



Werkschutz

Digitalisierung und moderne Technik helfen bei Schutz- und Überwachungsmaßnahmen

Seiten 20 – 23



Energie

Erdgaspreise auf Rekordhoch belasten die Produktion an Chemiestandorten

Seiten 24 – 25



Standorte

Evonik investiert über 1 Mrd. EUR in Infrastruktur und Anlagen im Chemiepark Marl

Seite 26

Standortsicherung mit externer Hilfe

Interim Manager helfen Unternehmen in kritischen Situationen, eine Strategie zügig umzusetzen

Wie beinahe jede Industrie in Deutschland steht auch die Chemieindustrie vor fundamentalen, strukturellen Veränderungen. Der Chemiebereich ist Deutschlands drittgrößter Industriezweig und wird im Jahr 2021 ein historisches Rekordniveau bei Umsatz und Investitionsausgaben erreichen. Bei näherer Betrachtung steht die deutsche Chemieindustrie aber gewaltig unter Druck.

Steigende Energiepreise, hohe Wettbewerbsintensität, immer mehr Regularien und Auflagen, Fachkräftemangel, erhöhter Produkt- und Prozessinnovationsdruck sowie der mit gewaltigen Investitionen verbundene Weg zur Klimaneutralität. Die Liste an Herausforderungen ist lang, die Aufgaben könnten kaum größer sein. Als wäre das alles nicht schon genug, kommen nun auch noch die rapide steigenden Rohstoffpreise hinzu, die die gesamte Supply Chain extrem belasten. Jede gute Unternehmensplanung, die gestern mit viel Sorgfalt erstellt wurde, ist morgen teilweise schon wieder überholt. Damit stellt sich die Frage, wie der Standort Deutschland gesichert werden kann.

Der Footprint, also die Standorte und Tochtergesellschaften eines Chemieunternehmens, stehen immer in internationalen respektive globalen Wettbewerb. Für die Geschäftsführung stellt sich damit jährlich eine ganze Reihe an Schlüsselfragen: Wo wird noch investiert? Wo soll Personal auf- oder abgebaut werden? Welcher Standort wird weiter ausgebaut, reduziert, verkauft oder geschlossen? Letztlich kann ein Standort nur gesichert werden, wenn es gelingt, die Profitabilität mittel- und langfristig zu erhöhen.

Modernes, innovatives Führungsinstrument

Eine überzeugende Unternehmensstrategie als auch eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit zählen zu den wichtigsten Instrumenten des Top-Managements. Hier stehen viele Unternehmen vor großen Herausforderungen, da notwendige Veränderungen in den verschiedensten Funktionsbereichen mit dem vorhandenen Personal nicht in der gewünschten Geschwindigkeit und mit der notwendigen Erfahrung wirksam umgesetzt werden können. Daher greifen Unternehmen zunehmend auf externes Personal zurück: den Manager auf Zeit.

Interim Management ist ein modernes, innovatives Führungsinstrument auf oberster Managementebene, um unternehmerische Transformationen schnell umzusetzen – so auch im Falle der Standortsicherung. Interim Manager zeichnen sich dadurch aus, dass sie über langjährige operative Erfahrung in Führungsfunktionen verfügen und große Herausforderungen durch Expertenwissen, Führungsstärke, Methoden und Stakeholder-Management meistern. Sie helfen Unternehmen in kritischen Situationen, eine Strategie in einem begrenzten Zeitraum umzusetzen.



Harald Linné,
Atreus



Harald Smolak,
Atreus

Echte operative Ergebnisse

Interim Manager können je nach Verfügbarkeit sehr kurzfristig und standortbezogen eingesetzt werden. Wichtig ist neben dem Experten-Know-how, die persönliche Passgenauigkeit und die Geschwindigkeit. Immer dann ist es die beste Lösung, wenn spezielle Kompetenzen in einem Unternehmen oder spezielle Ressourcen besonders schnell oder temporär benötigt werden. Dabei werden nicht nur Konzepte entworfen, sondern echte operative Ergebnisse erzielt. Mit Blick auf die Standortsicherung heißt das:

Interim Manager können etwa die Linienposition einer Tochtergesellschaft auf der ersten oder der zweiten Führungsebene in allen wertschöpfenden Bereichen (Beschaffung, Werksleitung, Produktion, Logistik, Accounting, Controlling, Finanzierung, IT etc.) eines Standorts oder übergreifend übernehmen.

Sie sind erfahrene Projektleiter oder Programm-Manager für anspruchsvolle Aufgaben (Verhandlung und Abschluss eines Standortsicherungsvertrags, Einführung eines ERP-Systems, Durchführung eines Ergebnisverbesserungsprogramms, Vorbereitung eines Verkaufs, etc.)

Sie können auch für internationalen Aufgabenstellungen eingesetzt werden.



Projektbeispiele erfolgreicher Standortsicherungen

1. Signifikante Erhöhung der Profitabilität: Ein Investor hat ein international tätiges Chemieunternehmen mit 750 Mio. EUR Umsatz im Bereich der Metallurgie und Keramik übernommen. Nachdem die ersten Jahre sehr erfolgreich waren, wurde das Unternehmen zunehmend mit der mangelnden Verfügbarkeit von seltenen Erden sowie starken Preissteige-

taillierte Analysen im Rahmen der Produktionsplanung und auch an der SAP-Schnittstelle. Durch eine Erweiterung des eingesetzten SAP-Systems konnten bisher manuelle Tätigkeiten automatisiert werden und damit Personal an dieser Stelle abgebaut und für andere Aufgaben freigesetzt werden. Durch ein intelligentes Algorithmen-basiertes Forecasting der Engpassrohstoffe konnte die Genauigkeit des Gesamt-Forecasts deutlich erhöht

Interim Management wird zum besonderen Instrument der Standortsicherung in Deutschland.

rungen konfrontiert. Der monatliche Forecast passte immer seltener zur Realität, das Management kam zunehmend in Erklärungsnot und der Investor war verärgert. Vor diesem Hintergrund entschied das Top-Management, einen externen Experten einzusetzen, um den „Order-to-Cash-Prozess“ an den beiden Standorten in Deutschland zu optimieren.

Neben der Analyse der gesamten Auftragsabwicklung bis zur Rechnungsstellung erfolgten de-

werden. In Summe konnte der Manager dazu beitragen, dass sich die Profitabilität der beiden Standorte in Deutschland um einen zweistelligen Millionenbetrag erhöht hat.

2. Aufrechterhaltung und Optimierung der Produktion: Ein mittelständisches Chemieunternehmen in Deutschland erreichte mit circa 270 Mitarbeitern einen Umsatz von über 150 Mio. EUR. Das Unternehmen produziert organische Zwischen-

produkte und Spezialchemikalien. Aufgrund mangelnder Führung und fehlender strategischer Klarheit geriet das Unternehmen zunehmend in Schieflage. Die neue Geschäftsführung entschied sich für den Einsatz eines erfahrenen Interim Managers zur Optimierung der Produktion.

Der eingesetzte Manager analysierte die Produktionsprozesse und überprüfte das Produktportfolio im Hinblick auf den Margenbeitrag. Das Working Capital wurde reduziert, Produktionsprozesse von den Aufgaben der Instandhaltung organisatorisch und personell getrennt und nicht profitable Produkte eliminiert, um die Anlagenverfügbarkeit zu erhöhen. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter, insbesondere mit Fokus auf Qualität und Sicherheit, geschult und mit dem Betriebsrat ein zweistelliger Personalabbau beschlossen – mit dem Ergebnis, dass die Produktion in Deutschland aufrechterhalten werden konnte.

3. Sicherstellung der Liquidität: Ein Investor hat von einem Traditionskonzern das Chemiegeschäft im Bereich Agrar- und Pflanzenschutzchemikalien gekauft. Das Unternehmen ist in einer strukturschwachen Region angesiedelt, wo die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern nicht

ZUR PERSON

Harald Linné ist CEO und Mitbegründer von Atreus. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in General Management und Interim Management und bekleidete vor der Gründung von Atreus im Jahr 2006 mehrere Führungspositionen bei Beratungs- und Softwareunternehmen.

ZUR PERSON

Harald Smolak ist Partner und Leiter der Praxisgruppe Healthcare, Life Sciences & Chemicals bei Atreus. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im General Management, Marketing & Sales, Human Resources und in der Beratung. Vor seiner Tätigkeit für Atreus bekleidete er leitende Positionen in Telekommunikationsunternehmen, u.a. bei Siemens und Nokia.

Fazit

Die Beispiele zeigen, dass der Einsatz externer Experten in der operativen Einheit samt Übernahme der disziplinarischen Weisungsbefugnis in hohem Maße zur Standortsicherung beitragen kann. Stärken und Schwächen von Mitarbeitern, Prozessen und einer Organisation werden im Rahmen der täglichen Führung transparent, notwendige Veränderungen können schnell implementiert werden. Interim Management wird damit zum besonderen Instrument der Standortsicherung in Deutschland.

Harald Linné, CEO und Mitbegründer, Atreus GmbH, München
Harald Smolak, Partner und Leiter der Praxisgruppe Healthcare, Life Sciences & Chemicals, Atreus GmbH, München

■ harald.linne@atreus.de
■ harald.smolak@atreus.de
■ www.atreus.de

Prahovo
INDUSTRIAL CHEMPARK

GLOBALY RECOGNIZED AS A TOP LOCATION!

COMPLETE INFRASTRUCTURE
ELECTRICITY (CARBON NEUTRAL), NATURAL GAS, STEAM, WATER AND WASTE HANDLING.

River / Rail / Road. Skilled workers. Lower costs.

We are in Europe www.icpp.rs office@icpp.rs