

Von Querdenkern und Verpackungskünstlern

» Der Spezialchemiekonzern Altana gehört zu den innovativsten und rentabelsten Unternehmen seiner Branche. Das liegt nicht nur an einem großzügigen Budget für Forschung und Entwicklung. Dem Unternehmen gelang es, eine ganz besondere Unternehmenskultur aufzubauen: Mitarbeiter übernehmen Verantwortung und wissen, dass auch unkonventionelle Ideen eine Chance haben. Dieses besondere Miteinander fällt auch den Dussmann-Mitarbeitern auf, die am Konzernhauptsitz im niederrheinischen Wesel im Betriebsrestaurant und Casino für das leibliche Wohl sorgen.

TEXT
Christiane
Herzer

FOTOS
Altana AG

Lammfilet mit Ofengemüse stand auf dem Speisenplan des Betriebsrestaurants der Altana AG in Wesel am Niederrhein. An sich nichts Besonderes, sind die Mitarbeiter doch einen abwechslungsreichen und leckeren Speisenplan gewohnt. Trotzdem gab es manches Lächeln, als sich der Koch des Tages zeigte: Finanz-Vorstand Martin Babilas hatte seinen Schreibtisch mit dem Kochlöffel getauscht und reichte zur Mittagszeit die Teller über den Ausgabe-Tresen. Dussmann-Objektleiter Oliver Nöltge sowie Küchenleiter Andre Schröder und sein Team waren zufrieden mit ihrem Mitarbeiter: „Auch für einen begeisterten Hobbykoch ist es schließlich eine Herausforderung, für 300 Gäste auf einmal zu kochen.“

Die Nähe zu den Mitarbeitern ist bei Altana Programm. Dabei ist das Unternehmen alles andere als ein übersichtlicher Familienbetrieb: Über 6.000 Menschen arbeiten weltweit an 49 Produktionsstätten und an über 50 Service- und Forschungs-laborstandorten. Sie entwickeln und produzieren

hochwertige, innovative Produkte im Bereich Spezialchemie. Auf der ganzen Welt verlassen sich Lackhersteller, Lack- und Kunststoffverarbeiter, Kunden aus der Druck- und Kosmetikindustrie sowie der Elektroindustrie auf Produkte der vier Altana-Geschäftsbereiche. Zum Beispiel auf sogenannte Additive von BYK Additives & Instruments: Bereits kleine Beimischungen machen Lacke kratzfest, lassen sie schneller trocknen und geben dem Endprodukt einen schönen Glanz. Effektpigmente des Bereiches Eckart Effect Pigments verleihen Nagellacken, Lippenstiften, aber auch Verpackungen den nötigen Glamour-Faktor.

Aus dem Deckel des Gurkenglases läuft dank der lebensmittelechten Dichtung aus dem Hause Actega Coatings & Sealants nichts aus. Und nicht zuletzt ermöglichen Isolierstoffe von Elantas Electrical Insulation, dass Elektromotoren, Fernsehapparate, Windkraftträder oder Computer immer kleiner und gleichzeitig leistungsfähiger werden.

Ein Schlüssel zu diesem Erfolg liegt im besonderen Miteinander bei Altana. Dafür liefert ein



Erfolg durch eine Unternehmenskultur des Miteinanders – dafür tauscht Finanzvorstand Martin Babilas auch einmal den Anzug mit einer Koch-Uniform (siehe Kasten unten)



→ „The boss cooks“

Unter diesem Motto erhielt das Dussmann-Team einen Tag lang Unterstützung von Altana-Vorstand Martin Babilas. Serviert wurde Lammfilet mit Ofengemüse. Seit 2009 empfangen Oliver Nöltge und sein 13-köpfiges Team täglich rund 280 Gäste im Betriebsrestaurant in Wesel, dem Sitz der Konzernverwaltung und des Geschäftsbereichs BYK. Produktionsmitarbeiter in der Spät- und Nachtschicht bekommen ihr Essen gut verpackt in die Pausenräume geliefert. Neben dem Betriebsrestaurant übernimmt Dussmann Service Aufgaben im Eventbereich: Bis zu 200 Teilnehmer im Konferenz- und Seminarservice versorgt die Küche an Spitzentagen. Selbst bei Events wie Galadinnern oder Konzertabenden mit bis zu 250 Personen kann sich Altana auf seinen Dienstleister verlassen. Anspruchsvolle Gäste, Vorstand und Führungskräfte werden im Casino-Bereich bewirtet. Auch dort kann die Dussmann-Küchenbrigade zeigen, dass sie aus Vollprofis besteht: mit feinen Drei-Gang-Menüs, die den Vergleich mit einem Restaurant nicht scheuen müssen.



kochender Vorstand, der ebenso wie seine Vorstandskollegen ganz selbstverständlich im selben Betriebsrestaurant wie alle Mitarbeiter essen geht, den augenfälligen Beleg. „In allen unseren Spezialchemiemärkten sind wir führend“, erklärt Martin Babilas. „Das wird und bleibt man nur durch ständige Innovationen, sei es bei Produkten oder Prozessen. Und die entstehen nun mal am besten im hierarchie- und abteilungsübergreifenden Dialog mit Kollegen.“

Dazu kommt ein ambitioniertes Budget für Forschung und Entwicklung: Altana investiert sechs Prozent des jährlichen Umsatzes in F+E; das ist fast doppelt so viel wie der Branchendurchschnitt und wurde auch in den Krisenjahren 2008/2009 nicht heruntergefahren. Jeder sechste Mitarbeiter des Chemieunternehmens arbeitet in einer F+E-Abteilung.

Hier geht kein Lack ab

Einer von ihnen ist Marcel Altenburg. Der erst 24 Jahre junge Chemikant begann vor acht Jahren im Geschäftsbereich Actega im niedersächsischen Lehrte als Auszubildender. Heute arbeitet er mit seinen vier Kollegen – alle um die 30 – in der Forschung und Entwicklung des Bereichs „Flexible Packaging/Labels“ am perfekten UV- und wasserbasierten Lack für Verpackungen und Etiketten.

Was zeichnet eine gute Kunststoffverpackung aus? Für Lebensmittel muss sie nicht nur äußerlich attraktiv sein, sondern auch umweltfreundlich, geruchs- und geschmacksneutral. Und auf ihrem Weg von der Fertigung über den Groß- und Einzelhandel bis hin zum Endverbraucher machen die Behälter einiges mit. Sie werden mit heißen bzw. kalten Inhalten befüllt, gestapelt, geschoben, erhitzt, gekühlt, gespült.

Dies gilt ganz besonders für Verpackungen, die in so genannten In-Mould-Labeling hergestellt werden. Ob Eiscreme, Margarine oder Malerfarbe – beim Gießen der Kunststoffbehälter wird das Etikett bereits integriert. Das sieht nicht nur gut aus und reduziert Aufwand und Kosten in der Herstellung, sondern ist zudem besonders umweltfreundlich, weil gut recyclebar. Allerdings entstehen leicht Kratzer an der Beschichtung. Und leidet das Erscheinungsbild, greift der Kunde lieber zu einem gepflegter aussehenden Produkt.

Das forderte den Forschergeist des F+E-Teams in Lehrte heraus. Es musste doch möglich sein, einen strapazierfähigen Lack für das In-Mould-Labeling mit den entsprechenden Eigenschaften herzustellen. Und eine Idee nahm ihren Lauf: Marcel Altenburg übernahm Verantwortung für die labortechnische Entwicklung eines solchen Lackes. Dabei arbeitete er in einem eigens dafür zusammengestellten Team von Entwicklern, ►



Altana ist eine weltweit tätige Unternehmensgruppe im Bereich Spezialchemie mit Sitz in Wesel am Niederrhein. Die vier Geschäftsbereiche von Altana, BYK Additives & Instruments, Eckart Effect Pigments, Elantas Electrical Insulation und Actega Coatings & Sealants, nehmen in ihren Zielmärkten eine führende Position hinsichtlich Qualität, Produktlösungskompetenz, Innovation und Service ein. 2014 erzielte Altana einen Umsatz von rund 2 Milliarden Euro, 85 Prozent davon im Ausland. Mit einer im Branchenvergleich hohen Ertragskraft gehört Altana zu den innovativsten sowie wachstums- und ertragsstärksten Chemieunternehmen weltweit.

32 Prozent der deutschen Unternehmen halten Innovationsfähigkeit für sehr wichtig, aber nur sechs Prozent schätzen ihr eigenes Unternehmen als sehr innovativ ein.

Industrie-Innovationsindex 2015
im Auftrag der Altana AG

Technikern und Produktmanagern. Auf diese Weise werden bei Altana Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen. „Wir ermutigen Querdenker und Rebellen im positiven Sinne. Sie haben es in vielen Unternehmen häufig nicht leicht“, beschreibt Dr. Georg F. L. Wießmeier, als Chief Technology Officer (CTO) für das Thema Innovation zuständig. „Und gerade Berufseinsteiger können wichtige Hinweise und Impulse liefern, weil sie etablierte Prozesse noch stärker in Frage stellen.“

Auf diese Weise entstanden bei Actega in Lehrte extrem kratz- und scheuerfeste Lacke auf Wasserbasis, die beim Druckprozess innerhalb von Sekunden trocknen, auch noch großen Temperaturunterschieden standhalten und nicht zuletzt lebensmittelrechtlich unbedenklich sind. Bereits im ersten Jahr der Markteinführung verdiente das Unternehmen mit der neuen Produktlinie Geld. Das beeindruckte auch Altenburgs Arbeitgeber. 2013 erhielt das Team aus Lehrte den Altana Innovation Award, eine Auszeichnung für die beste, vorzugsweise bereichsübergreifende Innovation innerhalb des Unternehmens.

Führungskraft kommt von Führen

Der neue Lack gehört zu den zahlreichen Produktneuheiten von Altana. Zwischen 15 und 25 Prozent ihres Umsatzes erzielen die vier Geschäftsbereiche mit Produkten, die jünger sind als fünf Jahre. Von ihnen hängt der

wirtschaftliche Erfolg entscheidend ab, darin sind sich auch die Manager deutscher Industrieunternehmen einig. Im Auftrag von Altana befragte das Forsa-Institut Ende vergangenen Jahres bereits zum zweiten Mal in Folge 250 Entscheider. Beim „Industrie-Innovationsindex 2015“ bewerteten Führungskräfte deutscher Industrieunternehmen die Bedeutung von Innovationen auf einer Skala von 1 bis 10 immerhin mit 8,7. Über ein Drittel der Befragten plant in 2015 höhere Budgets für Innovationsvorhaben ein. Abgesehen von finanziellen Investitionen jedoch zeigen sich die Manager eher selbstkritisch: Zwar halten 32 Prozent Innovationsfähigkeit für sehr wichtig, aber nur sechs Prozent schätzen ihr eigenes Unternehmen als sehr innovativ ein. Und nur in jedem zehnten Industrieunternehmen gibt es nach Einschätzung der befragten Führungskräfte ausreichend Freiräume und Akzeptanz von unkonventionellem Denken und Handeln. Selbst ihre eigene Rolle als „Führungskraft“ im eigentlichen Wortsinne sehen die Befragten eher selbstkritisch: Nur 16 Prozent finden, dass sie einen sehr großen Beitrag zur Innovationskultur leisten.

Wer bei Altana eine leitende Position übernehmen möchte, muss folglich mehr mitbringen als exzellentes Fachwissen. Mindestens ebenso wichtig sind Eigenschaften wie Neugierde, Offenheit und die Bereitschaft Althergebrachtes zu hinterfragen. Führungskräfte drücken regelmäßig die Schulbank und lernen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam mit anderen konstruktive Lösungen zu erarbeiten. Nachwuchskräfte arbeiten gezielt in bereichsübergreifenden Projekten. Das schult das Querdenken und schafft tragfähige Netzwerke. CTO Wießmeier ist überzeugt: „Nur wenn wir gemeinsam nah am Kunden sind und seine Wünsche antizipieren, können wir erfolgreiche Lösungen entwickeln.“



Chemie-Ingenieur Martin Fischer simuliert auf der von ihm selbst geplanten Anlage die Produktionsabläufe des Kunden

Was will der Kunde?

Um zu verstehen, wie das im Altana-Alltag aussieht, besuchen wir Martin Fischer. Der Chemie-Ingenieur mit Erfahrungen im Anlagenbau arbeitet im Geschäftsbereich BYK Additives & Instruments in Wesel. Als Anwendungsmanager PVC/Leder ist Fischer ein wichtiger Ansprechpartner für PVC-Verarbeiter. Bei der Herstellung von Fußböden, Tapeten oder Kunstleder werden millimeterdünne Schichten aus PVC-Plastisol auf Trägerfolien aufgebracht – mit häufig über 500 Meter langen Fertigungsanlagen bei enormen Geschwindigkeiten. Bis zu 30 Meter Fußboden oder 100 Meter Tapete werden pro Minute produziert. Weil die viskose Masse ungleichmäßig fließt, geben die Hersteller sogenannte Rheologie-Additive aus dem Hause BYK hinzu. Eine knifflige Entscheidung bleibt jedoch, wie viel Additiv zu welchem Plastisol passt. Die üblichen Messverfahren im Labor bilden die tatsächlichen Produktionsbedingungen nur sehr unzulänglich ab.

Die Wünsche der Kunden vorwegnehmen? Martin Fischer konnte sich darunter etwas vorstellen: BYK müsste die Produktionsbedingungen des Kunden selbst nachbauen, um verlässliche Empfeh-

lungen geben zu können; eine Miniaturbeschichtungsanlage also. Der Investitionsplan von Fischer und seinem Team überzeugte die Geschäftsleitung. Nach nur sechs Monaten Entwicklungszeit nahm BYK 2013 seine eigene, acht Meter lange Anlage in Betrieb. Sie enthält alles in verkleinerter Form, was ihre großen Geschwister auch haben. Und so bestimmen die Mitarbeiter nun die optimale Dosierung der Additive bei unterschiedlichen Fließgeschwindigkeiten oder Beschichtungsbreiten. Die Kunden nehmen den Service begeistert an. PVC-Hersteller und Verarbeiter aus aller Welt lassen ihre individuellen Anwendungen bei BYK überprüfen und gehen optimal vorbereitet in die Produktion. ■

KONTAKT

Dussmann Service Deutschland GmbH
Zweigniederlassung Essen
Andreas Gutzmann
+49 (0) 2 01 . 4 50 07 - 10
dussmann-serviceessen@dussmann.de