



Gemeinsam stärker sein

Der Wind weht rau in der Branche. Die Mengen sinken. Die Anforderungen werden höher und der umweltpolitische Gegenwind lässt nicht nach. Hierauf muss sich der Handel – und insbesondere die kleineren Unternehmen – einstellen. Sich alleine „durchzuwursteln“, birgt ein hohes Risiko. Eine erfolgversprechende Strategie für die mittelfristige Zukunft sind Kooperationen. Die aber bedürfen gegenseitigen Vertrauens. Eine Eigenschaft, die im Handel bislang nicht besonders ausgeprägt ist.

Der Markt wird schrumpfen. Prognosen gehen davon aus, dass der Heizölmarkt im Hausbrandgeschäft in den kommenden 10 Jahren nochmals um 30 Prozent sinkt. Betrachtet man die Situation ab 2013, so gab es 2014 bei Heizöl EL einen Rückgang um rund 16 Prozent, 2015 um knapp 4 Prozent und 2016 liegt nach vorläufigen Zahlen im Bundesdurchschnitt ebenfalls 2,6 Prozent unter Vorjahr.

Da kann ein Jahr noch so schlecht ausfallen. Im nächsten wird es kaum besser. Und dies, obwohl der Preis im Jahr 2016 neun Monate lang im Schnitt deutlich unter 50,00 Euro für 1.000 Liter Heizöl lag.

So mancher in der Branche ist deshalb der Meinung, dass bis 2027 etwa die Hälfte der heute aktiven Mineralölhändler nicht mehr am Markt sein wird. Denn bei den schrumpfenden Mengen gerät die Wirtschaftlich-

keit immer mehr in Gefahr. Damit das Geschäft auch in zehn Jahren noch einigermaßen Spaß macht, sollte man heute einen Umsatz von 25 bis 30 Mio. Liter Produkt und mehr haben. Hinzu kommt, dass eine Nachfolgeregelung oft nicht in Sicht ist.

Was tun also? Verkaufen? Aber wie? Man möchte ja eigentlich noch eine Weile weitermachen. Sich zusammenschließen, um gemeinsam stärker zu sein?

Kooperation unter Mitbewerbern im Mineralölhandel? Das war bislang oft mehr als schwierig. Man traute seinem Mitbewerber keinen Millimeter weit und eine erfolgreiche Zukunft hat man ihm schon zweimal nicht gegönnt.

Auf solche Eitelkeiten wird man in Zukunft wohl verzichten müssen, denn man kann sie sich schlicht nicht mehr leisten. Wer die kritische Größe nicht überschreitet oder keine Nachfolge-

strukturen aufgebaut hat, der kann sich den folgenden Gedanken nicht verschließen. Auch diejenigen, die groß genug sind, können von solchen Aktivitäten profitieren. Sinnvoll ist es jedoch, solches aus der Situation eines gesunden Unternehmens heraus anzugehen und nicht aus Situationen der Not.

Mineralöllogistik-gesellschaft

Wenn bei Unternehmen, die mit 5 Mio. Liter Heizöl EL am Markt agieren, ein neuer Tankwagen ansteht, dann wird sich der TKW in diesem Leben nicht mehr amortisieren. Ist das Vertriebsgebiet verzweigt, ist ein TKW gegebenenfalls nicht optimal ausgelastet. Im Idealfall kann man mit einem Fahrzeug 10 Mio. Liter und mehr im Jahr ausfahren. Das bedarf guter geographischer

Verhältnisse und einer optimierten Logistik.

So hatten vor einiger Zeit vier Unternehmen miteinander gesprochen. Es sollte die Ausfuhr optimiert und kooperiert werden. Und zwar in einer selbständigen Mineralöllogistikgesellschaft, um den althergebrachten Bedenken zu begegnen. Gesellschafter sind die vier Händler. Die Gesellschaft selbst handelt neutral mit eigenem Geschäftsführer, eigener Disposition etc. Die Unternehmen bringen ihre Fahrzeuge ein. Die Fahrer werden übernommen. Die Logistikgesellschaft rechnet aufgrund einer vereinbarten Frachttabelle gegenüber den beteiligten Gesellschaften ab. So konnte eine Reduktion von acht auf sechs Fahrzeuge und sieben Fahrer dargestellt werden. Für jedes der beteiligten Unternehmen bedeutete das ein erhebliches Einsparungspotential. Eines bedingt das Konzept jedoch: Man muss seine Kunden erziehen, dass der Luxus, als Kaltsteher anzurufen und binnen zwei Stunden Heizöl zu bekommen, in dieser Reaktionszeit kaum mehr dar-

stellbar ist. Dass dieses Projekt dann schlussendlich nicht verwirklicht wurde, lag an plötzlichen familiären Problemen in einem der beteiligten Unternehmen. Alle wären wirtschaftlich selbständig geblieben, hätten aufgrund der Kostenstruktur Vorteile gehabt, die Kleinhändler eine Zukunftsperspektive. Ein besonderer Effekt einer solchen Mineralöllogistikgesellschaft liegt darin, dass weitere Kollegen an diese „andocken“ können, was die Sache interessanter macht.

Als der Autor dies bei einem Vortrag schilderte, wurde es spontan bestätigt: Anwesende Händler kamen

Marcus Schäfer:
„Ein kooperativer Ansatz ist eine vielversprechende Lösung für die Zukunft.“

durch eine solche Kooperation in einem Schlag von 20 Fahrzeugen auf 14 Fahrzeuge herunter. Die Synergien stellten sich in der Praxis tatsächlich

ein. Besonders wurde hervorgehoben, wie angenehm es jetzt sei, sich nicht mehr um den ganzen Ärger mit dem Fahrzeugpark und dem, was damit verbunden ist, kümmern zu müssen, sondern sich auf seine Kernkompetenzen im Mineralölhandel konzentrieren zu können.

Direkte Kooperation

Eine weitere Kooperationsmöglichkeit – insbesondere in Bezug auf die Logistik – ist es, dieselbe in die Hände eines anderen Marktteilnehmers zu legen. Viele Händler bieten dies auch an. Es ist dabei interessant zu beobachten, dass kleine Händler durchaus gewillt sind, sich die gesamte Ausfuhr durch lokale etwas „hemdsärmelig“ agierende Speditionen organisieren zu lassen. Nicht selten betreiben diese Speditionen dann tatsächlich den „Kundenklau“. Ermöglicht es den Mineralölspeditionen doch, auf diese Art und Weise selbst einen eigenen kleinen Mineralölhandel zu eröffnen. Aus der anwaltlichen Tätigkeit des Autors kann

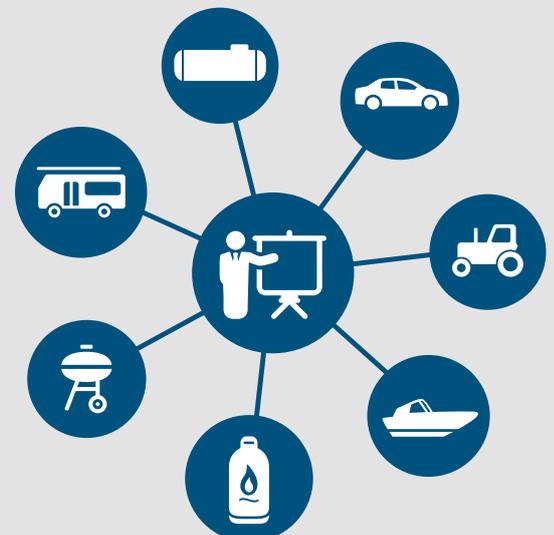
UMFASSEND – KOMPAKT – ANSCHAULICH

NEUER LEHRGANG: BASISWISSEN FLÜSSIGGAS

Ob Sie im Vertrieb oder im technischen Bereich arbeiten, ob Sie Branchen-Einsteiger sind oder Ihre Kenntnisse vertiefen wollen: Der Lehrgang „Basiswissen Flüssiggas“ bietet Ihnen die schnelle Einführung in die wichtigsten Anwendungen – vom Wärmemarkt über Mobilität bis hin zu Freizeit.

Lehrgangsinhalte

- Chemische und physikalische Eigenschaften von Flüssiggas
- Herkunft und Logistikkette
- Rechtsgrundlagen
- Anlagen in Gebäuden: Behälter, häusliche Anwendungen, Prüfung von Anlagen nach den „Technischen Regeln Flüssiggas“ (TRF)
- Mobilität: Autogas-Tankstellen und -Pkw, Lkw, mobile Maschinen
- Anwendungen im Freizeitbereich: Camping/Caravan, Boot, Grill, Terrassenstrahler usw.



TERMINE:

31.05. - 02.06.2017 Dortmund
 10.10. - 12.10.2017 Würzburg

INFORMATIONEN UND ANMELDUNG:

www.dfga.de/basiswissen-fluessiggas

DEUTSCHE
FLÜSSIGGAS
 AKADEMIE



von verschiedenen Prozessen hieraus berichtet werden. Mental abwegig scheint es hingegen, dass man hier mit anderen Mitbewerbern kooperieren könnte. Es herrscht die latente Angst, von diesen dann sofort geschluckt zu werden, da aus der Ausföhrttätigkeit heraus die Kundenadressen bekannt sind. Hiergegen gilt es sich durch saubere Vereinbarungen zu schützen. Das geht und wird in der Praxis auch erfolgreich umgesetzt. Datenschutz, Compliance-Regelungen usw. stehen hier zur Seite.

Es gibt viele Möglichkeiten zu einer solchen Kooperation: Aus der EDV werden die Aufträge überspielt, disponiert und ausgeführt. Der eine hat eine bessere Auslastung in der Logistik, der andere ein Problem weniger. Dies lässt sich beliebig ausweiten: Hat man selbst nicht Zeit, Lust oder Expertise, den Einkauf zu organisieren, kann man in einer solchen Kooperation die Ware auch direkt auf Basis eines OMR-Vertrages mit hinterlegter Frachttabelle beziehen. Die Rechnungslegung kann man selbst machen oder auch in die Hände des mittlerweile einkaufenden, die Ausfuhr tätigen und nun auch rechnungsschreibenden Kollegen legen. Dies geht bis hin zum Verkauf des Kundenstammes und der eigenen Tätigkeit im Rahmen einer Agentur mit Aufteilung des Rohertrages (Verkaufspreis - Einkaufspreis - Fracht prozentual verteilt). Die Spielarten sind vielfältig. Was man dazu braucht, ist Vertrauen sowie saubere Verträge, die

die jeweiligen Rechte eindeutig und auch durchsetzbar definieren. Ersteres muss man erlernen. Letztere kann man gestalten.

Unternehmensübergabe

Wer sich entscheidet, sein Unternehmen auf- bzw. abzugeben, wählt besser einen kooperativen Ansatz. Wer sich am Tag nach Unterschrift in die Sonne auf eine Mittelmeerinsel absetzt, tut weder sich noch dem Käufer einen Gefallen. So ist ein Unternehmensübergang nicht vernünftig gestaltbar. Ein erheblicher Anteil des Kundenpotenzials geht dabei verloren. Dieser Verlust wird vom Käufer eingepreist.

Man darf also nicht auf den letzten Dröcker verkaufen, sondern muss einen solchen Prozess noch eine ganze Weile begleiten. Dies mag auf psychologische Hemmschwellen stoßen. Aber auch davon muss man sich frei machen. Der optimierte Preis dieses Vorgehens sollte ein ausreichendes „Schmerzensgeld“ darstellen. Der Volksmund sagt: „Viele Wege führen nach Rom.“

Also ist auch hier eine gute Kooperation gefragt. Der Verkäufer sollte noch eine ganze Weile im Geschäft bleiben. Es gibt Fälle, in denen der eine sein Geschäft an den anderen verkauft hat, dort weiter glücklich als Verkäufer tätig war und dies über 20 Jahre betrieben hat, zur größten Zufriedenheit beider Parteien. Dies dürfte zwar die Ausnahme darstellen. Aber man soll-

te sich auf einen Zeitraum von zwei bis vier Jahren einstellen, denn das macht den Übergang zum Nutzen aller Parteien „geschmeidig“. Innerhalb dieser Zeit kann das Engagement langsam zurückgefahren werden. So wird in Kooperation zwischen Verkäufer und Käufer ein optimaler Übergang realisiert.

Egal wie man also weiter- und zusammenarbeitet: Ein kooperativer Ansatz ist sinnvoll. Zur Kooperation bedarf es Vertrauen. Dieses zu erlernen ist eine neue Herausforderung an viele Unternehmer, die die mittelfristige Zukunft jedoch sicherer und leichter machen kann. ◀

Marcus Schäfer



Der Autor ist durch verschiedene Artikel im Rahmen seiner rechtsanwaltlichen Tätigkeit in der Kanzlei Schäfer • Valerio bekannt.

Aufgrund der zunehmenden Zahl von Unternehmensverkäufen wurde die Gesellschaft Schäfer-Unternehmensvermittlungen GdbR ausgegründet, um diese Aktivitäten konzentriert und optimiert durchzuführen. (www.schaefer-unternehmensvermittlungen.de)

Kleinanzeigenmarkt

Tankwagen o.k.?

Göhler
Anlagentechnik

Wir schaffen Lösungen...

seit über 60 Jahren, seriös, fachgerecht und zu günstigen Festpreisen.

Tel.: 06021 / 42 00 - 5 02
Fax: 06021 / 42 00 - 95 00
E-Mail: petra.musialczyk@goebler.de
Fachbetrieb nach § 19 I WHG

Notdienst-Tel.: 0178 / 58 05 222
Freitag, 16-20 Uhr - Samstag, 8-16 Uhr

- Tankwagenumbauten / -Umsetzer
- Unfallinstandsetzungen
- Lackierungen / Beschriftungen
- TÜV-Abnahme nach GGVSE/ADR
- Eichungen an Messanlagen auch vor Ort
- Reparaturarbeiten an Tankfahrzeugen aller Fabrikate
- Schweißarbeiten aller Art
- Ersatzteileverkauf
- Nachrüstung von Untenbefüllung

Göhler GmbH und Co. KG Anlagentechnik | 63768 Hösbach | Siemensstr. 5-7 | www.goebler.de

Mittelständisches Energiehandelsunternehmen im Herzen BaWü
sucht ab sofort eine/n

LEITER/IN FUHRPARK UND DISPOSITION IN VOLLZEIT

Was Sie erwartet: Top-Verdienst bei leistungsgerechter Vergütung • Dienstwagen, auch zur privaten Nutzung möglich • Gründliche Einarbeitung und Schulung sowie Weiterbildung

Was wir erwarten: Führung, Entwicklung, Schulung der Disponenten und Fahrer • Planung, Instandhaltung und wirtschaftlicher Einsatz des Fuhrparks • Abgeschlossene Ausbildung zum Industriemeister Kraftverkehr oder Studium mit der Fachrichtung Logistik und Transportwesen • Ausgeprägtes betriebswirtschaftliches sowie technisches Verständnis

Zuschrift unter Chiffre-Nr. 17076 an die UNITI-Mediengruppe GmbH,
Jägerstrasse 6, 10117 Berlin