

Im Leverkusener Chemiepark von Bayer ist der Hauptsitz von Covestro angesiedelt. Die Vorstandsetage erreicht man hier stilecht mit einem Paternoster

(© Hanser/F. Gründel)



## Die Zehnkämpfer

*Dr. Markus Steilemann emanzipiert Covestro und macht den Konzern digital und weltweit agil*

An das farbenfrohe Logo und den Namen Covestro hat man sich bereits gewöhnt. Neu ist seit Sommer Dr. Markus Steilemann an der Spitze des Herstellers von Polycarbonaten, Polyurethanen und Spezialchemikalien. Im Interview spricht er über den Umbau der ehemaligen Bayer-Sparte zu einem eigenständigen Kunststoff-erzeuger, die Tücken der Großchemie und was ihn – außer beim Konsum von Cola light und Kaffee – von seinem Vorgänger unterscheidet.

**A**m Abend vorher empfing Dr. Markus Steilemann, CEO der Covestro AG, noch den ersten Preis für Arbeitnehmerqualität vom Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter (VAA) der Chemischen Industrie. Bereits zwei Mal lag Covestro auf Platz zwei, bevor das Unternehmen nun zum Sieger gekürt wurde. Tags darauf, an einem seiner wenigen „Bürotage“ in Leverkusen, jagt für Steilemann ein Termin den nächsten. Trotzdem findet er Zeit für ein Gespräch mit **Kunststoffe**. Morgen geht er dann auch schon wieder auf Reisen.

**Kunststoffe:** Herr Dr. Steilemann, Sie sind seit 14 Jahren bei Bayer MaterialScience und seit der Ausgründung von Covestro 2015 in dessen Vorstand. Mit Ihrem Vorgänger Patrick Thomas hatten Sie fast ein Jahr Zeit für den Wechsel. Klingt wie eine perfekte Staffellübergabe, oder?

**Dr. Markus Steilemann:** Wir haben davor bereits in unterschiedlichen Rollen zusammengearbeitet und sehr viele langfristige Entscheidungen im Vorstand, aber auch zu zweit, vorbereitet.

Nach der offiziellen Ankündigung hatte ich genügend Zeit, mich ganz konkret auf die spezifischen Herausforderungen eines CEO vorzubereiten. Manchmal klappt es ja nicht so gut, wenn Vorgänger und Nachfolger so lange zusammenarbeiten. In unserem Fall war es aber hervorragend und sehr harmonisch.

**Kunststoffe:** Haben Sie während Ihrer Promotion in Chemie jemals daran gedacht, einmal Chef eines Chemiekonzerns zu werden?

**Steilemann:** So konkret sicher nicht. Ich hatte immer sehr viel Freude an dem, was ich gemacht habe und machen durfte. Hinzu kam die Möglichkeit, sehr viele Menschen zu treffen, interessante Länder zu bereisen und spannende Themen zu bearbeiten. Das hat mich wachgehalten. Im Schnitt habe ich alle zweieinhalb Jahre die Tätigkeit gewechselt. Immer neue Reize zu bekommen, Impulse setzen zu können, viel zu gestalten und am Ende eine gehörige Portion Glück haben dazu beigetragen, diese wahnsinnige Aufgabe übernehmen zu können.

**Kunststoffe:** Was hat Sie am besten auf die Führung eines Aktienkonzerns vorbereitet?

**Steilemann:** Die permanente Bereitschaft, zu lernen und Feedback zu bekommen. Die Welt verändert sich heute sehr schnell, wodurch die Planungsgenauigkeit abnimmt. Menschen um sich zu haben, die einem wohlmeinend und auch kritisch zur Seite stehen, ist daher das größte Geschenk. Es ist wichtig, sich immer wieder selbst zu fordern und die Förderung Anderer anzunehmen.

**Kunststoffe:** Warum nimmt die Planungsgenauigkeit ab?

**Steilemann:** Nun, bestimmte Annahmen, Thesen und Rahmenbedingungen ändern sich häufiger und schneller als in der Vergangenheit. Das liegt sicher auch an der zunehmenden Verbreitung digitaler Technologien und sozialer Medien. Vermeintlich kleine Themen erlangen mitunter plötzlich eine Strahlkraft, die sie vor dem digitalen Zeitalter nicht erlangt hätten.

„Durch digitale Technologien und soziale Medien können heute vermeintlich kleine Themen sehr schnell enorm an Bedeutung gewinnen“

**Kunststoffe:** Im Gegensatz zu Ihrem Vorgänger sind Sie unweit von Leverkusen geboren und fast seit Beginn Ihrer Berufstätigkeit bei Bayer. Ist die Bindung an Region und Unternehmen für Sie eher von Vorteil oder von Nachteil?

**Steilemann:** Beides. Ich bin mit Herz und Seele Rheinländer. In dieser Region mit ihrem Menschenschlag fühle ich mich extrem wohl. Ich habe aber auch über zehn Jahre lang in China gearbeitet, was mir eine globale Außenperspektive beschert hat. Insofern bin ich nicht betriebsblind für Themen, bei denen sich diese Region noch weiterentwickeln könnte.

**Kunststoffe:** Haben Sie dabei etwas Konkretes im Blick?

**Steilemann:** Wir haben in Deutschland mit der Energiewende ein zukunftsweisendes Projekt auf den Weg gebracht. Die Herausforderung ist aber, dass die Energie nicht nur zuverlässig geliefert wird, sondern im internationalen Vergleich auch bezahlbar bleibt. Covestro ist ein energieintensives Unternehmen und wird das auch trotz aller Anstrengung immer bleiben. Unsere Produktion in Deutschland muss international wettbewerbsfähig bleiben und dazu leisten Energiekosten einen ganz wesentlichen Beitrag.

**Kunststoffe:** Was sind Ihre eigenen Ziele für Covestro und worin unterscheiden Sie sich von Ihrem Vorgänger?

**Steilemann:** Ich trinke unheimlich viel Kaffee und fast keine Cola light. Bei Patrick war das genau umgekehrt. Ansonsten sind die Unterschiede gar nicht so groß. Ich habe das Thema Digitalisierung ganz oben auf die Agenda gesetzt. Alles, was digital gemacht werden kann, soll auch digital gemacht werden – über die gesamte Wertschöpfungskette, alle Funktionsbereiche und alle geographischen Regionen hinweg. Außerdem ist mir die Unternehmenskultur ganz wichtig. Damit soll ein Umfeld entstehen, in dem sich jede Kollegin und jeder Kollege optimal einbringen kann. Wir wollen die intrinsische Motivation der Mitar-

## Zur Person

1970 geboren, studierte **Markus Steilemann** Chemie und schloss mit einer Promotion an der RWTH Aachen ab. Mit 28 Jahren trat er in den Bayer-Konzern ein und startete seine internationale Karriere. Bei Bayer MaterialScience, der heutigen Covestro AG, hatte er verschiedene Leitungsfunktionen im Segment Polycarbonat in Asien inne. Von 2013 bis 2015 stand Steilemann an der Spitze des internationalen PC-Segments. Mit der Ausgründung von Covestro im Jahr 2015 wurde er Vorstandsmitglied für Innovation. Am 1. Juni 2018 folgte er Patrick Thomas in das Amt des CEO.

© Hanser/f. Gründel

beiter fördern und richtungsweisend für den Unternehmenserfolg einsetzen. Das ist für mich ein ganz zentrales Element, um unsere strategischen Ziele zu erreichen.

**Kunststoffe:** Welche Chancen und Risiken hat Covestro ohne Bayer?

**Steilemann:** Alle Mitarbeiter, mit denen ich spreche, blicken mit Stolz auf die Vergangenheit bei Bayer zurück, fühlen sich aber in der Eigenständigkeit sehr wohl. Wir sind jetzt flexibel und frei in unseren Entscheidungen, können uns ganz auf uns selbst konzentrieren und die Geschäfte maximal weiterentwickeln. Lösungen für akute Themen wie Klimawandel, erneuerbare Energien, energieeffizientes Bauen und Mobilität stehen im Mittelpunkt. Die erwirtschafteten freien liquiden Mittel können wir für unsere Zwecke einsetzen, beispielsweise sinnvolle Zukäufe oder Portfoliomaßnahmen. Bei Bayer mussten wir den überflüssigen Cashflow abgeben. Wir haben jetzt allerdings auch keinen Schutzschild mehr. Wenn es mal nicht so gut läuft, dann läuft es nicht so gut. »



„Die sichere Produktion von Chemieerzeugnissen ist komplex und schwierig“, gibt Dr. Steilemann auf die Frage nach Lieferengpässen zu bedenken (© Covestro/S. Mechnig)

**Kunststoffe:** Umsatz, Ergebnis und Gewinn pro Aktie steigen. Trotzdem wurde kürzlich ein großes „Effizienzprogramm“ angekündigt, mit dem spätestens ab 2021 rund 350 Mio. EUR pro Jahr eingespart werden sollen und auch rund 900 Stellen weltweit entfallen. Warum?

**Steilemann:** 2015 sind wir mit einer Struktur gestartet, die den Börsengang optimal unterstützt hat. Das Unternehmen war praktisch exakt so aufgebaut wie Bayer. Aufgaben von Bayer-Abteilungen konnten so direkt zu Covestro übergeben werden und andersherum. Ein Pharma- und Pflanzenschutzmittelkonzern in einem hochregulierten Markt hat aber ganz andere Strukturen und Länderspezifika, als ein weltweit tätiges Kunststoffunternehmen sie braucht. Nachdem wir gut durch den Börsengang und die Zeit danach gegangen sind, braucht Covestro jetzt spezifische Strukturen. Umfangreiche Analysen haben ergeben, dass wir bestimmte Abteilungen nicht mehr benötigen. Die Kosteneinsparungen sind also eine Konsequenz aus der organisatorischen Anpassung und nicht umgekehrt.

**Kunststoffe:** Welchen Aufbau braucht ein Kunststoffhersteller?

**Steilemann:** Weltweit hochagile Strukturen in direkter Nähe zu den Kunden. Früher haben wir in einer Region produziert und dann global verschifft. Jetzt ist es sinnvoller, in den Regionen für die Regionen zu produzieren und die Anlagen für ein breiteres Produktspektrum auszuliegen. Gerade heute in dieser sehr unsicheren weltwirtschaftlichen Lage mit ihren Handelskonflikten justieren Kunden ihre Wertschöpfungsketten nach. Die Automobilindustrie, die wir beliefern, passt sich beispielsweise sehr kurzfristig an bestimmte Märkte an, baut weltweite Logistikketten auf und hat viele Modellwechsel. Dafür braucht es ein adäquates Angebot an Forschung und Anwendungsentwicklung. Egal, wo unsere Kunden hingehen, mit regionaler Präsenz und globaler Kompetenz sind wir sehr flexibel aufgestellt.

**Kunststoffe:** Die hohen Lagerbestände und die schwächelnde Konjunktur der Automobilbranche beunruhigen einige Ihrer Geschäftsführerkollegen. Wie schätzen Sie die Nachfrage aus der Automobilindustrie für 2019 ein?

**Steilemann:** Die momentane Situation hat nicht nur etwas mit den Handelskonflikten, sondern auch mit verschärften Zulassungsbestimmungen in Europa zu tun. Die Händler haben deswegen Zwischenbestände gebildet. Grundsätzlich ist der Bedarf an Autos aber weiter steigend. Durch staatliche Anreizmaßnahmen zieht das Geschäft in Asien, aber auch in Deutschland, wieder an. Es liegt also nicht an der Nachfrage, sondern an unsicheren Versorgungsketten und verschärften Regularien. Für Covestro gilt allgemein: Unsere Produkte wachsen langfristig schneller als die Kundenindustrien. Das wird sich weiter fortsetzen, sodass aus meiner Sicht kein Grund zur Sorge besteht.

**Kunststoffe:** 2015 entfielen bei Polyurethan (PUR) fast die Hälfte und bei Polycarbonat (PC) fast 65% der weltweiten Nachfrage auf Asien. Ist angesichts dieses überwältigenden Bedarfs aus den APAC-Ländern ein Kapazitätsausbau nur noch in Asien sinnvoll?

**Steilemann:** Unsere Produktgruppen wachsen zwischen 3% und 5% und damit schneller als das Bruttoinlandsprodukt der Weltwirtschaft. Für die Zukunft sehen wir weiter große Wachstumschancen, auch in Asien, und dieses Wachstum wollen wir mit Investitionen in unsere Produktbasis begleiten. Dabei versuchen wir zum einen, Engpässe in bestehenden Anlagen mit relativ geringem Aufwand zu beseitigen und die Mengen zu erhöhen. Zum anderen bauen wir da, wo es nach sorgfältiger Überlegung sinnvoll und nötig ist, auch neue Anlagen im Weltmaßstab. Hier wird das nächste große Investment für das Schaumstoffvorprodukt MDI in den USA stattfinden und auch in Europa, etwa in Spanien, werden weitere Kapazitäten folgen.

**Kunststoffe:** Wie beeinflusst das abflauende Wirtschaftswachstum in Asien die Geschäfte von Covestro?

**Steilemann:** Wir nehmen eine zunehmende Nervosität bei unseren Kunden wahr, etwa dadurch, dass sie ihr kurzfristiges Bestellverhalten ändern. Bedingt durch das Angebot sinken in bestimmten Bereichen auch die Preise. Insbesondere bei TDI und teilweise auch bei MDI und Polycarbonat. Asien ist aber nach wie vor der größte und am stärksten wachsende Einzelmarkt. In China steigt der Absatz unserer Produkte immer noch im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich.

**Kunststoffe:** Warum setzt Covestro „nur“ auf PC und PUR?

**Steilemann:** Unser Portfolio basiert auf einer komplett rückwärtsintegrierten Produktion mit verschiedenen Koppelprodukten. Diese große Infrastruktur lebt von Skaleneffekten: je größer und umso mehr Produkte, desto günstiger die Gesamtkosten. Und je breiter der Blumenstrauß an Produkten am Ende ist, umso besser macht sich die große Infrastruktur bezahlt. Rein aus der chemischen Natur heraus wäre es schwierig, weitere Produkte zu ergänzen.

**Kunststoffe:** Glauben Sie, dass die zwei Produkte zukünftig für weiteres Wachstum ausreichen werden?

**Steilemann:** Wir wachsen und haben keinerlei Indikatoren, dass sich dies mittelfristig ändert. Polycarbonat ist ein Alleskönner, sozusagen der Zehnkämpfer unter den Polymeren. Es ist nicht im-

mer überall Weltspitze, aber in Summe so gut, dass kein anderer Athlet aus der Kunststofffamilie an diese Eigenschaften herankommt. Das ist besonders in der Elektromobilität gefragt. Ein Gehäuse muss die Batterie nicht nur schützen, sondern auch kühlen, Chemikalien abweisen und schlagzäh sein. Hier ist Polycarbonat das Produkt der Wahl. Ein Beispiel, wie die technische Vielfalt unserer Produkte für Wachstum sorgt.

**Kunststoffe:** Lanxess hat seinen Kautschukbereich abgegeben und Evonik veräußert gerade sein Acrylat-Geschäft. Beide werden Anbieter von Spezialchemikalien. Kann man in Europa mit Massenkunststoffen, Platten- und Formware noch global wettbewerbsfähig sein?

**Steilemann:** Ich kann nicht für Evonik und Lanxess sprechen. Für die von uns hergestellten Rohstoffe MDI und TDI bietet Europa jedoch nach wie vor sehr gute Chancen. Hier werden viele Verfahren, Prozesse und Produkte vorentwickelt. Auch wenn die deutsche Automobilindustrie derzeit international stark in der Kritik steht, treibt sie Neuheiten maßgeblich voran. Von daher bin ich der festen Überzeugung, dass wir in Deutschland auch als Hersteller von vermeintlichen Massenkunststoffen nach wie vor sehr gut positioniert sind.

**Kunststoffe:** Wo könnten Sie sich Akquisitionen aktuell vorstellen?

**Steilemann:** Grundsätzlich haben wir sehr gute interne Möglichkeiten. Für unsere Kunststoffe und die Basisprodukte sind die Märkte hoch konsolidiert. Bis zu 90 % dieser Erzeugnisse werden von nur fünf Unternehmen weltweit hergestellt. Dort etwas zuzukaufen, ist aus kartellrechtlichen Gründen so gut wie unmöglich. Deshalb gehen wir in Richtung weiterentwickelter Spezialtypen und Compoundierung. Hier haben wir 2015 beispielsweise ein Composite-Start-up übernommen, das eine Technologie entwickelt hat, um aus Kohlenstoff-Endlosfasern und Polycarbonat besonders leistungsfähige neue Verbundwerkstoffe herzustellen. Für uns geht es besonders um Markt- und Technologiezugang. Für mögliche zukünftige Erweiterungen haben wir gut 300 Ideen entwickelt, von denen einige bereits in einem konkreten Stadium sind.

**Kunststoffe:** Die Lieferengpässe bei PUR durch die Produktionsschwierigkeiten mit TDI und MDI haben viele Kunden verärgert. Wie und warum kam es dazu?

**Steilemann:** In der Finanzkrise 2009 wurden zunächst viele Investitionen zurückgestellt. Auf der Produktionsseite hat die Krise dazu geführt, dass Unternehmen über mehrere Jahre hinweg ihre Kapitalkosten nicht verdient haben. Das hat zu einem Investitionsstau oder einer Zurückhaltung bei den Investitionen geführt. Als sich die finanzielle Lage verbesserte, kam es zu einem enormen Nachfrageschub. Dann aber waren Anbieter zwischen 2014 und 2017 nicht in der Lage, genügend Kapazitäten an den Markt zu bringen. Hinzu kamen technische Unwägbarkeiten, denn die sichere Herstellung von Chemieerzeugnissen ist komplex und schwierig.

**Kunststoffe:** Sind Ausfälle nicht auch auf schlechte Instandhaltung zurückzuführen?

**Steilemann:** Es gibt bei uns keinerlei Anzeichen dafür, dass die Instandhaltung irgendeinen Einfluss darauf hat. Unser Budget für den Betrieb von Anlagen ist klar umrissen und bleibt auch in Krisenjahren konstant. Außerdem versuchen wir, die Anlagen zügig abzuschreiben.

**Kunststoffe:** Die Engpässe kamen auch durch Ausfälle bei Lieferanten zustande. Warum gibt es nicht mehrere Anbieter für die Vorprodukte?

**Steilemann:** Großchemische Erzeugnisse werden in Verbundstrukturen und gemeinsamen Industrieparks hergestellt. Dabei sind alle Stoffströme aufeinander angewiesen. Es ist schlichtweg nicht möglich, mit redundanten Strukturen zu arbeiten, und das ist auch nicht industrieüblich. Außerdem könnten wir die kurzfristig benötigten Massen an Chemikalien überhaupt nicht mit normalen Transportmitteln über Straße oder Schiene bewältigen. Auch eine Be- und Entladung ist nicht vorgesehen. Sie können auch in eine kontinuierlich laufende Synthesanlage nicht diskontinuierlich Material reinfahren. Alles in allem ist es schlichtweg unmöglich, einen größeren Ausfall auch nur annähernd kurzfristig zu kompensieren.

**Kunststoffe:** Covestro hat sich mit der CO<sub>2</sub>-Technologie, der Herstellung von Anilin aus nachwachsenden Rohstoffen sowie vielen Projekten und Kampagnen der Nachhaltigkeit verschrieben. Machen sich diese Aktivitäten bezahlt?

**Steilemann:** Ich glaube, das macht sich sehr bezahlt. Wir wollen die Chemie nachhaltig weiterentwickeln und zur Lösung der großen Probleme beitragen. Jedes Produkt und Projekt soll den Umweltnutzen verstärken bzw. die negativen Auswirkungen deutlich verringern, den Gesellschaftsnutzen erhöhen und natürlich auch die Profitabilität des Unternehmens mindestens gleich halten, wo immer möglich aber auch steigern. Darauf richten wir bis 2025 rund 80 % unserer Forschungsaktivitäten aus. Die anderen 20 % fließen in unsere Prozesstechnik. Die Kunden honorieren das, weil sie wissen, dass wir wirklich konsequent daran arbeiten. Das ist nicht notwendigerweise ein Preisvorteil, aber wir erwarten höhere Marktanteile, häufiger Entwicklungsaufträge und schlichtweg eine engere Kundenbeziehung.

**Kunststoffe:** Seit April bietet Covestro seine Produkte über den Flagshipstore 1688.com von Alibaba an. Was wollen Sie damit erreichen?

**Steilemann:** Wir wollten den Kunststoffvertrieb über das Internet besser verstehen und haben bereits eine enorme Lernkurve durchlaufen. Wir haben unheimlich viele neue Kunden kennengelernt, trotz unserer bereits sehr großen Marktdurchdringung in Asien und speziell in China. Besonders interessant war für uns, das Kaufverhalten von Klein- und Kleinstkunden zu beobachten. Hinzu kommen neue Möglichkeiten durch Datenanalysen, die wir gemeinsam mit Alibaba machen. In diesem Sinne sehen wir das als Experiment, bei dem wir intensiv lernen, wie Märkte in Zeiten der Digitalisierung funktionieren.

**Kunststoffe:** Herr Dr. Steilemann, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Franziska Gründel, Redaktion

## Service

### Digitalversion

- Ein PDF des Artikels finden Sie unter [www.kunststoffe.de/7433167](http://www.kunststoffe.de/7433167)

### English Version

- Read the English version of the article in our magazine *Kunststoffe international* or at [www.kunststoffe-international.com](http://www.kunststoffe-international.com)