

„Unsere alten Waffen sind wertlos geworden“

Helm-Chef Dieter Schnabel sieht dramatischen Wandel im Außenhandel - es geht ums Überleben im Internet-Zeitalter - Chemiehandel boomt

Das Hamburger Chemiehandels-Unternehmen Helm AG, eines der größten weltweit, hat im Jahr 2007 das beste Ergebnis seiner 107-jährigen Geschichte erzielt. Der Umsatz erreichte 7,751 Milliarden Euro, 33 Prozent mehr als im Vorjahr. Der Gewinn stieg sogar um 74 Prozent auf 118 Millionen Euro. Firmenchef Dieter Schnabel ist weiter optimistisch.

Ihr Unternehmen ist in den vergangenen Jahren in beeindruckendem Maße gewachsen. Sind Sie einfach in der richtigen Branche? Das heißt, sind Chemikalien so gefragt?

Ja, Chemikalien sind gefragt, wobei wir uns bewusst so aufgestellt haben, dass wir Top-Produkte aus verschiedenen Segmenten, von pharmazeutischen Wirkstoffen über Basischemikalien bis zu Nahrungsergänzungsmitteln, Pflanzenschutz- und Düngemitteln vermarkten. 2007 profitierten wir außerordentlich von der weltweit steigenden Nachfrage nach landwirtschaftlichen Produkten. Düngemittel und Pflanzenschutzmittel erlebten einen Boom.

Die Nachfrage kann sich auch wieder abschwächen. Was macht Sie so zuversichtlich für die Zukunft?

Die Helm AG ist in eine neue Dimension des Chemiehandels vorgestoßen. Wir haben vor etwa 20 Jahren ein neues Konzept entwickelt, um im modernen Außenhandel überleben zu können. Das war ein tiefgreifender, langwieriger Prozess, von dem nicht zuletzt die Mitarbeiter überzeugt werden mussten. Zu den wichtigsten Zielen gehörten der Wandel vom Handels-

haus zum Marketing-Unternehmen, ferner eigene Beteiligungen an Produktionsunternehmen und außerdem die Positionierung als Spitzenanbieter in ausgesuchten Produktbereichen. Diese Umstrukturierung ist uns gelungen.

Können Sie den Wandel im Außenhandel genauer schildern?

Die Geheimwaffen der Außenhändler waren lange Zeit das Telex und das Telefon. Durch die exklusive Kommunikation mit den Auslandsbüros oder mit anderen Partnern waren immer Wissensvorsprünge zu erzielen. Der Händler konnte dann ganz einfach nach der Devise „BTK“ verfahren: Billig einkaufen, teuer verkaufen, kein Service. Ehrlich gesagt, die Helm AG ist auch so vorgegangen. Doch dann begann das moderne Informations- und Kommunikationszeitalter mit der Folge totaler, globaler Transparenz. Die alten Wissensvorsprünge der Außenhändler, ihre „Black Boxes“, wurden damit wertlos. Man musste umdenken.

Warum wurde der Wandel zum Marketing-Unternehmen zwingend?

Produzent und Kunde müssen schon aufgrund gesetzlicher Bestimmungen viel mehr über Herkunft, aber auch Verwendung der Produkte wissen. Demzufolge muss man sich als Vertriebs- bzw. Marketingabteilung des Produzenten verstehen und genauso denken und handeln wie er selbst, und in gleicher Weise und gleicher Transparenz die Einkaufsfunktion für den Kunden wahrnehmen.

Auch die Service-Leistungen mussten gesteigert werden. Wir als Helm AG zum Beispiel haben allein in den



Dieter Schnabel hat lebenslange Erfahrung im Handel mit Chemikalien. Die Helm AG (7,75 Mrd. Euro Umsatz) wächst in rasantem Tempo.

letzten fünf Jahren zusätzlich über 40 technisch-wissenschaftliche Mitarbeiter eingestellt, die Lieferanten und Kunden beraten.

Und Sie haben sich an Produktionsunternehmen beteiligt.

Ja, zur Absicherung der Lieferquellen und der Vermarktungsrechte. Wir gehen aber nur noch Minderheitsbeteiligungen ein, mit Beteiligungen über 50 Prozent sind wir immer schlecht

gefahren. Ein Händler bleibt immer ein Händler, er kann keinen Industriebetrieb führen.

Können Sie Beispiele für Beteiligungen nennen?

Wir haben in den vergangenen Jahren mit Produktionsbeteiligungen auf Trinidad und Tobago begonnen. Dem folgen nun weitere vor allem im arabischen Raum. Von diesem Jahr an werden uns zum Beispiel aus Oman jährlich eine Million Tonnen Methanol geliefert. Ab 2009 erhalten wir jährliche Zusatzmengen an Chemikalien im Umfang von rund 400 000 Tonnen aus Saudi-Arabien. In den nächsten fünf Jahren werden wir zusätzlich 265 Mio. Euro investieren, um die Marktposition in Schlüsselprodukten abzusichern.

Sie sind auch im Pharmabereich aktiver geworden. Mit welchem Ziel?

Wir setzen vor allem auf Generika, also Nachahmer-Medikamente. Im letzten Jahr haben wir zusammen mit dem ungarischen Pharmakonzern Gedeon Richter AG von der Strathmann-Gruppe ein Unternehmen übernommen, das 90 Mitarbeiter in Kiel, Hamburg und Hannover beschäftigt und als Lohnhersteller für Pharmafirmen tätig ist. Dieses Unternehmen, das jetzt Richter-Helm BioLogics heißt, entwickelt inzwischen eigene Medikamente auf biotechnologischer Basis, die unter anderem gegen Hepatitis und Osteoporose eingesetzt werden sollen.

Sie und Ihr Vater sind immer noch

alleinige Eigentümer der Helm AG. Ist ein Börsengang weiterhin tabu?

Ja. Der Aufbau und die Weiterentwicklung von Strukturen im Außenhandel sind ein langfristiges, hartes, manchmal von Selbstzweifeln begleitetes Geschäft. Da kann man nicht ständig Auskünfte an ausschließlich gewinnorientierte Aktionäre oder nervöse Banker geben. Im übrigen haben wir genügend Eigenmittel, um unser Wachstum zu finanzieren. In den letzten fünf Jahren haben wir das Eigenkapital von 84 Millionen auf 241 Millionen Euro erhöht.

Sie haben gelegentlich Kritik am Standort Hamburg geübt, unter anderem an fehlenden interkontinentalen Flugverbindungen. Sie suchen aber hier einen neuen Standort für Ihre Zentrale, nachdem es Ihnen in der Nordkanalstraße zu eng geworden ist. Was hält Sie in Hamburg?

In erster Linie sind es die Hamburger Kaufleute. Ihre Anzahl, Qualität und Internationalität ist einmalig in Europa.

Von Ihren 1285 Mitarbeitern weltweit sind 520 in Hamburg tätig. Werden Sie diese Anzahl erhöhen?

Seit 2004 sind wir schon um rund 100 Mitarbeiter gewachsen. Wenn der von uns prognostizierte Geschäftszuwachs eintritt, wird ein Ausbau des Personals um jährlich 20 bis 30 Mitarbeiter erforderlich.

Das Interview führte Ingrid Baas

Weitere Informationen:
www.helmag.de