



Universiteit Antwerpen
Academiejaar 2010 – 2011
Sander Mortelmans

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
MASTER HANDELSINGENIEUR

Masterproef partim III: VKW-praktijkproject

CHEMISCHE DISTRIBUTIE IN BELGIË 2007 – 2010

Marktstudie in opdracht van de Belgische Kamer van Chemiehandel

Onder begeleiding van:

Jacques Declercq

Dr. ir. Genserik Reniers

Christophe De Cannière

Wim De Coster

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING.....	3
2.	BUSINESSMODELLEN.....	6
3.	HANDELSVOLUMES.....	8
4.	ZAKENCIJFERS, INVESTERINGEN EN TEWERKSTELLING.....	10
5.	TRENDS IN CHEMISCHE DISTRIBUTIE	17
5.1	Werkkapitaal en voorraadbeheer	17
5.2	Uitbesteding van logistiek.....	17
5.3	Effecten van REACH wetgeving.....	18
5.4	Integratie van het pan-Europese netwerk.....	18
5.5	Matrixorganisatie.....	19
5.6	Belang van Azië in de sourcingportfolio	19
5.7	2009: jaar van crisis maar ook van opportuniteiten.....	19
5.8	Chemical leasing.....	20
6.	M&A IN CHEMISCHE DISTRIBUTIE	21
7.	CONCLUSIE EN STRATEGISCHE AANBEVELINGEN.....	25
	BIBLIOGRAPHIE.....	27
	DEELNEMENDE BEDRIJVEN EN PROFESSIONALS	28

1. INLEIDING

1.1 Chemische distributie in België en Europa

In België is chemische distributie een sector van groot economisch belang: ze creëert veel toegevoegde waarde en tewerkstelling, namelijk 750 jobs in 2006, en biedt zeer waardevolle ondersteuning aan de Belgische chemische industrieën (BKCH 2007, 2010, Essenscia 2009). Producenten van chemische producten wensen per grote volumes af te leveren, maar in de afnemende industrieën zijn naast grote afnemers ook veel kleine bedrijven actief. Chemische distributeurs vormen de brug: zij bieden leveranciers de mogelijkheid om op een winstgevende manier deze kleinere klanten te bereiken. Distributeurs bieden een waaier aan diensten, zowel aan leveranciers als aan klanten, en zij leven niet zozeer van omzet maar wel van toegevoegde waarde. Aan leveranciers bieden zij ten eerste logistieke diensten zoals transport, herverpakking en etikettering volgens lokale taal en reglementen, verzorging van invoerformaliteiten en het regelen van goedkeuringen voor nieuwe producten. Verder bieden zij leveranciers marktkennis en implementeren zij de gewenste marketingstrategie. Aan klanten bieden zij ten eerste ondersteunende diensten zoals productexpertise en formulering, sample management, Just-In-Time leveringen en automatische aanvulling van reserves. Ten tweede bieden zij aan klanten allerlei bewerkingen waaronder afvulling, verdunning en blending.

We onderscheiden in chemische distributie twee productmarkten: *commodity chemicals* en *specialty chemicals*. Commodities omvatten drie productgroepen: (1) zuren & logen, (2) solventen en (3) zouten & anorganische producten. Specialties omvatten zeer veel producten en worden meest natuurlijk ingedeeld volgens toepassingsindustrie. Commodities en specialties verschillen sterk in handelsvolumes, prijszetting, aangeboden diensten en bewerkingen, kapitaalintensiteit van de activiteiten, uitbesteding van transport en opslag, veiligheids- en milieuregels en tenslotte gevoeligheid aan macro-economische trends (Districonsult, 2010). Commodities worden verhandeld in grote volumes via duurzame distributiecontracten en via trading (spotmarkten voor chemicals). Sleutels tot succes in de commoditiesmarkt zijn logistieke efficiëntie en competitieve prijzen. Specialties worden verhandeld in kleine volumes en sleutels tot succes zijn hier productexpertise en flexibiliteit, om voor de speciale wensen van de klant een oplossing te kunnen bieden. Prijsverhogingen in de specialtiesmarkt worden gewoonlijk meteen doorgezet naar de klant. Chemische distributeurs zijn zeer divers naargelang de productmarkt(en) waarin ze actief zijn. Maar ze

onderscheiden zich daarnaast ook sterk in hun businessmodel, zoals de relatie met leveranciers, bedrijfsgrootte, bedrijfsorganisatie, groeistrategie en uitbesteding van logistiek.

Het crisisjaar 2009 werd sterk gevoeld door de chemische distributeurs in Europa. De Duitse marktomzet en investeringsvolume daalden met respectievelijk 22% en 50% (VCH, 2009). De Duitse markt wordt beschouwd als een goede indicator van de situatie in andere EU-lidstaten. Op Europees niveau daalde de omzet van chemische distributeurs met gemiddeld 15 – 20%, de handelsvolumes daalden met gemiddeld 10 – 15% en de brutoverkoopmarges (EBITDA-to-salesratios) daalden tot tussen 2 en 6% (Districonsult, 2010). In de eerste helft van 2010 herstelden de zakencijfers van de grote distributeurs, genomen over heel Europa, zeer goed ten opzichte van de eerste helft van 2009 (Districonsult, 2010).

In West-Europa gebeurde de laatste tien jaar veel consolidatie in chemische distributie. Gefinancierd door private equity partners voerden distributeurs als Azelis, Brenntag en IMCD een overnamegedreven groeistrategie. De strategie steunde op een gunstig kredietklimaat en op de talrijke gespecialiseerde spelers in de markt die nieuwe activiteiten konden bijdragen aan het geheel. In 2009 viel M&A-activiteit in chemische distributie volledig stil (Districonsult, 2010).

De laatste jaren wijzigde het wetgevend kader van de sector gevoelig, met in het bijzonder REACH en CLP wetgevingen. Tenslotte is ook uitbesteding van logistieke activiteiten een onmiskenbare trend in chemische distributie. In 2006 werd door de Belgische distributeurs minstens 70% van het transport uitbesteedt (BKCH, 2007).

De Belgische chemische distributeurs zijn verenigd in de Belgische Kamer van Chemiehandel (BKCH). De BKCH-leden vertegenwoordigen samen ruim 80% van de Belgische handel in chemische producten (BKCH, 2007). De Duitse zusterorganisatie VCH rapporteert jaarlijks over handelsvolumes, tewerkstelling en investeringen van haar leden, en de Europese sectorvereniging (FECC) verkrijgt haar gegevens rechtstreeks van de lokale verenigingen.

1.2 Doelstellingen en scope

Voorliggende studie is in opdracht van de BKCH en werd via het VKW-platform aangeboden als praktijkproject. De marktstudie tracht een veelzijdig beeld te geven van chemische distributie in België over de periode 2007 – 2010. We onderzoeken hoe bovengenoemde evoluties zich weerspiegelen in de Belgische markt.

We trachten eerst de diversiteit onder chemische distributeurs in kaart te brengen door de uiteenlopende businessmodellen te bespreken. Vervolgens maken we een cijfermatige weergave van de sector, naar het beeld van de Duitse rapportering. We onderzoeken handelsvolumes, zakencijfers, investeringen en tewerkstelling. We beschouwen enkel bedrijven die strikt onafhankelijk en op vaste basis aan distributie doen (geen afdeling van een producent en geen zuivere traders). De Trendstop sectoranalysetools bekijken de sector veel te breed zonder onderscheid te maken tussen distributie onder vaste contracten en trading, en tussen distributie van commodities of specialties. Daarom is een opbouw vanuit individuele bedrijfsgegevens een meer waardevolle aanpak. In een derde onderdeel trachten we een overzicht te maken van trends in chemische distributie, en bekijken we hoe private equity en M&A de sector hebben veranderd. Tenslotte trachten we strategische aanbevelingen te maken aan de Belgische chemische distributeurs.

1.3 Onderzoeksmethode

We bakenen een relevante groep bedrijven af en bouwen met individuele cijfergegevens een beeld van de sector op. Ik verzamelde de gegevens uit jaarrekeningen, de Trendstop databank en een cijferbevraging bij de individuele bedrijven. Vervolgens ging ik bij acht bedrijfsleiders op gesprek om te leren over trends en ervaringen in de sector en over hoe de bedrijven zich onderscheiden van elkaar. Ik trachtte de bedrijfsinformatie aan te vullen met research van het consultingbureau Dstriconsult, om zo een win-winuitwisseling op te zetten tussen de Belgische bedrijfsleiders en Dstriconsult.

1.4 Dankwoord

Graag bedank ik de heren Jacques Declercq, Cristophe De Cannière en Wim De Coster voor de kans om deze leerrijke studie uit te voeren, en voor hun vriendelijke begeleiding. Ik bedank ook de heer dr. ir. Genserik Reniers voor zijn begeleiding, maar meer nog voor de boeiende colleges over chemische industrie gedurende mijn opleiding tot handelsingenieur. Verder bedank ik graag de mensen uit de Belgische sector die bereid waren met mij hun professionele visie te delen, en de heer Guenther Eberhard, managing director van Dstriconsult, voor zijn interesse in het project en voor zijn bereidheid marktkennis met mij te delen.

2. BUSINESSMODELLEN

Chemische distributie gaat in de eerste plaats om aanwezig zijn bij de klant via *customer visits*. Zo kunnen ze nieuwe diensten ontplooiën aan klanten en ook marktkennis opdoen die interessant is voor leveranciers. De distributeurs vertrouwen hiertoe steeds op lokale managers en salesmensen. Verder hangt elke distributeur echter een heel eigen businessmodel aan. Het businessmodel hangt sterk samen met de fase van de productlevenscyclus waarin de distributeur actief is, namelijk de introductiefase, groeifase of maturiteitsfase.

Een product in de introductiefase wordt in kleine volumes verhandeld en wordt nog maar in enkele toepassingen of industrieën gebruikt. Voor dit product moeten allerlei goedkeuringen verkregen worden en documentatie worden overgedragen naar gebruikers en autoriteiten. De leverancier wenst detailkennis over de afnemers van het product en over de prijszetting. Om het product te lanceren moet men dikwijls flexibele betalingstermijnen toestaan aan klanten, bijvoorbeeld aan klanten uit de cosmetica-industrie die zelf dikwijls lange betalingstermijnen moeten overbruggen. Kreglinger situeert zich zeer duidelijk in de introductiefase en werkt op zeer vertrouwelijke en exclusieve basis met haar principalen. Zij houdt logistieke activiteiten in huis omdat deze integraal deel uitmaken van haar productlanceringsdiensten aan leveranciers, en omdat het flexibeliteit toelaat naar klanten toe. Kreglinger beperkt zich tot een zestal West-Europese landen en werkt niet met filialen maar met lokale home office salesmensen. Naast Kreglinger zijn er ook de kleine nichespelers. Zij specialiseren in slechts één industrie of product en komen tegemoet aan zeer specifieke leverancierswensen. Vooral voor cosmetica en voeding zijn er leveranciers die naar kleine gespecialiseerde distributeurs op zoek gaan. Deze nichespelers doen niet aan uitbesteding van transport en opslag, zij trachten net om hierop te verdienen.

In de groeifase worden de verhandelde volumes groter en beginnen de prijzen te dalen. Het product begint toepassing te vinden in meerdere industrieën. In de groeifase vinden we distributeurs als Barentz, IMCD en Azelis, maar zij verschillen toch nog zeer sterk van elkaar. Barentz leunt het meeste aan bij Kreglinger: zij mikt ook op organische groei en zij blijft bewust zelfstandig. Barentz besteedt echter wel alle logistieke activiteiten uit. IMCD en Azelis groeien in grote mate door overnames te doen. Barentz en IMCD werken nog op exclusieve basis met principalen en verschaffen veel informatie over specifieke klanten en prijszetting. Zij profileren zich echt in het verlengde van een leverancier. Barentz en IMCD specialiseren ook in een beperkt aantal industrieën en bieden deze klanten een volledig gamma aan ingrediënten, in tegenstelling tot een leverancier die slechts één ingrediënt kan

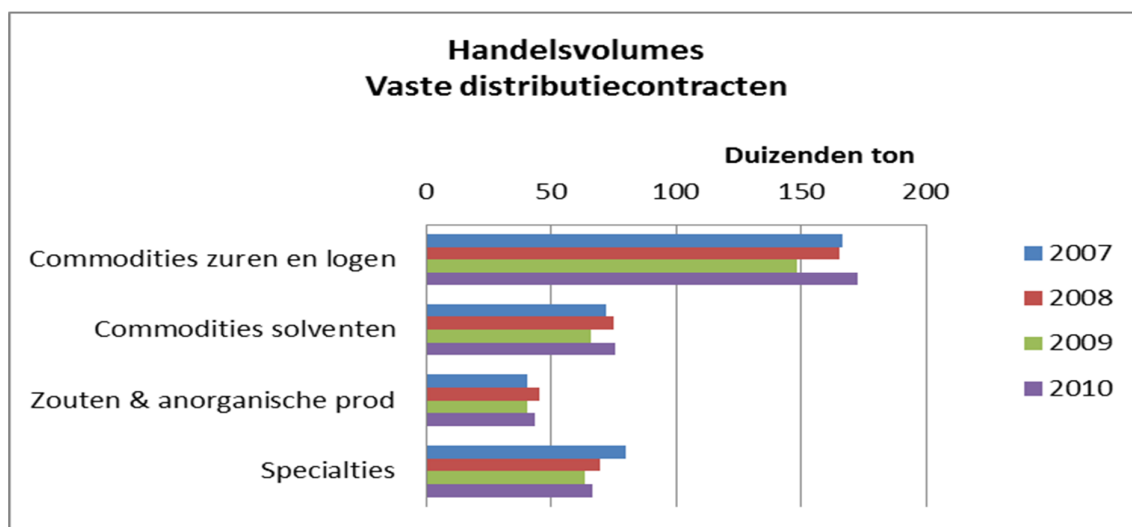
leveren. Azelis werkt veel minder op exclusieve basis en heeft ook een bredere industrie focus. Zij biedt leveranciers eerder een grote afzetmarkt. Barentz, IMCD en Azelis hechten allen veel belang aan gelijkvormigheid tussen de filialen. Via key account managers bieden zij leveranciers en klanten een centraal aanspreekpunt.

In de maturiteitsfase vinden we distributeurs zoals Brenntag, Univar, Caldic en Quaron. De producten worden nu in zeer veel industrieën gebruikt. Leveranciers wensen geen specifieke klantenkennis meer en wensen slechts grote volumes af te zetten. Exclusiviteit en vertrouwelijkheid zijn hier minder belangrijk en de distributeurs trachten zich vooral te onderscheiden door operationele excellentie, strategisch gelegen sites voor commodities en tenslotte omvang van de afzetmarkt. Zij groeien voornamelijk via overnames. De bedrijven doen ook aan uitbesteding van logistiek maar houden gespecialiseerde transporten bij, zoals transport van zuren. De bedrijven hebben een zeer uitgebreid productengamma met zowel commodities als specialties. Zij hebben gescheiden salesteams (business units) voor de verschillende productgroepen binnen commodities en de verschillende industrieën binnen specialties. Autonomie van de filialen is voor deze logge bedrijven zeer belangrijk om snel te kunnen inspelen op lokale marktontwikkelingen.

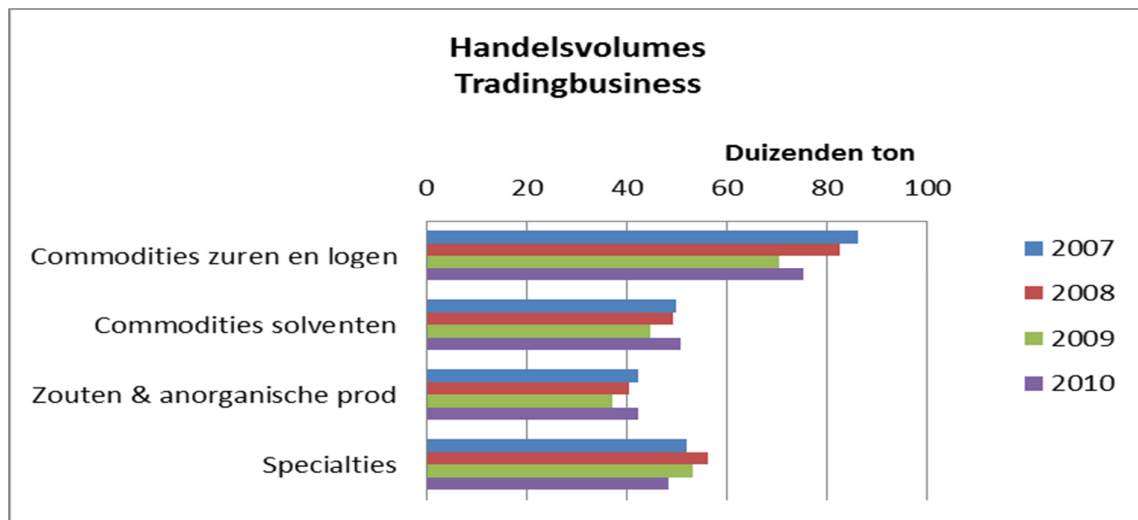
3. HANDELSVOLUMES

We beginnen de cijfermatige weergave van de sector met de handelsvolumes (tonnages). Onderstaande figuren geven de evolutie in totaal handelsvolume voor de verschillende productmarkten. De eerste figuur geeft handelsvolumes onder vaste distributiecontracten, de tweede figuur geeft handelsvolumes onder tradingbusiness. De volgende bedrijven verstrekten informatie over handelsvolumes: IMCD, Caldic, Azelis, Brenntag, Quaron, Barentz en Kreglinger.

De figuren geven een eerste bewijs dat 2009 een dipjaar was, en 2010 een jaar van snel herstel. In 2009 daalden de commodities 11% in handelsvolume en daalden de specialties 8.5% in handelsvolume. De bedrijfsleiders geven aan dat ook de prijzen gevoelig daalden in 2009 en weer goed herstelden in 2010. We berekenden voor de Belgische productmarkten de HHI-index¹: deze ligt voor de commodities (eerste drie productgroepen in de figuur) tussen 0.33 en 0.40, en voor specialties is ze 0.19. Deze waarden zijn bovengrenzen aangezien de kleine spelers in de markt niet inbegrepen zijn in de handelsvolumes.



¹ De HHI-index is de som van gekwadrateerde marktaandelen, in dit geval op basis van handelsvolume. De index geeft een indicatie van de concentratie in de markt: een hoge waarde (dichter bij 1) duidt op weinig spelers of op dominante spelers, een lage waarde (dichter bij 0) duidt op vele gelijkwaardige spelers.



4. **ZAKENCIJFERS, INVESTERINGEN EN TEWERKSTELLING**

In dit hoofdstuk bekijken we evoluties in omzet, toegevoegde waarde, investeringen en tewerkstelling. Om de onderlinge vergelijkbaarheid van de bedrijven te verhogen nemen we bedrijven samen in groepen, volgens de productmarkten waarin ze actief zijn. Het gaat steeds om bedrijven die onafhankelijk en onder duurzame contracten aan distributie doen.

Ten eerste bekijken we omzet, toegevoegde waarde en investeringen per bedrijf. We splitsen ook de marktomzet uit naar verschillende afzetindustrieën, en splitsen de investeringen uit naar verschillende toepassingen. Distributeurs zijn minder omzetgericht dan leveranciers omdat ze relatief weinig vaste kosten kennen. Ze leven vooral van toegevoegde waarde en bieden de klant steeds een volledige oplossing veeleer dan enkel een product. De investeringen gebeuren bijna uitsluitend door de bedrijven die commodities verhandelen.

Ten tweede bekijken we de tewerkstelling per bedrijf. We bekijken ook de werknemersproductiviteit en het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde. Om productexpertise en andere gespecialiseerde diensten aan te bieden stellen chemische distributeurs hooggeschoolde mensen tewerk. De meeste bedrijfsleiders geven aan dat de tewerkstelling in chemische distributie in de lift zit naar 2011 toe. Sommige bedrijven geven aan dat ze vacatures moeilijk ingevuld krijgen. Men vindt wel geschikte mensen maar heeft dikwijls moeite om deze mensen aan te trekken: chemische distributie is een relatief onbekende sector en men ervaart sinds 2009 ook minder bereidheid tot verandering van job.

4.1 **Drie groepen bedrijven**

Groep 1: Bedrijven die zowel commodities als specialties verhandelen

Vier bedrijven zijn actief in zowel commodities als specialties: Brenntag, Caldic, Univar en Quaron. Brenntag, Caldic en Univar zijn in België van de volgende grootteorde:

- tewerkstelling > 120 werknemers,
- omzet > 100 miljoen euro,
- toegevoegde waarde > 10 miljoen euro,
- investeringen > 1 miljoen euro.

Brenntag en Univar hebben private equity partners, Caldic is nog een familiebedrijf. Quaron Benelux ontstond uit de consolidatie van drie Belgische distributeurs onder financiering van private equity partner Bencis, en werd in 2010 zelf overgenomen door Univar. Er zijn nog

spelers in deze groep, zoals Mavom en Prayon, maar zij zijn veel kleiner, hebben een nauwe specialisatie en doen ook zelf aan productie.

Groep 2: Bedrijven die enkel specialties verhandelen

Vier bedrijven zijn enkel actief in specialties: Azelis, IMCD, Barentz en Kreglinger. Zij zijn in België van de volgende grootteorde:

- tewerkstelling ongeveer 40 werknemers,
- omzet > 20 miljoen euro,
- toegevoegde waarde > 3 miljoen euro,

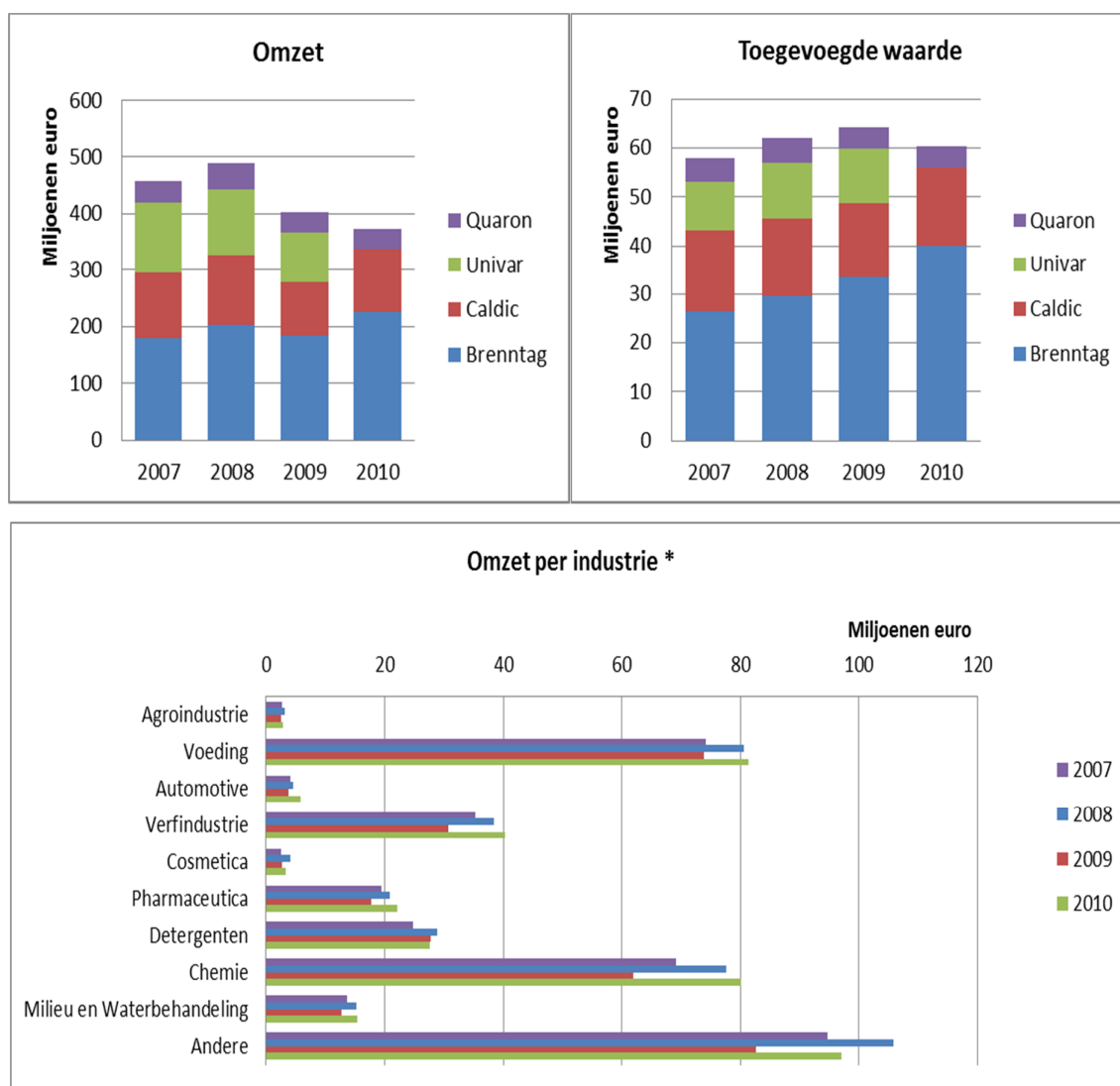
Azelis en IMCD zijn de grootsten en hebben private equity partners. Barentz en Kreglinger zijn in familiale handen. Er zijn ook nu weer een aantal kleinere spelers: Ingrizo, Pugh & Co, Keyser & McKay en Manuchar. Ingrizo en Pugh & Co zijn van Belgische origine. Manuchar startte pas recent distributieactiviteiten op in België. De kleinere spelers achtten zich niet relevant voor de studie of waren niet bereid tot medewerking.

Groep 3: Bedrijven die enkel commodities verhandelen

Vier bedrijven zijn enkel actief in commodities: Coulon, Radermecker Interchimie, Roam Chemie en Safino. Alle bedrijven zijn van Belgische origine en in familiale handen. Deze bedrijven zijn veel kleiner dan de bedrijven in de andere groepen en hebben elk een nauwe specialisatie: bijvoorbeeld Coulon doet enkel in verfproducten en Roam Chemie vooral in waterbehandelingsproducten. Roam Chemie is zich zelfs volledig aan het toelagen op een specifiek product, namelijk het nieuwe ontsmettingsmiddel Huwa San. De vier bedrijven waren in 2008 samen goed voor een tewerkstelling van ongeveer 30 mensen, toegevoegde waarde van ongeveer drie miljoen euro en investeringen van ongeveer 600 000 euro. We doen voor deze groep geen verdere cijferanalyse omdat zij onderling te sterk verschillen.

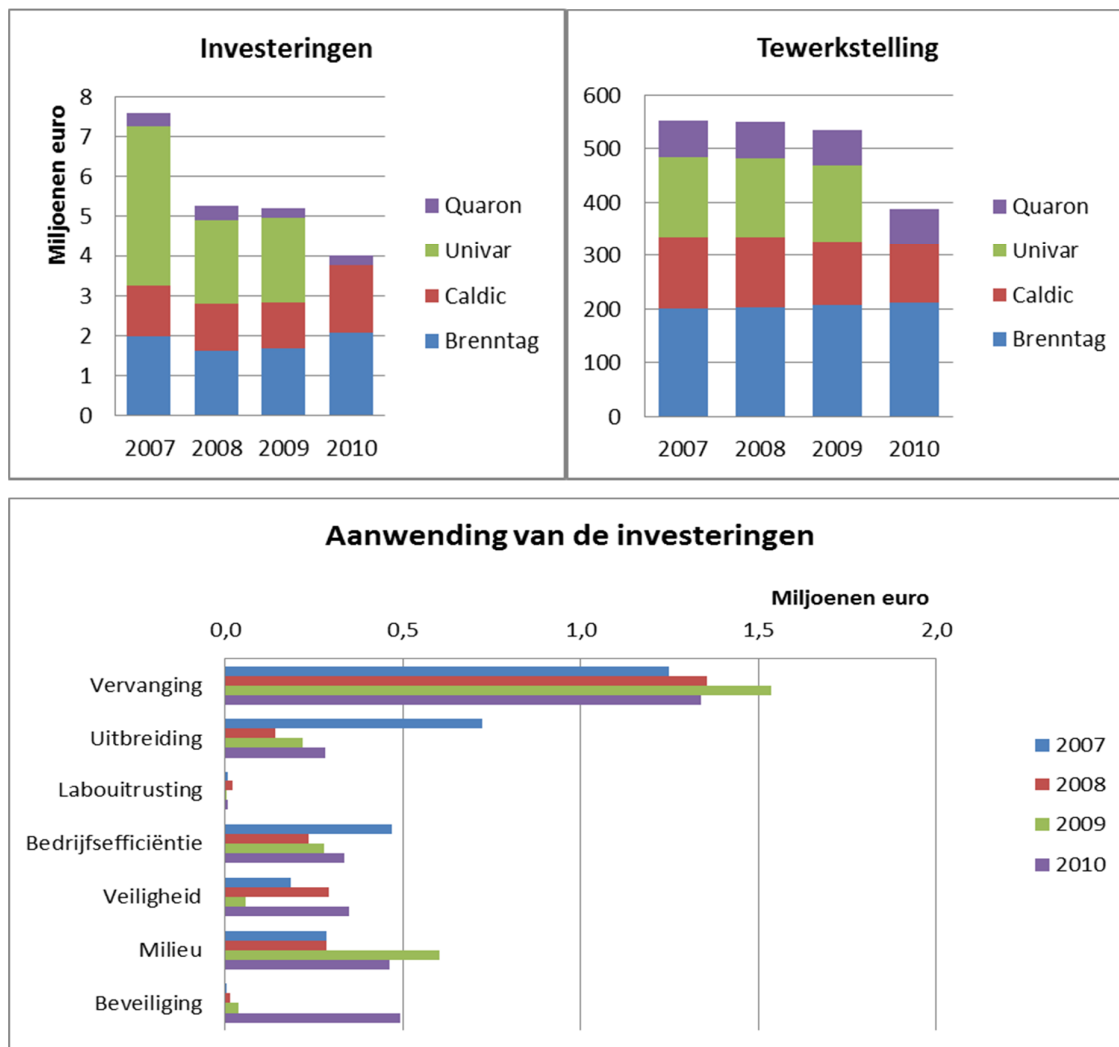
4.2 Groep 1: Bedrijven die zowel commodities als specialties verhandelen

Onderstaande figuren tonen aan dat de bedrijven uit groep 1 volop groeiden over 2007 – 2010. We zien het ‘crisisjaar’ 2009 weerspiegeld in de marktomzet die daalde met 18% , maar niet in de toegevoegde waarde. Dit bevestigt het gegeven dat voor chemische distributeurs omzet en toegevoegde waarde niet sterk gerelateerd zijn. De toegevoegde waardecijfers bewijzen dat de bedrijven uit groep 1 het goed bleven doen en dat zij zeer sterk staan naar de toekomst toe. In 2010 bereikten zij samen 489 miljoen euro omzet en 72 miljoen euro toegevoegde waarde (voor Univar tellen we de gegevens van 2008, in het gesprek gaf Univar aan dat haar zakencijfers goed herstelden in 2010). In België realiseren de bedrijven uit groep 1 het meeste omzet in de voedingsindustrie en chemische industrieën.



* Quaron gaf geen gegevens voor 2007 en 2008. Om dit niet het beeld te laten vertekenen pasten we voor Quaron haar industrieverdeling van 2010 toe op haar omzet van 2007 en 2008.

Onderstaande figuren geven voor groep 1 de evolutie in het investeringsvolume, in de investeringsaanwendungen en in de tewerkstelling. De investeringsgraad² in groep 1 bedroeg voor 2007, 2008, 2009 en 2010 respectievelijk 13.1, 8.5, 8.1 en 8.5% (voor Univar nemen we in 2010 de investeringen en tewerkstelling van 2008 aan). Over 2007 - 2010 verminderde de tewerkstelling van 552 naar 530 jobs. Brenntag nam over de volledige periode echter 12 nieuwe medewerkers in dienst en de bedrijven verschillen dus gevoelig in tewerkstellingsevolutie.



² Investeringsgraad = Investeringsvolume / Toegevoegde waarde.

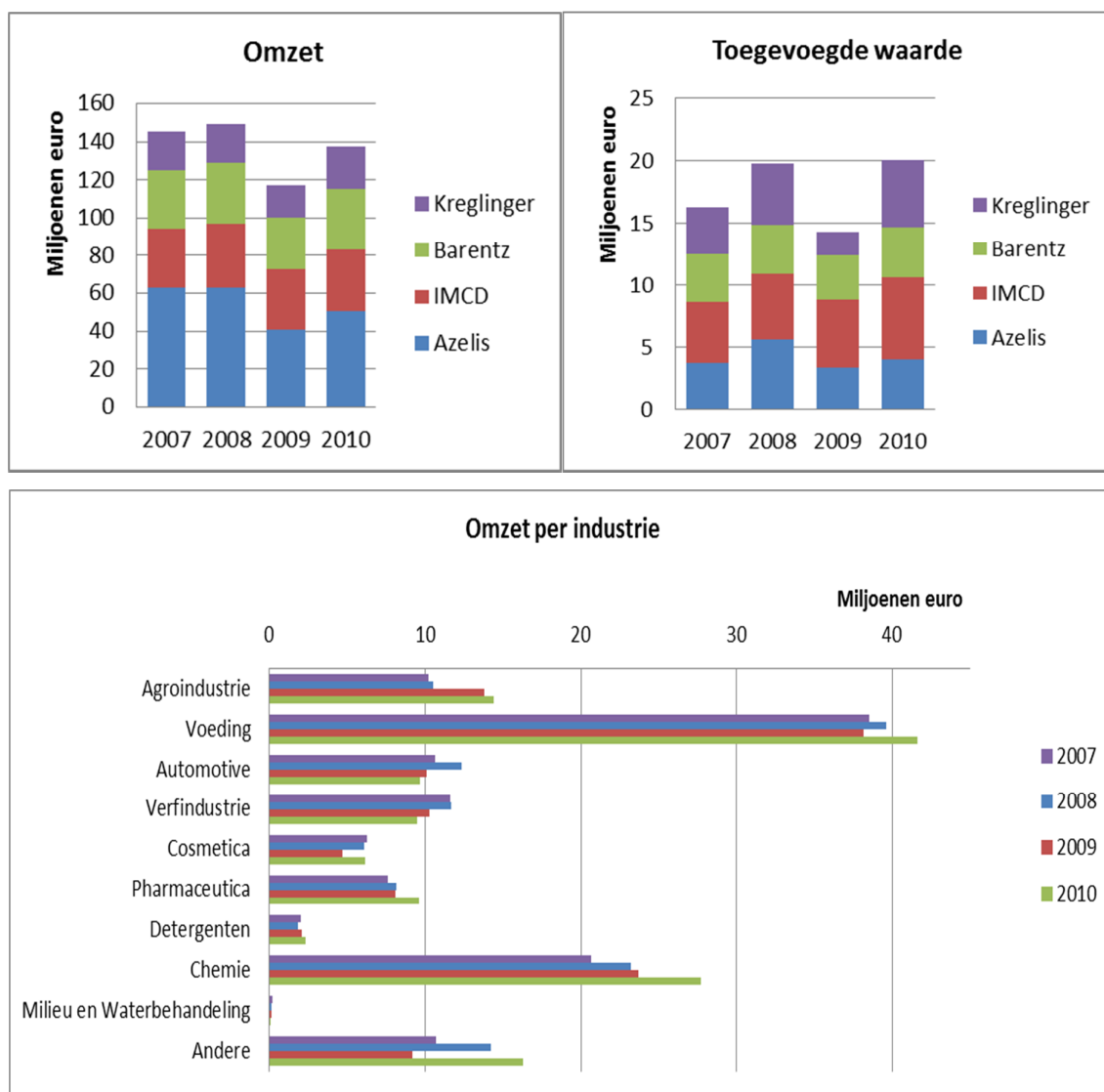
Onderstaande tabel geeft de gemiddeldes en spreiding van groep 1 weer voor de werknemersproductiviteit en het personeelskostenaandeel in de toegevoegde waarde. De aanhoudende groei in toegevoegde waarde en de daling in tewerkstelling in groep 1 zien we duidelijk weerspiegeld in beide maatstaven. Werknemers werden productiever en de personeelskosten werden minder belangrijk in de toegevoegde waarde.

	GROEPSGEMIDDELTE				STANDAARDAFWIJKING			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Productiviteit per werknemer (euro)	98.697	105.040	108.818	120.120	34.519	33.879	44.339	57.425
Personeelskost per 100 euro toegevoegde waarde (euro)	63,2	61,9	63,7	56,2	23,3	16,8	22,5	21,7

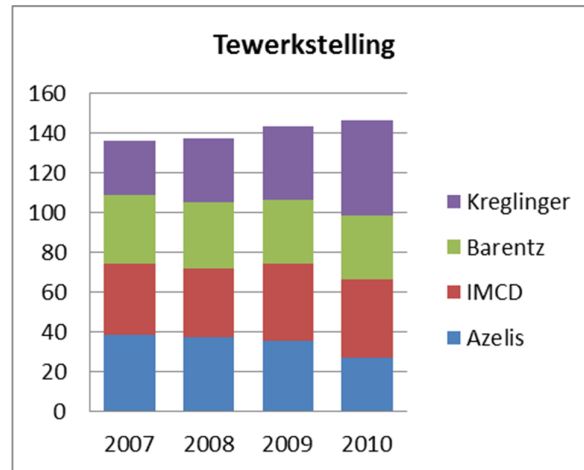
Brenntag, Caldic, Univar, Quaron

4.3 Groep 2: Bedrijven die enkel specialties verhandelen

Onderstaande figuren tonen aan dat ook de bedrijven uit groep 2 volop groeiden over 2007 – 2010, met uitzondering van het jaar 2009. We zien het jaar 2009 hier weerspiegeld in zowel de marktomzet die daalde met 22%, als de toegevoegde waarde die daalde met 28%. Beide herstelden zeer goed in 2010 en ook deze bedrijven hebben goed vertrouwen in de toekomst. In 2010 bereikten zij samen 137 miljoen euro omzet en 20 miljoen euro toegevoegde waarde. In België realiseren de bedrijven uit groep 2 het meeste omzet in de voedingsindustrie, chemische industrieën en automotive industrie (deze laatste omvat onder andere coatings).



De investeringsgraad in groep 2 bedraagt steeds minder dan 2.5% en deze bedrijven doen geen regelmatige investeringen. Wanneer ze investeren is dit vooral in bedrijfsefficiëntie, zoals de integratie van ICT-systemen over de landen heen. Over 2007 - 2010 nam in groep 2 de tewerkstelling toe van 136 naar 147 jobs. De bedrijven hebben elk rond de 40 medewerkers in dienst, welk voornamelijk technisch geschoolde salesmensen zijn.



Onderstaande tabel geeft de gemiddeldes en spreiding van groep 2 weer voor de werknemersproductiviteit en het personeelskostenaandeel in de toegevoegde waarde. In deze groep steeg het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde vanwege de toegenomen tewerkstelling.

	GROEPSGEMIDDELTE				STANDAARDAFWIJKING			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Productiviteit per werknemer (euro)	120.696	144.070	98.276	141.677	18.246	17.047	35.347	23.724
Personeelskost per 100 euro toegevoegde waarde (euro)	57,2	55,7	57,6	61,5	10,1	11,8	19,5	14,6

IMCD, Azelis, Barentz, Kreglinger

5. TRENDS IN CHEMISCHE DISTRIBUTIE

We bespreken nu een aantal opvallende trends in de sector. Chemische distributie is een jonge sector in volle ontwikkeling en dit hoofdstuk tracht het ontwikkelingspad van de laatste jaren in kaart te brengen. We geven ook speciale aandacht aan het crisisjaar 2009.

5.1 Werkkapitaal en voorraadbeheer

Private equity is sinds 2005 echt actief in chemische distributie en heeft sindsdien een trend opgestart tot rationalisering van werkkapitaal. Ook de familiebedrijven zijn in deze trend gevolgd. Zuiniger gebruik van werkkapitaal betekent voor chemische distributeurs meer aandacht aan voorraadbeheer. *Forecasting* is echt een begrip geworden in chemische distributie en de bedrijven zetten nu meer mankracht in bij het opstellen van hun aankoopplanning. De voorraden zijn effectief gedaald en er is minder vernietiging van onverkochte producten. In 2010 bereikten de handelsvolumes weer een normaal peil maar een groot aantal klanten doen nu kleinere en meer frequente bestellingen (het aantal facturen steeg gigantisch). Overal in de supply chain werden voorraden afgebouwd en de distributeurs zijn uiteindelijk degene die dit moeten opvangen. De distributeurs zijn zich dan ook contractueel gaan indekken tegen onzekere bestellingen.

Het aantal warehouses voor specialtiesproducten werd sterk verminderd, bijvoorbeeld Kreglinger en Barentz werken met nog slechts één centrale warehouse voor al hun Europese afzetmarkten. Om commodities te verdelen moet men lokale sites aanhouden: voor deze laagwaardige producten zijn de transportkosten van groot belang en de producten worden steeds in een beperkte straal rond het magazijn verdeeld (maximaal 100 km).

We besluiten dat in chemische distributie over 2007 – 2010 voorraadbeheer een immens belangrijke factor geworden is om competitief te blijven.

5.2 Uitbesteding van logistiek

Private equity stuurde ook aan op de afstoting van niet-kernactiviteiten zoals transport, opslag en logistieke formaliteiten. Anno 2010 hebben de private equity distributeurs hun transport nagenoeg volledig uitbesteedt. Brenntag en Caldic doen wel nog aan transport van gevaarlijke producten zoals ‘bollekestransport’ van zuren. Azelis en IMCD besteden ook opslag volledig uit: zij kiezen voor contractmanagement in plaats van zelf magazijnen en bijhorend personeel te beheren. De afstoting van vaste activa voor transport en opslag

betekent ook minder investeringen in de beveiliging ervan. Twee bedrijven deden in 2010 wel uitzonderlijke investeringen in beveiliging.

De kleinere familiebedrijven volgen niet steeds deze uitbestedingstrend. Kreglinger houdt bewust de logistieke activiteiten in huis als onderdeel van haar specifieke businessmodel (we lichten de businessmodellen toe in volgend hoofdstuk). Nichespelers zoals Roam Chemie zien transport nog als een dienst waarop ze kunnen verdienen.

5.3 Effecten van REACH wetgeving

De taak van distributeurs binnen REACH is het doorgeven van informatie tussen klanten en leveranciers, bijvoorbeeld over de mogelijke toepassingen van een product. De eerste twee fasen van REACH, voltooid in december 2010, verhoogden bij distributeurs dan ook vooral de personeelskosten door medewerkers die voltijds bezig zijn met het onderhouden van de nodige contacten.

In specialtismarkten, waar de handelsvolumes klein zijn, leidde REACH al tot afhakende leveranciers doordat de registratiekosten te sterk wegen op de winstgevendheid. De volgende fasen van REACH slaan op de kleinere volumes en het leverancierseffect zal daarom nog veel sterker worden. De distributeurs zien zelfs risico's op monopolievorming aan leverancierszijde: overblijvende leveranciers kunnen kansen zien tot het kopen van een monopoliepositie door de eenmalige registratiekosten te dragen.

Voor Roam Chemie betekent REACH enkel opportuniteiten: vele bestanddelen van ontsmettingsmiddelen verdwijnen onder REACH waardoor Roam een groeiende markt ziet voor haar innovatieve ontsmettingsproduct Huwa San.

5.4 Integratie van het pan-Europese netwerk

In volgend hoofdstuk bespreken we hoe in de voorbije tien jaar zeer grote distributeurs ontstonden door M&A-activiteit. Zij waren in het begin echter meer een som van vele bedrijven dan één geïntegreerd geheel. Over de periode 2007 – 2010 begonnen distributeurs als Azelis en IMCD hun uitgebouwde netwerk te integreren. Azelis voerde één bedrijfsnaam in voor heel Europa. Ze voerden ook een centraal ICT-systeem in waarmee afdelingen vergelijkbaar werden op gebied van kosten, en waarmee filiaalmanagers toegang kregen tot een schat aan beleidsondersteunende informatie. Zij zijn dus nog maar recent pan-Europese bedrijven geworden en de verwachte synergieën zijn nog volop tot uiting aan het komen. Verder komt de integratie vooral neer op people management. Bij nieuwe overnames stelt

men steeds een integrator aan en zijn of haar grootste taak is altijd het stroomlijnen van de verschillende visies en werkmanieren.

5.5 Matrixorganisatie

De bedrijfsorganisatie van een grote specialtiedistributeur moet toelaten om dicht bij de klant te staan, maar ook om over de landsgrenzen heen een efficiënt netwerk uit te bouwen voor de producten. Hiertoe hebben de grote distributeurs een matrixorganisatie ingevoerd met enerzijds filiaalmanagers en anderzijds productmanagers. De managementuitdaging bij het invoeren van de matrixorganisatie is het juiste evenwicht vinden tussen enerzijds lokale autonomie en verantwoordelijkheid van de filialen, om flexibel in te spelen op klantenwensen, en anderzijds samenhang van het netwerk en de productstrategie. Het juiste evenwicht ligt voor elke distributeur anders en ze geven aan dat ze de voorbije jaren veel leerden over hoe de matrixorganisatie te laten renderen. Kreglinger is in een relatief klein gebied aanwezig en kan daarom gemakkelijker centraal aangestuurd worden dan bijvoorbeeld Brenntag of Univar. Ook de grote distributeurs leggen elk een verschillende focus, maar om zich in 2009 te onderscheiden van de concurrenten vertrouwden zij allemaal op autonomie van de filialen. Filiaalmanagers en productmanagers moeten nauw communiceren: om een Belgische klant productkennis te bieden kan de filiaalmanager beroep doen op de Europese productmanager, en andersom om een leverancier marktkennis te bieden over België kan de productmanager beroep doen op de filiaalmanager.

5.6 Belang van Azië in de sourcingportfolio

China en Indië zijn de laatste tien jaar een belangrijke bron van commodities geworden, dankzij verhuisde productie en dankzij verbeterde voorspelbaarheid van lokale leveranciers en overheid. Toch ondervinden de distributeurs nog regelmatig moeilijkheden met deze landen, zoals sterk schommelende prijzen, onbetrouwbare leveranciers en protectionisme in tijden van schaarste. Voor vele specialtiesproducten zijn Azië van nature een belangrijke bron.

5.7 2009: jaar van crisis maar ook van opportuniteiten

Hoewel 2009 gevoeld werd bij de Belgische distributeurs, vonden we dat ze in 2010 al weer volledig op het groeipad zijn qua handelsvolumes, toegevoegde waarde en tewerkstelling. Meerdere bedrijven noemen 2010 zelfs stukken beter dan 2008. Zowel de Belgische bedrijfsleiders als Districonsult geven aan dat 2009 een jaar van crisis maar ook van

opportuniteiten was voor chemische distributeurs (Districonsult, 2010). Leveranciers en klanten zochten koortsachtig naar kostenefficiënties wat voor distributeurs een uitgelezen kans was om (nieuwe) diensten te promoten. Districonsult voorzag ook voor 2010 nog zulke opportuniteiten en uit de toegevoegde waardecijfers van 2010 blijkt dat de Belgische distributeurs deze goed benut hebben (Districonsult, 2010). In 2009 was er onder de distributeurs een rush om zich te onderscheiden van de concurrenten, en in 2010 plukten ze de vruchten van hun inspanningen. Sinds 2009 is ook in de specialtiesmarkt prijsconcurrentie merkbaar aanwezig.

De crisis in 2009 gaf nog een extra aanzet tot zuinig gebruik van werkkapitaal, bovenop de trend gestart door private equity. Bij het aantrekken van de markt in 2010 bleef de verstrakte discipline in voorraad- en middelenbeheer, waardoor distributeurs na 2009 nog sterker staan dan ervoor. Sommige bedrijven gaven aan dat de gedaalde prijzen en voorraden in 2009 belangrijke positieve kasstromen teweeg brachten, vooral distributeurs van commodities omdat deze producten een hoge voorraadrotatie hebben.

Leveranciers haalden in 2009 sommige grote klanten terug in eigen bediening, maar andersom kwamen ook klanten die overschakelden op kleinere aankoopvolumes nu bij de distributeurs terecht. In 2009 zagen sommige specialtiesdistributeurs vooral de vraag vanuit de cosmeticaïndustrie in elkaar zakken, veel meer dan de vraag vanuit voeding en pharma (het luxeartikeleneffect). Andere bedrijven zagen al hun afzetindustrieën hard getroffen worden. Wanbetalers en faillissementen kwamen bijna uitsluitend voor in de cosmeticaïndustrie. Klanten in de pharma en voedingsindustrieën hebben typisch een sterkere financiële positie.

5.8 Chemical leasing

Chemical leasing staat voor de terugname, herverwerking en herverkoop van chemische producten en ontstond in het kader van duurzame chemie. We vroegen de bedrijfsleiders naar hun bekendheid met chemical leasing. Het concept is niet bekend, behalve dat het lijkt op enkele traditionele praktijken zoals zuivering van actieve koolstof. Omdat leveranciers vooral nieuwe producten willen afzetten leidt het concept van chemical leasing tot een zekere belangenvermenging en de distributeurs zien er dan ook weinig business in.

6. M&A IN CHEMISCHE DISTRIBUTIE

We onderzoeken nu M&A in chemische distributie. De laatste tien jaar startte private equity een duidelijke trend tot consolidatie op in de sector. De overzichtstabel op het einde van dit hoofdstuk geeft overnames weer, vanaf 2005, van de volgende bedrijven: Caldic, IMCD, Azelis, Brenntag en Univar. Enkel Caldic is nog in familiale handen, de anderen hebben private equity partners. Het overzicht toont aan dat ook in M&A-activiteit 2009 een crisisjaar was en 2010 een jaar van snel herstel. De bedrijven zijn alert voor allerlei opportuniteiten, zoals bijvoorbeeld de producent Yara die haar distributieafdeling moest afstoten om haar externe groeiplannen te mogen uitvoeren.

De overname en consolidatie van drie Belgische en Nederlandse distributeurs tot Azelis Benelux had drie beweegredenen:

1. Het bereiken van kritieke massa in de Beneluxmarkt. Volgens Districonsult betekent kritieke massa het behoren tot de top vijf in een relevante markt (Districonsult, 2010).
2. Efficiënties van een geïntegreerd pan-Europees distributienetwerk. Azelis startte in 2009 – 2010 met de integratie van de overgenomen bedrijven in Europa en de efficiënties zijn in 2011 nog volop tot uiting aan het komen.
3. Diversificatie naar nieuwe productgroepen en afzetindustrieën.

Ook Quaron Benelux ontstond door de consolidatie van lokale bedrijven onder financiering van private equity. Voor de overgenomen bedrijven is de beweegreden tot verkopen van de business de toenemende complexiteit in de sector. Vele bedrijfjes ondervonden dat ze meer tijd spendeerden aan formaliteiten en zorgsystemen (kwaliteit, veiligheid en milieu) dan aan echte verkoopsactiviteiten. Zij anticipeerden dan ook op verdere evoluties in wetgeving, zoals REACH en CLP, door zich te laten overnemen.

De distributeurs hadden in 2010 geen problemen met het vinden van financiering. Zowel Districonsult als de Belgische professionals zijn overtuigd dat private equity fondsen veel interesse zullen blijven tonen in chemische distributie. Na de geslaagde beursgang van Brenntag in maart 2010 ging de aandacht naar mogelijke volgers, maar Azelis en IMCD zouden nog een laatste groeifase moeten doormaken. IMCD vond einde 2010 het fonds Bain Capital bereid om deze groeifase te financieren. Het fonds 3i dat sinds 2006 Azelis in handen heeft zou mikken op een beursgang in 2012 (Districonsult, 2010). In februari 2011 deed

Azelis één van haar grootste overnames tot zover, namelijk S&D Group, en deze overname zal Azelis in staat stellen de nodige groei waar te maken.

In 2010 doen de bedrijven weer overnames in België, Frankrijk en Engeland. Districonsult ziet na tien jaar overnameactiviteit een sterk geconsolideerde West-Europese markt, maar de trend zet zich duidelijk weer verder na de stilstand van 2009 (Districonsult, 2010). Chemische distributeurs worden verwacht voortdurend omzetgroei te realiseren voor hun principalen en private equity partners, en uit de overzichtstabel blijkt duidelijk dat M&A hiertoe een onmisbaar instrument is.

De overname in 2010 van Quaron Benelux door Univar was een nieuw type overname in de zin dat nu een directe concurrent werd overgenomen. De beweegreden van Univar was een nood aan nieuwe sites voor commodities. De overname van Quaron France werd tegengehouden om een Frans duopolie in commodities te vermijden en de overname van S&D Group door Azelis wordt momenteel door de autoriteiten onder de loep genomen (Districonsult, 2009, 2010). Sinds 2007 werden al meerdere onderzoeken opgestart in verband met collusief gedrag, voornamelijk in Duitsland en Frankrijk. Bij de beursgang van Brenntag vermeldde het management zeer uitdrukkelijk risico's op boetes en gedwongen afstoting van activa onder de marktwaarde (ICIS, 2010; Districonsult, 2010). Districonsult ziet M&A vanaf 2010 weer tot leven komen maar sluit grote fusies uit: deze zullen niet toegelaten worden door de autoriteiten. De Belgische bedrijfsleiders beamen inderdaad dat de aandacht van concurrentieautoriteiten voor chemische distributie is toegenomen.

In België en West-Europa evolueert chemische distributie naar een tweeledige marktstructuur met enerzijds grote overnamegedreven distributeurs en anderzijds kleine nichespelers. Middelgrote spelers zullen grotendeels verdwijnen door M&A, zoals het geval was met Quaron. Distributeurs als Barentz en Kreglinger zullen wel zelfstandig blijven bestaan omdat zij zeer specifieke leverancierswensen dienen. Zij hebben hierover dan ook duidelijke verstandhoudingen met hun principalen.

Districonsult typeert de Europese specialtiesmarkten aan hand van een *Google-Earth* effect: van ver lijken de nationale markten competitief met veel distributeurs maar van dichtbij wordt duidelijk dat 80% van een relevante markt in handen is van een handvol bedrijven (Districonsult, 2010). Een relevante specialtiesmarkt komt overeen met een afzetindustrie of een groep gelijkaardige producten. Op de commoditiesmarkten zijn volgens Districonsult in elk land vier tot zes bedrijven actief, uitgezonderd in Duitsland (Districonsult, 2010). Op de Belgische commoditiesmarkten vinden we in 2010 nog drie grote spelers, namelijk Brenntag,

Caldic en Univar. Daarnaast vinden we enkele kleine spelers zoals Roam Chemie en Radermecker Interchimie.

Tijdslijn	M&A-activiteit
2005 – 2008	Brenntag, Azelis, IMCD en Univar kenden allemaal eigendomswisselingen tussen private equity fondsen. Overname Interland Chemie door Azelis, als laatste van drie overnames waaruit het huidige Azelis Benelux ontstond. Strategische add-on overnames in Engeland, Zwitserland, Spanje, Italië, Duitsland, Griekenland, Oostenrijk en Noorwegen, door <i>Tier-1 distributors</i> (Brenntag, Univar) en <i>Tier-2 distributors</i> (Calcic, IMCD, Azelis) (Districonsult, 2010). Brenntag neemt distributieactiviteiten over van producent Yara. Yara deed een grote overname en werd door de autoriteiten verplicht om haar distributieafdeling van de hand te doen.
2009	In Europa geen schuldgefinancierde overnames meer (Districonsult, 2010). Enkel Brenntag deed nog strategische add-on overnames maar niet in Europa.
2010	BC Partners brengt Brenntag succesvol naar de beurs tegen 8,9 keer de EBITDA. BC Partners houdt zelf wel een meerderheidsbelang bij. Experts zagen slechts een 50-50 kans op succes, onder andere vanwege risico's verbonden aan anti-trust onderzoeken (ICIS, 2009). Zij zien in de geslaagde beursgang dan ook een stevige trendsetter voor M&A-activiteit in Europa (ICIS, 2009; Districonsult, 2009, 2010). IMCD wisselt na vijf jaar weer van private equity eigenaar, en is nu niet meer in Nederlandse handen. Drie private equityfondsen namen deel aan de

	veiling, met initiële biedingen van 600 tot 700 miljoen euro, of 8.6 tot 10 keer de EBITDA. Strategische overname van Quaron Benelux door Univar, om sterker te worden in commodities. Strategische overname Omnicem in Engeland door Caldic, om zuren & logen toe te voegen aan haar productengamma in Engeland. Strategische overname YDS in Benelux door Azelis, om sterker te worden in de industrieën cosmetica, farmaceutica en voeding. Strategische overname Metausel in Frankrijk door Brenntag, om sterker te worden in commodities. Strategische overname Warwick International Distribution door IMCD, om te groeien in specialties in Frankrijk, Italië, Spanje, Portugal, Slovenië en ook buiten Europa. Azelis stoot haar polymeerdistributie af in het nieuwe bedrijf Allandis. Het plan is om via een vijftal acquisities een grote Europese speler te creëren (ICIS, 2009).
--	--

7. CONCLUSIE EN STRATEGISCHE AANBEVELINGEN

Voorliggende marktstudie bracht chemische distributie in België in kaart over de periode 2007 - 2010. Groothandel in chemische producten gebeurt door zeer diverse bedrijven. Bij het afbakenen van de sector waren we vrij selectief maar dit ten voordele van een focus op onafhankelijke chemische distributeurs die voornamelijk op vaste basis handel drijven.

Conclusies

Op basis van handelsvolume is de Belgische markt bijna volledig in handen van grote internationale distributeurs. Meestal met private equity als partner kochten zij tientallen Belgische distributeurs op. Er zijn zowel in commodities als specialties ook heel wat kleinere spelers actief, dikwijls gespecialiseerd in een niche. Zij zullen zelfstandig blijven bestaan vanwege zeer specifieke leverancierswensen. Chemische distributie omvat dan ook zeer diverse bedrijven die niet allemaal directe concurrenten zijn.

In 2010 realiseerden de acht grootste distributeurs in België samen een omzet van 626 miljoen euro en een toegevoegde waarde van 92 miljoen euro. Zij behaalden deze zakencijfers met 677 medewerkers. Het dipjaar 2009 zette de distributeurs aan tot creativiteit in het ontplooiën van nieuwe business en in 2010 verwelkomden zij heel wat nieuwe klanten. De omzet en toegevoegde waarde herstelden inderdaad in 2010 en de bedrijfsleiders hebben ook goed vertrouwen naar 2011 toe. Tewerkstelling in chemische distributie zit in de lift, met voornamelijk vraag naar technisch geschoolde salesmedewerkers.

Chemische distributeurs ervaarden de laatste tien jaar een enorme toename in wetgeving op de invoer en distributie van chemische producten. Ook werden certificaties voor kwaliteit, veiligheid en milieubewustheid gemeengoed in de sector. Om deze evoluties bij te houden stelden de bedrijven voltijdse medewerkers aan zoals managers voor zorgsystemen en REACH-specialisten voor het onderhouden van contacten met leveranciers en klanten. De verhoogde complexiteit zette heel wat familiebedrijven aan tot verkopen van de business. Anno 2010 treffen we enkel onder de kleine nichespelers nog bedrijven van Belgische origine aan. In 2009 kwam M&A tot stilstand maar in 2010 begonnen de distributeurs weer volop overnames te doen, in Europa maar ook in België.

De volgende fasen van REACH slaan op de producten verhandeld in kleinere volumes. De registratiekosten zullen hier nog sterker doorwegen op de winstgevendheid voor leveranciers en de aanbodzijde zal daarom nog veel meer gaan veranderen. Sommige distributeurs zien zelfs gevaar voor monopolievorming aan leverancierszijde.

Strategische aanbevelingen

Het dipjaar 2009 was niet te voorspellen en de dip was ook snel weer voorbij. Wel zette 2009 de distributeurs aan tot extra creativiteit en inspanning, onder andere in middelenbeheer en in ontplooiing van nieuwe dienstverleningen, en in 2010 konden ze hier volop de vruchten van plukken. De Belgische bedrijfsleiders zien dan ook geen concrete problemen naar de toekomst toe. Uit de gesprekken met de bedrijfsleiders leerde ik wel een aantal specifieke aandachtspunten in chemische distributie.

Een eerste aandachtspunt dat over 2007 – 2010 veel belangrijker werd in chemische distributie is voorraad- en middelenbeheer. Private equity maakte de sector een stuk professioneler op dit vlak. Ook werden in alle afzetindustrieën voorraden afgebouwd en van distributeurs wordt verwacht dat zij dit opvangen. Distributeurs zullen hun inspanningen omtrent voorraad- en middelenbeheer dan ook moeten aanhouden om private equity te blijven aantrekken en om zich te blijven onderscheiden naar klanten toe.

Een tweede aandachtspunt, relevant voor de internationale specialtiedistributeurs, is het vinden van een eigen evenwicht in de matrixorganisatie. De bedrijfsleiders vatten dit krachtig samen als ‘think global, act local’. Het juiste evenwicht zal toelaten om klantgericht te zijn en tegelijkertijd de efficiënties van het uitgebouwde internationale netwerk uit te buiten.

Tenslotte benadrukken de bedrijfsleiders dat een chemische distributeur vooral succes boekt door *voortdurend alert te zijn voor allerlei ontwikkelingen* in de markt en hierin opportuniteiten te zoeken. Voorbeelden van opportuniteiten die zich de voorbije jaren voordeden zijn:

- Producenten die distributieafdelingen moeten afstoten om een geplande overname te mogen uitvoeren.
- Klanten die op zoek zijn naar alternatieve formuleringen, om dure ingrediënten te kunnen vervangen door goedkopere zonder de eigenschappen van het eindproduct gevoelig te wijzigen. Distributeurs kunnen hen bijstaan in de formulering en op zoek gaan naar leveranciers van de nieuwe ingrediënten.
- Evenementen als de wereldbeker voetbal die een éénmalige maar immense vraag naar een zeer specifiek product opwekken, in dit geval bepaalde pigmenten voor huidverf.

BIBLIOGRAPHIE

Trendstop databank, www.trendstop.be.

BKCH viermaandelijks blad, *Chemic News*, nrs 1 – 8 periode mei 2007 – september 2010.

VCH, 12 maart 2010, *The Chemical Wholesale Trade in Figures: 2009*, Keulen.

Essenscia Vlaanderen, Algemene Vergadering 2009, *Chemie, Kunststoffen en Life Sciences in Vlaanderen: Kerncijfers 2009*.

ICIS Chemical Business, 22 november – 5 december 2010, *M&A Poised to Increase*, p28 - 29.

Districonsult & Solvents Industry Association, 14 oktober 2010, *The Crisis Is Over... What's Next?* Daventry.

ICIS Chemical Business, 11 – 17 oktober 2010, *The ICIS Top 100 Chemical Distributors*.

ICIS Chemical Business, 11 – 17 oktober 2010, Guenther Eberhard, *Wheels of Change Spin in Distribution*, p57-58.

Chemanager Europe, mei – juni 2010, *Focused on Growth: Ter Group Offers an Optimistic Outlook for Chemical Distribution*, p15.

Districonsult, 26 maart 2010, *Univar / Quaron dilemma: Oligopoly or Duopoly?*, Zurich.

ICIS Chemical Business, 22 maart 2010, *Brenntag Highlights Antitrust Fines in IPO Prospectus*.

Districonsult, 12 maart 2010, EBDQUIM congres, *Chemical Distribution: Outguessing the Year 2020*, Sao Paulo.

Districonsult, 7 maart 2010, *European Chemical Distribution: M&A History and Current Sentiment*, Zurich.

Districonsult, 18 december 2009, *Chemical Distribution: What's Next in 2010?*, Newsletter vol 29, www.districonsult.com.

ICIS Chemical Business, 23 november 2009, *Could Life Be Returning to M&A in Chemical Distribution?*

DEELNEMENDE BEDRIJVEN EN PROFESSIONALS

De volgende acht bedrijven waren bereid hun businessmodel toe te lichten, professionele ervaringen met mij te delen en private cijfergegevens ter beschikking te stellen:

Caldic, IMCD, Barentz, Kreglinger, Brenntag, Azelis, Quaron en Roam Chemie.