

# CHEMonitor

IN KOOPERATION MIT CAMELOT MANAGEMENT CONSULTANTS



TRENDBAROMETER  
DER CHEMIEINDUSTRIE

02 / 2016

**SCHWERPUNKT  
RISIKOMANAGEMENT**

*Camelot Management Consultants*

## **CHEMonitor | 2 • 2016 – Trendbarometer der chemischen Industrie**

Schwerpunkt: Risikomanagement

Die Studie wurde durchgeführt von der



im Auftrag der Fachzeitschrift

***CHEManager***

und der Strategie- und Prozessberatung



Zitationsangaben:

Camelot Managements Consultants, CHEManager, Innofact AG (2016). Trendbarometer der chemischen Industrie: Schwerpunkt: Risikomanagement. *CHEMonitor*, 2016(2). Mannheim/Köln, Deutschland

© Mannheim/Köln, Oktober/November 2016

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Das Trendbarometer CHEMonitor .....	4
Bericht zum CHEMonitor aus CHEManager 21-22/2016 .....	5
Standortfaktoren und Investitionsklima in Deutschland .....	10
Thema: Risikomanagement .....	28
Camelot Management Consultants .....	37
CHEManager .....	38
Impressum .....	39

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bewertung des Standorts Deutschland nach Standortfaktoren .....	10
Abb. 2: Standortfaktoren in Deutschland – aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße .....	11
Abb. 3: Entwicklung der Bewertung des Standorts Deutschland .....	12
Abb. 4: Entwicklung der Bewertung der Attraktivität des deutschen Markts.....	13
Abb. 5: Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten.....	14
Abb. 6: Hohe und höchste Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten nach Unternehmensgröße .....	15
Abb. 7: Entwicklung der Unternehmensprioritäten 2013 bis 2016 .....	16
Abb. 8: Wachstumsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region .....	17
Abb. 9: Investitionsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region und Unternehmensgröße.....	18
Abb. 10: Bedeutung der Digitalisierung im Trend .....	19
Abb. 11: Bedeutung der Digitalisierung nach Unternehmensgröße .....	20
Abb. 12: Bedeutung der Digitalisierung für die Unternehmensfunktionen in den nächsten drei Jahren .....	21
Abb. 13: Abbau und Aufbau von Ressourcen in den kommenden zwölf Monaten .....	22
Abb. 14: Geschäftsprognose für die kommenden zwölf Monate .....	23
Abb. 15: Entwicklung der Umsatzprognose 2013 bis 2016.....	24
Abb. 16: Entwicklung der Ergebnisprognose.....	25
Abb. 17: Beschäftigungsentwicklung in den kommenden zwölf Monaten .....	26
Abb. 18: Entwicklung der Beschäftigungsprognose 2013 bis 2016.....	27
Abb. 19: Bedeutung von Risiken .....	28
Abb. 20: Bedeutung der Risiken nach Unternehmensgröße.....	29
Abb. 21: Wesentliche Ursachen für Risiken .....	30
Abb. 22: Ereignisse mit signifikant negativen Auswirkungen .....	31
Abb. 23: Risikomanagementfunktion im Unternehmen nach Unternehmensgröße.....	32
Abb. 24: Maßnahmen des Risikomanagements nach Unternehmensgröße .....	33
Abb. 25: Nutzen von Risikomanagement .....	34
Abb. 26: Nutzen von Risikomanagement nach Unternehmensgröße .....	35
Abb. 27: Einschätzung der Risikosituation in den nächsten 12 Monaten.....	36

## Das Trendbarometer CHEMonitor

Der CHEMonitor ist Meinungs-Barometer und Trendmonitor für die deutsche Chemiebranche. Er bildet regelmäßig und systematisch die Bewertung der Standortbedingungen sowie Prognosen zur künftigen Investitions- und Beschäftigungsentwicklung ab und greift darüber hinaus aktuell diskutierte Themen der Branche auf. Dem CHEMonitor-Panel gehören mehr als 200 Top-Entscheider der deutschen Chemiebranche aus Großkonzernen sowie mittelständischen Chemieunternehmen an. Das Panel besteht seit dem Jahr 2007.

„Nur wer die Trends in der chemischen Industrie kennt, kann Handlungsfelder frühzeitig erkennen und seine Wettbewerbsfähigkeit gezielt stärken“, sagt Dr. Sven Mandewirth, Partner und Leiter des Industriesegments Chemie bei Camelot Management Consultants. „Wir freuen uns, dass wir als Partner des Trendbarometers CHEMonitor zu diesem Wissensvorsprung bei den Lesern des CHEManager beitragen können“, ergänzt Dr. Josef Packowski, Vorstandsvorsitzender der Strategie- und Prozessberatung, die sich auf die Branchen Chemie, Pharma, Konsumgüterindustrie und diskrete Fertigung spezialisiert hat.



Dr. Josef Packowski



Dr. Sven Mandewirth



## Die Risiken im Blick

### Chemie manager hoch zufrieden mit dem Standort Deutschland / Unsicherheit in Bezug auf Markt- und IT-Risiken

Das Thema Risikomanagement stand im Fokus der 27. CHEMonitor-Umfrage, deren Befragungszeitraum eine Woche vor dem Unfall am 17. Oktober bei der BASF in Ludwigshafen endete. Besorgt zeigten sich die Top-Manager der deutschen Chemieindustrie in Bezug auf geopolitische Entwicklungen und die steigenden Risiken an internationalen Märkten. Gleichzeitig bewerteten sie die Bedingungen am Standort Deutschland so positiv wie nie zuvor.

„Die Chemieindustrie scheint sich in Deutschland wohlfühlen: Die Zufriedenheit mit den Standortbedingungen hat ein neues Allzeithoch erreicht. Nach eher vorsichtigen Prognosen zu Beginn des Jahres haben sich auch die Erwartungen für Gewinn- und Umsatzentwicklung stabilisiert. Parallel fokussieren vor allem große Unternehmen wieder stärker auf Kostensenkungsprogramme“, fasst Dr. Josef Packowski, Managing Partner bei Camelot, die Ergebnisse der aktuellen CHEMonitor-Befragung zur konjunkturellen Entwicklung in der Chemieindustrie zusammen.

Für das Trendbarometer von CHEManager und der Strategie- und Organisationsberatung Camelot Management Consultants werden zweimal pro Jahr über 200 Top-Entscheider der deutschen Chemieindustrie befragt. Bei der aktuellen Befragung bewerteten 90 % der Chemie manager den Standort Deutschland mit „gut“ oder „sehr gut“ (Abb. 1, S. 10), 10-Prozentpunkte mehr als im Januar dieses Jahres und gar 20 Prozentpunkte mehr als zum Beginn der Zeitreihe im Mai 2013. Dabei spiegelte sich der positive Trend aktuell in allen analysierten Standortfaktoren wider.

### Digitalisierung als Standortfaktor

An Position eins im Ranking der Standortfaktoren steht unverändert die Qualität von Forschung und Entwicklung, die von 93 % der Befragten positiv bewertet wird. Bei der aktuellen Umfrage wurde das CHEMonitor-Panel erstmals zu seiner Einschätzung der Digitalisierung als Standortfaktor\* für die Chemieindustrie befragt. 58 % der Befragten bewerteten die Digitalisierung in Deutschland mit „gut“ oder „sehr gut“. Damit reiht sie sich im unteren Mittelfeld ein, vor den Schlusslichtern Arbeitskosten (25 %), Unternehmensbesteuerung (18 %) und Energiekosten (11 %), die nur eine Minderheit der Manager positiv bewerten. Die vergleichsweise verhaltene Bewertung der Digitalisierung könnte im Kontext stehen mit den Risiken, die die Chemiebranche mit digitalen Technologien verbindet.

## **Chemie manager messen Markt- und IT-Risiken hohe Bedeutung zu**

Risiken in der Chemieindustrie und der Umgang der Branche mit diesen standen im Fokus der 27. CHEMonitor-Befragung vom Oktober 2016. Die Umfrage, auf der die hier vorgestellten Ergebnisse basieren, wurde vor der Explosion bei der BASF am 17. Oktober abgeschlossen.

Befragt nach Risiken mit hoher Bedeutung für das eigene Unternehmen nannte rund die Hälfte der Manager IT-Risiken (48 %), gefolgt von strategischen (46 %) und operativen Risiken (43 %) sowie Compliance-Risiken (39 %). Für etwa ein Drittel der Befragten sind zudem finanzielle Risiken (36 %) und Nachhaltigkeits- und Umweltrisiken (30 %) von hoher Bedeutung (Abb. 19, S. 28).

Ursachen für potenzielle Risiken sehen die befragten Chemie manager sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Am häufigsten genannt mit 44 % wurde unzureichende Datensicherheit (Abb. 21, S. 30), was zum einen auf die aktuell stark diskutierten Chancen und Risiken der Digitalisierung, aber auch auf die regulatorische Unsicherheit auf diesem Gebiet zurückzuführen sein kann. Auf den Positionen zwei bis vier folgen geopolitische Krisen (39 %), unzureichende Informationen oder Indikatoren über sich verändernde Märkte (36 %) und Fehleinschätzungen von Mitarbeitern (30 %).

„Geopolitische Entwicklungen und unzureichende Informationen über Marktveränderungen zählen zu den bedeutendsten Risikotreibern in der Chemieindustrie“, bestätigt Dr. Sven Mandewirth, Partner bei Camelot. Die zunehmende Unsicherheit über die Entwicklung an internationalen Märkten mag ein Grund dafür sein, dass die deutschen Chemie manager die Bedingungen am heimischen Standort positiver bewerten als in den Jahren zuvor.

## **Marktrisiken bergen das höchste Schadenspotenzial**

Welcher Handlungsbedarf bei den einzelnen Top-Risiken für die Chemieunternehmen besteht, zeigt sich erst durch eine Analyse der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes. Im Rahmen der CHEMonitor-Befragung wurden die Teilnehmer daher befragt, ob konkrete Ereignisse aus den eingangs genannten Risikofeldern in den vergangenen drei Jahren im eigenen Unternehmen eingetreten sind und eine signifikante, negative Auswirkung hatten.

Dabei bestätigte sich die hohe Relevanz von Marktrisiken: Über die Hälfte der befragten Manager stammen aus Unternehmen, die Umsatzverluste durch nachgebende Märkte (62 %) und Verluste aufgrund von Währungsschwankungen (51 %) beklagten (Abb. 22, S. 31). Signifikante Schäden durch Datenverluste und Hackerangriffe traten dagegen nur bei 15 % der Befragten auf. Der Anteil der Ereignisse mit signifikant negativen Auswirkungen durch Personen- und Umweltschäden aufgrund von Störfällen ist mit 9 % vergleichsweise gering.

Der Verband der Chemischen Industrie zählt seit vielen Jahren bei seinen rund 1.650 Mitgliedsunternehmen im Schnitt jährlich etwa 20 Ereignisse, bei denen der interne Schaden über der international festgelegten Berichtsgrenze von 500.000 EUR lag. Im Rahmen ihres Responsible-Care-Programms hat die Branche zahlreiche Vorkehrungen getroffen, um im Ernstfall den Schaden für Unternehmen und Umfeld zu begrenzen.

### **Umfassendes Risikomanagement schafft Wettbewerbsvorteile**

Die CHEMonitor-Frage zu Maßnahmen des Risikomanagements zeigt, dass hier insbesondere große Chemieunternehmen sehr gut aufgestellt sind. So bestätigten alle befragten Manager aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern Risikoanalysen durchzuführen und über Notfallpläne und -organisationen zu verfügen (Abb. 24, S. 33): Im Mittelstand liegt der Anteil hier bei 77 % bzw. 70 %. Immerhin 95 % der befragten Großunternehmen versichern sich gegen Schäden und betreiben ein strategisches Risikomanagement. Etwa zwei Drittel der Großunternehmen messen darüber hinaus Frühindikatoren, erstellen Disaster-Recovery-Pläne und führen Planspiele und Übungen durch.

Insbesondere in Bezug auf die als hoch eingeschätzten Marktrisiken birgt ein strategisches Risikomanagement noch ungenutzte Potenziale vor allem in mittelständischen Unternehmen der Chemieindustrie. Denn „ein umfassendes und strategisch aufgesetztes Risikomanagement versetzt Unternehmen in die Lage, Risiken und Chancen im Markt frühzeitig zu erkennen und so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen“, sagt Mandewirth.

Befragt nach der Risikoentwicklung im kommenden Jahr rechnet ein Großteil (86 %) der Chemiemanager mit gleichbleibenden Risiken für das eigene Unternehmen, nur 14 % gehen von steigenden Risiken aus (Abb. 27, S. 36). Etwas pessimistischer sind die Umfrageteilnehmer in Bezug auf die Risiken für die gesamte Branche. Hier rechnet immerhin ein Drittel der Befragten mit steigenden Risiken.

Dr. Andrea Gruss, CHEManager  
andrea.gruss@wiley.com





„Die Chemieindustrie scheint sich in Deutschland wohlfühlen: Die Zufriedenheit mit den Standortbedingungen hat ein neues Allzeithoch erreicht. Nach eher vorsichtigen Prognosen zu Beginn des Jahres haben sich auch die Erwartungen für Gewinn und Umsatzentwicklung stabilisiert. Parallel fokussieren vor allem große Unternehmen wieder stärker auf Kostensenkungsprogramme.“

*Dr. Josef Packowski, Camelot Management Consultants*



„Unzureichende Informationen über Marktveränderungen und geopolitische Entwicklungen zählen zu den bedeutendsten Risikotreibern in der Chemieindustrie. Ein umfassendes und strategisch aufgesetztes Risikomanagement versetzt Unternehmen in die Lage, Risiken und Chancen im Markt frühzeitig zu erkennen und so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen.“

„Die Chemieindustrie setzt neue Prioritäten: Im Vergleich zum Vorjahr hat die Digitalisierung und deren Umsetzung in der chemischen Industrie bei großen Unternehmen und auch im Mittelstand erheblich an Bedeutung gewonnen. Speziell in den Bereichen Vertrieb, Supply Chain Management und Logistik werden digitale Lösungen unumgänglich werden, um die Wettbewerbsposition zu behaupten.“

*Dr. Sven Mandewirth, Camelot Management Consultants*



Dr. Andrea Gruß, CHEManager, Redaktion Märkte und Unternehmen,  
Wiley-VCH Verlag

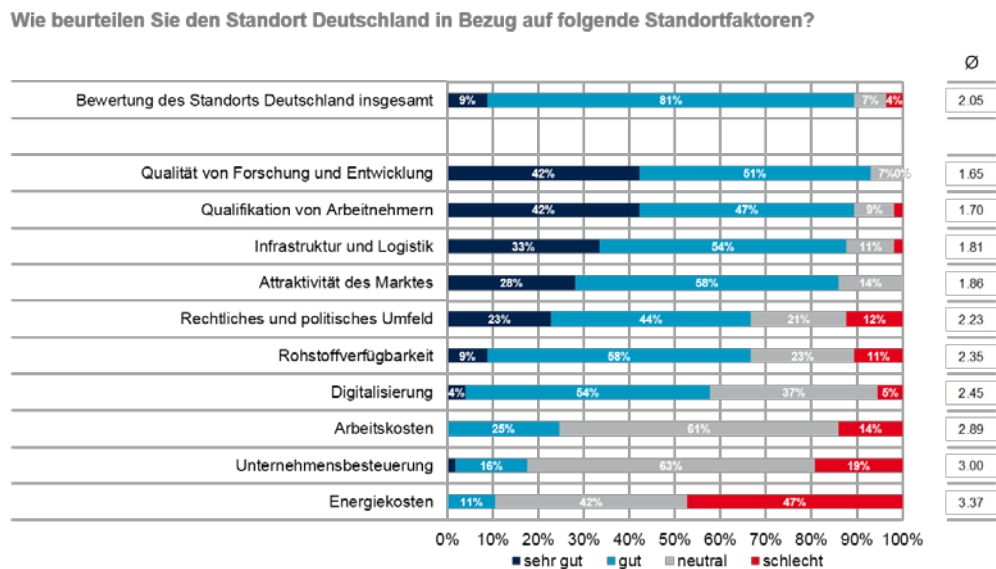


Dr. Jörg Schmid, CHEMonitor Projektleitung sowie Studiendesign und  
-auswertung, CAMELOT Management Consultants

# Basisfragen

## Standortfaktoren und Investitionsklima in Deutschland

Abb. 1: Bewertung des Standorts Deutschland nach Standortfaktoren



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

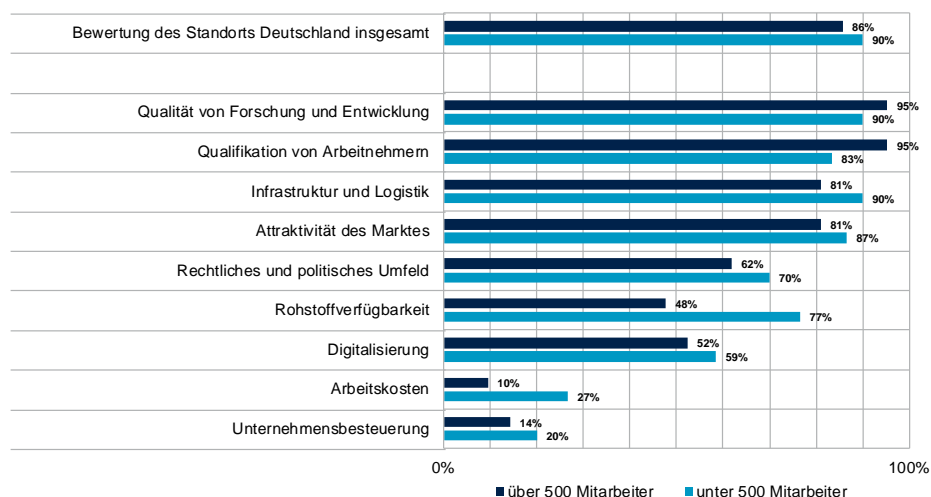
Mit 89 % bewertet eine große Mehrheit der CHEMonitor-Befragungsteilnehmer den Standort Deutschland im Oktober 2016 als „gut“ oder „sehr gut“ (Abb. 1). Damit ist der höchste Wert seit Beginn der Erhebung vor vier Jahren erzielt worden. Abgesehen von einer leicht schlechteren Bewertung im Frühjahr dieses Jahres ergibt sich damit eine stetige Verbesserung der deutschen Standortbewertung seit Oktober 2014 (Abb. 3).

Noch mehr Manager als in der vorangehenden Umfrage vom Januar 2016 bewerteten die „Qualität von Forschung und Entwicklung“ positiv (93 % „sehr gut“ und „gut“). Dicht dahinter folgen die „Qualifikation von Arbeitnehmern“, die „Infrastruktur und Logistik“ sowie die „Attraktivität des Marktes“ (89 – 86 % „sehr gut“ und „gut“). Mit etwas Abstand bewertet eine Mehrheit auch das „rechtliche und politische Umfeld“ und die „Rohstoffverfügbarkeit“ als positiv (67 %). Die Bewertung des letztgenannten Standortfaktors hat sich gegenüber der Umfrage vom Januar 2016 um 7 %-Punkte verbessert. Der neue Standortfaktor „Digitalisierung“ wird insgesamt von der Mehrheit als positiv bewertet (58 %), liegt aber im Vergleich zu den anderen Standortfaktoren nur im unteren Mittelfeld. Abgeschlagen, wie in den vorangehenden Umfragen, sind die Standortfaktoren „Arbeitskosten“, „Unternehmensbesteuerung“ und „Energiekosten“: Sie werden von den wenigsten der Befragten als positiv gesehen (11 – 25 % „sehr gut“ und „gut“).

Im Vergleich zur letzten Umfrage im Januar 2016 haben die befragten Entscheidungsträger nahezu alle Kategorien besser bewertet. Vor allem die „Infrastruktur und Logistik“ und die „Qualität von Forschung und Entwicklung“ wurden von deutlich mehr Managern positiv eingeschätzt. So ist hier der Anteil positiver Bewertungen von 84 % auf 93 % bzw. 76 % auf 88 % gestiegen. Nahezu alle anderen Standortfaktoren wurden ebenfalls als positiver oder gleichbleibend von allen Befragten eingestuft. Bei den Faktoren „Arbeitskosten“ und „Unternehmensbesteuerung“ verschoben die vergleichsweise meisten Befragten ihre Antwort von „schlecht“ auf „neutral“ (12 – 11 %-Punkte).

**Abb. 2: Standortfaktoren in Deutschland – aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße**

Wie beurteilen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf folgende Standortfaktoren?  
Antworten mit „gut“ oder „sehr gut“ nach Unternehmensgröße



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

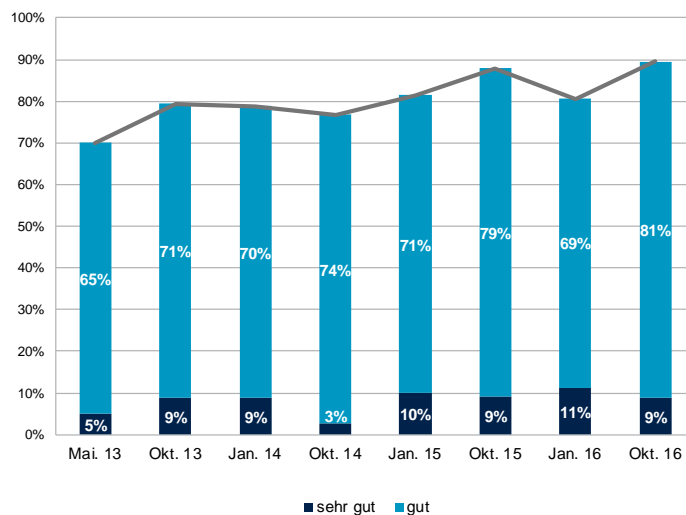
Im Gegensatz zur vorangegangenen Umfrage bewerten Manager aus kleinen und mittleren Unternehmen aktuell nahezu alle Standortfaktoren sowie den Standort insgesamt positiver als große Unternehmen (Abb. 2). Insgesamt steigt der Anteil der Manager aus mittelständischen Unternehmen, die den Standort Deutschland positiv bewerten, im Vergleich zum Januar 2016 um 20 %-Punkte von 70 % auf 90 %.

Bei dem Vergleich von großen und mittelständischen Unternehmen zeigten sich im Detail die größten Differenzen bei „Rohstoffverfügbarkeit“ mit 29 %-Punkten Abstand (48 % bzw. 77 %) und „Arbeitskosten“ mit 17 %-Punkten Abstand (10 % bzw. 27 %). Nur „Qualifikation von Arbeitnehmern“ und „Qualität von Forschung und Entwicklung“ wurden von großen Unternehmen positiver bewertet (12 – 5 %-Punkte Differenz).

Im Vergleich zum Januar 2016 stieg der Anteil positiver Bewertungen bei den Mittelständlern am stärksten bei den Faktoren „Infrastruktur und Logistik“ um 23 %-Punkte von 57 % auf 90 % und bei „Rohstoffverfügbarkeit“ um 13 %-Punkte von 64 % auf 77 %.

Abb. 3: Entwicklung der Bewertung des Standorts Deutschland

Wie beurteilen Sie den Standort Deutschland?  
 Antworten mit „gut“ und „sehr gut“ für die Gesamtbewertung des Standorts



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

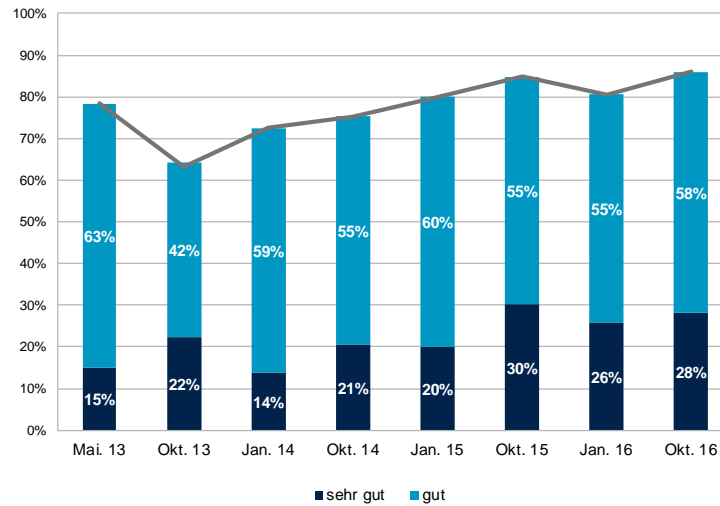
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Aktuell zeigt sich bei der Bewertung des Chemiestandorts Deutschland ein positiver Langzeittrend: 90 % der Befragten und damit 10 Prozentpunkte mehr als im Januar 2016 bewerteten die Bedingungen für die Chemieindustrie am deutschen Standort mit „gut“ oder „sehr gut“. Dabei verbesserte sich insbesondere die Stimmung unter den befragten Managern aus kleinen und mittleren Unternehmen (+20 Prozentpunkte), während der Anteil der Manager mit positiver Standortbewertung in großen Unternehmen um fünf Prozentpunkte sank.

Der Oktober-2016-Wert ist mit 90 % der höchste Wert seit dreieinhalb Jahren und liegt um 20-Prozentpunkte höher als die Einschätzung im Mai 2013.

Abb. 4: Entwicklung der Bewertung der Attraktivität des deutschen Marktes

Wie beurteilen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf folgende Standortfaktoren?  
Antworten mit „gut“ und „sehr gut“ für die Attraktivität des Marktes



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

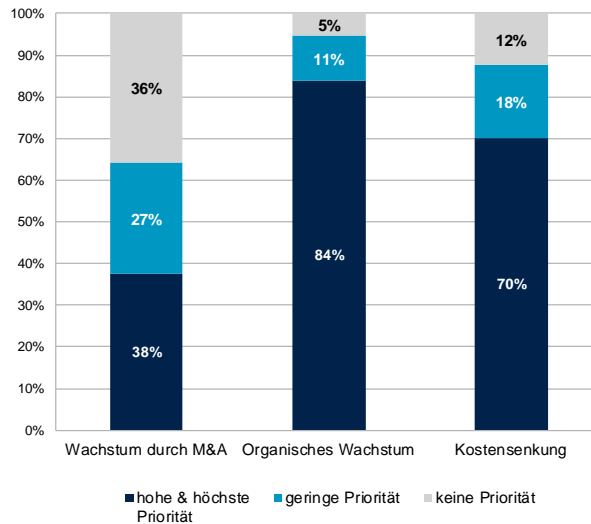
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Der Anteil der positiven Bewertungen der „Attraktivität des Marktes“ in Deutschland stieg auf 86 %, ebenfalls der Höchststand in der Bewertungsperiode. Die Anzahl der Bewertungen mit „sehr gut“ ist, angetrieben von der Wahrnehmung der Chemiemanager mittelständischer Unternehmen, um 2-Prozentpunkte angestiegen.



Abb. 5: Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten

Welche Prioritäten setzt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



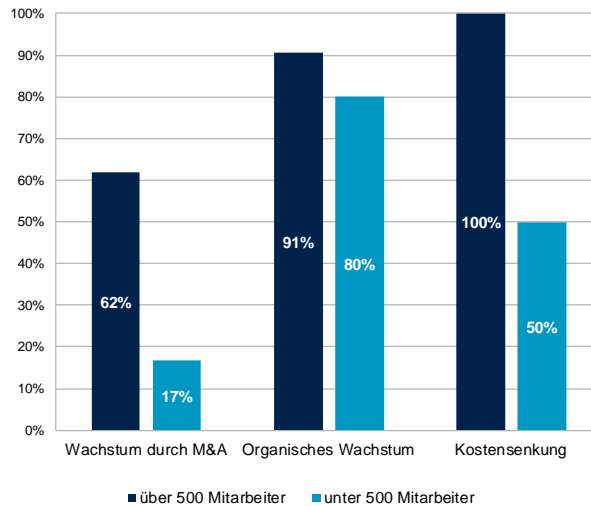
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Die gute Gesamtstandortbewertung für Deutschland (Abb. 1-3) spiegelt sich auch in den Unternehmensprioritäten (Abb. 5) wider. So hat „organisches Wachstum“ nach wie vor mit 84 % die höchste Priorität für deutsche Chemieunternehmen. Der Anteil „hohe & höchste Priorität“ sinkt zwar um drei Prozentpunkte, gleichzeitig sinkt die Priorität der „Kostensenkung“ um vier Prozentpunkte.

Abb. 6: Hohe und höchste Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten nach Unternehmensgröße

Welche Prioritäten setzt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?  
Antworten mit „hohe“ und „höchste“ nach Unternehmensgröße



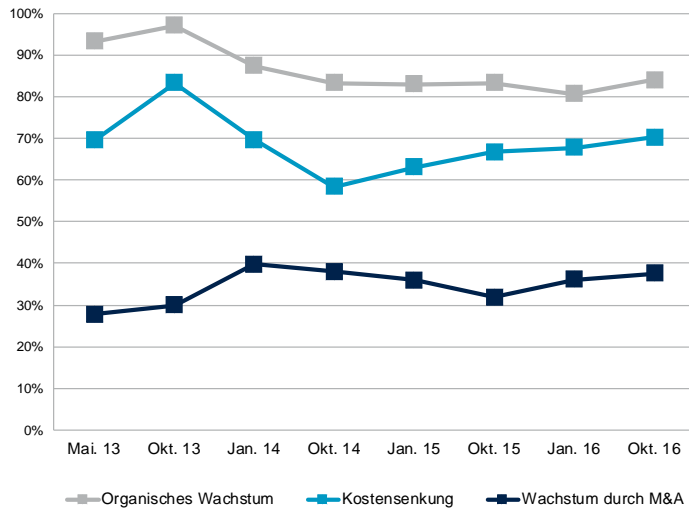
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Eine Analyse nach Unternehmensgröße ergab, dass im Vergleich zur letzten Befragung vom Januar 2016 die Nennung „Kostensenkung“ als „hohe und höchste Priorität“ unter Managern großer Unternehmen von 87 % auf 100 % stark gestiegen ist, während sie unter ihren Kollegen aus dem Mittelstand von 58 % auf 50 % gesunken ist (vgl. Abb. 6). Bei großen Unternehmen stieg im Vergleich zur Umfrage im Januar 2016 die hohe und höchste Bedeutung des „organischen Wachstums“ von 78 % auf 91 %. Mittelständische Unternehmen sahen keine Veränderung bei der hohen und höchsten Priorität des „organischen Wachstums“.

Abb. 7: Entwicklung der Unternehmensprioritäten 2013 bis 2016

Welche Prioritäten setzt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?  
Antworten für „hohe und höchste Priorität“



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Wie zu Abb. 5 erwähnt, ist „organisches Wachstum“ von höchster Priorität. Unabhängig vom Trend der Standortbewertung (Abb. 4) gewinnt das Thema Kostensenkung seit Oktober 2014 an Bedeutung (Abb. 7). Für knapp neun von zehn der befragten Teilnehmer hat das Thema Priorität (vgl. Abb. 5), für über 70 % der Befragten sogar „hohe bzw. höchste Priorität“. Das Thema „Wachstum durch Mergers & Acquisitions (M&A)“ liegt mit 38 % der Nennungen wie auch in der letzten Umfrage an letzter Stelle (Abb. 5 und Abb. 7).

Abb. 8: Wachstumsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region

Welche Wachstumsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten in den genannten Regionen?



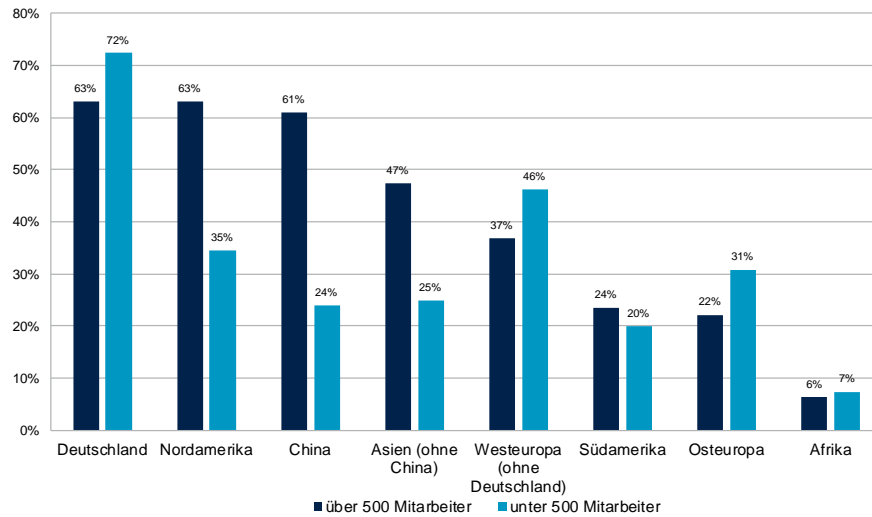
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Die meist genannten Regionen für Investitionen unter deutschen Chemiemanagern waren Deutschland (69%), Nordamerika (44%), gefolgt von Westeuropa (49%) und China (37%) (Abb. 8.). Im Vergleich zur letzten Umfrage sanken außer für Nordamerika die Werte für „Investitionen“ leicht um 6- bis 4-Prozentpunkte für diese Spitzenreiter. Weniger investiert wird in Asien (ohne China) (33%), Osteuropa (28%), Südamerika (19%) und Afrika (6%). Im Trend zeigte jede dieser Regionen einen geringen Anstieg der „Investitionen“ (8 – 3%-Punkte).

Abb. 9: Investitionsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region und Unternehmensgröße

Welche Wachstumsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten in den genannten Regionen? Verfolgte Strategie „Investitionen“ verschiedener Teilnehmergruppen

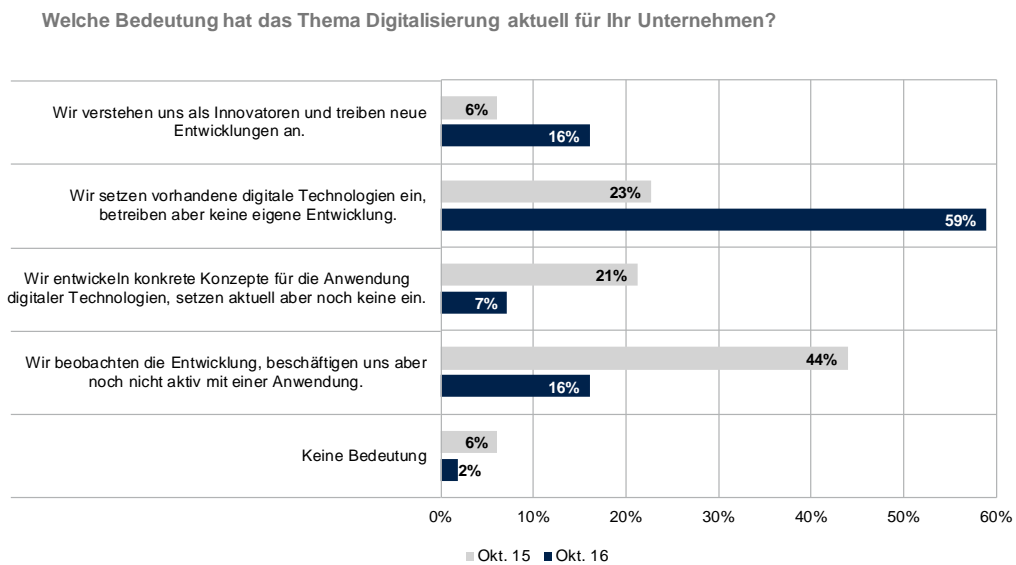


Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Betrachtet man allein die Wachstumsstrategien befragter Manager großer Chemieunternehmen, so lagen Deutschland (D), China und Nordamerika (NA) nahezu gleich auf (63 – 61 %). Die Investitionspläne für China sinken dabei geringfügig um 4-Prozentpunkte von 65 % auf 61 % im Vergleich zu Januar 2016. Für den Mittelstand bleibt weiterhin Deutschland mit 72 % Investitionsstandort Nummer Eins.

Abb. 10: Bedeutung der Digitalisierung im Trend



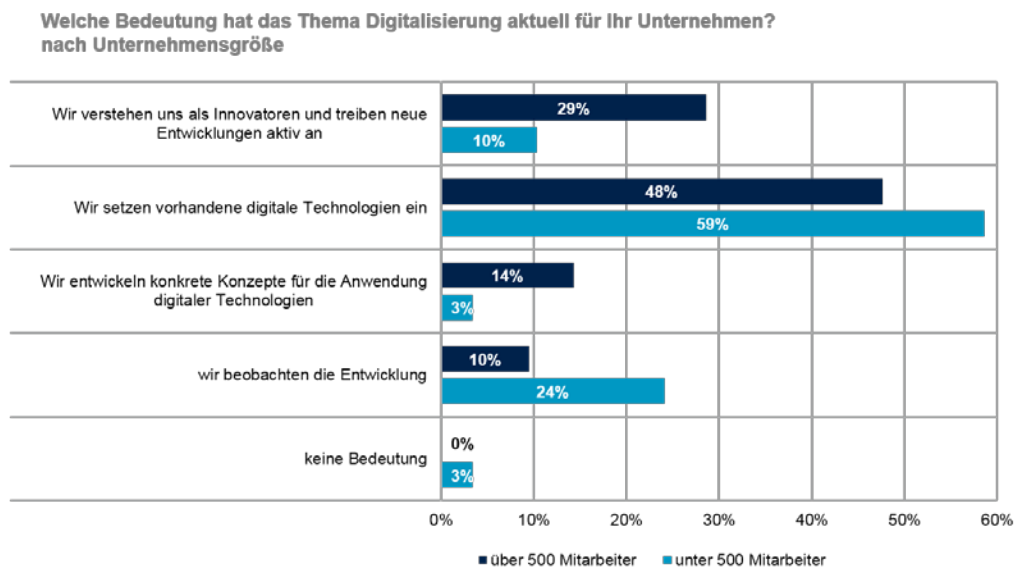
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

In der aktuellen Ausgabe des CHEMonitor gaben drei Viertel der befragten Teilnehmer an, aktiv digitale Technologien „einzusetzen“ oder sogar „zu entwickeln“ (59 % und 16 %) (Abb. 10). Ein knappes Viertel „entwickelt konkrete Konzepte“ oder „beobachtet die Entwicklungen“ (7 % und 16 %). Im Vergleich zur gleichen Umfrage im Oktober 2015 ergibt sich eine deutliche Verschiebung von einer eher passiven Position der Befragten („entwickeln Konzepte“ und „beobachten die Entwicklungen“) zu aktiven Rollen, mit einem Rückgang der passiven Anteile von 65 % auf 23 %.



Abb. 11: Bedeutung der Digitalisierung nach Unternehmensgröße



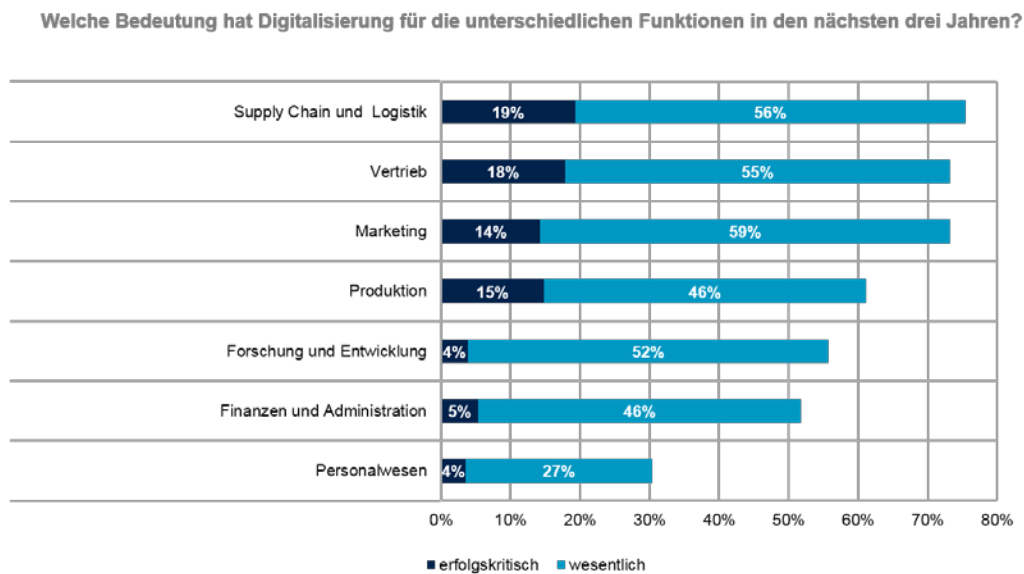
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Unabhängig von der Unternehmensgröße überwiegt die Zahl der Manager von Unternehmen, die digitale Technologien bereits aktiv nutzen (Abb. 11) mit 77 % bzw. 69 % für große bzw. mittelständische Unternehmen. Im Detail sahen sich Manager großer Unternehmen mit 29 % als stärkere „Innovatoren“ als Manager mittelständischer Unternehmen (10 %). Ein höherer Anteil der Befragungsteilnehmer mittelständischer Unternehmen gab an, digitale Technologien einzusetzen (59 %) als der großen Unternehmen (48 %). Etwa ein Viertel (24 %) der Manager aus mittelständischen Unternehmen antwortete, ihr Unternehmen „beobachte die Entwicklungen“ oder sehe „keine Bedeutung“ in der Digitalisierung. Dagegen beobachteten nur 10 % der großen Unternehmen die Entwicklungen und keiner dieser gab „keine Bedeutung“ an.

Im Vergleich zum Oktober 2015 hat sich besonders im Mittelstand der Anteil derer, die „beobachten“ und „keine Bedeutung“ angaben, von 54 % bzw. 11 % auf 24 % bzw. 3 % mehr als halbiert. Auch große Unternehmen sind verstärkt aktiv, mit einem Rückgang der „beobachten“ Bewertung von 31 % auf 10 %. Bemerkenswert ist bei Managern großer Unternehmen die Entwicklung des Anteils „Innovator und Treiber“. Dieser vervierfachte sich von 7 % auf 29 %. Die Einschätzung von Managern kleiner und mittlerer Unternehmen nahm im gleichen Zeitraum dagegen lediglich von 6 % auf 10 % zu.

Abb. 12: Bedeutung der Digitalisierung für die Unternehmensfunktionen in den nächsten drei Jahren



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

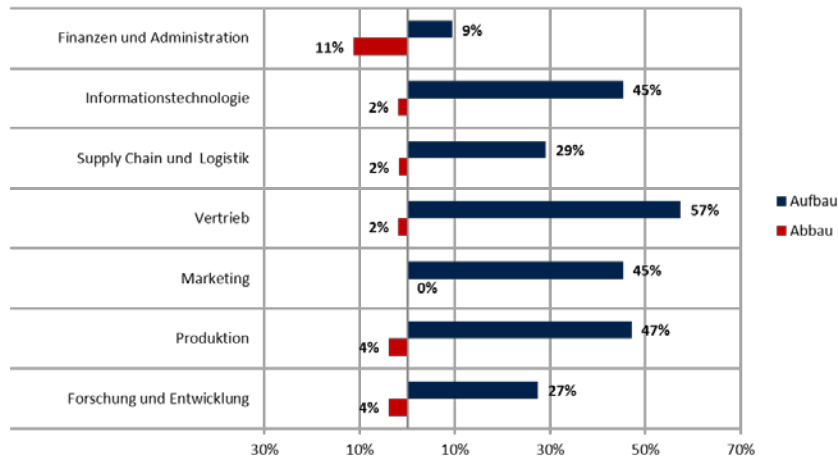
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Gefragt nach der Bedeutung der Digitalisierung für die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen in den nächsten drei Jahren schreiben ca. zwei Drittel der befragten Manager „Supply Chain und Logistik“, „Vertrieb“ und „Marketing“ „erfolgskritische“ oder „wesentliche“ Bedeutung zu (Abb. 12: 77 %, 73 %, 73 %). Als ähnlich „erfolgskritisch“ wurde die „Produktion“ bewertet (15%). „Forschung und Entwicklung“ sowie „Finanzen und Administration“ werden in der Summe („erfolgskritisch“ oder „wesentlich“) von mehr als der Hälfte der Befragten genannt, aber von einem deutlich geringeren Anteil als „erfolgskritisch“ (4 % und 5 %) angesehen. Die Bedeutung der Digitalisierung für das „Personalwesen“ wurde nur von einem knappen Drittel der Entscheidungsträger als „erfolgskritisch“ oder „wesentlich“ eingestuft (31 %).

Im Vergleich nach Unternehmensgröße zeigen sich zwei wesentliche Unterschiede. Für den Bereich „Supply Chain und Logistik“ sehen mehr als neun von zehn Befragten aus großen Unternehmen die Digitalisierung als „bedeutend“ oder „wesentlich“. Sie schätzen die Bedeutung der Digitalisierung für diesen Bereich also höher ein als Befragte kleinerer und mittelständischer Unternehmen (95 % vs. 67 %, Grafik nicht gezeigt). Für die Funktion „Personalwesen“ ist die Digitalisierung nach Meinung der mittelständischen Teilnehmer dagegen von höherer „erfolgskritischer“ oder „wesentlicher“ Bedeutung (37 % vs. 24 %).

Abb. 13: Abbau und Aufbau von Ressourcen in den kommenden zwölf Monaten

Welche Ausrichtung der Unternehmensressourcen planen Sie für die kommenden zwölf Monate?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

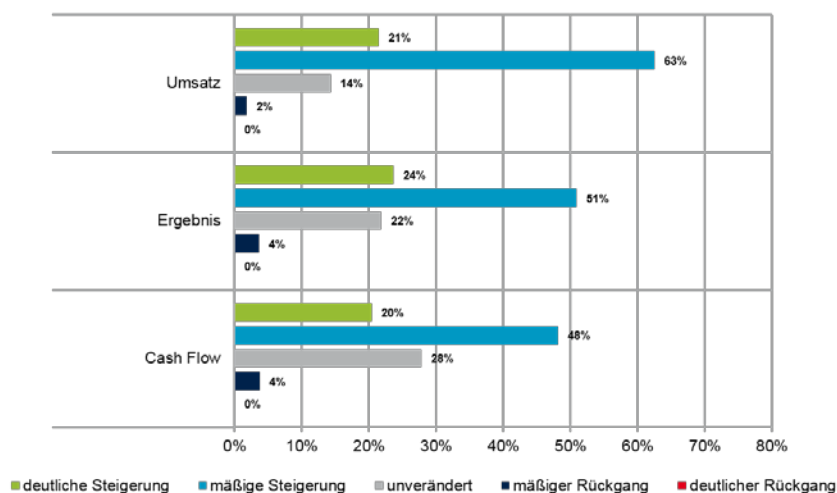
Bei der Ausrichtung der Unternehmensressourcen zeigt sich ein positives Bild, vergleichbar mit den Trends bei Wachstumsstrategien und Investitionsplänen (Abb. 5, Abb. 8 und Abb. 12). Teilweise erwarteten deutlich mehr als die Hälfte der befragten Manager stabile Verhältnisse. Unter den Befragten, die eine Änderung vorhersagten, überwog in fast allen Unternehmensbereichen der Anteil der Entscheidungsträger sehr deutlich, die einen Aufbau der Ressourcen erwarteten. Allen voran wird von 57 % der Bereich „Vertrieb“ für einen Ressourcenaufbau genannt, gefolgt von „Produktion“ (47 %), „Informationstechnologie“ (45 %) sowie „Marketing“ (45 %). Von 29 % der Befragten wird der Bereich „Supply Chain und Logistik“ genannt. Der Anteil des Aufbaus von „Forschung und Entwicklung“ fiel stark von 40 % auf 27 % im Vergleich zum Frühjahr. Lediglich 9 %, fünf Prozentpunkte weniger als im Vorjahr, planen einen Aufbau im Bereich „Finanzen und Administration“. Damit soll dieser Bereich stärker ab- als aufgebaut werden.

Es unterschieden sich die Bewertungen von Teilnehmern großer und mittelständischer Unternehmen in einigen Punkten. In den Bereichen „Supply Chain und Logistik“, „Vertrieb“ und „Finanzen und Administration“ lagen die Erwartungen mehr als 10 % auseinander. Bei ersterem planen 42 % der Entscheider großer Unternehmen einen Aufbau, aber nur 23 % mittelständischer Unternehmen. Bei „Finanzen und Administration“ haben Befragte großer Unternehmen sowohl mehr Abbau- als auch Aufbaubedarf (19 % und 14 %) als Befragte kleinerer und mittlerer Unternehmen, die für Auf- und Abbau jeweils 3 % weniger

Handlungsbedarf angeben. Im Gegensatz dazu sehen Teilnehmer mittelständischer Unternehmen beim „Vertrieb“ mehr Aufbaubedarf als Teilnehmer großer Unternehmen (59 % vs. 47 %).

Abb. 14: Geschäftsprognose für die kommenden zwölf Monate

Welche Entwicklung erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

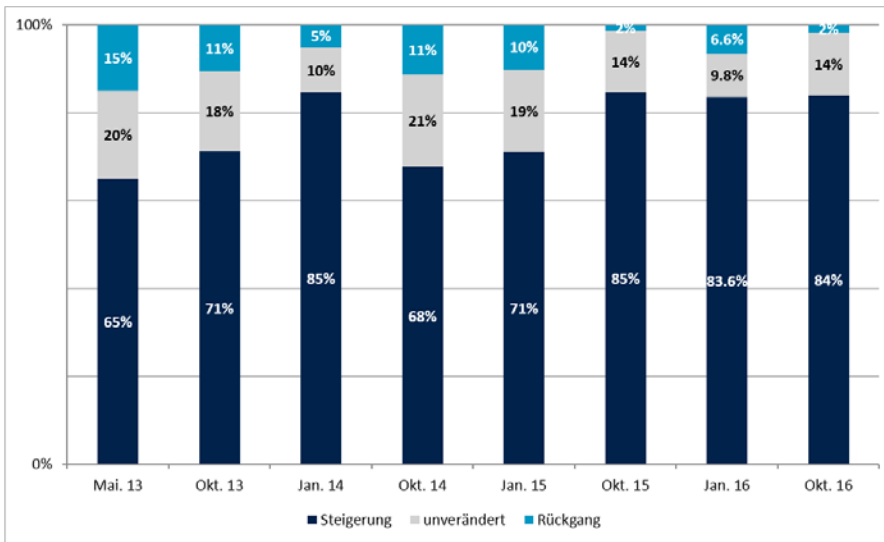
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Einklang mit den positiven Bewertungen des deutschen Standorts (Abb. 1) wurde auch für Prognosen von Umsatz, Ergebnis und Cashflow von der Mehrheit der Befragten eine „Steigerung“ erwartet (Abb. 9). Dabei ist in allen drei Bereichen die „mäßige Steigerung“ die häufigste Nennung. Für Umsatz und Ergebnis wurde am zweit häufigsten sogar eine „deutliche Steigerung“ prognostiziert. Anders beim Cash Flow, bei dem die Antwort „unverändert“ mit 28 % vor „deutliche Steigerung“ liegt (20 %). Insgesamt erwarteten 68 % der Befragten eine „deutliche“ oder „mäßige“ Steigerung beim Cash Flow – bei Umsatz und Ergebnis waren es in der Summe sogar 84 % bzw. 75 %.

Im Vergleich zum Januar sind die Prognosen von Umsatz, Ergebnis und Cash Flow der kommenden zwölf Monate in der Teilbewertung „deutliche Steigerung“ angestiegen (+12 – 8-Prozentpunkte). Im Vergleich zur letzten Umfrage ging keiner der Befragten von einem „deutlichen Rückgang“ aus.

Abb. 15: Entwicklung der Umsatzprognose 2013 bis 2016

Welche Umsatzentwicklung erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



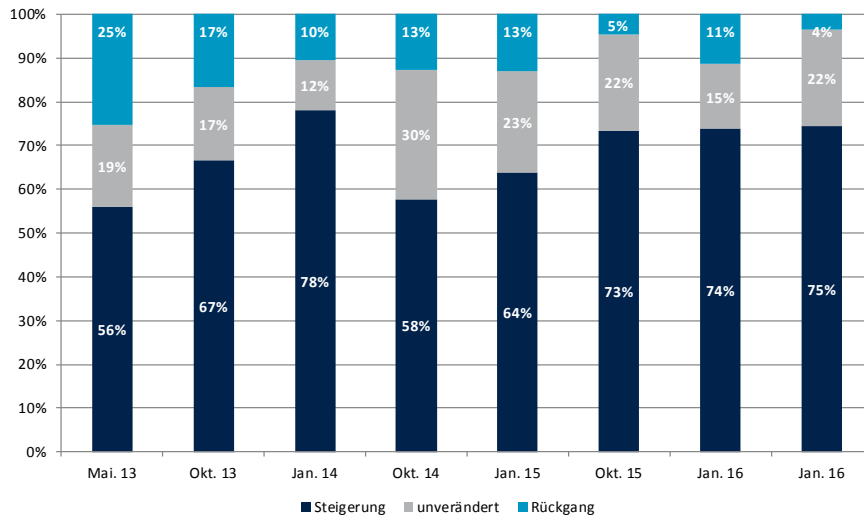
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Seit Oktober 2015 verharrt der Anteil, der eine Steigerung erwartet mit 84 % auf hohem Niveau. Mit einem Nachgeben des Anteils, der einen Rückgang erwartet, auf 2 % ergibt sich das identische Bild wie vor einem Jahr.

Abb. 16: Entwicklung der Ergebnisprognose

Welche Ergebnisentwicklung erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

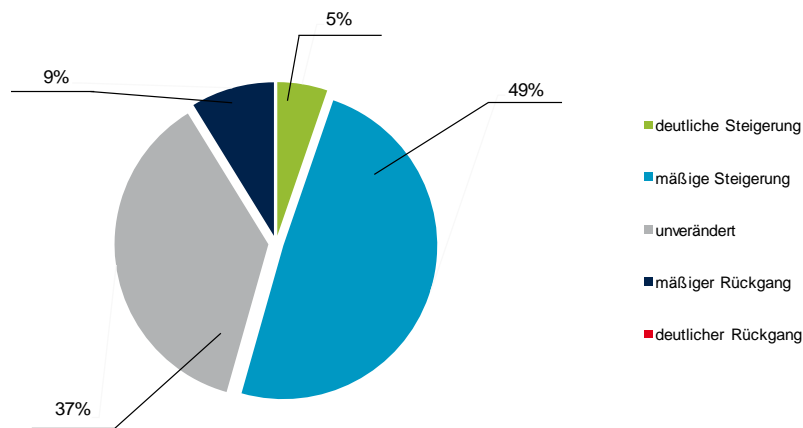
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Ähnlich zur Umsatzprognose verhält sich die Einschätzung der Ergebnisentwicklung (Abb. 15). Auch hier blieb der Anteil der Manager, die eine Ergebnissteigerung erwarten gleich, und gleichzeitig nahm der Anteil derer, die einen Ergebnisrückgang erwarten, um sieben Prozentpunkte ab. Das Bild ist damit noch geringfügig positiver als vor einem Jahr.



Abb. 17: Beschäftigungsentwicklung in den kommenden zwölf Monaten

Welche Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



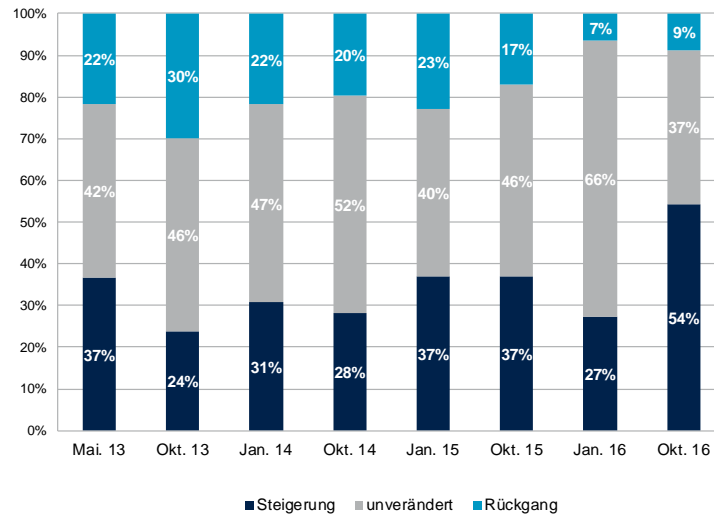
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Aktuell erwarteten mehr als die Hälfte der befragten Chemiemanager eine Zunahme der Beschäftigten in der Chemiebranche. 54 % der Manager und damit 27 Prozentpunkte mehr als im Januar 2016 gingen von mäßig oder deutlich steigenden Beschäftigungszahlen aus. Nur 9 % (3 Prozentpunkte mehr als im Frühjahr) der Befragten erwarteten einen mäßigen Rückgang.

Abb. 18: Entwicklung der Beschäftigungsprognose 2013 bis 2016

Welche Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

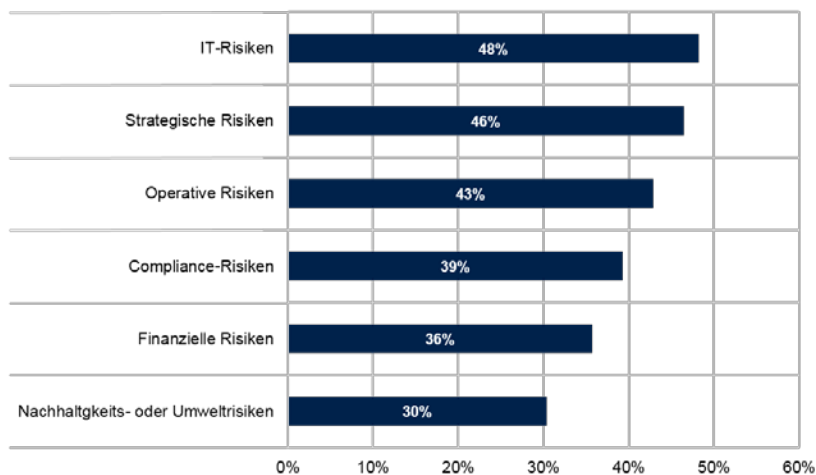
Die aktuelle Prognose zur Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Chemieindustrie zeigt im Vergleich mit den Ergebnissen der CHEMonitor-Befragungen der zurückliegenden Jahre einen insgesamt positiven Trend seit Oktober 2013, mit einem zwischenzeitlichen Rückgang im Frühjahr 2016. 27 % der befragten Experten haben ihre Erwartung von „unverändert“ auf „Steigerung“ verschoben und diesen damit verdoppelt. Die Gesamteinschätzung ist damit am positivsten in der Erfassungsperiode seit Mai 2013.

# Schwerpunktfragen

## Thema: Risikomanagement

Abb. 19: Bedeutung von Risiken

Welche Bedeutung haben folgende Risiken für Ihr Unternehmen?  
Antworten mit „hohe Bedeutung“



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

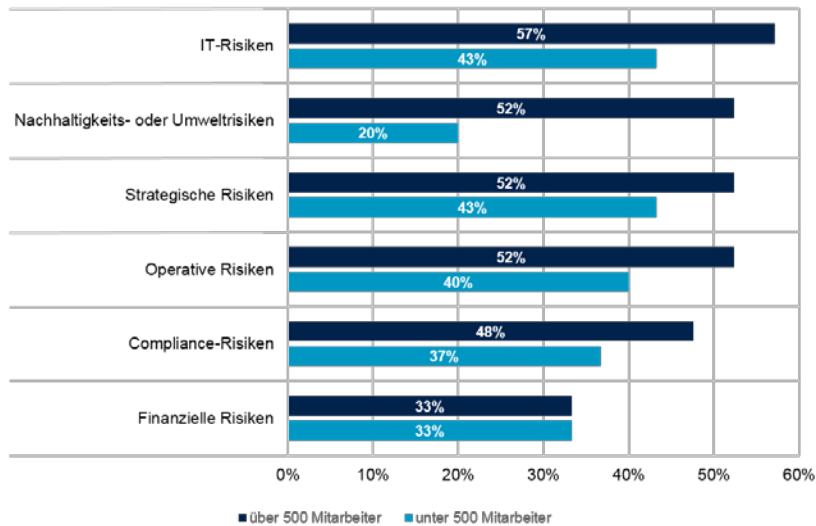
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Fokus der CHEMonitor-Befragung vom Oktober 2016 stand das Thema Risikomanagement.

Befragt nach möglichen Risiken maß knapp die Hälfte (48 %) der befragten Manager den „IT-Risiken“ eine hohe Bedeutung zu, dicht gefolgt von „strategischen“ und „operativen“ Risiken (46 und 43 %) (Abb. 18). Ein geringerer Anteil nannte „Compliance-“, „finanzielle“ und „Nachhaltigkeits-/Umwelt“-Risiken als Risiken mit hoher Bedeutung für das eigene Unternehmen (39 %, 36 % und 30 %).

Abb. 20: Bedeutung der Risiken nach Unternehmensgröße

Welche Bedeutung haben folgende Risiken für Ihr Unternehmen?  
Antworten mit „hohe Bedeutung“ nach Unternehmensgröße



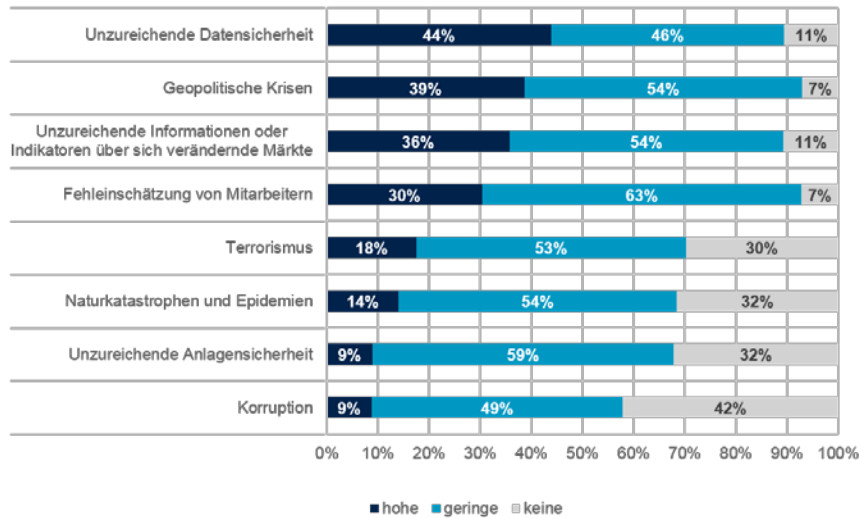
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Abhängig von der Unternehmensgröße ergaben sich abweichende Beurteilungen der unterschiedlichen Risiken (Abb. 19). So maß die Hälfte der Manager aus großen Unternehmen nahezu allen Risiken eine hohe Bedeutung bei. Mit zwei Ausnahmen lag die Einstufung durch die Verantwortlichen in den kleinen und mittleren Unternehmen um 10-15-Prozentpunkte niedriger. Die finanziellen Risiken wurden bei beiden Unternehmensgrößen von 33 % als „hoch“ eingestuft. Im Fall der „Nachhaltigkeits- oder Umweltrisiken“ zeigte sich eine sehr deutliche Differenz zwischen Managern aus großen und mittelständischen Unternehmen von 32-Prozentpunkten (52 % vs. 20 %).

Abb. 21: Wesentliche Ursachen für Risiken

Wo sehen Sie Ursachen für wesentliche Risiken für Ihr Unternehmen?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

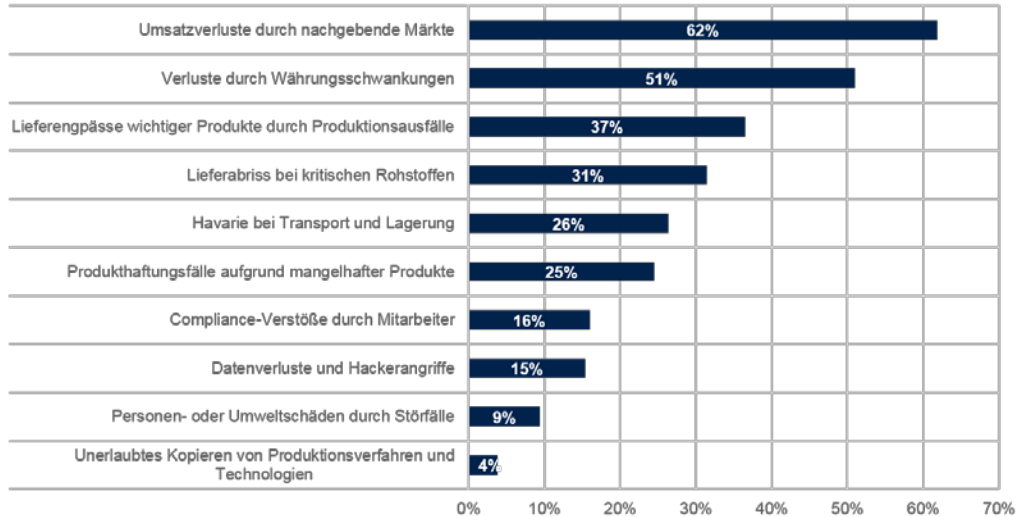
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Befragt nach den Ursachen für Risiken dominieren „unzureichende Datensicherheit“, „geopolitische Krisen“ und „unzureichende Informationen oder Indikatoren über sich verändernde Märkte“ (Abb. 20). Mit etwas Abstand wurden noch „Fehleinschätzungen der Mitarbeiter“ von fast einem Drittel als Ursache für wesentliche Risiken eingestuft. Weniger Manager bewerten dagegen „Terrorismus“, „Naturkatastrophen“, „unzureichende Anlagensicherheit“ bzw. „Korruption“ als Auslöser für wesentliche Unternehmensrisiken.

Beim Vergleich nach Unternehmensgröße ergab sich mit zwei Ausnahmen eine ähnliche Einschätzung. „Geopolitische Krisen“ wurden von Managern großer Unternehmen mit 52 % als deutlich kritischer als von denen mittelständischer Unternehmen gesehen (30 %). Dagegen wurden „Fehleinschätzungen von Mitarbeitern“ von Managern kleinerer Unternehmen zu einem höheren Anteil genannt (31 %) als bei großen Unternehmen (19 %)

Abb. 22: Ereignisse mit signifikant negativen Auswirkungen

Traten folgende Ereignisse mit signifikant negativen Auswirkungen in den vergangenen drei Jahren in Ihrem Unternehmen auf?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

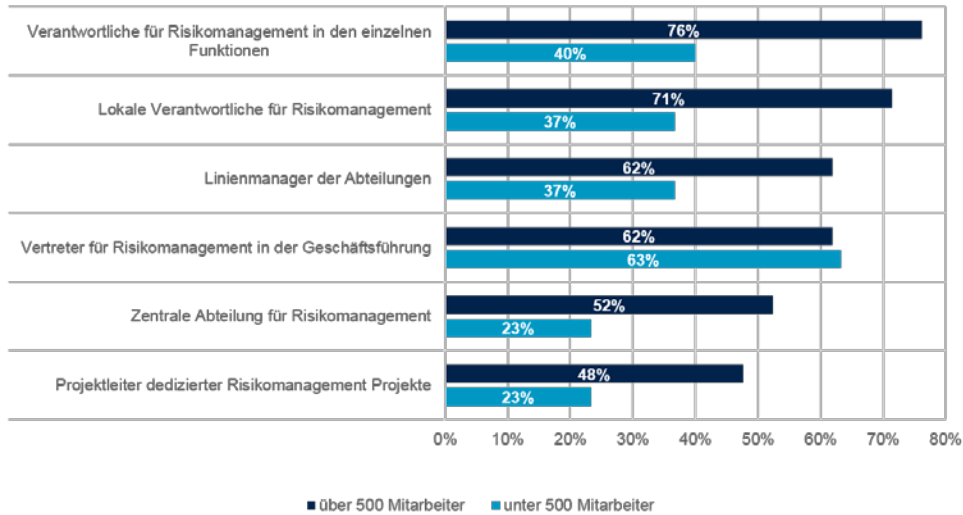
© CHEManager / Camelot Management Consultants

In den letzten drei Jahren sind bei über der Hälfte der Befragten unabhängig von der Unternehmensgröße „Umsatzverluste durch nachgebende Märkte“ und „Verluste durch Währungsschwankungen“ mit signifikant negativen Auswirkungen eingetreten (62 % und 51 %) (Abb. 21). Dies korrespondiert mit den hoch eingestuften Risiken „geopolitische Krisen“ und „unzureichende Informationen oder Indikatoren über sich verändernde Märkte“ (Top 1 und 3 in Abb. 20). Nur etwa ein Drittel der befragten Manager gab an, dass signifikante „Lieferengpässe wichtiger Produkte durch Produktionsausfälle“ und „Lieferabbrisse von kritischen Rohstoffen“ eintraten.

Nach Unternehmensgröße differenziert traten „Lieferengpässe wichtiger Produkte durch Produktionsausfälle“ bei mittelständischen um 8-Prozentpunkte häufiger auf (37 % vs. 29 %). Dagegen wurden „Lieferabbrisse von kritischen Rohstoffen“ um 11-Prozentpunkte häufiger von Managern aus großen Unternehmen angegeben (38 % vs. 27 %).

Abb. 23: Risikomanagementfunktion im Unternehmen nach Unternehmensgröße

Wer managt Risiken in Ihrem Unternehmen?



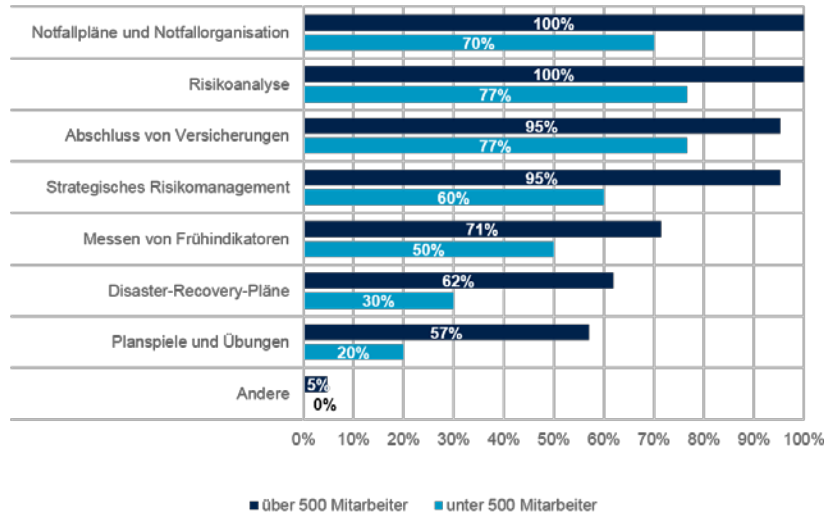
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Unabhängig von der Unternehmensgröße wurde der „Verantwortliche für Risikomanagement in der Geschäftsführung“ mit 63% am häufigsten von den Umfrageteilnehmern als Risikomanager angegeben (Abb. 22). Die Delegation des Risikomanagements in die Funktionen, lokale Organisationseinheiten und die Linienmanager erfolgt laut Managern von großen Unternehmen in diesen zu einem vergleichbaren oder leicht höheren Niveau. Fachabteilungen und Projektleiter spielen eine weniger bedeutende Rolle. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen sind diese Ausprägungen nahezu halbiert.

Abb. 24: Maßnahmen des Risikomanagements nach Unternehmensgröße

Mit welchen Maßnahmen managen Sie Risiken in Ihrem Unternehmen?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

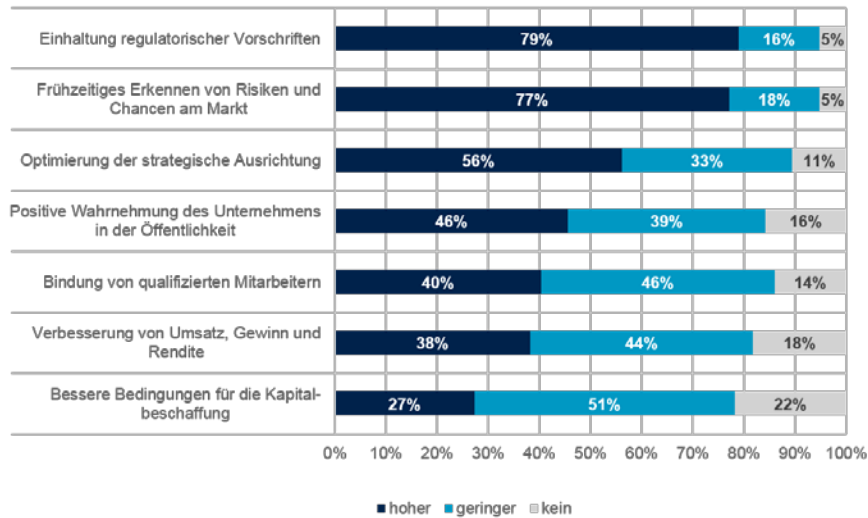
Gefragt nach den eingesetzten Maßnahmen zum Risikomanagement ergab sich eine ähnliche Priorisierung unabhängig von der Unternehmensgröße (Abb. 23). „Notfallpläne und -organisation“, „Risikoanalyse“ und „Abschluss von Versicherungen“ stehen dabei an erster Stelle. Von mittelständischen Unternehmen gaben mindestens sieben von zehn Managern dies an. Von große, Unternehmen gaben mehr als neun von zehn Managern an, diese drei Maßnahmen und „strategisches Risikomanagement“ einzusetzen. Letzteres wurde von mehr als der Hälfte kleiner und mittlerer Unternehmen angegeben (60 %).

Dahinter gaben über zwei Drittel der Manager aus großen Unternehmen „Messen von Frühindikatoren“ an, gefolgt von „Disaster-Recovery-Plänen“ und „Planspielen und Übungen“ (71 %, 62 % und 57 %). Bei kleine und mittlere Unternehmen setzen laut den Befragten die Hälfte auf „Messen von Frühindikatoren“ und weniger als ein Drittel auf „Disaster-Recovery-Pläne“ und „Planspiele und Übungen“ (30 %, 20 %).



Abb. 25: Nutzen von Risikomanagement

Welchen Nutzen birgt Risikomanagement für Ihr Unternehmen?



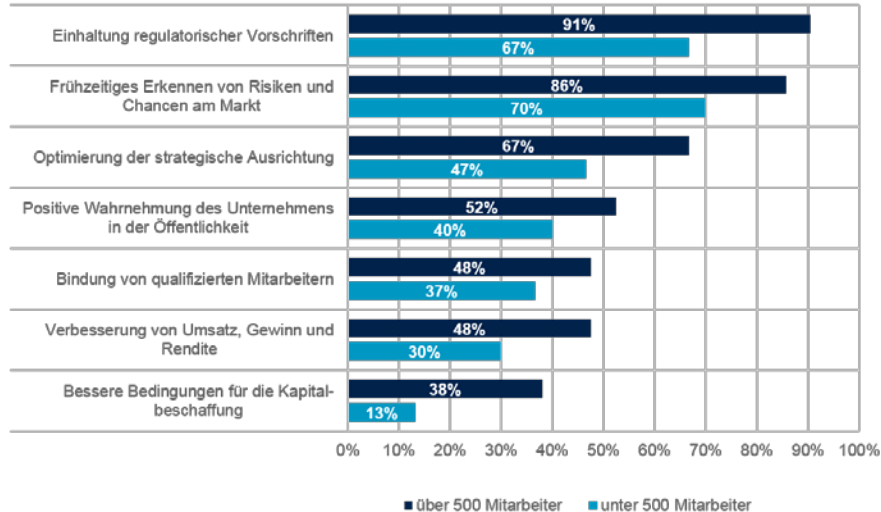
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Mehr als Dreiviertel der Befragten sah einen „hohen Nutzen“ des Risikomanagements neben dem „Einhalten von regulatorischen Vorschriften“ im „frühzeitigen Erkennen von Risiken und Chancen am Markt“ (79 % und 77 %). Mit deutlichem Abstand wurden von ca. der Hälfte der Befragten „Optimierung der strategischen Ausrichtung“ und „positive Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit“ angegeben (56 % und 46 %). Insgesamt zeigt sich, dass der Nutzen in weit höherem Ausmaß in den resultierenden Chancen am Markt gesehen wurde als in der reinen Vermeidung von finanziellen Einbußen.

Abb. 26: Nutzen von Risikomanagement nach Unternehmensgröße

Welchen Nutzen birgt Risikomanagement für Ihr Unternehmen?  
 Antworten mit „hoher Nutzen“ nach Unternehmensgröße



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

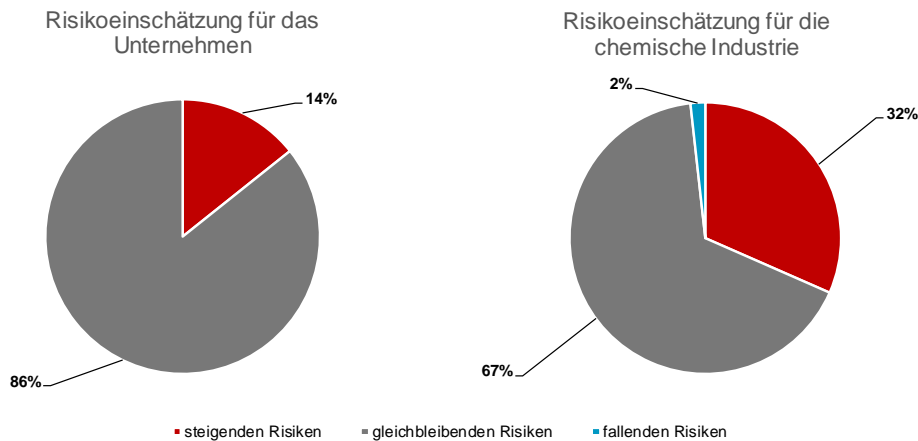
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Manager aus großen wie mittelständischen Unternehmen schätzen die Nutzen des Risikomanagements tendenziell gleich (Abb. 25). Entsprechend der niedrigeren Risikoeinschätzung von Mittelständlern wird auch das Risikomanagement als weniger nutzenbringend angesehen, 25 bis 11%-Punkte weniger als von Managern großer Unternehmen.

Einen hohen Nutzen des Risikomanagements für das „Einhalten von regulatorischen Vorschriften“ und „frühzeitigen Erkennen von Risiken und Chancen am Markt“ sahen neun von zehn Managern großer Unternehmen und drei Viertel der Manager aus mittelständischer Unternehmen. Die „Optimierung der strategischen Ausrichtung“ ist für zwei Drittel der Manager großer Unternehmen ein hoher Nutzen. Weniger als die Hälfte der Befragten kleiner und mittelständischer Unternehmen sehen hier einen „hohen“ Nutzen (40%).

Abb. 27: Einschätzung der Risikosituation in den nächsten 12 Monaten

Wie schätzen Sie allgemein die Risikosituation für Ihr Unternehmen und die chemische Industrie in den kommenden zwölf Monaten ein?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2016

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Über zwei Drittel der befragten Manager erwarten keine Veränderung der Risiken für die chemische Industrie in den nächsten zwölf Monaten (Abb. 26). Für das eigene Unternehmen gingen sogar 86 % der Befragten von „gleichbleibenden Risiken“ aus. Nur ein marginaler Teil von 2 % der Befragten ging von fallenden Risiken für die chemische Industrie aus.

Bezogen auf die Unternehmensgröße fiel die Prognose von Managern kleiner und mittlerer Unternehmen negativer aus als für große Unternehmen. Für das eigene Unternehmen lag die Erwartung für steigende Risiken unter den Managern der Mittelständler bei 20 % und der großen Unternehmen bei 10 %. Für die chemische Industrie insgesamt ergab sich entsprechend ein höherer Anteil von 37 % für die Befragten kleinerer und mittlerer Unternehmen bzw. von 24 % für die der Großunternehmen.

# Camelot Management Consultants

Camelot Management Consultants ist der global führende Beratungsspezialist für Value Chain Management in der Chemie-, Pharma-, Konsumgüter- und diskreten Fertigungsindustrie.

In unseren Beratungsprojekten verbinden wir Strategie-, Prozess- und IT-Kompetenz und entwickeln Seite an Seite mit unseren Kunden überlegene branchenspezifische Lösungen. Selbstverständlich begleiten wir unsere Kunden von der Konzeption bis zur erfolgreichen Umsetzung.

Schwerpunkt unserer Beratungsaktivität ist die Wertschöpfungskette. Der Fokus auf ausgewählte Industrien ermöglicht uns, Lösungen zu entwickeln, die von Anfang an die Besonderheit der jeweiligen Branche berücksichtigen. Unsere Beratungsleistungen sind deshalb nicht nur Methoden, sondern konkrete Inhalte. Zufriedenheit unserer Kunden steht für uns an erster Stelle.

Dies stellen wir durch innovative, kundenspezifische Beratungsleistungen von höchster Qualität sicher. Grundlagen unserer Innovationsfähigkeit sind interdisziplinäre Beraterteams, ein tief verankertes Innovations- und Wissensmanagement sowie enge Zusammenarbeit mit namhaften Universitäten. Unsere Mitarbeiter machen den Unterschied. Exzellent ausgebildet, mit langjähriger Industrieerfahrung und funktionaler Expertise setzen sie sich hochmotiviert für Qualität und Erfolg unserer Kunden ein.

## Kontakt

Camelot Management Consultants AG

Dr. Josef Packowski

Managing Partner

Theodor-Heuss-Anlage 12

68165 Mannheim

Tel. +49 (0)621 86298-0

Fax +49 (0)621 86298-250

E-Mail: [info@camelot-mc.com](mailto:info@camelot-mc.com)

Internet: [www.camelot-mc.com](http://www.camelot-mc.com)

# CHEManager

Seit 1992 liefert CHEManager Führungskräften wichtige Brancheninformationen, um strategische Geschäfts- und Investitionsentscheidungen zu unterstützen. Aktuelle Nachrichten, meinungsbildende Interviews und fundierte Markt- und Fachberichte geben CHEManager-Lesern den entscheidenden Informationsvorsprung!

So hat sich CHEManager als Informationsplattform und Imageträger für die Chemie- und Pharmaindustrie etabliert. Die Verbreitung von CHEManager in den Führungsetagen der Chemie- und Pharmaindustrie – unter anderem bei allen aktiven Mitgliedern des VAA-Führungskräfteverbands Chemie – ist mit einer Printauflage von 43.000 Exemplaren und einer Frequenz von 16 Ausgaben pro Jahr einzigartig.

Die CHEManager-Markenfamilie wird durch das B2B-Zielgruppenportal CHEManager-Online.com mit 14-tägigem Newsletter weiter aufgewertet und durch englischsprachige Themenhefte unter dem Titel CHEManager international (5 Ausgaben pro Jahr, Auflage 55.000) international abgerundet.

## Kontakt

Thorsten Kritzer  
Segmentmanager  
CHEManager c/o GIT VERLAG  
Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA  
Boschstraße 12  
69469 Weinheim  
Tel. +49 (0) 6201 606-730  
Fax +49 (0) 6201 606-100  
E-Mail: [thorsten.kritzer@wiley.com](mailto:thorsten.kritzer@wiley.com)  
[www.CHEManager-online.com](http://www.CHEManager-online.com)

# Impressum

Camelot Management Consultants AG

Theodor-Heuss-Anlage 12

68165 Mannheim

Deutschland

Tel: +49 621 86298-0

Fax: +49 621 86298-250

E-Mail: [office@camelot-mc.com](mailto:office@camelot-mc.com)

Web: [www.camelot-mc.com](http://www.camelot-mc.com)

---

Vorstand (Vorsitz) Dr. Josef Packowski

Aufsichtsrat (Vorsitz) Dipl.-Kauffrau Ivanka Eberle

Sitz der Gesellschaft Mannheim | Amtsgericht Mannheim HRB 718120

Vervielfältigung jeglicher Art, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung von Camelot Management Consultants oder dem Wiley-VCH Verlag und mit Quellenangabe.