

Herausfordernde Zeiten für die Chemieindustrie

Trends 2024: Strategisch Kurs halten, operativ profitabel bleiben und nachhaltig entwickeln

Nach einem Jahr zum Abhaken sehen Ökonomen eine kleine konjunkturelle Erholung am Horizont für 2024. Für die Chemie- und Kunststoffindustrie bleiben die Zeiten jedoch herausfordernd. Im Vordergrund steht für die Branche dabei die Bewältigung der Dreifach-Transformation aus der Klima- und Energiewende, der Digitalisierung und KI-Revolution sowie der demografische Wandel mitsamt seinem Fachkräftemangel.

Aber auch kurzfristiger ist das Management gefordert, um das Jahr 2024 erfolgreich für das eigene Unternehmen zu gestalten. Drei Themen stehen dabei ganz oben auf der Management-Agenda:



Stephan Hundertmark,
Wieselhuber & Partner

© Dr. Wieselhuber & Partner

Strategisch Kurs halten

Der Abgesang auf die Strategie erklingt wieder häufiger, mit den bekannten Argumenten, dass die Zukunft nicht mehr planbar sei. Abgeleitet wird dies z.B. aus einer meist anlassgesteuerten und wenig konstanten Wirtschafts- und Subventionspolitik. Manifeste Standortnachteile gerade in Deutschland bei Energiepreisen und Rohstoffverfügbarkeiten werden im globalen Wettbewerb nicht kompensiert, so dass durch die Subventionspolitik in den USA und in China weitere Investitionshemmnisse für die heimische Industrie dazu kommen. Aus Brüssel und Berlin kommen dann on-top weitere regulatorische Anforderungen und teilweise ideologisch aufgeladene Gesetzesinitiativen zu Themen wie CCS/CCU, chemischem Recycling, Titandioxid und Fluorkunststoffen. Fazit der Autoren: In einem solchen Umfeld

versagen früher oder später Strategien und strategische Planungen.

Richtig ist aber vielmehr, dass die Zukunft auch früher nie einfach planbar war und gerade in turbulenten Zeiten robuste Zielvorgaben für das Management und die Unternehmensentwicklung gebraucht werden. Abkürzungen und Verweise auf Mission und Purpose ersetzen keine strategische Auseinandersetzung mit Märkten und dem Wettbewerb, da Entscheidungen ohne klare Richtung und Leitplanken beliebig werden und maximal zufällig auf ein Ziel einzahlen.

Das Top-Management ist also gefordert, eine belastbare Strategiediskussion zu initiieren, die den turbulenten Rahmenbedingungen Rechnung trägt. Veränderungen müssen sich hierzu jedoch das Vorgehen und die Instrumente im Strategieprozess. Zentrale Elemente sind Szenarien und Risikobetrachtungen. Daraus können dann No-Regret-Maßnahmen



ZUR PERSON

Stephan Hundertmark ist Partner und Leiter Chemie & Kunststoffe bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Zusätzlich verantwortet er die Themenfelder Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft sowie die zukunftsorientierte Ausgestaltung von Unternehmens- und Führungsorganisationen. Er ist Dozent an der TU München und verfasst regelmäßig praxisorientierte Beiträge zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen.

Energie, Rohstoffen und Personal verschiebt und wie sich die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext entwickelt. Mit dem Blick ins Unternehmen ist zu erarbeiten, was es an Investitionen für die erfolgreiche Entwicklung von Geschäftsfeldern braucht und welche Risiken damit verbunden sind.

Aus der zusammengeführten Bewertung für die einzelnen Geschäftsfelder sind dann robuste Entscheidungen abzuleiten, die neben der Förderung von Geschäftsfeldern auch konsequente Maßnahmen zum Ausstieg für andere umfassen. Nur mit der aktiven Gestaltung des Geschäftsfeldportfolios können die weniger werdenden Investitionsmittel zielgerichtet in die weitere Entwicklung des Gesamtunternehmens investiert werden. Die Fortsetzung eines in Boomjahren gewachsenen Portfolios und einer Investitionspolitik der „tiefen Taschen“ ist in Krisenzeiten keine Option.

Nachdem in jedem Unternehmen zu den Trendthemen für das Top-Management meist noch weitere interne Aufgaben dazu kommen, verspricht dieses Jahr erneut anspruchsvoll und intensiv zu werden. Mit klugem Priorisieren und konsequentem Anpacken werden die Unternehmen der Chemieindustrie aber ohne Zweifel auch Erfolge schaffen, wie es in den nicht weniger turbulenten zurückliegenden Jahren auch immer der Fall war.

Stephan Hundertmark, Partner,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH,
München

■ hundertmark@wieselhuber.de
■ www.wieselhuber.de

men abgeleitet werden, die Szenario-unabhängig sinnvoll oder notwendig sind. Weiterhin muss der Strategieprozess in ein kontinuierliches Strategiemonitoring überführt werden, das Veränderungen im Umfeld verfolgt und bewertet, um dann Szenarien und Maßnahmenplanungen anzupassen. So wird die Zukunft zwar nicht weniger „VUCA“, aber für die strategische Unternehmensentwicklung und das Management beherrsch- und gestaltbar.

Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit

Ist ein Jahresabschluss mit Lagebericht eine Unternehmensstrategie? Sicher nicht. Also wird auch kein Nachhaltigkeitsreporting die unternehmerische Willensbildung und Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie für Unternehmen ersetzen.

Diese Feststellung ist aus zwei Gründen für die neben wenigen Konzernen stark mittelständisch geprägte Chemie- und Kunststoffindustrie wichtig. Erstes bedingt die Klima- und Energiewende, dass sich die Branche von einer in Dekaden optimierten Wertschöpfung auf Basis von fossilen Rohstoffen und Energieträgern verabschiedet und neue Ressourcen findet. Und zweitens werden Unternehmen durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die zugehörigen Reporting Standards (ESRS) vor sportliche bürokratische Herausforderungen gestellt.

Von der detaillierten Pflichtberichterstattung sind jetzt schätzungsweise allein in Deutschland

15.000 Unternehmen betroffen, wo es bisher nur ca. 500 Konzerne waren. Das ist eine Ausweitung der berichtspflichtigen Unternehmen um 3.000%. Da mag es für viele Unternehmer im ersten Impuls nahe liegen, zu sagen, dass es damit zum Thema Nachhaltigkeit genug sein muss. Damit wird einerseits jedoch der eigene Ambitionsgrad relativiert, der vielfach höher ist als „Compliant only“. Andererseits geraten so Wachstumsmöglichkeiten aus dem Blick.

Die Nachhaltigkeitswende ist eine tiefgreifende und dauerhafte Transformation von Märkten und der Art, wie die Chemieindustrie wirtschaftet. In der Konsequenz steht die Branche vor einer schöpferischen Zerstörung, die mit neuen Spielern, Ressourcen, Wertketten und Wertschöpfungsverfahren viele Chancen bietet und zugleich Nichtstun bestrafen wird.

Dass es sich dabei nicht nur um Zukunftsmusik handelt, zeigt sich bereits heute mit der Substitution von Primärrohstoffen durch Rezyklate, in der Verschiebung von Marktanteilen und höheren Wachstumsraten von nachhaltigen gegenüber konventionellen Lösungen. Dazu kommen die Erwartungen von Fachkräften und Berufseinsteigern an die Nachhaltigkeitsaktivitäten und -ziele eines Arbeitgebers. Um also nachhaltig erfolgreich zu sein, braucht es eine konsistente Firmen- und Nachhaltigkeitsstrategie.

Business Performance steigern

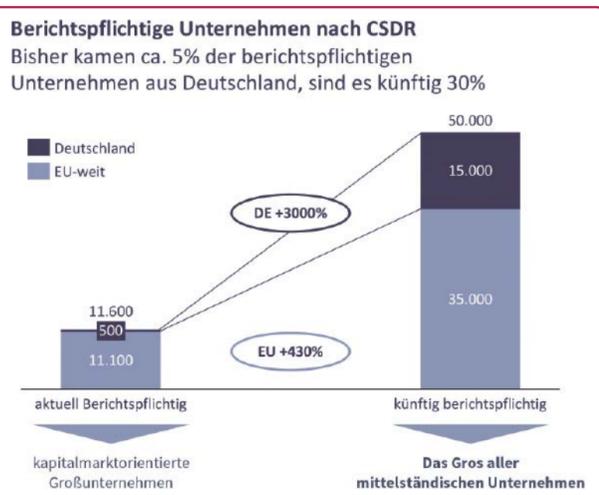
Der massive Absatzeinbruch und die Ergebniserosion beim Gros der

Unternehmen in der Chemie- und Kunststoffindustrie aus dem vergangenen Jahr setzt sich gerade im Europa-Geschäft vieler Unternehmen in 2024 fort. Als Akutmaßnahmen haben viele Unternehmen daher Programme zur Kostensenkung und zum Abbau von Leerkapazitäten initiiert, die sich vielfach auch in dieses Jahr ziehen.

Diese operativen Maßnahmen zur Krisenbewältigung im Jetzt sind absolut wichtig, zugleich aber keine ausreichende Antwort auf die kontinuierlichen Veränderungen in Absatzmärkten, bei Kundenerwartungen und Wettbewerbsstrukturen. Wie zuvor mit der Nachhaltigkeitswende gezeigt, sind die Märkte von morgen nicht die von heute und so sind Gesundheitsrisiken und freiwillige Verzerrung auch keine guten strategischen Ziele für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Vielmehr gilt es neben der Steigerung der Business Performance auch die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsfeldern und Produktsegmenten zu stellen. Zur Vermeidung einer Strategiekrisis, dem Verlust von Marktanteilen und der Marginalisierung im Wettbewerb, braucht es daher eine ehrliche und analytisch fundierte Bewertung des aktuellen Geschäftsportfolios.

Für jedes Geschäftsfeld ist zu prüfen, welchen Erfolgsbeitrag es langfristig für das Unternehmen stiftet. Das bedeutet entscheidungsreife Transparenz zu schaffen, welche Wachstumsmöglichkeiten zu erwarten sind, wie sich die Ertragsstärke in den Stufen der industriellen Wertschöpfung durch Kostensteigerungen bei



Umweltgenehmigung für Europas nachhaltigsten Cracker-Standort

Ineos erhält grünes Licht für Project One in Antwerpen

Belgien hat dem von Ineos geplanten Project One die lang erwartete Umweltgenehmigung erteilt, die nun den Weg für den Bau und den Betrieb von Europas nachhaltigstem Ethancracker frei macht.

Die flämische Umweltministerin Zuhail Demir hat dem Project One in Antwerpen Anfang dieses Jahres die Umweltgenehmigung erteilt. Diese Entscheidung bringt nun Klarheit für alle Beteiligten eigenen und die

Beschäftigten von Subunternehmen von Ineos Olefins.

Der geplante Ethancracker im Hafen von Antwerpen soll der nachhaltigste seiner Art werden, mit lediglich einem Drittel der Kohlenstoffemissionen verglichen mit einem durchschnittlichen europäischen Steamcracker. Bei der Errichtung des Produktionsstandorts hält Ineos nach eigenen Angaben die strengsten Umweltvorschriften

ein. Dank modernster Techniken und maximaler Energieeffizienz werden die Emissionen nur halb so hoch sein wie bei den 10% der leistungsstärksten Steamcracker in Europa. Der neue Standort soll zur Erneuerung und Nachhaltigkeit des Chemieclusters in der Region Flandern beitragen.

Der Bau des Crackers war im vergangenen Juli von einem Verwaltungsgericht gestoppt worden.

Im Oktober reichte Ineos ein ökologisches und wissenschaftliches Gutachten ein, um eine Änderung des Genehmigungsantrags zu erreichen. Inzwischen ist der Ethancracker zu einem Präzedenzfall geworden. Eine Entscheidung gegen dieses Projekt hätte weitreichende Folgen für die Zukunft des Chemie-Clusters in Antwerpen gehabt. Mit der positiven Entscheidung beginnt nun laut Ineos ein neues Kapitel. (mr)

Elektromobilität und erneuerbare Energien steigern Nachfrage für Siliconspezialitäten

Wacker plant neuen Produktionsstandort in Tschechien

Wacker Chemie will das Geschäft mit Siliconspezialitäten weiter ausbauen und stellt die Produktion hierfür in Europa neu auf. Im tschechischen Karlsbad soll mit Investitionen im niedrigen dreistelligen Mio.-EUR-Bereich ein neuer Produktionsstandort für Silicone errichtet werden. Dieser soll die deutschen Verbundstandorte Burghausen und Nünchritz sowie den Standort in Pilsen, der auf den Anwendungsbereich Elektromobilität spezialisiert ist, ergänzen.

Maßgebliche Treiber für den Ausbau sind Megatrends wie Elektromobilität und erneuerbare Energien, für die Silicone gebraucht werden. Der Produktionsanlauf wird voraussichtlich Ende 2025 erfolgen. Bis 2028 würde der Münchener Konzern damit bis zu 200 Arbeitsplätze schaffen. Weiterer Personalbedarf in den Folgejahren ist nicht ausgeschlossen. „Karlsbad wird ein wichtiges Standbein für unsere Siliconaktivitäten in Europa, speziell was die

Herstellung von maßgeschneiderten Siliconcompounds angeht. Damit schaffen wir wichtige Voraussetzungen, um unsere Produktionsprozesse weiter zu optimieren und uns im Verbund aus vier Standorten noch flexibler aufzustellen. Unsere Kunden profitieren von spezifischen Produktlösungen“, erläuterte Wacker-Vorstand Christian Kirsten.

Der Fokus des neuen Standorts in Karlsbad wird zunächst auf der Herstellung raumtemperaturvernet-

zender Siliconspezialitäten liegen. Später sollen dort auch hochtemperaturvernetzende Siliconcompounds hergestellt werden. Im Vollbetrieb wird Karlsbad über 20.000 t maßgeschneiderter Silicone im Jahr ausliefern können.

Die für die Produktion benötigten Rohstoffe – Polymere, Füllstoffe und Additive – sollen aus Burghausen angeliefert und in Karlsbad zu gebrauchsfertigen Silicon-Compounds abgemischt werden. (mr)

70 YEARS | CHT
SMART CHEMISTRY WITH CHARACTER

MIT VERANTWORTUNG IN DIE ZUKUNFT
PRODUKTE UND LÖSUNGEN FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG

Langfristigen Erfolg definieren wir als geschaffene Werte für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Unsere Strategie 2025 basiert auf Zielen und Maßnahmen in Übereinstimmung mit den UN Sustainable Development Goals. Unsere Produkte und Lösungen zeichnen sich nicht nur durch Ressourceneinsparung aus, sondern durch positiven Einfluss auf Mensch und Natur. Gemeinsam sind wir nachhaltig und erfolgreich – Smart Chemistry with Character.

Mehr über uns unter www.cht.com