

# perspectives 2016

## Offenheit in der Praxis

### Kriterien für eine erfolgreiche Partnerschaft mit einem Private Equity-gestützten Portfolio-Unternehmen am Beispiel der CABB Group GmbH

Impulsvortrag: Dr. Martin Wienkenhöver  
Aufsichtsrat & ehemaliger CEO der CABB Group GmbH

# perspectives 2016

## Offenheit in der Praxis

### Gliederung:

- Offenheit (Aphorismen)
- Offenheit – Garant einer erfolgreichen Partnerschaft
- CABB: Spezialist in Agro-Kundensynthese (CM) und MCA
- CABB: Moderne Produktions-Anlagen
- CABB: Lange Historie in Technologie-Führerschaft
- Spezifika eines Private Equity-gestützten Portfolio-Unternehmens wie CABB
- Kriterien für eine erfolgreiche Partnerschaft (Do's and Don't s)
- Zukunftsperspektiven für eine erfolgreiche Partnerschaft aus Sicht der CABB
- Bisherige Erfahrung mit Infraseriv an den Standorten Knapsack und Gersthofen aus Sicht der CABB

# Offenheit in der Praxis

## Kleine Aphorismen zum Thema Offenheit:

- Wir zeigen durch Offenheit Stärken und Schwächen... Dies ist die Stärke, die manch einer erst erringen muss...

**Roland Voß** (\*1960), deutscher Systemprogrammierer, EDV-Dozent und Hobbyaphoristiker

- Menschen lieben Offenheit nur solange, wie sie selbst nicht davon betroffen sind.

**Jens Roth** (\*1975), deutscher Aphoristiker, Querdenker und Schauspieler

- Offenheit verdient immer Anerkennung

**Otto Eduard Leopold Fürst von Bismarck** (1815 – 1898), preußisch-deutscher Staatsmann und erster Reichskanzler

# Offenheit - Garant einer erfolgreichen Partnerschaft

- Ausrichtungen/Geschäftsphilosophien von Chemie-Produzenten und Infrastruktur-Dienstleistern/Industriepark-Betreibern sind von Natur aus nicht kongruent
- Reines Profit-Center (Chemie-Unternehmen) und Service-Center mit Profitabilitäts-Anspruch (Infrastruktur-Dienstleister/Industriepark-Betreiber) müssen aufgrund der räumlichen Gegebenheiten und der gesetzlichen Grundlagen eine gemeinsame Basis des Erfolges finden
- Offene Diskussion zwischen den Parteien bezüglich der jeweiligen langfristigen Ziele und der gewünschten Profitabilität sind schwierig, da Zielsetzungen fast immer gegenläufig
- Ausprägung des unternehmerischen Risikos bei den im globalen Markt agierenden Chemie-Produzenten ist anders gelagert (nicht größer oder geringer) als bei den ortsgebundenen Infrastruktur-Dienstleistern/Industriepark-Betreibern
- „Notgemeinschaft“ oder „Symbiose“ der durch substanzielle Anlagen-Investitionen immobilien Chemie-Produzenten und der gesetzlich stark reglementierten Infrastruktur-Dienstleister/Industriepark-Betreiber an den einzelnen Standorten wird durch weitest gehende Offenheit bei der Vertragsgestaltung und -anpassung erst möglich
- CABB/Infraserv sind hierfür gute Beispiele an den Standorten Knapsack und Gersthofen (ISL)

# Spezialist in Agro-Kundensynthese (CM) und MCA



62% des Umsatzes

38% des Umsatzes

## BU Custom Manufacturing



Strategischer AgroCM-Anbieter

### AgroCM

- Strategie-Fokus der BU – strategischer Lieferant der AgroChem-Industrie

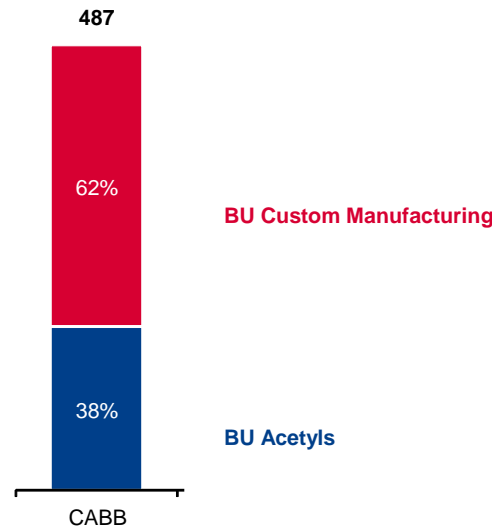
### AndereCM

- Selektive Diversifizierung in Richtung von Produkten mit ähnlichen Technologien und attraktiven Endmärkten

### Zwischprodukte

- Synergistisches Geschäft basierend auf verfügbarer Produktionskapazitäten

## Umsatz 2015 (Mio. €)



## BU Acetyls



Hoch spezialisierter globaler MCA-Anbieter

### MCA

- Strategischer Fokus auf hohe und höchste MCA-Reinheiten

### Co-Produkte

- Nutzung der wichtigen Nebenprodukte der MCA-Synthese als unterstützendes Geschäft

### Derivatives

- Selektive Vorwärtsintegration unter Nutzung der verfügbaren MCA-Qualitäten zur Deckung von Kundenwünschen

# Moderne Produktions-Anlagen



## Custom Manufacturing

Pratteln, Schweiz



- **Vielseitige Mehrzweckanlage für Kundensynthesen (custom manufacturing)**
  - Mittlere bis große Produktionsvolumina
  - Agro-Chemikalien & Zwischenprodukte (exklusiv & nicht-exklusiv)
  - Batch-Synthesen/Kontinuierliche Prozesse
  - Rückwärts-Integration in Reagentien (Chlorierung, Sulfonierung)

Kokkola, Finnland



- **Leistungsfähige Fabrik für Kundensynthesen (custom manuf.)**
  - Fokussiert auf großvolumige Agro-Wirkstoffe und Zwischenprodukte
  - Beispielhafte Kundenbindung durch Qualitätskonsistenz und Zuverlässigkeit der Anlagen
  - Breit angelegtes Technologie-Portfolio (technology toolbox)

## Acetyls

Knapsack, Deutschland



- **Eine der weltweit größten und effizientesten MCA-Anlagen**
  - Ständig erweiterte moderne Technologie

Gersthofen, Deutschland



- **Eine der fortschrittlichsten MCA-Anlagen weltweit**
  - Spezialisiert auf eine breitere Produktbasis
  - Rückintegriert in eine eigene Chlor-Alkali Membran-Anlage

Ahmedabad, Indien



- **Größte MCA-Kapazität in Indien**
  - Führend in indischer MCA-Qualität

Jining, Shandong, China

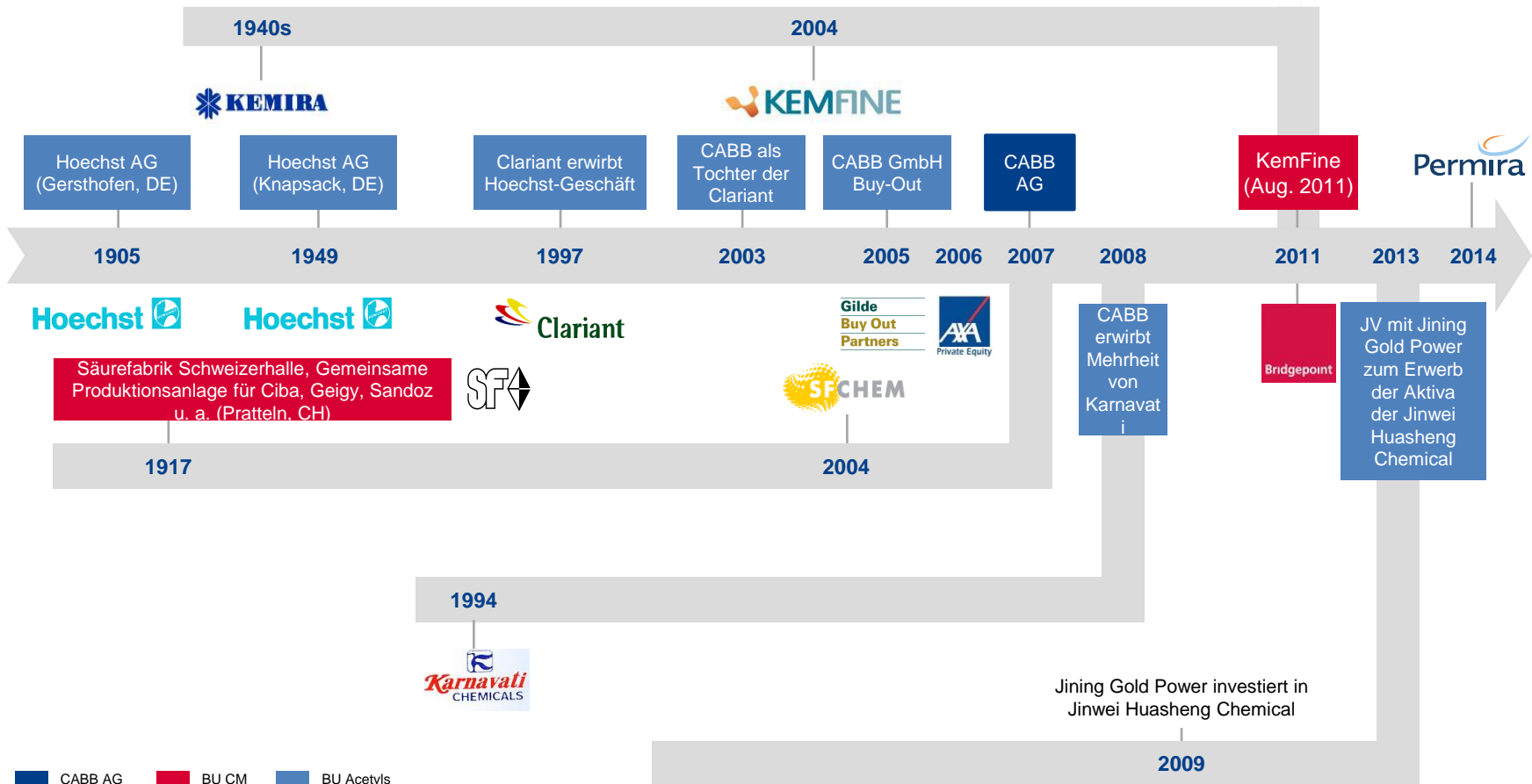


- **Neue Produktionsanlage für hochreine MCA-Qualitäten**
  - Produktionsanlage im noch unterversorgten Norden Chinas

# Lange Historie in Technologie-Führerschaft



CABB's Geschichte geht zurück ins frühe 20. Jahrhundert



# Spezifika eines Private Equity-gestützten Portfolio-Unternehmens wie CABB

- PE-Firma ist für das Portfolio-Unternehmen immer nur ein Partner auf Zeit
- Starker Fokus liegt auf Wertgenerierung und Cash Flow
  - Wertgenerierung ermöglicht lukrativen Wiederverkauf
  - Solider und konstanter Cash Flow erlaubt die schnelle Rückzahlung der Fremdfinanzierung (vermeidet Notwendigkeit von Eigenkapitalerhöhungen zur Finanzierung des operativen Geschäftes)
- Stärken der PE-Firmen (Toolbox)
  - Finanzvolumen und Finanzierungs-Know How
  - Unternehmensführungscompetenz, Verhandlungsführungsunterstützung
  - Stringentes Berichtswesen (Reporting), offensives Projektmanagement (PMO-Tool)
- Stärken der Portfolio-Firmen
  - Absolute Konzentration auf werttreibende Aktivitäten (Kernkompetenzen)
  - Fokussierung auf Kundenbelange (Beitrag zum Geschäftserfolg des Kunden)
  - Investitionen zur weiteren Stärkung der Kern-Arbeitsgebiete (Kapital-Investitionen/Akquisitionen)
  - Intensives Kosten-Management (intern/extern) aller wertgenerierenden, unterstützenden Gewerke
  - Konsequente Abwahl/Outsourcing der weniger erfolgskritischen Aktivitäten



# Spezifika eines Private Equity-gestützten Portfolio-Unternehmens wie CABB, ff.

- Portfolio-Unternehmen in PE-Besitz sind sehr häufig eine Zusammenstellung aus ehemaligen Unternehmensteilen der großen Chemieunternehmen und standen vor (und nach) der Ausgliederung häufig unter enormen Kostenzwängen
- CABB (historischer Namensbezug: **Clariant Acetyl Building Blocks**) setzt sich heute aus folgenden Aktivitäten zusammen:
  - MCA-Produktionsanlagen Knapsack und Gersthofen (ehemals Hoechst/Clariant)
  - MCA-Fabrik in Ahmedabad, Indien (ehemals Karnavati Rasayan Ltd.)
  - MCA-Anlagen in Jining, China (ehemals Jinwei Huasheng und GoldPower, sowie Neuanlage)
  - Mehrzweck-Produktionsanlage in Pratteln, Schweiz (ehemals Clariant/Syngenta)
  - Mehrzweck-Produktionsanlage in Kokkola, Finnland (ehemals Kemira)
- Permira ist der insgesamt sechste PE-Eigentümer der CABB (gesammelte Erfahrung)
- Obere Führungskräfte und Top-Management haben breite Erfahrung in der Chemie
- Neue Führungskräfte werden gezielt in der Industrie rekrutiert (neben den Herkunftsfirmen sind für CABB hier zu nennen: Albemarle, BASF inkl. ehemalige Ciba Geigy, Bayer, Evonik/Degussa, Honeywell, Lonza, Wacker, etc.), kennen also die verschiedenen Infrastruktur-Dienstleister/Industriepark-Betreiber im Detail
- Obere Führungskräfte/Top Management sind Anteilseigner, haben also eigenes Geld in die Firma investiert, und **handeln wie Unternehmer**

# Kriterien für eine erfolgreiche Partnerschaft (Do's)

- Für das Management-Team eines PE-gestützten Portfolio-Unternehmens (wie CABB) ist das intensive Kosten-Management eine Daueraufgabe und steht im permanenten Fokus der Eigentümer
  - Systematische Erfassung, Quantifizierung der neuen Projektideen und die gezielte Abarbeitung einer Vielzahl laufender Projekte werden im PMO (Project Management Office) monatlich bearbeitet und aktualisiert
  - Projektmanagement-Werkzeuge wie Lean Management, OpEx, 6-Sigma, etc. finden breite Anwendung
- 
- Das Management-Team erwartet von seinen Service-Partnern, dass innerhalb dieser Organisationen Gleiches passiert und die Ergebnisse zumindest zum großen Teil an die Auftraggeber durchgereicht werden („Unterstützung des Geschäftserfolges beim Kunden“)
  - Sukzessiv sinkende Preise für gleiche Leistung oder gleiche Preise für geforderte Mehrleistung unterstützt die Portfolio-Unternehmen im globalen Wettbewerb und hält sie letztlich an den Standorten (sichert Jobs auf beiden Seiten)

# Kriterien für eine erfolgreiche Partnerschaft, ff. (Don't s)

- Neuansiedlungen von Industriebetrieben an existierenden Standorten zu Grenzkosten werden als kontraproduktiv angesehen
- Argument der Kostenverdünnung durch Neuansiedlung zählt letztlich nur für den Infrastruktur-Dienstleister/Industriepark-Betreiber, da die derzeitigen Standortfirmen auf ihren historischen Kosten sitzen bleiben und letztlich an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen
- Auch die neu angesiedelte Firma wird die günstigen Konditionen auf Sicht nicht halten können, insbesondere wenn andere Standortfirmen kollabieren
- Grenzkostenbetrachtungen sind wenig geeignete Parameter für gute und nachhaltige Investitionsentscheidungen

# Zukunftsperspektiven für eine erfolgreiche Partnerschaft aus Sicht der CABB

- Das Thema Automatisierung und Industrie 4.0 sollte für die Infrastruktur-Dienstleister/Industriepark-Betreiber genauso im Fokus stehen wie für die produzierenden Chemie-Unternehmen
- Kurz- und mittelfristig wird dies Investitionen erfordern aber mittel- bis langfristig zu substantziellen Kostensenkungs-Potenzialen führen können, die die Unternehmen im globalen Wettbewerb dringend benötigen
- Der IT-Bereich mit seinem Cloud-Computing sollte hier als Modell für weitere Überlegungen dienen können
  - Ist es möglich, Service-Leistungen nach ähnlichen Modellen anzubieten (Service-Cloud)?
  - Können die kostenintensiven Infrastrukturen weiter zurückgefahren werden?
  - Sollte das Thema Outsourcing mit dem Ziel der Kostensenkung auch bei den Infrastruktur-Dienstleistern/Industriepark-Betreibern noch deutlich weiter forciert werden?

# Bisherige Erfahrung mit Infraseriv an den Standorten Knapsack und Gersthofen aus Sicht der CABB

- CABB fühlt sich am Standort Knapsack mit seiner größten Einzelkapazität für die Herstellung von MCA (Mono-Chloressigsäure) gut aufgehoben und von Infraseriv und den anderen Standortfirmen gut verstanden
- Die Vertragsverhandlungen zu den einzelnen Dienstleitungen verlaufen konstruktiv und enden gewöhnlich mit gangbaren Kompromissen für beide Seiten
- Natürlich wünscht sich CABB eine noch pro-aktivere und teilweise progressivere Herangehensweise an die vielschichtigen Themen mit dem Ziel der weiteren Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit
- Auch die Erfahrungen in Gersthofen mit ISL sind in aller Regel positiv

# perspectives 2016

## Offenheit in der Praxis

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit