

Zwanzig Jahre erfolgreiche Expansion

Mit frischem Kapital aus dem Börsengang treibt Azelis seine Wachstumsstrategie weiter voran

Gegründet 2001 durch den Merger eines italienischen mit einem französischen Chemiehändlerunternehmens hat sich Azelis in zwei Jahrzehnten durch aktive M&A- und Investitionstätigkeit zu einem internationalen Distributionsunternehmen für Spezialchemikalien und Lebensmittelinhaltsstoffe entwickelt. Die Gruppe mit Hauptsitz in Antwerpen, Belgien, erwirtschaftete 2021 mit mehr als 3.000 Beschäftigten einen Umsatz von über 2,8 Mrd. EUR. Nachdem nacheinander mehrere Private-Equity-Gesellschaften wie 3i, Apax Partners oder EQT und PSP Investments Anteilseigner bei Azelis waren, erfolgte im September 2021 der Exit über den Börsengang an der Euro-nex Brussel. Ein Jahr nach dem IPO sprach Michael Reubold mit Hans Joachim Müller, der seit 2012 CEO der Gruppe ist.

CHEManager: Herr Müller, der Börsengang ist ein gutes Jahr her und erlöste rund 1,77 Mrd. EUR, knapp die Hälfte davon durfte Azelis behalten. Was haben Sie mit dem Geld vor?

Hans Joachim Müller: Unser Börsengang war ein Erfolg, das Angebot war mehrfach überzeichnet, wir schlossen die Angebotsfrist früher als geplant. Bei dem IPO ist Azelis mit 6,1 Mrd. EUR bewertet worden. Der erfolgreiche Börsengang war ein wichtiger Schritt auf unserem Weg, der führende globale Innovationsdienstleister für den Vertrieb von Spezialchemikalien und Lebensmittelzutaten zu werden. Ich bin stolz, dass es uns gelungen ist, Investitionen von hochkarätigen internationalen Institutionen zu erhalten. Von dem Erlös haben die Aktionäre 890 Mio. EUR und wir 880 Mio. EUR erhalten. Die beträchtliche Kapitalerhöhung ermöglicht es uns, weiter in Wachstum zu investieren und unsere Marktposition zu stärken. Wir ver-

und Regionen gut repräsentiert sind. Aber Akquisitionen sind nur ein Teil unserer Wachstumsstrategie. Das organische Wachstum von 25,8%, das wir in den ersten neun Monaten des Jahres 2022 erzielt haben, zeigt die Vorteile unseres diversifizierten Portfolios und die Stärke unserer lateralen Wertschöpfungskette.

Welche anderen Elemente sind Teil Ihrer Wachstumsstrategie oder beeinflussen sie?

H.J. Müller: Ich möchte drei Aspekte nennen, die unser künftiges Wachstum mittragen werden: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovation. An dieser Stelle gilt es eine Lanze für Private Equity zu brechen. Private Equity hat uns in den vergangenen Jahren geholfen, unser Geschäft in vielen Aspekten zu stärken.

Zum Beispiel haben wir in der Zeit bei Apax Partners unseren Fokus auf Nachhaltigkeit geschärft. Apax hat uns ermutigt, uns noch besser zu po-



Hans Joachim Müller, CEO, Azelis

Private Equity hat uns geholfen, unser Geschäft in vielen Aspekten zu stärken.

jedes Anwendungs- oder Marktsegment definiert, welche Spezialitäten es hinsichtlich Funktionalität gibt und welche wir haben müssen, um ein One-Stop Shop für Kunden zu sein. Und dann geben wir mit unseren weltweit mehr als sechzig Anwendungslaboratorien den Kunden nicht nur die Möglichkeit, One-Stop Shopping zu machen, sondern wir arbeiten auch Formulierungen für sie aus.

Dies ist die Rolle, die wir als Spezialitätendistributor wahrnehmen können, dass wir die verschiedenen Spezialchemikalien kombinieren und diese Formulierung dann zu den Kunden bringen. Das können auch die großen Produzenten nicht, denn sie haben nie die Gesamtheit der für ein Marktsegment benötigten Chemie.

Diesen Gedanken – wie wir Innovation vorantreiben und uns vom Distributor zum Innovationsdienstleister entwickeln können – haben alle Private Equity Owner, die ich bei Azelis erlebt habe, mitgetragen.

Also: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovation. Wobei ich glaube, wenn man bei Nachhaltigkeit nicht best-in-class ist, verliert man in fünf oder zehn Jahren seine License-to-stay-in-Business. Das wird irgendwann einmal so sein: Entweder man

H.J. Müller: Ja, ich habe unsere mehr als sechzig Anwendungslaboratorien auf der ganzen Welt erwähnt, die sich jeweils auf ein bestimmtes Marktsegment spezialisiert haben. Unsere Teams dort arbeiten sowohl eng mit Lieferanten als auch mit Kunden zusammen, um Lösungen auf den Markt zu bringen, die sie von anderen abheben. Kundenspezifische nachhaltige Formulierungen, Produkttests, Einhaltung von Vorschriften und Vertriebsunterstützung sind nur einige der Dienstleistungen, die unsere Labore anbieten.

Darüber hinaus antizipieren unsere Expertenteams Markttrends und arbeiten proaktiv daran, innovative Lösungen für neue Kundenbedürfnisse anzubieten. Marktanalyse, Marketing: das sind Dinge, die viel stärker ins Bewusstsein rücken. Innovation wird für Azelis auch in den kommenden Jahren der große Differentiator sein.

Bei Digitalisierung und Nachhaltigkeit wollen wir top notch sein, aber ich glaube, irgendwann sind sie nicht mehr der große Differentiator. Aber auf der Innovationsschiene wird es immer Differenzierungsmöglichkeiten geben – hier investieren wir viel.

Auch in zusätzliche Labore?

H.J. Müller: Ja, wir sind kontinuierlich dabei, das Netzwerk an Laboren auszubauen, weil wir tatsächlich die Philosophie verfolgen, dass wir für viele unserer Marktsegmente lokale Märkte bedienen müssen. Eine Personal-Care-Anwendung in Italien ist eine andere als eine in Polen. Oder eine Food-Ingredient-Formulierung ist in Südafrika verglichen mit Indonesien total unterschiedlich. Das heißt, wir müssen für diese Segmente tatsächlich lokale Labore haben, um regionale Kundenerwartungen zu bedienen. Das ist zum Beispiel weniger stark ausgeprägt im Segment Pharma. Da ist der Mensch nicht so unterschiedlich, sodass man eine einmal entwickelte Taste-Masking-Formulierung oder Excipient-Mischung auch in mehreren Regionen verwenden kann. Hier geht es eher um regulatorische Fragen. Deswegen haben wir da weniger Labore. Aber wir werden auch künftig viel in Labore und in qualifizierte Mitarbeiter investieren.

Stichwort Mitarbeiter: Einer Studie zufolge tritt ein Viertel aller Exper-

ZUR PERSON

Hans Joachim Müller kam 2012 als CEO zu Azelis. Zuvor war er Mitglied des Vorstands und Leiter der globalen Geschäftseinheit Catalytic Technologies bei Clariant sowie COO und Vorstandsmitglied der 2011 von Clariant übernommenen Süd-Chemie. Müller hat an der Ludwig-Maximilians-Universität in München in Chemie promoviert und begann seine berufliche Laufbahn 1989 bei der BASF, wo er bis zu seinem Wechsel zur Süd-Chemie im Jahr 2001 in mehreren Führungspositionen tätig war.

ständig neues Blut reinbringen. Wir wachsen, das heißt, wir stellen auch durch Akquisitionen beständig Leute ein.

Worauf achten Sie bei Akquisitionszielen am meisten?

H.J. Müller: Wir sind asset-light – wir haben zum Beispiel weder Lkw noch Tanklager –, das heißt auch, es geht bei Zukäufen nicht um technische Ausstattung von Laboren. Das kann man aufbauen. Ich schaue bei Akquisitionen zuerst, ob die Kultur der ins Auge gefassten Firmen mit unserer vergleichbar ist, das heißt, ob die Mitarbeiter technisch versiert sind und akzeptieren, dass wir ein Serviceunternehmen sind – „ready to serv“ ist eine Schlüsselkomponente. Wir brauchen keine Leute, die denken, dass sie übers Wasser laufen können. Und neben dem Thema, das ich eben mit Kultur beschrieben habe, ist es wichtig, welche Prinzipale potenzielle Akquisitionen repräsentieren. Wir haben unser Set von Prinzipalen, mit denen wir in vielen Ländern und/oder Marktsegmenten zusammenarbeiten. Und wenn wir eine Firma kaufen, die einen Wettbewerber unserer strategischen Prinzipale repräsentiert, macht das nicht viel Sinn. Und deswegen sind wir an der Stelle sehr stark an Kultur, an technischer Expertise und am Prinzipal interessiert.

Ich habe gesagt, dass wir asset-light sind. Aber wir haben Assets, in die wir investieren. Diese Assets sind unsere Kollegen, die das Geschäft der Azelis tragen und weiterentwickeln. Sie sind das A und O. Deswegen stehen unsere Mitarbeiter bei all unseren Überlegungen im Fokus. Das ist mir wichtig.

www.azelis.com

Wir werden uns weiterhin aktiv an der Konsolidierung unserer Branche beteiligen.

wenden das Geld zur Schuldentilgung, zur Finanzierung von Akquisitionen und Investitionen.

Bereits in den letzten Jahren haben Sie das Produktportfolio und die geografische Präsenz der Gruppe mit Übernahmen erweitert.

H.J. Müller: Ja, wir haben im vergangenen Jahr zwölf Übernahmen angekündigt, mit denen wir – dies auch getragen durch das fulminante organische Wachstum – unsere Mitarbeiterzahl sowie den Umsatz sehr deutlich steigern werden. Diese Übernahmen stärken unsere laterale Wertschöpfungskette und erweitern unsere Netzwerkkapazitäten, verbessern aber auch unsere geografische Präsenz.

Wir hatten zum Beispiel eine ausbaufähige Stellung in Asien, das hinsichtlich Population, aber auch Altersstruktur immer noch ein starker Wachstumsmarkt ist. Deswegen haben wir verstärkt dort investiert; von den 2021 getätigten elf Akquisitionen waren sieben in der Region Asien Pazifik. Und im Jahr 2022 war das vergleichbar. Darüber hinaus haben wir uns eine starke Position in Afrika aufgebaut, auch das ist sicherlich ein Wachstumsmarkt.

Wollen Sie in diesem Tempo weitermachen?

H.J. Müller: Wir werden uns weiterhin aktiv an der Konsolidierung unserer Branche beteiligen. Der Markt ist weiterhin sehr stark fragmentiert. Wir führen Gespräche und schauen, wie wir sukzessive unser Netzwerk so aufbauen, dass wir in allen Marktsegmenten

sitionieren bei der Entwicklung von nachhaltigen Formulierungen. Das hat uns erheblich vorangebracht, wie man heute an unseren Sustainability Ratings sieht. Ecovadis hat unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten mit einem Platinum-Rating eingestuft und auch von Sustainability bekamen wir attestiert, dass wir in unserer Industrie der Benchmark sind.

Nachhaltigkeit war auch danach, als EQT 2018 als Investor eingestiegen ist, weiterhin ein Thema. Aber insbesondere EQT – auch nach dem

Innovation wird auch in den kommenden Jahren der große Differentiator sein.

IPO immer noch unser Ankeraktionär mit einer Beteiligung von 51% – hat uns auch geholfen, die Digitalisierung bei Azelis nochmals zu beschleunigen, sei es hinsichtlich Kundendaten, Produkteigenschaften oder Projektpipeline.

Und das dritte Thema ist Innovation.

H.J. Müller: Richtig, unsere Aktivitäten als Innovationstreiber. Da bin ich sehr leidenschaftlich und das haben alle Private Equity Owner unterstützt. Innovation ist wirklich etwas, was wir per definitionem in einer Art und Weise machen können, wie es ein Produzent nicht machen kann. Der Produzent ist innovativ in der Chemie. Das können wir nicht. Wir hingegen haben für

macht das richtig gut oder man ist nicht mehr im Geschäft.

Digitalisierung sehe ich genauso. Auch in unserer Branche geht es immer mehr um eine Verknüpfung von Daten, um zu sehen, welche Strömungen im Markt sind. Die Prinzipale haben ihre großen Accounts, aber dadurch, dass wir mit vielen von den kleineren Kunden interagieren, haben wir sehr viele Informationen darüber, was im Markt geschieht. Da sehen wir viele verschiedene Strömungen, die wir an unsere Prinzipalpartner zurückspielen, damit sie so auch die chemische Entwicklung steuern können.

Als Innovationspartner der Chemikalienproduzenten und -anwender ist mehr nötig als nur ein großes Produktsortiment zu haben.

TEAMPROJEKT
OUTSOURCING

Jetzt Prozesse analysieren lassen

- ✓ 100 % Flexibilität
- ✓ mehr Effektivität
- ✓ keine Kopfschmerzen

Ihre Prozesse in guten Händen

Ihre Service-Experten für die chemische Industrie
Produktion • Lagerung • Verpackung
Automatisierung • Digitalisierung

+49 6142 83786 0

Jetzt unverbindliche Analyse Ihrer Unternehmensprozesse anfordern.
www.teamprojekt-chemie.de