

Innovationsroute 2030

Was uns in Deutschland wirklich voranbringt

Politik und Wirtschaft scheinen sich einig: Wir können Deutschland als relevanten Standort der Chemie- und Pharmaindustrie nur dann erhalten, wenn wir bei der Innovationskraft zur Weltspitze gehören. Dennoch entsteht der Eindruck, dass diese Einigkeit zu oft bei Willensbekundungen endet. Wie könnte ein konkreter Plan zur Stärkung der Innovation also aussehen? Ein Vorschlag.

Pharma und Chemie zählen zu den tragenden Säulen der europäischen Wertschöpfung. Mit rund 480.000 direkt beschäftigten Menschen allein in Deutschland ist die Industrie weit über die eigenen Umsätze hinaus systemrelevant. Dennoch verliert der Standort weiter an Stabilität: Auftragseingänge und Kapazitätsauslastung liegen spürbar unter früheren Jahren. Investitionen im Inland sinken und viele Unternehmen bauen Personal ab. In manchen Statistiken macht Pharma noch einen positiven Unterschied, die Chemie allein aber krankt überall. Auch der Ausblick in der aktuellen CHEMonitor-Studie (vgl. CHEManager 11/2025) bestätigt diesen Negativtrend.

Ins Machen kommen: Innovation innovieren

Offensichtlich bedarf es der Innovation im Wortsinn: Erneuerung. Eine klare Route, die Innovations- und damit einhergehend die globale Wettbewerbsfähigkeit unserer Chemie- und Pharmabranche zu stärken, ist gefragt. Die gute Nachricht: Die Grundlagen sind vorhanden: Eine hochqualifizierte Arbeitnehmerschaft, gut positionierte Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie eine erfolgreiche Grundlagenforschung. Doch all diese Assets müssen schneller, konsequenter und gemeinschaftlicher genutzt werden. Natürlich sind auch in diesem Zusammenhang Regulierung, Energie- und Arbeitskosten von zentraler Bedeutung, genau wie zersplitterte Förderprogramme und eine unzureichende Translationsinfrastruktur das Tempo und die Wirkung von Innovation noch immer abbremsen. Die Politik zeigt, wenngleich noch nicht in der geforderten Geschwindigkeit, dass sie diese Themen verstanden hat. Gleichzeitig ist es für alle Unternehmen wichtig, bessere Umstände nicht abzuwarten, sondern schon jetzt an den Hebeln zu ziehen, die für sie direkt greifbar sind. Die folgenden fünf stechen bei den Analysen der letzten Jahre heraus.

Startpunkt: Von der Exzellenz der Forschung in die Anwendung

Die deutsche Chemieforschung gehört zu den leistungsfähigsten weltweit. Angesichts dieser Stärke gilt es, den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Durchbrüchen



Juan Rigall,
Santiago Advisors

effektiv in neue Produkte, Lösungen und Anwendungen umzusetzen. Die gesamte Innovationskette muss sich auf den wirtschaftlichen Erfolg der entwickelten Produkte ausrichten. Hierzu braucht es über Instituts- und Unternehmensgrenzen hinweg gebündelte Kräfte, gemeinsame Schwerpunkte sowie Investitionen in Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Für viele Unternehmen bedeutet das auch, ihr Innovationsportfolio neu zu justieren. Statt der klassischen 80/20-Verteilung von kurzfristiger Produktentwicklung und der Forschung nach radikalen Innovationen sollte mit etwa 90/10 der kurzfristig messbare Wertbeitrag stärker im Fokus stehen. Wir können uns eine Produktentwicklung in der Chemie über zwölf Jahre nicht mehr leisten. Bis die Dispersion fertig ist, hat der Markt sich fünfmal gedreht. Hilfreich dagegen sind folgende Leitfragen: Was können wir in drei bis fünf Jahren zur Marktreife bringen? Welche Entwicklungsschritte sollten wir mit anderen machen? Welche Themen müssen wir allein bewältigen? Nur da, wo die Brücke von der Grundlagenforschung zur industriellen Anwendung stringent und ohne unnötige Barrieren gelingt, entsteht eine positive Dynamik.

Cluster und Ökosysteme: Wo Innovation tatsächlich entsteht

Zwei Beispiele für ein funktionierendes Innovationsökosystem in Deutschland sind München und Heilbronn. Zum einen haben sich rund um die Ludwig-Maximilians-Universität und die Technische Universität München forschungsnahe Start-ups, angewandte Forschungseinrichtungen und Industrieunternehmen zu einem leistungsfähigen Hub entwickelt. Auch ein dediziertes Gründer- und Innovationszentrum für Biotechnologie mit hoher Anziehungskraft für Life-Sciences-Unternehmen gehört dazu.

Zum anderen lässt sich in Heilbronn beobachten, wie die Schwarz-Gruppe als Unternehmen durch



© iPhoto - stock.adobe.com

gezielte Investitionen in Technologie ihr eigenes Innovationscluster schafft. Mit dem IPAI Campus (Innovationspark für Künstliche Intelligenz) entwickelt sie dort ein umfassendes KI-Ökosystem, an dem sich über 40 Organisationen und Institutionen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung beteiligen. Erklärtes Ziel des Campus ist es, die Lücke zwischen exzellenter Forschung und praktischer Anwendung zu schließen. Hier können sich Chemie und Pharma inspirieren lassen: Neue Technologien entfalten ihre Wirkung nicht primär in F&E-Abteilungen, sondern dort, wo Daten, Prozesse und Fachwissen systematisch zusammengeführt werden.

Für eine erfolgreiche europäische Innovationslandschaft braucht es darüber hinaus eine klare Priorisierung, da weder die EU noch die Unternehmen alles gleichzeitig fördern können. Einige wenige Exzellenzcluster mit kritischer Masse wirken stärker als viele kleine Einzelinitiativen. Die Frage lautet: Was sind die gemeinsamen oder industrieweiten Innovationsfelder, in denen wir als deutsche und europäische Chemie- und Pharmaindustrie Durchbruchinnovationen erzielen wollen? Ergänzend sollte die Förderarchitektur es leichter machen, privates Kapital zu mobilisieren.

Domain Knowledge: Europas großer Vorteil

Der internationale Wettbewerb wird häufig über Kapital, Talent oder

Rechenleistung beschrieben. Doch Europa besitzt eine Stärke, die sich nicht imitieren lässt: jahrzehntelang gewachsenes, institutionelles Wissen, das sog. Domain Knowledge. Produktionsdaten, Prozessentwicklungen, klinische Studienhistorien oder ein über Generationen kultiviertes Qualitätsverständnis – all das bildet einen Wissensschatz, den man nicht kurzfristig aufbauen kann. Gerade in der

**Wir können uns eine
Produktentwicklung in der Chemie über
zwölf Jahre nicht mehr leisten.**

Anwendung von KI zur Innovation wird dieses Wissen zum entscheidenden Hebel. Während Grundmodelle global verfügbar werden, entsteht echte Wertschöpfung dort, wo KI mit realen industriellen Prozessen zusammengeführt wird. Wenn europäische Unternehmen ihre Datenbestände und ihr Domain Knowledge systematisch erschließen und nutzen, entsteht ein unschätzbarer Wettbewerbsvorteil.

Unterschätzter Standortfaktor: Innovationskultur

Innovationsfähigkeit entsteht nicht nur durch Strukturen, sondern auch durch Haltung. 82% der Entscheider nannten im CHEMonitor 2/2025 die Förderung einer innovations-

freundlichen Unternehmenskultur als wichtigen Hebel. Eine moderne Fehlerkultur ist genauso unverzichtbar wie attraktive Karrierepfade und die wettbewerbsfähige Vergütung von Spitzenkräften. Vor allem aber bedeutet eine moderne Innovationskultur, Mut zu belohnen – in Pilotprojekten, in neuen Geschäftsmodellen und in der Zusammenarbeit mit Start-ups. Jeder kleine Erfolg, jede gelungene

Kooperation fördert eine positive Aufbruchsstimmung, die zum entscheidenden Multiplikator für Innovation werden kann.

Globale Innovations-Hubs: Das verbindende Rückgrat der Innovation

Eine besondere Rolle wird den großen europäischen Chemie- und Pharmaunternehmen zuteil. Sie verfügen über wertvolle, globale F&E-Netzwerke, von Boston über Kalifornien bis Singapur und Shanghai. Diese internationale Präsenz ist ein strategischer Vorteil, der viel stärker und effektiver genutzt werden muss – für schnelle, marktorientierte Innovationen ebenso wie für langfristige Forschungsprogramme. Das bedeutet auch, über Grenzen

ZUR PERSON

Juan Rigall ist Geschäftsführer und Mitgründer der Strategie- und Organisationsberatung Santiago Advisors. Seit 1996 ist er als Top-Management-Berater tätig und zählt zahlreiche Konzerne und Marktführer im Mittelstand, v.a. in den Life-Sciences- und Hightech-Industrien, zu seinen Kunden. Im Jahr 2007 initiierte er gemeinsam mit dem CHEManager-Team das Trendbarometer CHEMonitor.

hinweg zu denken. Wenn bspw. die Demonstrationsanlage für einen innovativen Prozess, der an einem Innovations-Campus in Deutschland entwickelt wurde, aus Kostengründen nicht dort errichtet werden kann, ist es für unsere Industrie am Ende doch entscheidend, dass die Anlage überhaupt gebaut wird. Ein globales Netzwerk mit einer Vielfalt an Fähigkeiten und Standortvorteilen kann hier den entscheidenden Unterschied machen. Wenn große Unternehmen den Anspruch an ihre Netzwerke erhöhen und ihr Know-how systematisch in gesamte Wertschöpfungsketten zurückspiegeln, profitieren Mittelstand, Start-ups und Forschungseinrichtungen mit ihnen. In der Kombination aus globalem Zugriff, breiten Anwendungsszenarien und tiefem Wissen verfügen wir in Deutschland und Europa über eine gewachsene Stärke, auf die wir aufbauen sollten.

Eine gemeinsame Agenda für Europas Innovationsfähigkeit

Die Innovationsroute für Deutschland und Europa ist anspruchsvoll – aber sie ist machbar. Entscheidend ist das Zusammenspiel aller beteiligten Akteure. Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Politik müssen ihre Stärken einbringen und durch passende Rahmenbedingungen, schnelle Fördermechanismen und ehrliche Willenskraft ergänzen. Es geht nicht darum, dass einer den ersten Schritt macht, sondern darum, dass alle das tun, was in ihrer unmittelbaren Verantwortung liegt. Von der kulturellen Offenheit bis zur Beschleunigung von Transferstrukturen muss auf allen Ebenen daran gearbeitet werden, die Innovationskraft – und damit die Wettbewerbsfähigkeit – des Standorts zu stärken.

*Juan Rigall, Geschäftsführer,
Santiago Advisors, Willich*

- juan.rigall@santiago-advisors.com
- www.santiago-advisors.com



chemonitor
IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS



Strukturwandel aktiv gestalten

Das **Trendbarometer für die deutsche Chemie- und Pharmabranche** geht in die nächste Runde.

Welche strategischen Maßnahmen ergreifen Unternehmen der Branche, um der aktuellen Krise zu begegnen? Welche Chancen ergeben sich für sie durch das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität? Diesen Fragen widmet sich die CHEMonitor-Befragung 1/2026.

Nehmen Sie bis zum **10. März 2026** an der aktuellen CHEMonitor-Umfrage teil und profitieren Sie von den exklusiven Informationen für Panel-Mitglieder.

Weitere Infos unter
www.CHEMonitor.com

Jetzt Panel-Mitglied werden

