

Niedersachsens Schlüsselbranche unter Druck

Warum Pricing für die Chemieindustrie jetzt zum Erfolgsfaktor wird

Börsen-Zeitung, 28.8.2026

Kaum eine Branche ist so eng mit der industriellen Wertschöpfung Niedersachsens verflochten wie die Chemie: Über 10 Mrd. Euro setzt sie jährlich um, fast zwei Drittel davon im Auslandsgeschäft. Als zentraler Zulieferer versorgt sie nahezu jeden Industriezweig – von der Automobil- über die Lebensmittel- bis zur Verpackungsindustrie – mit unverzichtbaren Vorprodukten. In rund 160 Betrieben, an Standorten wie Stade (Dow Deutschland), Seelze (Honeywell Specialty Chemicals), Oldenburg (BASF Coatings) oder Buxtehude (Synthopol Chemie) beschäftigt die Branche mehr als 24.000 Menschen. Mit seinen Seehäfen und der Verfügbarkeit erneuerbarer Energien bringt das Land zudem beste Voraussetzungen für eine klimaneutrale Chemie mit. Doch zunächst muss die Branche massive Herausforderungen bewältigen.

Die gesamte deutsche Chemieindustrie steckt in einem herausfordernden strukturellen Umbruch, der auch die niedersächsischen Unternehmen betrifft – und sich in drei zentralen Pain Points verdichtet:

Erstens – hohe Energie-, Rohstoff- und CO₂-Kosten

Als eine der energieintensivsten Branchen leidet die Chemie unter den im internationalen Vergleich hohen Strom- und Gaspreisen sowie der Abhängigkeit von fossilen Rohstoffen, deren Substitution erhebliche Investitionen erfordert. Der EU-Emissionshandel (ETS) verschärft die Lage: Mit steigenden Zertifikatspreisen und abschmelzenden Gratiszuteilungen wird der CO₂-Ausstoß zu einem wachsenden Kostenblock.

Zweitens – die Transformation zur Klimaneutralität

Wasserstoff, Carbon Capture, Kreislaufwirtschaft und elektrifizierte Prozesse



Steffen Kampmann

Partner bei Prof. Roll & Pastuch mit Hauptsitz in Osnabrück, verantwortlich für den Bereich Chemie



Daniel Seeger

Senior Projektleiter bei Prof. Roll & Pastuch

verlangen der Branche Milliardeninvestitionen ab, bei unklaren regulatorischen Rahmenbedingungen, unsicheren Förderkulissen und begrenzter Verfügbarkeit von grünem Wasserstoff.

Drittens – der internationale Wettbewerbsdruck

Produzenten aus den USA, China und dem Nahen Osten profitieren von strukturell niedrigeren Energie- und Rohstoffkosten. Der CO₂-Grenzausgleich CBAM soll europäische Hersteller zwar vor Wettbewerbern ohne vergleichbare CO₂-Bepreisung schützen, deckt aber bislang nur einen Teil der Chemieprodukte ab und lässt vor allem das Exportgeschäft ungeschützt. Die Folgen: sinkende Margen, Preisdruck und die Verlagerung von Investitionen ins Ausland.

Das Dilemma: Alle drei Pain Points erhöhen die Kosten; zugleich sind klassische Einsparpotenziale vielerorts bereits ausgeschöpft.

Hebel für dauerhaftes Bestehen

Um dauerhaft bestehen zu können, müssen Chemieunternehmen aus Niedersachsen an mehreren Stellhebeln gleichzeitig arbeiten. Auf der Kostenseite bleiben konsequente Effizienzprogramme unverzichtbar: die Optimierung energieintensiver Prozesse, Verbund- und Standortsynergien sowie Automatisierung und Digitalisierung. Ebenso wichtig ist eine widerstandsfähige Supply Chain – von der Diversifizierung der Rohstoffquellen bis zu strategischen Partnerschaften in der Wertschöpfungskette. Und schließlich entscheidet das Portfolio: Wer sich auf margenstarke Spezialitäten und nachhaltige Produktlinien fokussiert, entzieht sich zumindest teilweise dem reinen Kostenwettbewerb. Doch all diese Maßnahmen brauchen Zeit und oft er-

hebliche Investitionen. Umso mehr lohnt der Blick auf einen Hebel, der vielerorts noch stiefmütterlich behandelt wird: das Pricing. Es wirkt schnell, und es wirkt stark: Während Elektrifizierung oder Lieferkettenumbau Jahre benötigen, lassen sich Preismaßnahmen binnen Monaten umsetzen, ohne Investitionen in Anlagen oder Personal.

In der Praxis geben viele Unternehmen Kostensteigerungen dennoch nur unvollständig weiter – es fehlen Preisprozesse, Verhandlungskompetenz und geeignete Vertragsmechanismen. Und gerade der Mittelstand, auch in Niedersachsen stark vertreten, differenziert seine Preise zu wenig nach Kundennutzen, Segment oder Wettbewerbssituation. Wertvolle Marge bleibt so schlicht liegen.

Pricing-Potenziale heben

Der Weg zu professionellem Preismanagement folgt idealerweise fünf Schritten:

1. Transparenz schaffen – Am Anfang steht eine ehrliche Diagnose: Wie profitabel sind Produkte, Kunden und Segmente wirklich? Konditionenanalysen decken regelmäßig auf, dass identische Produkte an vergleichbare Kunden zu stark unterschiedlichen Preisen verkauft werden, ohne strategische Begründung.

2. Preislogik neu ausrichten – Weg vom reinen Cost-plus, hin zu wertbasierten Preisen: Was ist die Leistung dem Kunden wert, etwa durch Liefersicherheit, technische Beratung oder einen geringeren CO₂-Fußabdruck? Gerade das „Green Premium“ wird zur Chance: Der Mehrwert klimaneutraler Produkte gehört konsequent bepreist. Abnehmer mit Klimazielen bringen zunehmend Zahlungsbereitschaft mit.

3. Volatilität absichern und Preisan-

passungen automatisieren – Indexierungsklauseln für Energie- und Rohstoffkosten, kürzere Preisbindungsfristen und klare Eskalationsmechanismen schützen die Marge in volatilen Märkten. Damit sie schnell greifen, braucht es einen definierten Preisanpassungsprozess mit festen Auslösern und Verantwortlichkeiten; Pricing-Software automatisiert die Routine-schritte und hält dem Vertrieb den Rücken frei für verhandlungsintensive Fälle.

4. Services und digitale Leistungen bepreisen – Viele Unternehmen liefern Services wie technische Beratung oder Anwendungssupport kostenfrei mit. Das gilt umso mehr für digitale Leistungen wie Dosier- und Prozesssoftware oder Predictive Maintenance: Wer sie im Produktpreis versteckt, verschenkt wiederkehrende Erlösquellen. Klare Service-Le-

Die Pain Points der Chemieindustrie sind real, aber kein Schicksal. Wer neben Kosten und Transformation auch die Ertragsseite professionell managt, verschafft sich die Spielräume für den Umbau zur klimaneutralen Chemie.

vel sowie Abo- oder nutzungsbasierte Preismodelle schaffen hybride Angebote mit margenstarken Recurring Revenues.

5. Umsetzung verankern – Der beste Pricing-Ansatz scheitert ohne konsequente Umsetzung. Dazu gehören klare Preis-Governance, geschulte Vertriebsteams und ein Monitoring, das Preisdurchsetzung messbar macht.

Fazit: Die Pain Points der Chemieindustrie sind real, aber kein Schicksal. Wer neben Kosten und Transformation auch die Ertragsseite professionell managt, verschafft sich die Spielräume für den Umbau zur klimaneutralen Chemie. Für Niedersachsen mit seinen starken Standortvoraussetzungen kann daraus ein echter Wettbewerbsvorteil werden.