

Warum

Was

Integrierter Bericht  
**2018**

Wann

Wo

Wer

**Clariants Integrierter Bericht 2018 bietet einen umfassenden Einblick in den ganzheitlichen Ansatz des Unternehmens, der in zahlreichen Dimensionen Mehrwert schafft und sowohl materielle und immaterielle als auch finanzielle und nicht-finanzielle Aspekte umfasst.**

**Ausführliche Informationen zu den Finanzergebnissen können online im Finanzbericht eingesehen werden. Einzelheiten zu Governance und Vergütung sind online im Corporate-Governance-Bericht und Vergütungsbericht verfügbar. Zusätzliche Informationen zum Engagement des Unternehmens bezüglich nachhaltiger Wertschöpfung sind online im GRI-Bericht einsehbar.**



**DIE FOLGENDEN BERICHTE SIND ONLINE UND ALS PDF ZUM DOWNLOAD VERFÜGBAR:**

**Integrierter Bericht**  
[reports.clariant.com](https://reports.clariant.com)

**Corporate-Governance-Bericht**  
[reports.clariant.com/  
2018/corporategovernance](https://reports.clariant.com/2018/corporategovernance)

**Vergütungsbericht**  
[reports.clariant.com/  
2018/compensation](https://reports.clariant.com/2018/compensation)

**Finanzbericht**  
[reports.clariant.com/  
2018/financialreport](https://reports.clariant.com/2018/financialreport)

**GRI-Bericht**  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

**Die wesentlichen Elemente von Clariants integrierter Berichterstattung basieren auf dem vom International Integrated Reporting Council (IIRC) entwickelten Rahmenwerk. Dieses fördert eine ganzheitliche Geschäftsberichterstattung, die finanzielle und nicht-finanzielle Wertschöpfung einschliesst, und so den nachhaltigen Wandel unterstützt.**



Die integrierte Berichterstattung geht über traditionelle Formate der Geschäftsberichterstattung hinaus, um die gesamte Bandbreite der Faktoren aufzuzeigen, welche die Fähigkeit des Unternehmens beeinflussen, durch sein Geschäftsmodell Wert zu schaffen. Dies ist der dritte Geschäftsbericht, der in Form eines Integrierten Berichts veröffentlicht wird und umfassenden Einblick bietet, wie Clariant Mehrwert schafft. Die von Clariant genutzten und beeinflussten Ressourcen werden unter den folgenden sechs »Kapitalien« zusammengefasst: finanzielles, intellektuelles, produziertes, menschliches, aus Beziehungen hervorgehendes und natürliches Kapital.



**Finanzkapital**

Finanzmittel, die dem Unternehmen zur Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Dies schliesst neben den Erlösen aus Verkauf und Finanzanlagen auch Kredite und Obligationen, Aktienkapital und weitere Finanzierungen ein.



**Intellektuelles Kapital**

Wissensbasierte immaterielle Werte, die vom Unternehmen genutzt oder geschaffen werden - oft in Zusammenarbeit mit Partnern. Dies kann geistiges Eigentum wie Patente, Marken, Urheberrechte, Software, Rechte und Lizenzen sowie »organisatorisches Wissen« wie etwa Systeme, Verfahren und Protokolle umfassen.



**Produziertes Kapital**

Hergestellte physische Objekte wie Anlagen, Gebäude und Produkte. Dies umfasst sowohl Objekte, die dem Unternehmen zur Herstellung von Waren oder zur Erbringung von Dienstleistungen zur Verfügung stehen, als auch Objekte, die das Unternehmen zum Verkauf an Kunden oder zur eigenen Verwendung herstellt.



**Humankapital**

Das Personal des Unternehmens und dessen Zusammensetzung, Kompetenzen, Fähigkeiten, Erfahrung und Innovationskraft. Dies umfasst auch die Fähigkeit der Mitarbeitenden, die Unternehmensstrategie zu verstehen und umzusetzen sowie ihre Identifikation mit den Unternehmenswerten.



**Beziehungskapital**

Beziehung zu bedeutenden Stakeholdern und anderen Netzwerken. Dazu gehören ein gemeinsames Werteverständnis, Vertrauen und Dialogbereitschaft. Auch der Ruf, die Marke und damit verbundene immaterielle Werte zählen zum Beziehungskapital.



**Natürliches Kapital**

Erneuerbare und nicht erneuerbare Umweltressourcen und Prozesse, welche den bisherigen, aktuellen oder künftigen Erfolg des Unternehmens beeinflussen oder die von der Geschäftstätigkeit beeinflusst sind. Dazu gehören Luft-, Wasser- und Bodenressourcen sowie ihre Beeinträchtigung, beispielsweise durch Emissionen.

## Performance

### FINANZKAPITAL in Mio. CHF

	2018	2017
Umsatz	<b>6623</b>	6377
EBITDA vor Einmaleffekten	<b>1018</b>	974
EBITDA-Marge vor Einmaleffekten (%)	<b>15,4</b>	15,3
EBIT vor Einmaleffekten	<b>693</b>	673
Konzernergebnis	<b>356</b>	302
Ergebnis je Aktie (in CHF)	<b>1,02</b>	0,84
Bereinigtes Ergebnis je Aktie (in CHF)	<b>1,50</b>	1,47
Operativer Cashflow	<b>530</b>	428
Investitionen in Sachanlagen	<b>237</b>	248
Ausgaben für Forschung & Entwicklung	<b>209</b>	211
Wachstum durch Innovation (%) <sup>1</sup>	<b>&gt; 3,0</b>	2,5
Personalaufwand <sup>2</sup>	<b>1518</b>	1516
Ausgaben für Rohstoffe	<b>2948</b>	2674
Bilanzsumme	<b>7981</b>	8299
Eigenkapital	<b>2970</b>	2939
Eigenkapitalquote (%)	<b>37,2</b>	35,7
Nettofinanzschulden	<b>1374</b>	1539
Verschuldungsgrad (%)	<b>46</b>	52

<sup>1</sup> Enthält sowohl die Beiträge von Top-Line-Innovationen als auch von Lebenszyklus-Innovationen. Potenzielle Kannibalisierung existierender Umsätze durch Lebenszyklus-Innovationen in Einzelfällen wurde bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

<sup>2</sup> Inklusive eigene Mitarbeitende und externe Angestellte

## People

### HUMANKAPITAL in FTE (Full Time Equivalents)

	2018	2017
Mitarbeitende	<b>17901</b>	18135
Angestellte	<b>10405</b>	10482
Davon Männer	<b>7115 (68%)</b>	7264 (69%)
Davon Frauen	<b>3290 (32%)</b>	3218 (31%)
Arbeiter	<b>7496</b>	7653
Davon Männer	<b>6890 (92%)</b>	7066 (92%)
Davon Frauen	<b>606 (8%)</b>	587 (8%)
Weiterbildungsstunden	<b>234240</b>	192000
Weiterbildungsstunden (Ø je Trainingsteilnehmer)	<b>15</b>	20
Mitarbeitende in Forschung & Entwicklung	<b>&gt; 1100</b>	>1100
Betriebsunfälle mit mindestens einem Tag Ausfallzeit pro 200000 Arbeitsstunden (LTAR)	<b>0,15</b>	0,20

## Planet

### NATÜRLICHES KAPITAL

	2018 <sup>1</sup>	2017
Energieverbrauch (in Mio. kWh)	<b>3209</b>	3245
Energieverbrauch (in kWh/t produzierter Güter)	<b>739</b>	706
Wasserverbrauch (in Mio. m <sup>3</sup> )	<b>49</b>	49
Abwasservolumen (in Mio. m <sup>3</sup> )	<b>13</b>	13
Treibhausgasemissionen (Scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> Äquivalente) (in Mio. t)	<b>0,93</b>	0,97
Indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 3 CO <sub>2</sub> Äquivalente) (in Mio. t)	<b>5,69</b>	5,21
Treibhausgasemissionen (Scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> Äquivalente) (in kg/t produzierter Güter)	<b>215</b>	211
Abfallaufkommen (in Tausend t)	<b>232</b>	198

### INTELLEKTUELLES KAPITAL

	2018	2017
Patente (zum Jahresende)	<b>6700</b>	6600
Aktive Innovationsprojekte	<b>&gt; 375</b>	> 370
Davon Klasse-1-Projekte mit Umsatzpotenzial in zweistelliger Millionenhöhe oder mit strategischer Relevanz	<b>&gt; 70</b>	> 65
Wissenschaftliche Kooperationen	<b>&gt; 125</b>	> 125

### PRODUZIERTES KAPITAL

	2018	2017
Forschungs- & Entwicklungs-Zentren	<b>8</b>	8
Technik-Zentren	<b>&gt; 50</b>	> 50
Produktionsstandorte	<b>125</b>	125
Länder mit Produktionsstandorten	<b>39</b>	39
Rohstoffeinkauf (in Mio. t)	<b>3,57</b>	3,14
Produktionsmenge (in Mio. t)	<b>4,34<sup>1</sup></b>	4,60

<sup>1</sup> Das Produktionsvolumen für 2018 basiert auf einem reduzierten Berichtsumfang, der diejenigen Standorte einschliesst, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

### BEZIEHUNGSKAPITAL

	2018	2017
Teilnehmende der Mitarbeiterbefragung	<b>2466</b>	n.a. <sup>1</sup>
Rohstofflieferanten	<b>7000</b>	7000
Anteil Rohstofflieferanten, die nach Nachhaltigkeitskriterien gepüft wurden (gemessen an Einkaufssumme, in %)	<b>74</b>	65
Anzahl Kunden, die an Kundenbefragung teilnahmen	<b>2791</b>	n.a. <sup>1</sup>
Kunden, die weiterhin mit Clariant zusammenarbeiten wollen (%)	<b>90</b>	n.a. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Umfragen werden alle zwei Jahre durchgeführt.

<sup>1</sup> In jedem dritten Jahr validiert Clariant die Umweltzahlen für alle Produktionsstandorte. Der letzte vollumfängliche Berichtszyklus fand 2017 statt. In den dazwischenliegenden Jahren, einschliesslich 2018, umfasst der reduzierte Berichtsumfang die grösseren Standorte, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

# Inhalt

<b>006</b>	<b>Das Fundament unseres Erfolgs</b>	<b>002</b>	<b>Brief an die Aktionäre</b>
		004	Einführung – Zwei-Perspektiven-Interviews
		008	Nach einem integrierten Geschäftsmodell arbeiten
		012	Erfolgreich handeln im geschäftlichen Umfeld
		014	Auf Vision, Mission und Werten aufbauen
		016	Interne und externe Stakeholder einbeziehen
		018	Materialitätsanalyse
		020	Aktualisierte Strategie zur Stärkung von Clariant
		022	Interview mit CEO Ernesto Occhiello
		026	Zwei Perspektiven: Was verhilft uns in China zum Erfolg?
		032	Überblick über die Corporate Governance
		036	Führungskultur fördert Eigenverantwortung
		038	Zwei Perspektiven: Wann können Menschen ihr Potenzial voll entfalten?
		044	Überblick über die Vergütungspolitik
		046	Zentrale Prozesse der Wertschöpfung
<b>054</b>	<b>Wertschöpfung in den vier Geschäftsbereichen</b>	056	Wertschöpfung durch Care Chemicals
		062	Zwei Perspektiven: Wo können wir Innovation beschleunigen?
		068	Wertschöpfung durch Catalysis
		074	Zwei Perspektiven: Was unterstützt den Übergang zu erneuerbarer Energie?
		080	Wertschöpfung durch Natural Resources
		086	Zwei Perspektiven: Wo können wir Sicherheit noch weiter verbessern?
		092	Wertschöpfung durch Plastics & Coatings
		098	Zwei Perspektiven: Warum lohnt es sich, auf Nachhaltigkeit zu setzen?
<b>104</b>	<b>Kapitalien im Überblick</b>	106	Performance
		128	Zwei Perspektiven: Wer entwickelt neue digitale Geschäftsmodelle?
		134	People
		152	Zwei Perspektiven: Was erwarten unsere Kunden morgen von uns?
		158	Planet
		166	Zwei Perspektiven: Wo hilft Chemie den Recyclingkreislauf von Plastik zu schliessen?
		<b>172</b>	<b>Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers (PwC)</b>

# Konsequente Umsetzung der Konzernstrategie

*Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre*

Im Geschäftsjahr 2018 hat Clariant ihre Erfolgsgeschichte fortgeschrieben. Damit konnten wir nahtlos an die Jahre zuvor anknüpfen, in denen wir durch die konsequente Umsetzung unserer langfristigen Strategie, insbesondere durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des Portfolios, die Attraktivität und Ertragskraft von Clariant signifikant gesteigert haben. Unsere Aktionäre haben dadurch im Verlauf der letzten Jahre einen deutlich über dem Branchendurchschnitt liegenden Total Shareholder Return erhalten.

Die Ergebnisse 2018 sprechen für sich: Wir konnten unseren Umsatz in lokalen Währungen um 5 % auf rund 6,6 Milliarden Schweizer Franken steigern. Das EBITDA vor Einmaleffekten hat sich ebenfalls um 5 % auf über 1 Milliarde Schweizer Franken verbessert, das ist der höchste Wert seit 2004. Diese operative Leistungssteigerung veranlasst uns, Ihnen anlässlich der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung von 10 % auf 0,55 Schweizer Franken vorzuschlagen.

Wir haben stets betont, dass wir das Portfolio von Clariant kontinuierlich und konsequent in Richtung Spezialchemie entwickeln müssen, um den Wert des Unternehmens für Sie als Aktionäre weiter zu steigern. Die Unternehmensgrösse ist ein Aspekt dieser Entwicklung. Auf organisches Wachstum allein können wir dabei jedoch nicht setzen. Deshalb lag einer unserer strategischen Schwerpunkte seit der Akquisition der Süd-Chemie im Jahr 2011 im Portfoliomanagement, welches während der vergangenen drei Jahre weiter intensiviert wurde. Die geplante Fusion mit dem amerikanischen Unternehmen Huntsman war Teil davon – sie hätte zu einer Wertsteigerung von über 3 Milliarden Schweizer Franken geführt. Diese Fusion wurde jedoch durch einen aktivistischen Investor vereitelt.

Da sich unser Management dazu verpflichtet fühlt, diese den Aktionären in Aussicht gestellte Wertsteigerung tatsächlich zu erbringen, werden wir dies nun in der Zusammenarbeit mit SABIC realisieren. Wir beabsichtigen, aus dem Spezialchemiegeschäft von SABIC und Clariants Geschäften mit Additiven und hochwertigen Master-

batches den neuen Geschäftsbereich High Performance Materials zu formen. Gleichzeitig werden wir reifere Geschäfte wie Pigments und Standard-Masterbatches verkaufen. Auf diese Weise wird das Portfolio von Clariant ein deutlich ausgeprägteres Profil bei hochwertigen Spezialchemie-Produkte erhalten, was wiederum den Unternehmenswert sichtbar steigern wird. Gleichzeitig werden wir unsere anderen Geschäftsbereiche Care Chemicals, Catalysis und Natural Resources weiterentwickeln. Unser Fokus auf Innovation, Nachhaltigkeit, hochqualifizierte Mitarbeitende sowie einer schnellen und zuverlässigen Erfüllung von Kundenbedürfnissen bilden weiterhin die Grundlage für den zukünftigen Erfolg. Dies wird sich in einer spürbaren Steigerung der Ertragskraft dieser Geschäfte widerspiegeln.

Stichwort Nachhaltigkeit: Sie ist seit langem ein wichtiger Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Das bedeutet für uns, unsere Aktivitäten und unser Produktportfolio laufend so zu gestalten, dass sie einen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Und zwar ganzheitlich – ob beim Umweltschutz, in der Lieferkette, bei der Minimierung von Risiken oder beim Engagement von Mitarbeitenden. Deshalb unterstützen wir auch alle Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen sowie speziell in unserer Branche die Responsible Care™ Charter. Zudem können wir mit Stolz berichten, in den vergangenen Jahren jeweils Spitzenpositionen im Dow Jones Sustainability Index erlangt zu haben.

Unsere Agenda für 2019 und 2020 ist klar: Das Management unter der Leitung des neuen CEO Ernesto Occhiello arbeitet derzeit intensiv daran, den Aufbau des neuen Geschäftsbereiches High Performance Materials vorzubereiten, der ab dem Jahre 2020 einer der Kernbereiche der neuen Clariant sein wird. Dies bedeutet, Clariant wird im Gegensatz zu heute wesentlich grösser und deutlich profitabler sein und – dank eines gesteigerten Cashflows – auch Potential für eine weitere positive Entwicklung haben. Grundsätzlich muss unsere mittelfristige Zielsetzung darin liegen, Clariants Portfolio noch stärker auf hochwertige, zukunftsorientierte und ertragsstarke Geschäfte in der Spezialchemie zu fokussieren.

**HARIOLF KOTTMANN**  
Präsident des Verwaltungsrats



Dies ist umso wichtiger, weil sich die Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes bereits heute abschwächt. Laut Internationalem Währungsfonds (IWF) ist das Risiko eines stärkeren Rückgangs des weltweiten Wirtschaftswachstums gestiegen. Das globale Bruttoinlandsprodukt dürfte 2019 nur noch um 3,5 % steigen, gegenüber 3,7 % im Jahr 2018. Die geopolitischen Risiken wie der Handelskonflikt zwischen den USA und China oder der drohende Brexit sind weiterhin von grosser Bedeutung.

Dennoch blicken wir bei Clariant positiv und zuversichtlich in die Zukunft. Verwaltungsrat und Konzernleitung werden den aktuellen Kurs konsequent weiterverfolgen, um die in Aussicht gestellte Wertsteigerung für unsere Aktionäre und die angestrebte Attraktivität für Kunden und Mitarbeitende zu realisieren.

Ich danke allen, die uns 2018 und in den Jahren davor unterstützt haben. Unseren Mitarbeitenden danke ich für ihre Loyalität und das hohe Engagement, das wir im Unternehmen feststellen. Ich danke Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, für das entgegengebrachte Vertrauen in Clariant. Wir werden alles tun, um dieses Vertrauen auch in den kommenden Jahren aufrechterhalten zu können.

Mit freundlichen Grüssen

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Kottmann'.

Hariolf Kottmann  
Präsident des Verwaltungsrats



**CHRISTIAN KOHLPAINTNER**  
Mitglied des Executive Committee,  
Clariant  
→ SEITE 28



**KLEMENTINA PEJIC**  
Leiterin Group Human Resources,  
Clariant  
→ SEITE 40



**LUCIUS KEMP**  
Leiter High Throughput  
Experimentation, Clariant  
→ SEITE 64



**CAMILLA LANG**  
Standortleiterin Geschäftseinheit  
Functional Minerals & Country ESHA  
Nordics, Clariant → SEITE 76



**PAUL LIECK**  
Corporate Safety Director  
Nordamerika, Clariant  
→ SEITE 88



**LYNETTE CHUNG**  
Leiterin Sustainability Strategy &  
Advocacy, Clariant  
→ SEITE 100



**SIBYLLE MUTSCHLER**  
Leiterin Digital4Clariant,  
Clariant  
→ SEITE 130



**JUDITH VAN VLIET**  
Designerin ColorWorks®,  
Clariant  
→ SEITE 154



**RICHARD HALDIMANN**  
Leiter New Business Development,  
Clariant  
→ SEITE 168

**Fragen, die uns antreiben**

# **Nur wenn wir Fragen stellen, können wir besser werden**

**Neugier schafft Fortschritt. Wir fragen, wie Dinge funktionieren und wie sie sich verbessern lassen. Wir kennen nicht alle Antworten, aber wir stellen die richtigen Fragen und nehmen verschiedene Perspektiven ein. Daher haben wir für diesen Integrierten Bericht mit unseren eigenen Experten und mit unseren Stakeholdern über die wichtigsten Themen der Materialitätsmatrix gesprochen. → SEITE 19**

Wachstum und Profitabilität

**026 Was verhilft uns in China zum Erfolg?**

Gewinnung und Entwicklung von Talenten

**038 Wann können Menschen  
ihr Potenzial voll entfalten?**

Innovation und technologischer Fortschritt

**062 Wo können wir Innovation  
beschleunigen?**

Umweltschutz und Ressourcen

**074 Was unterstützt den Übergang  
zu erneuerbarer Energie?**

Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Wohlbefinden

**086 Wo können wir Sicherheit noch  
weiter verbessern?**

Produktverantwortung/Nachhaltige Chemie

**098 Warum lohnt es sich, auf  
Nachhaltigkeit zu setzen?**

Digitalisierung

**128 Wer entwickelt neue digitale  
Geschäftsmodelle?**

Kundenbeziehungen

**152 Was erwarten unsere Kunden  
morgen von uns?**

Zirkuläre Wirtschaft

**166 Wo hilft Chemie, den Recycling-  
kreislauf von Plastik zu schliessen?**



**EDWARD TSE**  
CEO & Gründer,  
Gao Feng Advisory Company  
→ SEITE 30



**ANKE WOLF**  
Selbstständige Beraterin  
Human Resources  
→ SEITE 42



**TIAGO MERCKEL HAUGG**  
Marketing Manager,  
Genossenschaft Plä  
→ SEITE 66



**DANIEL TEICHMANN**  
CEO,  
Hydrogenious Technologies  
→ SEITE 78



**MARTIN CLAUSEN**  
Senior Risk Engineer,  
Zurich Insurance  
→ SEITE 90



**ISOLDE BACHERT**  
Leiterin Forschung & Entwicklung,  
Föllmann  
→ SEITE 102



**JIAN MIN SIM**  
CEO & Mitgründer,  
SourceSage  
→ SEITE 132



**JANIS AMBROSE SHARD**  
Senior Manager Produktplanung &  
Strategie, Toyota Nordamerika  
→ SEITE 156



**ALEXANDER SCHAU**  
Verpackungsentwickler,  
Werner & Mertz  
→ SEITE 170

Das

**Fundament**

unseres

Erfolgs

**Das »Fundament unseres Erfolgs« gibt einen tiefen Einblick in Clariants ganzheitliches Konzept zur Schaffung von Mehrwert. Es bietet einen Überblick über Clariants integriertes Geschäftsmodell und erläutert, wie die einzelnen Dimensionen des Modells die Geschäftsbereiche dabei unterstützen, für das Unternehmen und seine Stakeholder wertvolle Ergebnisse zu erzielen – vom Geschäftsumfeld bis hin zur Darstellung dreier unternehmensweiter Wertschöpfungsphasen.**

- 008 Nach einem integrierten  
Geschäftsmodell arbeiten**
- 012 Erfolgreich handeln im  
geschäftlichen Umfeld**
- 014 Auf Vision, Mission und Werten aufbauen**
- 016 Interne und externe  
Stakeholder einbeziehen**
- 018 Materialitätsanalyse**
- 020 Aktualisierte Strategie zur Stärkung  
von Clariant**
- 022 Interview mit CEO Ernesto Occhiello**
- 026 Zwei Perspektiven: Was verhilft  
uns in China zum Erfolg?**
- 032 Überblick über die Corporate Governance**
- 036 Führungskultur fördert  
Eigenverantwortung**
- 038 Zwei Perspektiven: Wann können  
Menschen ihr Potenzial voll entfalten?**
- 044 Überblick über die Vergütungspolitik**
- 046 Zentrale Prozesse der Wertschöpfung**

**Sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Wertschöpfung basieren auf einer Kombination aus finanziellen und nicht finanziellen, materiellen und immateriellen Anlagen. Die Werte, die ein Unternehmen für seine Kunden, Aktionäre und andere Stakeholder generiert, müssen auf deren Bedürfnisse abgestimmt sein und sich vorteilhaft vom Angebot des Wettbewerbs unterscheiden.**

Clariants Erfolg bemisst sich an ihrer Fähigkeit, innovative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die es Kunden ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, und dabei mit Effizienz und Integrität zu arbeiten. Die Darstellung von Clariants Geschäftsmodell veranschaulicht, wie Clariant finanzielle und nicht finanzielle Ressourcen in Werte und Leistungen umwandelt, indem sie drei massgebliche Wertschöpfungsphasen konsequent über sämtliche Unternehmensaktivitäten hinweg und in allen vier Geschäftsbereichen anwendet.

Clariants Leitbild einer nachhaltigen Wertschöpfung orientiert sich an ihrer Vision, Mission und ihren Unternehmenswerten, die sich in den Strategien und Zielen des Unternehmens widerspiegeln. Ihre Prinzipien der Corporate Governance, die starke Führungskultur und die Vergütungsrichtlinien tragen ebenfalls ihren Teil zur Schaffung nachhaltiger Werte bei.

Durch die Berücksichtigung von Trends und Markttreibern im Geschäftsumfeld und den kontinuierlichen Dialog mit ihren Stakeholdern ist Clariant auf die Bedürfnisse ihrer Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und der Gesellschaft ausgerichtet und nutzt deren Feedback zur Verbesserung ihres Geschäfts.

# Nach einem integrierten Geschäftsmodell arbeiten

**Clariants Geschäftsmodell veranschaulicht, wie das Unternehmen aus unterschiedlichen Ressourcen innovative und nachhaltige Lösungen entwickelt. Im Sinne von Clariants Markenwerten Performance, People und Planet profitieren alle Stakeholder von den erzielten Ergebnissen. Deren Feedback hilft Clariant wiederum, ihre Wertschöpfung stetig zu verbessern.**

## 1. Auf einem starken Fundament aufbauen

Clariants Geschäftsmodell basiert auf einer zielgerichteten Vision und Mission sowie starken Unternehmenswerten. Diese werden im Einklang mit der Fünf-Säulen-Strategie, den Gesamtzielen des Unternehmens sowie den finanziellen Zielen umgesetzt.

Clariant sieht globale Herausforderungen als Geschäftsgelegenheiten an und kann auf eine starke unternehmerisch geprägte Führungskultur und motivierte Mitarbeitende aufbauen, die Clariant mithilfe ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten zu einer hochleistungsfähigen Organisation machen.

## 2. Transformation von Ressourcen, um Werte für alle Stakeholder zu schaffen

Clariant greift im Wertschöpfungsprozess auf sechs Arten von Ressourcen zurück: finanzielles, intellektuelles, produziertes, Human-, aus Beziehungen hervorgehendes und natürliches Kapital. Das Unternehmen transformiert diese Ressourcen in Produkte und Dienstleistungen, von denen die Kunden, die Mitarbeitenden, die Aktionäre und die Umwelt profitieren.

- Finanzkapital betrifft diejenigen Mittel, die dem Unternehmen zur Herstellung von Waren oder zur Erbringung von Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Dies schließt neben den Erlösen aus Verkauf und Finanzanlagen auch Kredite und Obligationen, Aktienkapital und weitere Finanzierungen ein. Wie umseitig im Geschäftsmodell dargelegt, stellen Ausgaben für Forschung & Entwicklung beispielsweise einen Input und Umsätze einen Output dar.
- Intellektuelles Kapital sind wissensbasierte, immaterielle Werte, die vom Unternehmen genutzt und geschaffen werden – häufig in Zusammenarbeit mit Partnern. Dies kann geistiges Eigentum wie Patente, Urheberrechte, Software, Rechte und Lizenzen sowie »organisatorisches Kapital« wie implizites Wissen oder etwa Systeme, Verfahren und Protokolle umfassen. Im Fall von Clariant sind z.B. wissenschaftliche Kooperationen ein Input und Patente zum Jahresende ein Output.
- Produziertes Kapital umfasst hergestellte physische Objekte wie Gebäude, Ausrüstung und Produkte. Dabei handelt es sich sowohl um Objekte, die dem Unternehmen zur Herstellung von Waren oder zur Erbringung von Dienstleistungen zur Verfügung stehen, als auch um solche, die das Unternehmen zum Ver-

kauf an Kunden oder zur eigenen Verwendung herstellt. In Clariants Geschäftsmodell gelten Rohstoffe beispielsweise als Input und die produzierte Menge als Output.

- Das Humankapital sind die Angestellten des Unternehmens: deren Zusammensetzung, Kompetenzen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Bereitschaft zur Innovation. Dies umfasst auch die Fähigkeit der Mitarbeitenden, die Unternehmensstrategie zu verstehen und umzusetzen, sowie ihre Identifikation mit den Unternehmenswerten. Bei Clariant gehören Weiterbildungsstunden zum Input und die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind ein Beispiel für einen Output.
- Beziehungskapital sind Schlüsselbeziehungen zu wichtigen Gruppen von Stakeholdern und anderen Netzwerken. Dazu gehören ein gemeinsames Werteverständnis, Vertrauen und Dialogbereitschaft. Auch die Reputation, der Markenwert und damit verbundene immaterielle Werte zählen zum Beziehungskapital. Inputs wären beispielsweise Kundenbefragungen und die erzielte Kundenzufriedenheit der Output.
- Zum natürlichen Kapital zählen erneuerbare und nicht erneuerbare Ressourcen und Prozesse der Umwelt, welche einen Einfluss auf den vergangenen, aktuellen oder zukünftigen Erfolg des Unternehmens haben oder davon betroffen sind. Dazu gehören Luft-, Wasser- und Bodenressourcen sowie ihre Beeinträchtigung, beispielsweise durch Emissionen. Für Clariants Geschäftsmodell stellt der Energieverbrauch einen Input dar, während die Treibhausgasemissionen als Output angesehen werden.

Clariant ordnet diese sechs Kapitalien ihren Marktwerten zu: Performance umfasst Finanz-, intellektuelles und produziertes Kapital, People beinhaltet Human- und Beziehungskapital und Planet schliesst natürliches Kapital ein.

### **3. Drei Phasen der Wertschöpfung für mehr Wachstum und Profitabilität**

In Clariants Geschäftsbereichen sorgen drei Wertschöpfungsphasen dafür, dass sich sämtliche Aktivitäten des Unternehmens durch eine optimale Arbeitsweise auszeichnen:

- Idea-to-Market
- Market-to-Customer und
- Customer-to-Cash.

Idea-to-Market umfasst alle Prozesse, die zu einer gut gefüllten und leistungsfähigen Innovationspipeline beitragen. Unter Market-to-Customer werden alle Schritte in einem Marketing- und Verkaufsprozess zusammengefasst, der voll und ganz auf die Kundenerfahrung ausgerichtet ist. Customer-to-Cash umspannt sämtliche Massnahmen, die Clariant ergreift, um eine sichere und effiziente Produktion und zuverlässige Lieferung zu gewährleisten.

001 GESCHÄFTSMODELL

### Input

Ressourcen und Beziehungen, auf die Clariant ihre Geschäftsaktivitäten stützt.

#### PERFORMANCE

**209**

F&E-Aufwendungen in Mio. CHF

**2948**

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

**> 375**

Aktive Innovationsprojekte

**> 125**

Wissenschaftliche Kooperationen

**125**

Produktionsanlagen

**3,57**

Rohstoffeinkauf in Mio. t

#### PEOPLE

**2142**

Einstellungen neuer Mitarbeitender

**234 240**

Weiterbildungsstunden

**538**

Kundeninterviews

**74 %**

Anteil Rohstofflieferanten, die nach Nachhaltigkeitskriterien geprüft wurden

#### PLANET

**3 209<sup>3</sup>**

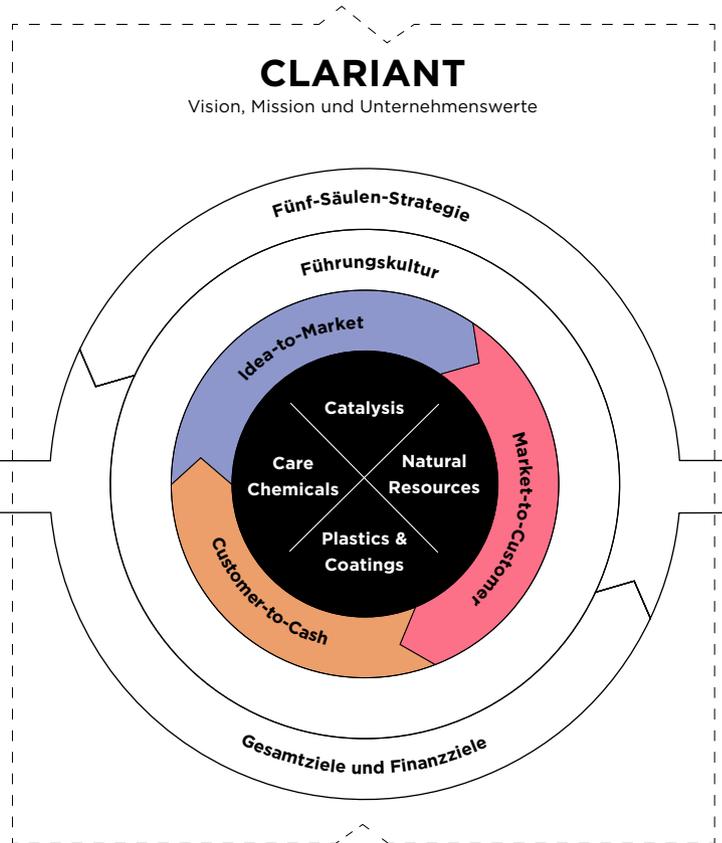
Energieverbrauch in Mio. kWh

**49<sup>3</sup>**

Wasserverbrauch in Mio. m<sup>3</sup>

## Geschäftsumfeld

Gesellschaftliche Trends und Markttreiber



FEEDBACK

### Stakeholder

Clariant pflegt einen fortlaufend engen Kontakt mit ihren Stakeholdern, um deren Bedürfnissen gerecht zu werden und Feedback in Hinblick auf optimale Wertschöpfungsmöglichkeiten zu erhalten.

ERGEBNIS  
ERZIELT FÜR

- Finanzkapital
- Intellektuelles Kapital
- Produziertes Kapital
- Humankapital
- Beziehungskapital
- Natürliches Kapital

<sup>1</sup> Beinhaltet Wachstumsbeiträge durch Top-Line-Innovationen und Lebenszyklus-Innovationen. Potenzielle Kannibalisierung existierender Umsätze durch Lebenszyklus-Innovationen in Einzelfällen wurde bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

<sup>2</sup> Das Produktionsvolumen für 2018 basiert auf einem reduzierten Berichtsumfang, der diejenigen Standorte einschliesst, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

## Output

Ergebnisse aus Clariants Geschäftsaktivitäten.

### PERFORMANCE

**6 623**

Umsatz in Mio. CHF

**15,4 %**

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten

**> 3 %<sup>1</sup>**

Wachstum durch Innovation

**6 700**

Patente zum Jahresende

**4,34<sup>2</sup>**

Produktionsvolumen in Mio. t

**24**

mit dem EcoTain®-Label ausgezeichnete Produkte

### PEOPLE

**17 901**

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende

**0,15**

Lost Time Accident Rate (LTAR)

### PLANET

**0,93<sup>3</sup>**

Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2) in Mio. t

**13<sup>3</sup>**

Abwasser in Mio. m<sup>3</sup>

Um die Orientierung zu erleichtern, beinhaltet der Bericht drei thematische »Fokus-Routen«, die Abkürzungen zwischen den Berichtsabschnitten bieten, die sich mit Innovation, Kundenerfahrungen und Operational Excellence befassen. Die Inhalte der einzelnen Fokus-Routen sind mit einem farbigen Symbol und einer vertikalen Linie markiert.

#### IDEA-TO-MARKET

Die Fokus-Route Idea-to-Market deckt die auf Innovation bezogenen Abschnitte des Integrierten Berichts ab. Nachdem im Kapitel »Idea-to-Market« ein Überblick geboten wurde, setzt sich diese Fokus-Route ausführlicher mit den Innovationsbestrebungen der Geschäftsbereiche auseinander und erläutert die erzielten Ergebnisse im Hinblick auf die innovati-  
onsbezogenen materiellen Themen. → SEITE 46

#### MARKET-TO-CUSTOMER

Die Fokus-Route Market-to-Customer enthält Abschnitte des Berichts, die Clariants kundenzentrierten Ansatz schildern. Diese Fokus-Route beginnt mit dem Kapitel »Market-to-Customer« und bringt den Lesenden die Massnahmen näher, welche die Geschäftsbereiche ergreifen, um ihre Marketing- und Verkaufsprozesse kundenzentrierter zu gestalten. Des Weiteren werden die Ergebnisse der materiellen Themen rund um Kundenbeziehungen erläutert. → SEITE 49

#### CUSTOMER-TO-CASH

Die Fokus-Route Customer-to-Cash umfasst jene Abschnitte des Integrierten Berichts, in denen es um Clariants Bemühungen geht, sichere, zuverlässige und effiziente Betriebsabläufe zu gewährleisten. Mit dem Kapitel »Customer-to-Cash« beginnend, veranschaulicht diese Fokus-Route die Massnahmen der Geschäftsbereiche, die auf eine Optimierung von Beschaffung, Planung, Produktion und Bereitstellung abzielen. Sie beschreibt ausserdem die Ergebnisse der materiellen Themen, die mit betrieblichen Abläufen verbunden sind. → SEITE 51

<sup>3</sup> In jedem dritten Jahr validiert Clariant die Umweltzahlen für alle Produktionsstandorte. Der letzte vollumfängliche Berichtszyklus fand 2017 statt. In den dazwischenliegenden Jahren, einschliesslich 2018, umfasst der reduzierte Berichtsumfang die grösseren Standorte, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

# Erfolgreich handeln im geschäftlichen Umfeld

**Wie Spezialchemie-Unternehmen und ihre Kunden Neuerungen einführen, zusammenarbeiten und Abläufe steuern, ändert sich nicht von heute auf morgen. Um das erforderliche Know-how zeitnah zu erwerben, Beziehungen aufzubauen und die entsprechende Infrastruktur zu entwickeln, verfolgt Clariant relevante externe Faktoren – von der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung bis hin zu Megatrends mit langfristigen Auswirkungen.**

## 1. Aktuelle regionale Trends schaffen neue Chancen

Zu den für die Spezialchemie-Branche und insbesondere für Clariant relevanten regionalen Entwicklungen gehören:

- Interesse an Investitionen in die europäische Chemiebranche – erstmals seit über einem Jahrzehnt. Europa kann die Nachfrage nach vielen chemischen Grundstoffen zunehmend durch lokale Produktion decken und die Abhängigkeit von Importen auf einige wichtige Stoffe, wie Rohstoffe aus den USA, reduzieren. Darüber hinaus werden durch den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der chemischen Industrie die für die Spezialchemie benötigten Rohstoffe weiterhin lokal verfügbar sein.
- Eine allgemeine Verschiebung in China vom exportbezogenen Wachstum hin zum Wachstum basierend auf dem lokalen Verbrauch. Dies würde zu einem langsameren und nachhaltigeren Wachstum führen, könnte aber auch die Importnachfrage nach bestimmten Chemikalien verringern. Chinesische Unternehmen möchten sich verstärkt auf Spezialchemikalien konzentrieren.
- Gegenläufige Trends im Investitionsklima für die chemische Industrie in Nordamerika. Die hohe Verfügbarkeit von Rohstoffen in den USA macht Chemieinvestitionen potenziell attraktiv, während Änderungen in der Handelspolitik höhere Risiken für zukünftige Investitionen mit sich bringen, da Nordamerika viele chemische Grundstoffe und Polymere exportiert.

- Wachstum in Lokalwährung statt in Produktvolumen in Lateinamerika aufgrund der Abwertung von Währungen. Der Ausblick lässt einen Volumenanstieg bei potenziell stabileren Währungen sowie wieder grösseren Optimismus in Brasilien erkennen. Das Geschäftsumfeld verbessert sich.

## 2. Innovative, nachhaltige Lösungen und vertrauensvolle Beziehungen werden benötigt

Über diese regionalen Entwicklungen hinaus zeichnet sich derzeit eine Reihe von branchenübergreifenden Trends ab. So wird beispielsweise prognostiziert, dass die Nachfrage nach ölbasierten Kraftstoffen langfristig weltweit sinken wird. Dies veranlasst Öl- und Raffinerieunternehmen, verstärkt in das Chemiegeschäft einzusteigen, wo noch ein gesundes Wachstum herrscht. Aufgrund von sich verändernden Marktbürfnissen suchen Kunden nach innovativen Spezialprodukten für differenzierte, leistungsstarke Anwendungen, um einer Kommodifizierung entgegenzuwirken. Darüber hinaus erwarten Kunden von Lieferanten wie Clariant kürzere Lieferzeiten, da sie agiler werden möchten. Hier spielt Digitalisierung eine grosse Rolle. Ausserdem setzen sich Grosskunden Ziele für eine nachhaltige Lieferkette, die Clariant als Lieferant erfüllen muss.

Was die Umsatzentwicklung betrifft, so wurden die weltweiten Verkäufe von Clariant im Jahr 2018 durch ein starkes Wachstum des Endmarktes gestützt. Das Umsatzwachstum in den Bereichen Öl, chemische Grundstoffe und Raffinerie führte nach einem Rückgang im Jahr 2016 zu einer weiteren Erholung in den Geschäftsbereichen Catalysis und Natural Resources. Steigende Umsätze in den Märkten Spezialchemie, Gesundheitswesen und Agrochemikalien sowie ein stetiges Wachstum bei Tensiden trugen massgeblich zum Wachstum von Care Chemicals bei. Verhaltener, aber immer noch positiv, war das Wachstum in den Endmärkten für Plastics & Coatings.

Die Rohstoffgesamtkosten werden nach einem Anstieg von rund 7 % im Jahr 2018, der zum Teil auf gestiegene Rohstoff- und Ölpreise zurückzuführen war, 2019 voraussichtlich um 2,5 bis 4 % steigen. Um dies abzumildern, bedarf es der Zusammenarbeit mit Partnern, die auf gegenseitiger Wertschätzung, Verständnis und Kooperation basiert. Clariant ist sich bewusst, dass vertrauensvolle Beziehungen zu Lieferanten den Zugang zu Rohstoffen mit wettbewerbsfähigen Preisen erleichtern, während Kundennähe eine wertorientierte Preisgestaltung unterstützt, da Vorteile bei Produkten und Dienstleistungen quantifiziert werden und die Kunden so ihr eigenes Angebot verbessern können.

### **3. Langfristige Megatrends beeinflussen Innovation und Marktperspektiven**

Megatrends, deren Auswirkungen über den strategischen Planungshorizont von Clariant hinaus spürbar sein werden, sind für die Innovationsprogramme des Unternehmens sowie die zukunftsorientierte Marketing- und Geschäftsentwicklung relevant.

Potenzielle Megatrends sind:

- Die Zukunft des Öls
- Die Zukunft des Kunststoffes
- Die Zukunft des Transports
- Die zirkuläre Wirtschaft

In Hinblick auf die Zukunft des Öls ist das globale Ölfördermaximum, d.h. die maximale Erdölförderrate vor Beginn des Abfalls der Produktion, für die 2030er Jahre prognostiziert. Für die nächsten drei Jahre wird ein Ölpreis von rund 70 bis 80 USD/Barrel (bbl) vorausgesagt, was zu weiteren Investitionen in Schieferöl in den USA und in Tiefseeprojekte in Brasilien – also in Märkten, in denen Clariant stark vertreten ist – führen dürfte, um die steigende Nachfrage zu decken, bis andere Quellen wirtschaftlich ausgereift sind.

Mit Bezug auf die Zukunft des Kunststoffes wird erwartet, dass die aktuelle Nachfrage nach Kunststoffprodukten vor allem in den Entwicklungsländern steigen wird. Längerfristig kann sich das Wachstum jedoch aufgrund von kunststoffsparenden Neugestaltungen und des verstärkten Recyclings langsamer entwickeln als bisher angenommen. Wie auch der sich abzeichnende Bedarf an Substitutionen bei Kunststoffarten zur Reduzierung der Umweltauswirkungen könnten diese beiden Trends für Clariant Innovationsmöglichkeiten schaffen.

In Hinblick auf die Zukunft des Transports werden in den nächsten 15 Jahren grosse Veränderungen in den Automobilmärkten bezüglich Antrieb, Fahrzeugnutzung und Design erwartet. Obwohl Clariant derzeit nur begrenzt auf dem Automobilmarkt vertreten ist, kann das Unternehmen dank der angekündigten Änderungen im Portfolio von den Trends dieses Wandels profitieren.

→ SEITE 20

Mit Bezug auf die zirkuläre Wirtschaft wurden 130 Trends bewertet, die sich auf Teile des Portfolios von Clariant auswirken könnten. Auch wenn bei Gebrauchsgütern das Geschäftsrisiko besteht, dass die Nachfrage durch Faktoren wie ein langlebigeres Design langsamer steigt, bietet dies auch Möglichkeiten, Produkte mit Mehrwert zu verkaufen. Die identifizierten Chancen stellen ein Gegenwicht zu den Bereichen mit potenziellem Risiko für das Geschäft von Clariant dar. Darüber hinaus können Risiken weiter reduziert werden, indem Innovation gefördert und in die vielversprechendsten Möglichkeiten investiert wird. → SEITE 168

# Auf Vision, Mission und Werten aufbauen

**Clariant baut auf eine richtungsweisende Vision, eine klar definierte Mission und eine Kultur, die jeden Mitarbeitenden motiviert, neue Wege zu entdecken, um Wert für alle Stakeholder zu schaffen.**

## 1. Auf Wertschöpfung ausgerichtete Vision und Mission

Clariant strebt danach, das global führende Unternehmen für Spezialchemie zu werden und sich durch eine überdurchschnittliche Wertschöpfung für alle Stakeholder auszuzeichnen. Um diese Vision im Kontext der herrschenden Markttreiber in Clariants Umfeld in die Tat umzusetzen, schafft und erhält das Unternehmen führende Positionen in seinen Geschäftsbereichen und strebt nach funktioneller Exzellenz in Innovation, Vermarktung und im operativen Geschäft als Teil seiner Unternehmenskultur. Clariants Vision wird von der Mission untermauert, Wert zu schaffen durch die Anerkennung der Bedürfnisse von:

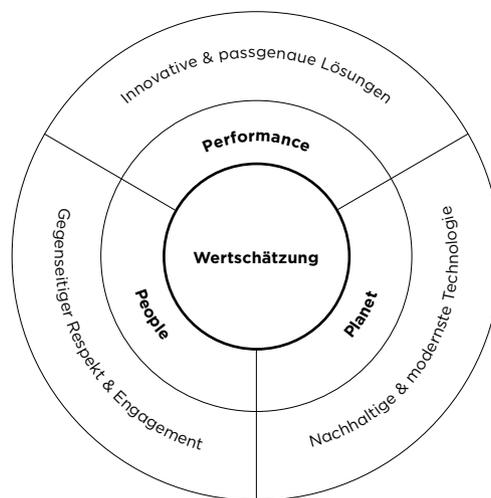
- Kunden – indem das Unternehmen ihnen wettbewerbsfähige und innovative Lösungen anbietet
- Mitarbeitenden – indem die Unternehmenswerte gelebt werden
- Aktionären – indem das Unternehmen überdurchschnittliche Erträge erwirtschaftet
- Umwelt – indem Clariant nachhaltig agiert

## 2. Wertschätzung, Kultur und Reputation als Erfolgsfaktoren

Clariant ist der festen Überzeugung, dass ihr Markenkern »Wertschätzung« eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Wertschöpfung darstellt.

→ **ABB. 001** Für Clariant bedeutet Wertschätzung, Werte in den Mittelpunkt aller geschäftlichen Tätigkeiten zu stellen, in jedem Bereich, in dem das Unternehmen aktiv ist oder Einfluss hat: Performance, People und Planet.

001 **MARKENWERTE MIT EINEM FOKUS AUF PERFORMANCE, PEOPLE UND PLANET**

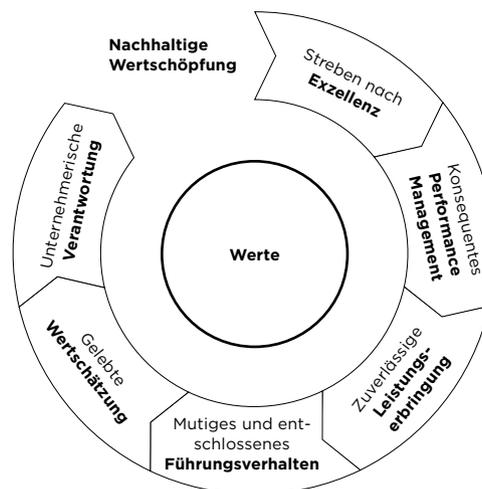


- Performance: Clariant zeigt ihre Wertschätzung für ihre Kunden, indem sie Spitzenleistungen erbringt und innovative, passgenaue und hochqualitative Lösungen anbietet.
- People: Clariant zeigt ihre Wertschätzung für Stakeholder und Mitarbeitende mit ihrem unermüdlichen Engagement für Transparenz und Integrität sowie durch die Förderung einer Kultur des Dialogs und des respektvollen Umgangs miteinander.
- Planet: Dass Clariant dem Planeten Wertschätzung entgegenbringt, zeigt das Unternehmen durch den Schutz der Umwelt und der natürlichen Ressourcen. Clariant bedient sich nachhaltiger Spitzentechnologien, die strengsten Vorgaben entsprechen und neue Maßstäbe in der Branche setzen.

Eine Unternehmenskultur zu pflegen, die den Geschäftsverlauf, soziales Engagement und Umweltziele in Balance bringt und gleichzeitig die Ziele aller Stakeholder verfolgt, ist für die Wertschöpfung und nachhaltiges Wachstum unverzichtbar. Aus diesem Grund ist Wertschätzung fest in der Unternehmenskultur und in den sechs Unternehmenswerten verankert. → **ABB. 002** In diesen sind Verhaltensweisen festgelegt, die von Mitarbeitenden erwartet werden, und die zum Reputations- und Markenaufbau des Unternehmens beitragen:

1. **Streben nach Exzellenz:** Clariant legt zum Vorteil ihrer Kunden höchste Standards an und überprüft ihre Ergebnisse auf Verbesserungspotenzial.
2. **Konsequentes Performance Management:** Mitarbeitende von Clariant geben eine klare Orientierung vor, verlangen dies aber auch von anderen, und fordern hoch gesteckte, aber erreichbare Ziele. Sie fördern und fordern den offenen Austausch über nachweisbare Ergebnisse.
3. **Zuverlässige Leistungserbringung:** Clariant zählt auf motivierte Mitarbeitende, die ihre Fähigkeiten aktiv einsetzen, nicht zu viel versprechen oder sich zu wenig an Versprechen halten.
4. **Mutiges und entschlossenes Führungsverhalten:** Clariant unterstützt mutige Entscheidungen und Lernen aus Fehlern. Spitzenkräfte werden an den richtigen Stellen eingesetzt.
5. **Gelebte Wertschätzung:** Mitarbeitende würdigen Stärken und zeigen Verbesserungspotenziale auf. Sie schätzen hervorragende Leistungen und feiern Erfolge.
6. **Unternehmerische Verantwortung:** Clariant kümmert sich um das Wohlergehen ihrer Stakeholder, schützt die Umwelt und respektiert ihre Umgebung. Mitarbeitende umgehen keine Sicherheitsvorschriften und leben den Verhaltenskodex.

002 **UNTERNEHMENSWERTE FÜR EINE NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG**



# Interne und externe Stakeholder einbeziehen

**Clariant steht in fortlaufendem engem Kontakt mit ihren Stakeholdern, um deren Bedürfnissen gerecht zu werden und Rückmeldung in Hinblick auf optimale Möglichkeiten der Wertschöpfung zu erhalten. Clariants wichtigste Stakeholder sind ihre Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre und die Umwelt.**

## **1. Wertschätzung ist der zentrale Faktor bei der Einbeziehung der Stakeholder von Clariant**

Clariant drückt die Wertschätzung für ihre Stakeholder in unterschiedlichster Weise aus: durch ein unermüdliches Bemühen um Transparenz und Integrität, durch die Förderung einer Kultur des Dialogs und des respektvollen Umgangs miteinander und durch das Bekenntnis zu nachhaltigen innovativen Technologien. Ein permanenter Austausch erlaubt es Clariant, die Bedürfnisse aller Stakeholder zu verstehen und entsprechende Lösungen zu entwickeln, die auch strengste Standards erfüllen und neue Benchmarks in der Branche setzen.

## **2. Kontinuierliche Einbeziehung der Stakeholder liefert wertvolle Erkenntnisse**

Clariant tritt in unterschiedlichster Weise in Dialog mit ihren Stakeholdern. Zusätzlich zum tagtäglichen Feedback von den Kunden führt Clariant alle zwei Jahre eine Umfrage zur Überprüfung der Kundenzufriedenheit durch. Diese hilft Clariant massgeblich dabei, zu ermitteln, wie Kunden Clariant als Lieferant und Geschäftspartner wahrnehmen. → **SEITE 143** Darüber hinaus führt Clariant im Rahmen der Marketing-Excellence- und Innovation-Excellence-Initiativen regelmässig Kundeninterviews durch. Im Jahr 2018 wurden 538 Kundenbefragungen und 150 Interviews mit Branchenexperten durchgeführt. → **SEITE 49**

Clariant legt grossen Wert auf die Interaktion mit ihren Mitarbeitenden auf allen Ebenen und konzentriert sich dabei auf den Kernwert Wertschätzung. Wertschätzung bedeutet, Mitarbeitenden die Unterstützung und Ressourcen zu bieten, die sie zum Erreichen ihrer Ziele benötigen, und ausserordentlichen Einsatz anzuerkennen. In jährlich stattfindenden »Leistungsgesprächen« und »360-Grad-Feedback-Gesprächen« werden Entwicklungsziele und Leistungen erörtert. Im Jahr 2018 führte Clariant eine unternehmensweite Umfrage durch, um die Mitarbeiter-Engagement zu ermitteln und wertvolle Erkenntnisse für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu gewinnen. → **SEITE 139** Um den kontinuierlichen Dialog innerhalb des Unternehmens zu fördern, nutzt Clariant für die Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden verschiedene Kanäle, z.B. Intranet, Newsletter, Versammlungen.

Für Clariant ist es selbstverständlich, allen Investoren Transparenz zu bieten. Der Integrierte Bericht, die Generalversammlung, Investor-Updates und eine iPad-Investor-Relations-App sowie Präsentationen auf Analystenkonferenzen und Roadshows stützen diesen Anspruch. → **SEITE 106** Im Jahr 2018 hat sich die Aktionärsstruktur bei Clariant verändert: Die Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) hat einen Anteil von nahezu 25 % erworben. SABIC, einer der weltweit grössten Produzenten von Petrochemikalien, tritt als strategischer Investor auf. Die resultierende Stabilität erlaubt es Clariant, sich als starkes Spezialchemieunternehmen weiterzuentwickeln.

Um die Auswirkungen auf die Umwelt durch das Unternehmen zu minimieren und die natürlichen Ressourcen zu schützen, setzt Clariant auf umfassende Managementtools und -programme, die Technologie-, Daten- und Verhaltensrichtlinien verknüpfen und eine Unternehmenskultur fördern, in der Umweltschutz eine

wichtige Rolle spielt. → **SEITE 158** Clariant erweitert ihr Produktportfolio stetig um sicherere und nachhaltigere Lösungen, um Kunden, Verbraucher und Umwelt zu schützen. → **SEITE 122**

### 3. Eine gemeinsame Sprache fördert Nachhaltigkeit

Clariant begrüsst die Verabschiedung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen im September 2015. Die Agenda einschliesslich ihrer 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) ist ein Meilenstein auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Zukunft.

Clariant hat erkannt, dass SDGs einen gemeinsamen Handlungs- und Sprachrahmen für die Kommunikation mit Stakeholdern und die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsziele, -auswirkungen und -leistung schaffen können. Clariant plant daher, die Transparenz weiter zu erhöhen und regelmässig über die Fortschritte bei der Strategieausrichtung an den SDGs zu berichten.

Die allgemein akzeptierten Ziele haben eine hohe Relevanz für die chemische Industrie und Clariant hat sich verpflichtet, einen Beitrag zu ihrer Umsetzung zu leisten. Die SDGs stimmen in vielerlei Hinsicht mit den Nachhaltigkeitszielen, -strategien und -werten von Clariant überein. Für Clariant stellt Nachhaltigkeit das kontinuierliche Bemühen dar, die Aktivitäten und das Produktportfolio des Unternehmens so zu gestalten, dass sie einen positiven Beitrag zur globalen Entwicklung der Nachhaltigkeit leisten.

Beispiele für Beiträge von Clariant zu den SDGs sind die Umweltziele für 2025 → **SEITE 158**, die umfangreiche Arbeit im Rahmen des Portfolio Value Program (PVP), um das Produktportfolio auf Nachhaltigkeit hin zu überprüfen und nachhaltigere Produkte sowie EcoTain®-Produkte voranzubringen, → **SEITE 122** und die Bemühungen des Unternehmens zur Förderung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. → **SEITE 140**

Clariants unterschiedliche Initiativen beeinflussen die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette, in der Gemeinschaft sowie in der Gesellschaft und tragen zu mehreren SDGs bei, einschliesslich SDG 12 »Verantwortungsbewusster Konsum und Produktion«, SDG 8 »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum« und SDG 6 »Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen«.

### 4. Perspektiven der Stakeholder liefern Informationen für Materialitätsanalyse

Die Einbeziehung interner und externer Stakeholder ist eine wichtige Informationsquelle für Clariant, um die wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Themen mit dem grössten Wertschöpfungspotenzial für die Stakeholder und das Unternehmen zu ermitteln. Diese Priorisierung von Themen im Zusammenhang mit Performance, People und Planet unterstützt Clariant bei der Weiterentwicklung ihres integrierten Management-Ansatzes. → **SEITE 18**

## 001 CLARIANT UNTERSTÜTZT DIE ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



Datenquelle: Hauptabteilung Presse und Information der Vereinten Nationen

# Materialitätsanalyse

**Um zu definieren, welche Massnahmen das höchste Potenzial für langfristige Wertschöpfung bieten, führt Clariant regelmässig umfangreiche Materialitätsanalysen durch. Die Priorisierung der wesentlichen Themen in Bezug auf Performance, People und Planet ist auf die strategischen Säulen von Clariant abgestimmt.**

## 1. Auf Grundlage anerkannter Standards und Verfahren

In der aktuellsten, im Jahr 2017 durchgeführten Materialitätsanalyse wurden die Themen identifiziert und priorisiert, die für Clariant und ihre Stakeholder am wichtigsten sind. Sie basierte auf zwei international anerkannten Rahmenwerken – dem vom **International Integrated Reporting Council (IIRC)** herausgegebenen Integrated Reporting <IR> Framework und den Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung der **Global Reporting Initiative (GRI)**. In einem ersten Schritt wurden ökonomische, ökologische und soziale Themen zusammengestellt, die in Rahmenwerken wie GRI, <IR>, SASB, UN Global Compact und den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung enthalten sind, und von Clariant oder ihren Mitbewerbern bereits zuvor als wesentliche Themen definiert worden waren. Dies ergab eine Liste von mehr als 400 Themen, die dann auf weniger als 50 Themen reduziert wurde.

Anschliessend wurde die Materialität anhand von zwei Dimensionen beurteilt: Stakeholder lieferten Feedback über die Relevanz, die jedes einzelne Thema aus ihrer Perspektive für Clariant hat, und Senior Manager aus dem gesamten Unternehmen schätzten die Bedeutung jedes einzelnen Themas für die Wertschöpfung durch Clariant ein. Die letztgenannte Beurteilung schloss auch den möglichen Einfluss der Themen auf Strategieentwicklung und -umsetzung, Marktposition und Wachstumschancen, Risikomanagement, Compliance und

Reputationsmanagement ein. Durch Einbeziehung der Risiken und Chancen im Zusammenhang mit den externen Auswirkungen der Tätigkeit von Clariant berücksichtigte der Prozess indirekt auch potenzielle Effekte auf verschiedene Aspekte nachhaltiger Entwicklung.

## 2. Breite Einbeziehung von Stakeholdern

Sowohl externe als auch interne Stakeholder wurden gebeten, die ihrer Meinung nach für die künftige Wertschöpfung relevantesten Themen auszuwählen, wobei sorgfältig definierte Auswahlkriterien sicherstellten, dass die Interessen aller Beteiligten ausgewogen vertreten waren. Die Befragungen von Management und Stakeholdern fanden weltweit statt; für letztere standen Materialien und Dokumente in Englisch, Deutsch, Spanisch, Portugiesisch und Mandarin zur Verfügung.

Insgesamt ging von 131 externen Stakeholdern, 69 Mitarbeitenden und 36 Managern Feedback ein. 74 Kunden haben als Teil der externen Stakeholdergruppe an der Befragung teilgenommen, darüber hinaus Vertreter von Nicht-Regierungsorganisationen, Nachhaltigkeitsexperten, Wissenschaftler und Lieferanten. Das Ergebnis wurde vom Senior Management bei einem Workshop im Rahmen der Materialitätsanalyse 2017 bewertet und validiert.

Im Jahr 2018 wurde die Materialitätsanalyse mit Blick auf Themen überprüft, die während des Jahres an Relevanz gewonnen oder verloren hatten. Insbesondere haben aktuelle Stakeholder-Interaktionen und Managementdiskussionen gezeigt, dass zwei Bereiche – zirkuläre Wirtschaft und Digitalisierung – sowohl für die Stakeholder als auch für die Wertschöpfung wichtiger geworden waren. Die Materialitätsmatrix wurde dementsprechend aktualisiert.



**International  
Integrated Reporting  
Council (IIRC)**

[integratedreporting.org](http://integratedreporting.org)

**Global Reporting  
Initiative (GRI)**

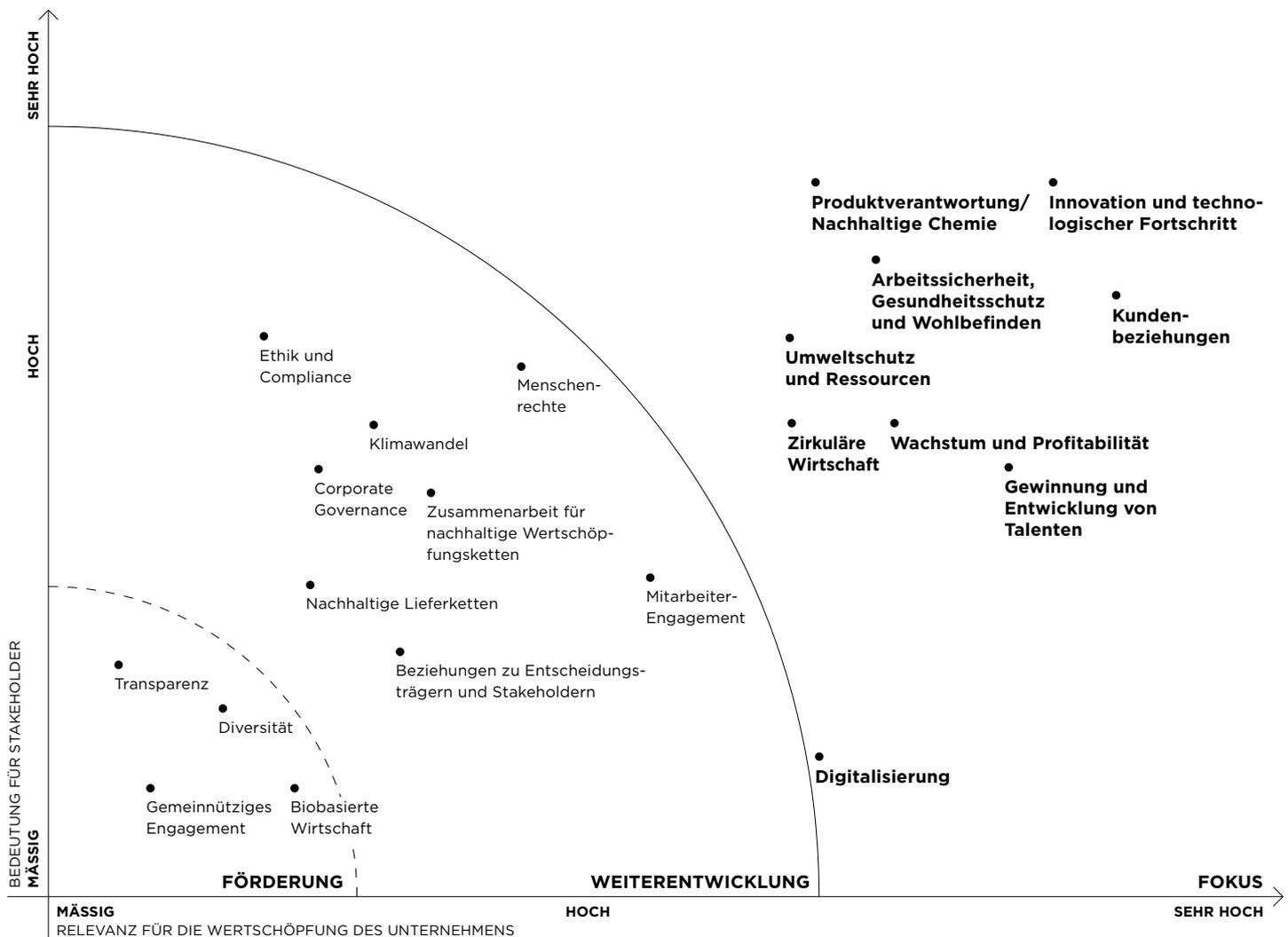
[globalreporting.org](http://globalreporting.org)

### 3. Materialitätsmatrix

Die Ergebnisse der umfassenden Prüfung werden in der neuen Materialitätsmatrix von Clariant → **ABB. 001** zusammengefasst, die Themen enthält, deren Bedeutung als mässig bis sehr hoch eingestuft ist. Die Matrix zeigt auf der vertikalen Achse die Themenrelevanz aus Stakeholdersicht und auf der horizontalen Achse die Relevanz für die Wertschöpfung bei Clariant.

Die Themen sind in drei Kategorien unterteilt: Förderung, Weiterentwicklung und Fokus. Fokus-Themen betrachtet Clariant als entscheidend für die Fähigkeit, langfristigen Mehrwert zu schaffen. Weitere Verbesserungen im Bereich Weiterentwicklung ermöglichen es Clariant, die Erwartungen des Unternehmens und der Stakeholder besser zu erfüllen. Themen im Bereich Förderung unterstützen die erfolgreiche Wertschöpfung in der Zukunft.

001 CLARIANT MATERIALITÄTSMATRIX



Für die Themen der Kategorien Fokus und Weiterentwicklung hat Clariant Management-Ansätze erstellt. → [REPORTS.CLARIANT.COM/2018/GRI](https://reports.clariant.com/2018/gri)  
Aktuelle Entwicklungen, Aktivitäten und erreichte Ziele zu diesen Themen sind im gesamten Integrierten Bericht zu finden, insbesondere im Kapitel »Kapitalien im Überblick« → **SEITE 104**

Fokus-Themen werden durch Interviews mit externen und internen Stakeholdern weiter veranschaulicht:

Wachstum und Profitabilität → **SEITE 26**, Gewinnung und Entwicklung von Talenten → **SEITE 38**, Innovation und technologischer Fortschritt → **SEITE 62**, Umweltschutz und Ressourcen → **SEITE 74**, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Wohlbefinden → **SEITE 86**, Produktverantwortung/Nachhaltige Chemie → **SEITE 98**, Digitalisierung → **SEITE 128**, Kundenbeziehungen → **SEITE 152**, Zirkuläre Wirtschaft → **SEITE 166**

# Aktualisierte Strategie zur Stärkung von Clariant

**Clariants ganzheitliches Konzept zur Generierung von Mehrwert für alle Stakeholder beruht auf den Gesamtzielen, den finanziellen Zielen und einer Fünf-Säulen-Strategie. Im Jahr 2018 hat Clariant eine Erweiterung des Portfolios auf höherwertige Spezialchemikalien angekündigt und damit einen Wandel initiiert.**

## 1. Clariants Vision und Mission basieren auf den Gesamtzielen

Um sich als eines der führenden Spezialchemieunternehmen zu etablieren, konzentriert sich Clariant auf die Gesamtziele, die mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen verbunden sind. Die Unternehmensziele sind:

- ein börsennotiertes Unternehmen mit breiter Aktionärsbasis, zuverlässigen langfristigen Ankeraktionären und einem Ruf für überdurchschnittliche Profitabilität, Wachstum und Gesamtrendite für Aktionäre (TRS) werden;
- als Vorreiter bei Forschung, Entwicklung und Innovation wahrgenommen werden und durch zukunftsweisende nachhaltige Geschäftsführung und Produkte Mehrwert schaffen;
- Märkte mit Zukunftsperspektive und hohen Wachstumsraten bedienen und sich auf wettbewerbsfähige Geschäftsbereiche konzentrieren; und
- zur bevorzugten Arbeitgeberin werden.

Des Weiteren hat Clariant ihre finanziellen Ziele aufgrund der Aktualisierung der Strategie und der geplanten erheblichen Erweiterung des Portfolios angehoben, siehe → **ABB. 004**.

## 2. Fünf-Säulen-Strategie als Richtschnur

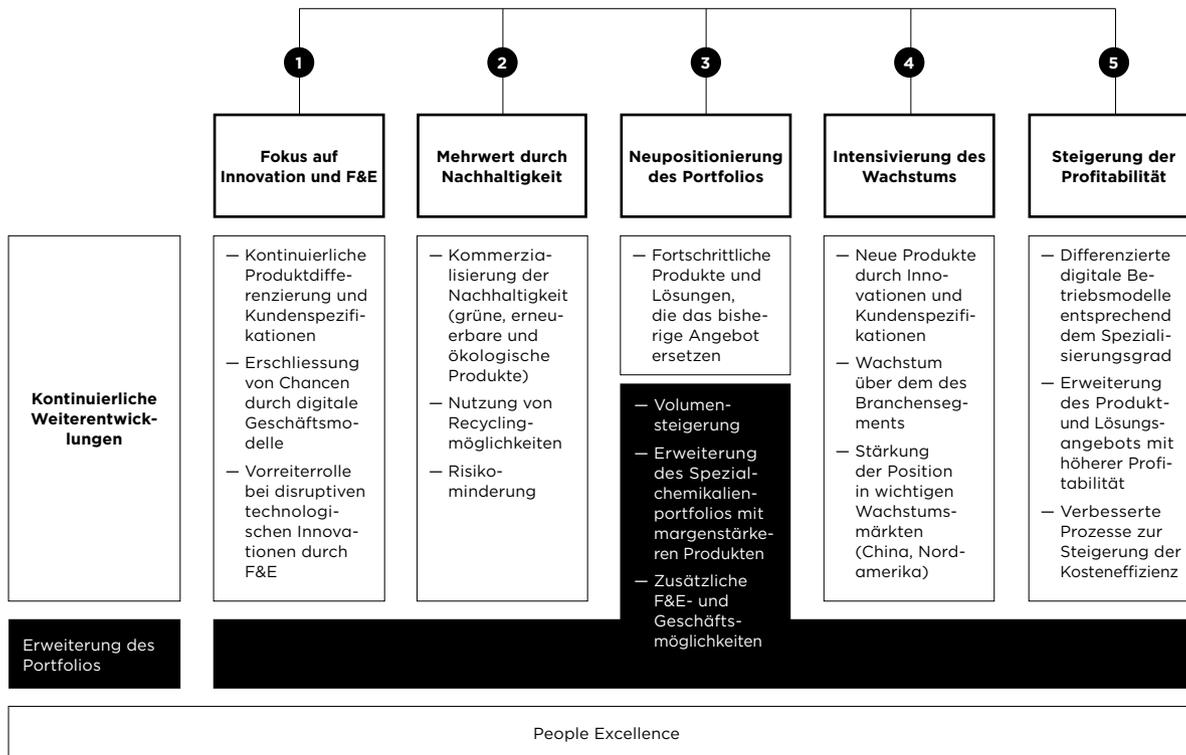
Vor dem Hintergrund ihrer qualitativen und finanziellen Ziele formuliert Clariant ihren Ansatz zur langfristigen Wertschöpfung für ihre Stakeholder über die Konzernstrategie, die basierend auf den folgenden fünf Säulen weiterentwickelt wurde: Fokus auf Innovation und Forschung und Entwicklung, Mehrwert durch Nachhaltigkeit,

Neupositionierung des Portfolios, Intensivierung des Wachstums und Steigerung der Profitabilität. Im Jahr 2018 wurde im Rahmen einer Aktualisierung der Strategie eine geplante umfangreiche Erweiterung des Portfolios vorgestellt, um eine sehr gute Gelegenheit zur Zusammenarbeit mit SABIC im Bereich Hochleistungsmaterialien zu nutzen. → **ABB. 001**

Die strategischen Säulen sind auf die wesentlichen Themen abgestimmt, die für Clariant und ihre Stakeholder am relevantesten sind. → **SEITE 18** Von den Themen, die in der 2017 durchgeführten umfassenden Materialitätsanalyse als am relevantesten eingestuft wurden, stehen Innovation und technologischer Fortschritt im Mittelpunkt der ersten strategischen Säule; Produktverantwortung und nachhaltige Chemie sowie Umweltschutz und Ressourcen sind wesentliche Aspekte der zweiten strategischen Säule, ebenso wie Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Wohlbefinden im Rahmen der Risikominderung. Kundenbeziehungen bilden eine wichtige Grundlage der vierten und fünften strategischen Säule, die zusammen für Wachstum und Profitabilität stehen. Alle fünf strategischen Säulen beruhen auf der People-Excellence-Initiative von Clariant, deren wichtiger Aspekt die Talentgewinnung und -entwicklung ist.

Im Jahr 2018 wurde die Materialitätsmatrix überarbeitet, wobei zwei Themen nun mit der höchsten Relevanz bewertet werden: Digitalisierung und zirkuläre Wirtschaft. Die Digitalisierung ist durch die Hervorhebung der Chancen im Rahmen eines digitalen Geschäftsmodells nun in der ersten strategischen Säule und durch die Einbeziehung digitaler Betriebsmodelle in der fünften Säule vertreten. Die zirkuläre Wirtschaft ist in der zweiten Säule abgebildet mit Schwerpunkt auf Produkten und Partnerschaften.

001 AKTUALISIERTE KONZERNSTRATEGIE MIT ERWEITERTEM PRODUKT- UND LÖSUNGSANGEBOT



**3. Geplante Aktualisierung des Portfolios sorgt für Wachstum und Wertschöpfung**

Clariant sucht nach Gelegenheiten, ihr Portfolio in Bereichen anzupassen, die zur Unternehmensstrategie passen: Steigerung des Wachstums und der Profitabilität, Differenzierung durch Innovation und Nachhaltigkeit, Bedienung branchenführender, von Megatrends getriebener Geschäfte, Verbesserung des Kundenerlebnisses und schnelle, zuverlässige Auftragsbefreiung. Dies wird dadurch unterstützt, dass operative und geschäftliche Synergien geschaffen werden, die wesentlich zur Wertschöpfung beitragen, und das Unternehmen durch die Fähigkeiten und Talente der hinzukommenden Mitarbeitenden gestärkt wird.

Die 2018 aktualisierte Unternehmensstrategie von Clariant basiert auf einer detaillierten Bewertung des Wettbewerbsumfelds und der wichtigsten Entwicklungen in der Spezialchemiebranche. So wurde festgestellt, dass eine aktivere Rolle von Clariant im hochspezialisierten Bereich der Hochleistungsmaterialien einen strategischen Vorteil im aktuellen Geschäftsumfeld schaffen würde, wo führende Unternehmen – wie z.B. das Specialties-Geschäft von SABIC mit seiner vielversprechenden Positionierung hinsichtlich Trends in der Transport- und Unterhaltungselektronik – ausgezeichnete Innovations- und Investitionsmöglichkeiten bieten. Im Sinne dieser strategischen Priorisierung plant Clariant, ihre Geschäfte mit Additiven und hochwertigen Masterbatches

(Farbmasterbatches, Hochtemperatur-Kunststoffe und Healthcare) mit ergänzenden Teilen des Specialties-Geschäfts von SABIC zu kombinieren und so den neuen Geschäftsbereich High Performance Materials zu schaffen. Clariant wird die Mehrheitsbeteiligung an dem neuen Geschäftsbereich halten. Der Abschluss wird voraussichtlich gegen Ende des Jahres 2019 mit Wirkung zum 1. Januar 2020 stattfinden.

002 CLARIANT LEITET DEN WECHSEL ZU HOCHWERTIGEREN SPEZIALCHEMIKALIEN EIN

	High Performance Materials	Care Chemicals	Catalysis	Natural Resources	Plastics & Coatings
Umsatzwachstums- erwartungen pro Jahr	6 - 9 %	5 - 7 %	6 - 9 %	6 - 7 %	BIP
EBITDA-Margenziel 2021E	24 - 25 %	19 - 21 %	26 - 30 %	16 - 17 %	ausgerichtet auf absolute EBITDA- und Cashflow-Generierung

Zu den wichtigsten Anwendungsgebieten von High Performance Materials zählen intelligente Elektronik, Luft- und Raumfahrt, Automobilindustrie und Robotik sowie Gesundheitswesen, Additive Fertigung, erneuerbare Energie und E-Mobilität. Diese Anwendungen erfordern die differenzierte Erfüllung individueller Kundenspezifikationen, die ein exklusives Technologie- und Formulierungs-Know-how voraussetzen. Darüber hinaus erwartet Clariant, dass die Bereiche Pigments, Standard Masterbatches und Healthcare Packaging bis 2020 veräußert werden.

# Die beste Kundenerfahrung und eine erstklassige Auftragserfüllung im Fokus

## **Herr Occhiello, Sie sind nun seit einigen Monaten CEO von Clariant. Was sind Ihre ersten Eindrücke?**

Clariant ist ein herausragendes Unternehmen mit grossartigen Mitarbeitenden. Es wird gut geführt und verfügt über einige bemerkenswerte Technologien – viel Potenzial, um für unsere Kunden Wert zu schaffen. Ich denke, dass wir auf dem richtigen Weg sind, einer der schnellsten und zuverlässigsten Lieferanten der Branche und ein echter Weltmarktführer im Bereich hochwertiger Spezialchemikalien zu werden.

## **2018 war mit dem Eintritt eines neuen Aktionärs und der Ankündigung einer aktualisierten Strategie ein weiteres intensives Jahr für Clariant. Wie sehen Sie das?**

Zunächst haben wir unser Versprechen eingehalten und mit einer Umsatzsteigerung von 5 % und einem verbesserten absoluten EBITDA vor Einmaleffekten von über einer Milliarde Schweizer Franken ein zufriedenstellendes Geschäftsergebnis geliefert. Angesichts einer zum Jahresende hin schwächeren Weltwirtschaft ist schon das allein ein positives Signal. Einige unserer Geschäftsbereiche, die näher am Konsumenten sind, haben Umsatz und Profitabilität deutlich gesteigert, ein bemerkenswertes Ergebnis. Am eindrucksvollsten zeigt sich die Leistung der Mitarbeitenden jedoch beim operativen Cashflow. Die Zunahme von 24 % ist eine echte Trendwende gegenüber den Vorjahren. Allerdings dürfen wir uns nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen, denn wir haben Grosses vor: Wir wollen uns im obersten Viertel der hochwertigen Spezialchemiebranche positionieren. Und wir wollen die Besten sein in dem, was wir tun. Der Eintritt von SABIC als neuem Ankeraktionär und die Bekanntgabe des neuen Geschäftsbereichs High Performance Materials waren 2018 zwei strategische Meilensteine auf dem Weg dorthin.

## **Was sind die nächsten Schritte in Bezug auf die Veräusserungen?**

Wir haben bereits mit der Ausgliederung von Pigments, Standard Masterbatches und Healthcare Packaging aus dem vormaligen Geschäftsbereich Plastics & Coatings begonnen. Ich bin sehr zuversichtlich, was deren Verkauf betrifft, der hoffentlich bis 2020 abgeschlossen sein wird.

## **Welche Änderungen wird diese Transformation mit sich bringen?**

Man meint immer, dass ein neuer CEO alles anders machen muss. Aber Clariant ist gut aufgestellt. Darum werden wir weiterhin unserer bewährten Fünf-Säulen-Strategie folgen und den Fokus auf Innovation und F&E legen. Das ist entscheidend, um unsere Produkte vom Wettbewerb abzuheben und Kundenanforderungen zu entsprechen. Wir werden ausserdem Wert generieren, indem wir den Nachhaltigkeitswunsch unserer Kunden kommerzialisieren, z.B. mithilfe von mehr erneuerbaren und umweltfreundlichen Produkten. Aber auch zusätzliche Akquisitionen oder transformative Massnahmen sind denkbar, wenn sie eine Neupositionierung des Portfolios ermöglichen und zielführend sind. Teil der Umgestaltung ist es ausserdem, die Profitabilität und Cash-Generierung weiter zu steigern. Gutes Cash-Management ist eine Voraussetzung, um in Wachstum investieren zu können. Auch die Clariant Excellence Initiative wird fortgesetzt und der Schwerpunkt dabei noch stärker auf operative Effizienz und eine erstklassige Auftragserfüllung gelegt.

## **Sie scheinen die Kundenbedürfnisse stark in den Mittelpunkt zu rücken...**

Ja, wir müssen die Anwendungsentwicklung und unsere Produkte stärker an Kundenbedürfnissen ausrichten. Unsere Kunden sollten mit uns arbeiten wollen, weil wir ihre Anforderungen am schnellsten und zuverlässigsten umsetzen können. Wir möchten die bestmögliche Kundenerfahrung schaffen und den Erfolg unserer Kunden maximieren. Das wird uns helfen, sowohl bestehende Kunden zu halten als auch neue Kunden zu gewinnen.

## **Wo sehen Sie Potenzial für weiteres Wachstum?**

Die erfolgreichsten Unternehmen verlassen sich auf ihre Kernkompetenzen. Wir müssen sicherstellen, dass sich unser Portfolio mit anstehenden Herausforderungen, technologischen Möglichkeiten und Kundenbedürfnissen deckt – Wünsche nach Benutzerfreundlichkeit, Sicherheit, Gesundheit und Ressourceneffizienz inbegriffen. Unser neuer Geschäftsbereich High Performance Materials kann Lösungen für die fortschreitende Digitalisierung in vielen Branchen

**ERNESTO OCCHIELLO**  
Chief Executive Officer



bieten, wie z.B. für den rasant wachsenden Markt für intelligente Elektronik und Geräte. Und die Geschäftsbereiche Care Chemicals, Catalysis und Natural Resources bedienen das gesteigerte Kundenbedürfnis nach Sicherheit und Gesundheit – von halogenfreien Flammenschutzmitteln bis hin zu natürlichen, ethisch produzierten und nachhaltigen Inhaltsstoffen für die Personal-Care-Branche.

**Clariant ist bekannt für ihre Vorreiterrolle beim Thema Nachhaltigkeit. Wie wichtig ist Ihnen das?**

Nachhaltigkeit steht im Zentrum unserer Strategie. Wollen wir im Wettbewerb bestehen, müssen wir ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden. Unternehmen, die weniger Ressourcen verbrauchen und die Umweltbelastung reduzieren, werden dafür belohnt – von Kunden, Aktionären und der Gesellschaft im allgemeinen. Unsere Katalysatoren sind hier ein grossartiges Beispiel. Das »International Council of Chemical Associations« bezeichnet Katalysatoren als die beste Methode, um die Energieeffizienz chemischer Prozesse signifikant zu verbessern.

**Was sind Ihre persönlichen Erwartungen für Clariant und die zukünftige Ausrichtung?**

Jeder weiss, ich bin kein Mann grosser Worte. Ich lasse lieber Ergebnisse für sich sprechen. Wir verfügen über ein erfahrenes und engagiertes Führungsteam, viele hochqualifizierte Talente und hart arbeitende Menschen. Ich bin überzeugt, dass wir mit der Unterstützung des Verwaltungsrats und seines Präsidenten, Hariolf Kottmann, unseren Erfolgskurs fortsetzen werden. Bis 2021 möchten wir einen Umsatz von ca. 9 Milliarden Schweizer Franken, eine EBITDA-Marge nach Einmaleffekten um die 20 %, einen operativen Cashflow von mehr als 1,2 Milliarden Schweizer Franken und einen ROIC nach Einmaleffekten von über 10 % erreichen. Ich bin mir sicher, wenn wir Kunden, operative Effizienz und erstklassige Auftragserfüllung in den Fokus rücken, dann können wir das Potenzial dieses starken Unternehmens voll ausschöpfen. Und das zum Nutzen aller: der Kunden, die Schnelligkeit und Zuverlässigkeit erwarten; der Mitarbeitenden, die ein sicheres und motivierendes Arbeitsumfeld schätzen; der Aktionäre, die von höheren Dividenden und einem besseren Shareholder-Value profitieren, und der Gesellschaft, die auf mehr Nachhaltigkeit drängt.

In Kombination mit attraktiven Perspektiven in den Bereichen Care Chemicals, Catalysis und Natural Resources wird diese Aktualisierung des Portfolios es Clariant ermöglichen, sich noch stärker auf kunden-spezifische, technologisch anspruchsvolle Anwendungen mit hohem Wachstum und Wertschöpfungspotenzial zu konzentrieren.

**4. Strategic Management Process sorgt für die Einbindung von Unternehmen und Geschäftseinheiten**

Der Strategic Management Process (SMP) von Clariant stellt sicher, dass die Entwicklung der Gesamtstrategie in einem sich wiederholenden Prozess auf Konzern-ebene sowie in jeder einzelnen Geschäftseinheit durch-geführt wird.

Im Rahmen des im Jahre 2018 durchgeführten SMP über-prüfte jede Geschäftseinheit in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Corporate Planning & Strategy geschäftseinheitsübergreifende Themen sowohl im Hin-blick auf externe Trends (Zukunft des Öls, Zukunft des

Transports, Zukunft des Kunststoffs, zirkuläre Wirtschaft) als auch hinsichtlich der fünf Säulen der Konzernstrate-gie. So wurden beispielsweise bereichsübergreifende Workshops zu den Themen digitale Auswirkungen, Inno-vation durch F&E und Nachhaltigkeit durchgeführt, um Prioritäten zu ermitteln. Jede Geschäftseinheit wählte spezifische Themen für umfassende Analysen aus und legte diese anschliessend als Kernelemente ihres Geschäftsplans, einschliesslich Must-Win-Battles, fest.

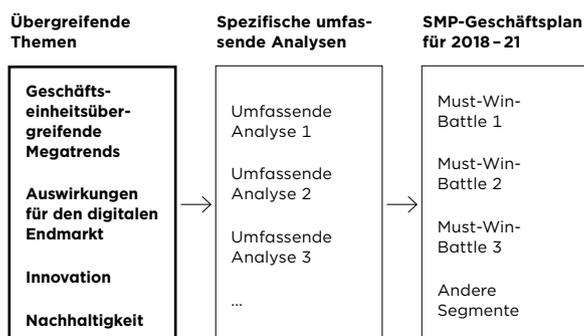
Je nach Geschäftseinheit können Must-Win-Battles spe-zifische regionale Wachstumsziele, Lieferketten- oder Marketingthemen oder Innovationsbereiche abbilden, die für die weitere Differenzierung des Produktportfo-lios der Geschäftseinheiten besonders relevant sind.

So wird sichergestellt, dass die Strategien der Geschäfts-einheiten zu Aspekten wie externe Trends oder Prioritä-ten der Fünf-Säulen-Strategie unter Berücksichtigung der Konzernperspektive entwickelt werden, wobei gleichzeitig die spezifischen Chancen und Risiken der einzelnen Geschäfte im Fokus stehen. Darauf basierend wurden in den SMP-Diskussionen mit den Geschäfts-einheiten folgende Themen berücksichtigt:

- Strategien/Pläne für Marketing, Innovation, Nachhal-tigkeit und Betriebsabläufe sowie Wachstums- und Profitabilitätsziele auf Segmentebene
- Innovationsschwerpunkte und -wachstumsziele sowie wichtige Wachstums- und Profitabilitätsziele für die gesamte Geschäftseinheit

Die entsprechenden Implementierungspläne werden in den Finanzplänen der einzelnen Geschäftseinheiten berücksichtigt, die entlang der finanziellen Ziele des Konzerns erstellt und überarbeitet werden. Im Hinblick auf das verbesserte Wachstumsprofil des Konzerns im Rahmen der Aktualisierung des Portfolios erwartet

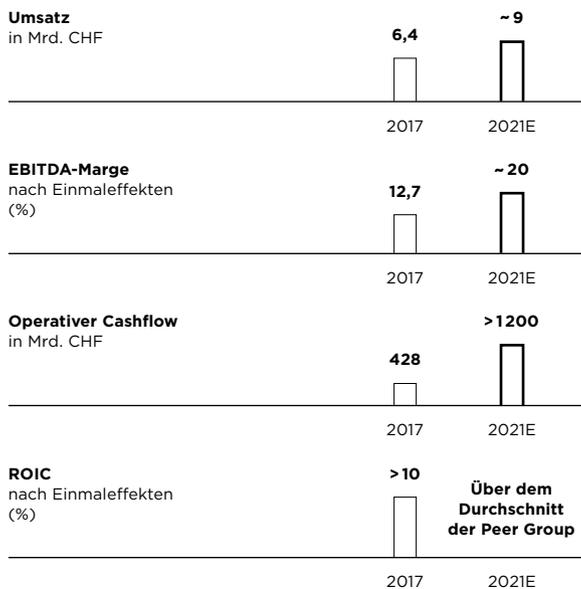
**003 UMFASSENDE INHALTLICHE ANALYSEN DER STRATEGIEN DER GESCHÄFTSEINHEITEN**



# 194

2018 erbrachten CLNX-Optimierungsprojekte geschätzte Nettoeinnahmen von 194 Millionen CHF.

## 004 ZIELE FÜR ZUKÜNFTIGES WACHSTUM



Hinweis: Annahme eines Wechselkurses von 1,0 USD = 1,0 CHF; 2021E zu stabilen Wechselkursen 2018

Clariant ein Umsatzwachstum von 5 – 6 % pro Jahr und eine Steigerung der EBITDA-Marge nach Einmaleffekten auf rund 20 % bis 2021. Darüber hinaus wird erwartet, dass die Zusammenführung der Angebote von Clariant und SABIC innerhalb von Clariant zu signifikanten Synergien führt, mit einem hochgerechneten Jahresergebnis von 100 Millionen CHF für den Zeitraum von drei Jahren nach Abschluss.

Die mittelfristigen finanziellen Ziele werden im Rahmen des Kapitels »Kapitalien im Überblick« erörtert.

→ SEITE 114

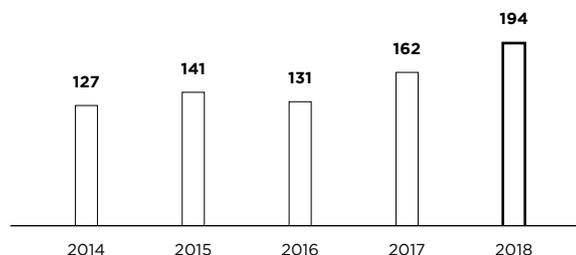
## 5. Clariant Excellence unterstützt Wertschöpfung

Clariant Excellence (CLNX), das Business-Excellence-Programm des Unternehmens, unterstützt die Geschäftseinheiten bei der Strategiem Umsetzung. Neben People Excellence umfasst das Programm die Initiativen Innovation Excellence (CIX), Commercial Excellence (CCE) und Operational Excellence (COX). Diese miteinander verknüpften Initiativen generieren Mehrwert durch die Optimierung von EBIT und Cashflow aus zusätzlichem Wachstum.

2018 erbrachten **CLNX-Optimierungsprojekte** geschätzte Nettoeinnahmen von 194 Millionen CHF, wovon 112 Millionen CHF Kosteneinsparungen waren. CLNX ermöglicht die systematische Wertschöpfung entlang der gesamten Wertschöpfungskette: von der Idee für ein neues Produkt, einen Service oder ein Geschäftsmodell über die Festlegung der Vermarktungsstrategie bis hin zur effektiven und effizienten Produktion und Lieferung von Endprodukten an den Kunden.

→ SEITE 46

## 005 DER DURCH CLARIANT EXCELLENCE ERZIELTE NETTOGEWINN in Mio. CHF



Warum

**Was**

Wann

Wo

Wer

**Wachstum und Profitabilität**

# **Was verhilft uns in China zum Erfolg?**

**Wie viele andere auch, sieht Clariant China als massgebliche Triebfeder für globales Wirtschaftswachstum und Innovation. Doch im Gegensatz zu vielen anderen westlichen Unternehmen hat Clariant China ins Zentrum ihrer globalen Strategie gerückt, um neue Chancen zu erschliessen und sich voll und ganz auf das einzigartige Geschäftsumfeld des Landes einzustellen.**

# **Christian Kohlpaintner**

**Als Mitglied des Executive Committee  
war Christian Kohlpaintner mehr als  
zwei Jahre in Schanghai, um Clariants  
spezielle China-Strategie umzusetzen.**

# Edward Tse

**Als einer der führenden Strategieberater Chinas hat Edward Tse eine besondere Sicht auf die Entwicklung des Landes und prägte auch Clariants China-Strategie.**

**Herr Kohlpaintner, Sie haben die letzten zwei Jahre grösstenteils in Schanghai verbracht. Warum?**

Ich war im Executive Committee schon länger für Asien verantwortlich und somit auch für China. Aber wir kamen nicht so voran, wie erhofft. Mein Umzug nach China 2016 sollte zeigen, dass wir China tatsächlich ins Zentrum unserer globalen Strategie rücken. Und er half uns, die neue Governance-Struktur in China aufzubauen, die nun direkt an die oberste Führungsebene berichtet. Clariant war der erste Weltkonzern mit einem Vorstandsmitglied in China.

**Was macht China für Clariant so unverzichtbar?**

Es ist der grösste Chemiemarkt der Welt – doppelt so gross wie die USA oder Europa. Ausserdem ist China der mit Abstand am schnellsten wachsende Markt. Das schafft immense Chancen und ich bin überzeugt, dass sich die Zukunft von Clariant in China entscheidet.

**Wie hat die Erfahrung Sie persönlich verändert?**

Ich sage scherzhaft, dass mich China zehn Jahre verjüngt hat. Das Tempo und die Flexibilität des Geschäftslebens dort, die rasche Gangart und wie man Technologie einsetzt – das beeinflusst einen mehr als ich erwartet hätte.

**Muss eine Führungskraft das selbst einmal erleben?**

Lassen Sie es mich so sagen: Mir muss keiner mehr etwas über Megatrends erzählen. Clariant setzt auf Trends wie Urbanisierung, demografischen Wandel, Mobilität und Nachhaltigkeit. Aber im gemütlichen Schweizer Büro erfährt man wenig davon. In Schanghai habe ich das Leben einer explodierenden Megacity mit 24 Millionen Einwohnern direkt kennengelernt: Bevölkerungsdichte, Verkehrskollaps, ständige Bauarbeiten und Smog – aber eben auch den einzigartigen chinesischen Unternehmergeist.

**Was ist an chinesischen Unternehmern anders?**

Sie sind so begierig und offen für Innovation, wie einem das in Westeuropa nur selten begegnet. Sie sind optimistisch, ambitioniert, aber auch nachsichtig. Neues versuchen, scheitern und es dann morgen wieder versuchen – das ist tief in ihrer Geschäftskultur verankert. Darum sage ich auch, dass China unser erster Markt sein sollte, wenn wir etwas Neues kommerzialisieren.

**Wie sieht Clariants Ziel in China aus?**

2016 haben wir uns das Ziel gesteckt, unsere Einnahmen dort bis 2021 zu verdoppeln. Und wir sind auf Kurs: In den letzten zwölf Monaten sind wir schneller gewachsen als alle Wettbewerber im Land – egal ob multinationaler oder einheimischer Konzern.

**Sie haben Nachhaltigkeit als Trend genannt.**

**Welche Rolle spielt das Thema in China?**

Nachhaltigkeit ist in Chinas aktuellem Fünfjahresplan ein vorrangiges Ziel. Und das zu Recht! Die Menschen wollen wieder blauen Himmel sehen. Für sie bedroht Umweltverschmutzung den neu erlangten Wohlstand. Die Regierung ist sich dessen sehr bewusst und ergreift Massnahmen, die anderswo undenkbar wären. Stellen Sie sich vor, Ihr lokaler Lieferant wird buchstäblich über Nacht geschlossen, weil er neue Vorschriften nicht erfüllt; Vorschriften, die im Übrigen teilweise strenger sind als in Europa.

**Erzählen Sie uns ein bisschen mehr über**

**Clariants neues Governance-Modell in China.**

Es geht im Wesentlichen darum, China am Tisch zu haben, wann immer globale Geschäftsentscheidungen getroffen werden. Jede unserer sieben Geschäftseinheiten steht unter Führung eines globalen Managementteams und in den fünf wichtigsten in China ist nun ein Mitglied ausschliesslich für das China-Geschäft verantwortlich. So ist China immer Teil der globalen Agenda. Und wir sind einen Schritt weiter gegangen und haben China als eine Art achte Geschäftseinheit etabliert. Unser neuer Leiter der Region, Fu Cai Wang, untersteht direkt dem Executive Committee, genau wie die Leiter aller globalen Geschäftseinheiten, mit denen er gleichrangig ist.

**Warum hat Clariant diese neuen Positionen fast ausschliesslich mit gebürtigen Chinesen besetzt?**

Weil das kulturelle und sprachliche Hürden minimiert, und das ist in China enorm wichtig – egal, ob man es mit einem kleinen, aussichtsreichen oder mit einem viele Milliarden Dollar schweren Unternehmen zu tun hat.

**War es schwierig, die richtigen Leute zu finden?**

Wir haben erfahrene Experten gesucht, die nicht nur den chinesischen Markt sehr gut kennen, sondern auch über reichlich Erfahrung mit multinationalen Konzernen verfügen. Die Tatsache, dass wir nahezu jeden, den wir angesprochen haben, für uns gewinnen konnten, zeigt uns, dass unsere Story in China sehr überzeugend und Clariant daher für Spitzenkräfte attraktiv ist.

# Wie können wir Chinas Potenzial nutzen?



**CHRISTIAN KOHLPAINTNER**  
Mitglied des Executive Committee, Clariant

# Was treibt Wachstum und Innovation in China voran?



**EDWARD TSE**  
CEO & Gründer, Gao Feng Advisory Company

**Herr Tse, was ist die grösste Fehleinschätzung westlicher Unternehmen in Bezug auf China?**

Dass Chinas Entwicklung dem westlichen Muster folgen wird und man seine Strategien und Geschäftsmodelle einfach eins zu eins auf China übertragen kann. Nach dem Motto: »Wenn wir Erfolg haben, ist das super. Wir wissen, was wir tun! Wenn es nicht klappt, muss es an China liegen.«

**Was macht China so anders?**

Es ist eine uralte Kultur, die 5 000 Jahre zurückreicht, aber die moderne wirtschaftliche Entwicklung ist extrem jung. Erst seit den Reformen und der Öffnung in den späten 1970er Jahren schliesst China wieder zum Rest der Welt auf. Diese Entwicklung ist längst nicht perfekt, aber sie hat 700 Millionen Menschen aus der Armut geholt. Das China, das Sie heute sehen, hat einen ziemlich einmaligen Werdegang. Der Kontext ist also völlig anders als im Westen.

**Wie gross ist Rolle der Regierung heute wirklich?**

Der Übergang von einer Planwirtschaft sowjetischen Zuschnitts zu einer Marktwirtschaft braucht Zeit und China hat ihn noch nicht ganz vollzogen. Aber Chinas Privatwirtschaft schafft längst weit mehr Arbeitsplätze und trägt mehr zum Bruttoinlandsprodukt bei als der staatliche Sektor. Er ist auch die wichtigste Quelle für Innovation. Das Wiedererwachen des chinesischen Unternehmergeistes ist wahrscheinlich die tiefgreifendste Entwicklung in Chinas jüngster Geschichte.

**Es hat Sie 2015 auch zu Ihrem Buch »China's Disruptors« inspiriert. Was ist deren Erfolgsmodell?**

Hilfreich waren zweifellos Grösse und Wachstum des chinesischen Marktes, was die rasche Skalierung ihrer Geschäftsmodelle erlaubte. Die Verbreitung digitaler Technologie, insbesondere des drahtlosen Internets via Smartphones und Co., war hier der Schlüsselfaktor.

**Welche Kapitel würden Sie Ihrem Buch heute hinzufügen?**

Das Besondere heute ist, dass das Unternehmertum nicht nur wenigen Privilegierten offensteht. Es ist längst Teil der chinesischen Kultur. Staatsunternehmen spielen noch immer eine wichtige Rolle. Viele junge Leute haben aber erkannt, dass die Gründung eines eigenen Geschäfts oder ein Job bei einem Start-up statt einem Staatsunternehmen, eine Chance ist, seine Ziele zu erreichen. Schriebe ich heute ein neues Buch über chinesische Innovation, dann über das anbrechende Zeitalter neuer Technologien: künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge, Blockchain-Technologie und 5G. Diese werden Chinas Innovation und Geschäftswelt prägen. Und Chinas Unternehmer werden hier ganz vorne mit dabei sein.

**Sind westliche Manager in China weniger offen für Neues?**

Westliche Führungskräfte sind sehr darauf erpicht – ich würde sogar sagen indoktriniert –, ihre Strategie auf Kernkompetenzen zu gründen: »Konzentriere dich darauf, was du kannst, und schweife bloss nicht davon ab.«

**Warum ist das der Innovation abträglich?**

Weil es einschränkt, worüber ein Unternehmen nachzudenken bereit ist. Chinesische Unternehmer haben diesen ideologischen Ballast nicht. Sie sind viel eher bereit mehrere Geschäftsnetzwerke aufzubauen, auch wenn sie selbst nicht über alle Kompetenzen verfügen. Eine lohnenswerte Chance ergreifen sie lieber schnell, ehe es ein anderer tut. Die Kompetenzlücken füllt man später.

**Ist die Goldgräberstimmung westlicher Firmen in China verfliegen?**

China entwickelt und öffnet sich stetig weiter. Das China von heute ist anders als das China vor zehn Jahren. Und in weiteren zehn Jahren wird es wieder ganz anders sein. Es gibt auch weiter immenses Wachstumspotenzial. Aber wer davon profitieren will, muss China ins Zentrum seiner globalen Strategie und Organisation rücken. China muss Teil der Entscheidungsstruktur sein. Dazu gehört die Fähigkeit, Chancen zu beurteilen und neue Ideen zu konzipieren und umzusetzen. Eine Unternehmenszentrale Tausende Kilometer entfernt kann nie ganz erfassen, was vor Ort in China gerade passiert.

# Überblick über die Corporate Governance

Clariant ist internationalen Compliance-Standards verpflichtet und stellt so die gegenseitige Kontrolle von Unternehmensleitung und Management sowie einen nachhaltigen Ansatz bei der Wertschöpfung sicher.

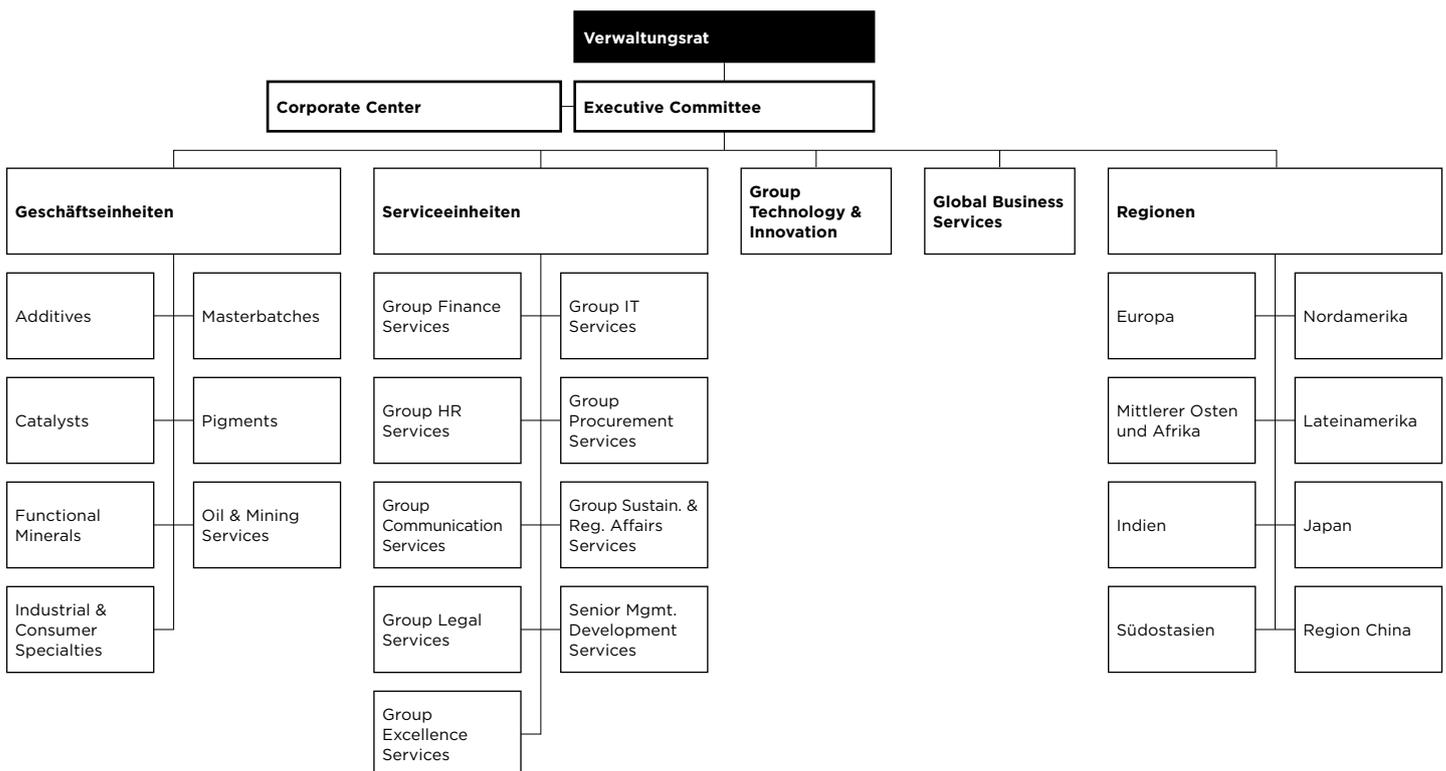
## 1. Grundsätze der Corporate Governance

Der Konzern ist schweizerischen wie internationalen Corporate-Governance-Standards verpflichtet und befolgt die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften, die Richtlinien der SIX Swiss Exchange sowie die Grundsätze des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.

## 2. Überblick über das Unternehmen

Clariant hat ihren Unternehmenssitz in Muttenz in der Schweiz. Während das Unternehmen in den vier Geschäftsbereichen Care Chemicals (Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties), Catalysis (Geschäftseinheit Catalysts), Natural Resources (Geschäftseinheit Oil & Mining Services, Geschäftseinheit Functional Minerals) und Plastics & Coatings (Geschäftseinheit Additives, Geschäftseinheit Masterbatches, Geschäftseinheit Pigments) berichtet, stellen die sieben Geschäftseinheiten die obersten operativen Einheiten des Konzerns dar.

001 CLARIANT ORGANISATIONSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2018





### Corporate Governance Bericht

Dieser Kurzüberblick fasst einige Aspekte der Corporate Governance zusammen, die besonders relevant für die integrierte Wertschöpfung bei Clariant sind. Detailliertere Informationen entnehmen Sie bitte dem separaten Bericht zur Corporate Governance auf [reports.clariant.com/2018/corporategovernance](https://reports.clariant.com/2018/corporategovernance)

# 12

**Der Verwaltungsrat** setzt sich aus zwölf Mitgliedern zusammen, davon sind drei Frauen.

Die Organisationsstruktur → **ABB. 001** besteht zudem aus neun Service-Einheiten sowie Group Technology & Innovation (GTI), Global Business Services, Regional Service Centers und dem Corporate Center, in dem die massgeblichen Konzernfunktionen zentralisiert sind. Das Executive Committee ist für die Leitung des Konzerns verantwortlich.

### 3. Der Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat stellt sich für eine Amtszeit von einem Jahr zur Wahl oder Wiederwahl. Der Präsident des Verwaltungsrats der Clariant AG sowie die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden einzeln von der Generalversammlung für eine Amtszeit von einem Jahr gewählt.

Ende 2018 hatte der **Verwaltungsrat** der Clariant AG 12 Mitglieder: Hariolf Kottmann (Präsident), Dr. Khaled Homza A. Nahas (Vizepräsident), Abdullah Mohammed Alissa, Günter von Au, Calum MacLean, Geoffery Merszei, Eveline Saupper, Carlo G. Soave, Peter Steiner, Claudia Suessmuth Dyckerhoff, Susanne Wamsler und Konstantin Winterstein. Alle Verwaltungsratsmitglieder (mit Ausnahme von Hariolf Kottmann, der bis 15. Oktober 2018 die Position des CEO innehatte) gelten gemäss internationalen Best-Practice-Standards als unabhängig.

Von den neun männlichen und drei weiblichen Mitgliedern des Verwaltungsrats sind fünf Mitglieder deutsche Staatsangehörige, zwei Mitglieder haben die saudi-arabische, zwei Mitglieder die britische, ein Mitglied hat die Schweizer, ein Mitglied die kanadische und ein Mitglied die US-Staatsangehörigkeit. Die Verwaltungsratsmitglieder haben Dokortitel oder andere Abschlüsse in den folgenden Fachrichtungen: vier Mitglieder im Bereich Wirtschaft, Wirtschaftspolitik, Sprach- und Wirt-

schaftswissenschaften oder Jura, drei Mitglieder in Chemie, drei Mitglieder in Wirtschaftsingenieurwesen, Produktionstechnik, Betriebstechnik, Bergbau und Maschinenbau oder Ingenieurwesen und Wirtschaftssysteme und zwei Mitglieder in Betriebswirtschaftslehre. Die Altersstruktur des Verwaltungsrats setzt sich folgendermassen zusammen: Ein Mitglied ist 50 Jahre oder jünger, zwei Mitglieder sind 51 bis 55 Jahre alt, vier Mitglieder sind 56 bis 60 Jahre alt, zwei Mitglieder sind 61 bis 65 Jahre alt und drei Mitglieder sind 65 bis 70 Jahre alt. Zwei Verwaltungsratsmitglieder sind erstmals im Jahr 2008 gewählt worden, zwei Mitglieder im Jahr 2011, ein Mitglied im Jahr 2015, drei Mitglieder im Jahr 2016 und vier Mitglieder im Jahr 2018.

### 4. Der Verwaltungsrat – Verantwortlichkeiten und Ausschüsse

Der Verwaltungsrat hat die oberste Entscheidungskompetenz der Clariant AG in allen Angelegenheiten mit Ausnahme von Entscheidungen, die laut Gesetz oder Statuten den Aktionären vorbehalten sind. Der Verwaltungsrat gibt die strategische Richtung des Konzerns vor und trifft sich einmal jährlich zu einer zweitägigen Sitzung, um die Unternehmensstrategie zu überarbeiten und weiterzuentwickeln.

Weitere Aufgaben des Verwaltungsrats sind die Gestaltung einer dem Unternehmensziel dienenden Führungs- und Unternehmenskultur sowie die Sicherstellung eines internen Kontrollsystems und eines hinreichenden Risiko- und Compliance-Managements, insbesondere für die Bereiche Finanzen, Corporate Governance und gesellschaftliches Engagement, Personal und Umweltschutz.



**ERNESTO OCCHIELLO**  
Chief Executive Officer (CEO)



**HANS BOHNEN**  
Mitglied des Executive Committee



**PATRICK JANY**  
Chief Financial Officer (CFO)



**CHRISTIAN KOHLPAINTNER**  
Mitglied des Executive Committee

Die Mitglieder des Verwaltungsrats bilden folgende Ausschüsse: den Nominierungsausschuss, der die Grundsätze für die Auswahl von Kandidaten zur Neu- und Wiederwahl in den Verwaltungsrat sowie für das Amt des CEO erarbeitet und entsprechende Empfehlungen vorbereitet; den Vergütungsausschuss, der dem Verwaltungsrat die Vergütungs- und Leistungsrichtlinien und -programme vorschlägt und entsprechend prüft, die Leistungskriterien für die Vergütung prüft und die einzelnen Vergütungen und Leistungen der Mitglieder des Verwaltungsrats, des Präsidenten und des CEO festlegt; den Auditausschuss, der die Aktivitäten der externen Revisionsstelle, ihre Zusammenarbeit mit der internen Revisionsstelle und ihre organisatorische Angemessenheit überprüft; und bis zum 31. Dezember 2018 den Technologie- und Innovationsausschuss, der zum 1. Januar 2019 aufgelöst wurde. Berichte über die Innovationsleistung werden stattdessen regelmässig direkt dem Verwaltungsrat vorgelegt.

## 5. Leitung des Konzerns

Der Verwaltungsrat hat den CEO und die anderen Mitglieder des Executive Committee mit der Führung des Clariant Konzerns beauftragt. Die Mitglieder des Executive Committee werden vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Nominierungsausschusses ernannt.

Ende 2018 bestand das Executive Committee aus CEO Ernesto Occhiello, CFO Patrick Jany, Hans Bohnen und Christian Kohlpaintner.

Von den vier männlichen Mitgliedern des Executive Committee haben drei die deutsche Staatsangehörigkeit und ein Mitglied ist Italiener. Die Mitglieder des Executive Committee verfügen über einen Dokortitel oder andere Abschlüsse in den folgenden Fachrichtungen: zwei Mitglieder in Chemie, ein Mitglied in Betriebswirtschaftslehre und ein Mitglied in Chemie und Betriebswirtschaftslehre. Die Altersstruktur des Executive Committee setzt sich folgendermassen zusammen:

## »Der Verwaltungsrat hat den Integrierten Bericht 2018 geprüft und schlägt der ordentlichen Generalversammlung dessen Genehmigung vor.«

**HARIOLF KOTTMANN**

Präsident des Verwaltungsrats

Ein Mitglied ist 50 Jahre oder jünger, zwei Mitglieder sind 51 bis 55 Jahre alt und ein Mitglied ist 56 bis 60 Jahre alt. Ein Mitglied des Executive Committee ist seit dem Jahr 2006 im Gremium, ein Mitglied seit dem Jahr 2009 und zwei Mitglieder seit dem Jahr 2018.

Das Executive Committee ist vor allem für die Umsetzung und Überwachung der Konzernstrategie, die finanzielle und operative Führung des Konzerns sowie die Effizienz der Struktur und Organisation des Unternehmens verantwortlich.

### 6. Enterprise Risk Management

Gemäss den Bestimmungen des Enterprise Risk Management, basierend auf den Standards des »Institute of Risk Management«, wird jedes Jahr ein Instrumentarium verwendet, um Risikobewertungen unterteilt nach Geschäftseinheit, Service-Einheit und Region durchzuführen und die damit eventuell verbundenen Gefahren in Bezug auf die Zielsetzungen im gesamten Konzern zu überprüfen. Diese Zielsetzungen sind das Ergebnis der Gesamtstrategie des Konzerns, die vom Verwaltungsrat beschlossen und vom Executive Committee umgesetzt wird. Das Executive Committee ist für die Überwachung der Risikobewertungen hinsichtlich Relevanz und Konsistenz verantwortlich.

Die konsolidierte Risikobewertung wird dem Executive Committee, dem Auditausschuss und dem Verwaltungsrat jährlich zur Überprüfung vorgelegt. Treten neue oder veränderte Risiken auf, wird die Berichterstattung beschleunigt. Gewisse Funktionen haben Zugang zu den Risikobewertungen, um sie bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Dies gilt unter anderem für Environmental Safety & Health Affairs (ESHA), damit sie die wichtigsten Standorte für ihr Überwachungsprogramm für Sachrisiken identifizieren kann, sowie für die interne Revisionsstelle und Group Procurement.

### 7. Wichtige Mitwirkungsrechte für Beteiligungen und Aktionäre

Am 31. Dezember 2018 hielten die folgenden Aktionäre 3% oder mehr der Stimmrechte der Clariant AG: SABIC International Holdings B.V., 25,67%, Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, 3,49%, APG Asset Management N.V., 5,01%.

Vorbehaltlich bestimmter Einschränkungen bei den Stimmrechten von Nominees gewährt jede Namenaktie dem Inhaber eine Stimme in der Generalversammlung. Aktionäre haben Anspruch auf die Auszahlung von Dividenden und verfügen über weitere Rechte nach Schweizerischem Obligationenrecht. Nur die im Aktienbuch von Clariant eingetragenen Aktionäre verfügen über ein Stimmrecht.

Aktionäre, die Aktien mit einem Nennwert von 1 Million CHF vertreten, können bis spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands für die 25. Generalversammlung am 30. März 2020 beantragen.

# Führungskultur fördert Eigenverantwortung

**Starke Führung steht im Zentrum der Hochleistungskultur von Clariant. Durch faires und authentisches Verhalten unterstreichen die Führungskräfte von Clariant die Bedeutung von Vertrauen und Zusammenarbeit. So entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende motiviert sind, kontinuierlich zu lernen und ambitionierte persönliche und unternehmensbezogene Ziele zu erreichen.**

## 1. Führungskultur im Wandel

Sich rasch entwickelnde Märkte, Digitalisierung sowie Clariants strategische Neuorientierung zählen zu den grössten Herausforderungen für die Menschen, die bei Clariant arbeiten. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen sind vielfältig: Kompetenzprofile verändern sich rasch, agiles Projektmanagement erhöht die Unsicherheit im Arbeitsalltag, Mitarbeitende sind geografisch weiter verstreut und wechseln häufiger das Aufgabengebiet. Zudem suchen Mitarbeitende immer mehr nach wirklich sinnvollen Tätigkeiten.

Diese Entwicklungen wirken sich darauf aus, wie Menschen zusammenarbeiten, und erfordern daran angepasste Formen der Führung. Da der Arbeitsort der Mitarbeitenden mehr und mehr an Bedeutung verliert, wird die Fähigkeit Teams aus der Ferne zu führen, immer wichtiger. Mit der durch die Digitalisierung zunehmenden Informationsverfügbarkeit müssen Unternehmen die Zusammenarbeit und den Ausbau von Kompetenzen fördern. Vor allem Change-Management-Fähigkeiten und ganzheitliches Denken werden immer mehr zur Voraussetzung, um Mitarbeitende in diesen von tiefgreifendem Wandel geprägten Zeiten zu motivieren und zu inspirieren.

## 2. People Excellence als Basis für hervorragende Leistung

Clariant pflegt eine Kultur des Lernens und der Entwicklung im gesamten Unternehmen, um so in Zeiten grundlegender Veränderungen herausragende Leistungen sicherzustellen. 2017 hat Clariant die People Excellence Strategy Initiative entwickelt, die 2018 systematisch in allen Geschäftseinheiten eingeführt wurde und die 2019 bis hin zur regionalen Ebene umgesetzt wird. In einem Prozess, in den die Führungsteams der globalen Einheiten einbezogen waren, wurden aktualisierte Personalstrategien festgelegt. Zunächst wurde das Geschäftsumfeld analysiert und wesentliche Faktoren für das erfolgreiche Umsetzen der Strategie definiert. Dann wurden zentrale Chancen und Herausforderungen sowie deren zugrundeliegende Ursachen identifiziert. Auf dieser Basis konnte Clariant Verbesserungsmaßnahmen und Anforderungen an die Fähigkeiten sowie die Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden ableiten. Wichtige Strategiethemata wurden somit in organisatorische Veränderung und massgeschneiderte unterstützende Massnahmen übertragen, von der Rekrutierung bis hin zur Entwicklung von Kompetenzen.

Die People Excellence Strategy Initiative besteht aus drei Komponenten: Sie liefert Klarheit in Bezug auf die wesentlichen Anforderungen und den Entwicklungsbedarf für Clariants Führungskräfte, darunter Kommunikationsfähigkeiten und strategisches Denken. Sie identifiziert Lösungen, wie etwa Schulungsprogramme und moderierte Workshops, die auf diese systemischen Herausforderungen und den Entwicklungsbedarf eingehen. Und schliesslich setzt sie diese Lösungen in konkrete Personalmassnahmen um, etwa Kommunikationsschulungen oder eine Rekrutierungsstrategie, die fehlende Kompetenzen adressieren. Bei Clariant gehen starke Führung und komplexe Human-Resources-Prozesse Hand in Hand. Unterschiedliche Human-

Resources-Bereiche spielen daher eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der identifizierten Massnahmen, gleich, ob es sich dabei um neue Initiativen zum Talentmanagement, eine innovative Rekrutierungskampagne oder Verbesserungen des Performance-Management-Systems handelt.

### 3. Förderung kontinuierlicher Entwicklung und Talentmanagement

Für Clariant sind stetiges Lernen und kontinuierliche Entwicklung überaus wichtig. Diese Aspekte sind nicht nur entscheidend für dauerhafte Konkurrenzfähigkeit in sich rasch entwickelnden Märkten, sondern auch für die Motivation und Förderung der Mitarbeitenden auf ihrem Karriereweg. Clariant fokussiert sich auf die Entwicklung zwischenmenschlicher und fachlicher Kompetenzen aller Mitarbeitenden, ungeachtet ihrer Beschäftigungsebene und Berufserfahrung. Um Kontinuität sicherzustellen und organisatorische Kenntnisse zu verbessern, sind die interne Talententwicklung und das Heranziehen neuer Führungskräfte von entscheidender Bedeutung. In dieser Hinsicht ist das globale Talentmanagement-Programm eine echte Erfolgsgeschichte. Das Programm beinhaltet strukturierte Prozesse zur Identifizierung und Bewertung von Talenten, vielfältige Talententwicklungsmassnahmen, wie z.B. internes Mentoring oder das **Pioneer Programm**, sowie Karriere-management. 2018 hat Clariant 84 % der offenen leitenden Funktionen mit internen Kräften besetzt. → SEITE 135

### 4. Stärkung von Clariants Position als bevorzugte Arbeitgeberin

Angesichts des globalen Wettbewerbs um Talente und der sich rasch verändernden Kompetenzprofile, hauptsächlich getrieben durch Globalisierung und Digitalisierung, ist die Bindung qualifizierter Mitarbeitender oberstes Gebot für Unternehmen. Mitarbeitende stehen im Zentrum von Clariants nachhaltiger Wertschöpfung und sind das wertvollste Kapital des Unternehmens. Durch Bereitstellung anspruchsvoller Positionen über alle Bereiche hinweg, die Förderung der individuellen Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeitenden und die Würdigung der Leistungen stärkt Clariant ihre Position als bevorzugte Arbeitgeberin. → SEITE 139

Eine bevorzugte Arbeitgeberin zu sein, heisst für Clariant, ein gesundes Arbeitsumfeld zu bieten, das von Fairness und Konsistenz geprägt ist, zum Lernen und zu Entwicklung anregt und Teamarbeit fördert. Als bevorzugte Arbeitgeberin favorisiert und wertschätzt Clariant Vielfalt in Denken und Handeln. Durch Einstellen und Fördern von Menschen unterschiedlichen Geschlechts, Alters, kulturellen Hintergrunds und beruflichen Werdegangs, legt Clariant den Grundstein für den erfolgreichen Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen, die Globalisierung und Digitalisierung mit sich bringen.

#### Pioneer Programm

Das »Pioneer Programm« verbessert das Verständnis der Unternehmensstruktur sowie die Führungsqualitäten und Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte von morgen, indem es ihnen Kurzeinsätze ausserhalb ihres Verantwortungsbereichs ermöglicht.

**»Wir stärken unsere Mitarbeitenden, indem wir ihre Entwicklung fördern und sie dazu ermutigen, Risiken einzugehen.«**

**KLEMENTINA PEJIC**  
Leiterin Group Human Resources

Warum

Was

**Wann**

Wo

Wer

**Gewinnung und Entwicklung von Talenten**

# **Wann können Menschen ihr Potenzial voll entfalten?**

**Arbeit verändert sich im digitalen Zeitalter, ebenso wie die Erwartungen, die Fachleute an ihren Arbeitgeber haben. Neue Werkzeuge und ein verändertes Umfeld, unkonventionelle Karrierewege und verschiedene Formen der Führung etablieren sich. Wie Clariant mit diesen Veränderungen umgeht, wird die Zukunft des Unternehmens und der Mitarbeitenden prägen.**

# **Klementina Pejic**

**Als Leiterin Group Human Resources bei Clariant möchte Klementina Pejic ein motivierendes Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich Mitarbeitende entfalten und ihre Fähigkeiten entwickeln.**

# Anke Wolf

**Als freie Beraterin im Bereich Human Resources unterstützt Anke Wolf Unternehmen bei der Anpassung ihrer Kultur an neue Möglichkeiten in Sachen Zusammenarbeit und Führung.**

**Frau Pejic, Sie sind seit 15 Jahren bei Clariant und haben vor Kurzem die Leitung der Personalabteilung übernommen. Was ist Ihr übergeordnetes Ziel in dieser Funktion?**

Das übergreifende Ziel, für das ich mich in jeder meiner Positionen bei Clariant immer starkgemacht habe, besteht darin, eine gesunde Unternehmenskultur zu schaffen, die für die Mitarbeitenden motivierend und inspirierend ist.

**Was ist für Sie ein gesundes Arbeitsumfeld?**

Für mich ist das ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen einander vertrauen und authentisch und offen sein können. Das hat viel zu tun mit prinzipientreuer Führung.

**Wie lässt sich das erreichen?**

Durch viele Dinge. In erster Linie müssen Entscheidungen und Massnahmen nachvollziehbar sein. Auch sollten Mitarbeitende in Entscheidungen einbezogen werden. So entsteht ein Gefühl der Teilhabe und Fairness.

**Und was daran ist motivierend und inspirierend?**

Die Mitarbeitenden müssen wissen, dass ihre Vorgesetzten konsequent und nachvollziehbar handeln. Ein System, das Leistung belohnt, ist fair und bietet eine gewisse Vorhersehbarkeit. Mitarbeitende wollen wissen, was man von ihnen erwartet und was sie selbst im Gegenzug erwarten können. Sie müssen involviert sein und sich als Teil des Ganzen fühlen. Ich glaube, wir alle wollen etwas Sinnvolles tun und etwas bewirken. Und wir wollen lernen und uns weiterentwickeln.

**Wie unterstützt Clariant ihre Mitarbeitenden bei der Weiterentwicklung?**

Zunächst einmal, indem man ihnen zugesteht, nicht perfekt zu sein und Fehler machen zu dürfen. Und indem sie Hilfe erhalten, um aus Fehlern zu lernen. Zuverlässigkeit und Verantwortung sind für uns als Unternehmen sehr wichtig. Dadurch sind wir vielleicht etwas risikoscheuer als andere. Aber wenn man will, dass Mitarbeitende neue Ideen einbringen und zusammenarbeiten, muss man ein gewisses Mass an Risikobereitschaft fördern. Und man braucht Menschen, die nicht nur bereit sind, diese Risiken einzugehen, sondern die auch Rückschläge wegstecken. Nicht alles, was einem einfällt, ist gleich von Anfang an brillant.

**Sprechen Sie aus persönlicher Erfahrung?**

Absolut! Ich war ziemlich jung, als ich bei Clariant in einer globalen Position anfang. Es war erst meine zweite Stelle. Aber ich bin in Management-Sitzungen spaziert und habe über neue Ideen gesprochen und Dinge, die ich verändern wollte. Natürlich gab es da Dämpfer. Für mich war das aber nicht tragisch. Was zählte, war, dass die Verantwortlichen weiter zuhörten. Dann habe ich meist einen Pilotversuch angeregt: Wenn mir die Ergebnisse recht gaben, dann machten wir es!

**Das braucht aber ganz schön Mumm.**

Ja, es erfordert Mut, seine Meinung zu sagen, etablierte Muster zu hinterfragen und Veränderung zu forcieren.

**Ist es in den letzten 15 Jahren leichter geworden?**

Da bin ich mir ganz sicher. Im Lauf der Jahre haben wir alle bei Clariant viele Veränderungen erlebt und gelernt, dass Veränderung gar nicht so schlecht ist.

**Wie unterstützt Clariant Mitarbeitende bei ihrem nächsten Karriereschritt?**

Wir verfolgen den Fortschritt unserer Mitarbeitenden genau und beurteilen ihre Fähigkeiten. Das gleichen wir mit den Anforderungen ab, die wir in einer bestimmten Rolle brauchen. 2018 haben wir so über 84 % der offenen Leitungsfunktionen mit internen Kräften besetzt.

**Warum ist Ihnen das wichtig?**

Es zeigt, dass wir Mitarbeitende richtig fördern, anstatt externe Führungskräfte einzustellen. Wir entwickeln die Fähigkeiten und Leute, die wir brauchen.

**Wen wollen Sie mit dieser Förderung erreichen?**

Wir bieten Programme auf jeder Ebene – vom Arbeiter bis zur globalen Führungskraft und für alle dazwischen. Ich bin aber fest überzeugt, dass man den Leuten Verantwortung für ihren Karriereweg geben muss. Sie müssen motiviert und eigenständig sein, um ihre Karriere weiterzuentwickeln und auszubauen.

**Sie halten nicht viel davon, Leute »anzustupsen«?**

Nicht wirklich. Menschen sind in unterschiedlichem Mass motiviert. Sie haben individuelle Vorlieben und Ziele. Ich ermutige jeden, offen über seine Karriereziele zu sprechen. Dabei muss es überhaupt nicht nur um einen Aufstieg gehen. Entwicklung kann auch bedeuten, neue und interessante Projekte zu bearbeiten oder neue fachliche Erfahrungen zu machen.

# Wie inspirieren wir Menschen, ihre Ziele zu erreichen?



**KLEMENTINA PEJIC**

Leiterin Group Human Resources, Clariant

# Wie verändern sich Karriere und Führung?



**ANKE WOLF**

Selbstständige Beraterin Human Resources

### **Frau Wolf, Sie beraten führende Unternehmen in Talentmanagement, Führung und digitaler Transformation. Warum gehört das für Sie zusammen?**

Die Digitale Transformation ist viel mehr als nur die smarte Nutzung und Verknüpfung von Daten. Sie verändert die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und zusammenarbeiten. Da sprechen wir zwangsläufig über neue Fähigkeiten, neue Formen der Führung und eine ganz neue Art von Organisation.

### **Wie verändert sich das Arbeitsumfeld?**

Es bietet uns mehr Flexibilität, mehr Transparenz und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Aber es bringt gleichzeitig auch ein gewisses Mass an Komplexität und Unsicherheit mit sich. Nehmen wir agiles Projektmanagement. Früher war es so, dass ein Entwicklungsprojekt für, sagen wir, drei Jahre angelegt war und man mehr oder weniger genau wusste, was am Ende rauskommen soll. Heute ist das Herangehen drastisch anders. Das muss auch so sein, weil die Innovationszyklen so viel kürzer sind. Projekte werden üblicherweise auf Monate, nicht Jahre, ausgelegt und jede zweite Woche auf aktuelle Entwicklungen hin angepasst. Wir fokussieren uns auf ein konkretes Problem, das unsere Kunden haben, grenzen es Schritt für Schritt ein und nähern uns einer möglichen Lösung. Zunächst wissen weder der Kunde noch wir, wie die Lösung aussehen könnte. Das ist viel schwieriger zu handhaben. Man braucht Leute, die mit dieser Unsicherheit umgehen können, und eine Kultur, die es ihnen ermöglicht, sich zu entfalten.

### **Wo findet man diese Leute?**

Unternehmen sollten vor allem in ihrer eigenen Belegschaft nach diesen Leuten Ausschau halten. Man braucht nicht unbedingt externe Talente.

### **Wie verändern sich die Erwartungen der Mitarbeitenden?**

Die grösste Veränderung liegt wahrscheinlich darin, dass Erwartungen heutzutage konkreter sind. Das überrascht manche Personaler noch immer. Vor allem, wenn die Gespräche weit über das Thema Gehalt hinausgehen. Heute lockt Bewerber eher ein Gesamtpaket, etwa mit flexiblen Arbeitszeiten, Weiterbildung und Dingen, die ihren persönlichen Bedürfnissen und Zielen entsprechen. Und dann möchten Bewerber noch über ganz andere Dinge sprechen: Sie wollen einen Sinn für ihr Tun. Sie interessieren sich für den gesellschaftlichen

Beitrag und den ökologischen Fussabdruck eines Unternehmens, dafür, wie es mit seinen Mitarbeitenden umgeht. Vor allem Millennials wollen da arbeiten, wo die digitalen Technologien, mit denen sie aufgewachsen sind, zum Alltag gehören – verständlicherweise! Alles von Google über Amazon bis hin zu Snapchat hat sie gelehrt, dass Informationen immer verfügbar und meistens gratis sind, dass Feedback unmittelbar und persönlich ist. Für sie ist es kaum nachvollziehbar, warum das am Arbeitsplatz anders sein soll.

### **Wie verändert sich der Führungsstil?**

Es gab vielleicht einmal eine Zeit, in der man von seinem Chef erwarten konnte, dass er am besten über das Geschäft Bescheid weiss. Diese Zeit ist längst vorbei. Heute hat Führung damit zu tun, die richtigen Fachleute zusammenzubringen. Es geht darum, die richtigen Fragen zu stellen und Leuten den nötigen Freiraum für kreative Antworten zu geben.

### **Wie sehen berufliche Karrieren in Zukunft aus?**

Betriebszugehörigkeiten sind heute kürzer und die Mitarbeitenden flexibler. Das heisst nicht, dass Fachkräfte keinen klaren Karriereweg oder konkrete Entwicklungschancen in einem Unternehmen sehen wollen. Allerdings sind sie vielleicht nicht so leicht durch Jobtitel oder Macht zu begeistern. Erfüllende Karrieren findet man möglicherweise auch in immer interessanteren oder ambitionierteren Projekten, mit mehr Verantwortung und mehr kreativer Freiheit. Wir sollten darum überdenken, wie wir Talentmanagement betreiben.

### **Inwiefern?**

Anstatt einen Pool von überdurchschnittlich befähigten Mitarbeitenden zu bilden, die dann in Führungspositionen aufsteigen, sollten wir vielmehr individuelle Qualifikationen und Fähigkeiten bei allen unseren Mitarbeitenden fördern. Insbesondere, wenn Führungspositionen immer weniger als Massstab des beruflichen Erfolgs taugen. Und wenn Zusammenarbeit der Schlüssel ist, muss man genau hinterfragen, ob man die richtigen Anreize dafür gibt. Animieren zum Beispiel individuelle Ziele und Boni wirklich zu mehr Zusammenarbeit und zum Teilen von Wissen?

# Überblick über die Vergütungspolitik

Mit ihrer Vergütungsphilosophie bekräftigt Clariant ihr Bestreben, eine bevorzugte Arbeitgeberin zu sein und engagierte Mitarbeitende zu gewinnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

## Vergütungs-komponenten

Clariant berücksichtigt sechs Vergütungs-komponenten:

- Geschäftsstrategie
- Wettbewerbs-fähigkeit
- Compliance
- Interne Fairness
- Leistungsgerechte Vergütung
- Transparenz

## 1. Aufsicht des Verwaltungsrats über die Vergütung

Der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats stellt die Grundsätze für die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder und des Executive Committee auf und lässt diese vom Verwaltungsrat genehmigen. Der Ausschuss nimmt zudem die Arbeitsverträge für die Leiter der Globalen Funktionen und der Globalen Geschäftseinheiten sowie für die Leiter der Regionen und deren jeweilige Vergütung zur Kenntnis.

## 2. Vergütungskonzept

Um weltweit engagierte Mitarbeitende zu gewinnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden, hat Clariant die folgenden Grundprinzipien für ihre Vergütungspolitik festgelegt:

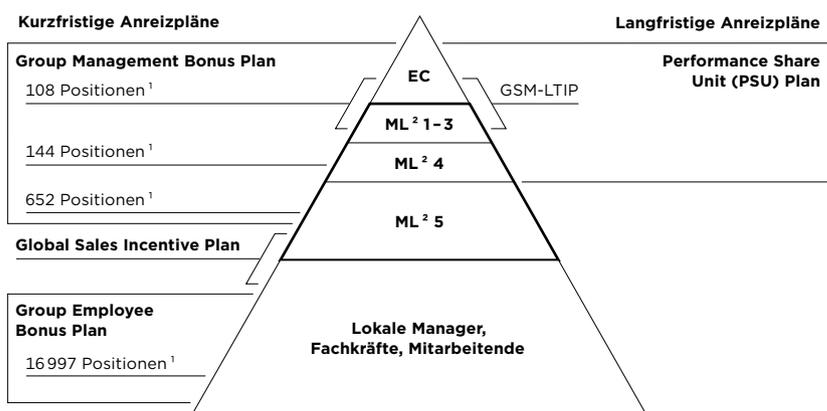
Die Vergütungskomponenten sind auf die Geschäftsstrategie von Clariant abgestimmt und unterstützen diese.

Um wettbewerbsfähig zu sein, führt Clariant regelmässig Vergleichsstudien durch und stellt so sicher, dass die Vergütung angemessen und marktkonform ist. Die Vergütungspraktiken von Clariant richten sich stets nach den jeweils geltenden örtlichen Vorschriften wie z.B. Gesetzen und Tarifverträgen. Um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden, die für Clariant arbeiten, durchwegs fair behandelt werden, wird nach Vergütungsrichtlinien und entsprechenden Arbeitsanweisungen verfahren. Um eine leistungsgerechte Vergütung gewährleisten zu können, zielen die Vergütungsbausteine von Clariant darauf ab, Anreize für die Geschäftsleistung und die individuelle Leistung zu bieten. Ausserdem müssen die Vergütungsbausteine klar und transparent gestaltet sein, um deren Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz zu garantieren.

Die Struktur der Gesamtvergütung ist hochgradig leistungs- und erfolgsorientiert ausgerichtet, um sicherzustellen, dass sich die Interessen der Aktionäre und des Managements decken.

Während lang- und kurzfristige Anreize ausschliesslich auf den Leistungskennzahlen des Konzerns basieren, ist die individuelle Leistung – gemessen anhand eines konsistenten, globalen Performance Management Systems – ein entscheidender Faktor für die berufliche Entwicklung und die jährlichen Gehaltsgespräche. Im Rahmen des Global Performance Management Systems wird die Leistung jedes Managers und jedes Mitarbeitenden in einem jährlichen Turnus bewertet und diskutiert. Dieser Prozess beinhaltet für alle Management Level auch regelmässiges 360-Grad-Feedback.

## 001 ÜBERSICHT ANREIZSYSTEME BEI CLARIANT



<sup>1</sup> Anzahl Positionen mit Stand 31. Dezember 2018

<sup>2</sup> ML: Management Level

### 3. Verknüpfung von Vergütung mit nachhaltiger Wertschöpfung

Kurzfristige Anreizpläne (Short-Term Incentive Plan, Barbonus) beinhalten den Group Management Bonus Plan, den Group Employee Bonus Plan und den Global Sales Incentive Plan. Langfristige Anreizpläne (Long-Term Incentive Plans) bieten für etwa 250 Senior Manager weltweit (Executive Committee und ML 1 – 4) aktiengebundene Vergütungen an. → **ABB. 001**

Der Group Management Bonus Plan ist in den Gesamtleistungszyklus von Clariant eingebettet; er stellt eine geschäftsspezifische und anspruchsvolle Zielvereinbarung für alle Geschäftseinheiten (BU) und Serviceeinheiten (SU) sicher. Die individuelle Höhe aller in einem Jahr generierten Bonuszahlungen ist vom Ergebnis des Clariant Konzerns abhängig, das an klar definierten Zielsetzungen gemessen wird. Die Zielerreichung errechnet sich anhand von drei Elementen:

1. dem Finanzergebnis des Konzerns
2. dem Finanzergebnis der Geschäfts- und Serviceeinheiten
3. den definierten Top-Prioritäten (Leistungskennzahlen des Konzerns und strategische Projekte).

Ausser Finanzkennzahlen beinhalten die Leistungskennzahlen des Konzerns z.B. Excellence bei Lagerbeständen, Nutzen aus Clariant Excellence, Innovationsumsätze sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (Lost Time Accident Rate, Unfallrate).

Der Group Employee Bonus Plan ist ein angepasster und standardisierter Bonusplan für Mitarbeitende unterhalb des Management Levels in sämtlichen Unternehmensteilen weltweit (sofern rechtlich möglich und den Vorschriften entsprechend). Als Basis für die Bonuszahlung werden der globale Konzernernfolg oder eine Kombination aus dem Konzernernfolg und lokalen Top-Prioritäten zugrunde gelegt. Der Global Sales

Incentive Plan für Vertriebsmitarbeitende schafft Anreize für erstklassige Verkaufsleistungen und Wachstum durch Fokussierung auf die individuelle Verkaufsleistung in den Bereichen Umsatz, Marge sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die Beteiligung am Performance Share Unit Plan (PSU Plan) ist auf das Executive Committee und ausgewählte hochrangige Senior Manager aus Management Level 1 – 4 beschränkt; das entspricht rund 1,4 % aller Mitarbeitenden. Die Bezugsberechtigung hängt von der Erreichung eines Leistungsziels nach drei Jahren ab. Die relevante zugrundeliegende Kennzahl ist das EBITDA (vor Einmaleffekten) in Prozent des Umsatzes; zudem muss das Leistungsziel gleichauf mit oder über dem Mittelwert einer definierten Vergleichsgruppe liegen.

Der Vergütungsausschuss hat beschlossen, den PSU Plan für das Senior Management ab 2019 abzuändern, um eine engere Ausrichtung der für die PSU-Auszahlung relevanten Leistungsindikatoren an der Marktperspektive zu gewährleisten und einen attraktiven und wettbewerbsfähigen Anreiz für das Senior Management zu bieten. Des Weiteren hat der Ausschuss entschieden, mit dem Matching Share Plan ein weiteres Element der langfristigen Anreize abzuschaffen und sein Volumen in den neuen PSU-Plan zu integrieren.

### 4. Vergütung der Mitglieder des Executive Committee

Das Executive Committee partizipiert an den gleichen Vergütungsbausteinen wie Clariants Senior Manager: Die Mitglieder erhalten eine feste jährliche Grundvergütung, einen jährlichen Barbonus und langfristige Anreize. Der jährliche Bonus basiert auf den Ergebnissen, die im jeweiligen Geschäftsjahr erzielt worden sind. Dabei liegen dieselben Kriterien zugrunde, die wie oben beschrieben auch für den Group Management Bonus Plan gelten.



#### Vergütungsbericht

Dieser Kurzüberblick fasst einige Vergütungsaspekte zusammen, die für die integrierte Wertschöpfung bei Clariant besonders relevant sind. Detailliertere Informationen entnehmen Sie bitte dem separaten Vergütungsbericht auf [reports.clariant.com/2018/compensation](https://reports.clariant.com/2018/compensation)

#### VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES CLARIANT EXECUTIVE COMMITTEE<sup>1</sup> IN CHF

	Vergütung des CEO		EC-Vergütung	
	2018 <sup>2</sup>	2017	2018	2017
<b>Gesamtziel</b>	<b>3 900 000</b>	<b>4 560 000</b>	<b>2 250 000</b>	<b>2 400 000</b>
Performance Share Unit <sup>3</sup>	500 000	500 000	350 000	350 000
Matching Shares <sup>4</sup>	-	460 000	-	200 000
Angestrebter Barbonus, davon Investment Shares <sup>5</sup> (20% Investition)	2 200 000 (-)	2 300 000 (460 000)	1 000 000 (-)	1 000 000 (200 000)
Grundvergütung	1 200 000	1 300 000	900 000	850 000

<sup>1</sup> Ohne sonstige Zusatzleistungen.

<sup>2</sup> Neue jährliche CEO-Vergütungsstruktur für 2018 für Ernesto Occhiello; die jährliche Gesamtzielvergütung für Hariolf Kottmann hätte 4 175 000 CHF betragen.

<sup>3</sup> 3 Jahre Sperrfrist mit definierter Leistungshürde (Wert bei Vergabe).

<sup>4</sup> 2017: 1:1-Summe der Investment Shares nach 3 Jahren Sperrfrist (Wert bei Vergabe); 2018: keine Vergabe aufgrund der geplanten Veränderung der Long-Term-Incentive-Pläne.

<sup>5</sup> 2017: 20% Investition des tatsächlichen Barbonus in 3 Jahre gesperrte Aktien (Wert bei Vergabe); 2018: kein Abzug für Investment Shares aufgrund der geplanten Veränderung der Long-Term-Incentive-Pläne

# Zentrale Prozesse der Wertschöpfung

**Die drei Wertschöpfungsphasen »Idea-to-Market«, »Market-to-Customer« und »Customer-to-Cash« sind Schlüsselprozesse und stehen im Zentrum des Geschäftsmodells von Clariant. Die Geschäftsaktivitäten von Clariant sind, gestützt auf die Initiativen Innovation Excellence, Commercial Excellence und Operational Excellence, auf diese drei Phasen abgestimmt, um Bedürfnisse der Kunden in innovative und nachhaltige Lösungen zu übersetzen, die für alle Stakeholder Mehrwert generieren.**

Die Idea-to-Market-Phase umfasst die Ermittlung globaler Trends und Ideen, die Identifizierung von Geschäftsgelegenheiten und ungedeckten Bedürfnissen der Kunden, die Produktentwicklung, die Vermarktung von Produkten und die Kontrolle der Produktleistung. Sie zielt auf die Entwicklung einer gut gefüllten Produkt- und Servicepipeline ab und sorgt dafür, dass aus Innovationen marktfähige Produkte werden.

In der Market-to-Customer-Phase geht es um die Bewertung der Marktattraktivität, die Entwicklung und Kommunikation klarer Nutzenversprechen und die Realisierung des durch den Aufbau von Beziehungen und den Vertriebsprozess generierten Mehrwerts. Für ein nahtloses Kundenerlebnis müssen diese Schritte eng miteinander verknüpft und an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden.

Elemente der Customer-to-Cash-Phase sind die Angleichung von Angebot und Nachfrage, die Optimierung der Beschaffung im Sinne von Ausgabeneffektivität, die Sicherstellung einer möglichst effizienten Produktion sowie die termingerechte und vollständige Lieferung der Endprodukte, damit für Kunden ein sicherer, zuverlässiger, effizienter Betrieb gewährleistet ist, der profitables Wachstum unterstützt.

## IDEA-TO-MARKET

### 1. Idea-to-Market

Wer aus den Bedürfnissen der Kunden marktfähige Lösungen entwickeln will, braucht einen starken Fokus auf Innovation und Technologie. Mit umfassenden Forschungs- & Entwicklungsressourcen und einer hohen Bereitschaft, auch abseits des eigentlichen Kerngeschäfts neue Wege zu gehen, ist Clariant gut aufgestellt, um auf neue Trends flexibel zu reagieren und ihre führende Wettbewerbsposition zu sichern.

#### 1.1. Reaktion auf globale Entwicklungen und Nutzung des Potenzials der Digitalisierung

Anforderungen von gesellschaftlicher Seite und das regulatorische Umfeld entwickeln sich ständig weiter, was neue Herausforderungen, aber auch Chancen für die chemische Industrie mit sich bringt. Nachhaltigkeit stand im Jahr 2018 ganz oben auf der Innovationsagenda, nicht nur aufgrund strengerer regulatorischer Bestimmungen, sondern auch wegen des zunehmenden ökologischen Bewusstseins der Verbraucher. Dies wirkt sich insbesondere auf Clariants Konsumgütergeschäft aus. → SEITE 122

Der aktuelle Trend zur zirkulären Wirtschaft fordert von Chemieunternehmen die Entwicklung von Produkten, die recycelbar sind oder Recyclingkonzepte unterstützen. Clariant hat auf diesen Trend reagiert und unterstützt Marken und Produzenten dabei, die Recycelbarkeit ihrer Produkte insbesondere im Kunststoffbereich zu erhöhen. Darüber hinaus analysiert Clariant den Einfluss unterschiedlicher Rohstoffqualitäten auf die Produktcharakteristika sowie Möglichkeiten zur Anpassung von Produktionsprozessen an schwankende Energieverfügbarkeit. → SEITE 116

## »Das Innovation Committee stärkt die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, um gemeinsam Innovation voranzutreiben. So kann Clariant ihre technologischen und kommerziellen Kapazitäten in vollem Umfang nutzen und Raum schaffen für strategische Innovation, die in bahnbrechenden und geschäftsbereichsübergreifenden Lösungen resultiert.«

**MARTIN VOLLMER**

Chief Technology Officer, Leiter Group  
Technology & Innovation

Daten zu erzeugen, zu analysieren, zu nutzen, mit Know-how im Chemiebereich zu verknüpfen und dadurch Mehrwert zu generieren, ist im digitalen Zeitalter ein entscheidender Faktor. Konzepte wie Hochdurchsatzexperimente (High Throughput Experimentation, HTE) beschleunigen Innovation und ermöglichen Clariant, gleichzeitig sehr viele neue Moleküle zu synthetisieren und neue Formulierungen zu testen. So lassen sich Lösungen, die für Kunden einen Mehrwert generieren, wesentlich schneller entwickeln und bereitstellen als früher. Durch die Entwicklung neuer datengestützter Geschäftsmodelle werden manche Geschäftseinheiten von Clariant immer mehr zu voll integrierten Lösungsanbietern. → SEITE 120

### 1.2. Bereitstellung einer umfassenden Toolbox zur Förderung von Innovation

Clariant Innovation Excellence (CIX) unterstützt die Strategie des Unternehmens für profitables Wachstum, indem Innovationsportfolios stringent geführt und Projekte gemäss dem Clariant Idea-to-Market-Prozess umgesetzt werden. Der sich wiederholende Prozess ermöglicht Projektteams die Erschliessung attraktiver Geschäftsmöglichkeiten sowie die Übersetzung globaler Trends und Bedürfnisse von Kunden in Produkte und Lösungen mit überzeugendem Nutzenversprechen. Durch systematische Analyse sich entwickelnder Trends und Ideen, Erfassung von Bedürfnissen der Kunden, Evaluierung von Nachhaltigkeitsschancen sowie flexible und schnelle Produktentwicklung und -vermarktung können Projektteams bei kurzen Markteinführungszeiten ein differenziertes Innovationsportfolio anbieten. Um die Qualität von neuen Produkten und Lösungen zu gewährleisten, werden im Stage-Gate-Prozess **Innovationsprojekte** auf jeder Projektstufe anhand von

fünf Kriterien im Hinblick auf Attraktivität und Machbarkeit geprüft. So kann Clariant Innovationen von der Idee bis zum marktfähigen Produkt entwickeln. 2018 hat das Unternehmen auf diese Weise mehr als 375 Innovationsprojekte der Klassen 1 und 2 erfolgreich umgesetzt.

### 1.3. Starkes Innovationsnetzwerk

Clariants umfassendes Forschungs- & Entwicklungsnetzwerk mit mehr als 1100 Mitarbeitenden umfasst acht Forschungs- & Entwicklungszentren und mehr als 50 Technik-Zentren. Die Forschungs- & Entwicklungsaktivitäten werden in der Abteilung Group Technology & Innovation (GTI) gebündelt und unterteilen sich in vier Technologieplattformen: Chemistry & Materials, Biotechnology, Catalysis und Process Technology. GTI arbeitet eng mit den einzelnen Geschäftseinheiten zusammen und sorgt dafür, dass Technology Push (technologieinduzierte Innovation) und Market Pull (nachfrageinduzierte Innovation) Hand in Hand gehen. → ABB. 001

Hinzu kommen Abteilungen wie New Business Development → SEITE 56 zur Erschliessung von Geschäftsgelegenheiten über den aktuellen Wirkungsbereich der Clariant Geschäftseinheiten hinaus und mit besonderem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit, Group Engineering, verantwortlich für das Management und die Umsetzung von Investitionsprojekten, und Group Intellectual Property Management zur Sicherung der generierten Werte durch Massnahmen zum Schutz des geistigen Eigentums.

Im Jahr 2018 hat Clariant ihr Innovationsmanagement weiter ausgebaut sowie Innovationsrate und Profitabilität erhöht. Ab Januar 2019 definiert und steuert das neue Innovation Committee unter der Leitung des Chief Technology Officer die Innovati-

#### Klassen von Innovationsprojekten

Projekte der Klasse 1 haben einen geschätzten jährlichen Marktwert von 10 Millionen CHF oder mehr und werden von 18 ausschliesslich mit diesen Projekten befassten Innovation Black Belts verwaltet. Projekte der Klassen 2 und 3 werden von mehr als 270 Innovation Green Belts oder geschulten Projektleitern geleitet.

onsstrategie von Clariant, um die Effektivität und Wertschöpfung der Innovationspipeline zu maximieren. Das Innovation Committee spielt darüber hinaus eine wichtige Rolle bei der Förderung geschäftsübergreifender und offener Innovationsprojekte. Es befasst sich mit der Gewinnung öffentlicher Mittel und begründet Win-Win-Kooperationen mit Hochschulen und Unternehmen, der selben Branche zur Stärkung von Clariants Position als Innovationsführer. Weiterhin arbeitet es an Programmen, die darauf abzielen, Talente zu gewinnen und zu entwickeln und ihnen fachbereichsbezogen, abteilungsübergreifend und im allgemeinen Management Karrierechancen zu eröffnen.

**1.4. Förderung inkrementeller und disruptiver Innovation durch Kooperation**

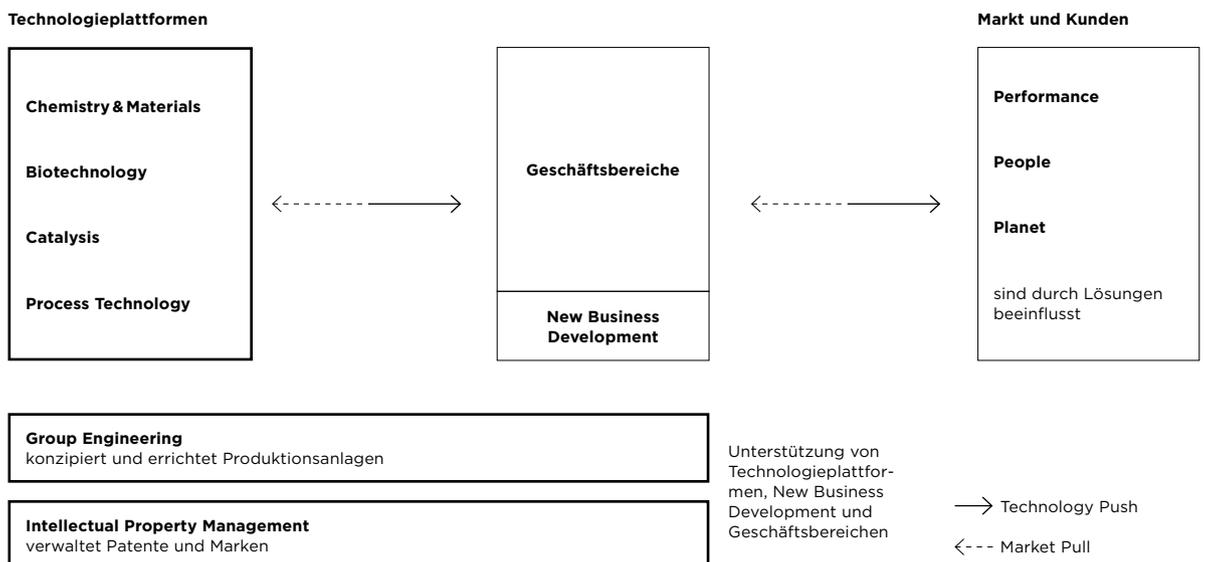
Clariant betreibt verschiedene Initiativen zur Stärkung der abteilungs- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit mit externen Partnern. Mit der von New Business Development umgesetzten Open Innovation Initiative identifiziert Clariant mögliche Kooperationspartner, deren Bandbreite von Grossunternehmen über Start-ups bis hin zu Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen reicht. Im Rahmen des 2018 von Open Innovation gestarteten Programms »Chinese Innovation for China Market« arbeiten die in China ansässigen Geschäftseinheiten von Clariant mit Technologien, die bei der Erfüllung lokaler Marktbedürfnisse eine wichtige Rolle spielen. → SEITE 116

Darüber hinaus begründete Clariant 2018 neue Formate zur Ausschöpfung des Innovationspotenzials innerhalb der Belegschaft. iEngine (Innovation Engine) beispielsweise betreibt eine Art Crowdsour-

cing innerhalb des Unternehmens, um fachbereichsübergreifende Expertise zur Bewältigung von Herausforderungen in spezifischen Anwendungsbereichen zu nutzen. Des Weiteren hat Clariant iGarage (Innovation Garage), eine Plattform zur Entwicklung strategischer Innovationen in der frühen Entwicklungs- und Inkubationsphase, ins Leben gerufen. Entscheidende Faktoren hierbei sind agile Entwicklung, Design Thinking, Lean Start-up und die Anwendung validierter neuer Geschäfts- und Technologiekonzepte zur Nutzung attraktiver Marktchancen. → SEITE 57, → SEITE 116

Bereits 2017 wurde das Lab Excellence (LabX) Programm gestartet, um Tempo und Relevanz von Innovationsprozessen zu erhöhen. Das Ziel dieser Initiative besteht in der Vereinheitlichung von Workflows innerhalb von und zwischen Labors, um Effizienzsteigerungen zu erzielen, das gesamte F&E-System zu verschlanken, die Forschungsqualität zu erhöhen und Markteinführungszeiten zu verkürzen. Ab 2019 werden die in den ersten Pilotprojekten definierten Massnahmen innerhalb der Clariant F&E-Community umgesetzt. Die Ausweitung der Initiative auf das gesamte Unternehmen ermöglicht die Stärkung einer auf Lean Innovation basierenden Kultur und des damit zusammenhängenden Performance Managements im Innovationsbereich. Darüber hinaus werden mit der Einführung eines elektronischen Laborjournals im ganzen Unternehmen Workflows digitalisiert, was zu erheblichen Effizienzgewinnen führen wird. → SEITE 116

001 CLARIANT INNOVATIONSKETTE



# 24

2018 erhielten 24 Produkte das EcoTain® Label.

## MARKET-TO-CUSTOMER

### 2. Market-to-Customer

Die Bedürfnisse der Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu verstehen, auf diese Bedürfnisse abgestimmte Lösungen zu entwickeln und den generierten Mehrwert für profitables Wachstum zu nutzen, ist für den Erfolg von Clariant entscheidend. Um dies zu erreichen, konzentriert sich Clariant auf die Entwicklung von Kundenbeziehungen, Marketing und Vertrieb.

#### 2.1. Auf Marktentwicklungen und veränderte Kundenbedürfnisse reagieren

Aufgrund von Überkapazitäten in Asien ist die Spezialchemie-Branche seit einigen Jahren von starkem Wettbewerbs- und Preisdruck geprägt. 2018 begann sich die Marktsituation in China zu verbessern. Ältere und weniger umweltverträgliche Chemieproduktionsanlagen wurden nach dem Inkrafttreten neuer regulatorischer Bestimmungen stillgelegt.

Zudem setzte sich die steigende Nachfrage im Bereich nachhaltiger Produkte und Lösungen 2018 weiter fort. Um dieser Nachfrage zu entsprechen, bringt Clariant fortlaufend Lösungen auf den Markt, die nachhaltiger sind als ihre Vorgänger, ohne dass dies auf Kosten der Leistungsfähigkeit oder der Erfüllung von Kundenbedürfnissen geht. Im Rahmen des Portfolio Value Program (PVP) prüft Clariant Produkte während ihres gesamten Lebenszyklus anhand von 36 Nachhaltigkeitskriterien. 2018 erhielten 24 neue Produkte aufgrund ihres herausragenden Nachhaltigkeitsprofils das **EcoTain® Label**. → SEITE 98,

→ SEITE 122

Der fortgesetzte Trend zur Kommodifizierung in der Chemiebranche zwingt Clariant, in verstärktem Mass innovative Produkte und Services anzubieten und gleichzeitig Kosten zu senken, um weiterhin kundenspezifische Anforderungen erfüllen und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Clariant reagiert auf die Herausforderungen mit Digitalisierung im operativen Bereich und bei innovativen Services, um so die Produktionseffizienz und den Kundenservice zu optimieren. → SEITE 51

2016 startete Clariant die Digital4Clariant Initiative als integriertes Konzept zur Nutzung von Chancen durch Digitalisierung. Mit der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle geht Clariant bei der Förderung von Wachstum, der flexiblen Interaktion mit Kunden und der Erfüllung komplexer und sich ständig verändernder Kundenbedürfnisse neue Wege. Die Kunden bevorzugen bei der Suche nach Inhaltsstoffen für Formulierungen in steigendem Mass Self-Service-Angebote. Durch das digitale Angebot kommerzieller und technischer Daten zu Produkten und Services, beispielsweise auf der neuen Plattform Chemberry™, können sich Kunden vorab umfassend informieren und somit besser auf Gespräche mit Vertriebsmitarbeitenden vorbereiten. → SEITE 120, → SEITE 128

#### 2.2. Ermöglichung einer aktiven und konsistenten Kundenansprache

Nur mit dem »Blick durch die Brille des Kunden« kann Clariant erkennen, wie sich die Anforderungen an Produkte und Services verändern und Kunden das Unternehmen wahrnehmen. Die 2011 ins Leben gerufene Commercial-Excellence-Initiative ist Ausdruck der starken Kundenorientierung von Clariant. Sie unterstreicht das Bekenntnis des Unternehmens zum Dialog mit Kunden, Partnern und Interessenten zur

Evaluierung und Optimierung von Marktstrategien, Customer Engagement, Vertrieb und Marketing. 2018 wurde im Rahmen von Commercial Excellence die Implementierung des Marketing Excellence Find & Win-Prozesses fortgesetzt, um den Absatz in ausgewählten Marktsegmenten zu steigern. Find & Win identifiziert durch Befragungen von Kunden und Branchenexperten die Charakteristik der Wertschöpfungskette sowie die Bedürfnisse der Kunden innerhalb eines Marktes. Auf dieser Grundlage kann Clariant massgeschneiderte Leistungsversprechen und Vermarktungsstrategien entwickeln und die angestrebten Wachstumsraten realisieren.

Insgesamt führte Clariant im Jahr 2018 bei den Commercial-Excellence-Marketing- und Strategieprojekten 538 Kundeninterviews und 150 Interviews mit Branchenexperten. Gemäss der neuen Rollenverteilung innerhalb der Leading Marketing Organization wurde mehr als die Hälfte der Interviews von den Marketing- und Vertriebsabteilungen der Geschäftseinheiten geführt. Darüber hinaus bearbeiteten die Kunden Scorecards zum Vergleich der Performance von Clariant mit dem Produkt- und Serviceangebot von Wettbewerbern. Die Ergebnisse sind Grundlage für die Ausrichtung der Vermarktungs- und Innovationsstrategie von Clariant.

Um das Kundenfeedback optimal einbeziehen zu können, führt Clariant alle zwei Jahre Umfragen zur Kundenzufriedenheit durch. Sie lassen erkennen, wie die Performance von Clariant in den Bereichen operatives Geschäft, Marktauftritt und Innovation wahrgenommen wird. 2018 wurden Kunden aller Geschäftseinheiten in allen Regionen befragt. Mehr als drei Viertel der Befragten sahen Clariant als verlässlichen Geschäftspartner und Lösungsanbieter. Insgesamt blieb die Kundenzufriedenheit und Loyalität auf hohem Niveau stabil. Der Bereich »Produkte und Verpackung« erhielt im Vergleich zu 2016 höhere Zufriedenheitswerte, wurde als gegenüber dem Wettbewerb verbessert eingestuft und ist neben dem »Technischen Service« eines der wichtigsten Kaufkriterien. Bei der Nachhaltigkeit als neu eingeführtem und von 92% der Befragten als wichtig für ihr operatives Geschäft und/oder ihre Märkte eingestuftem Bewertungskriterium erhielt Clariant ebenfalls eine gute Bewertung im Vergleich zum Wettbewerb. → SEITE 143

### 2.3. Entwicklung überzeugender Leistungsversprechen

Die Volatilität der Rohstoffpreise in den vergangenen Jahren setzen die Gewinnmargen von Clariants Geschäftseinheiten unter Druck. Dementsprechend haben Kostenkontrolle, Wettbewerbsfähigkeit bei der Lieferkette und Fokussierung auf Umsatzwachstum Priorität. Seit Einführung der Pricing-Excellence-Initiative im Jahr 2017 setzt Clariant Wertstromdesign zur Analyse der transaktionsbasierten Preissetzungsprozesse ein und hat einen Fahrplan für Verbesserung entwickelt, um die Preissetzung am Markt transparent, schnell und effektiv zu gestalten. Clariant entwickelt derzeit ein Tool, das transparent macht, wie sich prognostizierte Preisänderungen bei Rohstoffen auf die Kosten und Margen von Endprodukten auswirken. Damit lässt sich festlegen, wo und wann Massnahmen bei der Preissetzung erforderlich sind, um die angestrebte Wertschöpfung zu gewährleisten.

2018 hat Clariant ganzheitlich konzipierte Projekte im Bereich Preissetzung initiiert, bei denen ein Portfolio von Produkten und Services analysiert wird, um zu ermitteln, ob wertbasierte oder transaktionsbasierte Preissetzung langfristig höhere Mehrwerte generiert. Wird das Produkt- oder Serviceangebot als höherwertiger eingestuft als die beste verfügbare Alternative, arbeitet Clariant mit wertbasierter Preissetzung. Ist das Angebot gegenüber dem Wettbewerberangebot nahezu gleichwertig, kommt transaktionsbasierte Preisgestaltung zum Einsatz. 2018 hat Clariant darüber hinaus die Geschäftsmodelle für Serviceangebote überarbeitet und den Fokus noch stärker auf Value-Based-Selling gelegt. Darüber hinaus sollen die Bedürfnisse der Kunden verstärkt in die Definition von Kundensegmenten einfließen, um Nutzenversprechen sowie Marketing- und Vertriebsaktivitäten weiter zu differenzieren.

Clariants Experten für strategisches Marketing entwickeln in Zusammenarbeit mit den Vertriebs- und Innovationsteams Lösungen, die sowohl für den Kunden als auch für Clariant Mehrwert generieren. Durch Verdeutlichung der Einsparungen oder zusätzlichen Umsätze im Verhältnis zu den Gesamtkosten sowie die Festsetzung eines für beide Seiten vorteilhaften Preises, kann Clariant den für den Kunden generierten Mehrwert in profitables Wachstum umsetzen. Clariants Methodik zur Mehrwertberechnung ist ein nützliches Tool, um Kunden den Mehrwert eines Produkts aufzuzeigen. Sie quantifiziert und visualisiert die finanziellen Vorteile von Clariants Produkten gegenüber der besten verfügbaren Alternative.

# 2,9

Clariants Ausgaben für Rohstoffe beliefen sich auf 2,9 Milliarden CHF.

#### 2.4. Leading Marketing Organization

2017 startete Clariant die Leading-Marketing-Organization-Initiative zur weiteren Integration von Marketing-Aktivitäten innerhalb der Geschäftseinheiten.

2018 waren alle Positionen der neu aufgestellten Marketing-Organisationen besetzt und es begann die Testphase eines Marketing-Schulungsprogramms. Der Start dieses »Marketing Essentials«-Trainings verlief erfolgreich. Derzeit wird ein darauf aufbauendes Schulungsprogramm zum strategischen Marketing entwickelt, dessen Start für 2019 vorgesehen ist. Darüber hinaus gründete Clariant ein Marketing Advisory Board für die Marketing-Leiter der einzelnen Geschäftseinheiten sowie Commercial Excellence, um bewährte Methoden zu teilen und die Weiterentwicklung von Marketingprozessen, -tools und -kompetenzen voranzubringen.

laufzeiten und geringen Stückzahlen. Dies gilt insbesondere für Asien, wo kurze Produktionszeiten häufig eine grössere Rolle spielen als der Preis. Dementsprechend muss Clariant einen Schwerpunkt auf die Optimierung von Vorlaufzeiten legen. Beispiel: In einer Produktionsanlage der Geschäftseinheit Masterbatches in Schanghai sanken die Lieferzeiten im Jahr 2018 von etwa zwei Wochen auf nur noch fünf Tage. Für die Zukunft werden drei Tage angestrebt. Erreicht wurde dies durch die Implementierung eines Wertstromdesign-Konzepts, das in Kaizen-Workshops entwickelt wurde. Clariant Produkte sind bislang in erster Linie für ihre hohe Qualität bekannt. Derzeit bemüht sich das Unternehmen darüber hinaus verstärkt um die Festigung seines Rufs als schneller und zuverlässiger Lieferant.

#### 3.2. Optimierung von Beschaffung und Auslieferung durch Digitalisierung

Digitalisierung eröffnet zahlreiche neue Chancen, und Clariant ist sehr gut aufgestellt, um diese Chancen zu nutzen. Clariant ist bestrebt, die operative und kommerzielle Wertschöpfungskette weiter zu integrieren, um allen Abteilungen umfassende Informationen besser zugänglich zu machen. Durch die Vernetzung aller Schritte von der Planung bis zur Auslieferung kann Clariant erfasste Absatzvolumina in Echtzeit für die Produktionsplanung bereitstellen und schnell auf Änderungen des Kundenbedarfs reagieren. Über eine Smartphone-App erhalten Vertriebsmitarbeitende Echtzeit-Informationen über die Rohstoffverfügbarkeit und Produktionskapazität. Dadurch können Sie ihren Kunden innerhalb von Minuten Lieferdaten mitteilen.

#### CUSTOMER-TO-CASH

#### 3. Customer-to-Cash

Mit seinem ganzheitlichen und bereichsübergreifenden Konzept optimiert Clariant kontinuierlich die Planung, Beschaffung, Produktion und Produktauslieferung. Durch die Herstellung eines Ausgleichs von Angebot und Nachfrage optimiert Operational Excellence die Produktverfügbarkeit sowie Beschaffungskosten und -risiken. Das Ergebnis sind kürzere Lieferzeiten, ein höherer Anteil termingerechter und vollständiger Lieferungen, grössere Kundenzufriedenheit und höhere Profitabilität für Clariant.

#### 3.1. Agilität ist entscheidend

In allen Märkten werden die Kunden immer agiler und erwarten diese Agilität auch von Clariant. Früher waren hohe Produktstückzahlen mit langen Vorlaufzeiten die Regel; heute geht der Trend zu kurzen Vor-

# 0,15

## Die Lost Time Accident Rate

(LTAR) sank auf 0,15 Tage pro 200 000 Arbeitsstunden.

Digitalisierung beeinflusst auch die Beschaffung bei Clariant. Die Möglichkeiten zur Beschaffung von Rohstoffen über elektronische Schnittstellen wie E-Auktionen weiten sich kontinuierlich aus. Dies beschleunigt die Beschaffungsvorgänge und erlaubt sofortige Preisvergleiche zwischen verschiedenen Lieferanten. Darüber hinaus kann künstliche Intelligenz bei der Erkennung von Maschinendefekten und damit bei der vorbeugenden Instandhaltung und der Verhinderung von Engpässen in der Produktion helfen.

### 3.3. Kontinuierliche Kosteneinsparung und Risikominimierung

Als global agierendes Unternehmen mit umfassendem Produktportfolio ist Clariant Teil einer hoch komplexen Lieferkette. Im Jahr 2018 lieferten etwa 7 000 Anbieter **Rohstoffe** im Wert von 2,9 Milliarden CHF an Clariant. Darüber hinaus bezog Clariant andere Produkte und Dienstleistungen im Wert von etwa 1,3 Milliarden CHF von weiteren etwa 27 000 Lieferanten. Sorgfältige Beschaffung ist dementsprechend ein entscheidender Faktor bei der Senkung der Gesamtkosten. 2018 erzielte Clariant Einsparungen über der Inflationsrate. Dies ist zum grössten Teil auf Clariant Procurement Excellence (CPX) zurückzuführen. CPX beruht auf einem breit gefassten Beschaffungskonzept, um länderspezifisch günstige Bedingungen zu nutzen, Kaufkraft zu bündeln, Risiken und Kosten der Beschaffung zu reduzieren und den freien Cashflow zu optimieren.

2018 führte Clariant seine Strategie der Entspezifizierung fort. Durch die Weiterfassung von Spezifikationen und Erweiterung der verfügbaren Quellen redu-

zierte das Unternehmen die Komplexität der Lieferkette und erweiterte die Lieferantenbasis. Dies führte zu geringeren Beschaffungspreisen, einem geringeren Bedarf an Sicherheitsbestand und effizienterer Bestandsführung. Eine gründliche Analyse der Lieferkette von Clariant führte zur Implementierung eines spezifizierten Tools zur verbesserten Prognose anstehender Massnahmen und Schulungen. Mit der dadurch erreichten Optimierung des Managements externer Vertragspartner wurden 2018 weitere Kosteneinsparungen erzielt.

### 3.4. Stetige Weiterentwicklung der integrierten Planungsumgebung

Die 2015 lancierte Integrierte Planungsumgebung (Integrated Planning Landscape, IPL) verbessert die Organisation, stimmt Best-Practice-basierte Planungen aufeinander ab und optimiert Kapazitäten und IT-Tools. Ein Schlüsselement von IPL ist die Bestandsprüfung (Inventory Health Check) zur kontinuierlichen Bestandsoptimierung durch Definition von Volumina und Zielen sowie Optimierung des Cashflows auf der Basis von Marktforschung und Datenanalyse. Inventory Health Checks werden mittlerweile in allen Geschäftseinheiten durchgeführt. 2017 begann Clariant mit dem Rollout des Produktionssystem (Manufacturing Execution System, MES), eines leistungsstarken Tools für die Produktion. Es stellt Echtzeitdaten zum Produktionsstatus sowie Online-Informationen bereit, die einen wichtigen Faktor für kontinuierliche Optimierung darstellen. Bis Ende 2018 waren 50 Produktionsstätten integriert, auf die etwa 20 % des gesamten Produktionsvolumens entfallen.

Die Methodik von Clariant Production System (CPS) umfasst Lean-Konzepte innerhalb des Customer-to-Cash-Prozesses, beispielsweise reibungslose Material- und Informationsflüsse entlang der Wertschöpfungsketten gemeinsam genutzter Anlagen. Dies erleichtert die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftseinheiten und ist ein Schlüsselfaktor für optimierte Produktivität. Insgesamt trägt IPL entscheidend zu vollständiger und rechtzeitiger Lieferung (On-Time, In-Full, OTIF) bei und gewährleistet profitable operative Abläufe.

### 3.5. Auf dem Weg zur integrierten Wertschöpfungskette

2018 führte Clariant eine umfassende Analyse aller Lieferketten durch, um für alle Geschäftseinheiten und Regionen ein leistungsstarkes Lieferkettenmanagement zu definieren. Anhand der Ergebnisse wurden zu schliessende Lücken priorisiert und eine detaillierte Roadmap entwickelt, mit der die Geschäftseinheiten bereichsübergreifende Prozesse realisieren und grösstmögliche Effektivität erreichen können. Die neuen Prioritäten ermöglichen die Optimierung von Kosten, Beständen und Lieferpünktlichkeit.

### 3.6. Operative Effizienz durch Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsthemen gewinnen immer stärker an Bedeutung – nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Tätigkeit von Clariant. CPS fördert eine nachhaltige Produktion, die durch Optimierung des chemi-

schen Ertrags, Reduzierung von Emissionen und gleichzeitige Energieeinsparung als Treiber für Kosteneinsparungen wirkt. Das Produktionssystem Yield, Energy, and Environment (YEE) trägt zu den diesbezüglichen Anstrengungen bei, ebenso das eWATCH™-Programm. YEE analysiert bestimmte Produktionsprozesse oder Produktionseinheiten, um ein umfassendes Bild der Energieverbrauchsoptimierung zu erhalten. eWATCH™ identifiziert Einsparpotenziale durch die sorgfältige Auswertung des gesamten Energieverbrauchs bei Clariant. → SEITE 160

### 3.7. Sicherheit und Gesundheitsschutz

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind nicht nur wichtige Prioritäten jedes verantwortungsbewussten Arbeitgebers, sondern minimieren auch Störungen der Produktion. Clariants ambitioniertes Ziel von Null Unfällen ist Ausdruck beider Faktoren. 2018 erfolgte die Einführung von Safety Moments. Im Rahmen dieser Initiative werden zu Beginn von Meetings kurz gefasste Dokumente zu einem Sicherheitsthema besprochen, um das Sicherheitsbewusstsein zu erhöhen. Mit Safety Moments konnte die **Lost Time Accident Rate (LTAR)** im Jahr 2018 leicht von 0,2 auf 0,15 Tage pro 200 000 Arbeitsstunden gesenkt werden. → SEITE 140

**»Operational Excellence zielt darauf ab, höchste Leistungen in der Lieferkette, bei der Beschaffung und in der Produktion für alle unsere Tätigkeiten zu erreichen.«**

Wert-  
schöpfung  
in den vier

**Geschäfts-  
bereichen**

**»Wertschöpfung in den vier Geschäftsbereichen« zeigt auf, wie jeder Geschäftsbereich zum Gesamtwachstum und zur Profitabilität von Clariant beiträgt. Die Geschäftsbereiche schaffen Wert, indem sie wichtige gesellschaftliche Trends, Markttreiber und die Bedürfnisse der Stakeholder in wertvolle Produkte und Lösungen übersetzen. Die drei Wertschöpfungsphasen von Clariant »Idea-to-Market«, »Market-to-Customer« und »Customer-to-Cash« verhelfen ihnen dabei zum Markterfolg.**

- 056 Wertschöpfung durch Care Chemicals**
- 062 Zwei Perspektiven: Wo können wir Innovation beschleunigen?**
- 068 Wertschöpfung durch Catalysis**
- 074 Zwei Perspektiven: Was unterstützt den Übergang zu erneuerbarer Energie?**
- 080 Wertschöpfung durch Natural Resources**
- 086 Zwei Perspektiven: Wo können wir Sicherheit noch weiter verbessern?**
- 092 Wertschöpfung durch Plastics & Coatings**
- 098 Zwei Perspektiven: Warum lohnt es sich, auf Nachhaltigkeit zu setzen?**

## Mit einem breiten Produktportfolio und unzähligen Anwendungen bedienen Clariants Geschäftsbereiche diverse Branchen und setzen Kundenbedürfnisse in innovative und nachhaltige Lösungen um.

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sorgten 2018 in sämtlichen Geschäftsbereichen von Clariant für gestiegene Umsätze. Darüber hinaus bot das gestiegene Umweltbewusstsein in den Märkten Geschäftsmöglichkeiten, die das Wachstum zusätzlich antrieben.

Die Geschäftsbereiche beschleunigten ihre Innovationsprozesse, etwa durch Hochdurchsatzexperimente. Strategische Partnerschaften führten zu Innovations-Durchbrüchen, wie zum Beispiel der Entwicklung eines flüssigen organischen Wasserstoffträgers.

Die Umsetzung der Initiative »Leading Marketing Organization« in den Geschäftsbereichen hat die Marketing-Kompetenzen verbessert, zur besseren Erfassung von Kundenanforderungen entlang der Wertschöpfungsketten beigetragen und die Kundensegmentierung verfeinert.

Um kürzere Vorlaufzeiten garantieren zu können, haben die Geschäftsbereiche ihre Produktionsverfahren angepasst und intelligente Liefersysteme implementiert. Das Prinzip von Mehrfachlieferanten und eine geringere Spezifizierung stellten die Verfügbarkeit von Rohstoffen sicher. Durch die Anteilserhöhung der direkten Ausgaben für Lieferanten, die auf Nachhaltigkeitsaspekte hin überprüft wurden, festigten die Geschäftsbereiche ihre Vorreiterrolle in Bezug auf Nachhaltigkeit.

### **Geschäftsbereich Care Chemicals**

umfasst die Geschäftseinheiten Industrial & Consumer Specialties (ICS) und New Business Development (NBD). Er fokussiert sich auf attraktive, margenstarke und dabei konjunkturstable Segmente. Care Chemicals folgt den durch Lifestyle geprägten Megatrends und stärkt Clariants Image als Lieferant nachhaltiger Produkte.

### **Geschäftsbereich Catalysis**

umfasst die Geschäftseinheit Catalysts und die Business Line Biofuels & Derivatives. Er entwickelt, produziert und vertreibt eine breite Palette an Katalysatoren für die Chemie- und Kraftstoffindustrie, die wesentlich zur Wertschöpfung im operativen Geschäft von Kunden beitragen und die effiziente Nutzung endlicher Rohstoffe und Energien sicherstellen. Darüber hinaus steht der Bereich Catalysis an vorderster Stelle bei der Entwicklung von Bioethanol.

### **Geschäftsbereich Natural Resources**

umfasst die Geschäftseinheiten Oil & Mining Services und Functional Minerals. Er ist geprägt durch hohes Wachstum und eine starke Orientierung an Megatrends. Wichtige Treiber sind die steigende Nachfrage nach hochwertigen Spezialchemikalien, die in der Öl- und Bergbauindustrie, in der Lebensmittel- und in der Verpackungsindustrie Verwendung finden, sowie der zunehmende Verbrauch von Öl, Gas und Rohmetallen in den schnell wachsenden Volkswirtschaften.

### **Geschäftsbereich Plastics & Coatings**

umfasst die Geschäftseinheiten Additives, Pigments und Masterbatches. Er ist aufgrund seiner hochgradig diversifizierten Endanwendungen abhängig vom Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts und Konjunkturzyklen. Haupttreiber sind der zunehmende Einsatz von Kunststoffanwendungen sowie die stetig wachsende Nachfrage nach nachhaltigeren Beschichtungslösungen.

# Wertschöpfung durch Care Chemicals

**Der Geschäftsbereich Care Chemicals umfasst die Einheiten Industrial & Consumer Specialties (ICS) und New Business Development (NBD) und konzentriert sich auf konjunkturstable Märkte mit hohen Margen. Durch die Reaktion auf verbraucherorientierte Trends, die Entwicklung modernster Innovationen sowie flexible, integrierte Wertschöpfungsketten hat Care Chemicals eine hervorragende Grundlage für den Erfolg auf hochdynamischen Märkten geschaffen.**

## 1. Flexible Reaktion auf Marktentwicklungen in allen Geschäftszweigen

Angesichts der Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Bedingungen und der Megatrends Komfort, Wohlbefinden, Nachhaltigkeit und Urbanisierung als Nachfragetreiber, konnte sich Care Chemicals mit seinen nachhaltigen und leistungsstarken Produkten behaupten.

Auf dem Personal-Care-Markt ist Asien neue Schwerpunktregion, da durch neue regulatorische Anforderungen Möglichkeiten zur Entwicklung marktspezifischer Moleküle geschaffen werden, während Lateinamerika weiter die Trends bei Haarpflege und Kosmetika setzt. In Europa schafft der neue ISO-Standard 16128-1 für Bioproducte weitere Anreize für die Nutzung natürli-

cher Lösungen. Auf dem nordamerikanischen Markt fachen neue Marken das Wachstum bei umweltfreundlichen und nachhaltig gewonnenen Produkten an.

Auf dem Home-Care-Markt bietet Clariant ein umfassendes Portfolio hochkonzentrierter und benutzerfreundlicher Lösungen und kundenorientierter Produkte, wie etwa schnell trocknende Formulierungen. Die Branche muss aufgrund strenger Nachhaltigkeitsvorschriften Produkte bereitstellen, die bei niedrigen Temperaturen und geringem Wasserverbrauch überzeugende Leistung bieten. Daher untersucht Clariant kontinuierlich neue Inhaltsstoffe, um sich mit Pionierprodukten Wettbewerbsvorteile schaffen zu können.

Im Bereich Paints and Coatings erzielte Clariant im Jahr 2018 ein Wachstum von über 5%. Mit einem umfassenden Portfolio neutralisierender Additive, Benetzungs- und Dispergiermitteln sowie Emulsionen profitiert Clariant von der Nachfrage nach umweltfreundlicheren und weniger schädlichen Inhaltsstoffen von wasserbasierten Farben, die über 80% des Marktes für Bautenfarben ausmachen.

## 001 CARE CHEMICALS

### ÜBERBLICK

Der Geschäftsbereich Care Chemicals umfasst die Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties (ICS), die Kundenlösungen in den Bereichen Personal Care, Home Care, Farben und Lacke sowie

Pflanzenschutz anbietet, sowie die Geschäftseinheit New Business Development, die Lösungen mit hohem Wachstumspotenzial für alle Geschäftsbereiche ermittelt und entwickelt.

### ANWENDUNGEN

#### Industrial & Consumer Specialties

- Automotive Fluids
- Luftfahrtindustrie
- Bau
- Pflanzenschutz
- Gasbehandlung
- Wärmeträgerflüssigkeit

- Industrial und Home Care
- Industrie-Schmiermittel
- Farben und Beschichtungen
- Personal Care
- Speziallösungsmittel

#### New Business Development

- Lebensmittelzusatzstoffe
- Silberbasierte Tinten für die Elektro- und Grafikindustrie
- 3D-Druckmaterialien
- Verkapselungstechnologie

# 30

**Bis 2025 möchte Care Chemicals** die Verwendung erneuerbarer Rohstoffe um 30 % erhöhen.

Während der Geschäftsbereich Crop Solutions durch schrumpfende Umsätze in der Landwirtschaft beeinträchtigt wurde, verändert die wachsende Nachfrage nach biobasierten Produkten den Markt für Pflanzenschutzmittel erheblich. In Europa schufen das Verbot von Additiven bei Agrochemikalien und die Einstellung endokriner Disruptoren neue Möglichkeiten für Ersatzprodukte. Mit ihren bisherigen Investitionen in ein modernes Gewächshaus befindet sich Clariant nun in einer Führungsposition und profitiert von dem fortschreitenden globalen Trend zu biobasierten Pestiziden, Blattdüngern und Pflanzenwachstumsreglern.



IDEA-TO-MARKET

## 2. Innovationen, die ihrer Zeit voraus sind

Die Entwicklung bahnbrechender Innovationen erfordert ein breit gefächertes Toolset. Im Jahr 2018 beschritt Care Chemicals neue Wege mit der Lancierung der Innovation Garage. → **SEITE 116** Die iGarage kombiniert die Aspekte Agile Innovation und Design Thinking indem sie verschiedenen Akteure zusammenbringt (z.B. Waschmittelkunden, Waschmaschinenhersteller und Wissenschaftler), um das Verständnis für unterschiedliche Bedürfnisse in der Wertschöpfungskette zu verbessern. Solche Kooperationen tragen zur Entstehung von Produkten und Dienstleistungen bei, von denen alle Parteien der Wertschöpfungskette profitieren.

Um mit den wachsenden Anforderungen bei Flexibilität und Geschwindigkeit mithalten zu können, nutzt Care Chemicals auch die Möglichkeiten der Digitalisierung. Durch die synergetische Kombination von modernster elektronischer Labordokumentation mit Daten aus Hochdurchsatzexperimenten (HTE)

→ **SEITE 116** kann Clariant Prognosewerkzeuge entwi-

ckeln, die schnellere und hochwertigere Innovationen ermöglichen und die Entwicklung disruptiver Lösungen erleichtern.

Um die ökologischen Auswirkungen von Produkten bei Produktion und Einsatz zu verringern, verbessert Clariant die Nachverfolgbarkeit von Rohstoffen, sodass Kunden einen nachhaltig produzierten Inhaltsstoff von einem chemisch identischen Produkt unterscheiden können. New Business Development stellt sich dieser Herausforderung durch Scouting-Partnerschaften mit Unternehmen, die entsprechende Technologien bereitstellen. So wurde eine Minderheitsbeteiligung an Haelixa, einem Spin-off der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich, erworben. Haelixa entwickelte eine einzigartige, auf eingekapselter DNA basierende Tracing- und Tagging-Technologie. Diese Technologie kann angewendet werden, um Produktauthentizität in der Wertschöpfungskette sicherzustellen und wird mit Unterstützung von New Business Development für die Anwendung in verschiedenen Bereichen getestet. Künftige Innovationstätigkeiten umfassen vor allem das Recycling von Kunststoffabfällen für chemische Bausteine und die Entwicklung bioabbaubarer Polymere zur Bekämpfung des Mikroplastik-Problems.

Care Chemicals stellt derzeit ein Portfolio zusammen, das auf erneuerbaren Ressourcen aus Agrarreststoffen basiert, die nicht mit der Lebensmittelproduktion konkurrieren. Bis 2025 möchte Care Chemicals die Verwendung **erneuerbarer Rohstoffe** um 30 % erhöhen, mit dem Ziel einer Innovationspipeline, die vollständig auf erneuerbaren Rohstoffen basiert. Hinsichtlich der Verwendung von Palmöl bietet Industrial &

Consumer Specialties bereits nahezu alle Personal-Care- und Home-Care-Produkte in RSPO-Massenbilanz-Qualität an. → **SEITE 160** Ein wichtiges Instrument für diesen Wandel ist die Kombination von Chemie und Biotechnologie. Daher schloss sich Industrial & Consumer Specialties im Jahr 2018 mit Group Biotechnology zusammen, um künftige Innovationen auf diesem Feld voranzutreiben.

Ein Beispiel dafür, wie Care Chemicals auf den Megatrend Nachhaltigkeit eingeht, ist die im Jahr 2018 weltweit eingeführte hochleistungsfähige Produktlinie Genadvance®, die verschiedene Haarspülungen umfasst. Die enthaltenen Wirkstoffe übertreffen herkömmliche Technologien und weisen ein erheblich verbessertes Nachhaltigkeitsprofil auf – in erster Linie durch die Verwendung natürlicher Rohstoffe und eine silikonfreie Formulierung. Genadvance® Hydra wurde von der unabhängigen Organisation **ECOCERT™** zertifiziert und ist eine von neun Produkteinführungen, die im Jahr 2018 das EcoTain®-Label erhalten haben. → **SEITE 122**

Ein weiteres Highlight im Jahr 2018 war die weltweite Einführung von Aristocare™ Smart, einem vielseitigen Polymer, das die Filmbildungs-, Fleckenbildungs- und Trocknungszeit von Reinigungsmitteln reduziert. Dies senkt den Reinigungsaufwand für Ver-

braucher erheblich und wird der wachsenden Nachfrage nach leistungsstarken, benutzerfreundlichen Home-Care-Produkten gerecht.



#### MARKET-TO-CUSTOMER

### 3. Neu entstehende Kundenbedürfnisse erfordern neue Produkte und Lösungen

Angesichts der stark gestiegenen Nachfrage nach pflanzenbasierten Inhaltsstoffen hat Care Chemicals die Einbindung von Nachhaltigkeit in wichtigen Marketingsegmenten verstärkt. Zunächst wurde die Rolle von Business Development gestärkt, um sämtliche Trends hin zu natürlichen Inhaltsstoffen abdecken zu können und das Portfolio entsprechend weiterzuentwickeln. Partnerschaften zum gegenseitigen Nutzen spielen in dieser Hinsicht eine Schlüsselrolle, so etwa die im Oktober 2018 angekündigte Partnerschaft mit dem indonesischen Unternehmen PT Martina Berto, die das Personal-Care-Portfolio von Clariant durch Inhaltsstoffe der südostasiatischen Biodiversität ergänzt.

Die Geschäftsbereiche Personal Care und Home Care nutzen ihre jeweiligen Trendbeobachtungs-Plattformen BeautyForward® und CleanForward™, um Marktentwicklungen in einem frühen Stadium zu erkennen und neu entstehende Kundenbedürfnisse zu erfassen. Beispielsweise wurde im Jahr 2018 die

#### ECOCERT™

ECOCERT™ ist in über 80 Ländern aktiv und eine der grössten Kontroll- und Zertifizierungsorganisationen weltweit. [ecocert.com](http://ecocert.com)

»Unser Ziel ist es, die Nummer eins unter den Lieferanten für natürliche und nachhaltige Lösungen im Bereich Consumer Care zu werden.«

#### VINCENT GASS

Leiter Global Marketing, Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties

Nachfrage nach Produkten, die vor blauem Licht und Umwelteinflüssen schützen, als Trend erkannt. Daraufhin brachte Clariant Eosidin® auf den Markt, einen Wirkstoff, der die Haut vor Luftverunreinigung innerhalb von Gebäuden schützt. Eosidin® gewann 2018 in Brasilien den Innovationspreis ITEHPEC in Silber und die Goldmedaille als »Nachhaltige Innovation des Jahres« bei Cosmetics Design Europe.

New Business Development legte den Schwerpunkt auf den schnell wachsenden 3D-Druckmarkt. Ende 2017 wurden die Materialmöglichkeiten von Clariant gebündelt, um ein Portfolio hochwertiger 3D-Druckerfilamente zu erstellen, das die sich entwickelnden Anforderungen bei der Endteil-Produktion erfüllt. 2018 arbeitete Clariant mit Erstausrüstern (Original Equipment Manufacturers, OEM) zusammen, um Filamente zu entwickeln, die spezielle Materialanforderungen sowie die Vorschriften auf den jeweiligen Endmärkten erfüllen. Zudem optimierte Clariant kontinuierlich die Druckbarkeit der Materialien. Um den Druck so zuverlässig und einfach wie möglich zu gestalten, wurde die Zusammenarbeit mit dem Druckerhersteller Ultimaker initiiert. Das Unternehmen bietet optimierte Druckparameter für die Filamente von Clariant an. Dank hochwertiger Materialien, einer schnellen Anpassung an Branchenanforderungen und Support bei der Druckoptimierung ist Clariant eine interessante Partnerin für OEM, die den expandierenden Markt für 3D-Druckprodukte fördert.

Laut der im Jahr 2018 durchgeführten Kundenzufriedenheitsbefragung schätzen die Kunden des Geschäftsbereichs Care Chemicals ganz besonders dessen Produkte. »Produkte und Verpackung« galt unter den Umfrageteilnehmern als wichtigstes Kaufkriterium und bewies eine hervorragende Wettbewerbsfähigkeit. Die Gesamtkundenzufriedenheit erhöhte sich auf 79 Punkte (2016: 77), und der **Net Promoter Score** stieg auf 43 % (2016: 28 %).

#### 4. Verbesserte digitale und Marketing-Ressourcen, um Kundenbeziehungen zu stärken

Industrial & Consumer Specialties konnte auf Grundlage eines 2017 entwickelten Fahrplans im Jahr 2018 seine Marketingorganisation weiterentwickeln. Es wurden fünf Excellence-Center für die Umsetzung von Strategien, Innovationsmanagement, Marktinformationen, Launchmanagement und Portfolio-Wertmanagement gegründet. Sämtliche Funktionen wurden auf globaler und auf regionaler Ebene repliziert, und neue Schlüsselpositionen wurden besetzt, sodass wertvolle Kompetenzen zur Ermittlung, Qualifizierung, Segmentierung und Nutzung lokaler Marktchancen hinzukamen. Um die verbesserte Marktdurchdringung auch in profitables Wachstum umzusetzen, führte Care Chemicals im Jahr 2018 erfolgreich eine transaktionsbezogene Preiskampagne durch und führte wertbasierte Preismethoden für alle neuen Produkteinführungen ein.

Die Kundenbeziehungen wurden durch eine Serie digitaler Initiativen vereinfacht. In Europa wurde eine E-Commerce-Plattform für Industrial Applications eingerichtet. Des Weiteren wurde auf der Webseite von Industrial & Consumer Specialties ein Chatbot eingebunden, der grundlegende Kundenfragen beantworten kann. Ausserdem brachte Clariant Chemistry™ auf den Markt, eine Suchmaschine für chemische Inhaltsstoffe, die als verbesserte Schnittstelle zwischen Lieferanten und Käufern dient. → SEITE 120



#### CUSTOMER-TO-CASH

#### 5. Vereinheitlichung von Produktion und Lieferprozessen

Im Rahmen der Anpassung des Portfolios hin zu höherwertigen Produkten passt Care Chemicals die Prozesse an die Produktion kleinerer Chargen an, um zukünftig vom Massenguttransport auf den Transport kleinerer Verpackungen umzusteigen. Von dieser Verlagerung profitieren Kunden, die für ihre Aufträge mehr Agilität und kürzere Vorlaufzeiten wünschen. Zur Verbesserung der Produktionsplanung und zur Sicherung der Rohstoffversorgung wurde ein Self-Service-Webshop für Lieferanten bereitgestellt, der eine schnelle und flexible Platzierung und Verwaltung von Angeboten ermöglicht und die Koordination zwischen Handels- und Betriebskette vereinfacht.

#### Net Promoter Score (NPS)

Der NPS misst die Loyalität der Kunden eines Unternehmens auf einer Skala von -100 (keine Loyalität) bis +100 (hohe Loyalität). Ein NPS von > 50 % gilt als hervorragend.

# 360

Care Chemicals hat Geschäftsbeziehungen zu 360 neuen Lieferanten aufgebaut.

Der kontinuierliche Roll-out des Produktionsausführungssystems (Manufacturing Execution System, MES), das den Produktionsstatus in Echtzeit abbildet, sowie die Implementierung der Integrierten Planungsumgebung (Integrated Planning Landscape, IPL) in Lateinamerika, Nordamerika und Europa hat die Betriebssicherheit weiter gestärkt. → **SEITE 52** Zusätzlich wurden **Geschäftsbeziehungen** zu 360 neuen Lieferanten hergestellt, um die Abhängigkeit von aus einer Hand stammenden Materialien zu reduzieren und somit Flexibilität und Zuverlässigkeit zu erhöhen.

## 6. Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Reduzierung der Umweltauswirkungen

Im Einklang mit Clariants Umweltzielen für 2025, reduzierte Care Chemicals 2018 den Verbrauch von Energie und Wasser sowie Abfälle, Abwasser und Treibhausgase. Durch die Analyse von End-to-End-Prozessen mit Schwerpunkt auf Ertragssteigerungsinitiativen wie dem Produktionssystem YEE → **SEITE 53** konnten Emissionen und Ressourcenverbrauch gesenkt werden, sodass Industrial & Consumer Specialties die ISO 50001-Zertifizierung für alle Standorte in Europa erhielt. Zur weiteren Reduzierung von Umweltverschmutzung und zum Schutz der Ökosysteme wurde am Standort Gendorf, Deutschland, ein neuer Kühler installiert, der ohne Emission des halogenierten Kohlenwasserstoffs Frigen arbeitet. Am Standort Bonthapally, Indien, wurde die Abwasserbehandlung aufgerüstet, um Abwässer auf null zu reduzieren. → **SEITE 160**

Im Jahr 2018 hat Industrial & Consumer Specialties das Projekt Olive II gestartet. Ziel ist es, den Standort Tarragona, Spanien, in eine vollständig integrierte Produktionsanlage für Squalan und Squalen sowie entsprechende nachgelagerte Produkte aufzurüsten. Mit der Integration verschiedener Wertschöpfungsschritte an einem Ort kann Clariant höherwertige Produkte herstellen und durch die Reduzierung von Transportwegen zugleich negative Auswirkungen auf die Umwelt senken.

## 7. Betriebssicherheit

Im Jahr 2018 unternahm Care Chemicals wichtige Schritte, um das Ziel von null Unfällen zu erreichen. Das Unfallvermeidungsprogramm »Avoiding Accidents« wurde an allen Standorten eingeführt. Ausserdem fanden Auffrischungsschulungen an vier Standorten statt, die das Programm bereits eingeführt hatten. → **SEITE 140** Zusätzlich wurden Sicherheits-Einzel-schulungen für Führungskräfte durchgeführt, die Module wie elektrische Sicherheit und persönliche Schutzausrüstung umfassten. Am Standort Gendorf, Deutschland, setzte Industrial & Consumer Specialties eine Pilotversion der Initiative für globale Betriebsdisziplin (Global Operational Discipline) um, die auf einem von DuPont entwickelten Ansatz basiert und aus Sicherheitstrainings und einer Sensibilisierungskampagne besteht. Der globale Roll-out der Initiative begann im Jahr 2018 mit der Erstimplementierung am Clariant Standort Suzano, Brasilien. Im Laufe der Jahre 2019 und 2020 werden weitere Standorte folgen. Schliesslich trugen häufige Audits an allen Standorten zu erheblichen Verbesserungen bei Produktqualität, Umweltschutz sowie Gesundheitsmassnahmen und Sicherheitsvorkehrungen bei.

## Ziele 2021

# 5-7%

Wachstumsziel pro Jahr

# 19-21%

EBITDA-Zielmarge

## Performance

### INPUT

# 2,8%

des Umsatzes wurden für F&amp;E aufgewendet

# 965

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

# > 70

Aktive Innovationsprojekte

# 13

Produktionsstandorte

# 2988

Anzahl beschaffter Rohstoffe

### OUTPUT

# 1665

Umsatz in Mio. CHF

# 7%

Wachstum in Lokalwährungen

# 19%

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten

# 0,98<sup>1</sup>

Produktionsmenge in Mio. t

## People

### INPUT

# 32 019

Weiterbildungsstunden

# 1710

Rohstofflieferanten

### OUTPUT

# 2541

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende (2017: 2.582)

## Planet

### INPUT

# 806<sup>2</sup>

Energieverbrauch in Mio. kWh

### OUTPUT

# 60<sup>2</sup>

Abfallmenge in Tausend t

# 217<sup>2</sup>

Treibhausgasemissionen in kg/t Produktion

 Finanzkapital
  Intellektuelles Kapital
  Produziertes Kapital  
 Humankapital
  Beziehungskapital
  Natürliches Kapital

<sup>1</sup> Das Produktionsvolumen für 2018 basiert auf einem reduzierten Berichtsumfang, der diejenigen Standorte einschliesst, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

<sup>2</sup> In jedem dritten Jahr validiert Clariant die Umweltzahlen für alle Produktionsstandorte. Der letzte vollumfängliche Berichtszyklus fand 2017 statt. In den dazwischenliegenden Jahren, einschliesslich 2018, umfasst der reduzierte Berichtsumfang die grösseren Standorte, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

Warum

Was

Wann

**Wo**

Wer

**Innovation und technologischer Fortschritt**

# **Wo können wir Innovation beschleunigen?**

**Schnelligkeit war in der Innovation schon immer wichtig. Erster zu sein, macht häufig den Unterschied, egal ob bei Problemlösungen oder Produktentwicklungen. Immer kürzere Innovationszyklen und niedrigere Eintrittsbarrieren für Wettbewerber machen es schwerer, die Nase vorn zu behalten. Bei Clariant helfen neue Forschungsmethoden und Kooperationen, Ideen schneller und zuverlässiger zu realisieren.**

# Lucius Kemp

**Mittels Hochdurchsatzexperimenten (HTE)  
helfen Lucius Kemp und sein globales Team  
Clariant, neue Forschungsgebiete zu sondieren  
und den Innovations-Output zu steigern.**

# Tiago Merckel Haugg

**Tiago Merckel Haugg hat gemeinsam mit Clariant für Piá, eine grosse Molkereigenossenschaft in Brasilien, in Rekordzeit drei Milchersatzprodukte entwickelt.**

**Herr Kemp, was genau ist das HTE-Labor, das Sie aktuell in Houston, Texas, aufbauen?**

Das Labor für Hochdurchsatzexperimente (HTE) in Houston ist ein Satellitenstandort des HTE-Labors, das wir in Frankfurt, Deutschland, aufgebaut haben. Wir kopieren dort exakt die Instrumente, die Infrastruktur und das Betriebsmodell. So stellen wir sicher, dass die Erweiterung in Amerika zum selben Erfolg führt wie in Europa. Dasselbe Konzept wird auch bei der HTE-Erweiterung in Asien angewendet.

**Wie sorgt HTE für mehr Tempo in der Forschung?**

HTE nutzt Forschungspraktiken, die entwickelt wurden, um mit weniger Aufwand mehr Informationen zu liefern. Je mehr wir über unsere Prozesse und Produkte wissen, umso besser können wir Lösungen entwickeln, die geforderte Leistungsmerkmale bieten. Optimierte Versuchsanordnung, Automatisierung, Auswertung und Modellierung grosser Datenmengen sind Ansätze, die dieses fundierte Wissen ermöglichen.

**Automatisierung ist für die Branche nichts Neues. Was unterscheidet Clariants HTE-Gruppe?**

Meist wird Automatisierung für einen bestimmten Prozess angewendet. Bei Clariant setzen wir Hochdurchsatz-Screening etwa zur Entwicklung und Optimierung von Katalysatoren der Geschäftseinheit Catalysts ein oder beim Screening von Enzymen und Mikroorganismen für die Technologieplattform Biotechnology. Unser HTE-Labor automatisiert die Forschung durchgängig für ein breites Anwendungsspektrum.

**Inwiefern steigert das die Effizienz?**

Durch die hohe Anzahl, die Reproduzierbarkeit und die Betriebszeiten der Prozesse. Viele unserer Instrumente arbeiten parallel und viele Reaktionen werden gleichzeitig durchgeführt. Der kontinuierlich über Nacht und an Wochenenden laufende Betrieb erhöht den Durchsatz beträchtlich. Das ermöglicht es uns, den kompletten Lösungsraum zu eruieren. Die Effizienz wird also durch mehr Erkenntnisgewinne in kürzerer Zeit realisiert, wodurch Antworten und letztendlich auch Lösungen schneller bereitgestellt werden.

**Inwiefern gestalten Sie Experimente anders?**

Indem wir uns zunächst darauf fokussieren, was für die geplante Prüfung am wichtigsten ist, können wir die Anstrengungen bündeln. Wir wenden Software-Tools und statistische Analysen an, um den Prozess besser zu verstehen und vielversprechende Testbereiche einzugrenzen. Häufig führt das zu Lösungen, die man bei klassischen Ansätzen leicht übersehen würde.

**Wie bauen Sie die Experimente konkret auf?**

Das war tatsächlich die grösste Herausforderung bei der Entwicklung des HTE-Labors. Als zentrale Forschungsgruppe bedienen wir alle Geschäftseinheiten von Clariant. Mal synthetisieren wir Moleküle für Personal Care, dann optimieren wir Formulierungen für eine Raffinerie und dann wieder modellieren wir die Stabilität von Schokomilch. Unser Labor ist also darauf ausgelegt, rasch den Übergang von einem Arbeitsablauf zum anderen zu ermöglichen.

**Fördert HTE die Nachhaltigkeit?**

Ja, etwa durch die Miniaturisierung. Wir können in viel kleinerem Massstab testen als herkömmliche Labors. Das verbraucht weniger Rohstoffe und erzeugt weniger Abfall. Beides senkt Kosten und unterstützt das Erreichen der Umweltziele, die sich Clariant gesetzt hat.

**Ersetzt diese Automatisierung Arbeitskräfte?**

Nein, überhaupt nicht. Beim Brainstorming zu einer neuen Fragestellung entstehen oft zunächst unzählige Ideen. Aber Zeit und Ressourcen sind endlich, was dann die Anzahl von Ideen begrenzt, die realistischerweise ausgelotet werden können. Automatisierung erlaubt mehr. Wir nutzen Automatisierung bei Clariant, um eine breit angelegte Prüfung und Sondierung des Lösungsraums zu ermöglichen. Die Erkenntnisse daraus fliessen dann in die Anwendungslabore jeder Geschäftseinheit ein. Dort helfen sie bei der Entscheidung, worauf die Geschäftseinheit ihre Bemühungen konzentriert, und sie sorgen so letztlich für die Steigerung ihrer Erfolgsaussichten im Markt.

# Wie können wir Neues schneller testen?



**LUCIUS KEMP**

Leiter High Throughput Experimentation, Clariant

# Wie helfen wir Kunden, Innovation zu beschleunigen?



**TIAGO MERCKEL HAUGG**

Marketing Manager, Genossenschaft Piá

**Herr Merckel Haugg, Piá wurde vor über 50 Jahren als Genossenschaft von Milchbauern gegründet und ist heute eines der führenden Molkereien in Südbrasilien. Warum haben Sie sich dafür entschieden, auch Milchersatzprodukte anzubieten?**

Bei Piá geht es um gesunde Nahrungsmittel, egal ob Milch oder andere Produkte. Wir sehen einen Trend zu pflanzenbasierten Produkten. Deshalb haben wir eine komplett neue Produktlinie eingeführt, die nicht nur pflanzenbasierte Getränke, sondern auch andere pflanzenbasierte Milchersatzprodukte beinhaltet. So können wir Kunden binden, die aus unterschiedlichen Gründen keine Milch mehr konsumieren. Sei es wegen gesundheitlicher Probleme oder ihrer Überzeugungen in Sachen Tierschutz.

**Wie äussert sich dieser Trend?**

In Europa und in den USA haben wir einen starken Trend festgestellt: Molkereiunternehmen haben Betriebe für pflanzenbasierte Produkte aufgekauft. Der brasilianische Markt entwickelt sich noch, was das betrifft. Aber wir haben die strategische Entscheidung getroffen, die ersten zu sein, die hier in Brasilien ein solches Produktportfolio aufbauen und dabei unser gut etabliertes Vertriebssystem zu nutzen.

**Sie haben bei der Produktentwicklung mit Clariant zusammengearbeitet. Was waren Ihre Vorgaben?**

Wir wollten ein Produkt von hoher Qualität zu einem angemessenen Preis. Das Produkt musste auch mit unseren vorhandenen Systemen und Herstellungsprozessen vereinbar sein.

**Warum war das herausfordernd?**

Abgesehen von der technischen Herausforderung war die Zeit extrem knapp. Wir hatten nur sechs oder sieben Monate, weil wir die neue Produktlinie an der führenden regionalen Fachmesse für Supermärkte vorstellen wollten.

**Warum war das so wichtig?**

Weil genau das den Unterschied macht: Sein Produkt der versammelten Branche an zwei Tagen zu präsentieren, statt 15 000 Kunden einzeln abzuklappern.

**Wie lange dauern derartige Projekte sonst?**

Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. Komplexere Projekte, wie dieses, können bis zu zwei Jahre in Anspruch nehmen.

**Wie haben Piá und Clariant zusammengearbeitet?**

Clariant hat einige Konzepte und deren Marktchancen vorgestellt. Dann hat die Arbeit mit dem Forschungs- und Entwicklungsteam begonnen. Wir haben Prototypen entwickelt und verhandelt. Das Team hat Tests an Demonstrationsanlagen erarbeitet und dann sind wir in die industrielle Testphase gegangen.

**Wie würden Sie diese Zusammenarbeit beschreiben?**

Herausragend waren für mich das Engagement und die Anstrengungen, die unternommen wurden, um den Prozess angesichts der knappen Frist zu beschleunigen. Das war wirklich aussergewöhnlich! Alles verlief reibungslos. Das ist fantastisch, wenn man bedenkt, dass wir ein neues Produkt, einen neuen Prozess mit neuen Inhaltsstoffen und sogar einen neuen Lieferanten ausprobiert haben.

**Worauf kam es bei diesem Projekt besonders an?**

Das Wichtigste war wohl Vertrauen. Beide Unternehmen mussten einander wichtige Informationen offenlegen. Wir haben auf technischer Ebene sehr eng zusammengearbeitet, aber auch Ideen für Themen wie Marketing, Zulassung und Verpackung ausgetauscht.

**Wie kommt das neue Produkt bei den Kunden an?**

Wir sind noch dabei den Markt zu entwickeln und haben noch damit zu tun, das Volumen zu steigern. Aber das Feedback bisher ist positiv, gerade was die sensorischen Eigenschaften des Produktes und die Verpackung angeht.

**Woran arbeiten Sie jetzt? Hat die Zusammenarbeit neue Ideen hervorgebracht?**

Derzeit arbeiten wir mit Clariant an weiteren wichtigen neuen Projekten. Wir testen neue Aromen und neue Verpackungsgrößen. Und wir entwickeln auch pflanzenbasierte Joghurt-Produkte.

# Wertschöpfung durch Catalysis

**Der Geschäftsbereich Catalysis unterstützt Kunden bei der Ertragssteigerung und der gleichzeitigen Senkung von Energieverbrauch und Emissionen. Mit der Entwicklung eines innovativen Prozesses zur Herstellung von Biokraftstoffen mit Hilfe biologischer Katalysatoren hat sich Catalysis einen neuen, vielversprechenden Markt erschlossen. Durch eindrucksvolle Innovationstätigkeit und das langjährige Fachwissen trägt Catalysis zu Clariants Wachstum und Profitabilität bei.**

## 1. Vorteile durch Wirtschaftswachstum und zukunftsweisende Vorschriften

Der Geschäftsbereich Catalysis ist in ein hochgradig globalisiertes Geschäftsumfeld eingebettet und verfügt über Produktionsstandorte in der ganzen Welt und ein Produktportfolio, das eine Vielzahl von Branchen bedient. Daher hat das globale Wirtschaftswachstum 2018 in der Geschäftseinheit Catalysts starke Umsätze begünstigt. Darüber hinaus ergaben sich vielversprechende Geschäftsgelegenheiten durch das regulatorische Umfeld, das sich kontinuierlich dem zunehmenden Bewusstsein für Umweltthemen wie dem Klimawandel anpasst. So hat etwa auf dem rasch wachsenden chinesischen Markt eine strengere Emissionsgesetzgebung zu einer steigenden Nachfrage nach Katalysatoren

geführt, was wiederum nachhaltigere Produktionsprozesse und Produkte ermöglicht. Gemäss einer Verordnung der Europäischen Union zu erneuerbaren Energien soll die Nutzung fortschrittlicher Biokraftstoffe 2030 bei 3,5 % liegen. China strebt in den nächsten Jahren einen Anteil von 10 % erneuerbarem Ethanol in Transportkraftstoffen an. Dieses Engagement für nachhaltig produzierten Biokraftstoff bietet substanzielles Wachstumspotenzial für die Business Line Biofuels & Derivates.



IDEA-TO-MARKET

## 2. Innovation für eine Zukunft ohne fossile Kraftstoffe

Für den Geschäftsbereich Catalysis ist Innovation der Dreh- und Angelpunkt aller Tätigkeiten zur Entwicklung herausragender und vielseitig verwendbarer Produkte. Aufgrund der schädlichen Umweltfolgen durch das Verbrennen fossiler Kraftstoffe kommt der effektiven Ausschöpfung erneuerbarer Energien immer mehr Bedeutung zu. Da Wind- und Solarstrom witterungsabhängig sind, ist die Speicherung der so gewon-

### 001 CATALYSIS

#### ÜBERBLICK

Der Geschäftsbereich Catalysis umfasst die Geschäftseinheit Catalysts, die weltweit 14 Produktionsstandorte betreibt, sowie die Business Line Biofuels & Derivates. Die Anwendungen ihres Produktportfolios beinhalten die Produktion von Chemikalien und Rohstoffen, die

Kraftstoffverarbeitung sowie massgeschneiderte Katalysatoren. Die Business Line Biofuels & Derivates ergänzt ihr Angebot mit sunliquid®, einer revolutionären Technologie zur Produktion von Biokraftstoffen und erneuerbaren Rohstoffen aus Pflanzenreststoffen.

#### ANWENDUNGEN

##### Geschäftseinheit Catalysts

- Ammoniak
- Massgeschneiderte Katalysatoren
- Ethylen und Derivate
- Fischer-Tropsch-Verfahren
- Brennstoffzellen
- Brennstoffaufbereitung
- Benzinentschwefelung
- Gasverarbeitung
- Hydrogenisierung
- Methanol
- Abgasbehandlung für chemische Anlagen und Stationärmotoren
- Oxidation
- Polypropylen und On-Purpose-Technologien zur Propylengewinnung

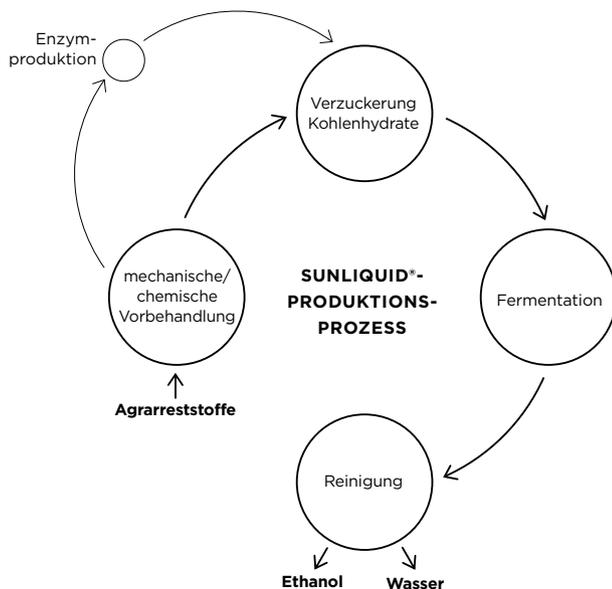
- Wasserstoff für Raffinerien
- Reinigung von Raffinerieströmen
- Sour-Gas-Shift
- Dampfspaltung und Olefinreinigung
- Styrol und BTX, MTP
- Synthetisches Erdgas
- Zeolit-Pulver

##### Business Line Biofuels & Derivates

- Aus Reststoffen gewonnene Biomaterialien
- Biokatalyse
- Fermentation
- Fortschrittliche Biokraftstoffe mit geringem Kohlenstoffgehalt
- Zellulose-Ethanol



### SUNLIQUID® - EIN VOLLSTÄNDIG INTEGRIERTES PROZESSDESIGN



**sunliquid®** ist ein innovativer Prozess zur Herstellung von Biokraftstoffen und Biomaterialien aus Agrarreststoffen. Hierbei werden zunächst Agrarreststoffe, wie etwa Weizenstroh, mit Dampf behandelt, gefolgt von einem plötzlichen Druckabfall, durch den das Stroh zerfällt. Anschliessend werden die Strohrückstände in eine Reihe von Reaktoren geleitet, in denen sie verflüssigt werden und in denen bestimmte Enzyme gebildet werden. Diese Enzyme spalten das Stroh in Einfachzucker auf. Diese Zucker werden fermentiert, das Ergebnis ist ein Ethanol-Wasser-Gemisch. Im letzten Schritt wird das Ethanol gereinigt, damit es als Biokraftstoff oder als Rohstoff für Biomaterialien genutzt werden kann. Durch die Nutzung von Lignin, dem unlöslichen Anteil von Stroh, als Brennstoff ist der sunliquid®-Prozess energieautark.

Clariant hat einen Bericht über die CO<sub>2</sub>-Bilanz von sunliquid® erstellt. Dieser Bericht zeigt, dass die Kohlenstoffintensität von Ethanol, das mit Hilfe von sunliquid® hergestellt wird, bis zu sechsmal geringer ist als bei herkömmlichen Kraftstoffen.

nenen Energie von entscheidender Bedeutung für eine konstante Stromversorgung.

2018 hat Clariant eine Partnerschaft mit Hydrogenious Technologies geschlossen. Ihr Ziel ist die Revolutionierung der Wasserstoffwirtschaft. Die innovative Liquid Organic Hydrogen Carrier (LOHC)-Technologie verbessert massgeblich die Sicherheit, Skalierbarkeit und Handhabung bei der Speicherung und beim Transport von Wasserstoff. Clariants EleMax™-Katalysatoren sind für die chemische Bindung und Freisetzung von Wasserstoff an und durch einen organischen Träger verantwortlich, sodass eine Speicherung ohne erkennbare Energieverluste möglich ist und ausserdem die Lebenszykluseffizienz der LOHC-Technologie optimiert wird. Der gebundene Wasserstoff ist

nicht toxisch, zeichnet sich durch niedrige Entflammbarkeit aus und ist folglich als nicht gefährlich eingestuft. Darüber hinaus bleibt die Verbindung über einen breiten Temperaturbereich hinweg bei Umgebungsdruck flüssig und kann mit der bestehenden Infrastruktur für fossile Kraftstoffe transportiert werden. Daraus resultiert eine stets verfügbare Belieferung von Industriestandorten und Tankstellen. In Tennessee, USA, sind die ersten Einheiten in kommerziellem Massstab in Betrieb und bestätigen die technische und wirtschaftliche Attraktivität der Technologie. Clariant ist stolz darauf, bei der Realisierung dieses bedeutenden Technologiesprungs mitzuwirken, der Wasserstoff zu einem sicheren, effizienten und skalierbaren Energieträger macht.

Bei der Business Line Biofuels & Derivatives liegt der Fokus auch weiterhin auf sunliquid®. 2018 wurde die sunliquid®-Technologie mit dem Meyer-Galow-Preis für industrielle Chemie ausgezeichnet. Dieser Preis wird für Innovationen mit herausragendem Nachhaltigkeitsprofil verliehen. Clariant wurde für ihre Leistungen und Beiträge in Bezug auf die erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung dieser revolutionären Technologie gewürdigt. 2018 wurde die Technologie in Zusammenarbeit mit Exxon und der Renewable Energy Group (REG) für die Produktion von Zellulose-Diesel der zweiten Generation diversifiziert, der aus Zucker gewonnen wird. Weitere Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zielen auf die Optimierung der sunliquid®-Technologie zur steten Verbesserung der Plattform selbst und auf die weitere Diversifizierung der verschiedenen Derivatprodukte der sunliquid®-Technologie.



#### MARKET-TO-CUSTOMER

### 3. Einbeziehung von Kunden

Kundenbedürfnisse zu verstehen und zu antizipieren ist für den Geschäftserfolg von ausschlaggebender Bedeutung. Daher fokussiert sich der Geschäftsbereich Catalysis darauf, entlang der gesamten Wertschöpfungskette Erkenntnisse über seine Kunden aufzuspüren und genau zu identifizieren. Clariants Initiative »Leading Marketing Organization« zielt genau darauf ab und analysiert kontinuierlich die vorhandenen Marketingkompetenzen des Unternehmens.

Die Ergebnisse der alle zwei Jahre durchgeführten Kundenzufriedenheitsbefragung 2018 unterstreichen die Bedeutung von Innovation für die Kunden des Geschäftsbereichs Catalysis. Dies ist nach »Technischen Services« das zweitwichtigste Kaufkriterium. Aus Sicht der Kunden hat Clariant hier einen deutlichen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern. Der Kundenzufriedenheitsindex erreichte 77 Punkte (2016: 79) und der **Kundentreueindex** blieb mit 81 Punkten (2016: 83) auf einem hohen Niveau.

Clariants Geschäftseinheit Catalysts veranstaltet alle zwei Jahre ein Kunden-Event, die Konferenz »Defining the Future«, bei der sich die globale Branchen-Community zum Netzwerken, zum Erkenntnisaustausch und für kritische Analysen trifft. Im Jahr 2018 wurden anlässlich der achten »Defining the Future«-Konferenz in Hangzhou, China, von Experten für globale chemische Märkte mehr als 50 Präsentationen vor über 600 Teilnehmenden gehalten. Clariant hat einige Herausforderungen, mit denen sich die Kunden konfrontiert sehen, ausführlich geschildert und dargelegt, wie das Unternehmen durch die Entwicklung von Produkten mit herausragenden Leistungs- und Nachhaltigkeitseigenschaften auf diese Herausforderungen eingeht.

Die Business Line Biofuels & Derivatives hat auch 2018 Beziehungen zu politischen Stakeholdern aufgebaut. Darüber hinaus haben die Vertriebs- und Marketingteams von sunliquid® an verschiedenen internationalen Konferenzen teilgenommen, insbesondere in den Bereichen Bioenergie und erneuerbare Energien. Ziel hierbei war die weitere Verkaufsförderung der sunliquid®-Technologie und ihrer Anwendungen.

### 4. Einführung von Produkten mit verbessertem Nachhaltigkeitsprofil

Die Produkte der Geschäftseinheit Catalysts verbessern die Nachhaltigkeit und Sicherheit an den Produktionsstandorten und bei den Prozessen der Kunden. 2018 hat Clariant ihr EnviCat®-Portfolio um eine leistungsstarke Lösung erweitert, die Stickoxide signifikant reduziert. Stickoxide tragen zu einer Reihe von Umweltproblemen bei, darunter saurer Regen, Smog und bodennahes Ozon. Der Wabenstruktur-Katalysator nutzt Ammoniak als Reduktionsmittel für die Umwandlung von Stickoxiden in unschädliches Stickstoffgas und Wasser. Er senkt effektiv die Stickoxidemissionen von gasbefeuerten Abluftströmen und ist gut geeignet für die Nutzung bei einer Vielzahl chemischer und industrieller Anwendungen, wie etwa in der Stromerzeugung oder der petrochemischen Raffinierung.

# 81

Der **Kundentreueindex** der Business Area Catalysis blieb mit 81 Punkten auf hohem Niveau.

## »Die erfolgreiche Entwicklung spezieller Katalysatoren für die LOHC-Technologie ist nicht nur Ausdruck der zukunftsweisenden Kompetenzen von Clariant, sondern spiegelt auch die Bedeutung der Nachhaltigkeit für unsere Kultur, unsere Betriebstätigkeiten und als Motor für Wachstum und Innovation wider.«

MARVIN ESTENFELDER

Leiter F&E, Geschäftseinheit Catalysts

Clariant legt Wert auf die kontinuierliche Innovation ihrer Katalysatoren, damit sie eine optimale Leistung erzielen. Der 2018 eingeführte Katalysator OleMax™ 260 bietet z.B. eine nahezu 100 %-ige Selektivität gegenüber Ethylen. OleMax™ 260 ermöglicht nicht nur höhere Erträge, sondern fördert ebenfalls einen nachhaltigen Prozess mit einem vereinfachten Streaming-Betrieb, der das anlaufbezogene Abfackeln von Kohlenwasserstoff sowie die Zeit bis zur spezifikationsgerechten Ethylenproduktion reduziert. Das erste kommerzielle Anfahren der neuen Ethylenproduktionsanlage von The Dow Chemical Company in Freeport, Texas, USA, hat das Potenzial des Katalysators nachgewiesen.

Mit jeder Produkteinführung stärkt die Geschäftseinheit Catalysis ihre Produktkompetenzen weiter. 2018 wurde HYDEX™ E, der neueste Katalysator zum Entwachsen von Diesel in der HYDEX™-Reihe eingeführt. Der Katalysator verbessert die Kaltfließ-eigenschaften des Kraftstoffs und erleichtert dessen Handhabung bei kalten Witterungsbedingungen. HYDEX™ E ist ein neuer Katalysator, der sogar unter vollständig sauren Betriebsbedingungen eingesetzt werden kann, dabei den Dieselertrag erhöht und die Bildung von Nebenprodukten reduziert. Aufgrund der verbesserten **Entschwefelung**, der zusätzlichen Ausdehnungseigenschaften des Produkts und einem erhöhten Anteil an verbrennungsfreundlichen Substanzen im Endprodukt versetzt HYDEX™ E die Kunden in die Lage, strengere Kraftstoffvorschriften in Bezug auf die Partikelbildung einzuhalten.

2018 wurde der MegaMax® 800 Methanol-Synthese-Katalysator erfolgreich in einer Anlage der China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) in der Provinz Hainan eingesetzt. Methanol wird als Rohstoff für eine Vielzahl von Chemikalien sowie als Kraftstoff, Lösungs- und Frostschutzmittel verwendet. MegaMax® 800 steigert den Ertrag und die Effizienz und ist gleichzeitig kompatibel mit einem breiten Spektrum von Methanolprozess-Technologieplattformen. Darüber hinaus wahrt er seine hohe Selektivität über die gesamte Lebensdauer und reduziert daher die Bildung von Nebenprodukten beträchtlich. Die Anwendung von MegaMax® 800 hat die Profitabilität und Kohlenstoffeffizienz am CNOOC-Standort verbessert. Grund hierfür sind die hohe Produktivität und Verfügbarkeit des Katalysators bei niedrigeren Betriebstemperaturen.



### CUSTOMER-TO-CASH

#### 5. Sicherstellen profitabler Partnerschaften

Die Interaktion mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette ist unverzichtbar für den Geschäftsbereich Catalysis, wenn es darum geht, Geschäfte zu forcieren und neue Märkte zu erschliessen. 2018 hat die Geschäftseinheit Catalysts zwei wichtige Vereinbarungen mit Sinopec unterzeichnet, dem grössten Petroleum- und Chemieunternehmen Chinas. Eine der Vereinbarungen ermöglicht Clariant die Lizenzierung von S-Zorb, einem Sorptionsmittel, das bei der Benzinherstellung zur Entschwefelung von Rohbenzin verwendet wird. Das Sorptionsmittel ist ideal für die Aufbereitung von Benzin in vorhandenen Raffinerien, sodass diese Chinas National-V-Standards zur Kraftstoffqualität einhalten können. Die andere Vereinbarung positioniert Clariant als Vertreter für Sinopecs Flüssig-Katalysatoren für katalytische Cracking-Prozesse in Ölraffinerien in Qatar.

#### Entschwefelung

Rohöl, Grundstoff für Diesel, enthält immer einen Anteil Schwefel, welcher für sauren Regen verantwortlich ist. Der neueste Dieselkatalysator von Clariant verbessert die Entschwefelung und hilft so, schädliche Emissionen zu reduzieren.

# 9

**Ein intelligenter Kühlturm** half, den Gesamtstromverbrauch der vorkommerziellen Anlage in Straubing, Deutschland, um 9 % zu senken.

Ein weiteres Beispiel dafür, dass Partnerschaften zu herausragenden Ergebnissen führen können, ist der Kooperationsvertrag mit McDermott, ehemals CB&I. Gegenstand des Vertrages ist die Konzeption der weltweit grössten Single-Train Propandehydrierungsanlage für die Jinneng Science & Technology Company in China. Die Partnerschaft verbindet Clariants CATOFIN™-Katalysatoren und Heat Generating Material mit der Lummus CATOFIN™-Propandehydrierungs-Technologie von McDermott. Clariants Katalysatoren ermöglichen die maximale Umwandlung von Rohstoffen, während das patentierte Heat Generating Material die Selektivität des Katalysators erhöht. Beide Faktoren führen zu höheren Erträgen und geringeren Betriebskosten.

## 6. Verbesserungen bei Beschaffung, Produktion und Betriebsicherheit

Der Geschäftsbereich Catalysis hat Clariants globale Beschaffungsinitiative weiterhin forciert, um die Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit ihrer umfangreichen globalen Lieferkette zu verbessern. Darüber hinaus ist es der Geschäftseinheit Catalysts gelungen, die Ziele zu erreichen, die für Nachhaltigkeitsprüfungen Dritter gesteckt wurden.

In der **sunliquid®-Produktionsanlage** in Rumänien hat ein eigenes Team an der Sicherung einer langfristig stabilen Lieferbasis und entsprechenden Beziehungen mit Bauern vor Ort gearbeitet, um so die Rohstofflieferung in der Betriebsphase der Anlage sicherzustellen. Die Business Line Biofuels & Derivates entwickelt aktuell eine digitale Lösung, die einen transparenten und effizienten Betrieb der Strohlieferkette unterstützen soll.

In der Business Line Biofuels & Derivates werden laufende Sicherheitsschulungen durchgeführt, die das Sicherheitsbewusstsein bei den alltäglichen Betriebsabläufen schärfen sollen. Darüber hinaus wird durch spezielle Gesundheitstage das Bewusstsein für Ergonomie im Arbeitsumfeld und einen gesunden Lebensstil gesteigert.

## 7. Verbesserung des Umweltschutzes an den Produktionsstandorten

Der Geschäftsbereich Catalysis ist entschlossen, die ökologische Nachhaltigkeit seiner Produktionsstandorte zu verbessern. Am Standort Severodonetsk, Ukraine, sind beispielsweise technologische Neuerungen geplant, die auf ein verbessertes Energie- und Wassermanagement abzielen. Bis 2020 wird eine moderne Verdampferereinheit den Gesamtenergieverbrauch senken. Die Installation einer Umkehrosmoseanlage für die Abwasserbehandlung wird einen Wasserkreislauf ermöglichen, der den Verbrauch senkt und sauberes Abwasser freisetzt.

Die Business Line Biofuels & Derivates hat im Rahmen von Clariants eWATCH™-Programm und dem Produktionssystem YEE verschiedene Projekte gestartet, mit denen der Ressourcenverbrauch reduziert werden soll. In ihrer vorkommerziellen Anlage in Straubing, Deutschland, hat ein intelligenter **Kühlturm** den Gesamtstromverbrauch um 9 % gesenkt. Ausserdem werden dank optimierter Produktionsprotokolle der Frischwasserverbrauch und die Abwasserproduktion kontinuierlich reduziert. Zudem wurden die Kosten für die Abwasserentsorgung signifikant verringert, indem das Abwasser zunächst in eine Biogasanlage eingespeist wird.

### Produktionskapazität

Die sunliquid® Produktionsanlage in Rumänien soll jährlich 50 000 Tonnen Ethanol aus Stroh produzieren.

## Ziele 2021

# 6-9%

Wachstumsziel pro Jahr

# 26-30%

EBITDA-Zielmarge

## Performance

### INPUT

# 6,6%

des Umsatzes wurden für F&amp;E aufgewendet

# 263

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

# > 110

Aktive Innovationsprojekte

# 14

Produktionsstandorte (Joint-Ventures mit 50%- oder Minderheitsanteil nicht beinhaltet)

# 968

Anzahl beschaffter Rohstoffe

### OUTPUT

# 861

Umsatz in Mio. CHF

# 11%

Wachstum in Lokalwährungen

# 23,1%

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten

# 0,06<sup>1</sup>

Produktionsmenge in Mio. t

## People

### INPUT

# 27 726

Weiterbildungsstunden

# 538

Rohstofflieferanten

### OUTPUT

# 2 061

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende (2017: 1970)

## Planet

### INPUT

# 588<sup>2</sup>

Energieverbrauch in Mio. kWh

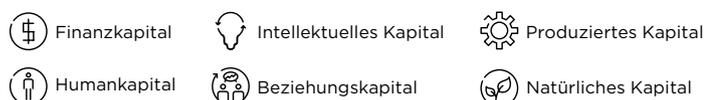
### OUTPUT

# 15<sup>2</sup>

Abfall in Tausend t

# 2 709<sup>2</sup>

Treibhausgasemissionen in kg/t Produktion



<sup>1</sup> Das Produktionsvolumen für 2018 basiert auf einem reduzierten Berichtsumfang, der diejenigen Standorte einschliesst, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

<sup>2</sup> In jedem dritten Jahr validiert Clariant die Umweltzahlen für alle Produktionsstandorte. Der letzte vollumfängliche Berichtszyklus fand 2017 statt. In den dazwischenliegenden Jahren, einschliesslich 2018, umfasst der reduzierte Berichtsumfang die grösseren Standorte, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

Warum

**Was**

Wann

Wo

Wer

## Umweltschutz und Ressourcen

# Was unterstützt den Übergang zu erneuerbarer Energie?

**Erneuerbare Energien sind die Zukunft. Überall auf der Welt wächst ihre Nutzung. Das bringt jedoch neue Herausforderungen beim Speichern und Transportieren von Energie mit sich. Die chemische Industrie spielt dabei eine wichtige Rolle dabei – sowohl als grosser Energieverbraucher wie auch als Wegbereiter neuer Technologien für die Nutzung und Speicherung von Elektrizität.**

# Camilla Lang

**Als Standortleiterin und Country ESHA Nordics  
hat Camilla Lang Clariants schwedische  
Standorte beim Wechsel auf erneuerbare  
Energien unterstützt.**

# Daniel Teichmann

**Als CEO von Hydrogenious Technologies arbeitet Daniel Teichmann daran, Wasserstoff zu einem sicheren und einfach zu transportierenden Energiespeicher zu machen.**

**Clariants drei Produktionsstandorte in Schweden sind kürzlich auf erneuerbaren Strom umgestiegen. Warum?**

Weil es sinnvoll ist. Clariant hat sich globale Umweltziele gesteckt. Eines dieser Ziele sieht bis 2025 die Reduktion der Treibhausgasemissionen um 35 % pro Tonne produzierter Güter vor. Unsere Umstellung auf erneuerbare Energien ist ein Schritt in diese Richtung. Auch der Zeitpunkt passte: Wir hatten für jeden unserer drei Standorte einzelne Verträge mit Stromanbietern, die alle zur Verlängerung anstanden. Also haben wir zuerst entschieden, die drei Verträge zu bündeln und uns erneuerbare Optionen anzusehen.

**Welche Energiequellen haben Sie verwendet und welche verwenden Sie jetzt?**

Wir sind vom Atomstrom, der den grössten Anteil des Strommix in Schweden ausmacht, auf 100 % Wasserkraft umgestiegen.

**Wieviel Strom verbrauchen die drei Standorte?**

Wir verbrauchen ungefähr drei Millionen Kilowattstunden und haben errechnet, dass wir nun etwa 300 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr einsparen.

**Was war Ihre Rolle bei der Umstellung?**

Seit 2011 bin ich Standortleiterin in Hällekis. Seit 2016 bin ich ausserdem für Umweltschutz, Sicherheit und Gesundheitsschutz – auf Englisch kurz ESHA – in der Region Skandinavien verantwortlich. In dieser Funktion konnte ich den gebündelten Vertrag für die drei schwedischen Standorte über Geschäftseinheiten hinweg aushandeln. Ich habe mit den anderen Standortleitern und mit der Geschäftsführung gesprochen. Sie waren alle sofort dabei.

**Gab es Probleme oder Bedenken?**

Nein. Es war recht einfach, die Leute zu überzeugen. In Schweden sind wir sehr umweltbewusst. Und wir verfügen über einen gut funktionierenden Markt für erneuerbare Energien. Daher war die Umstellung tatsächlich sehr einfach.

**Und was ist mit den Energiekosten?**

Dank unserer neu gebündelten Einkaufsmacht geben wir jetzt weniger für Strom aus als früher.

**Ist die Stromversorgung so stabil und verlässlich wie bei Atomstrom?**

Wir sind genauso ans Netz angeschlossen wie zuvor, sodass wir hinsichtlich der Stabilität keine Bedenken haben müssen. Wir bezahlen einfach für Strom aus Wasserkraft. Im Grunde ist das so, als ob Sie zu Hause den Stromanbieter wechseln. Strom aus Wasserkraft zählt sowieso zu den stabilsten regenerativen Energiequellen.

**Welche Massnahmen ergreifen Sie sonst noch zur Emissionsreduktion?**

Wir sind gerade dabei, in unseren Produktionsverfahren Diesel zu reduzieren. Wir verwenden ihn hier in Hällekis noch immer bei der Trocknung von Bentonit-Ton. Ausserdem nehmen wir unsere Kfz-Flotte unter die Lupe und denken über nachhaltigere Optionen nach. Aber zugegeben – wir haben diesbezüglich noch ordentlich zu tun. Trotzdem wirken sich auch Kleinigkeiten aus. Vor ein paar Jahren haben wir einen grossen alten Elektromotor hier im Werk Hällekis ausgetauscht. Die neue Maschine verbraucht nur noch halb so viel Strom.

**Glauben Sie, dass sich Ihre Erfahrung mit der Umstellung auf erneuerbare Energien auch auf andere Standorte übertragen lässt?**

Ja, sicher. Natürlich muss die Verfügbarkeit gewährleistet sein und es muss einen funktionierenden Markt für erneuerbare Energien geben. Und dann geht es nur darum, es einfach zu tun. Für uns war der Zeitpunkt richtig, weil wir unsere Verträge ohnehin neu verhandeln wollten und ich gerade erst meine neue Position für die Region angetreten hatte. Meiner Meinung nach kann man auf jeden Fall eines daraus lernen: Man muss verschiedene Standorte und Geschäftseinheiten unter einen Hut bringen, so die Einkaufsmacht erhöhen und die Kosten niedrig halten. Das kann in anderen Regionen schwieriger sein, in denen die Standorte, sagen wir, unabhängiger agieren. Und dann braucht man jemanden oder sogar ein kleines Team, das diese Idee aufgreift und umsetzt.

# Können wir unseren Strombedarf nachhaltig decken?



**CAMILLA LANG**

Standortleiterin Geschäftseinheit Functional Minerals & Country ESHA Nordics, Clariant

# Wie beeinflusst Katalyse die Energiewende?



**DANIEL TEICHMANN**  
CEO, Hydrogenious Technologies

**Herr Teichmann, Wasserstoff wird oft als Kraftstoff der Zukunft angepriesen. Warum läuft unsere Welt nicht schon mit Wasserstoff?**

Wasserstoff ist ein hocheffizienter und vollständig erneuerbarer Energieträger. Bei der Verwendung entsteht als einzige Emission Wasser. Daher glauben wir, dass er eine wichtige Rolle spielen kann als Autokraftstoff und zur Speicherung von erneuerbarer Energien wie Wind- und Solarstrom. Das Problem sind die Lagerung und der Transport von Wasserstoff, der bei normalen Temperaturen eine geringe Dichte hat und extrem flüchtig ist. Die übliche Lösung ist, ihn zu komprimieren oder auf sehr niedrige Temperaturen zu kühlen. Beides erfordert aufwendige Technik und zusätzliche Energie.

**Wie sieht Ihre Lösung aus?**

Wir speichern Wasserstoff in einer Flüssigkeit, indem wir ihn chemisch in Öl binden – unseren Liquid Organic Hydrogen Carrier oder LOHC.

**Wie kriegen Sie den Wasserstoff ins Öl?**

Wir hydrogenisieren das Öl mittels Katalyse. Im Grunde bauen wir die Wasserstoffatome ins Molekül ein.

**Welches Öl wird verwendet?**

Dibenzyltoluol, ein gut verfügbarer Stoff, den die Industrie vor allem zur Wärmeübertragung verwendet.

**Wie sicher ist LOHC, nachdem es sozusagen voll beladen mit Wasserstoff ist?**

Für Fernsehteams demonstrierte ich öfter, wie ich eine brennende Fackel in einen Eimer aufgeladenem LOHC tauche. Die Fackel geht einfach aus. Das Öl reagiert überhaupt nicht.

**Sie können Wasserstoff also buchstäblich in einem offenen Eimer herumtragen?**

Ja. Das Öl ist nicht toxisch und auch nicht als Gefahrgut klassifiziert. Er ist unbedenklicher als Diesel.

**Welche Rolle spielt die Katalyse und welchen Katalysator verwenden Sie?**

Katalyse ist der Schlüssel, um den Wasserstoff in das Molekül einzubringen. Wir verwenden Edelmetallkatalysatoren aus Clariants EleMax™-Reihe, die speziell auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten sind.

**Wie hilft Ihnen die Partnerschaft mit Clariant?**

Effizienz ist das A und O. Deshalb arbeiten wir mit Clariant zusammen, um die Katalysatoren und das Verfahren weiter zu optimieren. Eine der Herausforderungen war zum Beispiel, dass wir unser System darauf ausgerichtet haben, Wasserstoff aus gemischten Industrieabgasströmen zu extrahieren. Das macht es kompatibel mit verfügbaren Wasserstoffquellen, stellt aber hohe Anforderungen an den Katalysator.

**Wie viel Wasserstoff kann LOHC aufnehmen?**

Ein Kubikmeter LOHC kann etwa 57 Kilogramm Wasserstoff aufnehmen. Zur Verdeutlichung: Ein normaler Kraftstofftank mit 80 Litern LOHC enthielte genug Wasserstoff, um ein Brennstoffzellenauto damit etwa 500 Kilometer weit zu fahren.

**Könnten Sie Ihren Treibstofftank mit LOHC füllen und Ihr Brennstoffzellenauto so fahren?**

Das ist sicher das langfristige Ziel. Dazu bedarf es jedoch einer Miniaturausgabe unserer Technologie. Aktuell fokussieren wir uns auf Anwendungen in grossem Massstab wie die Bereitstellung von Wasserstoff für industrielle Abnehmer und Wasserstoff-Grosstankstellen. Unsere aktuelle Technologie passt bequem in einen 20-Fuss-Container. Und das Beste ist, dass wir bei LOHC unsere bestehende Infrastruktur nutzen können! Grundsätzlich kann unser System überall dort eingesetzt werden, wo ein Lastwagen hinfahren kann. Und das gewonnene LOHC lässt sich einfach mit herkömmlichen Tankfahrzeugen transportieren.

**Wie würde ein vollständiges LOHC-Ökosystem für Wasserstofffahrzeuge aussehen?**

Eine Tankstelle könnte aufgeladenes LOHC in ihren normalen unterirdischen Treibstofftanks lagern und es bei Bedarf dehydrogenisieren. Unsere Heimatstadt Erlangen war die erste Stadt, in der so eine Tankstelle eröffnet wurde. Aber wir arbeiten auch an Lösungen, die LOHC direkt im Fahrzeug dehydrogenisieren könnten, sodass ein Auftanken ganz einfach nur durch den Austausch von unaufgeladenem gegen aufgeladenes Öl erfolgen könnte. Grosse Fahrzeuge wie Lastwagen, Züge und sogar Schiffe sind natürlich die ersten Anwarter auf dem Weg hin zu einem immer kompakteren System. Gegenstand eines der Pilotprojekte, das von unserem Partner, dem Helmholtz-Institut für Erneuerbare Energien Erlangen-Nürnberg, koordiniert wird, ist daher auch ein Zug, der mit LOHC betrieben wird.

# Wertschöpfung durch Natural Resources

**Der Geschäftsbereich Natural Resources verbindet Unternehmen, die in der Mineral-, Öl- und Gasförderung tätig sind, mit solchen, die diese Materialien zur Entwicklung leistungsstarker und nachhaltiger Lösungen einsetzen. Angesichts des weltweit zunehmenden Öl-, Metall- und Nahrungsmittelverbrauchs greift der Geschäftsbereich Trends auf, die in verschiedenen Branchen zu beobachten sind.**

## 1. Nutzung des konjunkturellen Aufschwungs und des Wachstums in Schlüsselindustrien zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit

Angetrieben durch die positive Dynamik der Weltwirtschaft, die eine gestiegene Nachfrage nach aufbereitetem Bentonit mit sich brachte, blieb Functional Minerals 2018 weiterhin auf Wachstumskurs. Globale Trends, wie die Urbanisierung, erneuerbare Energien und veränderte Ernährungsgewohnheiten, eröffnen neue Chancen für Reinigungsverfahren und deren Produkte. Obwohl die Umsätze im Reinigungsgeschäft aufgrund einer schlechten Qualität der Soja- und Palmöl-ernte zunächst schwach waren, erholte sich der Markt in der zweiten Jahreshälfte etwas. Darüber hinaus konnte das immer grössere Interesse an Reinigungs-

verfahren im Bereich erneuerbarer Energien die schwächeren Umsätze bei der Speiseölsreinigung Anfang 2018 ausgleichen. Die Geschäftseinheit Functional Minerals hat bewiesen, dass sie sehr gut positioniert ist, um in diesem Segment weiter zu wachsen und massgeschneiderte und innovative Lösungen für die Reinigung von Biotreibstoffen der zweiten Generation durch enge Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden zu entwickeln.

Das anhaltende Wachstum in der globalen Automobilindustrie und der zunehmende Trend zur Senkung schädlicher Emissionen bei der Eisengiesserei haben vorteilhafte Bedingungen für Clariants Geschäft mit Giessereiadditiven geschaffen. Functional Minerals profitiert von dieser Entwicklung, indem es den Vertrieb von emissionsarmen Formsandadditiven, wie Geko™ LE, verstärkt. Da die zunehmende Elektrifizierung in der PKW-Industrie weiterhin eine Herausforderung darstellt, konzentrierte sich Mining Services im Bereich Industriemineralien auf Lösungen zur Lithiumgewinnung, einem wichtigen Rohstoff für Batterien.

### 001 NATURAL RESOURCES

#### ÜBERBLICK

Der Geschäftsbereich Natural Resources umfasst Functional Minerals und Oil & Mining Services. Functional Minerals unterhält eine voll integrierte Wertschöpfungskette von der Förderung der Bentonite über die Verarbeitung der Endprodukte bis hin zur Bereitstellung des

technischen Know-how am Kundenstandort. Oil & Mining Services ist Anbieter von Chemie-, Technologie- und Service-Lösungen für den Erdölsektor sowie die Raffinerie- und Bergbauindustrie.

#### ANWENDUNGEN

##### Functional Minerals

- Ölsreinigung
- Giessereiadditive
- Trockenmittel, Sauerstoffabsorber, Feuchtigkeitsanzeigeprodukte
- Sedimentmanagement
- Bauingenieurwesen
- Abwasserbehandlung

- Tonspezialitäten
- Papierzusatzstoffe
- Reinigungsmitteladditive
- PVC-Stabilisatoren
- BTX-Katalysatoren
- Reinigung von Kerosin und Flugturbinenkraftstoff

##### Oil & Mining Services

- Stockpunkterniedriger
- Sprengstoffemulgator
- Schaumflotationschemikalien
- Bohrhilfsmittel
- Öl und Wasser Separation
- Asphaltentkontrolltechnologien
- Gesteins- und Salzablagerungsmanagement
- Korrosionsmanagement
- Chemikalienliefersysteme und Daten Handhabung
- Entgasung von Gasbrunnen
- Bohrlochaufreinigungstechnologien
- Hydratmanagement und Kontrolle

# 35

Functional Minerals führte 2018 etwa 35 Innovationsprojekte (Klasse 1 und 2) durch.

In 2018 hat sich der Ölpreis weiter erholt und wichtige Rohstoffmärkte haben sich stabilisiert. Dies hat dazu geführt, dass viele von Clariants Oil & Mining Kunden allmählich von ihrem kostenorientierten Beschaffungsansatz abrücken und längere Vertragslaufzeiten in Betracht ziehen, wodurch sich neue strategische Wachstumsmöglichkeiten eröffnen. Allerdings bestanden hier regionale Unterschiede. Da der Handelsstreit zwischen den Vereinigten Staaten und China zu Unsicherheit im Markt führt und das Wachstum in China behindert, könnten sich die Preise für in China bezogene Rohstoffe aufgrund steigender Kosten für die Einhaltung regulatorischer Anforderungen und steigender Zölle erhöhen.

## IDEA-TO-MARKET

### 2. Innovative Lösungen für mehr Lebensmittelsicherheit und Umweltschutz

Drei Hauptpunkte standen 2018 ganz oben auf der Innovationsagenda. Zunächst beschäftigte sich Functional Minerals mit der Notwendigkeit einer verbesserten Lebensmittelsicherheit durch die Einführung neuer Tonsil® Sorten. Diese verringern das Risiko, dass sich während Reinigungsprozessen schädliche Substanzen, wie etwa 3-Monochlorpropan-1,2-diol (3-MCPD), bilden.

Ausserdem entwickelte Functional Minerals Produkte, die den Kunden helfen, ihre Gesamtkosten zu senken. So bietet Clariant zum Beispiel innovative Lösungen zur Entfernung von Trockenseifen, von denen Unternehmen der Speiseölverarbeitung und die wachsende Industrie für erneuerbare Brennstoffe profitieren. Trockenseifen entstehen während Produktionsprozessen und stellen für die Kunden von Clariant einen beträchtlichen Kostenfaktor dar.

Zu guter Letzt widmete sich die Geschäftseinheit der Weiterentwicklung von Invoque®, einer innovativen

Lösung, die Kunden in der Tief- und Bergbauindustrie hilft, mit störenden Sedimenten im Wasser umzugehen. Mit Invoque® lassen sich die festen und flüssigen Bestandteile schneller und effizienter voneinander trennen sowie der Wasserverbrauch, die Umweltauswirkungen und die Gesamtkosten reduzieren.

Durch diese drei Herausforderungen war die **Innovationspipeline** bei Functional Minerals gut gefüllt. Das bedeutet, dass etwa 35 aktive Klasse-1- und Klasse-2-Projekte sowie ungefähr dieselbe Anzahl an kleineren Klasse-3-Projekten Ende 2018 den Stage-Gate-Prozess durchlaufen hatten. Um die Innovationsprozesse zu beschleunigen und den Pipelinedurchsatz zu verbessern, hat Functional Minerals die strenge Bewertung, Priorisierung und Nachverfolgung von Innovationsprojekten optimiert.

### 3. Beschleunigte Verfahren zur Erschliessung neuer Möglichkeiten bei der nichtkonventionellen Ölproduktion und Elektrifizierung

Die weltweit steigende Ölnachfrage und die sich schnell ändernden Eigenschaften produzierter Öle erhöhen die Komplexität bei der Ölproduktion und erfordern kürzere Innovationszyklen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, arbeitet Oil Services bei Hochdurchsatzexperimenten (HTE) und fortschrittlichen Analyseverfahren mit Group Technology & Innovation zusammen. → **SEITE 116** Im Zuge der Zusammenarbeit wurden in identifizierten Wachstumsfeldern fünf erfolgreiche Anwendungen, wie beispielsweise Stockpunkterniedriger, entwickelt. Für 2019 sind weitere Innovationen geplant. Um die Vermarktung der innovativen Stockpunkterniedriger in der Ölförderung zu unterstützen, wurde das Konzept der iGarage genutzt. → **SEITE 116**

Im Jahr 2018 hat Mining Solutions seine Innovationstätigkeit auf die Rückgewinnung von Kupfer- und Eisenerz durch Flotation fokussiert, um die Betriebseffizienz der Kunden zu steigern. Um nachhaltige Arbeitsweisen in der Bergbauindustrie zu unterstützen, arbeitete Mining Solutions an einer Technologie, welche die Nutzung von gefährlichem Xantogenat ersetzen kann. Clariant Hostaflo<sup>TM</sup> Produkte wurden entwickelt, um die schädlichen Eigenschaften von Xantogenat zu umgehen. Dessen derzeitige Nutzung als Flotationsadditiv zur Gewinnung feiner Partikel von Mineralien ist sowohl gefährlich als auch kostenintensiv, da die Lagerung unter kontrollierten Bedingungen stattfindet und besondere Anforderungen bei der Handhabung sowie konstante Überwachung nötig sind.

#### Flotigam<sup>TM</sup> 7500

Der mit dem EcoTain<sup>®</sup> Label ausgezeichnete Eisenerzsammler Flotigam<sup>TM</sup> 7500 reduziert die Menge an Feinmaterialien, die in Bergteichen entsorgt werden, um bis zu 70%.

Da immer grössere Lithiummengen benötigt werden, um den wachsenden Absatzmarkt für PKWs und andere batteriebetriebene Geräte bedienen zu können, entwickelt Clariant innovative Flotationsammler, die die Trennung lithiumhaltiger Mineralien von anderen gesteinsbildenden Mineralien vereinfachen und dadurch die Lithiumgewinnung aus neuen Ressourcen begünstigen.

### MARKET-TO-CUSTOMER

#### 4. Nachhaltige Lösungen für kundenspezifische Herausforderungen

Im Jahr 2018 konnte die Geschäftseinheit Functional Minerals einer Reihe kundenspezifischer Herausforderungen mit innovativen Lösungen, wie z.B. Opazil<sup>TM</sup> FFR, erfolgreich begegnen. Opazil<sup>TM</sup> FFR ist ein aktiver Adsorber, der verhindert, dass Mineralöle aus Recyclingpapier in verpackte Lebensmittel gelangen. Dank seiner hohen absorbierenden Eigenschaften hilft der im Produkt enthaltene aktive Adsorber dabei, Gesundheitsrisiken zu reduzieren. Herstellern von Lebensmittelverpackungen ist es dadurch möglich, ihren Produktionsprozess anzupassen und zu vereinfachen, ohne dabei geltende Sicherheitsstandards zu verletzen. Ein weiteres Beispiel aus derselben Produktfamilie ist Toxisorb<sup>TM</sup> Premium, ein Additiv, das Toxine bindet und schädliche Substanzen in Futtermitteln neutralisiert. Beide Produkte wurden 2018 mit dem EcoTain<sup>®</sup> Label ausgezeichnet. → SEITE 122

Der Geschäftsbereich Oil & Mining Services hat 2018 erfolgreich eine Reihe an Produkten auf den Markt gebracht, darunter der neu entwickelte Paraffinhemmer WAXTREAT DF, der verhindert, das Rohre bei der Ölförderung auf hoher See verstopfen; ein Paraffindispersionsmittel auf Wasserbasis LIBERATE<sup>®</sup>, das vorhandene Paraffinablagerungen beseitigt, wenn Inhibitoren nicht eingesetzt werden können; und

Hostaflo<sup>TM</sup> Xantogenat-Ersatzprodukte, welche die effiziente und nachhaltige Gewinnung von Sulfidmineralien erleichtern.

Im Austausch mit Kunden zu Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit zeigte sich, dass bislang keine Lösung verfügbar ist, um gefährliche Bestandteile aus Kupfer- und Molybdänkollektoren zu entfernen. Daraufhin entwickelte Clariant ungefährliche Kollektoren für die verbesserte Kupfer und Molybdänrückgewinnung, die von Kunden in Chile und Nordamerika wegen ihrer besseren Leistung und Nachhaltigkeitsvorteile stark nachgefragt wurden.

Der Fortschritt in der nachhaltigen Produktentwicklung wird deutlich durch die erfolgreiche Vermarktung von **Flotigam<sup>TM</sup> 7500**, einem mit dem EcoTain<sup>®</sup> Label ausgezeichneten Kollektor, der die Rückgewinnung von Eisenerz durch Flotation ermöglicht.

Die 2018 durchgeführte Kundenzufriedenheitsbefragung hat ergeben, dass die Kunden von Natural Resources den »Technical Services« einen hohen Stellenwert einräumen und dies noch vor »Produkte und Verpackung« als wichtigstes Kaufkriterium einstufen. Seit der letzten Kundenbefragung 2016 hat sich Natural Resources im Bereich Wettbewerbsfähigkeit auf 80 Punkte gesteigert (2016: 79). Auch die Bereiche Kundenzufriedenheit und -treue zeigen mit 85 Punkten eine Verbesserung (2016: 82). Der Net Promoter Score verbesserte sich auf 45 % (2016: 37 %).

#### 5. Leading Marketing Organizations als Garant für profitables Wachstum

Im Jahr 2018 wurde im Geschäftsbereich Natural Resources die Initiative »Leading Marketing Organizations« (LMO) umgesetzt. Bis zum Jahresende wurden die meisten neuen Schlüsselpositionen besetzt. Darüber hinaus haben die Geschäftsbereiche die Innovationsstrategien mit der allgemeinen Wachstumsstrategie von Clariant und der verfeinerten Kundensegmentierung abgestimmt, indem sie Synergien zwischen den Regionen ausloteten, Angebote mit digitaler Unterstützung verknüpften und die Qualität der Preissetzung verbesserten. Um letzteres zu unterstützen, hat Functional Minerals eine wertorientierte Preisinitiative gestartet, die sicherstellt, dass der Preis für Produkte nach dem Wert, den sie für die Kunden schaffen, festgelegt wird. Oil & Mining Services hat einen Pricing Council eingerichtet, der vorrangig mit der Ausarbeitung regionaler Strategien betraut ist, um Beschaffungsverhandlungen zu optimieren und den Produkten von Clariant den entsprechenden Marktwert beizumessen.

## »Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Diagnosegespräche geworden, die unsere Vertriebsexperten mit unseren Kunden führen. Dadurch haben wichtige Kupferproduzenten Xantogenat in allen Bereichen durch die nachhaltigen Ersatzprodukte von Clariant ersetzt.«

JORGE ARIAS

Global Head of Mining Solutions

### CUSTOMER-TO-CASH

#### 6. Ein ausgewogenes Verhältnis von Kosteneffizienz, Risiken und Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette

Um einen nachhaltigen Mehrwert für Clariant, die Kunden und die Lieferanten garantieren zu können, bilden starke Lieferantenbeziehungen die Grundlage für den Erfolg von Natural Resources. Aus diesem Grund hat Functional Minerals 2018 eine Reihe an Initiativen ins Leben gerufen, welche die Zuverlässigkeit in der Lieferkette erhöhen. So wurden beispielsweise bevorzugte Partnerschaften mit Logistikanbietern aufgebaut, um ausreichende Transportkapazitäten zur Verfügung zu haben, und bestimmte Produktrezepturen neu formuliert, um Lieferkettenrisiken zu reduzieren. Auch die Auswirkungen steigender Energie- und Transportkosten werden von Functional Minerals durch verschiedene Massnahmen abgemildert: So wurde durch den Bezug von Tonerde aus Quellen, die näher bei den Betriebsstätten des Unternehmens liegen, die Wertschöpfung von der Mine bis zum Markt optimiert. Ausserdem konnten durch den Ausbau der Sonnentrocknungsanlagen für Bentonit (z.B. in Sardinien und Spanien) weitere Kosteneinsparungen realisiert werden.

Oil & Mining Services setzt nun auf ein individuell abgestimmtes Bewertungsverfahren, um die Leistung seiner Lieferanten zu überprüfen. Um zusätzliche Faktoren im Hinblick auf die Produktlinie von Oil & Mining Services zu beurteilen, die nicht im Rahmen der Standardleistungsbewertung oder der Together-for-Sustainability-Initiative (TfS) → SEITE 148 berücksichtigt werden, steht ein Kurzfragebogen zur Verfügung. Da Oil & Mining Services eine aktive Kommunikation mit den Lieferanten bevorzugt, teilt die Geschäftseinheit regelmässig aktualisierte Informationspakete und nimmt

neben den mehr als 300 Lieferanten an Clariants jährlichen Einkaufsveranstaltungen teil. Diese bieten eine hervorragende Gelegenheit das Bewusstsein für die Sicherheits- und Nachhaltigkeitsanforderungen von Clariant zu vertiefen.

#### 7. Ausbau der Forschungs- und Produktionskapazitäten durch weltweite Investitionen

Im Jahr 2018 hat Natural Resources seine Forschungs- und Produktionskapazitäten an verschiedenen Standorten ausgebaut. Eindeutiger Meilenstein dieses Vorhabens war für Functional Minerals die Expansion in Indonesien, wo entscheidende Engpässe an verschiedenen Produktionsstandorten für Bleicherde beseitigt werden konnten, die den südostasiatischen Markt bedienen. Dadurch konnten die strategischen Wachstums- und Profitabilitätsziele von Clariant in der Region erreicht werden. Ein weiteres Projekt fand in Südchina statt, wo Clariant ihre Produktion von Trockenmitteln mit Bentonit erhöhen konnte, um der zunehmenden Nachfrage gerecht zu werden.

Der abgeschlossene Ausbau der Industrieanlage in Coatzacoalcos, Mexiko, durch den die Produktionskapazität von Ethoxylaten, insbesondere Demulgatoren, um mehrere tausend Tonnen pro Jahr gesteigert werden konnte, kam sowohl Oil & Mining Services als auch der Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties zugute. Darüber hinaus wurde ein hochmodernes Laboratorium in Clinton, Oklahoma, eröffnet, gefolgt von einem ähnlichen technischen Labor in Midland, Texas. Im Jahr 2018 beendete die Geschäftseinheit Oil & Mining Services ihre Produktionsaktivitäten der Business Line Mining and Emulsions in Marokko und begann, Kunden in der Region mit ihren Produkten aus Europa zu beliefern.

# 36,75

**Durch den Wechsel von Grosslieferungen** auf intermodale Lieferungen werden die jährlichen Treibhausgasemissionen der Geschäftseinheit OMS um 36,75 t CO<sub>2</sub>-Äquivalente gesenkt.

## 8. Optimierte Betriebsabläufe für eine höhere Profitabilität

Die kontinuierliche Verbesserung der Betriebskette ist eine wesentliche Voraussetzung, um optimale Kundenzufriedenheit und Profitabilität garantieren zu können. Im Jahr 2018 begann Functional Minerals damit, ein System zum webbasierten Zeitfenstermanagement für Speditionen zu implementieren, um die pünktliche Ankunft der LKW zu gewährleisten, die die Produktionsstandorte von Clariant mit Endprodukten beliefern. Darüber hinaus waren weitere Massnahmen erforderlich, um die Handels- und Betriebskette besser zu integrieren. Hierfür wurde ein System getestet, um die Silostände der Kunden mit dem Planungssystem von Clariant zu verbinden.

**»Getreu dem neuen Motto ›Customers are our passion, excellence is our way‹ tritt Functional Minerals in einen engen Dialog mit seinen Kunden. Beginnend mit der Frage ›what is precious to you?‹ entwickeln wir zusammen mit unseren und für unsere Kunden neue Produkte oder Lösungen.«**

**SVEN SCHULTHEIS**

Leiter der Geschäftseinheit Functional Minerals

Oil & Mining Services war es möglich, den Wechsel von Grosslieferungen auf **intermodale Lieferungen** in den gesamten USA zu vollziehen, was Nettoeinsparungen von knapp 37 000 CHF pro Jahr und eine Senkung um 36,75 t CO<sub>2</sub>-Äquivalente (- 65%) zur Folge hatte.

## 9. Sicheres Verhalten am Arbeitsplatz und im Strassenverkehr

Um die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zu verbessern, hat Functional Minerals 2018 die Safety-Teams-Initiative ins Leben gerufen. Sie soll gewährleisten, dass sich Mitarbeitende kontinuierlich für ein sicheres Verhalten am Arbeitsplatz einsetzen. Oil & Mining Services hat sich bemüht, die Sicherheit im Strassenverkehr zu erhöhen, da die Mitarbeitenden jedes Jahr über 36 000 000 km zurücklegen, um den Kunden Produkte oder Services bereitzustellen. Im Jahr 2018 wurde für alle Mitarbeitenden in Nordamerika ein Fahrsicherheitstraining eingeführt und in über 200 Fahrzeugen Kamerasysteme mit integriertem Aufzeichnungsgerät installiert. Das Training steht in Lateinamerika ab 2019 zur Verfügung und wird auch als E-Learning-Kurs angeboten.

## Ziele 2021

# 6-7%

Wachstumsziel pro Jahr

# 16-17%

EBITDA-Zielmarge

## Performance

### INPUT

# 2,1%

des Umsatzes wurden für F&amp;E aufgewendet

# 463

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

# > 90

Aktive Innovationsprojekte

# 36

Produktionsstandorte

# 2713

Anzahl der beschafften Rohstoffe

### OUTPUT

# 1394

Umsatz in Mio. CHF

# 8%

Wachstum in Lokalwährungen

# 12,8%

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten

# 2,9<sup>1</sup>

Produktionsmenge in Mio. t

## People

### INPUT

# 30 232

Weiterbildungsstunden

# 1680

Rohstofflieferanten

### OUTPUT

# 3 276

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende (2016: 3235)

## Planet

### INPUT

# 857<sup>2</sup>

Energieverbrauch in Mio. kWh

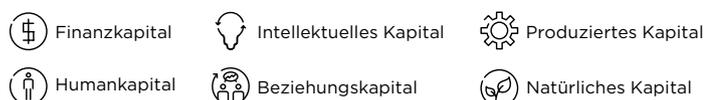
### OUTPUT

# 109<sup>2</sup>

Abfallmenge in Tausend t

# 94<sup>2</sup>

Treibhausgasemissionen in kg/t Produktion



<sup>1</sup> Das Produktionsvolumen für 2018 basiert auf einem reduzierten Berichtsumfang, der diejenigen Standorte einschließt, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

<sup>2</sup> In jedem dritten Jahr validiert Clariant die Umweltzahlen für alle Produktionsstandorte. Der letzte vollumfängliche Berichtszyklus fand 2017 statt. In den dazwischenliegenden Jahren, einschliesslich 2018, umfasst der reduzierte Berichtsumfang die grösseren Standorte, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

Warum

Was

Wann

**Wo**

Wer

**Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz  
und Wohlbefinden**

# **Wo können wir Sicherheit noch weiter verbessern?**

**In der chemischen Industrie passieren nur sehr selten Unfälle. Das ist zweifellos gut. Aber es bedeutet auch, dass man immer seltener aus Fehlern lernt. Wenn zudem die Systeme immer komplexer werden, müssen wir neue Wege finden, Risiken zu erkennen und weiter zu minimieren.**

# Paul Lieck

**Als Corporate Safety Director Nordamerika setzt sich Paul Lieck für die Sicherheit am Arbeitsplatz als einem zentralen Unternehmenswert ein.**

# Martin Clausen

**Als Senior Risk Engineer bei Zurich Insurance  
besucht Martin Clausen weltweit Clariant Standorte,  
um Risiken zu erkennen und zu minimieren.**

**Herr Lieck, Sie arbeiten seit 37 Jahren im Bereich Umwelt- und Gesundheitsschutz.**

**Was ist Ihr Erfolgsrezept für Sicherheit?**

Das ist eine gute Frage. Es gibt eine ganze Reihe von Dingen, die wichtig sind. Ich nenne sie Elemente der Sicherheit: Es gibt Vorschriften und Richtlinien auf Konzernebene und spezifische Abläufe an den Standorten. Die Mitarbeitenden müssen geschult sein und die richtige Ausrüstung haben. Der sichere Betrieb von Anlagen fängt schon bei deren Design an. Aber es geht auch darum, dass Mitarbeitende die richtige Befähigung und Einstellung zum Thema Sicherheit haben. Sichere Verhaltensweisen spielen eine grosse Rolle. Alle diese Aspekte sind entscheidend für unseren Erfolg.

**Wie wichtig ist die richtige Einstellung?**

Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden und das Engagement des Managements sind essenziell. Beides sehe ich bei Clariant. Das Thema Sicherheit hat absolute Priorität auch in der Spitze. Unser früherer CEO hat sich für Sicherheit starkgemacht, und unser neuer CEO hat, als er sich vorstellte, Sicherheit zu einem Kern seiner Botschaft gemacht. Ich finde das toll!

**Sicherheit muss immer Priorität haben?**

Ich würde sogar noch weiter gehen. Ich sehe Sicherheit als einen unserer Kernwerte. Es ist wichtig, dass Sicherheit Priorität hat, aber ein Eilauftrag, der hereinkommt, oder andere Faktoren können Prioritäten vorübergehend verschieben – nicht so die Kernwerte.

**Wie ist Ihre persönliche Einstellung zum Thema?**

Wenn Sie meine Frau und meine Töchter fragen, würden die Ihnen sagen, dass Sicherheit ein Dauerthema bei uns zu Hause ist. Das war schon immer so, aber je älter meine Töchter wurden, desto wichtiger wurde es. Insbesondere als sie anfangen Auto zu fahren.

**Ist Fahrsicherheit auch bei Clariant ein Thema?**

Definitiv. Bei unserer Geschäftseinheit Oil & Mining Services (OMS) etwa wird ganz besonderes Augenmerk darauf gelegt. OMS hat eine beträchtliche Anzahl von Lastwagen und Fahrern, die Produkte ausliefern – auch an entlegene Orte. Die Fahrer sind nicht nur auf öffentlichen Strassen, sondern auch auf Grundstücken unserer Kunden unterwegs. Deshalb haben wir das Programm »SmartDrive« eingeführt, mit dem die Fahrsicherheit bewertet und optimiert wird. Zudem gibt es die Initiative namens »Check 6«, in der jedes Fahrzeug vor seiner Inbetriebnahme überprüft wird.

**Sprechen wir über Zahlen! Wie viele Unfälle gab es im Jahr 2018?**

Für das Jahr 2018 liegt die Lost Time Accident Rate oder LTAR für Clariant Nordamerika bei 0,16.

**Was heisst das in absoluten Zahlen?**

Das heisst, dass bei über 2 300 Mitarbeitenden, die über 5 Millionen Stunden pro Jahr arbeiten, bisher insgesamt vier Unfälle passiert sind, in denen die betroffene Person mindestens einen Tag bei der Arbeit gefehlt hat. LTAR ist eine typische Kennzahl, mit der die Arbeitssicherheit in der Branche gemessen wird.

**Gibt es weitere Zahlen?**

Wir erfassen sogenannte OSHA-meldepflichtige Vorfälle, bei denen jemand Behandlung benötigt, aber weiterarbeiten kann. Dann gibt es Erste-Hilfe-Vorfälle – angefangen mit einem Pflaster. Ausserdem erfassen wir Beinaheunfälle oder »Sicherheitsabweichungen«, wie wir sie nennen, bei denen Mitarbeitende über eine potenziell gefährliche Situation berichten, die sie beobachtet haben. Mit diesen Daten können wir arbeiten.

**Was sagen diese Daten?**

Wir sehen, dass wir in Sachen Prozess- und Arbeitssicherheit viel erreicht haben. Aber wir müssen uns der alltäglichen Risiken bewusst bleiben. Im Jahr 2017 resultierte ein Drittel der schwereren Verletzungen in Nordamerika aus Ausrutschen, Stolpern und Stürzen. Das hat nichts mit unserer spezifischen Arbeit zu tun. Aber aufgrund dieser Zahlen haben wir Massnahmen ergriffen und konnten 2018 bereits einen deutlichen Rückgang solcher Unfälle feststellen. Zahlen sind nicht alles, aber sie helfen uns dabei, Schwerpunkte zu setzen und ein Sicherheitsbewusstsein zu schaffen.

**Gibt es besonders kreative Methoden, um das Sicherheitsbewusstsein zu schaffen?**

Unser Standort in Chicago hat ein sehr gutes Programm eingeführt, bei dem die Mitarbeitenden Infomaterialien mit nach Hause nehmen und sogar mit ihren Kindern durchgehen können. Dadurch machen Sie sich mehr Gedanken über die Sicherheit. An unserem Standort in Phoenix, Arizona, tragen die Wege im Werk jetzt Strassennamen wie »Safety Way«, »Proper Lifting Lane« oder »No-Lost-Time Boulevard«. Das ist eine neue und wirklich innovative Art, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Sensibilisierung ist extrem wichtig. Diese Massnahmen müssen wir mit den anderen wichtigen Elementen kombinieren, um Sicherheit an unseren Arbeitsplätzen zu gewährleisten.

# Wie schützen wir Mitarbeitende noch effektiver?



**PAUL LIECK**

Corporate Safety Director Nordamerika, Clariant

# Können wir beim Thema Sicherheit noch dazulernen?



**MARTIN CLAUSEN**  
Senior Risk Engineer, Zurich Insurance

**Herr Clausen, Sie sind gerade aus Asien zurückgekommen. Was haben Sie dort gemacht?**

Ich habe Risikobewertungen an zwei grossen Produktionsstandorten von Clariant in China und Indonesien durchgeführt. Die Zurich Insurance Group versichert für Clariant weltweit Sach- und Lieferkettenrisiken. Als Risk Engineer besuche ich jedes Jahr rund zehn Standorte persönlich. Es ist uns wichtig, dass wir die spezifischen Risiken unserer Kunden verstehen, und sie unterstützen, diese zu reduzieren.

**Welche Art von Risiken bewerten Sie und wie?**

Ich befasse mich mit Risiken für Vermögenswerte wie Gebäude und Produktionsanlagen von Clariant. Zu den Risiken gehören Unfälle, Brände, Naturkatastrophen und so weiter, die zu erheblichen Verlusten führen und die Lieferkette für Tage oder gar Monate unterbrechen können. Daher besuche ich meist grössere Standorte, die wichtig in der Lieferkette sind. Zuweilen bittet uns Clariant jedoch ausdrücklich, kleine Standorte zu bewerten, etwa wenn sie diese von anderen übernimmt.

**Ist die chemische Industrie besonders risikoreich?**

In dieser Branche wird mit Stoffen gearbeitet, die für Mensch und Umwelt sehr gefährlich sein können, und dabei werden teilweise grosse Mengen Energie eingesetzt. Das zusammen kann enorme Risiken mit sich bringen. Umso wichtiger ist es, diese Risiken zu minimieren, und die Branche tut das sehr effektiv. Strenge Vorschriften und Kontrollen tragen ebenfalls dazu bei.

**Gibt es regionale Unterschiede?**

Nicht allzu viele. Vor allem nicht bei einem globalen Unternehmen wie Clariant, das sehr hohe Sicherheitsstandards und eine Sicherheitskultur hat. Hier gelten weltweit dieselben Vorschriften und Erwartungen. Interessant in meinem Beruf ist es zu sehen, wie unterschiedliche Kulturen das gleiche Ziel auf verschiedene Art verfolgen. Und ich finde es wichtig, den Teams hier ein gewisses Mass an Freiheit zu geben.

**Apropos Ziele: Die Branche verzeichnet stetig fallende Unfallraten. Das Ziel bei Clariant heisst »Null Unfälle«. Was halten Sie davon?**

Ich persönlich bin da skeptisch. Eine Welt ohne Unfälle ist ein schönes Ziel. Der Fokus auf immer niedrigere Unfallzahlen trägt zu einer Verbesserung bei, und wir müssen aus dem lernen, was schief läuft. Aber aus meiner Sicht ist das Ganze doch etwas komplexer.

**Das müssen Sie erklären.**

Verstehen wir wirklich neue Risiken, wenn wir hauptsächlich aus alten Fehlern lernen? Die Systeme werden immer komplexer und vernetzter. Was wir besser verstehen und woran wir arbeiten müssen, nenne ich die »Resilience« oder Robustheit eines Systems. Anstatt uns auf das zu konzentrieren, was schlecht gelaufen ist, sollten wir fragen, warum etwas gut funktioniert. Wie können wir Systeme stabil und sicher machen? Ich glaube, wir müssen öfter das grosse Ganze im Auge behalten und nicht so sehr Zahlen hinterherjagen.

**Bedingen sich Sicherheitsaspekte gegenseitig?**

Definitiv. Lücken bei der Prozesssicherheit etwa können unmittelbare und drastische Auswirkungen auf alle Sicherheitsbereiche haben. In einer funktionierenden Sicherheitskultur darf es keine toten Winkel geben und Nachlässigkeiten in einem Bereich wirken sich in der Regel auch auf andere Bereiche aus.

**Was sind Warnzeichen bei einem Standortbesuch?**

Das fängt direkt am Tor an. Wenn die Sicherheitsmassnahmen dort bereits nachlässig sind, werde ich hellhörig. Wenn die Leute, mit denen ich verabredet bin, nicht gut vorbereitet sind, weiss ich, dass es Probleme gibt.

**Sie sagen, Sicherheit wird komplexer. Gibt es dennoch einfache goldene Regeln?**

Es gibt einige Regeln am Arbeitsplatz, die Leben retten können und die wir konsequent durchsetzen müssen. Ich denke an die kleinen Abkürzungen, die wir oft versucht sind zu nehmen: über eine rote Ampel gehen oder beim Autofahren telefonieren. Das sind unnötige Risiken, die wir nicht tolerieren sollten. Ich kenne Fälle, in denen Leute sofort gefeuert wurden, weil sie sich beim Autofahren in eine Telefonkonferenz eingewählt haben.

# Wertschöpfung durch Plastics & Coatings

**Durch kontinuierliche Innovation entspricht der Geschäftsbereich Plastics & Coatings der steigenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und erfüllt gleichzeitig strengere Vorschriften. Die Orientierung an Megatrends und die Einbeziehung von Kunden ermöglicht es dem Geschäftsbereich, Lösungen zu entwickeln, die passgenau auf jeden Markt zugeschnitten sind. Kontinuierliche Verbesserungen der Lieferkette gewährleisten zuverlässige, stabile Rohstofflieferungen, die On-Time- und In-Full-Lieferungen von Fertigprodukten sicherstellen. Diese sind für Clariants Profitabilität von entscheidender Bedeutung.**

## 1. Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und strengere Vorschriften schaffen vielversprechende Geschäftsgelegenheiten

Für Plastics & Coatings ist das steigende Umweltbewusstsein eine zunehmende Herausforderung. Kunden fragen nach Produkten, die frei von schädlichen Substanzen sind oder auf erneuerbaren Rohstoffen basieren. Darüber hinaus erfordern neue Vorschriften und toxikologische Reklassifizierungen, z.B. bei Inhaltsstoffen wie Bioziden oder Verunreinigungen wie Schwermetallen,

Aminen und polychlorierten Biphenylen (PCB), die Entwicklung alternativer Produkte. Bei Lebensmittelverpackungen werden ebenfalls Produkte nachgefragt, die frei von Allergenen oder gentechnisch veränderten Organismen (GMO) sind. Um ihr Lösungsangebot proaktiv anpassen zu können, beobachtet Clariant die Entwicklung gesetzlicher Vorschriften, die den Einsatz kritischer Substanzen verbieten oder sich darauf auswirken könnten, sehr genau.

Verstärkt durch das steigende Bewusstsein für immer grössere Mengen an schwer abbaubarem Plastikmüll in der Umwelt und insbesondere in den Ozeanen wird die zirkuläre Wirtschaft zwangsläufig zum bedeutendsten Faktor für die Kunststoffindustrie der jüngeren Geschichte. → SEITE 164 Folglich werden biobasierte und biologisch abbaubare Produkte als mögliche Lösungen immer beliebter. Dem Thema Persistenz von Kunststoffen begegnet Clariant durch eine verbesserte Recyclingfähigkeit und den Einsatz von Biowerkstoffen

### 001 PLASTICS & COATINGS

#### ÜBERBLICK

Der Geschäftsbereich Plastics & Coatings umfasst die Geschäftseinheiten Additives, Masterbatches und Pigments. Plastics & Coatings bedient verschiedenste Branchen. Diese reichen von der Verpackungsindustrie über den Elektro- und Elektroniksektor, den Verbrauchsgüter- und

Medizinbereich, die Textilbranche, das Transport- und Bauwesen bis hin zur Landwirtschaft. Der Geschäftsbereich beliefert lokale und regionale Kunden sowie multinationale Unternehmen.

#### DIE WICHTIGSTEN ANWENDUNGEN

##### Geschäftseinheit Additives

- Flammschutzmittel: Patentierte halogenfreie Flammschutzmittel bieten umweltverträglichen Schutz und erfüllen die hohen Brandschutzanforderungen.
- Performance Additive verhindern Oxidation, leiten elektrische Ladungsansammlungen ab und verbessern die Hitze-, Licht- und Witterungsbeständigkeit.
- Anspruchsvolle Oberflächenlösungen: Schützen und verbessern Oberflächen bei Kunststoffen, Beschichtungen und Farben, Klebstoffen, im Landwirtschafts- und Care-Sektor

##### Geschäftseinheit Masterbatches

- Farben und Additivkonzentrationen für die Kunststoffverarbeitung
- Konzentrate für funktionale Verpackungen, medizinische Geräte und Pharmaverpackungen
- Schutz vor Feuchtigkeit und Sauerstoff bei Arzneimittelverpackungen
- Farb-Kunststoffteile in Kleinserienfertigung für den Einsatz in der Automobil-, Elektro- und Elektronikbranche

##### Geschäftseinheit Pigments

- Beschichtungen für dekorative und industrielle Anwendungen und für die Automobilindustrie
- Einfärbung von Kunststoffanwendungen
- Anwendungen für konventionelle Druckfarben, Tintenstrahl- und elektrofotografische Toner
- Spezialanwendungen für Home und Personal Care, Aluminium, Saatguteinfärbung, Schreibwaren, Viskose, Latex und Leder

im Produktentwicklungszyklus. 2018 trat Clariant ausserdem der Plastics Recyclers Europe Association (PRE) sowie der Responsible Packaging Coalition in Südostasien bei.

Durch das erhöhte Umweltbewusstsein und den Trend zur zirkulären Wirtschaft wird die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten angekurbelt. Gleichzeitig ergeben sich Möglichkeiten, produktbezogene Innovationen und nachhaltiges Wachstum zu beschleunigen. Darüber hinaus unterstützen eine weltweit wachsende Mittelschicht und der Fortschritt des Internets der Dinge das Umsatzwachstum zusätzlich. So steigt z.B. mit wachsender Nachfrage nach elektronischen Geräten für Smart Homes und smartere Autos auch die Nachfrage nach sicheren Flammenschutzmitteln.



IDEA-TO-MARKET

## 2. Innovationen für eine nachhaltige Zukunft

Durch Innovationsförderung und Nachhaltigkeitspartnerschaften mit Kunden hat die Geschäftseinheit Additives in 2018 grosse Fortschritte bei der Umstellung auf eine marktorientiertere Organisation erzielt. Unterstützt wurde dies auch durch umfangreiche technische Beratung und Entwicklungen, die die neuen technischen Anforderungen in den von Digitalisierung betroffenen Märkten angehen, wie etwa Lösungen für Smart Homes, smartere Autos und Mobilität. Additives erweiterte das Angebot an EcoTain®-Produkten auf 32 → SEITE 122 und baute Partnerschaften für nachhaltigere Wertschöpfungsketten aus. Ein Beispiel ist die Einführung von Licocare® RBW, einem Hochleistungsschmiermittel, das auf einem erneuerbaren Nebenprodukt der Reisölproduktion basiert, das nicht für die Lebensmittelerzeugung geeignet ist. Ein anderes Beispiel ist die Partnerschaft mit Neste, aus der weitere Möglichkeiten zur Herstellung von Additiven hervorgehen werden, die auf erneuerbaren Materialien basieren. Die Geschäftseinheit setzte ebenfalls auf die Entwicklung neuer Additive als Ersatz für persistente, bioakkumulierende und toxische Substanzen (PBT). Clariants Produktportfolio an Flammenschutzmitteln, das bereits für seine Halogenfreiheit bekannt ist, wurde durch die Verbesserung der Verarbeitbarkeit, Langlebigkeit und der elektrischen Eigenschaften weiter gestärkt. Künftige Entwicklungen ermöglichen hocheffiziente Recyclingprozesse, die sich an den Zielen der zirkulären Wirtschaft orientieren.

2018 hat die Geschäftseinheit Masterbatches das Thema Nachhaltigkeit ins Zentrum ihrer Innovationsstätigkeiten gerückt und ist eine Partnerschaft mit »We are Spindye« eingegangen. Dieses Unternehmen färbt die Garne schon vor dem Weben, anstatt fertige Textilprodukte in ein Färbebad zu tauchen. Dieser innovative Prozess führt zu einem beträchtlichen Rückgang des Wasser- und Energieverbrauchs sowie der Wasserverschmutzung und bietet eine effektive Alternative zum herkömmlichen Färben – ein vielversprechender Weg für die Textilindustrie, ihren ökologischen Fussabdruck zu verbessern. Ein weiteres bedeutendes Innovationsprojekt dieser Geschäftseinheit war die Entwicklung von Sauerstoffbarriertechnologien für Polyethylen-Terephthalate (PET) und Polyolefine, die beide für Lebensmittelverpackungen verwendet werden. Die Technologie soll die Haltbarkeit verpackter Produkte verlängern und Lebensmittelabfälle reduzieren.

Die Geschäftseinheit Pigments hat ihre Innovationstätigkeit auf mehr Produktsicherheit und die Anpassung an Veränderungen durch gesetzliche Vorschriften fokussiert. Darüber hinaus hat die Geschäftseinheit zur Verbesserung der Kostenstruktur ihres Produktportfolios die Prozessinnovation untersucht und Technologien wie z.B. Mikroreaktoren und Prozessautomation sondiert. Dies unterstützt Wachstumsziele und erhöht gleichzeitig die Nachhaltigkeit des Produktionsverfahrens.



MARKET-TO-CUSTOMER

## 3. Erfolgreiche Produkteinführungen

2018 hat die Geschäftseinheit Additives das Flammenschutzmittel Exolit® OP 945 eingeführt, eine mikronisierte Version, die sich für Haftvermittlerschichten eignet, die beispielsweise im Elektroniksektor verwendet werden. Aufgrund der immer kleiner werdenden elektronischen Geräte werden diese Schichten immer dünner und erfordern grössenangepasste Flammenschutzmittel. Ausserdem wurde das zu 100 % aus Polymerklebstoff bestehende Licocene® PP 2502 für die Matratzenherstellung eingeführt, das die Produktion der ersten mit dem EcoTain®-Label gekennzeichneten Matratzen möglich machte. Licocene® PP 2502 ist reiner, verbraucht weniger Energie und kann aus erneuerbaren Monomeren hergestellt werden – eindeutige Vorteile beim Vergleich der Produkte mit herkömmlichen Alternativen. Verschiedene neue Lösungen wurden unter der Marke AddWorks® eingeführt, z.B. AddWorks® PKG 906, welches das Recycling des Postproduktionsabfalls bei Polyolefinschichten für den Verpackungsbereich verbessert.

#### Nahinfrarot (NIR)

NIR Spektroskopie wird beim Kunststoffrecycling eingesetzt. Schwarz eingefärbte Kunststoffe sind für NIR Spektroskopie normalerweise nicht erkennbar und stören so den Recyclingprozess. Clariant hat ein transparentes NIR-Schwarz entwickelt, um dieses Problem zu umgehen.

Zur Steigerung und Vereinfachung des Kunststoffrecyclings hat die Geschäftseinheit Masterbatches ein transparentes **nahinfrarot Schwarz** entwickelt, das die Sortierung von schwarzem Kunststoff in Recyclinganlagen erleichtert. Schwarz eingefärbte Artikel sind normalerweise für NIR-Detektoren nicht erkennbar, da sie sie blenden, und können so die Abfallströme verunreinigen. Die bahnbrechende Lösung schafft Abhilfe bei diesem Problem.

Die Geschäftseinheit Pigments hat an der Neuformulierung der Pigmentpräparations-Sortimente gearbeitet. Konkrete Ergebnisse waren unter anderem die zukunftsweisenden Formulierungen von Colanyl® 500, Hostatint™ 500 und Hostafine®-Pigmentpräparationen für dekorative sowie Holzbeschichtungen, die sowohl aktuelle als auch sich abzeichnende umweltspezifische und anwendungsbezogene Anforderungen erfüllen. In Lateinamerika wurden neue massgeschneiderte Agrocer-Präparationen für die Saatguteinfärbung eingeführt, die den ungedeckten Kundenbedarf in Bezug auf technische Leistungsmerkmale und eine konstant gleichbleibende Chargenqualität erfüllen.

#### 4. Zusammenarbeit mit Kunden

Immer mehr Erkenntnisse über den Bedarf und die Erwartungen der Kunden zu erlangen, ist für den Geschäftserfolg von grösster Bedeutung. Um der Bedeutung von Marketing und Kundenbeziehungen Rechnung zu tragen, wurde die neue »Leading Marketing Organization« (LMO) im Geschäftsbereich Plastics & Coatings geschaffen. LMO intensiviert die Fokussierung der Segmente durch kommerzielles und technisches Marketing. → SEITE 49

2018 hat die Geschäftseinheit Additives ihre Go-to-Market-Organisation durch die Erweiterung ihres Portfolios sowie ihrer technischen und marketingbezogenen Kompetenzen noch weiter verstärkt. Daraus resultierten einige Partnerschaften mit Kunden bei gemeinsamen Innovations- und Nachhaltigkeitsprojekten. Insbesondere durch Partnerschaften mit Spezialisten entlang ausgeprägter Wertschöpfungsketten wurden neue Erkenntnisse geteilt und Initiativen begonnen, um so Antworten auf künftige Herausforderungen zu finden.

2018 hat die Geschäftseinheit Masterbatches an diversen branchenspezifischen Messen teilgenommen, um Kundenbeziehungen zu stärken und neue Produkte vorzustellen. Darüber hinaus hat die

Geschäftseinheit auch in verschiedenen Ländern spezielle Kundenevents veranstaltet. Das Kundenfeedback aus der Clariant Kundenbefragung 2018 trägt ebenfalls zur kontinuierlichen Verbesserung bei und sorgt dafür, dass passgenaue Lösungen für die Bedürfnisse der Kunden angeboten werden können.

Die Geschäftseinheit Pigments hat sich 2018 auf die Einführung der LMO und strategische Prozesse innerhalb des Key Account Management konzentriert. Beides wird zu einem besseren Verständnis von Markttrends und Marktnachfrage führen, woraus wiederum mehr Kooperationsprojekte mit Kunden resultieren. Darüber hinaus hat die Geschäftseinheit Pigments den neuen Mitarbeitern ihrer Kunden technische Schulungen angeboten, die sehr gefragt waren.

Die Kundenzufriedenheitsbefragung 2018 hat die Bedeutung der »Technischen Services« unterstrichen, die gleich nach »Produkte und Verpackung« als zweitwichtigstes Kaufkriterium eingestuft wurden. Beim letztgenannten Kriterium hat Plastics & Coatings den **Zufriedenheitsscore** von 83 Punkten (2016: 83) behauptet, während die Punktzahl bei den Technischen Services geringfügig auf 75 Punkte zurückging (2016: 77). Die Gesamtkundenzufriedenheit lag bei 76 Punkten (2016: 78), während der Kundentreueindex 80 Punkte erreichte (2016: 84).



#### CUSTOMER-TO-CASH

#### 5. Gesicherte Rohstoffverfügbarkeit

Eine sichere, zuverlässige Lieferkette ist für den nahtlosen Customer-to-Cash-Prozess von entscheidender Bedeutung. → SEITE 51 2018 wurde ein Lieferanten-Dashboard eingeführt, mit dem relevante Informationen erfasst und aktualisiert werden können. Dies ermöglicht die rasche Prüfung von Faktoren wie Preis, Vorlaufzeit, umweltbezogene Leistungsindikatoren und allenfalls mögliche Hinweise auf Indikatoren für Kinderarbeit und Konfliktmineralien.

Die Verfügbarkeit von Rohstoffen und Vorprodukten war 2018 eine Herausforderung für Plastics & Coatings. Strengere Umweltvorschriften in Herstellerländern wie China und Indien sowie einige Fälle höherer Gewalt führten zu Lieferengpässen und haben Clariants Fähigkeit, ihren Kunden Liefersicherheit zu garantieren, beeinträchtigt. Um hier für grössere Flexibilität zu sorgen, hat Plastics & Coatings verschiedene Gegenmassnahmen umgesetzt. So wurden z.B. Sourcing-Strategien erweitert und auf mehrere Lieferanten der wichtigsten Rohstoffe ausgedehnt. Zudem

## »Wir haben unsere Marktkenntnisse und die Kundennähe durch starke Wertversprechen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Innovation sowie intensive Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette intensiviert.«

WOLFGANG WANZKE

Leiter Nachhaltigkeit, Geschäftseinheit Additives

wurde die Lockerung von Spezifikationen in Bezug auf Rohstoffe vorangetrieben. Dadurch konnte Plastics & Coatings bei bestimmten Produkten alternative Rohstoffe einsetzen und die Abhängigkeit von anderen Rohstoffen reduzieren.

### 6. Steigende Zuverlässigkeit der Betriebskette

Die Marktdynamik erfordert eine kontinuierliche Verbesserung der Betriebskette sowie kürzere Lieferzeiten. Plastics & Coatings hat 2018 an verschiedenen Massnahmen gearbeitet, um diese Themen weiter voranzubringen.

Die Geschäftseinheit Additives hat in bestehende Anlagen investiert und darüber hinaus auch zwei neue Anlagen in China in Betrieb genommen. Zur Aufrüstung der Lieferkette zählen der Ausbau von Kompetenzen sowie Prozessverbesserungen mit Blick auf Planung, Logistik und Kommunikation. Ausserdem wurden neue digitale Tools zur Verbesserung des Prozess- und Informationsflusses bewertet.

Die Geschäftseinheit Masterbatches hat ein Projekt gestartet, bei dem geprüft wird, wie Kunden online Aufträge erteilen und nachverfolgen können. Dies soll den Kunden die Möglichkeit bieten, regelmässig aktuelle Echtzeit-Informationen über ihren Auftragsstatus zu erhalten.

Die Geschäftseinheit Pigments hat das Projekt »Clockwork« zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der End-to-End-Lieferkette ins Leben gerufen. Dies soll zu optimierter Transparenz, Zuverlässigkeit und Vorhersehbarkeit sowie zu verbesserten Lagerbeständen und Vorlaufzeiten führen.

### 7. Gewährleistung eines sicheren Betriebs

Plastics & Coatings macht sich stark für die Sicherheit, die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeitenden und strebt das unternehmensweite Ziel von null Arbeitsunfällen an. Im Rahmen des Arbeitssicherheitsprogramms »Avoiding Accidents« werden Führungskräfte und Mitarbeitende geschult. Ziel hierbei ist es, sichere Verhaltensweisen und die Sicherheitskultur zu optimieren und somit Unfälle zu reduzieren, die technisch nicht komplett vermieden werden können. → SEITE 140

Die Geschäftseinheit Additives hat ihr Programm zur Bewusstseinsförderung durch Schulungen zu sicheren Verhaltensweisen, Sicherheitskontrollen und Unfallvermeidungsprojekte intensiviert. Durch die Umsetzung eines strengen Sicherheitsfokus in allen Anlagen und die entsprechende Unterstützung seitens des Managements hat die Geschäftseinheit Masterbatches

# 83

Plastics & Coatings behauptete in der Kundenzufriedenheitsbefragung 2018 einen hohen Zufriedenheitsscore von 83 Punkten in der Kategorie »Produkte und Verpackung«.

## »Die Hauptherausforderung ist, dass sich die Industrie entlang der Wertschöpfungskette verbindet, um greifbare Lösungen für verschiedene Aspekte der zirkulären Wirtschaft zu entwickeln.«

JOCHEN AHRENS

Leiter Global Marketing & Innovation, Geschäftseinheit Masterbatches

ihre Sicherheits-Performance in den letzten Jahren signifikant verbessert. Das zeigt der starke Rückgang der Lost Time Accident Rate (LTAR) von 4,6 im Jahr 2008 auf 0,11 im Jahr 2018. In Zukunft werden lokale, regionale und globale Standards harmonisiert, damit an allen Betriebsstandorten die striktesten Sicherheitsvorschriften angewendet werden. Die Geschäftseinheit Pigments hat standortspezifische Programme umgesetzt, um die Gesamt-Unfall- und -Ereignisrate zu verbessern. Hierzu zählen Übungen zur Verbesserung der Fitness und des Körperbewusstseins in Suzano, Brasilien, und Shizuoka, Japan, Sensibilisierung zu sicherem Gehen und Treppensteigen in Höchst, Deutschland, oder die Erfassung von Beinaheunfällen, deren Analyse und die Ableitung spezifischer Massnahmen an allen Standorten. Zusätzliche Auffrischungsschulungen, wie etwa das »Clariant Safe Behavior Training«, »Safety Moments« zu Beginn von Meetings oder das »Avoiding Accidents«-Programm, schärfen das Bewusstsein der Mitarbeitenden für Arbeitssicherheit weiter.

### 8. Verbesserung des Umweltschutzes

Plastics & Coatings ist darauf ausgerichtet, Clariants Ziele in Sachen Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ESH) zu erreichen. → SEITE 160 Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe werden kontinuierlich mit Blick auf verbesserten Umweltschutz überprüft und optimiert.

Alle Standorte der Geschäftseinheit Additives in Europa sind nach dem Energiemanagementsystem ISO 50001 zertifiziert. Bei Anlagen, die ausserhalb Europas errichtet und in Betrieb genommen werden, erfolgt die Zertifizierung zu gegebener Zeit. Speziell geschulte Energie-Manager treiben Projekte zur Verbesserung der Energieeffizienz, Abfallvermeidung, Closed-Loop-Fertigung und Verbesserung der CO<sub>2</sub>-Bilanz voran.

Die Geschäftseinheit Masterbatches organisiert den Umweltschutz in drei Ebenen. Erstens: Die strikte Einhaltung aller lokal geltenden Vorschriften, Gesetze und Betriebsgenehmigungen der Produktionsstandorte ist gewährleistet. Zweitens: Clariants ESHA-Richtlinien, die üblicherweise strenger sind als lokal geltende Vorschriften, werden an allen Standorten eingehalten. Drittens: Alle Produktionsstandorte arbeiten nach den ISO-9001-/14001-Normen.

Innerhalb der Geschäftseinheit Pigments werden zahlreiche Projekte durchgeführt, die auf Energieeinsparung, Abfallminimierung und den effektiveren und nachhaltigeren Einsatz von Chemikalien abzielen. Diese Projekte sind Teil von Clariants langfristig angelegten Excellence-Programmen, wie dem Produktionssystem Yield, Energy, Environment (YEE) oder Clariant Production System (CPS).

## Ziele 2021

≙ **Globales BIP**

Wachstumspotenzial pro Jahr

**ausgerichtet auf  
absolute EBITDA- und  
Cashflow-Generierung**

## Performance

### INPUT

 **1,4 %**  
des Umsatzes wurden für F&E  
aufgewendet

 **1149**  
Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

 **>105**  
Aktive Innovationsprojekte

 **62**  
Produktionsstandorte

 **15 305**  
Anzahl der beschafften Rohstoffe

### OUTPUT

 **2703**  
Umsatz in Mio. CHF

 **1 %**  
Wachstum in Lokalwährungen

 **15,2 %**  
EBITDA-Marge vor  
Einmaleffekten

 **0,36<sup>1</sup>**  
Produktionsmenge in Mio. t

## People

### INPUT

 **28 459**  
Weiterbildungsstunden

 **4 746**  
Rohstofflieferanten

### OUTPUT

 **6 793**  
Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende  
(2017: 6 759)

## Planet

### INPUT

 **952<sup>2</sup>**  
Energieverbrauch in Mio. kWh

### OUTPUT

 **48<sup>2</sup>**  
Abfallmenge in Tausend t

 **774<sup>2</sup>**  
Treibhausgasemissionen in  
kg/t Produktion

 Finanzkapital     Intellektuelles Kapital     Produziertes Kapital  
 Humankapital     Beziehungskapital     Natürliches Kapital

<sup>1</sup> Das Produktionsvolumen für 2018 basiert auf einem reduzierten Berichtsumfang, der diejenigen Standorte einschliesst, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

<sup>2</sup> In jedem dritten Jahr validiert Clariant die Umweltzahlen für alle Produktionsstandorte. Der letzte vollumfängliche Berichtszyklus fand 2017 statt. In den dazwischenliegenden Jahren, einschliesslich 2018, umfasst der reduzierte Berichtsumfang die grösseren Standorte, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

# Warum

# Was

# Wann

# Wo

# Wer

**Produktverantwortung/Nachhaltige Chemie**

# **Warum lohnt es sich, auf Nachhaltigkeit zu setzen?**

**Nachhaltigkeit ist eine Säule der Strategie von Clariant. Was am Markt zählt, sind konkrete und überprüfbare Aussagen darüber, warum ein bestimmtes Produkt nachhaltiger ist. Das ist nicht immer einfach. Mit EcoTain® beendet Clariant das Rätselraten. Nicht nur hinsichtlich der ökologischen und sozialen Produktvorteile. Auch die ökonomischen Auswirkungen und Markttrends werden quantifizierbar.**

# Lynette Chung

**Als Leiterin Corporate Sustainability Strategy & Advocacy bei Clariant hilft Lynette Chung, nachhaltige Produkte noch besser zu vermarkten.**

# Isolde Bachert

**Als Forschungsleiterin bei Follmann arbeitet Isolde Bachert daran, Nachhaltigkeit im gesamten Portfolio besser zu messen und zu fördern.**

**Frau Chung, wie würden Sie EcoTain® jemandem beschreiben, der es noch nicht kennt?**

Die kurze Antwort: Es ist unsere Marke für Produkte, die ohne Abstriche in der Performance herausragende Nachhaltigkeitsvorteile bieten – für Kunden, die Wertschöpfungskette und die Gesellschaft insgesamt.

**Und was wäre die ausführliche Antwort?**

EcoTain® hebt unser Nachhaltigkeitsportfolio vom Mainstream ab. Es ist eine ambitionierte Messlatte für uns. Jedes EcoTain®-Produkt wurde systematisch und gründlich anhand von 36 Kriterien überprüft, die den gesamten Produktlebenszyklus und die Wertschöpfungskette einbeziehen. Die Kriterien selbst sind zukunftsorientiert und wurden mit Kunden, NGOs und anderen Stakeholdern entwickelt und getestet, um methodisch eine solide Basis zu schaffen. Das EcoTain®-Gremium, das jede Einreichung kritisch prüft, vergibt das Label nur an Produkte, die marktübliche Alternativen bei Weitem übertreffen und erstklassige Ergebnisse in einer oder mehreren der 36 Kriterien erreichen.

**EcoTain® als Label wurde 2015 unternehmensweit ausgerollt. Braucht man einheitliche Kriterien für so unterschiedliche Produkte und Märkte?**

Es hilft, ein gemeinsames Verständnis davon zu haben, was Nachhaltigkeit auf Produktebene wirklich bedeutet. Jeder Markt kennt sehr allgemeine Aussagen darüber, was eine nachhaltige Lösung ist und was nicht. Indem wir dieselben Kriterien überall anwenden, können wir unsere Aussagen validieren und quantifizieren. Das ist wichtig für eine vertrauenswürdige, starke Marke, die unseren Kunden und uns selbst Orientierung gibt. Unsere Geschäftseinheiten schätzen das.

**Hat dieses gemeinsame Verständnis die Diskussion über Nachhaltigkeit im Unternehmen verändert?**

Das hat es. Unsere Geschäftseinheiten und ihre Märkte sind mit unterschiedlichen Vorgaben und Herausforderungen konfrontiert. Wir sehen aber auch eine generelle Veränderung, die nicht allein vom Konzern-Fokus auf Nachhaltigkeit getragen ist. Sie kommt aus den Märkten und dem Geschäft. Eine Nachhaltigkeits-Marke zu haben, schafft Aufmerksamkeit für unsere Anstrengungen und treibt den Wandel voran, auch weil sie intern zum Wettbewerb anspornt. Die Geschäftseinheiten sind stolz, ein EcoTain®-Portfolio zu haben und zu erweitern. Wir filtern selbst grosse Forschungs- und Entwicklungsprojekte anhand dieser Nachhaltigkeitskriterien.

**Wie viele Produkte tragen das EcoTain®-Label?**

Aktuell haben wir 193 EcoTain®-Produkte quer durch alle Geschäftseinheiten.

**Verfolgen Sie deren wirtschaftlichen Erfolg?**

Selbstverständlich! Darum geht es ja: Welchen Mehrwert schaffen sie – zusätzlich natürlich zum ökologischen und gesellschaftlichen Beitrag?

**Und was stellen Sie fest?**

Der Umsatz bei unseren EcoTain®-Produkten wächst insgesamt deutlich schneller als beim Rest unseres Portfolios. Wir reden hier von zweistelligen Wachstumsraten. Das ist hervorragend! Darüber hinaus sind die Margen für EcoTain®-Produkte überdurchschnittlich gut. Grösseres Wachstum und höhere Profitabilität untermauern den Business Case für Nachhaltigkeit.

**Was sagt Ihnen das?**

Dass die Märkte sich wirklich zu nachhaltigeren Lösungen verlagern. Wir haben die Chance, Nachhaltigkeit als Triebfeder für Innovation und im Marketing zu nutzen.

**Gab es diesbezüglich denn Zweifel?**

Nicht gerade Zweifel. Wir alle glauben, dass sich die Märkte verändern und in Bezug auf Nachhaltigkeit immer sensibler werden. Umso befriedigender und überzeugender ist es, tatsächlich einen Beweis zu haben, wie Nachhaltigkeit auf unser Ergebnis wirkt.

**Gab es andere Formen der Anerkennung?**

Wir haben einige Auszeichnungen bekommen und tolles Feedback zu unserer Methodik von Stakeholdern, NGOs, politischen Entscheidern und Wettbewerbern erhalten. Die wohl grösste Anerkennung kommt von Kunden, die uns fragen, ob sie selbst EcoTain®-Bestandteile in ihren Produkten mit dem Label hervorheben dürfen. Das ist fantastisch! Dennoch meine ich, dass wir sind noch nicht da sind, wo wir sein wollen. Es gibt noch einiges zu tun, was die Bekanntheit von EcoTain® betrifft. Wir wollen Standards und Märkte verändern, noch mehr Kunden und Branchen mitnehmen in Richtung Nachhaltigkeit.

# Lohnt sich ein Label für nachhaltige Produkte?



**LYNETTE CHUNG**

Leiterin Sustainability Strategy & Advocacy, Clariant

# Wie lässt sich Nachhaltigkeit vermarkten?



**ISOLDE BACHERT**

Leiterin Forschung & Entwicklung, Follmann

**Frau Bachert, Sie leiten bei Follmann die Forschung & Entwicklung. Wo arbeiten Sie mit Clariant als Lieferant zusammen?**

Clariant liefert einige unserer wichtigsten Materialien, aber nicht nur das. Wir schätzen Clariant für ihre innovativen Produkte und die Zusammenarbeit auf technischer Ebene. Es ist eine grossartige Partnerschaft und eine, die wir ausbauen.

**Was Sie ansprechen sind Pläne, das EcoTain®-Label gemeinsam zu vermarkten. Was erhofft man sich?**

Nachhaltigkeit ist längst ein prägender Trend für uns und die Branche. Heute stellen unsere Kunden viel konkretere Anforderungen an uns. Messbare Vorteile in der Nachhaltigkeit zu bieten, ist für uns ein schlagendes Verkaufsargument. Und dabei hilft das EcoTain®-Label.

**Wer forciert diesen Trend?**

Die Verbraucher sind die treibende Kraft. Follmann ist auf Druckfarben, Beschichtungen und Klebstoffe spezialisiert. Verbraucher sind nicht unsere direkten Kunden, wir haben aber mit Verbrauchsgüterunternehmen, mit der Verpackungsindustrie und mit Möbelherstellern zu tun. Auch Druckereien und Buchbindereien sind wichtige Kunden für unsere Farben und Klebstoffe. Alle diese Branchen erleben in Sachen Nachhaltigkeit einen gewissen Druck seitens der Verbraucher. Anfangs ging es um Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen, aber Unternehmen berücksichtigen zunehmend auch andere Faktoren. Viele haben sich klar dafür ausgesprochen, nur noch erneuerbare Materialien einzusetzen.

**Welche Auswirkung hat das, wenn der Anteil der Druckfarbe an einer Verpackung doch winzig ist?**

Die Auswirkung mag vergleichsweise klein sein, aber es summiert sich. Nehmen Sie unsere wasserbasierten Farben. Sie machen organische Lösungsmittel überflüssig. So setzt der Trocknungsprozess keine organischen Verbindungen frei, die man einfangen und verbrennen müsste. Es gab eine Zeit, da hat sich niemand den Kopf darüber zerbrochen, wie viel das zum gesamten CO<sub>2</sub>-Fussabdruck beiträgt. Die Zeiten sind vorbei.

**EcoTain® ist eine Methodik zur Quantifizierung derartiger Vorteile. Was ist das Besondere daran?**

Clariant war der erste Lieferant, der diese Idee an uns herangetragen hat. Mir gefällt, dass Clariant ein breites Spektrum an Kriterien verwendet, auf die unsere Kunden grossen Wert legen. Ausserdem geht es bei EcoTain® nicht nur um das Produkt allein. Stattdessen wird auch die spezifische Anwendung analysiert und mit herkömmlichen Alternativen verglichen. Das bringt überzeugende Argumente für unsere Lösung. Indem wir dieselbe Methodik im gesamten Portfolio anwenden, finden wir auch heraus, welche Produkte weiterhin funktionieren und wo Probleme lauern, wenn sich Vorschriften oder Kundenanforderungen verschärfen.

**Welche Ihrer Produkte tragen das EcoTain®-Label?**

Eines ist ein Leim, der zum Buchbinden verwendet wird. Sein Hauptbestandteil ist ein EcoTain®-Produkt auf Basis erneuerbarer Rohstoffe. Ein weiteres Produkt dient dem Verkleben von Kartonverpackungen.

**Plant Follmann EcoTain® weiter anzuwenden?**

In einem ersten Schritt halten wir nach Produkten Ausschau, die auf EcoTain®-Materialien basieren oder basieren könnten. Aber dann erweitern wir diesen Blickwinkel und versuchen, dieselben Kriterien auch bei anderen Produkten und Inhaltsstoffen anzuwenden. Schliesslich wollen wir quantifizieren, wie gut unsere Produkte jene Kriterien erfüllen, die unseren Kunden am wichtigsten sind – seien es erneuerbare Materialien, CO<sub>2</sub>-Reduktion, Energieeinsparung, Wasserverbrauch oder was auch immer. Das gilt für aktuelle Produkte ebenso wie für Innovationen, wenn wir beurteilen, ob es sich lohnt, ein F&E-Projekt weiter zu verfolgen.

**Werden Sie die EcoTain®-Methodik auch bei anderen Lieferanten anwenden?**

Absolut! Das ist eine Entwicklung, die wir jetzt schon sehen. Unsere Kunden stellen immer detailliertere Fragen über die Inhaltsstoffe unserer Produkte. Ein Lieferant, der uns bei der Beantwortung dieser Fragen nicht helfen kann oder will, bleibt nicht lange unser Lieferant.

# Kapitalien im **Überblick**

**»Kapitalien im Überblick« orientiert sich an den Markenwerten Performance, People und Planet. Das Kapitel präsentiert den Fortschritt von Clariant im Berichtsjahr zu den Themen, die als entscheidend für den langfristigen Geschäftserfolg von Clariant angesehen werden. Hier werden wichtige Leistungsindikatoren zu wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Themen erläutert und diskutiert.**

- 106 Performance**
- 128 Zwei Perspektiven: Wer entwickelt neue digitale Geschäftsmodelle?**
- 134 People**
- 152 Zwei Perspektiven: Was erwarten unsere Kunden morgen von uns?**
- 158 Planet**
- 166 Zwei Perspektiven: Wo hilft Chemie den Recyclingkreislauf von Plastik zu schliessen?**

**Durch die Nutzung einer Vielzahl materieller und immaterieller, finanzieller und nicht finanzieller Ressourcen schafft Clariant Mehrwert für alle ihre Stakeholder. Sechs unterschiedliche Faktoren – Finanzkapital, intellektuelles Kapital, produziertes Kapital, Humankapital, Beziehungskapital und natürliches Kapital – werden alle in Hinblick auf ein Gleichgewicht zwischen Unternehmensleistung, sozialen Interessen und Umweltverantwortung berücksichtigt. Clariant ordnet diese sechs Kapitalien den Markenwerten Performance, People und Planet zu.**

#### **Performance**

Im Bereich Performance verbindet Clariant Finanzkapital, intellektuelles Kapital und produziertes Kapital. Neben der finanziellen Performance werden die Entwicklungen hinsichtlich Innovation und technologischem Fortschritt, Digitalisierung, Produktverantwortung und nachhaltiger Chemie, Beschaffung und Produktion beleuchtet.

#### **People**

In den Bereich People fließen Human- und Beziehungskapital ein. Mitarbeiterbezogene Themen wie die Gewinnung und Entwicklung von Talenten, Mitarbeiter-Engagement sowie Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit und Wohlbefinden bilden den Faktor Humankapital. Themen zu Kunden, politischen Entscheidungsträgern, Lieferanten und der Gesellschaft als Ganzes stehen unter der Rubrik Beziehungskapital.

#### **Planet**

Unter diesem Punkt berichtet Clariant über natürliches Kapital. Das beinhaltet den Fortschritt, den Clariant bei ihren ambitionierten Umweltzielen erreicht wie auch Themen, die sich der Umweltverantwortung widmen, wie etwa der Schutz von Ressourcen, das Eindämmen des Klimawandels oder das Voranbringen der Entwicklung hin zur zirkulären Wirtschaft.

# Performance

**Performance – der erste Markenwert von Clariant – umfasst die Wertschöpfung im Zusammenhang mit Finanzkapital, intellektuellem Kapital und produziertem Kapital. Durch die Darlegung von Leistungen in den Bereichen Innovation und technologischer Fortschritt, Digitalisierung, Produktverantwortung und nachhaltige Chemie, Beschaffung und Produktion geht Clariant bei der Berichterstattung über die finanziellen Ergebnisse hinaus und unterstreicht damit ein ganzheitliches Verständnis von Wertschöpfung.**



## GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Wachstum und  
Profitabilität  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

### 1. Finanzkapital

2018 steigerte Clariant den Umsatz, die Profitabilität und den operativen Cashflow und erreichte dementsprechend ein hohes Umsatz- und Profitabilitätsniveau, das dem vorherigen positiven Ausblick entsprach.

#### 1.1. Zusammenfassung des Geschäftsverlaufs 2018

Clariant berichtete 2018 einen Konzernumsatz von 6 623 Millionen CHF gegenüber 6 377 Millionen CHF im Jahr 2017. Dies entspricht einem Wachstum in Höhe von 5 % in Lokalwährungen bzw. 4 % in Schweizer Franken, das sowohl durch Volumenzuwächse als auch höhere Preise gestützt wurde. Zu dem organischen Umsatzwachstum von 5 % trugen alle Geschäftsbereiche bei.

Alle Regionen trugen zum Umsatzwachstum in Lokalwährungen bei. Das stärkste Wachstum war in Lateinamerika zu verzeichnen. In Asien waren China und Indien die Länder mit der stärksten Nachfrage. Der Umsatz in Nordamerika wuchs gegenüber dem bereits hohen Wachstum im Vergleichszeitraum 2017. In Europa, dem Mittleren Osten und Afrika verzeichnete Clariant ein Umsatzwachstum im einstelligen Bereich. In einigen Märkten konnte im letzten Quartal eine Abschwächung beobachtet werden.

Das EBITDA vor Einmaleffekten stieg um 5 % in Schweizer Franken und erreichte 1 018 Millionen CHF. Im Vorjahr waren 974 Millionen CHF berichtet worden. Die entsprechende EBITDA-Marge vor Einmaleffekten stieg auf 15,4 %. Die Profitabilitätsverbesserung war auf die positiven Beiträge von Care Chemicals und Catalysis zurückzuführen.

Der operative Cashflow lag 2018 bei 530 Millionen CHF, ein erheblicher Anstieg um 24 % gegenüber dem Vorjahr mit 428 Millionen CHF. Dies ist auf das verbesserte absolute EBITDA und das verbesserte Management des Nettoumlaufvermögens zurückzuführen.

### 1.2. Ertrags- und Finanzlage

**KENNZAHLEN** in Mio. CHF

	2018	2017	Veränderung in %
Umsatz	<b>6 623</b>	6 377	4
Bruttoergebnis vom Umsatz	<b>1 933</b>	1 902	2
EBITDA <sup>1</sup>	<b>1 018</b>	974	5
EBITDA-Marge <sup>1</sup> (%)	<b>15,4</b>	15,3	-
EBITDA <sup>2</sup>	<b>871</b>	813	7
EBITDA-Marge <sup>2</sup> (%)	<b>13,2</b>	12,7	-
EBIT <sup>1</sup>	<b>693</b>	673	3
EBIT-Marge <sup>1</sup> (%)	<b>10,5</b>	10,6	-
EBIT	<b>546</b>	496	10
Ergebnis vor Steuern	<b>465</b>	437	6
Nettogewinn	<b>356</b>	302	18
Ergebnis je Aktie (in CHF/Aktie)	<b>1,02</b>	0,84	21
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	<b>1,50</b>	1,47	2

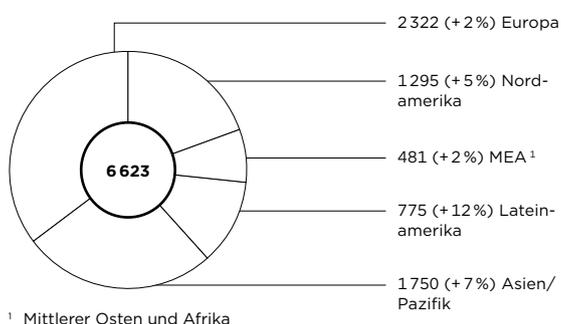
<sup>1</sup> vor Einmaleffekten

<sup>2</sup> nach Einmaleffekten

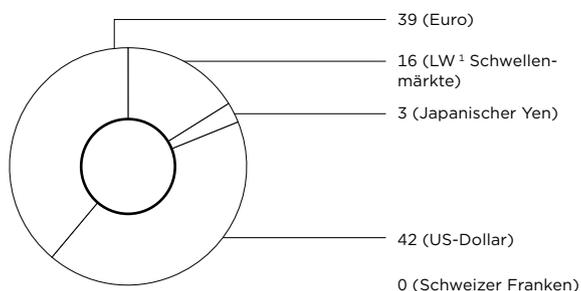
### 1.2.1. Anhaltendes Umsatzwachstum auf alle Geschäftsbereiche zurückzuführen

2018 stieg der Konzernumsatz gegenüber dem Vorjahr um 5 % in Lokalwährung und 4 % in Schweizer Franken auf 6 623 Millionen CHF (2017: 6 377 Millionen CHF). Die Auswirkungen der vollständigen Konsolidierung des Joint Venture in Indien zum 1. April 2017 beeinflussten nur die Zahlen des ersten Quartals 2018. Das organische Umsatzwachstum hielt sich während des ganzen Jahres auf hohem Niveau durch Zunahme in allen Geschäftsbereichen. Treiber der Umsatzentwicklung waren 2 % Volumenanstieg und eine Preiserhöhung um 3 %. Das organische Umsatzwachstum betrug starke 5 % in Lokalwährungen für das Gesamtjahr.

001 UMSATZ NACH REGION in Mio. CHF



002 KOSTENSTRUKTUR NACH WÄHRUNGEN 2018 in %



<sup>1</sup> LW = Lokalwährungen

UMSATZ NACH GESCHÄFTSBEREICHEN in Mio. CHF

	2018	2017	Veränderung in %	Veränderung in LW <sup>1</sup> in %
Care Chemicals	1 665	1 575	6	7
Catalysis	861	767	12	11
Natural Resources	1 394	1 357	3	8
Plastics & Coatings	2 703	2 678	1	1
<b>Konzern gesamt</b>	<b>6 623</b>	<b>6 377</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<sup>1</sup> LW = Lokalwährungen

#### 1.2.1.1. Gute Umsatzentwicklung in allen Geschäftsbereichen

Im Geschäftsbereich Care Chemicals stieg der Umsatz in Lokalwährungen um 7 % und in Schweizer Franken um 6 %. Die bemerkenswerte Umsatzentwicklung wurde sowohl durch Consumer Care als auch durch Industrial Applications unterstützt. Im Geschäftsbereich Catalysis stieg der Umsatz um 11 % in Lokalwährungen bzw. 12 % in Schweizer Franken, wobei herausragende organische Umsatzzuwächse von 8 % in Lokalwährungen verzeichnet wurden. Der Anstieg ist vor allem auf höhere Nachfrage nach Synthesegas zurückzuführen. Der Umsatz von Natural Resources stieg in Lokalwährungen um 8 % (in Schweizer Franken um 3 %). Der Bereich Oil & Mining Services verzeichnete zweistelliges Umsatzwachstum in Lokalwährungen, trotz einer weiterhin anspruchsvollen Marktentwicklung in der Ölindustrie. Functional Minerals verzeichnete weiterhin solides Umsatzwachstum in Lokalwährungen im einstelligen Bereich. Bei Plastics & Coatings stieg der Umsatz um 1 % in Lokalwährungen bzw. 1 % in Schweizer Franken gegenüber einer sehr starken Vergleichsbasis.

# 15,4

**Clariants EBITDA-Marge**  
vor Einmaleffekten  
stieg auf 15,4 %.

### 1.2.1.2. Weitere Positiventwicklung des absoluten EBITDA im Jahr 2018

Die Bruttomarge von Clariant sank von 29,8 % im Jahr 2017 auf 29,2 % 2018. Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen weniger günstigen Produktmix zurückzuführen.

Das EBITDA vor Einmaleffekten stieg um 5 % in Schweizer Franken und erreichte 1 018 Millionen CHF. Im Vorjahr waren 974 Millionen CHF berichtet worden. Die entsprechende **EBITDA-Marge** vor Einmaleffekten stieg um 10 Basispunkte von 15,3 % auf 15,4 %.

Der Anstieg des absoluten EBITDA vor Einmaleffekten spiegelt die gestiegene Profitabilität der meisten Geschäftsbereiche wider. Die deutlichste Verbesserung verzeichneten Care Chemicals mit 9 % Anstieg in Schweizer Franken sowie Plastics & Coatings mit 6 % Anstieg. Bei Catalysis stieg das EBITDA vor Einmaleffekten um 1 % in Schweizer Franken. Die absolute Profitabilität von Natural Resources lag dagegen um 14 % niedriger.

#### EBITDA<sup>1</sup> NACH GESCHÄFTSBEREICH in Mio. CHF

	2018	2017	Veränderung in %
Care Chemicals	316	290	9
Catalysis	199	198	1
Natural Resources	179	207	-14
Plastics & Coatings	412	388	6
<b>Konzern gesamt<sup>2</sup></b>	<b>1 018</b>	<b>974</b>	<b>5</b>

<sup>1</sup> vor Einmaleffekten

<sup>2</sup> einschliesslich Konzernkosten von 88 Mio. CHF (2018) und 109 Mio. CHF (2017)

Die Verbesserung der EBITDA-Marge vor Einmaleffekten war in erster Linie auf höhere Profitabilität bei Care Chemicals zurückzuführen und spiegelt Umsatzsteigerungen, Verbesserungen bei der Kostenstruktur und

einen günstigeren Produktmix wider. Bei Plastics & Coatings war die Positiventwicklung hauptsächlich den Bereichen Additives und Masterbatches sowie Einnahmen von Stahl zurechenbar. Wie prognostiziert verzeichnete Catalysis durch die Veränderung des Produktmix eine leicht niedrigere EBITDA-Marge vor Einmaleffekten. Der Rückgang der EBITDA-Marge bei Natural Resources resultierte zum grossen Teil aus der unverminderten Preissensibilität des Ölmarkts während des gesamten Jahres sowie aus einem im Vergleich zum Vorjahr geringeren Beitrag des Reinigungsgeschäfts von Functional Minerals.

#### EBITDA<sup>1</sup>-MARGE NACH GESCHÄFTSBEREICH in %

	2018	2017
Care Chemicals	19,0	18,4
Catalysis	23,1	25,8
Natural Resources	12,8	15,3
Plastics & Coatings	15,2	14,5
<b>Konzern gesamt</b>	<b>15,4</b>	<b>15,3</b>

<sup>1</sup> vor Einmaleffekten

Clariants Einmaleffekte lagen 2018 bei 147 Millionen CHF (2017: 161 Millionen CHF). Wertminderungsaufwand, Restrukturierungs- und transaktionsbezogene Kosten (93 Millionen CHF) beinhalten Kosten für Effizienzprogramme, die zur weiteren Optimierung der Geschäftsprozesse umgesetzt wurden (14 Millionen CHF) sowie transaktionsbezogene Kosten (79 Millionen CHF). Die Einmaleffekte umfassen weiterhin einen Verlust aus der Veräusserung von Aktivitäten (54 Millionen CHF).

Im Jahr 2018 stieg das operative Ergebnis (EBIT) auf 546 Millionen CHF (2017: 496 Millionen CHF). Gründe hierfür waren die verbesserte Profitabilität des Konzerns sowie geringere Einmaleffekte.

Der Gewinn vor Steuern stieg auf 465 Millionen CHF (2017: 437 Millionen CHF), das Konzernergebnis nach Steuern stieg um 18 % auf 356 Millionen CHF (2017: 302 Millionen CHF). Hierzu beigetragen haben ein weiterer Anstieg des absoluten EBITDA sowie geringere Einmalkosten und eine niedrigere Steuerrate.

Mit Blick auf das Ergebnis 2018 hat der Verwaltungsrat von Clariant beschlossen, der Generalversammlung eine erhöhte Ausschüttung von 0,55 CHF je Aktie für das Jahr 2018 vorzuschlagen. Der entsprechende Antrag wird der 24. ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2019 zur Abstimmung vorgelegt.

### 1.2.1.3. Weiterhin solide Bilanz

Zum 31. Dezember 2018 lag die Bilanzsumme bei 7 981 Millionen CHF gegenüber 8 229 Millionen CHF Ende 2017. Hauptursachen für den Rückgang waren geringere kurzfristige Vermögenswerte durch niedrigere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die Nettoverschuldung lag Ende Dezember 2018 bei 1 374 Millionen CHF und damit niedriger als Ende 2017 (1 539 Millionen CHF). Diese Zahl beinhaltet kurzfristige und langfristige finanzielle Verbindlichkeiten, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, kurzfristige Depositengelder und Finanzinstrumente mit positivem Marktwert, die unter übrige kurzfristige Vermögenswerte ausgewiesen wurden.

### 1.2.1.4. Langfristig strukturiertes Fälligkeitsprofil gewährleistet solide Liquiditätsausstattung

Im Geschäftsjahr 2018 war Clariants Finanzierungsstruktur erneut sehr solide. Der Konzern verfügt über eine breit diversifizierte und langfristig bis 2028 ange-

legte Fälligkeitsstruktur seiner Finanzverbindlichkeiten. Diese Struktur beruht auf günstigen Finanzierungsbedingungen.

Die kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten waren Ende Dezember 2018 auf 529 Millionen CHF gesunken. Ende Dezember 2017 hatten sie bei 567 Millionen CHF gelegen.

Am 25. September 2018 wurden vier Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von 265 Millionen EUR (300 Millionen CHF) aufgenommen.

### 1.2.1.5. Starker Anstieg des operativen Cashflow durch die Entwicklung des Umlaufvermögens und geringere Einmalkosten

Der Cashflow vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens stieg von 759 Millionen CHF im Vorjahr auf 802 Millionen CHF an.

Veränderungen des Nettoumlaufvermögens einschliesslich Rückstellungen beliefen sich auf – 55 Millionen CHF im Jahr 2018 (2017: – 230 Millionen CHF). Das prozentuale Verhältnis von Nettoumlaufvermögen zu Umsatz sank von 20,1 % auf 17,3 %.

Der **Cashflow aus betrieblichen Aktivitäten** stieg 2018 aufgrund des verbesserten absoluten EBITDA und des verbesserten Managements des Nettoumlaufvermögens auf 530 Millionen CHF gegenüber 428 Millionen CHF im Vorjahr.

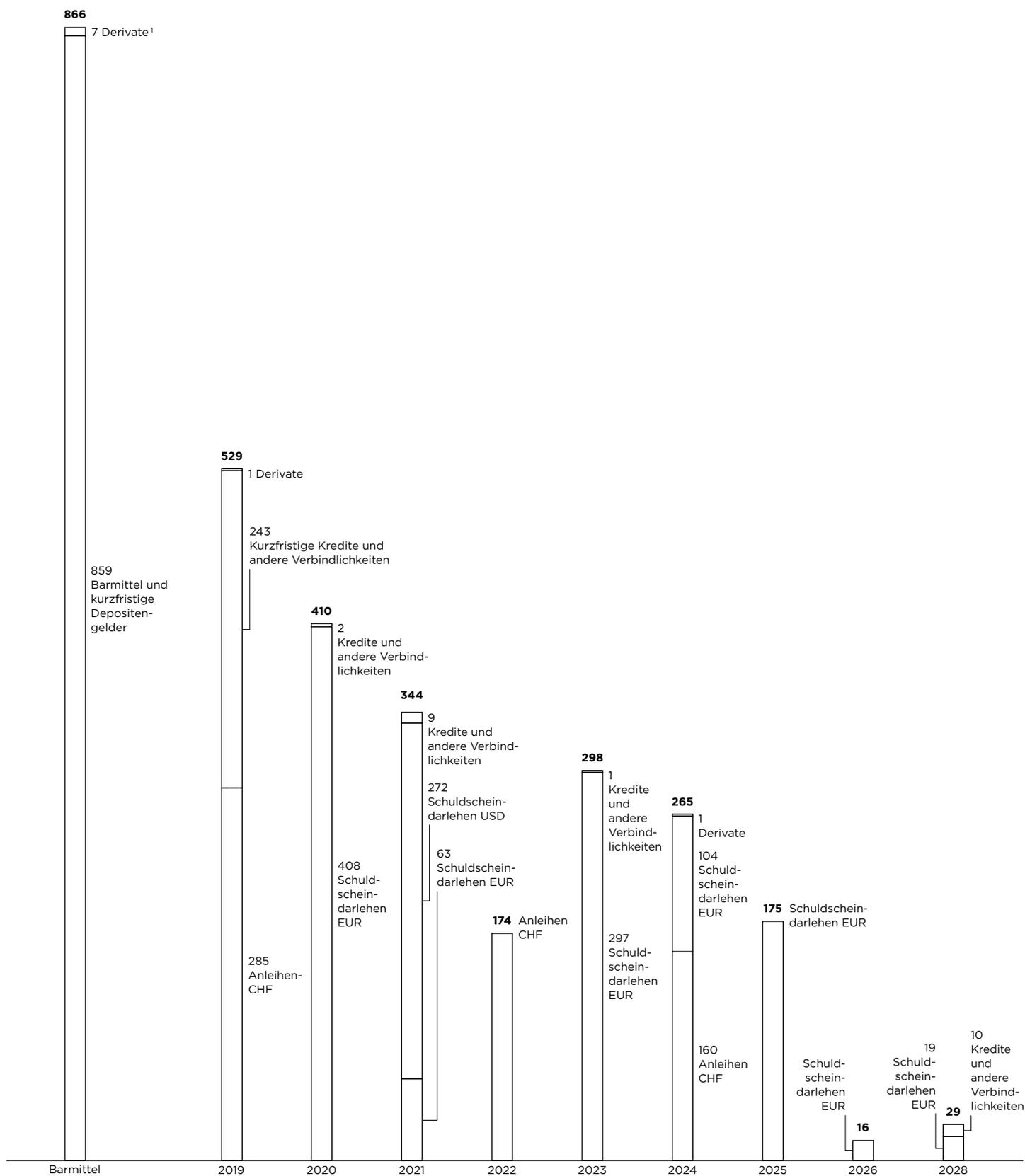
#### Operativer Cashflow

Der Cashflow aus betrieblichen Aktivitäten stieg auf 530 Millionen CHF.

003 FÄLLIGKEITSPROFIL ZUM 31. DEZEMBER 2018 in Mio. CHF

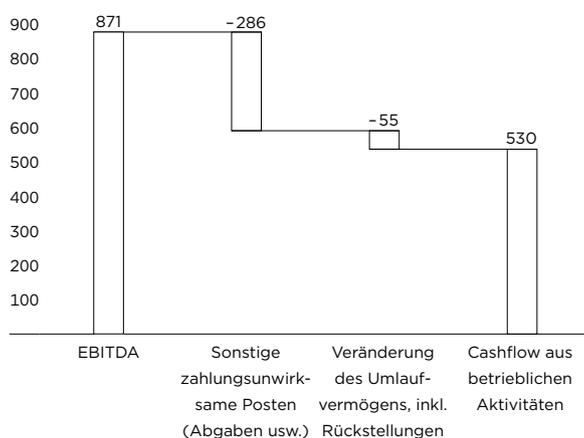
Liquiditätsspielraum

Fälligkeitstermine von Finanzverbindlichkeiten



<sup>1</sup> Finanzinstrumente mit positivem Marktwert, die unter sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten berichtet wurden

## 004 CASHFLOW 2018 in Mio. CHF



Der Geldfluss aus Investitionsaktivitäten sank auf – 132 Millionen CHF (2017: 65 Millionen CHF). 2018 und 2017 gab es keine nennenswerten Akquisitionen und die Investitionsausgaben sanken auf 237 Millionen CHF (2017: 248 Millionen CHF). Der Free Cashflow, der dem Geldfluss aus betrieblichen Aktivitäten abzüglich Investitionsausgaben und Ausgaben für immaterielle Anlagen entspricht, stieg auf 273 Millionen CHF (2017: 149 Millionen CHF).

Der Nettocashflow nach Investitions- und Finanzierungsaktivitäten war positiv und lag bei 132 Millionen CHF (2017: – 342 Millionen CHF). Dadurch konnte die Nettoverschuldung weiter verringert werden.

## AUSZUG AUS DER GELDFLUSSRECHNUNG in Mio. CHF

	31.12.2018	31.12.2017
<b>Nettoergebnis</b>	<b>356</b>	<b>302</b>
Auflösungen nicht geldwirksamer Veränderungen	438	452
Cashflow vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und Rückstellungen	802	759
<b>Operativer Cashflow</b>	<b>530</b>	<b>428</b>
Geldfluss aus Investitionsaktivitäten	-132	65
Cashflow aus Finanzierungsaktivitäten	-246	-826
<b>Nettoveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>132</b>	<b>-342</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn des Berichtszeitraums</b>	<b>701</b>	<b>1043</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>833</b>	<b>701</b>

## 1.2.2. Geschäftsbereiche

### 1.2.2.1. Care Chemicals

#### KENNZAHLEN CARE CHEMICALS in Mio. CHF

	2018	2017
Umsatz	1 665	1 575
EBITDA vor Einmaleffekten	316	290
Marge (%)	19,0	18,4
EBIT vor Einmaleffekten	253	230
Marge (%)	15,2	14,6
Mitarbeitende	2 541	2 582

Der Umsatz von Care Chemicals stieg um 7 % in Lokalwährung und 6 % in Schweizer Franken. Sowohl Consumer Care als auch Industrial Applications verzeichneten solides Wachstum, zu dem alle drei Consumer Care-Business Lines und die meisten Bereiche von Industrial Applications beitrugen.

In den meisten Regionen wurde ein gutes Umsatzwachstum in Lokalwährung erzielt. In Nordamerika und Asien fiel das Wachstum zweistellig aus, in Lateinamerika und Europa einstellig. Der Umsatz im Mittleren Osten und Afrika, der kleinsten Region, wies ein negatives Wachstum auf.

Die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten stieg von 18,4 % (2017) auf 19,0 %, vor allem durch Verbesserung bei der Kostenstruktur und einen günstigeren Produktmix.

Verbraucher wünschen sich zunehmend personalisierte Produkte auf Basis natürlicher Inhaltsstoffe. Clariants Genadvance®-Reihe zukunftsweisender Haarpflege-

technologien besteht aus drei silikonfreien Inhaltsstoffen für Haarpflegeprodukte, die auf verschiedene Haarprobleme abzielen: Genadvance® Life – für dünnes Haar, Genadvance® Repair – für strapaziertes Haar und Genadvance® Hydra – für trockenes Haar. Genadvance® Hydra beispielsweise basiert auf einem vollständig natürlichen und nach ethischen Prinzipien gewonnenen Inhaltsstoff, der zwei- bis dreimal schneller biologisch abbaubar ist als herkömmliche Produkte. Dadurch bedient Clariants Produkt nicht nur die zunehmende Marktfokussierung auf Natürlichkeit, Sicherheit und Gesundheit. Es erfüllt auch die Nachfrage nach Anwendungsformaten mit besserer Rezyklierbarkeit und Nachhaltigkeit und nach Produkten, die aus erneuerbaren Quellen stammen und dabei keine Abstriche bei der Produktqualität und -leistung machen, sondern diese in manchen Fällen sogar noch steigern.

### 1.2.2.2. Catalysis

#### KENNZAHLEN CATALYSIS in Mio. CHF

	2018	2017
Umsatz	861	767
EBITDA vor Einmaleffekten	199	198
Marge (%)	23,1	25,8
EBIT vor Einmaleffekten	125	135
Marge (%)	14,5	17,6
Mitarbeitende	2 061	1 970

Der Umsatz im Geschäftsbereich Catalysis stieg 2018 um 11 % in Lokalwährung und um 12 % in Schweizer Franken. Das starke organische Umsatzwachstum von 8 % in Lokalwährungen war vorrangig zurückzuführen auf Synthesegas, aber auch auf Specialty Catalysts.

Die solide Umsatzentwicklung wurde gestützt durch stabile Nachfrage in Asien, dem Mittleren Osten und Afrika sowie Lateinamerika. Demgegenüber verzeichneten Europa und Nordamerika während des gesamten Jahres Nachfrageschwankungen.

Die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten sank von 25,8 % (2017) auf 23,1%. Hauptursache hierfür war ein während des gesamten Jahres nahezu unveränderter Produktmix. Der proportional höhere Umsatz bei Syngas im Vergleich zum Vorjahr sowie der Anlauf von Biofuels & Derivatives verringerten die Marge.

Clariant bietet mit dem EnviCat® NOx SCR-Katalysator ein Verfahren zur Reinigung der Luft von hohen NOx-Konzentrationen an. NOx entsteht bei der Verbrennung fossiler Kraftstoffe und bei industriellen Prozessen. Es trägt zur Bildung von Smog, bodennahem Ozon und saurem Regen bei und verursacht darüber hinaus weitere Risiken. Katalysatoren zur Luftreinigung wie EnviCat® erfüllen die wachsende Nachfrage nach Lösungen für Gesundheit und Sicherheit. Darüber hinaus wird Clariants Fokus auf effizienten Umgang mit Ressourcen und Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit künftigen Vorschriften, durch den Fortschritt beim Bau der ersten kommerziellen sunliquid®-Grossanlage zur Herstellung von Zellulose-Ethanol in Rumänien verdeutlicht.

### 1.2.2.3. Natural Resources

#### KENNZAHLEN NATURAL RESOURCES in Mio. CHF

	2018	2017
Umsatz	1 394	1 357
EBITDA vor Einmaleffekten	179	207
Marge (%)	12,8	15,3
EBIT vor Einmaleffekten	118	148
Marge (%)	8,5	10,9
Mitarbeitende	3 276	3 454

Bei Natural Resources stieg der Umsatz um 8 % in Lokalwährungen und um 3 % in Schweizer Franken.

Der Bereich Oil & Mining Services verzeichnete ein zweistelliges Umsatzwachstum in Lokalwährungen in einem sich langsam erholenden Umfeld. Die Umsätze bei Functional Minerals stiegen im einstelligen Bereich in Lokalwährungen, vorwiegend begünstigt durch das Giessereigeschäft.

Die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten sank im Jahr 2018 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum auf 12,8 %. Dies resultierte grösstenteils aus dem anhaltenden Preisbewusstsein des Ölmarktes und auch aus einem geringeren Beitrag des Reinigungsgeschäftes von Functional Minerals im Vorjahr.

Oil & Mining Services reagiert mit dem Echtzeit-Chemikalien-Management-System VERITRAX™ auf den wachsenden Bedarf nach intelligenter Elektronik. VERITRAX™ verwandelt Daten in verwertbare Informationen, was für den Erhalt der Produktion und zur Optimierung operativer Effizienz und Zuverlässigkeit unerlässlich ist. Das Reinigungsgeschäft für Speiseöl von Functional Minerals reagiert auf die wachsende Nachfrage nach Nahrungsmitteln, die aus dem Bevölkerungswachstum und höheren Lebensstandards folgt. Im Fokus der emissionsarmen Technologie für die Giessereibranche steht die Vorwegnahme immer strenger werdender Vorschriften und der steigenden Bedeutung der Nachhaltigkeit.

### 1.2.2.4. Plastics & Coatings

#### KENNZAHLEN PLASTICS & COATINGS in Mio. CHF

	2018	2017
Umsatz	2 703	2 678
EBITDA vor Einmaleffekten	412	388
Marge (%)	15,2	14,5
EBIT vor Einmaleffekten	332	310
Marge (%)	12,3	11,6
Mitarbeitende	6 793	6 759

Der Umsatz im Geschäftsbereich Plastics & Coatings nahm 2018 um 1 % in Lokalwährung und in Schweizer Franken zu.

Bei Masterbatches wurde das Umsatzwachstum in Lokalwährungen durch die steigende Nachfrage in Lateinamerika und Asien getragen. Das Wachstum stieg hauptsächlich bei Consumer Goods und Automotive. Der Bereich Healthcare Packaging verzeichnete im Jahr 2018 ebenfalls ein attraktives Umsatzwachstum. Der Umsatz bei Pigments war eher flach, wuchs jedoch weiterhin in Lateinamerika und Asien, gestützt durch China und Japan. Auf Business Line-Ebene berichteten Coatings und Plastics weiterhin ein gutes Umsatzwachstum. Der Umsatz bei Additives blieb weiterhin stark und wurde von allen Business Lines sowie von einer soliden Nachfrage in allen Regionen gestützt, insbesondere in Nordamerika, China und Europa.

# 412

**EBITDA** vor Einmaleffekten  
in der Business Area Plastics &  
Coatings stieg um 6 % auf  
412 Millionen CHF.

Das **EBITDA** vor Einmaleffekten stieg um 6 % in Schweizer Franken auf 412 Millionen CHF. Diese positive Entwicklung ist in erster Linie Additives und Masterbatches sowie Einnahmen von Stahl zuzurechnen.

Additives entwickelt Produkte wie halogenfreie Flamm- schutzmittel, die patentiert sind und einen umweltver- träglichen Schutz bieten, der die strengen Brandschutz- vorschriften einhält. Darüber hinaus beinhaltet das Produktangebot von Healthcare Packaging Trockenmit- telbehälter, die Sorptionsmittelkomponenten enthalten. Diese wahren die Arzneimittelstabilität und verlängern die Haltbarkeit in den Endverpackungen pharmazeuti- scher Produkte.

### 1.3. Ausblick 2021

#### 1.3.1. Bessere Wachstumsrate als der Markt, höhere Profitabilität und stärkere Cashflow-Generierung

Clariant ist ein fokussiertes und innovatives Spezial- chemieunternehmen. Unser Ziel ist es, mehr als nur kundenorientierte Produkte zu bieten. Wir wollen die branchenweit beste Kundenerfahrung bieten und die Bedürfnisse der Kunden schnell und zuverlässig erfül- len, indem wir die richtigen Prioritäten setzen.

Es ist unser Ziel, unsere Kunden noch erfolgreicher zu machen. Daher fokussieren wir uns auf zeitnahe und aus- sichtsreiche Innovationen, auf Produkte, die nur schwer nachgeahmt werden können, auf Nachhaltigkeit und Agi- lität sowie auf ethische Verhaltensweisen. Wir sind nur dann zufrieden, wenn in jeder Funktion im Konzern das höchste Niveau gegeben ist. Unser Erfolg wird durch die Umsetzung unserer Strategie verwirklicht.

Bis 2021 plant Clariant, ein überdurchschnittliches Wachstum, eine höhere Profitabilität und eine stärkere Cashflow-Generierung zu erzielen.

### 1.4. Aktienmarkt 2018

#### 1.4.1. Entwicklung des Aktienkurses von Clariant im Jahr 2018

Nach einem Starken Anstieg im Jahr 2017 folgte der Aktienkurs im Jahr 2018 allgemeinen Marktentwick- lungen und wurde von Ankündigungen des Unterneh- mens und Änderungen in der Aktionärsstruktur beeinflusst.

Anfang Januar 2018 wurde der Aktienkurs in einem Bereich zwischen 26,07 und 29,38 CHF gehandelt, und zwar vor dem Hintergrund von Break-up-Spekulationen und der Forderung von White Tale nach einer Stra- tegieprüfung von Clariant. Am 25. Januar 2018 kaufte SABIC einen Anteil von 24,99 % von White Tale, was einige Analysten dazu brachte, ihre Bewertung auf eine Stand-alone-Basis anzupassen (ohne M&A oder Break- up Premium) und der Tatsache Rechnung zu tragen, dass White Tale nicht mehr relevant war. Am Tag der Ankündigung über die Änderung des Hauptanteilseig- ners sank der Aktienkurs von 28,38 auf 26,07 CHF.

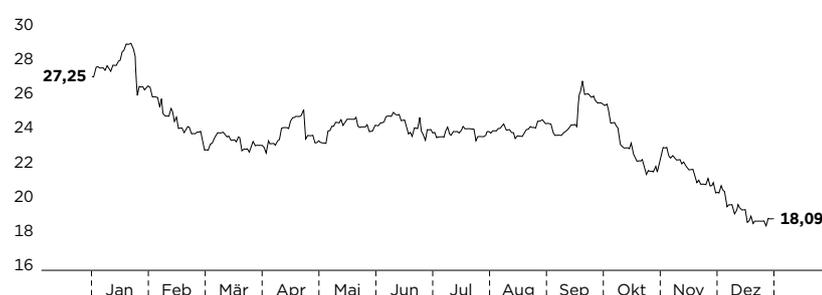
Am 13. Februar 2019 veröffentlichte Clariant die Gesamt- jahreergebnisse für 2018 sowie die Guidance für 2021. Die Ergebnisse lagen innerhalb der Markterwartungen und die Empfehlungen der Analysten blieb nahezu unverändert, wodurch der Aktienkurs nahezu unverän- dert blieb.

Im März und Anfang April 2018 schwankten die weltweiten Aktienmärkte zwischen Gewinnen und Verlusten. Grund hierfür war der Handelsstreit zwischen den USA und China hinsichtlich der möglichen Einführung von Zöllen. Der Clariant Aktienkurs sank in diesem Zeitraum analog mit der gesamten Chemiebranche auf einen Tiefpunkt von 22,33 CHF. Der Kurs erholte sich und erreichte in einer besseren Marktstimmung 25,08 CHF, da sich die Investoren auf den Beginn der Berichtssaison des ersten Quartals konzentrierten. Einige Analysten reduzierten ihre Kursziele auf Grundlage der Erwartungen einer langsameren EBITDA-Entwicklung im Jahr 2018. Der Aktienkurs von Clariant sank, da das EBITDA die angestrebte Marge bei den Ergebnissen des ersten Quartals knapp verpasste (20 BPS vs. Konsens). Diese Schwäche entsprach ebenfalls der Entwicklung auf den globalen Aktienmärkten und dem Chemiesektor, der von der Ölpreisentwicklung und den anhaltenden Handelsspannungen zwischen China und den USA betroffen war.

Am 25. Juli 2018 lagen die Ergebnisse des ersten Halbjahrs 2018 leicht unter dem Konsens; die Erwartungen wurden durch den Margenrückgang im Geschäftsfeld Natural Resources und einer unerwartet niedrigen Cashflow-Generierung nicht ganz erfüllt. Der Aktienkurs sank am Berichtstag von 23,82 auf 23,10 CHF, begann sich jedoch am nächsten Tag bereits wieder zu erholen.

Der Aktienkurs der Clariant gab nach, da die Marktstimmung durch die Währungskrise in der Türkei im August gedämpft wurde.

005 ENTWICKLUNG CLARIANT AKTIENKURS 1. JANUAR - 31. DEZEMBER 2018 in CHF



Am 18. September 2018 reagierte der Finanzmarkt anfänglich positiv auf die Ankündigung der Strategie-Updates von Clariant und der Governance-Vereinbarung: Der Aktienkurs stieg von 24,04 auf 25,93 CHF.

Im Oktober 2018 fiel der Clariant Aktienkurs aufgrund allgemeiner Bedenken auf dem Markt in Bezug auf die Weltwirtschaft, Zölle, auf Lieferketten-Probleme und Rohstoffpreise. Dies führte zu einem Abverkauf im Markt.

Die Gesamtwahrnehmung von Clariant blieb positiv, obwohl die Umsätze im dritten Quartal leicht unter den Erwartungen lagen und die am 31. Oktober 2018 veröffentlichten Konjunkturaussichten für 2018 etwas schwächer waren. Der Aktienkurs stieg am Berichtstag von 21,09 auf 21,71 CHF. Die Ergebnisse von Clariant entsprachen weitgehend dem Trend in der Chemiebranche.

Im November 2018 setzten die enttäuschende Berichtssaison und andere geopolitische Entwicklungen den Markt unter Druck, was sich auch auf die Entwicklung des Aktienkurses von Clariant negativ auswirkte.

Der Aktienkurs von Clariant geriet im Dezember 2018 zusammen mit dem Chemiemarkt und den Schweizer Aktienindizes unter Druck und beendete das Jahr mit 18,09 CHF.

Clariant ist zudem in einer Reihe namhafter Indizes wie dem MSCI Equity Switzerland Index geführt. Seit 2017 ist Clariant ein Teil des Indexkorbes des Swiss Performance Index Select Dividend 20. Diesem Korb gehören die Schweizer Aktien mit der höchsten Dividende an. Beide Ergebnisse bestätigen den Erfolg der Strategie von Clariant und ihr positives Finanzergebnis.

Die Aufnahme von Clariant in den **Dow Jones Sustainability Index**, in SXI Switzerland Sustainability 25®, in die FTSE4Good Index Series, in die Euronext Vigeo Eiris Indices und die Ethibel Sustainability Indices (ESI) spiegelt zudem den kontinuierlichen Fortschritt in verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen sowie die hervorragenden und soliden Ergebnisse wider, die im Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialbereich erzielt wurden.

#### 1.4.2. Dividendenzahlung

Clariants Ziel ist es, Dividenden zu erhöhen oder zumindest in der Höhe aufrechtzuerhalten. Seit 2013 hat Clariant die Dividende im Durchschnitt um 9 % pro Jahr erhöht. Die anhaltende Ergebnisverbesserung ermöglicht es dem Verwaltungsrat der Clariant AG, auf der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2019 für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividendenausschüttung von 0,55 CHF pro Aktie vorzuschlagen. Dies entspricht einer Steigerung von 10 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Ausschüttung soll aus den Kapitaleinlagereserven erfolgen, die nicht der schweizerischen Quellensteuer unterliegen.

#### Dow Jones Sustainability Index

Clariant war das sechste Jahr in Folge im renommierten Dow Jones Sustainability Index enthalten. Darüber hinaus ist das Unternehmen mit der Silbermedaille im RobecoSAM Jahrbuch ausgezeichnet worden.



#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz Innovation und technologischer Fortschritt [reports.clariant.com/2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)



## 2. Intellektuelles Kapital

Mit einem starken Fokus auf Innovation und digitaler Transformation erweiterte Clariant ihr intellektuelles Kapital im Jahr 2018 erfolgreich. Neben dem Management von Patenten und Marken, von aktiven Innovationsprojekten und vielversprechenden wissenschaftlichen Kooperationen entwickelte Clariant neue digitale Produkte und Dienstleistungen und setzte Projekte zur Optimierung der operativen Effizienz durch Digitalisierung um.

#### ÜBERBLICK INTELLEKTUELLES KAPITAL

	2018	2017	Veränderung in %
Patente (zum Jahresende)	6 700	6 600	1,5
Marken (zum Jahresende)	8 900	8 300	7,2
Aktive Innovationsprojekte	> 375	> 370	-
Davon Klasse-1-Projekte mit Umsatzpotenzial im zweistelligen Millionenbereich oder strategischer Relevanz	> 70	> 65	-
Wissenschaftliche Kooperationen	> 125	> 125	-

#### 2.1. Innovation und technologischer Fortschritt

Clariant erreicht ihre Wachstumsziele durch Entwicklung innovativer und nachhaltiger Produkte auf Basis modernster Technologien. Im Jahr 2018 erzielte Clariant mit seinen Innovationsprojekten ein **Wachstum von 3 %**, übertraf damit das Ziel von 2 – 3 % und erreichte alleine mit Top-Line-Innovationen ein Umsatzwachstum von 1 – 2 %. Dieser Anstieg ist vor allem auf einen verstärkten Fokus auf Innovationen mit hohen Leistungsversprechen zurückzuführen.

Die Ausgaben für Forschung & Entwicklung lagen 2018 bei 209 Millionen CHF, im Jahr 2017 waren es 211 Millionen CHF. Der Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz lag bei 3,2 %, ein Rückgang von 3,3 % im Jahr 2017. Das grössere Wachstum durch Innovationen bei leicht reduzierten Ausgaben in Forschung & Entwicklung war wahrscheinlich das Ergebnis einer effizienteren und fokussierteren Organisation dieses Bereiches, die im Jahr 2017 umgesetzt worden war.

Die Anzahl aktiver Projekte in der Innovationspipeline stiegen von über 370 im Jahr 2017 auf mehr als 375 im Jahr 2018. Grund hierfür waren in erster Linie die neu eingeführten Innovationsformate iEngine und iGarage sowie ein kontinuierliches und konsequentes Innovations-Portfoliomanagement.

## 3

**Clariant erzielte**  
mehr als 3% Wachstum  
durch Innovation.

INNOVATION UND TECHNOLOGISCHER FORTSCHRITT			
	2018	2017	Veränderung in %
Wachstum durch Innovation (%) <sup>1</sup>	> 3,0	2,5	> 20
Ausgaben für Forschung & Entwicklung (Mio. CHF)	209	211	- 0,9
Ausgaben für Forschung & Entwicklung am Umsatz (%)	3,2	3,3	-

<sup>1</sup> Einschliesslich Top-Line- und Lebenszyklus-Innovationen. Potentielle Kannibalisierung existierender Umsätze aufgrund von Lebenszyklus-Innovationen ist nicht von der Berechnung ausgenommen.

Die Grundlage für erfolgreiche Innovationen bildeten dabei hochmoderne Geräte und Infrastruktur in acht F&E- und in über 50 Technikzentren. Darüber hinaus hat Clariant die Anzahl qualifizierter Innovation Belts von 272 im Jahr 2017 auf über 290 im Jahr 2018 erhöht – ein Schlüsselfaktor für die Verbesserung der Projektpipeline und die Zunahme von Klasse-1-Projekten (Projekte mit einem Umsatzpotenzial im zweistelligen Millionenbereich) von über 65 im Jahr 2017 auf über 70 im Jahr 2018.

Nachdem Clariant in den Jahren 2015 und 2016 ihre Strategie für geistiges Eigentum überarbeitet hat, wurden Patente aufgegeben, die keine strategische Relevanz mehr hatten, was insgesamt zu einem Rückgang der Anzahl an Patenten führte. Nach dieser Strategieanpassung nahm die Anzahl der Patente 2017 wieder zu. 2018 hat Clariant weitere 100 Patente angemeldet, sodass bei Jahresende die Gesamtzahl der Patente bei 6 700 lag. Die Anzahl an Marken nahm von 8 300 im Jahr 2017 auf 8 900 im Jahr 2018 zu. Dies war hauptsächlich auf das starke Portfoliowachstum der Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties zurückzuführen sowie auf die Transkription bestehender Markennamen in nicht-lateinische Formate zur Verbesserung des Markenschutzes in Asien.

### 2.1.1. Wachstumsbeschleunigung durch Anwendung von Hochdurchsatzexperimenten (HTE)

2018 war Clariant vor allem bestrebt, den Innovationsprozess durch eine Ausschöpfung des Digitalisierungspotenzials zu beschleunigen. Die Hochdurchsatzexperiment-Methode (HTE) nutzt Automatisierung, Miniaturisierung und Parallelisierung für die intelligente Planung und Durchführung von Experimenten. Dadurch wird der Zeitaufwand für die Planung, Vorbereitung und Prüfung von Formulierungen in grosser Zahl gegenüber herkömmlichen Methoden signifikant reduziert. Da die Experimentsequenzen in kleinem Massstab laufen, sorgt diese Vorgehensweise auch für einen effizienteren Umgang mit Ressourcen. Durch den Einsatz intelligenter Designtaktik kann das HTE-Team analytische Daten durch die passende Planung und Ausführung entsprechend den Bedürfnissen und Projektanforderungen der Geschäftseinheiten maximieren. Die analysierten Daten ermöglichen es Clariant, Zusammenhänge zu erkennen, die mit herkömmlichen Methoden nicht entdeckt worden wären. Sie tragen auch dazu bei, Prognosetools zu entwickeln, die über chemische Produkte hinaus neue digitale Geschäftsmodelle auffinden und somit Clariant in die Lage versetzen, ein Anbieter vollständig integrierter Lösungen zu werden. Angesichts der Effektivität dieser Methode haben die Anfragen der Geschäftseinheiten an das bestehende HTE-Labor in Frankfurt, Deutschland, so zugenommen, dass die verfügbare Kapazität überschritten wurde. Um die Nachfrage erfüllen zu können, erweitert Clariant ihre Kapazität durch Eröffnung eines weiteren Labors in den USA, das Anfang 2019 den Betrieb aufnimmt. Darüber hinaus ist eine Erweiterung nach Asien für 2020 geplant.

# 4

**Clariant startete** 2018 vier zusätzliche iEngine Innovationsformate.

## 2.1.2. Lab Excellence-Programm

Um die Geschwindigkeit und Auswirkung von Innovationen zu erhöhen und die Markteinführungszeit zu verkürzen, hat Clariant 2017 das Lab Excellence-Programm (LabX) ins Leben gerufen, das sich auf Clariants gesamte F&E-Organisation fokussiert. Ziel dieses Programms ist die Optimierung von Arbeitsabläufen innerhalb von Labors und laborübergreifend entlang der gesamten Idea-to-Market-Wertschöpfungskette, um so das komplette F&E-System in eine vereinfachte, agile Organisation zu verwandeln, die Qualität der Forschung zu steigern und die Innovation für Clariants Kunden zu fördern. 2018 wurden die ersten Pilotprojekte in den Technologieplattformen abgeschlossen. Dies hat bei den untersuchten Prozessen zu einer Beschleunigung von bis zu 50 % geführt. Die identifizierten Verbesserungsmaßnahmen werden innerhalb der F&E-Organisation umgesetzt. Gemeinsam mit der konsequenten Einführung von Lean-Prinzipien im F&E-System wird dadurch Innovation beschleunigt, da Probenzyklen über Anwendungs- und Analyselabors hinweg synchronisiert und administrative Aufgaben reduziert werden. Darüber hinaus werden mit der Einführung des Elektronischen Laborjournals im ganzen Unternehmen Arbeitsabläufe digitalisiert, was zu erheblicher Effizienzsteigerung führen wird. Für 2019 und darüber hinaus plant Clariant die Ausweitung von LabX in der gesamten Organisation, um so die schlanke Innovationskultur sowie das konsequente Performance Management beim Thema Innovation zu stärken. Die erzielten Effizienzsteigerungen werden sich voraussichtlich in Form kürzerer Markteinführungszeiten, höherer Margenbeiträge durch Innovation (COMA) und folglich eines insgesamt höheren Beitrags zu Clariants EBIT manifestieren.

## 2.1.3. Neue Innovationsformate fördern disruptive Innovationen

Lösungen für bislang ungelöste Herausforderungen der Branche zu finden und strategische Wachstumsbereiche über das Kerngeschäft hinaus zu identifizieren, erfordert auch Zusammenarbeit und ein vollständiges Ausschöpfen des Potenzials von Clariants Belegschaft. Aus diesem Grund hat das Unternehmen 2018 zwei neue Innovationsformate initiiert – **iEngine** und **iGarage**.

iEngine vereint ein funktions- und geschäftsübergreifendes Team in einer Reihe virtueller und persönlicher Workshops. Ziel hierbei ist es, potenzielle hochqualitative Technologielösungen für bislang ungedeckten Kundenbedarf zu erfassen, zu priorisieren und weiterzuentwickeln. Die vielversprechendsten Ideen werden ausgewählt und in Form eines Innovationsprojekts weiterverfolgt. Nach einem Pilotprojekt 2017 wurden 2018 vier zusätzliche iEngines gestartet. Diese befassen sich mit Themen von vier Geschäftseinheiten und haben zu neuen Klasse-1-Projekten und ersten Machbarkeitsstudien im Produktionsmasstab geführt.

iGarage entwickelt Optionen für strategisches Innovationswachstum im Erforschungsstadium und in den frühen Inkubationsphasen durch Anwendung von agilen, Design-Thinking- und schlanken Start-up-Methoden. Hierdurch soll Unsicherheiten Rechnung getragen und die Entwicklung von kundenorientierten und aus Makrotrends abgeleiteten revolutionären Innovationen ausserhalb des aktuell bestehenden Lösungsraums intensiviert werden. Im Auftrag der Geschäftseinheiten kommt ein Team aus speziellen funktionsübergreifenden, qualifizierten

Mitarbeitenden mit Unterstützung externer Experten und Berater für drei bis sechs Monate ausserhalb des Standorts zusammen. Zweck ist die Untersuchung eines möglichen Geschäftsbereichs und die Entwicklung von Geschäftskonzepten durch konstante Interaktion mit potenziellen Kunden und anderen Partnern. Mit Agilität und Geschwindigkeit konzipieren die Teams entsprechende Geschäftsmodelle, differenzierende Leistungsversprechen sowie machbare technische Konzepte und erstellen einen überzeugenden Finanzplan. Letztendliches Ziel ist die Entwicklung eines konkret definierten Innovationsprozesses bis hin zu dem Punkt, an dem die kontinuierliche personelle Ausstattung und Finanzierung durch die beauftragende Geschäftseinheit sichergestellt ist. 2018 wurden zwei Pilotprojekte der iGarage durchgeführt, eines bei der Geschäftseinheit Industrial and Consumer Specialties → **SEITE 57** und eines zum Recycling von Kunststoffen. Darüber hinaus hat die Geschäftseinheit Oil & Mining Services die iGarage angewendet, um neue Geschäftskonzepte für ihre innovativen Stockpunkt-Verbesserer zu entwickeln, die in der Ölproduktion Anwendung finden. → **SEITE 81**, → **SEITE 116**

#### **2.1.4. Wissenschaftliche Kooperationen**

Neben interner Zusammenarbeit sind Partnerschaften mit externen Parteien unverzichtbar, um Innovation anzuregen. 2018 war Clariant an über 125 wissenschaftlichen Partnerschaften beteiligt, was mit der Vorjahreszahl vergleichbar ist.

Ein Beispiel für eine derartige Partnerschaft ist die Zusammenarbeit mit dem Excellence Cluster der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen-Nürnberg. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, neue Möglichkeiten zu eruieren, um hohtolerante und flexible Pro-

duktionsprozesse zu erreichen, die über den gesamten Lebenszyklus der Anlagen verschiedene interne und externe Auswirkungen des Anlagenbetriebs bewältigen können, wie z.B. Rohstoffqualität und verschiedene Reaktionsparameter. Modulare Anlagen, multifunktionale Ausstattung oder Grundoperationen mit erweiterten Betriebsfenstern sind Beispiele für technische Lösungen, die mit dem toleranten Prozessansatz systematisch konzipiert und optimiert werden können. Um die Entwicklung toleranter Prozesse weiter voranzutreiben, starten die Forschungspartner ebenfalls eine öffentliche Finanzierungsplattform. Dies erfolgt über ProcessNet, die deutsche Plattform für Verfahrenstechnik, Chemieingenieurwesen und technische Chemie.

In Kooperation mit der China Petroleum Chemical Industry Federation (CPCIF) hat Clariant 2018 den ersten Clariant Chemistry Day in China veranstaltet. Das Event bot Gelegenheit für eingehende Diskussionen zum Thema Innovation und Nachhaltigkeit und hat den Austausch zwischen dem industriellen und dem akademischen Forschungssektor gefördert. Während der Veranstaltung wurden fünf junge Wissenschaftler mit dem CPCIF-Clariant CleanTech Award ausgezeichnet. Damit wurden ihre Leistungen auf dem Gebiet nachhaltiger chemischer Technologien gewürdigt.

#### **2.1.5. Open Innovation Initiative**

Die Open Innovation Initiative unter der Leitung von New Business Development identifiziert Kooperationspartner, die von grossen Unternehmen bis hin zu Start-ups, Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen reichen, und unterstützt die Geschäftseinheiten bei Kontakten mit externen Partnern weltweit.

Open Innovation fokussiert sich zunehmend auf

Asien, da lokale Technologien attraktive marktspezifische Wachstumschancen bieten, wobei das Thema Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielt. 2018 wurden den Geschäftseinheiten über 300 Technologievorschläge zur Überprüfung vorgeschlagen.

Um weiter auf regionalen Bedürfnissen in Bezug auf Nachhaltigkeit aufzubauen, wurde 2018 das Sustainability Trend Meeting in Schanghai abgehalten. Mehrere Geschäftseinheiten sowie New Business Development und Corporate Sustainability und Regulatory Affairs (CSRA) kamen zusammen, um innovative Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren, die durch Innovation wichtige Herausforderungen beim Thema Nachhaltigkeit angehen. Die technologischen Herausforderungen im Zusammenhang mit diesen neuen Gelegenheiten werden über die Open Innovation Initiative adressiert.

2018 hat Open Innovation das Programm »Chinese Innovation for China Market« lanciert, um so Clariants Geschäftseinheiten dazu anzuspornen, Technologien zu sondieren, die zur Erfüllung lokaler Marktbedürfnisse in China beitragen. Die Geschäftseinheiten werden durch externe Technologie-Scouts unterstützt, die Big-Data-Analytik und künstliche Intelligenz einsetzen, um die vielversprechendsten lokalen Innovationen zu ermitteln.

Unter dem Dach der Open Innovation Initiative hat Clariant auch einen »Pitch Day« (Präsentationstag) eingeführt. Bei dieser Veranstaltung hatten ausgewählte Technologieanbieter Gelegenheit, ihre Technologie den Geschäftseinheiten direkt zu präsentieren. Die Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties war Clariants erste Sparte, die dieses neue Format aufgegriffen und ein zweitägiges Präsentationspro-

gramm für Personal Care und Industrial & Home Care veranstaltet hat. Mehr als 15 Start-ups haben an diesem »Pitch Day« teilgenommen, sieben wurden für eine weitere Beurteilung ausgewählt.

### 2.1.6. Nachhaltigkeitsprüfungen

Nachhaltigkeit ist ein zentraler Bestandteil des Innovationsprozesses und eine grundlegende Voraussetzung für alle neuen bedeutenden Produktentwicklungen. Daher werden Nachhaltigkeitsprüfungen des Unternehmens, wie in Clariants Portfolio Value Program (PVP) definiert – auch als PVP-Prüfungen bezeichnet – systematisch nicht nur beim gesamten Produktportfolio, sondern ebenfalls bei Clariants Innovationsprojektpipeline durchgeführt. → SEITE 122

## 2.2. Digitalisierung

### 2.2.1. Ein dualer Ansatz

Für Clariant liegt in der Digitalisierung eine Chance, die am besten auf zweifache Weise angegangen wird. Erstens bezieht Clariant alle bestehenden Geschäfts- und Serviceeinheiten – einschliesslich IT – in ihre kontinuierlichen Bemühungen um eine Überführung der Geschäftstätigkeiten ins digitale Zeitalter mit ein. 2018 haben alle Unternehmenseinheiten Chancen in Bezug auf eine digitale Aufrüstung von Prozessen und Produkten in ihrem jeweiligen Fachgebiet überprüft und realisiert und bei Bedarf digital versierte Experten rekrutiert. Darüber hinaus hat die Implementierung der »Leading Marketing Organizations«-Initiative die Kommerzialisierung von Produkten und Dienstleistungen mit überarbeiteten Marketingstrategien unterstützt, die digitale Aspekte abdeckten. Die Anwendung datengestützter Prognosetools für das einkaufsbezogene Risikomanagement und die Nutzung automatisierter e-Auktionen sind ebenfalls



GRI

#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Digitalisierung  
reports.clariant.com/  
2018/gri

wichtige Schritte. Sie ermöglichen es Clariant, ihre Einkäufe zu beschleunigen und auf wettbewerbsfähigere Weise durchzuführen. Ausschlaggebend hierfür ist die Möglichkeit zum einfachen Vergleich der Angebote zahlreicher Lieferanten.

Zweitens verfügt Clariant über ein spezielles funktionsübergreifendes digitales Programm – Digital4Clariant. 2018 wurde Digital4Clariant entlang der drei Kernarbeitsabläufe »Neue Geschäftsmodelle«, »Digital@Operations« und »Big Data und Fortschrittliche Analytik« weiterentwickelt.

**2.2.2. Neue Geschäftsmodelle generieren**

Die Arbeitsgruppe »Neue Geschäftsmodelle« brachte verschiedene Produkte mit Mindestrealisierbarkeits-einstufung sowie probeweise gestartete neue Dienstleistungen hervor, die auf dem Markt überprüft werden sollten. Ein bemerkenswertes Beispiel ist

**Chemberry™**, eine Internetplattform, die Kunden in die Lage versetzt, chemische Inhaltsstoffe mit Hilfe intelligenter Suchmaschinen leicht zu finden. Chemberry™ beinhaltet Produkte aller relevanten Chemielieferanten (kostenfrei), wobei Produktinformationen automatisch von Lieferanten-Webseiten gezogen und aufbereitet werden. Die Plattform wird unabhängig betrieben, sodass Vertraulichkeit und Neutralität garantiert sind, und beinhaltet aktuell Inhaltsstoffe für die Personal-Care-Branche. Sie hat jedoch das Potenzial, das umfangreichste Tool für die Beschaffung von Inhaltsstoffen über alle Sektoren hinweg zu werden.

**2.2.3. Sechs Cluster zur Optimierung der Betriebsabläufe**

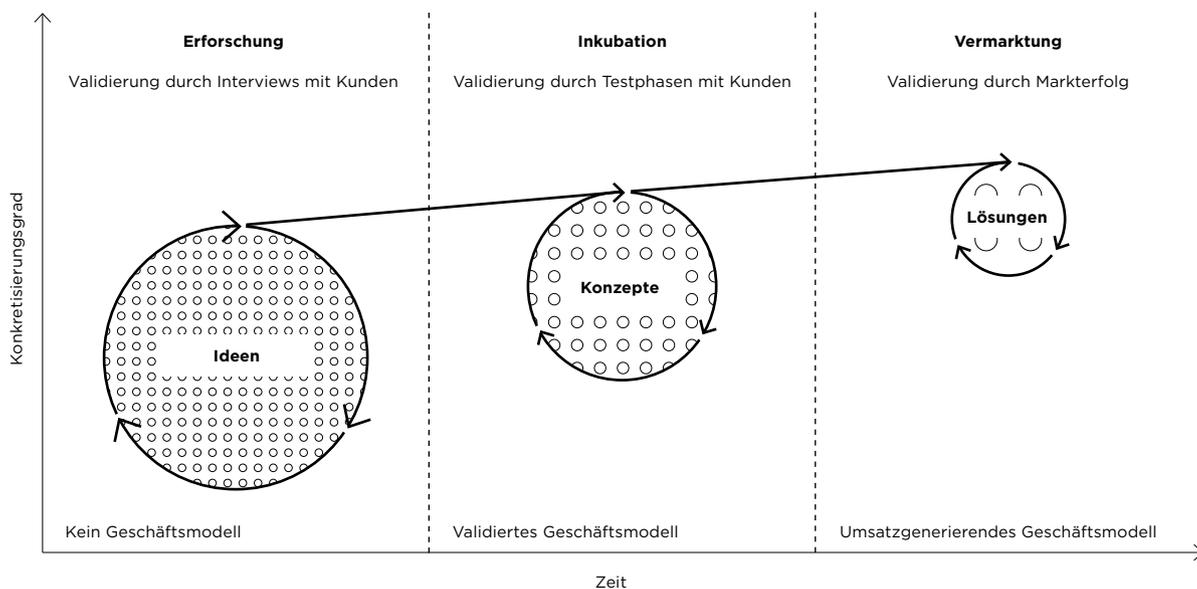
Die Arbeitsgruppe »Digital@Operations« prüfte verschiedene Projekte bei sechs digitalen Clustern, die als besonders relevant für Clariant identifiziert wur-



**Chemberry™**

Die Plattform vereinfacht die Interaktion zwischen Einkäufern und Lieferanten von Chemikalien, indem sie ein umfassendes und aktuelles Verzeichnis chemischer Inhaltsstoffe bereitstellt. [chemberry.com/ourSolution](http://chemberry.com/ourSolution)

006 DIGITALER INNOVATIONSZYKLUS



den. Die Cluster mit der mutmasslich grössten Auswirkung auf Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen sind prädiktive Prozess- und Qualitätskontrolle, prädiktive Wartung, digitaler Materialfluss, vernetzte Belegschaft, Nachrüstung und Robotik. Clariant hat auch ihre Kooperationen intensiviert, so z.B. mit Universitäten und Technologieanbietern. Ziele sind das bessere Verständnis und die Nutzung relevanter Entwicklungen auf dem Gebiet der digitalen Prozess-technologie.

#### 2.2.4. Schnellere hochwertigere Innovation mit Big-Data-Analytik

Die Arbeitsgruppe »Big Data und Fortschrittliche Analytik« hat die Datenwissenschaft als eine Methode identifiziert, die Clariants Kompetenzen auf dem Gebiet der Chemie ergänzt und ein grosses Potenzial für Prozessinnovation bietet. Folglich ist Clariants Nachfrage nach Datenwissenschaftlern beträchtlich gestiegen. Um diese steigende Nachfrage zu erfüllen, wurde bei Group Technology and Innovation ein neues Kompetenzzentrum für Datenwissenschaft gegründet. Schwerpunkte dieses Kompetenzzentrums sind Datenintelligenz und Prozesssimulationen. Während das Team Datenintelligenz hauptsächlich die Initiativen von Digital4Clariant unterstützen wird und sich hierzu auf Datenanalytikprojekte und automatisierte Analytikplattformen fokussiert, wird der Schwerpunkt beim Team Prozesssimulation hauptsächlich auf der Prozessentwicklung liegen. Gemeinsam mit Clariants Team für Hochdurchsatzexperimente soll diese neue Organisationsstruktur die Geschwindigkeit und Qualität bei der Entwicklung sowohl digitaler als auch nicht digitaler Produkte und Dienstleistungen erhöhen und ebenso Prozesse verbessern.

#### 2.2.5. Digital versierte Fachkräfte gewinnen und entwickeln

Schliesslich legt Clariant grossen Wert auf die Gewinnung und Rekrutierung von Bewerbern mit Kompetenzen, die insbesondere im digitalen Kontext relevant sind. Clariant hat ihre Einstellungsprozesse überprüft und bestimmte Gruppen im Unternehmen mit Blick auf neue Kompetenzen geschult. Beispiele hierfür sind Schulungs- und Fortbildungsmassnahmen wie Schulungen zum Design Thinking für IT und zur Datenwissenschaft sowie Veranstaltungen wie die »Tage zum digitalen Recht«.



### MARKET-TO-CUSTOMER

#### 3. Produziertes Kapital

2018 hat Clariant weitere Massnahmen ergriffen, um die Nachhaltigkeit ihres Produktportfolios zu verbessern. So hat Clariant 24 Produkte mit dem **EcoTain®-Label** ausgezeichnet und somit die Gesamtzahl der Produkte mit nachgewiesener herausragender Nachhaltigkeitsleistung auf 193 erhöht. Mit der Einführung der EcoTain® Partnerships unterstreicht Clariant ihr Engagement, Herausforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit gemeinschaftlich entlang der Wertschöpfungskette zu adressieren. Darüber hinaus wurden Produktions- und Forschungskapazitäten 2018 beträchtlich ausgebaut. So wurden signifikante Investitionen in Regionen mit hohem Wachstum, wie z.B. China und Nordamerika, getätigt.

#### ÜBERSICHT PRODUZIERTES KAPITAL

	2018	2017	Veränderung in %
Mit EcoTain® ausgezeichnete Produkte	24	19	33,3
Forschungs- und Entwicklungszentren	8	8	0
Technik-Zentren	> 50	> 50	0
Länder mit Produktionsstandorten	39	39	0
Produktionsstandorte	125	125	0
Rohstoffeinkauf (in Mio. t)	3,57	3,14	13,7
Produktionsmenge (in Mio. t)	4,34 <sup>1</sup>	4,60	-

<sup>1</sup> Das Produktionsvolumen für 2018 basiert auf einem reduzierten Berichtsumfang, der diejenigen Standorte einschliesst, die für 95% der Produktion verantwortlich sind.

#### 3.1. Produktverantwortung/Nachhaltige Chemie

Der Schutz der Kunden, der Verbraucher und der Umwelt durch die Bereitstellung von sichereren und nachhaltigeren Lösungen ist eine der vorrangigen Prioritäten von Clariant. 2018 hat Clariant weitere Massnahmen ergriffen, um die REACH-Verordnung der EU einzuhalten und das EcoTain®-Label zu fördern. Dieses Label kennzeichnet Produkte mit herausragenden Nachhaltigkeitseigenschaften.



#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Produktverantwortung/  
Nachhaltige Chemie  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

# 193

Clariant zeichnete insgesamt 193 Produkte mit dem EcoTain® Label aus.



## REACH-VERORDNUNG DER EU

REACH (Verordnung über die Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung von Chemikalien) ist eine Verordnung der Europäischen Union, die 2007 zum Schutz menschlicher Gesundheit und der Umwelt vor möglichen Risiken durch Chemikalien sowie zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der chemischen Industrie in Europa erlassen wurde. [echa.europa.eu/regulations/reach/understanding-reach](http://echa.europa.eu/regulations/reach/understanding-reach)

### 3.1.1. REACH-Verordnung der EU

2018 hat Clariant Registrierungsphase 3 der **REACH-Verordnung der EU** erfolgreich abgeschlossen und zu diesem Zweck der Europäischen Chemikalienagentur (ECHA) alle erforderlichen Unterlagen vorgelegt. Clariant wird auch weiterhin neu hergestellte oder importierte Chemikalien gemäss REACH-Verordnung registrieren.

Seit Verabschiedung der REACH-Verordnung der EU vor zehn Jahren hat Clariant über 1 200 Dossiers für chemische Substanzen eingereicht. Diese Dossiers müssen stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Aktuell findet bei der REACH-Verordnung eine Verschiebung des Schwerpunkts statt – hin zur Beurteilung der sicheren Handhabung von Substanzen. Aus diesem Grund muss Clariant auf Anfragen nach zusätzlichen Informationen reagieren und ebenso auf Prüfungen der registrierten Substanzen. Clariant muss vor diesem Hintergrund auch ihre Bemühungen um die Kommunikation von Informationen zur sicheren Handhabung von Produkten nachweisen – während des gesamten Lebenszyklus entlang Clariants Wertschöpfungskette. 2018 hat Clariant ihr REACH 2018+ Projekt lanciert, das in allen relevanten Geschäfts- und Serviceeinheiten das Bewusstsein für die REACH-Anforderungen schärfen soll. Ziel hierbei ist es, die künftige Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten.

Darüber hinaus ist Clariant aktiv, wenn es darum geht, die sichere Anwendung und das sichere Management von Chemikalien über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu fördern und sicherzustellen, dass die REACH-Vorschriften eingehalten werden. Ausserdem ist Clariant in verschiedenen Branchenverbänden vertreten, so im European Chemical Industry Council (Cefic) und im Verband der Chemischen Industrie

(VCI) und hat bei Arbeitsgruppen eine führende Rolle in Bezug auf Chemikalienmanagement übernommen. Ein Beispiel ist die Absichtserklärung von Cefic und der Europäischen Chemikalienagentur (ECHA), die 2018 während der Amtszeit von Hariolf Kottmann als Präsident von Cefic unterzeichnet wurde.

### 3.1.2. Portfolio Value Program

Auch 2018 hat Clariant innovative Produkte vor der Kommerzialisierung geprüft und bestehende Produktprüfungen überarbeitet, um bei der Prüfung einen hohen Abdeckungsgrad zu gewährleisten.

#### PRODUKTVERANTWORTUNG/NACHHALTIGE CHEMIE<sup>1</sup>

	2018	2017	Veränderung in %
Mit EcoTain® ausgezeichnete Produkte	24	18	33,3
Gesamtzahl von EcoTain®-Produkten	193	169	14,2
Umsatzbasierter Anteil des Produktportfolios, der mit Blick auf die Nachhaltigkeitsleistung überprüft wurde (seit 2012) (%)	80	80	0
Umsatzbasierter Anteil überprüfter Produkte, die nicht die interne Nachhaltigkeitsdefinition erfüllen (%)	9,0	9,4	-4,3

<sup>1</sup> Die ausgewiesenen Daten beinhalten nicht die Geschäftseinheit Masterbatches.

Ende 2018 waren 80 % des Portfolios einer Nachhaltigkeitsprüfung unterzogen worden. Dies verdeutlicht, wie wichtig Clariant die Beurteilung neuer Produkte ist. Ebenso zeigte die Zunahme der Gesamtzahl der mit dem EcoTain®-Label gekennzeichneten Produkte eindrucksvoll, wie Innovation herausragende Nachhaltigkeit voranbringt und umgekehrt. Innovation trägt ebenfalls dazu bei, die bei der Portfolioprfung aufgedeckten Möglichkeiten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit effektiv zu nutzen.

Die Verbesserungsstrategie verfolgt unter anderem das Ziel, den Einsatz bestimmter gefährlicher Substanzen in Clariants Produktportfolio zu reduzieren. Es werden typischerweise Alternativen gefördert, die über einschlägige Vorschriften hinausgehen. Dies ist insbesondere in den Regionen relevant, in denen gesetzliche Vorgaben im Vergleich mit anderen Regionen zurückbleiben.

Im Rahmen dieser Strategie unterstützt Clariant das Ersetzen von Schwermetallpigmenten. Angesichts des starken Portfolios und des Fachwissens der Geschäftseinheit Pigments ist Clariant in einer hervorragenden Position, um Alternativen zu fördern. Infolge dieser Aktivitäten ist der Anteil der Produkte, die Clariants interne Nachhaltigkeitsdefinition nicht erfüllen, im Jahr 2018 weiter zurückgegangen.

Ausserdem hat Clariant ihre Berichtskompetenzen intensiviert. Dadurch soll die Finanzleistung der Produkte mit ihrer Nachhaltigkeitsleistung verknüpft werden. Die Ergebnisse der Finanzberichterstattung des PVP ergänzen die herkömmliche Finanzberichterstattung und unterstützen die Entscheidungsfindung, die zu mehr Nachhaltigkeit und verbesserter finanzieller Performance führen soll.

### 3.1.3. EcoTain®

Im Jahresverlauf 2018 wurde das EcoTain®-Label durch zusätzliche Lizenzierungsgespräche zu EcoTain®, einem 2017 eingeführten Konzept, weiter gefördert. In dem gemeinsamen Bestreben, nachhaltigere Produkte auf den Markt zu bringen, haben Kunden, die EcoTain®-Produkte kaufen, im Rahmen eines Pilotprojekts mit der Kennzeichnung ihrer eigenen Produkte mit dem EcoTain®-Label begonnen. So hat beispielsweise ein indonesischer Matratzenhersteller den mit dem EcoTain®-Label ausgezeichneten Heissklebstoff Licocene® von Clariant verwendet, um flüchtige Kohlenwasserstoffe und Geruchsemissionen im Matratzenkern zu reduzieren. Da diese Emissionen während der Produktions- und Nutzungsphase auftreten, ist die neue Lösung für die Gesundheit von Belegschaft und Verbrauchern gleichermaßen von Vorteil. Darüber hinaus hat der Einsatz von Licocene® die CO<sub>2</sub>-Bilanz der Matratzenherstellung reduziert. Angesichts dieser starken Nachhaltigkeitsleistung hat der Kunde nach einem strengen Zertifizierungsprozess die Genehmigung zur Verwendung des EcoTain®-Labels auf seinen eigenen Produkten und



## DAS PORTFOLIO VALUE PROGRAM (PVP) UND DAS ECOTAIN®-LABEL

2012 hat Clariant in Kooperation mit dem Collaborating Center on Sustainable Consumption and Production (CSCP) – das vom United Nations Environment Program (UNEP) und vom Wuppertal Institut gegründet wurde – das Portfolio Value Program (PVP) entwickelt. Das Programm stützt sich auf eine umfassende Analyse von Trends und Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit sowie auf den Input und die Meinungen von externen Stakeholdern. Das PVP liefert das übergeordnete Rahmenwerk für die Entwicklung von Clariants Produkt- und Innovationsprojektportfolio in Richtung Innovation und Nachhaltigkeit. Im Zentrum des PVP steht Clariants Ziel, das Produktportfolio hin zu Lösungen zu steuern, die durch Nachhaltigkeit für Kunden und die Gesellschaft Mehrwert schaffen und gleichzeitig ein langfristig profitables Wachstum sichern. Inspiration liefern auch weiterhin die aus gesellschaftlichen Veränderungen, Markttrends, aktuellen und künftigen Vorschriften, aus den Präferenzen der Kunden und den Erwartungen der Stakeholder resultierenden Gelegenheiten, die von Clariant genutzt werden, um neue Massstäbe für Nachhaltigkeit setzen.

Clariant nutzt die umfassende Prüfung des PVP, um die Nachhaltigkeitsleistung ihres Produktportfolios weiter zu klären und hierbei insbesondere ihr EcoTain®-Label als bestimmendes Merkmal herauszustellen. Die mit dem EcoTain®-Label gekennzeichneten Produkte müssen in mindestens einem der 36 Kriterien die beste Nachhaltigkeitsleistung aufweisen, in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus Vorteile bieten und sie dürfen keine signifikanten nachteiligen umweltbezogenen und gesellschaftlichen Folgen haben. Ein Expertenausschuss des Unternehmens überprüft alle Produkte in Clariants Portfolio und kennzeichnet Vorzeigeprodukte mit dem EcoTain®-Label. Ende 2018 waren 80 % des Produktportfolios mit Blick auf ihre Nachhaltigkeit überprüft und 193 Produkte mit dem Label ausgezeichnet.

### NACHHALTIGKEITSKRITERIEN

36 Kriterien, die in sechs Kategorien eingeteilt sind, werden im Portfolio Value Program (PVP) zur Prüfung des Produktportfolios auf Nachhaltigkeit herangezogen.

#### Performance



Integriertes nachhaltiges Geschäft



Leistungsvorteile

#### People



Sichere Anwendung, Transparenz und Information



Aufgreifen von Megatrends und gesellschaftlichen Fragen

#### Planet



Effizienter Umgang mit Ressourcen und Umweltschutz



Rohstoffe und nachhaltiger Einkauf

# 4,3

Clariant wendete 4,3 Milliarden CHF für Güter und Dienstleistungen auf.

in seinen Marketingmaterialien erhalten. Indem sie EcoTain® als nachhaltigen Bestandteil ihres Produktangebots hervorheben, bewerben Clariants Kunden nicht nur die Sicherheit ihrer eigenen Produkte, sondern unterstützen ebenfalls die Anerkennung von EcoTain® als Marke für mehr Sicherheit und Nachhaltigkeit.

Um ihre Initiative zur Förderung der Nachhaltigkeit auf dem Markt und in der Gesellschaft im Allgemeinen stärker zu verankern, lanciert Clariant ebenfalls EcoTain® Partnerships, einen Standard, um die Zusammenarbeit für nachhaltige Wertschöpfungsketten zu unterstützen. Diese Initiative unterstreicht die Bedeutung von Partnerschaften bei der Lösung von nachhaltigkeitsbezogenen Herausforderungen. Sie lenkt das Augenmerk ebenfalls auf herausragende Kooperationen beim Thema Nachhaltigkeit und verdeutlicht die Wertschätzung für jene Mitarbeitenden, die den entscheidenden Schritt weitergehen, um nachhaltigen Wert zu liefern. 2018 hat Clariant die Entwicklung möglicher EcoTain® Partnerships in allen Märkten und Wertschöpfungsketten vorangetrieben und das Konzept weiter optimiert. Als Modellelement kann das **SPOTS**-Projekt herangezogen werden.

## CUSTOMER-TO-CASH

### 3.2. Produktionsmenge

Die Produktionsmenge umfasst Fertiggüter, welche die Produktionsstandorte verlassen und an Kunden veräussert werden. 2018 sank die berichtete Produktionsmenge auf 4,34 Millionen t, was hauptsächlich auf einen veränderten Berichtsumfang zurückzuführen ist. Im Jahr 2018 wurden nur die 79 grössten von

insgesamt 125 Produktionsstandorten berücksichtigt. Der Geschäftsbereich Natural Resources liefert hier auch weiterhin den grössten Anteil, der bei 2,9 Millionen t produzierter Güter liegt. Das entspricht einem Rückgang von 0,2 Millionen t gegenüber 2017. Der Geschäftsbereich Care Chemicals steigerte die produzierte Menge um 0,02 Millionen t auf 0,98 Millionen t, der Geschäftsbereich Plastics & Coatings verzeichnete eine Abnahme von 0,1 Millionen t auf 0,36 Millionen t, während der Geschäftsbereich Catalysis unverändert 0,06 Millionen t produzierte. Insgesamt stammen über 40 % der produzierten Menge aus Anlagen, die ein nach ISO 50001 zertifiziertes Energiemanagement-System implementiert haben.

### 3.3. Ausgaben für Rohstoffe

Der Einsatz erneuerbarer Rohstoffe wird aufgrund der steigenden Nachfrage von Kunden und Verbrauchern, aufgrund der Veränderungen des regulatorischen Umfelds und des wachsenden Interesses an der zirkulären Wirtschaft zunehmend wichtiger. Clariant priorisiert die verantwortungsvolle Beschaffung von Rohstoffen und fördert Innovationen durch den Einsatz von Biokraftstoffen sowie biobasierten Chemikalien und Rohstoffen. Dies soll Clariants Rolle als führendes Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit in der chemischen Industrie festigen. → SEITE 68

Clariant hat 2018 ca. 4,3 Milliarden CHF für **Güter und Dienstleistungen** aufgewendet. Ungefähr 3 Milliarden CHF wurden für Rohstoffe ausgegeben, die von ca. 7000 Lieferanten bezogen wurden. Über 34 000 verschiedene Rohstoffe wurden von allen Geschäftsbereichen zusammen eingekauft, 92 % des Einkaufsvolu-



#### SPOTS

Die SPOTS-Initiative (Sustainable Palm Oil and Traceability, Nachhaltiges Palmöl und Herkunftsnachweis) in Sabah zielt darauf ab, kleine malaysische Palmölproduzenten bei der Nachhaltigkeit, Zertifizierung und Rückverfolgbarkeit der Lieferkette zu unterstützen und die Produktivität bis 2020 um 20% zu steigern.  
[clariant.com/en/Sustainability/Value-Chain-Collaboration/The-SPOTS-Initiative](http://clariant.com/en/Sustainability/Value-Chain-Collaboration/The-SPOTS-Initiative)

mens entfielen auf 200 Rohstoffe. 2018 stammten ca. 23 % der eingekauften Rohstoffe direkt oder indirekt aus Erdöl, ca. 19 % wurden aus natürlichen Rohstoffen gewonnen, z.B. aus Bentonit, und 5 % wurden aus erneuerbaren Rohstoffen gewonnen. Die verbleibenden Materialien waren entweder Grund- oder Spezialchemikalien oder nicht chemische Substanzen.

Neben dem verstärkten Einsatz erneuerbarer Rohstoffe favorisiert Clariant beim Einkauf von Produkten und Dienstleistungen die Beschaffung bei lokalen Lieferanten. Auf diese Weise soll die wirtschaftliche Entwicklung in den jeweiligen Regionen unterstützt werden. Dabei muss bei der Auswahl von Rohstoffen von lokalen Anbietern die einwandfreie Qualität ebenso gewährleistet sein wie die technische und ökonomische Machbarkeit.

#### AUSGABEN FÜR ROHSTOFFE NACH REGIONEN in Mio. CHF

	2018	2017
<b>Asien/Pazifik</b>	<b>672</b>	<b>627</b>
Davon bei lokalen Lieferanten <sup>1</sup>	641	591
Anzahl lokaler Lieferanten <sup>2</sup>	2527	2800
<b>Europa</b>	<b>1340</b>	<b>1237</b>
Davon bei lokalen Lieferanten <sup>1</sup>	1228	1122
Anzahl lokaler Lieferanten <sup>2</sup>	1514	1690
<b>Lateinamerika</b>	<b>320</b>	<b>307</b>
Davon bei lokalen Lieferanten <sup>1</sup>	213	209
Anzahl lokaler Lieferanten <sup>2</sup>	1085	1092
<b>Mittlerer Osten und Afrika</b>	<b>106</b>	<b>109</b>
Davon bei lokalen Lieferanten <sup>1</sup>	57	56
Anzahl lokaler Lieferanten <sup>2</sup>	378	407
<b>Nordamerika</b>	<b>510</b>	<b>395</b>
Davon bei lokalen Lieferanten <sup>1</sup>	464	359
Anzahl lokaler Lieferanten <sup>2</sup>	930	1002
<b>Gesamtsumme</b>	<b>2948</b>	<b>2674</b>
Davon bei lokalen Lieferanten <sup>1</sup>	2603	2337
Anzahl der Lieferanten <sup>2</sup>	6434	6991

<sup>1</sup> Ausgaben für Rohstoffe von Clariants Produktionsstandorten in dieser Region

<sup>2</sup> Regionale Lieferanten, die Clariants (Produktions-)Standorte beliefert haben

## 3.4. Produktionsstandorte und Innovationseinrichtungen

### 3.4.1. Entwicklung des Netzwerks von Produktionsstandorten

Zum Jahresende 2018 betrieb Clariant 125 Produktionsstandorte in 39 Ländern weltweit.

- Care Chemicals: Die Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties integrierte eine neue Produktionsanlage für Squalen und den damit verbundenen Downstream-Produkten in Tarragona, Spanien, die im letzten Quartal 2018 den Betrieb aufnahm. Darüber hinaus hat die Geschäftseinheit einige Produktionsanlagen erweitert: In Coatzacoalcos, Mexiko, hat die Produktion von Ethylenoxid- und Propylenoxid-(EO/PO)-Derivaten begonnen, in Gendorf, Deutschland, hat ein weiterer Ethoxylationsreaktor den Betrieb aufgenommen und eine neue Produktionslinie für Polyethylenglykol-(PEG)-Flocken wurde errichtet. Die Kapazität des PEG-produzierenden Standorts Clear Lake in den USA wurde erweitert. In Gebze, Türkei, wurde die Produktion eingestellt und Clariant hat mit dem Verkauf von Gelände und Ausrüstung des Standorts begonnen.
- Natural Resources: In Cileungsi und Cimapag, Indonesien, hat die Geschäftseinheit Functional Minerals Engpässe bei der bestehenden Bleicherdeproduktion reduziert. In Casablanca, Marokko, hat die Geschäftseinheit Oil & Mining Services ihre Produktionsanlage geschlossen, ohne dass davon andere Clariant Geschäfte in Marokko betroffen waren.
- Plastics & Coatings: Die Geschäftseinheit Additives hat die neu errichtete Produktionslinie von Hostavin® NOW in Muttenz, Schweiz, erfolgreich in Betrieb genommen. In Deutschland haben sich Projekte zur Engpassbehebung auf die Erweiterung von Anlagen konzentriert, die die halogenfreien Flammenschutzmittel Exolit® und die Hochleistungspolymere Licocene® produzieren. Die Geschäftseinheit Masterbatches hat eine neue Produktionsanlage für weisse Masterbatches in Yanbu, Saudi-Arabien, eröffnet. Darüber hinaus wurde in Lewiston, USA, eine Compoundieranlage in Betrieb genommen, die die Medizinbranche bedient.

### 3.4.2. Fortgesetzte Investitionen in China

Clariant hält auch weiterhin an ihrer China-Strategie fest und hat 2018 weitere Wachstumschancen ausgeschöpft. In Zhenijang hat die Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties die Produktionskapazität erweitert. Die Geschäftseinheit Functional Minerals hat die Produktionskapazität für Trockenmittel erhöht, um so Chinas Status als einem der grössten Trockenmittel-Märkte der Welt zu entsprechen. Die Geschäftseinheit Additives hat Investitionen in drei neue Produktionsanlagen getätigt: In Zhenijang wurden in der zweiten Jahreshälfte 2018 zwei Anlagen in Betrieb genommen. Die neu eröffneten Anlagen dienen der Produktion von AddWorks®-Lösungen und Ceridust®-Wachsen, die beide in verschiedenen Anwendungen in der Kunststoff-, Lack- und Druckfarbenindustrie eingesetzt werden. Im Rahmen des Joint Venture zwischen Clariant und Tiangang Auxiliary Co. Ltd. wurde im Wirtschafts- und Technologie-Erschliessungsgebiet Cangzhou National Coastal-Port mit dem Bau einer Anlage für High-End-Prozesse und Lichtschutzmittel begonnen, einschliesslich der hochmodernen Nylostab® S-EED®-Chemie. Die etwa 200 km südlich von Peking gelegene Anlage wird verschiedene Branchen bedienen, fokussiert sich aber zunächst auf die Textil- und Automobilindustrie.

2018 hat die Geschäftseinheit Oil & Mining Services ein hochmodernes Labor in Midland, Texas, in den USA eröffnet. Das Labor verfügt über einzigartige Kapazitäten zur Unterstützung von Kunden in der Öl- und Gasindustrie. Topmoderne Instrumente ermöglichen den Laborspezialisten die rasche Analyse von Proben und deren Prüfung in Bezug auf Risikofaktoren, so z.B. Flow Assurance, Anlagenintegrität und Öl-/Wasserqualität. Dadurch werden Kunden bei der Senkung ihrer Betriebskosten im Rahmen der Schieferöl- und Gasgewinnung erheblich unterstützt. In Verbindung mit anderen Anlagen in Midland verbessert das Labor Clariants Serviceangebot für ihre Kunden in dem am schnellsten wachsenden Ölfördergebiet der USA.

Vor der Eröffnung in Midland hat die Geschäftseinheit Oil & Mining Services bereits ein anderes hochmodernes Labor in Clinton, Oklahoma, USA, eröffnet. Diese strategische Investition ermöglicht ölproduzierenden Unternehmen die Steigerung der Produktionseffizienz und die Reduktion der Betriebskosten. Das Labor befindet sich in günstiger Kundennähe und gewährleistet rasche Umlaufzeiten bei Laboranalysen und die Entwicklung neuer Lösungen. Clariant ist der am schnellsten wachsende Lieferant von Spezialchemikalien für die Ölfeldproduktion in Nordamerika. Die Investitionen des Unternehmens in technische Anlagen verdeutlichen Clariants Bestreben, auch weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur Öl- und Gasproduktion zu leisten.



IDEA-TO-MARKET

### 3.4.3. Forschungs- & Entwicklungs- und Technik-Zentren

Clariants starke Innovationsinfrastruktur besteht aus acht Forschungs- & Entwicklungszentren und über fünfzig Technik-Zentren. Die internationalen Zentren befinden sich weltweit an Standorten in Europa, Nord- und Lateinamerika, China und Indien.

Warum

Was

Wann

Wo

**Wer**

**Digitalisierung**

# **Wer entwickelt neue digitale Geschäftsmodelle?**

**Die digitale Transformation verändert unseren Alltag und revolutioniert ganze Branchen. Ihr Einfluss auf die chemische Industrie schien begrenzt, aber das ändert sich. Start-ups und Konzerne erproben neue Wege zum Kunden. Es etablieren sich neue Plattformen und Geschäftsmodelle. Clariant steckt frühzeitig ihr Revier ab und nimmt ihre Zukunft in die eigene Hand.**

# **Sibylle Mutschler**

**Als Leiterin von Digital4Clariant  
arbeitet Sibylle Mutschler an der digitalen  
Transformation und innovativen Geschäfts-  
modellen für Clariant.**

# Jian Min Sim

**Als CEO und Mitgründer von SourceSage nutzt Jian Min Sim Marktdaten und moderne Kommunikationstechnologien um den globalen Handel mit Spezialchemikalien zu revolutionieren.**

### **Frau Mutschler, ist die chemische Industrie bei der digitalen Transformation spät dran?**

Das ist sicher ein verbreitetes Vorurteil. Aber es stimmt nicht. Wenn Sie unsere Branche beispielsweise mit dem Bank-, dem Verlagswesen oder der Musikbranche vergleichen, hat sich unser Umgang mit Kunden tatsächlich nicht so stark verändert. Aber wenn man die zugrunde liegenden Prozesse anschaut, sieht es anders aus. Hier sind es die Banken und Verlage, die sich schwer tun, während wir uns seit Jahrzehnten mit Automatisierung, Sensoren, Daten und digitalen Tools beschäftigen. Um es in Softwaresprache auszudrücken: Ihr Frontend sieht modern aus, aber unser Backend ist längst viel stärker digitalisiert.

### **Die chemische Industrie muss also in erster Linie den Umgang mit ihren Kunden digitalisieren?**

Verstehen Sie mich nicht falsch! Wir können bei unseren Abläufen von neuer Hardware und Datenwissenschaft profitieren. Innovationen in vorausschauender Instandhaltung, digitalen Materialflüssen und Robotik können unsere Abläufe effizienter machen, und wir beschäftigen uns intensiv damit. Wenn wir bei Clariant aber von Digitalisierung sprechen, meinen wir eben nicht nur das nächste Software- oder Hardware-Update. Wir interessieren uns für die echte Transformation.

### **Wer ist dafür zuständig?**

Mein Team hat sechs Arbeitsgruppen, die sich mit den für uns wichtigsten digitalen Chancen beschäftigen – von Big Data über digitale Abläufe bis hin zu neuen digitalen Geschäftsmodellen. Im gesamten Unternehmen wird daran gearbeitet, Wissen zu vertiefen und die entsprechende Infrastruktur aufzubauen. Ein Beispiel dafür ist das neue Data Science Center in Frankfurt.

### **Was machen Sie dort?**

Wir kombinieren einzigartiges chemisches Know-how mit neuen Möglichkeiten der Datennutzung. Wir stellen übrigens seit Jahren Datenwissenschaftler ein, nur haben wir sie nie so genannt. Diese Leute verbessern Prozesse und bauen wertvolles Wissen auf. Wir testen neue Werkzeuge und Ideen nun unter einem Dach. Das schafft Mehrwert und hilft neue Dienstleistungen anzubieten.

### **Clariant verkauft physisches Material, nicht Einsen und Nullen wie Banken oder die Musikbranche.**

#### **Wird sich das ändern?**

Zu jedem Clariant Produkt gibt es Informationen und zwar sehr viele. Wer Spezialchemikalien vertreibt, bietet Lösungen für sehr spezifische Probleme an. Deshalb geht es in unserer Branche nie nur um Materialien. Unsere Kunden vertrauen auf unser Know-how. Ich bin mir sicher, dass unsere Geschäftsmodelle in Zukunft auch Einsen und Nullen beinhalten werden.

#### **Wie könnte das aussehen?**

Wir erforschen etwa die Entwicklung spezialisierter softwarebasierter Dienstleistungen, mit denen unsere Kunden von unserem chemischen Know-how profitieren.

### **Clariant handelt jetzt auch über Alibaba in China.**

#### **Schmälert das nicht Ihre Kundenbeziehungen?**

Alibaba ist eine Chance, Kunden zu erreichen. Aber nur eine von vielen. Und Clariant sucht aktiv nach anderen Wegen, ihre Kunden zu anzusprechen.

### **Haben Sie deshalb Chemberry™ eingeführt?**

Genau. Chemberry™ ist im Wesentlichen eine Suchmaschine für Anbieter von Spezialchemikalien, momentan im Bereich Personal Care. Dort bekommen Sie Informationen, die Sie mit Google nicht so einfach finden.

### **Warum führt man eine Plattform ein, die es Käufern erleichtert, Mitbewerber zu finden?**

Das haben uns auch einige unserer Kritiker gefragt. Meine Antwort: Wir glauben an einen fairen Wettbewerb und haben keine Angst davor. Ist es nicht viel besser, den Kunden bei der Suche zu helfen und dabei zu lernen, wie sie mit uns interagieren möchten?

### **Welche Rolle spielt Big Data in Ihrer Branche?**

Uns erwartet eine Zukunft, in der immer mehr Berufe zumindest Teilaspekte der Datenwissenschaft enthalten. Chemberry™ ist nur die neueste Datenquelle, die wir nutzen. Wir sind grundsätzlich ein Unternehmen mit grossem Datenaufkommen und werden Daten in Zukunft noch stärker nutzen. Wir gehen davon aus, dass eine neue Generation Sensoren nahezu jeden Aspekt unserer Produktion erfassen wird – selbst wenn die technische Reife der Sensoren heute noch eine Herausforderung ist. Wir profitieren auch in Forschung & Entwicklung, Logistik, Customer Relationship Management und Personalwesen von Daten. Ich könnte die Liste endlos fortsetzen. Immer geht es darum, neue Möglichkeiten zu finden, Daten und die digitale Transformation zu unserem Vorteil zu nutzen.

# Wie gestalten wir die digitale Zukunft unserer Industrie?



**SIBYLLE MUTSCHLER**  
Leiterin Digital4Clariant, Clariant

# Was macht den Handel mit Chemie effizienter?



**JIAN MIN SIM**  
CEO & Mitgründer, SourceSage

**Herr Sim, um 2014 haben Sie und Ihr Vater eine viel beachtete App namens SourceSage auf den Markt gebracht. Was steckt dahinter?**

SourceSage bietet Echtzeit-Marktinformationen für chemische Rohstoffe und vernetzt Käufer und Verkäufer. Ich nenne uns das Amazon für Marktinformationen.

**Welche Produkte findet man auf SourceSage?**

Momentan zählt unsere Plattform ungefähr 400 Produkte. Die meisten sind chemische Nischenprodukte, Zwischenprodukte und Spezialchemikalien, die man zum Beispiel bei Google nicht finden würde.

**Wie sind Sie auf diese Idee gekommen?**

Meine Eltern führten einen Chemiehandel. Als ich vom Studium in Oxford zurückkam, erkannte ich als Informantiker, dass die Abläufe in dieser Branche sehr ineffizient sind. Wer Marktinformationen und Preise in Erfahrung bringen will, muss viel telefonieren. Wir wollten den gesamten Prozess digitalisieren. Ein Stück weit wollte ich auch das Wissen meines Vaters und seine jahrzehntelange Erfahrung digitalisieren. Also haben wir eine Plattform gebaut, die Marktdaten sammelt, und eine Chat-Funktion integriert.

**Was bringt die Lieferantensuche am Smartphone?**

Wir bringen unsere Daten auf die Geräte, die Menschen bereits nutzen: Smartphones, Tablets oder PC. Das macht den Zugang einfach. Auch ist das Geschäft global, aber die Mehrheit der Leute sind keine englischen Muttersprachler. Für sie ist es angenehmer, nach Infos zu suchen und jemandem zu schreiben, anstatt gleich am Telefon zu sprechen. Wir sehen, dass Kunden so den Mut fassen ihr etabliertes Lieferantennetzwerk zu erweitern – zumal angesichts globaler Unsicherheiten wie Handelskriegen, die alte Lieferketten unterbrechen können.

**Was ist Ihr Geschäftsmodell?**

Die Registrierung bei SourceSage ist kostenlos und beinhaltet Zugriff auf allgemeine Marktinformationen und Angebote. Den langfristigen Zugriff auf bestimmte Preisinformationen muss man gesondert abonnieren. Ausserdem gibt es offizielle Kanäle für Lieferanten, die ihre Produkte bewerben möchten, und für Drittanbieter von Marktanalysen. Und wir haben einen wachsenden Kundenkreis, der unsere technische Plattform als White-Label-Lösung für einen eigenen Marktplatz nutzt.

**Wie viele Abonnenten haben Sie?**

Momentan haben wir 1 057 Einzelabonnenten von einigen hundert Unternehmen. Über 10 000 Anwender nutzen die Grundfunktionen, und wir lernen viel von ihnen.

**Ineffiziente Märkte bringen höhere Margen, heisst es. Machen Sie es den Zwischenhändlern schwer?**

Besonders bei chemischen Nischenprodukten legen die Käufer grossen Wert auf Vertrautheit und Zuverlässigkeit. Es geht längst nicht nur um den Preis. Man muss Kunden sehr individuellen Service bieten. Ich glaube, dass wir allen Marktbeteiligten, auch den Zwischenhändlern, interessante Chancen dazu bieten. Zwischenhändler haben eine wichtige Rolle, etwa indem sie bei Handelsfinanzierung und Logistik unterstützen.

**Wie offen reden Unternehmen über ihre Preise?**

Am Anfang waren die Unternehmen sehr zurückhaltend mit konkreten Preisen. Also haben wir zunächst aggregierte Markttreferenzpreise und historische Preise bereitgestellt. Anhand dieser Informationen kann man entscheiden, wann man kaufen oder verkaufen sollte. Heute geben die Unternehmen in ihren Produktangeboten zum Beispiel Preisspannen an – neben verfügbaren Verpackungs- und Veredelungsoptionen oder ihrem Verladehafen. Wenn Sie dann auf die Schaltfläche »Kaufen« klicken, gelangen Sie in den nicht-öffentlichen Anfragemodus. So haben Käufer und Verkäufer bei Geschäften über unsere Plattform ein sicheres Gefühl.

**Warum vertreiben Chemieunternehmen ihre Güter nicht einfach über Websites wie Alibaba?**

Einige tun das. Aber die Transaktionsarten in diesem Markt sind nicht wirklich kompatibel mit den Zahlungsmodalitäten von Alibaba. Die Deals haben oft Werte von einigen Millionen Dollar. Und die Unternehmen zahlen fast nie 100 Prozent im Voraus – oft sogar erst 30 bis 45 Tage nach Erhalt der Ware. Darum sind Zwischenhändler und gerade Banken gefragt.

**Wie geht es weiter für SourceSage?**

Wir arbeiten seit kurzem mit einer Bank in Singapur zusammen, um ein B2B-Zahlungsportal für Transaktionen über Treuhandkonten und sogar mit kompletten Handelsfinanzierungslösungen zu entwickeln. Das wird im Jahr 2019 eine wichtige Rolle spielen.

# People

**People – der zweite Markenwert von Clariant – umfasst die Wertschöpfung aus Human- und Beziehungskapital. Humankapital umfasst alle auf die Mitarbeitenden bezogenen Wertschöpfungsprozesse, von der Talentgewinnung und -entwicklung hin zu Programmen zum Mitarbeiter-Engagement und zur Arbeitssicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden. Die Leistungen hinsichtlich der Schöpfung von Werten für Kunden, politische Entscheidungsträger, Lieferanten und die Gesellschaft im Allgemeinen werden im Kapitel zum Beziehungskapital ausgeführt.**

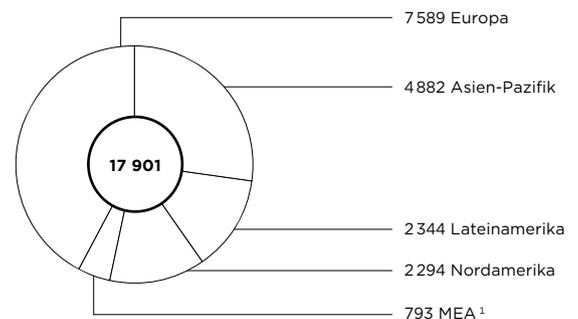
## 1. Humankapital

Im Jahr 2018 ging die Anzahl der Vollzeitkräfte um 1,3 % auf 17 901 zurück. Durch gezielte Employer-Branding-Aktivitäten und durch Weiterbildungsprogramme konnte sich Clariant auch weiterhin die Fähigkeiten und Kompetenzen sichern, die das Unternehmen benötigt, um langfristig hochleistungsfähig zu bleiben. Ihre Bemühungen, ein inspirierendes und motivierendes Arbeitsumfeld für eine vielfältige Belegschaft zu bieten, führte zu sehr positivem Feedback von den Mitarbeitenden, wie eine unternehmensweite Umfrage zum Mitarbeiter-Engagement ergab. Die kontinuierlichen Bemühungen, Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu gewährleisten, spiegeln sich auch in der niedrigsten Unfallrate seit dem Beginn der Datenerhebung wider.

Im Vergleich zu 2017 blieb die regionale Verteilung der Mitarbeitenden fast unverändert: Es gab einen leichten Anstieg in den Regionen Asien-Pazifik (+ 0,8 Prozentpunkte) und Europa (+ 0,2 Prozentpunkte) sowie Rückgänge in ähnlichem Umfang in Nordamerika (- 0,3 Prozentpunkte), Lateinamerika (- 0,5 Prozentpunkte) und Mittlerer Osten und Afrika (- 0,2 Prozentpunkte).

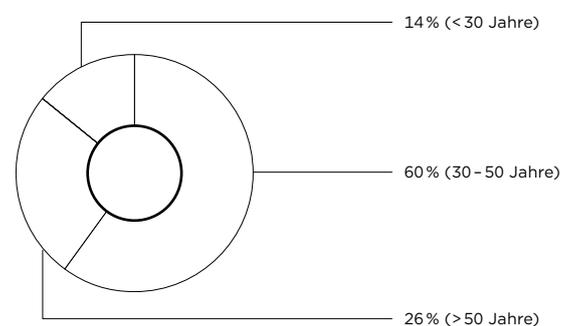
Die Alters- und Geschlechtsstruktur der Clariant-Mitarbeitenden blieb ebenfalls konstant. 2018 waren 14 % der Mitarbeitenden jünger als 30 Jahre, 60 % waren zwischen 30 und 50 Jahre und 26 % über 50 Jahre alt. Die Gesamtbelegschaft bestand zu 78 % aus Männern und zu 22 % aus Frauen.

### 001 FTE NACH REGIONEN



<sup>1</sup> Mittlerer Osten und Afrika

### 002 ALTERSVIELFALT



KENNZAHLEN ZUR BELEGSCHAFT			
	2018	2017	Veränderung in %
Gesamtbelegschaft (in FTE)	<b>17 901</b>	18 135	-1,3
Angestellte (in FTE)	<b>10 405</b>	10 482	-0,7
Männlich	<b>7 115</b>	7 264	-2,1
Weiblich	<b>3 290</b>	3 218	2,2
Arbeiter (in FTE)	<b>7 496</b>	7 653	-2,1
Männlich	<b>6 890</b>	7 066	-2,5
Weiblich	<b>606</b>	587	3,2
Anzahl Einstellungen neuer Mitarbeitender	<b>2 142</b>	1 983	8
Männlich	<b>1 453</b>	1 412	2,9
Weiblich	<b>689</b>	571	20,7
Anzahl ausgeschiedener Mitarbeitender	<b>2 047</b>	1 991	2,8
Männlich	<b>1 515</b>	1 448	4,6
Weiblich	<b>532</b>	543	-2
Fluktuationsrate (in %)	<b>11,1</b>	10,7	-
Anzahl der Mitarbeiten- den in lokalen, regionalen und globalen Talentpools	<b>&gt; 1 000</b>	> 1 000	-
Mit Bewerbern aus dem Unternehmen besetzte globale Managementposi- tionen (ML 1-5) (in %)	<b>84</b>	80	-
Gesamtstunden Weiter- bildung	<b>234 240</b>	192 435	21,7
Teilnehmer an Weiter- bildungen	<b>15 791</b>	9 720	62,5
Weiterbildungsstunden (Ø je Teilnehmer)	<b>15</b>	20	-25
Anzahl der Mitarbeiten- den mit standardisiertem Performance-Manage- ment-Prozess	<b>10 350</b>	10 300	0,5
Mitarbeitende in Forschung & Entwicklung	<b>&gt; 1 100</b>	> 1 100	-
Unfallrate (Lost Time Accident Rate; LTAR: Betriebsunfälle mit min- destens einem Tag Aus- fallzeit / 200 000 Arbeitsstunden)	<b>0,15</b>	0,20	-25

### 1.1. Gewinnung und Entwicklung von Talenten

Für Clariant und ihre Stakeholder ist die Gewinnung und Entwicklung von Talenten ein zentraler Faktor für den zukünftigen geschäftlichen Erfolg, wie sich in der 2017 durchgeführten Materialitätsanalyse zeigt. Clariant integriert ihr Talentmanagement durch die Abstimmung aller damit verbundenen Abläufe in der Plattform MySuccess. Diese voll integrierte Plattform umfasst alle Personalabläufe, einschliesslich Einstellungs-, Einarbeitungs-, Weiterbildungs-, Talent- und Performance-Management. 2018 startete Clariant eine Reihe von Projekten zu verschiedenen Aspekten des Beschäftigungsverhältnisses, um das Potenzial ihrer Belegschaft vollständig auszuschöpfen.



#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Talentgewinnung und  
-entwicklung  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

<b>GEWINNUNG UND ENTWICKLUNG VON TALENTEN</b>			
	<b>2018</b>	2017	Veränderung in %
Anzahl Einstellungen neuer Mitarbeitender	<b>2142</b>	1983	8
Männlich	<b>1453</b>	1412	2,9
Weiblich	<b>689</b>	571	20,7
Anzahl ausgeschiedener Mitarbeitender	<b>2047</b>	1991	2,8
Männlich	<b>1515</b>	1448	4,6
Weiblich	<b>532</b>	543	-2
Anzahl der Mitarbeitenden in lokalen, regionalen und globalen Talentpools	<b>&gt; 1000</b>	>1000	-
Mit Bewerbern aus dem Unternehmen besetzte globale Managementpositionen (ML 1-5) (in %)	<b>84</b>	80	-
Gesamtstunden Weiterbildung	<b>234 240</b>	192 435	21,7
Teilnehmer an Weiterbildungen	<b>15 791</b>	9 720	62,5
Durchschnittliche Weiterbildungsstunden pro Teilnehmer	<b>15</b>	20	-25
Anzahl der Mitarbeitenden mit standardisiertem Performance-Management-Prozess	<b>10 350</b>	10 300	0,5

Clariant zielt darauf ab, Mitarbeitende zu gewinnen, die ihren Werten und den jeweiligen Stellenbeschreibungen entsprechen. 2018 stellte Clariant im Rahmen ihrer Strategie für profitables Wachstum 2142 Mitarbeitende (689 Frauen und 1 453 Männer) neu ein. Mit 35,1% wies Europa den grössten Teil der Neueinstellungen auf, gefolgt von der Region Asien-Pazifik, wo 23,5% der neuen Mitarbeitenden eingestellt wurden.

#### WeChat

Die chinesische App für Messaging, Social Media und mobiles Bezahlen hat pro Monat mehr als 1 Milliarde aktive Nutzer.

Der Performance-Management-Prozess bei Clariant gewährleistet die Übertragung strategischer Geschäftsziele in das tägliche Handeln von Mitarbeitenden. 2018 folgten 10 350 Mitarbeitende einem standardisierten Performance-Management-Prozess.

Insgesamt beteiligten sich 15 791 Mitarbeitende in insgesamt 234 240 Weiterbildungsstunden an einer im zentralen Weiterbildungsmanagementsystem aufzeichneten Weiterbildung. Der im Vergleich zu 2017 starke Anstieg der Weiterbildungsteilnehmer ist auf die 2018 weltweit durchgeführte Weiterbildung im Datenschutz und den gestiegenen Einsatz von E-Learning-Einheiten durch die Geschäftsbereiche zurückzuführen. Die Zahl der Stunden, welche die einzelnen Mitarbeitenden durchschnittlich der Weiterbildung widmeten ging um 25% auf 15 Stunden pro Mitarbeitendem zurück.

Mehr als 1 500 Talente wurden unternehmensweit in 60 **Talent Reviews** besprochen, und konkrete Weiterbildungs- und berufliche Förderungsmassnahmen ausgearbeitet, die 2019 umgesetzt werden. Belohnt wird das systematische Talentmanagement von Clariant durch die 2018 sehr hohe Talentbindungsrate von 95%, die nur um 3 Prozentpunkte unter der von 2017 liegt. Clariant beförderte bei anstehenden Neubesetzungen von leitenden Positionen in 84% der Fälle interne Bewerber und besetzte 77% sämtlicher offener Stellen mit internen Mitarbeitenden.

#### 1.1.1. Employer Branding und Recruiting

2018 stand die Einstellung hoch qualifizierter Mitarbeitender, die Clariant auf ihrem Weg in die digitale Zukunft unterstützen können, im Mittelpunkt von Employer Branding und dem Recruiting-Prozess. Über das asiatische soziale Netzwerk **WeChat** startete das Unternehmen eine gezielte digitale Kampagne, für die es besondere Markeninhalte entwickelte, um in China digital qualifizierte Bewerber zu gewinnen. Die Anzahl der Follower des Profils von Clariant stieg 2018 stetig an und die ersten Ergebnisse der Kampagne werden 2019 bewertet. Clariant stellte auch einen Experten ein, dessen Hauptaufgabe darin besteht, das Unternehmen

# 60

In **60 Talent Reviews** wurden  
mehr als 1500 Talente besprochen.

bei der Suche nach Fachleuten für IT und digitale Geschäftsmodelle zu unterstützen. Dieser Fokus unterstreicht, wie sehr Clariant das volle Potenzial der Digitalisierung als Wachstumsmotor ausschöpfen will.

→ SEITE 120

Eine weitere wichtige Entwicklung bestand in der Einführung einer digitalen Interview-Plattform, die es Bewerbern aus aller Welt erleichterte, sich um offene Stellen zu bewerben. Sie können ihr Video-Interview jederzeit und von überall aus hochladen und dadurch Zeit und Reisekosten sparen. Für Clariant erleichtert dieser neue Prozess, der flexibler und kostengünstiger ist, die Bewertung von Körpersprache und Kommunikationsfähigkeiten.

Um die Leading Marketing Organization einzurichten, wurden 2018 320 Stellen im Marketing und Verkauf besetzt. → SEITE 51 Clariant unterstützte den Einstellungsprozess mit einer in den sozialen Medien und ihren eigenen Unternehmenskanälen geführten gezielten digitalen Kampagne. Die Kampagne positionierte Clariant zudem als bevorzugte Arbeitgeberin und ermöglichte die Einrichtung neuer Talentpools, die eine wertvolle Quelle für die Besetzung offener Stellen im Marketing über die Regionen hinweg darstellten.

### 1.1.2. Stärkung kaufmännischer Kompetenz

Zusätzlich zur breiten Palette von Präsenzs Schulungen und E-Learning-Modulen, die über die Plattform MySuccess zur Verfügung stehen, entwickelte Clariant 2018 mehrere neue Lernprogramme, um die kaufmännische Kompetenz im Unternehmen zu stärken. Als Teil der Einführung der Leading Marketing Organization wurde ein fortgeschrittenes E-Learning-Modul zum Marketing entwickelt, das 2019 eingeführt wird. Ergänzt wurde diese Entwicklung durch die Einführung des dreitägigen Programms »Manage for Growth«,

das die Kompetenz leitender Vertriebsangestellter verbessern soll, in ihren Teams Wachstum zu fördern. 2018 wurden mehrere dieser Sitzungen in Europa, Lateinamerika und Nordamerika abgehalten.

### 1.1.3. Die Besetzung von Schlüsselpositionen und die Nachfolgeplanung

Clariant hat einen nachhaltigen Talentpool und eine robuste Nachfolgeplanung, um Schlüsselpositionen nach transparenten Kriterien zu besetzen. 2018 führte Clariant 60 Talentprüfungen in allen Ländern, Regionen und globalen Einheiten durch und besprach mehr als 1500 Talente. Als Teil dieser Prüfungen wurden individuelle Weiterbildungsmaßnahmen und Karriere-schritte festgelegt. Die Ergebnisse fließen in global gültige Nachfolgepläne ein.

Clariants Assessment Center und Kompetenzentwicklungsprogramm klärt die Kompetenzanforderungen der verschiedenen Stellenebenen für die Führungskräfte von morgen und bietet Bewertungen an, welche Weiterbildungsmöglichkeiten auf Unternehmens- und individueller Ebene aufzeigen. Jedes Jahr nehmen etwa 50 Mitarbeitende am Weiterbildungszentrum teil. 2018 unterzogen sich etwa 80 Mitarbeitende von Innovationsfunktionen, Global Business Services und dem Bereich Beschaffung einer Kompetenzbewertung.

Da Innovation und Forschung & Entwicklung die erste Säule ihrer Konzernstrategie ist, startete Clariant die Initiative Innovation Talent Management Review (ITMR), welche die Nachfolge für Schlüsselaufgaben in Jobfamilien im Bereich Innovation gewährleistet. Als Teil der Einführung der ITMR wurden Laufbahnen im Bereich Innovation festgelegt, Kandidaten dafür gefunden und ein Lehrplan entwickelt, der sich auf innovationsspezifische Themen konzentriert.

#### 1.1.4. Aus- und Weiterbildungsprogramme

Zur Unterstützung der Besetzung von Schlüsselpositionen und der Nachfolgeplanung bietet Clariant eine Reihe formeller und informeller Programme für jüngere Nachwuchskräfte an. Das »Pioneer Program« verbessert das Verständnis der Unternehmensstruktur sowie die Führungsqualitäten und Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte von morgen, indem es ihnen Kurzeiteinsätze ausserhalb ihres Verantwortungsbereichs ermöglicht. 2018 beendete die zweite Gruppe von Teilnehmern das Programm. Eine wichtige Leistung aller Teilnehmer bestand in der erfolgreichen Einführung eines Geschäftsprojekts, das 2019 umgesetzt wird.

Im »Mentoring Program« erhalten jüngere Fachkräfte die Möglichkeit, in Verbindung mit erfahrenen Führungskräften ihre **Führungsqualitäten** zu stärken, wobei gleichzeitig die Wissensvermittlung über Funktionen und Altersgruppen hinweg gefördert wird. 2018 begannen mehr als 40 Mitarbeitende ihr internes Mentorenprogramm.

Diese informellen Weiterbildungsinitiativen werden durch formelle Lernprogramme ergänzt, die von Wirtschaftsfakultäten, auf Weiterbildung spezialisierten Unternehmen und den Clariant-eigenen Fachkräften durchgeführt werden. Die Bemühungen tragen zur stetigen Weiterbildung der Führungskräfte von Clariant bei.

Clariant bietet auch zahlreiche Führungstrainings an. Dazu zählt zum Beispiel die Weiterbildung »License to Hire«, die Werkzeuge für effiziente Einstellungsprozesse bereithält und Vorgesetzte dabei unterstützt, die richtigen Einstellungsentscheidungen zu treffen. Das Programm wird allen Managern mit Personalverantwortung angeboten. 2018 beteiligten sich mehr als 200 am Einstellungsprozess beteiligte Mitarbeitende an einer der zehn Weiterbildungsveranstaltungen »License

to Hire«. Nach der Schulung erhalten die Teilnehmer Online-Unterlagen, die die Hauptlernziele und Best Practices zusammenfassen. Clariant plant die Weiterbildung für alle Manager mit Personalverantwortung auf allen Ebenen 2019 zur Pflicht zu machen.

Das 2017 eingeführte »Frontline Leadership Training«, das für Produktionsmanager und Schichtführer bestimmt ist, deckt Führungsprinzipien ab, die Managern eine wirksame Führung und Motivierung ihrer Teams sowie die Umsetzung von Change-Management-Prozessen ermöglichen. Die interaktive Weiterbildung wird durch einen speziellen Learning Manager moderiert und hat bereits wiederholt herausragende Bewertungen von den Teilnehmern erhalten. 2018 wurde der Lerninhalt verfeinert, um den Bedürfnissen der Zielgruppe in noch stärkerem Mass gerecht zu werden. Zum Beispiel wurden praxisbezogenere Übungen, etwa zur Erteilung wirksamen Feedbacks, einbezogen, damit die Teilnehmer das Gelernte auf die Praxis anwenden können. Im Laufe des Jahres nahmen in allen Regionen 105 Schichtführer an dieser Weiterbildung teil.

Mit ihrem »Authentic Leadership Training« bietet Clariant einen neuen Intensivkurs an, der sich auf grundlegende Kommunikationsfähigkeiten konzentriert, die erforderlich sind, um als erfolgreiche und inspirierende Führungskraft wahrgenommen zu werden. Die Teilnehmer besuchen entweder das »Executive Performance Training«, das funktionsübergreifend für Gruppen von sechs Personen bestimmt ist, oder das »Inspirational Leadership Creative Communication Program«, welches grösseren Gruppen offensteht. 2018 nahmen 31 hochrangige Führungskräfte an der zwei-monatigen Weiterbildung teil.

#### Führungsqualitäten

Es gibt eine Vielzahl von internen und externen Angeboten für die Ausbildung von Führungskräften.

Zudem setzte Clariant die Umsetzung seines Programms zur Steigerung der Teameffektivität für Führungsteams an verschiedenen Standorten und auf verschiedenen Führungsebenen fort. Als Teil des Programms wenden die Teams Massnahmen zur Stärkung des Vertrauens innerhalb des Teams an und verbessern die Qualität ihrer Entscheidungsfindung sowie die Erfüllung der von ihnen eingegangenen Verpflichtungen. Das Programm dient insbesondere dem Zweck, Führungskräfte beim Aufbau hochleistungsfähiger Teams zu unterstützen. Mehr als 80 % der globalen und regionalen Führungsteams von Clariant besuchten das Programm in den letzten zwei Jahren.

## 1.2. Mitarbeiter-Engagement

Die Mitarbeitenden sind das wertvollste Kapital von Clariant und ermöglichen es ihr, in umkämpften Märkten ihre Führungsposition zu verteidigen. Sie entwickeln, verbessern, schützen und liefern die Produkte und Leistungen von Clariant und sind damit der Kern der nachhaltigen Wertschöpfung. Im Sinne ihres Kernwertes »Wertschätzung« achtet Clariant sehr genau darauf, dass ihre Mitarbeitenden auf allen Ebenen einbezogen werden.

Clariant ist von der Überzeugung geprägt, dass unterschiedliche Sichtweisen es dem Unternehmen ermöglichen, Marktchancen schneller zu ergreifen und eine Innovation und Wachstum erzeugende Unternehmenskultur zu fördern. Daher ist die Pflege eines inklusiven Arbeitsumfeldes, das Unterschiede in Erfahrung, Kultur, Nationalität, Ethnizität, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung und physischen Fähigkeiten wertschätzt, für den Unternehmenserfolg von Clariant entscheidend. Es trägt auch dazu bei, die Personalfuktuationsrate stabil zu halten.

### MITARBEITER-ENGAGEMENT

	2018	2017	Veränderung in %
Fluktuationsrate (in %)	11.1	10,7	-
»Engagement Score«	85 <sup>1</sup>	nicht verfügbar <sup>2</sup>	-

<sup>1</sup> Aufgrund einer methodischen Änderung kann der »Engagement Score« von 2018 nicht mit früheren »Engagement Score« verglichen werden.

<sup>2</sup> Umfragen werden alle zwei Jahre durchgeführt

### 1.2.1. Zusammenarbeit mit einer vielfältigen Belegschaft in Zeiten des Wandels

In Zeiten des Wandels ist es besonders wichtig, dass Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden die nötige Unterstützung und Ressourcen bieten, die diese zur Erreichung ihrer Ziele benötigen und dabei Wertschätzung für deren Bemühungen zu zeigen. Nach der 2018 bekanntgegebenen Aktualisierung der Unternehmensstrategie und der

Aufwertung des Geschäftsportfolios wird sich auch die globale Belegschaft von Clariant verändern und noch vielfältiger werden. Um den kontinuierlichen Veränderungsprozess zu unterstützen, stellt Group Human Resources sicher, dass das Unternehmen für neue Arbeitsmethoden aufgeschlossen bleibt, einen globalen Arbeitsplatz auf der Grundlage gemeinsamer Werte anbietet und allen Mitarbeitenden über Regionen und Altersgruppen hinweg gemeinsame Zielvorstellungen vermittelt.

Die Entwicklung einer globaleren, vielfältigeren und flexiblen Belegschaft erfordert die Einhaltung von Standards, die bei Clariant Gleichbehandlung und Vielfalt garantieren. Daher verabschiedete Clariant 2018 eine neue weltweit anzuwendende Beschäftigungsrichtlinie. Die Richtlinie, die von allen Mitarbeitenden eingesehen werden kann und Teil des Einarbeitungsprogramms ist, beschreibt die tägliche Praxis fairer Arbeitsbedingungen und betont die Bedeutung der Zusammenarbeit für die Mitarbeitenden. Sie verpflichtet zur gleichwertigen Entwicklung und Beförderung aller Mitarbeitenden auf jeder Unternehmensebene und in jeder Altersgruppe.

### 1.2.2. Der »Pulse Survey« als strategisches Instrument

2018 betrat Clariant Neuland bei der Bewertung des Mitarbeiter-Engagements. Durch die Einführung des »Pulse Survey«, eines Ausgangspunkts für eine unternehmensweite Befragung, die als strategisches Instrument zur Optimierung der Unternehmensentwicklung dienen soll, wurden mehr Clariant-spezifische, strategische und aktuelle Probleme angesprochen als in früheren Umfragen. Eine nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Gruppe von fast 2 500 Mitarbeitenden aus aller Welt wurde zu Themen wie Wandel, Strategie und Vision befragt. Mit einem »Engagement Score« von 85 rangiert Clariant über dem Benchmark für die Branche und erhielt hohe Werte für Strategieentwicklung, Innovationskultur und die Zusammenarbeit, sowohl innerhalb der Teams als auch teamübergreifend. In den kommenden Jahren werden massgeschneiderte Pulse Surveys nach Bedarf zu spezifischen Fragestellungen der Geschäfts- und Serviceeinheiten durchgeführt. Eine weltweite Erhebung findet alle zwei Jahre statt.



#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Mitarbeiter-Engagement  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)



**GRI Online-Bericht**  
Management-Ansatz  
Arbeitsicherheit,  
Gesundheit und  
Wohlbefinden  
reports.clariant.com/  
2018/gri

### 1.2.3. Anerkennung von besonderem Einsatz und Nutzung von Empfehlungen im Recruiting

2018 führte Clariant das »Recognition Program« ein, um durch Wertschätzung das Mitarbeiter-Engagement zu steigern. Als Teil des Programms wurden Sonderzahlungen zur Anerkennung herausragender Leistungen eingeführt, um so Mitarbeitende zu ganz besonderen Leistungen zu motivieren. Darüber hinaus begann Clariant, auch auf lokaler Ebene ihre Anerkennung für hervorragende Leistungen von Mitarbeitenden und Führungskräften in Form von Geschenken oder Gutscheinen zum Ausdruck zu bringen.

Zudem entwickelte Clariant ihr Empfehlungsprogramm weiter, das Mitarbeitende dazu auffordert, neue Bewerber zu gewinnen. Mitarbeitende können Menschen aus ihrem professionellen Netzwerk für ausgeschriebene Stellen empfehlen und erhalten eine Belohnung in bar, wenn der von ihnen angegebene Bewerber erfolgreich eingestellt wird. 2018 wurde das Empfehlungsprogramm im Shared Service Center in Polen eingeführt, um externe Bewerber zu gewinnen, während in Indien das Ziel die Gewinnung interner Bewerber war.

### 1.2.4. Globale Optimierung der Zusatzleistungen

Darüber hinaus führte Clariant 2018 eine weltweite Umfrage durch, um im ganzen Unternehmen einheitliche Zusatzleistungen umzusetzen. Auf Grundlage der Umfrageergebnisse wurde die »Global Benefits Policy« erarbeitet. Diese Richtlinie sieht kein standardisiertes Leistungsangebot vor, sondern bezieht länderspezifische Gegebenheiten mit ein. Sie legt verbindliche Kernelemente fest in Bezug auf flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsvorsorge, Reisen, Wohlbefinden, Ruhestandsregelungen, Unfälle und Tod. Diese zentralen Punkte sind in allen lokalen Zusatzleistungsprogrammen enthalten, um Konsistenz und ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen.



CUSTOMER-TO-CASH

### 1.3. Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Clariants Ziel von Null Arbeitsunfällen unterstreicht ihre Verpflichtung zum Schutz und zur Förderung von Arbeitsicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden aller Mitarbeitenden. Neben vielseitigen Sicherheits- und Gesundheitsprogrammen, wie etwa AvoidingAccidents@Clariant, ergriff Clariant 2018 noch weitere Massnahmen, um eine sicherheitsorientierte Führungskultur aufrechtzuerhalten, die Sicherheits- und Gesundheitsvorkehrungen an ihren Standorten zu verbessern und durch ein verbessertes Berichtswesen aus vergangenen Vorfällen zu lernen.

#### SICHERHEIT, GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ

	2018	2017	Veränderung in %
Betriebsunfälle mit Arbeitsausfall <sup>1</sup>	<b>28</b>	38	-26,3
Lost Time Accident Rate (LTAR) in % <sup>2</sup>	<b>0,15</b>	0,2	-25
Zahl der Fälle von anerkannten Berufskrankheiten	<b>1</b>	0	-
Anzahl der tödlichen Arbeitsunfälle	<b>0</b>	2 <sup>3</sup>	-
Durch Betriebsunfälle ausgefallene Arbeitstage	<b>988</b>	1 135 <sup>4</sup>	-13
Lost Workday Rate (LWDR) <sup>5</sup>	<b>5,23</b>	5,95 <sup>4</sup>	-12,1
Prozesssicherheitsereignisrate <sup>6</sup>	<b>0,46</b>	0,35	31,4

<sup>1</sup> Zahl der Betriebsunfälle mit mindestens einem Tag Ausfallzeit

<sup>2</sup> Lost Time Accident Rate = Betriebsunfälle mit mindestens einem Tag Ausfallzeit pro 200 000 Arbeitsstunden

<sup>3</sup> Tödliche Arbeitsunfälle umfassen Mitarbeitende und Kontraktoren

<sup>4</sup> Einschliesslich 221 aus 2016 übertragene Ausfalltage

<sup>5</sup> Lost Workday Rate = Durch Betriebsunfälle ausgefallene Arbeitstage pro 200 000 Arbeitsstunden

<sup>6</sup> Prozesssicherheitsereignisrate = die Anzahl der Prozesssicherheitsereignisse pro 200 000 Arbeitsstunden. 2018 änderte Clariant seine Berichtskriterien von Cefic auf ICCA. Wenn Clariant 2018 weiterhin die Cefic-Kriterien verwendet hätte, läge die Kennzahl für die Prozesssicherheitsereignisse bei 0,35.

# 26

Die Zahl der Betriebsunfälle mit Arbeitszeitausfall sank um 26 %.

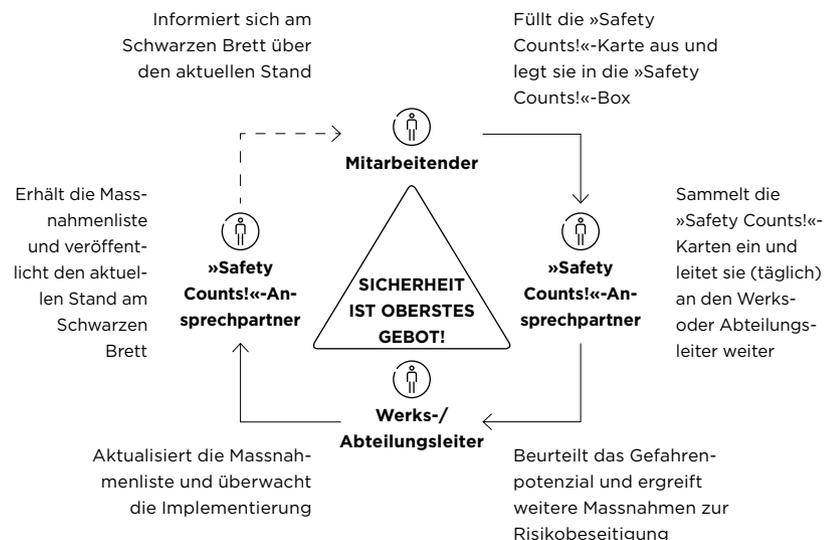
2018 verbesserte sich die Sicherheits- und Gesundheitsleistung an den Standorten von Clariant weiter, wie die wichtigen Leistungsindikatoren zeigen. Die Anzahl der **Betriebsunfälle mit Arbeitsausfall** sank um 26 % von 38 im Jahr 2017 auf 28 im Jahr 2018, wobei sechs Fälle beaufsichtigte Arbeiter betrafen, die bei Drittunternehmen angestellt waren. Zudem waren an zehn Unfällen mit Arbeitszeitausfall externe Auftragnehmer beteiligt, eine um zwei Fälle höhere Zahl als 2017. Von den gemeldeten Verletzungen erforderten 83 % Erste-Hilfe-Massnahmen, 12 % benötigten ärztliche Behandlung und 5 % der gemeldeten Verletzungen führten zu eingeschränkter Arbeitsfähigkeit. Die häufigsten Verletzungsarten im Jahr 2018 waren Knochenbrüche (29 %), Verstauchungen, Quetschungen und Prellungen (25 %) und offene Wunden (14 %). Chemische Verbrennungen und innere Verletzungen machten jeweils 11 % aus. In 7 % der Fälle musste amputiert werden, und in 4 % der Fälle war die Verletzung auf einen Fremdkörper zurückzuführen. Tödliche Arbeitsunfälle wurden 2018 nicht verzeichnet. Die Anzahl der anerkannten Berufskrankheiten stieg auf Eins, verglichen mit null Fällen im Jahr 2018.

Clariant schaffte es, die Lost Time Accident Rate (LTAR) auf 0,15 Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden zu reduzieren, verglichen mit 0,2 Unfällen im Jahr 2017, d.h. auf den niedrigsten Stand seit Beginn der Datenerhebung. Die Gesamtzahl der ausgefallenen Tage sank erheblich von 1135 im Jahr 2017 auf 988 im Jahr 2018, eine Verbesserung von 13 %. Diese Verringerung zeigt, dass Betriebsunfälle 2018 weniger gravierend waren. Clariant konnte darüber hinaus die Lost Workday Rate auf 5,23 Arbeitstage pro 200 000 Arbeitsstunden reduzieren. Im Vergleich zu 2017 entspricht das einem Rückgang um 12 %.



#### AVOIDINGACCIDENTS@CLARIANT

Sicherheit, Gesundheitsschutz und Wohlbefinden am Arbeitsplatz heisst bei Clariant mehr als nur das Tragen der vorgeschriebenen Schutzausrüstung. Clariant geht beim Thema Sicherheit mit einem ganzheitlichen Konzept vor und stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden nach Feierabend das Unternehmen ebenso gesund verlassen, wie sie es betreten haben. Die Implementierung von abgestimmten Management-Programmen und Massnahmen ist der effektivste Weg zur Verhinderung von Betriebsunfällen und zum Erreichen des Ziels »Null Unfälle«. AvoidingAccidents@Clariant ist ein globales Programm für sichere Arbeitsumgebungen, zur Förderung des Sicherheitsbewusstseins und zur Betonung der Bedeutung von Unfallvermeidung bei Clariant. Seit Programmbeginn 2007 ist die Lost Time Accident Rate (LTAR) von 0,92 auf 0,15 gesunken. Auch die »Safety Counts!«-Karten spielen bei Clariant eine wichtige Rolle für Sicherheit und Gesundheitsschutz, indem sie Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, kritische Situationen und die mit ihnen verbundenen Umstände zu dokumentieren. Optimierungsmassnahmen werden lokal kommuniziert, sodass Produktionsteams Praxislösungen entwickeln können und im gesamten Unternehmen eine aktive Gefahrenprävention gefördert wird.



Ein für diese guten Ergebnisse verantwortlicher Schlüsselfaktor war die »Leadership Improvement Initiative«. Dazu gehörten Massnahmen wie Standortbegehungen, die von Mitgliedern des Managements der jeweiligen Geschäftseinheit durchgeführt wurden, um sicherheitsrelevante Fragen zu klären und das Sicherheitsbewusstsein zu stärken, sogenannte »Safety Moments«, bei denen Sicherheitsaspekte zu Beginn von Meetings thematisiert werden, und die zwingende Beteiligung der Standortleitung und leitender Angestellter der nächsten Ebene an »Incident Investigation Reviews«, der Nachuntersuchung von Vorfällen.

### **1.3.1. Sensibilisierung des Bewusstseins für Sicherheitsprobleme**

Die Initiative »Safety Moments« zur weiteren Stärkung der sicherheitsorientierten Führungskultur wurde im Jahr 2017 eingeführt und in 2018 weiter global ausgerollt. Jeder Termin beginnt mit »Safety Moments«, die das Bewusstsein für Sicherheitsherausforderungen am Arbeitsplatz schärfen und Ideen zur Vermeidung oder Lösung dieser Probleme vermitteln. Um Manager in allen Regionen bei der Implementierung zu unterstützen, wurde eine interne Plattform eingeführt, sodass entsprechend angepasste Handouts mit für die jeweilige Mitarbeitergruppe relevanten Informationen zur Verfügung stehen.

### **1.3.2. Verbesserung der Sicherheitsberichterstattung**

Eine weitere Priorität im Jahr 2018 war die Verbesserung des Berichtswesens im Bereich betriebliche Sicherheit und Gesundheit, wobei auf bereits 2017 ergriffene Massnahmen aufgebaut werden konnte. Clariant überarbeitete die Meldepflicht für Unfälle mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit – dies sind Vorfälle, infolge derer die betroffenen Mitarbeitenden Routinearbeiten nicht ausführen können oder mindestens einen vollen Tag Arbeitsausfall haben. Alle Standorte sind nunmehr gehalten, unmittelbar nach einem solchen Vorfall einen Bericht zu erstellen und Untersuchungsberichte sind für alle Fälle verpflichtend. Die Anzahl der Fälle sank von 95 im Jahr 2017 auf 61 im Jahr 2018.

Zudem begann Clariant Prozesssicherheitsereignisse (PSEs) gemäss den Kriterien des International Council of Chemical Associations (ICCA) zu berichten. Angesichts der verbesserten Berichtskultur erhöhte sich die Anzahl der Prozesssicherheitsereignisse von 66 Fällen im Jahr 2017 auf 86 im Jahr 2018. Die Prozesssicherheitsereignisrate erhöhte sich von 0,35 im Jahr 2017 auf 0,46 im Jahr 2018. Hätte Clariant immer noch die Berichtskriterien der Cefic benutzt, läge die Kennzahl für 2018 bei 0,35. Um die Berichtspflichten des European Chemical Industry Council (Cefic) einzuhalten, meldet Clariant bis 2020 auch Prozesssicherheitsereignisse nach Cefic-Kriterien. Ab 2021 gelten dann nur noch die ICCA-Kriterien.

### 1.3.3. Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden

Die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz liegt in der Verantwortung des Standorts, der jede Region von Clariant mit speziellen Programmen nachkommt. In vielen Ländern bietet Clariant kostenlose psychologische Beratung und Stressbewältigungs-Trainings an und bietet Hilfsprogramme für Mitarbeitende an, die psychischen Druck analysieren und beurteilen, die Mitarbeitenden hinsichtlich der Risiken für psychische Gesundheit aufklären und zusammen mit betroffenen Mitarbeitenden Entlastungsstrategien ausarbeiten.

Um ihre Mitarbeitenden vor arbeitsbezogenen Gefahren zu schützen, wird jeder Arbeitsplatz systematisch und in mehreren Schritten untersucht, wozu Ergonomie, Beleuchtung, Lärm, Luftqualität in Innenräumen, Luftfeuchtigkeit und Temperatur gehören. Für jeden Faktor gelten Mindestanforderungen, und falls diese nicht eingehalten werden, werden Massnahmen zur Neugestaltung des Arbeitsplatzes ergriffen. Zudem bietet Clariant eine Reihe von Leistungen an, welche den Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben ihrer Mitarbeitenden verbessern sollen. Dazu zählen Fitnessangebote und Beiträge für externe Fitnessprogramme, flexible Arbeitszeiten und Home Office Vereinbarungen, Einrichtungen zur Kinderbetreuung sowie Unterstützung für Mitarbeitende, die ältere Familienmitglieder pflegen.

## 2. Beziehungskapital

2018 erweiterte Clariant erfolgreich ihre Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern. Das Unternehmen steigerte die Anzahl der Kontaktpunkte mit seinen Kunden und erhielt durch seine alle zwei Jahre durch-

geführte **Kundenzufriedenheitsumfrage** positives Feedback. Die Umfrage dient dem besseren Verständnis der Wertschöpfungsketten und der nicht erfüllten Kundenbedürfnisse. Auch zu Branchenverbänden der chemischen Industrie und zu politischen Entscheidungsträgern unterhielt Clariant gute Kontakte.

### Umfrage zur Kundenzufriedenheit

Clariants globale Umfrage zur Kundenzufriedenheit 2018 wurde den Kunden in neun Sprachen angeboten.

#### ÜBERBLICK BEZIEHUNGSKAPITAL

	2018	2017	Veränderung in %
Antworten auf Befragungen im Rahmen von Kundenkontakten	2 791	n.a. <sup>1</sup>	-
Kundeninterviews	538	515	4,5
Net Promoter Score (NPS) (in %)	29	n.a. <sup>1</sup>	-
Rohstofflieferanten	7 000	7 000	0
Anteil Rohstofflieferanten, die nach Nachhaltigkeitskriterien geprüft wurden (gemessen an Einkaufssumme, in %)	74	65	-

<sup>1</sup> Umfragen werden alle zwei Jahre durchgeführt.

## MARKET-TO-CUSTOMER

### 2.1. Kundenbeziehungen

Die Einbeziehung der Kunden ist entscheidend für profitables Wachstum und bildet daher das Kernstück von Clariants Geschäftsstrategie. Nachdem Clariant in den letzten Jahren wichtige Schritte unternommen hat, um das Unternehmen von einer produktorientierten zu einer kundenorientierten Organisation zu entwickeln, setzte Clariant 2018 mit der Stärkung der Kundenerfahrung einen neuen Schwerpunkt und tat damit einen entscheidenden Schritt zu einem besseren Verständnis der Bedürfnisse der Kunden und zur Erarbeitung von massgeschneiderten Leistungsversprechen.



### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz Kundenbeziehungen [reports.clariant.com/2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

<b>KUNDENBEZIEHUNGEN</b>			
	<b>2018</b>	2017	Veränderung in %
Antworten auf Befragungen im Rahmen von Kundenkontakten	<b>2 791</b>	n.a. <sup>1</sup>	-
Net Promoter Score, (NPS) (in %)	<b>29</b>	n.a. <sup>1</sup>	-
Kunden, die weiterhin mit Clariant zusammenarbeiten wollen (in %)	<b>90</b>	n.a. <sup>1</sup>	-
Kunden, die planen, die geschäftlichen Beziehungen zu intensivieren (in %)	<b>77</b>	n.a. <sup>1</sup>	-
Kundeninterviews als Teil von Marketing- und Strategie-Initiativen	<b>538</b>	515	4,5
Interviews mit Branchenexperten als Teil von Marketing- und Strategie-Initiativen	<b>150</b>	59	154,2
Anzahl der Projekte im Rahmen von Marketing Excellence	<b>37</b>	34	8,8
Kommerzielle Gewinnspanne (in Mio. CHF)	<b>12,8</b>	12,3	6,2

<sup>1</sup> Umfragen werden alle zwei Jahre durchgeführt.

### 2.1.1. Nutzung von Kundenfeedback zur kontinuierlichen Entwicklung

Die grosse Anzahl der systematischen Interaktionen mit Kunden im Geschäftsjahr belegt den zunehmenden Kundenfokus. 2018 führte Clariant im Rahmen von Marketing- und Strategieprojekten 538 Kundeninterviews (2017: 515) und 150 Interviews mit Branchenexperten (2017: 59), die wertvolles Feedback hinsichtlich der weiteren Verbesserung des Produkt- und Serviceangebots und der gesamten Kundenerfahrung lieferten.

Die wichtigste Quelle des Kundenfeedbacks war 2018 die umfassende, alle zwei Jahre durchgeführte Umfrage zur Kundenzufriedenheit. Die Kunden aller Geschäftsbereiche in allen Regionen wurden befragt, wobei die Gesamtzahl der Teilnehmer um fast 100 auf 2 791 stieg. Im Vergleich zur vorhergehenden Umfrage waren die Teilnehmer vielfältiger, mit einem wachsenden Anteil von Stakeholdern aus Forschung & Entwicklung sowie Produktion.

Das Gesamtergebnis lässt mit einem Wert von 77 Punkten (2016: 78) auf dem Kundenzufriedenheitsindex erkennen, dass der hohe Stand an Kundenzufriedenheit stabil blieb. Insgesamt erklärten mehr als drei Viertel der Teilnehmer, dass Clariant ein zuverlässiger Geschäftspartner und Lösungsanbieter ist, und 73 % betonten den hervorragenden kundenorientierten Ansatz bei Clariant. Als wichtigste Kaufkriterien stufen die Befragten »technischen Service« und »Produkte und Verpackung« ein. In Bezug auf »Produkte und Verpackung« steigerte Clariant ihren Wettbewerbsvorteil, wobei eine Mehrheit der Befragten die Produkte von Clariant besser bewertete als die der Konkurrenz. Die Wettbewerbsfähigkeit des »technischen Service« ging im Vergleich mit 2016 leicht zurück, ist aber immer noch auf einem hohen Stand. In der Umfrage von 2018 wurde Nachhaltigkeit als neues Bewertungskriterium eingeführt, und auch in diesem Bereich erwies sich Clariant als sehr wettbewerbsfähig. Nachhaltigkeit wurde als siebtwichtigstes Kaufkriterium eingestuft. 92 % der Befragten erklärten, dass Nachhaltigkeit für ihre Geschäftstätigkeit bzw. ihre Märkte wichtig ist.

Die Kundenbindung erwies sich 2018 ebenfalls als sehr hoch. Der Kundenbindungsindex erreichte 81 Punkte (2016: 84), während der Net Promoter Score (NPS) von 37 % auf 29 % zurückging. In der chemi-

schen Industrie gilt ein NPS von 30 % als Referenzwert. 90 % der Befragten wollen wahrscheinlich in der Zukunft weitere Geschäfte mit Clariant tätigen (2016: 91 %), und 77 % erklärten, dass sie die Zusammenarbeit mit Clariant wahrscheinlich ausbauen werden (2016: 81 %). Die Ergebnisse zeigten auch mehrere Bereiche, in denen Verbesserungen nötig sind, darunter Beschwerdemanagement und Logistik. Da die Umfrageergebnisse sich von Region zu Region und Geschäftsbereich zu Geschäftsbereich erheblich unterscheiden, werden die Bemühungen zur Verbesserung auf unternehmensspezifische und regionale Probleme abzielen, um so die Kundenzufriedenheit und -bindung weiter zu steigern. → SEITE 54

### 2.1.2. Weiterentwicklung der »Leading Marketing Organizations«

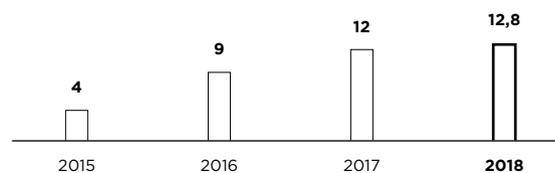
Gute Kunden- und Marktforschung schafft Transparenz an allen Berührungspunkten der Customer Journey, erbringt Erkenntnisse über die Kunden, die besondere Leistungsversprechen erzeugen und findet Marktchancen, die mit innovativen Lösungen ergriffen werden können. 2017 führte Clariant die »Leading Marketing Organization« ein, um ihren Marketingansatz zu überdenken und das Marketing noch stärker in den Geschäftseinheiten zu verankern. Die Einrichtung von Marketingfunktionen in jeder Geschäftseinheit war ein erster Schritt. 2018 besetzte Clariant alle Schlüsselpositionen und richtete ein »Marketing Advisory Board« ein, das als Plattform für den Austausch über Best Practices zwischen den Marketingleitern der Geschäftseinheiten und dem Leiter von Marketing Excellence dient. Das »Marketing Advisory Board« spielt eine Schlüsselrolle bei der kontinuierlichen Entwicklung und Ausführung von Marketingprogrammen innerhalb der Geschäftseinheiten und über diese hinweg. Andere Schlüsselaspekte bei der Umsetzung der Leading Marketing Organization

waren die Einführung von Weiterbildung in Grundlagen des Marketing und die Entwicklung eines fortgeschrittenen strategischen Marketing-Schulungsprogramms. Letzteres wird von den Marketingabteilungen der Geschäftseinheiten und einem in der Branche führenden Partner gemeinsam entwickelt. 2019 arbeitet das Marketing-Excellence-Team mit den Leitern von Marketing und Innovation zusammen, um weitere Programme zu entwickeln, welche den steigenden Bedarf des Marketings und der Kunden erfüllen. → SEITE 135

2018 führte Clariant 37 Marketing-Excellence-Projekte durch, wobei die zusätzliche kommerzielle Gewinnspanne aus diesen Projekten von 12,3 Millionen CHF 2018 auf 12,8 Millionen CHF anstieg.

→ ABB. 003

003 KOMMERZIELLE GEWINNSPANNE in Mio. CHF



# 104

Über die anonyme Integrity Line wurden 104 Fragen und mutmassliche Verstösse gemeldet.



## GRI Online-Bericht

Management-Ansatz Ethik und Compliance [reports.clariant.com/2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

## 2.2. Ethik und Compliance

2018 setzte Clariant die in ihrer strategischen Integritäts-Roadmap festgelegten Massnahmen weiter um. Diese Strategie basiert auf den fünf Säulen Leadership Engagement, Kommunikation und Weiterbildung, Risikobewertung, Normen und Kontrollen sowie Monitoring und verankert eine ethische Denkweise und ein ethisches Verhalten in der Belegschaft. Sie setzt den laufenden Wandel von Clariant von einem Regeln und Grundsätzen folgenden zu einem wertorientierten Unternehmen fort.

### ETHIK UND COMPLIANCE

	2018	2017	Veränderung in %
Fragen und mutmassliche Verstösse über die anonyme Integrity Line	104	80	30
Vollständig oder teilweise fundiert	29	16	81,3
Während des Jahres abgeschlossen	72	46	56,5
Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, die zum Thema Korruptionsbekämpfung geschult wurden (in %)	50	45	11
Anteil an Mitarbeitenden, die zum Thema Korruptionsbekämpfung geschult wurden (in %)	30	60	-50

Clariant nutzt einen umfassenden Katalog an wichtigen Leistungsindikatoren, um den effektiven Fortschritt in Bezug auf die Ziele der Roadmap zu messen.

### 2.2.1. Excellence durch Integrität

2018 setzte Clariant ihre Einführung der Kampagne »Excellence through Integrity« fort, die 2017 begann. Als Teil der Kampagne erklärten Mitglieder des Executive Committee und die Leiter der Regionen, was Ethik und Integrität für sie persönlich bedeuten, um das Bewusstsein für ethisches Verhalten weiter zu schärfen. Diese Statements wurden auf Poster gedruckt und an allen Standorten ausgestellt, um die Sichtbarkeit der Kampagne zu erhöhen.

### 2.2.2. Verbesserung der Compliance durch Führung und Weiterbildung

Um ihr Engagement für ein ethisches Geschäftsverhalten zu unterstreichen, führte Clariant »Leader-led Compliance Sessions« ein, die 2018 von etwa 1000 Führungskräften für die ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden abgehalten wurden. Diese Sitzungen bildeten ein Gesprächsforum in Bezug auf ethische Dilemmas, die im Geschäftsalltag entstehen können, sowie zum Austausch gewonnener Erkenntnisse und Best Practices. Die Dilemmas basierten alle auf im Verhaltenskodex angesprochenen Themen wie Bestechung, Kartellrecht, Datenschutz, Interessenkonflikten sowie Diskriminierung und Belästigung. Mit diesen Trainings wurden nahezu 5000 Mitarbeitende im Verhaltenskodex geschult. Die »Leader-led Compliance Sessions« führten dazu, dass häufiger als vorher Hilfestellungen von Funktionen im Bereich Ethik & Integrität angefordert wurden und die Zahl der über die Integrity Line eingegangenen Berichte um 30 % anstieg.

Clariant setzte mit Hilfe von E-Learning und Präsenzschulungen ihre für alle Mitarbeitenden verpflichtende Compliance-Weiterbildung fort, um Verletzungen des Verhaltenskodex zu verhindern. 50 % der Verwaltungsratsmitglieder und 30 % der Mitarbeitenden bildeten sich in der Korruptionsbekämpfung weiter, während etwa 5 000 Mitarbeitende erfolgreich das wieder eingeführte E-Learning-Modul zum Kartellrecht durcharbeiteten. Zudem wurde 2018 ein E-Learning-Programm zum Thema Bestechung eingeführt, das sich speziell an die Bereiche Vertrieb, Marketing und Beschaffung richtete. 2019 geht ein E-Learning-Modul zur Bekämpfung der Bestechung auch an die übrigen Unternehmens-einheiten.

### 2.2.3. Die interne Kommunikation erhöht die Sensibilität für Compliance Probleme

Clariant verstärkte auch die Kommunikation über Ethik und Compliance durch regelmässige Veröffentlichungen in ihrem Ethik-Journal. Jedes Beispiel veranschaulichte einen realen Fall aus dem Geschäftsalltag von Clariant und beschreibt, wie er gelöst wurde. Die Artikel stiessen auf viel Interesse bei den Mitarbeitenden, wie man anhand der überdurchschnittlichen Klickrate erkennt.

### 2.2.4. Regionenübergreifende Verminderung des Risikos

Da Clariant Geschäfte in einer grossen Anzahl von Ländern mit unterschiedlichen Risikoprofilen betreibt, wird eine laufende Risikobewertung vorgenommen, um Lücken im rechtlichen Rahmen für Ethik und Compliance zu identifizieren. 2018 wurden für die am stärksten exponierten Geschäftseinheiten Compliance-Risikobewertungen durchgeführt. Es wurden Lücken gefunden, die durch Massnahmen zur Verminderung des Risikos geschlossen wurden.

### 2.2.5. Einführung des Datenschutzprogramms

Als Reaktion auf die neue Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union begann Clariant 2018 mit einem Datenschutzprogramm. Das Programm besteht aus folgenden Elementen: einem Rahmenwerk mit Datenschutzrichtlinien, einer generellen Anweisung, wie mit personenbezogenen Daten umzugehen ist, und Standardvorgehensweisen bei einem Datenleck und bei der Durchsetzung von Datenschutzrechten; einem E-Learning-Kurs zum Datenschutz, um alle Mitarbeitenden mit den Grundsätzen der Datenschutzrichtlinien vertraut zu machen, sowie

speziellen Schulungen zur Vertiefung für besonders exponierte Funktionen wie Human Resources, Marketing und Vertrieb. Zudem wurde eine Datenschutzorganisation eingerichtet und nach umfänglicher Schulung intern zertifiziert, wobei die wichtigsten Themen für zertifizierte Datenschutzbeauftragte der International Association of Privacy Professionals (iapp.org) abgedeckt wurden. Die Mitglieder der Datenschutzorganisation sind über die »Train the Trainer«-Methode für die Bewusstseinsbildung und Verbreitung von entsprechendem Wissen im Unternehmen verantwortlich.

### 2.2.6. Bereitstellung klarer Beschwerdeverfahren

Ein Schlüsselinstrument, um die Leistung von Clariant im Bereich Ethik und Compliance zu messen, ist die Integrity Line, die zur Meldung von Problemen am Arbeitsplatz dient. Um diesen Kanal zu stärken, lancierte Clariant die »Speak-up«-Kampagne, in deren Rahmen die Integrity Line auf der Website von Clariant beworben und externen Stakeholdern zur anonymen Meldung mutmasslicher Verstösse gegen den Verhaltenskodex aufgefordert wurden. 2018 wurden 104 Fragen und mutmassliche Verstösse (2017: 80) über die Integrity Line eingegeben, wovon 29 vollständig oder teilweise fundiert waren (2017: 16). Die Nachweisrate ist niedrig und Clariant wird sich auf eine höhere Transparenz im Prozess konzentrieren und darauf, was berichtet werden soll.

### 2.3. Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern und Stakeholdern

Clariant ist der Ansicht, dass die Aufrechterhaltung eines offenen und vertrauensvollen Dialogs mit allen Stakeholdern und die Beteiligung an relevanten politischen Entscheidungsprozessen wichtige Aspekte unternehmerischer Verantwortung darstellen. Als verantwortungsvolles Unternehmen, das Transparenz zu schätzen weiss, veröffentlicht Clariant seine Beiträge zu Fach- und Unternehmensverbänden.

→ [CLARIANT.COM/EN/COMPANY/](https://www.clariant.com/en/company/corporate-governance/public-policy-dialog)

[CORPORATE-GOVERNANCE/PUBLIC-POLICY-DIALOG](https://www.clariant.com/en/company/corporate-governance/public-policy-dialog)



#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Beziehungen zu Entscheidungsträgern und Stakeholdern  
[reports.clariant.com/2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

Das Engagement der Vertreter von Clariant in Unternehmensverbänden und anderen Plattformen unterstützt die strategische Ausrichtung auf die Branche, schafft Gelegenheiten zum Austausch fachlicher Standpunkte und Best Practices und bietet ein Forum zum Ausdruck der Ansichten und Positionen von Clariant in Bezug auf verschiedene Politikbereiche.

Clariant ist Mitglied in zahlreichen Interessengruppen und Unternehmensverbänden. Dazu zählen auf internationaler und regionaler Ebene der International Council of Chemical Associations (ICCA) und der European Chemical Industry Council (Cefic). Auf Landesebene ist Clariant Mitglied von Landesunternehmensverbänden und Verbänden der chemischen Industrie, wie etwa von ABIQUIM in Brasilien, CPCIF in China, dem Verband der chemischen Industrie (VCI) in Deutschland und dem American Chemistry Council (ACC) in den USA.

Clariant ist auch in Fachverbänden aktiv, zum Beispiel im Sektor Bio-Wirtschaft, und unterstützt wissenschaftliche und Forschungsverbände, wie etwa SusChem, die Europäische Technologieplattform für nachhaltige Chemie (European Technology Platform for Sustainable Chemistry).

Die drei höchsten Beiträge wurden 2018 an in Europa ansässige Verbände gezahlt. Zusammen machten diese Kosten mehr als 50 % der Gesamtmitgliedschaftskosten von Clariant aus:

1. Verband der chemischen Industrie e. V. (VCI), der deutsche Verband der Chemieunternehmen;
2. Handelskammer beider Basel; und
3. Scienceindustries, der Schweizer Wirtschaftsverband für Chemie, Pharma und Life Sciences.

2018 beschloss Clariant, ihre Unterstützung für einen Übergang in eine zirkuläre Wirtschaft in der Europäischen Union zu erhöhen. Das Unternehmen trat Verbänden wie »Plastics Recyclers Europe« und »Petcare«, dem Verband, der die gesamte Polyethylen-Terephthalat (PET)-Wertschöpfungskette in Europa vertritt, bei.

Durch das aktive Engagement in diesen Gremien kann Clariant einen kontinuierlichen Dialog mit Stakeholdern in strategisch wichtigen Feldern aufrechterhalten. 2018 standen insbesondere Dossiers zur nachhaltigen Chemie, zur zirkulären Wirtschaft, zur Bio-Wirtschaft und zu den politischen Rahmenbedingungen für Innovation im Mittelpunkt.



#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Nachhaltigkeitsleistung  
in der Lieferkette  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)



#### CUSTOMER-TO-CASH

#### 2.4. Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Clariant bezieht über 34 000 verschiedene Rohstoffe von etwa 7 000 Lieferanten. 2018 wurden für Rohmaterialien 2,9 Milliarden CHF ausgegeben, der grösste Posten bei Clariants Gesamtausgaben. Die Lieferanten sind für die Wertschöpfung bei Clariant entscheidend und wirken sich erheblich auf die Gesamt-Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens aus. Clariant verwendet eine umfassende Liste von Kriterien zur Auswahl und Steuerung von Lieferanten, Outsourcing-Partnern und Dienstleistern. Neben der wirtschaftlichen und produktspezifischen Leistung umfassen diese Kriterien auch Nachhaltigkeitsaspekte wie Umwelt- und Sicherheitsstandards, soziale und Unternehmensführungsaspekte, Reklamationsmanagement, Arbeitsbedingungen und die Achtung der Menschenrechte.

# 1491

2018 bewerteten die Mitglieder von »Together for Sustainability« 1491 Lieferanten.

## NACHHALTIGKEIT IN DER LIEFERKETTE

	2018	2017
Anzahl der geteilten neuen Nachhaltigkeitsbewertungen <sup>1</sup>	1491	2309
Anteil direkter Ausgaben (für Rohmaterialien) bei Lieferanten, für die gemeinsame Nachhaltigkeitsbewertungen gelten	74	65
Anzahl geteilter neuer Nachhaltigkeitsaudits <sup>2</sup>	358	441

<sup>1</sup> Lieferantenbewertungen von »Together for Sustainability«

<sup>2</sup> Lieferantenaudits von »Together for Sustainability«

### 2.4.1. Verhaltenskodex für Lieferanten

Im Verhaltenskodex für Lieferanten erläutert Clariant ihre Strategie sowie den Umfang und die Erwartungen bezüglich Engagement und Leistung der Lieferanten für die Nachhaltigkeit. Der Kodex ist Teil der Allgemeinen Geschäftsbedingungen von Clariant, die in jeden von der Beschaffungsabteilung erstellten Kaufauftrag einbezogen sind. Die Lieferanten und ihre Tochterunternehmen müssen dem Kodex zustimmen und ihn vollständig einhalten. → [CLARIANT.COM/DE/COMPANY/CORPORATE-GOVERNANCE/CODES-OF-CONDUCT](http://CLARIANT.COM/DE/COMPANY/CORPORATE-GOVERNANCE/CODES-OF-CONDUCT)

### 2.4.2. Bewertung und Steuerung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Um die Einhaltung des Verhaltenskodex für Lieferanten sicherzustellen, stützt Clariant sich auf von »Together for Sustainability« (TfS) durchgeführte Bewertungen und Audits. 2018 bewerteten TfS-Mitglieder 1491 Lieferanten zum ersten Mal, verglichen mit 2309 Bewertungen im Jahr 2017. Seit der Gründung von TfS wurden mehr als 10 000 Lieferanten bewertet. Um festzustellen, welcher Teil ihrer Gesamtausgaben von TfS-Bewertungen abgedeckt wird, stimmt Clariant fertige Bewertungen mit seinem Lieferantstamm ab. 2018 betrug die Übereinstimmung 74 %,



## TOGETHER FOR SUSTAINABILITY (TFS)

TfS wurde 2012 gegründet. Mitglieder der Organisation sind zurzeit 21 Chemie-Grossunternehmen, die zusammen Jahresausgaben von mehr als 230 Milliarden CHF tätigen. Clariant trat TfS 2014 bei, um zusammen mit den anderen Mitgliedern die Nachhaltigkeit in ihrer Lieferkette zu bewerten und zu steuern. Als aktives Mitglied trägt Clariant zu der Initiative bei, indem sie die Nachhaltigkeitsleistung ihrer eigenen Lieferanten bewertet und prüft. Im Gegenzug hat Clariant Zugriff auf von anderen TfS-Mitgliedern erstellten und freigegebenen Bewertungen.

Um die Unabhängigkeit und Konsistenz der Ergebnisse zu gewährleisten, werden die TfS-Lieferantenbewertungen nach einem Standardverfahren von führenden Dienstleistern durchgeführt. Die Nachhaltigkeit wird anhand von Bewertungsbögen beurteilt, die eine Gesamtbewertung enthalten sowie einzelne Bewertungen für die Leistung in den Bereichen Umwelt, Arbeitsbedingungen, faires Geschäftsverhalten und nachhaltige Beschaffung. Die Nachhaltigkeitsprüfungen vor Ort werden von weltweit anerkannten Dienstleistern durchgeführt.

ein Anstieg um 9 % im Vergleich zu 2017. Damit erreichte Clariant ihr Ziel einer Abdeckung von 70 % der direkten Ausgaben bis 2019 bereits ein Jahr früher als geplant. Im Jahr 2018 wurden 358 Lieferanten neu überprüft, verglichen mit 441 im Jahr 2017, sodass seit 2012 mehr als 1 500 Audits erfolgten. Somit erreichte die Tfs ihr Ziel von 1 400 Prüfungen ebenfalls ein Jahr früher.

Auf der Grundlage der Tfs-Nachhaltigkeitsbewertungen begann Clariant mit der Initiative »Corrective Action Plans« (CAPs), um erkannte Nachhaltigkeitsrisiken zu vermindern. 2017 wurden für etwa 200 Lieferanten CAPs abgeschlossen. Die Wiederbewertung dieser Lieferanten im Jahr 2018 verlief positiv: 75 % verbesserten ihre Bewertung und das Durchschnittsergebnis stieg um 6 %.

2018 formalisierte Clariant die Tfs-Bewertungen, um damit zu prüfen, ob Kunden für die Lizenzierung für das EcoTain®-Label in Frage kommen. Lieferanten müssen eine solide Nachhaltigkeitsleistung vorweisen und bei der durch den externen Dienstleister EcoVadis durchgeführten online-Bewertung einen Mindest-Score von 45 Punkten erreichen, um die Voraussetzungen für die Nutzung des EcoTain®-Labels auf ihren eigenen Produkten und Marketingmaterialien zu erfüllen. So hilft das Bewertungs-Tool nicht nur Clariant bei der Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung ihrer Lieferanten, sondern trägt auch zum Wachstum der Marke EcoTain® bei. → SEITE 122

### 2.4.3. Ziele und Herausforderungen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements

2018 definierte Clariant für jede einzelne Geschäftseinheit Nachhaltigkeitsziele für die Lieferkette. Mit diesen Zielen reagiert Clariant auf die steigende Anzahl von Kundennachfragen und untermauert ihre Reputation als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit. Darüber hinaus organisiert Clariant jedes Jahr interne Schulungen, um das Bewusstsein für diese Themen zu erhöhen und die Nachhaltigkeitsleistungen in ihrer Lieferkette besser bewerten zu können. Die Schulungen richten sich vor allem an Mitarbeitende der Global Procurement Services (GPS, zentraler Einkauf) sowie an beteiligte Mitarbeitende in den Geschäftseinheiten. Ein besonderer Schwerpunkt der Trainings für GPS-Mitarbeitende sind die Methoden, die Clariant nutzt, um Nachhaltigkeit bei ihren Lieferanten zu forcieren. Die Veranstaltungen für die Geschäftseinheiten geben Updates zu den Aktivitäten von GPS und informieren über nachhaltige Beschaffungsinitiativen in anderen Geschäftsbereichen.

Während Clariant engagiert daran arbeitet, ihre Lieferanten zur Teilnahme am »Together for Sustainability«-Programm zu bewegen, bleibt eine grosse Herausforderung bestehen: die systematische Ausdehnung des Lieferkettenmanagements auf Tier-2-Lieferanten und darüber hinaus. Da Clariant keine direkten Geschäftsverbindungen mit diesen Unternehmen hat und sie in vielen Fällen nicht kennt, initiiert Clariant Pilotprojekte, die einen Austausch mit Tier-2-Lieferanten zu Nachhaltigkeitsfragen ermöglichen.

#### 2.4.4. Starkes Engagement führt zu Anerkennung von aussen

In den letzten Jahren erhielt die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferkette von Clariant beständig Anerkennung von aussen. Im Dezember 2017 erkannte das EIPM (Europäisches Institut für Einkaufs-Management) Clariant die namhafte Auszeichnung »Sustainability Leadership in the Supply Chain« zu. Mit 80 Punkten erreichte Clariant darüber hinaus einen der höchsten Werte im EcoVadis-Ranking, das 2018 mehr als 30 000 Unternehmen beurteilte. Die Bewertung konzentriert sich auf 21 Nachhaltigkeitskriterien in den vier Kategorien Umwelt, Soziales, Ethik und Lieferkette. Clariant erhielt 2018 in allen vier Kategorien jeweils 80 Punkte, was in der Kategorie Lieferkette einem Anstieg um 23 Punkte seit 2011 entspricht.

#### 2.5. Menschenrechte

Clariant tritt mit Entschiedenheit für den Schutz der Menschenrechte in allen Phasen der Wertschöpfung und in sämtlichen Geschäftseinheiten ein. Diese Verpflichtung gilt bei Clariant nicht nur für die eigenen Geschäftstätigkeiten, sondern auch für die gesamte Lieferkette und die Vertragsarbeiter. Als Voraussetzung für solide Unternehmensführung und die Betriebszulassung erwartet Clariant von seinen Geschäftspartnern, dass sie in Bezug auf Menschenrechte die gleichen hohen Standards einhalten.

Clariant erarbeitete einen umfassenden Rahmen von Grundsätzen, Richtlinien und Prozessen, um die Implementierung seiner Menschenrechtsverpflichtungen zu gewährleisten. In den letzten zwei Jahren wurden einige sehr detaillierte Ermittlungen in Bereichen durchgeführt, die bei der Due-Diligence-Prüfung 2016 zu Men-

schenrechten als Hochrisiko-Bereiche identifiziert worden waren. Im Mittelpunkt standen insbesondere die Vertragsarbeitsverhältnisse, um festzustellen, ob alle Richtlinien ordnungsgemäss implementiert waren und dass für die eigenen Mitarbeitenden von Clariant sowie temporäre Arbeitskräfte und Auftragsnehmer die gleichen Bedingungen galten. Diese Bemühungen konzentrierten sich insbesondere auf hochriskante Regionen, wie etwa Indien.

Um das Engagement für Rechte am Arbeitsplatz zu betonen und weltweit bei den Arbeitsbedingungen die gleichen hohen Standards zu gewährleisten, erarbeitete Clariant 2018 eine neue Beschäftigungsrichtlinie. Die Richtlinie fördert nachhaltige Mitarbeiterbeziehungen und setzt sich mit fairen Arbeitsbedingungen, Diskriminierung, Vereinigungsfreiheit, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie Kinder- und Zwangsarbeit auseinander. Die Richtlinie gilt gleichermaßen für festangestellte und befristete Angestellte und Arbeiter und ebenso für Arbeitsvermittlungsstellen und Auftragsnehmer, die mit Clariant zusammenarbeiten oder im Auftrag von Clariant tätig werden. Die neue Richtlinie wurde allen Mitarbeitenden in sämtlichen Ländern zugänglich gemacht.

Schliesslich bewertet Clariant über die Plattform Together for Sustainability (TfS) und in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ihre Lieferanten in Bezug auf Kinder- und Zwangsarbeit wie auch in Bezug auf andere gesellschaftliche, Governance- und Umweltthemen. → SEITE 148



**GRI Online-Bericht**  
Management-Ansatz  
Menschenrechte  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

Warum

**Was**

Wann

Wo

Wer

## Kundenbeziehungen

# Was erwarten unsere Kunden morgen von uns?

**Trends und Zeitgeschmack bestimmen, was Verbraucher kaufen. Was Menschen wollen, ist nie einfach zu erraten. Was sie morgen oder nächstes Jahr wollen, erst recht nicht. Innovationszyklen sind heute kürzer und globale Trends schneller denn je. Konsumgüterhersteller und ihre Lieferanten brauchen dringend Orientierung. Clariant hilft, indem sie Trends voraussagt.**

# Judith van Vliet

**Als Designerin für ColorWorks™ bei Clariant  
sagt Judith van Vliet Unternehmen voraus, welche  
Farben Verbraucher künftig bevorzugen.**

# Janis Ambrose Shard

**Bei Toyota beschäftigt sich Senior Manager Janis Ambrose Shard mit Trends, die das Aussehen von Autos und ihre Nutzung verändern werden.**

### **Frau van Vliet, was ist die Farbe für 2020?**

Da gibt es nicht nur eine Farbe. Es ist ein weitverbreitetes Missverständnis, dass eine einzige Farbe in jedem Kontext funktioniert. Mit ColorForward® skizzieren wir Trends und eine Palette von Farben, die diese Trends übersetzen und interpretieren. Für 2020 gehen wir davon aus, dass Konsumenten kühlere Blau- und Grüntöne favorisieren – eine Abkehr von den wärmeren Farben der vergangenen Jahre.

### **Sie haben einen ungewöhnlichen Job.**

Ja, wir sind einmalig im Unternehmen – und in der Branche. Ich bin Konzeptdesignerin bei ColorWorks™, dem globalen Netzwerk von Design- und Technologiezentren der Geschäftseinheit Masterbatches. Kurz gesagt, unterstützt ColorWorks™ Kunden bei der Auswahl der passenden Ästhetik für ihr Produkt.

### **Wer sind Ihre Kunden?**

Sie kommen aus sehr unterschiedlichen Branchen – von der Verpackungs- und Autoindustrie bis hin zu Konsumgütern und Textilien, Nahrungsmitteln und Inneneinrichtung. Wir arbeiten direkt mit diesen Kunden zusammen. Ich arbeite meistens mit einem Designer oder jemandem aus dem Marketing, um die Farbe und das Finish für ein neues Produkt auszuwählen.

### **Was fließt in diese Entscheidungen mit ein und inwiefern können Sie helfen?**

Da spielen viele Faktoren zusammen. Natürlich die Marke und die Zielgruppe, aber auch gesellschaftliche Trends und regionale Vorlieben. Clariant hat ihren eigenen Prognoseleitfaden entwickelt namens ColorForward®. Gerade haben wir die Arbeit an der 14. Ausgabe abgeschlossen, die sich mit Trends, den passenden Farben sowie der damit verbundenen Ästhetik für 2020 befasst.

### **Wie prognostizieren Sie Trends?**

Unser Team besucht Messen, Konferenzen und Ausstellungen in aller Welt. Wir sprechen mit Trend-Scouts, Designern, Künstlern und Kunden. Und auch wenn wir nur die Strasse entlanggehen, sind unsere Antennen immer auf Empfang. Wir versuchen, zu sehen, was geschieht und was sich ändert. Es sind all die kleinen Anzeichen, die Veränderung signalisieren könnten.

### **Wo sind die Teams, die Sie erwähnt haben?**

Unsere Teams befinden sich in Italien, Singapur, Chicago und São Paulo.

### **Warum betreibt Clariant diesen Aufwand?**

Es hilft, sich positiv vom Wettbewerb abzugrenzen. Clariant verkauft Masterbatches, die Kunststoffen ihre Optik und Funktionalität geben. Dafür gibt es viele Anbieter. In Europa allein haben wir Dutzende Wettbewerber – vom kleinen Familienunternehmen bis zum Weltkonzern. Die Kunden wissen aber, dass wir ihre Märkte besser kennen als irgendwer sonst. Wir verstehen gesellschaftliche Trends, die Kaufentscheidungen prägen, und wir sprechen die Sprache der Designer.

### **Warum ist das wichtig?**

Designer sprechen nicht in Farbcodes. Sie wollen eher Gefühle hervorrufen oder Dinge reproduzieren, die sie in ihrem Umfeld gesehen haben. Das in eine für Chemiker oder Techniker brauchbare Anforderung zu übersetzen, ist ein wichtiger und schöner Teil unserer Arbeit. Und umgekehrt inspirieren wir Designer, indem wir ihnen Neuentwicklungen unserer Chemiker zeigen.

### **Haben Ihre Kunden nicht eigene Leute dafür?**

Kommt drauf an. Manche Konzerne haben ganze Gebäude voller Farb-, Material- und Finish-Designer – im Grunde Leute wie mich. Aber die kreativsten Unternehmen holen sich stets auch andere Perspektiven ein. Beiersdorf ist ein gutes Beispiel. Die Firma hinter NIVEA™ sucht sicher keine neuen Blau- und Weisssteine für ihr Traditionsprodukt. Aber sie lädt uns jedes Jahr ein, um über Trends zu reden.

### **Wie verlässlich sind Ihre Prognosen?**

Man liegt nie 100 % richtig. Aber wir erstellen vier Szenarien mit meist 20 Leitfarben, wovon Jahr für Jahr 15 bis 17 bestätigt werden. Das ist eine Trefferquote zwischen 75 und 85 %. Entscheidender ist, dass die übergeordneten Szenarien praktisch immer stimmen.

### **Welcher Trend hat Sie zuletzt selbst begeistert?**

Ich persönlich fand ein Szenario sehr schön, das wir »Umswenko« getauft haben. Dieses Zulu-Wort umschreibt den Stil und die Haltung afrikanischer Millennials. Es ist Teil von ColorForward® 2019 und erzählt die Geschichte der kreativen, selbstbewussten Start-up-Szene, die derzeit auf dem afrikanischen Kontinent aufblüht. Das begeistert einen einfach wahnsinnig und ist doch gar nicht so überraschend, wenn man bedenkt, dass Afrika insgesamt ganz gross im Kommen ist.

# Warum sagen wir Trends für Kunden voraus?



**JUDITH VAN VLIET**  
Designerin ColorWorks®, Clariant

# Was beeinflusst Trends in der Autoindustrie?



**JANIS AMBROSE SHARD**

Senior Manager Produktplanung & Strategie, Toyota Nordamerika

**Janis, von Henry Ford stammt der legendäre Satz, man könne seine Autos in jeder Farbe haben, Hauptsache schwarz. Warum bevorzugen wir auch ein Jahrhundert später noch schwarze Autos?**

Nun, das tun wir nicht. Tatsächlich hat Perlweiss Schwarz den ersten Rang abgelaufen, insbesondere in den asiatischen Märkten. Ausserdem muss man wissen, als Henry Ford das sagte, war schwarzer Lack am einfachsten zu verarbeiten. Heutige Lacke und auch das heutige Schwarz sind alles andere als einfach. Aber es stimmt, dass schwarze, weisse, graue und silberfarbene Autos in der Regel bessere Preise im Wiederverkauf erzielen. Die Verbraucher gehen also auf Nummer sicher. Ein Auto rangiert man eben nicht so schnell aus wie einen Teppich oder einen iPod. Ich glaube, andernfalls wären die Verbraucher offener für Buntes. Mein Team und ich versuchen auch immer, mehr Farbe ins Spiel zu bringen.

**Sie bestimmen die globale Farbpalette für Toyota und Lexus mit. Hatten Sie je einen Favoriten?**

Ich denke da an ein leuchtendes Orange mit Namen »Inferno«, das wir nach einigem Hin und Her 2015 für die Einführung unserer TRD Pro Trucks gewählt haben. Ich musste hart für diese Farbe kämpfen. Orange ist technisch anspruchsvoll und einige Bauteile wurden an verschiedenen Standorten lackiert, sodass ich sicherstellen musste, dass jedes Werk den Ton auch perfekt trifft. Beim Autosalon in Chicago hat die Farbe aber dann für viel Furore gesorgt.

**Beeinflussen gesellschaftliche Trends, welche Farbe die Kunden kaufen?**

Ganz bestimmt! In Zeiten boomender Wirtschaft sind die Farben etwas dunkler, die Menschen favorisieren Schwarz und Dunkelgrau. Bei einem wirtschaftlichen Abschwung sehen wir plötzlich leuchtende und kräftige Farben, weil die Menschen Optimismus nötig haben.

**Neben Farbrends bearbeitet Ihr Team auch kommende Technologien für die gesamte Modellpalette. Was und wie weit sehen Sie da voraus?**

Das grosse Thema ist Elektrifizierung und die dazu nötige Infrastruktur – und etwas längerfristig auch das autonome Fahren. Toyota ist nicht immer ganz vorn mit dabei, auch wenn wir den Hybridantrieb vor allen anderen zum Mainstream gemacht haben. Wir kommen gern etwas später zur Party, dafür umso besser gekleidet.

**Wie wird sich autonomes Fahren auf das Aussehen der Autos auswirken?**

Wir sehen bereits, wie der Innenraum aussehen könnte, wenn man plötzlich ganz viel freie Zeit hat, während einen das Fahrzeug in Windeseile von A nach B bringt.

**Sie sind nunmehr seit 20 Jahren bei Toyota. Wie haben sich die Vorlieben verändert?**

Seit Pinterest und Instagram ist plötzlich jeder ein Designer. Die Vorlieben und Erwartungen sind deutlich anspruchsvoller geworden.

**Wie verändern sich die Materialien?**

Es kommen viel mehr natürliche Materialien im Innenraum zum Einsatz – organische Textilien oder sogar Bambus. Der europäische Markt ist hier Vorreiter.

**Welche Rolle spielen Lieferanten, wenn es gilt, Trends aufzugreifen oder sogar selbst zu setzen?**

Wir verlassen uns wirklich sehr auf die Lieferanten. Sie sind es, die zum Beispiel mit einer neuen Technologie für Sitzbezüge zu uns kommen. Ich bin keine Expertin für Leder- oder Farbtechnologie. Wir verlassen uns also auf Lieferanten, die mit neuen Technologien am Markt konkurrieren – nicht selten auch mit ausgefallenen Ideen.

**Sind die Trends für jede Automarke dieselben?**

Sie beeinflussen unsere Kunden unter Umständen anders als die Käufer anderer Marken. Einen Toyota kauft man aus bestimmten Gründen. Das können ganz andere sein als die Gründe, aus denen man sich für einen Honda oder einen Mercedes entscheidet.

**Muss ein Lieferant Ihre Branche genau verstehen?**

Es ist eine Sache, wenn ein Lieferant ein tolles Produkt hat. Aber es muss auch unsere Standards erfüllen. Und die sind deutlich höher als für andere Branchen – nicht zuletzt aus regulatorischen Gründen. Lieferanten haben mir schon Sitzbezüge angeboten, die sie für Boote entwickelt hatten. Aber was auf einer Jacht fantastisch aussieht, bewährt sich nicht unbedingt als Sitzbezug im subtropischen Louisiana oder der Wüste Texas. Ausserdem zählt die praktische Zusammenarbeit mit einem Lieferanten. In der Massenproduktion zählen vor allem reibungslose Prozesse, egal ob im Einkauf oder auf technischer Seite. Wenn wir also ein neues Material testen, zum Beispiel für ein Konzeptfahrzeug, dann testen wir auch, wie die Geschäftsbeziehung mit diesem bestimmten Lieferanten funktioniert.

# Planet

**Planet – der dritte Markenwert von Clariant – umfasst die Wertschöpfungsprozesse, die dem Schutz der Umwelt dienen. Zur Erreichung ihrer ambitionierten Umweltziele ergreift Clariant Massnahmen zur Sicherstellung einer verantwortlichen Nutzung des natürlichen Kapitals. Dazu gehören Programme zum Umweltschutz, zur Bewahrung natürlicher Ressourcen, zur Verminderung des Klimawandels und zur Förderung eines Übergangs zur zirkulären Wirtschaft.**

## 1. Natürliches Kapital

Clariant wird sich weiterhin den Herausforderungen der Umweltverträglichkeit stellen und damit ihre operative Effizienz kontinuierlich verbessern. Verantwortlicher Umgang mit natürlichen Ressourcen hat oberste Priorität, da die Produktion von Clariant vom Zugang zu zahlreichen Rohstoffen abhängt. Um Umweltauswirkungen durch ihre Produktionsstandorte sinnvoll und effizient überwachen zu können, validiert und berichtet Clariant regelmässig umweltrelevante Daten ihrer grössten Produktionsstandorte. Auf diese Standorte entfallen 95 % der insgesamt produzierten Menge. Um auch die Daten kleinerer Standorte analysieren zu können, erfasst Clariant alle drei Jahre die umweltrelevanten Daten aller Produktionsstandorte. Gemäss diesem Turnus umfasste die Berichterstattung für 2017 125 Produktions-

standorte und die für 2018 79 Standorte. Darüber hinaus sind fünf Verwaltungsstandorte in die Auswertung einbezogen. Dies spricht für den Vergleich relativer Zahlen (pro produzierter Tonne) anstelle absoluter Werte. Dementsprechend zeigen die folgenden Tabellen und Beiträge Jahresvergleiche relativer Zahlen.

Im Jahr 2018 stieg der Gesamtumsatz, während die produzierte Menge sank. Dieses Ergebnis bleibt bei Berücksichtigung des geringeren Berichtsumfanges unverändert. Insgesamt führt die geringere produzierte Menge zu erhöhten relativen Zahlen, da Ressourcenverbrauch, Emissionen und Abfall nicht allein von der produzierten Menge abhängen. Trotz dieser Herausforderungen hält Clariant an ihren Umweltzielen für 2025 fest und ist auf gutem Weg, diese Ziele zu erreichen.

→ **ABB. 002**



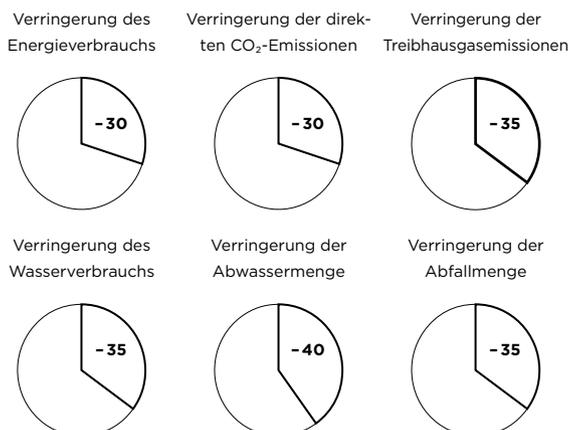
CUSTOMER-TO-CASH

## 1.1. Fortschritte beim Erreichen der Umweltziele 2025

Clariant hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 die von ihr verursachten Umweltbelastungen in sechs Kernbereichen gegenüber 2013 zu reduzieren. Bezogen auf die produzierten Güter (pro Tonne) strebt Clariant eine Reduktion des Energieverbrauchs und der direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen um 30 % an; die Treibhausgasemissionen, der Wasserverbrauch und die Abfallmenge sollen um je 35 % und die Abwassermenge um 40 % gesenkt werden.

2018 stieg der Energieverbrauch pro Tonne produzierter Güter um 4,6 % von 706 kWh auf 739 kWh. Die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1) sowie die Treibhausgasemissionen einschliesslich Emissionen durch Elektrizitätserzeugung (Scope 1 und 2) folgten diesem Trend und stiegen von 95 auf 97,5 kg (2,7 %) bzw. von 211 auf 215 kg (1,9 %) pro Tonne produzierter

001 **UMWELTZIELE 2025** in % (pro t produzierter Güter)

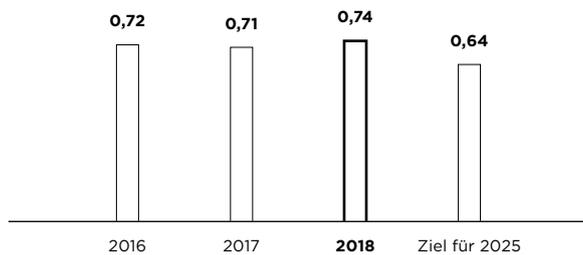




### eWATCH™

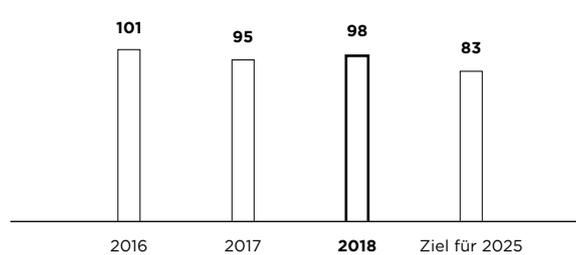
eWATCH™ erfasst alle Formen der Energienutzung bei Clariant – Elektrizität, Heizung und Kühlung, Dampfkraft, Erdgas, Stickstoff und die Produktion von deionisiertem Wasser – unter Berücksichtigung der Konfiguration von Maschinen und Prozessen an allen Clariant Standorten. Darüber hinaus wird Clariants Energieverbrauch erfasst und analysiert, inklusive Informationen zum Energiefluss, zu Preisen und zur Nutzungsoptimierung. eWATCH™ ermittelt Gesamtverbrauchsmuster und Bedarfsdaten und wird zukünftig in zunehmendem Mass auch Aspekte wie Wartungsaktivitäten, Umstellungen von Verfahren, Reinigung sowie Produktionsplanung und -terminierung einbeziehen.

## 002 FORTSCHRITTE BEIM ERREICHEN DER ZIELE FÜR 2025



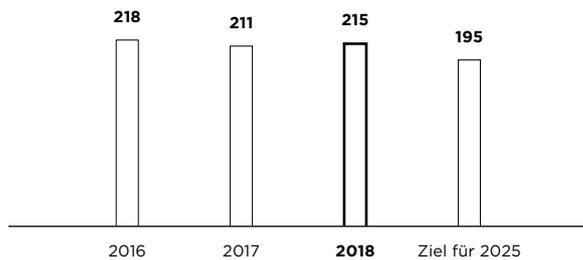
#### Energieverbrauch

in MWh/t produzierter Güter, Verringerung um 20% seit 2013



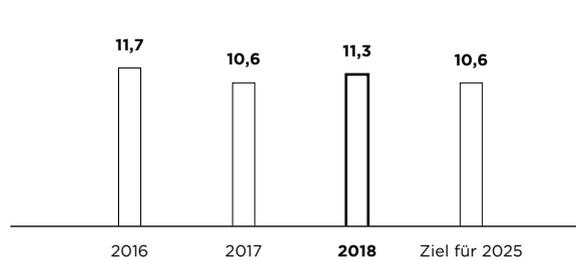
#### Direkte CO<sub>2</sub> Emissionen

in kg/t produzierter Güter, Verringerung um 18% seit 2013



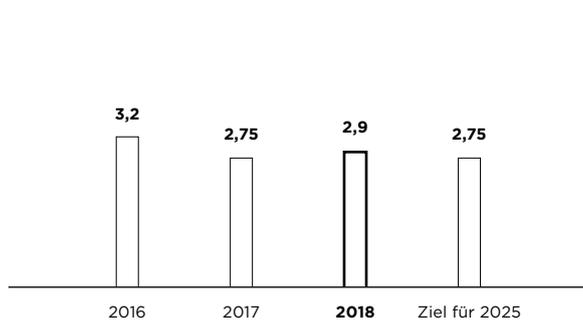
#### Treibhausgasemissionen

in kg/t produzierter Güter, Verringerung um 28% seit 2013



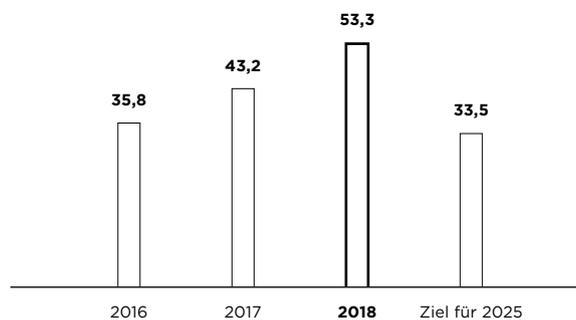
#### Wasserverbrauch

in m<sup>3</sup>/t produzierter Güter, Verringerung um 31% seit 2013



#### Erzeugte Abwassermenge

in m<sup>3</sup>/t produzierter Güter, Verringerung um 37% seit 2013



#### Erzeugte Abfallmenge

in kg/t produzierter Güter, Zunahme um 4% seit 2013  
(Zunahme hauptsächlich durch geänderte Klassifizierung von Gipsabfällen)

Güter. Der geringere Anstieg der Emissionen zeigt, dass Clariant zunehmend auf sauberere Energiequellen wie Erdgas umstellt.

Der Wasserverbrauch pro Tonne produzierter Güter stieg um 6,5 % von 10,6 m<sup>3</sup> auf 11,3 m<sup>3</sup>. Dies ist hauptsächlich auf den extrem warmen Sommer und den dadurch gestiegenen Kühlbedarf zurückzuführen. Die Abwassermenge pro Tonne produzierter Güter stieg um 5,6 % von 2,8 m<sup>3</sup> auf 2,9 m<sup>3</sup>.

Die Abfallmenge stieg 2018 um 23 % von 43,2 kg auf 53,3 kg pro Tonne produzierter Güter. Dieser erhebliche Anstieg erklärt sich vor allem aus der Umstellung der Erfassungsmethode aufgrund geänderter interner und regulatorischer Bestimmungen. → SEITE 159

## 1.2. Umweltschutz und Ressourcen

Das Thema Umweltschutz und Ressourcen umfasst für Clariant einerseits den Verbrauch von Ressourcen wie z.B. Wasser und Energie und andererseits die Vermeidung von Verschmutzungen und Belastungen von Ökosystemen. Zur Verminderung der Auswirkungen auf die Umwelt durch die Aktivitäten des Unternehmens und zum Schutz der natürlichen Ressourcen ist eine hohe Sensibilisierung seitens des Managements erforderlich sowie eine Unternehmenskultur, die Umweltverantwortung im gesamten Unternehmen unterstützt. Um dies sicherzustellen, arbeitet Clariant mit umfassenden Management-Tools und -Programmen, die Technologie, Datenauswertung und Verhaltensrichtlinien zusammenführen.

### Umweltschutz und Ressourcen

	2018 <sup>1</sup>	2017
Energieverbrauch (in Mio. kWh)	<b>3 209</b>	3 245
Energieverbrauch (in kWh/t produzierter Güter)	<b>739</b>	706
Wasserverbrauch (in Mio. m <sup>3</sup> )	<b>49</b>	49
Abwassermenge (in Mio. m <sup>3</sup> )	<b>13</b>	13
Abfall (in Tausend t)	<b>232</b>	198

<sup>1</sup> Alle drei Jahre erfasst Clariant umweltrelevante Daten von allen Produktionsstandorten. Dies erfolgte letztmals im Jahr 2017. In den dazwischen liegenden Jahren (darunter auch 2018) umfasst die Berichterstattung die grossen Standorte mit 95 % des Gesamtproduktionsvolumens.

### 1.2.1. Energie

Clariant ist sich der wichtigen Rolle von Unternehmen bei der Reduzierung des Energieverbrauchs und der energiebezogenen Treibhausgasemissionen bewusst. 2018 stieg der Energieverbrauch pro Tonne produzierter Güter um 4,6 %. Der Anstieg ist hauptsächlich auf eine geringere produzierte Menge zurückzuführen. Clariant arbeitet weiter an der Ver-

ringerung ihres Energieverbrauchs und der Erreichung der Ziele für das Jahr 2025. Dies erfolgt durch Investitionen und die Entwicklung von Programmen wie eWATCH™ und Clariant Operational Excellence sowie dem Clariant Produktionssystem Yield, Energy, Environment (YEE).

Mit eWATCH™ schuf Clariant ein umfassendes Energieeffizienzprogramm, mit dem der Energieverbrauch betriebsübergreifend analysiert und potenzielle Einsparmöglichkeiten ermittelt werden. Seit 2013 wurden durch Energieeffizienzmassnahmen und die Optimierung des Energieeinkaufs insgesamt 26,7 Millionen CHF eingespart. Allein 2018 betrug die Einsparung 3,85 Millionen CHF.

eWATCH™ fokussiert sich auf drei Säulen: Betrieb und Technologie, Bewusstsein, Einstellung und Verhalten sowie Energiemanagement. Im Jahr 2018 wurde das eWATCH™ Programm in China ausgerollt, an zwei Standorten der Geschäftseinheit Catalysts in Südafrika und an allen Clariant Standorten in Indonesien. Das globale Energiemanagementsystem von Clariant wurde erneut nach der ISO 50001 Norm zertifiziert. Über 40 % des Produktionsvolumens wurde an ISO 50001 zertifizierten Standorten hergestellt. Clariant setzt weiterhin Massstäbe beim Energieverbrauch von Versorgungssystemen, sowohl im internen Vergleich als auch im Vergleich mit Installationen, die auf dem neusten Stand der Technik sind. Ein Best-Practice-Leitfaden für Versorgungstechnik ist in Vorbereitung und wird 2019 weiter ausgearbeitet.

Mit der »eWATCH™ goes digital« Initiative wird Clariant zusätzliche Energieeinsparungs- und Emissionsreduzierungsmöglichkeiten ermitteln. Dies wird durch erhöhte Transparenz auf den verschiedenen Produktions- und Organisationsebenen und die Nutzung der richtigen Instrumente für Datenüberwachung, -analyse und -interpretation erreicht. Beispielsweise sind Echtzeit-Energieverbrauchsdaten auf Anlagen-, Betriebs-, Produktions- und Produktebene ausschlaggebend, um die Energieeffizienz im betrieblichen Ablauf weiter zu optimieren. Der Fokus wird darauf liegen, die Anlagen zu identifizieren, die hauptsächlich für den Energieverbrauch in den Betriebs- und Produktionsbereichen verantwortlich sind.



#### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Umweltschutz und  
Ressourcen  
reports.clariant.com/  
2018/gri

# 50

**Mit dem Produktionssystem YEE**  
hat Clariant seit 2012 mehr  
als 50 Millionen CHF eingespart.

Das Produktionssystem **Yield, Energy, Environment (YEE)** analysiert die Produktionsprozesse und -einheiten von Clariant, um weitere Möglichkeiten zur Steigerung der Ertragskraft, zur Optimierung der Energieeffizienz und zur Abfallreduzierung zu ermitteln. Seit der Gründung des Produktionssystems YEE im Jahr 2012 erzielte Clariant damit Einsparungen von über 50 Millionen CHF. Alleine im Jahr 2018 beliefen sich die Einsparungen auf 6 Millionen CHF.

### 1.2.2. Wasserverbrauch und Abwasservolumen

Wasser ist einer der wichtigsten Hilfsstoffe in der chemischen Industrie. Clariant berücksichtigt bei der Berechnung ihres Wasserverbrauchs die gesamte entnommene und genutzte Wassermenge. Das nach der Nutzung in Kühlkreisläufen zur Quelle zurückgeführte Kühlwasser wird ebenfalls bei der Verbrauchsermittlung erfasst. Clariant nutzt etwa 70 % des bezogenen Wassers für die Kühlung von Produktionsanlagen, 20 % für Produktionsprozesse und 10 % als Produktbestandteil oder für Sanitärzwecke. Der Gewässerschutz ist von Kommunen, Kunden und Behörden vorgeschrieben.

2018 stieg der Wasserverbrauch pro Tonne produzierter Güter um 6,5 %, hauptsächlich aufgrund des erhöhten Kühlwasserbedarfs durch den sehr warmen Sommer. Der reduzierte Berichtsumfang trug ebenfalls zu einem höheren Verbrauchswert bei, da auf die nicht erfassten Standorte nur ein sehr geringer Teil des Gesamtwasserverbrauchs entfällt. Entsprechend stieg auch die Abwassermenge pro Tonne produzierter Güter um 5,6 %.

Alle Clariant Standorte betreiben ein intensives Abwassermanagement und alle regulatorischen Bestimmungen zur Abwasserbehandlung werden strikt eingehalten. Das Unternehmen ermittelt die

Abwasserqualität durch Messung von Schwermetallen, Stickstoffverbindungen, Phosphor sowie dem biologischen und chemischen Sauerstoffbedarf. Abwasser wird vor der Weiterleitung an industrielle oder kommunale Kläranlagen an den Standorten von Clariant häufig vorbehandelt. Die Vorbehandlung besteht i.d.R. aus einer mehrstufigen chemischen und physikalischen Behandlung, um sicherzustellen, dass das Abwasser den aufnehmenden Gewässern nicht schadet. Mit dieser mehrstufigen Behandlung und einer kontinuierlichen Überwachung garantiert Clariant, dass das Abwasser keine negativen Auswirkungen auf das Ökosystem hat.

2017 führte Clariant eine konzernweite Risikobewertung durch, um zu ermitteln, welche Produktionsstandorte in Wasserrisikogebieten liegen. Zunächst wurde mithilfe des globalen Risikobewertungstools des World Resources Institute (WRI) eine Liste der Standorte in Wasserrisikogebieten erstellt. Anschliessend wurden diese Standorte in einer internen Befragung analysiert, um die standortspezifischen Wasserrisiken und Auswirkungen zu ermitteln. Zur Erlangung aussagekräftiger Risikodaten wurde im Jahr 2018 in Santa Clara, Mexiko, ein Pilotprojekt zum Risikomanagement im Bereich Wasser initiiert. Die risikobehafteten Standorte machen zwar lediglich einen kleinen Prozentsatz aller Standorte von Clariant aus, mithilfe der Ergebnisse der Pilotstudie werden jedoch Ziele entwickelt, um sicherzustellen, dass alle Standorte für einen verantwortungsvollen Umgang mit Wasserrisiken ausgerüstet sind. Aufgrund ihres Engagements zur Reduzierung wasserbezogener Risiken wurde Clariant im zweiten Jahr in Folge als Branchenführer im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) bestätigt.

### INSPIREWater

Die insgesamt elf Teilnehmer des von der EU finanzierten Projekts kommen aus acht Branchen, darunter Stahl-, Papier- und Chemieindustrie. Clariant ist seit 2016 an dem Projekt beteiligt.

Clariant ist einer von elf Partnern im Europäischen Projekt **INSPIREWater**, das innovative Lösungen für industrielles Wassermanagement untersucht. Das Projekt umfasst die Entwicklung einer Pilotanlage zur Abwasserbehandlung in der wasserarmen Region Tarragona, Spanien, mit dem Ziel, Abwasser vollständig zu vermeiden. Die aus diesem Projekt gewonnenen Erkenntnisse können auf andere Standorte von Clariant übertragen werden, insbesondere wenn diese in Regionen mit Wasserknappheit liegen.

#### 1.2.3. Abfall

Clariant ist sich den durch Abfallaufkommen verursachten Umweltschäden bewusst und befolgt daher ein strenges Abfallmanagementprotokoll. Clariant bevorzugt die Abfallvermeidung gegenüber dem Recycling von Abfällen, da somit sowohl Ressourcenverbrauch als auch Kosten reduziert werden. Während der Produktentwicklung und -fertigung produziert Clariant so wenig Abfall wie möglich. Zudem werden unvermeidbare Abfälle recycelt oder ordnungsgemäss entsorgt. Gesammelte Abfälle werden detailliert erfasst, um eine korrekte Kategorisierung und Entsorgung sicherzustellen.

Die Abfallmenge pro Tonne produzierter Güter stieg 2018 um 23 %. Dieser Anstieg bezog sich nur auf den Bereich nicht gefährlicher Abfälle, die 76 % der insgesamt durch Clariant generierten Abfallmenge ausmachen. Auf Gips als Nebenprodukt der Bentonitverarbeitung entfallen 40 % des gesamten nicht gefährlichen Abfalls von Clariant. 2018 fielen an zwei Standorten grosse Mengen Gips an. Diese Standorte befassen sich mit unterschiedlichen Konzepten zur Umwandlung von Gips in vermarktbarere Produkte. Darüber hinaus führten Änderungen bei Vorschriften und Definitionen zu Änderungen bei der Berichterstattung und einem zusätzlichen Anstieg der Menge nicht gefährlicher Abfälle.

#### 1.2.4. Luftverschmutzung

Um ein gesundes Ökosystem aufrecht erhalten zu können, widmet sich Clariant nicht nur dem Thema Abwasserbehandlung, sondern überwacht und reduziert auch fortgehend Luftemissionen. Clariant hält sich in allen Ländern, in denen sie tätig ist, an die lokalen auf Luftemissionen bezogenen Vorschriften. Zu den erfassten Luftschadstoffen zählen flüchtige organische Verbindungen (VOC), Schwefeloxide (SO<sub>x</sub>) und Stickoxide (NO<sub>x</sub>).

#### 1.2.5. Schutz von Ökosystemen

Ökosystemdienstleistungen sind für Unternehmen und die Gesellschaft unverzichtbar. Diese umfassen beispielsweise die Bereitstellung von Frischwasser, Luftreinigung, Energieerzeugung und Schutz gegen Naturkatastrophen. Clariant hat das Ziel, diese Ökosystemdienstleistungen durch ihre Aktivitäten nicht zu beeinträchtigen. Daher betreibt Clariant keine Produktionsstandorte in biologischen Reservaten, oder in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert. Des Weiteren befasst sich Clariant eingehend mit den Umweltauswirkungen der Palmölgewinnung und des Bentonitabbaus. Beide sind wichtige Rohstoffe für das Unternehmen.

Zum Schutz von Regenwäldern und Sumpflandschaften und um Umwelterstörung durch Landrodung für den Ölpalmenanbau entgegenzuwirken, bemüht sich Clariant um die Zertifizierung ihrer Palmöl-Derivate. Als Mitglied des Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) erhielt Clariant im Jahr 2016 das »Mass Balance«-Zertifikat für alle ihre Standorte und verfügt über mehr als 250 speziell zertifizierte Produkte. Clariant wird ihr Portfolio zertifizierter Produkte weiter ausbauen, um Kunden bei der Deckung der Nachfrage nach zertifizierten Inhaltsstoffen auf Palmölbasis zu unterstützen.

Beim Bentonitabbau unternimmt Clariant zahlreiche Schritte, die über gesellschaftliche und standortbezogene Anforderungen im Hinblick auf den Schutz umgebender Ökosysteme hinausgehen. Vor dem Beginn der Bohrungen entwickeln Clariants Geologen einen Plan zur Minimierung der damit verbundenen Umweltauswirkungen. Dies umfasst die Entfernung der oberen Bodenschicht und des Aushubs, um das Material bei der späteren Renaturierung wiederverwenden zu können. Ausserdem können so Betriebskosten und Kraftstoffverbrauch reduziert werden. Während der Abbauarbeiten stellt Clariant sicher, dass Tiere auf geeignete benachbarte Lebensräume ausweichen können. Vor dem Transport wird der Bentonit sonnengetrocknet, um das Gewicht und folglich Transportemissionen zu reduzieren. Die Schliessung von Minengeländen wird gemeinsam mit lokalen Experten durchgeführt, sodass das Land wieder in forst- oder landwirtschaftliche Nutzung zurückgeführt werden kann. Diese Anstrengungen sind für die Bewahrung eines gesunden Verhältnisses zu lokalen Kommunen und für den Schutz lokaler Ökosysteme unerlässlich.

### 1.3. Klimawandel

Die Abschwächung des vom Menschen verursachten Klimawandels sowie die Anpassung an seine Folgen gehören zu den grössten Herausforderungen, denen sich die Menschheit heute gegenüber sieht. In den letzten Jahren wurde der Druck auf Unternehmen immer grösser und es wird erwartet, dass sie Massnahmen gegen den Klimawandel ergreifen. Investoren, Kunden, politische Entscheidungsträger, Rating-Organisationen und NGOs haben klare Erwartungen in Bezug auf die Ermittlung und Auswertung von Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Klimawandel sowie die Entwicklung geeigneter Strategien zur Abschwächung des Klimawandels.

Clariants übergeordnetes Ziel besteht darin, den Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft aktiv mitzugestalten und letztlich Klimaresilienz zu erreichen. Clariant will darüberhinaus geschäftliche Möglichkeiten nutzen, etwa die Reduzierung von Energiekosten oder die Entwicklung CO<sub>2</sub>-neutraler Produkte, die immer stärker von Kunden nachgefragt werden.

Um zu einer nachhaltigen Wirtschaft beizutragen hat sich Clariant Umweltziele gesetzt, die bis 2025 erreicht werden sollen. Im Vergleich zu 2013 sollen die Scope 1 und 2 Treibhausgasemissionen um 35 % und die direkten Kohlendioxidemissionen um 30 % pro Tonne produzierter Güter reduziert werden. Clariant ist bezüglich der Erreichung dieser Ziele auf einem guten Weg. → SEITE 159

#### TREIBHAUSGASEMISSIONEN

	2018 <sup>1</sup>	2017
Treibhausgasemissionen (Scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> Äquivalente) (in Mio. t)	<b>0,93</b>	0,97
Indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 3 CO <sub>2</sub> Äquivalente) (in Mio. t)	<b>5,69</b>	5,21
Treibhausgasemissionen (Scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> Äquivalente) (in kg/t produzierter Güter)	<b>215</b>	211

<sup>1</sup> Alle drei Jahre erfasst Clariant umweltrelevante Daten von allen Produktionsstandorten. Dies erfolgte letztmalig im Jahr 2017. In den dazwischen liegenden Jahren (darunter auch 2018) umfasst die Berichterstattung die grossen Standorte mit 95 % des Gesamt-Produktionsvolumens.

2018 stiegen die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1) pro Tonne produzierter Güter um 2,7 %. Die Treibhausgasemissionen, einschliesslich Emissionen durch Elektrizitätserzeugung (Scope 1 und 2), stiegen um 1,9 %. Dieser Anstieg pro Tonne ist hauptsächlich auf die geringere Produktionsmenge zurückzuführen.



GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Klimawandel  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)

### Emissionskategorien

»Scope 1« umfasst direkte Emissionen aus der eigenen operativen Tätigkeit einschliesslich der Verbrennung von Kraftstoffen durch Fahrzeuge, Kessel und Öfen. »Scope 2« umfasst indirekte Emissionen, die durch von Drittanbietern bezogene Energie entstehen, z.B. Elektrizität und Fernwärme. »Scope 3« umfasst weitere Emissionen innerhalb der Wertschöpfungskette, die nicht unter Scope 1 oder 2 fallen.

Um ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz transparenter zu machen, geht Clariant über **Scope 1 und 2** hinaus und bezieht in ihre Berichterstattung weitere Emissionen entlang ihrer Wertschöpfungskette ein, so genannte Scope 3 Emissionen. Die wichtigsten von Clariants Aktivitäten im Zusammenhang mit **Scope 3 Emissionen** sind: Beschaffung von Rohstoffen, energiebezogene Emissionen, Transport und Distribution von angelieferten und verkauften Gütern sowie der Umgang mit Produkten am Produktlebenszyklusende. Die Menge der Scope 3 Emissionen ist in der Regel wesentlich grösser als die der Scope 1 und 2 Emissionen, da Scope 3 einen wesentlich grösseren Teil der Wertschöpfungskette und deutlich mehr Aktivitäten abdeckt. Der Anstieg der Scope 3 Emissionen zwischen 2017 und 2018 ist hauptsächlich auf ein höheres Beschaffungsvolumen bei Rohstoffen zurückzuführen. Der GRI-Bericht beinhaltet detaillierte Daten zu den Treibhausgasemissionen von Clariant.

Um zur Eindämmung des Klimawandels beizutragen, legt Clariant einen Schwerpunkt auf kohlenstoffarme Produkte, die einen vielversprechenden Wachstumsmarkt darstellen. Auf Grundlage von Clariants Portfolio Value Program sind bereits über 20 % des Umsatzes mit Produkten verbunden, die zu einer Reduzierung des Kohlenstoffausstosses beitragen. Künftig wird ein wachsender Anteil biobasierter Rohstoffe fossilbasierte Ressourcen ersetzen, was zu einem reduzierten Product Carbon Footprint führt. Beispiele für Produkte, die zur Reduzierung von Emissionen beitragen, sind Leichtbaulösungen für die Automobilindustrie wie das Schäummittel Hydrocerol® oder der Katalysator EnviCat®. Sie tragen erheblich zur Reduzierung des Stickoxidausstosses bei.

Knapper werdende natürliche Ressourcen, das Problem des Klimawandels, steigende Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von Unternehmen sowie höhere Verfügbarkeit erneuerbarer Energien zu günstigeren Preisen sind wichtige Faktoren für den Erfolg solcher Produkte. Um den Anteil umweltfreundlich erzeugter Energie in ihrem Energiemix zu erhöhen, hat Clariant eine global ausgerichtete Strategie zur Beschaffung erneuerbarer Energie entwickelt. Dabei werden auf Länderebene Treiber, Beschaffungsmöglichkeiten, vertragliche Instrumente sowie die Umsetzbarkeit von Lösungen analysiert. Die zunehmende Nutzung erneuerbarer Energie wird sich unmittelbar positiv auf die Treibhausgasemissionen auswirken. → SEITE 76

Ausserdem bewertet Clariant derzeit, wie ein Managementprozess für klimabezogene Risiken und Chancen auf Konzernebene weiter integriert werden kann. Dieser Prozess würde es dem Unternehmen ermöglichen, mittel- und langfristige Entwicklungen besser zu erkennen, zum Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft beizutragen und letztlich Klimaresilienz zu erreichen.



### GRI Online-Bericht

Management-Ansatz  
Zirkuläre Wirtschaft  
[reports.clariant.com/  
2018/gri](https://reports.clariant.com/2018/gri)



## 1.4. Zirkuläre Wirtschaft

### 1.4.1 Das zirkuläre Modell gewinnt an Zugkraft

Die erhöhte Sensibilität für limitierte natürliche Ressourcen begünstigt die zirkuläre Wirtschaft als notwendige Alternative zum aktuellen linearen Wirtschaftsmodell. In einer zirkulären Wirtschaft werden Materialien so lange wie möglich verwendet und am Ende des Produktlebenszyklus vollständig wiederverwendet oder recycelt. Idealerweise stammen die Materialien – soweit möglich – aus erneuerbaren

Quellen und werden nachhaltig gewonnen. Die zirkuläre Wirtschaft eliminiert die aktuell vorherrschenden verschwenderischen Materialflüsse, die auf dem Ausbeuten-Produzieren-Wegwerfen-Prinzip basieren. Stattdessen wird ein starker Schwerpunkt auf das Produktdesign gelegt, das Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit und Recycelbarkeit begünstigt.

Aufgrund der gesteigerten Aufmerksamkeit von Kunden und Politik sowie der ausführlichen Berichterstattung über Plastikmüll in den Medien rückte das Thema zirkuläre Wirtschaft auch bei Clariants Geschäftseinheiten immer mehr in den Fokus. Zwei aktuelle Richtlinien geben weitere Impulse: 2018 wurde die Strategie für Kunststoffe der Europäischen Union verabschiedet, und in China trat ein Verbot von Plastikmüll in Kraft. Als Lieferant für Wertschöpfungsketten in verschiedenen Branchen spielen Clariant und andere Chemieunternehmen eine wichtige Rolle beim Übergang von einer linearen in eine zirkuläre Wirtschaft. Clariant unterstützt ausserdem die Weiterentwicklung öffentlicher Politik, die eine zirkuläre Wirtschaft und nachhaltige Chemie fördert.

→ SEITE 122, → SEITE 147

#### **1.4.2 Chancen nutzen mit chemischem Fachwissen und nachhaltigen Innovationen**

Clariant befindet sich in einer hervorragenden Position, um neue Marktchancen zu nutzen, die aus dem Übergang in eine zirkuläre Wirtschaft entstehen. Als Spezialchemieunternehmen mit starker Vernetzung und Kunden in der Kunststoffwertschöpfungskette, die beispielsweise Katalysatoren, Additive oder Masterbatches beziehen, hat Clariant besondere Vorteile durch ihre profunde chemische Expertise und ihr Wissen zu produktbezogenen Recyclingverfahren – Kompetenzen, die in der Recyclingwertschöpfungskette bislang noch nicht stark vertreten sind. Des Weiteren hat Clariant als Unternehmen mit einer Vorreiterrolle in den Bereichen Innovation und Nachhaltigkeit dieses Thema bereits in einem frühen Stadium berücksichtigt.

Clariant trägt auf vielfältige Weise zur Förderung der zirkulären Wirtschaft bei. So wird beispielsweise die Ökoeffizienz von Produktionsprozessen erhöht, indem Abfälle und erneuerbare Ressourcen anstelle von Rohstoffen oder fossilen Ressourcen verwendet werden. Beispielsweise werden Abfallströme aus der Lebensmittelproduktion zur Gewinnung von Estern genutzt, und Reiskleiewachs dient als Rohstoff für Esterquats. Clariant gestaltet ausserdem Prozesse um

und fördert geschlossene Recyclingkreisläufe an ihren Standorten, wie etwa Lösemittelrecycling bei der Wachsproduktion und umfassende Konzepte für Enteisungsmittel in der Luftfahrt sowie Wasserrecycling innerhalb des INSPIREWater-Projektes. Zusätzlich beteiligt sich Clariant an Symbiose-Programmen innerhalb der Industrie und Wertschöpfungs-Clustern, wie etwa dem Carbon2Chem-Projekt, das auf den Umwandlungsprozess von Gasen aus der Stahlproduktion in Basischemikalien abzielt. Des Weiteren werden die Prinzipien der zirkulären Wirtschaft in die Produkt- und Technologieentwicklung integriert.

#### **1.4.3 Ein umfassender Ansatz mit greifbaren Ergebnissen**

Ein Highlight im Jahr 2018 war die »Cradle-to-Cradle™«-Zertifizierung für die CESA® Lösung der Geschäftseinheit Masterbatches mit farbigen Flaschenkappen aus 100 % recyceltem Polypropylen. Hierbei wird die Verwendung unerwünschter Substanzen vermieden, wie etwa halogenierte Pigmente. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass Kunden die gewünschte Farbzusammensetzung erhalten und die strenge »Cradle-to-Cradle™«-Zertifizierung eingehalten wird. Die »Cradle-to-Cradle™«-Zertifizierung berücksichtigt den vollständigen Lebenszyklus eines Produktes und bewertet diesen in fünf Dimensionen: Materialgesundheit, Materialwiederverwertung, erneuerbare Energien und Kohlenstoff-Management, Wasserverwaltung und soziale Fairness. Die für den deutschen Reinigungsmittelhersteller Werner & Mertz entwickelte Lösung wurde 2017 mit dem Deutschen Verpackungspreis ausgezeichnet.

→ SEITE 171

Zusätzlich gab es eine iGarage zum Thema Kunststoffrecycling. Die iGarage ist eine Plattform zur Entwicklung strategischer Innovationsmöglichkeiten mithilfe von agilen Methoden und Design Thinking. → SEITE 116 Ziel der iGarage ist die Evaluierung von Herausforderungen und Chancen beim Kunststoffrecycling sowie die Fragestellung, wie Clariant diese in Zusammenarbeit mit Kunden und anderen Partnern in der Wertschöpfungskette adäquat lösen kann.

→ SEITE 168

Warum

Was

Wann

**Wo**

Wer

**Zirkuläre Wirtschaft**

# **Wo hilft Chemie, den Recycling- kreislauf von Plastik zu schliessen?**

**Kunststoffe sind überall. Ohne sie wäre unser moderner Alltag undenkbar. Aber das Wundermaterial wird zum globalen Problem, weil Einwegprodukte Ressourcen verschwenden und Ökosysteme bedrohen. Eine zirkuläre Wirtschaft für Kunststoffe könnte das ändern. Und die moderne Chemie könnte der Schlüssel dazu sein.**

# **Richard Haldimann**

**Als Leiter New Business Development  
bei Clariant arbeitet Richard Haldimann mit  
einem speziellen Team an Kunststofflösungen  
für die zirkuläre Wirtschaft.**

# Alexander Schau

**Bei Werner & Mertz entwickelt Alexander Schau Verpackungen, die immer mehr Recyclingmaterial enthalten und die einfacher zu recyceln sind.**

### **Herr Haldimann, Clariant sucht neue Recyclingmöglichkeiten für Kunststoffe. Warum?**

Wir legen als Unternehmen Wert auf Nachhaltigkeit. Sie ist gewissermassen die Brille, durch die wir neue Geschäftschancen bewerten. Kunststoffe sind da sehr interessant. Dank ihrer Strapazierfähigkeit, ihres geringen Gewichts und ihrer Vielseitigkeit sind sie allgegenwärtig. Das ist an sich nicht schlecht. Kunststoffverpackungen helfen, weniger Lebensmittel zu vergeuden. Leichte Kunststoffe helfen, Treibstoffe einzusparen. Und strapazierfähige Kunststoffe machen viele Produkte des Alltags langlebiger. Kein Wunder also, dass die Nachfrage nach Kunststoffen gross ist. Im Jahr 2015 lag sie bei 322 Millionen Tonnen weltweit. Leider wird ein Grossteil des produzierten Kunststoffs nur einmal verwendet und dann entsorgt. Jedes Jahr landen so rund 200 Millionen Tonnen in Deponien und etwa acht Millionen Tonnen sogar unkontrolliert im Meer. Für dieses Problem muss dringend eine Lösung her. Clariant hat jahrzehntelange Erfahrung im Verbessern von Kunststoffen. Daher glaube ich, dass wir für diese Aufgabe bestens gerüstet sind. Aus dieser Überzeugung heraus haben wir auch die Alliance to End Plastic Waste mitbegründet.

### **Für die Lösungssuche setzen Sie auf ein neues Konzept namens iGarage. Was genau ist das?**

Das Ausgangsproblem ist sehr komplex und erfordert die Beteiligung verschiedener Branchen. Die iGarage wurde von Clariant Excellence entwickelt, als Plattform für Experten aus dem gesamten Unternehmen sowie von ausserhalb, um kundenorientierte Innovation voranzutreiben. Methoden wie Design Thinking und Lean Start-up Tools helfen, neue Erkenntnisse und Lösungsansätze zu entwickeln. Es kommt vor allem darauf an, schnell zu sein und gemeinsam an einer Aufgabe zu arbeiten. Die iGarage hilft uns, Fragestellungen anzugehen, die komplex und noch vage sind, aber eben auch sehr viel Potenzial haben.

### **Was kann Clariant zum Recycling beitragen?**

Für uns gibt es zwei wichtige Ansätze. Zunächst können wir die Lebens- und Nutzungsdauer von Kunststoffprodukten verlängern. Eine mehrfache Verwendung spart Abfall. Hier haben wir schon viel getan. Unser zweiter Beitrag ist die Entwicklung von Kunststoffprodukten, die besser recycelbar sind. Etwa mit Materialien, die

sich besser trennen, wiedergewinnen und für neue Produkte verwenden lassen. Oder mit Materialien, die alleine einen Materialmix ersetzen – indem etwa ein einziges recycelbares Material die Arbeit mehrerer verschiedener Kunststoffschichten übernimmt.

### **Was treibt den Trend zur zirkulären Wirtschaft?**

Die Verbraucher sind dafür stark sensibilisiert. Also stehen die grossen Konzerne und kundenorientierten Branchen in der Pflicht. Ich kenne grosse Unternehmen, die bis 2025 nur noch recycelte Materialien verwenden wollen. Derzeit sieht es nicht so aus, als könnten sie solche Mengen überhaupt bekommen. Weltweit werden zudem Gesetze eingeführt, die den Druck auf die Industrie erhöhen, Kunststoffabfälle zu senken.

### **Wie sehen die weiteren Schritte von Clariant aus?**

Wir haben fünf konkrete Konzepte ausgewählt, die wir gerade im Detail ausarbeiten. Auch hier arbeiten wir mit externen Experten und suchen neue Technologien.

### **Wonach suchen Sie? Nach neuen Produkten, nach Dienstleistungen oder gar Geschäftsmodellen?**

Nach alledem. Wir wollen durchaus unsere eigenen Produkte einsetzen, denken aber auch über neue Geschäftsmodelle nach. Gibt es etwa Möglichkeiten, besonders recycelbare und effiziente Post-Consumer-Lösungen gemeinsam mit Partnern zu entwickeln? Natürlich könnte sich auch eine einzelne Geschäftseinheit dieser Aufgaben annehmen. Doch vielleicht gibt es ja auch Chancen für bereichsübergreifende Geschäftsmodelle, die die gesamte Wertschöpfungskette für Kunststoffrecycling anpacken.

### **Wie reagiert die Branche auf Ihre Bemühungen?**

Sie bleiben nicht unbeachtet. Wir wurden inzwischen zu verschiedenen Konsortien eingeladen, wie zum Beispiel zur Circular Economy Initiative Deutschland.

# Wie lässt sich Kunststoffrecycling verbessern?



**RICHARD HALDIMANN**

Leiter New Business Development, Clariant

# Wie hängen Design und Recycling zusammen?



**ALEXANDER SCHAU**

Verpackungsentwickler, Werner & Mertz

**Herr Schau, Ihr Unternehmen gilt als Pionier für umweltfreundliche Produkte. Sind auch die Verpackungen umweltfreundlich?**

Werner & Mertz entwickelte für umweltfreundliche Reinigungsprodukte 1986 die Marke Frosch – als Umweltschutz erst zum Thema wurde. Das war bahnbrechend. Heute sind wir wieder Vorreiter, indem wir daran arbeiten, den Materialkreislauf für unsere Verpackungen zu schliessen.

**Wie viel Recyclingmaterial setzen Sie heute ein?**

Etwa 70 % unserer Flaschen beinhalten derzeit Recyclingmaterial. Ziel ist es, im Jahr 2025 nur noch Verpackungen aus 100 % Recyclingmaterial herzustellen. Wir sind auf gutem Weg, haben aber ein Stück vor uns.

**Welche Stolpersteine gibt es?**

Wirtschaftliche und auch technische: Den Recyclingmaterialien fehlen ökonomische Skaleneffekte. Sie sind oft sogar teurer als neue. Wir glauben, dass sich das mit dem wachsendem Markt ändern wird. Bis dahin arbeiten wir mit Stakeholdern an recycelbaren Verpackungen und an neuen Einsatzbereichen für Recyclingmaterialien.

**Verunreinigungen in recycelten Kunststoffen sind ein Problem. Woher kommen die?**

Häufig von Etiketten – als Reste von Tinte, Klebstoff und Papierfasern. Hier sind Recyclingfirmen gefragt, ihre Aufarbeitung zu verbessern. Und Verpackungshersteller müssten recyclingfreundlichere Lösungen einsetzen. Ein Problem sind auch komplexe Kunststoffgemische. Was wie eine simple Käse- oder Fleischverpackung aussieht, besteht oft aus vielen funktionalen Schichten, die verschiedene Kunststoffe und Additive enthalten. Es bräuchte eine Materialvereinfachung.

**Sie haben die Zusammenarbeit mit Stakeholdern angesprochen. Mit wem kooperieren Sie?**

Kein Unternehmen kann das Problem alleine lösen. Wir müssen entlang der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. Daher haben wir 2012 unsere Rezyklat-Initiative gestartet. Mit dabei sind »Der Grüne Punkt™«, Deutschlands grösstes, industriefinanziertes Sammel- und Wertungssystem, eine Supermarktkette, ein Grossproduzent von Kunststoffflaschen, eine Umweltorganisation und ein Sensorenhersteller für Müllsortierung. Und die Initiative steht allen offen, auch unseren Wettbewerbern.

**Arbeiten Recyclingunternehmen nicht sowieso schon mit Kunststoffherstellern zusammen?**

Seltener als man denkt. Deshalb haben wir Recyclinganlagen und Flaschenproduzenten gemeinsam besucht – ein Novum für einige. Wir müssen Bedürfnisse und Zwänge entlang der Wertschöpfungskette besser verstehen, um Verpackung von Grund auf neu zu denken.

**Wo kommt ein Zulieferer wie Clariant ins Spiel?**

Erst kürzlich haben wir einen neuen Flaschenverschluss eingeführt, der ausschliesslich aus Polypropylen besteht, das aus Haushaltsabfällen stammt. Mit Clariant haben wir für unsere grüne Markenfarbe dazu ein neues Farb-Masterbatch speziell auf diesen Post-Consumer-Kunststoff zugeschnitten. Wir konnten gewisse Chemikalien ersetzen und das Masterbatch so besonders nachhaltig und recycelbar gestalten. Zudem entspricht es der Cradle-to-Cradle™-Richtlinie; der Zertifizierungsprozess läuft gerade.

**Was ist wichtig für recyclingfähiges Design?**

Einige Paradigmen in der Verpackung müssen überdacht werden. So zielte die Industrie jahrelang auf möglichst leichte Verpackungen. In der Folge kamen immer dünnere Materialschichten, jedoch mit verschiedenen Materialien, Additiven und Funktionen zum Einsatz. Das macht die Wiederverwertbarkeit schwierig oder gar unmöglich. Ein immenser Fortschritt fürs Recycling wären »gesunde Materialien«, also Monomaterialien ohne Additive.

**Beschreiten Sie diesen Kurs zur Einfachheit?**

Ja. Im letzten Jahr haben wir einen zu 100 % recycelbaren Beutel patentieren lassen, der aus einem Polyethylen-Monomaterial besteht. Dieses Jahr wird der Beutel als Verpackung für Waschmittel und andere Produkte eingeführt. Auch Ausgiesser und Deckel sind aus Polyethylen. Wir drucken oder kleben auch keine Etiketten auf, sondern umhüllen die Packung mit einer dekorativen Folie aus Polyethylen mit niedriger Dichte. Die lässt sich leicht und rückstandsfrei entfernen.

# Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zur nicht-finanziellen Berichterstattung 2018 der Clariant

## Bericht an den Verwaltungsrat der Clariant AG, Muttenz

Wir wurden beauftragt, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit (limited assurance) im Zusammenhang mit der nicht-finanziellen Berichterstattung der Clariant AG und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften (»Clariant«) für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr durchzuführen.

## Umfang und Prüfungsgegenstand

Unsere betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit fokussierte sich auf die nicht-finanziellen Kennzahlen 2018 im Integrierten Bericht 2018 der Clariant:

- a) Die Kennzahlen zum »Intellektuellen Kapital« auf Seite 116, die Kennzahlen zum »Produzierten Kapital« auf Seite 122, die Kennzahlen zu »Produktverantwortung/Nachhaltige Chemie« auf Seite 123, die Kennzahlen zu »Ausgaben für Rohstoffe nach Regionen« auf Seite 126, die »Kennzahlen zur Belegschaft« auf Seite 135, die Kennzahlen zur »Gewinnung und Entwicklung von Talenten« auf Seite 136, die Kennzahlen zur »Mitarbeiter-Engagement« auf Seite 139, die Kennzahlen zu »Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz« auf Seite 140, die Kennzahlen zum »Beziehungskapital« auf Seite 143, die Kennzahlen zu »Kundenbeziehungen« auf Seite 144, die Kennzahlen zu »Ethik und Compliance« auf Seite 146, die Kennzahlen zur »Nachhaltigkeit in der Lieferkette« auf Seite 149, die Kennzahlen zu »Umweltschutz und Ressourcen« auf Seite 160 sowie die Kennzahlen zu den »Treibhausgasemissionen« auf Seite 163; und
- b) Die Führungs- und Berichterstattungsprozesse für die Erhebung und Konsolidierung der Daten sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Aggregation dieser Daten.

## Kriterien

Die von Clariant benutzten Kriterien sind in den internen Richtlinien zur Berichterstattung beschrieben und definieren jene Verfahren, mit welchen die nicht-finanziellen Kennzahlen intern erhoben, verarbeitet und konsolidiert werden. Die internen Richtlinien basieren auf den von der Global Reporting Initiative (GRI) publizierten GRI Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI Standards).

## Inhärente Grenzen

Die Genauigkeit und Vollständigkeit von Daten im Bereich der nicht-finanziellen Berichterstattung unterliegen inhärent vorhandenen Grenzen, welche aus der Art und Weise der Datenerhebung, -berechnung und -schätzung resultieren. Unser Prüfungsbericht sollte deshalb im Zusammenhang mit den Clariant Richtlinien und Verfahren sowie den Definitionen zur internen nicht-finanziellen Berichterstattung gelesen werden. Ferner ist die Quantifizierung der CO<sub>2</sub> Emissionen aufgrund unvollständiger wissenschaftlicher Methoden zur Bestimmung von Emissionsfaktoren und den notwendigen Werten für verbundene Emissionen für verschiedene Gase beschränkt.

## Verantwortung von Clariant

Der Verwaltungsrat der Clariant AG ist für den Prüfungsgegenstand und die Kriterien sowie für die Auswahl, Aufbereitung und Darstellung der Informationen in Übereinstimmung mit den Kriterien verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines entsprechenden internen Kontrollsystems mit Bezug auf diesen Berichterstattungsprozess, der frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist.

## Unsere Verantwortung

Unsere Verantwortung ist es, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchzuführen und auf der Grundlage unserer Prüfung eine Schlussfolgerung zu ziehen, ob wir auf Sachverhalte gestossen sind, aus denen wir schliessen müssten, dass die nicht-finanziellen Kennzahlen nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den Kriterien erstellt worden sind.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (revised) ›Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information‹ und ISAE 3410 ›Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements‹ vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir unsere Prüfungshandlungen so zu planen und durchzuführen, um eine begrenzte Sicherheit über die ausgewählten nicht-finanziellen Kennzahlen in allen wesentlichen Belangen zu erlangen.

Unter Berücksichtigung von Risiko- und Wesentlichkeitsüberlegungen haben wir Prüfungshandlungen durchgeführt, um ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des unabhängigen Prüfers. Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, so dass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird.

### **Unabhängigkeit und Qualitätskontrolle**

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir ausserdem die Vorschriften zur Unabhängigkeit und Ethik des Code of Ethics for Professional Accountants, publiziert vom International Ethics Standards Board for Accountants, eingehalten. Dieser Code basiert auf den Prinzipien der Integrität, Objektivität, professionellen Kompetenz und Verhalten, Vertraulichkeit sowie der Sorgfaltspflicht.

PricewaterhouseCoopers setzt den International Standard on Quality Control 1 um und unterhält entsprechend ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle einschliesslich schriftlicher Leitlinien und Prozesse bezüglich der Compliance über ethische Ansprüche, berufliche Verhaltensanforderungen und den anwendbaren rechtlichen und regulatorischen Vorschriften.

### **Zusammenfassung der durchgeführten Arbeiten**

Im Wesentlichen haben wir folgende Arbeiten durchgeführt:

- Prüferische Durchsicht der Anwendung der Clariant internen Richtlinien
- Befragung von Clariant Vertretern auf Gruppenstufe, welche für die Erhebung und Verarbeitung der nicht-finanziellen Kennzahlen zuständig sind
- Telephonische Befragung von Clariant Vertretern in Südafrika, Mexiko und den USA, welche für die Erhebung und Verarbeitung der nicht-finanziellen Kennzahlen zuständig sind
- Stichprobenweise Überprüfung einer Auswahl von nicht-finanziellen Kennzahlen bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz
- Prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis
- Prüferische Durchsicht und Beurteilung der Prozesse und der entsprechenden Kontrollen betreffend Konsolidierung und nicht-finanzieller Berichterstattung

Wir haben keine anderen Daten geprüft als jene, welche im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand beschrieben sind. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Schlussfolgerung zu dienen.

### **Schlussfolgerung aus der betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit**

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass

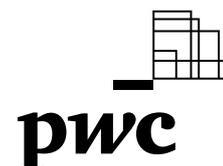
- a) Die im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand definierten nicht-finanziellen Kennzahlen 2018 nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den internen Clariant Richtlinien und Verfahren aufbereitet und offengelegt wurden; und
- b) Die Führungs- und Berichterstattungsprozesse für die Erhebung und Konsolidierung der Daten sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Aggregation dieser Daten nicht funktionieren.

PricewaterhouseCoopers AG

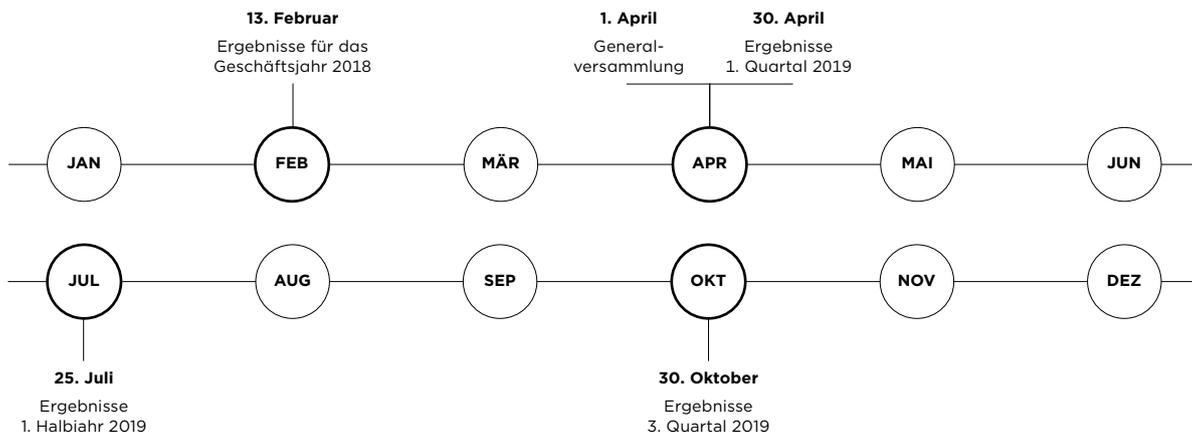
Dr. Marc Schmidli

Raphael Rutishauser

Basel, 6. März 2019



# Finanzkalender 2019



## Impressum

### Herausgeber

Clariant International AG, Muttenz

### Kontakt

Investor Relations  
Anja Pomrehn  
Tel. +41 61 469 67 45  
Fax +41 61 469 67 67

Group Communications  
Kai Rolker  
Tel. +41 61 469 63 63  
Fax +41 61 469 75 49

### Redaktion und Projektleitung

Claudia Kamensky  
Joana-Isabel Kelp

Finanzredaktion  
Philipp Baberschke

### Website

[www.clariant.com](http://www.clariant.com)

\* Marke von Clariant, registriert in vielen Ländern

™ Marke von Clariant

Hostafine und Hostavin sind registrierte Marken. Hostaflot und Hostatint sind Marken.

ECOCERT, DER GRÜNE PUNKT, Responsible Care, Cradle-to-Cradle und NIVEA sind Marken ihrer jeweiligen Inhaber.

© 2019 Clariant International AG, Rothausstrasse 61, 4132 Muttenz, Schweiz

### Redaktion und Beratung integrierte Berichterstattung

SustainServ, Zürich und Boston

### Konzept

Mutabor Design GmbH, Hamburg

### Gestaltung, Grafik, Layout und Redaktion Interviews

Kammann Rossi GmbH, Köln

### Bildnachweis

Media Central: S. 89, 156  
PixelMusica: S. 132  
Ricardo Funari: S. 66  
Scanderbeg Sauer Photography: S. 3, 23 - 29, 34 - 65, 77 - 78, 90 - 131, 155, 169 - 170  
Shanghai Saygo Culture Media: S. 30

### Druck

Neidhart + Schön Print AG, Zürich

### Hinweis für zukunftsgerichtete Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die auf aktuellen Erwartungen und Prognosen der Konzernleitung basieren. Solche Aussagen unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse und Leistungen der Clariant International AG von denjenigen abweichen, die in diesen zukunftsgerichteten Aussagen ausdrücklich oder implizit genannt bzw. von ihnen projiziert werden. Die Informationen in diesem Bericht werden von der Clariant International AG bereitgestellt und entsprechen dem Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts.

### Disclaimer

Die Clariant International AG publiziert ihren Integrierten Bericht in englischer und deutscher Sprache. Die englische Fassung ist verbindlich.



# Fünfjahres-Konzernübersicht 2014 - 2018

Mio. CHF	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Konzernumsatz</b>	<b>6 623</b>	6 377	5 847	5 807	6 116
Veränderung gegenüber Vorjahr					
in Schweizer Franken (%)	<b>4</b>	9	1	- 5	1
in Lokalwährungen (%)	<b>5</b>	9	2	3	5
<b>Operatives Ergebnis vor Einmaleffekten</b>	<b>693</b>	673	622	596	585
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>546</b>	496	512	496	525
<b>EBITDA vor Einmaleffekten</b>	<b>1 018</b>	974	887	853	867
<b>EBITDA</b>	<b>871</b>	813	785	767	923
<b>Nettoergebnis</b>	<b>356</b>	302	263	227 <sup>1</sup>	235 <sup>1</sup>
<b>Ergebnis je Aktie (in CHF)</b>	<b>1,02</b>	0,84	0,78	0,67	0,55
<b>Ausschüttung je Aktie (in CHF)</b>	<b>0,55</b>	0,50	0,45	0,40	0,40
<b>EBITDA-Marge vor Einmaleffekten (%)</b>	<b>15,4</b>	15,3	15,2	14,7	14,2
<b>Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROIC) (%)</b>	<b>10,1</b>	10,2	10,2	9,7	9,4
<b>Geldfluss aus betrieblichen Aktivitäten</b>	<b>530</b>	428	646	502	334
<b>Investitionen in Sachanlagen</b>	<b>237</b>	248	297	374	310
<b>Ausgaben für Forschung &amp; Entwicklung</b>	<b>209</b>	211	206	206	213
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen</b>	<b>325</b>	301	265	257	282
<b>Nettoumlaufvermögen</b>	<b>1 145</b>	1 281	1 087	1 027	1 169
in % vom Umsatz	<b>17,3</b>	20,1	18,6	17,7	19,1
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7 981</b>	8 229	8 365	7 461	7 915
<b>Eigenkapital (inklusive Minderheitenanteile)</b>	<b>2 970</b>	2 939	2 546	2 494	2 733
<b>Eigenkapitalquote (%)</b>	<b>37,2</b>	35,7	30,4	33,4	34,5
<b>Nettofinanzschulden</b>	<b>1 374</b>	1 539	1 540	1 312	1 263
<b>Verschuldungsgrad (%)</b>	<b>46</b>	52	60	53	46
<b>Mitarbeitende (in FTE)</b>	<b>17 901</b>	18 135	17 442	17 213	17 003

<sup>1</sup> Fortgeführte Aktivitäten

# Neugier schafft Fortschritt

**CLARIANT INTERNATIONAL AG**

Rothausstrasse 61 · 4132 Muttenz · Schweiz

© Clariant International AG, 2019

[CLARIANT.COM](http://CLARIANT.COM)