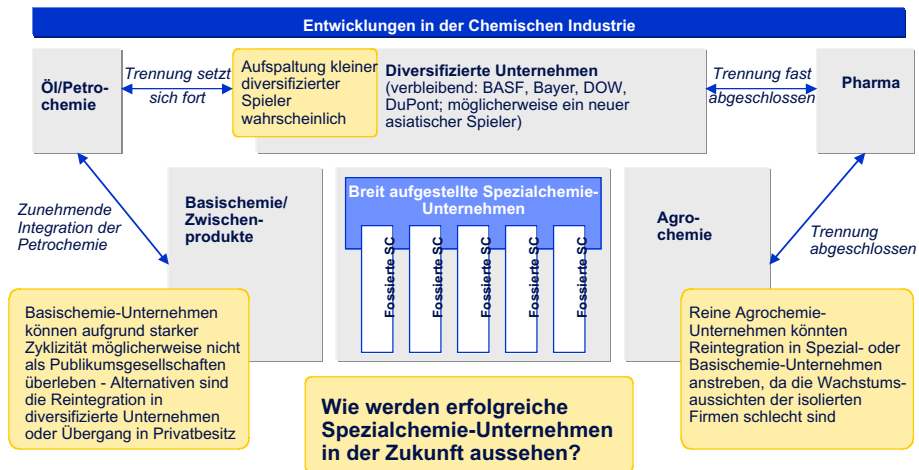


## **Erfolgreiche Firmentypen der Zukunft in der Spezialitätenchemie**

Aus historischer Sicht ist der Sektor der Spezialitätenchemie eher zufällig entstanden als in Folge einer gezielten Entwicklung. So bildeten sich einige Spezialchemie-Unternehmen (z.B. Rhodia, Clariant, Ciba und Avecia) als Überbleibsel nach einer strategischen Neuausrichtung des Mutterkonzerns in Richtung Pharmazie. Andere dagegen entwickelten sich aus diversifizierten Unternehmen oder Basischemie-Produzenten (z.B. DSM, Degussa oder ICI). Dennoch hat der Sektor inzwischen für Investoren eine klare eigene Identität entwickelt, die sich in Sektorreports, eigenen Spezialchemie-Indizes und einer Vielzahl von Spezialchemie-Konferenzen manifestiert.

Die grundlegenden Unterschiede zwischen Basischemikalien und Spezialitäten sind schon häufig beschrieben worden und sollen daher hier nicht noch einmal ausführlich aufgezählt werden. Wichtig für die im Folgenden erläuterten Firmentypen sind insbesondere die geringere Größe der einzelnen Teilmärkte der Spezialitätenchemie, die höhere Bedeutung des Services als Kaufkriterium, die derzeitige geringere Maximalgröße der Firmen (der Umsatz der Degussa als größtes Spezialchemieunternehmen liegt bei etwa der Hälfte des Umsatzes der BASF) sowie die größere Vielfalt der Spezialitätenfirmen, die eine einfache Folge der größeren Produktvielfalt und der Anwendungsgebiete der Spezialitäten gegenüber den Basischemikalien darstellt.

Die Spezialitätenchemie stellt nur einen Teil der gesamten Chemiebranche dar, die ständigen Veränderungen ausgesetzt ist. Viele der in Abbildung 1 dargestellten Entwicklungen, die die chemische Industrie als ganzes betreffen, haben daher auch direkte Auswirkungen auf die Spezialitätenchemie.



Daraus ergeben sich eine Reihe konkreter Fragestellungen darüber, wie erfolgreiche Spezialchemie-Firmen in der näheren Zukunft beschaffen sein sollten:

- Wie wichtig ist die Firmengröße im Spezialitätensektor?
- Sollten Spezialitäten-Unternehmen fokussiert sein oder ein breites Portfolio anbieten?
- Welche Leitidee soll die Portfoliozusammensetzung bestimmen?
- Ist eine globale Präsenz erforderlich?
- Welche Kompetenzen benötigt ein Unternehmen der Spezialitäten-Chemie?

### Firmengröße

Die Frage nach der geeigneten Größe eines Spezialitäten-Unternehmens stellt sich auf zwei unterschiedlichen Ebenen, nämlich auf der des einzelnen Marktes (dies entspricht firmenintern zumeist der Business Unit) und auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Betrachten wir ein fiktives Unternehmen, das auf den Gebieten der Wasserbehandlung, der Bauchemie und den Polymeradditiven tätig ist, so geht es also zum einen um die Frage, wie groß der Marktanteil jeweils in den einzelnen Sektoren idealerweise sein sollte. Zum anderen geht es darum, ob die

Bündelung dieser drei unterschiedlichen Gebiete in einem einzigen Konzern zusätzlich Synergien bringt.

Die erste Frage ist in der PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)-Studie, einer umfassenden Studie des amerikanischen Strategic Planning Institutes, eingehend untersucht worden. Die Ergebnisse zeigen branchenunabhängig eine deutliche Korrelation zwischen Profitabilität und Marktanteil. Somit sollte ein Spezialchemie-Unternehmen in den bearbeiteten Märkten jeweils eine hohe relative Größe anstreben. Etwas weniger eindeutig läßt sich die Frage nach der idealen Größe auf der Ebene von Gesamtkonzernen beantworten. Es läßt sich zeigen, daß derzeit größere Unternehmen an den Finanzmärkten eine relativ höhere Bewertung (in Form eines höheren Kurs-Gewinn-Verhältnisses) als kleinere genießen, und die Attraktivität größerer Unternehmen für talentierte Mitarbeiter ist sicherlich größer. Doch eine genauere Betrachtung der Synergien innerhalb eines aus mehreren Geschäftseinheiten bestehenden Chemieunternehmens zeigt, daß diese im wesentlichen nur für die unter 20% der Gesamtkosten ausmachenden Kosten für Marketing und Sales anfallen. Das Synergiepotential zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten eines Spezialitätenunternehmens ist somit begrenzt, und die eindeutige Überlegenheit eines aus mehreren Geschäftseinheiten bestehenden Spezialitätenunternehmens ist nicht nachweisbar.

### **Fokussierung**

Das Portfolio von Unternehmen der Spezialitätenchemie kann stark fokussiert oder auch sehr breit angelegt sein. Unsere Untersuchungen zeigen, daß fokussierte Firmen wie Ecolab (starker Fokus auf Reinigung) und Johnson Matthey (Fokus auf Katalysatoren und anorganische Pigmente) häufig überdurchschnittliche Erträge erwirtschaften. Andererseits kann eine derartige Fokussierung auch Nachteile bringen, wenn dadurch das Unternehmen sehr stark von einzelnen Teilmärkten abhängig wird oder die Fokussierung das Wachstum begrenzt.

### **Portfolio-Zusammenstellung**

Außer für reine Einprodukt-Unternehmen, wie sie in der Spezialitätenchemie fast nicht zu finden sind, stellt sich für alle anderen Unternehmen die Frage, wie das Portfolio zusammengesetzt sein sollte. Im Grunde genommen ist dies die Frage, wie Synergien durch innerhalb von Mehrprodukt-Unternehmen erzielt werden können. Prinzipiell bieten sich hier für Unternehmen der Spezialchemie verschiedene Optionen:

- **Bildung von Kompetenzplattformen**, d.h. Portfolio basiert auf einer gemeinsamen Technologie oder Kompetenz (z.B. Siliconchemie) – dieses Modell erlaubt zwar Synergien, begrenzt aber u.U. die Größe des Geschäfts und ist daher nur für kleinere und mittelgroße Unternehmen geeignet
- **Stammbaum-Synergien**, d.h. Portfoliozusammensetzung auf Basis gemeinsamer Vorstufen (z.B. Produktion eines Portfolios substituierter Aromaten) – dieses Modell erlaubt ebenfalls Synergien, beschränkt aber im Spezialitätenbereich noch stärker die Größe des Geschäfts
- **Industriefokus**, d.h. Portfoliozusammensetzung auf Basis des gesamten Bedarfs einer spezifischen Kundenindustrie – dieses Modell maximiert die Nutzung von Kundenkontakten und ist daher bei richtiger Wahl der Zielindustrie auch für größere Spezialchemie-Unternehmen geeignet
- **Individuelle Chancen**, d.h. Portfoliozusammensetzung basiert nur auf den Gewinnmöglichkeiten der einzelnen Geschäfte (BUs) primär unter Vernachlässigung von Synergien – dieses Modell ist insbesondere für sehr große Spezialchemie-Unternehmen geeignet, die ihr Portfolio ähnlich betrachten wie ein Investment-Fonds, der Anteile an verschiedenen, nicht verwandten Chemieunternehmen hält. Voraussetzung ist – wie auch bei den anderen Optionen – eine starke Position der individuellen Geschäfte

### Globalität

Globalität ist in vielen Segmenten der Spezialchemie zwingend erforderlich, so bei Vorhandensein global aufgestellter Kunden (z.B. Elektronikchemikalien), hoher Bedeutung der Produktionseffizienz (z.B. Vitaminproduktion) oder hohen Forschungskosten (z.B. Feinchemikalien). Demgegenüber werden sich in anderen Segmenten auch regionale Spezialchemie-Unternehmen behaupten können, etwa

wenn die Kunden im Wesentlichen regional aufgestellt sind (z.B. Lederchemikalien), wenn die regionalen Produkthanforderungen sehr stark variieren (z.B. Bauchemikalien), oder bei nur begrenzt transportfähigen Produkten (z.B. bestimmte Papierchemikalien).

### **Kernkompetenzen**

Spezialchemie-Unternehmen müssen sich nach unseren Erfahrungen in mindestens einer der drei folgenden Kernkompetenzen auszeichnen:

- Produktinnovation – so kann die Produktführerschaft erlangt werden
- Prozeßkenntnis – sie erlaubt die kostengünstigste Produktion
- Problemlösungsfähigkeit – sie erlaubt es, dem Kunden die bestmögliche Gesamtlösung anzubieten.

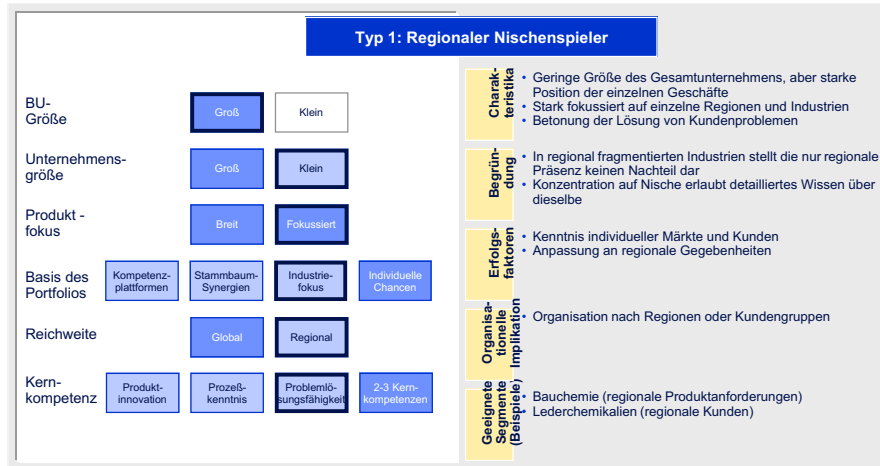
Welche dieser Kernkompetenzen jeweils in besonderem Maße erforderlich ist, hängt sehr stark vom jeweiligen Spezialchemie-Segment ab. So kann im Vitaminbereich insbesondere durch Prozeßkenntnis eine führende Position erlangt werden, während im Segment Wasserbehandlung die Problemlösungsfähigkeit eine sehr viel größere Rolle spielt. Insofern ist es für ein großes Spezialchemie-Unternehmen mit verschiedenartigsten Aktivitäten durchaus erforderlich, in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen unterschiedliche Kernkompetenzen zu entwickeln.

Aus den vorstehend erörterten Kernfragen ergibt sich somit ein Optionsraum für Spezialchemie-Unternehmen, der die jeweils sinnvollen Handlungsalternativen umfaßt (Abbildung 2).



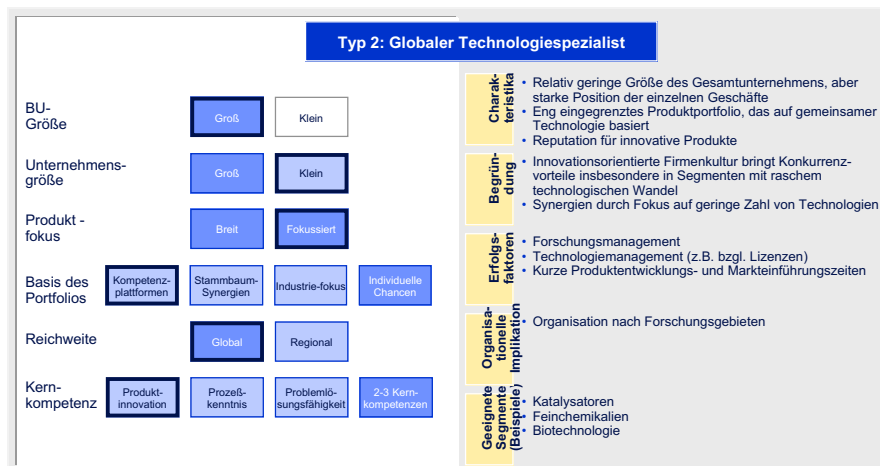
Innerhalb dieses Optionsraums haben wir auf Basis unserer Erfahrungen und den obenstehend beschriebenen Erkenntnissen fünf Firmentypen definiert, die sich unserer Ansicht nach in der näheren Zukunft als erfolgreich erweisen werden.

**Typ 1, der Regionale Nischenspieler**, konzentriert sich auf eine spezifische Industrie und eine bestimmte geographische Region (Abbildung 3). Auf diesem begrenzten Spielfeld ist er primär durch genaue Kunden- und Marktkenntnis sowie die gute Anpassung an regionale Anforderungen erfolgreich.



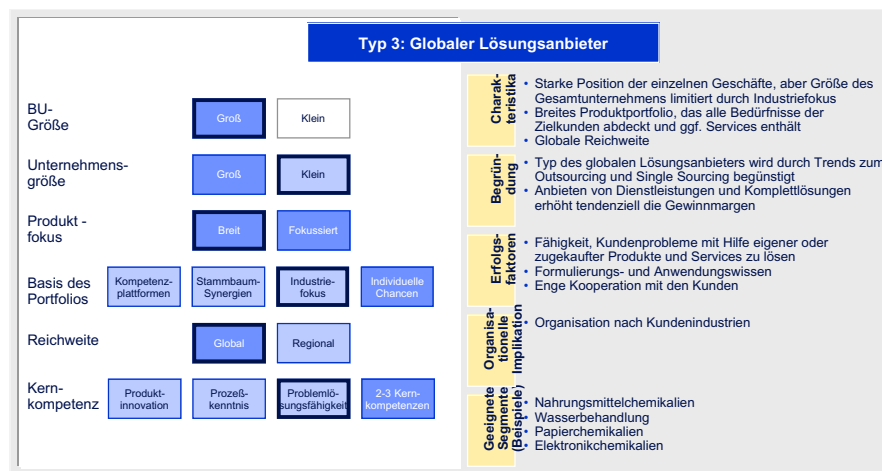
Quelle: ADL

**Typ 2, der Globale Technologie-Spezialist**, konzentriert sich auf Innovation und verwendet dabei eine begrenzte Anzahl spezifischer Technologien (Abbildung 4). Seine besonderen Fähigkeiten liegen im Bereich Forschungs- und Technologiemanagement, wodurch er unter anderem die schnelle Umsetzung von Innovationen in marktfähige Produkte erreicht.



Quelle: ADL

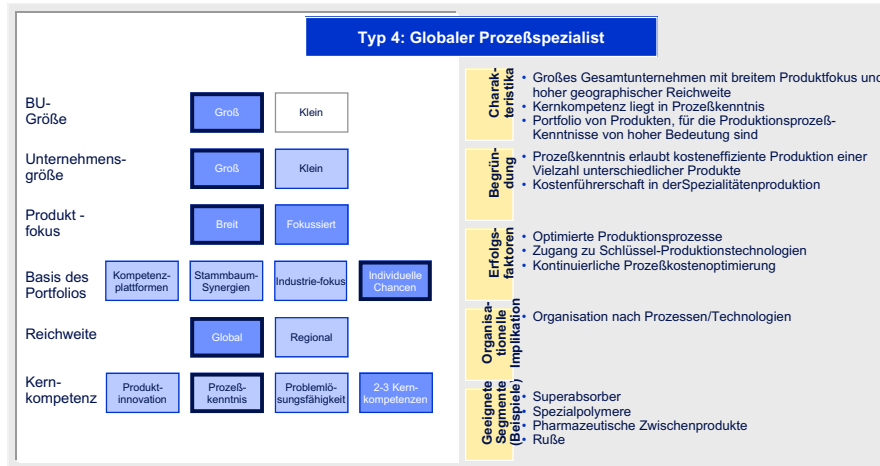
**Typ 3, der Globale Lösungsanbieter** (Abbildung 5), ist stark auf spezifische Industrien ausgerichtet. Diesen bietet er ein umfassendes Angebot an, das oft auch Dienstleistungen umfaßt. Die Fähigkeit, Kundenprobleme ganzheitlich zu lösen, stellt seinen Kernerfolgswert dar.



Quelle: ADL

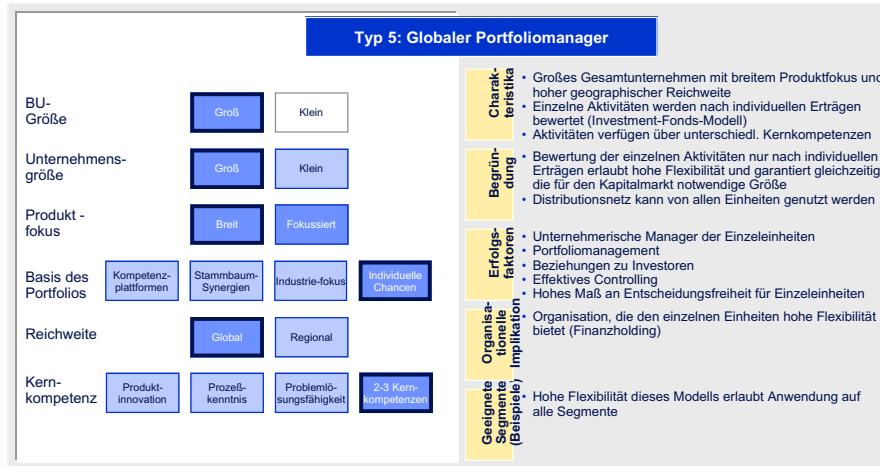
**Typ 4, der Globale Prozeßspezialist** (Abbildung 6), überträgt das für Basischemikalien bereits erfolgreich praktizierte Geschäftsmodell, das auf kosteneffizienter Produktion beruht, auf die Spezialitätenchemie. Die besonderen Fähigkeiten dieses Typs liegen dementsprechend im Bereich der ständigen Optimierung der Produktionsprozesse.





Quelle: ADL

**Typ 5, der Globale Portfoliomanager** (Abbildung 7), vereinigt eine große Bandbreite unterschiedlicher Aktivitäten, die keine übergeordnete Gemeinsamkeit haben, sondern nach ihrem individuellen Ertragspotential bewertet werden. Auf der Unternehmensgesamtebene zeichnet diesen Typ insbesondere gutes Portfoliomanagement und gute Beziehungen zu den Investoren aus.



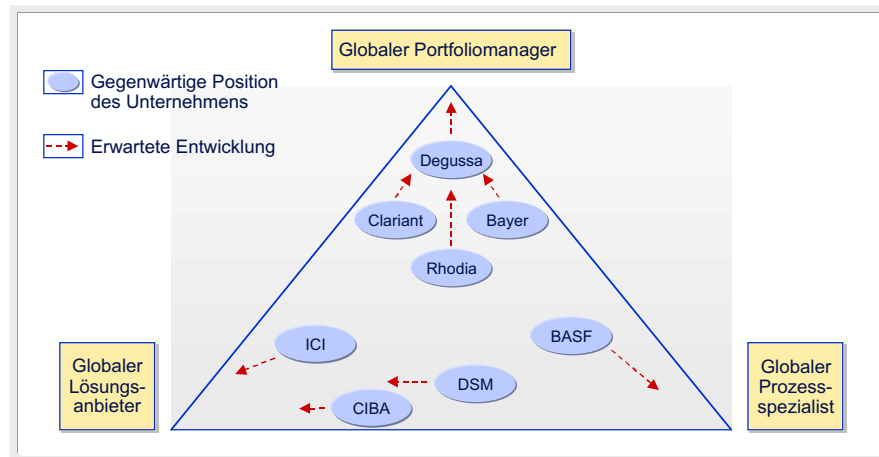
Quelle: ADL

Nicht alle dieser 5 Typen sind für jedes Spezialitätenchemie-Unternehmen geeignet. Wie bereits angesprochen, stellen insbesondere die Typen 1 und 2 eine klare Beschränkung der Maximalgröße eines an diesem Typus ausgerichteten Unternehmens dar. Abbildung 8 zeigt die ungefähre Maximalgröße, für die die jeweiligen Typen geeignet sind.

Typ	Realistische Maximalgröße (Umsatz in mrd €)	Eignung für größere Spezialchemie-Unternehmen
Regionaler Nischenspieler	2 - 3	⚡
Globaler Technologiespezialist	4 - 5	⚡
Globaler Prozeßspezialist	10 - 15	•
Globaler Lösungsanbieter	5 - 10	(•)
Globaler Portfoliomanager	20 und höher	•

Quelle: ADL-Schätzung auf Basis der geeigneten Segmente und Segmentgrößen

Den größten derzeit existierenden Unternehmen der Spezialitätenchemie stehen demnach nur die unteren drei Typen offen, da die regionale oder technologische Spezialisierung nur in Verbindung mit einer Verkleinerung des Geschäfts denkbar wäre. Unsere Einschätzung ist daher, daß die großen Spieler der europäischen Spezialitätenchemie sich entscheiden müssen, ob sie sich als Lösungsanbieter, Prozeßspezialist oder Portfoliomanager aufstellen wollen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Ausgangssituation der jeweiligen Unternehmen, die bereits deutliche Hinweise auf den für das Unternehmen günstigsten Typen enthält. Unsere Einschätzung einiger wichtiger Firmen sowie die zu erwartende Ausrichtung auf einen der drei genannten Firmen ist in Abbildung 9 dargestellt.



Um sich dem jeweiligen Idealtypus anzunähern, stehen den Unternehmen eine Reihe von Schritten wie Firmenzukäufe und -verkäufe, aber auch interne Investitionen in Prozesse, Technologien und Portfolioerweiterungen offen. Pauschale Aussagen ohne Kenntnis der spezifischen Firmensituation sind hier nicht möglich; vielmehr müssen auf Basis einer detaillierten Analyse geeignete Schritte definiert und implementiert werden. Denn keine der derzeit agierenden Unternehmen kommt den hier beschriebenen Idealtypen nah genug, um den Firmenerfolg langfristig zu garantieren. **Wir erwarten daher in der näheren Zukunft weitgehende Veränderungen in der Spezialitätenchemie, die zu einer sehr viel klareren Identität der einzelnen Akteure führen wird.**

**Autoren:**

Dr. Kai Pflug, Arthur D. Little Düsseldorf

Dr. Achim Riemann, Arthur D. Little Wiesbaden

Steffen Rüdiger, Arthur D. Little Düsseldorf

**Kontakt für weitere Informationen:**

Dr. Achim Riemann, Vice President und Leiter der Chemical Industry Practice,  
Arthur D. Little Wiesbaden

Tel.: 0611/7148-121

E-Mail: [riemann.a@adlittle.com](mailto:riemann.a@adlittle.com)