

Neu abmischen

Die mittelständische Chemieindustrie steht unter Druck. Die Firmen investieren in Kosteneffizienz und die strategische Neuausrichtung. Erfolg versprechen auch Nischen.

Der Weg zum Chemieunternehmen dauerte für Schulz & Sohn mehr als 80 Jahre. 1890 als Kolonialwarenhandlung in Düsseldorf gegründet, schwenkte das Unternehmen in der Nachkriegszeit zunächst auf das Drogeriegeschäft um. Um dem Konkurrenzdruck der neuen Supermarktketten auszuweichen, suchte der damalige Chef Klaus Dieter Schulz ein neues Geschäftsmodell. Der passionierte Chemiker habe Anfang der 1970er-Jahre „sehr breit herumexperimentiert“, erinnert sich dessen Sohn Klaus Vitalis Schulz, der das Unternehmen heute gemeinsam mit Finanzvorstand Mark Sethe führt. „Das war sein Steckenpferd“, sagt Schulz. „Er hat das Fundament gelegt für unsere heutige Weltmarktführerschaft.“ Die beansprucht der Mittelständler bei Reinigungskonzepten für gewerbliche Kaffeevollautomaten.

Dem Standort Düsseldorf ist der Familienbetrieb auch unter Leitung von Klaus Vitalis Schulz treu geblieben. Derzeit bezieht das Unternehmen zusätzlich eine neue Halle im Stadtteil Lierenfeld, in direkter Nachbarschaft der Zentrale. Von hier aus operieren Schulz und Sethe global: 80 Prozent der Umsätze von jährlich rund 20 Millionen Euro erwirtschaftet Schulz & Sohn in Europa, zehn Prozent in Amerika und die restlichen zehn Prozent in Asien. Knapp 110 Beschäftigte hat das Unternehmen – und es sollen rasch mehr werden. „Derzeit sind zehn Stellen ausgeschrieben“, sagt Sethe.

Die Positionierung in einer Nische – für Volker Schlüter, Managing Partner der Managementberatung Chemadvice, ist dies eine mögliche Wachstumsstrategie für mittelständische Chemieunternehmen. „Hier ergeben sich neue Chancen, weil Großunternehmen unter Wettbewerbsdruck geraten und anwendungsnahe Segmente oder kleinere Kunden zum Teil nicht mehr bedienen“, sagt Schlüter. So fokussiere sich der Großkonzern BASF beispielsweise stärker auf das Kerngeschäft mit großvolumigen Basischemikalien und ziehe sich dafür zunehmend aus der Spezialchemie zurück. „Solche Lücken können Mittelständler schließen.“ Beispiele für aussichtsreiche Seg-



Frische Ideen: Die Chemieindustrie in Deutschland leidet unter Arbeitskosten, Bürokratie, Steuern, Wettbewerb. Viele Mittelständler spezialisieren sich und entwickeln neue Produkte. Ihr Vorteil im Vergleich zu Konzernen: mehr Flexibilität und kurze Wege.

mente seien Additive für die Herstellung von Farben, Klebstoffen, Futtermitteln oder Kosmetika.

Für kleinere Unternehmen sei es ein möglicher Weg, eine Nische konsequent zu besetzen, bestätigt Carsten Suntrup, geschäftsführender Gesellschafter der auf den Chemiesektor spezialisierten Kölner Strategieberatung CMC². „Das ist vor allem dann interessant, wenn die Nische für globale Player zu klein ist.“ Für größere Mittelständler mit einem Umsatz zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro sei die Nischenstrategie nicht so leicht umsetzbar. „Da braucht man schon ein paar Nischen“, sagt Suntrup. Es sei schwieriger, sich dem globalen Wettbewerb zu entziehen.

Die Suche nach tragfähigen Geschäftsmodellen und Strategien wird in der deutschen Chemieindustrie zur Überlebensfrage. „Die Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit, ihre Strategie an die aktuelle Lage anzupassen“,

sagt Berater Suntrup. „Die Anfragen für eine solche Transformation haben stark zugenommen.“ Denn die Branche spürt einen wirtschaftlichen Druck wie seit langem nicht mehr. „Die Lage der Chemieindustrie ist auch im Mittelstand extrem angespannt“, sagt Wolfgang Große Entrup, Hauptgeschäftsführer des Verbands der Chemischen Industrie (VCI). „Das Jahr 2025 war ein echter Stresstest – wir befinden uns beim Produktionsniveau auf einem 30-Jahres-Tief.“ Die Auslastung liege im Schnitt bei nur noch 70 Prozent, was in der Regel bedeute, dass man unterhalb der Rentabilitätsschwelle operiert. „Tausende Jobs auch im Mittelstand stehen im Feuer“, sagt Große Entrup. Viele kleinere Unternehmen seien besonders auf den Standort angewiesen. „Zwei Drittel der Mittelständler produzieren ausschließlich in Deutschland.“ Als problematisch bewerten die Unternehmen in einer VCI-Befragung im November 2025 vor-

allem Bürokratie, Arbeitskosten sowie Steuern und Abgaben – gefolgt von langsamen Genehmigungen sowie hohen Energie- und Rohstoffkosten.

Im laufenden Jahr hofft Große Entrup auf Besserung. „Der Bundeskanzler und die Wirtschaftsministerin haben den Ernst der Lage erkannt“, sagt er. Nun komme es darauf an, dass die Entlastungen „auch am Werkstor ankommen“. Unter anderem fordert der VCI, die Unternehmenssteuern auf maximal 25 Prozent zu senken, geringere Stromsteuern und Netzentgelte sowie, ein Industriestrompreis-Instrument einzuführen. Parallel gelte es, bürokratische Hürden abzubauen.

Rund 2000 mittelständische Chemie- und Pharmaunternehmen sind in Deutschland tätig. 2025 erwirtschafteten sie 55 Prozent des Umsatzes der Branche. Die Chemiehersteller sind vor allem für Firmenkunden tätig: Mehr als 80 Prozent ihrer Fertigung sind Vor- und Zwischenprodukte vor allem für die Kunststoffverarbeitung, den Automobilbau sowie die Verpackungs- und die Bauindustrie. 277.200 Mitarbeiter im Mittelstand bedeuten einen Anteil an der Gesamtbeschäftigung von 58 Prozent. Rund die Hälfte der Investitionen in der Branche stemmen mittelständische Chemieunternehmen.

Krise wegerfinden

Fast drei Viertel (71 Prozent) der Mittelständler wollen der VCI-Befragung zufolge mit Kostensenkungsprogrammen auf die aktuelle Lage reagieren. „Die Unternehmen treten, ganz unabhängig von der Größe, auf die Kostenbremse und legen Effizienzprogramme auf“, sagt Große Entrup. „Man schaut, wo man noch Einsparungen erzielen kann.“ Die Verlagerung von Produktion oder Forschung & Entwicklung ins Ausland dagegen setze „eine gewisse Größe voraus“. Nur 19 Prozent der mittelständischen Chemieunternehmen planen, Produktion in andere Länder zu verschieben. Etwa jedes zweite Unternehmen hierzulande ist zu Investitionen in neue Technologien, Produkte oder Märkte bereit. „Die Unternehmen wollen sich aus der Krise herausforschen“, sagt Große Entrup. Parallel biete der Einsatz von künstlicher Intelligenz „fantastische Möglichkeiten“. „Unternehmen können so ganze Synthesestufen einsparen und müssen nur noch final ins Labor gehen. Das bringt Tempo.“

Ein Problem vieler Mittelständler im Chemiesektor, die auf den heimischen Markt ausgerichtet sind, ist für Chemadvice-Experte Schlüter auch die lahmende Konjunktur. „In Deutschland findet kaum Wachstum statt. Dabei fällt es kleinen und mittleren Unternehmen häufig schwerer, einen erfolgreichen Vertrieb und erfolgreiches Marketing im Ausland aufzubauen.“ Mit gut durchdachten Expansi- >>

onskonzepten könnten jedoch auch im Mittelstand sehr wohl Erfolgsgeschichten geschrieben werden.

Als Beispiel für eine erfolgreiche Transformation nennt Berater Suntrop den Harz-Spezialisten Robert Kraemer im niedersächsischen Rastede. Mit biobasierten Harzen habe das Unternehmen einen Schwenk in Richtung Nachhaltigkeit geschafft. „Für viele Chemiefirmen stehen Anpassungen der Lieferkette an.“ Mehr Nachhaltigkeit sei möglich über den erhöhten Einsatz biobasierter oder recycelter Rohstoffe sowie eine Elektrifizierung von Prozessen, die derzeit fossile Brennstoffe nutzen. „Es kann und muss eine nachhaltige Chemiebranche geben“, sagt Suntrop. Allerdings gelte es, Transformationen realistisch zu planen. „Ein nachhaltiges Portfolio kann nur langsam hochgefahren werden und Schritt für Schritt das klassische Portfolio ablösen.“

Auch VCI-Hauptgeschäftsführer Große Entrup erkennt Segmente, in denen die Geschäfte gut laufen – etwa bei Chemieunternehmen, die Klebstoffe für die Automobilindustrie herstellen. „Sie profitieren im Zuge des Umstiegs auf E-Mobilität von einer erhöhten Nachfrage“, sagt er. „In E-Autos kommen deutlich mehr Klebstoffe zum Einsatz als in Verbrennern.“

Produkte gezielt anpassen

Berater Schlüter rät Mittelständlern, ihre Kundenbeziehungen weiter auszubauen – auch, indem sie in gemeinsame Innovationsprojekte investieren. „Das Ziel ist dann ein Systemansatz und nicht bloß das Liefern von bestimmten Mengen eines Produkts“, sagt er. „Erfolgreiche Chemieunternehmen entwickeln maßgeschneiderte Produkte, beraten und unterstützen ihre Kunden bei der Effizienz ihrer Prozesse, bei der Erfüllung regulatorischer Anforderungen oder vermitteln Transparenz in der Lieferkette.“

Als Beispiel für diese Strategie nennt er ein Unternehmen, das vor einigen Jahren spezifikationsgerechte Recyclinggranulate aus hochwertigen industriellen Kunststoffabfällen für Automobilhersteller entwickelt hat – auch in gemeinsamen Projekten. Heute produziere es als etablierter Lieferant große Mengen. „Damit konnten die Automobilkunden ihre Materialkosten von Bauteilen im Motorraum wie Luftfilterdeckel deutlich senken, wenn sie geringfügige Farbabweichungen in Kauf nehmen“, sagt Schlüter. „Zulieferer, die sich in die Prozesse von Kunden einklinken, sind nicht so leicht austauschbar. Allerdings ist dies kein leichter Weg. Er erfordert neben Überzeugungsarbeit auch Investitionen in solche Projekte.“

Das Düsseldorf-Familienunternehmen Schulz & Sohn setzt auf enge Partnerschaften mit den

Rund
2000
Unternehmen
in Deutschland
sind in der
mittelständischen
Chemie- und
Pharmabranche
tätig.

Herstellern der Kaffeevollautomaten, die beispielsweise bei Fast-Food-Ketten oder in Hotels zum Einsatz kommen. „Die Hersteller schicken uns ihre Prototypen und wir entwickeln eine passende Reinigungslösung“, sagt Chef Schulz. „Teils raten wir zum Austausch von Komponenten, weil diese keine Reinigungsmittel vertragen.“ Neben der Sauberkeit komme es darauf an, die Langlebigkeit der Maschine sicherzustellen und zudem den Einsatz von Reinigungsmitteln und Energie sowie Abwasser zu minimieren. „Der Kaffee aus der Maschine soll auch nach 20 Jahren noch genauso schmecken wie am ersten Tag.“

Fast ausschließlich vertreibt Schulz & Sohn die Reinigungsmittel unter dem Markennamen des Kunden – als sogenannte Private-Label-Lösungen. „Das ist mehr als die Flasche Entkalker“, sagt Schulz. „Für jede Maschine gibt es eine passende individuelle Rezeptur.“ Künftige neue Marktchancen könnte die Reinigung von Teemaschinen bieten. „Wir erleben, wie sich die Kaffeekultur in Asien etabliert“, sagt Schulz. „Im Gegenzug könnte die dortige Teekultur künftig auch in Europa Einzug halten.“

Das Management steht zum Chemiestandort Deutschland, sagt Schulz. „Das ist auch eine Frage der Haltung. Wir bekennen uns zu Fairness, sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit. Wir brauchen hier Spielregeln.“ Vorschriften wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die CSRD-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung begrüße man deshalb. „Wir erstellen freiwillig einen Nachhaltigkeitsbericht, bevor die Verpflichtung für uns greift“, sagt Finanzchef Sethe. Im Alltag aber mache die Bürokratie dem Management immer wieder zu schaffen. „Wir wünschen uns in der Umsetzung von Gesetzen oder Verordnungen mehr Augenmaß und Verständnis für Mittelständler“, erläutert er. „Im Gegensatz zu Großunternehmen können wir keine Abteilungen aufbauen, die sich ausschließlich um solche Fragen kümmern.“

Schlankere Verwaltungsprozesse wünscht sich Sethe auch bei der Vergabe von Fördergeld, etwa für Digitalisierungsprojekte. „Wir müssen in der Regel einen hohen Vorbereitungsaufwand leisten, ohne genau abschätzen zu können, wie hoch die Förderung ausfällt“, sagt Sethe. „Das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss von Beginn an klar sein.“ Auch grundlegende Informationen seien oft schwer zu finden. „Da ist mehr Transparenz nötig.“ Grundsätzlich wünscht er sich bei behördlichen Genehmigungen mehr Tempo – etwa durch eine stärkere Digitalisierung der Prozesse. „Während der Corona-Krise war es plötzlich möglich, Finanzierungen binnen 24 Stunden zu genehmigen“, sagt Sethe. „Das könnte man als Vorbild nehmen.“

Die Bürokratie belastet den Mittelstand besonders stark. „Ab einer gewissen Größe ist es für

Unternehmen leichter, bürokratischen Anforderungen nachzukommen“, sagt Berater Schlüter. „Kleinen Unternehmen fehlt dafür oft die personelle Ausstattung.“ Immer neue Vorschriften etwa in der Chemikaliengesetzgebung drohten, die Industrie zu lähmen. „Standards werden permanent verschärft. Dadurch wird die Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen nachträglich infrage gestellt und ein Klima der Unsicherheit geschaffen“, erklärt der Berater. „Da ist Augenmaß gefordert, statt die Daumenschrauben immer stärker anzuziehen und die Produktion in Deutschland und der EU insgesamt zu gefährden.“ Noch stimme das Fundament. „In Deutschland haben wir gut ausgebildete Fachkräfte und branchenübergreifende Industriecluster, die Innovationen erst möglich machen. Wir dürfen das nicht schrittweise weiter abbauen und Industriezweige gehen lassen.“

Chancen verpasst

Allerdings stellt Suntrop auch eigene Versäumnisse der Unternehmen fest. „Es wurde die Chance verpasst, sich in wirtschaftlich guten Zeiten zu erneuern oder sogar neu zu erfinden“, sagt er. „Digitalisierung und Automatisierung sowie eine Anpassung der Produktportfolios haben vielerorts nicht stattgefunden.“ Künstliche Intelligenz kann seiner Ansicht nach beispielsweise die Produktentwicklung beschleunigen. „Das ist mit Standardprogrammen möglich, die sich einfach umsetzen lassen.“ Zudem lasse sich in Abstimmung mit den Kunden über KI-Werkzeuge die Absatzplanung und damit auch die Produktion effizienter steuern. „Davon sind viele Unternehmen aktuell jedoch weit entfernt.“

Immerhin: Strategieberater Suntrop bescheinigt der mittelständischen Chemiebranche eine große Entschlossenheit. Die Unternehmen handelten zügig, wenn die strategische Neuausrichtung einmal beschlossen sei. Im Gegensatz zu Großkonzernen zeige der Mittelstand „ausgeprägten Pragmatismus“. Suntrop sieht dies als Vorteil, der in dieser schwierigen Lage der „multiplen Krisen“ von entscheidender Bedeutung sei. „Bei kleineren Firmen besteht nicht die Gefahr, dass sich die verschiedenen Funktionen und eine selbstbewusste IT-Abteilung in die Quere kommen und im schlimmsten Fall sogar gegenseitig lähmen.“

Schlüter, der auch Start-ups im Bereich Chemie und Life Sciences coacht, sieht Tempo und Veränderungsbereitschaft als wesentliche Erfolgsfaktoren. „Kleine Unternehmen sind häufig agiler und flexibler“, sagt er. „Sie sind näher am Kunden und entscheiden schneller. So können sie Größenachteile wettmachen.“ <<

“
Die Unternehmen
treten,
unabhängig
von der Größe,
auf die Kosten-
bremse und legen
Effizienzprogramme
auf.

Wolfgang Große Entrup,
Verband der Chemischen
Industrie

Markt
UND MITTELSTAND

zeichnet aus
und gratuliert:



**Was den Mittelstand
wirklich stark macht –
und wer ihn anführt**

Alle reden über den deutschen Mittelstand. Aber wer trägt ihn wirklich? Wer denkt innovativ, handelt verantwortlich, bleibt unabhängig – und prägt den digitalen Wandel mit Substanz statt Schlagzeile?

Die ausgezeichneten Unternehmen sind ein Spiegelbild mittelständischer Exzellenz zwischen Werkbank und Weltmarkt.

Vielleicht gehört auch Ihr Unternehmen dazu. Hier geht's zum Who is Who des Mittelstands.



Kontakt: siegel@marktundmittelstand.de

www.marktundmittelstand.de