

## Die Mixtur guter Ideen

**Innovation ist einer der wichtigsten Motoren der deutschen Wirtschaft. Doch unter welchen Bedingungen gedeihen Neuerungen am besten? Das hat sich das Chemieunternehmen Altana gefragt, eine Studie beauftragt – und deren Ergebnisse umgesetzt. / Von Anke Stachow**

Temperatur 22 Grad, 65 Prozent Luftfeuchtigkeit – die Bedingungen in der Kabine sind perfekt. Sarah Temberg drückt auf den Knopf auf dem Schaltpult. Ein feiner Nebel tritt aus der Düse der Lackieranlage und benetzt gleichmäßig das dünne Metallblech. Es ist ein besonderes Verfahren, das da im Einsatz ist: „Elektrostatische Applikation“ (ESTA) heißt es, weil der Lackauftrag nicht durch Druckluft, sondern über die elektrostatische Anziehung erfolgt. Der Lack wird negativ, die zu lackierende Fläche dagegen positiv aufgeladen. Das sorgt für eine sehr ebene Beschichtung, gleichzeitig geht weniger Lack verloren als bei dem Verfahren mit Druckluft. Genauso – nur in viel größeren Anlagen – lackieren Autohersteller auch ihre Wagen.

Für die Zulieferer der Automobilindustrie, die Lackhersteller, unternimmt die Laborantin Temberg gerade diese Versuche. „Wir geben unseren Kunden nur Testergebnisse an die Hand, die unter den gleichen Bedingungen wie in den Produktionshallen der Automobilhersteller zustande gekommen sind“, sagt Temberg. Über verschiedene



Instrumente kontrolliert sie genau, ob Temperatur und Luftfeuchtigkeit stimmen, nur minimale Abweichungen sind erlaubt. Die Kunden sind anspruchsvoll und genau. Nach wenigen Minuten ist der Lackiervorgang vorbei. Temberg nimmt das Blech ab und legt es in einen Trockenschrank, damit der Lack aushärtet. Später wird sie das Ergebnis begutachten: Sieht die Oberfläche schön ebenmäßig aus? Sind etwa Lacknasen

oder kleine Luftbläschen unter dem Mikroskop zu erkennen?

**Manager finden Innovation wichtig, ihr Unternehmen aber selten innovativ**

Neue Produkte zu entwickeln, die für den Kunden einen Mehrwert schaffen – das ist das erklärte Ziel bei BYK Chemie in Wesel, denn so erschließt sich



das Unternehmen wiederum selbst neue Wachstumsmärkte. Das Unternehmen stellt sogenannte Additive her – chemische Zusatzstoffe für Lacke, Kunststoffe, Druckfarben und weitere industrielle Anwendungen. Bereits kleinste Beimischungen dieser Spezialchemikalien sorgen dafür, dass etwa Farben besser haften, kratzfest sind und die lackierten Oberflächen einwandfrei aussehen. „Innovationen sind der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg“, sagt Matthias Wolfgruber, Vorstandsvorsitzender von

Altana, zu der der Spezialchemikalienhersteller BYK gehört.

So konsequent wie bei Altana treiben allerdings nicht alle Manager Innovation in ihrem Unternehmen voran. Im EU-Innovationsranking 2014 fiel Deutschland zuletzt auf den dritten Platz hinter Schweden und Dänemark zurück. Und auch die Umfrage, die Altana beim Markt- und Meinungsforschungsinstitut Forsa in Auftrag gegeben hat, belegt, dass die Innovationsfähigkeit deutscher Industrieunternehmen noch längst

nicht ausgereizt ist. Jeweils 250 Top-Entscheider und 250 Berufseinsteiger wurden befragt. Dabei kam heraus, dass die Industriemanager zwar Innovationskraft generell für sehr wichtig halten, um wettbewerbsfähig zu sein. In der Beurteilung ihres eigenen Unternehmens waren sie jedoch zurückhaltender. Lediglich vier Prozent der Führungskräfte bezeichneten ihr Unternehmen als „sehr innovativ“.

### Nicht nur das Forschungs- und Entwicklungsbudget zählt

Für Wolfgruber und seine Vorstandskollegen ist das eher ein Ansporn. „Als Spezialanbieter müssen wir für unsere Kunden aktiv werden, ihre Bedürfnisse antizipieren und dafür auch in Vorleistung gehen“, sagt der Altana-Chef. Jedes Jahr investiert das Unternehmen rund sechs Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung – beinahe doppelt so viel wie der Branchendurchschnitt, so Wolfgruber. Selbst in den Wirtschaftskrisenjahren 2008/2009 hat der Konzern den Anteil nicht zurückgefahren. Aber die Innovationskraft eines Unternehmens hängt nicht allein von einem großen Forschungs- und Entwicklungsbudget ab. Für Wolfgruber und seine Vorstandskollegen ist sie vor allem auch eine Frage der Führung und der Kultur im Unternehmen. Mitarbeiter sollen sich frei entfalten und über ihren eigenen Bereich hinaus vernetzen kön-





nen. Querdenker müssen akzeptiert und gefördert werden.

### Das Unternehmen sucht große Ideen bei seinen Mitarbeitern

Mitarbeiter, die über ihren eigenen Bereich hinausschauen und -denken, wie Martin Fischer. Der ausgebildete Chemieingenieur mit Erfahrungen im Maschinenbau arbeitet als Anwendungsmanager bei BYK. Zusammen mit seinen Kollegen hat er eine Pilotanlage entwickelt, die in verkleinerter Form alles enthält, was zur Produktion von Fußböden, Tapeten oder Kunstleder gehört – einschließlich einer ausgeklügelten Messtechnik. Da das PVC-Material, das in millimeterdünnen Schichten auf Trägerfolien aufgetragen wird, sehr ungleichmäßig fließt, fügt eine Maschine Additive von BYK hinzu. Die bisherigen Messwerte waren dabei nur Momentaufnahmen, gaben aber nicht die realen Bedingungen der Produktion wieder. Das wollten Fischer und seine Kollegen ändern.

Die BYK-Geschäftsführung zögerte nicht und gab ihnen grünes Licht. Nach sechs Monaten Entwicklungszeit ging die Anlage im ersten Quartal 2013 in Betrieb: Mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und Beschichtungsbreiten wird die PVC-Masse auf die Träger

gewalzt. Je nach Anforderung bestimmen die BYK-Chemielaboranten die optimale Dosierung der Additive für die gewünschte Fließgeschwindigkeit. Inzwischen kommen sogar PVC-Hersteller und -verarbeiter aus aller Welt nach Wesel, um ihre Anwendungen auf der Pilotanlage zu testen – dank des Tüftlers Martin Fischer und seiner Kollegen.

Für Gerald Kirchner, Leiter Innovationsmanagement von BYK, sind solche Innovationen das Ergebnis von gezielter Entwicklungsarbeit. „Unser Geschäft

ist ein ständiger Optimierungsprozess“, sagt er. Die Kreativität der Mitarbeiter sei daher ständig gefragt. Überall in den Fluren und Gängen des dreistöckigen Gebäudes, das die BYK-Forschungs- und -Entwicklungsabteilungen beheimatet, hängen Plakate: Mit dem Slogan „Big ideas wanted“ fordern sie die Mitarbeiter zum Mitdenken auf. Mehr als 150 Ideen kommen im Jahr aus den verschiedenen in- und ausländischen Standorten von BYK zusammen. Das Unternehmen sammelt sie in einer Datenbank, dann bewertet ein Expertenteam die Vorschläge und entscheidet, welche weiterverfolgt werden sollen.

### Ein gutes Arbeitsklima und Dialog auf Augenhöhe fördert Innovationen

Was für BYK gilt, trifft auch für die anderen drei Unternehmensbereiche des Konzerns zu. Altana pflegt insgesamt eine Unternehmenskultur, die den Mitarbeitern vertraut und zugleich viel zutraut. Sie sollen unternehmerisch denken – und das über ihren eigenen Bereich hinaus. Die Forschungsteams arbeiten etwa wie Unternehmer im Unternehmen und müssen Chancen und Risiken in einem Geschäftsplan abbilden, sagt Wolfgruber. Gestaltungsspielräume, Verant-





wortung, ein kooperatives Arbeitsklima – all das ist Mitarbeitern, besonders den jüngeren, heute besonders wichtig. Das geht auch aus der Umfrage hervor: Diese Aspekte spielen gerade für Berufseinsteiger eine wichtigere Rolle als ein hohes Gehalt, Boni oder ein Firmenwagen. „Qualifizierte Bewerber verlangen einen Dialog auf Augenhöhe“, stellt Vorstandschef Wolfgruber immer wieder fest. „Innovative Ideen entstehen oft nur im hierarchie- und abteilungsübergreifenden Dialog mit Kollegen.“ Das gilt

*Bei Altana findet viel Innovation auf einmal statt: Ein Miniatur-Beatle (1) dient als Testobjekt für Sarah Tembergs Versuche: Die Laborantin prüft die Elektrostatische Applikation (2), mit der sich Lack besonders ebenmäßig auftragen lässt. Als Schutzkleidung dienen ihr dabei silbern glänzende Kittel (3). Zur gleichen Zeit analysieren Joachim Musell, Chemieingenieur, und Daniela Matern, Chemietechnikerin, die genaue Zusammensetzung ihrer neuentwickelten Chemikalien (4). An dieser Maschine stellt BYK Vorprodukte für faserverstärkte Kunststoffe her (7), mit der die Anwendungstechniker Peter Stannek und Michael Koska (8) unter Praxisbedingungen verstärkte Faserverbundwerkstoffe in der 100 Tonnen- Presse herstellen (links im Bild). Matthias Wolfgruber, Vorstandsvorsitzender der Altana AG, (5) und Gerald Kirchner, Leiter Innovationsmanagement bei BYK, (6) sorgen dafür, dass die Unternehmen innovativ bleiben. Dafür tauschen sie auch untereinander mal ihre Zuständigkeiten.*

Fotos: Dominik Asbach

allerdings nicht nur für die Forschung und Entwicklung.

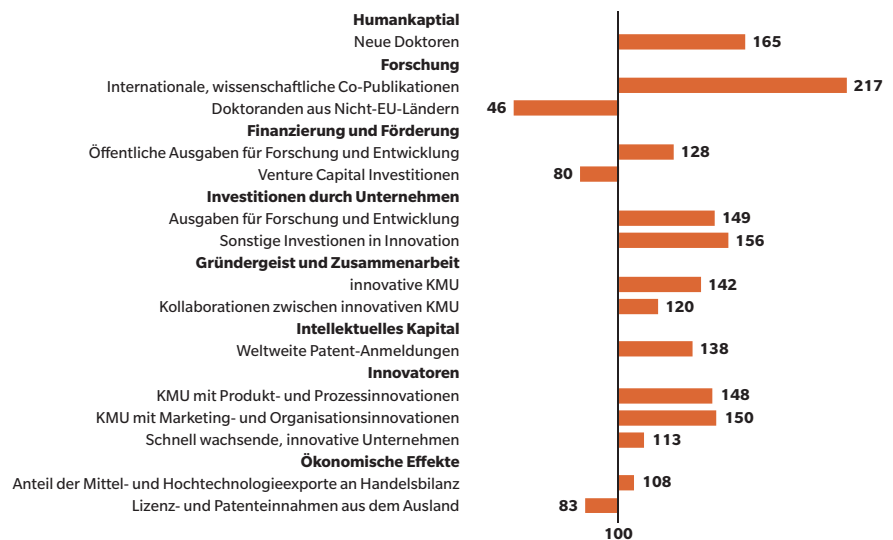
Auch das Management muss mit gutem Beispiel vorangehen: Ende 2012 wagte die oberste Führungsspitze ein besonderes Experiment: Job-Rotation. Die vier Geschäftsbereichsleiter tauschten

untereinander die jeweiligen Bereiche. Sie schnupperten nicht für ein paar Wochen in einen neuen Geschäftsbereich hinein wie ein Praktikant, sondern übernahmen gleich die volle Verantwortung – bis heute. „Die Geschäftsbereichsleiter haben viele neue Ideen und Perspektiven in ihre neuen Positionen eingebracht und leben das vor, was wir von unseren Mitarbeitern erwarten“, sagt Wolfgruber. Es werde jetzt mehr über die verschiedenen Geschäftsbereiche hinausgedacht und kommuniziert. Freie Stellen würden zudem verstärkt mit Mitarbeitern aus anderen Bereichen besetzt. Über die unterschiedliche Größe und Bedeutung einzelner Geschäftsbereiche sei während des Tauschs nicht ein Wort verloren worden. Das Ergebnis: „Wir hatten noch nie so gute strategische Diskussionen wie nach der Job-Rotation.“

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv. [www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm](http://www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm).

#### Deutschlands Innovationsfaktoren im EU-Vergleich:

■ Platzierung im Verhältnis zum EU-Schnitt. EU-Schnitt = 100



QUELLE INNOVATION UNION  
SCOREBOARD 2014“ MAASTRICHT  
ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH  
INSTITUTE ON INNOVATION AND  
TECHNOLOGY (UNU-MERIT), INFO-  
GRAFIK ANDRE LAAME / SEPIA