

Vertriebsmanagement in der Spezialchemie

Andreas Kühne

Hersteller müssen einem steigenden Innovations- und Kostendruck standhalten, um am Markt zu bestehen. Werkzeuge, die sowohl im Vertrieb als auch in der technischen Abteilung frühzeitig die Chancen bewerten, ermöglichen eine effizientere Ressourcenverteilung.

Der Markt für Spezialchemikalien ist mit einem Jahresumsatz von 31,5 Mrd. Euro im Jahr 2010 der größte in der chemischen Industrie. Dieser Markt ist jedoch in zahlreiche Anwendungsnischen aufgeteilt, in denen die hohe Produktvielfalt kundenspezifische Kleinchargenfertigung erfordert (Abbildung 1).

Die steigenden Ansprüche der Kunden, vor allem der Markenartikelhersteller an Qualität und Sicherheit bedingen immer kürzere Lebenszyklen der Produkte. Die Folge: Entlang der gesamten Lieferkette sind Innovationsprojekte erforderlich. Betriebe, die ihre Partner auf Lieferantenseite in die Entwicklung ein-

beziehen, haben die Möglichkeit, neue Ressourcen für Kooperationen mit Kunden freizusetzen.

Kundenbindung durch Applikationsberatung

Wenn Kunden ihre nicht direkt wertschöpfenden Aktivitäten zum Lieferanten auslagern, bieten sich Chancen zur Profilierung am Markt. Hier sind Applikationsberater gefragt. Ihre Aufgabe ist es, zusammen mit dem Kunden Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Dadurch entsteht eine enge technische Zusammenarbeit, welche die Kundenbindung durch Vertrauen und technische Abhängig-

keit steigert. Dem Kunden näher zu sein als die Konkurrenz, ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil mit weit reichenden Folgen. Ein Informationsvorsprung zum Wettbewerb und eine darauf aufbauende, gezielte Produktentwicklung gewährleisten die frühe Lieferfähigkeit in immer kürzeren Marktzyklen.

Markimpulse als Chance

Ein elementarer Erfolgsfaktor ist die Chance, durch Applikationsberater Markttrends rasch zu erkennen, zu bewerten und mit Produktinnovationen zu bedienen. So geschehen bei einem Hersteller von Speziallacken für Lebensmittelanwendungen: Hier erfuhr der Applikationsberater durch aktive Marktbeobachtung frühzeitig, dass ein branchenüblicher Rohstoff im Verdacht stand, krebserregend zu sein. Der Lackhersteller reagierte umgehend. Er entfernte diesen Stoff noch vor einer entsprechenden verpflichtenden Gesetzesänderung aus seinem Portfolio und sicherte sich so einen erheblichen Vorsprung vor seinen Wettbewerbern. Die Produktionsumstellung vor unternehmensrelevanten Gesetzesänderungen und branchenweiten Selbstverpflichtungen ermöglichte dem Chemieunternehmen, am Markt temporär als einziger Problemlöser aufzutreten.

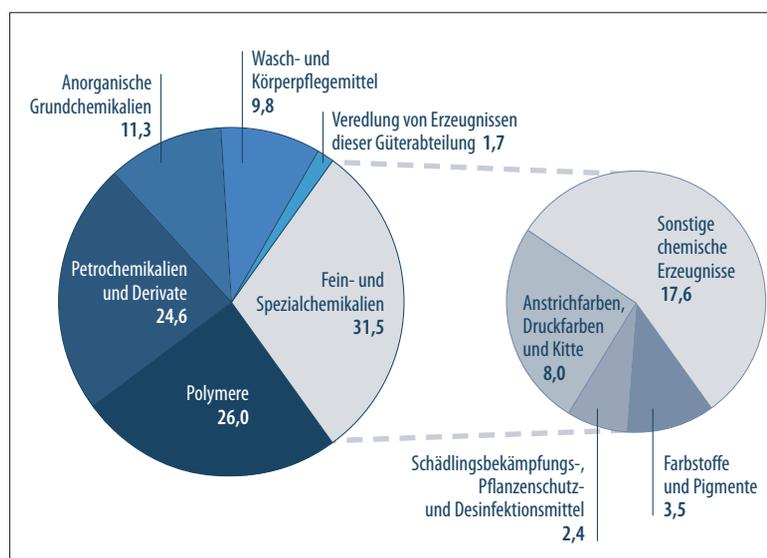


Abb. 1. Umsatzzahlen in Mrd. Euro im Jahr 2010 in den Märkten für Chemie und Spezialchemie. (Basis: Chemiewirtschaft in Zahlen 2011, VCI)

Erlösmaximierung bei schlanker Kostenstruktur

● Sogar mit einem Innovativitätsvorsprung und der damit verbundenen Kundenbindung schöpfen die meisten Unternehmen aus der Spezialchemie die verringerte Preissensitivität ihrer Kunden nicht ausreichend ab – oder sie überkompensieren diese durch überbordende Service- und Produktionskosten. Bei vielen Chemiebetrieben richtet sich die Preisfindung häufig nach den Materialkosten und ist so nicht markt- und nutzenorientiert. Vor allem bei innovativen Produkten mit Alleinstellungsmerkmalen fallen dann die Erlöse geringer aus als möglich.

Ein großes Potenzial liegt in einer konsequenten und fortlaufenden Service- und Portfoliooptimierung mit der Zuordnung von Ressourcen in genau den Zusatzleistungen, die der Kunde wünscht und honoriert. So sichert der Hersteller von Speziallacken seine Kundenbindung beispielsweise durch den Service einer kundenspezifischen Farbmischung oder indem er für seinen Kunden die nötigen Prüfzeugnisse für die Grenzwerte in Bezug auf den Lebensmittelkontakt liefert. Der Preis des Produkts erhöht sich dadurch zwar, doch erhöht sich der Nutzen des Kunden durch diesen Service in gleichem Maße.

Allerdings zeigen die Erfahrungen aus der Praxis, dass in zahlreichen Unternehmen die Kosten für Entwicklungsprojekte, Modifikationen und Bemusterung genauso unzureichend erfasst werden wie der Mehraufwand für kundenspezifische Produktion, Prüfung und Versand von Kleinchargen. Oft gilt das Prinzip der „Eh-da-Kosten“: Die überdimensionierten Bestände an Maschinen, Personal und Materialien sind „eh da“ und können auch den wenig lukrativen Spezialwunsch des Kunden erfüllen. Dabei ist gerade die Visualisierung des Serviceaufwands ein wichtiges Werkzeug bei Preisverhandlungen mit dem Einkäufer auf Kundenseite: Speziell bei Produkten, die nicht innovativer als die der

Mitbewerber sind, ermöglicht das Angebot, die Anwender zu unterstützen, einen höheren Preis, ein Value-Added-Pricing.

Opportunity Management

● Zeit ist Geld – für Projekte zur Produktentwicklung gilt dies in dreifacher Hinsicht:

- Je früher Innovationsprojekte abgeschlossen und die optimierten Produkte dem Applikationsberater vorliegen, desto höher ist bei einer markt- und nutzenorientierten Preisfestlegung die zu erzielende Rendite.
- Ein früherer Markteintritt erhöht durch eine längere Produktlaufzeit den mit dem Produkt zu erzielenden Gesamtumsatz.
- Bei der Berücksichtigung eines internen Zinsfußes erhöht der frühere Zahlungsfluss den Barwert des zugehörigen F+E-Projekts.

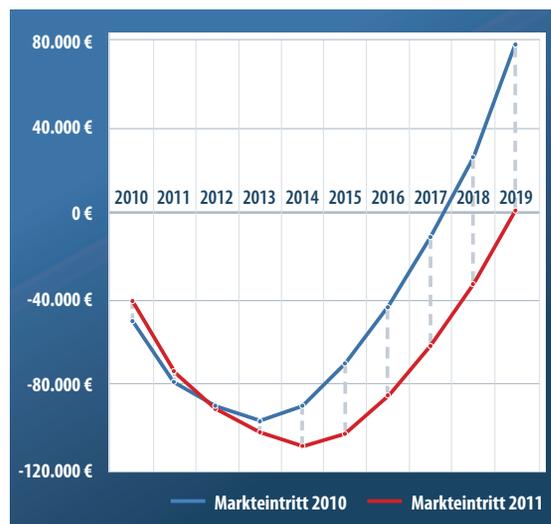


Abb. 2. Kumulierte Darstellung der auf das Startjahr 2010 abgezinsten Zahlungsströme für eine Entwicklungsphase von einem beziehungsweise zwei Jahren.

Abbildung 2 zeigt den Einfluss einer um ein Jahr verlängerten Projektdauer auf die Gesamtrendite am Beispiel eines asiatischen Herstellers für Dichtmassen. Trotz un-

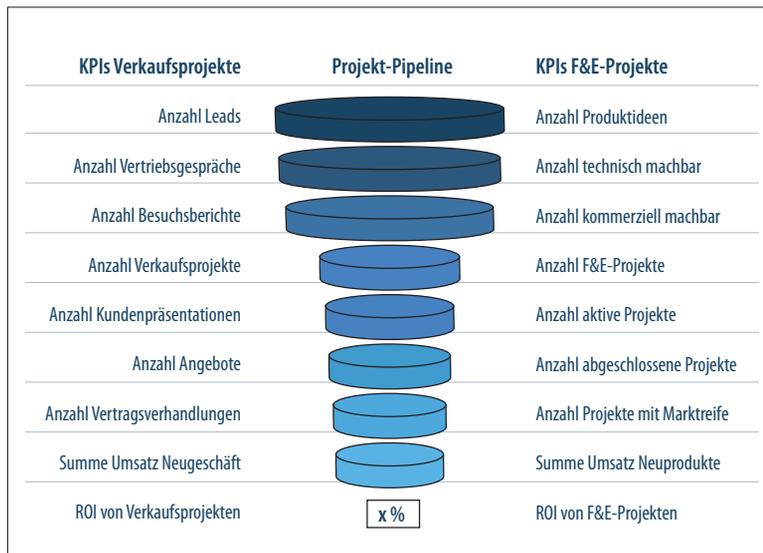


Abb. 3. Parallelen zwischen F+E- und Verkaufsprojekten. (KPI: Key-Performance-Indicator)

veränderter Annahmen für die Kosten- und Umsatzentwicklung nach der Produkteinführung verschlechtern die um ein Jahr verzögerten Verkaufserlöse die Zehn-Jahresprognose um ungefähr 80 000 Euro.

Kennzahlen auch im Vertrieb

● Das in der F+E etablierte Projektcontrolling mit Kennzahlen (Key-Performance-Indicators, KPIs) lässt sich genauso für den Vertrieb anwenden. [Zu Kennzahlen in der Produktion siehe *Nachr. Chem.* 2012, 60, 46 und im IT-Management

Nachr. Chem. 2012, 60, 454.] In beiden Bereichen werden Produktideen beziehungsweise Leads durch die Fachabteilungen geprüft und priorisiert. Statt der F+E-Kennzahlen, wie Zahl an Projektideen sowie deren technischer und kommerzieller Machbarkeit, nutzt der Vertrieb Kennzahlen, wie die Menge der Vertriebsgespräche und Besuchsberichte. Auf dieser Basis erfolgt dann der Schnitt und die attraktivsten Entwicklungs- beziehungsweise Verkaufsprojekte werden eröffnet und gemanagt. Eine niedrige KPI-Quote vor oder nach der Projektinitiierung liefert hierbei einen Hinweis auf Chancen- und Ressourcenverschwendung durch einen zu frühen oder zu späten Projektausstieg.

Werden die in Abbildung 3 genannten KPIs konsequent und über einen repräsentativen Zeitraum erfasst, erfüllen sie zwei wesentliche Aufgaben: Sie prüfen getroffene Entscheidungen auf ihren Erfolg, und sie dienen dem kontinuierlichen Projektcontrolling.

Kurz notiert

BASF richtet Forschung neu aus

● BASF will die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F+E) von 1,6 Mrd. Euro im letzten Jahr auf 1,7 Mrd. Euro in diesem Jahr erhöhen. Im Jahr 2020 sollen Produkte, die nicht länger als zehn Jahre auf dem Markt sind, einen Umsatz von 30 Mrd. Euro generieren. Um dies zu erreichen, konzentriert sich der Konzern auf für ihn neue Felder wie Wärmemanagement, Wasseraufbereitung und organische Elektronik sowie die Grundlagen Rohstoffwandel, Materialsysteme, Nanotechnik und industrielle Biotechnik. BASF-Vorstandsmitglied Andreas Kreimeyer sagte dazu: „Ziel der neuen Struktur ist, unser Portfolio an funktionalisierten Materialien und Systemlösungen deutlich auszubauen und unsere Positionen in den Emerging

Markets weiter zu verbessern.“ So fokussieren sich die Arbeiten der Forschungsplattform „Process Research and Chemical Engineering“ nun auf neue Techniken, Verfahren und Katalyse. Pflanzenschutz, organische Elektronik und industrielle Biotechnik bearbeitet „Biological and Effect Systems Research“. Der Schwerpunkt von „Advanced Materials and Systems Research“ liegt auf polymeren Materialien und Systemlösungen. Die vierte Plattform „Plant Science“ befasst sich weiterhin mit Pflanzenbiotechnik. Zudem soll BASF Future Business, die neue Geschäftsfelder erschließt, ausgebaut werden.

BASF sieht ihre Forschung in Nord- und Südamerika sowie Asien unterrepräsentiert. Bis zum Jahr 2020 will der Konzern die Aktivitäten dort verdoppeln und 50% der F+E außerhalb Europas betreiben.

Evotec: mehr Umsatz und Gewinn

● Das Hamburger Biotechunternehmen Evotec steigerte im Jahr 2011 das Nettoergebnis um 123% auf 6,7 Mio. Euro. Dazu trugen Zahlungen der Schweizer Roche bei, mit der Evotec ein Medikament gegen Alzheimer entwickelt. Der Umsatz stieg um 45% auf 80,1 Mio. Euro. Aufgrund eines gefüllten Auftragsbuchs, in Aussicht stehenden Neuverträgen und Vertragsverlängerungen rechnet Evotec-Chef Werner Lanthaler mit einem jährlich zweistelligen Umsatzwachstum bis zum Jahr 2016.

Das im Jahr 1993 gegründete Unternehmen wies erstmals im Jahr 2010 einen Gewinn aus. Neben Roche kooperiert Evotec mit Boehringer Ingelheim, Pfizer, Teva Pharmaceuticals und anderen.

Mut zur Lücke: Fehlentscheidungen aufdecken

● Die Auseinandersetzung der Abteilungsleiter mit den KPIs ihrer Abteilung verdeutlicht ihnen die Bedeutung einer effizienten Ressourcenverteilung. Das Ziel ist die Abkehr von dem Anspruch, jedem Kontakt und jeder Produktidee bis zum Ende zu folgen. Bei jedem Phasenübergang müssen objektive und vor dem Management verteidigbare „Go“- , „Hold“- oder „Exit“-Entscheidungen getroffen werden. Je früher hierbei Sackgassen identifiziert und ohne Nostalgie aus der Projektliste eliminiert werden, desto effizienter arbeiten der Vertrieb und die technische Abteilung. Ein Beispiel: Ein Spezialchemieunternehmen hatte schon viele hundert Stunden in ein Produktentwicklungsprojekt für einen indischen Kunden investiert, mit dem es sich einen neuen Markt erschließen wollte. Der Kunde sprang allerdings ab. Das Projekt wurde jedoch nicht beendet, sondern man suchte nach alternativen Verwendungen. Auch als diese nicht gefunden wurden, stellte das Unternehmen das Projekt nicht ein. Durch den Einsatz von KPIs hätte diese Fehlentscheidung frühzeitig entdeckt und pragmatisch revidiert werden können.

Kontinuierliches Projektcontrolling

● Ein fortlaufendes Update der KPIs ermöglicht die Identifikation von Handlungsbedarf bezüglich Ineffizienzen in Vertrieb und F+E. Der Schaden durch einen Projektausstieg in späten Phasen ist durch eine konsequente Prüfung der Projektanträge möglichst früh zu minimieren. Hierbei erhöht die konsequente Nachverfolgung getroffener Prognosen bezüglich Realisierungschance und Umsatzentwicklung die Qualität der folgenden.

Andreas Kühne, promovierter Wirtschaftschemiker, arbeitet als Unternehmensberater für OPC in Düsseldorf, spezialisiert auf die Organisations- und Prozessoptimierung von Unternehmen mit mittelständischen Strukturen.
kontakt@opc-gruppe.de

Thomas Seuß beantwortet Fragen zum Patentrecht

Die Kunst des Weglassens



Thomas Seuß
Patentanwalt

Frage 61:

Wir haben eine neue Klebstoffzusammensetzung entwickelt. Diese besteht nur noch aus drei Komponenten (A, B, C), während frühere Zusammensetzungen mindestens fünf Komponenten (A, B, C, D, E) aufwiesen. Wir haben hierzu eine Patentanmeldung eingereicht und erhalten nun den ersten Prüfungsbescheid. In diesem wird uns mitgeteilt, dass unsere Zusammensetzung in Hinblick auf den Stand der Technik nicht patentfähig sei, da es an der Neuheit fehle. Die dem Bescheid beigefügten Druckschriften weisen aber mindestens fünf Komponenten auf. Warum bekommen wir kein Patent?

Antwort:

Zunächst sind Hopfen und Malz noch nicht verloren. Sie haben bislang lediglich den ersten Prüfungsbescheid erhalten, noch keine endgültige Entscheidung. Aus Ihrem Schreiben heraus vermute ich, dass Folgendes passiert ist: Sie haben eine neue Zusammensetzung aus nur noch drei Komponenten, während ältere Beschreibungen mindestens fünf Komponenten vorsehen. Die neue Zusammensetzung könnte daher zunächst neu sein. Sie könnte darüber hinaus erfinderisch sein, wenn sie Eigenschaften aufweist, die für den Fachmann überraschend sind. Dabei kann die Überraschung bereits daraus resultieren, dass bereits drei Komponenten die not-

wendige Wirkung erzielen, wenn bisherige Versuche immer mindestens fünf Komponenten erfordert hatten. Hier wäre im Rahmen des Prüfungsverfahrens darzulegen, warum ein Fachmann nicht auf die Idee gekommen wäre, einfach zwei Komponenten wegzulassen. Entscheidend ist nun, dass Ihre neue Zusammensetzung klar von den früheren Zusammensetzungen abgegrenzt wird. Diese Abgrenzung muss vor allem in den Ansprüchen zur Geltung kommen. Ich vermute, dass Ihre bisherige Anspruchsformulierung sinngemäß lautet: „enthaltend Komponenten A bis C“. Dieser Wortlaut ist allerdings nicht auf die drei Komponenten begrenzt, sondern erlaubt auch zusätzliche Komponenten. Die früheren Zusammensetzungen enthalten schließlich auch die Komponenten A – C. Insofern könnte das Patentamt Recht haben, weil die bisherigen Zusammensetzungen mit fünf Komponenten auch unter den Wortlaut Ihres Anspruches fallen. Wenn Sie Ihren Anspruchswortlaut ändern auf: „Zusammensetzung, bestehend aus Komponenten A bis C“, dann schließen Sie weitere Komponenten klar aus. In diesem Fall wären die Vorpublikationen nicht mehr neuheitsschädlich und Sie könnten ein Patent erhalten (sofern alle anderen Voraussetzungen erfüllt sind). Alternativ könnten Sie auch die jeweiligen prozentualen Anteile der Komponenten angeben, die sich dann auf 100 Prozent summieren müssten. Aber in der ursprünglich eingereichten Beschreibung muss klar zum Ausdruck kommen, dass Ihre Zusammensetzung nur aus den drei Komponenten besteht. Ansonsten wäre Ihre Änderung des Anspruchs eine „unzulässige Erweiterung“.

Fragen für Thomas Seuß an: nachrichten@gdch.de. Info zur kostenfreien Beratung unter www.gdch.de/rechtsberatung