

## INTERVIEW TAMMO BOINOWITZ

## „Das war wirklich visionär“

Seit Januar leitet Tammo Boinowitz als Vorsitzender der Geschäftsführung die Geschicke der Byk-Chemie in Wesel.

## Der neue Byk-Chef spricht über die Pandemie, den Klimawandel und seine Erwartungen an die neue Regierung.

**WESEL** Die Welt der Byk-Chemie in 75 Minuten, das ist ein ambitionierter Plan. Der Besucher, der zwar Chemie als Leistungskurs hatte, aber Erinnerungslücken aufweist, blickt in Labore, Produktionsstätten und lernt, was Additive sind. Im Anschluss empfängt Tammo Boinowitz entspannt in seinem Büro. Seit Januar ist der 55-Jährige bei der Byk. Dies ist sein erstes Interview.

*Herr Boinowitz, Sie hatten das Problem, das viele hatten: Sie kamen zu einer Zeit zur Byk-Chemie, in der Sie sich wegen der Corona-Pandemie kaum einleben, kaum die neuen Kollegen kennenlernen konnten. Wie war das für Sie?*

**BOINOWITZ** Darauf hatte ich mich eingestellt. Es war einfacher, als ich erwartet hatte. Die digitalen Tools sind da sehr hilfreich, auch, dass die Altana zu dem Zeitpunkt bereits seit einem Jahr damit sehr intensiv gearbeitet hatte. Unser zentrales Arbeitsmittel dabei ist Teams, ein sehr demokratisches Mittel. Mit einem Knopfdruck ist man in Wallingford, an der Ostküste der USA, wo wir einen Standort haben, mit einem weiteren Knopfdruck in Shanghai.

*Die Situation hatte auch Vorzüge?*

**BOINOWITZ** Wenn man ein globales Geschäft hat, wie wir, dann hat das gewisse Vorteile. Man hat sehr schnell hierarchieübergreifend einen guten, schnellen Austausch. So habe ich sogar Menschen schneller kennengelernt als normalerweise. Viele Dinge gehen gut. Was auf der Strecke bleibt, ist das Feeling – das gilt für Mitarbeiter wie für Kunden. Die Botschaften zwischen den Zeilen zu

deuten, das ist deutlich schwieriger.

*Und jetzt geht es langsam wieder los, dass Sie sich begegnen, auch international?*

**BOINOWITZ** Ja, ich war auch schon in den USA. Ich hatte eine „National Interest Exception“ ...

*...also eine Ausnahmegenehmigung zur Einreise...*

**BOINOWITZ** ...mit der ich im August in die USA konnte. Das war mir sehr wichtig, da haben wir viele Standorte. Die globalen Management-Teammitglieder aus den USA sind im Übrigen gerade hier. Aber auch am Standort Wesel hat sich in den vergangenen Monaten relativ viel geändert. Wir hatten ja in den Laboren und in der Produktion dauerhaft Personal vor Ort – unter Beachtung bestimmter Regeln natürlich, um Ansteckungsgefahren zu vermeiden. Ich war permanent hier im Büro und wir sehen auch insgesamt einen Mehrwert durch den direkten persönlichen Kontakt. Gerade wenn man Innovationen vorantreiben will, muss man Leute zusammenbringen, Ideen austauschen, spontane Kontakte kreieren. Deswegen wollen wir den Anteil der Arbeit vor Ort an unseren Standorten wieder deutlich erhöhen, sobald das die Corona-Lage wieder sicher zulässt.

*Was haben Sie gelernt?*

**BOINOWITZ** Dass mobiles Arbeiten gewisse Effizienzen hat. Wir wollen deswegen auch nicht zurück in die alte Welt, sondern wir wollen beide Dinge kombinieren. Da sind wir auf einem guten Weg. Schon vor der Pandemie hatten wir eine Betriebs-

vereinbarung, wonach maximal 50 Prozent mobiles Arbeiten erlaubt ist, wenn Vorgesetzte zustimmen. Das fand ich fortschrittlich. Aktuell sind wir dabei, das „New Normal“ zu definieren.

*Wie hat die Pandemie das Geschäft verändert?*

**BOINOWITZ** Gerade im zweiten Quartal 2020 haben wir deutliche Umsatzrückgänge verzeichnet, allerdings gab es dann schon im Oktober 2020 einen Aufschwung, der auch ins erste Halbjahr 2021 reingestrahlt hat. Das war ein Anstieg, den auch nicht unbedingt jeder erwartet hätte. Wir sind ja breit aufgestellt, haben Produkte für viele Endindustrien. Es gibt da auch Anwendungen, die profitiert haben. Etwa im Do-it-yourself-Bereich, jeder hat zuhause sein Haus schöngemacht. Insofern: Ein relativ kurzer, signifikanter Einschnitt, aber wir erleben einen starken, nachhaltigen Aufschwung. Der wird allerdings gerade eingetrübt durch gewisse Engpässe. Eingeschränkte Frachten, eingeschränkte Rohstoffe, die letztendlich das Wachstum limitieren.

*Was schränkt Sie da genau ein?*

**BOINOWITZ** Frachten. Selbst Landfrachten sind teilweise sehr knapp, Lkw-Fahrer fehlen. Wir versenden die meisten Dinge nach Übersee per Schiff und in Europa per Lkw, wir haben aber auch Flugfrachten für kleinere Mengen. Da haben wir die Situation, dass unsere Ware häufig in Passagierflugzeugen mitfliegt und da ist der Flugplan stark ausgedünnt. Rohstoffe sind ein weiteres Thema. In der chemischen In-

dustrie haben wir grundsätzlich ein relativ starkes Produktionsaufkommen, das führt zu diversen Engpässen und Kostenanstiegen.

*Also wenn jetzt davon die Rede ist, dass man schnell seine Weihnachtsgeschenke besorgen soll, dass Waschmaschinen nicht lieferbar sind, dann ist das auch Ihre Problematik?*

**BOINOWITZ** Die chemische Industrie steht immer am Anfang der Lieferkette. Wir haben die Probleme in den ersten zwei Quartalen gesehen und diese Effekte kommen jetzt beim Konsumenten an. Aber wir haben schnell reagiert und Personal eingestellt, unter anderem in Wesel. Bloß hängen wir natürlich von externen Faktoren ab. Wir versuchen aber alles, um unseren Kunden Liefersicherheit zu garantieren. Wir liefern absolute Spezialitäten, die man oft nur bei uns bekommt und die Kunden verlassen sich seit Jahrzehnten auf uns.

*Lösungsmittel sollen nach und nach verschwinden, weil sie nicht besonders umweltfreundlich sind. Daran arbeitet Ihr Unternehmen, wie weit sind Sie damit?*

**BOINOWITZ** Dieser Trend, lösungsmittelbasierte Systeme durch wasserbasierte Systeme zu ersetzen, ist ein großer Innovationstreiber für uns. Da arbeiten wir seit vielen Jahren dran. Unsere Additive machen bestimmte Anwendungen beim Kunden erst möglich – ein kleiner Teil mit sehr großer Wirkung. Das heißt, die Byk kriert diesen Veränderungsprozess. Beim Autolack zum Beispiel helfen wir den Kunden, Lösungsmittel durch Wasser zu ersetzen. Ein anderes Beispiel zur Nachhaltigkeit: In der Automobilindustrie sind Einbrenntemperaturen ein großes Thema. Da werden unsere Additive helfen, die Einbrenntemperaturen zu senken. Das sind für die Automobilhersteller erhebliche Einsparungen, was Energie angeht.

*Bei der Elektromobilität hat Byk an Stoffen gearbeitet, die Lithium-Io-*

*nen-Batterien effizienter machen?*

**BOINOWITZ** Genau. Das ist ein so genanntes Dispergiermittel, das man bei der Herstellung der Elektrodenmaterialien zusetzt. Es führt dazu, dass diese Materialien mit geringerer Energieintensität hergestellt werden können.

*Und wann profitiere ich als potenzieller E-Auto-Kunde davon?*

**BOINOWITZ** Wenn Sie die richtige Batterie kaufen, dann sind Sie jetzt schon dabei. Das ist schon im Markt. Das war wirklich visionär, der Gedanke ist vor zehn Jahren entstanden. Da haben sich Leute bei Byk überlegt, welchen Beitrag wir zur Elektromobilität leisten können. Das war eine Kooperation mit japanischen Kunden.

*Altana will bis 2025 klimaneutral sein, kann das gelingen?*

**BOINOWITZ** Wir sind auf einem guten Weg. Eine Produktionsstätte in den Niederlanden haben wir gerade mit Biogas versorgt, eine Photovoltaikanlage installiert, in Wesel sparen wir durch eine neue Art der thermischen Nachverbrennung erhebliche Mengen an Erdgas und damit CO<sub>2</sub> ein – das ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

*Der Klimawandel ist ein großes Thema, auch im Bundestagswahlkampf. Da ging es vor allem um die Frage, wie Deutschland einerseits die Umwelt schützen und andererseits Industrieland bleiben kann. Wie blicken Sie darauf?*

**BOINOWITZ** Die neue Regierung steht vor einer ziemlichen Mammutaufgabe, aber auch an einem entscheidenden Wendepunkt. Definitiv geht es darum, erneuerbare Energien in der ausreichenden Menge zur Verfügung zu stellen. Da spreche ich jetzt mal breiter, für die Altana, für die chemische Industrie. Die ist in der Beziehung ja ein echter Problemlöser. Aber wir brauchen grünen Strom, da geht es um Trassen, um Kapazitäten, das ist eine wichtige Voraussetzung.

*Herr Boinowitz, Sie kommen aus Buxtehude.*

**BOINOWITZ** (lacht) Da haben Sie aber ganz tief recherchiert, das stimmt eindeutig! Also zumindest bin ich da geboren, ich komme da aus der Nähe. Ich sage immer ganz gerne, dass ich aus Hamburg komme, das klingt besser. Da habe ich auch studiert. Bin Norddeutscher und dann zur Promotion ins Ruhrgebiet gegangen, nach Duisburg. Übrigens bin ich im Bereich Elektrochemie promoviert. Das war 1992. 1995 habe ich bei einer Vorgängerin der Evonik, bei der Goldschmidt AG, angefangen.

*Die sich auch mit Additiven beschäftigt hat.*

**BOINOWITZ** Das stimmt. Ich bin dort klassisch in die R&D eingestiegen.

*R&D heißt?*

**BOINOWITZ** Forschung und Entwicklung. Ich war da sehr viel unterwegs, habe sicherlich tausend Kundenkontakte gehabt und war sehr nah an den Kunden. Das passt ganz gut zur Byk. Zwei Jahre habe ich in Shanghai gelebt, das prägt einen auch.

*Inwiefern?*

**BOINOWITZ** Ja gut, erstmal lernt man viel über das Land, den Markt, andere Kulturen. Aber man bekommt auch gewisse Vorstellungen, wie man eine globale Organisation managen muss, auf welche Dinge man achten muss. Wesel ist zwar unser Zentrum, unsere Wurzel, auf der anderen Seite sind wir ein globaler Marktführer in vielen Dingen. Das muss man entsprechend orchestrieren. Insofern ist es immer gut, wenn man mal eine Zeit im Satelliten war und etwas Anderes sieht.

*Sie finden, dass mathematisch-naturwissenschaftliche Fächer in der Schule unterschätzt werden. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?*

**BOINOWITZ** Viele unterschätzen die Bedeutung von Technologie, mal abseits vom digitalen Bereich. Die Industrie wird häufig als Old Fashion gesehen. Welche Technologie in ein-

fachen Alltagsgegenständen steckt, in Lacken, in Verpackungen, in Batterien, das wird unterschätzt. Das wird zu wenig gesehen. Vielleicht wird auch im Chemieunterricht zu wenig die Relevanz vermittelt. Die Relevanz auch für die Lösungen der Themen unserer Zukunft: CO<sub>2</sub>-Einsparungen, Klimaschutz – das werden wir über Technologien erreichen, nicht allein über Verzicht. Da kann ich nur dafür werben, dass viele Leute zukünftig sich in diese Technologien einarbeiten.

*Wie ist denn Ihre Leidenschaft für Chemie entfacht worden?*

**BOINOWITZ** Nicht im Kellerlabor (lacht). Also ich hatte durchaus einen Chemiebaukasten, aber ich hatte einen sehr motivierenden Chemielehrer. Ich habe das eher über

das Experimentelle erfahren, gute Experimente, ziemlich coole Effekte. Was in der Chemie sehr schön ist: Man erklärt die Welt mit Modellen. Es ist relativ plastisch und das hat mich schon immer interessiert. Wenn man sieht, welchen rasanten Fortschritt man in den letzten zwei Jahrhunderten in der Chemie erlebt hat, da wollte ich dabei sein.

*Leben Sie eigentlich auch in Wesel?*

**BOINOWITZ** Ich lebe in Essen, meine Frau arbeitet in Düsseldorf, insofern ist Essen ein guter Standort. Ich bin aber relativ häufig hier, das Wochenende habe ich hier in Wesel und Xanten verbracht, der Niederrhein ist eine Gegend, die mich anspricht. Ich mache relativ viele Fahrradtouren, die kann man hier gut machen. Die Gegend hat eine sehr hohe Le-

bensqualität.

HENNING RASCHE FÜHRTE DAS GESPRÄCH.

## INFO

### Globales Netz von Niederlassungen

**Weltweit** Byk betreibt nach eigenen Angaben Produktionsstätten in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien, in den USA und in China. Das Unternehmen ist Teil der Altana-Gruppe und beschäftigt weltweit mehr als 2300 Mitarbeiter.

**Start** Die Ursprünge liegen im Jahr 1873: Heinrich Byk gründet damals in Berlin eine Fabrik.

