

Europas nachhaltige Stärke

Zirkuläre Geschäftsmodelle eröffnen der Chemieindustrie enorme Chancen

In klassischen Geschäftsfeldern gerät die europäische Chemiebranche angesichts hoher Energiekosten, einer schwächelnden Nachfrage und regulatorischer Unsicherheiten zunehmend unter Druck. Nachhaltige oder zirkuläre Geschäftsmodelle bieten einen Ausweg, indem sie die globale Wettbewerbskraft stärken und die Chemieindustrie zum Motor der grünen Transformation machen. Mit neuen Allianzen weisen die Vorreiter den Weg. Doch für eine breitflächige Umsetzung ihrer Pilotprojekte müssen die Unternehmen einige Hürden überwinden – besonders schwierig ist die Finanzierung der nötigen Investitionen.

Gestörte Lieferketten, hohe und unvorhersagbare Schwankungen der Nachfrage, ein massiver Anstieg der Inflation: Seit Ausbruch der Coronapandemie befindet sich die europäische Chemiebranche in Turbulenzen, die durch den Ukraine-Krieg noch verschärft wurden. Ein hohes Maß an Unsicherheit gehört für die Entscheider in den Unternehmen inzwischen zum Alltag – ohne Aussicht auf Besserung in absehbarer Zeit. Die Wettbewerbsfähigkeit der Branche ist im internationalen Vergleich zuletzt gesunken. Der Abbau von Kapazitäten bis hin zur Stilllegung ganzer Anlagen waren die Folge. Der Beginn eines schleichenden Niedergangs?



Iris Herrmann,
Oliver Wyman



Stephan Struwe,
Oliver Wyman

und klimafreundlichen Produkten – ebenso wie an der eigenen preislichen Wettbewerbsfähigkeit. Zudem können regulatorische Unsicherheiten die Investitionsfreude bremsen.



das Recycling und ein verringerter Einsatz von nicht-erneuerbaren Ressourcen ganz in den Mittelpunkt. Auch Plattformen, die Anbieter und Nachfrager von wiederverwerteten Materialien zusammenbringen, können ein solches nachhaltiges Geschäftsmodell sein.

Vorteilhafte Partnerschaften

Neue nachhaltige Geschäftsmodelle verändern auch die Kundenbeziehung. Ging es bisher vor allem etwa um den Einsatz von Erneuerbaren oder die Energieeffizienz in Produktionsprozessen, rücken heute die Bedürfnisse einzelner Kunden in den Mittelpunkt, die partnerschaftlich zu lösen sind: Wie lassen sich mit nachhaltig erzeugten chemischen Produkten Klimaschutzziele erfüllen?

sicherheit für die Kunden – etwa bei recycelten Materialien – ist ein Faktor, den Chemieunternehmen monetarisieren können.

Chemieunternehmen können nachhaltige Geschäftsmodelle mit Partnerschaften innerhalb der Wertschöpfungskette beschleunigen. So kooperiert z. B. der Additivspezialist Clariant mit dem Kunststoffproduzenten Borealis und dem Farbenhersteller Siegwerk sowie dem Konsumgüterkonzern Beiersdorf in der Initiative Design4Circularity bei der Entwicklung von Kosmetikverpackungen aus Plastikmüll, die wiederum komplett recycelbar sind. Ein Schlüssel für den Erfolg ist, dass die Unternehmen ihre Visionen und Ziele in Roadmaps ummünzen und sich organisatorisch entsprechend aufstellen. BASF etwa hat dazu eine Projektorganisation namens Net Zero Accelerator ins Leben gerufen, die unternehmensübergreifend Aktivitäten in den Bereichen CO₂-arme Produktionstechnologien, Kreislaufwirtschaft und erneuerbare Energien steuert.

Pilotprojekte weisen den Weg

Investitionen in nachhaltige Geschäftsmodelle, die auf engen Partnerschaften mit Kunden basieren, sind für die europäische Chemiebranche ein Muss – auch wenn sie mit Unsicherheit behaftet sind. Einer der aktivsten Player ist derzeit LyondellBasell. Gemeinsam mit dem Entsorgungsspezialisten Suez wurde bereits seit 2017 an einer Anlage für hochwertiges Polymerrecycling

gearbeitet – später stieg Samsonite in die Kooperation ein, um mit den wiederverwerteten Kunststoffen eine neue Kofferserie zu entwerfen. Inzwischen hat LyondellBasell die Anteile des Partners übernommen und sich das Ziel gesetzt, bis 2030 2 Mio. t Rezyklate pro Jahr herzustellen. Solche Pilotprojekte geben einen Hinweis auf künftige Wertschöpfungsszenarien.

gungen dafür schaffen, dass im Wettbewerb mit nachhaltigen Produkten und Lösungen faire Bedingungen herrschen. Sonst besteht die Gefahr, dass Konkurrenten aus anderen Regionen der Welt die neuen Geschäfte unter ihre Kontrolle bringen – mit günstigeren Angeboten, die sie etwa dank einer weniger strengen Regulierung oder günstigeren Lohnkosten in ihrem Heimatland machen können. Die Solarindustrie kann hier als mahnendes Beispiel dienen.

Investitionen in nachhaltige Geschäftsmodelle benötigen Planungssicherheit – und das langfristig. Das kann bspw. über Förderungen geschehen. Auch Eingriffe wie der Grenzausgleichsmechanismus für Kohlendioxid (CBAM) können für gleiche Bedingungen sorgen. Ab 2026 muss für in die EU importierte Güter derselbe Kohlenstoffpreis gezahlt werden wie im europäischen Emissionshandelssystem.

Flexibilität entscheidet

Die Chemieindustrie liefert viele der entscheidenden (Werk-)Stoffe für mehr Nachhaltigkeit – ob für Mobilität, Landwirtschaft oder Konsumgüter. Damit die europäische Branche künftig die wichtige neue Wertschöpfung erschließen kann, braucht sie vor allem tiefe Marktkenntnis. Unternehmen müssen in der Lage sein,

Die Chemieindustrie hat auch in Europa Zukunft.

Ganz im Gegenteil. Die Chemieindustrie hat auch in Europa Zukunft. Dafür allerdings müssen die Unternehmen ihre Widerstandskraft gegen Krisen erhöhen. Das gelingt vor allem mit nachhaltigen oder zirkulären Geschäftsmodellen als Schlüssel zu mehr Resilienz. Auch wenn sie erst vereinzelt zu finden sind, gehört ihnen die Zukunft.

Dabei ist der Weg hin zum zirkulären Geschäftsmodell vorgezeichnet – und er verspricht anhaltendes profitables Wachstum. Nachhaltigkeit in Bezug auf die Fertigung und das Produktportfolio werden sich in der Chemieindustrie zum Standard entwickeln – als logische Fortsetzung

Kundenbedürfnisse im Fokus

Der Schwenk kostet Kraft: Zahlreiche Widerstände müssen die Unternehmen überwinden, wenn sie strategisch auf grüne Produkte oder Services umstellen. Besonders häufig fällt es Unternehmen schwer, Finanzmittel für die Transformation zum zirkulären Wirtschaften zu erschließen. Zudem erweist es sich regelmäßig als Hemmnis, dass andere Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette noch nicht für nachhaltige Geschäftsmodelle bereit sind. In vielen Unternehmen bestehen auch Zweifel an einer ausreichenden Nachfrage nach umwelt-

der bereits umfassenden generellen ESG-Anstrengungen (Environmental, Social, Governance). Allerdings muss die Branche noch tiefgreifender umdenken als bisher. Bei nachhaltigen Geschäftsmodellen rücken die Energie- und Ressourceneffizienz,

len? Wie hilft der Einsatz von Recyclingmaterial beim Erreichen von gesetzlich vorgeschriebenen Quoten? Meist geht es um die Vermeidung von Kosten – die erzielten finanziellen Vorteile können die Partner miteinander teilen. Auch Versorgungs-

MEDIENPARTNER



Deutscher Nachhaltigkeitspreis

Wer als erster seine nachhaltigen Geschäftsmodelle skalieren kann, hat einen Vorsprung in neuen Märkten.

Damit fruchtbare Allianzen entstehen und gedeihen, müssen Chemieunternehmen an ihrer Kooperationsfähigkeit arbeiten – von der Forschung bis hin zum Endprodukt. Oft sind solche nachhaltigen Geschäftsmodelle nicht auf Anhieb profitabel. Die Investitionen müssen in den klassischen Sparten erwirtschaftet werden, um die neuen Modelle zu subventionieren. Doch Tempo zählt sich aus: Wer als erster seine nachhaltigen Geschäftsmodelle skalieren kann, hat einen Vorsprung in neuen Märkten.

die Bedürfnisse ihrer Kunden genau auszuloten, um dann die Fertigung flexibel daran auszurichten.

Die durch diese Flexibilität erhöhte Wettbewerbsfähigkeit wird sich auch im globalen Geschäft auszahlen. Denn eines ist klar: Die gesetzlichen Vorgaben für den Umwelt- und Klimaschutz werden sich weiter verschärfen – und damit den Erfolg nachhaltiger Geschäftsmodelle begünstigen.

Iris Herrmann, Partnerin, Energy and Natural Resources, Oliver Wyman, München
Stephan Struwe, Principal, Energy and Natural Resources, Oliver Wyman, Düsseldorf

■ iris.herrmann@oliverwyman.com
■ stephan.struwe@oliverwyman.com
■ www.oliverwyman.de

CHEManager-Umfrage unter Führungskräften in der chemischen Industrie

Chemielogistik in Bewegung – Szenarien und Ausblick für Deutschland

Die Chemieindustrie steht vor grundlegenden Entscheidungen:

- Sollen Produktionsstandorte aufgrund der hohen Energiekosten aus Deutschland verlagert werden?
- Werden die Lieferketten aufgrund der hohen Risiken und der starken Volatilität regionalisiert?

Die Antworten auf diese Fragen haben eine direkte Wirkung auf die Gestaltung der Chemielogistik. Je nach Entwicklungen ergeben sich neue Anforderungen an die Infrastruktur, die Digitalisierungsstrategien, die Fachkräfteentwicklung und das Logistikangebot.

In Zusammenarbeit mit CHEManager führen die Logistikexperten Christian Kille, Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, und Andreas Backhaus, ehem. Senior Vice President bei BASF, eine Umfrage unter Führungskräften in der chemischen Industrie durch. Anhand der Ergebnisse sollen Szenarien generiert werden, wie sich der Chemiestandort Deutschland – und damit auch die Chemielogistik – in den nächsten Jahren entwickeln wird.

Hier nehmen Sie an der kurzen Umfrage teil:



WILEY

CHEManager

www.eurideastranslation.com

Eurideas
LANGUAGE EXPERTS

Eurideas Language Experts

We connect you with the world.

Mehr als 10 Millionen übersetzte Wörter für die Chemieindustrie

- Sicherheitsdatenblättern, Expositionsszenarien, SPC, Etiketten, Studien, beglaubigte Übersetzung von Einfuhrdokumenten und Zulassungen
- 17 Jahre Erfahrung

TRANSLATION
IN
MORE THAN
50
LANGUAGES



Bis zum 31. Mai 2024 mit dem Rabattcode CHEM10 10% Nachlass sichern.



Kontakt:

Eurideas Language Experts
Mainzer Str. 97, 65180 Wiesbaden
translation@eurideastranslation.com