

Wacker Chemie – hart auf Kurs in die Zukunft

Interview mit Vorstandsvorsitzendem Dr. Rudolf Staudigl – Biotechnologie, Sparprogramm und Potenzial mit Wasserstoff

München. Die Nachricht hat für viel positive Resonanz gesorgt: Wacker Chemie produziert für das Biotechnologieunternehmen CureVac einen Impfstoff zum Schutz vor einer Covid-19 Infektion (Corona). Und auch der Verkauf der restlichen Anteile an der Siltronic AG und das Projekt „Zukunft gestalten“ hat für Aufmerksamkeit gesorgt. Der Konzern will sich mit „Zukunft gestalten“ weiter gegen die weltweite Konkurrenz behaupten. Die Wahlen in den USA und das neue Freihandelsabkommen im Pazifischen Raum setzen neue Rahmenbedingungen für das international aktive Unternehmen. Wie geht der Chemie-Konzern in die Zukunft? Dazu haben wir ein Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden Prof. Dr. Rudolf Staudigl geführt.

Herr Dr. Staudigl, frei nach einem lateinischen Sprichwort könnte man sagen „strenuum corona iuvat“. Die Nachricht vom Beitrag der Wacker Chemie zur Produktion einer Schutzimpfung vor Corona hat eingeschlagen und den Aktienkurs beflügelt.

Dr. Rudolf Staudigl: Also, auf die Pandemie könnten wir weiß Gott verzichten. Corona ist für alle Menschen rund um den Globus eine riesige Belastung. Aber dass wir einen Beitrag zur Produktion eines Impfstoffes zum Schutz vor einer Corona-Infektion leisten können, das freut uns natürlich.

Beleg für einen Strategiewandel?

Steckt dahinter ein Strategiewandel des Konzerns, dass man so schnell auf einen neuen Bedarf, zumal in der Pharmazie und in einer akuten Gefahrensituation, reagieren kann?

Staudigl: Das Projekt ist ein sehr gutes Beispiel für unsere langfristig angelegte Strategie. Wacker hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark in die Biotechnologie investiert, in moderne Standorte in Jena und in Halle, aber auch in Amsterdam, wo wir jetzt den Impfstoff für unseren Partner CureVac produzieren werden. In der Forschung ist Wacker im Consortium** bereits seit den 1990er Jahren erfolgreich in der Biotechnologie aktiv. Ich bin überzeugt, hier gibt es noch viel Entwicklungspotenzial, ähnlich wie es ambitionierte Forscher in den 1960er Jahren für die Halbleitertechnologie und die Elektronik gesehen haben.

Eine Frage zum besseren Verständnis: Was machen Sie genau in der Biotechnologie? Wird Wacker mehr und mehr zu einem Biotechnologieunternehmen?

Staudigl: Das nicht. Aber ich sage schon seit Jahren, dass sich die Chemie immer stärker biologisiert. Und damit zu dem, was Wacker genau in der Biotechnologie macht: Wir erforschen Bakterien und ihre molekularen Strukturen. Wir können sie so modifizieren, dass sie genau die Moleküle produzieren, mit denen sich Antikörper gegen Infektionen aktivieren oder Krankheiten wie zum Beispiel Krebs behandeln lassen. Wir sind hier sehr breit aufgestellt. Unser Leistungsportfolio reicht von der Grundlagenforschung über geeignete Zellkulturen für die Herstellung biopharmazeutischer Wirkstoffe bis hin zur Produktion in größerem Maßstab für Auftraggeber aus der Pharmaindustrie.

Wacker trägt in der aktuellen Pandemie nicht nur dazu bei, Corona erfolgreich zu bekämpfen, sondern sieht sich wie viele andere Unternehmen vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen.

Staudigl: Das ist richtig. Es ist uns allerdings bis heute dank unserer detaillierten Maßnahmenpläne sehr gut gelungen, die Auswirkungen von Corona auf das Unternehmen zu minimieren. Natürlich

hatten wir im 2. Quartal einen deutlichen Rückgang beim Umsatz zu verzeichnen. Allerdings sehen wir seit August wieder steigende Umsätze. Was uns außerdem zugute gekommen ist: Wacker hat schon lange in die Digitalisierung investiert, auch der Büroarbeit. Wir haben die nötige Infrastruktur, die Endgeräte und die Software. Wir praktizieren schon seit längerer Zeit eine Kultur der auch virtuellen Zusammenarbeit und haben digitale Formen zur Präsentation von Produkten als Ersatz für Messen entwickelt. Nicht zu vergessen die IT- und Datensicherheit, die bei uns auf einem sehr hohen Stand ist und gehalten werden muss. Wichtig ist, dass auch die Netzbetreiber endlich mehr in die IT-Infrastruktur investieren, damit sie die nötigen Bandbreiten zur Verfügung stellen können, bis hin zu 5G. Das ist überfällig. In unseren Chemiebereichen wickeln wir auch bereits über 50 Prozent des Umsatzes über Online-Kanäle ab.

Sehen Sie denn aus unternehmerischer Sicht die Arbeit im Homeoffice als die große Zukunft?

Staudigl: Bei Wacker ist das bereits Teil der Gegenwart. Unsere Erfahrung zeigt: Die richtige Mischung macht es.

Jetzt haben Sie bereits im vergangenen Jahr sehr detailliert die Strategie „Zukunft gestalten“ vorgestellt. Das klingt im Nachhinein so, als hätten sie die allgemeine Krise der Wirtschaft damals schon geahnt.

Staudigl: Das Projekt „Zukunft gestalten“ wurde bereits im Herbst 2019 aufgesetzt und hat mit der Corona-Krise erst einmal nichts zu tun. Es ist unsere Antwort auf längerfristige Herausforderungen. Wir haben im Konzern, vor allem auch mit Blick auf den weltweiten Wettbewerb, unsere Kosten und die Möglichkeiten zu Effizienzsteigerungen ständig im Blick. Sonst könnten wir gar nicht bestehen. Zur langfristigen Strategie und zur Verantwortung für das Unternehmen gehört aber auch, dass wir in bestimmten Abständen alle Strukturen auf den Prüfstand stellen, um uns für die Zukunft zu wappnen. Wer stehen bleibt, der fällt zurück. Schauen Sie sich nur die Solartechnik an: Da waren viele deutsche Unternehmen noch vor zehn Jahren weltweit führend. Heute ist nur noch Wacker als Hersteller von qualitativ hochwertigem Polysilicium für die Photovoltaik-Industrie aktiv und erfolgreich. Unser Hauptmarkt in diesem Geschäft ist China. Und da treffen wir auf einen gnadenlosen Preiswettbewerb. In vielen Bereichen und Branchen haben Deutschland und deutsche Unternehmen nicht nur ihre Führerschaft verloren, sondern sich ganz aus dem Markt verabschiedet.

Keine betriebsbedingten Kündigungen

Apropos verabschieden. Wacker hat angekündigt, seine Beteiligung von etwas mehr als 30 Prozent an Siltronic an GlobalWafers aus Taiwan zu veräußern.

Staudigl: Wir haben immer gesagt, dass wir mittelfristig und zu gegebener Zeit unsere Anteile an der Siltronic abgeben wollen. Da ergibt sich jetzt eine gute Gelegenheit und deshalb haben wir über einen Ausstieg verhandelt. Die Verhandlungen sind schon weit fortgeschritten, aber noch nicht endgültig abgeschlossen und auch der Aufsichtsrat von Wacker muss dem Verkauf noch zustimmen.

Kommen wir zurück zum Programm „Zukunft gestalten“. Welche Ziele verfolgen Sie damit?

Staudigl: Wir stellen unsere Geschäfts- und Zentralbereiche so auf, dass wir schneller agieren, komplexe Strukturen und Abläufe



Prof. Dr. Rudolf Staudigl, Vorstandsvorsitzender der Wacker Chemie AG, im Interview mit der Heimatzeitung.

vereinfachen und die regionale und lokale Verantwortung stärken. Die Devise lautet: Weniger ist mehr. Und wir senken unsere Kosten deutlich. Insgesamt wollen wir 250 Millionen Euro pro Jahr einsparen. Die Hälfte davon aus Sachkosten, die andere Hälfte aus Personalkosten. Alle diese Maßnahmen dienen dazu, unsere Wettbewerbsfähigkeit international zu sichern. Diese Einsparungen sind notwendig, damit wir für das weitere Wachstum ausreichend finanziellen Spielraum haben. Wir müssen aufpassen, dass wir hier im internationalen Wettbewerb nicht zurückfallen. Wir wollen ja unsere erfolgreichen Geschäftsbereiche mit gezielten Investitionen weiterentwickeln. Im Silicongeschäft haben wir uns in den letzten Jahren weltweit von Platz drei auf Platz zwei vorgearbeitet. Im Polymergeschäft gilt es, unsere führende Position im Markt zu verteidigen und auszubauen. Und in der Biotechnologie wollen wir in innovative und vielversprechende Projekte und Technologien kräftig weiter investieren. Unser Beitrag zur Impfstoffproduktion ist ein Beleg dafür.

Wo stehen Sie aktuell in dem Programm „Zukunft gestalten“?

Staudigl: Bei den Sachkosten sind wir schon gut unterwegs. Heuer liegen die Einsparungen bei über 50 Millionen Euro, im kommenden Jahr werden es über 100 Millionen sein. Bei den Personalkosten erwarten wir wesentliche Einsparungen ab dem nächsten Jahr. Das volle Einsparvolumen aus allen Maßnahmen wollen wir spätestens 2023 erzielen.

Sie haben sich mit dem Betriebsrat darauf geeinigt, dass weltweit 1200 Stellen wegfallen sollen. Davon rund 200 im Ausland und rund 1000 in Deutschland. Dass dies ohne betriebsbedingte Kündigungen geschehen soll, hat für ein hörbares Aufatmen in der Belegschaft gesorgt.

Staudigl: Es war uns ein wichtiges Anliegen, dass wir den Stellenabbau sozialverträglich gestalten. Der Schritt, Stellen abzubauen, fällt niemandem leicht. Gerade weil unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute Arbeit leisten. Über viele Jahre und Jahrzehnte. Es ist auch in Zukunft so, dass wir motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter brauchen. Deshalb bleiben Aus- und Weiterbildung auch die Säulen für unser Wissen von morgen.

Wacker bietet seinen Mitarbeitern über die Pensionskasse seit Jahrzehnten ein interessantes Ange-

bot in der betrieblichen Altersvorsorge. Sie haben aber schon mehrfach darauf hingewiesen, dass das Unternehmen immer wieder hohe Beträge in die Pensionskasse einzahlen muss, um die Ansprüche zu sichern. Wird es die betriebliche Altersvorsorge in Zukunft bei Wacker nicht mehr geben?

Staudigl: Natürlich halten wir an der betrieblichen Altersvorsorge fest. Sie hat bei Wacker einen hohen Stellenwert. Aber wir haben dringenden Handlungsbedarf, das jetzige Modell zu reformieren, damit wir auf Dauer die Existenz des Unternehmens nicht gefährden. Es sind vor allem zwei Dinge, die uns das Leben schwer machen. Die Zinsen für Geldanlagen sind seit Jahren extrem niedrig und fallen weiter. Und die Finanzaufsicht in Deutschland, die BaFin, lässt für die Pensionskassen von Unternehmen keine zeitgemäße Beteiligung an den Aktienmärkten zu, um angemessen an der Wertschöpfung in der Wirtschaft zu partizipieren. Mit dieser Herausforderung sind alle betrieblichen Vorsorgekassen konfrontiert. Trotzdem schaffen es unsere Experten in der Pensionskasse denkbar gut, die Anlagen zu managen. Für Neueinstellungen haben wir vor 15 Jahren schon reagiert, aber Altverpflichtungen belasten uns sehr stark, wie sich aus der Bilanz ersehen lässt.

International hat sich einiges getan, was auch Einfluss auf das Geschäft von Wacker haben könnte. Joe Biden wird neuer Präsident in den USA. Glauben Sie, dass das Handelskonflikte weltweit entschärfen könnte?

Staudigl: Ich hoffe es. Aber wir sollten nicht zu große Erwartungen haben. Dass es jetzt eine Wendung um 180 Grad geben wird, daran glaube ich nicht. Ich bin mir aber sicher, dass der neue amerikanische Präsident wieder auf die Partner zugeht und sie wieder vernünftig miteinander reden. Im Übrigen sind die USA nicht allein verantwortlich für eine protektionistische Handelspolitik. Zum Teil sind ja die Zölle, die von der EU auf amerikanische Waren erhoben werden, höher als die Zölle, die die USA erheben. Da sollten wir fair bleiben.

Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang die Drohungen der USA gegen Deutschland und deren Industriepartner, die im Bau befindliche Pipeline Nord Stream 2, mit der russisches Gas nach Deutschland transportiert werden soll, zu stoppen?

Staudigl: Ich hoffe, dass die Pipeline fertig gestellt wird. Denn es sichert und stützt Deutschland, wenn möglichst viele Importka-

pazitäten für Energie vorhanden sind. Das gilt für Pipelines aus benachbarten Ländern, für Flüssiggas aus den USA, aber auch für Erdgas aus Russland, von dem der Standort Burghausen seit 25 Jahren lebt.

China hat jüngst mit 14 Staaten im pazifischen Raum ein neues Handelsabkommen geschlossen, das als das größte Freihandelsabkommen der Welt gilt. Es umfasst 2,2 Milliarden Menschen und ein Drittel der weltweiten Wirtschaftsleistung. Was bedeutet das für das Geschäft von Wacker, das ja stark in Asien verankert ist und weiterwachsen wird?

Staudigl: Für mich ist dieses Handelsabkommen keine große Überraschung. Nachdem Präsident Donald Trump die Initiative für ein pazifisches Handelsabkommen unter seinem Vorgänger Barack Obama gestoppt hat, ist China in diese Lücke hineingestoßen. Wir als Unternehmen begrüßen solche Vereinbarungen, da wir schon seit Jahren stark für freien Handel eintreten und schon selbst unter Handelsstreitigkeiten und Zöllen erheblich gelitten haben. Wir haben moderne Großstandorte in China und Korea, um Silicone, Dispersionen und Polymerpulver für eine Vielzahl von asiatischen Kunden zu produzieren von der Bauindustrie über den Automobil- und Elektroniksektor bis hin zu Kosmetik und Körperpflege. Weniger Handelsbeschränkungen sind gut für unser Geschäft, aber auch für die Menschen in diesen Ländern.

Kampf für Industriestrompreis

Herr Staudigl, Sie sind seit Jahren einer der größten Verfechter eines Industriestrompreises, der die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichert. Ihr Mantra lautet: Maximal 4 Cent pro Kilowattstunde. Wacker unternimmt viel, um seine Energie- und Stromkosten zu senken. Nehmen wir nur die neue Gasturbine in Burghausen. Fällt ihr Appell bei der Politik auf fruchtbaren Boden?

Staudigl: Immerhin hat die CDU/CSU-Bundestagsfraktion die Forderung eines Industriestrompreises in ihr Strategiepapier übernommen. Ja, insoweit ist etwas geschehen. Insgesamt sehe ich noch nicht, dass die Politik tatsächlich konsequent eine Aufgabenliste zusammenstellt und zielgerichtet daran arbeitet, um zukunftsfähige Industrie und Technologie in Deutschland und Europa zu halten.

Welche Zukunft hat das Thema Wasserstoff?

Staudigl: Mit Sicherheit eine sehr große. Wasserstoff lässt sich vielfältig nutzen: als Energieträger, als Reduktionsmittel oder als Rohstoff. Wacker ist grundsätzlich bereit, sich mit einer nennenswerten Investition in Burghausen zu engagieren. Aber zunächst zur „grünen Technologie“: Die Chemische Industrie ist hier seit langem als Lösungsindustrie unterwegs. Ohne die Entwicklungen der Chemie ist der Klimawandel nicht zu meistern. Denken sie nur an unsere Produkte für den Baubereich, die helfen Energie zu sparen, oder an die gesamte Photovoltaik, die erst durch hochwertiges Silicium, wie es Wacker herstellt, funktionieren kann. Der Schlüssel zur Klimaneutralität ist die Elektrifizierung der Industrie. Was wir dazu brauchen, sind große Mengen von Strom aus erneuerbaren Quellen – zu international wettbewerbsfähigen Preisen. Fossile Rohstoffe und Brennstoffe müssen durch regenerative Lösungen ersetzt werden. Gleichzeitig müssen Netz- und Speicherkapazitäten erweitert werden. Wir müssen vom fossilen Zeitalter ins Stromzeitalter übergehen.

Grüne Technologie und Wasserstoff

Und das Wasserstoffprojekt? Das Bayerische Chemiedreieck hat sich als Pilotregion für eine hochtechnische Nutzung beworben.

Staudigl: Die Europäische Union hat einen Innovationsfonds aufgelegt. Sie fördert mit einer Milliarde Euro innovative CO₂-arme Technologien. Die Wacker Chemie hat dazu ein konkretes Projekt für den Standort Burghausen entwickelt und zur Förderung bei der EU eingereicht. Es geht dabei um die Produktion von grünem Wasserstoff und erneuerbarem Methanol. Die Erzeugung von grünem Wasserstoff ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Chemie den Weg in die Klimaneutralität ebnen kann. Aber auch hier gilt: Erst günstiger erneuerbarer Strom macht grünen Wasserstoff in großem Maßstab wirtschaftlich rentabel. Das Projekt kann der Kern der bayerischen Wasserstoffstrategie werden. Das angepeilte Investitionsvolumen liegt bei rund 100 Millionen Euro. Klar ist aber: Ohne politische Unterstützung und vor allem ohne verlässliche Rahmenbedingungen für einen langfristig gewinnorientierten Betrieb wird sich ein erfolgreicher Einstieg in die Wasserstoff-Technologie nicht realisieren lassen.

Zum Schluss noch eine persönliche Frage: Herr Staudigl, Ihr Vertrag als Vorstandsvorsitzender der Wacker Chemie AG wurde über den 65. Geburtstag hinaus verlängert und endet im September des kommenden Jahres. Nicht nur Mitarbeiter, auch Partner in der Region stellen häufig die Frage: Wer wird Ihr Nachfolger?

Staudigl (lacht): Mit der Laufzeit meines Vertrags haben Sie recht. Das ist kein Geheimnis. Und ich werde im nächsten Jahr 67. Die Rente mit 67 ist ja nichts Schlechtes. Was meine Nachfolge angeht, kann ich Ihnen sagen: Wacker hat hervorragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in seinen Reihen. Ich bin mir ganz sicher, der Aufsichtsrat wird meine Nachfolge bestens regeln.

* Die Übersetzung lautet: „Dem Tüchtigen hilft Corona“. Das Sprichwort lautet: „Audacem fortuna iuvat“ – „Dem Kühnen hilft Fortuna (das Glück)“

** Das Consortium ist die zentrale Forschungseinheit der Wacker Chemie AG im Münchner Stadtteil Sendling und besteht schon länger als das Produktionsunternehmen Wacker Chemie.

Das Interview führte Ernst Deubelli