

Die europäische Spezialitätenchemie im Fokus

Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

In Kürze

- Powerhouse China bestimmt die globale Entwicklung der Chemieindustrie
- Strukturveränderungen und Kapazitätsbereinigungen sind die zentralen Herausforderungen
- Strategische Positionierung und Behauptung im kompetitiven Marktumfeld muss schnell angegangen werden

Die aktuelle Situation der europäischen Spezialitätenchemieindustrie



«Die Herausforderung besteht in der präzisen Kenntnis der Wertschöpfungskette des Kunden verbunden mit der Steigerung der Innovationskraft.»

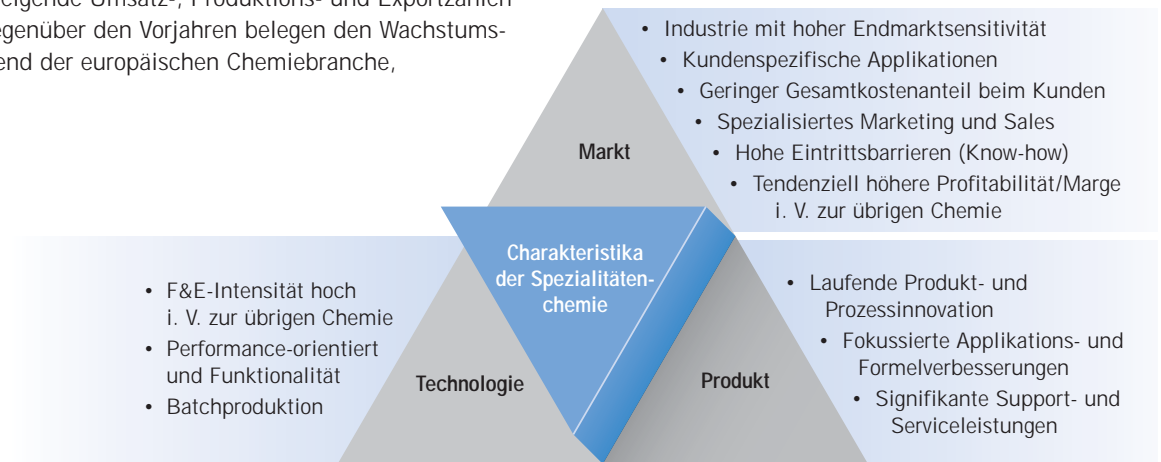
Dr. Michael D. Hoffmann
Dipl. Chemiker
Geschäftsführer
Helbling Management
Consulting

Chemieindustrie im Wandel – Entwicklungstendenzen sind abhängig von der Positionierung in der Wertschöpfungskette

Die europäische Chemie befindet sich in einem anhaltenden Strukturwandel, den es trotz der an sich positiven Geschäftsentwicklung im Jahr 2005 zu überwinden gilt, um nachhaltig die Spitzenposition zu behaupten oder zurückzugewinnen.

Steigende Umsatz-, Produktions- und Exportzahlen gegenüber den Vorjahren belegen den Wachstumstrend der europäischen Chemiebranche,

der sich in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Trotz dieser generell positiven Wachstumsentwicklungen kann nicht von einem einheitlichen Trend in der Chemieindustrie gesprochen werden. Grundstoffhersteller und Spezialitätenchemiehersteller profitierten unterschiedlich von den anhaltenden globalen Nachfrageschüben, abhängig von ihrer Positionierung in der Wertschöpfungskette.



Quelle: Helbling Research

Herausforderungen der europäischen Spezialitätenchemiehersteller

Im Gegensatz zu den ausgelasteten Grundstoffherstellern kämpfen die europäischen Spezialitätenchemiehersteller an zahlreichen Fronten. Große Überkapazitäten, sinkende Margen und steigender Preisdruck sind bereits seit mehreren Jahren bekannte Symptome für das strukturelle Problem in diesem Chemiesegment.

Den Spezialitätenherstellern bereiten zunehmend Faktoren Schwierigkeiten, die nicht als temporäre, zyklische Erscheinungen zu charakterisieren sind, sondern die Branche nachhaltig strukturell beeinflussen.

Daraus abgeleitet ergeben sich die fünf zentralen Herausforderungen für die europäische Spezialitätenchemie:

Die zentralen Entwicklungen und Herausforderungen der Spezialitätenchemie

1. Fortschreitende schnellere Commodisierung und Preiserosion bei Innovationen verbunden mit erschwelter Markenpositionierung
2. Zunehmender Innovationsdruck in neuen Anwendungsbereichen wie weiße Biotechnologie, Nanotechnologie, Mikroreaktionstechnik oder Proteomik
3. Kosten für Basischemieprodukte und indirekte Produktionsfaktoren können nicht weiterge-reicht werden
4. Verlagerung von Produktionsstandorten und Nachfrage ins Powerhouse China
5. Druck durch Regulierungspolitik in Europa (REACH)

Innovationsdruck und Commodisierung

Im forschungs- und entwicklungsintensiven Bereich der Spezialitätenchemie ist seit jeher die Innovationsrate größer als in der standardisierten Commodity-Produktion. Beschränkten sich die Spezialitätenchemiehersteller bisher mehrheitlich auf eine Rekombination und Veredelung bestehender Stoffe und Produkte, erhöht sich der Innovationsdruck durch neu aufkommende Forschungsbereiche wie die weißen biotechnischen und die nanotechnologischen Verfahren oder die Mikroreaktionstechnik massiv. Obwohl diese Verfahren bisher nur Umsatzgrößen im einstelligen Prozentbereich erreichen, ist hier mittel- und langfristig aufgrund einer stärkeren Verwendung nachwachsender Rohstoffe und einer forcierten nachhaltigeren Branchenentwicklung eine erhöhte Nachfrage zu erwarten.

Hinzu kommen die fortschreitende Vernetzung der globalen Beschaffungsmärkte und die Verhandlungsposition des Abnehmers gegenüber dem Spezialitätenchemiehersteller. Optimierungen der Supply Chain auf Kundenseite und der sinkende Value Added durch schnellere und verkürzte Innovationszyklen erhöhen so sukzessive den Preisdruck auf die Spezialitätenhersteller und treiben sie in Kombination mit steigenden Kosten für Chemiegrundstoffe und indirekte Produktionsfaktoren in eine unangenehme «Sandwich-Position».

Neue Technologien und Innovationen haben sich als zentraler Treiber für Wettbewerbsvorteile in vielen

Bereichen erschöpft. Dadurch verlieren spezialisierte Chemieprodukte kontinuierlich an Innovationspotenzial und können nicht mehr mit entsprechenden Margen am Markt abgesetzt werden. Zudem können erhöhte Aufwendungen für Chemiegrundstoffe im Spezialitätenchemiesektor aufgrund der Nähe zum Endkunden nicht problemlos weitergegeben werden (auf diesem Weg federn die Grundstoffhersteller die gestiegenen Rohstoffpreise ab). Auch die Markenpositionierung gestaltet sich zunehmend schwieriger, da ausländische Wettbewerber sukzessive neue starke Marken aufbauen.

China als neues geografisches Zentrum der Chemieindustrie

Zusätzlich zu den genannten Problembereichen in der Spezialitätenchemiebranche zeichnet sich ein struktureller Wandel in der globalen Chemieindustrie ab, der Produktionsverlagerungen nach sich zieht und die Branche nachhaltig prägen wird: Insbesondere der Mittlere Osten und China gewinnen als Produktionsstandort und Markt für die globale Chemieindustrie zunehmend an Bedeutung.

Während im Mittleren Osten aufgrund der attraktiven Faktor- und Rohstoffkosten ein neues petrochemisches Zentrum mit massiven Cracker-Kapazitäten für den Commodity-Bereich entsteht, entwickelt sich China rapide zum neuen globalen Zukunftsmarkt für die Spezialitätenchemieproduktion. Was mit

der Auslagerung einfacher Cracking-Anlagen und Fertigungsprozesse für die Commodity- und Bulk-Produktion in China begann, hat heute auch die wertschöpfungsreichen Produktionsprozesse der Spezialitätenchemie erreicht. Die lokale Nachfrage seitens der Elektronik-, Textil-, Bau- und Automobilindustrie ist so intensiv, dass sie zurzeit selbst durch beeindruckende Produktionszuwächse der heimischen Spezialitätenchemiehersteller noch nicht vollständig gedeckt werden kann.



Quelle: Helbling Research

Was ist zu tun? – Fünf strategische Lösungsinstrumente

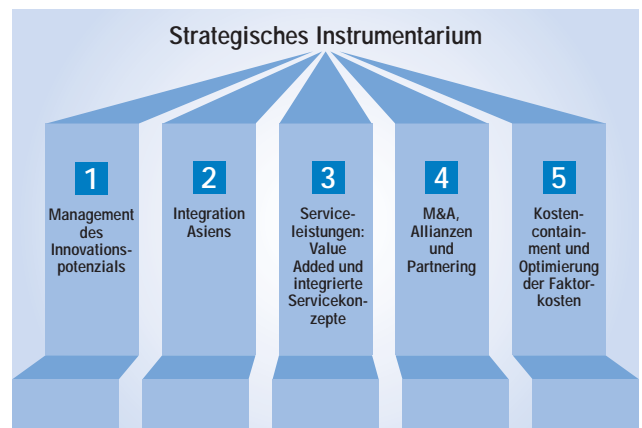
Mit staatlich unterstützten und geförderten Wachstumsprogrammen sowie mit Investitionserleichterungen forciert die chinesische Regierung das langfristige Ziel, die heimische Chemieindustrie in profitablen und innovativen Bereichen der Wertschöpfungskette zu positionieren. Dahinter steht die Absicht, die Versorgung der heimischen Schlüsselindustrien zu sichern und die Zukunftsfähigkeit der nationalen Chemieindustrie zu festigen.

Auf der einen Seite verlieren westeuropäische Spezialitätenchemiehersteller durch die globalen Produktionsverlagerungen sukzessive ihre Kundenindustrien an China, wo deren Nachfrage vom stetig wachsenden Spezialitätenchemieangebot bedient wird. Auf der anderen Seite bedrohen die neuen chinesischen Spezialitätenchemiehersteller auch etablierte Märkte in Europa. Da die gegenwärtig in China produzierten Mengen bei weitem die lokale Nachfrage noch nicht decken, konzentrieren sich die Exportbemühungen chinesischer Spezialitätenchemiehersteller nur auf wenige Bereiche wie Pharmagrundstoffe, Pflanzenschutzmittel oder Futtermittelzusatzstoffe. Sobald der lokale Bedarf sicher gedeckt ist und die chinesischen Spezialitätenchemieprodukte internationale Qualitäts- und Performanceanforderungen erfüllen, ist die Eroberung der westlichen Märkte mit chinesischer Spezialitätenchemie der nächste Schritt. Kleine Nischenmärkte könnten so in kurzer Zeit von chinesischen Firmen entdeckt und erschüttert werden.

Regulierungsdruck REACH

Zunehmende Regulierungen erschweren es den europäischen Herstellern weiter, wettbewerbsfähig zu sein. Wenngleich die europäischen Regulationsbemühungen im Rahmen von REACH (Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe) im fortschreitenden Konsultationsprozess eine insgesamt ausgewogene Berücksichtigung von Verbraucher- und Chemieindustrieinteressen erkennen lassen, so stellen sie kleine und mittelständische Spezialitätenchemiehersteller doch vor finanzielle Probleme: Die Registrierungsverfahren für Chemikalien werden jetzt deutlich bürokratischer und teurer und verschlechtern die Position der europäischen Chemieunternehmen gegenüber Herstellern außerhalb der EU.

Die beschriebenen Veränderungen in der Spezialitätenchemiebranche verlangen nach neuen Strategien und geeigneten Reaktionen, um die europäische Spitzenposition im globalen Chemiemarkt weiterhin zu behaupten. Viele Antworten liegen dabei bereits in den in der Branche initiierten Restrukturierungsmaßnahmen während der letzten Jahre. Für die Zukunft gilt es jedoch, das ganze Instrumentarium an Ansätzen zu spielen.



Quelle: Helbling Research

Instrument 1:

Management des Innovationspotenzials

Eine zentrale, aus den geschilderten Entwicklungen und Herausforderungen resultierende Handlungsempfehlung besteht in einem verbesserten Management des Innovationspotenzials. Unvoreilhaftige Faktorkosten und sinkende Margen zwingen trotz schnellerer und zunehmender Commodisierung der Innovationen zu fokussierten Investitionen in solche Produktinnovationen, die auch von den europäischen Heimatmärkten aus erfolgreich vermarktet werden können. Differenzierte Produkte mit individualisierten (Service-)Komponenten, z.B. im noch nicht ausgeschöpften Potenzial bekannter und bewährter Kerntechnologien, haben langfristig Aussicht auf Erfolg, während Investitionen in weitere Produktionskapazitäten unter den gegebenen Marktbedingungen innerhalb der EU kaum noch sinnvoll erscheinen. Nur Innovationen sichern somit langfristig die Position europäischer Spezialitätenchemiehersteller gegenüber den Wettbewerbern aus Fernost. Zur erfolgreichen Vermarktung von Innovationen zählt auch die Stärkung der eigenen Marke, die zusammen mit den Produkt- und

Servicekomponenten den am Markt erzielbaren Preis konstituiert und maßgeblich für das Absatzpotenzial neuer Entwicklungen verantwortlich sein kann.

Instrument 2: Integration Asiens

Die geografische Bedrohung aus China gilt es umfassend zu evaluieren. Der häufige Trade-Off besteht hierbei in der Abwägung zwischen der räumlichen Nähe zu den Abnehmerindustrien und dem Zugang zu preisgünstigen Rohstoffen, die in absehbarer Zeit nicht in China, sondern im Nahen Osten verfügbar

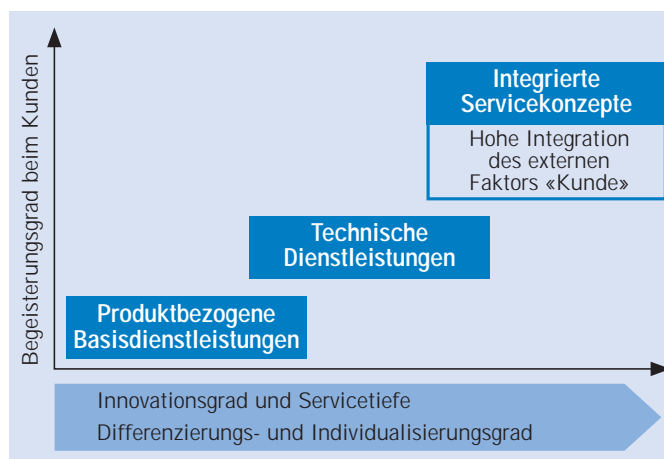
sind. Urheber- und Patentrechtsverletzungen sowie mangelnde Infrastrukturentwicklung z.B. im Bereich der Energielogistik sind nur einige Punkte, die für Ambitionen im chinesischen Markt von Bedeutung sind und daher zu einer besonders sorgfältigen Ausrichtung der Produktsortimente und Fertigungsstrukturen in Fernost zwingen. Auch die Frage nach der adäquaten Marktpräsenz- und Marktbearbeitungsstrategie wie Produktions-Joint-Venture, Vertriebspräsenz oder Markterschließung durch Lizenzen und Exporte erfordert eine umfassende Beurteilung möglicher Vor- und Nachteile eines Asien-Engagements.



Quelle: Helbling Research

Instrument 3: Serviceleistungen und integrierte Servicekonzepte

Neben einem verstärkten Fokus auf Innovationen bieten insbesondere auch werterhöhende Dienstleistungen ein Instrument, um die sinkenden Wachstumsraten in vielen Spezialitätenchemiebereichen zu kompensieren. Produktbezogene Dienstleistungen und technische Serviceleistungen sind in allen Bereichen bereits standardisiertes «Beiwerk» der Produkttransaktionen und bieten somit keinen Ansatz mehr für differenzierte und innovative Services. Nachhaltig sind daher integrierte Servicekonzepte.



Quelle: Helbling Research

Gemeint sind damit komplexe Dienstleistungskonzepte, die sich durch einen deutlich höheren Individualisierungsgrad bzw. eine höhere Integration des Kunden (also des externen Faktors im Dienstleistungserstellungsprozess) auszeichnen. Beispiele für solche integrierten Servicearchitekturen sind ganzheitliches Chemikalienmanagement oder die Übernahme von Produktionsaufgaben und -prozessen durch den Spezialitätenchemiehersteller.

Obwohl integrierte Dienstleistungsangebote aufgrund ihrer Komplexität und ihres individualisierten Umsetzungsgrads mitunter überdurchschnittliches neues Wachstum generieren können, bedeutet das Angebot solcher Serviceleistungen eine verstärkte Bindung personeller und finanzieller Ressourcen im Unternehmen.

Sorgfältige Feasibility-Studien in Bezug auf das Realisierungspotenzial integrierter Servicekonzepte und die Vereinbarkeit mit den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen bilden daher die Basis für eine erfolgreiche Integration innerhalb des Unternehmens.

Dass Innovationen bzw. die Potenziale bestimmter Produkte häufig nicht isoliert am Markt umgesetzt werden, zeigt die folgende Kombinationsmatrix zwischen Innovationspotenzial und den vorab genannten integrierten Serviceleistungen. Dabei wird deutlich, dass sowohl das Innovationspotenzial als auch mögliche neue Servicekomponenten eng mit dem Produktportfolio und dem Kundenportfolio abgestimmt werden müssen.



Quelle: Helbling Research

Instrument 4:

M&A, Allianzen und Partnering

Im fragmentierten Spezialitätenchemiemarkt Europas gewinnen Unternehmenszusammenschlüsse und Akquisitionen zunehmend an Bedeutung. Private Equity-Firmen werden auf profitable Nischenmärkte und unterbewertete Hersteller aufmerksam, versuchen sukzessive profitable Käufe und Transaktionen zu tätigen und beschleunigen so die notwendigen strukturellen Veränderungen. Chemiekonzerne kompensieren ihre eigenen regionalen Schwächen durch Unternehmenszukaufe bzw. trennen sich im Rahmen einer schärferen Fokussierung auf rentable Kerngeschäfte von ihren Spezialitätensparten. Für die Chemiekonzerne interessant sind kleine und mittelständische Spezialitätenchemiehersteller oder Start-ups, die ihnen schnell den Zugang zu neuen Technologien und Innovationen eröffnen.

Alternativ erscheinen Partnerschaften und Allianzen in offenen Netzwerkstrukturen als ein sinnvolles strategisches Positionierungsinstrument. Durch die Zusammenarbeit in unternehmensübergreifenden Projektteams auf Basis von informellen Netzwerken mit einfachen rechtlichen Formen und Strukturen lassen sich im Spezialitätenchemiesektor die Kompetenzen in Forschung und Entwicklung sowie im Bereich Marketing und Vertrieb bündeln.

Instrument 5:

Kostencontainment und Optimierung der Faktorkosten

In vielen Segmenten der Spezialitätenchemie liegt der Schlüssel zu zukunftssträftigem Handeln in einer ausgewogenen Investitions- und Innovationspolitik auf der einen Seite und einer effizienten Optimierungsstrategie der Kosten in allen Wertschöpfungsstufen auf der anderen Seite.

Neue Investitionen müssen dabei jedoch nicht notwendigerweise im F&E-Bereich oder im Fokus neuer Märkte wie China liegen. Eine technische Optimierung der bestehenden Fabrikanlagen und eine marktgerechte Kalkulation der Produktionskapazitäten sind ebenso mögliche Ansatzpunkte. In den vergangenen Jahren fuhren europäische Chemiehersteller ihre Sachinvestitionen zurück, reduzierten die Anlagekapazitäten und erreichten so höhere Auslastungsquoten. Zudem wurde laufend die Prozesseffizienz in der Produktion verbessert.

Eine ständige Optimierung der Faktorkosten und eine permanente Reduktion der Kostenbasis durch professionelles Kostencontainment sind erfolgskritische Faktoren für die Überlebensfähigkeit eines westeuropäischen Spezialitätenchemieunternehmens.

Fazit

Die skizzierten Veränderungsprozesse, denen die europäische Spezialitätenchemielandschaft ausgesetzt ist, sind vielschichtig und konfrontieren Unternehmen mit zusehends komplexeren Herausforderungen. Die Zeichen in der europäischen Spezialitätenchemie stehen weiter auf tief greifenden Wandel. Die zunehmende Preiserosion bedeutet nicht zwangsweise auch einen Verfall der Profitabilität innerhalb der Branche, ebenso wenig ist die relative Wachstumsschwäche in Europa ein Maßstab für das vorhandene globale Wachstumspotenzial. Es gilt mit dem beschriebenen Instrumentarium geschickt und strategisch umzugehen, um auch in Zukunft profitabel zu wachsen und für die kommenden Herausforderungen gewappnet zu sein.

Ihr Partner für die erfolgreiche Zukunftsgestaltung

helbling

Helbling Management Consulting ist die Beratungsgesellschaft für massgeschneiderte, zukunftssichernde Lösungen für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit. Wir differenzieren uns durch die Integration von Management-, Technologie- und Corporate Finance-Know-how, durch eine hohe Umsetzungsorientierung sowie die konsequente Fokussierung auf die Industrie.

Mit unserem Dienstleistungsangebot erarbeiten wir innovative und nachhaltige Lösungen zur strategischen Unternehmensentwicklung, zur Ertrags- und Produktivitätssteigerung, zum Innovations- und Technologiemanagement, zur Operations Excellence sowie zu Business & IT. Unsere Kunden profitieren von unserem ausgeprägten Branchen-Know-how und den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz ihrer Partner. Das international tätige Engineering- und Beratungsunternehmen Helbling beschäftigt rund 320 Mitarbeitende in fünf Unternehmensbereichen: Management Consulting, Mergers & Acquisitions und Turnaround, Innovation und Produktentwicklung, Informatik sowie Immobilien, Energie und Infrastruktur.

Helbling Management Consulting AG

Hohlstrasse 614
CH-8048 Zürich
Telefon +41-44-743 83 41
Telefax +41-44-743 83 03
E-Mail hmc@helbling.ch
Internet www.helbling.ch

Helbling Management Consulting GmbH

Innere Wiener Strasse 11a
D-81667 München
Telefon +49-89-45 929 100
Telefax +49-89-45 929 200
E-Mail hmc@helbling.de
Internet www.helbling.de

Ab 1. September 2006:

Leonrodstrasse 52
D-80636 München

Helbling Management Consulting GmbH

Mergenthalerallee 77
D-65760 Eschborn-Frankfurt
Telefon +49-61-96 470 250
Telefax +49-61-96 470 255
E-Mail hmc@helbling.de
Internet www.helbling.de

Beratung für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit



Helbling Management Consulting ist Mitglied von Moores Rowland International (MRI), einem weltweiten Verbund von rechtlich unabhängigen Revisions- und Beratungsunternehmen.

