

## Komplexität kostet

**Die Komplexität in Unternehmen nimmt zu – vor allem bedingt durch konsolidierte und globalisierte Märkte. Gleichzeitig stehen Chemieunternehmen unter einem starken Kostendruck. Oft sind die üblichen Maßnahmen, die die Profitabilität steigern könnten, bereits umgesetzt. Dies erfordert neue, intelligente Methoden.**

● Viele Unternehmen verstehen Ursache und Wirkung von Komplexität nicht. Sie erstellen keinen Zusammenhang zwischen Komplexität und Kosten. Abteilungsdenken und entsprechende IT-Strukturen verhindern häufig die dafür notwendige Transparenz. So sind verlässliche Analysen darüber, wie Informationen im Unternehmen fließen, nahezu unmöglich, wenn sie über die Wertschöpfungskette hinausreichen sollen.

Die Komplexität entsteht entweder bereits bei der Entwicklung eines Produktes oder später aus den Vorgaben von Marketing und Vertrieb – also am Anfang oder am Ende der Wertschöpfungskette. Von hier aus überträgt sich der entstehende Druck auf die übrigen Stufen Beschaffung, Produktion und Logistik. Im Ergebnis reduziert dies die Effizienz eines Unternehmens. Der Ein-

kauf zahlt höhere Preise, während Produktions- und Logistikkosten steigen.

### Fingerabdruck der Komplexität

● Kalkuliert das Unternehmen die Kosten pragmatisch und aktivitätsbezogen, ergeben sich reale Profitabilitäten pro Produkt. Sie bilden die Grundlage für den Komplexitäts-Fingerabdruck, der die geschäftsspezifischen Komplexitätstreiber illustriert. Inhaltliche Kernstreiber sind häufig Mengen von Techniken, Rohstoffen, Produkten oder Kunden. Je größer die gelb eingefärbte Fläche unter einem Punkt ist, desto wichtiger sind Maßnahmen, die die Komplexität reduzieren (Abbildung). Ein solcher Komplexitäts-Fingerabdruck macht das Unternehmen transparent, öffnet die Augen des Managements und

lässt es Handlungsgebiete erkennen und gewichten.

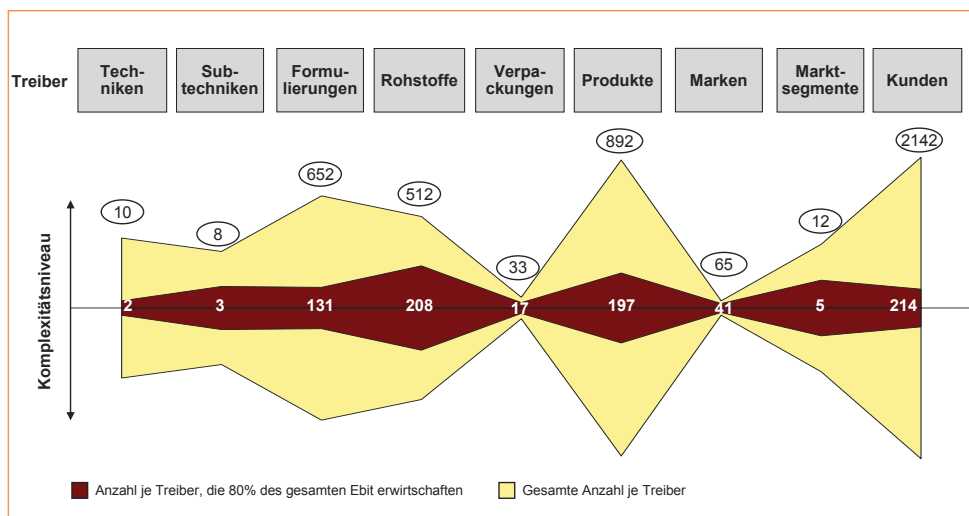
### Radikal reduzieren

● Zusätzlich zur quantitativen Komplexität zeigen Variantenbäume auf Technik- oder Produktebene die strukturelle Komplexität. „To-the-Bone-Workshops“ ermitteln von Grund auf systematisch alle Elemente eines Variantenbaums wie Techniken, Marken, Formulierungstypen oder Herstellungsprozesse und hinterfragen sie kritisch. Wie viele Produktionsschritte, wie viele Rohstoffe erfordert ein Produkt, welche Verpackungsvarianten sind vorgesehen und unter welchen Namen gelangt es auf den Markt? Nach den Top-down-Schritten durchleuchtet dieses Vorgehen bottom-up alle Produkte und gelagerten Stoffe bis hin zu den Rohmaterialien inklusive ihrer Spezifikationen aus den dazugehörigen Stücklisten.

Sind die reale Profitabilität und der parallel ermittelte strategische Wert zu gering, sollte das Unternehmen das Angebot streichen und den Kunden auf andere Produkte umstellen. Steht einem attraktiven, strategischen Wert eine zu geringe reale Profitabilität gegenüber, muss der Kunde mit erhöhten Preisen für die Komplexität bezahlen.

Dieser kombinierte Top-down/Bottom-up-Ansatz reduziert das Produkt- und Lagerhaltungsportfolio oft um 20 bis 40 Prozent, Rohmaterialien und Lieferanten um 20 bis 30

**Rohstoffe, Produkte, Marken oder Kunden erhöhen die Komplexität eines Unternehmens unterschiedlich stark.**



Prozent. Subtechniken und Submarken verschwinden und nicht selten schließt ein Unternehmen in der Folge Produktionsstandorte.

Konsequente Komplexitätssteuerung ist eine der wenigen verbliebenen Methoden, mit denen erfolgreiche Unternehmen ihre Profitabilität um durchschnittlich drei bis fünf Prozentpunkte nachhaltig steigern können.

*Oliver Scheel, Sieghart Scheiter,  
Tobias Lewe  
A. T. Kearney, Düsseldorf*

## Kurz notiert

### Vorstandsbezüge in der Chemie

● Die höchsten Bezüge in DAX-notierten Chemieunternehmen zahlt Merck: 2,22 Mio. Euro verdient ein Vorstandsmitglied dort durchschnittlich, während seine Kollegen bei BASF und Bayer mit 1,97 Mio. beziehungsweise 1,56 Mio. Euro zufrieden sein müssen. In anderen Branchen liegen die Vergütungen höher: Bei der Deutschen Bank erhalten die Vorstandsmitglieder im Schnitt 3,68 Mio. Euro. *LFi*

### Deutsche Pharma hintendran

● Die deutsche Pharma-Branche steigerte ihren Umsatz im vergangenen Jahr um 2,2 Prozent. Den „Pharma-Daten 2007“ des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie (BPI) zufolge steht die Industrie in anderen europäischen Ländern besser da: In Dänemark, Spanien, Portugal und Österreich stieg der Umsatz jeweils um fünf bis zehn Prozent, in Griechenland und Irland sogar um 11,3 beziehungsweise zwölf Prozent. Für BPI-Chef Henning Fahrnkamp ist der Konsolidierungsprozess in der Pharmaindustrie und die restriktiv ausgerichtete Gesundheitspolitik verantwortlich für das schlechtere Abschneiden deutscher Unternehmen. *NCh*

## Thomas Seuß beantwortet Fragen zum Patentrecht

### Klage gegen die Konkurrenz?



Thomas Seuß  
Patentanwalt

#### Frage:

Ich bin der Inhaber eines erteilten Deutschen Patentes Nr.: ..., welches eine chemische Substanz (A-säure) schützt. Dieses Patent möchte ich auslizenzieren. Ich habe nun erfahren, dass ein deutsches Unternehmen diese Substanz ohne meine Erlaubnis vermarkten möchte. Ich möchte meine Rechte in Anspruch nehmen und dieses Unternehmen wegen Patentverletzung verklagen. Was muss ich konkret tun? (Nur zur Vollständigkeit: Ich hatte ursprünglich auch ein Europäisches Patent beantragt, dies wurde aber nicht erteilt, die Gründe habe ich vergessen. Das ist für mich auch unerheblich, denn schließlich habe ich ja noch mein Deutsches Patent.)

#### Antwort:

Ich muss Sie warnen und Ihnen deutlich von einer Klage abraten. Aufgrund Ihrer Informationen habe ich schnell die Patentregister überprüft und gefunden, dass Ihr Europäisches Patent aufgrund einer Reihe von vorveröffentlichten Druckschriften, also mangels Neuheit (!), zurückgewiesen wurde. Diese Zurückweisung wurde durch eine Beschwerdekammer bestätigt. Sie haben erst nach der endgültigen Zurückweisung das deutsche Prüfungsverfahren begonnen, in dem die genannten Druckschriften allerdings nicht geprüft wurden. Hätte das Deutsche Patent-

amt diese Druckschriften gekannt, hätte es das Patent nicht erteilen dürfen. Auch wenn Ihnen die Druckschriften am Anmeldetag nicht bekannt waren, hätten Sie diese im Prüfungsverfahren (nach rechtskräftiger Zurückweisung der Europäischen Patentanmeldung) in das Verfahren einführen müssen (Wahrheitspflicht: §124 PatG). Ihr Patent ist somit nicht rechtsbeständig und ist (nach alter Terminologie) „erschlichen“.

Die genannten Tatsachen sollten Ihnen bekannt sein, denn Sie haben ja das europäische Patentverfahren geführt – sie sind aber auch jedem Dritten (wie mir) ohne weiteres zugänglich, beispielsweise über eine Einsichtnahme in das elektronische Register des Europäischen Patentamtes. Sollten Sie dennoch Verletzungsklage erheben, wird ihr Gegner voraussichtlich sofort im Gegenzug Nichtigkeitsklage erheben, unter Verweis auf die bereits zitierten Druckschriften. Bei dieser Ausgangslage wird der Klage stattgegeben, mit der Folge, dass Ihr Patent für nichtig erklärt wird und Sie die Kosten (Gerichtskosten, Anwaltskosten beider Parteien) für beide Streitverfahren (Nichtigkeitsklage und Verletzungsklage) tragen. Je nach Sachlage sind weitergehende Schadensersatzansprüche nicht ausgeschlossen.

Ähnliches gilt für die Lizenzierung: Da Sie wissen müssen, dass das Patent nicht rechtsbeständig ist, kann der Lizenznehmer nach den Grundsätzen der „ungerechtfertigten Bereicherung“ seine Lizenzgebühren zurückverlangen. Auch hier sind weitergehende Schadensersatzansprüche nicht ausgeschlossen.

Am besten wäre es, wenn Sie auf das Patent verzichteten. Sie vermeiden dadurch weitere Kosten für die Aufrechterhaltung des Patentes.