

## Nachfolge auf Zeit?

◀ Fortsetzung von Seite 1

**Wird Herr Sievers das Unternehmen in einer ähnlichen Weise führen wie Sie? Werden Sie ihm Vorgaben machen?**

**D. Schnabel:** Nein, ich werde ihm keine Vorgaben machen; schon allein, weil ich von meinem Vater damals auch keine bekommen habe. Ich vertraue darauf, dass Herr Sievers auf verantwortungsvolle Weise den langfristigen Ausbau des Geschäftes sichern wird. Nach meiner Einschätzung wird er das machen, was für das Unternehmen richtig ist – nach bestem Wissen und Gewissen. Ich habe ihn natürlich danach ausgesucht, weil ich denke, dass er zu den Rahmenbedingungen passt und den Platz am besten ausfüllt. Ich hätte niemanden ausgewählt, der von Anfang an als Revolutionär auftritt und alles umkrempelt.

Ich bin sicher, dass das ein oder andere genau so weitergeführt wird wie bisher. Natürlich wird es Änderungen geben. Vielleicht nicht am 2. Januar, aber auf Dauer gesehen. Es wird auch ganz sicher Mitarbeiter geben, die im Zuge des Wechsels versuchen werden, all das durchzusetzen, was sie bei mir nicht geschafft haben. Aber ich habe keine Sorge, dass er mit Bedacht nur die Dinge auswählen wird, die unser Unternehmen in der Zielsetzung weiterbringen.

**Wie hat Ihre Belegschaft auf die Verkündung der Änderung zum Anfang des nächsten Jahres reagiert?**

**D. Schnabel:** Zunächst war Stille, weil keiner erwartet hatte, dass ich aufhöre. Nachdem der erste Schock über diese Überraschung vorbei war, würde ich sagen, dass 99% mit Zustimmung reagiert haben. Der eine

oder andere hatte vielleicht gehofft, dass ich noch länger bleibe. In der Frage der Nachfolge herrschte aber absolute Zustimmung. An der Entscheidung, Herrn Sievers einzusetzen, hat kein Einziger gezweifelt.

**„Ich hätte niemanden ausgewählt, der alles umkrempelt.“**

**Steht bereits fest, wie lange Herr Sievers das Unternehmen führen wird?**

**D. Schnabel:** Die Verträge für die Vorstandmitglieder laufen jeweils fünf Jahre, auch für Herrn Sievers. Was nach dieser Zeit ist, werden wir sehen. Spätestens im Alter von 60 Jahren ist für Herrn Sievers Schluss, das geben unsere Satzungen so vor. Dass

ich länger dabei sein konnte, wurde als Sonderregelung genehmigt.

**Folgt dann letztendlich doch noch Ihr ältester Sohn, der bereits seit 15 Jahren im Unternehmen tätig ist?**

**D. Schnabel:** Mein Sohn Stephan konnte bereits viele Erfahrungen als Verkäufer in Hamburg und in unserer Firma in der Türkei sammeln. In der Türkei war er bis 2009 Geschäftsführer. Seit 2010 ist er Geschäftsleiter für „Chemical Solids“, keine leichte Aufgabe in einem Alter von 36 Jahren. Diese Aufgabe muss er erst einmal „überleben“, dann sehen wir weiter. Wenn er gut genug ist, kann er Nachfolger werden, wenn nicht, dann nicht.

**Bleibt Helm, auch nachdem Sie den Vorstandsvorsitz abgegeben haben, ein Familienunternehmen?**

**D. Schnabel:** Ja, daran besteht kein Zweifel. Die Familie hält 100% der Anteile. Wir hatten trotz Anfragen – vor allem der Banken – nie das Bedürfnis, etwas anders zu machen. So manches Mal treffen wir Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“. Wir müssen keine Rechenschaft ablegen, keine Quartalszahlen vorlegen. Wir sind frei in unseren Entscheidungen, und daran soll sich nichts ändern.

**Wo liegen die Schwierigkeiten bei der Nachfolge in mittelständischen Unternehmen?**

**D. Schnabel:** Das eigentliche Problem bei der Nachfolge ist die Abgabe der Macht. Solange man nicht wild entschlossen ist, etwas zu ändern, findet man auch keine Lösung für das Problem. Wenn man bereits im Hinterkopf hat, selbst weiterzumachen, wenn man keinen adäquaten Nach-

folger findet, dann ist das der falsche Weg.

**Klammern sich Familienunternehmen zu sehr an eine innerfamiliäre Lösung?**

**D. Schnabel:** Ja, ich denke schon. Eine Nachfolge in der Familie zu haben, ist sicher toll. Die beste Lösung muss aber nicht in der Familie sein. Steuer- und Erbrecht spielen dabei auch keine Rolle. Man sollte sich damit befassen, aber davon seine Entscheidung nicht abhängig machen. Es sollte derjenige die Führung übernehmen, der es am besten kann. Denn davon profitiert auch die Familie am meisten.

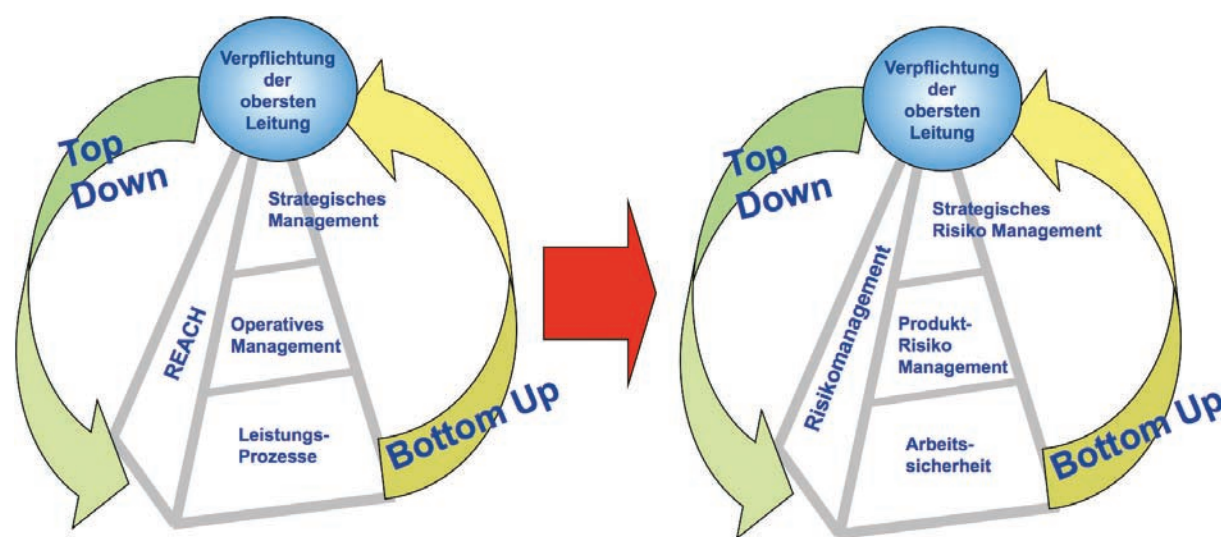
[www.chemanager-online.com/tags/chemiehandel](http://www.chemanager-online.com/tags/chemiehandel)

## Agenda New Compliance – Teil 3

Mit der Chemikalienvorordnung REACH ist das Chemikalienrecht der EU reformiert worden. Damit ist der Geltungsbereich von Risikomanagement in der Chemie vom Hersteller auf die Wertschöpfungsketten bis hin zum Konsumenten ausgedehnt worden. Die Stoffhersteller bzw. die Importeure in die EU werden zusammen mit den Akteuren in den Lieferketten mit der Beweislastumkehr zulasten des Inverkehrbringers für die Sicherheit der vermarkteten Chemikalien eigenverantwortlich. Es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit in den Wertschöpfungsketten auch in Zukunft sicherzustellen.

Was heißt das für die Betroffenheit im Unternehmen? Die Umsetzung von REACH hat je nach Ausmaß der Betroffenheit Auswirkungen auf das ganze Unternehmen:

- Auf der taktischen/dispositiven Ebene: Es gilt, die betrieblichen Leistungsprozesse wie Expositionen und Emissionen im Sinne einer sicheren Handhabung an die neuen Vorgaben anzupassen. Die Betroffenheit tangiert den Materialfluss und somit die Bereiche von Arbeits-, Umwelt-, Transport- und Lagersicherheit.
- Auf der operativen Ebene: Es gilt, das Produktportfolio kritisch und vorausschauend betreffend Lieferbarkeit von essenziellen Stoffen unter die Lupe zu nehmen. Die Betroffenheit tangiert Produkt- und Produktionsmanagement und somit Preisgestaltung, Produktinnovation und Qualität.



Auswirkungen von REACH und Risikomanagement im Unternehmen

■ Auf der strategischen Ebene: Hier gilt es, das Geschäftsmodell abzusichern, wenn Anhang XIV (beschreibt die SVHC Stofflisten – Besonders Gefährdende Stoffe) Verbote ausgesprochen werden. Die Betroffenheit tangiert das Substitutionsmanagement und somit Marktfähigkeit, Kundenakzeptanz, Lieferantensicherheit und Portfoliomanagement.

### Maßnahmen

Risikomanagement geht über die eigentliche REACH-Analyse hinaus, und die Bewertung der unternehmerischen Bedrohungen avanciert zum Eckpfeiler einer systematischen Bestandsaufnahme. Dieser integrale Ansatz hilft bei der Umsetzung von Maßnahmen in geordneten Bahnen und soll verhindern, dass man sich in (wohlgemeinten) Einzelaktionen verzettelt. So gilt es den „Impact“ im richtigen Zusammenhang auf die verschiedenen Unternehmensebenen zu analysieren, zu bewerten und die Maßnahmen zur Abwendung von Bedrohungen bzw. zur

Minimierung der Risiken als Ganzes auszuformulieren.

### Umsetzung

Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000 kann für die anstehenden Aufgaben übernommen werden. Die Erstellung des Zusammenhangs – Bestandsaufnahme und Inventarisierung intern und extern – sowie die Priorisierung der Risiken werden je nach Produktportfolio und Unternehmensgröße angepasst. Die Beurteilung wird die besonderen REACH-Anforderungen integrieren. Die Maßnahmen werden sich an den Compliance-Anforderungen – „must do“ im Sinne der Gesetzeskonformität – sowie an der Marktconformität orientieren.

### Fazit

Der erfolgreiche Umgang mit REACH wird daran gemessen, ob die Hausaufgaben im gesamten Unternehmen gemacht worden sind und ob Risikomanagement zur Chefsache erklärt worden ist. Nur so können

die Voraussetzungen geschaffen werden, damit der Unternehmer das Heft in die Hand nehmen kann, um seine Interessen gegenüber Behörden, dem Markt und seinen Kunden gezielt und im Wissen um die Sache zu vertreten. Risikomanagement steigert die Wettbewerbsfähigkeit im Einklang mit Product Stewardship, Responsible Care und Sustainable Development.

### Autoren:

Claude Bastian, Dr.-Ing. Chem. ETH, Firmeninhaber CB Consulting REACH und Verwaltungsrat der Compliance Footprint AG, Zürich  
Tel.: +41 44 381 1185  
cbastian@compliance-footprint.com

Björn Noll, Geschäftsführender Gesellschafter GBK Gefahrtbüro GmbH, Ingelheim am Rhein, und Verwaltungsratspräsident der Compliance Footprint AG  
Tel.: +49 6132 98290 13  
bnoll@compliance-footprint.com  
www.compliance-footprint.com

[www.chemanager-online.com/tags/compliance](http://www.chemanager-online.com/tags/compliance)

## Gehört dem Sicherheitsdatenbuch die Zukunft?

In der CHEManager-Ausgabe 23-24/2010 war der Artikel „Sind wir auf dem Weg vom Sicherheitsdatenblatt zum Sicherheitsdatenbuch?“ zu lesen. Heute, nur wenige Monate später, muss diese Frage leider mit „Ja“ beantwortet werden. Lag der maximale Umfang eines Sicherheitsdatenblattes (SDB) Ende 2010 noch bei ca. 60 Seiten, so werden im zweiten Quartal 2011 Sicherheitsdatenbücher mit mehreren Hundert Seiten Umfang verschickt. „Spitzenreiter“ ist nach Kenntnis des Autors dieses Beitrages ein SDB für ein Tensid mit einem Umfang von 644 Seiten. Dabei entfallen nur 11 Seiten auf das eigentliche Sicherheitsdatenblatt mit den Abschnitten 1 bis 16. 633 Seiten umfasst die Anlage gemäß Art. 31 Abs. 7 der REACH-VO – also die für die Verwendung des Stoffes einschlägigen Expositionsszenarien. Nicht zwangsläufig müsste der Umfang dieser Anlage – ob dieser nun 50, 100 oder eben auch im Einzelfall über 600 Seiten beträgt



– problematisch sein. Denn mit einer einheitlichen und einfach gehaltenen Struktur der Anlage müsste es unabhängig vom Umfang für den durchschnittlichen Anwender mög-

lich sein, abzugleichen, ob die in seinem Betrieb für eine bestimmte Chemikalie vorhandenen Verwendungsbedingungen mit den Vorgaben in der Anlage zum SDB übereinstimmen. Praktisch wird er dazu mit den derzeit zur Verfügung gestellten erweiterten Sicherheitsdatenblättern (eSDB) i. d. R. nicht in der Lage sein.

### Unüberschaubare Informationen

Unabhängig vom Umfang der Beschreibung der Expositionsszenarien in der Anlage zum SDB sind diese Beschreibungen in den bisher vorliegenden eSDB so komplex und anspruchsvoll, dass allenfalls die mit Experten besetzte Stabsabteilung eines Konzerns in der Lage ist, den geforderten Abgleich mit den betrieblichen Anwendungsbedingungen vorzunehmen. Doch auch aus Sicht dieser Experten ist es zwingend notwendig, dass Inhalt und Struktur der SDB-Anlage standardi-

siert werden. Denn nur dann ist ein rationelles und ggf. automatisiertes Arbeiten möglich. Insoweit zeichnet sich immer deutlicher ab, dass die in den vergangenen Jahren von Wirtschaft und Behörden gemeinsam vorangetriebenen Entwicklungen noch nicht ausreichen bzw. möglicherweise auch nicht wirklich zielführend sind. Dies gilt vor allem für den unter der Bezeichnung „Use-Descriptor-System“ entwickelten Ansatz zur Standardisierung der Verwendungsbeschreibungen. In vielen eSDB findet sich derzeit ein unüberschaubares Sammelsurium von Codierungen, Kurzbeschreibungen und Prosatexten. In Einzelfällen wird sogar auf detailliertere Informationen in über das Internet zugänglichen Datenbanken verwiesen. Nicht selten sind die Informationen nur in englischer Sprache verfügbar. Dass derartige Daten- und Informationsfriedhöfe in keiner Weise dazu

▶ Fortsetzung auf Seite 12

### Chemiehandel: Chancen für den Mittelstand

**Robert Späth,**  
CSC Jäcklechemie, bei seiner Rede zum 125-jährigen Firmenjubiläum

Die CSC Jäcklechemie feierte im April ihr 125-jähriges Firmenjubiläum. Die 1886 vom Apotheker Wilhelm Jäckle in Nürnberg gegründete Chemikaliengroßhandlung versorgte die damals stark wachsende Industrie der Region Nürnberg und Fürth mit chemischen Produkten. Heute ist das Unternehmen mit innovativen Produkten in sensiblen Marktsegmenten wie Lebensmittelzusatzstoffe, Kühlwasserbehandlung oder in der Lack- und Farbenindustrie vertreten. 1998 trat Robert Späth in vierter Generation mit in die Geschäftsführung ein. Nach dem Rückzug seines Vaters Konsul Günter Späth aus der aktiven Geschäftsführung im Jahr 2005 leitet Robert Späth das Unternehmen zusammen mit dem langjährigen Finanz- und Personalleiter Bernd A. Kurth. Dr. Birgit Megges befragte Robert Späth zu seinen Beobachtungen in der Branche.

**CHEManager: Herr Späth, in der Branche wird viel über Konsolidierung gesprochen. Sie selbst führen ein mittelständisches Unternehmen. Wo liegen Ihre Chancen?**

**R. Späth:** Der Erfolg eines Unternehmens ist auch immer ein Thema der Leistungsfähigkeit. Viele mittelständische Familienunternehmen nutzen die Chance, sich zu spezialisieren und auch das entsprechende Know-how zu entwickeln. Mit einer attraktiven und gelebten Unternehmensphilosophie mit z.B. einem aktiven Engagement für Sicherheit, Nachhaltigkeit und Umweltschutz können qualifizierte Mitarbeiter gewonnen werden, die für die Leistungsfähigkeit unerlässlich sind. Das Unternehmen muss so entwickelt werden, dass wir nicht mit standardisierten Massengütern im Wettbewerb stehen, sondern mit innovativen Produkten, Beratung und Service wettbewerbsfähig bleiben. Das ist eine Chance, die im Mittelstand durchaus wahrgenommen wird.

**Die Bereitschaft von Produzenten zum Outsourcing hat in den letzten Jahren eher abgenommen. Beobachten Sie in dieser Hinsicht eine Änderung?**

**R. Späth:** Ja, der Trend zum Outsourcing hin zu ausgesuchten Partnern verstärkt sich wieder. In der Krise wurde bei den Produzenten auch im personellen Bereich sehr stark eingespart. Dadurch wird jetzt wieder mehr Dienstleistung zu solchen Handelshäusern verlagert, denen es gelungen ist, sich als vertrauenswürdiger Partner zu profilieren.

**Auch wenn die betrieblichen Bedingungen stimmen, gibt es Unsicherheiten wie nicht absehbare Entwicklungen auf den Weltmärkten. Wo liegen Ihre Bedenken?**

**R. Späth:** Die Märkte sind sicherlich ein großer Unsicherheitsfaktor. Ich mache mir aber auch Gedanken um die gesetzlichen Regulierungen wie REACH oder GHS. Auch die sich derzeit beschleunigende Politikänderung zum Energiekonzept wird Auswirkungen zeigen. Mit der zunehmenden Verwendung von Biokraftwerken steigt der Bedarf an Düngemitteln für die benötigten Getreidesorten sehr stark. Das hat einen Hebeleffekt auf die Preisentwicklung etlicher unserer Produkte. Ein weiterer Punkt ist auch die schwankende Ölpreisentwicklung, die sich, von Weltpolitik und Spekulation beeinflusst, auf alle Folgeprodukte auswirkt.

**Wie gehen Sie damit um?**

**R. Späth:** Im Umgang mit diesen Unsicherheiten hilft uns nur eines: Wir müssen uns sehr flexibel auf die Entwicklungen einstellen. Und ich denke, dass dazu besonders der flach organisierte Mittelstand in der Lage ist.