

April 2011  
15,- Euro

1/11

# wir

Das Magazin für Unternehmerfamilien



Cronimet  
Vom Schrotthändler zum Weltkonzern

Eheverträge  
Wenn das Unternehmen ins Privatleben greift

Vom Unternehmer zum Investor  
Patrick Schwarz-Schütte über das Leben nach Schwarz Pharma

## Ein etwas anderes Geschäft

*Schrotthandel hat etwas Verruchtetes an sich. Doch mit der Wiederverwertung von Edstahlschrott schmiedete Günter Pilarsky innerhalb von 30 Jahren einen Weltkonzern. „wir“ sprach mit Sohn Joachim Pilarsky, Mitglied der Geschäftsführung, über ungewöhnliche Wege in der Recyclingbranche.*

VON CHRISTOPH HÄMMELMANN | FOTOS: OLIVER RÜTHER

Für einen Schrotthändler trägt er einen ziemlich schicken Anzug. Aber er steht ja auch in einem ziemlich schicken Konferenzraum. Bis zum Boden reichen die großen Fenster, durch die er nach unten auf die Karlsruher Industriehafenlandschaft schaut. Dort geht es nicht ganz so schick zu. Durch Mauern sauber voneinander getrennt, reiht sich Schrotthaufen an Schrott-

haufen. Auf den Gleisen am Rande des Hafenbeckens schiebt sich Stück für Stück ein Güterzug nach vorn, während verbeultes Metall in die Waggons kracht.

Fünf Stockwerke weiter oben kommen diese Geräusche nur gedämpft an. Joachim Pilarsky weiß, dass man sich Schrotthandel eher so wie da unten und weniger so wie hier oben vorstellt. >>



>> „Unsere Branche war nie sexy“, sagt er. Und kokettiert mit dem Klischee eines Wirtschaftszweigs voller zwielichtiger Typen mit rauen Sitten, großen Schäferhunden und Bretterbuden, das früher gelegentlich mit dieser Branche assoziiert wurde. „Cronimet sollte immer anders sein“, sagt er. Sein Vater Günter hat das Unternehmen im Jahr 1980 gegründet. Heute beschäftigt es über 4.000 Menschen, hat sich auf vier Kontinenten etabliert, listet über 50 Niederlassungen, Beteiligungen und Repräsentanzen auf. Cronimet ist ein weltweit tätiger Spezialist für Rohstoffe. Das klingt deutlich schicker als Schrotthandel.

Was sie sammeln, wird bei Cronimet nicht einfach nur auf Haufen geworfen, um irgendwann krachend in Waggons oder Frachtschiffe zu fallen und die Reise zu Kunden irgendwo auf der Welt anzutreten. Wichtigste Aufgabe ist, was Deutsche ohnehin besonders gut können: Der Müll muss sortiert werden. Und zwar noch genauer als im Durchschnittshaushalt mit Gelbem Sack und zwei bis drei unterschiedlichen Tonnen üblich. Edelstrahlschrott lässt sich in Hunderte von Sorten unterteilen. Und bei Speziallegierungen für die chemische Industrie, für die Medizin- und Elektrotechnik ist erst recht Sorgfalt gefragt. Das macht das Sortieren von Schrott trotz Analysetechnik zu einem personalintensiven Geschäft.

#### Auf nach Armenien

Trotzdem werden 3.200 der 4.710 Cronimet-Beschäftigten in einem anderen Betriebszweig gebraucht: Seit 2004 ist das Unternehmen der Mehrheitseigentümer einer armenischen Mine und gehört damit zu einem der größten privatwirtschaftlichen Arbeitgeber in dem kleinen Land. Daraus ist etwas gewachsen, das über eine reine Geschäftsbeziehung hinausgeht. Cronimet-Gründer Günter Pilarsky ist nicht nur

„Die Chinesen kaufen alles, was nicht bei drei auf den Bäumen ist.“

JOACHIM PILARSKY

Vizepräsident des Karlsruher SC, sondern auch armenischer Honorarkonsul. Und die nach ihm und seiner Frau benannte Stiftung hat sich ebenso wie Cronimet selbst auch wohlätiges Engagement in Armenien auf die Fahnen geschrieben. Behutsam sei das Familienunternehmen dort vorgegangen, sagt Joachim Pilarsky, habe die Produktionsmethoden erst

## Vom Schrotthändler zum Konzern

Cronimet ist ein weltweit tätiger Spezialist für Edelmetallschrott, Ferrolegierungen und Primärmetalle und liefert diese Rohstoffe an die edelstahlproduzierende Industrie. Das Unternehmen mit Sitz in Karlsruhe ist auf vier Kontinenten aktiv und unterhält über 50 Niederlassungen, Beteiligungen und Repräsentanzen. Über 4.000 Mitarbeiter erwirtschafteten im Jahr 2009 einen Umsatz in Höhe von 1,82 Milliarden Dollar.

#### Meilensteine

- 1980 Gründung von Cronimet in Deutschland mit zwei Betrieben in Karlsruhe und Düsseldorf
- 1990 Einkaufsmengen aus Osteuropa betragen bereits 30 Prozent des gesamten Volumens
- 1997 Gründung der Tochtergesellschaft CRONIMET Corporation (USA)
- 2004 Mehrheitserwerb der Mine Zangezur Copper Molybdenum Combine (ZCMC) in Armenien
- 2005 Eröffnung einer Repräsentanz in Shanghai (CN)
- 2010 Eröffnung des ersten Lagerbetriebs in China (Baoshan/Shanghai)

nach und nach an westliche Standards angepasst und die dort erzielten Gewinne auch wieder vor Ort investiert. Gewonnen werden in der Mine Molybdän und Kupfer. Molybdän ist ein Rohstoff, der Stahl widerstandsfähiger macht, beispielsweise gegen Säure und Hitze. Das ist in Chemieanlagen, Erdgaspipelines oder bei Tankschiffen wichtig. Damit sind die Cronimet-Kunden für Molybdän dieselben wie für die Sekundärrohstoffe, weniger schick formuliert: den Schrott.

Und das ist Programm, auch für die Zukunft. „Wir bleiben bei Rohstoffen, für die wir die Kunden befeits haben“, sagt Joachim Pilarsky und berichtet, dass Cronimet gerade Minenrechte in Südafrika erworben habe. Was offenbar nicht ganz einfach war: „Zwei Jahre Arbeit“, resümiert er und macht einen geplagten Eindruck. Überhaupt: Gerade Primär-, aber auch Sekundärrohstoffe findet man nun einmal vor allem in Ländern, in denen überhaupt nichts ein-

fach ist. Und gerade mit solchen Ländern hat der eigentliche Aufstieg des Unternehmens begonnen. Denn der hat viel mit der politischen Wende Ende der achtziger, Anfang der neunziger Jahre zu tun.

#### Schrott aus Alt-Russland

Auf einmal war der Weg vom Westen in den Osten frei. Ihn nahm vieles, was hierzulande schon als Schrott, dort aber als verwertbar galt: alte Autos, alte Küchengeräte, alte Elektronik. Doch Schrott bewegte sich auch in der umgekehrten Richtung. Schließlich gab es im heruntergewirtschafteten Russland jede Menge davon. Und: Dank kommunistischer Ressourcenverschwendung war dieser Schrott relativ wertvoll, enthielt zum Beispiel viel Nickel. Doch auch die Risiken waren hoch. Pilarsky erinnert sich: Ob ein Lastwagen mit einer schon bezahlten Ladung dann wirklich kam oder nicht, blieb Glückssache. Es waren Zeiten für besonders zwielichti-

Zimmer mit Aussicht: Joachim Pilarsky ist den Blick auf Schrott gewöhnt.

ge Typen mit besonders rauen Sitten. „Da hätte man viele Schäferhunde gebraucht“, sagt er und lacht. Sein Vater setzte auf andere Methoden. Der Sohn jedenfalls beschreibt ihn als „viel zu gutmütig“. Was eigentlich falsch, aber doch auch wieder richtig war: „Damit hat er Leute an sich gebunden.“ Und so folgten Jahre des Wachstums. In Zahlen ausgedrückt: Für 2005 bezifferte Cronimet den Gesamtjahresumsatz auf 2,49 Milliarden, für 2007 schon auf 4,66 Milliarden Dollar. 2008 waren es dann nur 3,00 Milliarden und 2009 gerade einmal 1,82 Milliarden Dollar. Mittlerweile sieht Pilarsky die Zahlen wieder auf dem Vorkrisenniveau.

Im Rohstoffmarkt bilde sich früher als anderswo ab, was passieren wird. Zwischen dem 15. und dem 20. jedes Monats entscheide sich, wie die Nachfrage in den nächsten vier Wochen aussehen wird. Und wie die Preise ausfallen. Pilarsky beschreibt eine Branche, in der auch reine Spe- >>

>> kulanten mitmischen. Zumindest wenn „Weizen, Schweinehälften und Gold gerade nicht so gut gehen“. Und das, obwohl der Markt in den USA und Europa nach wie vor eher stagniere. Und in Lateinamerika ohnehin nicht viel zu holen sei.

### Ohne China läuft nichts

Anders sei es im rohstoffhungrigen Asien. „Die Chinesen kaufen alles, was nicht bei drei auf den Bäumen ist“, sagt Pilarsky. Auch hier müsse sich das Familienunternehmen behaupten – und damit in einem Land, in dem nicht immer klar sei, was erlaubt sei und was nicht. Was den Einheimischen bewilligt werde, müsse Fremden hingegen noch lange nicht genehmigt werden. Und auch das Gütesiegel „deut-



Perfekte Tatort-Kulisse. Bretterbuden, Schäferhunde und zwielichtige Gestalten gibt's auf dem Firmengelände aber nicht.

sches Familienunternehmen“ helfe nicht unbedingt, weil es kaum jemandem etwas sagt.

Immerhin: Es sei hilfreich, wenn Geschäftspartner merken, dass sie mit jemandem reden, der selbst entscheiden kann, sagt Pilarsky. Ohnehin sei das vielleicht das Erfolgsrezept in dieser Branche gewesen: „Wir haben immer unser Wort gehalten. Auch wenn's nicht wirtschaftlich war.“

Die größte Herausforderung sieht Pilarsky in der Internationalisierung im asiatischen Markt. Im März 2010 hat Cronimet in Shanghai ein Tochterunternehmen gegründet, um den Rohstoffhunger der Chinesen zu stillen: Die Deutschen beliefern chinesische Stahlhersteller mit Edelstahlschrott. Bei allen politischen und rechtlichen Unwägbarkeiten in China liege die größte Chance in der Schonung der Rohstoffreserven und der Umwelt. „Durch das Einschmelzen von einer Tonne Edelstahlschrott werden im Vergleich zur Verwendung von Primärrohstoffen mehr als 4,5 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart. Das ergab eine Untersuchung des Fraunhofer Instituts UMSICHT aus dem Jahr 2010“, beschreibt Pilarsky das große Potential.

Der Recyclingmarkt für Edelstahlschrott wurde viele Jahre unterschätzt. Günter Pilarsky hat seine Chance für den Zukunftsmarkt erkannt und in nur drei Jahrzehnten einen Weltkonzern geschmiedet. 2006 wurde dann auch das schicke Verwaltungsgebäude mit dem Blick über die Schrotthaufen gebaut. Vorher war die Zentrale in jenem älteren, villenartigen Gebäude nebenan, das nun beinahe wie ein Pförtnerhäuschen aussieht. Schon damals war es Besuchern durch einen kleinen, aber sehr gepflegten und mit einer schicken Skulptur bestückten Garten aufgefallen. Cronimet sollte eben schon immer anders sein. Schäferhunde und Bretterbuden gibt es hier nicht. ■

## Die Familie – zweite Generation gestaltet Familienstrategie

Das Unternehmen soll in Familienbesitz bleiben. Gründer Günter Pilarsky ist Vorsitzender und Sprecher der Geschäftsführung, möchte sich aber langsam aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Seine drei Kinder sind alle im Unternehmen aktiv: Jürgen Pilarsky verantwortet das Recycling- und das Handelsgeschäft und ist Mitglied der Geschäftsführung. Joachim Pilarsky kümmert sich um die internen Strukturen, die aufgrund des starken Wachstums immer wieder angepasst werden müssen. Elke Pilarsky ist für die Immobilien verantwortlich.

Joachim Pilarsky beschreibt die Familie als „sehr harmonische Gemeinschaft“. Was auch Nachteile habe: „Die ganz kniffligen Sachen werden gar nicht offen angesprochen.“ Das soll sich nun ändern, sind sich alle einig. Ein Tag pro Monat ist einem Thema gewidmet, das Joachim Pilarsky so umschreibt: „Familie organisieren.“ Das ist ihm und seinen Geschwistern mit Blick auf die nächste Generation wichtig, die drei Geschwister haben insgesamt sechs Kinder. „Wir brauchen Regeln.“ Erste Schritte sind getan, die Arbeit aufgeteilt: Joachim beschäftigt sich mit der Initiierung eines Beirats und dem Generationenübergang. Elke ist für die Organisation der Familie und den Familienzusammenhalt zuständig. Die Familie möchte, dass im Unternehmen Gesellschafterstellung, Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle langfristig getrennt werden. ■