

## Spezialitäten oder Commodities

Dieter Feustel

*Ob eine Substanz Spezial- oder Massenchemie ist, entscheiden Markt und Kunde, nicht die chemischen Eigenschaften.*

● Der Markt für Chemieprodukte lässt sich in Spezialchemikalien und Commodities aufteilen. Die Spezialitäten sind Substanzen, die der Lieferant mit seinem Know-how so formuliert hat, dass sie im Verarbeitungsprozess oder Zielprodukt eine Eigenschaft bewirken, die sich nicht offensichtlich aus der Zusammensetzung der Substanz ableiten lässt. Commodities sind Produkte, die sich über die chemische Zusammensetzung und im Markt vereinbarte Spezifikationen definieren. Diese Unterscheidung ist marktgesteuert und entsteht als Folge eines Kundenbedarfs.

Spezialitäten dienen der Herstellung von Textilien, Lacken und Farben, der Verarbeitung von Kunststoffen und Elastomeren, Druckfarben etc. Die Extrusion von Profilen für Kunststoffenster etwa benötigt interne und externe Gleitmittel. Solche Produkte werden als Gleitmittel meistens ohne Angabe der exakten chemischen Zusammensetzung

vermarktet. Man spricht dann etwa von Mischungen aus Fettsäuren oder Wachsen, ohne diese genau zu spezifizieren. Der Kunde kauft mit dem Gleitmittel eine Eigenschaft und verlässt sich auf das Know-how des Lieferanten. Der Lieferant kennt die Anwendung und hat das Produkt so eingestellt, dass es beim Kunden in der Verarbeitung funktioniert.

Bei Commodities sind die chemischen oder physikalischen Eigenschaften eindeutig definiert. Die Qualität wird als Reinheit oder durch physikalisch-chemische Messgrößen bestimmt. Bei Commodities weiß der Kunde, welche Chemikalie er wofür einkauft, der Lieferant weiß jedoch oft nicht, wofür der Kunde das Produkt nutzt.

Produkte stehen nicht gezwungenermaßen als Spezialitäten oder Commodities fest, sondern mutieren im Lauf ihres Lebenszyklus: Spezialitäten commoditisieren, wenn einerseits ihr Markt wächst, die Wirkungsweise aufgeklärt wird und weitere Anbieter auftreten sowie andererseits die Eintrittsbarrieren nicht zu hoch sind. Spezialitäten, die nur mit spezieller Technik oder mit besonderen Rohstoffen herstellbar oder durch Patente geschützt sind, verlieren ihren Spezialitätenstatus, sobald Patente auslaufen, die Technik nachgestellt wird oder die Rohstoffe breit verfügbar sind. Commodities können wieder einen Spezialitätenstatus erlangen, wenn der Markt schrumpft und ver-

bleibende Verwender bei hohen Eintrittsbarrieren für alternative Substanzen auf dieses Produkt angewiesen sind oder eine Verknappung durch Rohstoffengpässe entsteht.

Die Vermarktung von Spezialitäten und Commodities verlangt ein dem Kundenbedarf angepasstes Vorgehen und somit unterschiedliche Schwerpunkte in den Unternehmensprozessen (Tabelle).

Im Spezialitätengeschäft sind das Wissen über die Kundenanwendung und die Lösung von Kundenproblemen die Voraussetzung für das Geschäft. Ist ein Problem durch eine Produktidee gelöst, muss das Produkt auch herstellbar sein und die verlässliche Belieferung mit den Lieferanten und der Produktion abgestimmt werden. Da die Gewinnspannen bei Spezialitäten hoch sind, ist eine hohe Anlagenauslastung zwar erstrebenswert, aber nicht zwingend notwendig. Eine freie Restkapazität in der Produktion erlaubt, auf Sonderwünsche von Kunden zu reagieren.

Im Commodity-Geschäft ist die Zusammenarbeit von Vertrieb, Lieferanten und Produktionsplanung der Schlüssel zum Erfolg. Eine hohe Anlagenauslastung optimiert die Kosten und steuert den Profit, was nur in enger Abstimmung möglich ist.

### Heimlicher Wechsel

● Ein klassisches Phänomen bei Spezialitätenherstellern ist die Commoditisierung von Teilen des Produktportfolios. Einzelne Pro-

### QUERGELESEN

- » Spezialitäten sind Know-how-Träger, und ein Unternehmen entwickelt sie im engen Kundenkontakt.
- » Commodities sind standardisierte Produkte und müssen im Preis-Leistungsverhältnis wettbewerbsfähig sein.
- » Der Markt ist dynamisch: Spezialitäten können sich zu Commodities wandeln und umgekehrt.
- » Das Geschäftsmodell ist entscheidend für Profit und Wettbewerbsfähigkeit bei Commodities wie Spezialitäten.

dukte haben ein großes Volumen und sind preislich nicht mehr wettbewerbsfähig. Das Geschäftsmodell verlangt eigentlich, diese Produkte durch innovative und profitable Spezialitäten zu ersetzen. Wenn stattdessen niedrigere Kosten angestrebt werden, wird durch die Hintertür ein Commodity-Konzept eingeführt. Dies führt zu Konflikten in der Produktion, der Produktionsplanung und der Lieferkette. Es müssen dann simultan die gegenläufigen Erwartungen von Spezialitäten- und Commodity-Kunden abgebildet werden: ausreichend hohe Lagermengen mit garantierter Liefersicherheit für Spezialitäten, kostenoptimierte Rohstoff- und Fertigproduktlagerung für Commodities.

Auch Commodity-Firmen kennen ähnliche Phänomene. Die volumenstarken Produkte sind extrem preisgetrieben, einige wenige Produkte, meist mit höherer Komplexität verbunden, erwirtschaften den Hauptgewinn, was ein verdecktes Spezialitätenkonzept bedeutet. Bei Preiserosion dieser Produkte ist der Aufwand nicht mehr zu rechtfertigen. Es ist notwendig, diese Produkte aufzugeben und die Aufmerksamkeit auf die Kostenoptimierung der anderen Produkte zu richten.

**Kundenerwartungen erfüllen**

● Hinter den Geschäftsmodellen stecken mehr als nur zwei Varianten eines Unternehmensprozesses. Die Erwartungen der Kunden und die Kundenbeziehungen erleben die Mitarbeiter jeweils anders. Daraus resultiert eine Unternehmenskultur, in der die Verantwortung und die Aufgaben entsprechend den Kundenerwartungen prozessual zugeordnet sind.

Im Spezialitätengeschäft sind es Fachexperten oder Spezialistenteams, die den Kunden erschließen und somit die Speerspitze für die Kundenakquise bilden. Die Organisation ist es gewohnt, den Vorschlägen dieser Kollegen zu folgen und die Folgeschritte zu realisieren.

Unternehmensbereich	Spezialitäten	Commodities
Forschung und Entwicklung	Kenntnisse der Kundenanwendung und Produkteigenschaften	Kenntnisse der Produkteigenschaften
Kundenberatung, Anwendungstechnik	Detaillkenntnisse der Kundentechnik	nur in Ausnahmefällen
Vertrieb	Außendienst, Händler und Distributoren müssen Produkt und Anwendung kennen	Außendienst, Händler und Distributoren benötigen Produktkenntnisse
Verfahrenstechnik	leistet die Produktion	optimiert Fertigungskosten
Produktion	reagiert auf Kundenbedarf in Abstimmung mit der Lagerhaltung	Planung erfüllen, auf Anlagenauslastung achten, ständige Kostenoptimierung
Bevorratung der Rohstoffe und Zwischenprodukte	Sicherung individueller Kundenbedarf, Abwägung Bevorratung / Made-to-order	kosten- und verbrauchsoptimiert
Lagerung Fertigprodukte	100-%ige Sicherung des Kundenbedarfs, Abstimmung Lagermengen mit Kunden	Kundenvereinbarungen oder Verträge

*Prozessschwerpunkte bei Spezialitäten- und Commodity-Herstellern; blaue Schrift: Schlüsselfunktion für das Geschäftsmodell, grau: Service- oder unterstützende Funktionen.*

Ein Commoditygeschäft verlangt ein funktionierendes interdisziplinäres Team von Vertrieb, Supply Chain und Produktionsplanung. Hier sind auf Augenhöhe gemeinsame Entscheidungen zu treffen oder vorzubereiten.

Ist etwa ein Wechsel des Geschäftsmodells von Spezialitäten zu Commodities erforderlich, muss sich nicht nur der Prozess ändern sondern auch das Selbstverständnis. Beide Formen der Zusammenarbeit können Erfolgsmodelle sein, aber nur so lange, wie sie die Erwartungen der Kunden effizient bedienen.

**Zur Kostenstruktur**

● Die Geschäftsmodelle sind eng mit einer für sie typischen Kostenstruktur verknüpft. Das Spezialitätenmodell ist kostenintensiver und nur sinnvoll, wenn die Kundentechnologie verstanden werden muss, um im Markt erfolgreich zu sein. Das Commoditymodell ist kostengünstiger, erlaubt es aber nicht, Kunden mit Bedarf für Spezialitäten zu erschließen. Es ist daher sorgfältig abzuwägen, welches Modell benötigt wird.

Besonders anspruchsvoll wird die Situation, wenn sich die parallele Abwicklung beider Modelle nicht vermeiden lässt. Hier ist dann zu entscheiden, ob beide Kunden-

gruppen mit einer oder besser zwei separaten Vertriebsorganisationen zu betreuen sind. In der Lieferkette und Produktionsplanung sind auf jeden Fall klare Regeln und eine transparente Kostenzuordnung wichtig, damit beide Bereiche im externen Wettbewerbsvergleich gute Ergebnisse erzielen.

**Dieter Feustel**, promovierter Chemiker, ist nach Stationen bei Henkel/Cognis, CHT R. Beitlich, Paul Hartmann und Emery Oleochemicals Senior Consultant bei Conlab Management Consultants. [dfustel@conlab.de](mailto:dfustel@conlab.de)