

# Industrie im Wandel

Zukunftsfähige Unternehmensführung



Aus der Reihe:

## Industrie 2030 – der Zukunftsdialog für Entscheider aus Wissenschaft und Wirtschaft

Wie entwickelt sich die Chemieindustrie in der Zukunft, und welche Implikationen beinhaltet dieser Wandel für die Unternehmensführung? Diese Fragestellung stand im Mittelpunkt des Zukunftsdialogs „Industrie 2030“, zu dem die Provadis Hochschule und das F.A.Z.-Institut in den Industriepark Höchst eingeladen hatten. Es gehe vor allem darum, herauszufinden, wie sich die Unternehmensführung auf die Veränderungen der Zukunft vorbereiten könne, erläuterte Prof. Dr. Hannes Utikal, Vizepräsident für Hochschulentwicklung und Unternehmenskooperationen der Provadis Hochschule, welche Rollen verschiedene Akteure dabei übernehmen und wie Erkenntnisse aus der Wissenschaft sinnvoll in die Praxis transformiert werden könnten. Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Industrie 2030“ beleuchteten Impulsvorträge zu Beginn die Zukunftsprognosen für die Branche und leiteten daraus Implikationen für die Unternehmensführung ab.

Gefördert durch:



Veranstalter:



In Kooperation mit:



### Von Megatrends und Managementimplikationen



Trägt die Keynote vor: Johann-Peter Nickel, Geschäftsführer VCI

Zahlreiche Megatrends werden die chemische Industrie bis zum Jahr 2030 nachhaltig beeinflussen. Um die Wandlungsprozesse aktiv mitzugestalten, steht die Unternehmensführung vor zahlreichen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt.

#### Branche im Wandel

„Deutschland hat zurzeit eine starke Chemieindustrie. Sie sorgt für einen positiven Außenhandelsaldo und damit für eine sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands in der Welt“, erklärte Johann-Peter Nickel, Geschäftsführer des Verbands der Chemischen Industrie (VCI). Doch wie wird sich die chemische Industrie durch die Herausforderungen der Zukunft wandeln? Um diese Frage zu beantworten, hat der VCI zusammen mit dem Wirtschaftsforschungsinstitut Prognos AG eine umfangreiche Analyse zur Entwicklung der chemischen Industrie bis zum Jahr 2030 durchgeführt. Die Ergebnisse der Studie liefern Langfristprognosen für die Entwicklung der Weltwirtschaft sowie die Entwicklungen in Deutschland und Europa.

#### Wachstum der Chemienachfrage

Als eine wesentliche Herausforderung der Zukunft stellte Nickel die Demographie in den Vordergrund. In Zukunft sei mit einer wachsenden Weltbevölkerung und einer stetig steigenden Lebenserwartung zu rechnen. Bis zum Jahr 2030 wachse die Bevölkerung um rund 12 Prozent. Dies biete für die chemische Industrie große Chancen: Zum einen trügen die wachsende Bevölkerung und der zunehmende Wohlstand der Mittelschicht in den Schwellenländern zu einer erhöhten Chemienachfrage bei. Zum anderen steige in den Industrieländern zur Erhaltung der hohen Lebensstandards die Nachfrage nach höherwertigen Chemikalien. „Die Bevölkerung wird auch weiterhin großen Wert auf hochwertige Güter wie Fernsehen oder Smartphones legen“, so Nickel. Da der Anteil chemischer Komponenten in innovativen Produkten sehr hoch sei, werde sich damit auch die Chemienachfrage deutlich positiv entwickeln, erklärte Nickel.

#### Ressourcenknappheit

Eine deutliche Herausforderung sieht der Experte im steigenden Rohstoff- und Energieverbrauch. „Die Produktion wird bis zum Jahr 2030 um bis zu 40 Prozent wachsen. Gleichzeitig werden Ressourcen aber immer knapper und teurer“, betonte Nickel. Da davon auszugehen sei, dass sich mit dem steigenden Energieverbrauch gleichzeitig auch die Energieeffizienz verbessere, falle der zusätzliche Energieverbrauch mit 8 Prozent im Vergleich zum Produktionswachstum von 40 Prozent bis 2030 vergleichsweise niedrig aus. Die Rohstoffeffizienz müsse zukünftig auch deutlich gesteigert werden. „Deutschland besitzt weder den Zugang zu knappen Rohstoffen, noch befinden wir uns hier in einem starken Wachstumszentrum“, so Nickel. Die Lösung sieht

der Experte in der Verbundproduktion und einem Ausbau der Spezialchemie. Aufgrund der engen Verflechtungen könne auch die Basischemie von diesem Ausbau profitieren. „Entgegen allen Prognosen stirbt die Basischemie in der Zukunft nicht aus, sie legt insgesamt sogar zu. Es wird keine Stagnationen oder gar Rückläufe auf diesem Gebiet zu beklagen geben.“ Ein Ausbau der Spezialchemie erfordere allerdings gleichzeitig auch eine Steigerung der Forschungsanstrengungen. „Das Forschungs- und Entwicklungsbudget muss sich in der deutschen chemischen Industrie bis 2030 fast verdoppeln“, forderte der Experte. Ein Risiko sieht Nickel hier in der Demographie: Bis zum Jahr 2030 sinke die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland um rund 3 Millionen. Dieser Rückgang könne nur mit einer Steigerung der Produktivität aufgefangen werden, so Nickel. Dennoch ergebe sich aus dem Szenario eine insgesamt positive Prognose für die Entwicklung der chemischen Industrie in Deutschland. Die deutsche Industrie verliere zwar relativ betrachtet Anteile an der Weltmarktproduktion, absolut betrachtet wachse sie aber, so der Experte. Die hessische chemische Industrie würde im innerdeutschen Vergleich sogar überdurchschnittlich stark wachsen. Dies liege vor allem daran, dass Wachstumstreiber wie Pharma-, Chemie- oder Kunststoffindustrie in Hessen besonders häufig vertreten seien.

#### Unternehmen im Wandel

Doch was bedeuten diese Herausforderungen, denen sich die chemische Industrie zukünftig stellen muss, für die Unternehmensführung? „75 Prozent der Unternehmen werden nicht älter als 25 Jahre. Transformation erfolgreich zu meistern ist damit eine zentrale Herausforderung für die Unternehmensführung“, erklärte Prof. Dr. Hannes Utikal, Vizepräsident für Hochschulentwicklung und Unternehmenskooperationen der Proxadis Hochschule. Die Branchenstudie „Von Megatrends zum Geschäftserfolg“, die von der Proxadis Hochschule und der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster durchgeführt wurde, hat untersucht, welche Folgen sich aus den Megatrends für die chemische und die pharmazeutische Industrie in Deutschland ergeben. „Als besonders relevante Megatrends sehen die Befragten die Themenfelder Globalisierung, Innovation und Änderungen in der Arbeitswelt“, berichtete Utikal. Aus diesen Megatrends ließen sich verschiedene Fragestellungen für die Unternehmensführung ableiten. „Die größte Notwendigkeit für Veränderungen sehen die Befragten in den Kompetenzen der Mitarbeiter und in der Unternehmenskultur“, so Utikal. Für diese Veränderungen werde es unterschiedliche Muster geben, so Utikal: Das Spektrum reiche von der graduellen Weiterentwicklung bestehender Organisationen bis hin zur grundlegenden, radikalen Transformation von Unternehmen.



Stephan von Delft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, über die Transformation von Geschäftsmodellen



Die Experten in der Podiumsdiskussion (v.l.n.r.): Prof. Dr. Rieke Engelhardt, Proxadis Hochschule, Dieter Jobb, Energieversorgung, Infraseriv Höchst, Johann Peter Nickel, Geschäftsführer VCI, RA Dr. Axel Schack, Hauptgeschäftsführer Hessenchemie, Osman Ulusoy, stellv. Vorsitzender IG BCE Landesbezirk Hessen-Thüringen, Stephan von Delft, Westfälische Universität Münster, und Timo Kruschwitz, Moderator des FA.Z.-Instituts

### Wandel von Geschäftsmodellen

Im Sinne dieser Transformation sei im Einzelfall und aus unterschiedlichen Gründen auch eine Änderung des Geschäftsmodells für die Chemieunternehmen relevant, erklärte Stephan von Delft von der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Auf diese Weise könnten zwar neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Doch dieser Wandel sei insbesondere für etablierte Firmen sehr schwierig. Zunächst müssten die Entscheider den Handlungsbedarf erkennen, anschließend seien die Fragen zu klären, warum und in welche Richtung das aktuelle Geschäftsmodell zu ändern sei, erklärte von Delft. Daraus ergebe sich die eigentliche Transformationsherausforderung. „Wenn der Bedarf, sich zu wandeln, erkannt wurde, muss geklärt werden, wie dieser Wandel organisiert werden kann“, so von Delft. Zudem müssten eventuelle Hindernisse definiert und ausgelotet werden, wie bestehende Kompetenzen auf das neue Geschäftsmodell übertragen werden können.

### Podiumsdiskussion

Megatrends wie der demographische Wandel oder die Ressourcenknappheit stellen die chemische Industrie in vielen Bereichen vor Herausforderungen. Der Wandel der Branche bedingt auch die Veränderung verschiedener Unternehmensbereiche. Welche Transformationen müssen Unternehmen künftig durchlaufen, um sich für die Zukunft zu wappnen? Wie können Sozialpartnerschaften, die Personalarbeit, einzelne Standorte und Geschäftsmodelle zukunftsfähig gemacht werden? Welche Managementimplikationen gehen damit einher?

#### 1. Zukunftsfähige Sozialpartnerschaft: Welche Rolle spielen die Tarifpartnern bei der Ausgestaltung von Wandlungsprozessen?

Dr. Axel Schack, Hauptgeschäftsführer der HessenChemie, erklärte, dass es zur Daueraufgabe der Sozialpartner gehöre, Wandlungsprozesse zu beobachten, Handlungsbedarf festzustellen und das entsprechende Know-how zu entwickeln, um diesen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Dazu sei es wichtig, sich in die Position des Gegenübers hineinzuversetzen, um das wertvolle Gut des sozialen Friedens zu wahren. „Tarifverträge können auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit der Chemie langfristig und nachhaltig sichern“, so Schack weiter. Gerade mit Blick auf den zukünftigen Fachkräftemangel müsse die Ausbildung in der chemischen Industrie gestärkt werden, erklärte Osman Ulusoy, stellvertretender Vorsitzender der IG BCE Landesbezirk Hessen-Thüringen. Um Mitarbeiter auch weiterhin bei ihren Arbeitgebern in der chemischen Industrie zu halten, spiele zudem die Bindung durch Employer-Branding eine große Rolle, so Ulusoy. „Die Aufgabe der

Sozialpartner im Wandlungsprozess ist es, auch weiterhin Tarifverträge auf der Höhe der Zeit und gute Ausbildungsbedingungen zu sichern“, fügte Schack hinzu. Zukunfts- und wandlungsfähige Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände unterstützen damit die Transformation der Industrie. Im Live-Voting stimmten dieser These 74 Prozent der Anwesenden zu.

#### Ergebnisse zur zukunftsfähigen Sozialpartnerschaft

- Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften müssen auch künftig den sozialen Frieden sicherstellen
- Tarifverträge sollten der chemischen Industrie auch in Zukunft Alleinstellungsmerkmale verleihen und die Wettbewerbsfähigkeit stärken

#### 2. Zukunftsfähige Personalarbeit: Wie sieht erfolgreiche Personalarbeit in Zeiten des Wandels aus?

Wegen des starken gesellschaftlichen Wandels müssen sich die Arbeitsformen, wie wir sie bisher kennen, generell ändern“, betonte Prof. Dr. Rieke Engelhardt von der Proxadis Hochschule. Dabei spielten der demographische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel eine wichtige Rolle, so die Professorin. Dieser gesellschaftliche Wandel erfordere eine Veränderung der bestehenden Rollenbilder, wie auch 76 Prozent der Anwesenden im Live-Voting bestätigten. Die Wandlungsprozesse würden eine erhöhte Selbständigkeit und Flexibilität des Personals voraussetzen. „Auch Mitarbeiter in der Produktion werden in Zukunft nicht mehr mit konkreten Arbeitsanweisungen rechnen können. Selbstmanagement spielt deshalb künftig eine große Rolle“, erklärte Engelhardt. Um diese Herausforderungen in allen Abteilungen erfolgreich zu meistern, seien vor allem ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten – beispielsweise in Form von Workshops in den Unternehmen – gefragt. Osman Ulusoy, stellvertretender Vorsitzender der IG BCE Landesbezirk Hessen-Thüringen, gab dabei allerdings zu bedenken, dass Weiterbildung und Arbeitssicherheit insbesondere in shareholdergeführten und profitgetriebenen Unternehmen oft auf der Strecke blieben. So könne es langfristig in diesen Unternehmen zu Personalproblemen kommen. Solche Probleme seien keine Einzelfälle, stimmte Personalexpertin Engelhardt zu. Deswegen müsse für eine zukunftsfähige Personalarbeit auch der Mitarbeiterzusammenhalt gestärkt werden.

#### Ergebnisse zur zukunftsfähigen Personalarbeit

- Selbstmanagement wird für die Mitarbeiter in Zukunft eine große Rolle spielen
- Traditionelle Rollenbilder und Arbeitsformen müssen sich langfristig ändern



Prof. Dr. Rieke Engelhardt von der Proxadis Hochschule im Gespräch mit den Teilnehmern

### 3. Zukunftsfähige Standorte: Welche Rolle spielen Standorte in den Wandlungsprozessen der chemischen Industrie?

„Sind Industriestandorte im Wandlungsprozess der chemischen Industrie Treiber oder Getriebene?“ Diese Frage stellte Dieter Jobb von der Energieversorgung von InfraserV höchst dem Publikum. 61 Prozent waren der Überzeugung, die deutsche chemische Industrie sei in dieser Hinsicht Getriebene, gerade einmal 27 Prozent votierten für die Option „Treiber“. Wie begründet sich diese Einschätzung? Einerseits habe Deutschland hinsichtlich der Rohstoffvorkommen nicht das nötige Potential, um den Wandlungsprozess der chemischen Industrie aktiv mitzugestalten, so Jobb. Eine große Abhängigkeit bestehe dabei insbesondere bei Rohstoffen wie Erdgas und Erdöl. Gerade mit Blick auf die Energiepolitik und die gesellschaftliche Akzeptanz neuer Methoden zur Gewinnung von Rohstoffen, beispielsweise des Frackings, habe der Industriestandort Deutschland Nachholbedarf. „Viele Debatten sind in Deutschland politisch aber auch emotional getrieben. Dabei sollten gerade Möglichkeiten, der Rohstoffknappheit zu begegnen, sachlich diskutiert werden“, so Jobb. Dennoch hätten Industriestandorte in Deutschland das Potential, „Treiber“ zu sein. „Die deutsche chemische Industrie verfügt über genügend Know-how und eine gute Infrastruktur – also über ausreichend Chancen, die man nutzen sollte, um den Wandlungsprozess zu gestalten“, befand Johann-Peter Nickel vom VCI.

#### Ergebnisse zu zukunftsfähigen Standorten

- Der Wirtschaftsstandort Deutschland ist hinsichtlich knapper Rohstoffvorkommen auch zukünftig abhängig vom Weltmarkt
- Die deutsche chemische Industrie verfügt über genügend Know-how und eine gute Infrastruktur, um den Wandlungsprozess aktiv mitzugestalten

### 4. Zukunftsfähige Geschäftsmodelle: Welche Geschäftsmodelle kennt die chemische Industrie, und wie müssen sich diese verändern?

Können die Geschäftsmodelle der chemischen Industrie in Deutschland überhaupt einheitlich benannt werden? Die Geschäftsmodelle der deutschen chemischen Industrie seien vielfältig und kaum einheitlich zu definieren, so die Einschätzung von Stephan von Delft von der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. „Die Wahl des Geschäftsmodells kann letztlich durch verschiedene Faktoren bedingt sein. Hier können Kunden, Wettbewerber oder auch die Politik eine entscheidende Rolle spielen“, erklärte von Delft. Dabei gebe es häufig das Problem, dass Mitarbeiter das Geschäfts-

modell ihres Unternehmens nicht beschreiben könnten. Dies liege vor allem an der mangelnden Kommunikation durch das Topmanagement, so von Delft. Daraus entwickelte sich die Fragestellung, ob die chemische Industrie in Deutschland erfolgreicher sein könnte, wenn sie ihre Geschäftsmodelle verständlicher und transparenter machen würde. 79 Prozent der Anwesenden beantworteten dies mit Ja. Um einen eventuellen Änderungsbedarf zu erkennen, sei es essentiell, zunächst einmal das bestehende Geschäftsmodell zu kennen, so von Delft. Die zahlreichen Megatrends bedingten nun mal Veränderungen. Daher müsse sich die chemische Industrie auch auf Transformationen ihrer bestehenden Geschäftsmodelle einstellen, um einen erfolgreichen Fortbestand der Unternehmen zu gewährleisten. Auch für einen erfolgreichen Transformationsprozess sei eine gute Kommunikation im Unternehmen der Schlüsselfaktor, betonte von Delft.

#### Ergebnisse zu zukunftsfähigen Geschäftsmodellen

- Bestehende Geschäftsmodelle müssen im Unternehmen transparent und verständlich kommuniziert werden
- Megatrends bedingen die Transformation von Geschäftsmodellen

#### Fazit

Die chemische Industrie befindet sich im Wandel. Was diese generelle Aussage für die Unternehmensführung der Zukunft bedeutet und wie entsprechende Veränderungsprozesse gestaltet werden können, versuchten die Diskutanten der Veranstaltung gemeinsam zu erörtern. Megatrends wie der demographische Wandel stellen die Unternehmen vor Herausforderungen, bieten aber auch Chancen. „Hinsichtlich der Demographie ist die Unternehmensführung aufgefordert, den jungen Menschen in Deutschland Ausbildungsmöglichkeiten zu bieten, die ihren Fähigkeiten gerecht werden und sie entsprechend fördern“, fordert Johann-Peter Nickel. Um die Unternehmensführung zukunftsfähig zu gestalten, sei außerdem eine gute Kommunikation im Unternehmen notwendig, so Prof. Dr. Rieke Engelhardt. „Für die Zukunft wünsche ich mir noch mehr Kooperationen zwischen Industrie und Wissenschaft. So können Synergien geschaffen und Transformationsprozesse im Wandel erfolgreich gemeistert werden.“



Den Wandel erfolgreich meistern: Herausforderungen erkennen und Wandlungsprozesse mitgestalten

#### Industrie 2030 – Ihr Kontakt

Prof. Dr. Udo Müller-Nehler  
Vorstand Provadis Hochschule  
Tel.: +49 69 305-5078  
udo.mueller-nehler@provadis-hochschule.de  
www.provadis-hochschule.de

Die Provadis Hochschule ist auf duale und berufsbegleitende Studiengänge spezialisiert. Inhaltlicher Schwerpunkt sind Fragestellungen aus der Industrie sowie der anspruchsvollen industrienahen Dienstleistungen. Die Provadis Hochschule bietet die Möglichkeit, international anerkannte Bachelor-Abschlüsse in den Studiengängen Business Administration, Business Information Management, Chemical Engineering und Biopharmaceutical Science sowie Master-Abschlüsse in den Studiengängen Chemical Engineering sowie Technologie und Management zu erwerben. 800 Studierende sind an der privaten Hochschule im Industriepark Höchst eingeschrieben. Die Provadis Hochschule ist Teil der Provadis Gruppe.