

Untätigkeit ist keine Option

Management-Agenda und Trends in der Chemie- und Kunststoffindustrie für 2025

Mit den strukturellen Standortproblemen und hohen Produktionskosten im globalen Wettbewerb zu bestehen, wird Unternehmen der Chemie- und Kunststoffindustrie 2025 einiges abverlangen. Auch ist es trotz jüngster, verhalten positiver Ausblicke für die Industrie zu früh, um auf eine konjunkturelle Erholung zu setzen. Prägend für die Management-Agenda wird daher der Zweiklang zwischen Zukunftsthemen und Krisenfestigkeit sein.

Das Konzept des „Hype Cycle“ ist bestens bewährt, um wirtschaftliche und technologische Disruptionen in ihrer Reife und zeitlichen Adaption in der Realwirtschaft zu beschreiben. Den Startpunkt markiert immer eine grundlegende Veränderung, ihre zunehmende Wahrnehmung, die dann in überzogenen Erwartungen als ultimative Lösung auf dem „Gipfel des Hypes“ ankommt. Darauf folgt der Aufprall in der Realität im „Tal der Tränen“, bis sich ein „Pfad der Produktivität“ einstellt und nutzstiftende Anwendungen im Alltag von Unternehmen und Menschen ankommen.

ESG-Transformation entlang des Hype Cycle

Auch die ESG (Environmental, Social and Governance)-Transformation ist eine fundamentale Veränderung, die sich entlang des Hype Cycle gut beschreiben lässt. Entgegen Vermutungen steht diese jedoch nicht am Anfang, sondern am Wendepunkt zum Pfad der Produktivität.

Denn bereits 2015 wurden die Veränderungen, die auf die Wirtschaft zukommen, klar: Nicht nur verabschiedete die Pariser Klimakonferenz das 1,5-Grad-Ziel, die EU veröffentlichte auch ihren „Circular Economy Action Plan“, die UN die 17 „Sustainable Development Goals“. 2018 postulierte Larry Fink, CEO von BlackRock, dass „ESG“ die Finanz- und Realwirtschaft grundlegend verändern würde. 2019 hielt Greta Thunberg ihre „How dare you“-Rede vor der UN und die EU veröffentlichte den Green Deal. Erwartungen und Ankündigungen schossen in die Höhe, auch Unternehmen der Chemieindustrie setzten sich öffentlichkeitswirksam ambitionierte Klima- und Recyclingziele. Doch viele davon wurden auf dem kurzen Weg vom „Gipfel der überzogenen Erwartungen“ hin zum „Tal der Ernüchterung“, begleitet von der aktuellen Wirtschaftskrise, in jüngster Vergangenheit leise wieder einkassiert. Und jetzt?

Chancen innerhalb der ESG-Transformation umsetzen

ESG-konformes Wirtschaften funktioniert nur, wenn es ein kommerzieller Erfolg ist – mit wenigen Anpassungen des Bestehenden ist es nicht getan.



Stephan Hundertmark,
Dr. Wieselhuber & Partner
© Dr. Wieselhuber & Partner

Gerade Chemieunternehmen transformieren aktuell ihre Geschäftsmodelle in der up- und downstream vernetzten Wertschöpfungskette und in der Marktbearbeitung, um an Geschäftschancen aus der Nachhaltigkeitswende zu partizipieren. Geschäftsbereiche müssen in Bezug auf ihre Zukunftsfähigkeit hinterfragt und konsequent an Geschäftschancen in der ESG-Transformation ausgerichtet werden. Geschäftsfelder mit unsicheren Zukunftsaussichten können für einen Ausstieg in Frage kommen, der nüchtern, faktenbasiert und konsequent bewertet und ggf. umgesetzt werden muss.

In der Marktbearbeitung für ESG-konforme Produkte sind Märkte und Zielgruppen, die an nachhaltigen



Diese verlangen aktuell nach differenzierenden und nachhaltigen Leistungseigenschaften, da sie ihre Positionierung im Wettbewerb und bei Kunden stärken wollen. Wer hier dem Market-Pull für nachhaltige Produkte folgt, vor allem in Konsumgütermärkten und teilweise öffentlich regulierten Märkten, wie

Vertrieb auch lokale Produktion und F&E erfordern.

Dies betrifft neben der Großchemie auch die mittelständische Fein- und Spezialitätenchemie, die dazu an die Tradition der deutschen Chemie als weltweiter Innovationsführer anknüpft. Im Zuge der Internationalisierung geht es immer um die Fokussierung von Ressourcen, Innovationskraft und Investitionen in z.B. nachhaltige Geschäfte, die Wachstum, attraktive und stabile Erträge bieten. Ergebnis sind Mehrwerte aus lokaler Kundennähe, Innovationen und differenzierenden Services, die gegen günstigere lokale Angebote oder unspezifische Bulk-Rohstoffe im Wettbewerb bestehen können. Das bedingt jedoch auch, dass Hochlaufkurven langsamer sein können und ein langer Atem gebraucht wird.

Betriebswirtschaftliche robuste Basis für Zukunftsfähigkeit aufbauen

Diesen langen Atem hat nur, wer über eine robuste und tragfähige betriebswirtschaftliche Basis verfügt, die eine Sicherung der eigenständigen Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit gewährleistet. Zuvorderst sind dies Finanzkraft und Durchfinanzierung, die sicherstellen, dass Eigenmittel des Unternehmens, der Geschäftsfahrer und Drittmittel ausreichen, um den Geschäftsbetrieb dauerhaft aufrechtzuerhalten.

Auch die gesicherte Liquidität in Krisensituationen ist ein zentrales Instrument, um nicht kurzfristig in existentiell bedrohliche Situationen

ZUR PERSON

Stephan Hundertmark ist Partner und Leiter Chemie & Kunststoffe bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Er studierte Maschinenbau und BWL in München und Nürnberg und hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) im Innovationsmanagement promoviert. Vor seinem Einstieg bei W&P 2011 war Hundertmark als Berater, Management-Trainer und Lehrbeauftragter für Intellectual Property Management in verschiedenen Beratungen, für das Europäische und das Schweizer Patentamt sowie an der Universität Strasbourg und der TU München tätig.

zum Streichen von ganzen Produktlinien, Vertriebswegen oder Kundengruppen. Ebenso stehen die Schließung, Zusammenlegung und Verlagerung von Standorten oder die Anpassung der Wertschöpfungstiefe mit Make-or-Buy-Entscheidungen, z.B. bei Vorprodukten und Intermediates, zur Diskussion.

Fazit

Klar ist: Die Management-Agenda 2025 braucht die richtige Mischung zwischen Zukunftsthemen und betriebswirtschaftlicher Krisenfestigkeit. Eine komplexe Aufgabe, die vor allem eines nicht verträgt: Untätigkeit! Nur wenn Unternehmen der Chemie- und Kunststoffindustrie jetzt auf dem Pfad der Produktivität die Marktbearbeitung für ESG-konforme Produkte angehen, Mehrwerte durch lokale Zukunftsinvestitionen generie-

Die Megatrends Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz sowie neue Technologien und Werkstoffe verlangen nach Lösungen der Chemie und nach Kunststoffprodukten.

Lösungen interessiert sind, zu adressieren und identifizieren. Das können sowohl Zielgruppen als auch Anwendungen sein, für die kreislaufgeführte oder nachwachsende Rohstoffe sowie der CO₂-Fußabdruck ein wesentliches Kaufkriterium sind.

In diesen Fällen stehen selten Commodities oder Volumenprodukte im Fokus, die eine breite Käuferschicht und entsprechende Lock-in-Effekte auf Seiten der Hersteller und der Käufer haben. In der chemischen Industrie sind vor allem Preise, Wechselkosten und Vertrauenseigenschaften zeitstabile und dominante Kaufkriterien. Richtig und wichtig ist, Instrumente aus dem Innovationsmarketing anzuwenden, die nicht auf die breite Masse etablierter Käufer zielen, sondern auf Pionierkäufer, Early Adopter und Multiplikatoren.

der Bauindustrie, der findet auch Zielgruppen und Anwendungssegmente, die sich dynamisch entwickeln und Chancen für nachhaltige Produkte bieten.

Chancen lokaler Zukunftsinvestitionen nutzen

Die Megatrends Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz sowie neue Technologien und Werkstoffe verlangen nach Lösungen der Chemie und nach Kunststoffprodukten. Zugleich drängen Zölle, regulatorische Vorgaben und die wirtschaftspolitische Blockbildung Unternehmen zu internationalen Investitionen. So entstehen mit der Verabschiedung von der globalisierten Weltwirtschaft auch Chancen durch „Local Content“ in dynamischen Märkten, die neben

Die Management-Agenda 2025 braucht die richtige Mischung zwischen Zukunftsthemen und betriebswirtschaftlicher Krisenfestigkeit.

ten. Dabei ist der Break-even ein zentrales Maß, um zu beurteilen, wie hart ein Rückgang im Geschäft das Unternehmen trifft. Kurzfristig wirksame „Cost-Cutting-Maßnahmen“ zielen darauf ab, unnötige Ausgaben zu vermeiden. Das betrifft vor allem das Tagesgeschäft, aber auch die Kapitalbindung und Finanzierungskosten für das Working Capital.

Mittelfristig sind die Gemeinkosten kritisch zu prüfen und z.B. durch Effizienz- und Automatisierungsmaßnahmen zu reduzieren. Langfristige Maßnahmen sind immer mit weitreichenden Eingriffen ins Unternehmen verbunden. Hierzu zählen Überle-

ren und für eine betriebswirtschaftlich robuste Basis sorgen, sind Unternehmen auch für das Ende der Krise gut aufgestellt – selbst wenn die mal wieder länger dauert.

Stephan Hundertmark, Partner und Leiter Chemie & Kunststoffe, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

■ hundertmark@wieselhuber.de
■ www.wieselhuber.de

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

HÄFFNER
GMBH & CO. KG

Leverkusener Kunststoffhersteller wechselt Eigentümer

Covestro-Aktionäre nehmen ADNOC-Offerte an

Das Übernahmeangebot von ADNOC für Covestro war erfolgreich. Die Tochtergesellschaft ADNOC International, inzwischen umfirmiert zu XRG, hatte bis Mitte Dezember insgesamt 91,3% der Covestro-Aktien erworben und wird den Leverkusener Kunststoffhersteller übernehmen. Der Vollzug der Transaktion ist aber aufgrund der notwendigen fusionskontroll-, außenwirtschafts- und EU-drittstaatsubventionsrechtlichen Freigaben nicht vor der zweiten Hälfte des Jahres 2025 zu erwarten.

XRG sieht in Covestro den zentralen Baustein für sein Performance Materials- und Spezialchemie-Geschäft. Die Übernahme von Covestro sei ein wesentlicher Meilenstein in XRGs Strategie, einer der fünf größten Chemiekonzerne weltweit zu werden.

„Das ist eine sehr gute Nachricht für Covestro, unsere Mitarbeitenden und alle weiteren Stakeholder.

Die strategische Partnerschaft mit ADNOC ist für Covestro genau der richtige Schritt zur richtigen Zeit“, sagte Covestro-CEO Markus Steilemann. Covestro erzielt einen Jahresumsatz von 14,4 Mrd. EUR (2023), produziert an 48 Standorten weltweit und beschäftigt rund 17.500 Mitarbeitende.

Laut Thomas Fräbel, Experte für Kapitalmarktrecht bei Rödl & Partner, hat ADNOC nunmehr verschiedene Möglichkeiten, Covestro zu integrieren. Auch ein Delisting des DAX-Konzerns läge im Rahmen möglicher Optionen. Fräbel: „Hier kann ein Antrag auf Einstellung des Listings von Covestro gestellt werden, was sicherlich mit erheblicher Einsparung von administrativen Kosten verbunden ist. ADNOC müsste als Ausgleich für den Verlust der öffentlichen Handelbarkeit der Aktien ein Abfindungsangebot unterbreiten.“ (mr) ■

Fokus auf zwei neue Segmente: Custom Solutions und Advanced Technologies

Evonik verschlankt Konzernstruktur und Management

Evonik stellt sich in einer neuen Segmentstruktur auf und gibt sich ein schlankeres Führungsmodell. Die bislang in vier Divisionen gebündelten Business Lines, werden zum 1. April 2025 in zwei Segmente aufgeteilt und direkt von einzelnen Vorstandsmitgliedern geführt.

CEO Christian Kullmann sagte: „In unserer heutigen Struktur ist das Kriterium Spezialchemie allein für unsere Weiterentwicklung nicht mehr ausreichend. Der Begriff ist inhaltlich mittlerweile völlig verwaschen und differenziert uns nicht mehr hinreichend bei unseren Kunden und am Kapitalmarkt. In Zukunft steuern wir Evonik differenzierter. Unter einem Dach nutzen wir die Stärken unserer beiden Standbeine: lösungs- und innovationsgetriebene Geschäfte auf der einen sowie technologie- und effizienzgetriebene Geschäfte auf der anderen Seite.“

Die zwei neuen Segmenten Custom Solutions und Advanced Technologies kommen aktuell auf einen Jahresumsatz von je rund 6 Mrd. EUR. Custom Solutions übernimmt die Rolle als Wachstumstreiber. Advanced Technologies übernimmt die Finanzierungsrolle.

Konzernweit wird Evonik bis Ende 2026 die Zahl der Führungsebenen auf maximal sechs reduzieren. Zugleich werden mehr als 3.000 Organisationseinheiten wegfallen. Dem trägt das schlankere Führungsmodell Rechnung, das mit der neuen Segmentstruktur umgesetzt wird: Mit dem Wegfall der Ebene der Divisionsleitung entfällt zum 1. April 2025 eine komplette Führungsebene im operativen Geschäft. Die Business Lines werden dann, in den Segmenten gebündelt, von einzelnen Vorstandsmitgliedern direkt geführt. (vgl. Personalia Seite 19). (mr) ■