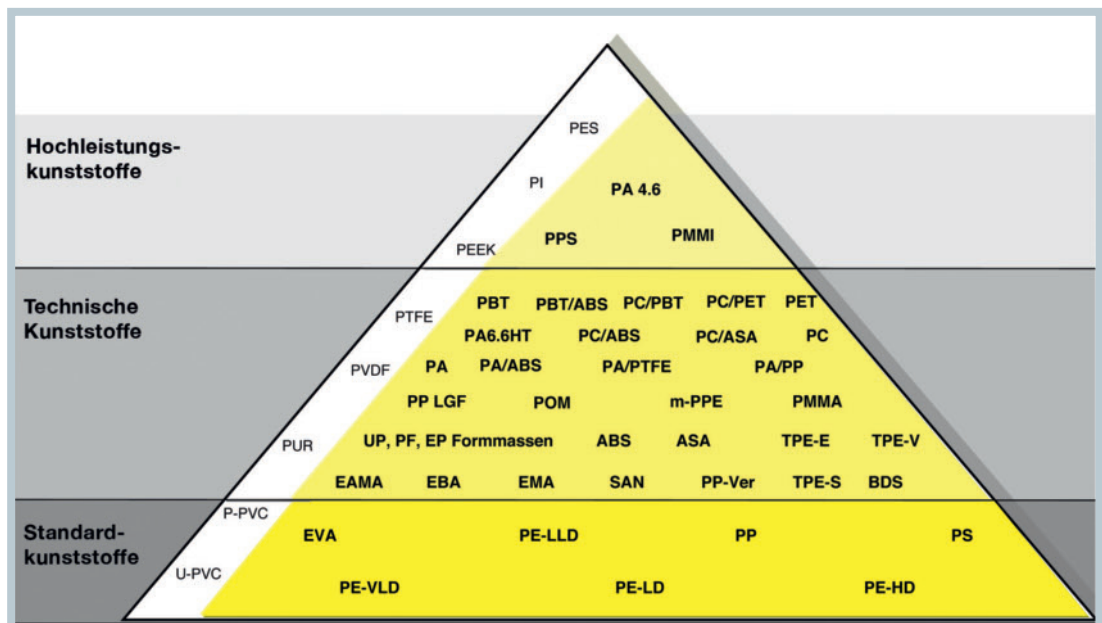


Kunststoffdistribution. In den vergangenen Jahren hat es größere und tiefgreifendere Veränderungen bei den Kunststoffproduzenten gegeben als jemals zuvor. Die neuen Eigentümerstrukturen weichen vielfach vom Gewohnten erheblich ab. In der Folge hat sich teilweise das Anforderungsprofil für die Tätigkeit des Distributeurs geändert.

Vom Kleinmengenverteiler zum Vollsortiment

Bild 1. Das aktuelle Produktportfolio belegt die breite Lieferpalette
(Bilder: Ter Hell Plastic)



**KLAUS KLEEB
WOLF J. KÖHLER**

Was in den siebziger Jahren mit der Verteilung von Kleinmengen begann, ist mittlerweile für Kunststoffhersteller und -verarbeiter zu einem unverzichtbaren Bestandteil nicht nur der Lieferkette, sondern auch der Produktentwicklung und der Anwendungstechnik geworden. Heute betrachten die großen Kunststoffproduzenten ihre Distributoren als wesentlichen Faktor des eigenen Vertriebskonzeptes. Längst sind die Bedarfsmengen des jeweiligen Kunden nicht mehr das maßgebende Kriterium, ob ein Verarbeiter vom Produzenten direkt oder aber von seinem Distributionspartner betreut wird. Entscheidend ist

ARTIKEL ALS PDF unter www.kunststoffe.de
Dokumenten-Nummer KU110578

vielmehr die Frage, wer von beiden – Kunststoffhersteller oder Distributor – die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Kunden besser abdeckt.

Der Distributor hält Vertriebsverträge mit verschiedenen Kunststoffherstellern und bietet dadurch seinen Abnehmern den großen Vorteil eines Vollsortimentanbieters, ergänzt durch Produkte aus eigenem Compounding. So kann auch die Ter Hell Plastic GmbH, Herne, bei der Entscheidung über die Wahl des zu verwendenden Werkstoffs, bei der Entwicklung neuer Produkte und bei der Lösung anstehender Probleme aus einem überaus großen Werkstoffsortiment schöpfen (Bild 1). Dieses umfangreiche Angebotspektrum erlaubt die Auswahl eines Kunststoffes, der die Leistungsanforderungen des zu fertigenden Teils am besten erfüllt. Mit seinem Sortiment und einer umfassenden anwendungstechni-

schen Beratung ist der Distributor in der Regel nicht nur geschätzter Lieferant, sondern auch wichtiger Entwicklungspartner, gerade für mittelständische Kunststoffverarbeiter.

Kundennähe als Erfolgsprinzip

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Distribution ist der enge Kontakt und die eingehende Betreuung der Kunden vor Ort. Dies wird gewährleistet durch ein engmaschiges Netz von Außendienstmitarbeitern. Die regionale Ausrichtung der Außendienstmitarbeiter, unterstützt durch einen ebenfalls regional zugeordneten Verkaufsdienst, sichert eine Komplettbetreuung aus einer Hand. Das aus dem engen Kontakt resultierende Wissen um die spezifischen Belange des Kunden ist die besondere Stärke dieser Vertriebsstruktur. Eine beson-

dere Hilfestellung für den Verkauf ist dabei die Anwendungstechnik, die entscheidend zur Wahl des richtigen Rohstoffs und seines optimalen Einsatzes beim Kunden beiträgt.

Die Rolle des Distributeurs

Kannten die Prinzipale und ihre Dienstleister noch bis vor einigen Jahren die klassische Aufteilung der Kunden nach Geschäftsvolumen, beginnen sich jetzt die Grenzen aufzulösen. Sicherlich wird beispielsweise ein OEM der Automobilindustrie vielfach noch vom Erzeuger selbst betreut. Aber es sind mittlerweile auch andere Konstellationen im Markt üblich. Wenn zum Beispiel ein Produzent einen spezifischen Markt nicht als seinen Zielmarkt definiert, ist der Distributeur zuständig. Hat er in einem speziellen Segment einen besseren Marktzugang als der Produzent, wird er auch Großkunden betreiben.

Das Basisgeschäft für den Distributeur bleibt die Belieferung kleiner und mittlerer Kunststoffverarbeiter. Wird ein solcher Kunde über die Jahre größer, wäre es fahrlässig, wenn der Erzeuger auf der Übernahme und der direkten Betreuung des Kunden einzig aufgrund der Größe bestünde. Denn eines bleibt bei allem Wandel im anspruchsvollen Geschäft mit Kunststoffen entscheidend: Eine über die Jahre gewachsene Kundenbeziehung ist



Bild 2. Das Produktions- und Logistikgelände nimmt eine große Fläche in Anspruch

nicht leicht zu ersetzen! Das aufgebaute Vertrauensverhältnis wird nicht so einfach über Bord geworfen. Schon gar nicht, um irgendwelchen starren Vorgaben Folge zu leisten. Ein weiterer Punkt verdient in diesem Zusammenhang Beachtung: Auch wenn der Kunststoffverarbeiter eine gewisse Größe hat, kann es sein, dass er spezifische Zusatzdienstleistungen in Anspruch nehmen will. Diese findet er aber oft unter anderem wegen weltweiter Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr bei seinem Kunststoffproduzenten, sondern nur noch beim Distributeur. Solche zusätzlichen Dienstleistungen können sein:

- eine ungewöhnliche Versand- oder Verpackungslösung,
- besondere Lagerhaltung und -bevorratung,
- Bedienung unterschiedlicher Produktionsstandorte,
- spezifische Mengen und Liefervorgaben (Bild 2).

Es herrscht eine klare Arbeitsteilung zwischen Produzent und Distributeur. Derjenige, der eine Aufgabe am besten bewältigen kann, wird sie übernehmen. Gerade in den zurückliegenden Jahren hat die Kunststoffindustrie bei den großen Produzenten erhebliche Rationalisierungsschübe gesehen. Portfolios wurden bereinigt, die anwendungstechnische Beratung zurückgefahren und die Entwicklung von Sondertypen beispielsweise durch Compounding kam fast vollständig zum Erliegen.

Natürlich müssen auch Distributeure wirtschaftlich arbeiten. Hier helfen die Synergieeffekte eines breiten Portfolios. Konkret heißt das: Der Außendienstmit-

arbeiter muss nicht nur wegen eines einzelnen Produkts dem Kunden einen Besuch abstatten, sondern er kann vor Ort mit einer Reihe unterschiedlicher Werkstoffe diverser Prinzipale auftreten. Schließlich gilt es, trotz zusätzlicher Dienstleistungen in weitgehend transparenten Märkten auch preislich wettbewerbsfähig zu sein. Denn kein Distributeur kann zu überhöhten Konditionen verkaufen. Im Wettbewerb besteht nur, wer die Kosten im Griff hat. Vielfach sind diese Kosten nicht weiter zu senken, da die Mitarbeiter aufgrund von Ausbildung und Engagement auch angemessen entlohnt sein wollen. Dies bedeutet aber auch, dass der Kunde die vom Distributeur zusätzlich erbrachte Leistung angemessen bezahlen muss und wird.

Distribution in Europa

Die meisten Kunststoffhersteller wünschen sich einen Distributeur, der möglichst paneuropäisch aufgestellt ist. Normalität – das gilt praktisch für alle Distributionsunternehmen in Europa – ist, dass man teils aus traditionellen, teils aus anderen Gründen in manchen Ländern besser als in anderen vertreten ist. Das richtet sich selbstverständlich auch danach, wie stark das jeweilige Land hinsichtlich Kunststoffverbrauch ist. Vor diesem Hintergrund kommt man an einer starken Vertriebsposition in den großen westeuropäischen Verbraucherländern nicht vorbei. Darüber hinaus sieht Ter Hell Plastic die osteuropäischen Staaten mit großem Wachstumspotenzial. Deshalb ist man dort sowohl mit Distributions- als →

! Im Profil

Die in Hamburg ansässige Ter Group mit der 1908 gegründeten Muttergesellschaft Ter Hell & Co. GmbH ist einer der führenden europäischen Chemiedistributeure. Sie erzielte 2009 mit 450 Mitarbeitern einen Umsatz von 335 Mio. EUR. Das Tochterunternehmen **Ter Hell Plastic GmbH**, Herne, betreibt in der Gruppe das Kunststoffgeschäft.

Das Jahr 2009 war auch für Ter Hell Plastic ein schwieriges Jahr. Bei den Mengen lag das auf Handel, Distribution und Compounding ausgerichtete Herner Unternehmen nur rd. ein Prozent hinter dem Absatz des Jahres 2008 zurück. Dieses gute Ergebnis ist darin begründet, dass man trotz der Krise bei den Massenkunststoffen ein erhebliches Absatzplus erzielen konnte. Bei den technischen Kunststoffen mussten marktbedingt spürbare Rückgänge hingenommen werden, die sich auch auf die Produktion ausgewirkt haben.

www.terhell.de



Bild 3. Die Compounding von Kleinmengen ist eine wichtige Ergänzung im Portfolio

auch mit den eigenen Compoundprodukten vertreten.

Compounding unverzichtbar

Viele Distributeure betreiben heute eigene Kleinmengencompoundingen (Bild 3). Produkte aus der Compoundingung kommen vor allem dann zum Zuge, wenn mit dem Standard-Angebotspektrum der Produzenten ein Kunde nicht angemessen zu bedienen ist. Bei Compoundwerkstoffen ist seit geraumer Zeit ein deutlicher Trend zu höherwertigen Produkten festzustellen. Dies geschieht, weil hiesige Compoundeure bei Standardprodukten, die noch vor Kurzem in Europa in großen Mengen produziert wurden, heute preislich gegen Anbieter aus Asien, aber auch aus Südeuropa kaum noch wettbewerbsfähig sein können.

Mitteuropäische Compoundeure fokussieren sich daher immer mehr auf sehr hochwertige Compounds wie z. B. Spezialblends oder auf kundenbezogene Entwicklungen. Um schnelle Innovationszyklen gewährleisten zu können, suchen mittelständische Compoundeure verstärkt Kooperationen mit Entwicklungsdienstleistern und Hochschulen. Ergänzend zu eigenen Produktentwicklungen kauft zum Beispiel Ter Hell Plastic bei Bedarf Produkt- und Fertigungslizenzen von Hochschulen oder anderen Entwicklern, um ihren Kunden Compounds nach neuestem Stand der Technik anbieten zu können. Auch hier erweist es sich für den Distributeur von Vorteil, wenn er auf ein breites Rohstoffreservoir zurückgreifen kann. Ein Distributeur mit eigener Compoundingung hat aufgrund jahrelanger Erfahrung eine hohe Kompetenz über ein breites Spektrum von Polymeren. Darüber

hinaus hat er über seine Prinzipale einen sehr tiefgreifenden Zugang zur Technologie der Marktstandards. Mit seinem Entwicklungs-Know-how als Compoundeur kann der Distributeur eine umfassende Produktberatung und Werkstofflösung über die Angebotspalette der Erzeuger hinaus kundenspezifisch anbieten. Und solche Compoundinglösungen stehen – im Gegensatz zur landläufigen Meinung – nicht im Wettbewerb zu den Rohstoffen der Prinzipale. Sie sind ganz im Gegenteil eine wichtige Ergänzung der Angebotspalette zum bestehenden Distributionsportfolio. Obwohl das Geschäft für Kleinmengencompoundingen oft interessante technische Herausforderungen darstellt, bietet es für den Erzeuger meist nicht die erforderliche Absatzmenge.

Auch die Verarbeiter profitieren von der Zusammenarbeit mit einem Distributeur mit eigener Compoundingung:

Wenn der Kunde dort eine Produktentwicklung anstößt, muss er sich nicht auf einen neuen Lieferanten einstellen, sondern es bleiben die gewohnten Ansprechpartner und die eingespielten Abläufe erhalten. Es ist selbstverständlich, dass der Verarbeiter am Ende einen Werkstoff erhält, mit dem er die Anforderungen seiner Kunden bestmöglich erfüllt. Dies gilt nicht nur für Ter Hell Plastic, sondern auch für eine Reihe anderer Distributeure, die diesen bewährten Weg beschreiten.

Die mittelständischen Compoundeure profitieren dabei von den Portfoliobereinigungen der Erzeuger. Deren Sortimente werden bekanntlich insbesondere dort gestrafft, wo die Mengen nicht ausreichend gegeben sind. Solche Mengenpotenziale passen jedoch vielfach genau in die Dimensionen kleinerer und effizienter Compoundinglinien der Distributeure.

Zukunftsmarkt China

Der chinesische Markt hat seit einigen Jahren einen stetig wachsenden Bedarf an technisch anspruchsvollen Kunststoffen. Mit diesem Wachstum stellt China bereits heute den größten nationalen Kunststoffmarkt der Welt dar. Ein international tätiges Distributionsunternehmen kann deshalb nicht mehr an diesem wichtigen Markt vorbeigehen. Vor diesem Hintergrund haben sich etliche Distributeure vor einigen Jahren entschieden, ihre Aktivitäten nach China auszudehnen.

Den entscheidenden Anstoß für diesen Schritt gaben meist Kunden, die ihre Produktion teilweise oder komplett nach China verlagert haben. Insbesondere von ihnen kam die Anforderung, dass



Bild 4. Weil ein Transport von Compounds nach China zu teuer und langwierig ist, hat Ter Hell Plastic eine eigene Compoundingung vor Ort aufgebaut

dort vergleichbare Qualitäten wie in Europa zur Verfügung stehen. Da ein Transport von Compounds nach China auf Dauer zu teuer und zu langwierig ist, hat Ter Hell Plastic in China inzwischen eine eigene Compoundierung aufgebaut (**Bild 4**). Dabei begibt man sich bewusst nicht in Konkurrenz zu den großen Erzeugern und Compoundeuren, die ebenfalls in China ansässig sind, sondern konzentriert sich auf Nischenprodukte mit hohen technischen Anforderungen für ihre europäischen und chinesischen Kunden vor Ort. Die Compoundierung am Standort Changshu ist im Juni 2010 mit einer Kapazität von 3000 t/a planmäßig angelaufen. Bei entsprechendem Bedarf lässt sich die komplett neu errichtete Produktion schrittweise ausbauen. Mit der bewährten Technologie des Kunststoffmaschinenherstellers KraussMaffei Berstorff lassen sich die hohen Qualitätsanforderungen auch in China zuverlässig erfüllen.

Um in China mit hoch technischen Kunststoffen Fuß zu fassen, ist eine Verkaufsorganisation erforderlich, die den Markt und die Kunden bestens kennt und die bereits eine hohe Marktdurchdringung hat. Von daher lag es für Ter Hell Plastic auf der Hand, ein Joint Venture mit dem führenden Distributeur für technische Kunststoffe in China, der NCM Polymer Co. Ltd., einzugehen. Der Vertrieb des neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmens erfolgt zweigleisig über NCM und die 100-prozentige Tochter Ter Engineering Plastic Trading (Suzhou) Company Ltd. Das technische Know-how liefert die Zentrale in Herne. Trotz des starken Wettbewerbs in China erwarten die Gesellschafter mit dieser Aufstellung einen schnellen Markterfolg für die chinesischen Terez-Produkte. – Nicht zuletzt nutzt das Engagement in China auch dem Distributionsgeschäft in Europa: Entwicklungstendenzen sowie Rohstoff-Preisentwicklungen werden schneller erkannt, sodass im Sinne der Kunden schneller agiert werden kann.

Mittelfristige Herausforderungen

Die zurückliegenden Jahre haben bei den großen Erzeugern umwälzende Veränderungen mit sich gebracht. Die Phase der Zusammenschlüsse und Portfoliobereinigungen, aber auch die Tendenz, dass sich erdölfördernde Unternehmen zu Kunststoffherstellern entwickeln, ist noch nicht an ihrem Ende angelangt. Die Ter Hell Plastic ist mit ihren Partnern immer gut gefahren. Auch nach größeren Veränderungen arbeiten die neuen Partner weiterhin mit dem Distributeur aus Herne zusammen. Einigen Mitbewerbern ist es dabei nicht so gut ergangen. Sie mussten neue Quellen und zum Teil auch neue Kunden gewinnen. Angesichts der kleiner werdenden Schar von Erzeugern ein nicht immer leichtes Unterfangen. Vor diesem Hintergrund ist nicht auszuschließen, dass es auch im Segment Distribution noch zu Bereinigungen kommt. Einige Distributeure werden wachsen, andere aufgrund mangelnden Geschäftserfolgs gänzlich vom Markt verschwinden. Deshalb wird in den kommenden Jahren eine der ganz großen Herausforderungen darin bestehen, sich →

in einem veränderten Wettbewerbsumfeld seinen Partnern gegenüber für neue Aufgaben offen zu zeigen. Es ist davon auszugehen, dass der Distributionsanteil am gesamten Marktvolumen noch zulegen wird. Das heißt, die großen Erzeuger werden sich weiter aus der Breite des Markts zurückziehen. Den Distributeuren fällt die Aufgabe zu, diese Lücken angemessen zu füllen. Das Management muss sich strategisch für diese Herausforderungen rüsten, Verkauf und Anwendungstechnik müssen entsprechend aufgestellt sein.

Finanzierung sichern

Eine weitere Herausforderung besteht in der finanziellen Ausstattung der Distributionsunternehmen. Sie müssen künftig finanziell noch gesünder und stärker sein als schon bisher. Ein Stück weit haben die Distributeure die Kreditschwäche der Märkte zur Sicherung der eigenen Dienstleistungen abzufedern. Unternehmen, die dazu nicht in der Lage oder willens sind, droht sukzessive ein Verlust von Marktanteilen. Nach den Erfahrungen der Autoren kommt die Kreditwirtschaft

nach wie vor nicht im erforderlichen Umfang ihre Aufgaben nach. Insbesondere die Refinanzierung des Mittelstands bereitet Sorge. Vor diesem Hintergrund wurden neben der Absicherung durch Kreditversicherer mehr als jemals zuvor für bestimmte Kunden eigene Kreditrahmen eingeräumt. Dies betrifft in erster Linie Abnehmer, zu denen eine langjährige Beziehung besteht. So ist das Unternehmen in diesen Fällen bereit, ein größeres Risiko mitzutragen, um die Versorgung der Kunden zu sichern. Bei schwindenden Margen im Distributionsgeschäft kein leichtes Unterfangen, das nur durch effiziente Organisationsprozesse, die Synergieeffekte nutzen und eine schnellere Bearbeitung von Geschäftsfällen sichern, zu bewältigen ist.

! Distributionsmarkt Deutschland

Klassischer Distributionsmarkt

Deutschland ist ein klassischer Distributionsmarkt mit einer langen Tradition, die von den Chemie-Rohstoffen herrührt. Die Kunststoffdistribution liegt etwa bei einem Mengenanteil von 25–30 % des Gesamtverbrauchs von rund 20 Mio. t (2009). Von den ca. 6000 Kunststoffverarbeitern ist der überwiegende Teil mittelständisch strukturiert und benötigt gewöhnlich eine Vielzahl an Werkstoffen zumeist mit geringerem Volumen, sodass diese Struktur in Deutschland ideal bei den Distributeuren aufgehoben ist. In aller Regel sucht und findet der mittelständische Verarbeiter bei seinem Distributionspartner ein Vollsortiment. Dies erleichtert den Einkauf und trägt maßgeblich zur rationalen Bestellabwicklung bei.

WICHTIGE KUNSTSTOFFDISTRIBUTEURE

■ Albis Plastic

Die Albis Plastic GmbH, Hamburg, ist ein Tochterunternehmen des Handelshauses Otto Krahn (GmbH & Co.) KG, das im Jahre 1909 gegründet wurde. In 2009 erwirtschaftete die Albis Gruppe mit 900 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von 441 Mio. EUR.

■ Resinex-Group

Die 1988 in Belgien gegründete Resinex-Gruppe ist heute paneuropäisch vertreten. Das Unternehmen beschäftigt in Europa und der Türkei mehr als 400 Angestellte. Die zum weltweit agierenden Ravago-Konzern gehörende Resinex-Gruppe erzielte 2007 einen Umsatz von 860 Mio. EUR.

■ Ashland

Die Ashland Inc mit dem Hauptquartier in Covington, KY/USA, ist sowohl regional als auch das Angebot betreffend sehr breit aufgestellt. Im Geschäftsjahr 2009 erreichte allein der Zweig Distribution ein Ebitda von 80 Mio. USD.

■ Biesterfeld Plastic

Die Biesterfeld Plastic hat in 2009 nach eigenen Angaben „ein zufriedenstellendes Ergebnis“ eingefahren. Der Biesterfeld Konzern, Hamburg, zu dem der Kunststoffbereich gehört, erwirtschaftete trotz weltweiter Wirtschaftskrise mit einem Umsatz von 655 Mio. EUR und einem EBIT von 20 Mio. EUR „ein gutes Ergebnis“.

■ K.D. Feddersen

Die K.D. Feddersen GmbH & Co KG, Hamburg, ist Spezialist für die Distribution und Marktentwicklung technischer thermoplastischer Polymere auf dem europäischen, asiatischen und lateinamerikanischen Markt.

■ Ultrapolymers

Ultrapolymers Group N.V., Lommel/Belgien, ist ein paneuropäischer Kunststoffdistributeur mit Schwerpunkt Standardkunststoffe. Die Ultrapolymers Deutschland GmbH ist Teil des europäischen Netzwerks mit Sitz in Augsburg.

■ Schulman

Die A. Schulman Inc., Akron, OH/USA, beschäftigt weltweit ca. 2000 Menschen und hat 16 Produktionseinheiten in Nordamerika, Europa und Asien. Der Umsatz belief sich für das am 31. August 2009 beendete Geschäftsjahr auf 1,3 Mrd. USD.

■ PolyOne

Nach umfangreichen Restrukturierungen hat PolyOne, Cleveland, OH/USA, im Geschäftsjahr 2009 wieder schwarze Zahlen geschrieben. Das Masterbatch-, Compounding- und Distributionsunternehmen erwirtschaftete einen Nettogewinn von umgerechnet rund 48,8 Mio. EUR nach einem Vorjahresverlust wegen Wertberichtigungen und Steuereffekten von 272,9 Mio. USD.

(Recherche: Dieter Müller, Frankfurt/M)

Kunststoffproduktion im Wandel

In den vergangenen Jahren hat es größere und tiefgreifendere Veränderungen bei den Kunststoffproduzenten gegeben als jemals zuvor. Die neuen Eigentümerstrukturen weichen vielfach vom Gewohnten erheblich ab. In der Folge hat sich teilweise das Anforderungsprofil für die Tätigkeit des Distributeurs geändert. Für ihn heißt das, stets aufmerksam zu sein, um frühzeitig auf sich verändernde Voraussetzungen reagieren zu können, bzw. sie, wenn eben möglich, vorweg zu nehmen. Dies setzt ein hohes Maß an Bereitschaft voraus, sich dem Wandel zu stellen und sowohl die Wünsche des Prinzipals als auch die möglichen Folgen der Veränderungen zum Nutzen der Kunden umzusetzen. ■

DIE AUTOREN

KLAUS KLEEB, geb. 1946, ist geschäftsführender Gesellschafter der Ter Hell Plastic GmbH, Herne.

DR. WOLF J. KÖHLER, geb. 1959, ist Geschäftsführer bei Ter Hell Plastic.

SUMMARY

FROM SMALL QUANTITIES TO FULL PRODUCT RANGE

PLASTICS DISTRIBUTION. Changes in plastics manufacturing companies have never been as great and profound as they were in recent years. Many new proprietary structures differ very significantly from the usual patterns. Consequently, in some cases, the profile of requirements to the distributor's performance has changed.

Read the complete article in our magazine

Kunststoffe international and on

www.kunststoffe-international.com