

CHEMonitor

IN KOOPERATION MIT CAMELOT MANAGEMENT CONSULTANTS



TRENDBAROMETER
DER CHEMIEINDUSTRIE

02 / 2017

**SCHWERPUNKT
WACHSTUM UND
STRUKTURWANDEL**

Camelot Management Consultants

CHEMonitor | 2 • 2017 – Trendbarometer der chemischen Industrie

Schwerpunkt: Wachstum und Strukturwandel

Die Studie wurde durchgeführt von der



im Auftrag der Fachzeitschrift

CHEManager

und der Strategie- und Prozessberatung



Zitationsangaben:

Camelot Managements Consultants, CHEManager, Innofact AG (2017). Trendbarometer der chemischen Industrie: Schwerpunkt: Wachstum und Strukturwandel. *CHEMonitor*, 2017(1). Mannheim/Köln, Deutschland

© Mannheim/Köln, November 2017

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Das Trendbarometer CHEMonitor	4
Bericht zum CHEMonitor aus CHEManager 21-22/2017	5
Standortfaktoren und Investitionsklima in Deutschland	11
Thema: Wachstum und Strukturwandel.....	26
Camelot Management Consultants	35
CHEManager	36
Impressum	37

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Bewertung des Standorts Deutschland	11
Abb. 2: Bewertung des Standorts Deutschland nach Standortfaktoren	12
Abb. 3: Entwicklung der Bewertung der Attraktivität des deutschen Markts.....	13
Abb. 4: Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten.....	14
Abb. 5: Entwicklung der Unternehmensprioritäten 2013 bis 2017	15
Abb. 6: Wachstumsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region	16
Abb. 7: Bedeutung der Digitalisierung im Trend	17
Abb. 8: Bedeutung der Digitalisierung nach Unternehmensgröße	18
Abb. 9: Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmensfunktionen.....	19
Abb. 10: Abbau und Aufbau von Ressourcen in den kommenden zwölf Monaten	20
Abb. 11: Geschäftsprognose für die kommenden zwölf Monate	21
Abb. 12: Entwicklung der Umsatzprognose 2013 bis 2016.....	22
Abb. 13: Entwicklung der Ergebnisprognose	23
Abb. 14: Beschäftigungsentwicklung in den kommenden zwölf Monaten	24
Abb. 15: Entwicklung der Beschäftigungsprognose 2013 bis 2017.....	25
Abb. 16: Wachstumserwartung in Europa und Bedeutung als Region für Investitionen in den nächsten 5 Jahren	26
Abb. 17: Wachstum durch Akquisition in den nächsten 5 Jahren nach Unternehmensgröße.....	27
Abb. 18: Bedeutung der Wachstumsfaktoren für das Unternehmen in den nächsten 5 Jahren	28
Abb. 19: Unternehmensinterne Wachstumsbarrieren.....	29
Abb. 20: Unternehmensinterne Wachstumsbarrieren nach Unternehmensgröße.....	30
Abb. 21: Externe Wachstumsbarrieren für Chemieunternehmen.....	31
Abb. 22: Bewertung der M&A Aktivitäten in der Chemiebranche.....	32
Abb. 23: Position der deutschen Chemieindustrie durch M&A Aktivitäten	33
Abb. 24: Faktoren für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit	34

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 dieser 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

Nachhaltiges Wachstum

Deutsche Chemiemanager sehen Digitalisierung und Nachhaltigkeit als Wachstumstreiber / Zweifel am Nutzen von M&A

Die deutsche Chemieindustrie ist auf Wachstumskurs: Im dritten Quartal 2017 lag die Chemieproduktion nach Angaben des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) rund 3 % über dem Vorjahr, der Umsatz wuchs um über 6 %. Was sind aktuelle und künftige Treiber dieses Wachstums? Damit befasst sich das Trendbarometer CHEMonitor vom Oktober 2017.

„2017 kann ein gutes Jahr für die chemische Industrie in Deutschland werden. Das ist aber keine Garantie für die Zeit danach“, sagte VCI-Präsident Dr. Kurt Bock anlässlich der Veröffentlichung des Quartalsberichts Anfang November und bringt damit die Verunsicherung der Branche trotz positiver konjunktureller Entwicklung auf den Punkt. Diese spiegelt sich auch in den Ergebnissen der CHEMonitor-Befragung wider: Zwar gehen 79 % der befragten Chemiemanager davon aus, dass ihr Unternehmen in den kommenden fünf Jahren in der Region Europa wachsen wird; nur 21 % rechnen mit einer Stagnation. Doch gleichzeitig bewerten mit 68 % (Abb. 1) deutlich weniger Manager den Standort Deutschland mit „gut“ oder „sehr gut“ als im Oktober 2016 (90 %).

„Der deutliche Rückgang der Standortzufriedenheit ist eine Reaktion auf den in Deutschland offensichtlichen Nachholbedarf in der Digitalisierung sowie auf die zunehmenden Engpässe in der Logistik und Verkehrsinfrastruktur. Angesichts der positiven Wachstumsperspektiven in Europa wird sich diese Unzufriedenheit verstärken“, kommentiert Dr. Josef Packowski, Managing Partner bei Camelot die Ergebnisse der aktuellen CHEMonitor-Befragung.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken fordert der VCI von der künftigen Bundesregierung einen verlässlichen industriepolitischen Kurs für Wachstum. Doch was sind die Voraussetzungen für Wachstum und eine erfolgreiche Zukunft der deutschen Chemie? Diese Frage griff das 29. CHEMonitor-Trendbarometer mit dem Schwerpunktthema Wachstum und Strukturwandel auf. Für das Trendbarometer von CHEManager und der Strategie- und Organisationsberatung Camelot Management Consultants wurden die Mitglieder des CHEMonitor-Panels vom 11. September bis 20. Oktober 2017 befragt.

Wachstum durch neue Produkte

Als wesentlichen Faktor für organisches Wachstum ihres Unternehmens in den kommenden fünf Jahren nennt die Hälfte der Chemiemanager „neue Produkte“ (50 %). Es folgen „neue, integrierte Kundenlösungen und Serviceleistungen“ und „verbesserte Prozesse durch Digitalisierung und Automatisierung“ mit 34 % bzw. 28 % der Nennungen (Abb. 18). „Neue digitale Geschäftsmodelle“ spielen dagegen mit 20 % der Nennungen eine untergeordnete Rolle. „Digitalisierung und Automatisierung sind als bedeutende Wettbewerbsfaktoren in der Chemieindustrie erkannt, aber oftmals noch nicht umgesetzt. In vielen Fällen geht die Realisierung nicht über punktuelle Leuchtturmprojekte hinaus“, sagt Dr. Sven Mandewirth, Partner und Chemieexperte bei Camelot.

M&A sind kein Garant für Wachstum

Zwiegespalten zeigen sich deutsche Chemiemanager in Bezug auf die wachstumsfördernde Wirkung der derzeit zahlreich zu beobachtenden Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions, M&A) in der Chemiebranche (Abb. 22). Während 65 % der Befragten meinen, dass M&A-Maßnahmen eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbspositionen bewirken und zu mehr Wachstum führen, denken fast ebenso viele (60 %), dass bei den Transaktionen zunehmend kurzfristige Finanzerfolge und nicht nachhaltige Wachstumsstrategien im Vordergrund stehen. Uneinigkeit über die richtige Wachstumsstrategie und den Erfolg einer Fusion herrschte auch zwischen Management und Investoren von Clariant. Dies führte im Oktober zum Scheitern der geplanten Fusion mit dem US-Unternehmen Huntsman.

Einig sind die Chemiemanager jedoch über die wachstumshemmende Rolle unterschiedlicher Unternehmenskulturen: So sind 90 % der Befragten der Meinung, dass unterschiedliche Unternehmenskulturen häufig geplante Effekte und damit auch das geplante Wachstum durch M&A-Transaktionen verhindern.

Veraltete IT und lange Entscheidungswege größte interne Wachstumshürden

Befragt nach unternehmensinternen Wachstumshürden messen Chemiemanager aus großen Konzernen und Mittelstand einer „veralteten IT-Systemlandschaft“ gleichermaßen die stärkste wachstumsbremsende Wirkung zu. Gleichbedeutend mit einem Anteil von 38 % ist eine „schwerfällige Unternehmensorganisation mit langen Entscheidungswegen“, die in großen Unternehmen mit 63 % der Nennungen noch deutlich die veraltete IT überwiegt (Abb. 20). Auf Platz drei der größten Wachstumsbremsen folgen „limitierte Produktionskapazitäten“ und „fehlende Investitionsmittel“ (je 25 %). Ein Vergleich mit der CHEMonitor-Befragung aus dem Jahr 2011 zeigt, dass die Wachstumshürden schwerfällige Unternehmensorganisation (+13 Prozentpunkte), mangelnde Kundenorientierung (+6) und mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter (+5) an Bedeutung gewonnen haben.

Hohe Energiepreise und Fachkräftemangel bremsen Chemiewachstum

Energiepreise sind ein wesentlicher Standortfaktor für die deutsche Chemieindustrie. Das belegen zahlreiche politische Diskussion sowie über viele Jahre hinweg die Ergebnisse der CHEMonitor-Befragungen. In der aktuellen Umfrage bewertet erneut die Hälfte der Manager den Standortfaktor Energiekosten als „schlecht“. Zudem sehen 65 % der Befragten „steigende Energie- und Rohstoffkosten“ als größte externe Wachstumshürde für das eigene Unternehmen (Abb. 21). Es folgen „der Mangel an qualifiziertem Personal“ (57 %) und „regulatorische Auflagen der EU“ (54 %). Diese drei Faktoren wurden bereits 2011 vom CHEMonitor-Panel als die größten Wachstumshürden der Chemie wahrgenommen.

Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind Wachstumstreiber der Chemie

Global betrachtet haben sich die Zentren des Wachstums für die chemische Industrie in die aufstrebenden Schwellenländer und in Regionen mit reichen Rohstoffvorkommen und niedrigen Energiekosten verschoben, insbesondere nach China oder in die USA. Dies verschärft den Wettbewerb für Chemieunternehmen in Deutschland. „Auf diese Herausforderung haben die Unternehmen mit Globalisierung, Spezialisierung und Fokussierung auf das Kerngeschäft reagiert. Die Erfolge der Vergangenheit sind jedoch kein Garant für eine erfolgreiche Zukunft“, sagte VCI-Präsident Bock anlässlich der Veröffentlichung der VCI-Studie „Chemie 4.0“ im September. Nach deren Ergebnissen steht

die Branche aktuell vor einer vierten Industrierevolution, bei der die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und zirkuläre Wirtschaft eine Schlüsselrolle spielen werden. Dies spiegelt auch die Meinung des CHEMonitor-Panels wider. Bei der aktuellen Befragung sagten 76 % der Manager die Digitalisierung sei „sehr wichtig“ für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit sowohl des eigenen Unternehmens als auch der gesamten Chemieindustrie (Abb. 24). Ein vergleichbar bedeutender Wachstumstreiber für Unternehmen (68 %) und Branche (78 %) ist das Thema Nachhaltigkeit. Geringere Bedeutung messen die Umfrageteilnehmer dagegen der Kreislaufwirtschaft bei. Ein Grund hierfür könnte in dem unterschiedlichen Verständnis der Begriffe Kreislaufwirtschaft, Recycling und zirkuläre Wirtschaft liegen.

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



„Der deutliche Rückgang der Standortzufriedenheit ist eine Reaktion auf den in Deutschland offensichtlichen Nachholbedarf in der Digitalisierung sowie auf die zunehmenden Engpässe in der Logistik und Verkehrsinfrastruktur. Angesichts der positiven Wachstumsperspektiven in Europa wird sich diese Unzufriedenheit verstärken.“

Dr. Josef Packowski, Camelot Management Consultants



„Digitalisierung und Automatisierung sind als bedeutende Wettbewerbsfaktoren in der Chemieindustrie erkannt, aber oftmals noch nicht umgesetzt. In vielen Fällen geht die Realisierung nicht über punktuelle Leuchtturmprojekte hinaus.“

Dr. Sven Mandewirth, Camelot Management Consultants



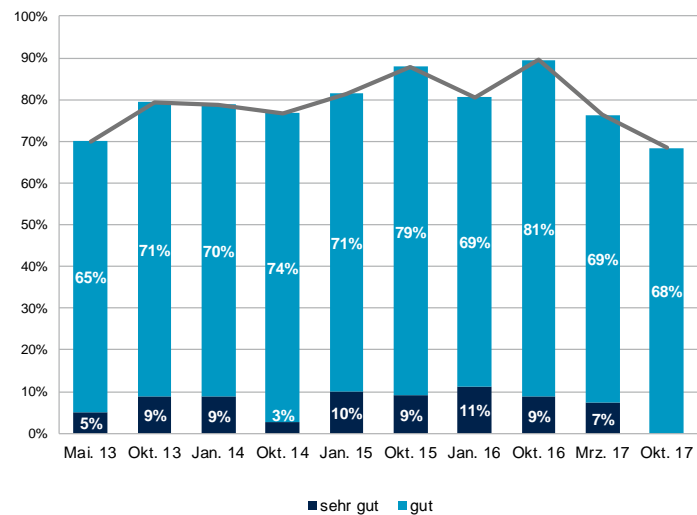
Dr. Andrea Gruß, CHEManager, Redaktion Märkte und Unternehmen,
Wiley-VCH Verlag



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

Abb. 1 Entwicklung der Bewertung des Standorts Deutschland

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

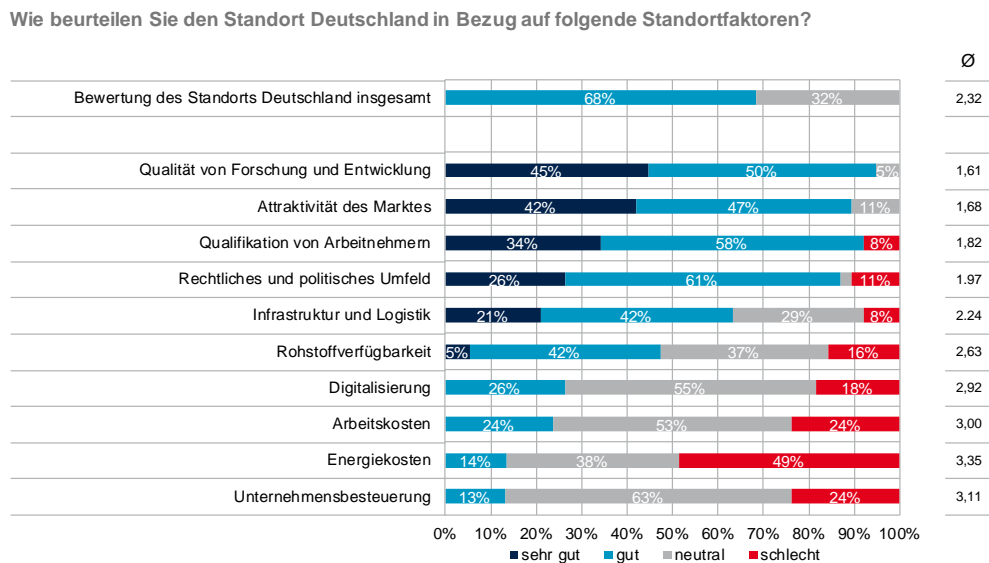


Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Mit 68 % bewertete die Mehrheit der CHEMonitor-Befragungsteilnehmer den Standort Deutschland im Oktober 2017 als „gut“ oder „sehr gut“ (Abb. 1). Im Vergleich zur vorangegangenen Umfrage vom März 2017 (76 %) hat sich die Einschätzung deutlich verschlechtert. Nach einem Allzeithoch im Oktober 2016 ist die Bewertung bei der aktuellen Umfrage auf den tiefsten Stand seit Erhebung der Standortbewertung im Mai 2013 gefallen.

Abb. 2: Bewertung des Standorts Deutschland nach Standortfaktoren



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Der Standortfaktor „Qualität von Forschung und Entwicklung“ wurde, wie in der vorangehenden Umfrage, am positivsten bewertet (95 % „sehr gut“ und „gut“) (Abb. 2). Knapp dahinter platzieren sich die „Attraktivität des Marktes“, die „Qualifikation von Arbeitnehmern“ und das „rechtliche und politische Umfeld“ (87 – 90 % „sehr gut“ und „gut“). Dabei hat sich die Bewertung des letztgenannten Standortfaktors gegenüber der Umfrage vom März 2017 um 10 %-Punkte deutlich verbessert. Erst nach einem großen Abstand folgt „Infrastruktur und Logistik“, welche von weniger als zwei Dritteln der Befragten als positiv bewertet wird (63%). Die „Rohstoffverfügbarkeit“ liegt noch im Mittelfeld, verfehlt aber eine mehrheitlich positive Bewertung (47 %). Gegenüber der Umfrage vom März 2017 hat sich die Bewertung um 18 %-Punkte deutlich verschlechtert.

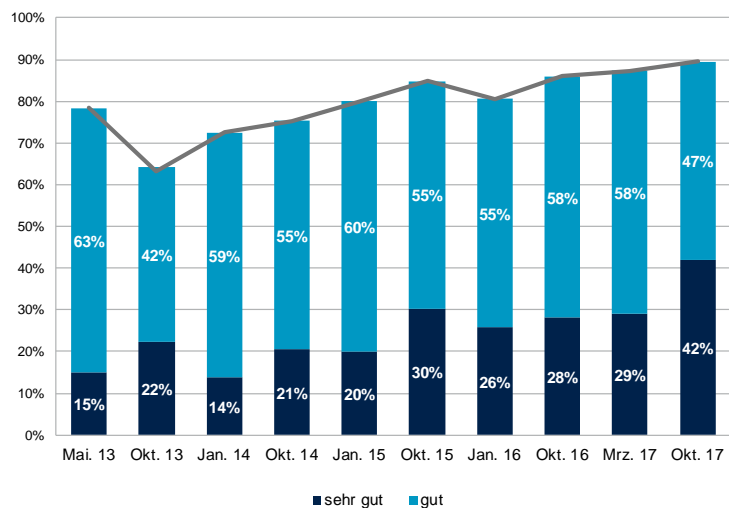
Der im Oktober 2016 eingeführte Standortfaktor „Digitalisierung“ wird insgesamt von weniger als einem Drittel der Befragten als positiv bewertet (26 %). Im Vergleich zur Umfrage im März 2017 (52%) bewerten damit nur noch halb so viele der Befragten die „Digitalisierung“ positiv.

Somit bildet die „Digitalisierung“ das untere Segment, zusammen mit den Standortfaktoren „Arbeitskosten“, „Energiekosten“ und „Unternehmensbesteuerung“: Diese drei Faktoren wurden von den wenigsten der Befragten positiv bewertet (13 – 24 % „sehr gut“ und „gut“). Nach der „Digitalisierung“ sanken bei der „Infrastruktur und Logistik“ und der „Rohstoffverfügbarkeit“ die Anteile mit positiver Bewertung am stärksten von 82 % auf 63 % bzw. 65 % auf 47 %. Dem entgegen wurden neben dem „rechtlichen und politischen Umfeld“

auch die „Qualifikation von Arbeitnehmern“ und die „Arbeitskosten“ positiver bewertet: Hier ergibt sich ein Plus um 7-8 %-Punkte von 84 % auf 92 % bzw. 17 % auf 24 %.

Abb. 3: Entwicklung der Bewertung der Attraktivität des deutschen Markts

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



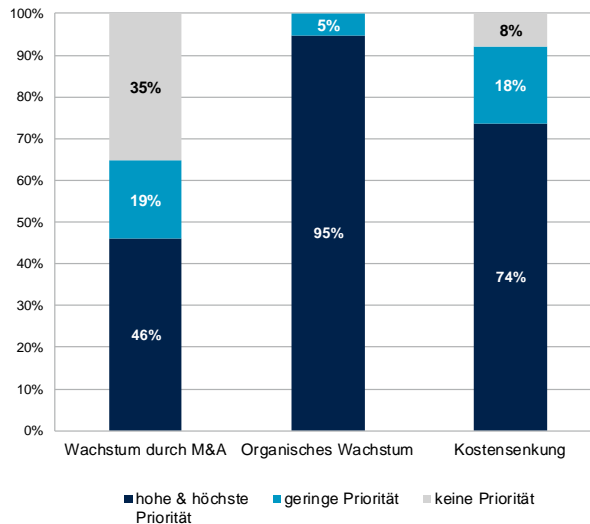
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Gegenläufig zur Bewertung des Standorts Deutschland entwickelte sich in den vergangenen drei Umfragen die Bewertung der Attraktivität des heimischen Marktes. (Abb. 3). Der Anteil der Manager, die die Attraktivität des deutschen Marktes mit „sehr gut“ bewerteten stieg, unabhängig von der Unternehmensgröße, im Vergleich zur Umfrage vom März 2017 um 13 %-Punkte stark an.

Abb. 4: Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten

Welche Prioritäten setzt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



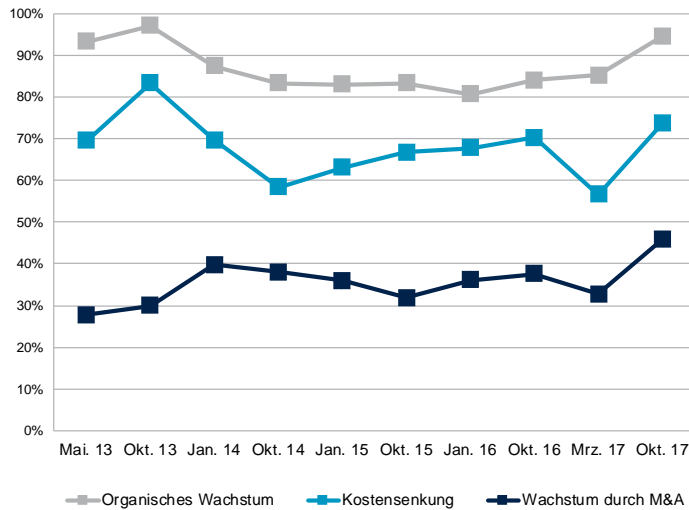
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Die schlechtere Gesamtstandortbewertung für Deutschland (Abb. 1 und 2) spiegelt sich nicht in den Unternehmensprioritäten (Abb. 4) wider. So hat „organisches Wachstum“ nach wie vor mit 95 % die höchste Priorität für deutsche Chemieunternehmen. Gleichzeitig steigt jedoch bei „Kostensenkung“ der Anteil „hohe & höchste Priorität“ um 17 %Punkte und „Wachstum durch M&A“ um 13 %Punkte.

Abb. 5: Entwicklung der Unternehmensprioritäten 2013 bis 2017

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



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

„Organisches Wachstum“ bleibt unverändert seit dem Jahr 2013 von höchster Priorität. Nach einem Rückgang der „hohen & höchsten“ Priorität bei der Kostensenkung im März 2017, hat in der aktuellen Befragung diese Strategie wieder an Bedeutung gewonnen (57 % auf 74 %) (Abb. 5). Das Thema „Wachstum durch Mergers & Acquisitions (M&A)“ liegt mit 48 % der Nennungen an letzter Stelle (Abb. 4 und Abb. 5).

Abb. 6: Wachstumsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region

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

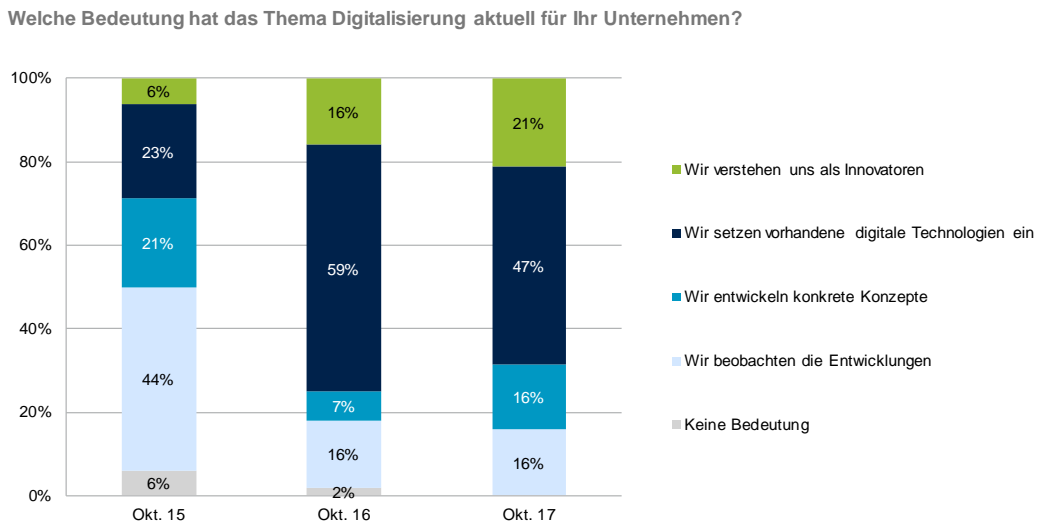


Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Die meist genannten Regionen für Investitionen unter deutschen Chemiemanager sind Deutschland (74 %), China (61 %) und Westeuropa (50 %) gefolgt von Asien (ohne China) (40 %) und Osteuropa (32 %). Erst auf Rang sechs folgt Nordamerika (Abb. 6: 31 %) und liegt damit deutlich niedriger als in der Umfrage im Oktober 2016 (Rang 2, nach Deutschland), kurz vor der US-Präsidentenwahl. Im Vergleich zur letzten Umfrage stieg vor allem für China der Wert für „Investitionen“ stark um 20 %-Punkte. Südamerika (17 %) und Afrika (7 %) spielen eine untergeordnete Rolle.

Abb. 7: Bedeutung der Digitalisierung im Trend

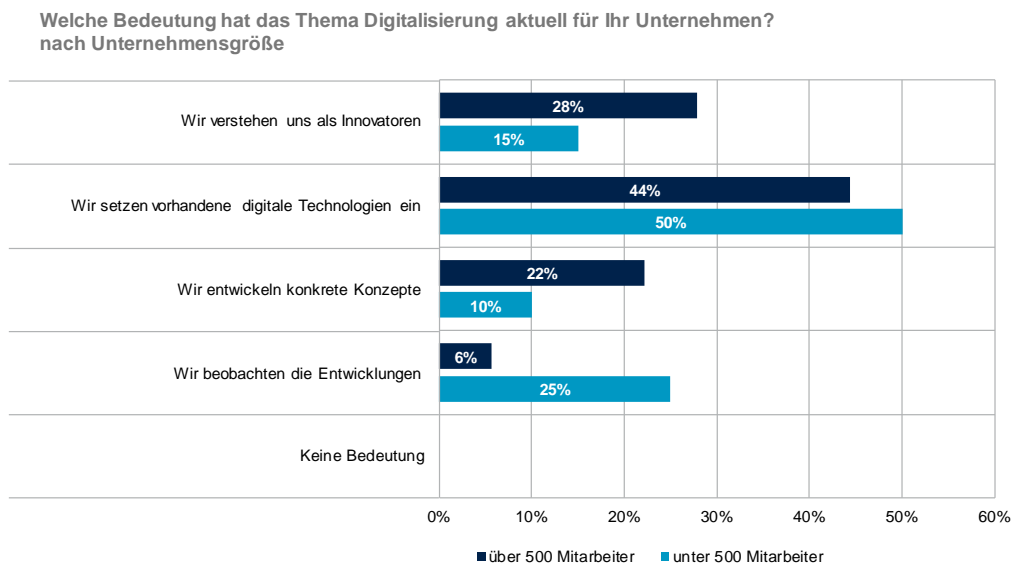


Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Bei der aktuellen CHEMonitor-Befragung gaben mehr als zwei Drittel der befragten Teilnehmer an, digitale Technologien „einzusetzen“ oder stufen sich als „Innovatoren“ ein (47% und 21%) (Abb. 7). Ein Drittel „entwickelt konkrete Konzepte“ oder „beobachtet die Entwicklungen“ (16% und 16%). Im Vergleich zur Umfrage vor einem Jahr im Oktober 2016 ist der Anteil der „Innovatoren“ um 5%-Punkte gestiegen, der Anteil derer, die digitale Technologien „einsetzen“, aber um 12%-Punkte zurückgegangen. Zugleich sank der Anteil der Manager, die dem Thema keine Bedeutung beimessen, von 2% auf null.

Abb. 8: Bedeutung der Digitalisierung nach Unternehmensgröße



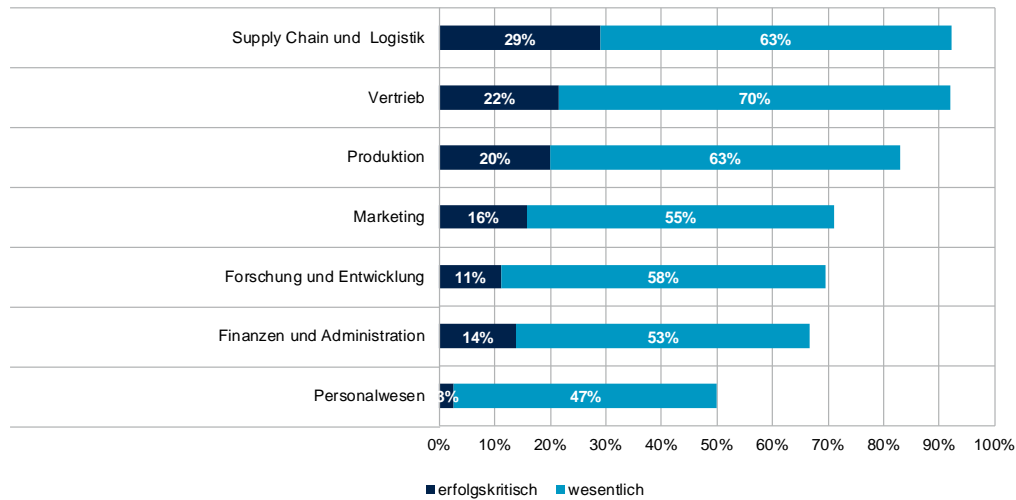
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Unabhängig von der Unternehmensgröße überwiegt die Zahl der Manager von Unternehmen, die digitale Technologien bereits „einsetzen“ oder sich als „Innovatoren verstehen“ (Abb. 8) mit 72 % bzw. 65 % für große bzw. mittelständische Unternehmen. Im Detail sahen sich Manager großer Unternehmen mit 28 % erneut als stärkere „Innovatoren“ als Manager mittelständischer Unternehmen (15 %). Ein höherer Anteil der Befragungsteilnehmer mittelständischer Unternehmen gab dafür an, digitale Technologien aktiv einzusetzen (50 %), als der Teilnehmer aus großen Unternehmen (44 %). Ein Viertel der Manager aus mittelständischen Unternehmen und lediglich 6 % derer großer Unternehmen gaben an, ihr Unternehmen „beobachte die Entwicklungen“ der Digitalisierung. Weder Befragte mittelständischer noch großen Unternehmen sahen „keine Bedeutung“ in der Digitalisierung.

Abb. 9: Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmensfunktionen

Welche Bedeutung hat Digitalisierung für die unterschiedlichen Funktionen in den nächsten drei Jahren?



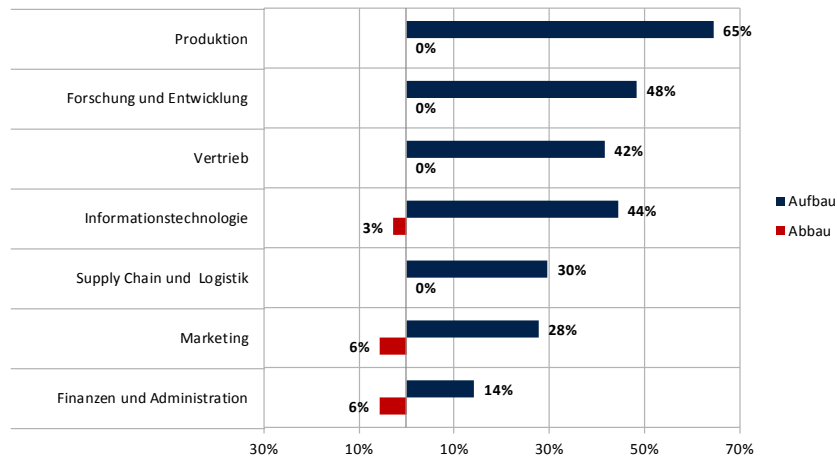
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Befragt nach der Bedeutung der Digitalisierung für die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen in den nächsten drei Jahren schrieben im Mittel mehr als 80 % der Manager der Digitalisierung in den Funktionen „Supply Chain und Logistik“, „Vertrieb“ und „Produktion“ eine „erfolgskritische“ oder „wesentliche“ Bedeutung zu (Abb. 9: 92%, 92 % und 83 %). Mit etwas Abstand wurde die Digitalisierung im „Marketing“, in „Forschung und Entwicklung“ und „Finanzen und Administration“ als „erfolgskritisch“ oder „wesentlich“ bewertet (69 – 71 %).

Abb. 10: Abbau und Aufbau von Ressourcen in den kommenden zwölf Monaten

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



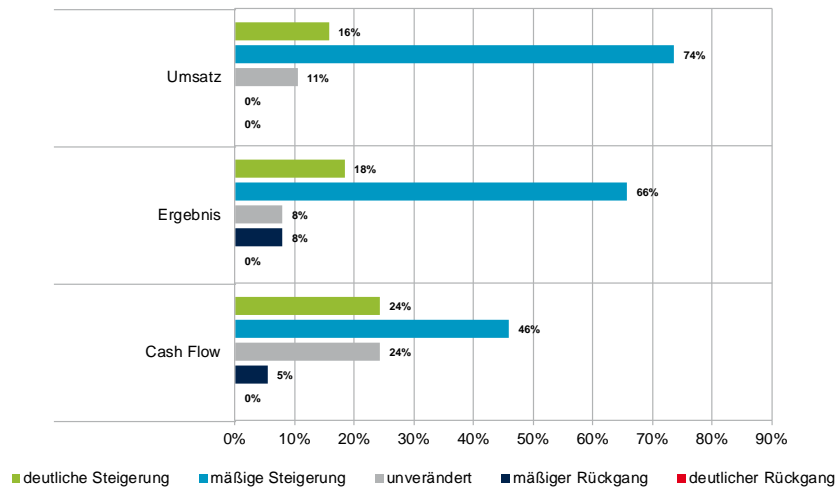
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Bei der Ausrichtung der Unternehmensressourcen überwiegt in allen Funktionen der Anteil derer, die einen Aufbau an Ressourcen statt eines Abbaus planen (Abb. 10). Unter den Befragten, die eine Änderung vorhersagten, überwog in allen Unternehmensbereichen der Anteil der Entscheidungsträger, die einen Aufbau der Ressourcen erwarteten sehr deutlich. Allen voran wurde für einen Ressourcenaufbau von 65 % der Bereich „Produktion“ genannt. Dahinter folgen „Forschung und Entwicklung“ (48 %), „Vertrieb“ (42 %) und „Informationstechnologie“ (44 %). Zu deutlich geringerem Maß wird ein Ressourcenaufbau in „Supply Chain und Logistik“ (30 %) „Marketing“ (28 %) und „Forschung und Entwicklung“ (33 %) gesehen. Im Vergleich zum März 2017 stieg der Anteil der Entscheider, die einen Aufbau der Ressourcen in der „Produktion“ sahen, von 33% auf 65 % deutlich an. Dagegen sanken die Anteile für den Aufbau von Ressourcen in den Bereichen „Informationstechnologie“ und „Marketing“ um 8-bzw. 10 %-Punkte.

Abb. 11: Geschäftsprognose für die kommenden zwölf Monate

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



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

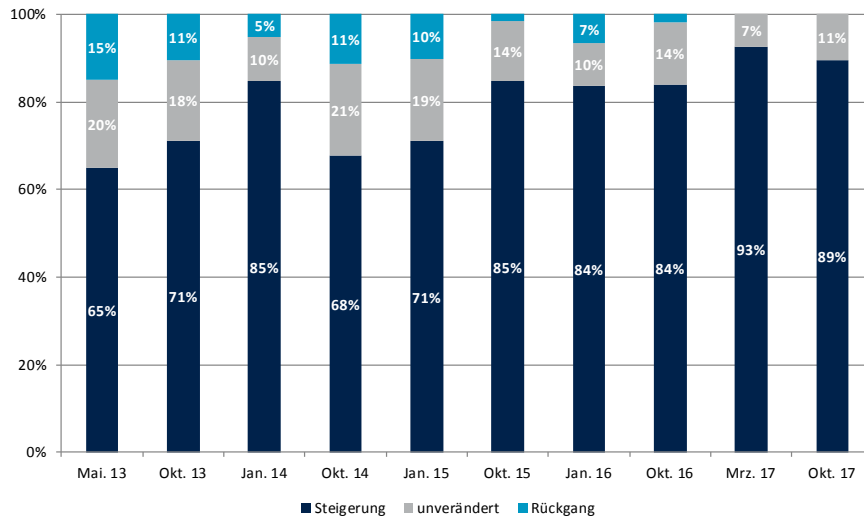
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Ähnlich zur vorangegangenen Umfrage vom März 2017 wurde bei Umsatz, Ergebnis und Cash Flow von der Mehrheit der Befragten eine „Steigerung“ erwartet (Abb. 11). Dabei ist für alle drei Kennzahlen die „mäßige Steigerung“ die häufigste Nennung. Beim Umsatz prognostizierten 16 % der Befragten eine „deutliche Steigerung“. Beim Ergebnis übersteigt die Antwort „deutliche Steigerung“ mit 18 % „unverändert“ und „mäßiger Rückgang“ (jeweils 8 %). Gleichauf mit 24 % sind diese Teilantworten bei der Entwicklung des Cash Flow, nur 5 % geben einen „mäßigen Rückgang“ an.

Im Vergleich zum März 2017 sind die Prognosen für Umsatz, Ergebnis und Cash Flow in den kommenden zwölf Monate in der Teilbewertung „deutliche Steigerung“ nahezu gleich geblieben (-1 – +3-Prozentpunkte). Wie schon in der letzten Umfrage ging keiner der Befragten von einem „deutlichen Rückgang“ aus.

Abb. 12: Entwicklung der Umsatzprognose 2013 bis 2016

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



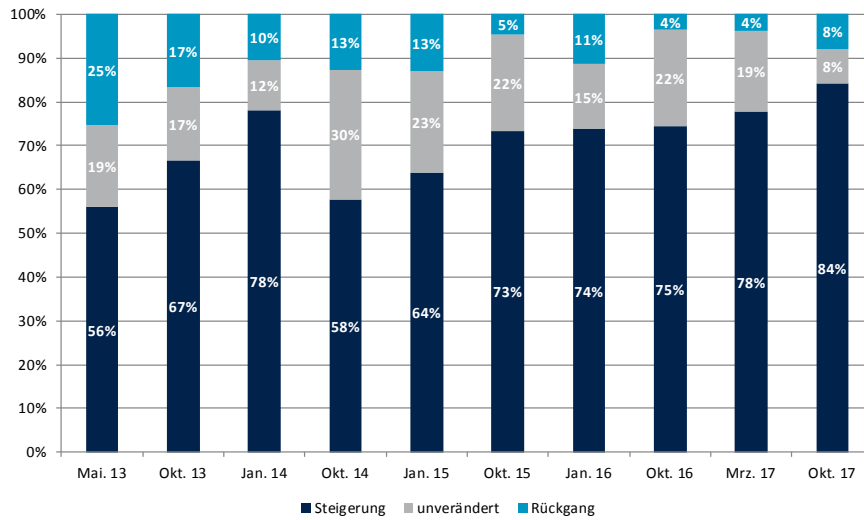
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Vergleich zur Umfrage im März 2017 ist der Anteil derer, die eine Steigerung bei der Umsatzentwicklung erwarten, leicht rückläufig (Abb. 12). Trotzdem ist es der zweithöchste Wert seit Beginn der Erhebung im Mai 2013. Des Weiteren erwartet – wie schon im März dieses Jahres – keiner der Manager einen Rückgang.

Abb. 13: Entwicklung der Ergebnisprognose

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



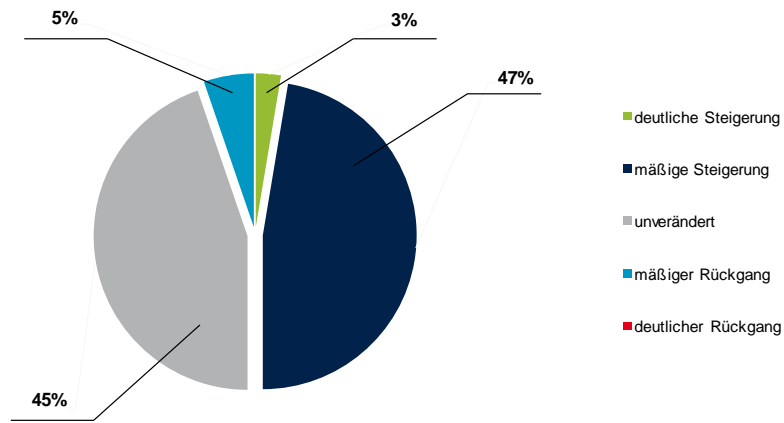
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Vergleich zum März 2017 steigt der Anteil der Manager, die eine Ergebnissteigerung erwarten an (+6 %-Punkte) (Abb. 13). Zugleich steigt jedoch auch der Anteil der Manager, die einen Rückgang des Ergebnisses erwarten (+4 %-Punkte).

Abb. 14: Beschäftigungsentwicklung in den kommenden zwölf Monaten

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



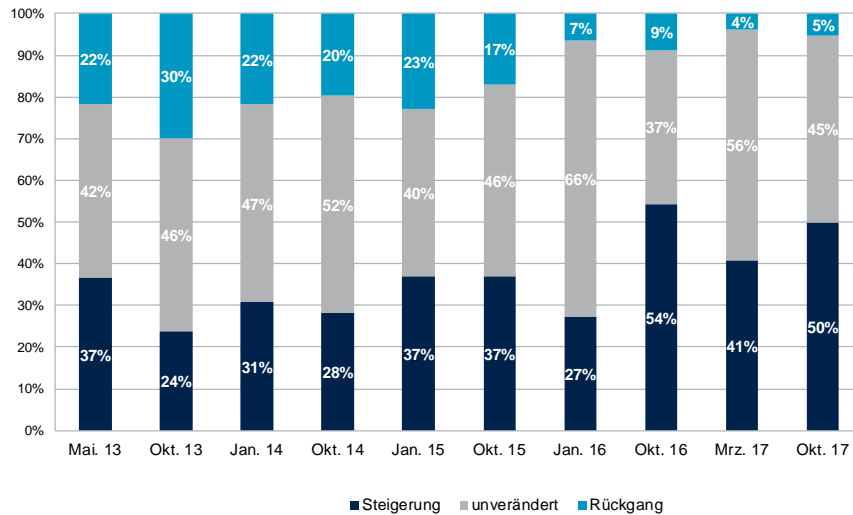
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Aktuell erwarteten die Hälfte der befragten Chemiemanager einen Anstieg der Beschäftigungszahlen im eigenen Unternehmen in den kommenden 12 Monaten (Abb. 14). 45 % der Manager und damit 11 %-Punkte weniger als im März 2017 gehen von konstanten Beschäftigungszahlen aus. Nur 5 % der Befragten erwartet einen „mäßigen Rückgang“ bzgl. der Anzahl der Beschäftigten.

Abb. 15: Entwicklung der Beschäftigungsprognose 2013 bis 2017

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



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Insgesamt wurde bei der Beschäftigung mehrheitlich von den Befragten eine stabile Situation erwartet (Abb. 15). Nach einem Rückgang der Antworten „Steigerung“ zwischen Oktober 2016 und der letzten Umfrage im März 2017, ist die Antwort „Steigerung“ wieder um 9%-Punkte von 41 % auf 50 % gestiegen und nähert sich damit dem Allzeithoch vom Vorjahr (Oktober 2016). Der Anteil der befragten Experten, die einen Beschäftigungsrückgang vorhersagen blieb mit 5 % nahezu konstant.

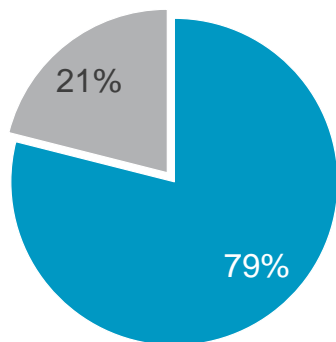
Schwerpunktfragen

Thema: Wachstum und Strukturwandel

Abb. 16: Wachstumserwartung in Europa und Bedeutung als Region für Investitionen in den nächsten 5 Jahren

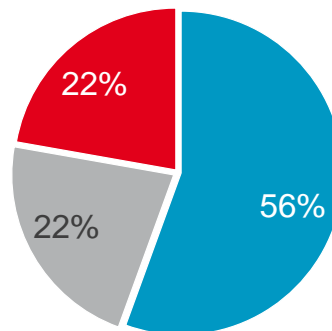
In der Region Europa in den nächsten 5 Jahren:

Welche Entwicklung erwarten Sie in für Ihr Unternehmen?



■ wachsen ■ stagnieren
■ schrumpfen

Wird es für Sie die wichtigste Region für Investitionen sein?



■ ja ■ vielleicht ■ nein

Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

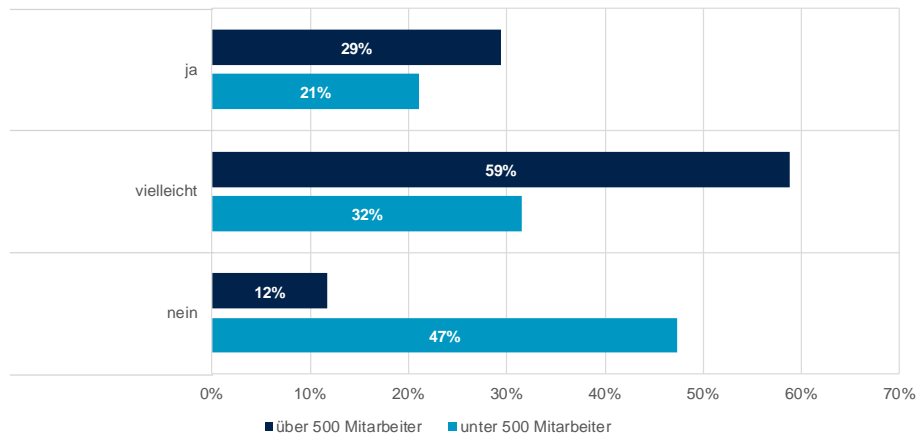
Im Fokus der CHEMonitor-Befragung vom Oktober 2017 stand das Thema Wachstum und Strukturwandel.

Befragt nach den Wachstumserwartungen für das eigene Unternehmen in der Region Europa in den nächsten fünf Jahren, gehen nahezu vier Fünftel (79%) der Manager davon aus „zu wachsen“ und 21% erwarten eine Stagnation (Abb. 16, links). Keiner der Befragten geht von einer „schrumpfenden“ Entwicklung am europäischen Markt für das eigene Unternehmen aus.

Auch hinsichtlich der Bedeutung der Region Europa für Investitionen des eigenen Unternehmens im gleichen Zeitraum geht eine Mehrheit (56%) der Befragten davon aus, dass Europa die wichtigste Region für Investitionen bleibt (Abb. 16, rechts). Diese Bewertung ist primär getrieben von den Antworten der Befragten kleiner und mittelständischer Unternehmen, von denen knapp drei Viertel Europa als wichtigste Region für Investitionen auch in Zukunft sehen (74%) (Grafik nicht gezeigt). Die Einschätzung von Teilnehmer großer Unternehmen zeigt ein heterogeneres Bild: Hier beantworten nahezu gleich viele Manager auf die Frage: „Wird Europa in den nächsten fünf Jahren die wichtigste Region für Investitionen bleiben?“ mit „ja“, „nein“ oder „vielleicht“ (35%, 35%, 30%).

Abb. 17: Wachstum durch Akquisition in den nächsten 5 Jahren nach Unternehmensgröße

Plant Ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren in Europa stärker durch Akquisition zu wachsen?
Aufgeteilt nach Unternehmensgröße



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

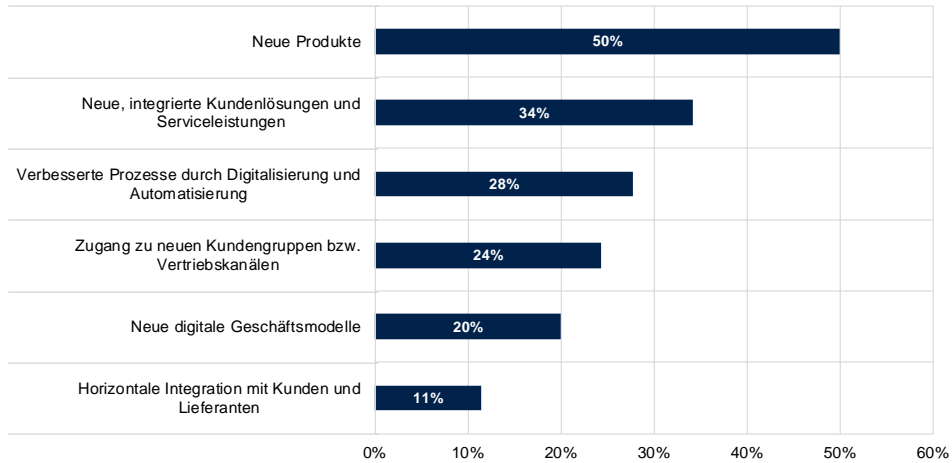
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Eine Analyse der Wachstumsziele in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ergab: 29 % der befragten Manager großer Unternehmen gaben an, ihr Unternehmen plane in den nächsten fünf Jahren durch Akquisitionen zu wachsen, nur 12 % schlossen diese Maßnahmen aus. Die überwiegende Mehrheit beantwortete diese Frage mit „vielleicht“ (Abb. 21: 59%).

Bei den Umfrageergebnissen unter kleinen und mittleren Chemieunternehmen zeigt sich ein anderes Bild: Hier planen schließen fast die Hälfte (47 %) ein Wachstum durch Akquisition aus, während 21 % diese Strategie befürworten. Ein Drittel der Manager dieser Teilnehmergruppe sind unentschlossen und antworten mit „vielleicht“ (32 %).

Abb. 18: Bedeutung der Wachstumsfaktoren für das Unternehmen in den nächsten 5 Jahren

Welche Faktoren sind von Bedeutung für das Wachstums Ihres Unternehmen in Europa in den nächsten 5 Jahren ? Antworten mit „sehr wichtig“



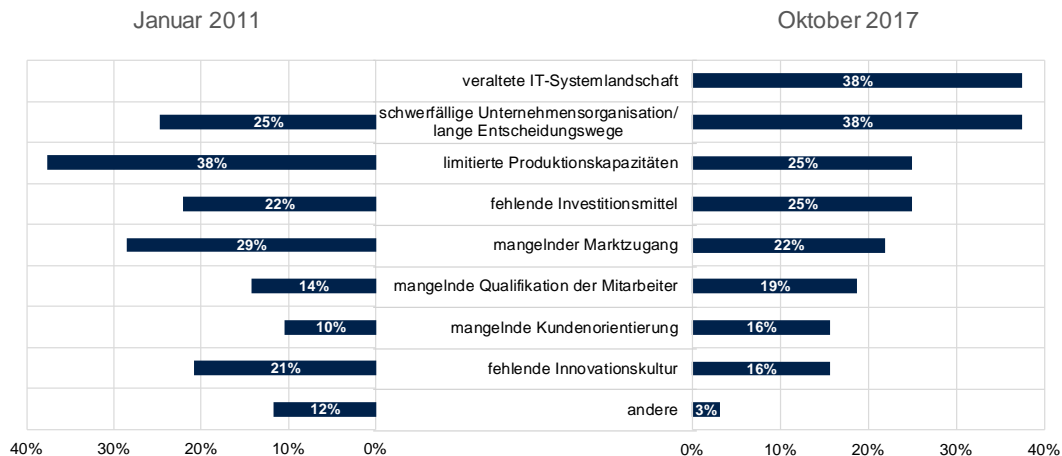
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Als wesentlichen Faktor für organisches Wachstum ihres Unternehmens in den kommenden fünf Jahren nennt die Hälfte der Chemiemanager „neue Produkte“ (50 %). Es folgen „neue, integrierte Kundenlösungen und Serviceleistungen“ und „verbesserte Prozesse durch Digitalisierung und Automatisierung“ mit 34 % bzw. 28 % der Nennungen. „Neue digitale Geschäftsmodelle“ spielen dagegen sowohl in großen als auch in kleinen und mittleren Unternehmen mit im Schnitt 20 % der Nennungen nur eine untergeordnete Rolle.

Abb. 19: Unternehmensinterne Wachstumsbarrieren

Welches sind derzeit die größten, unternehmensinternen Wachstumsbarrieren in Ihrem Unternehmen?
Mehrfachnennung



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

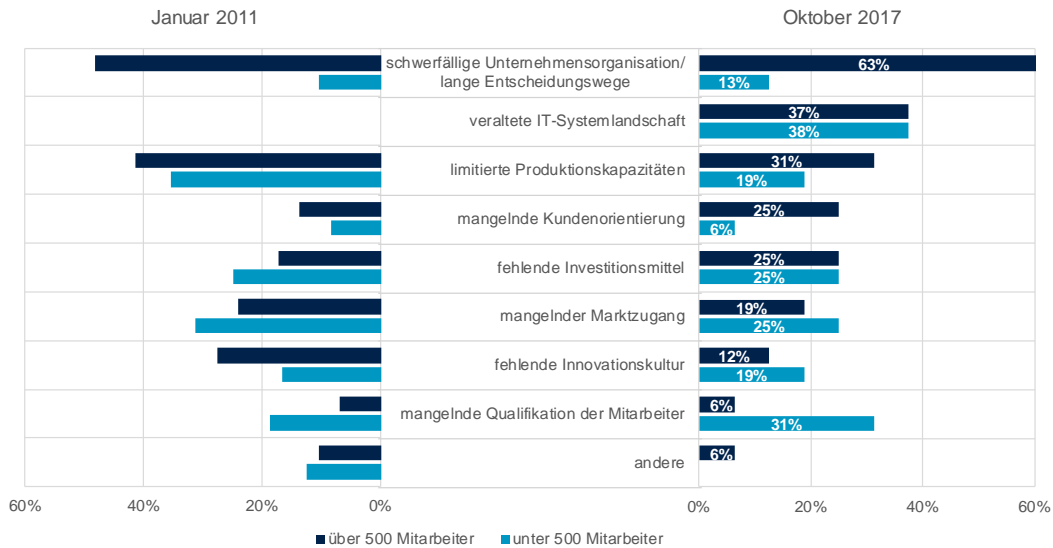
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Befragt nach den größten unternehmensinternen Wachstumsbarrieren im eigenen Unternehmen antworteten bei der Umfrage vom Oktober 2017 (Abb. 24, rechts) jeweils nahezu zwei Fünftel der Befragten „veraltete IT-Systemlandschaft“ (38 %) und „schwerfällige Unternehmensorganisation/ lange Entscheidungswege“ (38 %). Mit deutlichem Abstand folgen „limitierte Produktionskapazität“ sowie „fehlende Investitionsmittel“ (jeweils 25 %). Nur jeder fünfte Umfrageteilnehmer sieht im „mangelnden Marktzugang“ (22 %) und der „mangelnden Qualifikation der Mitarbeiter“ (19 %) die größten Wachstumshürden. Und rund jeder sechste befragte Chemiemanager bewertet „mangelnde Kundenorientierung“ (16 %) und „fehlende Innovationskultur“ (16 %) als Wachstumshürde in seinem Unternehmen.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen der CHEMonitor-Befragung vom Januar 2011 (Abb. 24, links) zeigt einen positiven Trend bei den limitierten Produktionskapazitäten (-13 %-Punkte), dem mangelnden Marktzugang (-7) und der fehlenden Innovationskultur (-6). Dagegen haben die Wachstumsbarrieren schwerfällige Unternehmensorganisation (+13), mangelnde Kundenorientierung (+6) und mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter (+5) an Bedeutung gewonnen. Die Rolle der IT-Systeme war nicht Gegenstand der Befragung von 2011.

Abb. 20: Unternehmensinterne Wachstumsbarrieren nach Unternehmensgröße

Welches sind derzeit die größten, unternehmensinternen Wachstumsbarrieren in Ihrem Unternehmen?
 Mehrfachnennung, aufgeteilt nach Unternehmensgröße



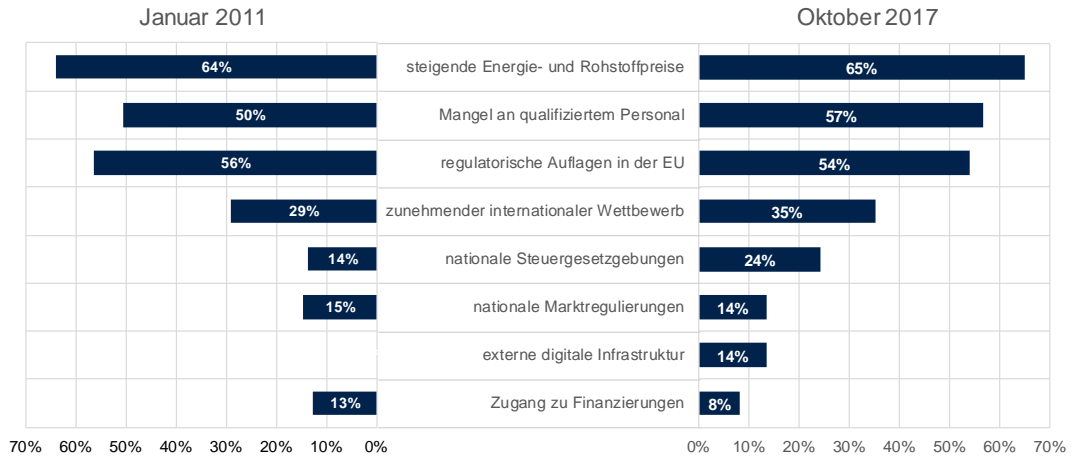
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Abhängig von der Unternehmensgröße zeigt sich ein deutlich differenziertes Bild bei der Bewertung der unternehmensinternen Wachstumsbarrieren. Manager großer Unternehmen sehen zu beinahe zwei Drittel „schwerfällige Unternehmensorganisation/ lange Entscheidungswege“ als mit Abstand größte unternehmensinterne Wachstumsbarriere (63%). Dieser Aspekt spielt mit 13% der Nennungen für Manager aus mittleren und kleineren Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Signifikante Unterschiede ergeben sich auch bei der mangelnden Kundenorientierung, die von 25% der Manager großer Unternehmen und nur von 6% ihrer Kollegen aus Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern als Wachstumshürde gesehen wird. Dagegen sehen 31% der Befragten aus dem Mittelstand die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter als wachstumshemmend, aber nur 6% der Umfrageteilnehmer aus großen Chemiekonzernen. Die „veraltete IT-Landschaft“ wird von einem gleich großen Anteil an Managern aus kleinen als auch großen Unternehmen als Hürde für mehr Wachstum angesehen.

Abb. 21: Externe Wachstumsbarrieren für Chemieunternehmen

Welches sind aus Ihrer Sicht derzeit die größten externen Wachstumsbarrieren für deutsche Unternehmen?
 Mehrfachnennung



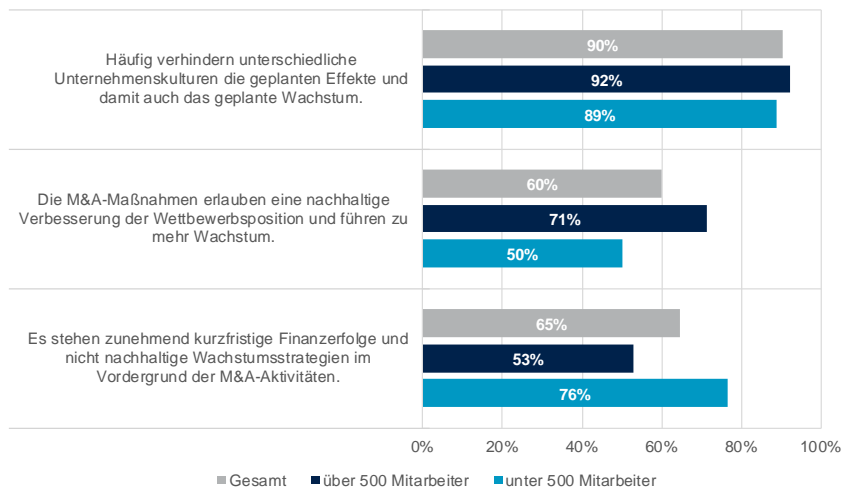
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

65 % der Befragten sehen „steigende Energie- und Rohstoffkosten“ als größte externe Wachstumshürde für das eigene Unternehmen. Es folgen „der Mangel an qualifiziertem Personal“ (57 %) und „regulatorische Auflagen der EU“ (54 %) (Abb. 26, rechts). Diese drei Faktoren wurden bereits 2011 vom CHEMonitor-Panel als die größten Wachstumshürden der Chemie wahrgenommen (Abb.26, links).

Abb. 22: Bewertung der M&A Aktivitäten in der Chemiebranche

Wie bewerten Sie die aktuellen M&A-Aktivitäten in zahlreichen Unternehmen der Chemiebranche?



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

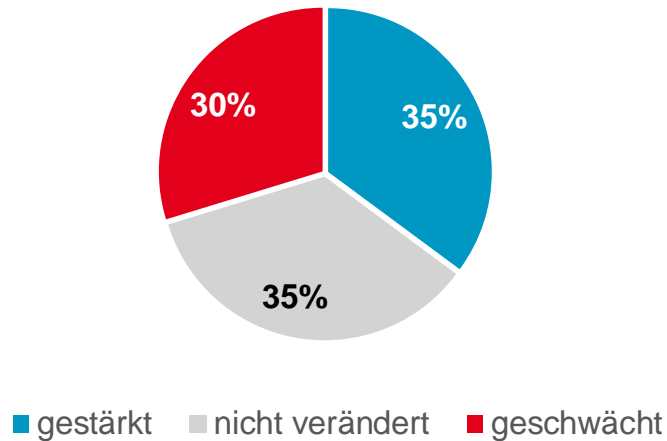
Zwiegespalten zeigen sich deutsche Chemiemanager in Bezug auf die wachstumsfördernde Wirkung der derzeit zahlreich zu beobachtenden Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions, M&A) in der Chemiebranche.

Unabhängig von der Unternehmensgröße sagen neun von zehn der befragten Manager, dass „unterschiedliche Unternehmenskulturen häufig die geplanten Effekte und damit auch das geplante Wachstum verhindern“, das durch eine M&A-Maßnahme erzielt werden soll. (Abb. 22: 89 - 92 %).

Während insgesamt 65 % der Befragten (50 – 71 %) meinen, dass M&A-Maßnahmen eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbspositionen bewirken und zu mehr Wachstum führen, denken fast ebenso viele (insgesamt 60 %, 53 - 76 %), dass bei den Transaktionen zunehmend kurzfristige Finanzerfolge und nicht nachhaltige Wachstumsstrategien im Vordergrund stehen.

Abb. 23: Position der deutschen Chemieindustrie durch M&A Aktivitäten

Welche Auswirkungen werden die weltweiten M&A-Aktivitäten in der Chemiebranche auf die Position der deutschen Chemieunternehmen haben?
Die Position der deutschen Chemieunternehmen wird durch die M&A-Aktivitäten insgesamt...



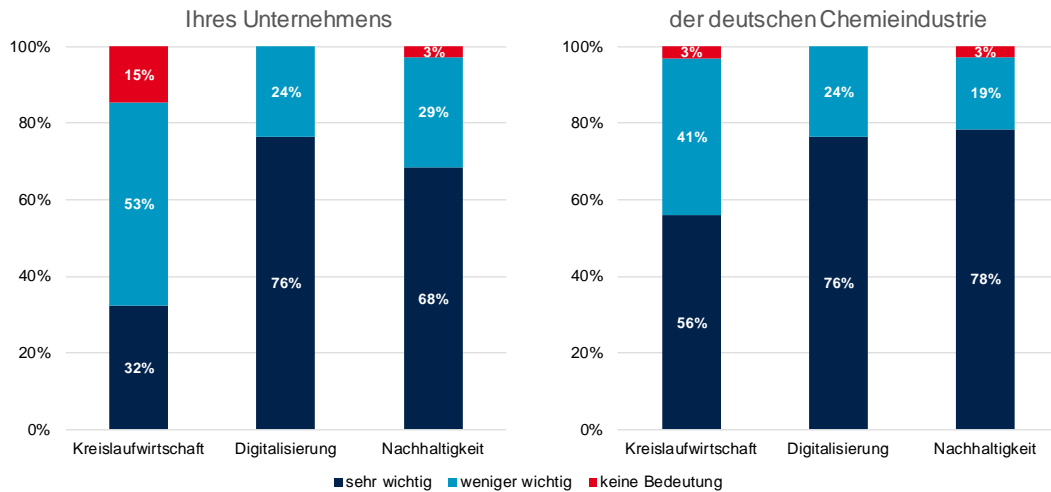
Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Befragt nach den Auswirkungen der weltweiten M&A-Aktivitäten in der Chemiebranche auf die Position der deutschen Chemieunternehmen antworteten 35 % der Manager, dass dies die Positionen der deutschen Chemieunternehmen stärkt; mit 30 % ist der Anteil derer, die von einer Schwächung ausgehen etwas geringer. Ungefähr ebenso viele Manager gehen von keinen Auswirkungen auf die deutschen Chemieunternehmen aus (Abb. 23).

Abb. 24: Faktoren für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit

Welche Bedeutung haben folgende Faktoren künftig für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit...



Quelle: CHEMonitor, Oktober 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Drei Viertel der befragten Manager (jeweils 76 %) bewerten die Digitalisierung als „sehr wichtig“ für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit sowohl des eigenen Unternehmens als auch der deutschen Chemieindustrie. Das Thema Nachhaltigkeit wird von einem höheren Anteil der Befragten als „sehr wichtig“ für die Chemiebranche (78 %) angesehen als für das eigene Unternehmen (68 %). Die Kreislaufwirtschaft spielt im Vergleich zu den beiden anderen Wachstumsfaktoren eine weniger bedeutende Rolle: 56 % der Manager halten sie für „sehr wichtig“ für das Wachstum der deutschen Chemieindustrie, aber nur 32 % sehen sie als Wachstumstreiber für das eigene Unternehmen.

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

Internet: 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
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

Web: 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.