



## Chemiekonjunktur

Prognose unmöglich: Das deutsche Chemiegeschäft im Schatten des Ukraine-Krieges

Seite 4



## Bioökonomie

Chemie neu gedacht: Biobasierte Chemikalien ersetzen in zunehmendem Maß fossile Rohstoffe

Seiten 9 - 11



## Sites & Services

Wachstum inbegriffen: Chemie-parks bieten optimale Rahmenbedingungen für Innovationen

Seiten 23 - 30

Mock Audit, Gap-Analyse, Mängelbeseitigung, Inspektionsbegleitung – alles aus einer Hand.

[www.gempex.de/inspection-readiness](http://www.gempex.de/inspection-readiness)

**gempex**  
THE GMP-EXPERT

## Ein Kompass für die Nachhaltigkeit

### EU-Taxonomie setzt Leitplanken für eine nachhaltige Wirtschaft

Die Taxonomie der Europäischen Union definiert, ob Unternehmen nachhaltig wirtschaften. Das Regelwerk ist Teil eines umfassenden Wandels zu einer nachhaltigeren Ökonomie. Anfang dieses Jahres trat der erste Teil der EU-Verordnung in Kraft. Ein wichtiger Meilenstein für die Umsetzung des Green Deals. Andrea Gruß sprach mit Silke Stremmlau, Vorständin der Hannoverschen Kassen und Expertin für nachhaltige Finanzen, über die Bedeutung einer nachhaltigen Finanzwirtschaft für die sozial-ökologische Transformation.

**CHEManager: Frau Stremmlau, mit dem Green Deal hat die Europäische Kommission ihren Plan für ein nachhaltiges und wettbewerbsfähiges Europa vorgelegt. Welche Rolle spielt dabei eine nachhaltige Finanzwirtschaft?**

von nicht nachhaltigen Branchen in zukunftsfähige Bereiche. Denn jeden Tag werden in Banken Kredite für Investitionen vergeben und dabei über die Zukunftsfähigkeit unseres Landes entschieden.

**Welchen Beitrag kann hier die EU-Taxonomie leisten?**

**Silke Stremmlau:** Um den Green Deal umzusetzen, brauchen wir sehr viel Kapital. Allein für das Erreichen der Klimaziele schätzt die EU den Finanzbedarf auf 180 Mrd. EUR pro Jahr bis 2030. Auch für die Energie-, Verkehrs-, Agrar- und Konsumwende sind massive Investitionen erforderlich. Der Finanzmarkt ist sozusagen der Ermöglicher, der Enabler, dieser Transformationen. Sustainable Finance kann entscheidend zur Umlenkung von Geldern beitragen,

**S. Stremmlau:** In den vergangenen Jahrzehnten wurden viele unterschiedliche Kriterien für nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten entwickelt. Es gab keine einheitliche Definition und es wurde immer wieder auch Greenwashing betrieben. Das wird sich durch die EU-Taxonomie ändern. Sie setzt einen Goldstandard für nachhaltige Geschäftsaktivitäten und definiert sehr detailliert, was

**„Eine Finanzwende muss dazu beitragen, dass die Finanzmärkte wieder den Menschen dienen und nicht umgekehrt.“**

Silke Stremmlau, Vorständin für Kapitalanlage, Nachhaltigkeit und Personal, Hannoversche Kassen

nachhaltig ist und was nicht. Damit schafft sie Planungssicherheit für Unternehmen, wohin Politik und Gesellschaft in den kommenden 20 Jahren steuern werden.

**An wen richtet sich die Taxonomie-Verordnung?**

**S. Stremmlau:** Unternehmen und Finanzindustrie sind die Hauptziel-

gruppen der EU-Taxonomie. Für Unternehmen gibt sie die Leitplanken für nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten vor, nach denen diese ihre Geschäftsmodelle in den nächsten Jahren ausrichten sollten. Die Finanzindustrie ist sowohl im Kreditwesen als auch im Anlagegeschäft und Versicherungswesen betroffen. Banken sollen sich künftig bei der Kreditvergabe an der Taxonomie

orientieren und darüber berichten, wieviel Prozent ihrer Kredite Taxonomie-konform sind. Das Gleiche gilt für Investmentfonds. Je höher der Anteil der Taxonomie-konformen Investitionen, desto weniger Risiko birgt die Anlage in der Zukunft.

Fortsetzung auf Seite 6 ▶

## NEWSFLOW

**M&A News**  
Celanese übernimmt den Großteil der DuPont-Materialsparte für 11 Mrd. USD.

Bayer verkauft sein Environmental-Science-Geschäft für umgerechnet 2,4 Mrd. EUR an Cinven.

Mehr auf den Seiten 2, 3 und 5 ▶

**Unternehmen**  
Solvay prüft Pläne, das Geschäft in zwei eigenständige Unternehmen aufzuspalten.

Aenova plant Investitionen an mehreren Standorten von insgesamt rund 250 Mio. EUR bis 2025.

Mehr auf den Seiten 2, 3 und 5 ▶

**CHEManager International**  
Borealis stops plans to sell its nitrogen business to EuroChem.  
Aceto boosts its life sciences business with acquisition of Biotron.

Mehr auf den Seiten 17 und 18 ▶

**Personalien**  
Jean-Luc Herbeaux wird als Nachfolger von Guy Villax neuer CEO von Hovione.

Mehr auf Seite 31 ▶

## Mehr gezielte und mutige Investitionen

### Chemieunternehmen riskieren mögliche Führungsrolle in lukrativen Zukunftsmärkten

Dearbonisierung, Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit stellen die Wirtschaft vor große Herausforderungen, eröffnen aber auch Chancen. Viele Chemieunternehmen wären mit ihrer Produkt- und Verfahrenskompetenz sowie ihren F&E-Qualitäten für Führungsrollen in neu entstehenden Märkten prädestiniert. Aber sie konzentrieren sich oft zu sehr auf Bewährtes, statt in innovative Produkte und Geschäftsmodelle der Zukunft zu investieren. Auf Erfolgskurs bringen könnte sie eine Transformation mit dem Fokus auf intelligente Technologieadoption, moderne Projektierung und ambitionierte Digitalisierung.

In den vergangenen Jahren brachten Chemieunternehmen viele Produkte und Materialien auf den Markt, verbesserten die Verfahrens-

technik, starteten Geschäftsmodelle, und das durchaus mit Erfolg. Trotzdem hält die traditionsreiche Industrie zu stark an ihren klassischen Erfolgsrezepten und Verkaufsschlagnern fest. Sie investiert lieber in evolutionäre Produktentwicklungen

als in disruptive Innovationen quer durch alle Abteilungen. Die großen Herausforderungen der Zeit droht sie daher nicht mit der gebotenen Konsequenz ins Visier zu nehmen. Das gilt besonders für die nötige Dekarbonisierung inkl. des Aufbaus einer Kreislaufwirtschaft, mit der große wirtschaftliche Chancen verbunden sind. Die Chemiebranche könnte ihre mögliche Führungsrolle in lukrativen Zukunftsmärkten an innovative Start-ups oder starke Wettbewerber aus anderen Sektoren verlieren. Im aktuellen durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Unklarheit geprägten wirtschaftlichen Umfeld ist neben Innovationskraft vor allem mehr Agilität,



Tobias Gehlhaar, Geschäftsführer des Bereichs Grundstoffindustrien, Energie und Versorgungswirtschaft, Accenture

Reaktionsfähigkeit und kalkuliertes Risiko gefragt, um Chancen schneller erkennen und nutzen zu können.

#### Chemieunternehmen riskieren mögliche Führungsrolle

Viele Chemieunternehmen stehen momentan am Scheideweg. Das zeigen die Ergebnisse der Accenture-Studie „Growth and innovation in chemicals – A glass half empty or half full?“. Noch geht es ihnen gut, aber sie müssen jetzt die Weichen dafür stellen, dass „das Glas nachgefüllt wird“.

Fortsetzung auf Seite 16 ▶

**WILEY**

**Excellence.**

Excellence is not only understanding today's markets and the needs of our clients. It is anticipating the future: innovating and identifying new trends in the global chemicals and pharmaceuticals industries.

**Be the future. Let's change the game together!**

To learn more about our capabilities in chemicals & pharmaceuticals please contact: [frank.steffen@rolandberger.com](mailto:frank.steffen@rolandberger.com)

## Mehr gezielte und mutige Investitionen

◀ Fortsetzung von Seite 1

Einschätzen lässt sich ihre aktuelle Position durch die Analyse der Zahlen und Perspektiven in sechs wesentlichen Handlungsfeldern: Den Patentanmeldungen, dem Corporate Venturing, dem Aufbau neuer Partnerschaften, den M&A-Aktivitäten, den geplanten Großprojekten sowie allgemein den Investitionen in chemienahe Start-ups und deren wirtschaftliche Aktivitäten.

Dabei zeigt die Studie, dass sich die Chemieindustrie während der letzten Jahre zumindest entlang dieser Kategorien nicht so weiterentwickelt hat, wie es für eine vitale Branche angesichts der offenkundigen Herausforderungen durch die Klimakrise und die schwierigen Rahmenbedingungen hätte erwartbar sein können. Sie meldete weniger Patente als prognostiziert für Materialien und Verfahren an, die fossile Rohstoffe ersetzen. Überwiegend dienen Schutzrechte weiter der Verbesserung des Bewährten, wie länger haltbare konventionelle Farben – ein wichtiges Produkt, aber kein Turbo für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. Die geplanten Investitionen in Dünger- oder Plastikfabriken übertreffen jene in Zukunftstechnologien wie Pyrolyse, Batterien, biobasierte Rohstoffe und Recycling bis um den Faktor 30. M&A-Aktivitäten zur Portfolio-Erweiterung und Konsolidierung sind dreimal größer als



die zum Erschließen neuer Regionen und Geschäftsfelder. Folgerichtig gibt es noch wenige von Chemieunternehmen initiierte neue Geschäftsmodelle im größeren Stil, etwa für die Kreislaufwirtschaft.

### Größte Herausforderungen: Technologieadaption, Projektmanagement, Digitalisierung

Diese scheinbare Zurückhaltung ruft neue Wettbewerber auf den Plan: Während die Branche selbst seit 2016 ihr Geld auf gleichbleibendem Niveau in F&E Start-ups steckte, verdreifachte sich das In-

vestitionsvolumen außerhalb der Industrie in Chemie-Start-ups. Es geht an innovative Newcomer etwa im Bereich einer Chemie, wo Blau-

Bereits heute ist vieles machbar, was aber noch nicht (breit) umgesetzt wird. Die Gründe sind vielfältig, von Richtungsstreitigkeiten

Jahre wasserdicht kalkuliertes Konzept gepackt, dann Piloten gestartet und schließlich viel Zeit darauf verwendet, Argumente gegen eine Skalierung zu finden und einzeln auszuräumen, wodurch das Momentum stockt. Stattdessen sollten die Mitarbeitenden zukünftig darauf trainiert sein, Chancen zu erkennen, diese zu bewerten, konsequent zu nutzen und entsprechende Entscheidungen zu treffen. Sie sollten sich fragen, wie sie den Wert einer Technologie für ihre Abteilung erschließen können oder welche Neuentwicklung das Potenzial einer gut zu vermarktenden Innovation bietet.

### Die traditionsreiche Industrie hält zu stark an ihren klassischen Erfolgsrezepten und Verkaufsschlagnern fest.

pausen für neue Produkte aus dem Rechner stammen und langwierige sowie teure klassische Methoden ersetzen. Oder wo mit dem breiten Einsatz digitaler Technologien innovative Prozesse, Verfahren und Geschäftsmodelle für Märkte der Zukunft zuerst identifiziert und dann rasch skaliert werden. So könnten Chemie-Start-ups in interessanten Zukunftsegmenten perspektivisch wichtige Positionen übernehmen – entweder alleine oder als Mittelpunkt eines geschickt gesponnenen Netzes von Partnern.

Es gilt, mit neuen Wettbewerbern mithalten zu können und vor allem die großen Themen der Industrietransformation wirtschaftlich erfolgreich zu meistern. Um das zu schaffen, sollten Unternehmen der Chemieindustrie den Blick auf einige Grundmuster und Faktoren richten, die eine grundlegende Transformation ihrer Geschäftsmodelle sowie der gesamten Organisation erst ermöglichen. Dazu gehört vor allem die Fähigkeit, neue Ideen und Technologien als größte Innovationstreiber schnell für das eigene Unternehmen zu erschließen und breit zu nutzen. Das verlangt ein tiefes Verständnis der Technologieadoption sowie exzellente Fähigkeiten im Bereich (Groß-)Projektmanagement und -umsetzung.

über die Ressourcenallokation, unsortierte Projektportfolien und Zukunftskursdiskussionen bis hin zur fehlenden mutigen Entscheidung. Abhilfe schaffen könnte ein ambitionierter Digitalisierungsansatz. Orientiert an anderen Wirtschaftsegmenten sowie der Start-up- und Technologie-Szene sollte dieser Ansatz die Fähigkeiten und Verbesserung von Produkten und Prozessen sowie das Erkennen von Perspektiven in den Mittelpunkt stellen und auf eine konsequente Umsetzung mit kontinuierlicher Kalibrierung setzen. Kurz, mehr Fokus auf tiefe Veränderung von Arbeitsweisen und breite Umsetzung.

### Ohne Veränderung der Mentalität und Organisation wird Transformation nicht gelingen

Ebenso wenig denkbar ist eine grundlegende Transformation aber

### Chemie-Start-ups könnten in interessanten Zukunftsegmenten perspektivisch wichtige Positionen übernehmen.

ohne ambitionierte Veränderung bei der Mentalität. Häufig werden Ideen erst in ein für die nächsten

erfolgreichen Vorhaben und wird mit jedem Beleg für Umsetzungsstärke und spürbaren Wandel grö-

### ZUR PERSON

**Tobias Gehlhaar** ist seit über 20 Jahren engagierter Begleiter der Energieversorgungsindustrie und seit dem Jahr 2011 für Accenture tätig, aktuell in der Position des Geschäftsführers für den Bereich Grundstoffindustrie, Energie und Versorgungswirtschaft. Sein Schwerpunkt liegt insbesondere auf der Digitalisierung und den damit einhergehenden neuen Fähigkeiten und Geschäftsmodellen. Gehlhaar studierte an der Hochschule Osnabrück Elektrotechnik und Informationstechnik.



Ber. In gewisser Weise ist der Kulturwandel rund um die Digitalisierung vor allem eines – ein durchdachtes und sinnvoll aufgebautes Trainingsprogramm für die Organisation. In einem solchen Rahmen können sich selbst gesteckte Aufgaben und Vorhaben immer größer werden, weil sie sich als machbar erweisen, trotz bestehender Risiken. Wie weit Unternehmen mit solchen Ansätzen kommen können, lässt sich bei einigen Technologievorreitern ablesen, beim rasanten Bau von Giga-Factories, bei tausenden von eigenen Satelliten für weltumspannendes Internet, bei privatisierter Raumfahrt oder beim Bau von 100.000 eigenen elektrischen Lieferfahrzeugen.

### So gelingt Transformation

**Mutigere Technologieadaption:** Viele Chemieunternehmen bedienen aktuell bevorzugt traditionelle Kunden mit klassischen Verfahren und Technologien. Das bringt gute Gewinne, gefährdet aber die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Potenziale zum Steigern der Effektivität und Effizienz werden so möglicherweise verschenkt, Zukunftsmärkte der Konkurrenz überlassen. Wichtig ist die schnelle und zielgerichtete Adaption neuer, aber bereits erprobter Technologien. Ihr Wert lässt sich vor allem dadurch erschließen, dass sie breit und schnell zum Einsatz kommen, etwa in Form moderner digitaler Kanäle sowie KI und Robotisierung und vielen weiteren Komponenten zur Prozessautomatisierung oder -analyse. Sie können auch bestehende oder neue Verfahren, Produkte und Technologien veredeln, in deren Aufwertung ein erheblicher Mehrwert liegt.

**Starkes Projektmanagement:** Selbst kleinere Vorhaben durchlaufen häufig langwierige Prof-of-Concept-Phasen und enden oft mit dem Pilotprojekt. Künftig braucht es die Instrumente, die Fertigkeiten sowie den Willen, mehr und schneller auszuprobieren sowie bei positiven Perspektiven rasch zu skalieren, auch trotz interner Widerstände. Das verlangt Mut und institutionalisierte Umsetzungs- und Projektierungsfähigkeiten, auf die das Unternehmen vertrauen kann. Entscheidend dabei ist, Großprojekte mithilfe moderner Methoden und Technologien sowie erfahrener Partner so zu steuern, dass Zeit- und Kostenpläne gehalten werden können und es dem Unternehmen in Zukunft leichter fällt kalkulierbarere Risiken einzugehen. Dieser Mut lässt sich trainieren.

**Konsequente Digitalisierung:** Viele Chemiemanager betrachten die Digitalisierung überwiegend aus verfahrenstechnischer Perspektive. Das verengt ihren Blick auf das Potenzial von Informationstechnologien, wie Analytik, Automatisierung und KI als größte Innovationstreiber. Hier müssen Chemieunternehmen den Rückstand gerade gegenüber innovativen Start-ups in ihrer Branche sowie anderen Wettbewerbern aufholen, die sonst Zukunftsmärkte besetzen könnten. Die Digitalisierung muss umfassend vorangetrieben werden, von der Prozessautomatisierung über den KI-Einsatz in F&E, eine per Blockchain abgesicherte Supply Chain, digital dokumentierte Materialströme bis hin zu der Entwicklung völlig neuer digitaler Geschäfts- und Servicemodelle.

Die Industrietransformation in der Chemie ist angesichts der gebotenen Zeitraffergeschwindigkeit eine Herausforderung ungekannter Größe. Entsprechend groß muss die Fähigkeit zur Wandelbarkeit und Umsetzung sein. Der schnelle Umbau und die Weiterentwicklung der Unternehmen in diese Richtung wird in der Zukunft darüber entscheiden, ob das Glas heute dann wirklich „halb voll“ oder doch „halb leer“ war.

Tobias Gehlhaar, Geschäftsführer des Bereichs Grundstoffindustrien, Energie und Versorgungswirtschaft bei Accenture (DACH), Accenture GmbH, Düsseldorf

■ tobias.gehlhaar@accenture.com  
■ www.accenture.com

3. BRANCHENWERKSTATT  
BZI & Chemie

## DIE ZUKUNFT DES BAUENS

Digital geplant, nachhaltig gebaut

**LAST CALL**

Sichern Sie sich noch einen Platz im Digitalevent!

**JETZT ANMELDEN**

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

DEUTSCHE BAUCHEMIE

Wiley – die Grundlage für berufliche Weiterentwicklung

## ARBEITS RITUALE

SO WEGE FÜR MEHR KREATIVITÄT, BESSERE TEAMARBEIT UND GRÖßERE LEISTUNGSRITUALE

Gestalten Sie Ihren Arbeitstag selbst und motivieren Sie sich täglich neu

Ozenc, K. / Hagan, M.  
Arbeitsrituale

50 Wege für mehr Kreativität, bessere Teamarbeit und größere Leistungen  
2020. 304 Seiten. Broschur.  
€ 29,99 • 978-3-527-51007-8

WILEY

www.wiley-business.de