

Düsseldorf, 27. Oktober 2008

Europäische Chemieindustrie: Ohne Kundenorientierung kein Wachstum

A.T. Kearney und CHEManager Europe untersuchen Kunden-Lieferanten-Verhältnis in der europäischen Chemieindustrie

Europäische Chemiefirmen haben zwar ein solides Verständnis der Anforderungen ihrer Kunden, setzen dieses allerdings oftmals nicht auf kreative Weise gemeinsam mit den Kunden um. Vielfach bieten die Chemiefirmen Leistungen an, die von ihren Kunden nicht als Mehrwert empfunden werden. Unverändert hohe Erwartungen haben die Kunden weiterhin beim Thema Innovationen aus der Chemie. Auch wünschen sich die Kunden mehr Unterstützung bei der Verbesserung ihrer eigenen Nachhaltigkeit im Markt. Das ist das Ergebnis einer europaweiten Befragung zur Entwicklung des Kunden-Lieferanten-Verhältnisses in der europäischen Chemieindustrie. Sie wurde im Zeitraum Juni bis September 2008 von der Managementberatung A.T. Kearney und von CHEManager Europe unter dem Namen „Chemical Customer Connectivity Index“ (C3X) durchgeführt. Beteiligt haben sich Top-Manager aus zehn europäischen Ländern, die zu gleichen Teilen Chemie- und Kundenunternehmen repräsentieren. Bei den Kundenindustrien finden sich zehn verschiedene Branchen abgedeckt, von der Automobil- über die Lebensmittel- bis hin zur Kosmetikindustrie.

„Die Luft wird dünner in der europäischen Chemieindustrie, viele Chemieunternehmen haben bereits auf den konjunkturellen Abschwung reagiert“, sagt Thomas Rings, Partner bei A.T. Kearney und Leiter der weltweiten Process Industries Practice. „Umso wichtiger ist es, dass die Chemie weiter auf Wachstum setzt und langfristige Aktivitäten wie etwa Innovation konsequent weiterführt. Die Studie zeigt, dass trotz eines guten Verständnisses der Kundenanforderungen diese Erkenntnisse vielfach nicht konsequent im Sinne des Kunden angewandt werden. Diese Lücke muss geschlossen werden, wenn man seine Wettbewerbsposition verbessern und nachhaltig über Marktniveau wachsen möchte“, so Rings weiter.

Prioritäten an der Schnittstelle zum Kunden

Die Untersuchung zeigt: Die Bedeutung eines transparenten Preis-Leistungs-Verhältnisses für die Kunden wird von den Chemiefirmen oft unterschätzt. „Hier besteht Nachholbedarf für die Chemie, differenzierte Preiskonzepte anzubieten. Nur wenn der Kunde einen klaren Vorteil für sich erkennt, ist er bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Für viele Chemikalien bedeutet dies, den Kunden über Standardisierung, Sortimentsbereinigung und Effizienzsteigerung an niedrigeren Preisen partizipieren zu lassen“, sagt Dr. Tobias Lewe, Partner im Bereich Process Industries bei A.T. Kearney.

Eine Priorität der Chemiekunden liegt im Wunsch nach verfahrens- und anwendungstechnischer Unterstützung beim Einsatz von Chemieprodukten. „Hier kann die Chemieindustrie helfen, weitere Effizienzreserven bei ihren Kunden zu erschließen“, so Lewe, „und die Kunden sind bereit, die Chemiefirmen an diesen Profitabilitätssteigerungen zu beteiligen.“

Dagegen zeigt die Untersuchung: Ein reibungsloses Supply-Chain-Management inklusive Liefertreue und Produktverfügbarkeit wird von den befragten Chemiekunden zur Etablierung eines funktionierenden Kunden-Lieferanten-Verhältnisses vorausgesetzt. Es bietet wenig Möglichkeiten für Chemiefirmen, sich zu differenzieren.

Viele Kunden der Chemieunternehmen erwarten von ihren Zulieferern zudem Produkte und Lösungen, die ihnen die Möglichkeit eröffnen, neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen. Für die Chemieunternehmen ergibt sich so zunehmend die Herausforderung, diese neuen Märkte, Regionen und / oder Kundengruppen und deren jeweilige Spezifika zu verstehen, um so ihren Kunden entsprechende Angebote machen zu können.

Topthemen: Innovation und Nachhaltigkeit

Groß ist die Erwartung an die Chemieindustrie mit Blick auf ihre Innovationskraft: Innovationssprünge, die neue Märkte erschließen oder bestehende bedeutend verändern, werden als besonders wichtig erachtet. Aufgrund häufig hoher Anschubinvestitionen, die zur Entwicklung solcher bahnbrechenden Innovationen notwendig sind, wird dieser Wunsch von den Chemiefirmen allerdings relativiert: Der Innovationsschwerpunkt liegt nämlich auf inkrementellen Innovationen. Das Dilemma: Häufig sind gerade die Kunden aufgrund des finanziellen Risikos nicht bereit, hohe Anschubinvestitionen in der chemischen Innovation mitzutragen beziehungsweise sind die beteiligten Chemiefirmen nicht bereit, entsprechende Exklusivität zu garantieren.

Ein Unterschied besteht im grundsätzlichen Verständnis von Innovationen. Während Kunden der Chemie auch Services, Marketing-Aspekte und Geschäftsmodelle als Innovationen empfinden, konzentriert sich die

Chemie überwiegend auf herkömmliche Produkt- und Anwendungsinnovationen, d.h., auf die Weiterentwicklung bestehender Sortimente. „Nach wie vor ist die Chemie noch wissenschaftlich getrieben und lässt in der funktionsübergreifenden Bearbeitung von Innovation Vertriebs- und Marketingaspekte vermissen“, so Lewe.

Auch für das Thema Nachhaltigkeit gilt: Zwar gewinnt es stärker an Bedeutung, doch hat die Chemieindustrie noch nicht erfasst, welchen Stellenwert das Thema bei ihren Kunden tatsächlich hat. „Es ist offensichtlich, dass das Thema Nachhaltigkeit den Kunden sehr am Herzen liegt. Dem wird die Chemieindustrie noch nicht gerecht. Soll das Thema Nachhaltigkeit richtig und vollständig adressiert werden, bedarf es eines gesamtheitlichen Verständnisses der Kunden-Industrie-Wertschöpfungskette“, so Rings. „Außerdem muss es von den Chemieunternehmen stärker als Chance wahrgenommen werden, das eigene Angebotsportfolio im Sinne der Kundenanforderungen zu optimieren.“

Der „Chemical Customer Connectivity Index“ (C3X) wurde als wiederkehrendes Management-Panel von A.T. Kearney und CHEManager Europe konzipiert.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit größten Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.500 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atkearney.de.

Über CHEManager Europe

CHEManager Europe versorgt europäische Führungskräfte mit den wichtigsten Nachrichten aus der Branche; Interviews mit Entscheidern aus der Chemie- und Pharmaindustrie und Anwenderberichte runden das redaktionelle Umfeld ab. Führende Persönlichkeiten aus Management, Wissenschaft und Politik nutzen CHEManager Europe als Plattform, um Ihre Expertise auf allen relevanten Gebieten zu äußern. Dies macht CHEManager Europe zu einer Imagezeitung der chemischen und pharmazeutischen Industrie in Europa.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Meike Fuhlrott
Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Kaistraße 16A
D-40221 Düsseldorf
Tel: +49-211-1377 2275
Fax: +49-211-1377 2990
e-mail: meike.fuhlrott@atkearney.com

Thorsten Kritzer
Segment Manager Chemie/Pharma/Food
GIT VERLAG GmbH & Co. KG
Rößlerstr. 90
64293 Darmstadt
Tel.: +49-6151-8090-246
Fax: +49-6151-8090-133
email: thorsten.kritzer@wiley.com