

Ableitung von Wachstumsfeldern im Rahmen einer innovationsgetriebenen Transformation

Resilienz durch Innovation am Beispiel der Chemieindustrie

Dr. Stephan Hundertmark und Simon Moser¹

Unternehmen der Chemieindustrie stehen vor tiefgreifenden Umbrüchen: Globale Wettbewerbsdynamiken, strukturelle Standortnachteile und volatile Märkte verändern Wertschöpfung und Geschäftsmodelle nachhaltig. Zugleich entstehen neue Wachstumschancen dort, wo Unternehmen Technologien schneller industrialisieren, Innovationskraft systematisch stärken und neue Geschäftsfelder erschließen.

1. Vielzahl und Dynamik von Veränderungstreibern

Die Chemiebranche steht vor fundamentalen Herausforderungen: Aufgrund internationaler Wettbewerbsverschiebungen, Produktionsverlagerungen und neuen Wachstumsschwerpunkte sind klassische Geschäftsmodelle vielerorts in einem grundlegenden Transformationsprozess: Da Volumina, die früher in Europa produziert wurden, zunehmend von asiatischen Anbietern bedient werden, ist das bisherige Selbstverständnis europäischer Chemieunternehmen in Frage gestellt. Damit geraten nicht nur Produktionskapazitäten unter Druck, sondern es muss auch die strategische Logik vieler Geschäftsmodelle insgesamt überprüft werden.²

2. Geschäftsmodell-Alternativen

Vor diesem Hintergrund lassen sich vier Geschäftsmodelltypen unterscheiden, mit denen Unternehmen den Wandel von „Volume to Value“ aktiv gestalten können – vom Systemhaus über rückwärtsintegrierte Nischenanbieter bis hin zu regionalen High-End-Spezialisten und global ausgerichteten Holdings.

(1) Das Systemhaus-Geschäftsmodell versteht sich als ein One-Stop-Shop für Chemie, Anwendungstechnik und Services mit der Fokussierung auf attraktive Applikationen und vertikale Go-to-Markets. Es geht um den Ausbau von Applikationsengineering und Key-Account-Partnerschaften mit der Positionierung als unverzichtbarer Prozesspartner anstatt eines leicht austauschbaren Lieferanten. Der Umsatz basiert auf Systemleistung statt auf Produktmenge.

(2) Rückwärtsintegrierte Nischenanbieter erzielen die Wertsteigerung ausgehend von attraktiven Anwendungsfeldern durch gezielte Rückwärtsintegration. Zusätzliche Resili-

enz wird über die Kontrolle der End-to-End-Stoffströme entlang der Wertschöpfungskette geschaffen (Stichwort „Verbundproduktion“). Ferner erfolgt eine zusätzliche Monetarisierung zentraler Intermediates über mehrere Wertschöpfungsstufen.

(3) Regionale High-End-Spezialisten sehen in der Technologieführerschaft in der Nische ihr erklärtes Strategieziel. Die Steuerungslogik folgt den Prinzipien der Kunden- und Technologienähe. Der Ansatz umfasst insbesondere die Entwicklung weniger Spezialitäten mit hohen Margen in High-Performance-Anwendungen sowie die Nutzung von First-Mover-Advantages als Technologieexperte und Co-Development inkl. Formulierungsservice für Lock-In-Effekte. Voraussetzungen für den Erfolg sind eine konsequente Innovationsstrategie und der Aufbau von IP-Barrieren als Wachstumshebel und langfristiger Werttreiber.

(4) Global ausgerichtete Holdings setzen auf eigenständige regionale Geschäfte (Märkte, Produkte, Operations) mit zentraler Steuerung und Ausschöpfung von Synergiepotenzialen. Die Geschäfte (Volumen) wandern mit den Anwendungsmärkten und der Kundenbasis. Gepflegt wird ein lokales Unternehmertum mit großen Freiheitsgraden; das zentrale Management steuert dezentrale Unternehmenseinheiten über Regionalstrategien und definiert die übergeordneten Geschäftsfeld-Portfolios und „Verteilung des Kapitals“.

3. Ansätze zur Umsetzung in konkrete Wachstumsfelder

Um in diesen Geschäftsmodell-Alternativen die Zukunft aktiv und erfolgreich zu gestalten, müssen die Ziele bei der Suche nach Wachstumsmöglichkeiten definiert werden. Dabei kommt es insbesondere darauf an, dass Unternehmen mithilfe eines strukturierten Vorgehens neue Geschäftsfelder systematisch erschließen können. Dieser Anspruch steigt mit der Entfernung vom Kernmarkt über die Stufen Penetration, Expansion und Diversifikation.

¹ Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S.144 in diesem Heft.

² Die europäische Chemieindustrie steckt damit in einer strukturellen Transformation, wie sie die Pharma-Branche bereits vor 40 Jahren durchlebt hat.

Stufe 1: Definition der Ziele, Suchprofil und Suchfelder	Stufe 2: Analyse & Bewertung potenzieller Geschäftsfelder	Stufe 3: Erstellung Shortlist oder Erarbeitung Markteintrittskonzept
Von welchen New Business-Zielen und welchem Suchprofil ist auszugehen?	Wie attraktiv sind die einzelnen potenziellen Geschäftsfelder und welche passen am besten?	Wie attraktiv sind die einzelnen Geschäftsfelder im Vergleich?
Welche neuen Suchfelder könnten interessant sein und sollten tiefer analysiert werden?	Mit welchen Geschäftsfeldern ist der nächste Schritt anzugehen?	Wie sehen das Markteintrittskonzept und der Business Plan konkret aus?

Tab. 1: Drei-stufiger Projektansatz der Zukunftswerkstatt

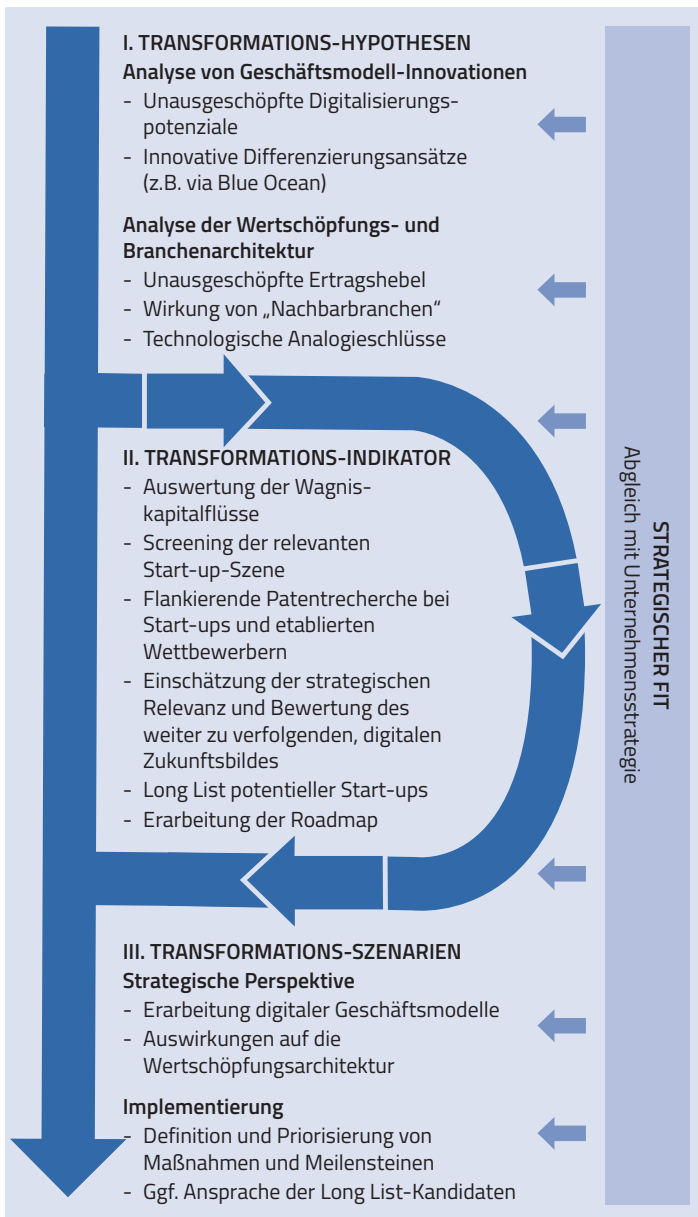


Abb. 1: Frühindikation von Wachstumspotenzialen mittels Transformationsindikator

Entscheidend ist erfahrungsgemäß ein klares Zielbild zu Beginn jedes Projekts. Welche Rolle soll etwa die Diversifikation spielen: Absicherung des Kerngeschäfts, Erweiterung bestehender Märkte oder der Sprung in völlig neue Felder?

Als Projektvorgehensweise hat sich im Erfahrungsbereich der Verfasser ein 3-stufiger Projektansatz der Zukunftswerkstatt zu neuen Geschäftspotentialen bewährt, der in der Tab. 1³ dargestellt ist.

Auf Stufe 1 geht es zunächst um die Identifikation vermarktbarer (Kern-)Kompetenzen als Ausgangsbasis zur Suche neuer Anwendungsbereiche. Ergebnisse zu strategisch relevanten Suchfeldern auf der Basis definierter Diversifikationsziele liefern beispielsweise ein Trend-Scouting exogener Innovationstreiber, die Analyse der relevanten, globalen Megatrends, ein Trendradar übergeordneter Branchen und sodann eine Branchenstrukturanalyse sowie die Aufstellung einer Ideenmatrix (etwa aus einem Kreativ-Workshop).⁴

Bewährt hat sich dabei der Einsatz des in Abb. 1 dargestellten W&P-Transformationsindicators®: Dieser stellt nicht nur eine systematische und gleichzeitig kreative Vorgehensweise sicher, sondern gewährleistet auch den „strategischen Fit“, also den Abgleich mit der Unternehmensstrategie.

Auf Stufe 2 erfolgt eine vertiefende Geschäftsfeld-Analyse der ausgewählten Geschäftsfelder. Es schließt sich auf Stufe 3 das Herausarbeiten der Geschäftsmodelle entlang des Business 3 Model Canvas an: Wie gelingt es,

- besser (Innovation und Kundennutzen),
- anders (Differenzierung und Absicherung),
- intelligenter (Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen) und
- effizienter (Wertschöpfungsarchitektur)

als andere Wettbewerber am Markt aufzutreten?

Zwischenfazit: Die erfolgreiche Umsetzung erfordert klare Verantwortlichkeiten, fokussierte Teams und einen konsequenten Transfer der identifizierten Chancen in belastbare Markteintrittskonzepte. Nur dann kann es letztlich gelingen, aus hundert Ideen die wenigen herauszufiltern, die relevant, machbar und wirtschaftlich attraktiv sind.

In der Tab. 2⁵ wird beispielhaft gezeigt, wie sich diese strategischen und methodischen Ansätze in konkrete Wachstumsfelder übersetzen lassen. Konkrete New-Business-Felder sind auf der Basis vorhandener Stoffströme, Lieferketten-Integration und Ziel-Märkte zu prüfen und gegen die strategischen Ambitionen zu spiegeln.

Deutlich wird, dass Investitionen in der Chemie zunehmend in spezialisierte Anwendungen fließen – etwa in High Performan-

3 Quelle: Abgeleitet aus W&P Executive Dialog vom 18. 3. 2026, Vortragsmaterialien S. 10.

4 Zum dabei einsetzbaren W&P-Transformationsindikator s. u. Quelle???

5 Quelle: Abgeleitet aus W&P Executive Dialog vom 18. 3. 2026, Vortragsmaterialien S. 19.

High-Performance Polymere	Pharma-Zulieferchemie & CDMO	Wasserbehandlung	Halbleiterchemie & Elektronik	Batteriematerialien & E-Mobility
Markttreiber:	Markttreiber:	Markttreiber:	Markttreiber:	Markttreiber:
<ul style="list-style-type: none"> ■ E-Mobility & Transportsektor ■ 5G Infrastruktur und LCP-Nachfrage ■ Chip-Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reshoring kritischer APIs ■ Spezialanwendung in Biotechproduktion ■ Engpass bei Peptid-CDMOs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ultrareinwasserbehandlung für Halbleiterverarbeitung ■ Global wachsender Wasserrecyclingmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ EU Chips Act ■ Globale Nachfrage für Prozesschemikalien (z. B. Hochreine Säuren o. CMP-Slurries) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Globale EV-Expansion treibt Nachfrage ■ Asien bleibt im Fokus, aber EU Battery Regulation bietet vereinzelt Potenzial

Tab. 2: Mögliche Endmärkte mit Möglichkeiten für strukturelles Wachstum

ce Polymere, Halbleiterchemie, Pharmazulieferstoffe oder Wasserbehandlung. Entsprechend wächst die Bedeutung technologischer Kompetenz: Damit wird die Fähigkeit von Unternehmen, ihre vorhandenen chemischen oder verfahrenstechnischen Kernkompetenzen gezielt weiterzuentwickeln und entlang wachsender Märkte neu zu positionieren, entscheidend.

4. Ausblick

Die anlässlich eines digitalen W&P Executive Dialogs⁶ mit Praktikern aus der Chemiebranche geführte Werkstattdiskus-

sion machte deutlich, dass der Wandel von „Volume to Value“ nicht allein eine Frage von Technologie und Marktmechanik ist, sondern organisatorische Weitsicht erfordert. Trotz globaler Verschiebungen eröffnen sich zahlreiche Chancen – unternehmerisch genutzt, können sie zur Basis neuer Wachstumspfade werden.

⁶ Thema am 18. 3. 2026: Resilienz durch Innovation als einzig wahre Wachstumsquelle“. Erörtert wurde, welche Rolle Innovation dabei spielt und wie sich Wertschöpfung von „Volume to Value“ entwickeln lässt.