

Das „neue Jetzt“: Unsicherheit wird zur Normalität

Chemiemanager sind zuversichtlich, dass die deutsche Chemie gestärkt aus der Coronakrise hervorgehen wird

Deutsche Chemiemanager sehen die wachsende Zukunftsunsicherheit als große Herausforderung für die eigene Branche. Rund drei Viertel von ihnen erwarten, dass die verminderte Planbarkeit auch über die Coronakrise hinaus anhalten wird. Und dennoch sind sie voller Zuversicht bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung und der künftigen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Chemieindustrie.

Für das 35. Trendbarometer CHEMmonitor wurden Top-Manager der deutschen Chemieindustrie von Mitte August bis Mitte Oktober 2020 befragt. Der Schwerpunkt der Konjunkturumfrage von CHEManager und des Beratungsspezialisten Camelot Management Consultants lag dabei auf dem Thema „Das neue Jetzt – die Zukunft der Chemie in einem volatilen Umfeld“. Ein Thema, das auf Grund der US-Wahl und der steigenden Corona-Fallzahlen im Oktober nochmals an Relevanz gewann. „BASF wagt keine Prognose“ titelten Medien Ende April, nachdem der Chemiekonzern seine Prog-

nose für das Jahr 2020 aufgrund des wirtschaftlichen Einbruchs zurückzog. In der Tat ein Novum, dem sich in den folgenden Wochen noch weitere Großkonzerne anschließen sollten. Erst Mitte Oktober veröffentlichten die Ludwigshafener eine aktualisierte Prognose für das Geschäftsjahr 2020. Dabei unterstellten sie, dass es zu keinen erneuten starken Einschränkungen wie einem Lockdown kommen wird. „Der Oktober läuft bisher so, wie wir ihn uns vorstellen“, sagte BASF-Vorstandsvorsitzender Martin Brudermüller noch am Morgen des 28. Oktober anlässlich der Bilanz zum 3. Quartal und bestätigte den Jahresausblick. Nur wenige Stunden später verkündete Bundeskanzlerin Angela Merkel den Lockdown-Light ab dem 2. November.

Befragten (71%) gehen zudem davon aus, dass die verminderte Planbarkeit auch über die Coronakrise hinaus anhalten wird. Die größten Herausforderungen für das eigene Unternehmen in Bezug auf eine wachsende Zukunftsunsicherheit sehen die Manager dabei im Marktumfeld (88% der Nennungen); das gesellschaftliche und politische Umfeld wird von drei Vierteln der Befragten als hohe Herausforderung für das eigene Unternehmen gesehen (vgl. Grafik 1). Die politischen Risiken sehen die Teilnehmer der Umfrage – die zwei Wochen vor der US-Wahl endete – vor allem im



Die deutsche Chemieindustrie geht selbstbewusst durch das neue, volatile Jetzt.

Josef Packowski, Managing Partner, Camelot Management Consultants

internationalen Kontext: 94% der Befragten rechneten damit, dass die Polarisierung der Staaten auf globaler Ebene zunehmen wird.

Erfolgsfaktoren: agile Strukturen, kompetente Mitarbeiter, nachhaltige Produkte

„Was auch nach der Pandemie bleiben wird, ist ein hohes Maß an Zukunftsunsicherheit. Gewinner werden Unternehmen sein, die einerseits eine klare, nachhaltige Vision umsetzen und andererseits mit kompetenten, eigenverantwortlichen Mitarbeitern und agilen Unternehmensstrukturen Veränderungen schnell folgen können. Dies wird für Großkonzerne eine besondere Herausforderung darstellen“, fasst Jörg Schmid, CHEMmonitor-Studienleiter bei Camelot, die Umfrageergebnisse zusammen.

Befragt nach den Erfolgsfaktoren für Unternehmen in einem zunehmend unsicheren und nicht planbaren Umfeld gab das CHEMmonitor-Panel eine klare Antwort: Jeweils 98% der Manager nannten kompetente, initiative Mitarbeiter und anpassungsfähige Unternehmensstrukturen als wesentlichen Erfolgskriterien. Auf Platz drei mit 95% der Nennung folgen nachhaltige und wertschöpfende Verfahren und Produkte (vgl. Grafik 2).

Die Zukunftsunsicherheit wird über die Coronakrise hinaus anhalten

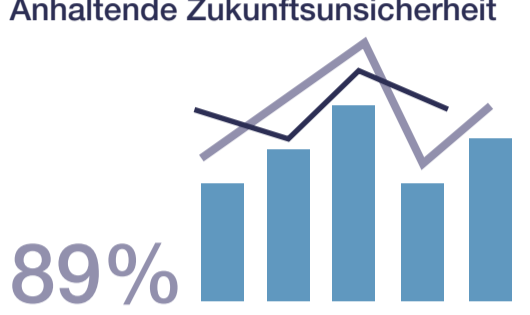
Planbarkeit wird zur Illusion in einer Zeit, in der Unsicherheit und Ungewissheit normal sind. Dies bestätigen auch die Teilnehmer der aktuellen CHEMmonitor-Befragung: 89% der Manager sehen in der wachsenden Zukunftsunsicherheit eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Herausforderung für die deutsche Chemieindustrie. Sieben von zehn

nen positiven Ausblick. Und das, obwohl zwei Drittel der Manager auch mittelfristig mit einem sinkenden Wohlstand und einem veränderten Kaufverhalten von Kunden bedingt durch die Pandemie rechnen.

„Die deutsche Chemieindustrie geht selbstbewusst durch das neue, volatile Jetzt. Die anstehenden Herausforderungen im wirtschaftlichen und politischen Umfeld werden die deutschen Unternehmen nach eigener Einschätzung wettbewerbsfähiger machen. Dies kann gelingen, wenn der Fokus auf neue, nachhaltige Produkte und Verfahren gesetzt wird“, kommentiert Josef Packowski, Managing Partner bei Camelot Management Consultants, die Ergebnisse des aktuellen CHEMmonitor-Trendbarometers.


Das „neue Jetzt“ – die Zukunft der Chemie in einem volatilen Umfeld

Anhaltende Zukunftsunsicherheit




89% sehen die Zukunftsunsicherheit als große Herausforderung für die deutsche Chemie. 7 von 10 Managern erwarten zudem, dass die verminderte Planbarkeit auch über die Coronakrise hinaus anhält.

Agilität und Kompetenz




98% halten eine anpassungsfähige Unternehmensstruktur und kompetente, initiative Mitarbeiter für die beiden wesentlichen Erfolgsfaktoren in einem volatilen Umfeld.

Resilienz durch Mitbestimmung



81% sind der Meinung, dass die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse die Resilienz des Unternehmens in einem volatilen Umfeld steigert.

Zuversicht für die eigene Branche



85% erwarten eine Zunahme der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Chemieindustrie in der Welt des „neuen Jetzt“.

Quelle: CHEMmonitor, Oktober 2020 © CHEManager / Camelot Management Consultants

Befragt nach zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen in der Welt des „neuen Jetzt“, antworteten 88% „agil geführte Unternehmen werden an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen“. 81% sind der Meinung, dass die Integration der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse die Resilienz der Unternehmen steigern wird. Immerhin 40% der Befragten befürchten, dass große Konzerne in diesem Kontext an Wettbewerbsfähigkeit verlieren (vgl. Grafik 3).

Die deutsche Chemie wird an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen

Unabhängig davon zeigen die Ergebnisse der CHEMmonitor-Umfrage ein hohes Selbstbewusstsein der Manager in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens und der Branche: 91% sind der Meinung, dass die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens in der Welt des „neuen Jetzt“ steigen wird, 85% sehen diese Entwicklung auch für die deutsche Chemieindustrie. Diese Zuversicht wird untermauert durch den wirtschaftlichen Ausblick der Manager im Oktober: 28% der Befragten erwarten aktuell eine stabile Geschäftsentwicklung im eigenen Unternehmen, 60% geben gar ei-



Gewinner werden Unternehmen sein, die mit agilen Strukturen Veränderungen schnell folgen können.

Jörg Schmid, Studienleiter CHEMmonitor, Camelot Management Consultants

higer machen. Dies kann gelingen, wenn der Fokus auf neue, nachhaltige Produkte und Verfahren gesetzt wird“, kommentiert Josef Packowski, Managing Partner bei Camelot Management Consultants, die Ergebnisse des aktuellen CHEMmonitor-Trendbarometers.

Hohes Vertrauen und Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter

Doch woher rührt das hohe Selbstvertrauen der deutschen Chemie,

einer Branche, die nicht per se als Vorreiter für Agilität steht? Mögliche Antworten könnte in der in Deutschland gesetzliche verankerten Mitbestimmung sowie der über viele Jahrzehnte konstruktiven Zusammenarbeit der Chemiesozialpartner zu finden sein. Kein Land kennt so umfassende Mitbestimmungsrechte für Arbeitnehmer. Dies gilt für die betriebliche Mitbestimmung ebenso wie für die Unternehmensmitbestimmung. In Zeiten,

der Arbeitnehmer“ mit „gut“ oder „sehr gut“. In der aktuellen Umfrage stieg der Anteil nochmals um fünf Prozentpunkte auf 93% an.

Diese Meinung der Chemiemanager teilt auch Francesco Grioli, Mitglied des Vorstands Industrieergewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE): „Ein entscheidender Punkt ist das große Know-how der heimischen Beschäftigten und die daraus resultierende Produkt- und Prozessinnovationsfähigkeit der Unternehmen. Unsere Stärke liegt im Umgang der Menschen mit Veränderungen und neuen Technologien. In einer Welt, in der die Veränderungsdynamik aufgrund der Digitalisierung zunimmt, ist das ein riesiger Vorteil für den Standort“, äußerte er im August im Kontext der Coronakrise gegenüber CHEManager. Um diesen Wettbewerbsvorteil für die deutsche Chemie auch in Zukunft zu erhalten, haben sich die Chemiesozialpartner bereits im Rahmen des Tarifabschlusses 2019 auf die Qualifizierungsoffensive Chemie verständigt. Ihr gemeinsames Ziel: Die Veränderungsprozesse sollen zur Chance für die Branche und ihre Beschäftigten werden. Deshalb ist es nur konsequent, in das Know-how der Menschen zu investieren.

in denen die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse die Unternehmensresilienz erhöht, könnte dies ein klarer Standortvorteil sein.

Ebenso gewinnt auch die Qualifikation der Mitarbeiter in einem volatilen Umfeld an Bedeutung. Und genau hier könnte ein weiterer Grund für die Zuversicht der Chemiemanager liegen. Schon über viele Jahre hinweg bewertet ein Großteil der CHEMmonitor-Umfrageteilnehmer den Standortfaktor „Qualifikation

der Arbeitnehmer“ mit „gut“ oder „sehr gut“. In der aktuellen Umfrage stieg der Anteil nochmals um fünf Prozentpunkte auf 93% an.

Diese Meinung der Chemiemanager teilt auch Francesco Grioli, Mitglied des Vorstands Industrieergewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE): „Ein entscheidender Punkt ist das große Know-how der heimischen Beschäftigten und die daraus resultierende Produkt- und Prozessinnovationsfähigkeit der Unternehmen. Unsere Stärke liegt im Umgang der Menschen mit Veränderungen und neuen Technologien. In einer Welt, in der die Veränderungsdynamik aufgrund der Digitalisierung zunimmt, ist das ein riesiger Vorteil für den Standort“, äußerte er im August im Kontext der Coronakrise gegenüber CHEManager. Um diesen Wettbewerbsvorteil für die deutsche Chemie auch in Zukunft zu erhalten, haben sich die Chemiesozialpartner bereits im Rahmen des Tarifabschlusses 2019 auf die Qualifizierungsoffensive Chemie verständigt. Ihr gemeinsames Ziel: Die Veränderungsprozesse sollen zur Chance für die Branche und ihre Beschäftigten werden. Deshalb ist es nur konsequent, in das Know-how der Menschen zu investieren.

der Arbeitnehmer“ mit „gut“ oder „sehr gut“. In der aktuellen Umfrage stieg der Anteil nochmals um fünf Prozentpunkte auf 93% an.

Diese Meinung der Chemiemanager teilt auch Francesco Grioli, Mitglied des Vorstands Industrieergewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE): „Ein entscheidender Punkt ist das große Know-how der heimischen Beschäftigten und die daraus resultierende Produkt- und Prozessinnovationsfähigkeit der Unternehmen. Unsere Stärke liegt im Umgang der Menschen mit Veränderungen und neuen Technologien. In einer Welt, in der die Veränderungsdynamik aufgrund der Digitalisierung zunimmt, ist das ein riesiger Vorteil für den Standort“, äußerte er im August im Kontext der Coronakrise gegenüber CHEManager. Um diesen Wettbewerbsvorteil für die deutsche Chemie auch in Zukunft zu erhalten, haben sich die Chemiesozialpartner bereits im Rahmen des Tarifabschlusses 2019 auf die Qualifizierungsoffensive Chemie verständigt. Ihr gemeinsames Ziel: Die Veränderungsprozesse sollen zur Chance für die Branche und ihre Beschäftigten werden. Deshalb ist es nur konsequent, in das Know-how der Menschen zu investieren.

Andrea Gruß, CHEManager

