

Das Dilemma der Chemiebranche

Nie zuvor stand die Branche unter einem so großen Druck

Vorübergehender Downturn oder neue Realität? Die Chemieindustrie ist in einer der schwierigsten Phasen seit Jahrzehnten. Der Median Total Shareholder Return (TSR) der 326 größten börsennotierten Chemieunternehmen weltweit ist zwischen 2018 und 2022 auf 7% gesunken, das sind fünf Prozentpunkte weniger als im Fünfjahreszeitraum davor. Der Schock betraf nahezu die gesamte Branche und ist damit beispiellos: In acht Sektoren, die alle in etablierten Volkswirtschaften angesiedelt sind, ist der TSR dramatisch gesunken – allen voran bei Multispecialties, Basischemikalien und Basiskunststoffen. Nur wenige Produktkategorien wie Elektronikchemikalien, Industriegase und Düngemittel erreichten einen TSR von über 10%. Ein weiterer deutlicher Indikator für die Probleme der Branche: In Europa ist das Produktionsvolumen im Untersuchungszeitraum erstmals in zwei aufeinanderfolgenden Jahren rückläufig gewesen. Das sind Kernergebnisse des jährlich erscheinenden Reports „Value Creation in Chemicals 2023 – Facing Unprecedented Pressures“, in dem die Boston Consulting Group die Wertentwicklung von internationalen Chemieunternehmen untersucht.



Andreas Gocke,
Boston Consulting Group



Adam Rothman,
Boston Consulting Group



Hubert Schönberger,
Boston Consulting Group

dustrie noch mehrere Jahre lang beeinträchtigen. Der Druck zur Verringerung von Treibhausgasen nimmt weiter zu und die Energie- und Erdgaspreise sind nach wie vor höher als vor dem Ukraine-Krieg.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, können die Chemieunternehmen nicht auf bessere Rahmenbedingungen warten. Sie müssen Innovationen vorantreiben, in Wachstumsfelder investieren und gleichzeitig die Kosten senken, um Nachfragerückgänge auszugleichen. Die Formel: Upstream-Integration hinterfragen und Downstream-Positionen ausbauen. Die Abhängigkeit von einzelnen Rohstoffen ist ein großer Risikofaktor, die Spezialisierung und der Ausbau von Alleinstellungsmerkmalen schafft dagegen Vorteile. Dazu ist ein tiefes Verständnis des Marktes, der Branchenlandschaft und der Kundenbedürfnisse unerlässlich.

Die Chancen stehen gut: Das Innovationstempo bei chemischen Produkten wie Werkstoffen, Biomaterialien oder Batterien sowie bei Prozessen im Betrieb, in der Lieferkettenlogistik und in Recyclingtechnologien steigt. Insbesondere künstliche Intelligenz und andere Formen der Datenanalytik eröffnen neue Wege bei Forschung & Entwicklung sowie in Marketing & Vertrieb. Die intensive Zusammenarbeit mit Partnern im jeweiligen Ökosystem – Forschungseinrichtungen, Start-ups, Kunden und externen Experten – verschafft das notwendige Know-how, um Produkte exakt auf die Markt- und Kundenbedürfnisse zuschneiden zu können.

Digitale Plattformen wie die neue Generation von Enterprise-Resource-Planning-Systemen (ERP-Systemen), die KI in ihre Benutzeroberflächen einbetten und Planungs- und Steuerungsprozesse über Funktionen und Geschäftseinheiten hinweg koordinieren, verbessern Prozesse und machen sie kostengünstiger. Digitale Analytik kann die Logistik und die Produktion verändern, selbst in Unternehmen mit bereits gut etablierten Abläufen.

Herausforderungen für breit aufgestellte Firmen

Besonders groß ist der Veränderungsdruck im Bereich Multispecialties. Für europäische Multispecialties-Firmen lag der TSR im Untersuchungszeitraum bei minus 7%. Noch nie ist in einem Teilsektor in einer Zeitspanne von fünf Jahren so viel Shareholder Value vernichtet worden. Viele Multispecialty-Unternehmen haben stark diversifizierte und dadurch häufig ineffiziente Strukturen – jeder Geschäftsbereich hat spezifische Erfolgsfaktoren. Fokussierte Portfolios und differenzierte Steuerungsmodelle können diese Ineffizienzen auflösen. Die Firmen müssen ihre Portfolios umstrukturieren und die Wertschöpfungskette weiter globalisieren, um sie zu optimieren. Ziel ist es, sich auf die Bereiche zu konzentrieren, die den größten Wert schaffen. Generell gilt auch: Je klarer das Geschäftsmodell ist, desto einfacher wird es vom Kapitalmarkt verstanden.

Die Chemiebranche ist äußerst widerstandsfähig, wie die Vergan-

genheit gezeigt hat. In Nordamerika und Asien gibt es Anzeichen für eine Erholung – der Rest der Welt könnte folgen.

Andreas Gocke, Managing Director and Senior Partner, Boston Consulting Group, München
Adam Rothman, Managing Director and Senior Partner, Global

Leader im Bereich Chemie, Boston Consulting Group, Chicago, USA
Hubert Schönberger, Knowledge Senior Director, Boston Consulting Group, München

gocke.andreas@bcg.com
rothman.adam@bcg.com
schoenberger.hubert@bcg.com
www.bcg.com



Besonders hart hat es die deutschen Chemieunternehmen getroffen. Ihr TSR liegt im Untersuchungszeitraum bei minus 5%. Damit ist Deutschland das Land mit dem schlechtesten Wert – noch hinter Japan mit minus 3%. Und auch 2023 gab es in Deutschland gravierende Einbrüche: Das Produktionsvolumen der chemischen Industrie ist um 11 Prozentpunkte gegenüber 2022 zurückgegangen. In der Polymerproduktion waren es sogar 15 Prozentpunkte weniger, so die Zahlen des Verbands der Chemischen Industrie.

Sehr hohe Energiepreise und die Inflation infolge des Ukraine-Kriegs, zunehmender regulatorischer Druck im Bereich Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung sowie Nachfragerückgänge haben die Branche geschwächt. So konnten bspw. in Deutschland die massiven Kostensteigerungen bei Energie, Rohstoffen und Vorprodukten größtenteils nicht weitergegeben werden. Stattdessen sind die Preise sogar um 1% gesunken.

Insgesamt sind die Bedingungen in Deutschland und der Europäischen Union für die chemische Industrie – insbesondere für Basis- und Zwischenprodukte – im Vergleich

zu anderen Standorten nachteilig. In den USA sind die Energiepreise niedriger, der Inflation Reduction Act ist ein – bislang – beispielloses Investitionspaket und die Endnachfrage in wichtigen Kundenindustrien ist stabiler als in Europa.

Indien – Topregion für die Chemie

Besonders hohe Zuwächse beim TSR verzeichneten Unternehmen aus Südostasien. Indische Firmen erzielten einen 5-Jahres-TSR von 23%. Die Nachfrage nach Konsumgütern, Bauprodukten und Chemikalien wächst in dem Schwellenland überproportional. Zudem werden Kundenindustrien der Chemie wie Automobil, Pharma und Elektronik in Indien staatlich subventioniert. Der TSR indischer Chemieunternehmen ist fast doppelt so hoch wie der von Schweizer Firmen, die mit 12% auf Rang 2 stehen. Grund für die gute Performance der Schweizer Unternehmen ist der hohe Spezialisierungsgrad – bspw. auf Feinchemie.

Die Chemieindustrie ist ein Indikator für die wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft; starke

TSR-Leistungen wie in Indien und im Nahen Osten weisen auf eine beschleunigte Industrialisierung dieser Regionen hin. Eine schlechte TSR-Performance ist ein Indikator für sinkende Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

BCG ist überzeugt: Die chemische Industrie hat das Potenzial, auch diese massive Krise zu überstehen. Denn trotz der negativen Gesamtentwicklung gibt es in jeder Region und in jedem Teilsektor TSR-Spitzenreiter. Was diese von ihren Wettbewerbern unterscheidet, ist ihr Geschäftsmodell. So haben sich einige Produktkategorien mit hoher Wertschöpfung – wie Industriegase, Kosmetikvorprodukte oder Bauchemikalien – durch die Fokussierung auf einen klar definierten Markt mit starker Nachfrage gut entwickelt. Anderen ist es gelungen, in innovativen Technologien eine Vorreiterrolle einzunehmen. So etwa in Südkorea, wo 15 Chemieunternehmen ansässig sind, deren Marktwert 1 Mrd. USD übersteigt. Die meisten sind in wachsenden und profitablen Produktkategorien wie Batteriematerialien, Elektronik oder Life Sciences tätig.

Erfolg trotz schwierigem Umfeld

Die Rahmenbedingungen sind nach wie vor alles andere als ideal – geopolitische Spannungen bleiben bestehen. Die Inflation ist noch nicht nachhaltig eingedämmt und die Schwäche der chinesischen Wirtschaft, insbesondere im Bausektor, könnte die globale chemische In-

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



LyondellBasell gewinnt erstmals den Deutschen Chemie-Preis

Im Dezember 2023 wurde die LyondellBasell Industries Basell Polyolefine zum ersten Mal mit dem Deutschen Chemie-Preis des VAA ausgezeichnet. Aus Sicht der Jury des VAA sei es in diesem Jahr eine einfache Entscheidung gewesen, erklärt die erste Vorsitzende des VAA, Birgit Schwab. „Die diesjährige VAA-Befindlichkeitsumfrage bestätigte den erfolgreichen Aufstieg der LyondellBasell seit 2013. Belegte das Unternehmen vor zehn Jahren noch den letzten Platz, so verzeichnete es seither einen kontinuierlichen Aufwärtstrend. Insbesondere seit 2021 wurde die Aufwärtsbewegung immer dynamischer.“ Schwab verwies auf die nachweisbar gute Stimmung gerade unter den jungen Beschäftigten des Unternehmens. Es zeige vorbildhaft, wie gute Personalarbeit funktioniert: „Das wird von den Fach- und Führungskräften honoriert.“



Auf der Preisverleihung im Dezember 2023 in Wesseling überreichte die 1. VAA-Vorsitzende Birgit Schwab den Deutschen Chemie-Preis an Tassilo Bader, den Standortleiter Wesseling/Knapsack bei LyondellBasell.

Als bemerkenswert bezeichnete Schwab das Abschneiden des Unternehmens im Zusatzranking „Sustainable Leadership“: „LyondellBasell befasst sich strategisch mit diesem Thema, es legt den Fokus auf den schonenden Einsatz von materiellen Ressourcen und engagiert sich zeitlich und finanziell auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit.“

Vonseiten des letzten Preisträgers Schott gratulierte der Vorsitzende des Vorstands Frank Heinrich: „LyondellBasell ist seiner Verantwortung und den vielfältigen Herausforderungen im vergangenen Jahr in beeindruckender Weise gerecht geworden. Gerade in diesen unruhigen Zeiten kann man die Erfolge bei der Personalarbeit und das Engagement in der Nachhaltigkeit nicht hoch genug einschätzen.“

Tassilo Bader, Standortleiter Wesseling/Knapsack bei LyondellBasell: sagte: „Wir warten nicht auf die Zukunft – wir setzen alles daran, sie zu gestalten. Die enormen Investitionen in innovative Technologien, Kreislaufwirtschaft und CO₂-Reduktion sowie in die Aufstockung unseres Personals, zeigen, dass die Transformation von LyondellBasell in vollem Gange ist. Wir sind alle hochmotiviert, den erforderlichen Wandel mit dem hohen Tempo, das wir auch und gerade in den derzeit schwierigen Zeiten zeigen, aktiv mitzugestalten.“

Den Chemie-Preis verleiht der VAA bereits seit 2008. Grundlage für die Entscheidung ist die VAA-Befindlichkeitsumfrage, die jährlich unter 7.000 Fach- und Führungskräften in den größten 23 Chemie- und Pharmaunternehmen in Deutschland durchgeführt wird. Das Werk im Kölner Süden ist ein bedeutender Teil der LyondellBasell-Firmengruppe, die im Januar 2008 durch die Fusion der niederländischen Basell-Gruppe mit dem amerikanischen Unternehmen Lyondell entstand und heute der drittgrößte Chemiekonzern der Welt ist. Mit seinen 19.200 Beschäftigten produziert LyondellBasell weltweit wichtige Materialien, Produkte und Lösungen für moderne Herausforderungen. Am Standort Wesseling und Hürth-Knapsack sind rund 1.400 Mitarbeiter beschäftigt, darunter rund 150 Auszubildende.

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.



Value Creation in Chemicals

BCG untersucht jährlich die Entwicklung des Shareholder Values, gemessen am annualisierten 5-Jahres-TSR (Total Shareholder Return), für Unternehmen der chemischen Industrie. Der TSR berücksichtigt die Veränderung des Aktienkurses sowie weitere Faktoren, die sich auf das Nettovermögen der Aktionäre in einem bestimmten Zeitraum auswirken.

Berücksichtigt wurden Unternehmen mit einer Marktkapitalisierung über 1 Mrd. USD – im aktuellen Report waren es 326 Unternehmen. Russische Chemieunternehmen wurden aufgrund des Ukraine-Kriegs, türkische Chemieunternehmen wegen der dortigen Hochinflation nicht berücksichtigt, da beide Faktoren Datenvergleiche erschweren.



Deutschland mit dem weltweit schlechtesten Fünf-Jahres-TSR-Ergebnis

