Strategische Prioritäten im Wandel

CHT gestaltet die Transformation durch operative Exzellenz und nachhaltige Innovationen

1953 gegründet, hat sich die CHT Group von einem Spezialisten für textile Hilfsmittel zu einem international tätigen Anbieter von Spezialchemikalien entwickelt. Das Portfolio umfasst nachhaltige und nachhaltig produzierte Chemikalien für Anwendungen in industriellen Prozessen von Elektronik, Transport und E-Mobilität über Pflege und Kosmetik bis hin zur Textil- und Lederbranche. CHEManager sprach mit Lorenza Sartorelli, Chief Operating Officer (COO) der in Tübingen ansässigen Unternehmensgruppe. In ihrer Verantwortung liegen die globalen operativen Funktionen von CHT, die sie konsequent entlang der strategischen Schwerpunkte Nachhaltigkeit und operative Exzellenz weiterentwickelt.

© CHT

© CHT

Lorenza Sartorelli,
Chief Operating Officer (COO), CHT

CHEManager: Frau Sartorelli, Sie sind seit einem Jahr für die operativen Prozesse bei CHT zuständig und richten Ihre Aufgabe an den Zielen Nachhaltigkeit und operative Exzellenz aus. Wie haben Sie zu Beginn Ihrer Tätigkeit als COO bei CHT die Themen und Aufgaben priorisiert?

L. Sartorelli: Zu Beginn meiner Aufgabe als COO stand für mich vor allem das Zuhören und Verstehen im Mittelpunkt. Die CHT Group verfügt über ein komplexes, globales Operations-Netzwerk – fundierte Entscheidungen lassen sich nur treffen, wenn man die Realität vor Ort kennt. Deshalb habe ich bewusst Zeit in unseren Standorten investiert und den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen entlang der gesamten Wertschöpfungskette gesucht. Im Fokus standen dabei weniger isolierte Kennzahlen als die Perspektiven hinter den Zahlen: operative Herausforderungen, Reibungsverluste und konkrete Verbesserungspotenziale aus dem Arbeitsalltag.

Aus dieser Kombination aus Analyse und persönlichem Dialog haben sich klare Prioritäten ergeben. An erster Stelle standen die Stabilität und Verlässlichkeit unserer Kernprozesse – Sicherheit, Lieferfähigkeit und Qualität. Gerade in volatilen Markt- und Lieferkettenumfeldern ist operative Robustheit die Grundlage für jede strategische Weiterentwicklung. Gleichzeitig war es mir wichtig, Nachhaltigkeit nicht als separates Thema zu behandeln, sondern fest in operative Entscheidungsprozesse zu integrieren.

Ein zentraler Hebel dafür war die Transformation unserer Organisation in eine globale Matrixstruktur. Mit der Etablierung globaler Funktionen entlang der Value Chain schaffen wir heute eine konsistente Steuerung auf Gruppenebene und können die Wirkung strategischer Maßnahmen ganzheitlich bewerten.

Auf dieser Basis haben wir einen übergreifenden strategischen Rahmen entwickelt, der Orientierung für Wachstum und die kontinuierliche Optimierung unserer Wertschöpfungskette gibt. Mehr Business- als Kunden-Impulse fließen dabei gezielt in Maßnahmen und Initiativen ein – so entsteht eine klare Verbindung zwischen Strategie, Umsetzung und dem Mehrwert für unsere Kunden.

Unser Anspruch ist es, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und operative Exzellenz von Beginn an systematisch in unseren Prozessen zu verankern und konsequent umzusetzen.

Welche konkreten Maßnahmen setzen Sie aktuell um, um die Nachhaltigkeit in den Produktionsprozessen weiter voranzutreiben?

L. Sartorelli: Wir verfolgen in der Produktion einen bewusst pragmatischen, zugleich ambitionierten Ansatz: Jede Maßnahme muss sowohl einen ökologischen als auch einen operativen Mehrwert liefern. Ein zentraler Hebel ist dabei die Steigerung der Energieeffizienz. Wir investieren gezielt in moderne Anlagentechnik, Prozessoptimierungen und effiziente Utility.

Strategisch orientieren wir uns dabei an den Zielen der Science Based Targets Initiative, die sich am 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens ausrichtet. Auf dieser Grundlage haben wir eine klare Roadmap entwickelt, die Maßnahmen entlang unserer drei Nachhaltigkeitsdimensionen – People, Planet und Performance – bündelt. Sie verbindet kurzfristige Effizienzinitiativen mit langfristigen Investitionen in technologische Innovationen und nachhaltige Produktlösungen.

Konkret heißt das: Wir investieren in Qualifikation und Engagement unserer Mitarbeitenden, gestalten unsere Standorte ressourcenschonender und setzen zugleich auf messbare Verbesserungen in Prozessen und Ergebnissen. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass ökologische Ziele und operative Leistungsfähigkeit konsequent zusammengedacht werden.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem verantwortungsvollen Einsatz von Rohstoffen. Hier dient uns unser internes Portfolio-Managementsystem für Sustainable Chemical Solutions als zentraler Orientierungsrahmen. Es unterstützt uns dabei, ökologische Kriterien systematisch in Produktentwicklungen und Rezepturoptimierungen zu integrieren: weniger kritische Substanzen, geringerer Materialeinsatz und effizientere Prozesse. Gleichzeitig arbeiten wir daran, Abfälle und Nebenprodukte zu minimieren oder wiederzuverwenden – etwa durch geschlossene Kreisläufe, präzisere Dosierung und stabilere Prozessführung.

> *Start-up-Kooperationen sind ein bewusst verankerter Bestandteil unserer Innovationsstrategie.*

Ergänzt wird dieser Ansatz durch einheitliche Nachhaltigkeits-KPIs für alle Standorte, etwa zu Energie, Wasser, Abfall und Treibhausgasemissionen. Diese Kennzahlen sind fester Bestandteil unserer Performance Reviews.

Die Digitalisierung gilt als Schlüssel für Effizienz und Transparenz in der Chemieindustrie. In welchen Bereichen haben Sie bei CHT die größte Hebelwirkung durch digitale Technologien festgestellt und wie unterstützen diese die nachhaltige Transformation?

L. Sartorelli: Digitalisierung ist für uns ein zentrales Instrument, um Transparenz zu schaffen und fundierte Entscheidungen zu ermöglichen – allerdings gehen wir dabei bewusst schrittweise vor. In einzelnen Bereichen befinden wir uns noch in der Analysephase, parallel haben wir jedoch bereits konkrete Anwendungen implementiert.

Ein klarer Hebel liegt im Nachhaltigkeitsmanagement. Hier setzen wir digitale Tools zur Analyse, Berechnung und Simulation von Verbesserungsmaßnahmen ein. So haben wir beispielsweise die Berechnung unserer Product Carbon Footprints digitalisiert und weitgehend automatisiert. Darüber hinaus nutzen wir digitale Systeme, um relevante Nachhaltigkeitsdaten – von Energie und Rohstoffverbrauch bis hin zu produktspezifischen Umweltkennzahlen – strukturiert zu erfassen und auszuwerten.

Ein wesentlicher Mehrwert dieser Systeme liegt in der automatisierten Berechnung von Treibhausgasemissionen. Die daraus entstehende Transparenz ist nicht nur Voraussetzung für die Erfüllung regulatorischer Anforderungen, sondern ermöglicht uns auch, gemeinsam mit Kunden messbar nachhaltigere Lösungen zu entwickeln. In diesem Sinne ist Digitalisierung für uns kein Selbstzweck, sondern ein Enabler der nachhaltigen Transformation.

Ein weiteres zentrales Anwendungsfeld ist die Lieferkette. Durch verbesserte Forecast-Modelle, eine transparentere Bestandsführung und integrierte Planungstools können wir Transportwege und Lagerbestände optimieren. Das senkt Kosten, reduziert Emissionen entlang der Supply Chain und erhöht gleichzeitig unsere Reaktionsfähigkeit in volatilen Märkten.

Mit Blick nach vorn erwarten wir die größten Hebel vor allem im Zusammenspiel von Digitalisierung und Automatisierung. Dabei bleiben wir bewusst realistisch und transparent: Entscheidend ist nicht die Geschwindigkeit der Einführung, sondern dass jede Maßnahme unsere Nachhaltigkeitsziele unterstützt. Unser Anspruch ist es, Nachhaltigkeit und Performance konsequent miteinander zu verbinden – auch und gerade durch den gezielten Einsatz digitaler Technologien.

Produktinnovation ist ein zentraler Wachstumstreiber für CHT. Wie identifizieren und priorisieren Sie neue nachhaltige Produktideen, und wie werden diese in die Entwicklungsprozesse integriert?

L. Sartorelli: Unsere Produktinnovationen sind klar marktorientiert. Neue Ideen entstehen aus konkreten Kundenanforderungen, aus relevanten Markt- und Technologietrends sowie aus regulatorischen und nachhaltigkeitsbezogenen Impulsen. Diese Signale führen wir systematisch in einer zentralen Innovationspipeline zusammen und priorisieren sie konsequent nach Kundennutzen, strategischer Passfähigkeit und Nachhaltigkeitswirkung.

Inhaltlich orientieren wir uns an den drei Säulen unserer Innovationsstrategie: Basisinnovation als Fundament unserer Technologie und Plattformkompetenz, strategische Innovation entlang unserer definierten Business- und Wachstumsfelder sowie operative Innovation zur kontinuierlichen Optimierung bestehender Produkte und Technologien – etwa in Bezug auf Performance, Kosten und Ressourceneffizienz.

> *Unsere Produktinnovationen sind klar marktorientiert.*

Eine wichtige Rolle spielt dabei unser Technology Scout, der frühzeitig neue Technologien, Materialien und externe Impulse identifiziert und bewertet. Diese Erkenntnisse fließen gezielt in unsere Entwicklungsteams ein. Die Priorisierung und Umsetzung erfolgen jedoch stets entlang konkreter Markt- und Kundenbedarfe. So verbinden wir Geschwindigkeit und Offenheit für neue Impulse mit einer klaren strategischen Fokussierung auf nachhaltige Wachstumspotenziale.

Können Sie dies anhand eines aktuellen Beispiels veranschaulichen?

L. Sartorelli: Ein aktuelles Beispiel für die systematische und nachhaltige Integration von Produktideen in unseren Entwicklungsprozess ist das Projekt Pigmentura. Pigmentura ist ein von der CHT Group entwickeltes, innovatives, pigmentbasiertes Färbeverfahren für Textilien, das gezielt auf eine nachhaltige Ressourcennutzung, nachhaltige Prozesse und eine nachhaltige industrielle Umsetzung ausgerichtet ist. Ziel war es von Beginn an, Nachhaltigkeit nicht als Zusatz, sondern als integralen Bestandteil der Produkt- und Prozessentwicklung zu verankern.

Ein weiteres Beispiel ist Biolay, eine pflanzenbasierte Barrieretechnologie für die Papier- und Verpackungsindustrie. Biolay ersetzt kunststoffbasierte Beschichtungen, etwa in Lebensmittelverpackungen, und basiert vollständig auf nachwachsenden Rohstoffen. Die Lösung ist biologisch abbaubar, recyclingfähig und frei von PFAS sowie Mikroplastik. Gleichzeitig erfüllt sie aktuelle regulatorische Anforderungen wie die EU-Einwegkunststoffrichtlinie. Ziel war es, fossile Materialien zu ersetzen und nachhaltige, kreislauforientierte Verpackungslösungen industriell skalierbar zu machen – bei gleichzeitig hoher technischer Funktionalität und wirtschaftlicher Machbarkeit.

Auch Arristan rAIR verdeutlicht unseren strukturierten Innovationsprozess. Dabei handelt es sich um ein textilchemisches Ausrüstungsprodukt für Funktions- und Aktivtextilien, das gezielt Feuchtigkeitsmanagement und Tragekomfort verbessert und gleichzeitig nach den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft entwickelt wurde.

Ausgangspunkt waren Markt- und Kundenanforderungen nach höherer Funktionalität bei gleichzeitiger Nutzung nachhaltiger Rohstoffe.

Diese Beispiele verdeutlichen unseren End-to-End-Innovationsansatz: Wir identifizieren nachhaltige Produktideen konsequent aus Kundenbedarf, Markttrends sowie regulatorischen und Nachhaltigkeitsimpulsen, priorisieren sie entlang klarer Kriterien und überführen sie strukturiert von der Entwicklung bis zur Markteinführung. So entstehen Lösungen, die ökologische Wirkung und wirtschaftlichen Nutzen vereinen und den nachhaltigen Innovationsanspruch der CHT Group messbar vorantreiben.

Welche Rolle spielen Kooperationen mit Start-ups in Ihrer Innovationsstrategie bei CHT?

L. Sartorelli: Kooperationen mit Start-ups sind für uns ein gezielter Hebel, um Innovation schneller, offener und näher am Markt voranzutreiben. Wir verstehen Innovation als Zusammenspiel aus Technology Scouting, klaren Rollen, belastbarer Governance und globaler Zusammenarbeit mit Partnern, und genau hier leisten Start-ups einen wichtigen Beitrag.

Sie bringen neue technologische Perspektiven, hohe Entwicklungsgeschwindigkeit und spezialisierte Kompetenzen ein. Gleichzeitig verfügen wir als CHT Group über die Strukturen, um diese Impulse entlang unserer strategischen Innovationsfelder fundiert zu bewerten, regulatorisch abzusichern und industriell zu skalieren. Entscheidend ist dabei, dass Kooperationen klar an gemeinsame Ziele geknüpft sind und in einen strukturierten Innovationsprozess eingebettet werden, von der Idee bis zur Markteinführung. Nachhaltigkeit ist auch hier ein zentrales Auswahlkriterium für Partnerschaften. Start-up-Kooperationen sind ein bewusst verankerter Bestandteil unserer Innovationsstrategie.

Die Anforderungen an Nachhaltigkeit und Compliance steigen stetig. Wie gelingt es Ihnen, diese externen Vorgaben in die operativen Abläufe und die Unternehmenskultur von CHT zu integrieren?

L. Sartorelli: Zunächst ist wichtig: Wir sehen Compliance und Nachhaltigkeit nicht nur als externe Vorgabe, sondern als Bestandteil unseres Selbstverständnisses als Unternehmen. Um beides wirksam zu verankern, verfolgen wir einen „Compliance und Sustainability by Design"-Ansatz. Das heißt, neue Anforderungen werden systematisch in unsere Standards, Prozesse und IT-Systeme eingebaut. Vom Rohstoffeinkauf über die Produktion bis hin zur Dokumentation und zum Reporting.

Operativ bedeutet das zum Beispiel, dass wir globale Richtlinien in konkrete Arbeitsanweisungen übersetzen, digitale Tools zur Dokumentation nutzen und regelmäßige Audits durchführen. So stellen wir sicher, dass Vorschriften nicht nur auf dem Papier existieren, sondern im Alltag gelebt werden. Ergänzt wird dies durch Trainingsprogramme, in denen wir Kolleginnen und Kollegen weltweit schulen. Und zwar nicht nur zu „Was ist erlaubt?", sondern vor allem zu „Warum machen wir das?" und „Wie wirkt sich das auf meinen Arbeitsplatz aus?".

Mindestens ebenso wichtig ist die Kultur: Führungskräfte müssen mit gutem Beispiel vorangehen, Transparenz fördern und ein Umfeld schaffen, in dem Fragen und auch das Ansprechen von Risiken ausdrücklich erwünscht sind. Nur wenn Nachhaltigkeit und Compliance als gemeinsamer Auftrag verstanden werden, können wir den steigenden Anforderungen gerecht werden und gleichzeitig unsere eigene Ambition für verantwortungsvolles Wachstum umsetzen.

Darüber hinaus gilt: Wenn Compliance und Nachhaltigkeit nicht nur formal, sondern zweckorientiert umgesetzt werden, führt dies zu einer höheren Effizienz und Qualität. Beide Elemente bilden dann das Fundament für Operational Excellence und fördern Synergien sowie kontinuierliche Optimierungen im Unternehmen. Dies gelingt besonders gut, wenn die Mitarbeitenden ihre eigene Expertise aktiv einbringen und die Organisation durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess diesen Beitrag zulässt und wertschätzt. So entsteht eine Arbeitsumgebung, in der Innovation, Verantwortungsbewusstsein und nachhaltiges Wachstum Hand in Hand gehen.

■ www.cht.com

Zur Person

Lorenza Sartorelli ist seit April 2025 Chief Operating Officer (COO) der CHT Group. In ihrer Rolle verantwortet sie die globalen operativen Prozesse der Gruppe und treibt deren Weiterentwicklung entlang der strategischen Schwerpunkte Nachhaltigkeit und operative Exzellenz voran. Sartorelli verfügt über internationale Erfahrung in der Chemieindustrie. In leitenden Funktionen bei Unternehmen wie Roche und Evonik war sie u. a. für die Optimierung komplexer Produktionsstrukturen und die Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit verantwortlich. Sie studierte Verfahrenstechnik an der Universität Padua und promovierte an der Technischen Universität Hamburg-Harburg.