

„Wir sind keine Hasardeure“

Investoren haben eine Strategie für übernommene Unternehmen. Sie zerschneiden, kombinieren, restrukturieren, integrieren oder verkaufen. Dabei spielt die Branche kaum eine Rolle. Hauptsache: Es geht schnell und profitabel. Mit Geduld, realistischen Gewinnerwartungen und fachlicher Kompetenz dagegen arbeiten die International Chemical Investors. Über ihr Geschäftsmodell sprachen die Nachrichten aus der Chemie mit den Chemikern Achim Riemann und Peter Haug.

● **Nachrichten aus der Chemie:** Herr Riemann, Herr Haug, „International Chemical Investors“, das klingt doch sehr nach Heuschrecke.

Achim Riemann: Sind wir aber nicht.

Nachrichten: Ja, was sind Sie denn dann?

Riemann: Wir sind eine Mischung aus einem Finanz- und einem Privatinvestor. Finanzinvestor deswegen, weil wir uns der gleichen Prinzipien bedienen, wie sie Finanzinvestoren bei der Führung ihrer Unternehmen anwenden. Privatinvestor mit einem langfristig orientierten Hintergrund deswegen, weil wir keinen Fond haben, sondern mit privatem Geld finanziert sind.

Nachrichten: Langfristig orientierter Hintergrund – das heißt: Sie wollen übernommene Firmen nicht möglichst rasch mit viel Gewinn loswerden?

Peter Haug: Nein. Wir sind ange treten, eine Gruppe aufzubauen, die auf Dauer besteht, und nicht, um die einzelnen Firmen durchzuhandeln, sie also kaufen, sanieren oder in andere Strukturen einfügen und sie dann nach zwei bis fünf Jahren wieder veräußern.

Nachrichten: Wer gibt Ihnen Geld, wenn er weiß, dass er es drinlassen muss und nicht den schnellen Euro macht?

Riemann: Patrick Schnitzer, ein erfahrener Investmentfachmann, und ich haben am Anfang im privaten

Umfeld das Geld gesammelt, das in der Luxemburger Holding investiert ist und wir bemühen uns, mit diesen Mitteln auszukommen, um die Akquisitionen, die wir jetzt machen, weitgehend zu finanzieren.

Nachrichten: Privates Umfeld heißt: Sie haben Ihre Frau gefragt?

Riemann: Auch, ja; aber im Ernst: Schnitzer und ich sind wesentliche Anteilseigner. Es gibt noch andere Privatpersonen, die nicht unbedingt ihre Namen in der Zeitung lesen wollen. Bleiben wir hier einmal vertraulich.

Nachrichten: Gehen wir davon aus: Sie kaufen ein Unternehmen. Wie und wann definieren Sie Ihre Ziele?

Riemann: Das ist sehr unterschiedlich und hängt von der Situation des Unternehmens ab. Wenn es sich um Restrukturierungsfälle handelt, sind wir am Anfang sehr stark am Turnaround orientiert und an den Maßnahmen, die schnell ergriffen werden müssen.

Haug: Das kann Kostensenkung sein, das kann die Änderung des Produktportfolios betreffen, das kann eine Änderung der Vertriebsstrategie sein. Wenn die Unternehmen gut aufgestellt sind, dann geht es letzten Endes darum, den Umsatz zu steigern und die Ergebnisse zu verbessern.

Riemann: Wir sind dabei sehr schnell. Wir können, auch wenn wir Akquisitionen machen, sehr kurzfristig entscheiden, weil wir niemanden fragen müssen. →



„Wir stehen nicht unter Anlagedruck.“ Achim Riemann, Chemiker und Betriebswirt, arbeitete bei Röhm und in der Unternehmensberatung Arthur D. Little. Im Jahr 2004 war er Mitgründer der International Chemical Investors Group (ICIG).



„Wir betrachten mit dem Blick des Chemikers Finanz-, Markt- und Unternehmensinformationen.“ Peter Haug studierte Chemie und Betriebswirtschaft und ist Investmentmanager bei ICIG.

(Fotos: Ernst Guggolz)



„Der Treiber, das sind letzten Endes Chemie und Betriebswirtschaft.“ Peter Haug und Achim Riemann im Gespräch mit Nachrichten- Chefredakteur Ernst Guggolz.

(Foto: Sibel Cumcu)

Nachrichten: Wenn Sie niemanden fragen müssen, treffen Sie dann Bauchentscheidungen?

Riemann: Nein, wir treffen sicher keine Bauchentscheidungen. Wir treffen unsere Entscheidungen auf der Basis eines guten qualitativen, semiquantitativen Überblicks. Dadurch, dass wir die Märkte und das Wettbewerbsumfeld in einer ganzen Reihe von Segmenten in der Chemie ganz gut kennen, brauchen wir aber keine Riesenstudien, um festzustellen: „Diese Akquisition ist sinnvoll.“ Wir schauen uns die Finanzsituation sehr gründlich an. Aber das, was ein typischer Finanzinvestor braucht...

Haug: ...Marktstudien beispielsweise...

Riemann: ...das müssen wir in den meisten Fällen nicht so umfangreich machen.

Haug: Das kostet uns dann auch keine Zeit für die Kommunikation mit den Investoren und deren Gremien.

Nachrichten: Was unterscheidet Sie dann noch von einem normalen Finanzinvestor?

Riemann: Wir müssen den Turn-around nicht morgen erreichen und haben noch einen weiteren Vorteil: Wenn man wie wir im Restrukturierungsbereich aktiv ist, ist es eher kontraproduktiv, vierteljährlich die Ergebnisse berichten zu müssen. Man setzt sich damit selbst unter Druck, weil die Dinge teilweise länger dauern.

Haug: Generell sind wir mit einem engen Reporting an den Unternehmen dran und führen die Unternehmen eben von dieser Seite auch eher wie ein Finanzinvestor. Klar, man vereinbart Maßnahmen und Ziele...

Riemann: ...und wenn Dinge geändert werden müssen, mischen wir uns auch sehr offensiv in das operative Geschäft ein.

Nachrichten: Aber von Ihnen geht niemand auf Dauer in die Unternehmensführungen?

Riemann: Nein, wir wollen in unseren Unternehmen ein unabhängiges Management haben. Haben wir zusätzliche Ideen, dann geben wir die weiter, und haben wir das Gefühl, dass das Management die Erwartungen nicht erfüllt, dann müssen wir es leider ersetzen.

Nachrichten: Was bleibt da für Sie noch zu tun? Haben Sie übergeordnete Pläne? Eine Strategie?

Haug: Wir haben vier strategische Wachstumsplattformen definiert, da müssen wir uns um die Koordinierung und die Steuerung mehrerer Unternehmen kümmern. Es kann nicht sein, dass jedes unserer Unternehmen unabhängig in demselben Markt agiert.

Die Chemie verstehen

● **Nachrichten:** Was gibt Ihnen die Chance, neue Werte zu schaffen und neue Strukturen aufzubauen?

Riemann: Wir bemühen uns möglichst viel Wertschöpfung in-house zu generieren. Können wir Zwischenstufen kostengünstig selbst machen? Können wir Nebenprodukte verwenden? Das geht teilweise bis zu den Rohstoffen, die in größerem Umfang Kostentreiber sind. Mit dem Standort Thann – in Frankreich von Albemarle gekauft – haben wir die ganze Bromchemie, die bei einigen Pharmawirkstoffen eine Rolle spielt. Da haben wir uns ganz gut positioniert und das hilft dann in den nachgelagerten Stufen beispielsweise gegenüber einem indischen Anbieter wettbewerbsfähig zu bleiben.

Haug: Da wir bei steigenden Rohstoffpreisen wie beim Brom das HBr, das als Abfallprodukt bei einer Bromierung anfällt, im Werk wieder rezyklieren können, haben wir von daher eben deutlich geringere Stoffkosten.

Nachrichten: Was passiert da chemisch?

Riemann: Beim Bromieren fällt ja von zwei Bromatomen eines als Bromid an. Wir haben nun den Vorteil, dass wir auch Chlor am Standort haben. Wir können wieder oxidieren, haben wieder Brom als Ausgangsstoff und als Ergebnis einen der oder den kostengünstigsten Bromierungsstandort in Europa.

Nachrichten: Sie gehen auch fachlich heftig in die Tiefe?

Riemann: Da sind wir eben wieder kein Finanzinvestor. Wir verstehen als Chemiker die Chemie, und

deswegen engagieren wir uns nur in der Chemie und investieren nicht in irgendwelche Handels- oder Elektronikunternehmen.

Nachrichten: *In die Feinchemie will ja auch kaum jemand investieren. Sie tun es immer wieder.*

Riemann: Wir sind in der Zwischenzeit einer der größeren Spieler im Feinchemiesektor. Das hängt sicher damit zusammen, dass sich viele – insbesondere die traditionellen – Chemieunternehmen aus dem Segment verabschiedet haben. Für ein börsennotiertes Unternehmen sind Ebitda-Margen unter zehn Prozent sehr unattraktiv.

Nachrichten: *Das ist für Sie anders?*

Riemann: Ja, wir können auch einmal ein paar Jahre mit einer Break-even-Situation leben, ohne dass uns einer sagt: „Was ihr da macht geht so nicht. Trennt euch davon!“ Wir können dann einfach warten bis sich die Marktsituation ändert und dann in dem Bereich auch wieder Geld verdienen.

Haug: Uns hilft, dass wir innerhalb der Gruppe immer stärker Synergien nutzen können. Bei vielen Akquisitionen, die wir jetzt prüfen, haben wir eben auch schon einen Buy-and-build-Ansatz, nach dem wir eben zu den bestehenden Unternehmen noch weitere mit speziellen Technologien oder mit speziellem Markt-Know-how passend gruppieren.

Riemann: Da sind noch Lücken, die wir hoffentlich in den nächsten

Jahren schließen können. Wir haben auf der einen Seite unser eigenes Portfolio im Blick, das wir weiterentwickeln wollen und auf der anderen Seite müssen wir sehen: Welches Unternehmen ist am Markt angeboten und passt bei uns dazu? Und kann man das auch zu akzeptablen Konditionen erwerben?

Nicht nur die Chemie verstehen

● **Nachrichten:** *Sind eigentlich Chemiker wie Sie, Herr Riemann, Herr Haug, für solche Überlegungen und Positionen in der Wirtschaft besonders geeignet?*

Riemann: Man braucht einen guten Mix. Wenn ich mir ein Commodity-Geschäft anschau, ob das jetzt Aktivkohle ist oder viskose Fasern oder Kaliumhydroxid, da würde ich nicht in erster Linie einen Chemiker einsetzen. Da geht es primär um kaufmännische Themen, da geht es um die richtige Positionierung, um Preisstrategie. Unabdingbar ist ein Chemiker in der Führungsgruppe in der Feinchemie, in der Auftragsproduktion. Da brauchen Sie das Know-how.

Nachrichten: *Was macht Ihnen am Investieren und Führen Spaß, wo freut sich der Chemiker in Ihnen?*

Riemann: Was dem Chemiker daran Spaß macht, ist zum einen das Denken in Systemen und Wertschöpfungsketten. Es gab ja in der Chemie mal eine Zeit, in der man intensiv in Wertschöpfungsketten oder Stammbäumen gedacht hat.

Dann hat man das – mit dem Gegenbeispiel BASF – alles auseinander gerissen. Wir freuen uns jetzt einfach, Firmen, Produkte, Prozesse, die jetzt aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen, die aber über die Chemie einen Bezug zueinander haben, wieder zusammenzubringen. Also das Puzzle mit einzelnen Teilen in einer komplett neuen Form zusammensetzen. Diese Herausforderung ist einfach reizvoll.

Nachrichten: *Die andere Herausforderung wäre ...*

Riemann: ...zu zeigen, dass wir auch in Europa noch eine Chemie betreiben können, die viele schon abgeschrieben hatten. Die Feinchemie ist bei Profitabilität und Wachstumsrate sicherlich noch nicht da, wo wir sie gerne hätten. Sie hat aber eine gute Chance, weil man doch merkt, dass wir das Maximum der Wettbewerbsvorteile des asiatischen Raums gesehen haben.

Nachrichten: *Aber Sie gehen ins Risiko. Gesuchte Aufregung oder immer ein wohlabgewogenes Risiko?*

Riemann: Wir sind keine Hasardeure, wir greifen nicht ins fallende Messer. Wenn wir nicht wissen, wo wir anpacken und woran wir drehen müssen, dann machen wir es nicht. Wir sind relativ jung am Markt und wir können uns keine substantiellen Fehlschläge leisten. Das würde den Track-record, unsere dokumentierte Entwicklung, ziemlich unterbrechen.

Nachrichten: *Über Private Equity hat die Frankfurter Rundschau getitelt: „Die Party ist vorbei“.*

Riemann: Das trifft uns so nicht, weil wir da wieder nicht Private Equity sind. Auf der anderen Seite trifft es uns schon, weil wir uns – wir sind jetzt in einer Größe mit 600 Millionen – auch größere Firmenübernahmen anschauen. Die würden wir gerne machen, das geht dann um die Finanzierung und das Thema ist zugegebenermaßen heute schwierig. Nicht unmöglich, aber es ist schwierig, schwieriger als es noch vor einem halben oder dreiviertel Jahr war. <<

● Das etwas andere Konzept

Kein typischer Finanzinvestor, da nicht exitorientiert, ist die International Chemical Investor Group (ICIG), die mit ihrer deutschen GmbH in Frankfurt sitzt. Im Jahr 2004 mit privatem Geld gegründet, gehören heute etwa 3000 Mitarbeiter in 15 unabhängigen Unternehmen zur Gruppe. Sie setzen an 19 Standorten weltweit über 600 Mio. Euro um. Als strategischer Investor übernimmt ICIG

ausschließlich Unternehmen der Chemie und verwandter Industrien. Das besondere am Geschäftsmodell ist die langfristige orientierte Anlage, die als Ziel profitable Firmen sieht, die im Verbund bleiben. Mit zunehmender Zahl der Unternehmen entstehen Synergien, die durch zusätzliche Übernahmen optimiert werden sollen.