

# CHEMMonitor

IN KOOPERATION MIT CAMELOT MANAGEMENT CONSULTANTS



TRENDBAROMETER  
DER CHEMIEINDUSTRIE

01 / 2017

**SCHWERPUNKT**  
 **Globale Lieferketten**

*Camelot Management Consultants*

## **CHEMonitor | 1 • 2017 – Trendbarometer der chemischen Industrie**

Schwerpunkt: Globale Lieferketten

Die Studie wurde durchgeführt von der



im Auftrag der Fachzeitschrift

***CHEManager***

und der Strategie- und Prozessberatung



Zitationsangaben:

Camelot Managements Consultants, CHEManager, Innofact AG (2017). Trendbarometer der chemischen Industrie: Schwerpunkt: Globale Lieferketten. *CHEMonitor*, 2017(1). Mannheim/Köln, Deutschland

© Mannheim/Köln, März 2017

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Das Trendbarometer CHEMonitor .....	1
Bericht zum CHEMonitor aus CHEManager 9/2017 .....	2
Standortfaktoren und Investitionsklima in Deutschland .....	7
Thema: Globale Lieferketten.....	26
Camelot Management Consultants.....	36
CHEManager .....	37
Impressum .....	38

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bewertung des Standorts Deutschland nach Standortfaktoren.....	7
Abb. 2: Standortfaktoren in Deutschland – aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße .....	8
Abb. 3: Entwicklung der Bewertung des Standorts Deutschland.....	9
Abb. 4: Entwicklung der Bewertung der Attraktivität des deutschen Markts.....	10
Abb. 5: Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten .....	11
Abb. 6: Hohe und höchste Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten nach Unternehmensgröße.....	12
Abb. 7: Entwicklung der Unternehmensprioritäten 2013 bis 2017 .....	13
Abb. 8: Wachstumsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region .....	14
Abb. 9: Investitionsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region und Unternehmensgröße .....	15
Abb. 10: Bedeutung der Digitalisierung im Trend .....	16
Abb. 11: Bedeutung der Digitalisierung nach Unternehmensgröße.....	17
Abb. 12: Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmensfunktionen .....	18
Abb. 13: Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmensfunktionen nach Unternehmensgröße .....	19
Abb. 14: Abbau und Aufbau von Ressourcen in den kommenden zwölf Monaten .....	20
Abb. 15: Geschäftsprognose für die kommenden zwölf Monate .....	21
Abb. 16: Entwicklung der Umsatzprognose 2013 bis 2016 .....	22
Abb. 17: Entwicklung der Ergebnisprognose .....	23
Abb. 18: Beschäftigungsentwicklung in den kommenden zwölf Monaten .....	24
Abb. 19: Entwicklung der Beschäftigungsprognose 2013 bis 2016 .....	25
Abb. 20: Auswirkungen auf globale Lieferketten im eigenen Unternehmen .....	26
Abb. 21: Entwicklungen mit stärksten Auswirkungen nach Unternehmensgröße.....	27
Abb. 22: Bezugsländer/-regionen für wesentliche Ausgangsstoffe.....	28
Abb. 23: Bezugsländer/-regionen für wesentliche Ausgangsstoffe nach Unternehmensgröße .....	29
Abb. 24: Bedeutung der Absatzmärkte heute und in 2020 .....	30
Abb. 25: Bedeutung der Absatzmärkte heute und in 2020 für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter.....	31
Abb. 26: Entwicklung globaler Lieferketten der deutschen Chemieindustrie – Import / Export.....	32
Abb. 27: Lieferantenkriterien nach Unternehmensgröße .....	33
Abb. 28: Bewertung von Lieferanten.....	34
Abb. 29: Wettbewerbssteigerung durch Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferkette.....	35

## Das Trendbarometer CHEMonitor

Der CHEMonitor ist Meinungs-Barometer und Trendmonitor für die deutsche Chemiebranche. Er bildet regelmäßig und systematisch die Bewertung der Standortbedingungen sowie Prognosen zur künftigen Investitions- und Beschäftigungsentwicklung ab und greift darüber hinaus aktuell diskutierte Themen der Branche auf. Dem CHEMonitor-Panel gehören mehr als 200 Top-Entscheider der deutschen Chemiebranche aus Großkonzernen sowie mittelständischen Chemieunternehmen an. Das Panel besteht seit dem Jahr 2007.

„Nur wer die Trends in der chemischen Industrie kennt, kann Handlungsfelder frühzeitig erkennen und seine Wettbewerbsfähigkeit gezielt stärken“, sagt Dr. Sven Mandewirth, Partner und Leiter des Industriesegments Chemie bei Camelot Management Consultants. „Wir freuen uns, dass wir als Partner des Trendbarometers CHEMonitor zu diesem Wissensvorsprung bei den Lesern des CHEManager beitragen können“, ergänzt Dr. Josef Packowski, Vorstandsvorsitzender der Strategie- und Prozessberatung, die sich auf die Branchen Chemie, Pharma, Konsumgüterindustrie und diskrete Fertigung spezialisiert hat.



Dr. Josef Packowski



Dr. Sven Mandewirth

## **Verantwortung beginnt beim Lieferanten**

### **Protektionismus und Nachhaltigkeitsziele verändern globale Lieferketten / chinesischer Markt gewinnt an Bedeutung für die deutsche Chemie**

Die Lieferketten der deutschen Chemieindustrie sind zunehmend international und vernetzt. Welche politischen und konjunkturellen Trends wirken auf sie? Dies war Thema des aktuellen Trendbarometers CHEMonitor. Hierzu wurden Top-Entscheider der Chemiebranche im Zeitraum Februar bis März 2017 befragt.

„Deutschland und Westeuropa sind als Absatzmärkte für die deutsche Chemieindustrie zunehmend attraktiv“, bringt Dr. Josef Packowski, Managing Partner bei Camelot die konjunkturellen Ergebnisse der 28. CHEMonitor-Befragung auf den Punkt. Zwar bewerteten im März 2017 mit 76 % weniger Chemiemanager den Standort Deutschland mit „gut“ oder „sehr gut“ als noch im Oktober 2016 (90 %), zeitgleich zeigte sich jedoch bei der Bewertung der Attraktivität des deutschen Markts durch die Branche ein anhaltend positiver Trend seit Oktober 2013 (Abb. 1, Seite 7 und Abb. 4, Seite 10).

Für das Trendbarometer von CHEManager und der Strategie- und Organisationsberatung Camelot Management Consultants werden regelmäßig über 200 Manager der deutschen Chemieindustrie befragt. Die aktuelle Umfrage legte erstmals einen Schwerpunkt auf die Analyse globaler Lieferketten der deutschen Chemieindustrie.

### **Protektionismus und geopolitische Krisen verändern die globale Lieferkette der Chemie**

„Außerhalb Europas, stark beeinflusst von Protektionismus und geopolitischen Krisen, werden sich die globalen Lieferketten in den nächsten Jahren wieder stärker auf China und Asien fokussieren, bezüglich Nordamerika herrscht Unsicherheit“, erklärt Dr. Packowski. In der Tat identifizierten Chemiemanager bei der aktuellen CHEMonitor-Befragung Protektionismus (51 % der Nennungen) und geopolitische Krisen (45 %) als die beiden Entwicklungen mit der größten Wirkung auf die unternehmenseigene Lieferkette in den kommenden beiden Jahren (Abb. 20, Seite 26). Erst mit etwas Abstand folgen Nachhaltigkeit in der Lieferkette, Digitalisierung und der Ölpreis, die jeweils von etwa einem Drittel der Befragten genannt wurden. Und nur noch jeder fünfte Chemiemanager denkt, dass Freihandelsabkommen die eigene Lieferkette deutlich beeinflussen könnten.

### **China als Handelspartner gewinnt an Bedeutung**

Verstärkt wird die Wirkung protektionistischer und geopolitischer Entwicklungen auf die globale Lieferkette durch konjunkturelle Impulse. „Trotz steigender Produktion kann China seinen hohen Bedarf an chemischen Produkten nicht decken und ist Nettoimporteur von

Chemikalien. Das Handelsbilanzdefizit Chinas mit Chemikalien fiel mit einem Minus von knapp 60 Mrd. EUR zuletzt deutlich negativ aus“, sagt Dr. Henrik Meincke, Chefvolkswirt des Verbands der Chemischen Industrie. Zum Außenhandelsüberschuss mit China trugen mit Ausnahme der Petrochemie alle Segmente der deutschen Chemieindustrie bei.

Diese Chance spiegelt sich auch klar im Stimmungsbild der deutschen Chemiemanager wider: Rund ein Drittel der Befragten erwarten in den kommenden zwei Jahren sowohl bessere Export- als auch Importbedingungen im Handel mit China, während nur jeder zehnte Umfrageteilnehmer von einem gegenläufigen Trend ausgeht (Abb. 26, Seite 32).

Noch homogener zeigt sich aktuell das Meinungsbild bei der Prognose für die Entwicklung der USA als Handelspartner für die deutsche Chemie. Nachdem zunächst der Verfall des Ölpreises den US-Schiefergasboom und damit die vielbeschworene Re-Industrialisierung der USA bremste, schwächt seit der Wahl von Präsident Trump dessen protektionistische Politik die Attraktivität der USA als Partner die deutsche Chemieindustrie: Im März 2017 rechneten über drei Viertel der befragten Chemiemanager kurzfristig mit schlechteren Bedingungen für den Export nach Übersee. Immerhin die Hälfte geht zudem von erschwerten Chemieimporten aus den USA nach Deutschland aus. Die Hoffnung auf den positiven Effekt, den die Branche und vor allem der deutsche Chemiemittelstand, durch das geplante Freihandelsabkommens TTIP vorhersagte, scheint durch die Politik Trumps zunichtegemacht.

### **Nachhaltigkeit in der Lieferkette steigert Wettbewerbsfähigkeit**

Einen stabilen Gegentrend zum Protektionismus scheint sich die deutsche Chemiebranche durch den G20-Prozess und die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen zu erhoffen. Nach einer Umfrage von Econsense aus dem Jahr 2016 beschäftigen sich zu dieser Zeit bereits 52 % der Unternehmen in Deutschland intensiv mit den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen. Die größten Hebel für einen Beitrag mit ihren Produkten sieht die Pharma- und Chemiebranche nach den Ergebnissen der Econsense-Studie für die folgenden Ziele: kein Hunger, Industrie, Innovation und Infrastruktur, Klimaschutz, Gesundheit und Wohlergehen sowie sauberes Wasser.

„Auf längere Sicht wird die Nachhaltigkeit in den globalen Lieferketten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein. Dies sehen aktuell noch weniger als 50 % der deutschen Chemiemanager so. Die Potenziale sind hier also groß“, analysiert Dr. Sven Mandewirth, Partner und Chemieexperte bei Camelot, die Ergebnisse der aktuellen CHEMonitor-Umfrage. Konkret antworteten auf die Frage, ob die Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferkette die Wettbewerbsfähigkeit beitrage, 48 % bzw. 33 % der Befragten, dass sie einen starken Effekt für die deutsche Chemiebranche bzw. ihr eigenes Unternehmen sehen (Abb. 29, Seite 35). Eine detaillierte Analyse in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ergab

eine einheitliche Einschätzung des Beitrags für die Wettbewerbsfähigkeit der Chemiebranche. In Bezug auf das Potenzial von Nachhaltigkeitskriterien auf den Erfolg des eigenen Unternehmens unterschieden sich jedoch die Einschätzungen der Manager aus großen und kleineren Unternehmen deutlich: Während 50 % der Manager aus großen Unternehmen einen starken Einfluss sahen, lag der Anteil in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern nur noch bei 17 %.

### **Chemieindustrie übernimmt Verantwortung für ihre Lieferkette**

Dieser Trend zur Einschätzung des Nutzens für die eigene Wettbewerbsfähigkeit geht parallel mit den Maßnahmen, die mittelständische und große Chemieunternehmen im Bereich des Lieferantenmanagements treffen. Während 79 % der Manager aus großen Chemieunternehmen antworteten, ihre Lieferanten werden nach Nachhaltigkeitskriterien bewertet, lag der Anteil in mittelständischen Unternehmen nur bei 35 %. Dies bestätigte sich auch bei der inhaltlichen Analyse der Lieferantenkriterien in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (Abb. 27, Seite 33). Neben den beiden klassischen Kriterien Qualität und Preis berücksichtigt bereits ein sehr hoher Anteil der großen Chemieunternehmen Kriterien wie Menschenrechte (83 %), Arbeitsbedingungen (79 %), Korruptionsbewertung (71 %) und Umwelt- und Klimaschutz (67 %). Im Chemiemittelstand spielen diese Punkte nur bei 35 – 45 % der Unternehmen eine Rolle bei der Lieferantenbewertung. Ein Grund dafür mag auch die fehlende vergleichbare Datenbasis bzw. die Vielfalt an branchenspezifischen Standards für diese Kriterien sein. Einfache, internationale und branchenübergreifende Instrumente, vergleichbar dem deutschen Nachhaltigkeitskodex, könnten hier zu mehr Transparenz beitragen.

Dr. Andrea Gruss, CHEManager  
andrea.gruss@wiley.com



„Die globalen Lieferketten werden sich in den nächsten Jahren stärker auf China und Asien fokussieren.“

*Dr. Josef Packowski, Camelot Management Consultants*



„Auf längere Sicht wird die Nachhaltigkeit in den globalen Lieferketten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein.“

*Dr. Sven Mandewirth, Camelot Management Consultants*



Dr. Andrea Gruß, CHEManager, Redaktion Märkte und Unternehmen,  
Wiley-VCH Verlag



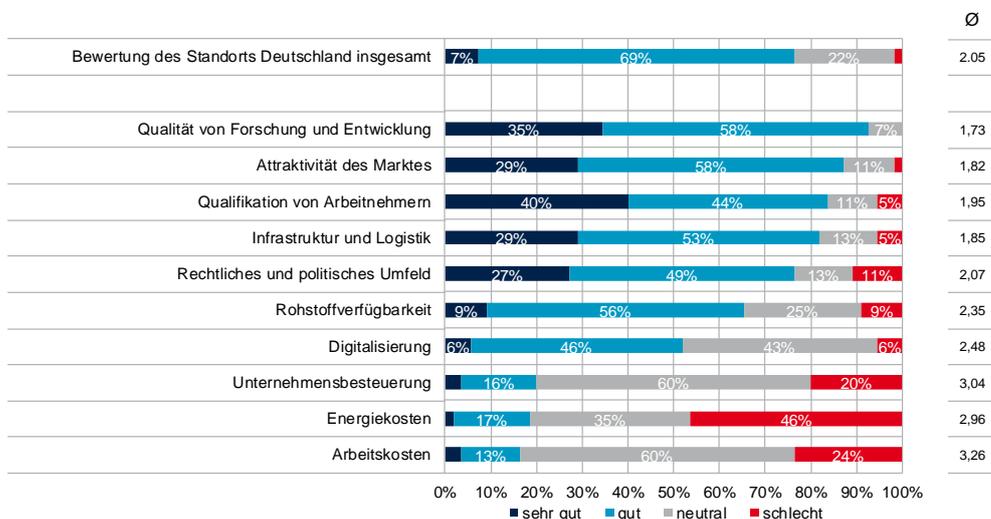
Dr. Jörg Schmid, CHEMonitor Projektleitung sowie Studiendesign und  
-auswertung, CAMELOT Management Consultants

# Basisfragen

## Standortfaktoren und Investitionsklima in Deutschland

Abb. 1: Bewertung des Standorts Deutschland nach Standortfaktoren

Wie beurteilen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf folgende Standortfaktoren?



Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

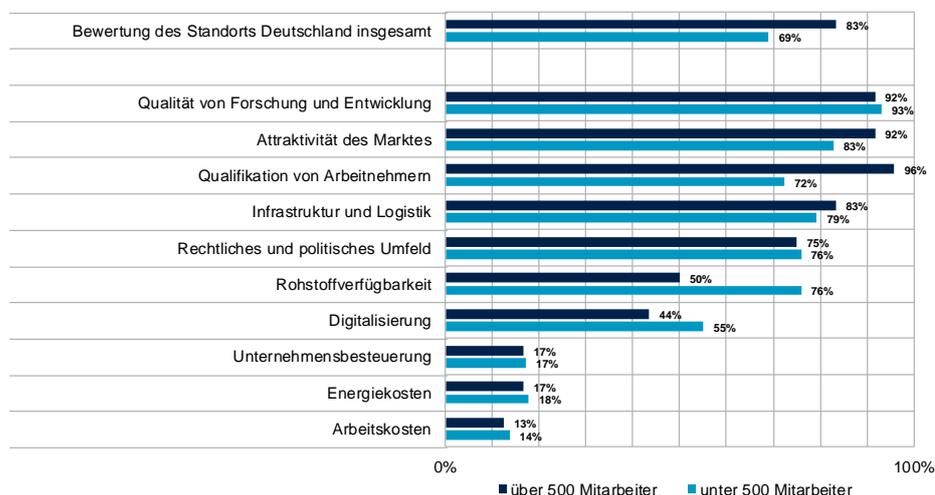
Mit 76 % bewertete die Mehrheit der CHEMonitor-Befragungsteilnehmer den Standort Deutschland im März 2017 als „gut“ oder „sehr gut“ (Abb. 1). Im Vergleich zu dem Allzeithoch im Oktober 2016 (89 %) hat sich die Einschätzung deutlich verschlechtert. Seit Erhebung der Standortbewertung im Mai 2013 ist der aktuelle Wert sogar der zweitniedrigste nach dem Wert vom Mai 2013 (Abb. 3).

Der Standortfaktor „Qualität von Forschung und Entwicklung“ wurde, wie in der vorangehenden Umfrage im Oktober 2016, am positivsten bewertet (93 % „sehr gut“ und „gut“). Noch vor „Qualifikation von Arbeitnehmern“ und „Infrastruktur und Logistik“ platziert sich die „Attraktivität des Marktes“ (82 – 87 % „sehr gut“ und „gut“). Mit etwas Abstand bewertete nahezu eine Zweidrittelmehrheit auch das „rechtliche und politische Umfeld“ und die „Rohstoffverfügbarkeit“ als positiv (65 - 76 %). Dabei hat sich die Bewertung der Position „rechtliches und politisches Umfeld“ gegenüber der Umfrage vom Oktober 2016 um 10 %-Punkte deutlich verbessert. Der im Oktober 2016 eingeführte Standortfaktor „Digitalisierung“ wird insgesamt von einer knappen Mehrheit als positiv bewertet (52 %), liegt aber im Vergleich zu den anderen Standortfaktoren nur im unteren Mittelfeld. Abgeschlagen, wie in den vorangehenden Umfragen, sind die Standortfaktoren „Unternehmensbesteuerung“, „Energiekosten“ und „Arbeitskosten“: Sie wurden von den wenigsten der Befragten als positiv gesehen (16 – 20 % „sehr gut“ und „gut“).

Im Vergleich zur letzten Umfrage im Oktober 2016 haben die befragten Entscheidungsträger die Hälfte der Kategorien schlechter bewertet. Vor allem die „Arbeitskosten“ wurden von deutlich weniger Managern positiv eingeschätzt (25 % auf 16 %) und übernehmen den letzten Platz von den „Energiekosten“. Auch bei der „Qualifikation von Arbeitnehmern“ und der „Infrastruktur und Logistik“ sank der Anteil derer mit positiver Bewertung von 89 % auf 84 % bzw. 88 % auf 82 %. Dem entgegen wurden neben dem „rechtlichen und politischen Umfeld“ auch die „Energiekosten“ deutlich positiver bewertet, hier ergibt sich ein Plus um 8 %-Punkte von 11 % auf 19 %.

**Abb. 2: Standortfaktoren in Deutschland – aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße**

Wie beurteilen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf folgende Standortfaktoren?  
Antworten mit „gut“ oder „sehr gut“ nach Unternehmensgröße



Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Gegensatz zur vorangegangenen Umfrage sowie zu großen Unternehmen bewerteten aktuell deutlich weniger Manager aus kleinen und mittleren Unternehmen den Standort Deutschland mit „sehr gut“ und „gut“ (Abb. 2). Insgesamt sinkt der Anteil der Manager aus mittelständischen Unternehmen, die positiv bewerten, im Vergleich zum Oktober 2016 um 21 %-Punkte von 90 % auf 69 %. Auch Manager großer Unternehmen bewerten den Standort Deutschland insgesamt schlechter, der Rückgang fällt mit 5 %-Punkten von 88 % auf 83 % aber deutlich schwächer aus.

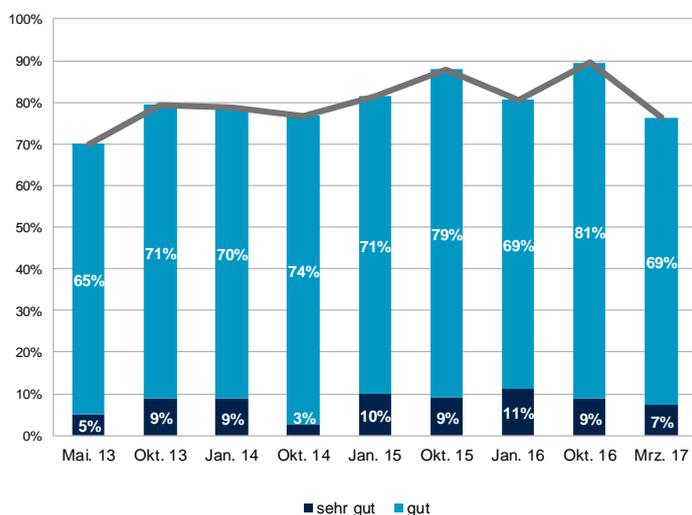
Beim Vergleich von großen und mittelständischen Unternehmen zeigten sich im Detail die größte Differenz mit 24 %-Punkten Abstand bei „Qualifikation von Arbeitnehmern“, die bei kleineren Unternehmen deutlich kritischer beurteilt wird (96 % bzw. 72 %). Der Anteil positiver

Bewertungen bei den Mittelständlern sank am stärksten bei den Faktoren „Arbeitskosten“, „Infrastruktur und Logistik“ und „Qualifikation von Arbeitnehmern“ (11 - 13%-Punkte weniger).

Nur die Faktoren „Rohstoffverfügbarkeit“ mit 26 %-Punkten Abstand (50 % bzw. 76 %) und „Digitalisierung“ mit 24%-Punkten Abstand (44 % bzw. 55 %) wurden von Managern kleiner und mittlerer Unternehmen positiver bewertet.

Abb. 3: Entwicklung der Bewertung des Standorts Deutschland

Wie beurteilen Sie den Standort Deutschland?  
Antworten mit „gut“ und „sehr gut“ für die Gesamtbewertung des Standorts



Quelle: CHEMonitor, März 2017

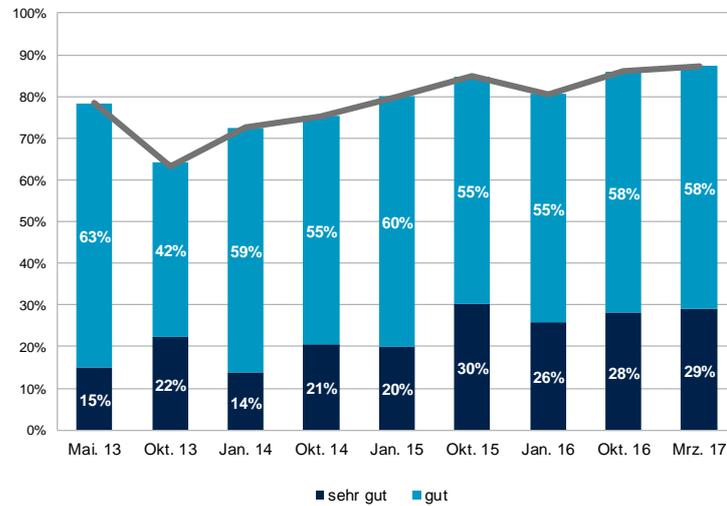
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Seit Oktober 2015 zeigt sich bei der Bewertung des Chemiestandorts Deutschland mit „gut“ oder „sehr gut“ eine volatile Entwicklung: Noch in der Vorumfrage im Oktober 2016 erreichte der positive Anteil der Befragten das Allzeithoch mit 90 %; aktuell ist dieser Anteil auf dem zweitniedrigsten Wert seit Mai 2013 (Abb. 3).

Dabei verschlechterte sich insbesondere die Stimmung unter den befragten Managern aus kleinen und mittleren Unternehmen (-21 %-Punkten), während der Anteil der Manager mit positiver Standortbewertung in großen Unternehmen um lediglich fünf Prozentpunkte sank.

Abb. 4: Entwicklung der Bewertung der Attraktivität des deutschen Marktes

Wie beurteilen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf folgende Standortfaktoren?  
Antworten mit „gut“ und „sehr gut“ für die Attraktivität des Marktes



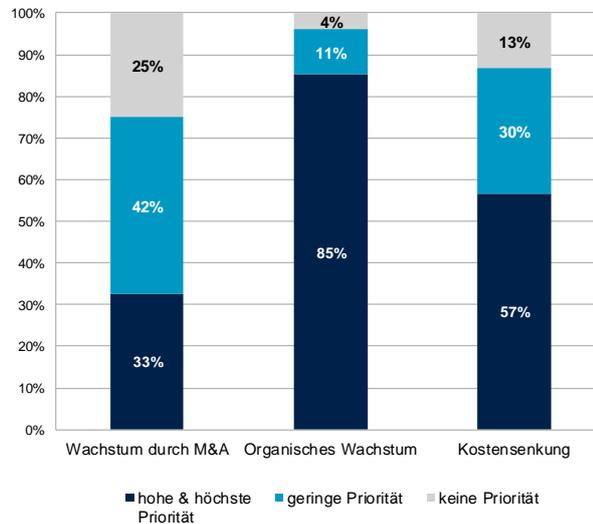
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Gegensatz dazu ist der Anteil der positiven Bewertungen der „Attraktivität des Marktes“ in Deutschland im Vergleich zur Vorumfrage im Oktober 2016 nahezu gleichgeblieben (Abb. 4). Die Anzahl der Bewertungen mit „sehr gut“ ist, angetrieben von der Wahrnehmung der Chemiemanager mittelständischer Unternehmen, insgesamt um 1-Prozentpunkt angestiegen.

Abb. 5: Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten

Welche Prioritäten setzt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



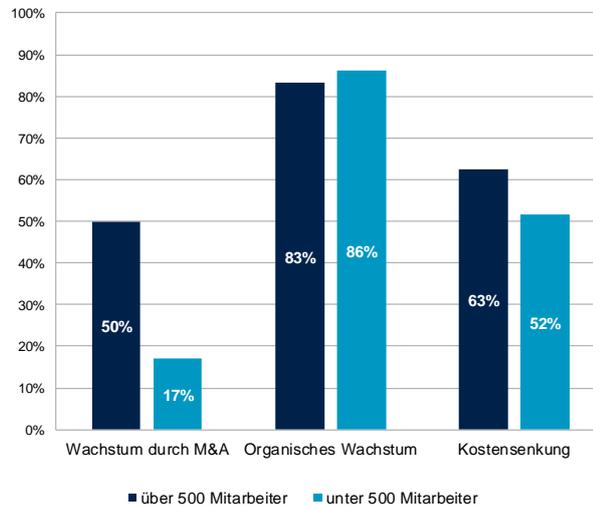
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Die verschlechterte Gesamtstandortbewertung für Deutschland (Abb. 1-3) spiegelt sich nicht in den Unternehmensprioritäten (Abb. 5) wider. So hat „organisches Wachstum“ nach wie vor mit 85 % die höchste Priorität für deutsche Chemieunternehmen. Zudem sinkt bei „Kostensenkung“ der Anteil „hohe & höchste Priorität“ um 13 Prozentpunkte.

Abb. 6: Hohe und höchste Unternehmensprioritäten in den kommenden zwölf Monaten nach Unternehmensgröße

Welche Prioritäten setzt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?  
Antworten mit „hohe“ und „höchste“ nach Unternehmensgröße



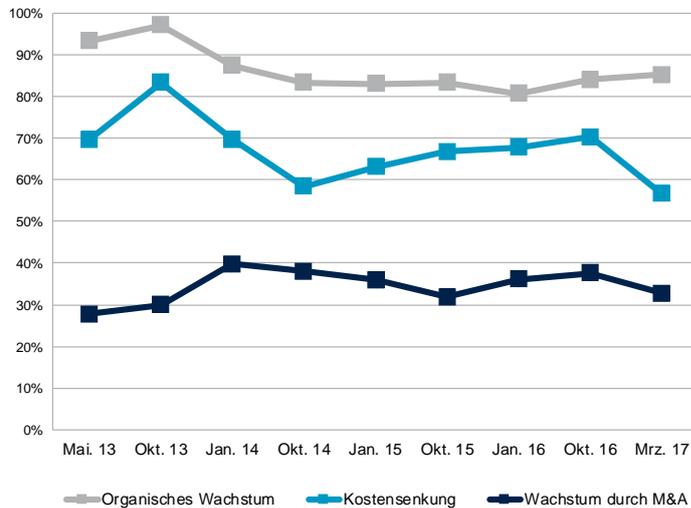
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Eine Analyse nach Unternehmensgröße ergab, dass im Vergleich zur letzten Befragung vom Oktober 2016 die Nennung „Kostensenkung“ als „hohe & höchste Priorität“ unter Managern großer Unternehmen von 100 % auf 63% stark gesunken ist, während sie unter ihren Kollegen aus dem Mittelstand nahezu gleichgeblieben ist (Abb. 6). Bei großen Unternehmen sank im Vergleich zur Umfrage im Oktober 2016 zudem die „hohe & höchste“ Bedeutung des „organischen Wachstums“ von 91 % auf 83%. Bei den Mittelständlern stieg dagegen der Bewertungsanteil „hohe & höchste Priorität“ des „organischen Wachstums“ von 80 % auf 86 % leicht an.

Abb. 7: Entwicklung der Unternehmensprioritäten 2013 bis 2017

Welche Prioritäten setzt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?  
Antworten für „hohe und höchste Priorität“



Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Wie zu Abb. 5 erwähnt, bleibt „organisches Wachstum“ von höchster Priorität. Nach einem kontinuierlichen Anstieg der „hohen & höchsten“ Priorität der Kostensenkung seit Oktober 2014, hat in der aktuellen Befragung diese Strategie wieder deutlich an Bedeutung verloren (Abb. 7). Zwar hat für drei Viertel das Thema nach wie vor Priorität (vgl. Abb. 5), aber der Anteil derer, die es als „hohe & höchste Priorität“ sehen ist von mehr als drei Viertel auf etwas mehr als die Hälfte der befragten Teilnehmer stark zurückgegangen (70 % auf 57 %). Diese Entwicklung steht konträr zur verschlechterten Bewertung des deutschen Standorts (Abb. 3). Das Thema „Wachstum durch Mergers & Acquisitions (M&A)“ liegt mit 33 % der Nennungen wie auch in der letzten Umfrage an letzter Stelle (Abb. 5 und Abb. 7).

Abb. 8: Wachstumsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region

Welche Wachstumsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten in den genannten Regionen?



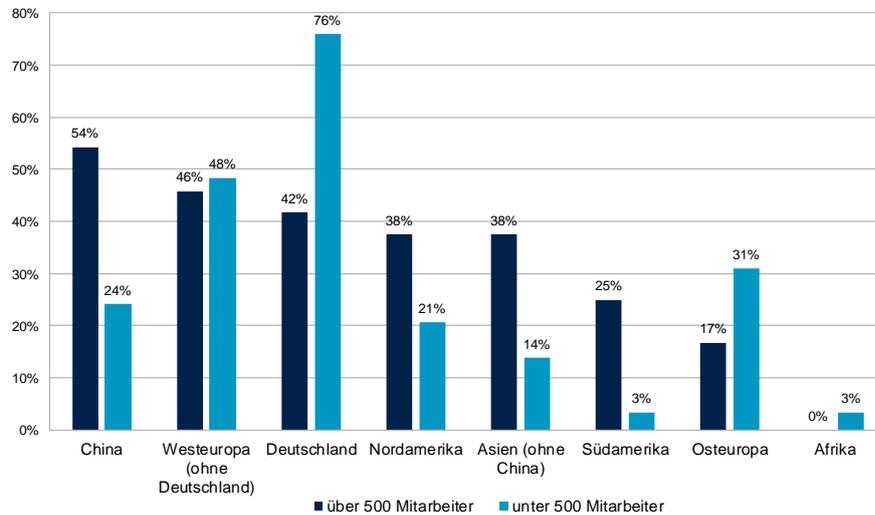
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Die meist genannten Regionen für Investitionen unter deutschen Chemiemanager sind Deutschland (63 %) und Westeuropa (50 %) gefolgt von China (41 %) und Nordamerika (30 %) (Abb. 8). Im Vergleich zur letzten Umfrage sank vor allem für Nordamerika der Wert für „Investitionen“ stark um 14-Prozentpunkte. Es fällt damit auf Rang vier nach China und liegt nur noch knapp vor Asien (ohne China) (28 %) und Osteuropa (27 %). Südamerika (15 %) und Afrika (2 %) spielen eine untergeordnete Rolle. Im Vergleich zur letzten Umfrage im Oktober 2016 sinkt für diese Regionen der Anteil an „Investitionen“ nur leicht (1 – 5 %-Punkte).

Abb. 9: Investitionsstrategien in den kommenden zwölf Monaten nach Region und Unternehmensgröße

Welche Wachstumsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten in den genannten Regionen? Verfolgte Strategie „Investitionen“ verschiedener Teilnehmergruppen

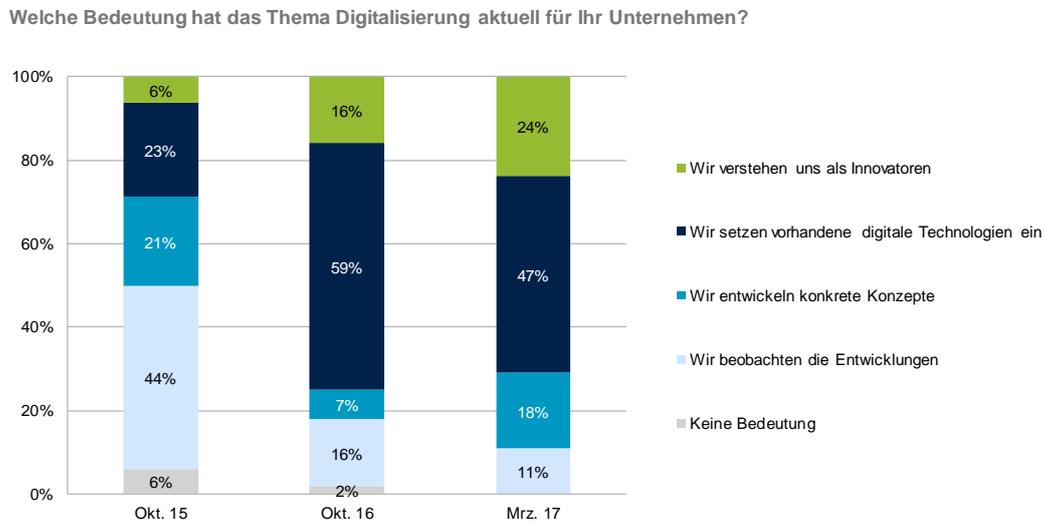


Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Betrachtet man allein die Investitionsstrategien befragter Manager großer Chemieunternehmen, so lag China und Westeuropa noch vor Deutschland (54 %, 46 % und 42 %, Abb. 9). In der letzten Umfrage im Oktober 2016 lagen die Investitionspläne der großen Unternehmen für diese drei Regionen noch nahezu gleichauf (61 – 63 %). Damit sinken die Investitionspläne laut der Befragten großer Unternehmen für Westeuropa und vor allem Deutschland deutlich um 17 bzw. 21-Prozentpunkte. Die größten Investitionspläne verfolgen Manager großer Unternehmen in China, trotz eines leichten Rückgangs um sieben Prozentpunkten. Für den Mittelstand bleibt weiterhin Deutschland mit 76 % Investitionsstandort Nummer Eins.

Abb. 10: Bedeutung der Digitalisierung im Trend

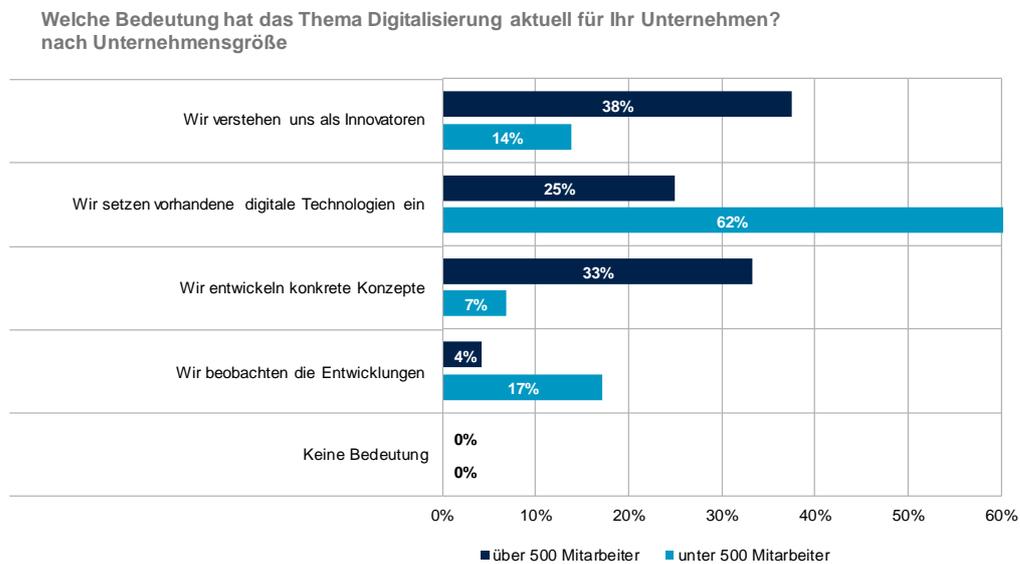


Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

In der aktuellen Ausgabe des CHEMonitor gaben nahezu drei Viertel der befragten Teilnehmer an, aktiv digitale Technologien „einzusetzen“ oder sogar „zu entwickeln“ (47 % und 24 %) (Abb. 10). Fast ein Drittel „entwickelt konkrete Konzepte“ oder „beobachtet die Entwicklungen“ (18 % und 11 %). In der Zeitreihe, seit der ersten Umfrage zur Digitalisierung im Oktober 2015, ist im ersten Jahr der Anteil derer, die aktive Positionen beziehen und digitale Technologien entweder „einsetzen“ oder „entwickeln“ rasant von circa einem Drittel auf circa drei Viertel gestiegen. So ist der Anteil derer die „beobachten“ oder „keine Bedeutung“ angegeben haben von 50 % im Oktober 2015 auf aktuell 11 % gesunken.

Abb. 11: Bedeutung der Digitalisierung nach Unternehmensgröße



Quelle: CHEMonitor, März 2017

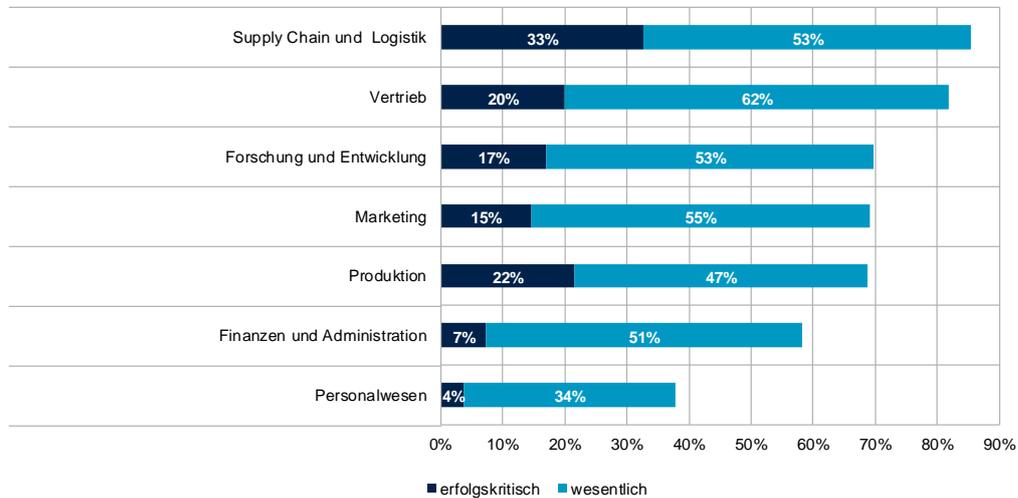
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Unabhängig von der Unternehmensgröße überwiegt die Zahl der Manager von Unternehmen, die digitale Technologien bereits „einsetzen“ oder sich als „Innovatoren verstehen“ (Abb. 11) mit 63 % bzw. 76 % für große bzw. mittelständische Unternehmen. Im Detail sahen sich Manager großer Unternehmen mit 38 % erneut als stärkere „Innovatoren“ als Manager mittelständischer Unternehmen (14 %). Ein höherer Anteil der Befragungsteilnehmer mittelständischer Unternehmen gab dafür an, digitale Technologien aktiv einzusetzen (62 %), als der großer Unternehmen (25 %). Weniger als ein Sechstel (17 %) der Manager aus mittelständischen Unternehmen und lediglich 4 % derer großer Unternehmen antworteten, ihr Unternehmen „beobachte die Entwicklungen“ der Digitalisierung. Weder Befragte mittelständischer noch großen Unternehmen sahen „keine Bedeutung“ in der Digitalisierung.

Im Vergleich zum Oktober 2016 gaben weniger Manager großer Unternehmen bei dieser Befragung an, aktiv digitale Technologien „einzusetzen“ (48% auf 25 %). Dafür stieg der Anteil „Innovator und Treiber“ auf nahezu zwei Fünftel (38%) und auch der Anteil die „konkrete Konzepte entwickeln“ stieg von 14 % auf 33 %.

Abb. 12: Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmensfunktionen

Welche Bedeutung hat Digitalisierung für die unterschiedlichen Funktionen in den nächsten drei Jahren?



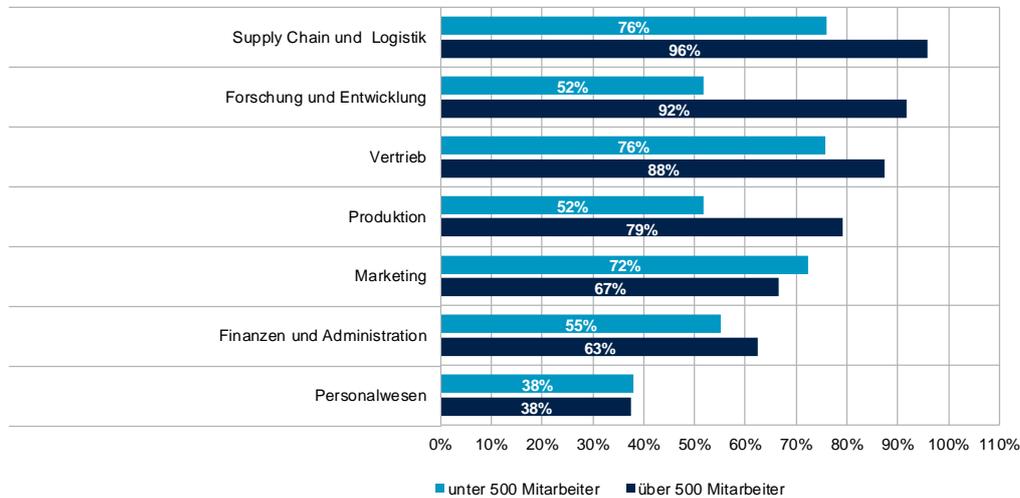
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Gefragt nach der Bedeutung der Digitalisierung für die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen in den nächsten drei Jahren schrieben im Mittel mehr als 80 % der befragten Manager „Supply Chain und Logistik“ und „Vertrieb“ „erfolgskritische“ oder „wesentliche“ Bedeutung zu (Abb. 12: 86 %, 82 %). Mit etwas Abstand wurden „Forschung und Entwicklung“, „Marketing“ und „Produktion“ ähnlich „erfolgskritisch“ oder „wesentliche“ bewertet (69-70 %). Betrachtet man nur die Kategorie „erfolgskritisch“, so wird die Produktion knapp hinter“ (22 %) nach „Supply Chain und Logistik“ auf dem zweiten Platz gesehen.

Abb. 13: Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmensfunktionen nach Unternehmensgröße

Welche Bedeutung hat Digitalisierung für die unterschiedlichen Funktionen in den nächsten drei Jahren?  
 Teilantworten „erfolgskritisch“ und „wesentlich“ aufgeteilt nach Unternehmensgröße



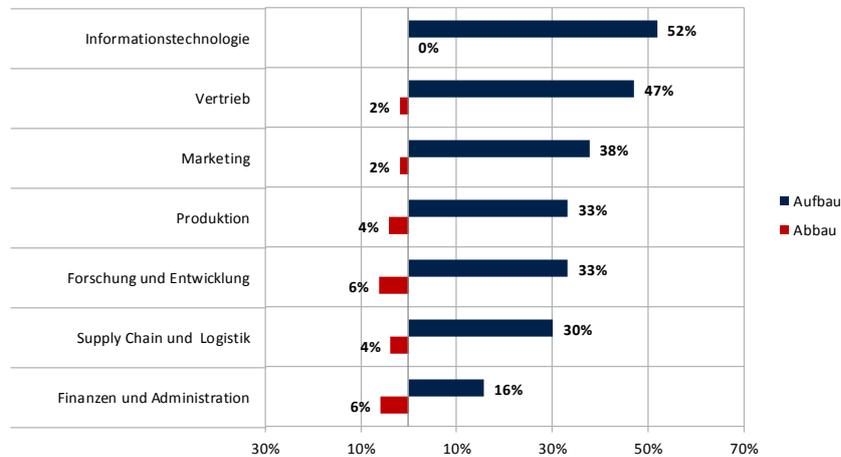
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Vergleich nach Unternehmensgröße sahen Befragte großer Unternehmen, mit Ausnahme von „Marketing“, für alle Funktionen eine höhere Bedeutung der Digitalisierung als Befragte kleinerer und mittelständischer Unternehmen (Abb. 13). Die größten Differenzen zeigen sich bei den Funktionen „Forschung und Entwicklung“ sowie „Produktion“ mit 92 % bzw. 52% und 79 % bzw. 52 % für Befragte großer bzw. kleiner Unternehmen. Lediglich für die Funktion „Marketing“ ist die Digitalisierung nach Meinung der mittelständischen Teilnehmer von leicht höherer „erfolgskritischer“ oder „wesentlicher“ Bedeutung (72 % vs. 67 %).

Abb. 14: Abbau und Aufbau von Ressourcen in den kommenden zwölf Monaten

Welche Ausrichtung der Unternehmensressourcen planen Sie für die kommenden zwölf Monate?



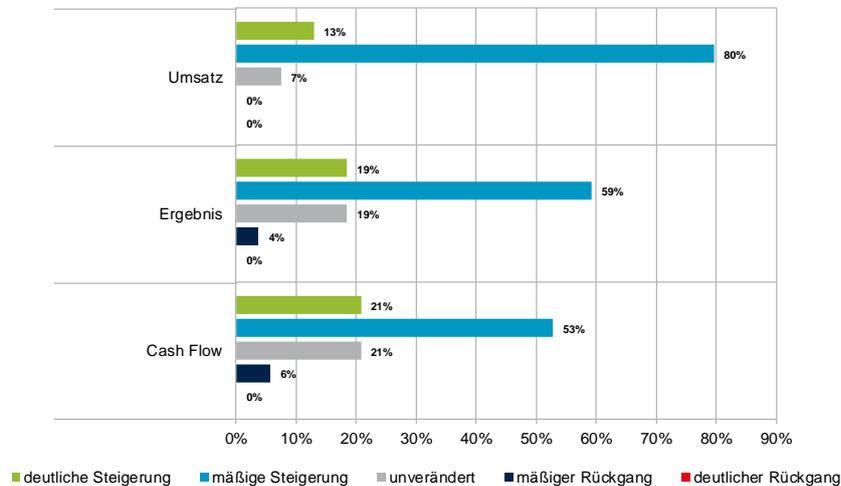
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Bei der Ausrichtung der Unternehmensressourcen zeigt sich ein durchweg positives Bild (Abb. 14). Für fünf von sieben abgefragten Unternehmensressourcen erwarteten deutlich mehr als die Hälfte der befragten Manager stabile Verhältnisse. Unter den Befragten, die eine Änderung vorhersagten, überwog in allen Unternehmensbereichen der Anteil der Entscheidungsträger, die einen Aufbau der Ressourcen erwarteten sehr deutlich. Allen voran wurde für einen Ressourcenaufbau von 52 % der Bereich „Informationstechnologie“ gefolgt von „Vertrieb“ (47 %) genannt. Mit etwas Abstand folgen nahezu gleich auf „Marketing“ (38 %), „Produktion“ (33 %), „Forschung und Entwicklung“ (33 %) sowie „Supply Chain und Logistik“ (30 %). Im Vergleich zum Oktober 2016 fiel der Anteil der Entscheider, die einen Aufbaus von „Produktion“ sahen, von 47 % auf 33 % deutlich ab. Dagegen stiegen die Anteile für Aufbau von „Informationstechnologie“ und „Finanzen und Administration“ jeweils um sieben Prozentpunkte.

Abb. 15: Geschäftsprognose für die kommenden zwölf Monate

Welche Entwicklung erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



Quelle: CHEMonitor, März 2017

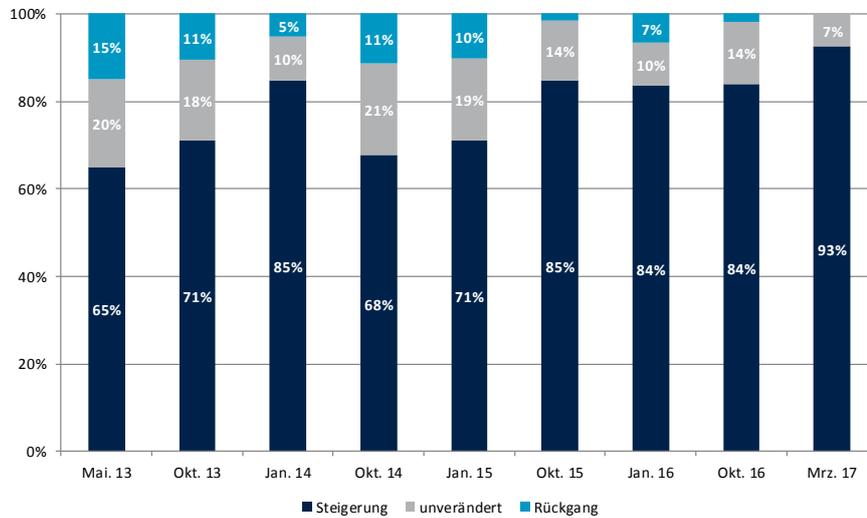
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Ähnlich zur Vorumfrage im Oktober 2016 wurde für Umsatz, Ergebnis und Cash Flow von der Mehrheit der Befragten eine „Steigerung“ erwartet (Abb. 15). Dabei ist in allen drei Bereichen die „mäßige Steigerung“ die häufigste Nennung. 13 % der Befragten prognostizierten sogar eine „deutliche Steigerung“ und nur sieben Prozent einen Rückgang. Beim Ergebnis und Cash Flow, liegen die Antworten „unverändert“ und „deutliche Steigerung“ gleich auf mit 18 % bzw. 21 %. Insgesamt erwarteten 74 % der Befragten eine „deutliche“ oder „mäßige“ Steigerung beim Cash Flow – bei Umsatz und Ergebnis waren es in der Summe sogar 93 % bzw. 78 %.

Im Vergleich zum Oktober 2016 sind die Prognosen von Umsatz, Ergebnis und Cash Flow der kommenden zwölf Monate in der Teilbewertung „deutliche Steigerung“ zwar etwas gesunken (-8 – 1-Prozentpunkte). Insgesamt stieg die Summe der Steigerungen für alle drei Bereiche trotzdem an (+9 – 3-Prozentpunkte). Wie schon in der letzten Umfrage ging keiner der Befragten von einem „deutlichen Rückgang“ aus.

Abb. 16: Entwicklung der Umsatzprognose 2013 bis 2016

Welche Umsatzentwicklung erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



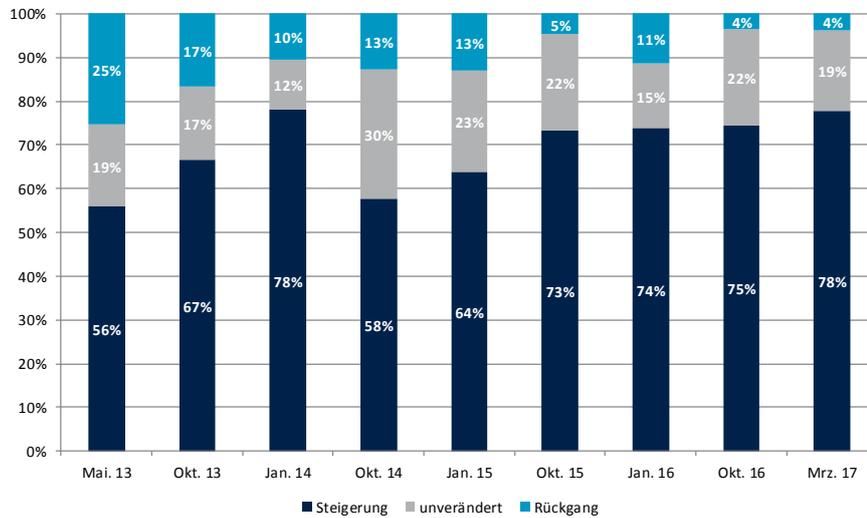
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Erstmals seit Oktober 2015 ist der Anteil derer, die eine Steigerung bei der Umsatzentwicklung erwarten, deutlich auf 93 % gestiegen (Abb. 16). Damit ist der höchste Wert seit Beginn der Erhebung im Mai 2013 erreicht worden. Zudem erwartete keiner einen Rückgang und auch die Bewertung „unverändert“ wurde nur halb so häufig wie noch im Oktober 2016 genannt (14 % auf 7 %).

Abb. 17: Entwicklung der Ergebnisprognose

Welche Ergebnisentwicklung erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



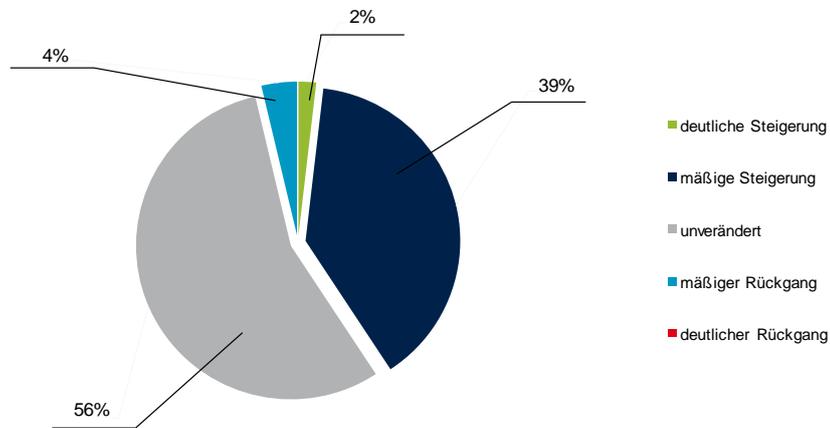
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Trend verhält sich die Einschätzung der Ergebnisentwicklung ähnlich zur Umsatzprognose (Abb. 17). Auch hier steigt der Anteil der Manager, die eine Ergebnissteigerung erwarten, wenn auch nur geringfügig, an (+3 %-Punkte).

Abb. 18: Beschäftigungsentwicklung in den kommenden zwölf Monaten

Welche Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



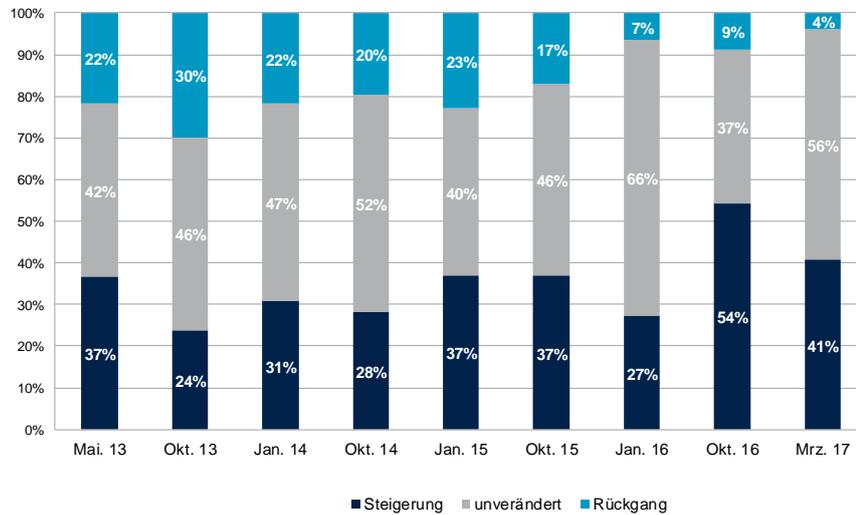
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Aktuell erwarteten mehr als die Hälfte der befragten Chemiemanager „unveränderte“ Beschäftigungszahlen in der Chemiebranche (Abb. 18). 56 % der Manager und damit 19 Prozentpunkte mehr als im Oktober 2016 gingen von „unveränderten“ Beschäftigungszahlen aus. Der Anteil derer, die eine Steigerung sahen ist von 54 % auf 41 % gesunken. Nur 4 % der Befragten (5 Prozentpunkte weniger als im Herbst 2016) erwarteten einen „mäßigen Rückgang“.

Abb. 19: Entwicklung der Beschäftigungsprognose 2013 bis 2016

Welche Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten erwarten Sie für Ihre Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten?



Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

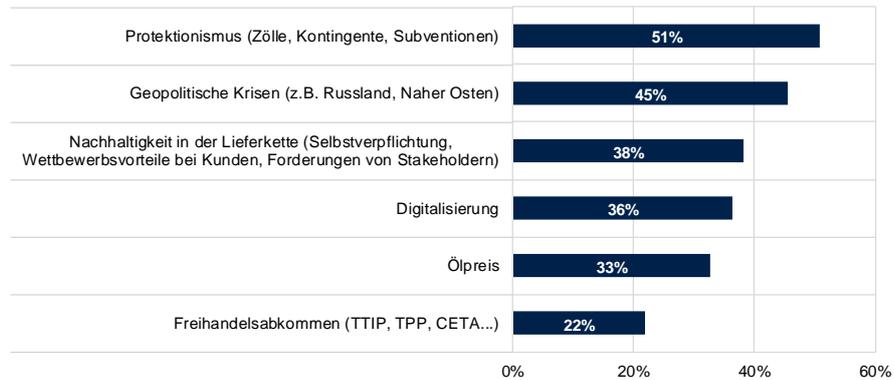
Insgesamt wurde bei der Beschäftigungsentwicklung mehrheitlich von den Befragten eine stabile Situation erwartet (Abb. 19). Zwar ist die Erwartung einer „Steigerung“ im Vergleich zur letzten Umfrage im Oktober 2016 um 13 Prozentpunkte von 54 % auf 41 % gesunken, liegt aber dennoch deutlich über dem Vorjahreswert (14 % Differenz), wie auch über denen vorangegangener Umfragen. Des Weiteren ist die Erwartung der befragten Experten eines Rückganges mit 4 % auf dem absoluten Tiefstand.

# Schwerpunktfragen

## Thema: Globale Lieferketten

Abb. 20: Auswirkungen auf globale Lieferketten im eigenen Unternehmen

Welche Entwicklungen in den nächsten zwei Jahren haben die stärksten Auswirkungen auf die globalen Lieferketten Ihres Unternehmens?



Quelle: CHEMonitor, März 2017

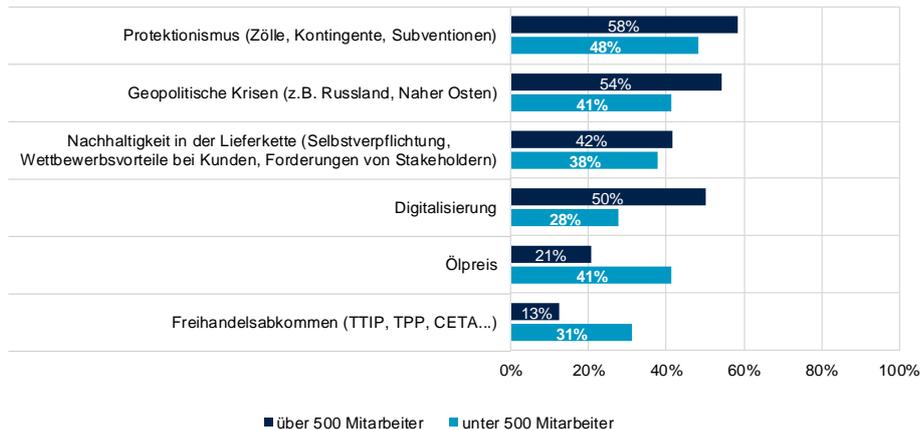
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Im Fokus der CHEMonitor-Befragung vom März 2017 stand das Thema globale Lieferketten.

Befragt nach möglichen Entwicklungen der nächsten zwei Jahre mit den stärksten Auswirkungen auf die globalen Lieferketten ihrer Unternehmen, gaben mehr als die Hälfte (51 %) der Befragten „Protektionismus“ an (Abb. 20). Mit geringem Abstand wurden „geopolitische Krisen“ genannt (45 %), gefolgt von „Nachhaltigkeit“, „Digitalisierung“ und „Ölpreis“ (38 %, 36 % und 33 %). Nur ein knappes Fünftel der befragten Manager sehen starke Auswirkungen von Freihandelsabkommen auf ihre Lieferketten.

Abb. 21: Entwicklungen mit stärksten Auswirkungen nach Unternehmensgröße

Welche Entwicklungen in den nächsten zwei Jahren haben die stärksten Auswirkungen auf die globalen Lieferketten Ihres Unternehmens? Aufgeteilt nach Unternehmensgröße



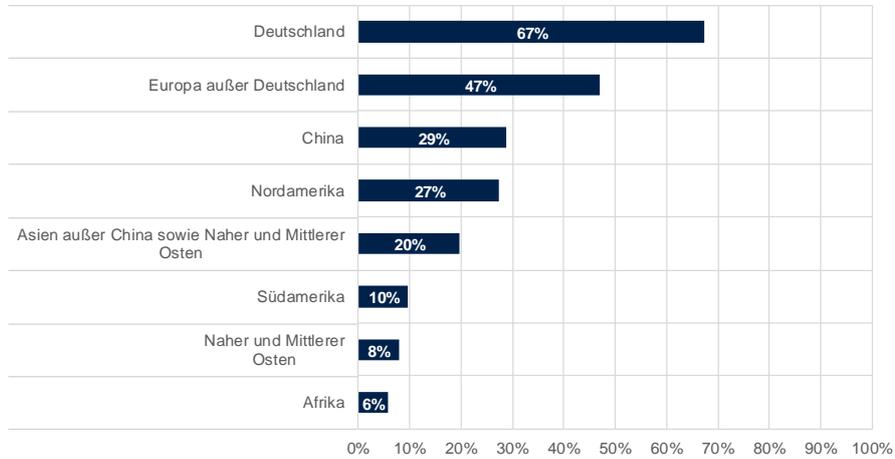
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Aufgeteilt nach Unternehmensgröße maßen Manager großer Unternehmen den meisten Faktoren eine stärkere Auswirkung zu (Abb. 21). Besonders groß ist die Differenz bei der Bewertung der „Digitalisierung“. Hier gingen mit 50 % der Manager großer Unternehmen fast doppelt so viele wie Lenker von mittelständischen Unternehmen von starken Auswirkungen aus. Beim „Ölpreis“ und den „Freihandelsabkommen“ kehrt sich der Trend um: Hier überwiegt der Anteil der Mittelständler mit 41 % bzw. 21 % und 31 % bzw. 13 % für mittelständische bzw. große Unternehmen.

Abb. 22: Bezugsländer/-regionen für wesentliche Ausgangsstoffe

Aus welchen Ländern/Regionen beziehen Sie Ihre wesentlichen Ausgangsstoffe?  
Antwort mit „überwiegend“



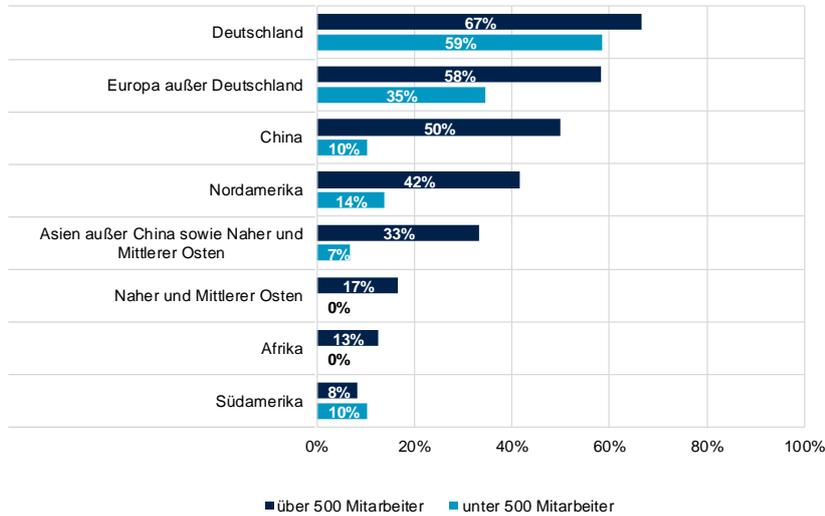
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Zwei Drittel der Befragten beziehen wesentliche Ausgangsstoffe aus Deutschland und fast die Hälfte innerhalb Europas (Abb. 22: 67 % und 47 %). Mit Abstand wurden von fast einem Drittel noch China und Nordamerika genannt (29 % und 27 %).

**Abb. 23: Bezugsländer/-regionen für wesentliche Ausgangsstoffe nach Unternehmensgröße**

Aus welchen Ländern/Regionen beziehen Sie Ihre wesentlichen Ausgangsstoffe? Nach Unternehmensgröße



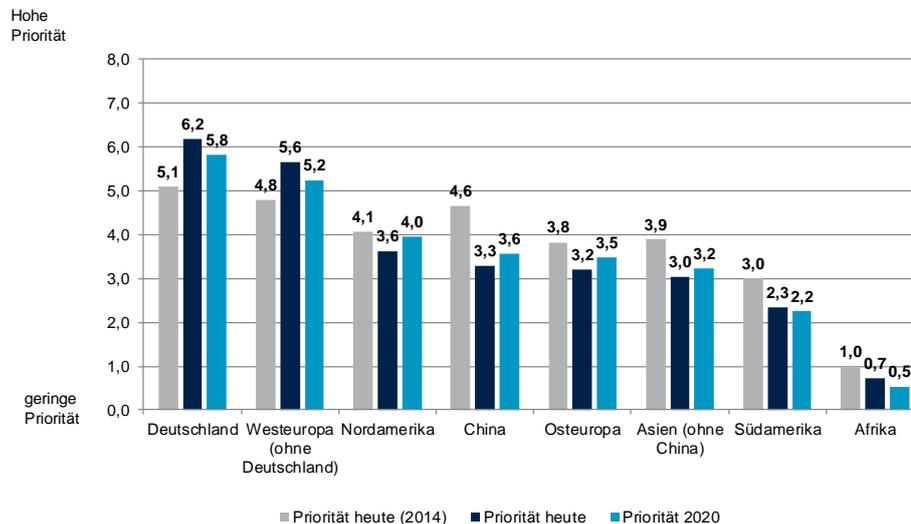
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Für eine Mehrheit der Manager kleiner und mittlerer Unternehmen ist Deutschland das Bezugsland für wesentliche Ausgangsstoffe (Abb. 23: 59 %). Lediglich Europa wurde noch von 35 % genannt. Entsprechend der globalen Aufstellung großer Unternehmen gaben Manager dieser an, dass neben Deutschland auch mehrheitlich Europa und China Bezugsgebiete für wesentliche Ausgangsstoffe sind. Danach werden Nordamerika und Asien ohne China von mehr als einem Viertel genannt (42 % und 33 %). Südamerika liegt mit 8 % bei großen Unternehmen auf dem letzten Platz nach Afrika.

Abb. 24: Bedeutung der Absatzmärkte heute und in 2020

Welche Bedeutung haben folgende Absatzmärkte heute und zukünftig für Ihr Unternehmen?



Quelle: CHEMonitor, März 2017

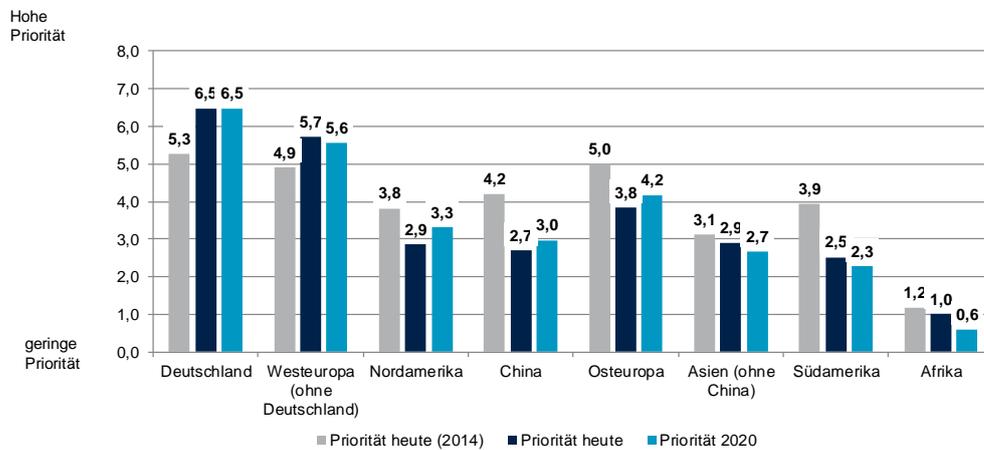
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Hinsichtlich der aktuellen Bedeutung der Absatzmärkte wurden unabhängig von der Unternehmensgröße Deutschland und Westeuropa die höchste Priorität zugeschrieben (Abb. 24: 5,6 – 6,2). Danach wurden mit ähnlicher Priorität Nordamerika (NA), China, Osteuropa und Asien genannt (3,2 – 3,6). Auch zukünftig im Jahre 2020 liegt laut den Befragten die höchste Priorität auf Deutschland und Westeuropa, gleichwohl diese leicht abfällt. Dem entgegengesetzt steigen die Prioritäten für NA, China, Osteuropa und Asien an.

Im Vergleich zur gleichen Fragestellung in der CHEMonitor-Befragung vom Januar 2014 ist die aktuelle Priorität von China am stärksten gesunken (4,6 auf 3,3). NA, Osteuropa, Asien und Südamerika sanken vergleichsweise weniger in ihrer aktuellen Priorität. Parallel dazu gaben die befragten Entscheidungsträger aktuell eine höhere Bedeutung für Deutschland und Westeuropa an (+0,9 – 1,1 Punkte).

Abb. 25: Bedeutung der Absatzmärkte heute und in 2020 für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter

Welche Bedeutung haben folgende Absatzmärkte heute und zukünftig für Ihr Unternehmen?  
 Antworten von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern



Quelle: CHEMonitor, März 2017

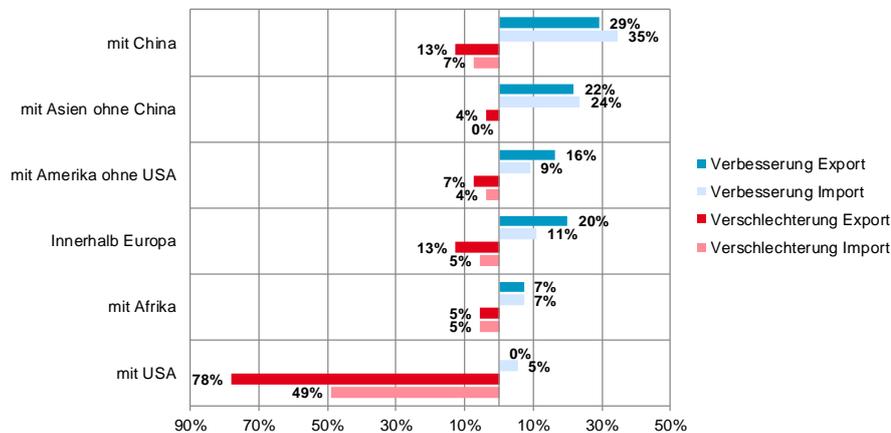
© CHEManager / Camelot Management Consultants

Für das Jahr 2020 sehen Mittelständler im Gegensatz zu den Kollegen großer Unternehmen keinen Prioritätenrückgang für Deutschland und fast keinen für Westeuropa. Signifikant ist die Verschiebung der Angaben zur Priorisierung zwischen der Befragung im Januar 2014 und aktuell im März 2017. Damals gaben die Befragten mittelständischer Unternehmen zwar auch für Deutschland die höchste Priorität an, nahezu gleichauf folgten aber Osteuropa, Westeuropa und mit etwas Abstand China (5,3; 5,0; 4,9 und 4,2). Nordamerika lag mit in der Bewertung „heute (2014)“ noch hinter Südamerika auf dem drittletzten Platz (3,8).

Die Reihenfolge und Priorität von Managern großer Unternehmen für die verschiedenen Regionen hat sich seit der Umfrage in 2014 fast nicht verändert. Nur China, damals mit der höchsten Priorität (5,0) lag noch vor Deutschland (4,8), wurde aber in der aktuellen Befragung, wie auch von den Befragten mittelständischer Unternehmen, an vierter Stelle nach NA gesehen.

Abb. 26: Entwicklung globaler Lieferketten der deutschen Chemieindustrie – Import / Export

Welche Entwicklung erwarten Sie für die nächsten zwei Jahre für die globalen Lieferketten der deutschen Chemieindustrie? – Export / Import



Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

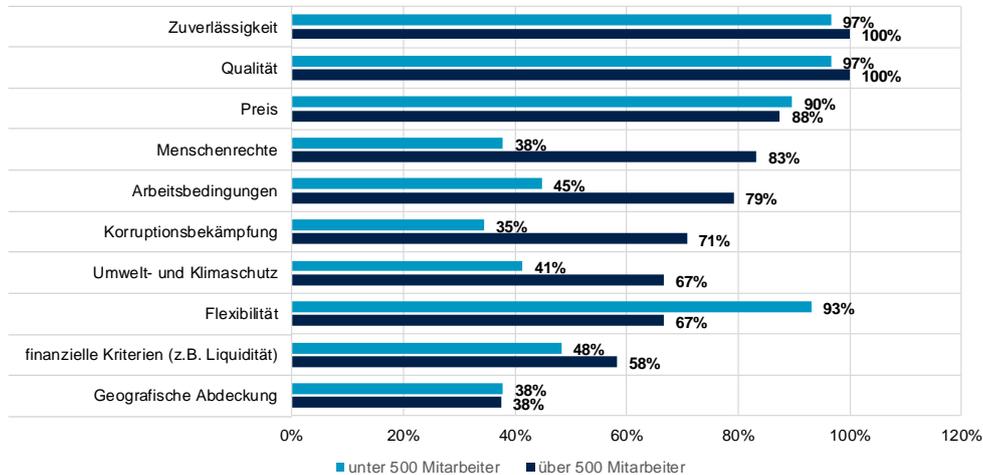
Bei der Frage nach der Entwicklung von Import und Export mit den Regionen der globalen Lieferketten in den nächsten zwei Jahren sahen fast alle Befragten eine Verschlechterung „mit den USA“ (Abb. 26). Für den Import gingen nahezu die Hälfte von einer Verschlechterung aus und für den Export sogar mehr als drei Viertel (49 % und 78 %). Eine Verbesserung für diese Region sah nur ein kleiner Prozentsatz (Import: 5 %). Insgesamt positiv dagegen wurden die Entwicklungen der nächsten zwei Jahre in China und Asien von den Befragten prognostiziert (Netto-Export und -Import: 16 % und 28 % bzw. 22 % und 24 %). „Mit Amerika ohne USA“ und „innerhalb Europas“ wurde ebenfalls eine positive Entwicklung prognostiziert, jedoch zu geringerem Maße.

Die Bewertung von Befragten großer und mittelständischer Unternehmen hat sich bei dieser Fragestellung nicht signifikant unterschieden.

Abb. 27: Lieferantenkriterien nach Unternehmensgröße

Nach welchen Kriterien suchen Sie die Lieferanten Ihres Unternehmens aus?

Antworten mit „wichtig“ aufgeteilt nach Unternehmensgröße



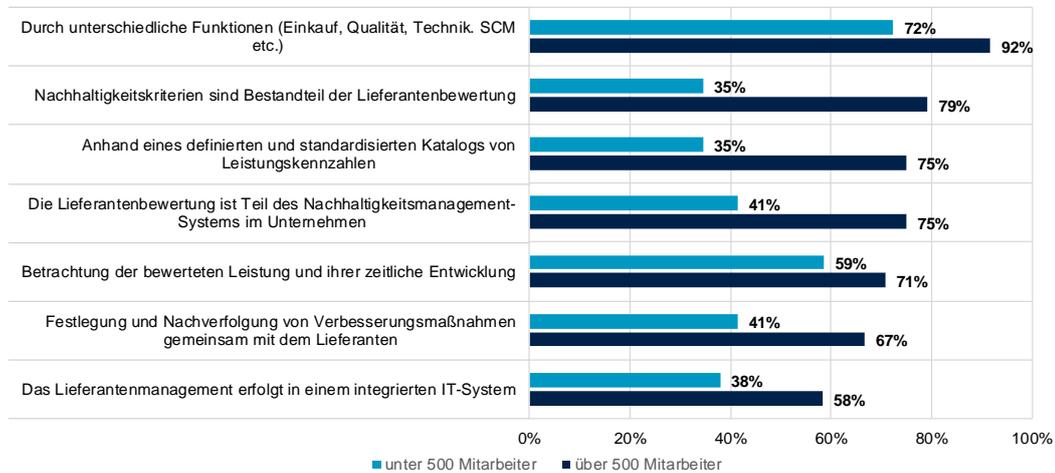
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Für mindestens zwei Drittel der befragten Manager großer Unternehmen sind – beginnend mit der Zuverlässigkeit und Qualität – acht von zehn Kriterien „wichtig“ (Abb. 27: 67 – 100 %). Für die Mehrheit der Kollegen mittelständischer Unternehmen waren dagegen nur vier Kriterien „wichtig“: Zuverlässigkeit (97 %), Qualität (97 %), Flexibilität (93 %) und Preis (90 %). Lediglich im Punkt Flexibilität übersteigt die Bewertung „wichtig“ von Befragten kleiner und mittlerer Unternehmen die großer Unternehmen deutlich mit 26-Prozentpunkten Abstand (93 % und 67 %). Nachhaltigkeitskriterien, wie „Menschenrechte“ oder „Arbeitsbedingungen“, wurde von weniger als der Hälfte der Mittelständler als „wichtig“ bewertet (35 bis 45 %). Im Vergleich zu einer ähnlichen CHEMonitor-Befragung im Januar 2016 hat sich in diesem Punkt sowohl bei den Befragten mittelständischer sowie großer Unternehmen nichts verändert. Die „Flexibilität“ dagegen wurde von fast neun von zehn Managern großer Unternehmen vor einem Jahr noch deutlich „wichtiger“ bewertet als aktuell (86 % und 67 %).

Abb. 28: Bewertung von Lieferanten

Wie bewerten Sie Ihre Lieferanten?  
Aufgeteilt nach Unternehmensgröße



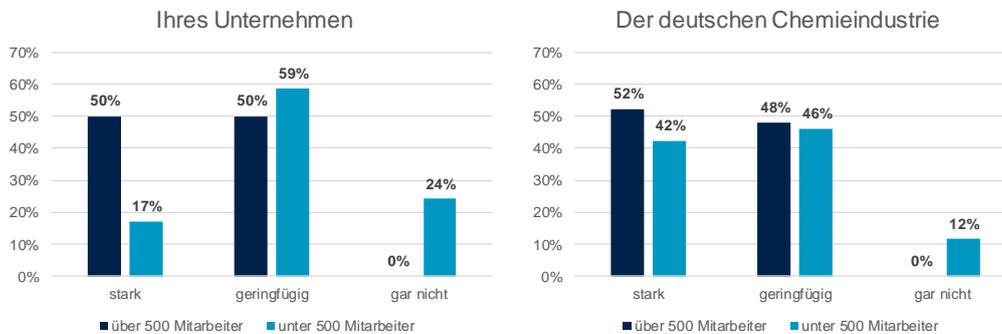
Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Laut den Managern großer Unternehmen setzt die Mehrheit alle aufgelisteten Bewertungsmöglichkeiten für Lieferanten ein (Abb. 28). Sogar mehr als neun von zehn der Befragten gaben an, dass unterschiedliche Funktionen an der Bewertung beteiligt sind (92%). Danach gaben mindestens 75% der Manager großer Unternehmen an, „Nachhaltigkeitskriterien“, „Katalog von Leistungskennzahlen“ und „Lieferantenbewertung“ zu nutzen (79%, 75% und 75%). Auch für fast drei Viertel der Befragten mittelständischer Unternehmen sind verschiedene Funktionen an der Bewertung der Lieferanten beteiligt (72%). Am zweithäufigsten wird von Mittelständlern noch die „Leistungsbewertung und deren zeitliche Entwicklung“ herangezogen (59%). Im direkten Vergleich der Antworten von großen und mittelständischen Unternehmen zeigt sich die größte relevante Differenz beim „standardisierten Katalog von Leistungskennzahlen“, mit 75% bzw. 35% von großen bzw. mittleren Unternehmen. „Nachhaltigkeitskriterien“ finden entsprechend der untergeordneten Wichtigkeit dieser Lieferantenkriterien (Abb. 26) für mittelständische Unternehmen auch in der Bewertung nur untergeordnet Anwendung (35%).

Abb. 29: Wettbewerbssteigerung durch Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferkette

Inwiefern trägt die Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferkette zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei?  
Aufgeteilt nach Unternehmensgröße



Quelle: CHEMonitor, März 2017

© CHEManager / Camelot Management Consultants

Für das eigene Unternehmen sahen vergleichbar viele Manager großer Unternehmen gleichermaßen eine „starke“ bis „geringfügige“ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferkette (Abb. 29). Hier ging die Mehrheit der befragten Manager mittelständischer Unternehmen dagegen, im Einklang mit der Bewertung der Wichtigkeit der Lieferantenkriterien (Abb. 26), nur von einer „geringfügigen“ Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit aus (59%). Ein Viertel ging sogar von keiner Steigerung aus (24%).

Für die deutsche chemische Industrie sahen die Entscheidungsträger großer Unternehmen eine ähnliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, wie für das eigene Unternehmen (52% „stark“). Mit zehn Prozentpunkten Abstand gingen die Befragten mittelständischer Unternehmen auch von einer „starken“ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit für die deutsche chemische Industrie aus (42%).

# Camelot Management Consultants

Camelot Management Consultants ist der global führende Beratungsspezialist für Value Chain Management in der Chemie-, Pharma-, Konsumgüter- und diskreten Fertigungsindustrie.

In unseren Beratungsprojekten verbinden wir Strategie-, Prozess- und IT-Kompetenz und entwickeln Seite an Seite mit unseren Kunden überlegene branchenspezifische Lösungen. Selbstverständlich begleiten wir unsere Kunden von der Konzeption bis zur erfolgreichen Umsetzung.

Schwerpunkt unserer Beratungsaktivität ist die Wertschöpfungskette. Der Fokus auf ausgewählte Industrien ermöglicht uns, Lösungen zu entwickeln, die von Anfang an die Besonderheit der jeweiligen Branche berücksichtigen. Unsere Beratungsleistungen sind deshalb nicht nur Methoden, sondern konkrete Inhalte. Zufriedenheit unserer Kunden steht für uns an erster Stelle.

Dies stellen wir durch innovative, kundenspezifische Beratungsleistungen von höchster Qualität sicher. Grundlagen unserer Innovationsfähigkeit sind interdisziplinäre Beraterteams, ein tief verankertes Innovations- und Wissensmanagement sowie enge Zusammenarbeit mit namhaften Universitäten. Unsere Mitarbeiter machen den Unterschied. Exzellent ausgebildet, mit langjähriger Industrieerfahrung und funktionaler Expertise setzen sie sich hochmotiviert für Qualität und Erfolg unserer Kunden ein.

## Kontakt

Camelot Management Consultants AG

Dr. Josef Packowski

Managing Partner

Theodor-Heuss-Anlage 12

68165 Mannheim

Tel. +49 (0)621 86298-0

Fax +49 (0)621 86298-250

E-Mail: [info@camelot-mc.com](mailto:info@camelot-mc.com)

Internet: [www.camelot-mc.com](http://www.camelot-mc.com)

# CHEManager

Seit 1992 liefert CHEManager Führungskräften wichtige Brancheninformationen, um strategische Geschäfts- und Investitionsentscheidungen zu unterstützen. Aktuelle Nachrichten, meinungsbildende Interviews und fundierte Markt- und Fachberichte geben CHEManager-Lesern den entscheidenden Informationsvorsprung!

So hat sich CHEManager als Informationsplattform und Imageträger für die Chemie- und Pharmaindustrie etabliert. Die Verbreitung von CHEManager in den Führungsetagen der Chemie- und Pharmaindustrie – unter anderem bei allen aktiven Mitgliedern des VAA-Führungskräfteverbands Chemie – ist mit einer Printauflage von 43.000 Exemplaren und einer Frequenz von 16 Ausgaben pro Jahr einzigartig.

Die CHEManager-Markenfamilie wird durch das B2B-Zielgruppenportal CHEManager-Online.com mit 14-tägigem Newsletter weiter aufgewertet und durch englischsprachige Themenhefte unter dem Titel CHEManager international (5 Ausgaben pro Jahr, Auflage 55.000) international abgerundet.

## Kontakt

Thorsten Kritzer  
Segmentmanager  
CHEManager c/o GIT VERLAG  
Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA  
Boschstraße 12  
69469 Weinheim  
Tel. +49 (0) 6201 606-730  
Fax +49 (0) 6201 606-100  
E-Mail: [thorsten.kritzer@wiley.com](mailto:thorsten.kritzer@wiley.com)  
[www.CHEManager-online.com](http://www.CHEManager-online.com)

# Impressum

Camelot Management Consultants AG

Theodor-Heuss-Anlage 12

68165 Mannheim

Deutschland

Tel: +49 621 86298-0

Fax: +49 621 86298-250

E-Mail: [office@camelot-mc.com](mailto:office@camelot-mc.com)

Web: [www.camelot-mc.com](http://www.camelot-mc.com)

---

Vorstand (Vorsitz) Dr. Josef Packowski

Aufsichtsrat (Vorsitz) Dipl.-Kauffrau Ivanka Eberle

Sitz der Gesellschaft Mannheim | Amtsgericht Mannheim HRB 718120

Vervielfältigung jeglicher Art, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung von Camelot Management Consultants oder dem Wiley-VCH Verlag und mit Quellenangabe.