



DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

**Befragung validiert die Top-Handlungsfelder für die
Zukunftsfähigkeit unseres drittgrößten Industriezweigs**

Die deutsche Chemie ist eine der leistungsstärksten deutschen Vorzeigebereiche. Aber auch sie muss sich in einem komplexen und unübersichtlichen Umfeld mit wachsender internationaler Konkurrenz behaupten. Dieses Themendossier des BDU-Thinktank Spezialchemie ist als Unterstützung für die Topetagen der deutschen Spezialchemie gedacht, um klare, langfristige Ziellinien für erfolgreiches unternehmerisches Handeln zu formulieren.

Der Thinktank hat sich bei seiner Arbeit bewusst von Tagesereignissen gelöst und sich auf weltweite Entwicklungen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit gestützt. Basierend auf diesen Megatrends (siehe Anhang Seite 15) wurden zwei strategische Schwerpunkte formuliert, die für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Spezialchemie entscheidend sind:

- Die Verteidigung der Position in den angestammten Heimatmärkten
- Die Teilnahme am Wachstum der Schwellenländer

Zur Erreichung der Zielsetzungen hat der Thinktank fünf strategische Handlungsfelder identifiziert: Innovation, Produktion, Wertschöpfungsstrukturen, Profitabilität und Internationalisierung. Die Thesen des Arbeitskreises wurden im Sommer 2017 in einer Befragung von 160 Managern deutscher Spezialchemieunternehmen validiert (s. Anhang Seite 16).

In den BDU-Thinktanks arbeiten Unternehmens- und Personalberatungen themen- und projektbezogen zusammen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle oder künftige Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge und Lösungsansätze vorzudenken. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Thinktank-Experten verfügen über ein hohes Spezialwissen im untersuchten Themenfeld.

Bei Rückfragen zu den BDU-Thinktanks wenden Sie sich bitte an Klaus Reiners, BDU-Pressesprecher, T +49 (0)228 91 61-20, klaus.reiners@bdu.de

Unter Mitarbeit von

BearingPoint®

drpetriconsulting 


SED LÁK & PARTNER

CMC 
Consulting for Managers in Chemical Industries

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

I. Strategisches Handlungsfeld Innovation:

Wie die Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit optimiert werden können

Es herrscht hohe Übereinstimmung darüber, dass die Innovationsfähigkeit der deutschen Spezialchemie über die Wettbewerbsfähigkeit und zunehmend über zukünftigen Erfolg oder Misserfolg der Branche entscheidet. Der eigenen Innovationsfähigkeit räumen die Teilnehmer der Befragung großes Chancenpotenzial ein.

Dabei wird sich die Basischemie hauptsächlich über Innovation bei den verwendeten Herstellungsprozessen differenzieren, während die Spezialchemie den Weg über Produkt-, Anwendungs- und Geschäftsmodellinnovation gehen kann. Serviceinnovationen werden an den Schnittstellen zu den Kunden im Zuge der Digitalisierung erforderlich werden und bieten Chancen, um sich voneinander abzuheben.

Aufgabe der Firmenleitung ist es, eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zu schaffen. Aber wie geht das?

Eine Innovationskultur beinhaltet zwei prinzipielle Dimensionen. Die eine besteht aus der Fokussierung auf das firmeninterne Umfeld und die andere aus der systematischen Beschäftigung mit dem externen Umfeld, d. h. mit Kundenbedürfnissen, Marktentwicklungen, technischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Bedürfnissen. Beide Dimensionen werden im Folgenden angesprochen.

Innovative Ideen werden zumeist aus einem kreativen Chaos geboren und entziehen sich somit strikten Managementvorgaben. Der Weg und die Zeit hingegen von einer verifizierten Idee bis zur Kommerzialisierung durch optimierte Ablaufprozesse sollte von der Unternehmensleitung gestaltet werden. Es ist ihr ebenfalls möglich, Innovationsbedarf durch Vorgabe von Suchfeldern zu präzisieren. Dadurch werden die Mitarbeiter besonders diejenigen Beobachtungen weiter verfolgen, die Relevanz für den Geschäftserfolg versprechen.

Zur nachhaltigen Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sollte eine Innovationsstrategie formuliert werden, die eine kontinuierliche Suche nach neuen Technologien, Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen gemäß vorgegebener Suchfelder und organisatorischer Rahmenbedingungen für Ideenmanagement und Kreativitätsförderung vorsieht. Dazu

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

gehört eine laufende Bewertung erfolgskritischer Parameter, wie z. B. die Zeit bis zur Kommerzialisierung und der Beitrag innovativer Produkte zum Geschäftsergebnis durch ein Innovations-Monitoring.

Ebenso sollte das Unternehmen die Rahmenbedingungen für Innovationen definieren, die es zur Verfügung stellen möchte, z. B. Methoden, Equipment, Räume, Belohnungssysteme, Menschen, Kultur, Datenzugriff, Methoden zur Wirtschaftlichkeitsberechnung.

Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit aufkommenden gesellschaftlichen Wertevorstellungen, wie z. B. ökologische Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft, kann ein wirksamer Einstieg in Innovationsfelder sein, die zu neuen Produkten für neue Märkte mit hohem wirtschaftlichem Potenzial führen.

Eine wichtige Rolle für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens spielt die Zusammenarbeit von Marketing, Technischer Service, Produktion sowie Forschung & Entwicklung. Gerade der Unternehmensbereich Produktion macht Änderungsbedarfe sichtbar, gestattet Prozessbeobachtung nebst kontinuierlicher Verbesserung und kann den Rahmen für zielgerichtete Entwicklungen mit kostengünstigen Investitionen vorgeben.

Daher kann die Produktion als Grundlage und Anreiz für Innovation genutzt werden. Das gilt es zu bedenken, wenn Fertigungsprozesse ins Ausland verlagert werden sollen. Das chinesische Beispiel der Solaranlagen hat gezeigt, wie von einer reinen Produktionsbasis aus innovative Spitzenleistung entstehen kann.

Externe Vernetzung als wichtiger Enabler für Innovation

Innovationen entstehen immer mehr in den Überlappungsbereichen verschiedener wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Disziplinen und Studienrichtungen. Daher empfiehlt sich die Pflege von Kooperationen mit Hochschulen, forschenden Einrichtungen und anderen Unternehmen (Entwicklungspartnerschaften) bis zur Einrichtung von mittelstandsgerechten Innovationszentren mit Hochschulen, Start-ups und Abnehmerindustrien.

Nach innen kann die Vernetzung der Mitarbeiter durch ein Förderprogramm unterstützt werden, das eine interdisziplinäre Arbeitsweise durch funktions-, themen- und fachübergreifenden Austausch fördert. Die Weiterentwicklung von interaktivem Wissensmanagement erleichtert es den Mitarbeitern, laufend neues Wissen zu erschließen und es der Organisation zugänglich zu machen.

Schutz des intellektuellen Eigentums

Die Innovationsleistung der deutschen Spezialchemie wird zunehmen, wenn intellektuelles Eigentum wirkungsvoller geschützt werden kann. Ein wichtiger Baustein dazu ist der Schutz von Innovationen durch Patente, Marken und Schutzrechte. Besonders mittelständische und kleine Unternehmen benötigen bei der Durchsetzung und Verteidigung von Patent-Ansprüchen Unterstützung. Hier ergibt sich ein Aufgabenbereich für die Bundesregierung und/oder die Industrieverbände.

Die Entwicklung und Pflege der Kompetenz für Cybersicherheit im Unternehmen wird eine zukünftige Kernaufgabe sein, um dem illegalen Abfluss von Know-how wirkungsvoll zu begegnen. Hier könnten Excellence-Zentren staatlicher, berufsgenossenschaftlicher Institutionen und Universitäten denkbar sein. Ebenso gilt es, Kompetenz im Unternehmen für Geheimhaltung von Verfahren und Entwicklungsprojekten aufzubauen.

II. Strategisches Handlungsfeld Produktion:

Business-Excellence in Manufacturing – mehr als bessere Technik

Durch die Ausbreitung fortschrittlicher Produktionstechnologien weltweit wird sich der Technologievorsprung in Deutschland verringern. Während die Unternehmen neue Produktionskapazitäten in den strategisch bedeutenden Wachstumsmärkten erschließen, werden an deutschen Standorten Erhaltungs- und Verbesserungsinvestitionen vorherrschen. Anbieter aus Schwellenländern werden zunehmend in den europäischen Markt drängen und Marktanteile gewinnen.

Dabei sind die einheimischen Produktionsstätten bei geringer Bedarfssteigerung einem zunehmenden Kosten- und Optimierungsdruck ausgesetzt. Dies bedingt eine systematische Suche nach Möglichkeiten, die vorhandenen Kapazitäten effizienter zu betreiben, um das schwache Wachstum zu bedienen und dem steigenden Kostendruck zu begegnen. Hier empfiehlt sich der Einsatz von Werkzeugen zur Messung und Bewertung der kontinuierlichen Verbesserung.

Technische Fortschritte sind unabdingbar, werden aber allein nicht ausreichen, um die eigene Position zu verteidigen. Es darf nicht nur darum gehen, über die besten Apparate und Verfahren verfügen zu wollen. Business-Excellence in Manufacturing muss in eine bereichsübergreifende, stetig

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

optimierte Einbindung der Herstellungsressourcen in die Geschäftsprozesse des Unternehmens münden. Das Etikett „Made in Germany“ wird verstärkt durch eine Kultur der betrieblichen Leistungsfähigkeit, z. B. durch eine durchgetaktete, synchrone Arbeitsweise von Produktion, Reparatur und Unterhalt, Ingenieurwesen, Kapazitätsbereitstellung, Lager-Zielgrößen und Lieferfähigkeit im Hinblick auf die Befriedigung von Marktbedürfnissen.

Quantensprünge in der Automatisierung, Robotik und der Analyse und Auswertung großer (Produktions-)Datenmengen sollten sorgfältig beobachtet werden, da sie die Herstellung vorgelagerter Produktionsstufen zurück in die Industrieländer holen könnten.

Nach wie vor wird ein kontinuierlich verbesserter, einheimischer Produktionsbetrieb eine Grundvoraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit darstellen. Diese Einschätzung wurde von der Mehrheit der Befragten geteilt.

Wertschöpfungsoptimierung der Produktion

Die Verbesserung der Attraktivität der einheimischen Chemiestandorte sollte über eine Wertschöpfungsoptimierung erfolgen, wobei Kostenoptimierung nur ein Bestandteil ist.

Eine große Mehrheit der Befragten räumte diesem Punkt eine hohe Relevanz ein. Aber nur ein Drittel stufte sich als stark aufgestellt ein. Das ist nicht verwunderlich, denn nach der derzeit gültigen Denkweise wird Produktion überwiegend als Cost Center geführt und eine Messung der Wertschöpfung findet nicht statt.

Eine Wertschöpfungsoptimierung erfordert eine Vertiefung der Kenntnisse über die Wertschöpfung der Produktion gegenüber dem Aufwand auf Anlagenbasis.

Diese Ergänzung¹ zur Produktmargenrechnung ist bedeutungsvoll, da die gebräuchliche Standardkostenrechnung nicht die Gesamtkosten erfasst und Leerkosten meist nicht verursachergerecht verteilt.

Ziel ist es, eine nachhaltige Business-Excellence in Manufacturing bei tragfähigen Kosten als Bestandteil der Unternehmensstrategie zu verankern.

III. Strategisches Handlungsfeld Profitabilität:

Wie Spezialchemieunternehmen im Wettbewerb profitabel bleiben

Die weltweit steigenden technischen Fähigkeiten nicht-traditioneller Marktteilnehmer in der Chemiebranche werden zu einer immer rascher fortschreitenden Commoditisierung des Produktportfolios deutscher Produzenten führen.

Die Folgen sind zusätzlicher Margen- und Kostendruck und eine schrumpfende Gesamtprofitabilität der betroffenen Unternehmenseinheiten oder gar des gesamten Unternehmens. Dieses Szenario bewertete die Mehrheit der Teilnehmer unserer Befragung als Bedrohungspotenzial mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit.

Die Mehrheit der Befragten sieht ein erhebliches Verbesserungspotenzial für die Profitabilität ihres Unternehmens in der Optimierung der Geschäftsprozesse, ist sich aber gleichzeitig unsicher, wo das eigene Unternehmen steht.

Durch eine Individualisierung des Leistungsportfolios gegensteuern

Um der Commoditisierungsfalle zu entkommen und die Voraussetzungen für künftiges profitables Wachstum zu schaffen, sind folgende Maßnahmen erfolversprechend:

- Die Fortführung von Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsinitiativen. Diese werden in Zukunft nicht nur klassische Ansätze in den direkten funktionalen Bereichen, sondern auch zunehmend Industrialisierung von Geschäftsprozessen bzw. Automatisierung in Gemeinkostenbereichen umfassen – Stichwort Robotic Process Automation.
- Die Aufnahme neuer, kundenspezifischer Produkte und Dienstleistungen in das Portfolio. Bei einer kundenspezifischeren Ausgestaltung des Leistungsangebots wird die Komplexität im Leistungs- und Kundenportfolio zunehmen. Um zu verhindern, dass dadurch die Kostenbasis steigt, müssen weniger profitable Produkte eliminiert werden. Dadurch wird eine kontinuierliche Erneuerung des Produktportfolios bewirkt und die benötigten Ressourcen werden freigesetzt.

Die Mehrheit der Befragten schätzte die Individualisierung des Leistungsportfolios als Voraussetzung für künftige Profitabilität als erfolversprechend ein. Die dadurch steigende Komplexität des Portfolios wird weniger als Bedrohung, sondern vielmehr als eine Chance gesehen, besser als die Konkurrenz damit umzugehen.

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

Die Individualisierung setzt profundes Verständnis für potenzielle Bedürfnisse der Kunden und deren Wertschöpfungsketten voraus. Aber nur etwa die Hälfte der Befragten gab an, Verbesserungspotenziale durch eine systematische Analyse der Kundenbedürfnisse auf Basis existierender, profitabilitätsrelevanter Transaktionsdaten wie z. B. Kosten, Mengen, Anzahl Lieferungen, Preise aus dem eigenen ERP-System identifizieren zu können.

Jeweils rund ein weiteres Viertel der Befragten meinte, die eigene Situation nicht einschätzen zu können oder Nachholbedarf zu haben, da Lösungsansätze und erprobte Herangehensweisen fehlen.

Nur eine Minderheit der Befragten attestierte ihrem Unternehmen eine starke Position bei der Steuerung des Geschäfts durch Kundenprofitabilitätskennzahlen. Hier muss noch viel Basisarbeit geleistet werden, denn die Individualisierungsstrategie baut auf einer engen Verbindung mit den Kunden auf.

Auf der Grundlage systematischer Analysen zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen im Portfolio kann man sich gegen eine Commoditisierung schützen und die Ertragskraft erhalten oder steigern. Notwendig ist die Bewertung der Profitabilität einer Umsatzausweitung mit kundenspezifischen Produkten.

Die große Mehrheit der befragten Manager stufte ein unternehmensweites Programm zur Individualisierung als relevant ein. In einem solchen Programm sind Maßnahmen zur Umsetzung zu definieren, zu Projekten zu bündeln und mit Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter, Zeit) auszustatten.

Ziel ist es, die Kenntnisse des Unternehmens über die relevanten Wertschöpfungsketten zu vertiefen. Dabei werden spezifische Kundenbedürfnisse bei ausgewählten Kunden identifiziert und bewertet sowie Kooperationen mit ihnen initiiert. Daraus resultiert eine verstärkte Vernetzung mit Kunden und Lieferanten z. B. im Bereich der Anwendungsentwicklung.

Großer Nachholbedarf und Chancen werden laut Umfrage in einer Vernetzung von Komponenten technischer Anlagen in Produktion und Supply Chain gesehen.

IV. Strategisches Handlungsfeld Wertschöpfungsstrukturen:

Prozessorientierte Denkweise über Firmengrenzen hinweg

Die mittelständische Spezialchemie muss das Arbeiten in geschlossenen organisatorischen Einheiten aufgeben. Diese Einschätzung wird von der Mehrheit der befragten Manager geteilt.

Operativ bedeutet das für die Unternehmen, die alten auf Macht, Absicherung und Einfachheit ausgerichteten Organisationsstrukturen zu verlassen und zu flexiblen, schnellen, kundenzentrierten Wertschöpfungsstrukturen zu gelangen.

Die geeigneten Handlungsansätze dafür stellen einerseits für die deutsche Spezialchemie eine neue Herausforderung dar, sind aber andererseits in anderen Branchen bekannt und eingeführt.

Es werden übergreifende Veränderungsprogramme benötigt, die ein abteilungsintegrierendes Arbeiten, eine unternehmensübergreifende Absatz-/Produktions-/Supply Chain-Planung und die Zusammenarbeit mit neuen, andersartigen Marktteilnehmern wie z. B. Start-ups und digitalen Plattformen im Fokus haben. Neben den Ansätzen zur Prozess-Digitalisierung, zum Partnershipsmanagement und zu Verbundprojekten verändert die Installation von Wertschöpfungsstrukturen vollständig das Bild, wie erfolgreiche Organisationen in Zukunft funktionieren.

Die Studie zeigt, dass sich die Spezialchemie wegen ihrer defizitären Realisierung neuer Handlungsansätze im Vergleich zu erfolgreichen und etablierten Ansätzen in anderen Branchen selbst sehr kritisch sieht.

Verbesserungspotenziale bei funktionalen Organisationsstrukturen

Die Umfrage bestätigt zudem die Annahme, dass bei derzeitig noch funktionalen Organisationsstrukturen (Marketing, Vertrieb, Produktion, Einkauf, F&E etc.) folgende Handlungsfelder große Verbesserungspotenziale besitzen:

- Das Arbeiten mit Faxgeräten, die Annahme von Aufträgen per Telefon und individuell erstellte Angebote für seit Jahrzehnten standardisierbare Chemieprodukte und -services sind immer noch die Regel. Solche Arbeitsweisen sind dazu angetan, die Überlebensfähigkeit mittelständischer Spezialchemieunternehmen zu verringern.

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

- Durch das Voranschreiten der Digitalisierung wird die Befähigung zum Andocken an Kunden- und Lieferantensysteme mittels einer Optimierung der vertikalen und horizontalen System-Schnittstellen eine Grundvoraussetzung für den Geschäftserfolg.
- Eine funktionsübergreifende Synchronisation von Beschaffung und Produktionssteuerung durch Einführung integrierter Planungsprozesse wird die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Spezialchemieunternehmen erhöhen.

Eine Digitalisierung der kompletten Wertschöpfungskette inklusive der Service- und Logistikprozesse für Standardabläufe sollte anhand von Pilotprojekten so bald wie möglich erfolgen. Die Phase Industrie 2.0 muss sauber abgeschlossen sein, bevor 4.0 überhaupt in Reichweite kommt.

Prozesse und Zusammenarbeit in einer neuen Arbeitswelt

Die drei Top-Handlungsansätze im Bereich Prozesse und Zusammenarbeit mit hoher Relevanz und schwacher Selbsteinschätzung gemäß Umfrage sind:

- Eine durchgängige Digitalisierung der vertikalen (mit Dienstleistern) und horizontalen (mit Lieferanten und Kunden) Wertschöpfungsketten.
- Aufbau und Auswertung von Datensätzen von Kunden, Lieferanten und Dienstleistern zur Erkennung von Kundenmustern und Kundenzufriedenheit.
- Die Einrichtung elektronischer Plattformen für die individualisierte Abwicklung von Bedürfnissen der Chemieunternehmen.

Die Fähigkeit, individuelle Anforderungen von Kunden in Zukunft verarbeiten zu können, wird den erfolgreichen vom nicht mehr erfolgreichen Chemiehersteller unterscheiden.

Beispiele für die Möglichkeiten der Digitalisierung sind z. B.:

- Wegfall des Angebotsprozesses mittels automatisierter Produkt- und Serviceauswahl durch den Kunden.
- Überwachung von Beständen und Auslösung von Auftragsprozessen durch intelligente Lagersysteme.

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

- Automatisierte Distribution und Versand bis Rechnungsstellung und Kundenzufriedenheitsabfrage in oligopolistischen Business-to-Business Beziehungen.

Bereichsübergreifende Partnerschaften

Die Spezialchemie sollte ihr großes Netzwerk an Partnern und Dienstleistern als Wettbewerbsvorteil vermehrt nutzen. Die Mehrheit der Chemiemanager sieht laut Umfrage den Prozess „Partnerschaftsmanagement“ als einen zukünftigen, erfolgskritischen Bestandteil einer Firmen-Organisation und schätzt die eigene Position als ausgesprochen verbesserungsbedürftig ein. Die Zusammenarbeit insbesondere mit kleineren Partnern ist besonders für Spezialchemieunternehmen eine große Herausforderung.

Die damit verbundenen Handlungsansätze sind:

- Proaktive Suche, Auswahl und Integration von strategisch wichtigen Partnern (Forschungseinrichtungen, Start-ups, Dienstleister) mit dem Ziel, den Erfolg des kollektiven Wissens am Markt eines Spezialchemieunternehmens zu erhöhen.
- Aufbau einer professionellen unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit mit Festlegung von gemeinsamen Werten, Kommunikationsregeln und Entwicklung von Kompetenzmatrizen zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden und/oder Dienstleistern.
- Installation von unternehmensübergreifenden Werkzeugen zum Austausch von Projektinformationen um ausreichend Transparenz zu erzeugen. Verbund-Ansätze, Netzwerk-Konstellationen und Workshop-Formate müssen den vielen verschiedenen Beteiligten Rechnung tragen können.

Die Chemieunternehmen sind aufgerufen, Innovator für neue Arbeitsweisen zu werden.

V. Strategisches Handlungsfeld Internationalisierung:

Wachstum der Schwellenländer als Treiber ²

Der europäische Markt hat nach wie vor eine hohe Bedeutung für die Chemieindustrie, jedoch reicht eine alleinige Fokussierung langfristig nicht aus, um den internationalen Marktanteil der deutschen mittelständischen

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

Unternehmen zu sichern. Es kristallisiert sich heraus, dass die Grundstrukturen weltweiter Wertschöpfungsaktivitäten ihre Asymmetrie verlieren und sich die weltwirtschaftlichen Gewichte durch die zunehmende Bedeutung der Schwellenländer mehr und mehr verschieben. Eine Teilhabe am Wachstum in den Schwellenländern ist eine Voraussetzung, um die eigene Marktposition nicht nur in den Schwellenländern sondern mittelfristig auch im europäischen Markt gegen ausländische Konkurrenz zu behaupten. Die Realisierung einer Internationalisierungs-Strategie wird viele mittelständische Unternehmen aus ihren Komfortzonen drängen und sie zwingen, sich mit Märkten auseinanderzusetzen, die für sie neu, fremd und ungewohnt sind.

Der Internationalisierungsschritt wird oft als unüberwindbare Herausforderung gesehen. Folgende Problemfelder stehen dabei im Vordergrund:

- Ungenügende Kenntnisse der Märkte/Kundenanforderungen in den Schwellenländern
- Fehlendes Bewusstsein über die eigenen Kernkompetenzen
- Fehlende Geschäftskonzepte und Vorstellungen zur erfolgreichen Marktbearbeitung
- Unzureichende Lösungen für die anstehenden HR-Herausforderungen
- Fehlende Systeme für ein globales Wissensmanagement
- Ungeeignete Führungs- und Kommunikationsstrukturen zur Steuerung des Geschäfts
- Unpassende Organisationsstrukturen zur Erfüllung internationaler Anforderungen außerhalb des Heimatmarktes

Viele Unternehmen bevorzugen deshalb nach wie vor eine klassische Exportstrategie. Ein weiteres Festhalten an dieser Strategie wird jedoch aufgrund der sich rasant entwickelnden Eigendynamik der Marktbedürfnisse in Schwellenländern zu einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit führen.

Damit Internationalisierung gelingt, müssen die heutigen Organisations- und Führungsstrukturen (Vertriebsbüros, Handelsvertreter vor Ort) an die internationalen Anforderungen angepasst werden. Dieser Punkt wird von den Unternehmensleitungen oft unterschätzt.

Strategische Analyse interner und externer Faktoren als Grundlage

Für einen internationalen Markteintritt sind weitere Marktkenntnisse der Schwellenländer mit relevantem Wachstumspotenzial vonnöten. Um einen entsprechenden Einblick in die Marktmechanismen zu erhalten, ist eine Analyse der Wertschöpfungsketten in den Zielmärkten, eine Bewertung der Einstiegshürden und Potenziale, sowie ein klares Verständnis der Wettbewerbssituation, die Identifikation vorhandener Marktpotenziale und eine Bewertung von Chancen und Risiken erforderlich. Für internationalisierende Unternehmen ist die Entwicklung von global ausgerichteten Entwicklungsplänen, wie z. B. Marktbearbeitungs-/Geschäftskonzepte zur Bearbeitung des Wachstums in Schwellenländern, äußerst relevant. Allerdings sieht sich nur ein Drittel der Unternehmen hierbei gut aufgestellt.

Des Weiteren spielt die spezifische Ermittlung der Kundenanforderungen in den einzelnen Märkten und Definition länderspezifischer Value-Propositions eine große Rolle. Auch hier sehen sich viele Chemieproduzenten als zu schwach aufgestellt.

Um Wachstumsmärkte erfolgreich bedienen zu können, sind eine explizite Ausarbeitung und Prüfung eigener Kernkompetenzen sowie die Identifikation zusätzlich erforderlicher Kernkompetenzen die Grundlage. Für einen erfolgreichen Einstieg in neue Märkte ist es unabdingbar, Annahmen für die ausländischen Wachstumsmärkte zu entwickeln und zudem Hypothesen aufzustellen, die die einzelnen Marktentwicklungen und Trends umfassen. Auch hier besteht für einen Großteil der Chemieunternehmen in Deutschland noch erheblicher Entwicklungsbedarf.

Konzepte zur Vorbereitung des Markteintritts

Damit deutsche Chemieunternehmen vom Wachstum der Schwellenländer profitieren, müssen zunächst entsprechende Vorbereitungen für einen möglichen Markteintritt getroffen werden. Als ein wesentlicher Aspekt kann dabei ein Aufbau von lokalen Geschäftskonzepten genannt werden. Schrittweise sind hierfür Marktbearbeitungs-, Forschungs- und Produktionskonzepte vorzubereiten. Ebenso gilt es, strategische Allianzen, Joint Venture-Lösungen und andere Partnermodelle aufzubauen und zu bedienen. Um in neue Märkte erfolgreich einzutreten, sind Konzepte zur Marktbearbeitung notwendig, auch unter dem Aspekt der Optimierung der Wertschöpfung im Zielmarkt. Interessant ist, dass dieser Aspekt von den Teilnehmern der Studie nicht als hoch relevant angesehen wird.

Veränderte Organisations- und Führungsstrukturen

Die Internationalisierung³ eines Unternehmens beinhaltet veränderte Organisations- und Führungsstrukturen. Hierzu zählt die kritische Überprüfung und Anpassung der geografischen Verteilung von Schlüsselfunktionen. Dies wird allerdings nur von einem Drittel der Unternehmen in der Chemieindustrie als wichtig angesehen. Auch widerstrebt es vielen Unternehmen aus der Branche, Teile der Steuerungs- und Entwicklungsfunktionen in die Wachstumsmärkte zu verlagern. Drei von vier Unternehmen sehen sich hierzu auch nicht in der Lage.

Übereinstimmung besteht darin, dass notwendige Ressourcen (Finanzen, Betriebslizenzen, Gebäude, Personal, Know-how etc.) für den Internationalisierungsschritt bereitgestellt werden müssen. Für die Hälfte der befragten Unternehmen stehen diese Ressourcen aktuell nicht zur Verfügung.

Eine weitaus größere Herausforderung sieht die Spezialchemie in der Funktion der Human Resources, die sich auf die neuen Gegebenheiten, welche die Internationalisierung mit sich bringt, einstellen muss. Nur knapp ein Viertel der Befragten gab an, auf diese Gegebenheiten gut vorbereitet zu sein.

Die Ausrichtung der Kommunikationsstruktur auf die internationalen Anforderungen wird als ein höchst relevanter Erfolgsfaktor angesehen und es besteht die Einschätzung, diese Herausforderung erfolgreich bewältigen zu können.

Wissensmanagement und Know-how

Um die Internationalisierung des eigenen Unternehmens erfolgreich voranzutreiben, ist der Aufbau eines adäquaten Wissensmanagements erforderlich. Hierbei spielen folgende Aspekte eine Hauptrolle: Markt, Kunden, Produkte, Gesetze, Verordnungen, Rohstoffe, Prozesse, Verfahren, Anwendungen, Logistik, IT, Big Data und Planungen. Mit der Vernetzung des vorhandenen Wissens soll ein Mehrwert für das Unternehmen (wissensbasierte Ökonomie) sichergestellt werden, um Geschäftseinheiten in den Schwellenländern sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisationen über die Headquartergrenzen hinweg, erfolgreich zu betreiben.

Erlangtes Know-how sollte dabei nicht lediglich zentral in der inländischen Zentrale angehäuft, sondern in einem organisierten Austausch zwischen den dezentralen Einheiten in den Schwellenländern und dem Headquarter ge-

DEUTSCHE SPEZIALCHEMIE: FIT FOR THE FUTURE?!

sammelt und angewandt werden. Um diesen reibungslosen Wissenstransfer zu garantieren, wird vor allem der Aufbau und das Betreiben von geeigneten Kommunikationsstrukturen und Plattformen, beispielsweise in der Form von webbasierten Kommunikations- und Lernplattformen, sowie Entscheidungsstrukturen und -routinen benötigt.

Obwohl die befragten Manager alle Punkte des Wissensmanagements als relevant bis sehr relevant einstufen, sieht sich nur ein Drittel der Unternehmen in diesem Punkt als gut aufgestellt. Dementsprechend besteht dringender Handlungsbedarf für deutsche Spezialchemieunternehmen.

Rückschlüsse aus den Ergebnissen der Marktbefragung

Die weltweite wirtschaftliche Entwicklung geht an der Chemiebranche nicht vorbei. Unternehmen sehen die Notwendigkeit, ihre Fühler außerhalb Europas in die Schwellenländer auszustrecken, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Traditionelle Denkmuster sind in den Köpfen der Manager noch tief verankert. Ein Umdenken in den Organisations- und Führungsstrukturen ist notwendig, da klassische Exportstrategien nicht mehr ausreichen werden.

Unternehmen denken immer noch „zentral“ (Headquarter-gebunden). Es bestehen keine Pläne, Wissensmanagement, Steuerungs- und Entwicklungsfunktionen etc. global zu verteilen. Die Kontrollfunktion („Alles unter einem Dach zu haben“) ist noch zu stark ausgeprägt.

Ein Blick in die aktuelle Tagespresse zeigt, dass der Markt für Spezialchemie weltweit in Bewegung ist. Viele Augen richten sich derzeit auf dieses interessante Geschäftsfeld, das weniger krisenanfällig ist als die Basischemie. Deutsche Spezialchemieunternehmen sind daher gut beraten, jetzt schon ihre Innovations-Fitness zu trainieren. Mit den richtigen Maßnahmen stehen die Chancen gut, dass sie ihren Vorsprung in Technologie und Innovation verteidigen können.

VI. Anhang

Kurzbeschreibung der Megatrends mit Quellenangabe

Bescheidenes Chemiewachstum in den Heimatmärkten. Zuwachs von 1,5 Prozent von 2013 bis 2030, bei beinahe stagnierender Basischemie (+0,3%) und leicht wachsender Spezialchemie (+1,8%) (Quelle: Die deutsche chemische Industrie 2030, VCI-Prognos-Studie - Update 2015/2016). Die Konkurrenz auf den Heimatmärkten wird durch Angriffe aus den Schwellenländern zunehmen.

Weltweites Wachstum der Chemieproduktion von durchschnittlich 3,4 Prozent. Dabei kommen 60 Prozent des Gesamtwachstums aus China (Quelle: Die deutsche chemische Industrie 2030, VCI-Prognos-Studie - Update 2015/2016). Obwohl sich die Wachstumsraten in einigen Schwellenländern abgeschwächt haben, rechnet man damit, dass 2025 die Hälfte des globalen Konsums und 70 Prozent des globalen Bedarfs für Produktionsgüter aus den Schwellenländer stammen werden (Quelle: McKinsey Global Institute Nov. 2012, Manufacturing the Future: The next era of global growth and innovation). Das Chemiewachstum wird dem der Produktionsgüterindustrie folgen.

Verringerung des technologischen Vorsprungs der Industrieländer in Bezug auf Anlagendesign und Prozessführung gegenüber den Schwellenländern (World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2015-2016.)

Schlüsselbedeutung der EU für die chemische Industrie. 60 Prozent der deutschen Chemieexporte gehen in den EU-Raum. Obwohl die Wachstumsraten in Prozent niedrig sind, macht der Umfang von 113 Milliarden Euro im Jahr den Handel mit den Nachbarländern zum Eckpfeiler der deutschen Chemieindustrie (Quelle: Branchenporträt der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie, 2016 VCI).

Verschärfung des Kampfes um qualifiziertes Personal in den entwickelten Weltregionen und Zunahme der Heterogenität der Belegschaften. 180 000 Pensionierungen in der deutschen chemischen Industrie bis 2030, zurzeit beschäftigt die Branche 440 000 Mitarbeiter, (Quelle: Die deutsche chemische Industrie 2030, VCI-Prognos-Studie-Update 2015/2016).

Intensivierung der Auseinandersetzung mit neuen Möglichkeiten und Anforderungen durch technologische Innovationen. 70 Prozent der Chemiefirmen setzen bei der Digitalisierung auf schrittweise Verbesserungen, 20 Prozent beobachten zusätzlich das Potenzial für grundlegende Veränderungen

Autoren dieser Ausgabe:

Dr. Günter Burbach
BearingPoint
www.bearingpoint.com
guenter.burbach@bearingpoint.com
T +49 (0)69 13022 1309

Dr. Wolfgang Petri
drpetriconsulting
www.drpetriconsulting.com
info@drpetriconsulting.com
T +49 (0)33203 88 45 96

Prof. Robert A. Sedlák
SEDLÁK & PARTNER
www.sedlak-partner.de
r.sedlak@sedlak-partner.de
T +49 (0)4102 6993 0

Prof. Dr. Carsten Suntrop
CMC² GmbH
Consulting for Managers
in Chemical Industries
Europäische Fachhochschule GmbH
www.cmc-quadrat.de
carsten.suntrop@cmc-quadrat.de
T +49 (0)221 801 6577

im Geschäftsmodell, 10 Prozent sind noch im Beobachterstatus. (Quelle: Roland Berger, Master the maze, Formulating a winning digital strategy in chemicals July 2016).

Für die Prozessindustrie wird bis 2020 ein Anstieg des Digitalisierungsgrades von 21 Prozent auf 77 Prozent erwartet (Quelle: VCI, Provadis Hochschule, PwC, Von den Megatrends zum Geschäftserfolg).

In diesem Szenario sind singuläre Großereignisse wie eine weitere globale Finanzkrise, politische Instabilitäten usw. nicht beinhaltet.

Hintergrund zur Umfrage

Die Umfrage wurde vom BDU und dem Thinktank Spezialchemie mit besonderer Unterstützung von SEDLÁK & PARTNER von Juni bis August 2017 durchgeführt. Sie dient im Wesentlichen einer Überprüfung der Relevanz und Eintrittswahrscheinlichkeit der von den Mitgliedern des Thinktanks beschriebenen Szenarien und Handlungsfelder durch die Spezialchemie-Manager.

Die Ergebnisse stehen auf Anfrage zur Verfügung.

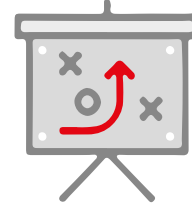
Kontakt: *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater*
Heike Borchert-Dietz, heike.borchert@bdu.de.

Eine ausführliche Beschreibung der Schlussfolgerungen aus Umfrage und der Arbeit des Thinktanks wird 2018 herausgegeben und von Workshops begleitet werden.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater. Seit 1954 - und damit seit 60 Jahren - unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positions- oder Thesenpapiere veröffentlicht.

- 1 Siehe dazu "MVAC: A Quantitative Method for Measuring the Value Added from Improving Manufacturing Operations", Journal of General Management, Vol.39, No.4, 2014
- 2 Südafrika, Mexiko, Brasilien, Malaysia, Ukraine, Russland, Türkei, Pakistan, Volksrepublik China, Indien, Philippinen, Thailand, Malaysia, Äthiopien, Ungarn, Polen, Litauen, Argentinien, Bulgarien, Chile, Estland, Indonesien, Lettland Angewendete Methodik und Aufbau /Studiendesign
- 3 Unter Internationalisierung im Gegensatz zur Globalisierung verstehen wir die Ausdehnung der Geschäftstätigkeiten von mittelständischen Firmen auf speziell ausgewählte internationale Märkte, ohne dabei ein weltumspannendes Netzwerk anzustreben. Eine erfolgreiche Internationalisierung bedingt eine kritische Überprüfung der weltweiten Aufgabenverteilung, da die klassischen Unternehmer-geführten Firmen mit Export- und Distributoren-Strategie unter zunehmenden Druck durch die lokale Konkurrenz geraten werden. In vielen Fällen werden Produktion und Entwicklung vor Ort notwendig werden, um lokale Kundenbedürfnisse mindestens so rasch und kompetent zu befriedigen, wie es die örtliche Konkurrenz tut.

Entwicklung einer Innovations-
strategie und -monitoring



I. INNOVATION

75 % messen der Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur eine hohe Relevanz bei, aber nur **41 %** sehen sich hierbei stark aufgestellt (45 % schwach).

Für **96 %** sind Entwicklungspartnerschaften mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen sehr bedeutsam. Nur **38 %** sehen sich aktuell gerüstet. **41 %** fühlen sich hier sogar schwach aufgestellt.



Wirksamer Schutz
von Innovationen
(Patente, Marken, Security)

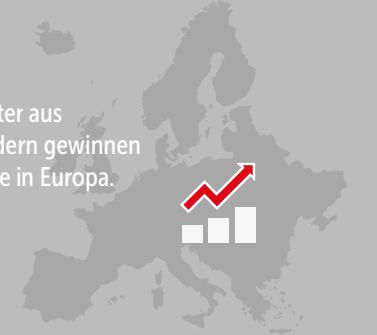


Der Kosten- und
Optimierungsdruck wächst.

II. PRODUKTION

Der Technologievorsprung
in Deutschland verringert sich.

Anbieter aus
Schwellenländern gewinnen
Marktanteile in Europa.



Aufbau und Nutzung von geeigneten Kommunikationsstrukturen und Plattformen. **91 %** finden es wichtig, dass die Führungs- und Kommunikationsstrukturen auf die internationalen Anforderungen ausgerichtet sind. Nur **39 %** sehen sich hier schon stark aufgestellt.

V. INTERNATIONALISIERUNG

Kenntnisse der Märkte in den Schwellenländern (Wachstumspotenziale, Absatzchancen) besitzen für **68 %** eine hohe und für **29 %** eine mittlere Relevanz. Über die Hälfte gibt in der Selbsteinschätzung aber an, noch nicht über ausreichende Kenntnisse zu verfügen.



Fehlende Internationalisierungsstrategie
und nationale Komfortzone



Internationale Anforderungen:
Veränderte Organisations-
und Führungsstrukturen

Konsequentes Ausrichten der funktions- und unternehmensübergreifenden Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden hat für **70 %** eine hohe Relevanz. Doch nur **38 %** sehen sich aktuell stark aufgestellt.

5 Top-Handlungsfelder und Maßnahmen für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Spezialchemie

Beendigung der Arbeit
in geschlossenen
organisatorischewn Einheiten

Gefährdung der Überlebensfähigkeit durch
bestehende Organisationsstrukturen

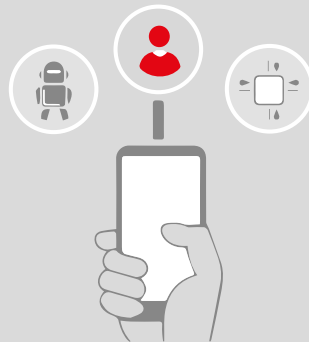


Wettbewerbsvorteile
durch aktives
Partnerschaftsmanagement



Nicht-traditionelle Marktteilnehmer
holen technologisch auf.

IV. WERTSCHÖPFUNGSSTRUKTUREN



Für **91 %** ist es wichtig, die vertikale
und horizontale Wertschöpfungskette durchgängig zu digitalisieren.
Aber **55 %** fühlen sich zurzeit nicht ausreichend vorbereitet.

III. PROFITABILITÄT

Um den Kosten- und Margendruck abzuschwächen, befürworten **92 %**
eine weitere kundenspezifische Individualisierung ihrer Produkte.
Nur knapp die Hälfte sieht sich zurzeit gut gerüstet. Die Verbesserung der Kenntnisse
über ausgewählte Kunden hat für **73 %** eine hohe Relevanz und für **22 %**
eine mittlere Relevanz. Aber nur rund die Hälfte fühlt sich stark aufgestellt.

Fortschreitende Commoditisierung des
Portfolios deutscher Produzenten



Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsinitiativen zur nachhaltigen
Profitabilitätssicherung