

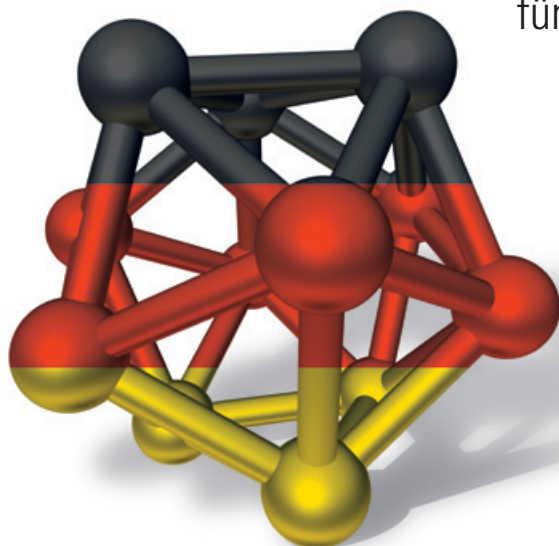


Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Januar 2015

Die Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandortes Deutschland

Bestandsaufnahme, Bewertung
und strategische Konsequenzen, insbesondere
für mittelständische Unternehmen



VERBAND DER
CHEMISCHEN INDUSTRIE e.V.
WIR GESTALTEN ZUKUNFT.



VCI

Vorwort

Die Attraktivität des Standortes Deutschland für die chemische Industrie wird geringer, Cracker und andere Produktionsanlagen werden im europäischen Verbundnetzwerk geschlossen und mit neuen großchemischen Anlagen verbundene Milliardeninvestitionen überwiegend im Ausland getätigt. Mit billiger Energie und vor allem mit niedrigen Rohstoffpreisen lockt beispielsweise die USA immer mehr Hersteller von Basischemikalien in ihr Land. Unternehmerfreundliche Vertragsformalitäten und eine aufgeschlossene Innovationskultur tun ihr übriges. Auch Asien mit hohem Marktwachstum und der Mittlere Osten mit günstigen petrochemischen Ressourcen stehen in Sachen Standortattraktivität ganz weit oben.

Doch was passiert mit dem chemischen Mittelstand, wenn diese Entwicklung anhält, wenn essentielle Rohstoffe nicht mehr regional bezogen werden können? Wann ist die Schmerzgrenze in Sachen Energiekosten erreicht oder ist sie gar schon überschritten? Welche strategischen Konsequenzen zieht der Mittelstand aus der sich verändernden Wettbewerbssituation?

Mit dieser von Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit dem Verband der Chemischen Industrie (VCI) durchgeführten Studie soll aufgezeigt werden, wie die chemische Industrie, besonders aber der Mittelstand, den Standort Deutschland bewertet. Aus der Analyse von Marktinformationen und der Befragung einer repräsentativen Anzahl von Unternehmen kann die aktuelle Situation klar skizziert werden. Zusätzliche zahlreiche Experteninterviews untermauern Erkenntnisse und liefern konkrete Beispiele aus dem unternehmerischen Alltag.

Die Studie liefert ein umfassendes Stimmungsbild der über 150 befragten Entscheider der Branche. Der Mittelstand bekennt sich zum Industriestandort, zeigt aber einige wunde Punkte auf und signalisiert eine spürbare Verschlechterung der Standortattraktivität. Es wird aber auch deutlich, dass sich der Mittelstand kämpferisch gibt und gewillt ist, die Herausforderungen anzunehmen. Doch die Studie würde zu kurz springen, wenn lediglich eine Symptombeschreibung geliefert werden würde. Wir haben uns hier nicht nur mit den Ursachen, sondern auch mit den Gegenmitteln beschäftigt, die Unternehmen, Politik und Gesellschaft verabreichen können bzw. sollten.

Sehr herzlich danken wir an dieser Stelle den befragten Experten: Ihre ungefilterten Aussagen und Ihre fachliche Expertise machen die vorliegende Studie in dieser Form einzigartig. Allen Lesern wünschen wir eine anregende und aufschlussreiche Lektüre.

München, im Januar 2015

Inhalt

Vorwort	3
Inhalt	4
Executive Summary	5
1 Vorgehensweise und Gegenstand der Studie	7
1.1 Fokus der Studie	7
1.2 Vorgehensweise	8
1.3 Relevante Standortfaktoren	9
1.4 Statistische Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen	10
2. Ergebnisse der Studie	12
2.1 Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit wichtiger Chemiestandorte	12
2.2 Bedeutung der Standortfaktoren	14
2.3 Standortattraktivität Deutschlands und deren Veränderung innerhalb der letzten fünf Jahre	15
2.4 Attraktivität der Standortfaktoren in Deutschland nach Sparten	22
2.5 Auswirkungen der sinkenden Wettbewerbsfähigkeit auf die Investitionen in Deutschland	24
2.6 Auslandsinvestitionen der deutschen Chemieindustrie	25
2.7 Strategische Antworten	27
3. Einschätzung aus W&P-Erfahrung zu den wichtigsten strategischen Antworten	31
3.1 Innovation: Ohne die richtige Idee bleibt der Erfolg aus	32
3.2 Marktauftritt: Ein gutes Produkt alleine schafft noch keinen zufriedenen Kunden	33
3.3 Internationalisierung: Nur auf den ersten Blick der einfachste Wachstumsweg	34
3.4 Optimierung: In der Wertschöpfungsstruktur schlummern Gewinnpotenziale	35
3.5 Neuausrichtung: Manchmal muss man sein Geschäftsmodell in Frage stellen ...	37
Literaturverzeichnis	38

Executive Summary

Die deutsche Chemie- und Pharmabranche ist als Zulieferer vieler weiterverarbeitender Industrien ein elementarer Pfeiler der deutschen Wertschöpfung. Mit rund 2.000 mittelständisch geprägten Betrieben ist sie zudem eine wichtige Säule des deutschen Mittelstandes. Doch die makroökonomischen Faktoren Deutschlands verschlechtern sich – und auch das Umfeld für die hier angesiedelte chemische Industrie wird zunehmend schwieriger.

Nach wie vor überwiegen zwar die Standortvorteile, bei genauer Betrachtung zeigt die Analyse aber einige wunde Punkte auf und signalisiert eine Verschlechterung der Standortattraktivität für den chemischen Mittelstand: Die Mehrheit der befragten Unternehmen sehen die Verfügbarkeit von Fachkräften, das Innovationsklima, die Rechts- und Planungssicherheit, den generellen Umgang mit Behörden und Verwaltung und die Infrastruktur als Pluspunkte der industriellen Fertigung in Deutschland. Dagegen gibt bei nahezu allen Unternehmen die preisliche Wettbewerbsfähigkeit Anlass zu Sorge. Die Produktionskosten sind im internationalen Vergleich hoch. Dies stellt gerade für in Deutschland verankerte mittelständische Unternehmen eine echte Herausforderung an die Zukunftssicherung dar.

Unisono werden wesentliche Kostennachteile angeprangert: Mit hohen Personalkosten können die Unternehmer inzwischen umgehen. Weiterhin erheblich zu schaffen machen die Energiekosten, sowohl hinsichtlich absoluter Höhe im internationalen Vergleich als auch hinsichtlich einer stabilen Kalkulationsgrundlage, die durch ständige Novellierungen der Gesetze nicht gewährleistet ist. Hinzu kommt ein stark steigender Bürokratie- und Regulierungsaufwand durch Verordnungen und Vorschriften, die gerade mittelständische Unternehmen ihrer Stärke berauben – ihrer Flexibilität im Kundenservice und ihrer Bereitschaft, Sonderlösungen und Spezialprodukte unkompliziert den Kunden bereitzustellen.

Die Standortnachteile wiegen umso schwerer, als das Marktwachstum in Deutschland und Europa gering ist. Wachstum findet vor allem außerhalb von Europa statt und dort muss sich der deutsche Mittelstand einer zunehmenden Konkurrenz erwehren. Ein Teil der Probleme ist hausgemacht, denn ein erheblicher Teil des Produktionskostennachteils geht auf politische Entscheidungen zurück. Der Regulierungsaufwand stieg in der Vergangenheit ebenso rasant wie die Kostenbelastungen aus der Energie- und Klimapolitik. Die Unternehmen fühlen sich von der Politik allein gelassen und führen dies unter anderem auf ein wenig ausgeprägtes gesellschaftliches Verständnis für unternehmerische Belange zurück. Politik und Bevölkerung wenden sich aus Sicht der befragten Unternehmen vermeintlich gegen den Industriestandort Deutschland und drohen die Wettbewerbsfähigkeit zu untergraben.

Verstärkt wird das Problem durch die gleichzeitig steigende Wettbewerbsfähigkeit der globalen Konkurrenz. So profitiert die USA, angetrieben durch den Shalegas-Boom und ein unternehmerfreundliches Klima von einer Reindustrialisierung. Asien schließt technologisch und qualitativ zu den führenden Nationen auf. Zudem bietet es eine sich rapide entwickelnde Nachfrage nach Konsum- und Industriegütern aufgrund steigenden Wohlstands in bevölkerungsreichen Teilen wie China, Indien oder auch Indonesien.

Dennoch bekennt sich der Mittelstand zum Heimatstandort und sieht seine Zukunft auch weiterhin in Deutschland. Leiten viele Konzerne aufgrund des attraktiven Marktwachstums und den besseren Produktionsbedingungen ihre Investitionen mehr und mehr in Richtung Ausland, ist der Mittelstand hier zurückhaltender. Weniger als 25 % der befragten kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen planen im Ausland Produktionskapazitäten aufzubauen. Die mangelnde globale Flexibilität ist u. a. auf das erschwerte Anwerben von Fachpersonal oder die geringen finanziellen Ressourcen zurückzuführen. Während die Konzerne daher leichter mit einer Verlagerung von Aktivitäten auf die sinkende Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland reagieren können, ist der Mittelstand von den negativen Standortfaktoren stärker betroffen. Wegen der Standorttreue des Mittelstandes mutet die Politik den Unternehmen hohe Belastungen zu. Die Befragung macht jedoch deutlich, dass hierbei mittlerweile die Schmerzgrenze überschritten ist.

Mit hohen Produktionskosten im globalen Wettbewerb zu bestehen, verlangt den Unternehmen einiges ab. Viele Unternehmen versuchen über die weitere Verstärkung ihrer Innovationsanstrengungen gegenzusteuern. Doch hier stößt der Mittelstand an seine Grenzen, denn oftmals fehlt das Kapital, um die Innovationskraft zu erhöhen: Die Projektfinanzierung ist zu bürokratisch. Sie kommt im Mittelstand kaum an. Eine steuerliche Forschungsförderung fehlt hingegen. Fremdkapital steht für Forschung und Entwicklung kaum zur Verfügung und die Eigenkapitalbasis ist durch hohe Steuern, Abgaben, Bürokratiekosten und die EEG-Umlage geschwächt. Die knappen Ressourcen in die richtigen Innovationsprojekte zu lenken, stellt für den Mittelstand eine echte Herausforderung dar.

Gleichzeitig beabsichtigen über 60 % der mittelständischen Unternehmen von ihrem deutschen Produktionsstandort aus, die Wachstumschancen im sich bietenden globalen Marktumfeld zu nutzen. Doch das ist kein Selbstläufer. Es müssen gezielt Markterschließungsstrategien entwickelt werden, denn die Ressourcen zur Vertriebssteuerung oder zum Feuerwehreinsatz, wenn ein entfernt sitzender Kunde ein technisches Problem meldet, sind im Mittelstand begrenzt.

Bei den Produktions- und Geschäftsprozessen gibt es weitere Verbesserungspotenziale. Haben sich gerade chemische Unternehmen in Deutschland als Vorreiter in Sachen Optimierung ihrer Ressourceneffizienz, also der bestmöglichen Nutzung von Rohstoffen und Energien hervorgetan, kann der Mittelstand die Ertragskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse weiter steigern. Themen wie die Maximierung der Anlagenauslastung durch kennzahlengesteuerte Fertigungsplanung oder der Anpassung des Produktsortiments an eine möglichst verlustfreie Produktion sind allerdings bisher erst bei der Hälfte der Unternehmen auf der Maßnahmenliste zu finden.

Zusammenfassend sind sich die befragten mittelständischen Unternehmen einig, dass sie am Standort Deutschland festhalten wollen und müssen. Zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergreifen sie daher Gegenmaßnahmen. Aus Sicht des externen Betrachters schlummern hier noch erhebliche Optimierungspotenziale, die gehoben werden müssen. Dies allein wird jedoch nicht ausreichen, um auch in Zukunft erfolgreich im globalen Wettbewerb zu bestehen. Erst mit der richtigen industriepolitischen Weichenstellung kann der chemische Mittelstand auch in Zukunft auf der Erfolgsspur bleiben.

Vorgehensweise und Gegenstand der Studie 1

1.1 Fokus der Studie

Ausgangspunkt der Untersuchung bilden die im September 2014 durch den VCI veröffentlichten Ergebnisse der Studie von Oxford Economics „*Die Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandorts Deutschland im internationalen Vergleich: Rückblick und Zukunftsperspektiven*“. Diese zeigen klar auf, dass der Chemiestandort Deutschland seit 2008 beschleunigt an Wettbewerbsfähigkeit verliert. Mit Hilfe der vorliegenden Studie soll genauer durchleuchtet werden, inwieweit davon auch der chemische Mittelstand betroffen ist. Ferner wird die Studie Gründe aufzeigen, die für den Wettbewerbsverlust verantwortlich sind und hinterfragen, mit welchen strategischen Antworten der Mittelstand auf die sich verändernden Verhältnisse reagiert. Die zentralen Fragestellungen, welche durch die Studie beantwortet werden sollen, sind:

- Welches sind die für den Mittelstand relevanten Standortfaktoren und wie schneidet Deutschland hier ab?
- Wie attraktiv ist der Chemiestandort Deutschland und wie hat sich diese Attraktivität innerhalb der letzten fünf Jahre verändert?
- Wie beurteilt der Mittelstand die Attraktivität ausländischer Standorte und wie hat sich diese Attraktivität innerhalb der letzten fünf Jahre verändert?
- Welche Faktoren sind entscheidend für die Attraktivität eines Standortes und wie schneidet Deutschland hier ab?
- Welche strategischen Konsequenzen ziehen mittelständische Unternehmen aus dieser Entwicklung?
- Wie wirkt sich die Attraktivität des Chemiestandorts Deutschland auf zukünftige Investitionen im In- und Ausland aus?
- Wie positiv sehen die mittelständischen Unternehmen in die Zukunft, wenn es um den Chemiestandort Deutschland geht?
- Welche Erwartungen und Wünsche hat der „Chemiemittelstand“ an die Politik?

1.2 Vorgehensweise

Der Komplexität des Themas und der gewünschten Tiefe der Informationsgewinnung geschuldet, erfolgte die Datenerhebung in zwei Stufen. Zunächst wurde in Kooperation mit dem VCI ein Fragebogen an dessen Mitgliedsunternehmen versandt. Dieser wurde von über 150 Geschäftsführern und Entscheidern deutscher Chemieunternehmen, hauptsächlich des Mittelstandes beantwortet (Abbildung 1).

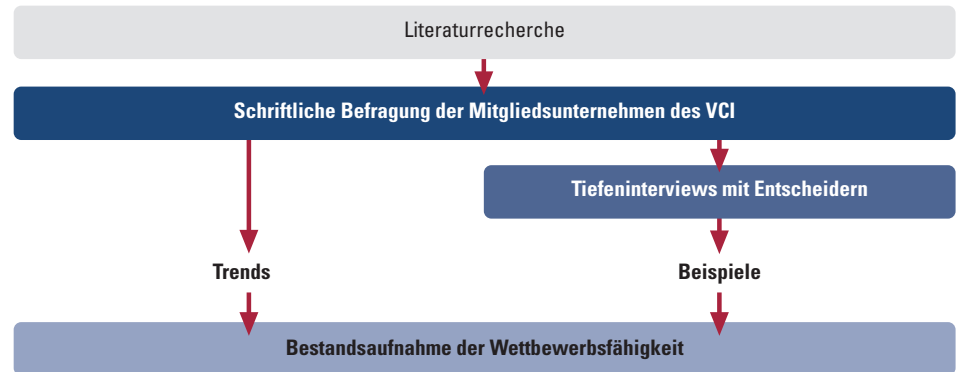


Abb. 1: Grundbausteine und Ablauf der Studie

Die Erhebung fand zwischen August und Oktober 2014 statt. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Befragung wurden 50 Tiefeninterviews überwiegend mit CEOs, Geschäftsführern bzw. Inhabern der ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Diese Interviews erfolgten entweder im persönlichen Gespräch oder telefonisch im Zeitraum von September bis November 2014. Recherchen in Sekundärquellen dienen zur Abrundung der Studienergebnisse.

Uns war zunächst wichtig herauszufinden, wie der Chemiemittelstand die Veränderungen der Attraktivität der internationalen Produktionsstandorte einschätzt. Insbesondere sollte ermittelt werden, wie sich die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland aus Sicht der Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren verändert hat.

In einem zweiten Schritt wurden Standortfaktoren identifiziert, die für Unternehmen der chemischen Industrie bedeutend sind. Anschließend sollte herausgefunden werden, wie der Standort Deutschland bezüglich dieser Faktoren durch die Unternehmen aktuell bewertet wird und wie sich diese Faktoren innerhalb der letzten Jahre aus Sicht der betroffenen Unternehmen verändert haben.

Als Konsequenz daraus ergab sich die Frage nach den in Deutschland sowie global getätigten Investitionen. Uns interessierte hier, wie sich die Veränderungen und die Bewertung der Standortfaktoren auf das Investitionsverhalten der Unternehmen ausgewirkt haben.

Und letztlich haben wir nach den strategischen Antworten gefragt, welche Entscheider für das verantwortete Unternehmen haben, um auf die Veränderungen der Standortattraktivität zu reagieren und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken:

- 1. Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit internationaler Chemiestandorte**
- 2. Bedeutung der Standortfaktoren**
- 3. Bewertung und Veränderungen der Standortfaktoren**
- 4. Investitionspläne des Chemiemittelstandes**
- 5. Anpassungsstrategie der Unternehmen an die Veränderungen**

1.3 Relevante Standortfaktoren

Nach Betrachtung der Oxford-Studie wurden 14 aus W&P-Sicht wesentliche Standortfaktoren definiert und untersucht, die im direkten Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit eines Chemiestandortes stehen. Diese Faktoren lassen sich in fünf Gruppen untergliedern (Abbildung 2).



Abb. 2: Clusterung der Standortfaktoren

1. **Bildungs-/Innovationsklima:**

In diesem Cluster werden die Faktoren „Verfügbarkeit von Fachkräften“ und das „Innovationsklima“ zusammengefasst. Hierunter werden im Rahmen dieser Studie exogene Faktoren mit Einfluss auf die Innovationsleistung des Unternehmens, wie beispielsweise staatliche Innovationsanreize und regulatorische Innovationshemmnisse, oder die Einstellung der Gesellschaft gegenüber Innovationen und neuen Technologien subsummiert.

2. **Marktumfeld/-dynamik:**

Die Faktoren „Marktwachstum in Deutschland und Europa“ sowie „Abwanderung von Kunden in andere Regionen“ werden in diesem Cluster zusammengefasst.

3. **Gesetzliche Rahmenbedingungen:**

Dieses Cluster enthält die Faktoren „Generell der Umgang mit Behörden und Verwaltung“, „Rechts- und Planungssicherheit“, „Bürokratie- und Regulierungsaufwand“ sowie „Gesellschaftliches Verständnis für unternehmerische Belange“.

4. **Infrastruktur:**

Zwei Faktoren formen dieses Cluster: „Immobilien und Grundstücke“ bewertet die Verfügbarkeit und den Preis von Grund und Boden für die industrielle Fertigung. „Infrastruktur“ umfasst neben der Verkehrsinfrastruktur auch die Kommunikations-, Daten- und Stromnetze.

5. **Herstellkosten und Steuern:**

Dieses Cluster umfasst die Herstellungskosten wie Rohstoff-, Personal- oder Energiekosten sowie Steuern und Abgaben.

1.4 Statistische Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen

Im Rahmen der Studie wurden 156 Chemieunternehmen befragt. Dabei handelt es sich größtenteils (95%) um mittelständische Unternehmen (Abbildung 3). Im weiteren Verlauf haben wir die folgende Unterteilung zu Grunde gelegt:

■ **Unterteilung nach Jahresumsatz 2013¹:**

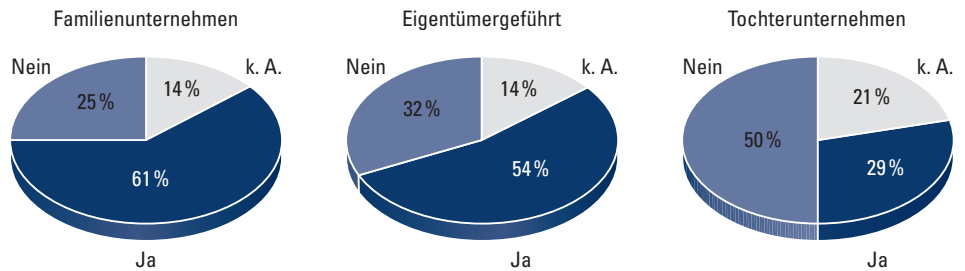
- Konzern: ≥1 Mrd. Euro
- Große mittelständische chemische Betriebe: <1 Mrd. Euro und ≥150 Mio. Euro
- Mittlere mittelständische chemische Betriebe: <150 Mio. Euro und ≥50 Mio. Euro
- Kleine mittelständische chemische Betriebe: <50 Mio. Euro

Abb. 3: Verteilung der befragten Unternehmen nach Umsatzgröße (Fragebogen)



Der überwiegende Anteil mit 62 % sind Familienunternehmen. Insgesamt sind 54 % aller befragten Unternehmen eigentümergeführt und die Hälfte ist nicht Tochter eines Mutterkonzerns (Abbildung 4). Der durchschnittliche Umsatz dieser Unternehmen im Jahr 2013 betrug 286 Mio. Euro, wobei der Median bei 68 Mio. Euro lag. Die Firmen beschäftigten 2013 im Durchschnitt 894 Mitarbeiter; hier lag der Median bei 165 Mitarbeitern. Das Spektrum der Teilnehmerunternehmen reicht vom Kleinstbetrieb (5 Mitarbeiter und <1 Mio. Euro Umsatz) bis hin zu großen Chemieunternehmen mit 50.000 Mitarbeitern und 5 Mrd. Euro Umsatz. Insgesamt konnten die befragten Unternehmen laut eigener Angabe 2013 rund 39,5 Mrd. Euro Umsatz erwirtschaften und beschäftigten dabei 129.000 Mitarbeiter².

Abb. 4: Struktur der befragten Unternehmen (Mehrfachnennungen)



Bei der Befragung wurde auf die Abdeckung der gesamten Bandbreite verschiedener Sparten innerhalb der deutschen Chemie Wert gelegt. Die Spartenauswertung erfolgte auf Basis der VCI-Abgrenzung:

■ **Unterteilung nach Chemiesparten³:**

- Anorganische Grundchemikalien
- Fein- und Spezialchemikalien
- Petrochemikalien und Derivate
- Pharmazeutische Industrie
- Polymere
- Wasch- und Körperpflegemittel

¹ 2013. Die definierten Bereiche ergeben sich aus den unterschiedlichen Erfahrungen, welche während der persönlichen Interviews gesammelt wurden.

² Weltweit. 12 Unternehmen gaben bei der Anzahl der Mitarbeiter keine Angaben an; 29 Unternehmen gaben beim Umsatz keine Angaben an.

³ VCI-Unterteilung der Chemiebetriebe nach Sparten.

Ein besonderes Gewicht fällt den Fein- und Spezialchemikalienherstellern zu, welche auch den größten Anteil an den Chemieunternehmen in Deutschland haben (Abbildung 5).

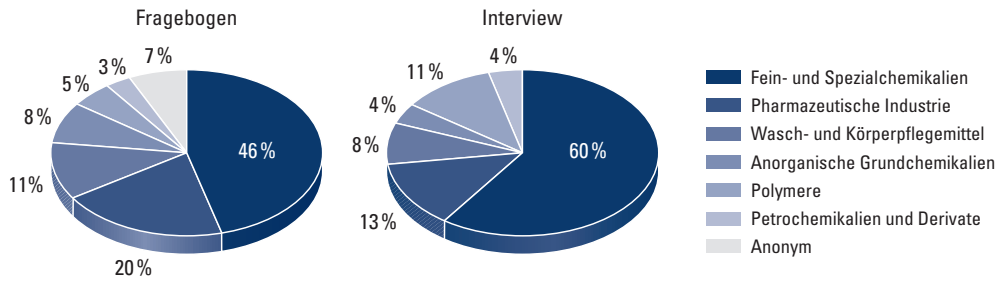


Abb. 5: Verteilung der an der schriftlichen Befragung und den Interviews teilnehmenden Chemieunternehmen

Sowohl für die Beantwortung der Fragebögen als auch für die bis zu 120 Minuten dauernden telefonischen oder persönlichen Tiefeninterviews standen überwiegend Geschäftsführer/CEOs zur Verfügung (Abbildung 6).

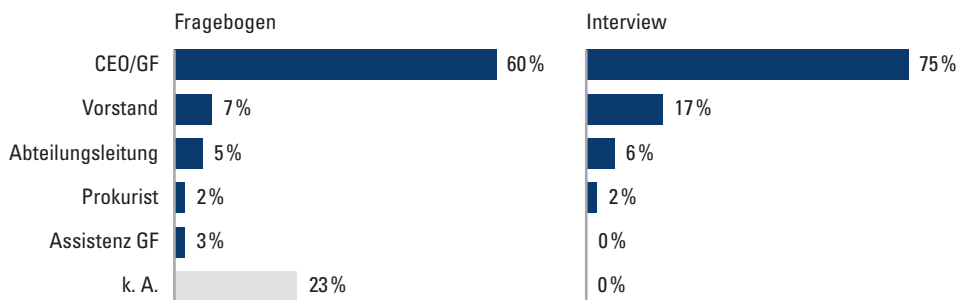


Abb. 6: Positionen der Interviewteilnehmer

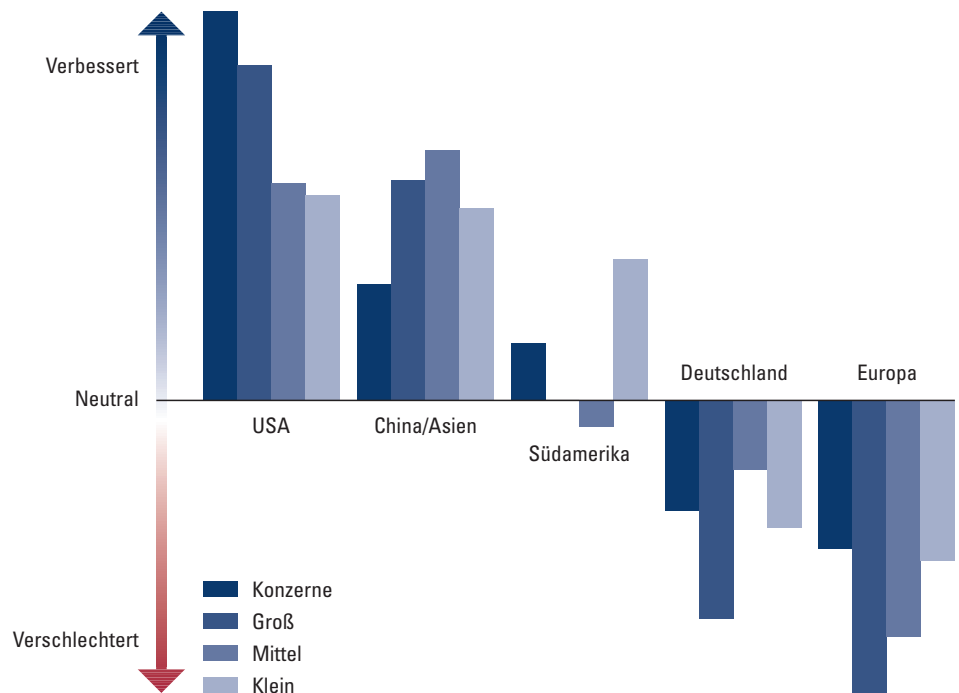
2 Ergebnisse der Studie

2.1 Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit wichtiger Chemiestandorte

Deutschland gehört nach wie vor zu den attraktiven und wettbewerbsfähigen Chemiestandorten der Welt. Diese Einschätzung der Unternehmen wird durch den hohen deutschen Außenhandelsüberschuss im Chemikalienhandel sowie durch die hohe Wertschöpfung der Chemieunternehmen in Deutschland belegt. Dies zeigt auch die Befragung: 68 % der Befragten blicken positiv in die Zukunft, wenn es um den Standort Deutschland geht – die Standortvorteile überwiegen nach wie vor. Bei genauem Hinschauen auf die Studienergebnisse wird allerdings klar: Der Mittelstand signalisiert für die zurückliegenden fünf Jahre eine spürbare Verschlechterung der Standortattraktivität. Die Ursachen und die sich daraus ableitenden Konsequenzen werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Um das globale Umfeld besser zu verstehen, schauen wir jedoch zunächst auf den internationalen Vergleich wichtiger Chemiestandorte. Die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und Europas hat sich in den vergangenen fünf Jahren nach Einschätzung der Chemieunternehmen negativ entwickelt, während zeitgleich die Wettbewerbsfähigkeit Asiens und der USA deutlich zugenommen hat (Abbildung 7). Die Bedingungen für eine Chemieproduktion in Südamerika hingegen sind seit Jahren nahezu unverändert.

Abb. 7: Einschätzung der Entwicklung wichtiger Chemiestandorte in Bezug auf deren Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der letzten Jahre (Mehrfachnennungen)



Der Chemiestandort USA hat nach Einschätzung der Befragten in jüngster Zeit an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen. Dies liegt vor allem an dem durch das Fracking verursachten Shalegas-Boom, den daraus folgenden niedrigen Gaspreisen und den damit einhergehenden niedrigen Rohstoff- und Energiekosten für die chemische Industrie. Dies wird von den Unternehmen aller Größenklassen so gesehen, wobei die Standortbedingungen in den USA sich aus Sicht der Konzerne besonders positiv entwickelt haben.

Auch der Chemiestandort Asien hat an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen. Dies liegt neben den günstigeren Produktionskosten vor allem am hohen Wachstum der Chemienachfrage in der Region. Hinzu kommt, dass sich die Bedingungen für ein Investment der Chemieunternehmen sowohl in China als auch in anderen Ländern Asiens in den vergangenen Jahren gerade für mittelständische Unternehmen deutlich verbessert haben.

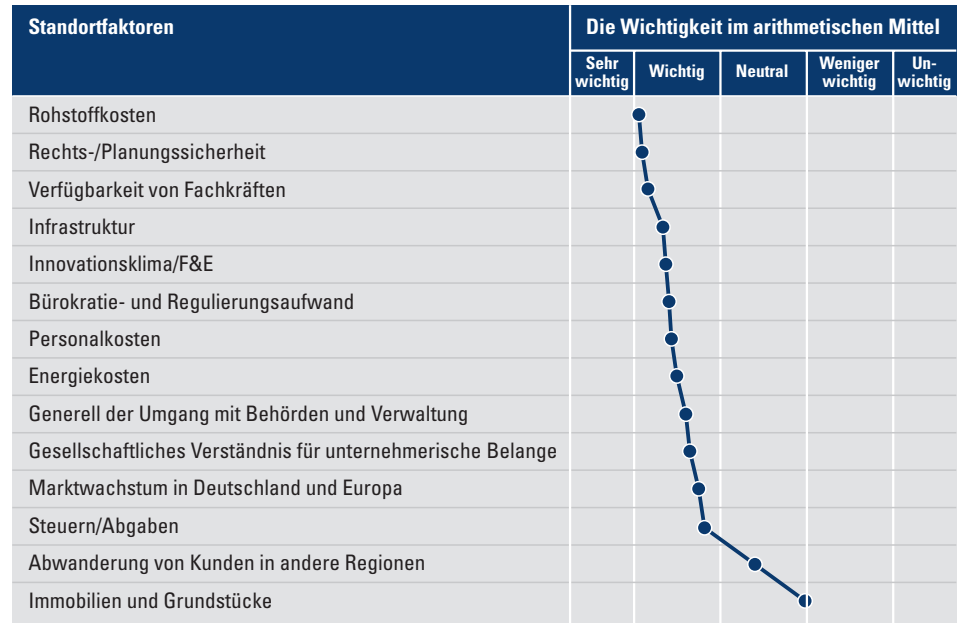
Anders sieht es in Südamerika aus. Die Region hat aus Sicht der Chemieindustrie trotz hohem Marktwachstum und einer günstigen Rohstoffversorgung in den letzten Jahren nicht signifikant an Wettbewerbsfähigkeit zulegen können. Dies liegt vor allem an der politischen und wirtschaftlichen Instabilität, der schlechten Infrastruktur und anderen strukturellen Problemen (z. B. Bürokratie und Korruption) vieler südamerikanischer Länder.

Im Gegensatz zum Rest der Welt hat der Chemiestandort Europa an Wettbewerbsfähigkeit verloren, insbesondere aus Sicht des Mittelstandes. Viele Probleme sind hausgemacht. Die anhaltende Euro-Krise bedingt ein niedriges Marktwachstum. Hinzu kommt ein wenig vorteilhaftes industriepolitisches Umfeld (z. B. durch eine kostenintensive Energie- und Klimapolitik). Im europäischen Vergleich schneidet Deutschland zwar etwas besser ab, aber auch hierzulande ist die Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht des Mittelstandes gesunken.

2.2 Bedeutung der Standortfaktoren

In der folgenden Grafik ist die Bedeutung der einzelnen Standortfaktoren aus Sicht der befragten Experten dargestellt:

Abb. 8: Bedeutung der Standortfaktoren



Nahezu alle in der Studie analysierten Standortfaktoren haben für den chemischen Mittelstand eine hohe Bedeutung hinsichtlich der Standortattraktivität. Ganz oben rangieren die Rohstoffkosten, aber auch die Energie- und Personalkosten sind für die Chemieunternehmen von hoher Bedeutung. Insgesamt sind die Herstellkosten der wichtigste Standortindikator. Der „Rechts- und Planungssicherheit“ wird genauso wie der „Verfügbarkeit von Fachkräften“ höchste Bedeutung beigemessen, weil die chemische Industrie zusammen mit der Schwerindustrie ausgesprochen kapitalintensiv ist und als industrieller Spitzenreiter in der Wertschöpfung pro Mitarbeiter absolute Notwendigkeit für exzellentes Fachpersonal hat. Der Faktor „Immobilien und Grundstücke“ hingegen landet auf der Skala ganz unten. Die Verfügbarkeit von Grund und Boden ist kein bedeutender Standortfaktor für die befragten Unternehmen. Auch die Abwanderung von Kunden in andere Regionen hat für die Unternehmen wenig Bedeutung. Dies zeigt, wie flexibel die chemische Industrie mittlerweile geworden ist. Der Mittelstand ist heutzutage bereit und in der Lage, praktisch jeden Kunden auf dem Globus mit den entsprechenden Produkten zu bedienen. Die Wichtigkeit der räumlichen Nähe zum Kunden hängt stark vom Markt- und Wettbewerbsumfeld ab, scheint aber insbesondere für mittelständische Unternehmen lange nicht mehr so wichtig wie früher. Dies spiegelt sich auch in den steigenden Exporten der chemischen Industrie wider.

2.3 Standortattraktivität Deutschlands und deren Veränderung innerhalb der letzten fünf Jahre

Bezüglich der Standortattraktivität Deutschlands wurden die Unternehmen zu allen Faktoren sowohl zu ihrer aktuellen Einschätzung als auch zu den Veränderungen der zurückliegenden fünf Jahre befragt. Dabei zeigten sich zwischen den einzelnen Größenklassen größtenteils nur geringfügige Unterschiede in der Beurteilung der Standortattraktivität. Bezüglich der unterschiedlichen Standortfaktoren wird von den befragten Teilnehmern aber ein durchaus gemischtes Bild gezeichnet. Hieraus lassen sich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für den Chemiestandort Deutschland ableiten. Die Gruppierung der Standortfaktoren in die zuvor beschriebenen fünf Cluster erleichtert dabei das Verständnis.

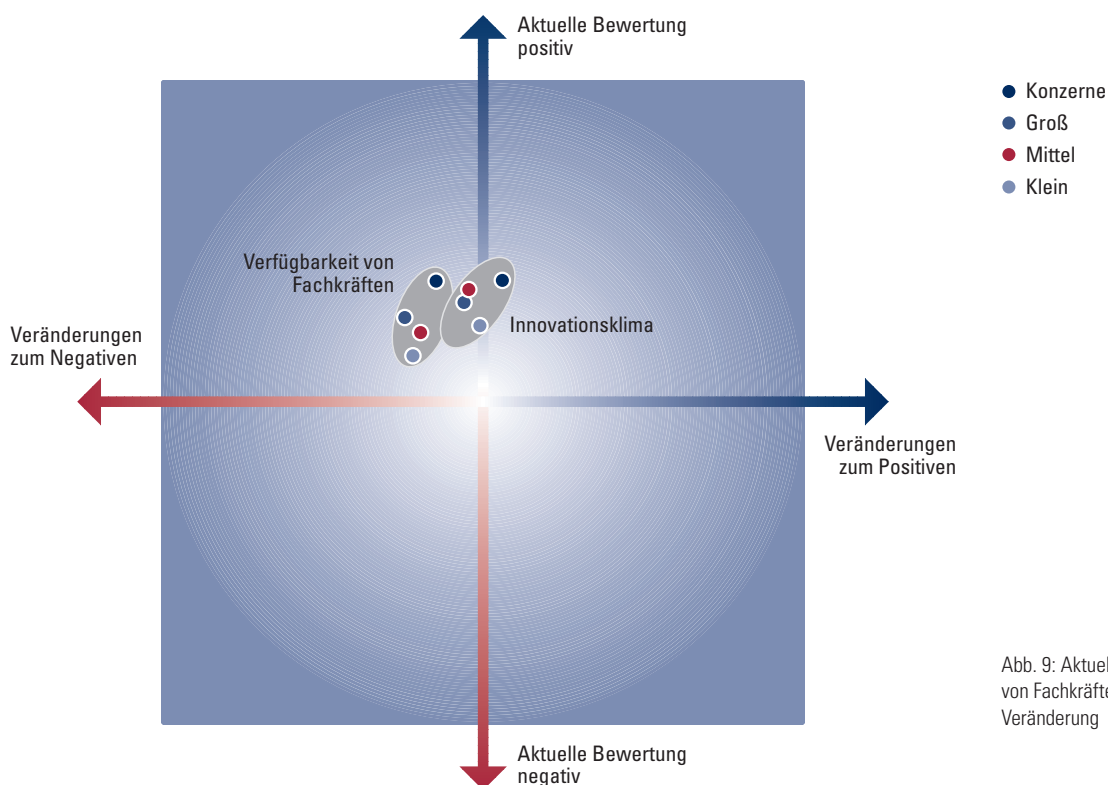


Abb. 9: Aktuelle Bewertung der Verfügbarkeit von Fachkräften/Innovationsklima und deren Veränderung

Das **Innovationsklima** und die **Verfügbarkeit von Fachkräften** gehören zu den positiv bewerteten Standortfaktoren (Abbildung 9). Hier ist Deutschland im internationalen Vergleich aktuell gut aufgestellt. Beide Faktoren werden in Deutschland über alle Unternehmensgrößen hinweg als positiv wahrgenommen. Gleichzeitig befinden sich diese beiden unter den sechs wichtigsten Faktoren (siehe Abbildung 8).

Während die Einschätzung des Innovationsklimas in den vergangenen Jahren nahezu unverändert geblieben ist, gaben die Unternehmen an, dass es seit fünf Jahren schwieriger geworden ist, den Fachkräftebedarf zu decken. Auffällig ist, dass mit sinkender Unternehmensgröße die positive Bewertung der Verfügbarkeit von Fachkräften abnimmt. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass größere Unternehmen den Angestellten oft mehr Leistungen bieten können als kleine. Auch nehmen kleinere Betriebe das Innovationsklima in Deutschland leicht negativer wahr als große. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass bei diesen Unternehmen die Finanzkraft fehlt, um wirkliche Innovationen voran zu treiben. Der Zugang zur Projektförderung wird von Mittelständlern als zu bürokratisch wahrgenommen.

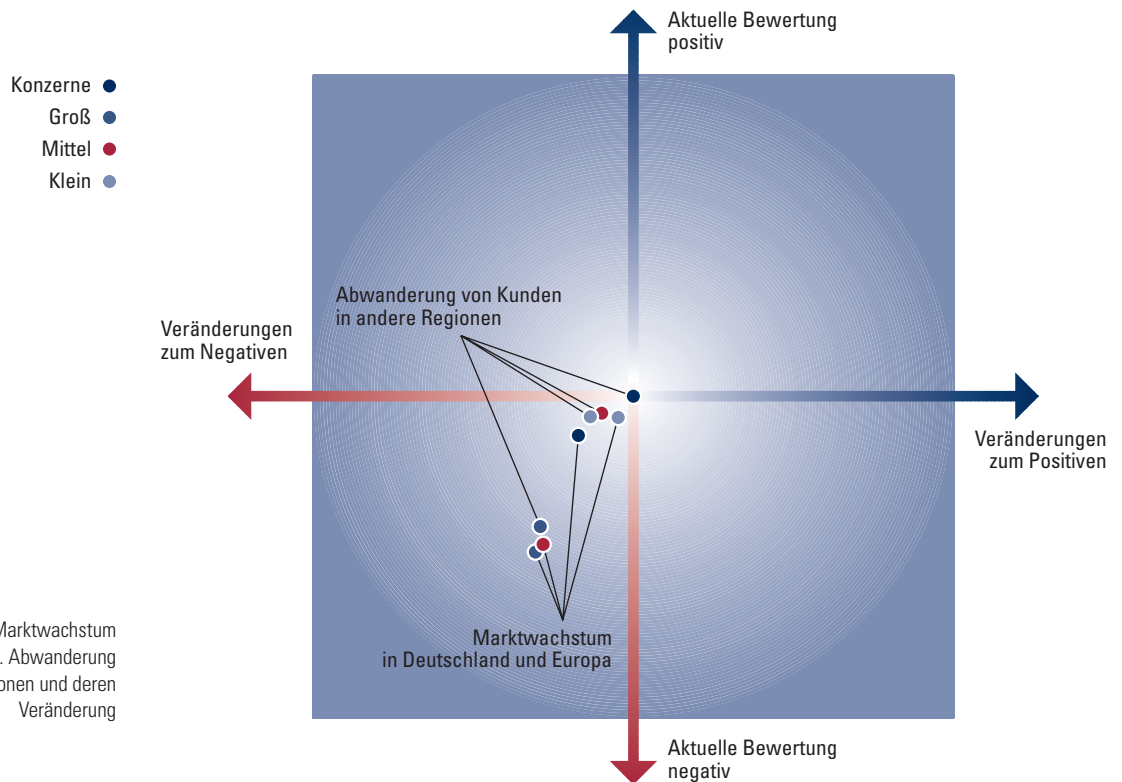


Abb. 10: Aktuelle Bewertung von Marktwachstum in Deutschland und Europa bzw. Abwanderung von Kunden in andere Regionen und deren Veränderung

Das **Marktwachstum in Deutschland und Europa** (Abbildung 10) ist aus dem Blickwinkel der befragten Chemieunternehmen über die letzten Jahre zu niedrig. Vor allem große und mittlere mittelständische Unternehmen bewerten diesen Standortfaktor sehr negativ. Diese Unternehmen spüren die schwierige wirtschaftliche Lage der europäischen Nachbarländer besonders stark. Kleinere Unternehmen hingegen fokussieren sich stärker auf das Inlandsgeschäft und positionieren sich meist in Nischen, während Konzerne dem Wachstum in Asien und Amerika folgen. Bezüglich der **Abwanderung von Kunden** in andere Regionen beurteilt der Großteil der befragten Unternehmen die Lage neutral. Eine erkennbare Abwanderung der Kunden aus Deutschland ist bisher ausgeblieben. Nur die großen Mittelständler spüren eine Verschlechterung innerhalb der letzten Jahre.

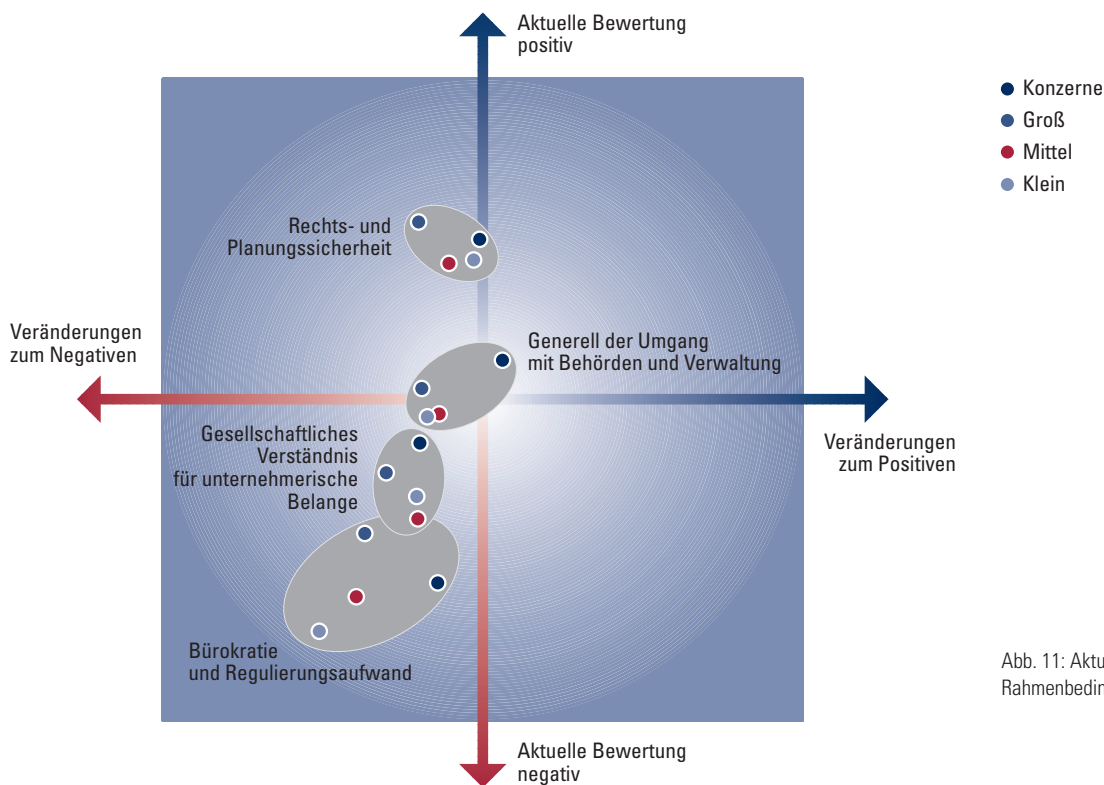


Abb. 11: Aktuelle Bewertung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und deren Veränderung

Die **Rechts- und Planungssicherheit** in Deutschland wird positiv bewertet und ist laut Expertenaussagen einer der wichtigsten Gründe, sich noch für den Standort Deutschland zu entscheiden (Abbildung 11). Der Mittelstand spürt jedoch auch hier eine leichte Verschlechterung. Es fällt den Unternehmen schwer, sich auf die ständigen Änderungen beispielsweise im Bereich der Energiepolitik einzustellen. In den Interviews äußerten die Unternehmen darüber hinaus die Befürchtung, dass die „Regulierungswut aus Brüssel“ die Langfristplanungen zukünftig erschwert. Vor allem große Mittelständler sehen hier bedingt durch die Erfahrungen mit REACH größere Schwierigkeiten auf sich zukommen. Der **Umgang mit Behörden** wird im Mittel neutral beurteilt. Allerdings scheint für kleine Unternehmen der Umgang mit den Behörden schwieriger als für große Unternehmen, weil eine entsprechende Einflussnahme häufig nicht so stark ausgeprägt ist. Der Trend der Expertenbefragung zeigt: Je kleiner der Betrieb, desto stärker fühlen sich die Unternehmen benachteiligt: „Mit der Verhandlungsmacht von Konzernen können wir Mittelständler nicht mithalten“. Das **gesellschaftliche Verständnis für unternehmerische Belange** wird aktuell als nicht ausreichend wahrgenommen. Zudem hat sich dieser Standortfaktor in den letzten Jahren weiter verschlechtert. Insbesondere der Mittelstand beklagt, dass die Gesellschaft die Beiträge der Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung zu wenig wertschätzt und zu wenig Verständnis für wirtschaftliche Notwendigkeiten aufbringt. Der **Bürokratie- und Regulierungsaufwand** ist laut Aussagen der interviewten Unternehmer hoch und zuletzt stark gestiegen. Gesetzliche Vorgaben wie REACH, die Biozidverordnung oder auch GMP bereiten den betroffenen Unternehmen große Mühe. Hier scheint die Belastungsgrenze des Mittelstandes erreicht zu sein: „Die Gefahr ist, dass gerade die Innovationsanstrengungen durch die die deutsche Chemieindustrie lange Zeit so stark war, in einem wuchernden Bürokratie- und Regulierungsaufwand erstickt werden.“

Die Erfüllung der zahlreichen Rechtsvorschriften erfordert einen hohen personellen und finanziellen Aufwand. Im Mittelstand mussten viele Stellen geschaffen werden, die sich um die Einhaltung von Vorschriften kümmern. Oft muss das Personal mehrere Aufgaben gleichzeitig übernehmen und teure Schulungen durchlaufen, um die „Bürokratieflut“ angemessen und gesetzeskonform bewältigen zu können.

Beispiel Biozid-Verordnung: Häufig kostet die Zulassung eines Wirkstoffes die Unternehmen 500.000 Euro und mehr. Dies ist viel Geld und verteuert die Wirkstoffe erheblich. Außerdem verzichten manche Hersteller mittlerweile aus Kosten-Nutzen-Abwägungen auf die Zulassung. Darunter leiden die Weiterverarbeiter. Ihre Vorprodukte sind nur noch zu höheren Preisen verfügbar und die Beschaffung wird erschwert.

Beispiel REACH: Die Erstellung der Sicherheitsdatenblätter gemäß REACH erfordert zusätzliche Ressourcen. Ein Geschäftsführer berichtete anhand des Beispiels Essigsäure, wie sich *„die Seitenanzahl des Sicherheitsberichts von anfänglich 2 Seiten (1994) über 7 Seiten (2004) auf 14 Seiten (2014) versiebenfachte“*. Zudem bemängeln die Unternehmen oftmals fehlende Klarheit seitens der Politik und der Behörden. *„Es ist ein Katz- und Mausspiel zu Lasten des Mittelstandes“*, war häufig den Gesprächen zu entnehmen; denn üblicherweise hält der Mittelstand keine Strukturen bereit, welche mit bürokratischem Aufwand in solchen Dimensionen umgehen kann.

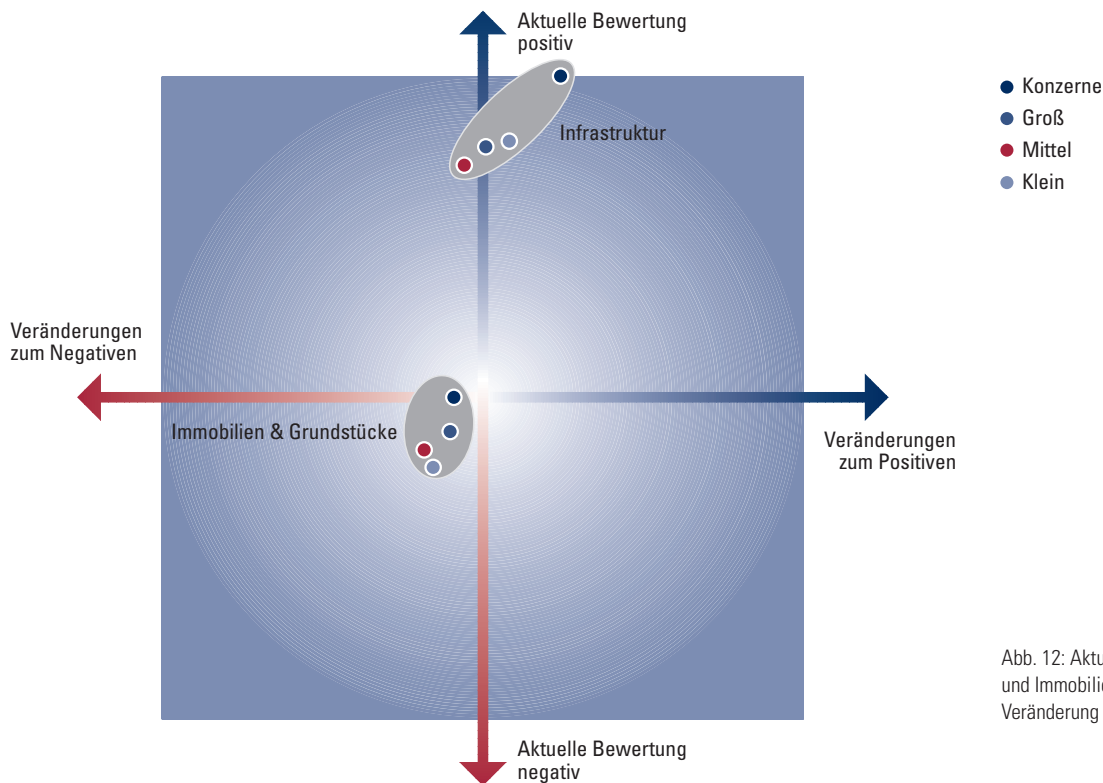


Abb. 12: Aktuelle Bewertung der Infrastruktur und Immobilien & Grundstücke und deren Veränderung

Die **Infrastruktur** schneidet bei der Befragung unter allen Standortfaktoren am besten ab (Abbildung 12). Die Befragten verweisen klar auf die im internationalen Vergleich ausgezeichnete Infrastruktur Deutschlands. Straßen- und Verkehrswege für Luft- und Schifffahrt sind aus Sicht der befragten Unternehmen in einem guten Zustand. Auch die Netzsicherheit in der Stromversorgung ist in Deutschland im Moment noch gewährleistet. Dies ist längst nicht bei allen Standortwettbewerbern der Fall.

Die gute Bewertung der Infrastruktur darf jedoch nicht dazu führen, dass die notwendigen Instandhaltungsinvestitionen ausbleiben. Es muss alles daran gesetzt werden, diesen Standortfaktor auf einem hohen Level zu halten. Gerade in der Telekommunikations-Infrastruktur, Stichwort Datenautobahnen, sehen viele Experten bereits heute dringenden Nachholbedarf. Hier sind einige europäische Nachbarländer deutlich besser aufgestellt. Zudem ist die Verkehrsinfrastruktur überlastet. Gerade in Ballungszentren wie dem Dreiländereck Deutschland-Frankreich-Schweiz und der Metropolregion Rhein-Ruhr sind angespannte Verkehrslagen auf den Straßen inzwischen die Regel. Hier besteht laut den Aussagen vieler Geschäftsführer dringender Ausbaubedarf der Transportnetze. **Immobilien und Grundstücke** für die industrielle Fertigung sind zu wettbewerbsfähigen Preisen ausreichend verfügbar. Dieser Faktor wird daher, unabhängig von der Unternehmensgröße, vorwiegend im neutralen Bereich bewertet.

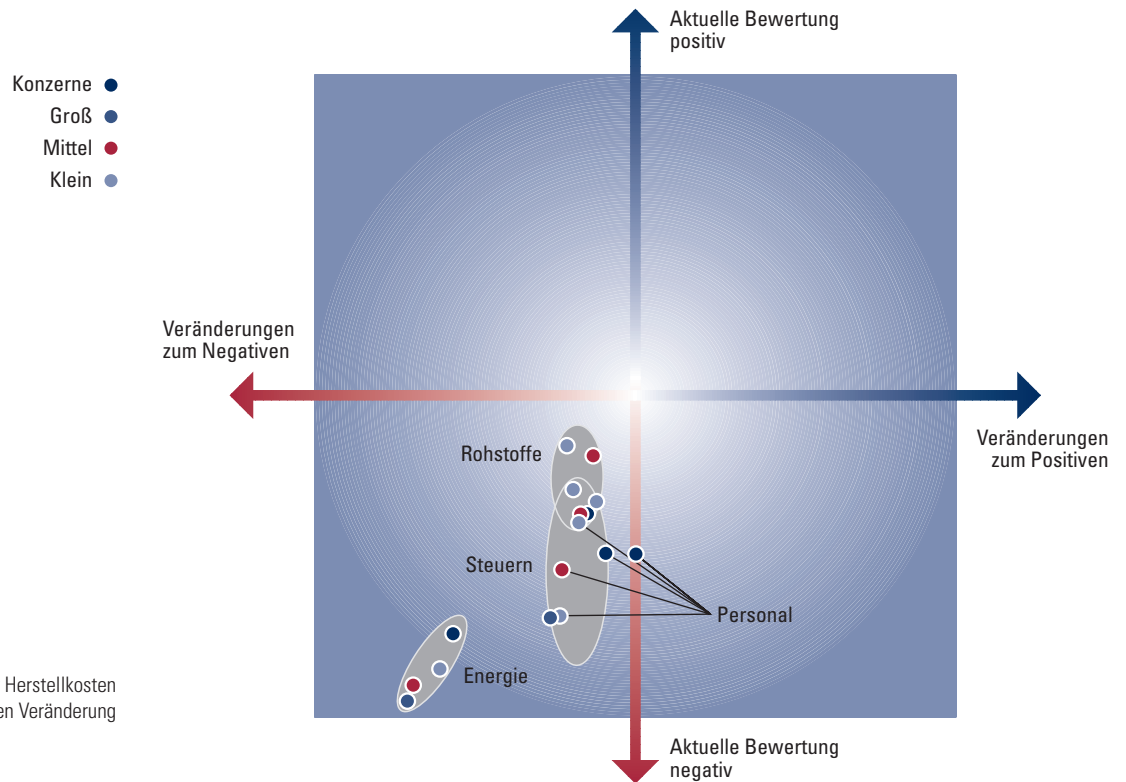


Abb. 13: Aktuelle Bewertung der Herstellkosten und Steuern und deren Veränderung

Bei Betrachtung von Abbildung 13 wird deutlich, dass Deutschland bei **Herstellkosten** sowie **Steuern und Abgaben** einen deutlichen Standortnachteil hat. Dieser hat sich in den vergangenen fünf Jahren sogar noch vergrößert. Insbesondere die Rohstoffkosten sind negativ bewertet worden. Dies liegt bei Beschaffung aus dem Ausland an den Transportkosten und den Einfuhrzöllen, bei Beschaffung aus dem Inland an den hohen Produktionskosten der Hersteller. Die seit Jahren stark steigenden **Energiekosten**, verursacht durch eine von vielen als „Wachstumsbremse“ beschriebene Energiepolitik, belasten die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes Deutschland: „*Deutschland verteuert durch Energiepolitik die Energieträger künstlich und macht so den Standort unattraktiv.*“ Keine Kostenart hat sich in den vergangenen Jahren so stark zum Negativen verändert wie diese. Bei der Energiepolitik ist nach Meinung der befragten Unternehmen die Schmerzgrenze bereits erreicht, oder gar schon überschritten. Manche Unternehmer sehen sich in ihrer Existenz bedroht, wenn sie plötzlich die volle EEG-Umlage zahlen müssen oder wenn die Energiekosten weiter kräftig steigen: „*Die Unternehmen haben in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen gemacht, um den Energieverbrauch zu senken, jedoch wurde die erhoffte Einsparung an Energiekosten im Nachhinein durch eine Erhöhung der Stromkosten wieder zunichte gemacht.*“

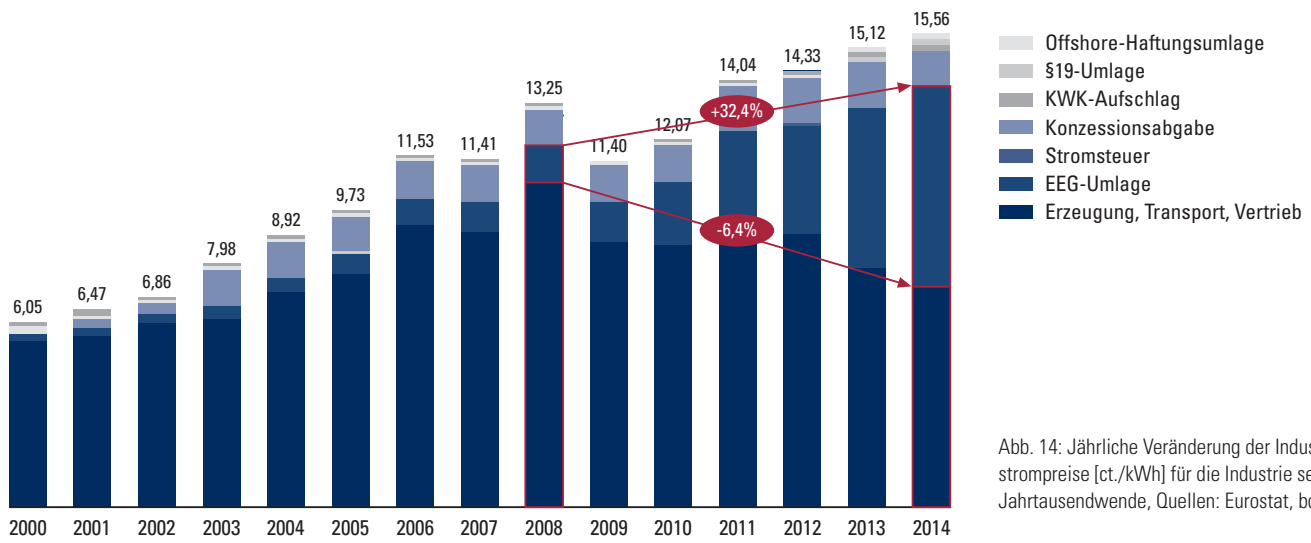


Abb. 14: Jährliche Veränderung der Industriestrompreise [ct./kWh] für die Industrie seit der Jahrtausendwende, Quellen: Eurostat, bdew

Abbildung 14 zeigt, dass die Kosten für Erzeugung, Transport und Vertrieb von Industriestrom seit 2008 um jährlich durchschnittlich mehr als 6 % gefallen sind; weil aber gleichzeitig die EEG-Umlage um mehr als 32 % pro Jahr zulegte, stiegen die Stromkosten der Industrie deutlich. Mittelständische Unternehmen sind oft nicht von der EEG-Umlage befreit, weil der Anteil der Energie- an den Gesamtkosten zu gering ist. Die hohen Stromkosten gefährden mittlerweile die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands, denn sie erzwingen nicht nur die Verlagerung energieintensiver Prozesse ins Ausland, sondern verhindern auch Investitionen aus dem Ausland in den Industriestandort Deutschland.

2.4 Attraktivität der Standortfaktoren in Deutschland nach Sparten

Abbildung 15 zeigt die qualitative Ausprägung der gruppierten Standortfaktoren und deren Entwicklung nach Sparten innerhalb der letzten fünf Jahre. Bezüglich einzelner Standortfaktoren zeigen sich zwischen den Sparten teilweise deutliche Unterschiede.

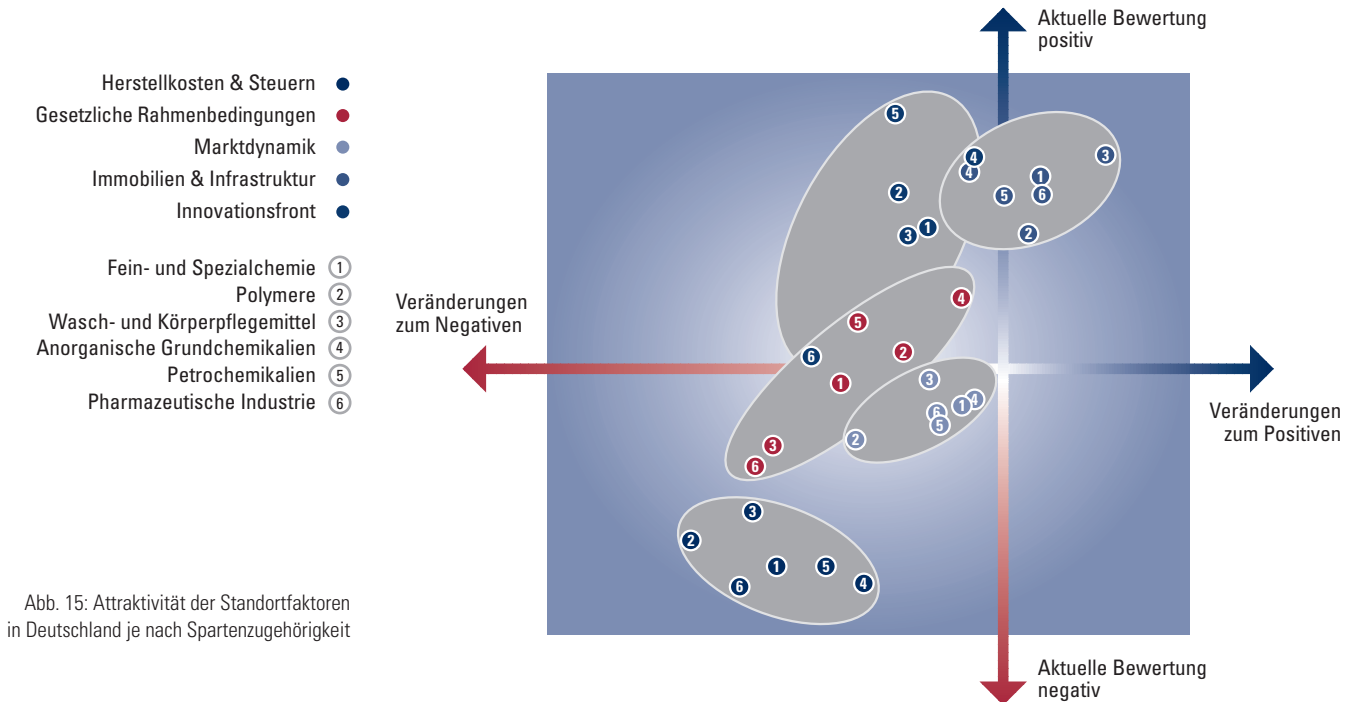


Abb. 15: Attraktivität der Standortfaktoren in Deutschland je nach Spartenzugehörigkeit

Die im internationalen Vergleich hohen **Herstellungskosten** werden von allen Chemiesparten ebenso wie die Steuern und Abgaben als Wettbewerbsnachteil bewertet. Dieser hat sich in allen Sparten zuletzt sogar noch vergrößert. Allerdings sind die Ursachen für diese Entwicklung unterschiedlich: Die pharmazeutische Industrie nennt hier vor allem Kosten für die Entwicklung, Registrierung und Zulassung von Neuprodukten, während Petro- und Polymerchemie über hohe Energiekosten klagen. Auch Lohnkosten und Steuern sind im internationalen Vergleich relativ hoch.

Über alle Sparten hinweg war die **Marktdynamik** in den letzten fünf Jahren zu niedrig; vor allem die Polymerchemie hatte hiermit zu kämpfen. Hinzu kommt ein zunehmender Importdruck, weil es für ausländische (energieintensive) Unternehmen vorteilhafter ist, den Markt von außen zu bedienen, als am Chemiestandort Deutschland zu produzieren: „Commodities in Deutschland herzustellen lohnt sich nicht mehr“.

Das **Bildungs- und Innovationsklima** in Deutschland wird von allen Sparten insgesamt positiv bewertet, allerdings fühlt die Industrie eine Verschlechterung der Verfügbarkeit von Fachkräften innerhalb der letzten fünf Jahre. Auch bemängeln die Unternehmen eine nicht ausreichende staatliche Forschungsförderung. Der Mittelstand vermisst eine steuerliche Forschungsförderung, wie sie in vielen anderen Ländern üblich ist. Die pharmazeutische Industrie sieht die Innovationen vor allem durch die Regulierung des Pharmamarktes und eine strengere Gesetzgebung gehemmt. Die negative Sicht dieser Sparte spiegelt sich auch in der schlechten Bewertung der gesetzlichen Rahmenbedingungen wider: „Es ist einfach in Deutschland und Europa zu kompliziert und zu teuer, neue Medikamente zu registrieren. Der Prozess ist viel zu langwierig“.

Die **Infrastruktur** wird fast ausschließlich positiv bewertet und scheint spartenübergreifend der attraktivste Standortfaktor zu sein. Häufig wurde allerdings gewarnt, dass zumindest der Erhalt der Infrastruktur von der Politik gewährleistet werden muss.

2.5 Auswirkungen der sinkenden Wettbewerbsfähigkeit auf die Investitionen in Deutschland

Die VCI/Oxford Economics Studie hat gezeigt, dass sich eine Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes negativ auf die Investitionen auswirkt. Die amtliche Statistik weist für die gesamte deutsche Chemie eine Investitionsschwäche aus: Obwohl der Branchenumsatz seit 2008 deutlich ausgeweitet werden konnte, waren die Sachanlageinvestitionen leicht rückläufig. 2008 gab die Branche noch 7,2 Mrd. Euro für neue Anlagen aus. 2013 waren es noch knapp 7 Mrd. Euro. Die Investitionsquote war ebenfalls rückläufig. Um zu ermitteln, ob die sinkende Wettbewerbsfähigkeit auch im Mittelstand zu einer Investitionszurückhaltung führt, wurden die Unternehmen im Rahmen der vorliegenden Studie zu ihren Investitionsplänen für die kommenden 3-5 Jahre befragt. Dabei gaben die Unternehmen an, welchen Umsatzanteil sie investieren wollen. Außerdem wurde nach den Investitionsmotiven (Ersatz, Rationalisierung oder Kapazitätserweiterung) befragt.

Das Ergebnis (Abbildung 16) zeigt, dass mehr als 90 Prozent der mittelständischen Unternehmen in den kommenden Jahren am Standort Deutschland investieren wollen. Die Konzerne sind hier deutlich zurückhaltender. Das zeigt sich auch bei den Investitionsvolumina. Während die Konzerne lediglich 2,5% ihres Jahresumsatzes in Deutschland investieren wollen, sind es im Mittelstand fast 8 Prozent. Es ist allerdings zu berücksichtigen, ob die Konzerne den Konzernumsatz zu Grunde gelegt haben, denn somit sind die Anteile natürlich deutlich kleiner.

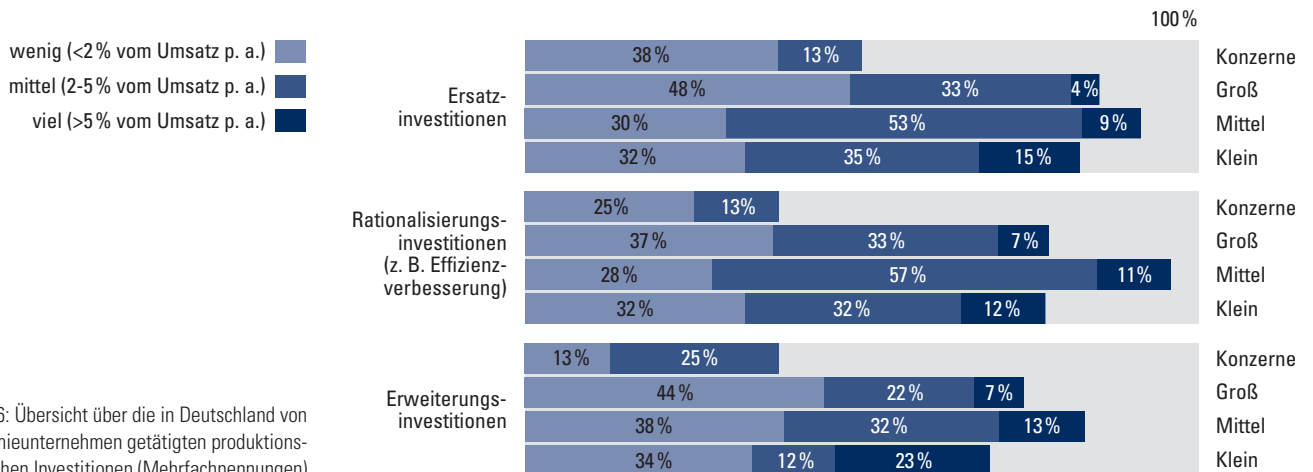


Abb. 16: Übersicht über die in Deutschland von Chemieunternehmen getätigten produktionsnahen Investitionen (Mehrfachnennungen)

Die Investitionen des Mittelstandes verteilen sich nahezu gleichmäßig auf die drei Investitionsmotive. Rund ein Drittel ihres Investitionsbudgets geben die Unternehmen demnach für Erweiterungsinvestitionen aus. Deutschland bleibt also auch in Zukunft der Heimatstandort des Mittelstandes. Der Mittelstand investiert auch zukünftig am Standort Deutschland, wenn auch nicht massiv. Gemessen an den historischen Investitionsvolumina weitet der Mittelstand seine Investitionen nicht aus. Insofern kann man durchaus eine Investitionszurückhaltung beobachten. Als Begründung hierfür nannten die Unternehmen die sinkende Wettbewerbsfähigkeit, die sie vor allem auf politische Entscheidungen zurückführen. Vielen mittelständischen Unternehmern fehlen beispielsweise „klare Ansagen der Politik, um langfristige Investitionen rechtfertigen zu können“. Besonders deutlich wird die Investitionsschwäche, wenn man über den Atlantik blickt: Im Vergleich zu den massiven Investitionsvolumina, welche in den USA getätigt werden, fallen die Investitionen in Deutschland eher gering aus. Insgesamt wurden hierzulande 2013 nur 7 Mrd. Euro in Chemieanlagen investiert, während beispielsweise die US-Chemie gleichzeitig 29 Mrd. Euro in neue Anlagen investierte. Dort ist auch die Investitionsquote signifikant höher als in Deutschland.

2.6 Auslandsinvestitionen der deutschen Chemieindustrie

Während die Investitionen der Branche in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren rückläufig waren, stiegen die Sachanlageinvestitionen der deutschen Chemie im Ausland von 6,3 Mrd. Euro (2008) um 30 % auf 8,2 Mrd. Euro (2013).

Auch den Mittelstand zieht es ins Ausland. 25 % der Unternehmen planen in den kommenden Jahren Produktionsanlagen im Ausland zu errichten. Welches sind die Zielländer für das Auslandsengagement des deutschen Chemiemittelstandes? Die Analyse zeigt, dass die Unternehmen bevorzugt in den europäischen Nachbarländern investieren. In den letzten Jahren haben die Standorte USA und China an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen, während die europäischen Nachbarländer an Attraktivität eingebüßt haben.

Die Befragung hat ergeben, dass mittlerweile die USA und China genauso oft Zielländer für Auslandsinvestitionen des deutschen Chemiemittelstandes sind wie Europa (Abbildung 17). Konzerne geben die USA mit Abstand als bevorzugtes Land an, während mittelständische Unternehmen USA und China noch auf Augenhöhe sehen. Dies deckt sich mit der Experteneinschätzung, dass sich gerade diese beiden Chemiestandorte zur Zeit und zukünftig am besten entwickeln. Für die USA gaben die Unternehmen vor allem niedrigere Energie- und Rohstoffkosten als Investitionsmotiv an, während China genauso wie der gesamte asiatische Raum mit einem hohen Marktwachstum lockt.

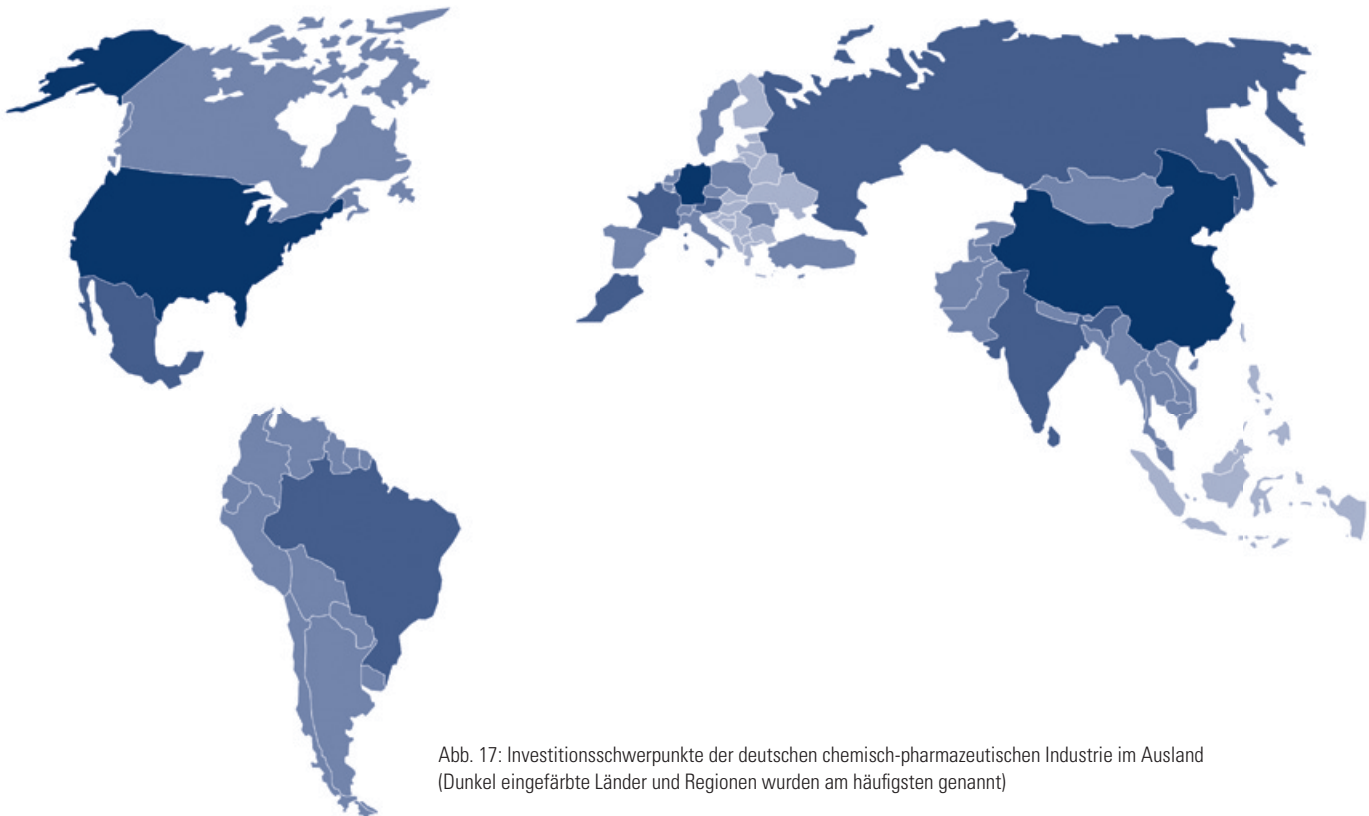


Abb. 17: Investitionsschwerpunkte der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie im Ausland (Dunkel eingefärbte Länder und Regionen wurden am häufigsten genannt)

Aus Sicht der befragten Unternehmen sprechen viele Gründe für Investitionen in die USA: Geringere Löhne, aber vor allem die niedrigen Energiepreise, verursacht durch die extensive Nutzung von Gasreserven durch Fracking in den USA, locken immer mehr Unternehmen, sich dort anzusiedeln. Dieser Trend wird aus Sicht der befragten Unternehmer innerhalb der nächsten Jahre nicht an Dynamik verlieren. Da sich die Langfristplanung der deutschen Chemieunternehmen über einen 10-Jahres-Horizont erstrecken, wird klar, dass heute getroffene Standortentscheidungen erst nach und nach sichtbar werden. Wenn Deutschland nicht nachdrücklich an der Verbesserung seiner Wettbewerbsfähigkeit arbeitet, werden kleinere Chemieunternehmen bald der Großindustrie folgen. Konzerne wie Wacker und BASF haben bereits Investitionen in Milliardenhöhe getätigt.

Doch es ist nicht nur der Shalegas-Boom, welcher die USA in ihrer Wettbewerbsfähigkeit deutlich besser als Deutschland erscheinen lässt. Die befragten Unternehmer verweisen sehr oft auf die deutlich industriefreundlichere Kultur, welche in den Vereinigten Staaten vorherrscht. Die Politik bemüht sich dort, bei der Bevölkerung Akzeptanz für unternehmerische Belange zu schaffen. Das Volk wird in den USA eher von der Wichtigkeit guter Standortbedingungen für die Industrie überzeugt, als durch aus dem Bauch heraus geführte Diskussionen über scheinbare Unwägbarkeiten von einem Bekenntnis zur Industrie abgebracht: *„Die Gesellschaft darf die chemische Industrie nicht als den „bösen Umweltverschmutzer“ betrachten, sondern muss hinter ihr stehen“*. Ein klares Bekenntnis der Politik und der Bürger zum Industrieland Deutschland wird aus Sicht der befragten Unternehmer nicht ausreichend wahrgenommen, um *„auf dieser Grundlage über tiefgreifende Investitionen entscheiden zu können“*. Auch Innovationen werden in den USA besser gefördert als in Deutschland und Europa: *„Die USA sind das Gegenteil der deutschen Skepsiskultur“*. Eine einfachere Gesetzgebung und ein deutlich geringerer Regulierungsaufwand helfen, neue Produkte besser und schneller auf den Markt zu bringen.

2.7 Strategische Antworten

Wie reagieren die Unternehmen auf die Verschlechterung des Umfelds in Deutschland? Die strategischen Konsequenzen lassen sich in fünf Dimensionen untergliedern (Abbildung 18):



Abb. 18: Fünf Dimensionen von strategischen Konsequenzen, welche Unternehmen aus der Standortbewertung für die Zukunft ziehen

1. Die Stärkung der **Innovation** zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit umfasst die erste Dimension der strategischen Konsequenzen.
2. Unter den **Marktauftritt** der Unternehmen fallen „das stärkere Eingehen auf individuelle Kundenwünsche bzw. gemeinsame Entwicklungen mit Kunden“ und die „Ausweitung des Kundenservice bzw. die Kundenbindung“.
3. Themen zur **Optimierung** des bisherigen Setups sind „Kostensenkungsprogramme in der Produktion“, „Reorganisations- bzw. Restrukturierungsmaßnahmen“ und auch die „Stilllegung oder der Verkauf von Geschäftsfeldern“.
4. Die **Neuausrichtung** der jeweiligen Unternehmen beinhaltet eine „Änderung des Geschäftsmodells“ aber auch „Erschließung oder Zukauf neuer Geschäftsfelder“ sowie eine „engere Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen“.
5. Die **Internationalisierung** beinhaltet die Felder „Erschließung von Auslandsmärkten“ und „Aufbau von Produktionskapazitäten im Ausland“.

Ganz oben auf der Liste aller strategischen Antworten der befragten Unternehmen auf die sich verändernde Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandortes Deutschland steht die **Stärkung der Innovation** (Abbildung 19).

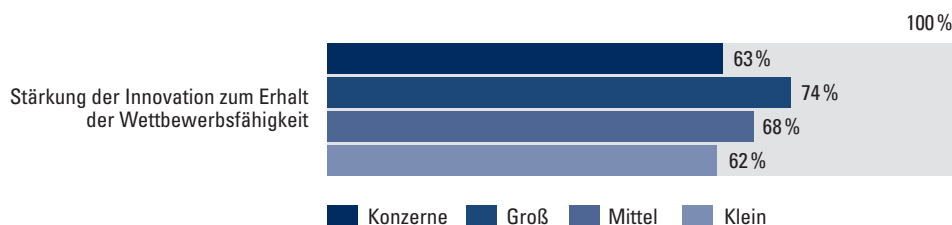
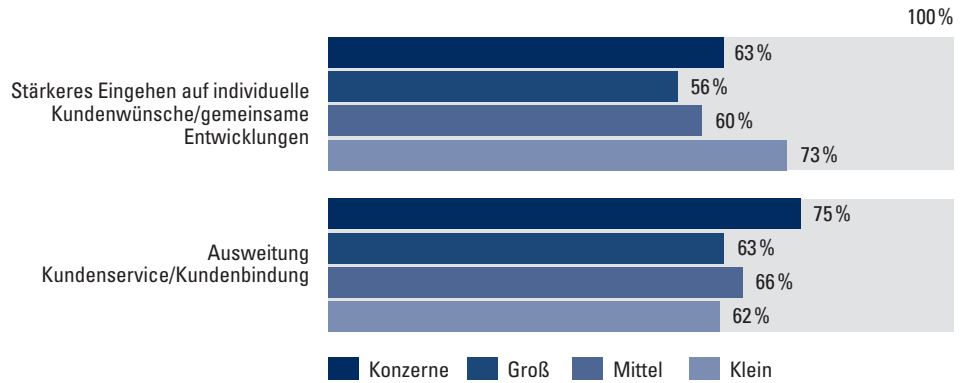


Abb. 19: Betrachtung von Innovation als strategische Konsequenz in Bezug auf Unternehmensgröße (Mehrfachnennungen)

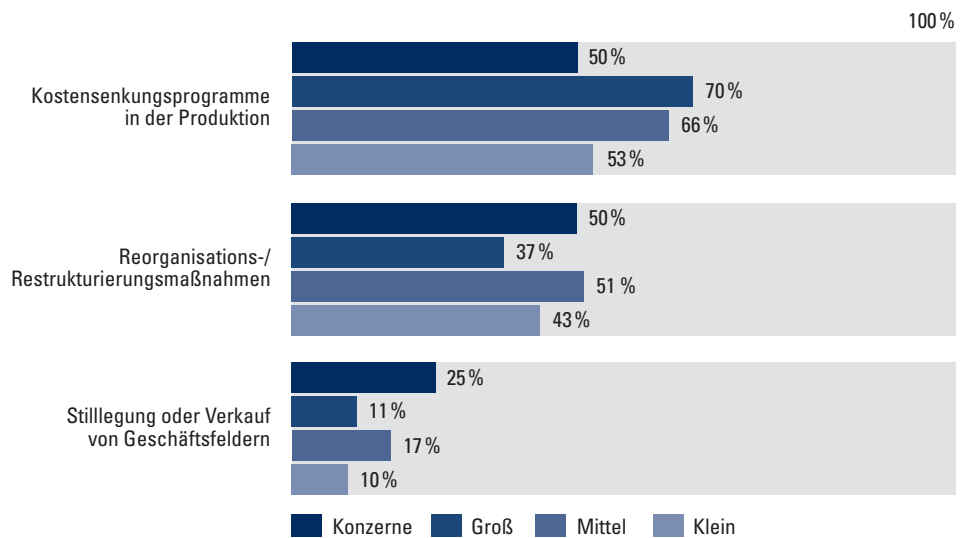
Nach der Krise im Jahr 2008 haben es vor allem mittelständische Unternehmen aus eigener Kraft geschafft wieder zu erstarben. Frei nach den Worten „Not macht erfinderisch“ wurden Lösungswege gesucht und gefunden, um dem negativen Trend flexibel entgegenzuwirken. Innovation ist hier seit jeher ein entscheidender Differenzierungstreiber zum Wettbewerb und hilft gerade Spezialisten, ihren Markt zu bewahren. Die großen Konzerne hingegen leiden oft unter einer gewissen Reaktionssträgheit und unter zu vielen Hierarchieebenen. Gute Ideen und wirkliche Innovationen werden hier des Öfteren wieder verworfen, weil die Entscheidungswege zu lang sind: „Manchmal müsste eine Krise einfach mal ein Jahr länger dauern, damit wichtige Ideen und wirkliche Innovationen ernsthaft angegangen würden“.

Abb. 20: Veränderung des Marktauftritts als strategische Dimension in Bezug auf Unternehmensgröße (Mehrfachnennungen)



Als Reaktion auf die sich wandelnden Bedingungen für den Mittelstand am Chemiestandort Deutschland verändern viele Unternehmen ihren **Marktauftritt** (Abbildung 20). Vor allem der Mittelstand versucht sich über Individualisierung zu differenzieren und durch gemeinsame Produktentwicklungen und ein stärkeres Eingehen auf Kundenwünsche seine Marktposition zu stabilisieren. Große Konzerne tun sich hier oft schwer, weil optimierte Prozesse zwar Skaleneffekte generieren, diese meist aber wenig Spielraum für Flexibilität lassen. Der Mittelstand kann hier vor allem durch persönliche Beziehungen und schnelles Reaktionsvermögen punkten. Innerhalb des Mittelstandes ist erkennbar, dass die Individualisierung und das Eingehen auf Kundenwünsche mit steigender Betriebsgröße abnehmen. Dies ist wenig verwunderlich, da vor allem „größere Mittelständler“ viele Prozesse bereits standardisiert haben.

Abb. 21: Optimierung der Unternehmensaufstellung als strategische Dimension abhängig von der Unternehmensgröße (Mehrfachnennungen)



Auch Kostensenkungsprogramme in der Produktion – **Optimierungen** der aktuellen Aufstellung – finden sich unter den Top 5 der von den befragten Unternehmen am häufigsten genannten strategischen Konsequenzen (Abbildung 21). Hier zeigt sich allerdings, dass Konzerne bereits mehrere Kostensenkungsrounds hinter sich haben und nur noch wenig Spielraum für Verbesserungen sehen. Mit zunehmender Größe der Unternehmen des chemischen Mittelstandes gewinnt dieses Thema auch zunehmend an Bedeutung. Vor allem die größten Mittelständler versuchen, Kosten in der Produktion einzusparen, da sie zunehmend mit Konzernen im Wettbewerb stehen. Zu Reorganisations- bzw. Restrukturierungsmaßnahmen lässt sich kein genereller Trend ableiten. Solche Maßnahmen hängen vor allem von der individuellen Performance einzelner Unternehmen ab und sind meistens unabhängig von deren Größe. Aufgrund der limitierten Anzahl von Geschäftsfeldern ist für kleine mittelständische Unternehmen eine Stilllegung von Geschäftsfeldern nicht relevant, da dies meistens einer Totalaufgabe des Geschäfts gleichkommt. Für Konzerne ist dies kein Tabu: Immerhin 25 % der befragten Konzerne benannten diese Strategie als Reaktion auf die sich verändernden Standortfaktoren und der damit einhergehenden Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandortes Deutschland.

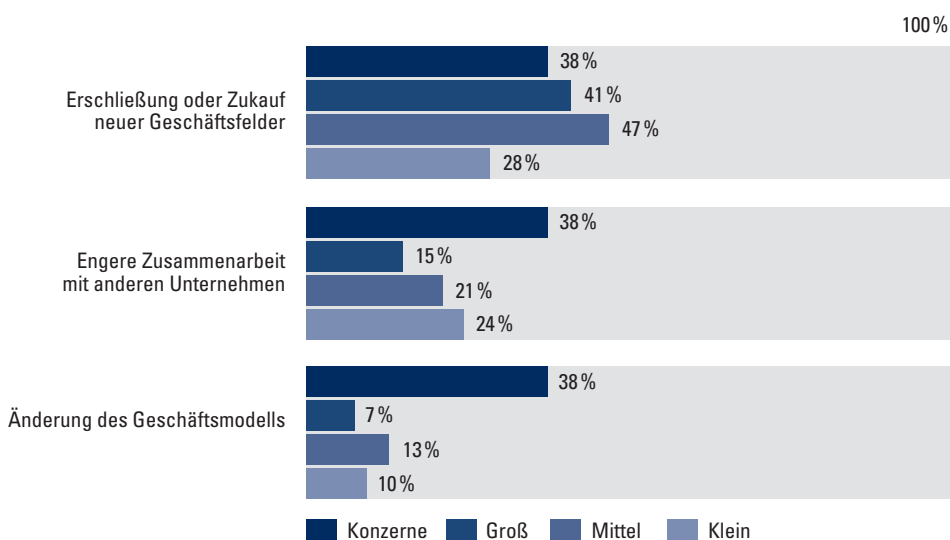
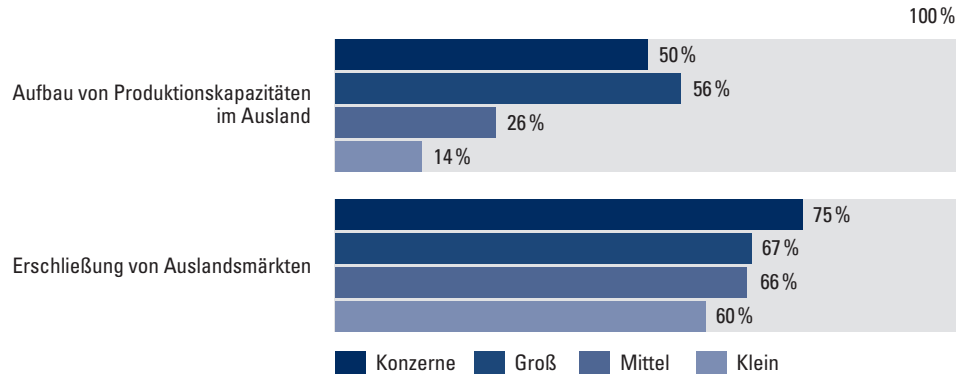


Abb. 22: Neuausrichtung als strategische Dimension in Bezug auf Unternehmensgröße (Mehrfachnennungen)

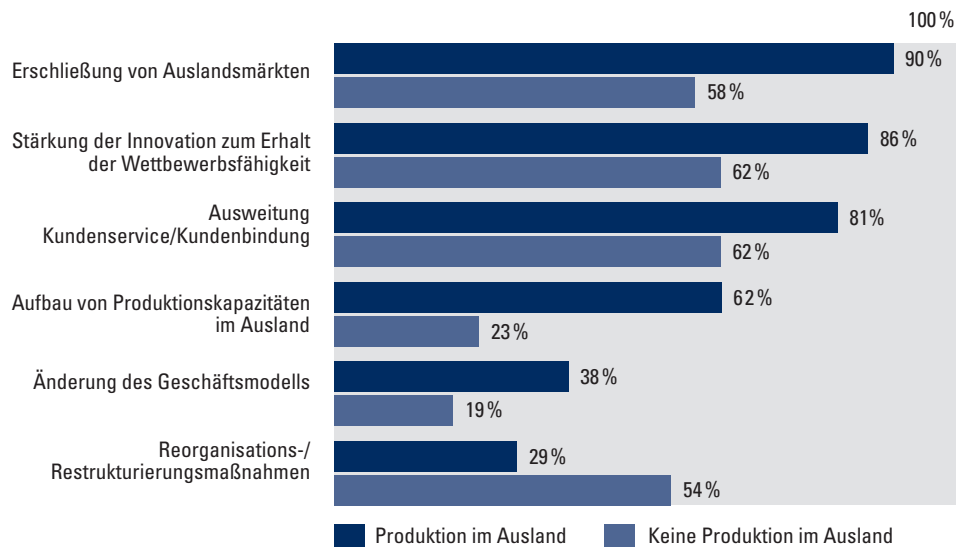
Die **Neuausrichtung** ihrer Geschäftsstrategie ist vor allem bei Konzernen eine denkbare strategische Option (Abbildung 22). Sie sind offen hinsichtlich der Änderung des Geschäftsmodells, wenn dies die Marktsituation erfordert. Für den Mittelstand kommen diese Überlegungen im Vergleich dazu recht selten zu tragen. Andererseits ist es gerade der Mittelstand, welcher sich durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder hervorhebt. Mittelgroße Unternehmen versuchen auf diese Art zu wachsen und ihre geschäftlichen Aktivitäten auszubalancieren. Die kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen verfügen oft nicht über das nötige Kapital, sich neue Geschäftsfelder dazuzukaufen. Warum Unternehmen mit anderen zusammenarbeiten, hängt von Synergien ab, die sich für sie ergeben. Unternehmen erhoffen sich, insbesondere von der Kooperation, höhere Auslastungen kapitalintensiver Maschinen und Zugänge zu neuen Märkten, teilweise auch einen Wissenszugewinn.

Abb. 23: Internationalisierung als strategische Dimension in Bezug auf Unternehmensgröße (Mehrfachnennungen)



Es zeigt sich, dass die Unternehmensgröße in direktem Zusammenhang mit dem **Internationalisierungsgrad** beim Aufbau von Produktionskapazitäten steht (Abbildung 23). Konzerne sind häufig bereits mit Produktionskapazitäten im Ausland vertreten. Große Mittelständler sehen hier noch Potenzial, sich den weltwirtschaftlichen Gegebenheiten anzupassen. Mittlere und kleinere Unternehmen tun sich oft schwer, im Ausland Fuß zu fassen, weil (z. B. monetäre) Kapazitäten und Fachkräfte fehlen. Zunächst wolle man den „Kernstandort Deutschland halten und versuchen, im Ausland mit Exporten zu wachsen“, wie von Entscheidern dieser Unternehmensgrößen häufig geäußert wird. Allgemein mangelt es beim Mittelstand oft an Fachkräften, die sich in Sprache und Kultur der Heimatländer internationaler Zielkunden auskennen. Große Konzerne hingegen besitzen häufig Dependancen im Ausland, die die Erschließung weiterer Auslandsmärkte erleichtern.

Abb. 24: Strategische Konsequenzen persönlich befragter Unternehmen, unterschieden zwischen bereits im Ausland produzierenden Unternehmen und solchen ohne ausländische Produktion (Mehrfachnennungen)



Die Befragung macht deutlich, dass mit 90% vor allem diejenigen Unternehmen, welche bereits Produktionskapazitäten im Ausland besitzen, die weitere Erschließung von Auslandsmärkten vorantreiben (Abbildung 24). Viele dieser Unternehmen setzen dabei auf den Ausbau von ausländischen Produktionskapazitäten. Gleichzeitig forcieren sie die Stärkung der Innovation und drängen auf eine Ausweitung der Kundenbindung und des Kundenservice. Im Gegensatz dazu versuchen Unternehmen, die ausschließlich in Deutschland produzieren, ihre Kunden vorrangig durch Einbeziehung in die Produktentwicklung an sich zu binden. Auffallend ist, dass gerade solche Unternehmen, welche keine Produktion im Ausland besitzen, sich zu mehr als der Hälfte mit Reorganisations- bzw. Restrukturierungsmaßnahmen beschäftigen wollen.

Einschätzung aus W&P-Erfahrung 3 zu den wichtigsten strategischen Antworten

Die Studie liefert ein repräsentatives Röntgenbild der gesamten chemischen Industrie – und damit insbesondere auch der kleinen und mittelständischen Unternehmen. Darin zeigt sich, dass Großunternehmen ihre Meinung hierzu zwar hörbarer artikulieren, der Mittelstand aber nicht minder von den sich verschlechternden Standortfaktoren betroffen ist. Zwar gibt es Unterschiede in der Bewertung einzelner Faktoren, die aus der Firmengröße, der Unterbranche oder der geografischen Lage in Deutschland herrühren, die Grundaussagen bleiben aber gleich:

„Wir schätzen den Standort Deutschland aufgrund seiner exzellenten Infrastruktur, den guten Arbeitskräften und seiner Rechts- und Planungssicherheit. Was uns stört, ist die zunehmende politische Willkür, die uns diese Stärken nimmt und – Stichwort Energieversorgung – Extra-Belastungen aufbürdet“.

Aber selbst wenn die Politik darauf reagiert und die industriepolitischen Rahmenbedingungen verbessert, wird der internationale Wettbewerbsdruck an Intensität zunehmen – auch im Mittelstand. Entscheidend aus Sicht von Dr. Wieselhuber & Partner ist daher die Reaktion der Unternehmen auf die Veränderung der Standortfaktoren. Letztlich sind es die Unternehmen selbst, die gefordert sind mit den Standortfaktoren umzugehen: *„Ich wäre nicht Unternehmer, wenn ich den Kopf in den Sand stecken und auf Abhilfe seitens der Politik warten würde“.*

Die Antworten überraschen nicht, denn sie stehen im Einklang mit Grundaussagen der chemischen Industrie. Eher beunruhigend daran ist die Tatsache, dass es wenig konkrete Ideen und Impulse gibt, wie Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren können: Innovation, Kundenorientierung und Internationalisierung werden am häufigsten genannt, gelegentlich wird auch die Optimierung der Wertschöpfungsstrukturen und viel zu selten die Überprüfung der grundsätzlichen unternehmerischen Ausrichtung angeführt. Für Dr. Wieselhuber & Partner leitet sich somit die Frage ab, wie diese strategischen Hebel bedient werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer sicherzustellen.

3.1 Innovation: Ohne die richtige Idee bleibt der Erfolg aus

Gerade mittelständische Unternehmen schreiben sich auf die Fahne, näher am Kunden zu sein, damit dessen Bedürfnisse schneller zu erkennen und über Produktinnovationen besser befriedigen zu können. Die Bereitschaft des Mittelstandes, Speziallösungen für einzelne Kunden zu bieten, ist sicherlich eine Stärke, die auch zukünftig bedient werden muss. Stellt sich die Frage, was genau diese Stärke ausmacht, wenn alle Unternehmen hier gleichermaßen Anstrengungen unternehmen? Untersuchungen von Dr. Wieselhuber & Partner zeigen, dass sich nur wenige Unternehmen einen echten Innovationsvorsprung erarbeiten können – diese verdienen zu Recht den Namen „Innovatoren“ (Abbildung 25). Die meisten werden in diesem Kampf um die beste Produktidee zum Mitläufer oder gar zum Verlierer. Nach unserer Erfahrung wird beinahe die Hälfte der Unternehmen ihre Wettbewerbsposition tendenziell verschlechtern – entgegen anderslautender eigener Zielsetzung.

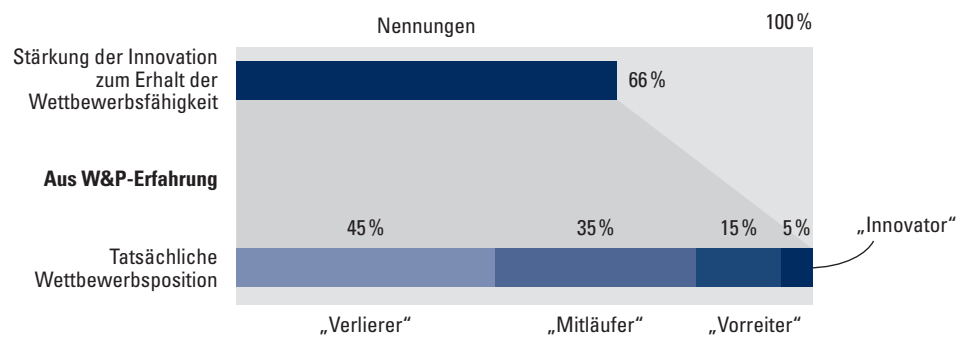


Abb. 25: Ausprägung tatsächlicher Innovationskraft in Unternehmen nach W&P-Erfahrung

Die Gründe sind klar: Das Bekenntnis zur Innovation reicht nicht. Der eigentliche Entwicklungsprozess ist inzwischen in den meisten, auch mittelständischen Unternehmen optimiert. Hier gelingt Differenzierung kaum noch und wenn, dann über den schnellsten Time-to-Market. Über Erfolg und Misserfolg hinsichtlich Innovationsleistung wird inzwischen am Anfang und am Ende des Prozesses entschieden:

Vor allem durch kreative Köpfe, die Ideen so aufgreifen, dass aus der Erfüllung eines Kundenwunsches ein Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen wird. Nach unserer Erfahrung sind hier viele mittelständische Unternehmen nicht optimal aufgestellt. Der Vertrieb konzentriert sich auf die Betreuung des bestehenden Geschäfts ohne aktiv nach Marktnischen für neue Produkte zu suchen. Die Entwicklung ist mehr mit „Feuerwehraktionen“ bei Kundenreklamationen oder Produktionsstörungen beschäftigt, Produktentwicklung wird nebenbei betrieben. Hinzu kommt, dass der Kunde als alleiniger Ideengeber zu inkrementellen Produktverbesserungen verleitet, die kurzfristig Umsatz, langfristig jedoch keine Geschäftsabsicherung, dafür aber ein Anwachsen der Produktionskomplexität zur Folge haben.

Und auch die Vermarktung von Neuprodukten liefert oft Enttäuschungen: Anstatt mit einer breit angelegten „Vermarktungsoffensive“ zu starten, diffundiert das Neuprodukt in den Markt; oft nur beim Ideengeber vorgestellt und ohne wirkliches Verständnis, was das Produkt beim Verarbeiter „kann“ oder im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten eben auch nicht kann. Problem dabei ist, dass Verarbeiter oft nicht „auf das Neuprodukt warten“ und ihm so auch keine „zweite Chance“ einräumen, wenn es in der Erstvorstellung nicht überzeugen konnte. Die Konsequenz ist ein viel zu langsamer, halbherzig betriebener Vermarktungsstart, der schnell Zweifel am Umsatzpotenzial des Neuprodukts entstehen lässt und intern die Suche nach Schuldigen in Gang gesetzt wird.

Insofern: Innovation kann ein Hebel für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sein, aber er muss richtig bedient werden!

3.2 Marktauftritt: Ein gutes Produkt alleine schafft noch keinen zufriedenen Kunden

Kundennähe ist wichtig und ein Erfolgsfaktor für den chemischen Mittelstand. Deshalb muss sie auch als Unternehmensaufgabe und nicht als Vertriebsthema verstanden werden. Zu Flexibilität und Schnelligkeit bei gleichzeitiger Professionalität in der Lieferantenbeziehung müssen auch marktferne Einheiten beitragen: Ohne die Unterstützung von Logistik, Einkauf, Buchhaltung und Produktion wird der Vertrieb eine auf Loyalität und Vertrauen basierende Kundenbeziehung nicht generieren können.

Doch es gibt noch mehr Erfolgsfaktoren: Vertriebsressourcen sind begrenzt, deshalb kann nicht jeder Kunde „glücklich gemacht“ werden. Ohne eine am tatsächlichen Kundenwert orientierte Vertriebssteuerung werden diejenigen Kunden bevorzugt bedient, zu denen die beste persönliche Beziehung existiert. Und auch der Umgang mit „Problemkunden“, die ihre Kritik laut äußern und damit Druck auf den Kundenbetreuer aufbauen, kann nur mit einer klaren Regelung über die Wichtigkeit der Kunden und dem sich daraus ergebenden Servicelevel angemessen gelöst werden.

Zuletzt fällt dem „Faktor Mensch“ eine ähnlich bedeutende Rolle zu wie im Innovationsmanagement. Wenn Produkte austauschbar werden und auch das „Servicepaket“ kaum noch Differenzierungsmöglichkeiten liefert, entscheidet die Qualität der Vertriebsmannschaft. Eine Kundenbeziehung zu entwickeln, Umsatzpotenziale beim Kunden zu erkennen, die tatsächlichen Bedarfe und Bedürfnisse beim Kunden aufzuspüren, als Problemlöser zu fungieren und dabei einen Produktpreis zu erzielen, der den Kunden und das eigene Unternehmen zufriedenstellt, das alles sind Anforderungen, die einen guten Kundenbetreuer ausmachen.

Die Vertriebsleitung muss hier steuern und die Leitplanken des Kundenmanagements vorgeben, doch die meisten Entscheidungen trifft der Kundenbetreuer alleine beim Kunden. Hier gilt es, bereits bei der Auswahl von Vertriebsmitarbeitern nicht nur auf fachliche Qualifikationen zu setzen, sondern auch auf Kommunikations- und Teamfähigkeit Wert zu legen. Denn der reine Produktverkäufer war gestern, heute sind Kundenbetreuer gefragt, die dem Kunden Mehrwert liefern, weil sie auch die Prozesse und Märkte des Kunden verstehen und als Netzwerker dem Kunden Tipps geben können, wie es andere machen, die nicht in der gleichen Branche sind, aber vor ähnlichen Aufgabenstellungen stehen.

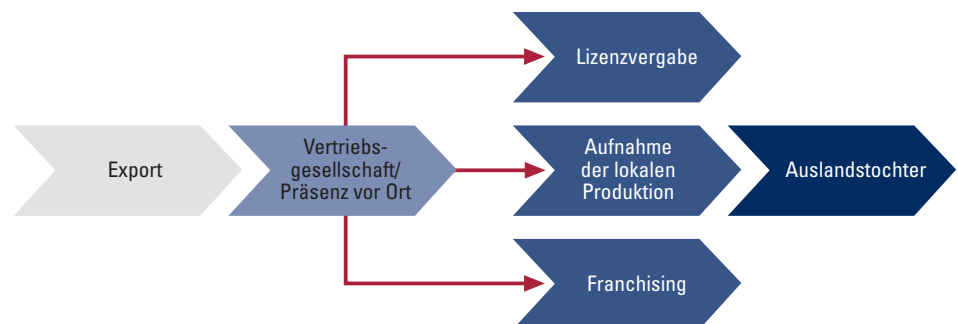
3.3 Internationalisierung: Nur auf den ersten Blick der einfachste Wachstumsweg

„Wenn Deutschland und die EU stagnieren, muss es das Wachstum außerhalb Europas bringen“. So einfach klinge die Rechnung vieler Unternehmen, wenn nicht Markteintrittshürden und Wettbewerber entgegenstünden.

Doch Wachstumspotenziale außerhalb Europas abzuschöpfen, bringt für den Mittelstand erhebliche Herausforderungen: Vertriebsstrukturen müssen ausgedehnt werden und die im Mittelstand typische zentrale Vertriebssteuerung muss zu einer dezentralen, länderorientierten Steuerung erweitert werden. Ebenso gewinnen Distributionskanäle wie Händler und Vertriebspartner an Bedeutung, denen nicht das „Feld überlassen“ werden darf, sondern die ebenfalls Vorgaben und Zielsetzungen brauchen.

Spätestens der Übergang vom Distributionsgeschäft zur Gründung eigener Verkaufsniederlassungen erfordert anders qualifiziertes Personal, da oft bereits die Kommunikation in Fremdsprachen zur Herausforderung wird (Abbildung 26). Mindestens so wichtig wie die Anpassung der operativen Rahmenbedingungen sind Steuerungsmechanismen, die sicherstellen, dass die Vertriebstöchter nicht „losgelöst“ Preise und Mengen bestimmen, sondern zum „Gesamtoptimum“ beitragen, auch wenn dies manchmal entgegen der Landesinteressen ist. Ein Vertriebsmanagement, das über Zielsetzungen steuert und über ein funktionierendes Reportingsystem diese auch verfolgen kann, ist erfolgsentscheidend.

Abb. 26: Schema zur sukzessiven Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland



Die Eröffnung lokaler Produktionsstätten stellt die „Königsklasse“ der Markterschließung dar. Gerade in der Chemie heißt dies Sicherstellung einer kostengünstigen Rohstoffversorgung, Ausbildung und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte und Aufbau einer Lieferkette zu den Abnehmern. Gerade mittelständische Firmen stoßen hier an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, da oft Netzwerke außerhalb Deutschlands fehlen, die Standortansiedlungen erleichtern könnten. Und mit der Standortentscheidung ist es noch nicht getan: Mit jedem zusätzlichen Fertigungsstandort steigt der Anspruch an die Produktionssteuerung. Für jede Produktgruppe muss definiert werden, ob sie an einem einzigen Standort produziert wird, um von Skaleneffekten zu profitieren oder ob sie dezentral gefertigt wird, um Kundennähe und kurze Lieferwege zu bieten. Dies erfordert ein genaues Verständnis der Effekte einer zentralen bzw. dezentralen Produktion, da sonst die offensichtlichen Logistikkvorteile durch die Explosion von (nicht erkannten) Opportunitätskosten in der Produktion mehr als aufgezehrt werden.

Oft fehlt mangels Erfahrung dieses Verständnis mit der Konsequenz, dass falsche Standortentscheidungen getroffen werden, was sich doppelt rächt: Zum einen werden wertvolle Investitionen fehlgeleitet, zum anderen wird die operative Produktionssteuerung zu einer kaum zu bewältigenden Managementaufgabe.

3.4 Optimierung: In der Wertschöpfungsstruktur schlummern Gewinnpotenziale

„Ein paar Prozent gehen immer“. Getreu diesem Motto wollen viele Unternehmen ihre Kostenposition in den nächsten Jahren verbessern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Während die Großchemie die Welle von Rationalisierungsmaßnahmen bereits hinter sich hat und nur noch inkrementelle Optimierungen realisieren kann, sehen wir gerade im Mittelstand hier enormes Potenzial.

Die mittelständische Chemie hat sich in der Vergangenheit – erfolgreich – an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und sich als „Problemlöser für diffizile Fälle“ positioniert, wenn Standardprodukte nicht mehr weiterhelfen.

Dass damit meist auch die Verkomplizierung der Produktionsprozesse verbunden ist, hat sie bewusst oder unbewusst in Kauf genommen. Gerade in chemietypischen Batch-Prozessen entscheidet die Eintaktung der einzelnen Produkte auf einer Fertigungslinie über die Einhaltung von Lieferterminen einerseits und die bestmögliche Auslastung der theoretischen Anlagenkapazität andererseits. Hier wird oft ad-hoc entschieden, den erst gestern aufgestellten Produktionsplan erneut umzustellen, um einen kurzfristigen Kundenauftrag einzuschieben. Ein durchgängiger Planungsprozess von der Vertriebsplanung über die Rohstoff- hin zur Produktions-Grob- und -Feinplanung schafft Transparenz. So können sich Produktion und Vertrieb bewusst machen, welche Konsequenzen die Erfüllung eines kurzfristigen Kundenauftrags in der Produktionskette für alle nachfolgenden Kundenaufträge hat, um dann die Prioritäten zu setzen.

Eine in der Großchemie übliche, auf mittelständische Firmen gut übertragbare Methodik ist das OEE-Kennzahlensystem (Overall Equipment Effectiveness), das Anlagenverfügbarkeit und Anlagenauslastung darstellt und bei Abweichungen zum Sollwert schnell und präzise Handlungsbedarf hinsichtlich Instandhaltungsmanagement bzw. Produktionssteuerung anzeigt.

Über eine so gesteuerte optimierte Anlagenauslastung können Senkungen in den Herstellkosten erzielt werden, ohne in neue Aggregate oder einen höheren Automatisierungsgrad investieren zu müssen. Aus Erfahrung von W&P summieren sich die Einsparungen schnell auf 5-10 % der Fertigungskosten, wobei der Kostenhebel nur ein Element ist. Höherer Output ermöglicht zudem Umsatzsteigerungen, die additiv zu Kostensenkungen die Geschäftsprofitabilität weiter erhöhen.



Abb. 27: Elemente einer Wertschöpfungs-optimierung

Ein weiterer, häufig unterschätzter Hebel zur Optimierung von Produktionskosten gerade im Mittelstand ist das Hinterfragen der Produktpalette. Häufig marktgetrieben ist der Unternehmer bereit, das Produktportfolio in die Breite zu ziehen. Es unterbleibt das kritische Hinterfragen, ob sich ein weiteres Produkt innerhalb einer Produktfamilie tatsächlich lohnt (häufig ist der Produktnutzen inkrementell gegenüber bereits bestehenden Produkten). Dies ist auch der mangelnden Bereitschaft geschuldet, die Konsequenzen eines weiteren Produktes für die Wertschöpfungskette sauber zu bewerten. Noch schwerer fällt es Firmen, eine Produktstreichung zu beschließen, obwohl das Produkt offensichtlich am Ende seines Lebenszyklus angekommen ist und so zwar noch einen Umsatz >0 , aber insignifikant im Vergleich zum Gesamtgeschäft beisteuert.

Für diese Entscheidungen sollte sich ein funktionierendes und starkes Produktmanagement verantwortlich fühlen, das nicht rein marktgetrieben agiert, sondern eine kritische Bewertung von marktseitigem Nutzen und internem Aufwand vornimmt. Wenn dieses Produktmanagement auch Zusatzaufwand in Logistik, Buchhaltung, Einkauf oder Vertrieb in die Bewertung einfließen lässt, ist die Basis für die Optimierung der innerbetrieblichen Komplexität als Kostentreiber geschaffen.

3.5 Neuausrichtung: Manchmal muss man sein Geschäftsmodell in Frage stellen ...

Gerade weil Stoßrichtungen wie Innovation, Kundenbindung oder Internationalisierung so naheliegend sind, darf man als Unternehmer nicht zu leichtfertig in diesen Kanon einstimmen. Braucht es wirklich über die gesamte Produktpalette eine Innovationsführer-Strategie, die Ressourcen verschlingt und dabei viele Innovations-Misserfolge schafft? Oder findet eine gute Kopie genauso Marktakzeptanz und birgt wesentlich geringere Innovationsrisiken?

Wieviel Auslandsmärkte müssen wirklich sein? Wenn Wettbewerber bereits in China aktiv sind, muss dies für das eigene Unternehmen kein probates Mittel sein. Sollten stattdessen Ressourcen nicht besser auf die Identifizierung von bisher unerkannten, versteckten Absatzmöglichkeiten konzentriert werden, die sich durch Megatrends induziert in bereits etablierten Märkten auftun?

Und auch Kundennähe um jeden Preis muss nicht der richtige Ansatz sein. Manchmal kann eine Vertriebspartnerschaft oder die stärkere Nutzung von Distributoren für Randbereiche des eigenen Geschäfts helfen, seine Vertriebsressourcen auf die profitbringenden Kernsegmente zu konzentrieren, ohne gleich in die Veränderung der Produktionsstrukturen eingreifen zu müssen.

Einzelaspekte seiner Geschäftsaufstellung anders zu gestalten, spricht für die Offenheit eines Unternehmens. Betrachtet man die Umwälzungen in der globalen Petrochemie, die die USA aktuell wieder zum Exporteur von Petrochemie- und Basischemie-Erzeugnissen werden lassen, stellt sich für den deutschen chemischen Mittelstand die Frage, ob dies ausreicht.

Kaum aufhaltbar ist die Abwanderung von großchemischen Basischemikalien aus Europa. Durch Zulassung von Fracking in Europa oder dem Bereitstellen von Infrastruktur für die Anschaffung und Verarbeitung von Ethan kann dieser Trend nur verlangsamt werden. Aber was passiert mit der oft gepriesenen Verbundstruktur der mitteleuropäischen Chemie? Zieht die Abwanderung der Petro- und Polymerchemie auch einen schleichenden Exodus von Downstream angesiedelten Veredelungsprodukten nach sich? Welche Auswirkung hat etwa die Verlagerung der Polymererzeugung auf die Kunststoffadditive, die beim Hersteller zugesetzt werden? Aussagen wie *„wir beziehen Rohstoffe überwiegend vom Handel und damit ist es nicht wichtig, wo dieser Rohstoff herkommt“* zeugen von einer Unbekümmertheit des Mittelstandes, die gefährlich ist.

Der Mittelstand verweist gerne auf die lange Tradition und legitimiert damit ein *„weiter so wie bisher“*. Demgegenüber steht die Veränderungsgeschwindigkeit und -dimension des makroökonomischen Umfelds, die es notwendig erscheinen lässt, sich die Frage zu stellen, ob das *„was“* und *„wie“* im Geschäftsmodell eines Unternehmens der letzten Jahrzehnte wirklich in die Zukunft extrapoliert werden kann und so nachhaltig und zukunftsfähig ist. Hier sind Großunternehmen offener und selbstkritischer beim Hinterfragen ihrer Grundausrichtung. Auch wenn Großunternehmen oft ein schlechtes Vorbild für mittelständische Firmen geben, zumindest in diesem Aspekt scheinen sie es zu sein.

Literaturverzeichnis

Commerzbank (2013)

Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung.
13. Studie der Unternehmerperspektiven (Frankfurt am Main).

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (2000)

New Business Management – Systematischer Einstieg in neue Geschäfte
(München).

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (2012)

Management von Geschäftsmodellen – Robustheit und Zukunftsfähigkeit
aktiv gestalten (München).

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (2013)

Versteckte Märkte in der Chemieindustrie – Illusion oder Wachstumschance?
(München).

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (2014a)

Innovationsmanagement – Von der Idee zum Geschäftserfolg (München).

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (2014b)

Standortstrategie – Transparenz schaffen, relevante Potenziale heben (München).

Kellermann, C. (2012)

Branchenporträt der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie 2012.
Verband der Chemischen Industrie (Frankfurt am Main).

Verband der Chemischen Industrie (2012)

Chemiewirtschaft in Zahlen 2012 (Frankfurt am Main).

Verband der Chemischen Industrie (2013a)

Die deutsche chemische Industrie 2030 (Frankfurt am Main).

Verband der Chemischen Industrie (2013b)

Die Zukunft gewinnen mit einer starken Chemie.

<https://www.vci.de/Presse/Pressemitteilungen/Seiten/Die-Zukunft-gewinnen-mit-einer-starken-Chemie-VCI-Pressekonferenz-zum-ersten-Halbjahr-2013.aspx>
Aufgerufen am 20.10.2014.

Verband der Chemischen Industrie (2013c)
https://www.vci.de/Downloads/Publikation/chemie-report/cr2013_12.pdf.
Aufgerufen am 20.10.2014.

Verband der Chemischen Industrie (2014)
<https://www.vci.de/Die-Branche/WirtschaftMarktinformationen/Berichte-und-Analysen/Seiten/Branchenportraet-deutsche-chemisch-pharmazeutische-Industrie.aspx>.
Aufgerufen am 20.10.2014.

Verband der Chemischen Industrie und Oxford Economics (2014)
Die Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandorts Deutschland im internationalen Vergleich: Rückblick und Zukunftsperspektiven (Frankfurt am Main).



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de

VERBAND DER
CHEMISCHEN INDUSTRIE e.V.
WIR GESTALTEN ZUKUNFT.



VCI