

## Zukunftsinvestitionen nicht vernachlässigen

Altana will durch Akquisitionen und Innovationen weiter wachsen

Is 2007 war Altana ein Mischkonzern mit einer Pharma- und einer Chemiesparte. Im Juni 2007 wurde die Pharmasperte an Nycomed verkauft, seitdem firmiert das Chemiegeschäft unter dem Namen Altana und glänzt mit einer im Branchenvergleich hohen Ertragskraft. Seit August 2010 ist das ehemals börsennotierte Unternehmen zu 100% in Besitz der Quandt-Erbin Susanne Klatten und ihres Unternehmens Skion. Die Industriellenfamilie ist seit 1941, als Dr. Günther Quandt die Aktienmehrheit der späteren Byk-Chemie übernahm, an Altana beteiligt. Die weltweit tätige Spezialchemiegruppe umfasst heute die vier Geschäftsbereiche Byk Additives & Instruments, Eckart Effect Pigments, Elantas Electrical Insulation und Actega Coatings & Sealants und erzielte 2010 einen Umsatz von über 1,5 Mrd. €. Mit einer überdurchschnittlichen Forschungsquote gehört Altana zu den innovativsten sowie wachstumsstärksten Chemieunternehmen weltweit. Dr. Michael Reubold sprach mit dem Altana-Vorstandsvorsitzenden Dr. Matthias L. Wolfgruber über die aktuelle Situation des Unternehmens und seine künftigen Wachstumsziele.



*Sich zyklisch zu verhalten, beschneidet künftige Wachstumsmöglichkeiten.*

Dr. Matthias L. Wolfgruber,  
Vorstandsvorsitzender, Altana

**CHEManager:** Herr Dr. Wolfgruber, wie hat sich die „neue“ Altana seit 2007 entwickelt, wie hoch war die durchschnittliche Wachstumsrate?

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Die durchschnittliche nominale Wachstumsrate seit 2007 war trotz der Krise von 2008/2009 ungefähr bei 5%, aber mit kleineren Akquisitionen. Unsere langfristige Wachstumsrate über 10 Jahre liegt selbst einschließlich der Krise noch bei 9%. Auch 2011 konnten wir im Umsatz weiter zulegen.

**Wie hat Altana das Jahr 2011 abgeschlossen? Sie hatten im ersten Halbjahr einen Umsatzanstieg von 9% verkündet, nach neun Monaten waren es noch 6%. Das entspricht dem Branchentrend mit dem sich im zweiten Halbjahr 2011 verlangsamten Wachstumstempo.**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Das Geschäftsjahr 2011 wird sich in etwa auf dem Niveau bewegen, auf dem sich das dritte Quartal oder der Zeitraum Januar bis September bewegt hat. Wir werden ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich erzielen, allerdings bei einem leichten Ergebnismrückgang. Das Ergebnisniveau ist dennoch im Industrievergleich weiterhin hoch, die im Jahr 2010 erreichten Rekordergebnisse waren auch durch die vergleichsweise noch niedrigeren Rohstoffkosten begünstigt. Wir können mit dem Geschäftsjahr 2011 insgesamt durchaus zufrieden sein. Das Jahr hatte allerdings sprichwörtlich zwei Gesichter: wir waren nach den ersten sechs Monaten wieder auf Rekordkurs, im zweiten Halbjahr hat das Wachstum dann aber in allen Regionen und Bereichen doch merklich nachgelassen.

**Welchen Einfluss haben im Moment Rohstoffpreise und Rohstoffverfügbarkeit auf Ihr Geschäft?**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Hinsichtlich der Verfügbarkeit von Rohstoffen sehe ich für uns aktuell keine größeren Engpässe. Anfang des Jahres 2011 gab es bei einzelnen Rohstoffen aber durchaus Versorgungsprobleme. Diese Situation hat sich nicht zuletzt auch aufgrund der abnehmenden Nachfrage im zweiten Halbjahr deutlich entspannt. Für das Gesamtunternehmen haben sich die durchschnittlichen Rohstoffkosten in 2010 um rund 20% und im letzten Jahr noch einmal um ungefähr 15% verteuert. Wir konnten diesen Preisanstieg zwar weitgehend am Markt weitergeben, aber in 2011 eben nicht in vollem Umfang kompensieren. Für das laufende Geschäftsjahr gehen wir von einer leichten Erholung der Rohstoffkosten aus.

**Wie sind aufgrund der vielen Unsicherheiten im Markt Ihre Erwartungen für das Geschäftsjahr 2012? VCI und CEFIC gehen für die Chemieindustrie von einem leichten Wachstum im Bereich von 1 bis 1,5% aus. Würden Sie sich dem anschließen?**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Ja, das entspricht auch unseren Erwartungen. Im Basisszenario unserer Planung gehen wir von einem geringen Volumenwachstum in der Größenordnung von 1% bis 2% aus. Dazu erwarten wir zusätzliche Wachstumspulse über Preis- und Akquisitionseffekte. Insgesamt rechnen wir für das Jahr 2012 mit einem moderaten Umsatz- und Ergebniswachstum. Aber die Unsicherheit bleibt hoch und auch wir haben keine Kristallkugel. Umso wichtiger ist es in dieser Situation sich so aufzustellen, dass auf abweichende Entwicklungen schnell reagiert werden kann. Genau aus diesem Grund haben wir auch Maßnahmenpakete in der Schublade, auf die bei entsprechender Entwicklung zurückgegriffen werden kann.

**Wie sehen diese Maßnahmen denn aus?**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Wir haben in der Krise 2008/2009 – wobei die Situation mit der jetzigen nicht vergleichbar ist – sehr schnell reagiert und insgesamt 10% unserer Fixkosten eingespart, wodurch wir selbst in diesem schwierigen Jahr noch ein ganz passables Ergebnis erzielen konnten. Von dieser Erfahrung und von den dabei umgesetzten Maßnahmen profitieren wir noch heute. Aus heutiger Sicht stellen wir uns aber wie gesagt auf ein moderates Wachstum ein, planen alle Instrumente entsprechend und versuchen nicht schon in Erwartung einer davon

abweichenden Entwicklung Zukunftsinvestitionen zu kürzen. Wenn es dann anders kommt, wissen wir, wie wir zu handeln haben.

**Welchen langfristigen Effekt haben die während der letzten Krise getroffenen Maßnahmen für Sie gehabt?**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Wir haben versucht, mehr Kosten zu variabilisieren. Wir haben das Instrument der Kurzarbeit effektiv und extensiv genutzt. Aber wir haben keinen Stellenabbau vorgenommen und wir haben weder die Forschungsmittel noch in der Ausbildung bzw. Personalentwicklung gekürzt. Wir haben im Gegenteil bei allen Treibern zukünftigen Wachstums eher Gas gegeben. Unser Credo ist, nicht die Zukunftsinvestitionen zu vernachlässigen. Sich zyklisch zu verhalten, wenn sich das Wachstum ein bisschen verlangsamt, beschneidet künftige Wachstumsmöglichkeiten.

**Denken Sie, dass Altana heute als privates,**

“ **Unser Credo ist, die Zukunftsinvestitionen nicht zu vernachlässigen.** ”

Dr. Matthias L. Wolfgruber,  
Vorstandsvorsitzender, Altana

**nicht börsennotiertes Unternehmen mehr Flexibilität hat als früher; z.B. auch beim Portfoliomanagement?**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Insgesamt, denke ich, gibt uns diese Struktur mit einer Allein-Gesellschafterin, die langfristiges Interesse am Unternehmen hat, zum einen die Ruhe langfristig zu agieren und zum anderen eine höhere Flexibilität. Als nicht-börsennotiertes Unternehmen unterliegen wir nicht bestimmten Veröffentlichungspflichten oder der Einhaltung bestimmter Fristen. Dies könnte sich im Fall von Transaktionen oder Kapitalmaßnahmen sehr vorteilhaft erweisen. Unsere Gesellschafterstruktur gibt uns also einerseits eine höhere Flexibilität und andererseits reduziert sie den Aufwand der Investorenbetreuung, wie etwa im Falle der Hauptversammlung. Ansonsten hat sich aber allein durch die Aufgabe der Börsennotiz nicht viel für uns geändert. Das sollte auch nicht weiter überraschen, denn schließlich hat unsere Gesellschafterin ja

auch vor dem Erwerbsangebot an die übrigen Aktionäre schon 50,1% des Unternehmens gehalten. Wir haben heute noch die gleichen Strukturen, die gleiche Gesellschaftsform, den gleichen Aufsichtsrat, die gleiche Strategie und die gleiche Art der Zusammenarbeit, die wir als börsennotiertes Unternehmen hatten. Und wir wollen die professionellen Standards bewusst nicht aufgeben, sondern das hohe Niveau beibehalten, das uns als börsennotiertes Unternehmen ausgezeichnet hat.

**Ihr Portfolio ist breit aufgestellt und auch Ihr Global Footprint ist breit. Altana erzielt rund 85% des Umsatzes im internationalen Geschäft. Da entwickeln sich die Märkte auch einmal unterschiedlich. Wo sehen Sie denn in diesem Jahr die wichtigsten Wachstumsmärkte für Altana?**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** In unseren Planungen gehen wir in diesem Jahr eher von gleichgerichtetem Wachstum in allen Regionen aus, wobei die Dynamik erstaunlicherweise unterschiedlich ist. Während Asien für uns über die letzten Jahre ein erheblicher Wachstumsmotor war, hat sich diese Region in 2011 sichtlich moderater entwickelt. Und wir gehen auch für 2012 anfangs noch von einer verhaltenen Entwicklung aus, bevor sich das Wachstum wieder beschleunigt. In Europa rechnen wir in den ersten sechs Monaten mit einer milden Rezession, im zweiten Halbjahr mit einer Belebung des Wachstums. Für Nordamerika rechnen wir ganzjährig gleichbleibend mit einem moderaten Wachstum. Der unterjährige Verlauf wird also regional doch sehr unterschiedlich erwartet, für das Gesamtjahr sollten dann in allen wichtigen Regionen vergleichbare Wachstumsraten resultieren.

**Ihre Produkte werden in vielen Anwendungsgebieten von der Schwerindustrie über Automobil oder Elektronik bis zu Konsumsparten eingesetzt. Wo sehen Sie die interessantesten Märkte oder die Schlüsseltechnologien, die das Wachstum von Altana treiben werden?**

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Unsere Stärke ist es, dass wir, wie Sie richtig gesagt haben, sehr breit aufgestellt sind. Wir liefern unsere Produkte unmittelbar häufig an die Lack- oder die Kunststoffindustrie, aber eine genauere Analyse unserer industriellen Endabnehmer ergibt, dass sich die Altana-Produkte zu jeweils etwa 20% in der Automobil-, der Bau-, der Elektronik- und der grafischen Industrie wiederfinden. Die restlichen 20% verteilen sich auf alle anderen Branchen.



**Zukunftsweisend: Die Altana-Konzernzentrale in Wesel am Niederrhein. Gegenüber entsteht derzeit der Neubau eines dreistöckigen Forschungsgebäudes der Konzerntochter Byk-Chemie, das im Frühjahr eröffnet wird.**

Unsere Produkte für die grafische Industrie konzentrieren sich überwiegend auf den Verpackungsmarkt, der sich auch als weniger zyklisch erweist, weil er Gegenstände des täglichen Gebrauchs betrifft. In diesem Segment erwarten wir auch in diesem Geschäftsjahr ein ordentliches Wachstum. Der Automobilsektor hat sich im letzten Jahr sehr gut entwickelt und dieser Bereich sollte auch in 2012 weiter zulegen. Die Elektro- und Elektronikindustrie ist naturgemäß deutlich zyklischer, unser Absatz hat sich hier zuletzt abgeschwächt, wir sehen aber durchaus auch schon wieder positive Impulse. Auch die Baubranche belebt sich in einzelnen Regionen bereits wieder.

*Sie sprachen bereits von Akquisitionseffekten. Gibt es Bereiche, wo Sie Ihr Portfolio durch Akquisitionen verstärken wollen?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Ja definitiv. Unser Ziel ist es, in den Feldern, in denen wir tätig sind, weltweit eine führende Position einzunehmen. Deshalb verstärken wir uns in bestehenden Geschäftsfeldern, um uns entweder Zugang zu neuen Technologien oder zu neuen Märkten zu verschaffen. In allen vier Geschäftsfeldern werden wir uns da verstärken, wo es interessante Möglichkeiten gibt. Unser Ziel ist es aber ganz klar nicht um der Größe willen zu wachsen, sondern wir wollen noch wettbewerbsfähiger werden, unser Angebot noch mehr verbreitern und unsere Präsenz in den wichtigen Regionen ausbauen.

*Mit welcher Strategie gehen Sie an Zukünfte heran, können Sie die aktuellen Beispiele kurz zusammenfassen?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Im Durchschnitt schließen wir pro Jahr etwa drei bis vier Transaktionen ab. Der limitierende Faktor ist dabei die Verfügbarkeit zum richtigen Preis. Es mangelt nicht an Ideen und Vorstößen unsererseits, aber oftmals sind die entsprechenden Assets nicht zu für uns attraktiven Konditionen verfügbar. Wir werden aber auch in Zukunft alle Divisionen durch Akquisitionen verstärken und, davon gehe ich aus, auch Transaktionen in allen wichtigen Regionen tätigen. Ein Schwerpunkt kann dabei durchaus in Asien liegen, hier sehe ich auf jeden Fall Möglichkeiten.

In den letzten Jahren haben wir uns besonders im Bereich Graphic Arts der Actega verstärkt, nicht zuletzt auch, weil hier ein fragmentierter Markt mehr Möglichkeiten bietet. Wir sind beispielsweise in den USA mit Water Ink Technologies in den Bereich Spezialdruckfarben eingestiegen. In Deutschland haben wir im vergangenen Jahr mit Color Chemie einen Hersteller von Spezialdruckfarben für den Verpackungsbereich erworben. Daneben waren wir aber auch in allen Bereichen arrondierend tätig.

*Neben externem Wachstum durch Akquisitionen ist Innovation der Wachstumstreiber schlechthin für Altana. Was tun Sie dafür, dass Innovation gefördert wird?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Wir arbeiten sehr stark daran, ein Umfeld, eine Kultur und Prozesse zu schaffen, welche die Innovationsfähigkeit fördern, wir wollen das Interesse an einer interdisziplinären und divisionsübergreifenden Zusammenarbeit stärken und das Wissen noch besser nutzen, das entweder im Unternehmen vorhanden, oder extern für uns zugänglich ist. Das ist gerade in einer dezentralen, globalen Organisation keine triviale Aufgabe.

Unsere Innovationsbemühungen greifen dabei auf vielfältige Instrumente zurück. So gibt es z.B. eine jährliche Innovationskonferenz, bei der sich etwa 140 Forscher aus allen Regionen intensiv austauschen. Alle am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeiter haben Zugang zu Portalen, wo sie u.a. auf Competence Maps zugreifen, mittels Blogs Fragen platzieren oder mittels internen und externen Wiki-Lösungen Wissen abfragen oder eigenes Know-how aktiv zur Verfügung stellen. In der besagten Competence Map sind beispielsweise die Kompetenzen des Unternehmens so dokumentiert, dass sie auch suchbar sind.

Wir verleihen interne Innovationspreise und zeigen damit auch, dass Innovation bei Altana einen hohen Stellenwert einnimmt. Außerdem räumen wir unseren Forschern bewusst mehr Flexibilität ein, ermutigen sie auch, unternehmerisch tätig zu sein und auch einmal „außerhalb der Box“ zu arbeiten. Innovation ist nicht immer nur inkrementell und verläuft



nicht immer linear. Entscheidend für eine erfolgreiche Forschung ist meiner Meinung nach die richtige Balance zwischen der notwendigen Flexibilität und Kreativität auf der einen Seite, und der erforderlichen Disziplin, einer strukturierten Vorgehensweise und einer Prozessorientierung auf der anderen Seite zu finden. Ich glaube, wir haben in dieser Hinsicht schon erhebliche Fortschritte erzielt. Noch vor 10 Jahren haben unsere Geschäftsbereiche und Unternehmen jeder für sich allein geforscht, heute gibt es keine Inseln mehr, sondern eine enorme Vernetzung und eine Vielzahl von Projekten, Plattformen und Arbeitskreisen zu Themen, die über divisionale und regionale Grenzen hinaus gehen. Es macht wirklich große Freude diese Entwicklung zu verfolgen.

Natürlich bemühen wir uns auch verstärkt, extern verfügbares Wissen zu nutzen und arbeiten mit Hochschulen und mit externen Fachleuten, zum Teil auch in diversen Netzwerken, zusammen.

#### *Wie hoch ist Ihre Forschungsquote?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Generell streben wir eine Forschungsquote zwischen 5 % und 6 % vom Umsatz an und in diesem Bereich haben wir uns auch in den letzten Jahren bewegt. Für 2011 lag diese Maßgröße beispielsweise bei etwa 5,5 %, d. h. wir investieren im Branchenvergleich überdurchschnittlich viel in Forschung.

#### *Wie zahlt sich das aus?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Wir berichten keine Neuproduktate, die für das gesamte Unternehmen den Anteil an den gesamten Umsatzerlösen angibt, der mit neuen Produkten erzielt wird, weil eine solche Quote nicht sehr aussagekräftig ist.

Im Fall von Lackformulierungen etwa dreht sich das Innovationskarussell sehr schnell, hier ist der Umsatzanteil, der mit

Neuprodukten erzielt wird auch entsprechend hoch. Bei anderen Spezialadditiven dauert es hingegen viele Jahre, bis sie im Markt etabliert sind. Obwohl die Additive unser forschungsintensivster und innovativster Bereich sind, liegt der Neuproduktanteil am Umsatz eher niedrig. Wir verfolgen aber natürlich die Trends innerhalb vergleichbarer Produktbereiche und nutzen andere Tools, um den Erfolg der Forschung zu messen und zu bewerten.

#### *Welche zum Beispiel?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Wir betrachten z. B. die Entwicklung des Portfolios. Oder wir machen für die größeren Projekte schon vom Start des Projektdesigns an eine Net Present Value-Kalkulation, einen Businessplan, der dann verfolgt wird und den Wert der künftigen Rückflüsse eines Projekts abschätzbar macht. Natürlich versuchen wir möglichst frühzeitig zu erkennen, ob ein Projekt zielführend ist und die Vorgaben und die Erwartungen erfüllt. Nicht die absolute Höhe der eingesetzten Mittel ist für den Erfolg entscheidend, sondern vor allem auch die Effektivität des Ressourceneinsatzes.

#### *Wie sehen Sie die Diskussion um Fachkräftemangel? Ist ausreichend Potential an qualifizierten Forschern vorhanden, um Ihren Bedarf decken zu können?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Obwohl wir unsere Belegschaft weltweit kräftig aufgebaut haben, hatten wir bisher keine Probleme, unseren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Aber die qualifizierte Deckung des Personalbedarfs ist sicherlich eine der größten Herausforderungen der Zukunft, insbesondere in Deutschland. Als Arbeitgeber müssen wir auch für die besten Leute attraktiv sein. Natürlich gibt es einen Wettbewerb um die besten Köpfe und diesen Wettbewerb müssen und können wir bestehen.

#### *Wie machen Sie das und worauf kommt es dabei an?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Wir haben im letzten Jahr eine umfassende, weltweite interne Mitarbeiterbefragung durchgeführt und versuchen, uns basierend auf diesem Feedback immer weiter zu verbessern. Wir arbeiten vor allen Dingen daran, guten Leuten auch eine entsprechende Perspektive und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Wir haben eine Reihe von sehr umfassenden und attraktiven Entwicklungsprogrammen für unsere Mitarbeiter etabliert. Gerade auch in Regionen wie China oder Indien arbeiten wir daran Altana als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

#### *Zum Image eines Unternehmens gehört heute auch das Stichwort Nachhaltigkeit. Auf Produktebene haben Sie bei Byk den Begriff Greenability geprägt. In welchen anderen Bereichen ist Altana mit ähnlichen Initiativen oder Marken nachhaltig aufgestellt?*

**Dr. Matthias Wolfgruber:** Wir entwickeln in jedem Bereich verstärkt Marken oder Produkte, die sich dafür qualifizieren, beispielsweise unter der erwähnten Marke Greenability bei Byk, oder Blueeffects bei Eckart. Wir vermarkten auf natürlichen Rohstoffen basierende Überzugslacke unter dem Namen TerraGreen bei Actega. Wichtig ist, dass unsere Produkte insgesamt einen Beitrag zur Ressourcenschonung und Prozessoptimierung leisten. Ein klassisches Beispiel: Unsere Entwicklungen für die Verpackungsindustrie, die Lebensmittel länger haltbar machen, tragen dazu bei, dass weniger Lebensmittel verderben. Im Bereich Electrical Insulation leisten unsere Produkte einen Beitrag zur Elektrifizierung und unterstützen damit indirekt auch Klimaziele. Bei der Herstellung von Lacken tragen unsere Produkte beispielsweise zur besseren Dispergierung von Pigmenten, geringeren Energieeintrag, weniger Pigmenteinsatz, usw. bei. Unsere Pigmente können einen Beitrag zur besseren Wärmeisolierung liefern.

Wir arbeiten verstärkt daran, unseren Kunden bereits in der Entwicklungsphase Lösungen zur Erzielung nachhaltiger Effekte anzubieten.

#### ■ Kontakt:

Altana AG

Abelstraße 43 · 46483 Wesel

Tel.: +49 281 670 10 900 · Fax: +49 281 670 10 999

sven.kremser@altana.com · www.altana.com

Besuchen Sie Altana's Social Media Plattformen:

www.about.me/altana