



**Chemiekonjunktur**  
*Industrieproduktion: Chemienachfrage aus wichtigen Abnehmerbranchen bleibt schwach*  
**Seite 4**



**Fußball-EM 2024**  
*Kunststoffe: Torraumszenen zwischen Hightech und Kreislaufwirtschaft*  
**Seite 14**



**Sites & Services**  
*Chemieparks: Innovationschmieden für die nachhaltige Chemie der Zukunft*  
**Seiten 21 - 25**

**DREES & SOMMER**  
**PROJECT EXCELLENCE IN PLANUNG UND AUSFÜHRUNG**  
 dreso.com/life-sciences

## Nachhaltigkeit braucht einen Business Case

Dow setzt in seiner Transformationsstrategie auf Dekarbonisierung, Wachstum und Kreislaufwirtschaft

Aus der Fusion der Traditionskonzerne Dow und DuPont und der anschließenden Aufteilung der Geschäftsaktivitäten ging 2019 die „neue“ Dow als eigenständiger Konzern hervor. Das Unternehmen entwickelt Kunststoffe, industrielle Zwischenprodukte, Beschichtungen und Silikone für ein breites Spektrum wachstumsstarker Branchen. Der US-Konzern betreibt Produktionsstandorte in 31 Ländern mit 35.900 Mitarbeitenden und erzielte 2023 einen Umsatz von 44,6 Mrd. USD. Andrea Gruß sprach mit Julia S. Schlenz, Präsidentin und Vorstandsvorsitzende Dow Deutschland, über die Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns sowie die Chancen und Hindernisse für deren Umsetzung in Europa.

**CHEManager:** Frau Schlenz, Sie leiten seit 2023 das Deutschlandgeschäft von Dow in einer Zeit mit wirtschaftlichen Herausforderungen. Wie haben Sie es geschafft, das Unternehmen durch diese Zeiten zu navigieren?

und schwache Auftragslage belasten die Branche. Gleichzeitig stehen wir vor der großen Aufgabe, die Industrie grundlegend zu transformieren und bis 2050 netto CO<sub>2</sub>-neutral zu werden. Das ist einerseits sehr spannend und birgt viele Chancen, bringt aber auch große Herausforderungen mit sich.

**Sie sprechen es an: Als Chemieunternehmen ist Dow Teil der Transformation zur Nachhaltigkeit. Welche Strategie verfolgen Sie?**

**J. Schlenz:** Die chemische Industrie spielt eine wichtige Doppelrolle: Einerseits liefern wir Produkte, die für die Funktionalität von E-Autos,



„Wir müssen die Ökonomie als Basis für mehr Ökologie begreifen.“

Julia S. Schlenz, Vorstandsvorsitzende, Dow Deutschland

Windrädern, die Stromversorgung oder die Kreislaufwirtschaft unerlässlich sind. Andererseits sind wir als energieintensive Branche ein bedeutender CO<sub>2</sub>-Emittent. Unsere globale Nachhaltigkeitsstrategie fußt deshalb auf drei Säulen: Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft und Safer Materials. Im Bereich Klimaschutz arbeiten wir daran, unsere Produktion zu defossilisieren.

Ein Leuchtturmprojekt ist der Bau des weltweit ersten Net-Zero-Crackers in Kanada. Gleichzeitig erhöhen wir kontinuierlich den Anteil erneuerbarer Energien für unsere Stromversorgung. Und, wir forschen an neuen Technologien, wie dem E-Cracking. Für die Kreislaufwirtschaft arbeiten wir gemeinsam mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette an Lösungen für mecha-

nisches und chemisches Recycling, und setzen biobasierte Rohstoffe für die Kunststoffherstellung ein. Und Safer Materials bedeutet, dass wir neue Materialien entwickeln, die über ihren Lebenszyklus hinweg umweltverträglicher sind als bestehende Lösungen.

Fortsetzung auf Seite 8 ▶

### NEWSFLOW

#### Kooperationen

Uhde und Johnson Matthey entwickeln Ammoniakprozess.

Mehr auf den Seiten 2 und 12 ▶

#### Unternehmen

DuPont plant die Aufspaltung in drei börsennotierte Unternehmen.

Mehr auf den Seiten 3 und 5 ▶

#### M&A News

Merck erwirbt das US-Unternehmen Mirus Bio für 600 Mio. USD.

Mehr auf den Seiten 3, 6 und 24 ▶

#### CHEManager International

Eli Lilly to invest another \$5.3 billion in its Indiana site.

AstraZeneca to build a \$1.5 billion ADC facility in Singapore.

Mehr auf den Seiten 15 und 16 ▶

#### Personalia

Evotec, Heraeus, GETEC und CEFIC besetzen Führungspositionen neu.

Mehr auf Seite 27 ▶

## Wege in eine nachhaltige Zukunft

Sieben Initiativen, mit denen Unternehmen schnell in die Wirksamkeit kommen

Neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens sind unumgänglich. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Gemeinsam müssen wir unser Verhalten rasch in intelligentere Bahnen lenken: die Transformation in eine regenerative, klimapositive Gesellschaft.

Viele Unternehmen haben sich längst auf den Weg in eine nachhaltige Zukunft gemacht. Andere starten gerade durch. Dranbleiben mit immer neuen wirksamen Initiativen ist in beiden Fällen ein Muss. Hier im Überblick meine Top-7-Maßnahmen:

#### 1. Eine Taskforce implementieren

Wird Umweltschutz in eine Abteilung gesperrt, entsteht eine silo-typische Die-da-Kultur: „Wir sind gar nicht zuständig, die sollen das machen.“ Eine frühe und zugleich interdisziplinäre Einbindung hingegen sorgt dafür, dass wirklich jeder im Unternehmen zu einem Beschützer von Klima und Umwelt werden kann.

Am besten wird eine crossfunktionale agierende, generationsübergreifende, interhierarchisch aufgestellte Taskforce zum Thema gebildet, ein Kernteam, das situativ durch weitere Mitarbeitende und Experten unterstützt wird. Die Taskforce braucht einen klingenden Namen, vor allem aber Ressourcen und Umsetzungsmacht. Sie vernetzt sich mit Nachhaltigkeitsgleichgesinnten über die Firmengrenzen hinaus. Sie bildet sich zum Thema fortlaufend weiter. Sie veranstaltet Lunch-Talks mit profilierten Externen, an denen alle Mitarbeitenden teilnehmen können. Alle Beteiligten gehen die einzelnen internen Bereiche immer wieder aufs Neue durch, um pas-



Anne M. Schüller, Autorin

sende Initiativen anzuschließen. Die Grundausrüstung: vermeiden, reduzieren, eliminieren, regenerieren. Es gibt hunderte Ansatzpunkte, wie ein Unternehmen ökologischer, energieeffizienter, sozialer werden kann. Dabei geht es nicht nur um die eigene Nachhaltigkeit. Auch Partner und Kunden werden gezielt unterstützt, nachhaltiger zu handeln.

#### 2. Die Hot Spots zuerst

Niemand sollte warten, bis ein komplettes Ökoprogramm die Instanzen durchläuft und irgendwann (hoffentlich) genehmigt wird.

Fortsetzung auf Seite 9 ▶

WILEY

**SHIFTCONNECTOR**

**Shiftconnector®**  
 We inspire industrial teams to work smarter

eschbach  
 www.eschbach.com

Besuchen Sie uns auf der ACHEMA!  
 Digital Innovation Hub  
 Halle 11 – Stand D57

## Nachhaltigkeit braucht einen Business Case

◀ Fortsetzung von Seite 1

Welche Projekte verfolgen Sie in Deutschland?

**J. Schlenz:** Alle drei Schwerpunkte setzen wir auch in Deutschland um. Wir haben zum Beispiel den Großteil unserer deutschen Standorte auf Grünstrom umgestellt und damit seit 2020 bereits circa 2 Mio. t CO<sub>2</sub>-Emissionen vermieden. Mit dem Recyclingunternehmen Mura Technology planen wir den Bau einer Anlage für chemisches Recycling an unserem Standort Böhlen. Und, im Bereich Produktentwicklung haben wir in unserem Systemhaus in Ahlen gerade eine neue Anlage für Klebstoffe und thermisch leitfähige Pasten für Batterien in Betrieb genommen, um das Wachstum unserer Kunden in der E-Mobilität zu unter-

Was verstehen Sie unter einem überzeugenden Business Case?

**J. Schlenz:** In unserer Branche ist typischerweise jeder Standort einzigartig. Da gibt es aus meiner Sicht keinen One-Size-fits-all-Ansatz für die Transformation. Stattdessen braucht es vielfältige Lösungen und Technologien, die angepasst und skaliert werden müssen. Sie können sich vorstellen, ein Unternehmen wie Dow mit weltweit 100 Standorten hat eine immense Zahl an Projekten zu stemmen. Diese Projekte konkurrieren mit ohnehin notwendigen Investments in Produktinnovationen, Effizienzsteigerung oder Instandhaltung um naturgemäß begrenztes Kapital. Damit ein Projekt den Zuschlag bekommt, muss es sich nicht nur rechnen, es muss sich mehr rechnen als die anderen. Wenn wir also vom Bu-

Das klingt erstmal nach Wettbewerbsvorteilen für den firmen-internen Business Case. Gibt es auch Hürden für Investitionen in Deutschland und Europa?

**J. Schlenz:** Ja. Für einen überzeugenden Business Case benötigen wir vor allem wettbewerbsfähige Kosten im internationalen Vergleich und Planbarkeit. Wir brauchen niedrigere Strompreise und Gebühren für die Infrastrukturen sowie eine stabile, grundlastfähige Versorgung. Aber auch unübersichtliche Regulierungen verschlechtern den Business Case. Einige Beispiele: Unternehmen haben derzeit keine Klarheit über die Verfügbarkeit von Emissionszertifikaten im Rahmen des europäischen Emissionshandels nach 2030. Zweitens: Viele Unternehmen investieren wie wir in chemische Recyclingverfahren, die in der deutschen und EU-Gesetzgebung bisher aber nicht konsequent als Recyclingoption anerkannt sind. Drittens, die Spaltung von Prozessgasen in Wasserstoff und CO<sub>2</sub> ist eine nachhaltige Lösung. Um künftig klimaneutral zu produzieren, müssen wir mittels CCS-Technologie das CO<sub>2</sub> abtrennen, transportieren und speichern können. Aber bisher fehlen notwendige Infrastrukturen wie CO<sub>2</sub>-Pipelines. Wir könnten auch noch über Chemikalienregulierung sprechen, wo aktuell über Pauschalverbote ganzer Stoffgruppen diskutiert wird, ohne wirkliche wissenschaftsbasierte An-

### ZUR PERSON

**Julia S. Schlenz** ist seit März 2023 Vorstandsvorsitzende von Dow in Deutschland und Präsidentin der Region D/A/CH und Italien. In dieser Rolle verantwortet sie die Wachstums- und Transformationsstrategie für einen der größten Produktionsstandorte und Absatzmärkte von Dow weltweit. Sie ist Mitglied im Präsidium des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) und gehört dem Board der American Chamber of Commerce Germany (AmCham) an. Schlenz studierte Kommunikationsmanagement an der Universität Wien und absolvierte das Insead-General-Management-Programm in Frankreich.



le Prozesse elektrifiziert werden sollen und damit das ganze Land signifikant mehr Strom als heute benötigen wird. Andererseits, weil man mit neuen Technologien, wie den kleinen modularen Reaktoren, sogenannten SMRs, die wir gerade für einen unserer Standorte in den USA evaluieren, emissionsfreien Strom und auch Dampf rund um die Uhr und vor Ort erzeugen kann. Im Gegensatz zu erneuerbaren Energiequellen ist dieser Strom grundlastfähig, die Anlagen benötigen wenig Fläche und der notwendige Netzausbau ist überschaubar. Ich plädiere deshalb dafür, technologioffen zu bleiben und uns durch Diversifizierung wettbewerbsfähiger aufzustellen.

Wird Europa vor dem Hintergrund der Energiekosten und der Subventionspolitik in anderen Regionen weiter ein wettbewerbsfähiger Standort für die Chemie bleiben?

**J. Schlenz:** Europa und Deutschland stehen an einem Scheideweg: Wir haben die Vision und das Potenzial, die Transformation anzuführen. Doch die Unvorhersehbarkeit von Regulierungen und die hohen Standortkosten stehen uns aktuell im Weg. Damit die Transformation im globalen Vergleich hier wieder lohnender wird, braucht es mutige Entscheidungen. Wir sind bereit, in unsere Zukunft zu investieren – aber Projekte benötigen einen attraktiven Business Case. Die Politik in Deutschland und auf EU-Ebene spielt eine entscheidende Rolle dabei, einen ermöglichenden regulatorischen Rahmen zu schaffen, um Europa attraktiv für Investitionen zu machen. Wir möchten darauf vertrauen können, dass Europa, und damit Investitionen hier langfristig wettbewerbsfähig sind.

Was gibt Ihnen Hoffnung, dass der Turnaround beim Green Deal gelingt?

**J. Schlenz:** Immer mehr Entscheidungsträger erkennen, dass Ökologie ohne Ökonomie nicht funktionieren kann, wenn man zugleich Wohlstand und Arbeitsplätze erhalten will. Deshalb ist es jetzt wichtig, den Green Deal durch einen „Industrial Deal“ zu ergänzen. Wir unterstützen den Green Deal, die Ziele sind im Einklang mit unseren Nachhaltigkeitszielen. Aber die

Aufruf zur Wiederbelebung und Stärkung der europäischen Industrielandschaft. Bis Ende Mai 2024 wurde er bereits von rund 1.200 Unternehmen aus verschiedenen Branchen, von Verbänden, Gewerkschaften und Wissenschaft unterzeichnet. Das gibt mir Hoffnung.

Und, was mich persönlich jeden Tag motiviert: Deutschland hat eine starke Industrie und tolle Unter-

Beim Klimaschutz gibt es kein One-Size-fits-all. Es müssen vielfältige Lösungen entwickelt, angepasst und skaliert werden.

stützen. Wir sind also bereits auf dem Weg der Transformation. Aber die Beispiele zeigen auch, es braucht massive Investitionen, weil viele Technologien erst noch entwickelt und skaliert werden müssen. Dekarbonisierung und Wachstum sind untrennbar miteinander verbunden.

Stichwort Investitionen – unter welchen Voraussetzungen kann die Transformation der Industrie in Europa gelingen?

**J. Schlenz:** Dass die Chemieindustrie ein essenzieller Teil der Transformation ist, haben inzwischen viele Verantwortliche verstanden. Und, es steigt auch die Wahrnehmung dafür, wie teuer das wird. Der europäische Chemieverband CEFIC rechnet damit, dass allein für die Entwicklung der notwendigen „First-of-a-Kind“-Technologien in Europa circa 230 Mrd. EUR investiert werden müssen. Die Investitionen für die Skalierung dieser Technologien werden sich im Billionen-Bereich bewegen. Es reicht also nicht, den Weg zur CO<sub>2</sub>-Neutralität der Industrie möglichst detailliert zu planen. Es müssen auch konkrete Lösungen gefunden werden, wie die Transformation wirtschaftlich gelingen kann. Nur so wird die Transformation gesamtgesellschaftlich – also von Unternehmen, Staat und Verbrauchern – finanziell und inhaltlich getragen. Oder anders formuliert: Es braucht immer einen überzeugenden Business Case.

business Case sprechen, dann meinen wir die Fähigkeit eines Projektes, im globalen Wettbewerb erfolgreich Kapital anzuziehen. Da gehen viele Faktoren ein, etwa Energiekosten, das regulatorische Umfeld, Planbarkeit von Gesetzgebungen, die vorhandene Infrastruktur et cetera.

**MEDIENPARTNER**

### Deutscher Nachhaltigkeitspreis

Welche Bedeutung hat der Standort Deutschland für das US-Unternehmen Dow?

**J. Schlenz:** Deutschland ist für uns nach den USA das Land mit den meisten Produktionsstandorten. Deutschland ist seit über 60 Jahren ein wichtiger Markt; hier sind viele unserer Kunden aus allen Sektoren vertreten, viele davon Marktführer. Hinzu kommen traditionell sehr gutes Know-how, Technologie und Innovationen sowie hervorragend ausgebildete Mitarbeiter. Positiv sehen wir auch die grundsätzliche Offenheit der Menschen für grüne Technologien, wie dem Recycling.

sätze. Was ich sagen möchte: Neben den Kosten geht es um Planbarkeit und Planungssicherheit des langfristigen politischen Rahmens, der dem Investitionshorizont von großen Industrieprojekten Rechnung trägt.

Deutschland ist aus der Atomenergie ausgestiegen. Welche Sichtweise haben Sie darauf?

**J. Schlenz:** Wir werden die Atomkraft sicherlich nicht in alter Form zurückholen, aber man sollte über neue, smartere Lösungen zukunftsgerichtet nachdenken. Atomenergie im Energiemix kann ein wichtiger Baustein sein. Einerseits, weil vie-

Ein Business Case ist die Fähigkeit einzelner Projekte, im globalen Wettbewerb erfolgreich knappes Kapital anzuziehen.

wirtschaftlichen Bedingungen haben sich verändert, und wenn der Green Deal gelingen soll, muss er durch Maßnahmen ergänzt werden, die die industrielle Wettbewerbsfähigkeit Europas wiederherstellen. Die Politik wacht auf, spätestens seit dem großen Zuspruch zur Antwerpener Erklärung für einen „Industrial Deal“ – ein dringender

nehmen. Wir sind kreativ, verstehen Technologien und haben eine Mannschaft, die bereit ist, diesen Weg zu gehen. Die nachhaltige Transformation ist die größte seit der industriellen Revolution. Und wir lesen darüber nicht in Geschichtsbüchern, sondern sind dabei und gestalten mit.

■ [www.dow.com](http://www.dow.com)

SOURCING. HANDLING. LIEFERN. GEBÜNDELT AUS EINER HAND.

Über 20.000 Kunden weltweit vertrauen auf uns als ihren Single Sourcing Partner für die bedarfsgerechte und sichere Distribution ihres chemischen Bedarfs. Kunde werden auf [hugohaeffner.com](http://hugohaeffner.com)

HÄFFNER

GMBH & CO. KG

38.000+

Thank you

[www.chemanager.com](http://www.chemanager.com)

Danke an über 38.000 Follower auf den CHEManager-LinkedIn-Kanälen!

https://www.linkedin.com/company/chemanager