

STRATEGIE | NACHFOLGE

Strategische Neuausrichtung eines mittelständischen Recyclingunternehmens vor dem Hintergrund einer geplanten familieninternen Nachfolge am Beispiel der Bender-Recycling-Gruppe

Interview mit Frau Gabriele Bender und Herrn Peter Bender

Herr Peter Bender ist geschäftsführender Gesellschafter der Bender Recycling GmbH & Co. KG. Neben dieser umfasst die familiengeführte Bender-Recycling-Gruppe noch die Bender Carparts GmbH, die von Frau Gabriele Bender als geschäftsführender Gesellschafterin geleitet wird. Die Bender-Recycling-Gruppe gehört zu den deutschlandweit größten mittelständischen Unternehmen im Bereich des Automobil- und Rohstoffrecyclings. Die Anfänge des Familienunternehmens liegen schon über 100 Jahre und mittlerweile 4 Generationen zurück. Die Kunden im Bereich Rohstoffrecycling stammen aus den Branchen Versorgung, Schienentransport, Automobilherstellung, Kabelherstellung, Metallverarbeitung und Maschinenbau. Im Bereich Automobilrecycling wird eng mit Automobilherstellern und Kfz-Versicherern zusammengearbeitet. Das Kfz-Ersatzteillager zählt zu den größten für Gebrauchtteile in Europa.



Peter Bender
Geschäftsführender Gesellschafter
Bender Recycling GmbH & Co. KG

Zu Ende 2012 beschäftigt die Bender-Recycling-Gruppe am Standort Leverkusen über 65 Mitarbeiter und schlägt jährlich ca. 40.000 Tonnen Stahl und Nichteisenmetalle sowie ca. 10.000 Automobilkarossen und über 130.000 Kfz-Ersatzteile um, mit denen die Gesellschaften einen Umsatz in Höhe von insgesamt ca. 20 Mio. € erwirtschaften.

h,c: Herr Bender, Sie haben die Bender Recycling 1994 übernommen. Wie lässt sich das damalige Unternehmen aus der heutigen Sicht beschreiben?

Peter Bender:

Als ich das Unternehmen damals in der Nachfolge meines Vaters übernahm, war es mit dem heutigen

Betrieb nicht zu vergleichen. Es handelte sich um einen zu jener Zeit typischen Schrottplatz, auf dem sich die Autokarossern stapelten. Die meist private Kundschaft kam aus der näheren Region und baute die Ersatzteile noch überwiegend selbst aus. Der Betrieb war mit damals zwischen 2 und 3 Mio. DM und ca. 20 Mitarbeitern noch wesentlich kleiner.



Gabriele Bender
Geschäftsführende Gesellschafterin
Bender Carparts GmbH

Ausgangspunkt der Beratungstätigkeit von hahn,consultants war eine Restrukturierung der Bender Recycling zu Beginn des Jahres 2009 im Zuge der Auswirkungen der allgemeinen Wirtschaftskrise. Seit Abschluss der Restrukturierungsphase in den Jahren 2009/2010 ist hahn,consultants weiterhin begleitend und beratend für das Unternehmen tätig. Nach der Restrukturierung hat sich das Unternehmen nachhaltig erholt und arbeitet profitabel. Auf dieser Basis wurden im Jahr 2011 die ersten Schritte der mittelfristig geplanten familieninternen Nachfolge im Sinne einer strategischen Neuausrichtung der Bender-Recycling-Gruppe eingeleitet.

Auch die behördlichen Anforderungen an Ordnung, Umweltschutz und Prozessqualität waren noch lange nicht so stark ausgeprägt wie heute. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Rohstoffmärkte und zunehmender gesetzlicher Auflagen an die Entsorgungsbetriebe stand die Bender-Recycling-Gruppe vor einem echten Umbruch. Besonders die altgedienten Mitarbeiter haben mich damals dabei unterstützt, das Unternehmen auf diese Anforderungen auszurichten. »

STRATEGIE | NACHFOLGE

h,c: Welche Ziele haben Ihre Frau und Sie nach der Übernahme der Bender Recycling verfolgt?

Peter Bender:

Unser klares Ziel war die Positionierung der Bender-Recycling-Gruppe als modernen, mittelständischen Entsorgungsfachbetrieb mit professionellen Strukturen und Prozessen nach industriellen Standards.

Dieses zu erreichen, erforderte sowohl technische Maßnahmen wie die Befestigung der Lagerflächen und die Installation von Ölabscheidern als auch organisatorische Maßnahmen wie die Erlangung der BImSchG-Genehmigung. Aber auch kaufmännische

Maßnahmen wie die Diversifikation der Geschäftstätigkeit durch die Ergänzung des traditionellen Automobilrecyclings um das Rohstoffrecycling von Eisen und Nichteisenmetallen und den Gewinn von Entsorgungsverträgen mit Großkunden aus dem Versorgungs- oder Transportsegment waren dafür die Voraussetzung. Mit dieser Erweiterung waren wir nicht mehr nur regional, sondern von Leverkusen aus deutschlandweit als Entsorger aktiv, was besondere Anforderungen an unsere logistischen Strukturen stellte.

Gabriele Bender:

Den steigenden Umweltschutzaufgaben und Arbeitssicherheitsbestimmungen begegneten wir proaktiv durch den gezielten Ausbau unseres Mitarbeiterstamms und regelmäßige Qualifikationsmaßnahmen. Dazu kamen Investitionen in Pressen, Materialprüfausstattung und maschinelle Trennverfahren, die eine wesentlich tiefere und reinere Rohstofftrennung ermöglichen.



Anfang 2005 eröffneten wir schließlich an anderer Stelle in Leverkusen unseren zweiten Betrieb, die heutige Bender Carparts GmbH, die ein zweites Standbein im Bereich des Automobilrecyclings und Kfz-Gebrauchtteilehandels darstellt.

h,c: Wie war die Unternehmenssituation, als Sie im März 2009 Kontakt zu hahn,consultants aufnahmen?

Gabriele Bender:

Zu dem Zeitpunkt befanden wir uns in einer angespannten wirtschaftlichen Situation. Im vierten Quartal 2008 waren infolge der allgemeinen Wirtschaftskrise die Rohstoffpreise massiv eingebrochen, was bei uns zu deutlichen Bestandsabwertungen führte.

Zusätzlich hatte sich durch die Konjunkturkrise die Absatzsituation im Bereich des Rohstoffrecyclings deutlich verschlechtert. Im Zuge einer Fluktuation der Steuerberatung und der kaufmännischen Leitung im Vorjahr war zudem eine gewisse Intransparenz im kaufmännischen Bereich entstanden, die uns das Ausmaß der Auswirkungen dieser dramatischen Veränderungen an den Märkten erst spät hat erkennen lassen.

Gemeinsam mit hahn,consultants haben wir daher zunächst einmal die Ausgangssituation sorgfältig analysiert. Dabei wurden neben den beschriebenen externen Faktoren auch einzelne unzureichend profitable Kundenverträge im Bereich Rohstoffrecycling und die Notwendigkeit einer Restrukturierung der Personalstruktur aufgedeckt.

Peter Bender:

Die Kernpunkte der im Folgenden durchgeführten Restrukturierung waren daher zum einen die »

STRATEGIE | NACHFOLGE

Anpassung der defizitären Auftragsverhältnisse, was auf Basis der langjährigen partnerschaftlichen Kundenbeziehungen und unserer guten Positionierung gelang, und zum anderen die Restrukturierung unserer Prozesse und Mitarbeiterstrukturen. Positiven Rückenwind bekamen wir durch die zu diesem Zeitpunkt beschlossene „Abwrackprämie“, die zu einer hohen Verfügbarkeit an Ersatzteilen bei ungebrochener hoher Nachfrage nach gebrauchten Ersatzteilen führte, sodass sich der Bereich Automobilrecycling ab dem zweiten Quartal 2009 außergewöhnlich positiv entwickelte und die Restrukturierung des Gesamtunternehmens unterstützte.

Im Ergebnis konnten wir unsere Situation schnell stabilisieren und bereits ab Mitte 2009 wieder deutlich positive Ergebnisse realisieren. Diese erfreuliche Entwicklung wurde durch einen erneuten Wechsel der Steuerberatung und die erfolgreiche Neubesetzung der kaufmännischen Leitungsfunktion unterstützt.



Lauritz Bender
Bender-Recycling-Gruppe

Ein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang unseren Mitarbeitern, die zu dem Zeitpunkt wirklich voll mitgezogen haben, und auch unseren Hausbanken, die uns bei den notwendigen Schritten weiter ihr Vertrauen geschenkt haben.

h,c: Wie hat sich die Bender-Recycling-Gruppe nach Überstehen der Auswirkungen der Wirtschaftskrise weiterentwickelt?

Peter Bender:

Nach der konsequenten Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahme, die sich noch bis ins erste Halbjahr 2010 hineinzog und von hahn,consultants eng

begleitet wurde, verfolgten wir den weiteren Ausbau unserer Geschäftsentwicklung. Dies umfasste zum Beispiel die Ausweitung der bis dahin bestehenden Großverträge und die Hinzugewinnung neuer Rahmenverträge im Bereich Rohstoffrecycling, aber auch echte Zukunftsthemen wie die Positionierung als Exklusivpartner führender Automobilhersteller für die Elektrofahrzeugentsorgung. Im Bereich der gebrauchten Kfz-Ersatzteile installierten wir ein Callcenter zur Bestellannahme und einen Onlineshop, in dem heute ca. 100.000 verschiedene Teile mit Bild verfügbar sind. So erreichen wir inzwischen auch mit unseren Ersatzteilen Kunden in ganz Deutschland – teilweise sogar in anderen europäischen Ländern.

Ziel dieses Ausbaus war hierbei die weitere Diversifizierung unserer Geschäftsfelder und damit die stärkere Risikostreuung durch eine größere Unabhängigkeit von konjunkturellen Zyklen einzelner Branchen.

Gabriele Bender:

Seit Mitte 2011 beschäftigen wir uns mit der strukturierten Vorbereitung der mittelfristig geplanten familieninternen Nachfolge.

Dies mag in unserem Alter früh erscheinen – mein Mann und ich haben uns aber bewusst dazu entschlossen, hier proaktiv vorzugehen, da wir einige Beispiele in befreundeten Unternehmerfamilien erlebt haben, in denen der richtige Zeitpunkt für eine strukturierte Nachfolge verpasst wurde und dieser für die langfristige Unternehmensentwicklung so wichtiger Schritt zu spät oder aus einer Notsituation heraus unvorbereitet erfolgte. Zu unserer großen Freude hat sich unser Sohn Lauritz nach Abschluss seiner zwei Ausbildungen im technischen sowie im kaufmännischen Bereich dazu entschlossen, in unser Unternehmen einzutreten und zukünftig auch die Verantwortung zu übernehmen. »

STRATEGIE | NACHFOLGE

Damit kann die lange Familientradition unseres Unternehmens fortgeführt werden. Hierzu haben wir mit Unterstützung von hahn,consultants zunächst die Ziele und Rahmenbedingungen für die geplante Nachfolge festgelegt. Dann wurden gemeinsam mit unserem Wirtschaftsprüfer und spezialisierten Rechtsanwälten Modelle für die zukünftige gesellschaftsrechtliche Gestaltung der Bender-Recycling-Gruppe entwickelt.

Anfang 2012 haben wir diese gesellschaftsrechtliche Neugestaltung umgesetzt. Dies ging auch einher mit der Bündelung unserer zwei Geschäftsbereiche an den beiden Standorten und der Umfirmierung der ehemaligen Bender Recycling e.K. zur GmbH & Co. KG. In der Folge sind nun in den nächsten Jahren nach und nach die gleitende Übernahme der operativen Verantwortung durch unseren Sohn und sukzessive Anteilsübertragungen an ihn geplant.

h,c: Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie für die weitere Zukunft? Wo sehen Sie Ihre Chancen als mittelständisches Recycling-Unternehmen in der Zukunft?

Peter Bender:

Auch in den nächsten Jahren rechnen wir mit weiteren Verschärfungen der Rahmenbedingungen für die Entsorgungsbetriebe. Gerade erst im Juni letzten Jahres wurde das Kreislaufwirtschaftsgesetz novelliert, was unter anderem durch gestiegene Anforderungen an Transportbedingungen und Dokumentation zu einer weiteren Professionalisierung der Branche führen wird. Unternehmen, die wie wir die notwendigen Strukturen bereits frühzeitig geschaffen haben, können hiervon profitieren – die vielen kleinen „Bimmelhändler“ werden vom Markt verschwinden.

Aber nicht nur gesetzliche Auflagen zwingen uns zu ständiger Weiterentwicklung – auch unsere Kunden werden immer anspruchsvoller. So werden wir mit immer neuen Anforderungen zur Erweiterung unserer

Dienstleistungen konfrontiert. Als ein Beispiel sei hier nur die Lagerhaltung von ausgebauten Ersatzteilen für unsere Kunden aus dem Transportsegment genannt.

Eine Entwicklung, die wir mit einem lachenden und einem weinenden Auge wahrnehmen, ist die zunehmende Ausschreibung von Entsorgungsverträgen über sogenannte E-Auktionen. Zum einen bieten uns diese durch die Öffnung der Vergabeprozesse natürlich die Möglichkeit, mit neuen Kunden in Kontakt und eventuell in ein anschließendes Vertragsverhältnis zu kommen, zum anderen werden die Auswahlkriterien in solchen Ausschreibungen häufig rein auf den auf schematischen Leistungsverzeichnissen basierenden Preis beschränkt, sodass qualitative Differenzierungskriterien oder für den Kunden eventuell einen Mehrwert darstellende Alternativ- oder Ergänzungsleistungen hier keine Berücksichtigung finden.

Gabriele Bender:

Auch unsere internen Strukturen müssen ständig weiterentwickelt werden. Daher bereiten wir momentan unsere erste Zertifizierung nach ISO 9001/14001/18001 vor. Diese wird zukünftig vermehrt eine zwingende Voraussetzung für die Gewinnung oder Verlängerung von Verträgen mit Großkunden aus der Industrie oder aus dem Automobilbereich sein. Zudem bietet sie die Möglichkeit zur Optimierung unserer Prozesse und unserer Dokumentation.

Weiterhin rechnen wir damit, dass mit der zunehmenden Konsolidierung unserer Branche für mittelständische Unternehmen wie uns eine Spezialisierung notwendig werden wird, um uns nachhaltig im Wettbewerb zu behaupten. Daher arbeiten wir zum Beispiel daran, unsere Stärken – flexible Abhollogistik, komplexe Demontage/Zerlegung und tiefe/reine Trennung der Rohstoffe – weiter auszubauen und uns so gegen die großen Entsorgungskonzerne zu behaupten. »

STRATEGIE | NACHFOLGE

Um diesen ständig neuen Anforderungen immer wieder vorausschauend begegnen zu können, führen wir jährlich einen Strategieworkshop mit hahn,consultants durch, in dem wir die erwarteten Entwicklungen diskutieren und eine entsprechende Planung für das nächste Jahr aufstellen. Damit fühlen wir uns für die Zukunft gut gerüstet.

h,c: Vielen Dank, Frau und Herr Bender, für das offene Gespräch! ■



Tobias Hain
Geschäftsführer
hahn,consultants gmbh



Christian Norwig
Senior-Berater
hahn,consultants gmbh