

Erst fragen, dann forschen

Ein Chemieunternehmen hört auf seine Kunden. Das steigert den Gewinn/VON MAX RAUNER

Sogar die Ehe bringt Innovationen hervor. Wer heiratet, trägt einen Ehering, und wer damit an der Schranktür entlangkratzt, hinterlässt Spuren. Das ist der Ringtest. Klaus Schulte holt ein weiß lackiertes Stück Holz aus dem Regal und reibt mit seinem Ehering darauf herum. Hässliche Streifen bleiben zurück. Dann bearbeitet er ein zweites Stück Holz – es glänzt wie zuvor. Eine durchsichtige Flüssigkeit aus Schultes Entwicklungslabor hat den Möbellack kratzfest gemacht. In wenigen Wochen soll sie auf den Markt kommen.

Schulte arbeitet für Byk Chemie, die größte von drei Tochtergesellschaften der Altana Chemie. Kaum jemand kennt die Firma aus Wesel am Niederrhein, dabei ist Byk etwa so omnipräsent wie Intel in Computern. Byk stellt Spezialchemie her, so genannte Additive. Sie machen Autolack härter, Schiffslack streichfähig, Holzwachs geschmeidig und Wandfarbe glatt. Meistens reicht ein Fingerhut auf einen Eimer Farbe. Das ist genug, um viel Geld zu verdienen, denn die ganze Welt ist bunt. Im vergangenen Jahr verkaufte Byk Additive im Wert von 300 Millionen Euro. Die Muttergesellschaft Altana Chemie erwirtschaftete steigende Gewinne.

In der schwächelnden Chemieindustrie ist das ein beachtliches Ergebnis. Was noch mehr erstaunt: Jeder fünfte Mitarbeiter von Altana Chemie arbeitet in Forschung und Entwicklung (im Branchendurchschnitt ist es jeder Zehnte). Fünf Prozent des Umsatzes investiert das Unternehmen in diesen Bereich. Für Vorstandschef Matthias Wolfgruber noch nicht genug – bald sollen es sechs Prozent sein, bei verdoppeltem Umsatz bis 2010. „Innovation ist die Seele unseres Geschäfts“, sagt der promovierte Chemiker. In Wesel baut Altana ein Gebäude nach dem anderen, am schwarzen Brett wechseln monatlich die Fotos von neuen Mitarbeitern. Es scheint, als hätte die Firma sich ausgeklinkt aus dem aktuellen Krisendiskurs.

Außenstehende loben das Unternehmen für seine Kundenorientierung. „Die Altana Chemie verkauft nicht nur Produkte, sie bietet auch den kompletten Service“, sagt Analyst Andreas Theisen von der WestLB. „Das unterscheidet sie von vielen anderen Chemieunternehmen.“ Außerdem sei die Firma intelligent genug, sich auf Spezialitätenchemie zu konzentrieren. Klasse statt Masse.

„Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt“, hatte der Pressesprecher von Altana Chemie am Telefon gesagt. Eine Floskel, gewiss. Aber beim Laborrundgang spricht der Chef der Produktentwicklung tatsächlich alle Mitarbeiter mit Namen an. 80 Chemiker, Techniker und Laboranten arbeiten in Gerald Kirchners Abteilung. In den

Fluren hängen impressionistische Öl-Landschaften (Additive!). Durch die gefliesten Gänge laufen junge Leute in Chemikerkiteln, es herrscht Uni-Atmosphäre.

Der Innovationsprozess bei Byk sieht etwa so aus: Ein Farbenhersteller aus Südkorea will seinen Schiffslack nicht mit giftigem Lösungsmittel, sondern mit Wasser anmischen. Er braucht ein Additiv, das den Lack dickflüssig macht. Als ein Ingenieur vom südkoreanischen Byk-Labor zum Routinebesuch kommt, diskutieren die beiden das Problem. Der Ingenieur schlägt der Byk-Zentrale vor, das Additiv zu entwickeln, in Wesel gibt ein Projektteam grünes Licht. „Am Anfang liegt alles wie unter einem Nebelschleier“, sagt Entwicklungschef Kirchner. Welches Molekül die gewünschten Eigenschaften zeigt, weiß noch niemand. „Dann beginnt ein Pingpong zwischen den Labors.“

Neuer Lack widersteht der Stahlbürste

Im Syntheselabor basteln die Chemiker Moleküle zusammen. Bisweilen werden für ein Projekt mehr als hundert unterschiedliche Cocktails gemixt. Die Additive werden Lacken beigemischt und im Testlabor auf Bleche gepinselt. „Der spannendste Moment ist für mich, wenn alle zusammensitzen“, sagt Kirchner. „Dann lichtet sich der Nebel.“ Die Köche, Analytiker und Tester vergleichen ihre Tabellen. Wenn es gut läuft, haben sie nach wenigen Monaten das gewünschte Rezept.

Gewissermaßen als Chefkoch fungiert Altana-Chemie-Vorstand Matthias Wolfgruber. „Für Innovation braucht man drei Dinge“, sagt er. „Eine Strategie, einen Prozess und eine Kultur. Viele denken nur an die Strategie.“ Den Prozess zu gestalten heißt für Wolfgruber: zuhören, was die Kunden bewegt. Dafür beschäftigt Byk Chemie weltweit 120 Außendienstler. „Innovation kommt vom Markt“, sagt Wolfgruber, „manchmal getrieben vom Gesetzgeber, seltener von den Unis.“ Man müsse die Probleme des Kunden lösen, nicht etwas über den Zaun werfen in der Hoffnung, dass jemand es auffängt. Und was ist Innovationskultur? „Nicht alles zentral steuern“, sagt der Chef. „Spielraum lassen. Initiative fördern.“ Wer kundennah arbeiten wolle, müsse bereit sein, Autorität abzugeben. Die Byk-Labors im Ausland – im vergangenen Jahr wurden Zweigstellen in Shanghai und Guangzhou, Wallingford (USA) und São Paulo eröffnet – müssen nicht jeden Auftrag und jede Neueinstellung mit der Zentrale abstimmen.

Und wie unterscheidet man ein innovatives Produkt von einem Flop? Im Testlabor zieht Gerald Kirchner eine mattweiße Schale aus dem Schrank und tropft Wasser hi-

nein. Der Tropfen formt ein Kügelchen und perlt von der Oberfläche ab. Der Bonner Biologe Wilhelm Barthlott hat solche selbstreinigenden Oberflächen vor zehn Jahren im Labor entwickelt, abgucken von den Blättern der Lotosblume, deren Mikrostruktur sogar Schlamm spurlos abweist. Das war eine tolle Idee, aber noch keine Innovation im Sinne der Industrie. Barthlots Lotos-Beschichtung war matt und kratzempfindlich und damit so gut wie unverkäuflich. Byk Chemie entwickelte ein Polymer-Additiv mit ähnlichen Eigenschaften. Es lagert sich an der Oberfläche eines Lacks an und wirkt schmutzabweisend, der Lack bleibt jedoch klar und kratzfest. Die Antigriffbeschichtung mit dem Byk-Additiv ist nicht ganz so gut wie die Lotosblume, wird aber gekauft. Innovativ zu sein heißt eben auch, Kompromisse zu schließen.

Um Flop und Top in der Nanotechnologie zu bewerten, holte sich Byk Chemie vor einem Jahr Thomas Sawitkowski nach Wesel. Der „Manager Nanotechnology“ hatte zuvor mit vier Kollegen von der Universität Essen ein Start-up gegründet, um Implantate mit Nanoteilchen zu beschichten. Bei Byk ist Sawitkowski nun auf der anderen Seite: Er späht nach jungen Nanofirmen, an denen sich Altana Chemie beteiligen kann. Sein erster Coup war der Einstieg beim 50-köpfigen US-Unternehmen Nanophase. Nach zwei Monaten Forschungs Kooperation hat Byk jetzt ein Additiv mit Nanoteilchen im Programm. Der Chemiker holt eine lackierte Holzplatte hervor, die den Ringtest hoch zehn besteht: kratzen mit der Stahlbürste. Nanoteilchen aus Aluminiumoxid machen den Lack hart, ohne ihn zu trüben. Als Nächstes sollen die Byk-Experten für Auto- und PVC-Lacke den Nanostoff testen.

Die wichtigsten Player im Innovationsspiel sind die End Use Manager. Klaus Schulte zum Beispiel spielt bei Byk die Möbelindustrie. Er besucht Möbelhersteller, stellt neue Additive vor und plaudert über Farben, Wachse und Lack. „Ich versetze mich in die Rolle der Kunden“, sagt der Chemiker. Zurück in Wesel, berichtet er seinen Kollegen, was draußen gerade gefragt ist: umweltfreundliche Farben, kratzester Lack, leicht zu reinigende Oberflächen. Viele Hersteller wissen wenig über ihre Kunden, noch weniger wissen sie über die Kunden der Kunden. Das sind für Byk die Kunden der Farb- und Lackproduzenten, also Autobauer, Werften, Kunststoff- und Möbelindustrie. Der End Use Manager ist ein Marktschnüffler, der auch dort die Fährte aufnimmt. Oft sind es Details, aus denen sich die Idee für ein neues Produkt ergibt. Innovation ist schließlich wie ein gutes Additiv: kleine Dosis, große Wirkung.