

# Endspiel für Europas Chemie

Für die europäischen Chemieunternehmen ist jetzt strukturelle Klarheit entscheidend

Die europäische Chemieindustrie steckt in einer tiefen strukturellen Krise. Es handelt sich nicht um eine vorübergehende Schwächephase, sondern um einen fundamentalen Umbruch. Die Krise in der deutschen Industrie ist längst Realität – und sie trifft nun auch Chemie und Pharma mit voller Wucht. Im Geschäftsjahr 2025 sank die Produktion um 2,5 %, der Umsatz sogar um 3,0 %. Die Produktionsanlagen sind nur noch zu 70 % ausgelastet – ein historischer Tiefpunkt. In den kommenden Jahren könnten bis zu 20 % der Kapazitäten in einzelnen Wertschöpfungsketten vom Markt genommen werden.

Drei strukturelle Faktoren sind maßgeblich verantwortlich: eine sinkende Nachfrage, Kostennachteile gegenüber globalen Wettbewerbern und erhebliche Überkapazitäten in China, den USA und Indien, die zunehmend auf den Weltmarkt drängen. Unklarheiten über künftige Zollbarrieren verschärfen die Situation zusätzlich.

## Anlagenstilllegungen und Kapazitätsabbau auf Rekordniveau

Die aktuellen Entwicklungen sind Ausdruck einer strukturellen Krise. Unternehmen müssen ihre Portfolios konsequent an die neuen Marktbedingungen anpassen. Die Branche befindet sich bereits mitten in diesem Anpassungsprozess. Dow hat die Schließung eines Chlor-Alkali-Werks in Schkopau angekündigt, Huntsman beendet die Produktion von Maleinsäureanhydrid in Moers, LyondellBasell schließt sein Werk im niederländischen Maasvlakte, und Bayer stellt die Herbizidproduktion in Frankfurt ein. Zahlreiche weitere Standortentscheidungen wurden in den vergangenen Monaten verkündet. Allein 2023 und 2024 wurden rund 11 Mio. t Kapazität stillgelegt; weitere 20 Mio. t – vor allem bei Aromaten, Olefinen und Polymeren – könnten in den kommenden drei bis fünf Jahren folgen. Seit 2022 sind die Produktionsvolumina um etwa 30 Mio. t/a zurückgegangen. Damit erreicht der Kapazitätsabbau eine Dimension, die selbst im historischen Kontext der Branche beispiellos ist.

Diese Entwicklung steht für mehr als einen konjunkturellen Abschwung. Sie markiert einen schleichenden Rückzug der europäischen Chemie – leise, aber tiefgreifend. Mit jeder Anlage, die schließt, gehen nicht nur Wertschöpfung und Beschäftigung verloren, sondern auch Know-how, Innovationskraft und regionale Stabilität – und damit Zukunft.

Diese Dynamik trifft auf ein fragiles Netzwerk eng miteinander verflochtener Wertschöpfungsketten, in dem die Reduktion von Produktionsvolumina und die dauerhafte Herausnahme von Kapazitäten nicht isoliert wirken. Vielmehr stören sie bestehende Stoffströme, erhöhen die systemische Fragilität und schwächen die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Industrie nachhaltig. Das europäische Chemienetzwerk – einst ein Symbol für integrierte Effizienz – droht zunehmend aus dem Gleichgewicht zu geraten.



Frank Jenner,  
Alvarez & Marsal  
Deutschland

© Alvarez & Marsal



Michael Timm,  
Alvarez & Marsal  
Deutschland

© Alvarez & Marsal

Chemie und Pharma bilden das industrielle Rückgrat Deutschlands. Die Deindustrialisierung ist längst kein theoretisches Szenario mehr. Die Branche steht vor einer schmerzhaften Markthereinigung, deren Folgen weit über einzelne Standorte hinausreichen.

Gleichzeitig verschärft sich die Lage auf der Eigentümerseite: Mit dem Auslaufen zahlreicher Private-Equity-Engagements und dem Mangel an kaufwilligen Investoren schwindet für viele Chemieunternehmen die Hoffnung auf einen geordneten Exit. Wo Verkäufe an schwachen Fundamentaldaten scheitern, rücken Stilllegungen, Portfolioanpassungen und tiefgreifende Restrukturierungen als letzte Handlungsoption in den Vordergrund.

## Zwischen Commodity-Plattformen und Spezialnischen

Die Kluft zwischen angeschlagenen Commodity-Plattformen und profitablen Spezialnischen wächst. Das treibt M&A-Aktivitäten, Spin-offs und Kapitalumverteilungen an. Besonders betroffen sind Upstream-Ketten wie Olefine, Polyolefine und Intermediates, die unter stagnierender Nachfrage und einer Flut globaler Überkapazitäten leiden.

Diese Polarisierung spiegelt sich auch strategisch wider: Während differenzierte Spezialchemiegeschäfte – geprägt durch Intellectual Property, anwendungsspezifisches Know-how und tendenziell Asset-Light-Strukturen – gezielt ausgebaut werden, geraten Basischemie- und Intermediategeschäfte zunehmend in den Modus des „Survival of the Fittest“. Nur hochintegrierte Akteure mit Verbundstrukturen, die maximale Effizienz in Energie- und Stoffströmen erreichen, können ihre strukturellen Kostennachteile noch (teilweise) kompensieren.

Die bisherige Strategie des „Last Man Standing“ reicht jedoch nicht



© Elina - stock.adobe.com

mehr aus. In einem globalen Überangebotsmarkt wird selbst das effizienteste europäische Asset langfristig kaum wettbewerbsfähig bleiben, wenn es nicht in eine klar differenzierte Wertschöpfungslogik eingebettet ist.

Eine Analyse von Alvarez & Marsal zeigt zudem, dass technische Kunststoffe wie Polyamide oder PVC doppelt unter Druck stehen: einerseits durch strukturelle Nachfrageschwächen in Schlüsselindustrien wie Automobil- und Wohnungsbau, andererseits durch zunehmende Konkurrenz aus preisgünstigen Importen.

– und die Konsequenzen auch dann zu ziehen, wenn sie schmerzhaft sind. In vielen Fällen wird der geordnete Rückzug aus unprofitablen Aktivitäten zur rationalsten und cash-schonendsten Option, um Liquidität zu sichern, gesunde Geschäftsteile zu stabilisieren und eine nachhaltige Zukunftsperspektive zu bewahren.

Es geht nicht mehr um kosmetische Portfoliopflege, sondern um harte Entscheidungen. Wer die strukturelle Realität anerkennt, schützt am Ende das, was noch Substanz hat. Oft gibt es schlicht keine realistische Option

hige Energiepreise, eine entschlackte Regulierung und gezielte Infrastrukturinvestitionen sind Grundvoraussetzungen, damit die industrielle Transformation gelingt und Wertschöpfung in Europa erhalten bleibt.

Auch auf europäischer Ebene wächst das Bewusstsein für die strategische Bedeutung der Chemieindustrie. Mit dem von der EU-Kommission vorgestellten „Action Plan for the Chemical Industry“ und der geplanten „Critical Chemical Alliance“ rückt das Thema Resilienz in den Mittelpunkt der europäischen Industriepolitik. Ziel ist es, kritische Produktionskapazitäten zu sichern, Investitionen zu modernisieren und die regulatorischen Rahmenbedingungen zu vereinfachen. Wird dieser Ansatz konsequent umgesetzt, könnte er helfen, Europa von der Analyse in den Handlungsmodus zu führen – und damit ein Signal setzen, dass industrielle Transformation und Standortpolitik wieder zusammengedacht werden.

Chemie und Pharma bilden, wie weiter oben bereits erwähnt, das industrielle Rückgrat Deutschlands – bricht diese Basis weg, hat das weitreichende Konsequenzen für Arbeitsplätze, Innovationen und industrielle Wertschöpfung im gesamten Land. Wo die Chemie schwächelt, gerät auch der Mittelstand unter Druck – und mit ihm das Rückgrat der deutschen Industrie. Die Folgen reichen weit über die Branche hinaus: weniger Investitionen,

## ZU DEN PERSONEN

**Frank Jenner** ist Geschäftsführer bei Alvarez & Marsal in Frankfurt. Der promovierte Ingenieur verfügt über rund 30 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Supply-Chain-Prozessmodellierung und -design, organisatorisches Veränderungsmanagement, Initiativen zur Geschäftsverbesserung und Transformationsexzellenz in den Branchen Chemie, Biowissenschaften, Lebensmittel und Pharma. Bevor Jenner zu A&M kam, leitete er bei EY den Sektor Chemicals & Advanced Materials auf globaler Ebene.

**Michael Timm** ist Geschäftsführer bei Alvarez & Marsal in Düsseldorf. Mit fast 20 Jahren Erfahrung in der Chemie- und Prozessindustrie ist er auf Transformationsprozesse spezialisiert, die Strategieentwicklung, Reorganisation, Ausgliederungen, Integration und Leistungsverbesserung erfordern. Bevor er zu A&M kam, war Timm zehn Jahre lang bei Lanxess tätig, zuletzt als Vice President of Marketing & R&D für einen Geschäftsbereich. Davor arbeitete er u.a. bei Roland Berger.

geringere Kaufkraft und ein Verlust an wirtschaftlicher und sozialer Stabilität.

## Fazit

Die europäische Chemieindustrie steht vor einer grundlegenden Neuordnung. Unternehmen, die ihre Portfolios frühzeitig anpassen, Kapital diszipliniert umverteilen und strategische Partnerschaften nutzen, können gestärkt aus der Krise hervorgehen. Für andere werden tiefgreifende Einschnitte unvermeidlich sein.

Der Wandel eröffnet zugleich die Chance, widerstandsfähige Segmente und nachhaltige Geschäftsmodelle zu stärken – und damit das Fundament für eine wettbewerbsfähige und resilientere Chemie in Europa zu legen.

*Michael Timm, Managing Director, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH, Düsseldorf*

■ mtimm@alvarezandmarsal.com

*Frank Jenner, Managing Director, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH, Frankfurt am Main*

■ fjenner@alvarezandmarsal.com

■ alvarezandmarsal.com

Der Kapazitätsabbau erreicht eine Dimension, die im historischen Kontext beispiellos ist.

Relativ stabil zeigen sich dagegen Spezialchemie- und Life-Sciences-Segmente – etwa Aromen, Biopolymere, APIs oder Wasseraufbereitungsmittel. Sie profitieren von langfristigen Nachfrageimpulsen, regulatorischem Schutz und hohen Eintrittsbarrieren, die ihre Wettbewerbsposition stützen.

## Strategische Klarheit statt Aufschub

Über alle Wertschöpfungsketten hinweg gilt: Die Zeit der halbherzigen Portfoliodiskussionen ist vorbei. In einem Umfeld aus anhaltenden Überkapazitäten, hohen Energiekosten und strukturell schwacher Nachfrage brauchen Chemieunternehmen heute vor allem eines – kritische Ehrlichkeit. Es reicht nicht mehr, auf bessere Marktbedingungen zu hoffen oder auf eine kurzfristige zyklische Erholung zu setzen.

Entscheidend ist, Geschäftssegmente und Anlagen schonungslos auf ihre Zukunftsfähigkeit zu prüfen

mehr, bestimmte Geschäfte zu reparieren. Anstatt Ressourcen in Sanierungsversuche ohne Aussicht auf strukturelle Besserung zu binden, müssen Unternehmen die knappe Managementaufmerksamkeit und Liquidität gezielt auf zukunftsfähige Geschäftsfelder lenken. Daraus ergeben sich in der Praxis drei strategische Handlungsrichtungen, die sich je nach Ausgangslage kombinieren lassen:

### 1. Rückzug und Konsolidierung

Die Konzentration auf wenige, wettbewerbsfähige Kernstandorte und Produktionscluster ermöglicht Skaleneffekte und stärkt die Ertragskraft. Unprofitable Anlagen werden konsequent geschlossen – nicht als Notmaßnahme, sondern als bewusste Entscheidung zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit.

### 2. Rekonfiguration und Integration

Investitionen in spezialisierte Nischen, Downstream-Anwendungen oder Kreislaufwirtschaftsmodelle eröffnen neue Wachstumsfelder. Der Fokus verschiebt sich von breit angelegten Commodity-Plattformen hin zu margenstärkeren, resilienteren Spezialsegmenten.

### 3. Verkauf oder Stilllegung

Nicht-tragfähige Segmente werden gezielt veräußert oder geordnet vom Markt genommen. Dies schafft Liquidität, reduziert Verluste und ermöglicht die Umverteilung von Kapital in tragfähige Geschäftsmodelle.

Wir erleben, dass die Stilllegung ganzer Standorte zunehmend zu einem bewussten strategischen Hebel wird. Entscheidend ist dabei die frühzeitige Einbindung der Mitbestimmung und die gemeinsame Bewertung von Alternativen.

## Rahmenbedingungen als Schlüsselfaktor

Neben diesen unternehmerischen Weichenstellungen bleibt auch die Politik gefordert. Wettbewerbsfähige

PEOPLE

PLANET

PERFORMANCE

CHT

SMART CHEMISTRY WITH CHARACTER.

3P

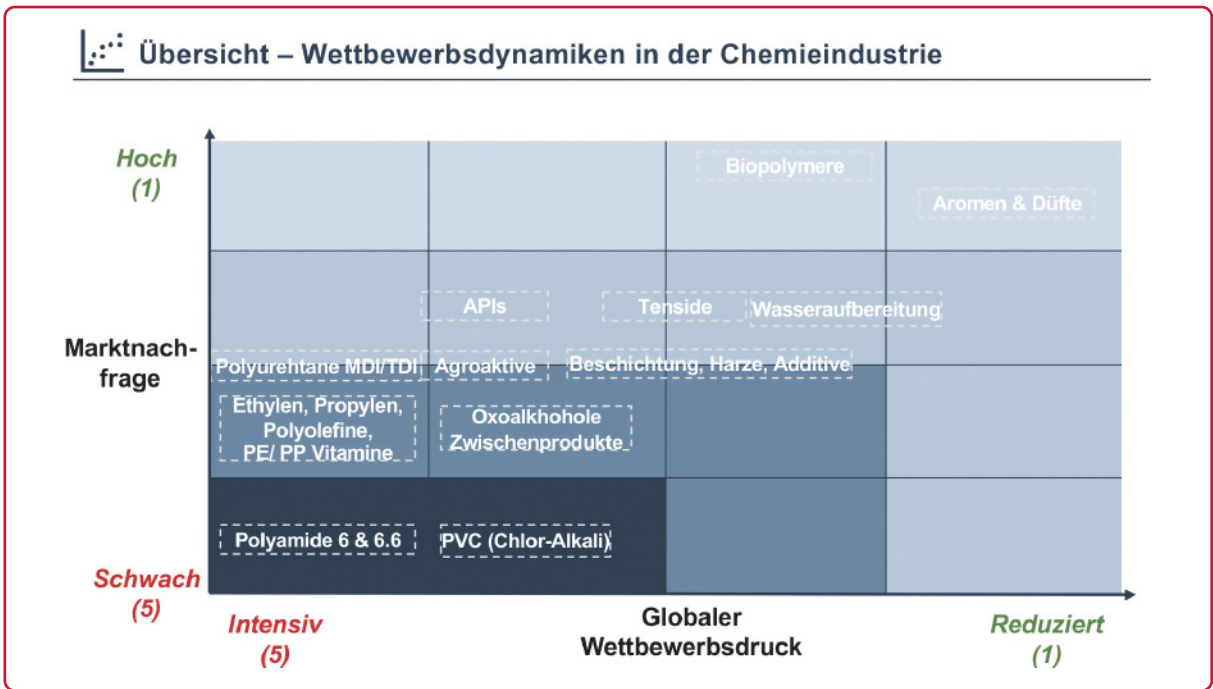
PEOPLE PLANET PERFORMANCE

VERANTWORTUNG FÜR DIE ZUKUNFT ÜBERNEHMEN

LÖSUNGEN UND PRODUKTE FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG:

Sie möchten in einem internationalen Chemie-Unternehmen den Wandel mitgestalten und für nachhaltige Veränderungen sorgen? Dann bewerben Sie sich jetzt und werden Teil unseres Teams: [career.cht.com](https://career.cht.com)

© Alvarez & Marsal Deutschland GmbH



Einige chemische Wertschöpfungsketten sind stärker betroffen als andere. Die Kluft zwischen schwachen Commodity-Plattformen und erfolgreichen Spezialnischen wächst.