

Herr Babilas, momentan bekommt man den Eindruck, die deutsche Wirtschaft stehe am Abgrund und der heimische Standort habe keine Zukunft mehr. Ist das so, oder sehen wir gerade zu schwarz?

Die Probleme und Herausforderungen sind groß und offensichtlich. Das ist keine Frage. Aber ich schließe mich der Schwarzmalerei, dieser typisch deutschen Eigenart, nicht an.

Sie sind Optimist?

Bei aller berechtigten Kritik: Es ist gefährlich, den Standort Deutschland schlechter zu machen, als er ist. Man verliert den Blick für das, was man hier bewegen und schaffen kann und worauf wir weiter bauen können. Das gilt für Unternehmen und Politik gleichermaßen.

Dann fühlen Sie sich als Chef eines der größten deutschen Chemieunternehmens rundum wohl hier?

Altana ist ein globales Unternehmen, wir machen je ein Drittel unseres Umsatzes in Amerika, Europa und Asien. Deutschland mit unserer Zentrale in Wesel am Niederrhein ist nach wie vor unsere Heimatbasis mit starker Forschung und Produktion.

Und das bleibt so?

Wir investieren in Deutschland selbst in Krisenzeiten weiter. Aber natürlich fragen auch wir uns, ob das Land in den kommenden Jahren im Vergleich zu den anderen großen Regionen der Welt wettbewerbsfähig bleiben kann.

Und wie lautet Ihre Prognose?

Es gibt gute Chancen, aber zunächst einmal erheblichen Handlungsbedarf. Wenn man nüchtern auf die vergangenen Jahre blickt, muss man feststellen: Die Wirtschaft hat von der Politik vor allem Gegenwind bekommen. Jetzt brauchen wir endlich wieder Rückenwind.

In wenigen Wochen ist Bundestagswahl. Was muss eine neue Regierung als Erstes angehen?

Sie muss den Erfolg der Wirtschaft und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in den Mittelpunkt des politischen Handelns stellen. Es geht zunächst einmal um klare Signale, mit denen Unternehmen wieder zuversichtlicher werden können. Das ist auch psychologisch wichtig. Es muss spürbar vorangehen, etwa beim Abbau der Bürokratie.

Gegen Bürokratie wettet gerade jeder Wirtschaftsvertreter. Ist das wirklich das drängendste Problem?

Fakt ist: Sie wird immer mehr zum Hemmschuh für Investitionen in Deutschland und Europa. Das mag vielleicht mittlerweile in die Köpfe vieler Politiker vorgedrungen sein. Wenn es aber um Bürokratieabbau geht, höre ich bisher meist nur Lippenbekenntnisse.

Bürokratisch ging es am Standort Deutschland schon immer zu.

Es hat aber noch nie eine so umfangreiche und engmaschige Regulierung unternehmerischer Aktivitäten gegeben wie heute. Vor allem auf EU-Ebene ist manches sicher gut gemeint. Aber dem massiven Aufwand steht ein fragwürdiger Nutzen entgegen, etwa beim Lieferkettengesetz. Über das Ziel hinauschießende Datenschutzregeln und Nachhaltigkeits-Reportingpflichten bringen Unternehmen an die Grenzen dessen, was sie leisten können.



Vita

Der Manager

Martin Babilas, 53, ist seit Januar 2016 Vorstandsvorsitzender der Altana AG aus Wesel am Niederrhein. Der studierte Betriebswirt hat seine gesamte berufliche Karriere bei dem Spezialchemiekonzern verbracht. 1998 begann er als Referent des Finanzvorstands und stieg schnell zum Strategiechef auf. 2006 wurde er Vorstandsmitglied.

Das Unternehmen

Altana ist einer der größten deutschen Spezialchemiekonzerne. Mit vier eigenständigen Bereichen produziert das Unternehmen Stoffe für Lacke, Kunststoffe, Kosmetika und Verpackungen sowie Isoliermaterial für die Elektroindustrie. 2023 kam das Unternehmen auf einen Umsatz von 2,7 Milliarden Euro und einen bereinigten Gewinn von 385 Millionen Euro. Eigentümerin ist die Skion-Beteiligungsgesellschaft der BMW-Erbin Susanne Klatten und ihrer Familie.

Martin Babilas

„Es ist gefährlich, den Standort schlechter zu machen, als er ist“

Altana wächst und investiert bewusst in der Krise, auch in Deutschland. Der Chef des Chemiekonzerns verrät seine Strategie – und was die reichste Deutsche als Eigentümerin dazu beiträgt.

Erfahrungsgemäß ist Bürokratie nur sehr schwer und langwierig zu beseitigen.

Das ändert aber nichts an der Problematik. Die Unternehmen müssen sich im internationalen Wettbewerb immer schneller verändern und durch schwere Zeiten navigieren. Dazu passt die steigende Flut an Vorschriften und Regulierungen nicht. Wichtig ist zunächst ein klares Signal, dass man dieses Problem erkennt und wirksam angehen wird. Das gilt für eine Bundesregierung wie für die neue EU-Kommission.

Wo sind weitere solcher Signale nötig?

Ich bin überzeugt, dass eine neue Regierung in vielen Bereichen mit schnellen Entscheidungen gegensteuern kann. Ich sehe bei der Bildung und Infrastruktur, also Bahn und Straßen, sowie bei der Digitalisierung die größten Defizite.

Schauen wir mal auf das Positive. Was spricht noch für den Standort Deutschland?



Das Unternehmergespräch

Das Handelsblatt im Gespräch mit den Entscheidern in Familienunternehmen – jede Woche diskutieren wir über aktuelle Herausforderungen, Nachfolge, über die Folgen der Digitalisierung sowie über Nachhaltigkeit und die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen.

Eindeutig das Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Intelligenz und Kreativität, mit der sie an den heimischen Standorten arbeiten. Die Firmen sind hier eingebettet in nach wie vor starke Wissens-Netzwerke mit Instituten, Unis und wichtigen Kunden. Deutschland gilt als sicheres und auch schönes Land, in dem Innovationen geschaffen werden können.

Altana hat Mitarbeitende in aller Welt. Erleben Sie dort noch die lange beschworene Bewunderung für die deutsche Wirtschaft?

Die Position der deutschen Industrie im globalen Konzert hat sich sehr verändert und damit auch der Blick auf Deutschland, auf unsere Historie und unser Können. Der Ruf ist nach wie vor gut. Aber in Asien und anderen aufstrebenden Regionen hat sich mittlerweile ebenfalls eine starke, technologiegetriebene Industrie entwickelt.

Diese neue Wirklichkeit relativiert vieles?

Ja, und zwar nicht nur die langjährige Bewunderung. Es bedeutet auch: Deutsche Unternehmen müssen in diesen Regionen sein, wenn sie weiter erfolgreich sein wollen.

Ist das der wesentliche Grund dafür, dass sich die Investitionen deutscher Firmen so stark ins Ausland verschieben?

Für uns als Chemiekonzern mit hochspezialisierten Produkten ist die Nähe zu den Kunden extrem wichtig. Wir wollen Teil der lokalen Wertschöpfungskette sein. Um die starke Präsenz in Wachstumsregionen kommt kaum ein Industrieunternehmen mehr herum.

Wird damit auch die Forschung und Entwicklung verlagert, in der die deutsche Chemie noch eine Spitzenposition hat?

Es entsteht doch schon längst nicht mehr alles in deutschen Labors. Forschung und Produktentwicklung werden zum Beispiel in China auf höchstem Niveau betrieben, auch von den

deutschen Chemieunternehmen und von uns.

Auf Kosten der deutschen Standorte?

Nein, denn gleichzeitig kommen Innovationen, die wir erfolgreich in China vermarkten, auch aus unserem Heimatstandort Wesel. Wir müssen die Talente und Ressourcen nach den jeweiligen Stärken einsetzen. Das ist ein globales Konzert.

Wie sieht dies konkret aus?

In Japan, einem Zentrum der Batterietechnik, haben Altana-Forscher beispielsweise Lösungen für eine deutlich höhere Leistungsfähigkeit von Batterien entwickelt. Aus China kommen hocheffiziente Drahtlacke zur Isolierung von Elektromotoren. In Deutschland haben wir Zusätze entwickelt, die Rotorblätter für Windräder leichter und robuster machen. In Wesel haben wir ein weltweit einzigartiges digitales Labor für vollautomatische Serientests von Zusatzstoffen aufgebaut.

Wäre ein solches Labor nicht besser in China aufgehoben, dem weltweit größten und wachsenden Chemiemarkt?

Von der automatisierten Testanlage in Wesel profitieren wir als Unternehmen insgesamt, denn die Produktentwicklung wird dadurch deutlich schneller und zielgerichteter. Wir digitalisieren nicht nur den Prozess, sondern auch das Wissen über die Zusammenhänge von Chemie.

Aber was genau sprach für Deutschland?

Wir haben dafür bewusst unseren zentralen deutschen Standort ausgesucht. Dort ist das Netzwerk erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das kollektive Wissen von Altana immer noch am besten gebündelt.

Das Wissens-Netzwerk aus Industrie, wissenschaftlichen Instituten und Unis gilt als Trumpf der deutschen Chemie. Gerät dieses Netz durch die heimische Wachstumschwäche in Gefahr?

Dieses Innovations-Netzwerk ist entscheidend für die Zukunft der Chemie und damit für die deutsche Wirtschaft insgesamt. Schließlich gilt die Chemie zu Recht als „Mutter aller Industrien“. Das Cluster funktioniert aber nur, wenn es mit starken Unternehmen einhergeht. Es nützt alles nichts, wenn es keine Wirtschaftskraft gibt und somit die Ideen aus den Labors keinen Weg in den Markt finden.

Befürchten Sie, dass der deutschen Chemie bald die Chemiker ausgehen?

Wir haben in Deutschland noch genügend Zugang zu hervorragenden Talenten, die Innovationen voranbringen. Noch! Insgesamt hat das Bildungssystem in Deutschland in den letzten Jahren deutlich Federn gelassen.

Das zeigen die Pisa-Studien jedes Jahr.

Nicht nur die. Als Vater eines schulpflichtigen Kindes erlebe ich das Schulsystem sehr nah. Es hat nicht das Niveau, das wir für eine gute Zukunft des Landes brauchen. Auch da brauchen wir mehr Rückenwind.

Die Kritik an der Politik ist laut. Aber müssen sich die Unternehmen in der Krisenlage nicht auch selbst mehr in die Pflicht nehmen?

Absolut. Es ist die Aufgabe des Managements, auch in einem schwierigen Umfeld das Beste aus dem Unternehmen herauszuholen und mit dem Gegenwind klarzukommen. Altana gelingt das.

Belegen das die Zahlen?

Wir sind in den ersten sechs Monaten des vergangenen Jahres organisch im mittleren einstelligen Prozentbereich gewachsen und profitabler geworden. Inklusiv Zukäufen war das Wachstum sogar zweistellig. Und wir sind zuversichtlich für den Gesamtjahresabschluss.

Das verwundert angesichts der schwierigen Lage, in der die deutsche Chemie insgesamt steckt. Was machen Sie anders?

Wir profitieren von unserer sehr globalen Aufstellung und sicher auch davon, dass unsere Produktion weniger energieintensiv ist. Aber das Wichtigste ist unsere Überzeugung, sich nicht von kurzfristigen Schwankungen leiten zu lassen.

Worin zeigt sich das?

Wir investieren auch in Krisenzeiten bewusst weiter und halten die Ausgaben für Forschung und Entwicklung mit sechs bis sieben Prozent des Umsatzes Jahr für Jahr deutlich über dem Branchenschnitt. Gerade in Phasen, in denen die Wirtschaft nicht so gut läuft, ergeben sich immer auch Chancen.

Die müssen Sie konkret nennen!

Altana hat sich Ende 2023 und Anfang 2024 mit zwei größeren Übernahmen weltweit verstärkt. Das konnten wir finanziell trotz der Konjunkturdelle gut stemmen. Wir engagieren gezielt neue qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während anderswo vorwiegend Stellen abgebaut werden. Und wir versuchen, wichtige Zukunftsprojekte ohne Abstriche voranzutreiben.

Das können Sie sich leisten, weil Altana im Privatbesitz ist und nicht auf den Börsenkurs schauen muss.

Es ist eine Stärke von Altana, den Weg unabhängig von kurzfristigem Denken und Konjunkturzyklen gehen zu können. Unsere Eigentümerstruktur ermöglicht uns diesen langfristigen Blick. Ich sehe es als Privileg, dass das Unternehmen in Familienbesitz ist.

Altana gehört komplett der Skion-Beteiligungsgesellschaft der Quandt-Erbin Susanne Klatten. Stärkt die Unternehmerin Sie in der Strategie?

Altana-Forscherin: In Wesel bleibt die Zentrale als Heimatbasis mit starker Forschung und Produktion bestehen.

Wir brauchen endlich Rückenwind und schnelle Signale, mit denen Unternehmen wieder zuversichtlicher werden können.

Unser Weg, in der Krise langen Atem zu beweisen und mit der richtigen Mischung aus Kontinuität und Veränderung Zukunft zu gestalten, entspricht genau ihrem Selbstverständnis. Deswegen spüren wir im Management ihren klaren Rückhalt.

Nun hat Susanne Klatten ihre Skion-Anteile gleichermaßen unter ihren drei Kindern aufgeteilt. Welche Veränderungen wird dies für Altana bringen?

Ich gehe fest davon aus, dass wir den strategischen Weg fortsetzen werden. Wir haben jetzt die Chance, das enge Verhältnis und das Einvernehmen mit unseren Eigentümern zu erneuern.

Das werden Sie brauchen können, denn der Chemieindustrie und damit auch Altana dürfte ein weiteres schwieriges Jahr bevorstehen.

Wir gehen zuversichtlich ins neue Jahr, auch wenn wir aktuell noch keinen konjunkturellen Umschwung erkennen können. Unser Geschäftsmodell als hochspezialisierter Anbieter hat sich über viele Jahre als robust erwiesen. Wir wollen das Momentum beibehalten.

Das verwundert, schließlich ist die angeschlagene Autoindustrie einer der größten Kunden von Altana.

Auf die Autoindustrie entfallen 15 bis 20 Prozent unseres Umsatzes. Das ist ein wichtiger Sektor, aber unser Wohl und Wehe hängt nicht davon ab. Ich bin auch hier optimistisch, denn wir beliefern Autohersteller weltweit, nicht nur die europäischen. In der Autoindustrie sind Innovationen für den Erfolg entscheidend und unabhängig von der aktuellen Lage gefragt. Als Spezialchemieanbieter können wir da punkten, etwa mit Lösungen für die Elektromobilität.

Die momentan aber ins Stocken geraten ist.

In Deutschland mag das so sein. Ich bin mir sehr sicher, dass sich dies wieder umkehren wird, denn es ist und bleibt die Mobilitätsform der Zukunft. Weltweit ist die E-Mobilität ohnehin auf einem guten Weg, was uns Wachstum bringt. Auch hier haben wir den langfristigen Blick: Bei Innovationen schauen wir auf die Entwicklung weit über die nächsten zwei Jahre hinaus.

Herr Babilas, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Bert Fröndhoff.



Altana

Verleger: Dieter von Holtzbrinck

Redaktion

Chefredakteur: Sebastian Matthes
Stv. d. Chefredakteurs: Martin Knobbe, Kirsten Ludowig
Mitglied der Chefredaktion: Charlotte Haunhorst (Head of Digital)

Nachrichtenchef: Kevin Knitterscheidt

Textchef: Christian Rickens (Morning Briefing)

Kommentarchef: Thomas Sigmund

Wochenende & Report: Sven Prange

Chefautor: Dr. Jens Münchrath

Podcast, Live & Video: Nicole Bastian, Solveig Gode

Chefökonom: Prof. Dr. Bert Rürup

Ressortleiter: Leila Al-Serori, Moritz Koch (Politik), Jürgen Flauger, Ina Karabas (Unternehmen), Michael Maisch (Finanzen), Sönke Iwersen, Martin Murphy (Investigative Recherche), Tobias Böhnke (Funnel)

Chefs vom Dienst: Daniel Klager (Lt.), Tobias Döring, Andreas Dörnfelder, Tom Körkemeier, Stefan Menzel, Marc Renner
Clara Baumann, Claudia Panster (Lt., Redigatur)
Susanne Wesch (Lt., Print), Anja Holtschneider

Art Direction: Michel Becker, Ralf Peter Paßmann

Verantwortlich im Sinne des Presserechts sind die jeweiligen Leiter für ihren Bereich. Im Übrigen die Chefredaktion.

Handelsblatt Research Institute

Tel.: 0211 - 887-0, Telefax: 0211 - 887-97-0,
E-Mail: info@handelsblatt-research.com
Dr. Jan Kleibrink (Managing Director)

Verlag

Handelsblatt GmbH
(Verleger im Sinne des Presserechts).

Geschäftsführung: Andrea Wasmuth (Vorsitz), Sebastian Christensen

Verantwortlich für Herstellung und Anzeigen: Christian Wiele

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf.
Anschrift von Redaktion, Verlag und Anzeigenleitung:
Toulouser Allee 27, D-40211 Düsseldorf, Tel. 0211 - 887-0
Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos.
Axel Springer SE, Offsetdruckerei Kettwig,
Im Teelbruch 100, 45219 Essen; Presse Druck Potsdam GmbH,
Friedrich-Engels-Str. 24, 14473 Potsdam;
Süddeutscher Verlag Zeitung Druck GmbH,
Zamdorfer St. 40, 81677 München

Vertrieb Einzelverkauf:

Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

Kundenservice:

Postfach 103345, 40024 Düsseldorf, Telefon: 0211 887 3602,
Aus dem Ausland: 0049 211 887 3602
E-Mail: kundenservice@handelsblatt.com
Ihre Daten werden zum Zweck der Zeitungszustellung übermitteln an Zustellpartner und an die Medienservice GmbH & Co. KG, Hellerhofstraße 2-4, 60327 Frankfurt am Main.

Anzeigen:

Anzeigenverkauf Handelsblatt
Tel.: 0211 - 887-0, Fax: 0211 - 887-33 59
E-Mail: info@iqm.de; Internet: www.iqm.de
Anzeigenverkauf Handelsblatt.com
Tel.: 0211 - 887-26 26, Fax: 0211 - 887-97 26 56
E-Mail: info@iqdigital.de; Internet: www.iqdigital.de
Anzeigenverkauf Handelsblatt Personalanzeigen
Tel.: 040 - 3280-5800
E-Mail: angelika.brandenstein-wendt@zeit.de
Internet: https://talent.zeit.de/
Anzeigendisposition Handelsblatt
Tel.: 0211 - 887-26 60, Fax: 0211 - 887-97 26 60
E-Mail: dispo.hb@iqm.de

Redaktion:

Telefax: 0211 - 887-97 12 40
E-Mail: handelsblatt@vhb.de
Politik
Tel.: 030 - 61 68 61 92, Fax: 0211 - 887-97 80 27
E-Mail: hb.berlin@vhb.de
Unternehmen
Tel.: 0211 - 8 87 13 65, Fax: 0211 - 887-97 12 40
E-Mail: hb.um@vhb.de
Finanzen
Tel.: 069 - 2424 4002, Fax: 0211 - 887-97 41 90
E-Mail: hb.fz@vhb.de

Handelsblatt Veranstaltungen

Tel.: 0211 - 887 0, Fax: 0211 - 887 43-40 00
E-Mail: info@euroforum.com
www.handelsblatt.com/veranstaltungen

Das Handelsblatt wird ganz oder in Teilen im Print und digital vertrieben. Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil dieser Zeitung darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Nutzungsrechte:

Telefon: 0211 - 2054-4640 (Dieser Service steht Ihnen Mo-Fr zu den üblichen Bürozeiten zur Verfügung) E-Mail: nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Sonderdrucke:

Tel.: 0211 - 887-1748, Fax: 0211 - 887-97-1748
E-Mail: sonderdrucke@vhb.de

Bezugspreise Inland und EU:

Monatlich € 69,90 (Inland inkl. € 4,57 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Jahresvorzugspreis: € 839,- (Inland inkl. € 54,89 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.).
Vorzugspreis für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung): Monatlich € 34,95 (Inland inkl. € 2,29 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Jahresvorzugspreis € 419,- (Inland inkl. € 27,41 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.).
Lieferung jeweils frei Haus.
Bezugspreise übriges Ausland: auf Anfrage.

Abbestellungsbedingungen sind nur schriftlich mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich, solange keine andere Regelung vorgesehen ist. Im Falle höherer Gewalt (Streik oder Aussperrungen) besteht kein Belieferungs- oder Entschädigungsanspruch. Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos. Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über die PMG Presse-Monitor GmbH. Telefon: 030/284930 oder www.presse-monitor.de.
Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-7296