

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

**Marketing & Communications**

**A.T. Kearney GmbH**

**Lenbachplatz 5**

**D-80333 München**

Tel: +49-89-5156 0

Fax: +49-89-5156 8983

[marcom@atkearney.de](mailto:marcom@atkearney.de)

**A.T. Kearney: Blick über den Tellerrand hilft, Synergien zu erschließen und Standortportfolio zu bereinigen**

## **Druck auf Chemiestandorte in Deutschland wächst**

Düsseldorf, 4. Juli 2006

**Einige Chemiestandorte in Deutschland werden derzeit lediglich zur Hälfte genutzt. Mit steigender Tendenz erhöhen brachliegende Industrieflächen und nicht genutzte Infrastruktur den Druck auf Standortbetreiber und vermindern die Profitabilität vieler deutscher Chemiestandorte. Das geht aus einer aktuellen Untersuchung der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor. Die heimischen Chemieunternehmen befinden sich hier in einer schwierigen Situation: Historisch gewachsene Standortstrukturen und eine traditionell eher regional geprägte Chemielandschaft drohen angesichts aggressiver Konkurrenz aus Asien und dem Nahen Osten zum Wettbewerbsnachteil für deutsche Chemiestandorte zu werden. A.T. Kearney sieht einen möglichen Ausweg in der zunehmenden Nutzung von Synergien und einer optimierten Integration der Wertschöpfungsketten zwischen den Chemiestandorten aber auch mit den Endkunden. Eine Stärkung des Chemiestandorts Deutschland erfordert einen übergeordneten Blickwinkel. Dennoch sind aufgrund der erwarteten weiteren Konsolidierung viele der deutschen Chemiestandorte im internationalen Wettbewerb gefährdet.**

„Die Entwicklung in der deutschen Chemieindustrie gleicht der vieler anderer Sparten: Steigender internationaler Wettbewerbsdruck – insbesondere aus Asien und dem Nahen Osten – sowie eine anhaltende Konsolidierungswelle machen der

Branche zu schaffen. Wer hier bestehen will, muss gut aufgestellt sein – und genau daran mangelt es vielen deutschen Chemiestandorten“, sagt Thomas Rings, Vice President bei A.T. Kearney und Leiter der Process Industries Practice in Europa.

Wie die Studie zeigt, ist die deutsche Chemielandschaft vor allem von traditionellen Standorten geprägt. Charakteristisch für solche Standorte ist in vielen Fällen die aufgrund des geringen Wachstums, aber auch erster Verlagerungen sowie Reduzierung von Produktionskapazitäten, teilweise unbefriedigende Auslastung der bestehenden Infrastruktur und der nutzbaren Industrieflächen – bei kontinuierlich hohen Fixkosten. Der Untersuchung zufolge weist ein Großteil der etwa 40 wichtigsten Chemiestandorte in Deutschland signifikante Kapazitätsreserven aus. Bei einigen liegen sogar Reserven in der Größenordnung von knapp der Hälfte der nutzbaren Industriestruktur brach. Im Unterschied zu Anlagen in Asien oder im Nahen Osten, die zumeist „auf der grünen Wiese“ neu errichtet und entsprechend dem aktuellen und künftigen Bedarf durchgeplant werden, leiden zahlreiche deutsche Standorte, unabhängig von ihrer Größe, unter Überkapazitäten in der Infrastruktur, die auf die am Standort vertretenen Parteien umgelegt werden müssen. Eine zunehmend steigende Bürde.

### **Synergien nutzen**

Standort-übergreifende Konzepte sind gefordert, um die heutigen Kostenstrukturen auf eine international wettbewerbsfähige Basis zu stellen. „Ein Weg aus diesem Dilemma ist die – auch standortübergreifende – Erschließung von synergetischen Effekten. Nach wie vor wird dieser Weg in Deutschland unzureichend beschritten, was sich nicht zuletzt aus der erheblichen räumlichen Distanz zwischen den einzelnen Produktionsstätten aber auch in eher standortfokussierten Interessen begründet“, sagt Dr. Tobias Lewé, Principal im Bereich Prozessindustrien von A.T. Kearney und Autor der Untersuchung.

Ein weiterer wichtiger Nachteil für die deutschen Chemiestandorte ist die unbefriedigende Integration entlang der Wertschöpfungskette. Zwar existieren hier vereinzelt positive Beispiele wie der Ludwigshafener Verbundstandort der BASF, die Mehrheit der deutschen Produzenten hinkt in dieser Hinsicht jedoch der internationalen Konkurrenz hinterher. Dabei wird gerade die Tatsache einer weitgehend integrierten Wertschöpfungskette zum entscheidenden Faktor für die Überlebensfähigkeit der Chemieunternehmen in Deutschland.

Noch einige zusätzliche Faktoren sind entscheidend für die Zukunftsfähigkeit deutscher Chemiestandorte, darunter die Technologieführerschaft, der Zugang zu den wichtigsten Rohstoffressourcen aber auch die Nähe zu den Endkundenindustrien und -märkten.

Bei allen existierenden Herausforderungen bestehen jedoch auch mögliche Lösungswege, mit denen die bestehenden strukturellen Nachteile deutscher Chemiestandorte ausgeglichen werden können. Eine der entscheidenden Maßnahmen ist dabei die verstärkte Nutzung von Synergien, beispielsweise im Bereich Rohstoffe und Zwischenprodukten. Denn trotz der vergleichsweise breit

im gesamten Bundesgebiet verteilten Standorte sind regionale Schwerpunkte zu identifizieren, die eine solche Nutzung erlauben.

### **Intelligentes Outsourcing**

„Eine weitere Maßnahme besteht darin, Standortüberkapazitäten anderweitig zu verwenden, zum Beispiel durch die Ansiedelung weiterer Unternehmen, die sich ergänzend in die Wertschöpfungskette einfügen“, sagt Lewe: „Ist eine Ansiedlung nicht möglich muss neben dem Outsourcen das Einmotten und Schließen ungenutzter Infrastruktur geprüft werden, um laufende Kosten wie zum Beispiel Instandhaltung und Verwaltung zu reduzieren.“

Eines jedoch wird sich auch bei Nutzung aller vorhandenen Möglichkeiten und Chancen kaum verhindern lassen: Die derzeitige Fragmentierung der deutschen Chemielandschaft ist in dieser Form nicht zukunftsfähig. Die Zukunft der deutschen Chemiestandorte folgt einem einfachen Muster. Sind die Chemieproduzenten am Standort eher am Anfang der chemischen Wertschöpfungskette orientiert entscheiden Kosten und Effizienz über die Überlebensfähigkeit des Standortes, bei Endkundennähe eher die Alleinstellung des Produkt- und Dienstleistungsangebotes sowie die Abdeckung von spezifischen Kundenanforderungen. Viele deutsche Chemiestandorte haben ihre Infrastruktur jedoch eher auf die Bedürfnisse der ersteren ausgerichtet.

Selbst wenn diese Standorte die Chancen, die sich ihnen durch Verbundkonzepte und Integration der Wertschöpfungskette ergeben, nutzen, so wird sich die deutsche Chemielandschaft zukünftig weiter verändern: „Während einige Standorte in Deutschland gestärkt werden, müssen andere unweigerlich aufgegeben werden. Der Konsolidierungsprozess ist also auch hier nicht aufzuhalten“, so Lewe.

### **Über A.T. Kearney**

*A.T. Kearney ([www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)) ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen. A.T. Kearney bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Zu unseren Klienten gehören globale Großkonzerne wie nationale Unternehmen aller Wirtschaftszweige, Industrien und Dienstleister des öffentlichen und privaten Sektors. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute rund 2.500 Mitarbeiter in 47 Niederlassungen in mehr als 30 Ländern der Welt.*