

Im Wandel der Zeit – Herausforderungen für europäische Chemiedistributeure

Die tiefgreifenden Veränderungen in der Welt der Chemiedistribution führen zu großen Herausforderungen für die Distributeure. Prinzipale fordern heute von ihren Distributeuren die pan-europäische Marktbearbeitung, während die Kunden auf umfassende industriespezifische Produktangebote drängen. Derzeit haben die meisten Distributeure jedoch nicht die notwendige Größe, um diese Wünsche hinreichend befriedigen zu können. Für ihren Erfolg ist es daher wichtig, durch Firmenzukäufe und Firmenzusammenschlüsse rasch diese kritische Größe zu erreichen. Dies erfordert spezifische Fähigkeiten auf dem Gebiet der Durchführung von Firmenakquisitionen und der anschließenden Integration der zugekauften Firmen.

Die Chemiedistribution, ein traditionell stark fragmentierter Markt, hat sich in den letzten Jahren zunehmend verändert. Getrieben insbesondere durch die Firmenkäufe von Brenntag und Vopak (Univar), die sich als die europaweit stärksten Chemiedistributeure etabliert haben, schreitet die Konsolidierung dieses Marktes voran (siehe Abb. 1). Nur die Distributeure, die ihren Prinzipalen eine paneuropäische Marktbearbeitung anbieten, werden an der Spitze mitspielen können, während – wie auch der Vergleich zu anderen Industrien zeigt – für regionale Spieler nur der Weg in die Nische bleibt.

Akquisitionen europäischer Chemiedistributeure (Beispiele)

| Jahr | Akquisition | Umsatz (mio. Euro) | Kaufpreis ¹⁾ (mio. Euro) | Käufer |
|------|-------------------------|--------------------|-------------------------------------|----------|
| 2001 | Ellis & Everard/Vopak | 1,420 | 552 | Vopak |
| 2001 | IMCD/NIB | 509 | 195 | NIB |
| 2001 | Hays/Albion | 263 | 172 | Albion |
| 2000 | HCI/Brenntag | 1,171 | 545 | Brenntag |
| 2000 | Neuber/Brenntag | 214 | n.b. ²⁾ | Brenntag |
| 2000 | HCI/Superfos | 135 | n.b. | HCI |
| 2000 | Julio Parreira/Brenntag | 40 | n.b. | Brenntag |
| 2000 | Vayssiére Favre/Vopak | 34 | n.b. | Vopak |
| 2000 | Resinex/Campi e Jove | n.b. | n.b. | JV |

1) inkl. Schulden
2) nicht bekannt

Quelle: Reuters, ECN, FECC, Industrieinterviews

Pan-Europäische Marktbearbeitung

Mehr und mehr Prinzipale fordern von ihren Distributeuren die paneuropäische Marktbearbeitung. Sie erhoffen sich davon eine deutliche Reduktion der Komplexität ihres Distributionsgeschäftes und damit einhergehend eine Reduktion des dafür erforderlichen Administrations- und Managementaufwands. Darüber

hinaus soll eine europaweit einheitliche Vermarktung insbesondere in Bezug auf die Preisgestaltung möglich werden. Außerdem wird eine Verminderung der Supply Chain-Kosten z.B. durch Reduktion der Lagerbestände angestrebt.

Industriespezifische Produktangebote

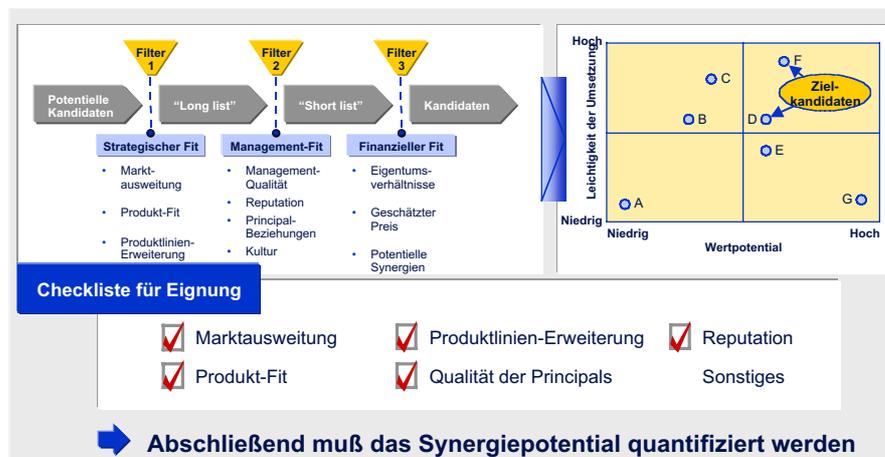
Eine weitere Triebkraft für Akquisitionsaktivitäten ist der Wunsch vieler Kunden, ein möglichst rundes Angebot aus einer Hand zu erhalten. Dieser Trend gründet sich auf den Wunsch der Kunden, die Anzahl der Lieferanten zu verringern, um Einkaufskosten zu senken und einen besseren Service von den verbliebenen Lieferanten zu erhalten.

Handlungsbedarf für die Distributeure

Um bestehen zu können, müssen die beteiligten Distributionsunternehmen eine kritische Größe erreichen. Die Akquisition anderer Firmen ist dabei ein probates Mittel. Die Frage ist, welche Prozesse und welche Fähigkeiten muss ein Unternehmen beherrschen, um Akquisitionen richtig auswählen, durchführen und integrieren zu können? Im Wesentlichen sind es drei wichtige Schritte:

Schritt 1 – „Die Suche nach Wert“: Festgelegt werden muss im Rahmen einer Unternehmensstrategie u.a., in welchen Regionen eine Expansion erfolgen soll, auf welche Industrie- und Produktsegmente fokussiert werden soll, ob die Eigenständigkeit des eigenen Unternehmens unbedingt aufrecht erhalten werden muss oder ob auch Gemeinschaftsunternehmen denkbar sind. Für die darauf aufbauende Kandidatensuche wird ein Optimum aus Kriterienerfüllung, Wertschöpfungspotential und Umsetzungswahrscheinlichkeit gesucht (siehe Abbildung 2).

Suche nach Akquisitionskandidaten - ein strukturierter Prozeß



Quelle: Arthur D. Little

Schritt 2 – Transaktion: Drei Phasen sind von Bedeutung: Pre-Acquisition Analysis, die Due Dilligence und die Dealstrukturierung und -abwicklung. In der Pre-Acquisition Analysis werden die Wertpotentiale soweit quantifiziert, dass sie für die Kaufpreisfindung Verwendung finden können. Diese Phase ist von größter Bedeutung, da zukünftige Geschäftserwartungen und insbesondere Synergiepotentiale ganz wesentliche Faktoren der Wertbestimmung sind. Die Due Dilligence bei endgültig ausgewählten Kandidaten wird in der Regel von Beratungsunternehmen übernommen. Sie stellt eine detaillierte Analyse des untersuchten Unternehmens unter anderem in Bezug auf finanzielle und rechtliche Aspekte dar. Auch die anschließende Dealstrukturierung und die Umsetzung werden häufig von darauf spezialisierten Unternehmen unterstützt.

Schritt 3 – Post Merger Integration: Um die Früchte der Akquisition auch tatsächlich ernten zu können, ist eine erfolgreiche Integration der Unternehmen zu einer unternehmerischen Einheit notwendig. Ein strukturierter Prozess und ein konsequentes Controlling sind erforderlich, um z.B. operative Größenvorteile zu realisieren, den Einkauf zu bündeln und duplizierte Prozesse zu eliminieren. Als spezifische Herausforderungen in der Distributionsbranche sehen wir den häufig einhergehenden Übergang von der individualistisch und von Beziehungsnetzwerk gekennzeichneten Kultur hin zu einer Team orientierten, von Prozessen getriebenen Kultur. Genauso wichtig ist es, dass das Unternehmen als **ein** Partner gegenüber seinen Prinzipalen auftritt, um einerseits die von den Prinzipalen erhoffte Komplexitätsreduzierung zu ermöglichen und um andererseits die neu gewonnene Position auszuspielen zu können. Erfahrungswerte zeigen, dass durch effiziente Integrationsmaßnahmen Kosteneinsparungen von bis zu 20 % in Vertrieb und Supply Chain erreichbar sind.

Wir sehen insbesondere vier Felder, um operative Verbesserungen zu erreichen (siehe Abbildung 3):

Principalmanagement und Supply Chain weisen hohe Einsarpotentiale auf



- **Customer Management:** Häufig können Vertriebsgebiete gestrafft und Überlappungen beseitigt werden. Einsparpotential bringt auch die Durchforstung der Vertriebsprozesse mit einhergehender Neudefinition der Sales-Support-Funktion. In der Regel können Backoffice – Aktivitäten (z.B. Disposition) deutlich gestrafft werden.
- **Zusammenarbeit mit den Prinzipalen:** Zentrales Kontaktmanagement, Preis und Vertragsmanagement sind hier die wichtigsten Punkte.
- **Supply Chain:** Hier liegen sicherlich die größten Potentiale. Wir sehen hier eine optimierte Lager- und Tankstruktur als einen entscheidenden Werthebel an. Häufig existieren zu viele – oft auch veraltete – subkritische Standorte. Eine wichtige Aufgabe ist es, die richtigen Standorte zu selektieren, sie zu modernisieren und auszubauen.
- **Support Service Set up:** Die Zusammenführung von Unternehmen sollte als Chance gesehen werden, Veränderungen durchzuführen, die vielleicht schon angedacht wurden, aber nicht zur Umsetzung gelangten. Insbesondere sollte die Gelegenheit wahrgenommen werden, administrative Aufgaben (z.B. Flottenmanagement) fremdzuvergeben.

Das gesamte Potential kann nur ausgeschöpft werden, wenn alle betroffenen Prozesse analysiert werden und grundsätzlich die Bereitschaft zur Neugestaltung besteht. Aus unserer Erfahrung hat sich ein integriertes Vertriebs- und Distributionskonzept bewährt, das jeweils firmenspezifisch auf der Basis einer detaillierten Analyse erstellt werden muss. Denn trotz der gestiegenen Wünsche der Kunden und Prinzipale werden diese weiter die Kosten der Distribution im Auge behalten. Die Firmenakquisitionen müssen daher nicht nur zur Ausweitung des Angebots, sondern auch zur Effizienzsteigerung genutzt werden.

Autoren:

Dr. Kai Pflug, Arthur D. Little Düsseldorf

Steffen Rüdiger, Arthur D. Little Düsseldorf

Dr. Christian Weigel, Arthur D. Little Wien

Kontaktadresse 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

Dr. Christian Weigel, Associate Director, Arthur D. Little Wien

Tel.: +43 1 515 41 – 32, E-Mail: weigel.christian@adlittle.com