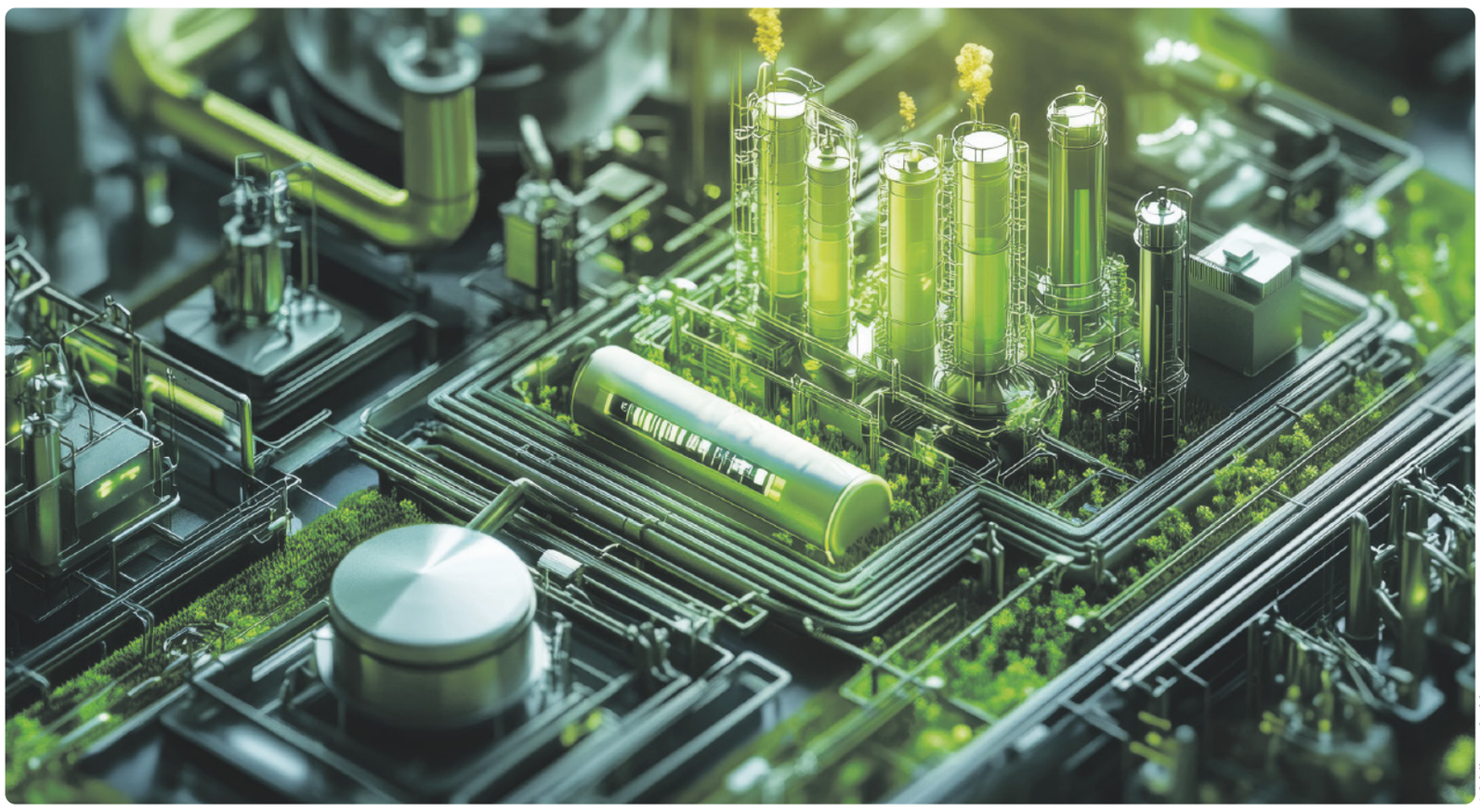
Die Zukunft der Chemieindustrie

In welchen Sektoren und mit welchen Strategien deutsche Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können

Die Chemieindustrie in Deutschland und Europa steht vor erheblichen Problemen. Die hohen Energiekosten und die Nachfrageschwäche setzen viele Unternehmen unter Druck und belasten ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die geopolitischen Entwicklungen schüren zusätzlich die Verunsicherung. In dieser Gemengelage stellt die notwendige multiple Transformation der Branche mit den Themen Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft und Digitalisierung die Unternehmen sowohl vor riesige Herausforderungen, eröffnet aber auch Chancen im Hinblick auf künftige Innovations- und Technologieführerschaft. Gunter Lipowsky, Partner und Geschäftsführer bei Advancy in Frankfurt, und Martin Bastian, Managing Director/Head of Chemicals, Europe von Houlihan Lokey, analysieren die Situation und erläutern, wie die Branche gestärkt aus dem tiefgreifenden Strukturwandel hervorgehen kann.



© Oulaillux - stock.adobe.com

© Advancy

Gunter Lipowsky, Partner/Geschäftsführer, Advancy, Frankfurt

© Houlihan Lokey

Martin Bastian, Managing Director, Houlihan Lokey

CHEManager: Beginnen wir mit der wichtigsten Frage: Unter welchen Bedingungen und in welchen Bereichen ist Deutschland als Chemiestandort noch wettbewerbsfähig, und wo nicht?

Gunter Lipowsky: Deutschland ist aktuell in der Basischemie, also bei den großen, energieintensiven Anlagen wie den Crackern der Petrochemie oder der Ammoniakproduktion nur sehr eingeschränkt wettbewerbsfähig. Die hohen Rohstoff- und Energiepreise, der regulatorische Druck und die Kosten für CO_2-Zertifikate und günstigere Alternativen weltweit setzen die Branche massiv unter Druck. Teilweise führt das zu Kostennachteilen von 20 bis 30% oder mehr. Viele internationale Konzerne wie Dow, LyondellBasell oder SABIC ziehen sich schrittweise aus der Basischemie in Europa zurück.

Die deutsche Chemie kann global wettbewerbsfähig bleiben, aber nicht durch volumenorientierte Produktion, sondern durch die Fokussierung auf besondere Kompetenzen wie Technologieführerschaft, Kundenintegration, Anwendungsexpertise und regulatorisch intelligente Standortstrategie. Mögliche Ansätze wären der gezielte Rückzug aus wenig profitablen Segmenten und der Fokus auf margenträchtige, technologiegetriebene Segmente in der Spezialchemie, auf Kreislauflösungen oder die Biochemie, wie es Evonik, Lanxess oder Clariant machen.

In der Spezialchemie, bei der es eher auf Know-how, Funktionalität der Produkte, Flexibilität der Lieferkette und Anpassung der Produkte an Kundenanforderungen ankommt, kann Deutschland noch sehr gut mithalten. Teilweise sind wir auch noch führend, müssen uns aber stetig strecken, um den Vorteil zu halten, da gerade China und Indien massiv aufgeholt haben.

Also sollten wir alles auf Spezialchemie setzen und die Basischemie anderen Regionen überlassen?

G. Lipowsky: Auch wenn die Basischemie kein lohnendes Segment mehr zu sein scheint, ist sie als Ausgangspunkt für höherwertige Spezialprodukte und -polymere notwendig. Wir brauchen sie in gewissem Umfang, um die regionale Spezialchemie sinnvoll zu unterstützen. Das richtige Maß muss gefunden werden. Mit gezielten Investitionen in Innovation, in die weniger kapitalintensive Spezialchemie, in Infrastruktur und transnationale Partnerschaften könnte Deutschland seine Führungsrolle in vielen Bereichen behaupten, aber nicht mehr als globaler Champion in der Basischemie. Diese erlebt weltweit eine tiefgreifende Transformation. Länder mit günstigeren Produktionskosten, wie der Mittlere Osten und die USA, gewinnen Marktanteile.

Martin Bastian: Aus Sicht der deutschen Industriepolitik wurde der Basischemiesektor bis vor Kurzem kaum als strategisch betrachtet. Die Transformation wurde weitgehend dem Markt überlassen. Die neue Regierung kann hier aber entscheidende Impulse setzen.

Wie können die Bundesregierung – und auch die EU – die Chemieindustrie unterstützen?

> *Wir sollten es als Chance für den Standort Deutschland begreifen, in der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil mit „grünen" Innovationen zu erlangen.*

M. Bastian: Wir brauchen einen flächendeckenden Industriestrompreis. Ohne den bleibt die Produktion in Deutschland unattraktiv. Hier hat die EU-Kommission inzwischen angekündigt, mit einem neuen Beihilferahmen den Mitgliedstaaten die Einführung eines Industriestrompreises zu ermöglichen. Förderprogramme für Dekarbonisierung, wie zum Beispiel Investitionen in Wasserstoff, CCS/CCU und Elektrifizierung, sind hilfreich für die langfristige Transformation, schaffen aber kurzfristig keine Abhilfe. Auf EU-Ebene wirkt ein Wettbewerbsschutz durch den CO_2-Grenzausgleichsmechanismus CBAM auch erst längerfristig und ist bürokratisch komplex. Entbürokratisierung und eine deutliche Vereinfachung der Berichtspflichten wird allen Firmen, aber vor allem dem Mittelstand helfen, sich besser auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.

G. Lipowsky: Investitionen in „grüne" Chemie werden in Europa gefördert, was gut für Innovation ist, aber teuer für bestehende Prozesse. Wir sollten dies aber nicht nur als Nachteil sehen, sondern müssen dies als Chance für den Standort Deutschland begreifen, in der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil mit "grünen" Innovationen zu erlangen. Nur mit neuen Technologien, die auf Dauer auch wettbewerbsfähig sind, können wir uns positionieren. Das braucht Zeit, Erfolge werden sich nicht sofort einstellen.

Grüne Innovationen sollen auch durch den EU Green Deal angeschoben werden. Angesichts der jüngsten geopolitischen Entwicklungen scheint das Thema Klimaschutz aber in den Hintergrund zu treten. Ist der Green Deal in Gefahr oder wird er gar zum Nachteil für den Industriestandort Europa?

M. Bastian: Unter US-Präsident Trump droht mit der Aufhebung von IRA-Klimasubventionen, dem Rückzug aus dem internationalen Klimaabkommen, der erneuten Förderung fossiler Energie und der Lockerung von Umweltauflagen ein erheblicher Wettbewerbsnachteil für europäische Chemieunternehmen. Der Green Deal wird damit zum relativen Wettbewerbsnachteil für Europa. Er steht nicht grundsätzlich in Frage, aber seine Ausgestaltung muss industriepolitisch an die Realität angepasst werden, sonst droht eine De-Industrialisierung der Branche und die weitere Verlagerung der Produktion ins Ausland. Hier hat die EU bereits durch die temporäre Aussetzung bestimmter Berichtspflichten, Lockerung von Auflagen im Agrarbereich, Diskussion über pragmatischere Umsetzung der ESG- und Taxonomie-Regeln reagiert. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, ohne die Klimaziele ganz zu opfern.

G. Lipowsky: Die europäische Chemieindustrie hat durch die Klimaziele und die Rahmenbedingungen zur Technologie- und Umweltführerschaft auch profitiert. Wir sind führend bei Spezialchemie mit geringer Umweltwirkung, Technologien zur CO_2-Vermeidung und Kreislaufwirtschaft, Nachhaltigkeitszertifizierung und grünen Standards. Diese Technologieführerschaft in grüner Chemie bietet vor allem in regulierten Märkten globale Vorteile für europäische Unternehmen.

Wir haben aus dem Markt nicht gehört, dass hier die Investitionen gestoppt werden sollen. Die Firmen sind sehr interessiert, die neuen Technologien weiter voranzutreiben, da sie große Hoffnung in die Technologieführerschaft setzen. Es muss sich aber auszahlen.

> *Die Zölle sind ein Weckruf für europäische und deutsche Unternehmen, verstärkt über regionalisierte Wertschöpfungsketten, strategisches Standortmanagement und politisches Engagement nachzudenken.*

Welche Auswirkungen haben die von der US-Regierung angedrohten und bereits verhängten Handelszölle auf die europäische Chemieindustrie?

M. Bastian: Diese Frage ist schwer zu beantworten, da alles noch im Fluss ist. Bei der Chemie muss man differenzieren, weil lokale Produktion meistens auf den lokalen Markt nach dem Prinzip „In the Region for the Region" ausgerichtet ist. Die Wirkung der Zölle ist je nach Segment, Produktgruppe und Marktintegration unterschiedlich. Besonders stark betroffen sind zum Beispiel mittelständische Unternehmen in der Spezialchemie mit wenigen internationalen Standorten und einem höheren Exportanteil. Die Zölle sind auf jeden Fall ein Weckruf für europäische und deutsche Unternehmen, verstärkt über regionalisierte Wertschöpfungsketten, strategisches Standortmanagement und politisches Engagement nachzudenken.

Die Zölle auf chemische Basis- und Zwischenprodukte und Spezialchemikalien treffen exportstarke EU-Länder wie Deutschland besonders bei Produkten wie Kunststoffen und Polymeren, Additiven und Pigmenten und organischen Feinchemikalien. Wenn dafür keine Ausweichmärkte existieren, führt dies zu Preisanpassungen oder Margenverlusten. Aber auch wenn es Ausweichmärkte gibt, hat es einen Einfluss, da sich der Wettbewerb in diesen Märkten dann verschärft. Es gibt auch indirekte Effekte durch gestörte Lieferketten. US-Zölle auf chinesische Grund- und Vorprodukte, zum Beispiel für Wirkstoffe, besondere Inhaltsstoffe oder auch für Zwischenprodukte, führen zu Preiserhöhungen oder einer Verlagerung der Nachfrage in andere Herkunftsländer, was auch eine Chance für EU-Produzenten sein könnte. Sie führen aber auch dazu, dass Lieferketten zurück in die USA geholt und europäische Zulieferer langfristig verdrängt werden.

G. Lipowsky: Die von der US-Regierung erhoffte Produktionsverlagerung in die USA wird für deutsche Unternehmen kurzfristig aufgrund der Unsicherheit über die Maßnahmen kaum möglich sein. Solche Investitionen erfordern langfristige Planungssicherheit und die haben wir gerade überhaupt nicht. Und es dauert zwei bis vier Jahre, bis eine Investition überhaupt greifen würde, da Planung und Bau typischerweise so lange dauern und erst dann das erste Produkt aus der Anlage fließen kann.

Erleben wir eine Deglobalisierung der Chemieindustrie?

M. Bastian: Die Chemieindustrie befindet sich nicht in einer vollständigen Deglobalisierung, aber in einer Neuordnung der globalen Produktions- und Lieferketten. Deutschland und Europa sind zunehmend nicht mehr erste Wahl für neue Großinvestitionen, sondern die USA und Asien. Das heißt, die deutsche Chemieindustrie muss sich noch mehr auf mehrregionale Produktionsmodelle und strategische Standortwahl mit Blick auf Energie- und Rohstoffkosten, Fachkräfte und Kundennähe einstellen.

Wir erleben einen zunehmenden Fokus auf Re-Regionalisierung und eine Fragmentierung mit dem Ziel von Resilienz statt Effizienz. Nach der Pandemie und angesichts der Kriege in der Ukraine und dem Nahen Osten, die Lieferkettenkrisen zur Folge haben, suchen Unternehmen nach robusteren, regionaleren Strukturen. Daneben gewinnt die strategische Autarkie an Bedeutung. USA, China, Indien, und die EU fördern jeweils aktiv eigene Wertschöpfungsketten, zum Beispiel über Reshoring, lokale Produktion und Handelsbarrieren.

Fortsetzung auf **Seite 18** ▶

Die Zukunft der Chemieindustrie

◀ Fortsetzung von **Seite 5**

Dies hat Auswirkungen auf globale Lieferketten in der Chemie. "Just-in-time" wird ersetzt durch "Just-in-case", mit der Folge von mehr Lagerhaltung, multiplen Bezugsquellen und der Diversifikation von Produktionsstätten. Dabei wird die Abhängigkeit von China strategisch reduziert, vor allem bei kritischen Vorprodukten, wie für Pharmazeutika und Feinchemikalien. Dadurch werden Lieferketten kürzer, aber nicht autark. Komplexe Chemieprodukte bleiben global verteilt, aber kritische Produktionen von zum Beispiel pharmazeutischen Wirkstoffen sollen lokaler werden.

Wo liegen denn im globalen Vergleich die Stärken des Standorts Deutschland?

G. Lipowsky: Europa, insbesondere Deutschland, hat exzellente Voraussetzungen, eine führende Rolle im Bereich nachhaltiger, intelligenter und „regulierter" Chemie zu spielen – aber nur, wenn dies gezielt gefördert wird. Ohne strukturelle Energieentlastung, Investitionsanreize und strategische Rohstoffpolitik droht der Verlust industrieller Souveränität mit entsprechenden Folgen für Wirtschaft, Beschäftigung und Klimaziele.

M. Bastian: Deutschland ist weltweit führend in der Spezialchemie, im Prozess-Know-how, und Engineering. Es gibt eine dichte Forschungs- und Innovationslandschaft mit hochqualifizierten Arbeitskräften und gutem Schutz geistigen Eigentums. Die integrierten Chemiecluster wie die Verbundstandorte in Ludwigshafen, Höchst, Marl, Stade – um nur einige zu nennen – und die Standorte an der Rheinschiene von Köln bis Oberhausen sind kompetitiv, und gerade die führende Position in nachhaltigkeitsgetriebener Chemie ist eine immense Chance.

> **Nur mit neuen Technologien, die auf Dauer auch wettbewerbsfähig sind, können wir uns positionieren.**
> Martin Bastian, Managing Director, Houlihan Lokey

Mit welchen strategischen Maßnahmen können deutsche Chemieunternehmen in der Zukunft ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern?

M. Bastian: Ein Weg ist die Nutzung des „Verbundvorteils" und der Effizienzsteigerung mit an die Nachfrage angepassten Kapazitäten, wie zum Beispiel bei BASF oder kleineren Chemie-Clustern. So kann maximale Ressourceneffizienz durch integrierte Produktionsstrukturen und die Nutzung von Kreisläufen zur Senkung von Kosten und Emissionen erreicht werden. Deutsche Chemieunternehmen müssen Anwendungswissen stärker als strategisches Asset behandeln und sich entsprechend auf Schlüsselanwendungen und Wachstumsmärkte fokussieren.

G. Lipowsky: Chancen liegen auch in einer aktiven Portfoliobereinigung mit der Trennung von volatilen oder margenschwachen Segmenten, Partnerschaften/Joint Ventures in kritischen, aber margenschwächeren Teilen der Wertschöpfungsketten, und zielgerichteten Akquisitionen zur horizontalen Konsolidierung in attraktiven Segmenten. Auch höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung und Innovationsförderung in biobasierte Materialien, CO_2-Nutzung, Recyclingtechnologien, digitale Chemie wie Materialsimulation und Prozessoptimierung sowie Kollaborationen mit Hochschulen und Start-ups können sich als sinnvolle Strategie erweisen. Und last-but-not-least ist der Aufbau von zusätzlichen Kapazitäten außerhalb Europas ein guter Weg, um geopolitische Risiken abzufedern.

Auch in China?

M. Bastian: China bleibt größter und wichtigster Produktions- und Absatzmarkt mit über 40 % der globalen Chemieproduktion, allerdings mit wachsender Ambivalenz. Es wird weiter in China investiert, aber Unternehmen greifen zunehmend zu „China+1"-Strategien, indem sie zusätzliche Produktionsstandorte zum Beispiel in Indien und ASEAN aufbauen. Unabhängig von der aktuellen politischen Führung, bleiben die USA der „Safe Haven" der globalen Chemie.

© surjya - stock.adobe.com

Wie sieht es bei den mittelständischen Chemieunternehmen in Deutschland aus?

G. Lipowsky: Der Mittelstand bleibt stabil, aber verletzlich. Sein Erfolg hängt stark von Exporten, Innovationsfähigkeit und Energiepreisen ab. In Deutschland gibt es hochspezialisierte und sehr erfolgreiche Nischenanbieter in Familienbesitz mit großer Kundennähe, und hohen Innovationsraten. Aufgrund der kostenaufwendigen Regulierung in der EU und entsprechender Bürokratie haben sie allerdings einen weiteren Wettbewerbsnachteil durch einen gewissen Kapitalmangel für die „große" Transformation. Es wird zu einer Auslese kommen, Unternehmen mit entsprechender Kapitalstärke werden weiter erfolgreich sein oder (Kapital-) Partnerschaften eingehen müssen. Die hohe Attraktivität wird auch von internationalen Investoren erkannt, die mittelständische Firmen zunehmend als Übernahmeziele sehen.

Welche Rolle spielen denn solche Akquisitionen oder auch Fusionen generell bei der Neuordnung der Chemieindustrie?

M. Bastian: Sie spielen eine zentrale Rolle in der Neuordnung der Chemieindustrie. Nicht als Selbstzweck, sondern als strategisches Instrument zur Neupositionierung entlang von Technologien, Märkten und Wertschöpfungsketten. Ich erwarte, dass M&A-Aktivitäten mit klarer strategischer Ausrichtung zunehmen werden. Hierbei ersetzen Technologie-, Markt- und Standortlogik die klassische Volumenlogik im Rahmen von eher kleineren bis mittelgroßen Transaktionen im Technologie- und Spezialchemiebereich, gerade im Mittelstand. Ich erwarte aber auch vermehrt Devestitionen von margenschwächeren Geschäften im Rahmen von Portfoliobereinigungen bei größeren Chemieunternehmen als sogenannte "Primary Carve-outs" mit Private Equity als Investoren. Vereinzelt erwarte ich Transaktionen mit familiengeführten mittelständischen Unternehmen aufgrund von Nachfolgeregelungen sowie den erhöhtem Kosten- und Investitionsbedarf beziehungsweise dünner Eigenkapitaldecke und nachteiligen Rahmenbedingungen.

> **Europäische Firmen sind attraktiv, da sie vor allem als Know-how-Träger in Spezialsegmenten gesehen werden.**
> Gunter Lipowsky, Partner/Geschäftsführer, Advancy, Frankfurt

Für deutsche Chemieunternehmen wird es entscheidend sein, Zugang zu wachstums- und kostenattraktiven Märkten sowie Innovationen durch gezielte Transaktionen zu sichern. Hohe M&A-Dynamik erwarte ich in den Bereichen der Spezial-, der Bio- und der grünen Chemie, bei Kreislaufwirtschaft und Recycling, in der Elektronik- und Batteriechemie und bei Life Science Ingredients.

Und was sind die Haupttreiber für M&A-Aktivitäten?

M. Bastian: Geoökonomische Kräfte führen zu M&A, um lokale Präsenz in USA, Europa oder Indien zu schaffen, zwecks Re-Regionalisierung der Lieferketten. Ebenso sehen wir Kapitalexporte aus Europa in profitablere Märkte mit besserer Rohstoff- und Energiebasis, also vor allem in die USA. Auch strategische Neuausrichtungen wie der Fokus auf die Wachstumsfelder Specialty Chemicals, Life Science Ingredients, Circular Economy oder der Rückzug aus margenschwachen Bereichen wie der Basischemie oder Commodity-Polymeren wie Polyethylen, PVC et cetera, treiben die M&A-Aktivität an. Und dann ist da der Konsolidierungsdruck durch Überkapazitäten, die sich regional in Asien und global in Teilen der Basischemie, wie zum Beispiel bei der Methanolkette, bei Polyolefinen oder Düngemitteln et cetera, aufgebaut haben. Auch die Finanzierungs- und Kapitalstruktur und die momentan schwache Unternehmensprofitabilität führen bei ertragsschwachen kleineren Unternehmen sowie höher verschuldeten Private Equity Investments teilweise zur Überschuldung beziehungsweise Restrukturierungen und ergeben attraktive Einstiegsmöglichkeiten für Unternehmen und Investoren. Meine Restrukturierungskollegen sehen hier bereits höhere Aktivitätslevel als in der Vergangenheit.

Wie blicken denn Investoren auf den Chemiesektor?

M. Bastian: Investoren erwarten dieses Jahr keine kurzfristige Erholung des Gesamtsektors. Im Moment sind die Bewertungen der gesamten Branche im Vergleich der vergangenen Jahre aufgrund der makroökonomischen Unsicherheiten deutlich nach unten gegangen. Die Unternehmen mit höherer Präsenz in der energieintensiveren Basischemie in Deutschland haben einen relativ deutlich höheren Abschlag erlitten als fokussierte Spezialchemieunternehmen. Investoren setzen auf Unternehmen mit wachstumsorientierten, resilienten und technologisch differenzierten Geschäftsfeldern mit nachhaltiger Cashflow-Generierung. Auch Unternehmen mit einer höheren Verschuldung und daraus abgeleiteten Einschränkung der strategischen und operativen Wachstumsflexibilität werden deutlich niedriger vom Markt bewertet. Dies hat sich auch auf die M&A-Bewertungen ausgewirkt.

G. Lipowsky: Bei der Basischemie sehen wir wie erwähnt vermehrt mögliche Portfoliobereinigungen bei europäischen Geschäftsbereichen von internationalen Chemieunternehmen, zum Beispiel Dow, SABIC, LyondellBasell. Diese locken vermehrt Turnaround- und Value-Investoren an. Für klassische Private-Equity-Investoren sind Refinanzierungen aufgrund der höheren Zinsen schwieriger und Ausstiegsfenster enger geworden. Einige Investments können die Schuldenlast nicht mehr bedienen und müssen restrukturiert werden. Die Nachfrage nach neuen Investments ist, auch aufgrund des hohen Investitionsdruck der eingesammelten Investorengelder, aber unverändert hoch, allerdings selektiver und oft mit kleineren "Tickets" sowie konservativerer Verschuldung.

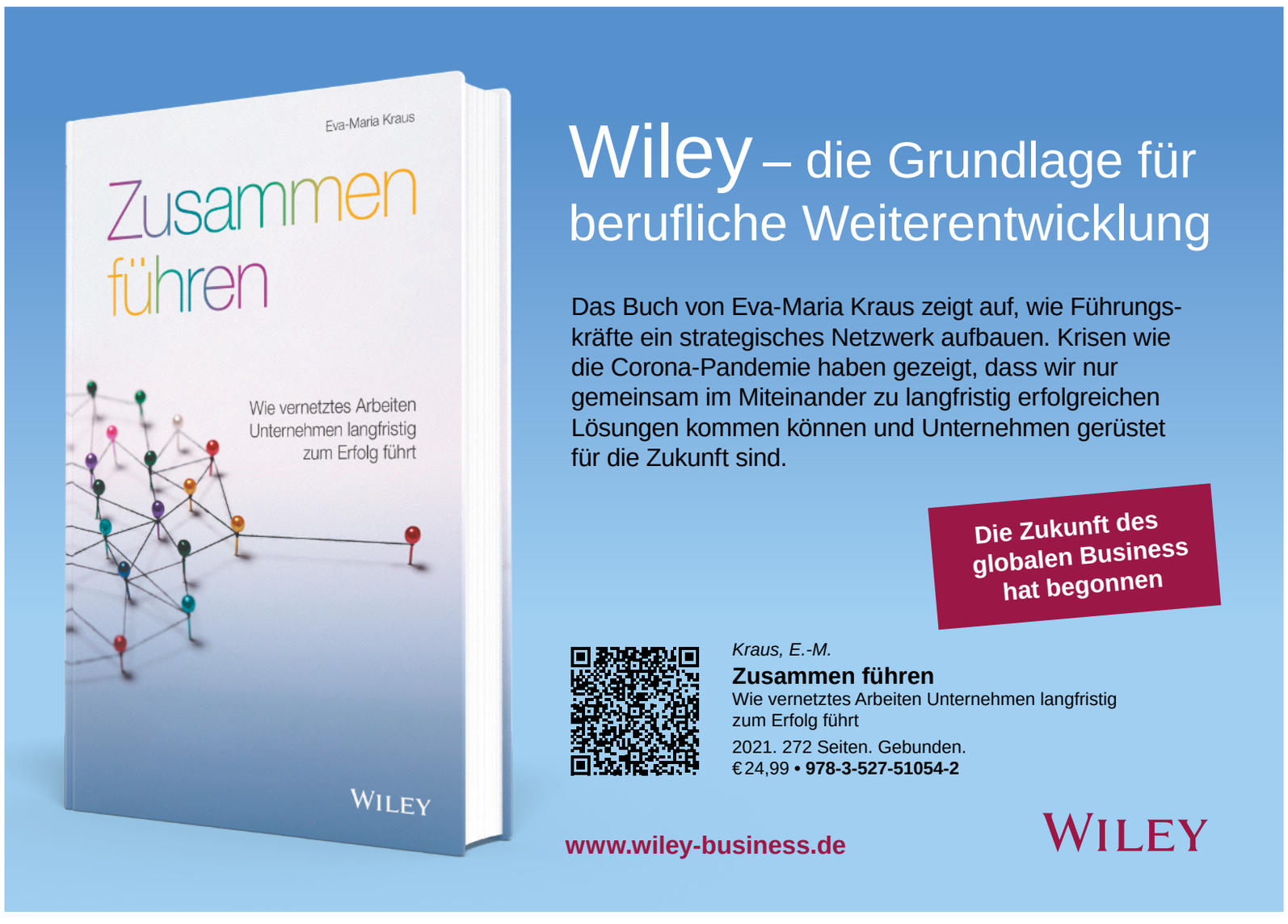
Andererseits investieren Unternehmen aus dem Mittleren Osten, wie zum Beispiel ADNOC, in europäische Chemiekonzerne wie Covestro oder Borealis/OMV, um Wertschöpfungsketten zu integrieren und sich technologisches Know-how zu sichern. Viele dieser Akquisitionen dienen der vertikalen Integration von Rohöl bis zu Spezialprodukten und versuchen das Beste aus beiden Welten zu sichern. Für Deutschland kann das neue Abhängigkeiten schaffen, aber auch Kapitalzufluss für strategische Investitionen und Zugang zu Rohstoffen ermöglichen und damit erstaunlicherweise auch den Standort stärken. Positiv formuliert: Europäische Firmen sind attraktiv, da sie vor allem als Know-how-Träger in Spezialsegmenten gesehen werden.

■ www.advancy.com
■ www.hl.com

Zur Person

Gunter Lipowsky ist seit 2022 Managing Partner von Advancy in Deutschland und leitet das Büro in Frankfurt und die Chemicals & Life Sciences-Projekte für die DACH-Region. Nach seiner Promotion in Chemie in Heidelberg sammelte er zwölf Jahre Erfahrung in der Industrie, erst bei BASF, dann bei Clariant in verschiedenen technischen und kommerziellen Positionen. Nach fünf Jahren in der Strategieberatung führt er nun das Frankfurter Büro von Advancy.

Martin Bastian ist seit Anfang 2019 Managing Director bei Houlihan Lokey und verantwortet in der globalen Industrials Group den europäischen Chemiebereich. Der Diplombetriebswirt und MBA studierte an der Frankfurt School of Finance & Management und der Duke University (USA). Vor seinem Eintritt bei Houlihan Lokey war er über zwei Jahrzehnte im Investment Banking tätig, u.a. für Goldman Sachs, Credit Suisse und Citigroup in New York, London und Frankfurt.



Wiley – die Grundlage für berufliche Weiterentwicklung

Das Buch von Eva-Maria Kraus zeigt auf, wie Führungskräfte ein strategisches Netzwerk aufbauen. Krisen wie die Corona-Pandemie haben gezeigt, dass wir nur gemeinsam im Miteinander zu langfristig erfolgreichen Lösungen kommen können und Unternehmen gerüstet für die Zukunft sind.

Die Zukunft des globalen Business hat begonnen

Kraus, E.-M.
Zusammen führen
Wie vernetztes Arbeiten Unternehmen langfristig zum Erfolg führt
2021. 272 Seiten. Gebunden.
€ 24,99 • **978-3-527-51054-2**

www.wiley-business.de

WILEY