

# Evolution statt Revolution

— Führungskräfte gewinnen: Strategien für die sich wandelnde Chemie- und Kunststoffindustrie —

Die Chemie- und Kunststoffindustrie hat sich in den letzten fünfzig Jahren still, aber tiefgreifend gewandelt. Auch wenn keine für Außenstehende erkennbaren spektakulären Durchbrüche erzielt wurden, hat sie doch grundlegend verändert, wie wir Materialien im Alltag nutzen. Moderne Kunststoffe sind leichter und zugleich robuster, Spezialchemikalien haben einst unvorstellbare Elektronik ermöglicht, und Hochleistungspolymerer revolutionieren heute Medizinprodukte ebenso wie die Luft- und Raumfahrttechnik.

Diese schrittweisen Innovationen haben viele Branchen beeinflusst. Kunststoffe sind das Paradebeispiel: einst gefeiert als Wundermaterialien, dann wegen Umweltproblemen kritisiert, heute im Wandel hin zu wiederverwertbaren Ressourcen. Doch trotz dieses technischen Fortschritts steckt die Branche in einer Führungskrise – ihre Führungskräfteentwicklung hält mit den Anforderungen nicht mehr Schritt.

## Eine versiegende Führungspipeline

Eine massive Pensionierungswelle trifft die Branche: Die Babyboomer, die die Industrie mit aufgebaut haben, verlassen sie – und nehmen Jahrzehnte an Erfahrungswissen mit. Gleichzeitig meiden junge Talente das Feld. Sie sehen veraltete Strukturen und Umweltprobleme – und entscheiden sich lieber für Jobs in Technologiebranchen oder im Bereich der erneuerbaren Energien.



Reinhard Halbgewachs,  
Stanton Chase

Jede Ausrichtung verlangt andere Führungskompetenzen – das überfordert die verfügbaren Talente.

## 3. Veraltete Führungstrainings

Nachwuchsführungskräfte lernen immer noch, bestehende Prozesse zu optimieren – nicht, sie zu hinterfragen. Als PFAS zur öffentlichen Debatte wurden, reagierten viele Manager defensiv statt proaktiv. Ihre Ausbildung hatte sie gelehrt, bestehende Produkte zu verteidigen – nicht mutige Veränderungen anzustoßen. Vier unterschätzte Talentquellen



Sara Buschbacher,  
Stanton Chase

## 3. Digitale Produktionsversther

Viele Chemieunternehmen hängen bei der Digitalisierung hinterher. Führungskräfte aus der Automobil- oder Elektronikindustrie – dort ist die digitale Transformation weiter – können helfen, Technologien effektiv zu skalieren und teure Fehler zu vermeiden.

## 4. Lieferkettenarchitekten

Globale Störungen haben die Schwächen linearer, auf Kostenoptimierung ausgerichteter Lieferketten offengelegt. Militärlogistiker, Supply-Chain-Berater oder Führungskräfte aus der Lebensmittelbranche – dort sind fragile und verderbliche Waren Alltag – bringen wertvolle Erfahrung. Sie wissen, wie alternative Routen und Zuliefernetzwerke aufgebaut werden, um Engpässe abzufedern.

## Vier Führungsqualitäten für turbulente Zeiten

Zusätzlich zur Herkunft zählt, wer gute Führung ausmacht. Erfolgreiche Manager in Krisen teilen vier Merkmale, die bisher oft vernachlässigt wurden:

### 1. Emotionale Stabilität

Werksunfälle, öffentlicher Gegenwind oder Krisen erfordern psychisch belastbare Führungskräfte, die Ruhe bewahren und ihr Team durch schwierige Zeiten führen.

### 2. Mentale Flexibilität

Wer wie BASF das Recycling von Abfallstoffen als Rohstoffbasis ermöglicht, muss alte Denkweisen aufgeben. Erfolgreiche Führungskräfte verlassen eingefahrene Denkmuster und denken in Alternativen.

### 3. Ehrlichkeit und Zuversicht

Führungskräfte müssen Umweltprobleme klar benennen und gleichzeitig realistische Wege zur

Um dem Wandel zu begegnen, müssen Unternehmen neue Quellen für Führungstalente erschließen:

### 1. Start-up-Gründer

Weltweit arbeiten über 3.000 Start-ups im Kunststoffbereich, 1.620 davon in der Frühphase. Sie vereinen Innovation mit Unternehmergeist. Ein Beispiel: NatureWorks, das kompostierbare PLA kommerzialisiert. Solche Führungskräfte bringen sowohl Materialexpertise als auch Marktentwicklungs kompetenz mit. Große Unternehmen können gezielt Start-ups akquirieren – nicht nur wegen der Technologie, sondern wegen der Talente. Alternativ helfen strukturierte „Acqui-Hire“-Programme, Start-up-Leader frühzeitig zu rekrutieren.

### 2. Sicherheitsexperten für Chemikalien

Die PFAS-Krise verlangt Führungskräfte mit Know-how in Chemie und öffentlichem Gesundheitsschutz. SABICs TruCircle-Programm zeigt,

Die Chemieindustrie muss aus konventionellen Managern visionäre Gestalter machen, die die Branche neu erfinden.

Dieser Exodus trifft die Branche zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt: Gerade jetzt soll sie PFAS (per- und polyfluorierte Alkylverbindungen, auch „Ewigkeitschemikalien“ genannt) eliminieren, vollständig zirkuläre Materialien entwickeln und ihre globalen Lieferketten, die unter geopolitischen Spannungen leiden, neu denken.

## Warum traditionelle Führungsentwicklung gescheitert ist

Das einst bewährte Führungsmodell – Chemiestudium, dann Jahrzehnte operative Erfahrung – versagt heute. Unternehmen müssen nicht nur Renditen erwirtschaften, sondern auch ihre Umweltbilanz verbessern. Drei Hauptprobleme prägen die aktuelle Talentknappheit:

### 1. Demografischer Wandel

In den 1970er Jahren traten allein in den USA 25 Millionen Babyboomer ins Berufsleben ein. In den kommenden zehn Jahren werden insgesamt nur noch rund sieben Millionen neue Arbeitskräfte hinzukommen. Chemie- und Kunststoffunternehmen konkurrieren um einen kleineren Talent Pool – oft gegen attraktivere Arbeitgeber.

### 2. Zersplitterte Geschäftsmodelle

Die Branche operiert heute in drei unterschiedlichen Modi:

- Als „natürliche Eigentümer“ mit Rohstoffvorteilen
- Als „differenzierte Commodity-Anbieter“, die Marktschwankungen ausnutzen
- Als „Lösungsanbieter“ mit integrierten Services

wie nachhaltige, leistungsfähige Lösungen entstehen, wenn Umweltverantwortung und Wirtschaftlichkeit zusammen gedacht werden. Kandidaten aus Umweltbehörden, Beratungen oder unternehmensinternen Produktverantwortungsabteilungen sollten gezielt für Top-Positionen berücksichtigt werden.

Verbesserung aufzeigen – nur so bleiben Organisationen in Krisen handlungsfähig.

### 4. Ambiguitätstoleranz

Investitionen in Produktionsanlagen sind heute mit mehr Unsicherheiten behaftet denn je. 81% der Unternehmen suchen Führungskräfte, die mit

## ZU DEN PERSONEN

Reinhard Halbgewachs ist Partner im Frankfurter Büro von Stanton Chase und verantwortet global den Sektor Chemie & Kunststoffe. Mit über 30 Jahren Berufserfahrung in der Unternehmensberatung verfügt er über umfassende Expertise in der Besetzung von Führungspositionen und im Nachfolgemangement und begleitet Unternehmen beim Wandel ihrer Führungsteams in Zeiten des Generationswechsels und technologischer Umbrüche. Er hat beide juristische Staatsexamen sowie einen Master in Business Consulting der Hochschule Wismar. Vor seiner Zeit bei Stanton Chase war er u.a. als Rechtsanwalt und in leitender Funktion in der Executive-Search-Branche tätig.

Sara Buschbacher studiert Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management und ist seit September 2024 im Rahmen eines dualen Studiums Research Associate bei Stanton Chase Frankfurt. Als Expertin für Führungsfragen in der Industrie beschäftigt sie sich mit den Herausforderungen und Chancen im Wandel der Chemie- und Kunststoffbranche. Mit einem Fokus auf Werteorientierung, Purpose und nachhaltige Wirkung begleitet sie Organisationen bei der Entwicklung einer neuen Führungsgeneration, die Wandel gestaltet statt verwaltet.

Komplexität und Ungewissheit souverän umgehen können.

## Von der Chemie zur Führungsalchemie

Die Chemieindustrie wandelt seit jeher Elemente in neue Stoffe um. Nun muss sie dasselbe mit ihrer Führung tun: aus konventionellen Managern visionäre Gestalter machen, die die Branche neu erfinden.

Wer über den Tellerrand blickt, als Arbeitgeber glaubwürdig auftritt und eine Veränderungskultur etabliert, wird die Führungstalente gewinnen, die morgen gebraucht werden. Nicht jene, die 20.-Jahrhundert-Prozesse meisterten – sondern eine neue Generation, die über Quartalszahlen hinausdenkt und das Potenzial der Branche erkennt. Die nächste bahnbrechende Innovation der Chemie- und Kunststoffindustrie entsteht nicht im Labor, sondern im Vorstand.

Reinhard Halbgewachs, Partner & Global Subsector Leader Chemicals & Plastics, und Sara Buschbacher, Research Associate, Stanton Chase, Frankfurt am Main

r.halbgewachs@stantonchase.com  
www.stantonchase.com

## KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



## VAA-Befindlichkeitsumfrage: Stimmung leicht verbessert

Die Stimmung der Fach- und Führungskräfte in der deutschen Chemie- und Pharmabranche hat sich im Vergleich zum Vorjahr etwas aufgehellt. Das zeigt die diesjährige Befindlichkeitsumfrage des VAA unter den außertariflichen und leitenden Angestellten von Deutschlands drittgrößtem Industriezweig. Die Durchschnittsnote für die Personalpolitik der Unternehmen fällt mit 3,0 etwas besser aus als im Vorjahr (3,2). Vor allem die strategische Ausrichtung ihrer Arbeitgeber wurde von den Fach- und Führungskräften in vielen Unternehmen besser bewertet als im Vorjahr.



„Die Stimmung in der deutschen Chemie- und Pharmabranche ist nach wie vor von Hemmnissen und Unsicherheitsfaktoren wie hohen Energiepreisen, Bürokratie und Zollstreitigkeiten geprägt. Dennoch scheinen sich die Geschäftserwartungen vieler Unternehmen langsam zu stabilisieren und das spüren auch die Mitarbeitenden“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. Die Unternehmen seien nun gefordert, ihre personalpolitischen Hausaufgaben zu machen und ihre Fach- und Führungskräfte auf der weiteren Reise durch die Transformation der Chemiebranche mitzunehmen.

An der Spitze des Umfragerankings steht erneut der deutsche Zweig des niederländischen Chemiekonzerns LyondellBasell, gefolgt vom Mainzer Glaskonzern Schott. Auf den Plätzen drei und vier folgen – ebenfalls wie im Vorjahr – das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim und der Chemiekonzern Wacker.

Ihre Platzierung im Personalranking deutlich verbessern konnten der Konsumgüter- und Klebstoffhersteller Henkel (von Platz 14 im Vorjahr auf Platz 7) und der Pharma- und Medizinbedarfsspezialist B. Braun Melsungen (von 16 auf 10). Ebenfalls Plätze gutmachen konnte der Spezialchemiekonzern Lanxess (von 20 auf 15). Deutlich zurückgefallen sind hingegen der deutsche Zweig des US-amerikanischen Chemieunternehmens Celanese (von 11 auf 20) und des Mineralölkonzerns Shell (von

Unternehmen	Rang 2025	Rang 2024	Veränderung Rang	Gesamtnote 2025	Gesamtnote 2024	Veränderung Note
Lyondellbasell	1	1	0	2,33	2,07	+0,26
Schott	2	2	0	2,39	2,47	-0,08
Boehringer Ingelheim	3	3	0	2,62	2,52	+0,10
Wacker	4	4	0	2,67	2,69	-0,02
Beiersdorf	5	7	+2	2,78	2,93	-0,15
BASF	6	6	0	2,80	2,90	-0,10
Henkel	7	14	+7	2,84	3,26	-0,42
Covestro	8	5	-3	2,87	2,80	+0,07
Heraeus	9	9	0	2,96	3,04	-0,08
B. Braun Melsungen	10	16	+6	2,98	3,28	-0,30
Merck	11	15	+4	3,01	3,26	-0,25
Clariant	12	13	+1	3,07	3,24	-0,17
Röhm	13	17	+4	3,11	3,33	-0,22
Roche Diagnostics	14	12	-2	3,11	3,23	-0,12
Lanxess	15	20	+5	3,19	3,55	-0,36
Bayer	16	18	+2	3,20	3,37	-0,17
Aurika Coating Systems	17	21	+4	3,23	3,63	-0,40
Evonik	18	19	+1	3,34	3,43	-0,09
Sartori Aventis	19	22	+3	3,38	3,63	-0,25
Celanese	20	11	-9	3,41	3,18	+0,23
Shell	21	8	-13	3,56	2,94	+0,62
Durchschnitt				3,01	3,15	-0,14

Bei der Veränderung der Ränge im Vergleich zum Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass durch das Ausscheiden von SM und Synbra zwei Unternehmen weniger im Ranking vertreten sind als 2024.

Hinweise: In der VAA-Befindlichkeitsumfrage bewerten die Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie ihre Befindlichkeit und die Personalpolitik ihrer Unternehmen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 5 („ungenügend“).

Legende:  
 Drei deutsche Rang- und Notenverbesserungen  
 Drei deutsche Rang- und Notenverschlechterungen  
 Verbesserung um bis zu zwei Ränge/kein Notenmittel (0,1)  
 Keine Veränderung  
 Verschlechterung um bis zu zwei Ränge/kein Notenmittel (0,1)  
 Verschlechterung um mindestens drei Ränge/kein Notenmittel (0,1)

8 auf 21), die nun am Ende des Rankings der 21 Unternehmen stehen. Am deutlichsten kritisiert wurde über alle teilnehmenden Unternehmen hinweg erneut die Qualität der Personalentwicklung. Hier vergaben die befragten VAA-Mitglieder im Schnitt die Schulnote 3,9. Auch die Karrierechancen (3,9) und die Ehrlichkeit der Zielvereinbarungssysteme (3,5) rief wie in den Vorjahren deutliche Kritik der Fach- und Führungskräfte hervor. Die jährliche VAA-Befindlichkeitsumfrage wurde 2025 zum 24. Mal durchgeführt. Sie ist ein anerkanntes und unabhängiges Barometer für die Stimmung der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Branche. An der Befindlichkeitsumfrage von Mitte April bis Mitte Mai beteiligten sich rund 2.000 Personen.

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.

vaa DIE VERTRITTUNG DER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IN CHEMIE UND PHARMA