

Wir müssen über Wachstum reden

Wie Chemieunternehmen mitten im Strukturwandel neue Wachstumsfelder erschließen

Die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie arbeitet hart an sich. Standorte werden angepasst, Strukturen verschlankt, Kosten gesenkt. Das ist notwendig, beantwortet aber nicht die entscheidende Frage: Woher kommt künftiges Wachstum? Für eine Antwort darauf lohnt sich der Blick auf Amerikas „What does it take?“-Mentalität, verbunden mit einem Instrument, das Wachstumschancen systematisch sichtbar macht. Wer Opportunitäten früh erkennt und konsequent erprobt, kann daraus langfristig tragfähiges Geschäft entwickeln.

In Gesprächen mit Chemieunternehmen in den USA ist ein Thema seit Monaten nicht wegzudenken: Halbleiterchemie. Die Gründe liegen auf der Hand: Hier gibt es weder einen Nachfrageengpass noch eine Grundsatzeindebatte. Für die Produktion eines einzigen Chips werden rund 500 Fein- und Spezialchemikalien benötigt. Die Investitionen in Halbleiterfabriken steigen laut dem globalen Industrieverband der Branche, SEMI, 2026 um 18 % auf 133 Mrd. USD. Der Markt ist da, das Potenzial ist da, die Anwendungsperspektiven ebenfalls. Die Reaktion unserer amerikanischen Gesprächspartner ist entsprechend klar: Let's go.

Genau diese Reaktion ist der Punkt – die Halbleiterchemie dient hier nur als Beispiel. Auch der deutschen Chemie mangelt es nicht an Wachstumsfeldern. Was uns häufig fehlt, sind die Konsequenz und Geschwindigkeit, mit denen wir die bestehenden Opportunitäten priorisieren und erproben.

Marktorientierung in Amerika: „What does it take?“

Wie wichtig das ist, zeigt die letzte CHEMonitor-Befragung vom März 2026. 73 % der Entscheider sehen den größten Änderungsbedarf bei Produktions- und Standortstrukturen, gefolgt von IT und Verwaltung. Der Strukturwandel hat die Branche in der Breite erfasst. Das Geschäftsmodell landet dagegen am Ende der Rangliste. Anders gesagt: Wir optimieren mit großer Energie das Bestehende und sprechen zu wenig darüber, wie neues Geschäft entsteht. Dabei gilt am Ende eine einfache Wahrheit: Kein Sparprogramm ersetzt einen Auftrag. Am Ende hilft uns nur der Markt.

In diesem Punkt lohnt der Blick in die USA. In unseren Gesprächen erleben wir, wie konsequent amerikanische Unternehmen ihr Handeln am



Hermann Schiegg,
Santiago Advisors



Ole Hofmann,
Santiago Advisors

Markt ausrichten. Wird ein attraktives Feld identifiziert, folgt nicht zuerst die Diskussion über Risiken, Zuständigkeiten und Gremienwege, sondern eine einzige Frage: What does it take? Was braucht es, um dort erfolgreich zu sein, und wie schnell können wir es beschaffen? Diese Haltung zahlt sich aus. Die US-Fein- und Spezialchemieproduktion wuchs 2025 um 6,5 %, getragen vor allem vom Investitionsboom rund um künstliche Intelligenz und Halbleiter. Deutsche Unternehmen kennen diese Dynamik längst; die USA sind mit Direktinvestitionen von zuletzt rund 43,5 Mrd. EUR der wichtigste Auslandsstandort für die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie. Die Lektion lautet aber nicht Verlagerung. Die Lektion lautet Tempo und Marktfokus – und beides lässt sich auch von Deutschland aus erfolgreich umsetzen.

Der Opportunity-Radar: suchen, bevor andere finden

Marktorientierung beginnt schon bei der Suche nach Wachstumsfeldern. Viele Unternehmen entdecken diese zufällig – über einzelne Kundenanfragen, Messen oder das Engagement Einzelner. Was häufig fehlt, ist ein systematisches Früherkennungsinstrument, ein Opportunity-Radar (siehe Grafik).

Die Logik ist einfach, entscheidend ist der Zuschnitt der zugehörigen



Suchfelder. Gescannt werden sollten die konkreten Mechanismen, aus denen Marktchancen erwachsen können. Dazu gehören ein neuer Nachfragesog wie in der Halbleiterchemie, Regulierungs- und Substitutionsdruck wie bei PFAS, technologische Durchbrüche wie die Elektrosynthese sowie Angebotslücken, etwa durch Werkschließungen und Wettbewerbsbeiträge. Jedes dieser vier Felder ist ein Suchvektor, für den sich wiederholbare Suchfragen definieren und mit spezifischen Datenquellen hinterlegen lassen, von Kundenanfragen und Endmarktinvestitionen über Regulatorik-Monitoring und Patentanalysen bis zu Marktaustrittsmeldungen.

Kandidaten, die hinsichtlich Marktattraktivität, Zugänglichkeit und Potenzial überzeugen, rücken ins Zentrum des Radars und werden priorisiert; der Rest bleibt unter Beobachtung. Das bedeutet auch, dass der Radar nicht als einmaliges Strategieprojekt betrachtet werden sollte. Er entfaltet seine volle Wirkung erst als permanenter Bestandteil der Unternehmenssteuerung, indem er regelmäßig aktualisiert und mit klarer Verantwortung in der Geschäftsführung verankert wird. So werden Marktchancen sichtbar, bevor sie besetzt sind.

Vom Potenzial zur Probe aufs Exempel

Wichtig ist, dass man nicht bei der Entdeckung von Marktchancen stehen bleibt. Häufig beobachten wir, dass die Diskussion von Opportunitäten direkt

nach der Bestimmung von Marktgröße und Potenzial ins Stocken gerät, also genau dort, wo die eigentliche Arbeit beginnen sollte. „What does it take?“ lässt sich als Managementaufgabe in vier Fragen übersetzen:

Leistung: Welche Produktspezifikationen, Qualitäten und Qualifizierungen verlangt der Markt, und wie weit sind wir davon entfernt? Zugang: Über welche Kunden, Kanäle und Referenzen kommen wir ins Geschäft, und welches Liefer- und Servicemodell wird erwartet? Fähigkeiten: Welche Technologien, Kapazitäten und Zulassungen müssen wir aufbauen oder zukaufen, und wo sollten wir mit Partnern kooperieren? Wirtschaftlichkeit und Tempo: Welches Investment, welche Meilensteine, welcher realistische Zeitplan führen zu einem tragfähigen Geschäft?

Auf Basis der Antworten gilt es dann, möglichst schnell in die praktische Erprobung zu kommen. Statt monatelang Planungssicherheit zu simulieren, wird die kritischste Annahme mit einem überschaubaren Markttest überprüft, etwa durch einen Pilotkunden, eine Musterqualifizierung oder ein 90-Tage-Experiment. Wer so vorgeht, lernt schneller als der Wettbewerb, ob aus einem Potenzial ein Geschäft werden kann.

Deutsche Stärke im Betrieb

So sehr wir in der Marktorientierung „amerikanischer“ werden sollten, in der Umsetzung sollten wir „deutsch“ bleiben. Denn nicht alles ist in den USA besser. Unsere Stärke liegt im industriellen Betrieb. Stabile Prozesse, kontinuierliche Verbesserung, mitgedachte Automatisierung, kompromisslose Arbeits- und Anlagensicherheit. Genau diese Betriebsexzellenz ist der Grund, warum Kunden weltweit deutschen Chemieunternehmen vertrauen. Fällt die Entscheidung für ein Wachstumsfeld, wird diese Stärke zum zentralen Wettbewerbsvorteil. Wer schneller als andere vom Piloten in den verlässlichen Modus Operandi kommt, gewinnt die Marge, die andere im Hochlauf verlieren. Amerikanische Schnelligkeit im Erschließen, deutsche Exzellenz im Betreiben – diese Kombination ist schwer zu kopieren.

Die genannten Chancen bestehen dabei keinesfalls nur für Großkonzerne. 96 % der Betriebe der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie zählen gemäß des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) zum Mittelstand, der 58 % der Beschäftigten stellt. Gerade spezialisierte Mittelständler sind prädestiniert für

attraktive Nischen – nah am Kunden und stark in der Anwendung.

Vertrieb als Wachstumssensor

Überdies stimmt ein Ergebnis der letzten CHEMonitor-Befragung in diesem Zusammenhang zuversichtlich: 38 % der befragten Manager planen Personalaufbau im Vertrieb – mitten im Strukturwandel ein bemerkenswertes Signal in Richtung Marktchancen. Entscheidend wird sein, wofür diese Kapazität eingesetzt wird. Verkauft der Vertrieb nur das bestehende Portfolio besser? Oder wird er zum Sensor des Opportunity-Radars, der systematisch neue Anwendungen, Nischen und ungelöste Kundenprobleme aufspürt? Dass die Branche die Kraft dazu hat, zeigt der CHEMonitor ebenfalls: 87 % der Entscheider sagen, ihr Unternehmen habe seine

Zu den PERSONEN

Hermann Schiegg ist Mitgründer und Partner von Santiago Advisors, einer Unternehmensberatung mit Fokus auf die Chemie- und Pharmaindustrie. Seit mehr als zwei Jahrzehnten berät er Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen sowie internationalen Industriekonzerne zu Fragen der Strategie- und Organisationsentwicklung. Schiegg studierte Maschinenbau an der Technischen Universität München und promovierte dort zur Organisation von Entwicklungsprozessen. Schiegg ist Co-Autor des Trendbarometers CHEMonitor.

Ole Hofmann ist Senior Principal, Chemical Practice, bei Santiago Advisors. Der studierte Betriebswirt ist seit rund 20 Jahren in der Strategieberatung tätig. Er unterstützt sowohl mittelständische Industrieunternehmen als auch internationale Konzerne bei strategischen Veränderungsprozessen und verbindet dabei strategische Fragestellungen mit operativer Umsetzung. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der Zusammenarbeit zwischen europäischen und asiatischen Unternehmen.

Zukunftsfähigkeit maßgeblich selbst in der Hand. Diese Zuversicht braucht jetzt eine Richtung – und die weist der Markt.

Hermann Schiegg, Senior Partner, Santiago Advisors, München
Ole Hofmann, Senior Principal, Santiago Advisors, Willich

■ hermann.schiegg@santiago-advisors.com

■ ole.hofmann@santiago-advisors.com

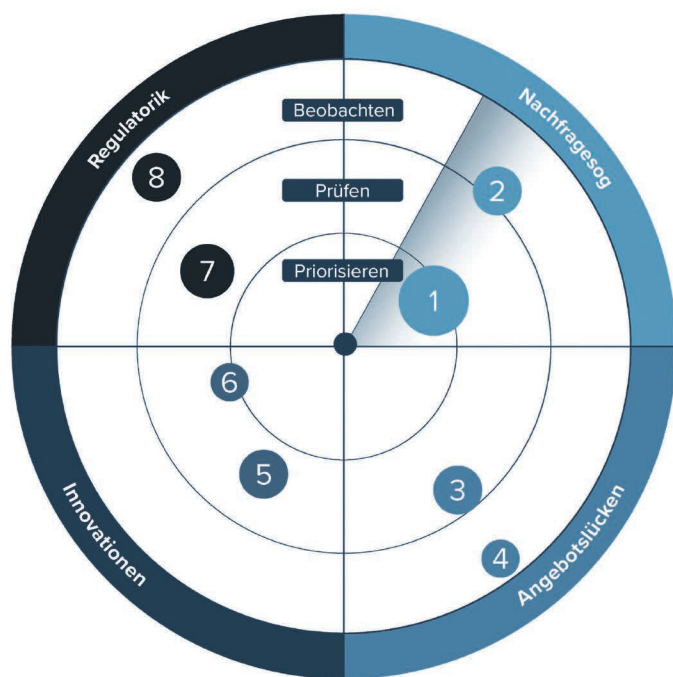
■ www.santiago-advisors.com

CHEMonitor

Was denken Sie? Welche Entscheidungen müssen Unternehmen heute treffen, um 2035 besser dazustehen als heute? Als Entscheider der Chemie- und Pharmabranche können Sie Ihre Sicht in die aktuelle CHEMonitor-Befragung einbringen, die CHEManager und Santiago Advisors noch bis zum 5. Oktober 2026 durchführen. Registrieren Sie sich unter www.chemonitor.com für das Panel – und diskutieren Sie mit, wie die Branche vom Optimieren wieder ins Wachsen kommt.



Der Santiago Opportunity-Radar



Beispiel-Opportunitäten

- 1 Halbleiterchemie
- 2 Immersionskühlung
- 3 Wettbewerber-Exits
- 4 De-Risking-Sourcing
- 5 Elektrosynthese
- 6 Enzym-Katalyse
- 7 PFAS-Substitution
- 8 Rezyklat-Additive

○ ○ Marktpotenzial

Der Opportunity-Radar strukturiert die Suche nach Wachstumsfeldern entlang von vier Suchvektoren, die bei jedem Unternehmen individuell zu bewerten sind.

© Santiago Advisors

SICHER ANS ZIEL – weltweit

Die 24/7-Notrufnummer
für Gefahrguttransporte
und Sicherheitsdatenblätter

- Soforthilfe durch 30+ Notfallspezialisten
- Über 150 Sprachen für globale Abdeckung
- Zugriff auf 60.000+ Stoffdaten



globalchem24.umco.de

GLOBALCHEM
UMCO