

# Chemieindustrie

*Eine Branche im Krisenmodus*



## Strategischer Aufbruch oder operative Ohnmacht?

Die europäische Chemieindustrie steht vor einer Zäsur. Aktuell wird die Handlungsfähigkeit der Unternehmen durch eine Kumulation kritischer Faktoren eingeschränkt: Rekordhohe Energiepreise und bürokratische Hürden beim Infrastrukturausbau treffen auf eine zunehmende Lieferkettenunsicherheit an geopolitischen Nadelöhren sowie einen drastischen Nachfragerückgang in Schlüsselmärkten wie der Automobilindustrie. Diese Gemengelage führt zu einem gefährlichen Paradoxon: Das Top-Management ist derzeit oft vollständig im „operativen Maschinenraum“ gebunden, um Kostenprogramme zu steuern und Lieferketten kurzfristig

zu stabilisieren. Doch gerade jetzt wären die Entscheider gefordert, den Blick über den Maschinenraum hinaus zu richten, um der langfristigen Transformation eine klare strategische Richtung zu geben. Es entsteht eine neue industrielle Landkarte zwischen einem global schwer verteidigungsfähigen Commodity-Geschäft und einer strategisch positionierten Spezialchemie. Die entscheidende Frage für das Management ist nicht mehr, ob sich die Branche verändert – sondern wer diese Neustrukturierung aktiv für sein Unternehmen gestalten kann.

### Zentrale Handlungsfelder

- 1. Standortstrategie: Reallokationen, Divestments oder Partnerschaften?** Die strukturellen Nachteile in Europa erfordern eine radikale Neubewertung der Asset-Struktur für energieintensive Vorstufen:
  - > **Geografische Reallokation:** Verlagerung energieintensiver Produktionsstätten in Regionen mit wettbewerbsfähigen Energie- und Rohstoffstrukturen zur Senkung der Kostenbasis.
  - > **Strategisches Divestment:** Konsequenter Rückzug (Carve-out/Verkauf) aus Bereichen, in denen Europa langfristig nicht wettbewerbsfähig ist, um Kapital für margenstarke Spezialsegmente freizusetzen.
  - > **Industrielle Kooperation:** Asset-Sharing und Joint Ventures, um Kapazitäten zu bündeln und Fixkostenrisiken zu teilen.
- 2. Rohstoff-Souveränität: Equity-Modelle und Zirkularität:** Klassische Lieferverträge stoßen bei geopolitischen Verwerfungen und Force-Majeure-Risiken an ihre Grenzen.
  - > **Equity-Strategie:** Übergang zu Mit-Eigentumsmodellen entlang der Supply Chain durch Joint Ventures oder Minderheitsbeteiligungen an Feedstock-Produzenten.
  - > **Zirkularität:** Investitionen in chemisches Recycling (Pyrolyse/Depolymerisation), um Kunststoffabfälle als regionale Rohstoffquelle zu erschließen und Abhängigkeiten von fossilen Importen zu senken.
- 3. Anwendungsorientierte Portfolio-Diversifikation und Reallokation von Kompetenzen:** Resilienzaufbau durch die Erschließung neuer, weniger zyklischer Hochwachstumsbranchen mit hohen Eintrittsbarrieren..
  - > **Defense & Security:** Nutzung von Nitrierungskompetenzen für die energetische Chemie (z. B. Nitrozellulose) – ein hochregulierter Wachstumsmarkt mit staatlicher Nachfragepriorität.
  - > **Elektronik & Halbleiter:** Bedarf an hochreinen Prozesschemikalien und Spezialgasen für die Skalierung der KI-Infrastruktur und moderne Rechenzentren.
  - > **Health & Nutrition:** Spezialchemikalien für Pharma-Wirkstoffe, getrieben durch den Trend zum Reshoring der Produktion nach Europa.
  - > **Green Infrastructure & Bioökonomie:** Materialien für das Thermal-Management (AI-Kühlung) sowie biobasierte Feedstocks zur Risikominimierung maritimer Nadelöhre.