



Chemiekonjunktur

Die globale Chemieindustrie befindet sich im Abschwung, Rezessionsängste nehmen zu

Seite 4



Management

Das Lieferkettengesetz schafft Mehraufwand, eröffnet aber auch Möglichkeiten

Seite 13



Sites & Services

Chemie- und Industrieparks, Energieerzeugung und -versorgung, Aus- und Weiterbildung

Seiten 31 – 38

GACP / GMP für Medizinisches Cannabis

Beratung, Begleitung und Erstellung der Dokumente – bis zur Bewilligung.

www.gempex.ch/cannabis-gmp

gempex
THE GMP-EXPERT

Flexibel und handlungsfähig in der Krise

Energiekrise und Fachkräftemangel belasten Familienunternehmen in Deutschland

Die Worlée-Gruppe besteht seit 1851 und produziert mit ihren Tochterunternehmen Rohstoffe für die Lack-, Kosmetik- und Nahrungsmittelindustrie. Das Familienunternehmen beschäftigt rund 660 Mitarbeiter an drei Standorten in Norddeutschland und wird in fünfter Generation von der Gründerfamilie geführt. Andrea Gruß sprach mit Reinhold von Eben-Worlée, geschäftsführender Gesellschafter der Worlée-Chemie und Präsident des Wirtschaftsverbands „Die Familienunternehmer“, darüber, welchen Beitrag inhabergeführte Unternehmen für die Gesellschaft leisten und welche Themen sie derzeit am meisten fordern.

CHEManager: Herr von Eben-Worlée, was machen Familienunternehmen anders, was zeichnet sie aus?

Reinhold von Eben-Worlée: Bei Familienunternehmen liegen Haftung und Eigentum in einer Hand. Der Unternehmer haftet mit seinem privaten Vermögen für das, was er geschäftlich macht – und nicht die Allgemeinheit oder ein Kreis unbekannter Aktionäre. Wir arbeiten mit unserem eigenen Geld und mit dem der Banken, die uns Kredite geben. Das unterscheidet uns von Managern, die nicht mit ihrem Privatvermögen für die Aktivitäten des Unternehmens haften. Es sei denn, sie werden straffällig, was jedoch selten nachweisbar ist.

Familienunternehmen denken langfristig und nachhaltig – nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und ökologisch – denn auch die nächste Generation soll noch erfolgreich wirtschaften können. Wir setzen nicht auf schnellen Profit, sondern auf langfristiges, meist organisches Wachstum.

Welche wirtschaftliche Bedeutung haben Familienunternehmen?

R. von Eben-Worlée: Mehr als 90% der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Sie stellen fast 60% aller Arbeitsplätze und im dualen Ausbildungssystem neun von zehn Auszubildenden. In Deutschland und speziell in der



Reinhold von Eben-Worlée, geschäftsführender Gesellschafter, Worlée-Chemie

„Familienunternehmen erweisen sich in schwierigen Zeiten als stabilisierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt.“

chemischen Industrie gibt es viele große und international tätige Familienunternehmen mit über 250 Mitarbeitern. Sie erweisen sich in konjunkturell schwierigen Zeiten als stabilisierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt. Denn sie sind stärker an die heimische Scholle gebunden und weniger flexibel als kapitalgestütz-

te Unternehmen beim Verlagern von Standorten und Investitionen ins Ausland. Was schnelle Entscheidungen in der Krise angeht, sind Familienunternehmen jedoch deutlich flexibler und schneller handlungsfähig als managementgetriebene Unternehmen. Denn sie müssen hierfür meist keine Gremien oder Aufsichts-

räte einberufen. Ein Familienunternehmer kann binnen weniger Tage notwendige finanzielle Mittel über eine Bank beschaffen; bei einer Aktiengesellschaft kann sich die Kapitalaufnahme über mehrere Monate hinziehen.

Fortsetzung auf Seite 8 ▶

NEWSFLOW

M&A News
Brenntag peilt eine Übernahme des US-Wettbewerbers **Univar** an.
Bayer übernimmt das deutsche Biotechnologie-Start-up **Targenomix**.

Mehr auf Seite 3 ▶

Investitionen
ASK Chemicals baut mit einer neuen Produktionsstätte seine Position in China aus.
Covestro hat mit der NDI-Produktion in einer neuen Anlage in Thailand begonnen.

Mehr auf Seite 5 ▶

CHEManager International
Shell has finally started up its super-sized US ethane cracker and downstream PE complex.

Novo Nordisk plans to invest about €725 million to expand its facilities in Bagsvaerd.

Mehr auf den Seiten 21 und 22 ▶

Personalia
Lanxess, **Covestro**, **Rentschler** und **Songwon** besetzen Führungspositionen neu.

Mehr auf Seite 39 ▶

WILEY

Auch bei Merck ist Nachhaltigkeit keine Option. Als globales Wissenschafts- und Technologieunternehmen ist Nachhaltigkeit ein essenzi-

eller Bestandteil der Unternehmensstrategie. Ziel ist es, ökologische, soziale und geschäftliche Aspekte in Einklang zu bringen, um wirtschaftlich erfolgreich sein und durch Geschäftstätigkeit einen positiven Wertbeitrag für die Gesellschaft zu

schaffen. Das Bestreben von Merck ist es, gesellschaftliche Folgekosten zu vermeiden.

Sustainable Business Value ermittelt Auswirkungen von Produkten auf die Gesellschaft

Um den Wertbeitrag zur Nachhaltigkeit zu ermitteln, wurde der Sustainable Business Value (SBV) entwickelt. Dieser Business-Value-Ansatz wurde zusammen mit der Boston Consulting Group auf Basis deren Total-Societal-Impact-Konzepts (TSI) entwickelt. Die SBV-Methode ermöglicht es, die Auswirkungen von Produkten einheitlich zu bestimmen. Mit ihr werden sowohl positive als auch negative Auswirkungen der Aktivitäten errechnet.



©tillialucida - stock.adobe.com

Im Mittelpunkt solch einer Berechnung stehen drei Dimensionen (Umweltaspekte, Kundennutzen und der sozio-ökonomische Wert). Die Umweltdimension umfasst alle Emis-

sionen, Ressourcen, Wassernutzung sowie die Auswirkungen von Abfall über verschiedene Recyclingwege.

Fortsetzung auf Seite 6 ▶

Excellence.

Excellence is not only understanding today's markets and the needs of our clients. It is anticipating the future: innovating and identifying new trends in the global chemicals and pharmaceuticals industries.

Be the future. Let's change the game together!

To learn more about our capabilities in chemicals & pharmaceuticals please contact: frank.steffen@rolandberger.com

Flexibel und handlungsfähig in der Krise

◀ Fortsetzung von Seite 1

Und dennoch sind gerade mittelständische Familienunternehmen in der Chemie von der aktuellen Energiekrise besonders betroffen...

R. von Eben-Worlée: Ja, die Energiekrise ist für viele Familienunternehmen eine immense Herausforderung. Einige Unternehmen in der Chemiebranche müssten zum Jahresende große Teile ihrer Produktion schließen, wenn der Strompreis nicht sinkt, weil sie international nicht mehr konkurrenzfähig sind. Es ist bitter, zu sehen, wie die Politik dieses Land in die Krise gebracht hat, denn die Krise selbst ist politikverschuldet – nicht durch Putin. Putin hat die Symptome einer völlig verfehlten Energiepolitik von mehreren Bundesregierungen in den vergangenen 30 Jahren nur früher offengelegt.

Wir haben frühzeitig darauf hingewiesen, dass ein Industrieland wie Deutschland nicht in dem angedachten Zeitraum ausfallsicher und verlässlich allein durch erneuerbare Energien versorgt werden kann. Doch die Politik ist diesem Irrglauben hinterhergelaufen. Die Quittung bekommen wir jetzt. Und auf dem Quittungszettel stehen 200 Mrd. EUR, die wir in den kommenden 1,5 Jahre benötigen, um unsere Energieversorgung zu finanzieren und zu vermeiden, dass wir 30%

men. Aber, wie schon erwähnt, Familienunternehmen, die viel Energie benötigen, wird nichts anderes übrigbleiben, als zum Jahresende ihre Tore zu schließen.

Neben den hohen Energiepreisen belastet aktuell auch der Fachkräftemangel deutsche Unternehmen. Wie bewerten Sie die aktuelle Situation?

R. von Eben-Worlée: Der Fachkräftemangel wird einen negativen Einfluss auf die ökonomische Entwicklung in Deutschland haben, weil viele Unternehmen, die händeringend Facharbeiter suchen und keine finden, Aufträge ablehnen müssen. Dass wir in Deutschland aufgrund der Bevölkerungspyramide auf einen Fachkräftemangel zusteuern, wissen wir schon lange. Das habe ich bereits in der Schule gelernt. Hinzu kommt, dass insbesondere junge Leute, die Generation Y, sich immer weniger für Naturwissenschaften interessieren. Bildungspolitiker im Land haben die Notwendigkeit von naturwissenschaftlicher Bildung über Jahrzehnte hinweg deutlich unterschätzt. Auch das Bewusstsein, dass wir Fachkräfte nicht nur für die konsumtive Industrie, sondern auch für die produktive Industrie benötigen, wächst erst langsam in der Politik. Der Fachkräftemangel betrifft das Handwerk genauso wie die Industrie, die gut ausgebildete



Reinhold von Eben-Worlée, geschäftsführender Gesellschafter, Worlée-Chemie

Fachkräftezuwanderung. Dieser Schritt war überfällig und wird die Fachkräftezuwanderung hoffentlich transparenter und besser steuerbar machen. Auch will die Bundesregierung mit den Eckpunkten Vieles richtig machen. Zum Beispiel ein besseres Angebot zur Sprachvermittlung bereits im Herkunftsland, die Beschleunigung der Anerkennungsverfahren von ausländischen Qualifikationen. Jetzt müssen den Ankündigungen auch Taten folgen.

Eine weitere Herausforderung für Familienunternehmen ist die Regelung der Nachfolge. Hat die junge Generation Interesse an Unternehmertum?

R. von Eben-Worlée: Viele Unternehmerkinder sind gut befähigt, betrachten Unternehmertum durchaus als eine attraktive Lebensform und haben Interesse, die Nachfolge ihrer Eltern anzutreten. Gerade in der jüngeren Generation schätzen viele die Freiheitsgrade, die man als Unternehmer im Vergleich zu einer angestellten Führungskraft hat. Insbesondere für Frauen, die Familienplanung und Beruf vereinbaren wollen, ist es attraktiv, im eigenen Unternehmen zu arbeiten. Ich kenne viele Unternehmen, in denen die Kinder mitar-

beiten oder in denen sich die Eltern bereits freiwillig zurückgezogen und die Verantwortung an ihre Kinder übergeben haben.

Wenn beide Parteien interessiert sind, wo liegen dann die Hürden bei der Nachfolge?

R. von Eben-Worlée: Ein Grund sind die schwierigen Übergangsbedingungen, die staatlicherseits geschaffen wurden. Vererbt man ein Unternehmen, ist der Nachfolger an viele

oder kann die Jobgarantien nicht einhalten, muss der Erbe für die damit verbundenen Erbschafts- oder Schenkungssteuer mit seinem Privatvermögen aufkommen. Das sind bis zu 30% Erbschaftssteuer zuzüglich des ohnehin vorhandenen Haftungsrisikos für Unternehmer. Das sind schon große Verpflichtungen und Risiken, die bei vielen potenziellen Nachfolgern Nachdenklichkeit auslösen. Bei den jungen Unternehmen sind die Themen kein Problem, aber bei etablierten Unternehmen

Die Wirkungen des deutschen Erbrechts sind gerade in Krisenzeiten für Familienunternehmen fatal.

Vorgaben gebunden. Erben dürfen das Unternehmen oder Unternehmensteile innerhalb von zehn Jahren nicht verkaufen. Sie müssen die Personalsumme sieben Jahre erhalten oder dürfen sie maximal 15% abschmelzen. Verstoßen sie gegen das Erbrecht, haften sie mit ihrem gesamten Privatvermögen.

Geht ein Unternehmen beispielsweise ein Jahr nach der Übernahme aufgrund einer Krise in Konkurs

und in der Krise sagen auch oft die Väter- oder Mütterunternehmer: „Nein, das Risiko ist zu hoch, wir verkaufen das Unternehmen, dann erbst du wenigstens das Geld – abzüglich der Erbschaftssteuer.“ Die Wirkungen des deutschen Erbrechts sind gerade in Krisenzeiten für Familienunternehmen fatal, da es schwer ist, die gegebenen Jobgarantien und Behaltensverpflichtungen zu leisten.

ZUR PERSON

Reinhold von Eben-Worlée ist geschäftsführender Gesellschafter der Worlée-Chemie und repräsentiert in fünfter Generation die gleichnamige Hamburger Unternehmerfamilie, die 1851 in der Hansestadt einen internationalen Rohstoffhandel gründete. Seit Anfang der 1990er Jahre engagiert sich der Industriekaufmann und Diplom-Ingenieur für Lebensmitteltechnik in der Verbandspolitik, aktuell u. a. in den Präsidien des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) und des AGA Unternehmensverbands. Seit 2017 ist er Präsident des Wirtschaftsverbands „Die Familienunternehmer“.

Sie führen Ihr Unternehmen in der fünften Generation und haben drei Töchter. Wird es eine sechste Generation bei Worlée-Chemie geben?

R. von Eben-Worlée: Meine älteste Tochter ist seit zweieinhalb Jahren im Unternehmen tätig. Die führt gerade ein neues ERP-System ein, beschäftigt sich mit unserem Leitbild sowie Fragen der Mitarbeiterentwicklung und dem Führungskräfteverhalten. Meine zweite Tochter ist Logistikerin und arbeitet gerade an ihrer Promotion. Die dritte Tochter studiert Wirtschaftswissenschaften.

Gute Voraussetzungen. Werden sie Ihre Nachfolge antreten?

R. von Eben-Worlée: Das steht noch nicht fest, aber ausgeschlossen haben sie es nicht. Heute ändern sich die Zeiten so schnell, dass man kaum zwei Jahre vorausplanen kann und entscheiden muss, wenn es so weit ist. Sobald mir meine Töchter – oder auch eine von ihnen – sagen, dass sie bereit ist zu übernehmen, werde ich mich aus dem Unternehmen zurückziehen.

Mit welchem Ziel?

R. von Eben-Worlée: Keinem konkreten. Ich habe mir während meiner Arbeit immer neue Aufgaben gesucht. Das ist üblich unter Unternehmern. Sie bringen Geschäfte auf den Weg und wenn diese nach einiger Zeit laufen, übergeben sie die Verantwortung an Menschen, die diese weiterentwickeln können, manchmal sogar besser als der Unternehmer selbst. Ich bin zuversichtlich, dass ich eine Aufgabe finden werde, die mich erfüllt. Vielleicht gründe ich nochmal ein Start-up. Geschäftsideen habe ich genug. Mir fehlt derzeit bloß die Zeit, diese auch umzusetzen.

■ www.worlee.de
■ www.familienunternehmer.eu

Viele Unternehmerkinder sind gut befähigt und betrachten Unternehmertum als eine attraktive Lebensform.

bis 50% unserer wertschöpfenden Betriebe in der Chemie und anderen Industrien verlieren.

Wie reagieren Sie bei Worlée-Chemie auf die aktuelle Situation?

R. von Eben-Worlée: Wir haben vom Vollkonti-Betrieb wieder auf wochenendfreien Schichtbetrieb umgestellt. Das geht, weil wir eine Batch-Produktion betreiben. Unser Auftragsvolumen ist so stark gesunken, wie zuletzt 2008 bei der Weltwirtschaftskrise. Anders als damals rechnen wir aber mit einem deutlich längeren Abschwung. Die aktuelle konjunkturelle Entwicklung ist für Familienunternehmen, die nicht darauf angewiesen sind, Gewinne auszuweisen, und die auch sehr schnell Investitionen zurückfahren können, grundsätzlich einfacher zu bewältigen als für Kapitalunterneh-

Mitarbeiter braucht, um ihre Produkte herstellen zu können.

Als Familienunternehmen haben wir uns frühzeitig auf den Fachkräftemangel eingestellt und selbst in die Ausbildung investiert. Leider werden die Mitarbeiter zum Teil von großen Unternehmen der Branche abgeworben, die weniger ausbilden, aber höhere Gehälter zahlen.

Was kann die Politik gegen den Fachkräftemangel tun?

R. von Eben-Worlée: Wir benötigen ein Fachkräfteeinwanderungsgesetz für Nicht-EU-Bürger nach kanadischem Vorbild. Die Bundesregierung hat Ende Oktober die „Eckpunkte zur Fachkräfteeinwanderung aus Drittstaaten“ vorgelegt. Darin enthalten ist auch das von den Familienunternehmern seit langem geforderte „Punktesystem“ für die

SOURCING
LOGISTIK
DISTRIBUTION
LOHNPRODUKTION

DAS GANZE SPEKTRUM GEBÜNDELT IN EINEM PARTNER.

Über 20.000 Kunden weltweit vertrauen auf uns als ihren Single Sourcing Partner für die bedarfsgerechte und sichere Distribution ihres chemischen Bedarfs.
Kunde werden auf hugohaeffner.com

HÄFFNER
GMBH & CO. KG

CHEManager und HessenChemie verlosen Jubiläumsbuch

Verlosung: Arbeit gestalten – 75 Jahre Arbeitgeberverband HessenChemie

Wiederaufbau, Wirtschaftswunder, Globalisierung, Finanzkrise, Corona und Energiekostenexplosion: Die Geschichte des Arbeitgeberverbandes HessenChemie ist eng verbunden mit der Industriegeschichte Deutschlands und gibt einen Einblick in die gewaltigen politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen. Ende November feierte HessenChemie das 75-jährige Bestehen im Kurhaus Wiesbaden.

75 Jahre zuvor, am 28. November 1947, noch vor Inkrafttreten des Grundgesetzes 1949, trafen sich 51 Unternehmer zur konstituierenden Sitzung in Wiesbaden und gründeten den Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen. Was zunächst auch in der Chemieindustrie als Gegenmacht zur Gewerkschaft begriffen wurde,

entwickelte sich im Laufe der Jahrzehnte zu der heute für die Branche bewährten, gelebten Sozialpartnerschaft, die in Wirtschaft, Medien und Politik gleichermaßen geachtet wird. Darüber und über weitere Themen, welche die Arbeit im digitalen Zeitalter betreffen, sprachen Dirk Meyer, Hauptgeschäftsführer der HessenChemie, und Sabine Süpke, Leiterin des IGBCE-Landesbezirks Hessen-Thüringen, Ende November im Rahmen der 14. Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik, in deren Fokus neben der Entwicklung der Chemie-Sozialpartnerschaft vor allem der Wandel der Arbeitswelt stand.

Anlässlich des 75-jährigen Bestehens des Verbands zeichnet die Wirtschafts- und Unternehmenshistorikerin Johanna Steinfeld die



vergangenen Jahrzehnte von HessenChemie nach. Eine Geschichte über die Tragfähigkeit und Bewahrung des Systems der industriellen Beziehungen in Deutschland und die gewaltigen politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Verände-

rungen innerhalb dieses Zeitraums, vor deren Hintergrund die Vertreter von HessenChemie zur Gestaltung der Arbeit immer wieder neue Formen finden mussten und bis heute finden müssen. Denn gerade heute befindet sich die Branche in einem Transformationsprozess von historischer Tragweite.

CHEManager verlost zehn Exemplare dieses spannenden Jubiläumsbuchs, das auf 128 Seiten mit 34 farbigen und 30 schwarz-weißen Abbildungen die verschiedenen Epochen der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Hessen von 1947 bis 2022 nachzeichnet.

Wollen Sie ein Exemplar gewinnen?

Dann senden Sie bis zum 16. Dezember eine E-Mail mit dem Betreff „Jubiläumsbuch“ und Ihrer Anschrift an chemanager@wiley.com.