



BARFELD FORUM

Informationsdienst der Barfeld & Partner GmbH · 11/12 2009

www.barfeld.de

■ Top - Thema:

Chemiehandel – Eine Branche im Wandel

Der große Bruder des Chemikalienhandels – die Chemische Produktion – ist seit Jahrzehnten einem stetigen Wandel unterworfen. Zahlreiche neue Namen haben die altbekannten Klassiker der Chemischen Industrie ersetzt. Hand aufs Herz, wer weiß ad hoc welche Firmen sich beispielsweise aus den früheren Hoechst oder Hüls AGs entwickelt haben? Selbst wenn der alte Name geblieben ist, so konzentrieren sich die heutigen Unternehmen auf andere Produktschwerpunkte als noch in den 90er Jahren. Portfolio-Veränderungen, Konzernneustrukturierungen, Fusionen, Allianzen, Einstieg von Private Equity, Börsenabgänge, IPOs etc. – das volle Programm ist bei der Chemischen Industrie im Gange und wird diese Branche auch weiterhin Veränderungen unterwerfen. Doch was ist eigentlich auf der Stufe des Chemikalienhandels geschehen? Welche Veränderungen gab es dort? Was sind die Zukunftsperspektiven?

Wachstum durch zunehmende Arbeitsteilung

Die ca. 150 deutschen Chemikaliengroß- und Außenhändler erzielten in 2008 ein Umsatzvolumen von rund 13 Mrd. Euro. Etwa 2/3 davon wurden in Deutschland realisiert, 1/3 über Tochterunternehmen im Ausland. Hinter diesem Volumen stehen rund 7.000 Mitarbeiter. Im Rückblick der zehn vergangenen Jahre hat diese Branche ein enormes und stetiges Wachstum hingelegt, lag doch in 1998 der Umsatz noch bei ca. 6,8 Mrd. Euro. Interessant ist auch die Mengenentwicklung der Chemieprodukte, die über die Betriebe des lagerhaltenden Platzhandels umgeschlagen werden: mit 6,2 Mio. Tonnen in 2008 sind das immerhin 1 Mio. Tonnen mehr als noch vor zehn Jahren.

Zwischen Produktion und Handel

Dem Chemiehandel ist es gelungen, einen Teil des ehemaligen Direktgeschäftes der Produzenten auf sich zu ziehen. Leisteten

sich beispielsweise früher die Produzenten von Lösemitteln und Anorganika noch ihre eigenen zum Teil üppig mit Verkäufern ausgestatteten Vertriebsniederlassungen in Deutschland, die nicht nur volle TKW sondern auch Teilmengen, selbst Fasspartien aus eigenen Abfüllbetrieben, verkaufen mussten, so ist dieser Eigenvertrieb, wenn überhaupt noch existierend, in der Regel auf wenige „home-office“ Verkäufer zusammengeschrumpft. Sinnvollerweise hat der kleine Bruder diesen Teil des Geschäftes mit übernommen. Mit einer zunehmenden Fokussierung der Chemischen Produktion auf ihr Kerngeschäft und das ihr naheliegende wichtige Großkundengeschäft ist der Anteil des über den Handel abzuwickelnden Absatzes permanent gestiegen.

Zwischen Abnehmer und Handel

Darüber hinaus hat sich auch das Beschaffungsverhalten der gewerblichen Kunden des Chemiehandels verändert. Der Abnehmer kauft Gefahrgüter eher in kleineren Losgrößen und reduziert dadurch behördliche Auflagen und die Lagerung und Verarbeitung im eigenen Betrieb betrifft. Kunden verlagern bestimmte Produktionsprozesse auf den Handel, wie beispielsweise die Erstellung von Vormischungen verschiedener Lösemittel oder Reinigerkomponenten. Darüber hinaus reduziert man generell die Höhe des in Lagerbeständen gebundenen Kapitals, was beim Handel wiederum zu verkürzten Lieferrhythmen führt. Die „supply-chain“ hat also im Laufe der Zeit eine zunehmende Arbeitsteilung zwischen Produktion, Handel und gewerblichem Kunden erfahren.

Diese Herausforderungen hat der Chemikalienhandel gemeistert und stellt sich heute flexibel mit einem deutlich breiteren Dienstleistungsspektrum dar. Der lagerhaltende Chemiehandel investiert jährlich durchschnittlich 3,5 % seines Umsatzes in die

Fortsetzung auf Seite 2

Und die Moral von der Geschicht...

Ein namhaftes, mittelständisches Unternehmen sucht einen kaufmännischen Geschäftsführer im Zuge einer Nachfolgeregelung. Ein erfahrener branchenspezifischer Personalberater wird engagiert und nach Festlegung des komplexen Anforderungsprofils mit der Suche beauftragt. Ein langwieriger Suchprozess beginnt. Diverse Kandidaten werden präsentiert und am Ende entscheidet sich der Aufsichtsrat für einen smarten, erfahrenen und gut ausgebildeten CFO. Der Geschäftsführervertrag wird nach den Vorstellungen des Kandidaten modifiziert und letztendlich kommt es nach weiteren sechs Wochen zu einer beidseitigen Unterschrift. Der Suchvorgang ist damit erfolgreich beendet. Aufgrund eines bestehenden Arbeitsvertrags kann der neue CFO aber erst fünf Monate später an Bord kommen. Einen Monat vor Arbeitsbeginn sagt der Kandidat aus fadenscheinigen Gründen ab. Aufsichtsrat, Geschäftsführung und letztendlich der Personalberater sind konsterniert.

Leider kein Einzelfall mehr, wenn auch eher selten. Auf eine Rechtsauseinandersetzung wurde aus Imagegründen verzichtet. Der Kandidat bekam bei allen Beteiligten einen „roten Reiter“, was zu einem späteren Zeitpunkt dazu führte, dass er – bedingt durch eine Referenzeinholung – von einem anderen Unternehmen eine Absage bekam. Drum merke: „Die Welt ist ein Dorf. Eine unseriöse Verhaltensweise spricht sich schneller herum als man denkt“!

■ Inhaltsübersicht

- Seite 2: Fortsetzung Top-Thema
- Seite 3: Personalbörse
- Seite 4: Firmendarstellung: MAN Ferrostaal AG
- Seite 5: Stellenangebote
- Seite 6: Firmeninformationen Personalien





Fortsetzung von Seite 1

Modernisierung, Rationalisierung, den Fuhrpark und in Umweltschutzmaßnahmen. Ein bedeutender Betrag, wenn man bedenkt, dass die Rohertragsmargen im Handel deutlich unter denen des produzierenden Chemiegewerbes liegen.

Vom regionalen zum überregionalen und internationalen Anbieter

Bis zu dem Zeitpunkt als der ehemalige Veba-Konzern seine Töchter Brenntag und Raab Karcher zu einer Chemieeinheit zusammenfasste, war die Landschaft in der deutschen Chemiedistribution geprägt durch eine Ansammlung von regionalen, familiengeführten Platzhändlern, die ihre Waren im Umkreis von 150 km zu ihren Kunden brachten. Einige der etwas größeren dieser „Platzhirsche“ hatten sich zwar in der „Penta“ zusammengeschlossen und gaben damit dem Markt, insbesondere den chemischen Produzenten, den Eindruck, dass es sich hier um einen oder besser „den“ überregionalen Distributeur handelt. In Wirklichkeit operierten sie weiterhin in ihrem regionalen Umfeld und akzeptierten dabei das Territorium des Nachbarn.

Diese regionale Beschaulichkeit wurde aber mehr und mehr getrübt als es Veba gelang, sich überregional, d.h. bundesweit, aufzustellen. Hier wurde nun vorgemacht, wie man wächst, in dem kleine, regionale Lagerbetriebe (Satelliten) zu großen, kostengünstigen Einheiten (Hubs) zusammengefasst wurden. Als dann auch noch die ersten Mittelständler ins Konzernlager überwechselten oder Joint-Ventures entstanden, wurde mit jeder dieser Akquisitionen die Marktführerschaft schubartig ausgebaut. Hier wurde frühzeitig vorausgedacht, eine langfristig angelegte Wachstumsstrategie gelebt und realisiert durch die bekannten Vorstandsgrößen der 70er bis 90er Jahre. Es gab ausreichende finanzielle Mittel aus der Konzernkasse und eine noch weitgehend heterogene Wettbewerberlandschaft, aus der man sich die geeignetsten Akquisitionskandidaten auswählen konnte, um dadurch Lücken im Absatzgebiet zu schließen. Das galt nicht nur im Hinblick auf Deutschland. Dieses Expansionsmodell greift bis heute weltweit.

Der Mittelstand dominiert den deutschen Chemiehandel

Strategisch denkende und vorausschauende Unternehmer und Macher gibt es natürlich auch im Mittelstand, bei den Familienunternehmen. Aus der Erkenntnis, dass eine rein regionale Stärke nicht mehr ausreicht, um den Bedürfnissen von Produzenten und Kunden zukünftig gerecht zu werden

und Wachstumspotenziale zu heben, sind in den letzten 5-10 Jahren aus einigen regionalen Händlern schlagkräftige, familiengeführte Distributeure gewachsen, die bundesweit und darüber hinaus in benachbarten Auslandsmärkten tätig sind. Damit sind auf der Ebene des Mittelstandes Unternehmensgruppen mit Umsatzgrößenordnungen von 200 - 300 Mio. Euro entstanden. Die größeren Absatzmengen bzw. Marktanteile rechtfertigen höhere Investitionen. Modernste Lagertechnik und IT mit innovativer Logistik aus strategisch positionierten zentralen Standorten, das ist das, was man sieht, wenn man diese Unternehmen besucht. Hier werden Unternehmergeist und Know-how zum Teil sogar bereits von der zweiten in die dritte Generation weitergegeben.



Heinrich Klüwer, Bochum, verfügt über mehr als 30 Jahre an internationaler, operativer Erfahrung in Distribution und Trading von Chemieprodukten und Kunststoffen mit Geschäftsführungspositionen bei Klöckner & Co, Metallgesellschaft, SRS Raffinerie Salzbergen und Univar.

Parallel zu diesen neuen Firmenkonstellationen beim lagerhaltenden Handel haben sich auch im Spezialitätenhandel einige erstklassige Firmengruppen herauskristallisiert. Sie sind auf der Beschaffungsseite international vernetzt. Neben dem deutschen „Home-market“ haben sie meist ihre Absatzgebiete auf weitere Märkte in Europa ausgedehnt und bieten den Chemieproduzenten, die sie vertreten, zum Teil sogar pan-europäische Vertriebsnetze an.

Ob Spezialitäten- oder lagerhaltender Platzhandel, alle derzeit bedeutenden Firmen haben diversifiziert, ihr Dienstleistungsangebot ausgeweitet und sind auch in verwandte Absatzbranchen hineingegangen, sei es in den Food-, Kosmetik- oder Pharmabereich. Einige haben sich auch in dem neuen zukunftssträchtigen Markt mit Dieseldieselkraftstoffadditiven etabliert. Der frühere Schreibtischhändler hat vielleicht noch

in der einen oder anderen Nische überlebt, ist aber in dieser zunehmend dienstleistungsorientierten Branche kaum noch überlebensfähig. Neueinsteiger in die Branche sind aufgrund der hohen Eintrittsbarrieren nicht zu erwarten.

Die Rolle von Private Equity im Chemiehandel.

In Deutschland befinden sich ca. 20 % des realisierten Umsatzes in den Händen von Finanzinvestoren gehaltenen Unternehmen, 80 % werden von privat geführten Unternehmen realisiert. In anderen großen europäischen Märkten, wie Frankreich und Großbritannien, ist das Verhältnis eher umgekehrt. Finanzinvestoren konnten im deutschen Chemiehandel in den letzten Jahren, anders als noch in den 80er und 90er Jahren, keine nennenswerten Akquisitionen mehr tätigen. Im Prinzip machten die deutschen Mittelständler die wenigen realisierten „Mergers & Acquisitions“ unter sich aus. Man kann natürlich darüber spekulieren, ob Private Equity-Investoren in den nächsten Jahren noch zulegen (können). Andererseits steht zumindest nach bisheriger Anschauung hinter jedem Investment ein relativ kurzfristig angelegter Exit. Diesem kurzfristigen Weiterreichen von akquirierten Chemiehandelsunternehmen (secondary and third placements) scheint aber bei der heutigen globalen Finanzsituation die Luft ausgegangen zu sein.

Fazit

Was bleibt ist die grundlegende Rolle des Chemiehandels: Bindeglied zu sein zwischen der Chemischen Industrie und dem produzierenden Gewerbe. Der moderne Chemikalienhandel hat sich über die reinen Lager- und Transportfunktionen hinaus zum Anbieter weiterer zahlreicher Dienstleistungen entwickelt. Der Begriff „Handel“ gibt dieses umfassende Spektrum nur noch unzureichend wieder. Da die „supply-chain“ in der Chemie eher komplexer als einfacher werden wird, liegt die Aufgabe des Chemiehandels darin, diese Komplexität zu reduzieren, einzelne ihrer Elemente zu bündeln und Service aus einer Hand kostengünstig anzubieten. Dies gilt sowohl in der Funktion als verlängerter Absatzarm für den Produzenten als auch als Beschaffungsorgan für den gewerblichen Kunden. Das ist letztendlich Wertschöpfung für alle Seiten und bildet die Basis für weiteres Wachstum.

■ Zitat

Zusammenkommen bedeutet einen Anfang, Zusammenbleiben ist Fortschritt und Zusammenarbeiten heißt Erfolg.

Henry Ford