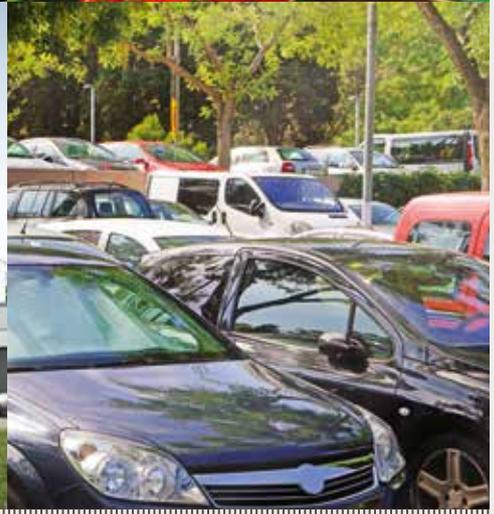


Kurzfassung einer Studie von SANTIAGO für den VCI

Erwartungen der Kundenbranchen an die Chemieindustrie



VERBAND DER
CHEMISCHEN INDUSTRIE e.V.
WIR GESTALTEN ZUKUNFT.



VCI

Den Wandel mitgestalten



*Hans Van Bylen
Präsident des Verbands der Chemischen Industrie e. V.*

Herr Van Bylen, Sie sagen als VCI-Präsident: „Chemie ist Zukunft – innovativ, digital, verantwortungsvoll“. Was bedeutet das für Sie?

Die Chemie ist eine Zukunftsindustrie. Wir machen Zukunft erst möglich. Wir bieten Innovationen und Lösungen für die großen Herausforderungen von morgen. Für mehr Nachhaltigkeit, für neue Formen der Mobilität und für klimaschonende Energiegewinnung, um nur einige Beispiele zu nennen. Wir stehen für bessere Produkte in einer Vielzahl von Branchen und Industrien sowie in der Medizin und Landwirtschaft. Dabei wird der Leistungsbeitrag der Chemie oft nicht erkannt. Daran müssen wir arbeiten. Wir müssen verdeutlichen: Ohne die Innovationen der Chemie gibt es keinen technologischen Fortschritt. Das gilt auch mit Blick auf die Digitalisierung. Ohne die Produkte aus der Chemie läuft kein Smartphone und kein Server. Zugleich bietet die Digitalisierung für unsere Industrie große Potenziale. Wir können damit flexibler, effizienter und innovativer werden. Und schließlich ist es mir wichtig, dass anerkannt wird, wie verantwortungsvoll die Unternehmen unserer Branche handeln. Die deutsche chemische Industrie steht weltweit für „Best Practice“, wenn es um nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln geht. Zusammengefasst: Chemie ist Zukunft – innovativ, digital und verantwortungsvoll.

Was ist der Zweck der Studie zu den Erwartungen der Kunden an die Chemie?

Wer als Unternehmer erfolgreich sein will, muss sich konsequent auf seine Kunden, ihre Erwartungen und Bedürfnisse ausrichten. Daher haben wir im Verband eine qualitative Expertenbefragung zu den Erwartungen unserer Kunden erstellt, also von Unternehmen in den Industrien und Branchen, für die wir Produkte entwickeln. Insgesamt soll die Studie mit einem Blick auf die sechs wichtigsten Kundenindustrien der chemischen Industrie neue Einblicke geben und Impulse liefern. Sie soll intensive Diskussionen innerhalb der Branche sowie mit unseren Partnern entlang der globalen Gesamtwertschöpfungskette fördern. Wir sollten die Chancen des Wandels beherzt ergreifen und die Zukunft für die chemische Industrie aktiv gestalten.

Die Studie zeigt, dass die Innovationskraft der chemischen Industrie mehr denn je gefordert sein wird. Die Digitalisierung führt zu

Änderungen der etablierten Geschäftsmodelle. Unsere Kunden erwarten, dass wir sie bei der Individualisierung ihrer Produkte und Beschleunigung ihrer Prozesse unterstützen. Wir müssen als Branche wichtige Trends noch früher erkennen und sie mit unseren Partnern entlang der Wertschöpfungskette in geeigneter Form in Innovationen, Produkte und Services umsetzen. Zudem belegt die Studie, dass das Thema Nachhaltigkeit stark an Bedeutung gewinnt – bei unseren Abnehmern sowie deren Endkunden.

Eine parallel veröffentlichte Studie des VCI in Zusammenarbeit mit Prognos zeigt, dass sich die wirtschaftlichen und geopolitischen Rahmenbedingungen spürbar wandeln. Steigende Unsicherheit und Volatilität in unseren Märkten stellen unsere Industrie vor neue Herausforderungen. Zusammen geben uns beide Studien wichtige Impulse, wie wir unsere Unternehmen noch besser auf die Zukunft ausrichten können. Denn sie bietet für uns alle auch große Chancen und spannende Möglichkeiten.

Was kann die Politik tun?

Um unsere Industrie erfolgreich weiterentwickeln zu können, brauchen wir im globalen Wettbewerb attraktive Rahmenbedingungen. Wir brauchen ein klares Bekenntnis zur Industrie und eine zukunftsgerichtete industriepolitische Strategie – in Deutschland, aber auch in Europa. Deshalb haben wir uns als Industrie mit einem klaren „#JazuEuropa“ vor der Europawahl öffentlichkeitswirksam und erfolgreich für ein politisch handlungsfähiges Europa eingesetzt. Denn im globalen Wettbewerb machen nationale Alleingänge wenig Sinn. Darauf weisen wir zum Beispiel im Zusammenhang mit der Energie- und Klimapolitik der Bundesregierung immer wieder hin. Wir müssen in Europa – besser noch global – Lösungen für den Klimaschutz und das Ziel der Treibhausgasneutralität im Jahr 2050 entwickeln. Die chemisch-pharmazeutische Industrie wird ihren Beitrag hierzu leisten. Dies belegt auch eine aktuelle Studie von DECHEMA und FutureCamp, die den Weg zu einer treibhausgasneutralen chemischen Industrie in Deutschland aufzeigt. Mit unseren Innovationen sind wir Teil der Lösung für die globalen Herausforderungen. Dafür brauchen wir aber auch durch die Politik gute Rahmenbedingungen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.



Studiendesign

Qualitative Experteneinschätzungen

Die Ergebnisse der Studie beruhen auf 58 qualitativen Interviews, die das Beratungsunternehmen Santiago mit Experten aus sechs zentralen Kundenbranchen und aus Mitgliedsunternehmen des VCI durchführte. Der Schwerpunkt der Befragung lag auf Deutschland und Europa. Die europäischen Ergebnisse wurden durch die Befragung einer Reihe von asiatischen und amerikanischen Experten abgesichert.

Die interviewten Experten verteilen sich in ihrer Funktion über die Managementebenen Unternehmensleitung, Geschäftsbereichsleitung, Abteilungsleitung und Experten. Sie stammen aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb, Einkauf, IP, Regulatory, Legal, Sustainability und New Business Development. Dadurch wurde sichergestellt, dass eine branchen- und funktionsübergreifende Bewertung stattfinden konnte und dabei stets eine Entscheiderperspektive eingenommen wurde.

Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, die jeweiligen Branchen möglichst repräsentativ abzubilden und Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen und Tätigkeitsfelder zu berücksichtigen.

Die Studie untersucht aktuelle Megatrends und deren Auswirkungen auf die sechs wichtigsten Kundenindustrien der chemischen Industrie:

- Transport
- Wohnungsbau
- Elektronik
- Konsumgüter
- Energie
- Ernährung

Sie leitet daraus die Anforderungen ab, die die Chemieindustrie erfüllen muss, wenn sie ihre Kundenbranchen auch zukünftig erfolgreich bedienen möchte.



Globale Megatrends bestimmen das Kundenverhalten

Der Endkunde entscheidet letztlich, welche Produkte gekauft werden und welche nicht. Seine Entscheidungen werden durch Trends beeinflusst. Diese Trends sind für die künftigen Entwicklungen der Endkundenbranchen folglich mitentscheidend.

Nach Einschätzung der befragten Experten werden in den nächsten Jahren folgende Megatrends die Entwicklungen in den Branchen – und damit auch in der chemischen Industrie – beeinflussen:

- Prio 1: Ökologie und Nachhaltigkeit
- Prio 2: Ethik- und Sozialstandards
- Prio 3: Digitalisierung, Individualisierung und Beschleunigung
- Prio 4: Demografie und Urbanisierung

Ökologie und Nachhaltigkeit dominieren

Die Experten der Ernährungs-, Konsumgüter-, Energie- und Wohnungsbauindustrie sehen „Ökologie und Nachhaltigkeit“ als den dominierenden Trend. Nur Elektronik- und Transportindustrie setzen abweichend vom oben genannten Ranking den Trend „Digitalisierung, Individualisierung und Beschleunigung“ als Prio 1 vor „Ökologie und Nachhaltigkeit“ als Prio 2.

Das Bedürfnis nach mehr „Ökologie und Nachhaltigkeit“ ist nicht neu, hat aber nach einer längeren Entwicklungsphase in den letzten Jahren reale Wirksamkeit erlangt und wird diese in den nächsten Jahren weiter verstärken.

„Ökologie und Nachhaltigkeit“ beschreiben den Wunsch vieler Menschen nach mehr „Natürlichkeit“ oder nach einem besseren Einklang von Natur und Wirtschaft. Hinter diesem Megatrend versammelt sich eine Vielzahl von Themen, die auch einzeln die aktuelle Diskussion bestimmen. Hierzu gehören unter anderem:

- der Schutz des Klimas
- ein schonenderer Umgang mit den globalen Ressourcen
- die Verwendung „natürlicherer“ Rohstoffe und Produktionsverfahren

Aus den Trends resultieren Anforderungen an die Kundenbranchen der chemischen Industrie, die sie wiederum als Anforderungen an den Vorlieferanten chemische Industrie weitergeben. Auf den folgenden Seiten sind diese Anforderungen beschrieben.

Die 10 zentralen Anforderungen an die Chemieindustrie aus Sicht der Kundenbranchen



1. Stärker in Lösungen denken

Die Unternehmen der Kundenbranchen fordern verstärkt Lösungen für ihre individuellen Probleme. Sie haben das Gefühl, mit ihren Wünschen und Bedürfnissen nicht durchzudringen, und beklagen, dass der Chemieindustrie die Bereitschaft fehlt, innovative Produkte in kleinen Mengen in den Markt zu bringen.

- Die Kundenbranchen fordern die Chemieunternehmen deshalb auf, noch stärker nach Lösungen für ihre individuellen Herausforderungen zu suchen und Produkte verstärkt gemeinsam mit ihren Kunden zu entwickeln.

2. Stärker vom Endkunden her denken

Die Chemieindustrie liefert mit wenigen Ausnahmen nicht direkt an Endkunden. Da letztlich der Endkunde mit seinem Verhalten die Trends definiert, birgt ihre Positionierung in der Wertschöpfungskette das Risiko, marktbestimmende Trends zu spät oder gar nicht wahrzunehmen. Die Kundenbranchen empfehlen:

- mehr in Trend- und Marktforschung zu investieren.
- die Diskussion mit Kunden und Lieferanten zu intensivieren.
- Entwicklungskooperationen entlang der Wertschöpfungskette auszubauen.
- einen Perspektivenwechsel zu vollziehen – von einer eher wissenschaftlich-faktenorientierten Herangehensweise hin zu einer Perspektive, die mehr die emotionalen Wünsche der Endkunden im Blick hat.

3. Kreislaufwirtschaft ermöglichen

Der Wunsch der Kundenbranchen, Ressourcen schonender zu nutzen und idealerweise vollständig wiederzuverwerten, wird immer stärker. Je endkundennäher und je schnelllebiger das Produkt, umso dominanter ist diese Forderung. Die Kundenbranchen sehen eine zunehmende Zahlungsbereitschaft für nachhaltigere Produkte, zumindest in Teilen des Marktes.

- Zwar kann die Chemieindustrie nicht allein eine geschlossene Kreislaufwirtschaft umsetzen. Die Kundenbranchen fordern aber, dass sie künftig einen größeren Beitrag dazu leistet.

4. Lebenszyklusperspektive etablieren

In der Regel optimieren die Hersteller jeder Wertschöpfungsstufe nur ihren Bereich, ohne die Konsequenzen für die Folgestufen zu berücksichtigen. Viele Unternehmen der Kundenbranchen planen, auf dem Weg der ganzheitlichen Optimierung von Wertschöpfungsketten weiter voranzuschreiten. Der chemischen Industrie wird dabei eine große Bedeutung zugesprochen, denn sie ist oft der wichtigste Vorlieferant.

- Die chemische Industrie sollte sich einer die Wertschöpfungskette übergreifenden Lebenszyklusperspektive – auch jenseits des Recyclingaspekts – stärker öffnen.

5. Transparenz gewährleisten

Die Endkunden fordern zunehmend mehr Informationen darüber, „was“ ein Produkt enthält, und möchten zudem verstehen, „wie“ und „wo“ das Produkt produziert wurde. Diesen Wunsch müssen die verbrauchernahen Kundenbranchen der Chemieindustrie bedienen.

- Die Kundenbranchen fordern deshalb von ihren Vorlieferanten die notwendigen Informationen ein – auch wenn diese Forderungen mit dem Schutz von deren Know-how kollidieren. Hier muss nach Lösungen gesucht werden, die beide Seiten zufriedenstellen.

6. Gefahrstoffe vermeiden

Endkunden möchten Produkte ohne Gefahrstoffe. Diese Forderung umfasst „echte“ Gefahrstoffe wie „gefühlte“ Gefahrstoffe.

- Die chemische Industrie muss den Wunsch der Konsumenten nach mehr „Natürlichkeit“ und Gesundheitsschutz bedienen und Gefahrstoffe so weit wie möglich vermeiden oder substituieren.



7. Ethische und soziale Standards einhalten

Je endkundennäher die jeweiligen Produkte, desto intensiver ist die Forderung der Kundenbranchen nach der Einhaltung von ethischen und sozialen Standards. Es besteht gerade bei der Förderung und Verwertung „kritischer“ Rohstoffe Handlungsbedarf.

- Die chemische Industrie als wichtiger Vorlieferant muss die Einhaltung dieser Standards in der eigenen Produktion, aber auch bei ihren Vorlieferanten gewährleisten.
- Sie muss in die Zertifizierung und Auditierung von Lieferanten investieren und die Ergebnisse ihren Kunden transparent zur Verfügung stellen.

8. Flexibler produzieren

Die Kundenbranchen fordern von der chemischen Industrie mehr Bereitschaft und die Fähigkeit, Lösungsansätze auszuprobieren und in flexiblen und kleinen Einheiten zu produzieren. Die Herausforderung wird sein, kleinere Anlagen profitabel in die existierenden Prozesswelten zu integrieren oder, wenn dies nicht möglich ist, neue Strukturen (Neugründungen, neue Geschäftsmodelle) aufzubauen.

- Die Chemieunternehmen sollten aktuelle Prozesse und Produktionsarchitekturen („World-Scale-Philosophie“) hinterfragen.

9. Geschäftsmodelle neu denken

Neben einer Flexibilisierung der Produktion und der Notwendigkeit, Gefahrstoffe zu vermeiden, gibt es eine Reihe weiterer Aspekte, die eine Hinterfragung des Geschäftsmodells nahelegen:

- Die Kundenbranchen erwarten zumindest eine teilweise Umstellung der Wertschöpfungsketten auf „natürliche“ Rohstoffe.
- Die Einführung von geschlossenen Kreisläufen verlangt nach neuen Geschäftsmodellen (zum Beispiel Leasing- oder Sharing-Modelle). Diese könnten zum Beispiel die Lebensdauer

der Produkte verlängern und so wiederum die Absatzvolumina der Chemieindustrie schmälern. Das erhöht wiederum die Notwendigkeit, nach alternativen Geschäften zu suchen.

- Um die zehn genannten Anforderungen der Kundenbranchen besser und schneller bedienen zu können, empfehlen diese den Chemieunternehmen eine stärkere Kooperation mit Start-ups.

10. Kommunikation verbessern

Der Chemiebranche gelingt es nicht immer, den Nutzen ihrer Produkte verständlich in die Kundenbranchen und die Öffentlichkeit zu transportieren. Diese Entwicklung ist teilweise mitverantwortlich für den Veränderungsdruck, dem sich viele Kundenbranchen ausgesetzt sehen.

- Die Kundenbranchen wünschen sich deshalb, dass die Chemieindustrie ihre vielfach als „Closed-Shop-Mentalität“ wahrgenommene Kommunikationshaltung überwindet. Dazu gehört die Gewährleistung von mehr Transparenz ebenso wie die Intensivierung der Kooperation und Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit.

Die zehn Anforderungen gelten für die sechs untersuchten Branchen Transport, Wohnungsbau, Elektronik, Konsumgüter, Ernährung und Energie gleichermaßen. Allerdings setzt jede Branche unterschiedliche Prioritäten. Für die Ernährungs- und Konsumgüterindustrie ist beispielsweise die Forderung nach mehr Transparenz die zentrale Forderung an die chemische Industrie. Für die Elektronik- und Energiewirtschaft hat die Forderung „Stärker in Lösungen denken“ eine höhere Priorität.



Die Sicht der Chemieindustrie

Branche sieht sich bereits im Umbruch

Die aktuellen Veränderungen in den Kundenbranchen sind teilweise fundamental. Die daraus resultierenden Veränderungen in der chemischen Industrie werden genauso grundlegend sein. Sie umfassen die gesamte „DNA“ der Branche – vom Umgang mit Rezepturen bis hin zu neuen Produktionswelten mit kleineren Anlagen. Management und Mitarbeiter müssen mit auf den Weg genommen werden. Bestehende Strukturen müssen ab- und neu aufgebaut werden.

Dieser Umbau braucht Zeit. Die interviewten Experten der Chemieunternehmen sehen die Branche bereits auf dem Weg:

- Die Unternehmen setzen sich bereits intensiv mit den Anforderungen der Kunden auseinander. Sie arbeiten beispielsweise intensiv daran, neue Lösungen zur Minimierung und zur Wiederverwertung von Plastikabfällen zu entwickeln.
- Gleichzeitig sind die Kunden jedoch noch nicht zufrieden. Eine Diskrepanz, die daran liegen mag, dass die Chemieindustrie von heute geprägt ist durch ihre Großanlagenstruktur. Die Entwicklung von neuen Technologien und Produkten erfordert vielfach neue Produktionsverfahren, die Investitionen in neue Anlagen bedingen. Diese lassen sich nicht „über Nacht“ realisieren.

Wucht von Trends teilweise unterschätzt

Die befragten Experten der Chemieunternehmen bestätigen die Sicht ihrer Kollegen in den Kundenbranchen:

- Die Position in der Wertschöpfungskette, die teilweise fehlende Endkundenperspektive und das „faktenbasierte“ Handeln der Chemiebranche haben dazu beigetragen, dass die Macht und die Geschwindigkeit, mit der globale Megatrends wie „Ökologie und Nachhaltigkeit“ reale Wirklichkeit werden, von den Chemieunternehmen teilweise unterschätzt wurden.
- Der Vorlieferant Chemieindustrie muss agiler werden, um schneller auf grundlegende Veränderungen reagieren zu können.

Forderungen der Chemiebranche an die Politik

Die Rahmenbedingungen und das regulatorische Umfeld müssen stimmen, soll der Veränderungsprozess zu einem positiven Ergebnis für die deutsche chemische Industrie führen. Hier gibt es bei einigen Themenfeldern politischen Handlungsbedarf. Die Branche fordert:



Technologieoffenheit und Freiräume für Innovationen, damit die Kreislaufwirtschaft realisiert werden kann.



Ausreichende Versorgung mit erneuerbaren Energien zu wettbewerbsfähigen Kosten muss zur Verfügung stehen.



Die Digitalisierung muss vorankommen.



Start-ups müssen stärker in Förderprogramme und die Innovationskette eingebunden werden.

Veränderungen bieten Chancen



Höhere Margen

Die Chancen, die sich aus den Veränderungen in den Kundenbranchen ergeben, sind vielfältig. Wenn ein Unternehmen beispielsweise individuelle Lösungen für die Herausforderungen seiner Kunden entwickelt, schafft es einen „Mehrwert“ gegenüber standardisierten Lösungen. Der Weg zu mehr individuellen Lösungen für die Kundenbranchen ist komplex und erfordert Investitionen. Dennoch sehen die befragten Experten für derartige Produkte eine höhere Zahlungsbereitschaft, was höhere Margen ermöglichen könnte.

Neue Märkte

Nicht alle Lieferanten kritischer Rohstoffe werden die Standards der zukünftig umfassenderen Zertifizierungs- und Auditierungsvorgaben erfüllen. Rohstoffe dieser Lieferanten können dann nicht mehr verwendet werden. Eine Verknappung wäre die Folge. Die Preise würden steigen, was wiederum der chemischen Industrie die Chance bietet, über die Entwicklung von Substituten neue Märkte zu erschließen.

Vorteil REACH

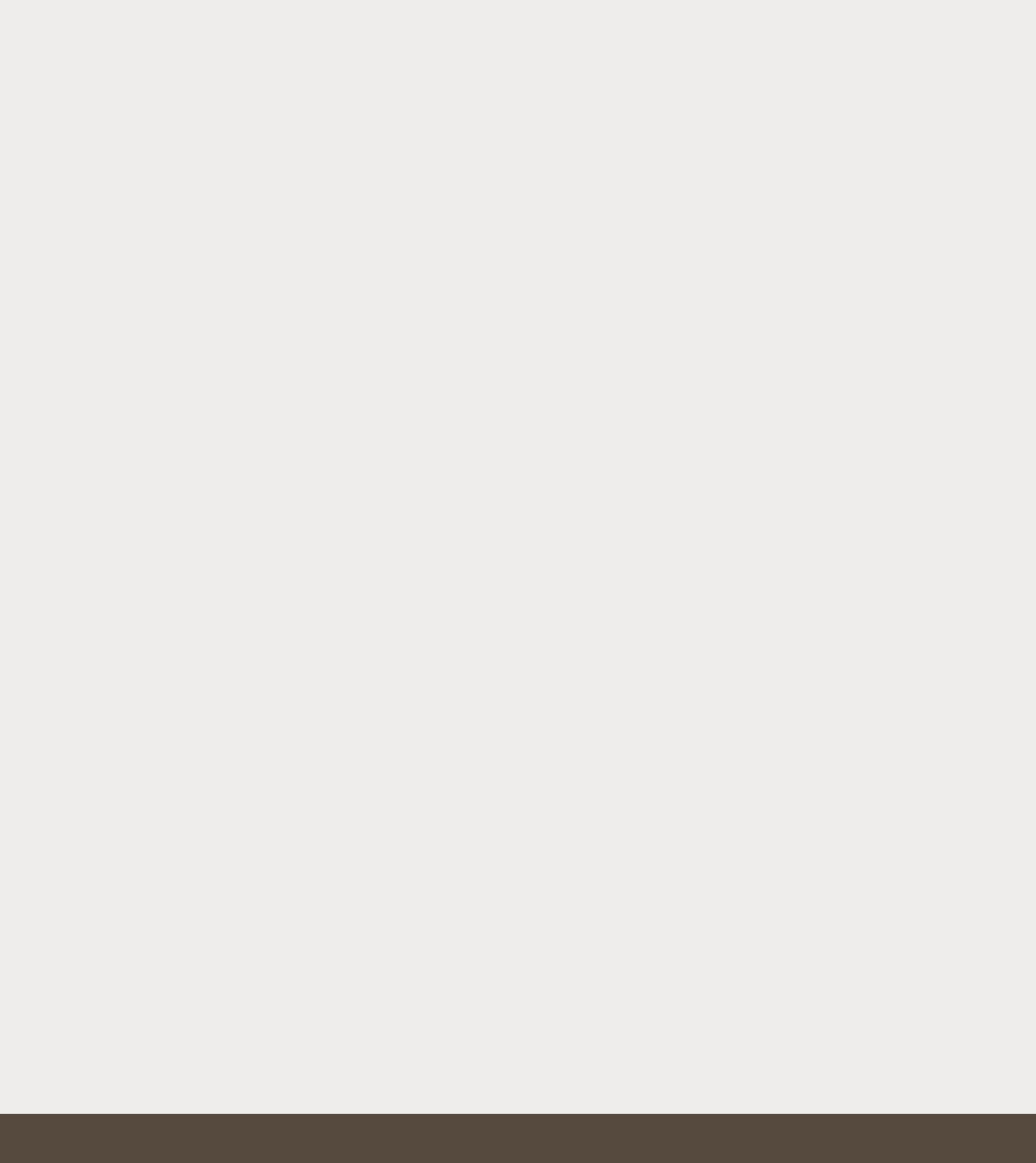
Für die meisten Experten der befragten Kundenbranchen ist die Forderung nach Transparenz unverzichtbar. Chemieunternehmen, die diese schnell, umfassend und glaubwürdig bedienen, werden einen Vorteil haben. Die europäische Chemikalienregulierung (REACH) könnte sich dabei zu einem Vorteil im globalen Wettbewerb entwickeln.

Numbering-up statt Scaling-up

Individuelle Lösungen bedeuten kleinere Produktionsanlagen und somit einen Effizienzverlust. Doch steigt die Flexibilität. Zukünftig könnte nicht mehr zwingend der effizienteste Anbieter, sondern der flexibelste das Rennen machen und „Numbering-up“ das traditionelle „Scaling-up“ ersetzen.

Energiewende schafft neue Optionen

Die Verbindungen zwischen Energie- und Chemieindustrie sind eng. Viele chemische Verfahren, wie beispielsweise die Depolymerisation von Kunststoffen oder Power-to-X, wären heute schon möglich, wenn Strom aus erneuerbaren Quellen zu günstigeren Preisen angeboten würde. In beide Richtungen könnten sich Optionen ergeben, die Geschäftsmodelle zu erweitern.





Chemie ist Zukunft. Damit diese Aussage auch morgen noch gilt, hat der VCI drei Studien in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse sollen helfen, die Zukunftsfähigkeit der Branche am Standort Deutschland zu sichern:

- Erwartungen der Kundenbranchen an die Chemieindustrie (Studiennehmer: Santiago)
- Auf dem Weg zu einer treibhausgasneutralen chemischen Industrie in Deutschland (Studiennehmer: DECHEMA und FutureCamp)
- Wege in die Zukunft – Weichenstellung für eine nachhaltige Entwicklung in der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Deutschland (Studiennehmer: Prognos)

Die Ergebnisse der ersten beiden Studien fanden Eingang in die VCI-Prognos-Studie. Unter Berücksichtigung des immer stärkeren Nachhaltigkeitsgedankens in der Gesellschaft untersucht letztere, welche Chancen diese Entwicklung langfristig der Branche bietet.

Die Studien stehen im Internet zum Download zur Verfügung:
www.vci.de

Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI)

Mainzer Landstraße 55
60329 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 2556-0
Telefax: +49 69 2556-1612

E-Mail: dialog@vci.de

Internet: Weitere Informationen finden Sie unter www.vci.de und www.chemiehoch3.de

Fotonachweis: Adobe Stock: © 3dkombinat, © adisa, © Africa-Studio, © Alberto-Masново, © blende11.photo, © hxdyl, © Jacob-Lund, © KB3, © Kwangmoozaa, © opolja; © BASF SE; © Henkel; iStock: © B&M Noskowski, © doomu, © imaginima; shutterstock: © Denis Ronin, © THINK A

Auflage: 3.500 **Stand:** September 2019

Klimaneutral gedruckt auf Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft.