

# „Wir stellen uns für die Zukunft auf“

Zurück im Familienbesitz rüstet sich Oqema, um die sich bietenden Chancen in der Chemedistribution zu ergreifen

Seit Anfang dieses Jahres ist Oqema, einer der führenden Chemedistributoren für Basis- und Spezialchemikalien in Europa, wieder vollständig im Besitz der Gründerfamilie Overlack. Nach der ein Jahrzehnt währenden Partnerschaft mit Hannover Finanz, einem Eigenkapitalpartner für den Mittelstand, markiert dieser Übergang für das Mönchengladbacher Unternehmen nicht nur die Rückkehr zu seinen Wurzeln, sondern auch einen entscheidenden Moment in der Geschichte und den Beginn eines neuen Kapitels. Michael Reubold sprach darüber mit CEO Patrick Barthels, CFO Hartmut Kunz und COO Philipp Junge, die zusammen das Vorstandsteam der Oqema-Gruppe bilden.

**CHEManager:** Wie hat die Partnerschaft mit Hannover Finanz die Entwicklung und das Wachstum von Oqema in den letzten zehn Jahren beeinflusst?

**Hartmut Kunz:** Die Partnerschaft mit Hannover Finanz hat sich sehr positiv ausgewirkt. Durch das Kapital und das Vertrauen eines Investors konnten wir eine größere bankengebundene Finanzierung aufnehmen, was uns eine vorher nicht erreichbare Liquiditätsreserve verschaffte. Dies ermöglichte uns in diesem Zeitraum ein Wachstum auf ungefähr die fünffache Größe, indem wir über 30 Transaktionen durchführen und neue Unternehmen in die Gruppe integrieren konnten. Geografisch hatten wir zuvor einen Schwerpunkt in Osteuropa, inzwischen haben wir uns zu einem europaweiten Player entwickelt. Zudem konnten wir Investitionen in die Digitalisierung tätigen. Insgesamt blicken wir auf eine sehr gute partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Hannover Finanz zurück, die eine Professionalisierung und starkes Wachstum der Gruppe mit sich brachte.

**Welche Überlegungen führten zur Entscheidung, die Oqema-Gruppe jetzt wieder vollständig in den Familienbesitz zu überführen?**

**Patrick Barthels:** Unsere Beziehung mit Hannover Finanz war von Anfang an als „Ehe auf Zeit“ ausgelegt. Hannover Finanz ist ein sehr angenehmer Private-Equity-Partner. Aber es war klar, dass wir nach einer bestimmten Zeit die Option zum Rückkauf haben. Da wir uns gut entwickelt haben und finanziell abgesichert waren, haben wir uns entschieden, das Unternehmen zurückzukaufen und wieder die volle Kontrolle im eigenen Haus zu haben. Natürlich war das ein erheblicher finanzieller Aufwand, aber wir sind stolz, dass wir es aus eigenen Mitteln geschafft haben.

**Treten Sie nach dem Wachstum der vergangenen Jahre nun zunächst in eine Konsolidierungsphase ein oder planen Sie weiteres Wachstum?**

**Philipp Junge:** Darauf gibt es eine zweigleisige Antwort: Wir konsolidieren nicht nur, sondern setzen auch weiterhin auf Wachstum. Im aktuellen Marktumfeld befindet sich ein Großteil der Industrie in einer Konsolidierungsphase. Wir haben nach den zahlreichen Investitionen und Transaktionen viele Kulturen integriert und unter dem Hashtag „One Oqema“ vereint. Konsolidierung bedeutet für uns, Prozesse und Organisationsstrukturen zusammenzuführen, um als eine große Firma in Europa zu agieren. Gleichzeitig lassen wir aber nicht von dem Wachstumskurs ab, denn der Markt bietet auch insbesondere in diesen Zeiten große Wachstumchancen. Wir werden also weiter investieren und wachsen, unterstützt durch eine langfristige und solide Finanzplanung.

**Mit welcher Strategie positioniert sich die Oqema-Gruppe als familiengeführtes Unternehmen in dem wettbewerbsintensiven Chemedistributionsmarkt?**

**P. Barthels:** Zunächst kann man sagen, dass wir in den zurückliegenden Jahren stärker gewachsen sind als viele unserer Konkurrenten. So haben wir in eigene Läger und Terminals für Commodities investiert, den Servicebereich mit zugekauften Firmen erweitert und uns im Spezialitätensektor auf bestimmte Industriebereiche fokussiert. Unsere Positionierung als Full-Line-Distributor bleibt bestehen.

Unser Ziel ist es, sowohl im Commodity- als auch im Spezialitätenbereich weiter zu wachsen. Das ist eine von vier Säulen unserer Vision 27, die von unserem ehemaligen CEO Peter Overlack initiiert wurde, als er sich Mitte 2022 aus dem aktiven Geschäft zurückgezogen hat und in den Aufsichtsrat gewechselt ist. Wir wollen unser Geschäft in Europa ausgehend vom Jahr 2022 bis Ende 2027 verdoppeln. Dieser Plan umfasst 50% Wachstum durch M&A und 50% organisches Wachstum. Die zweite Säule unserer Vision 27 ist Prozesseffizienz und -performance und die dritte ist Nachhaltigkeit. Bei der vierten Säule – Kollaboration – wollen wir unsere Mitarbeitenden und andere Stakeholder stärker in den Mittelpunkt stellen.

**Was würden Sie sagen unterscheidet Oqema von anderen Akteuren im Chemedistributionsmarkt?**

**H. Kunz:** Als Familienunternehmen denken wir in Generationen und nicht in Quartalen, was uns von vielen Wettbewerbern unterscheidet. Die langfristige Perspektive und unternehmerische Weitsicht sind im täg-

lichen Handeln spürbar. Und da wir nicht börsengetrieben sind, müssen wir auch nicht Asset-light sein, sondern stehen dazu, Asset-heavy zu sein und eigene Läger und Fuhrparks zu betreiben, um den bestmöglichen Service für unsere Kunden sicherzustellen. Und wenn man bedenkt, dass Value-Added Services in der Chemedistribution eine immer größere Rolle spielen, dann ist natürlich

ist es, solche Unwuchten zwischen Produktnachfrage und -verfügbarkeit auszugleichen.



Oqema, ein führendes Distributionsunternehmen für Basis- und Spezialchemikalien, das auf eine über 100-jährige Geschichte zurückblickt, hat sich 2018 ein modernes Erscheinungsbild gegeben.



Der Vorstand von Oqema (v.l.n.r.): Hartmut Kunz (CFO), Patrick Barthels (CEO) und Philipp Junge (COO)

die Voraussetzung, dass man Anlagen hat, mit denen man diese Services anbieten kann.

**Wie nehmen Sie denn die derzeitige Marktsituation beziehungsweise die Stimmung Ihrer Lieferanten und Kunden wahr?**

**P. Barthels:** Die allgemeine Stimmung ist gedämpft – man muss sich ja nur die makroökonomischen Kennzahlen ansehen. Es herrscht Kaufzurückhaltung wie zuletzt 2019, obwohl die Produkte gut verfügbar sind und die Lieferketten funktionieren. Europäische Produzenten leiden unter den Rahmenbedingungen wie überbordende Bürokratie und hohe Energiekosten. Für uns als Distributor eröffnet die Situation aber auch Chancen, da wir nicht auf die Herstellung eines Produkts beschränkt sind und flexibel auf Marktveränderungen wie die plötzliche Schließung einer Produktionsanlage reagieren können. Unsere Aufgabe als Distributor

kleinere Unternehmen nicht nur belastend sein kann, sondern auch wettbewerbsverzerrend wirkt. Dann die Energiekosten, die zumindest in Deutschland jenseits von Gut und Böse sind. Ebenso gibt es eine allgemeine Investitionsunsicherheit.

**Welche Herausforderungen sehen Sie in den nächsten Jahren auf Chemedistributoren zukommen?**

**P. Junge:** Wir reden hier zum einen über die erwähnte überbordende Bürokratie, die insbesondere für

kleinere Unternehmen nicht nur belastend sein kann, sondern auch wettbewerbsverzerrend wirkt. Dann die Energiekosten, die zumindest in Deutschland jenseits von Gut und Böse sind. Ebenso gibt es eine allgemeine Investitionsunsicherheit.

**H. Kunz:** Basischemikalien sind unser Rückgrat, das wird auch so bleiben. Unser umfassendes Portfolio und unsere gute geografische Abdeckung werden weiterhin Bestand haben. Unsere Investitionen richten sich zunehmend auf Spezialchemikalien, weil sie uns vielfältige Wachstumchancen bieten. Wir konzentrieren uns auf verbessertes Lieferantenmanagement und haben technische Expertise aufgebaut, und wir haben Laborkapazitäten und spezielles Marketing für Spezialchemie, was wir unseren Kunden als Mehrwert-service anbieten.

**Welche Segmente besetzen Sie in der Spezialchemie und wie wollen Sie Ihre Marktpositionen weiter ausbauen?**

**P. Junge:** Im Bereich Spezialchemie haben wir fünf Märkte definiert, die wir mit zentralen Ressourcen stärken wollen: CASE, Personal & Home Care, Food, Water Treatment und Pharma. Diese Märkte sind auch bei anderen wichtigen Mitbewerbern vertreten,



**Wir wollen vor allem in Europa weiter organisch wachsen.**

Diese Umstände führen zu einem Abwanderungstrend von Industrien, was eine große Herausforderung für unser Kerngeschäft in Europa darstellt.

Ein weiterer Aspekt ist der zunehmende Konsolidierungstrend, befeuert durch Private-Equity-Gesellschaften, die sich in Händlerstrukturen einkaufen und wachsen wollen. Größere Prinzipale setzen verstärkt auf vernetzte europäische Händler statt auf kleinere Anbieter. Dies ist einerseits eine Herausforderung, bietet andererseits aber auch eine Chance, da wir bereits ein europaweites Netzwerk haben und europaweit denken.

Wir beobachten ein verstärktes Outsourcing von Wertschöpfungsschritten sowohl seitens der Prinzipale als auch der Kunden. Darauf reagieren wir, indem wir unsere Dienstleistungen weiter ausbauen. Dies stellt mehr eine Chance als eine Herausforderung dar. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, diesen Trend auch mit eigenen Assets mitgehen zu können.

**Wird Oqema künftig weiterhin sowohl in der Basischemie als auch in der Spezialchemie mitspielen oder wird sich der Schwerpunkt verschieben?**

**H. Kunz:** Basischemikalien sind unser Rückgrat, das wird auch so bleiben. Unser umfassendes Portfolio und unsere gute geografische Abdeckung werden weiterhin Bestand haben. Unsere Investitionen richten sich zunehmend auf Spezialchemikalien, weil sie uns vielfältige Wachstumchancen bieten. Wir konzentrieren uns auf verbessertes Lieferantenmanagement und haben technische Expertise aufgebaut, und wir haben Laborkapazitäten und spezielles Marketing für Spezialchemie, was wir unseren Kunden als Mehrwert-service anbieten.

**Welche Segmente besetzen Sie in der Spezialchemie und wie wollen Sie Ihre Marktpositionen weiter ausbauen?**

**P. Junge:** Beim Thema Nachhaltigkeit würde ich unterscheiden zwischen der notwendigen Erfüllung gesetzlicher Anforderungen – also der License to Operate – und den Geschäftsmöglichkeiten. Die License to Operate erlaubt es uns, als wertgeschätzter Partner in dieser Industrie unterwegs sein zu dürfen. Auf der anderen Seite ergeben sich Geschäftsmöglichkeiten aus unserem Produktportfolio und der Kreislaufwirtschaft. Unser Fokus liegt darauf, wie wir als Distributor unser Portfolio mit nachhaltigen beziehungsweise grünen Produkten ergänzen.

Nachhaltige Produkte können entweder biobasiert, bioabbaubar oder weniger toxisch sein, oder sie haben insgesamt einen geringeren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. In diesen vier Dimensionen schauen wir auf das Portfolio und bieten unseren Kunden nachhaltige Alternativen zu konventionellen Produkten. Eine weitere Chance liegt in Kreislaufwirtschaftsmodellen. Hier sehen wir unsere Rolle klar, insbesondere mit eigenen Assets wie Fuhrparks und unserem Lösemittel-Recyclingwerk. Unsere Schwerpunkte sind Lösemittel – von gängigen bis zu speziellen –, die wir im Kreislauf führen, sowie biobasierte Produkte wie D-Panthenol, die einzigartig sind und stark nachgefragt werden.

**Produktalternativen erfordern häufig eine veränderte Formulierung in der Endanwendung. Dabei leisten Ihre Labore Unterstützung für die Kunden?**

**P. Junge:** Ja. Dafür haben wir unter anderem Anfang 2024 in Köln-Godorf neue Labore für die Anwendungsbereiche Personal Care, Coatings und Food eingerichtet, um unseren Kunden diese Added-Value Services anbieten zu können und sie dabei zu unterstützen, bestimmte Stoffe zu ersetzen und die Auswirkungen auf die gesamte Formulierung zu prüfen. Entweder arbeiten wir an speziellen Projekten für den Kunden oder entwickeln Richtformulierungen mit neuen, umweltfreundlichen Rohstoffen. Die Nachfrage nach solchen Produktalternativen wächst, ist aber je nach Industrie und je nach Preissensibilität der Applikationen unterschiedlich stark ausgeprägt.

**Wachstum, etwa getrieben durch solche Added-Value Services, beinhaltet auch personelles Wachstum. Spüren Sie den Fachkräftemangel?**

**P. Barthels:** Es gibt Funktionen, wo wir uns schon schwer getan haben, gute Leute zu finden, zum Beispiel in der IT. Auf der anderen Seite scheinen wir einen ganz coolen Ruf in der Industrie zu haben, wodurch relativ viele gut ausgebildete Leute zu uns kommen. Wir erhalten viele Bewerbungen, was ein glücklicher Zustand ist, der darauf basiert, dass wir in Mitarbeitende investieren und sie fördern. Auch durch unser Wachstum bieten sich viele neue Karrieremöglichkeiten.

Unsere Präsenz in Europa und die Integration der zugekauften Firmen und ihrer Mitarbeitenden sowie sicherlich auch unser Rebranding zu Oqema im Jahr 2018 tragen dazu bei, unsere Firmenkultur und unsere Werte in den Markt zu transportieren. Wir erhalten viel positive Resonanz, besonders in dem konservativen Wettbewerbsumfeld. Unsere Außen-darstellung ist nicht nur Make-up, sondern ist gelebt und hat Substanz.

**Der Megatrend Nachhaltigkeit zieht sich durch alle Geschäftsprozesse und natürlich auch durch alle Kunden.**

**den Branchen. Wie sieht die Nachhaltigkeitsstrategie von Oqema, insbesondere auf Produktebene, aus?**

**P. Junge:** Beim Thema Nachhaltigkeit würde ich unterscheiden zwischen der notwendigen Erfüllung gesetzlicher Anforderungen – also der License to Operate – und den Geschäftsmöglichkeiten. Die License to Operate erlaubt es uns, als wertgeschätzter Partner in dieser Industrie unterwegs sein zu dürfen. Auf der anderen Seite ergeben sich Geschäftsmöglichkeiten aus unserem Produktportfolio und der Kreislaufwirtschaft. Unser Fokus liegt darauf, wie wir als Distributor unser Portfolio mit nachhaltigen beziehungsweise grünen Produkten ergänzen.

Nachhaltige Produkte können entweder biobasiert, bioabbaubar oder weniger toxisch sein, oder sie haben insgesamt einen geringeren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. In diesen vier Dimensionen schauen wir auf das Portfolio und bieten unseren Kunden nachhaltige Alternativen zu konventionellen Produkten. Eine weitere Chance liegt in Kreislaufwirtschaftsmodellen. Hier sehen wir unsere Rolle klar, insbesondere mit eigenen Assets wie Fuhrparks und unserem Lösemittel-Recyclingwerk. Unsere Schwerpunkte sind Lösemittel – von gängigen bis zu speziellen –, die wir im Kreislauf führen, sowie biobasierte Produkte wie D-Panthenol, die einzigartig sind und stark nachgefragt werden.

**Produktalternativen erfordern häufig eine veränderte Formulierung in der Endanwendung. Dabei leisten Ihre Labore Unterstützung für die Kunden?**

**P. Junge:** Ja. Dafür haben wir unter anderem Anfang 2024 in Köln-Godorf neue Labore für die Anwendungsbereiche Personal Care, Coatings und Food eingerichtet, um unseren Kunden diese Added-Value Services anbieten zu können und sie dabei zu unterstützen, bestimmte Stoffe zu ersetzen und die Auswirkungen auf die gesamte Formulierung zu prüfen. Entweder arbeiten wir an speziellen Projekten für den Kunden oder entwickeln Richtformulierungen mit neuen, umweltfreundlichen Rohstoffen. Die Nachfrage nach solchen Produktalternativen wächst, ist aber je nach Industrie und je nach Preissensibilität der Applikationen unterschiedlich stark ausgeprägt.

**Wachstum, etwa getrieben durch solche Added-Value Services, beinhaltet auch personelles Wachstum. Spüren Sie den Fachkräftemangel?**

**P. Barthels:** Es gibt Funktionen, wo wir uns schon schwer getan haben, gute Leute zu finden, zum Beispiel in der IT. Auf der anderen Seite scheinen wir einen ganz coolen Ruf in der Industrie zu haben, wodurch relativ viele gut ausgebildete Leute zu uns kommen. Wir erhalten viele Bewerbungen, was ein glücklicher Zustand ist, der darauf basiert, dass wir in Mitarbeitende investieren und sie fördern. Auch durch unser Wachstum bieten sich viele neue Karrieremöglichkeiten.

Unsere Präsenz in Europa und die Integration der zugekauften Firmen und ihrer Mitarbeitenden sowie sicherlich auch unser Rebranding zu Oqema im Jahr 2018 tragen dazu bei, unsere Firmenkultur und unsere Werte in den Markt zu transportieren. Wir erhalten viel positive Resonanz, besonders in dem konservativen Wettbewerbsumfeld. Unsere Außen-darstellung ist nicht nur Make-up, sondern ist gelebt und hat Substanz.