

Herr Babilas, in der deutschen Chemieindustrie wirken Sie seit einiger Zeit wie ein einsames Licht in dunkler Nacht. Während der Rest der Branche darbt, macht Altana mit Ihnen an der Spitze prächtige Geschäfte. Können Sie 2026 wieder gegen den Negativtrend bestehen?

Unsere Geschäftszahlen für das erste Halbjahr legen wir erst Mitte August vor. Ich kann Ihnen aber schon verraten, dass wir mit dem Verlauf bisher zufrieden sind. Wir schauen zuversichtlich in die Zukunft, weil wir ganz vieles haben, was das Unternehmen in den kommenden Jahren weiter beflügeln wird. Unsere Erfolgsgeschichte ist nicht zu Ende.

Welches Rezept steckt dahinter?

Eine ganz wichtige Triebfeder ist Innovation. Ich nenne Ihnen gerne ein paar Beispiele dafür. Wir sind ein weltweit führender Hersteller von Elektroisolierungen, die überall dort gebraucht werden, wo elektrischer Strom erzeugt, verbreitet und transformiert wird oder wo er etwa zur Kühlung eingesetzt wird. In einer Zeit, in der das Wachstum der Künstlichen Intelligenz dazu führt, dass immer mehr Rechenzentren betrieben werden, ist die Nachfrage danach groß. Dasselbe gilt für die Additive, also die chemischen Zusatzstoffe, die wir in einer anderen unserer Sparten herstellen. Sie werden etwa für den Bau von Rotoren für Windkraftanlagen benötigt. Die sind so lang wie ein Jumbojet. Wenn sie sich drehen, entsteht eine erhebliche Belastung. Dafür brauchen Sie Materialien, die einerseits leicht und andererseits sehr widerstandsfähig sind. Dafür sorgen unsere Additive.

Das sind Spezialitäten für die Industrie. Kommen die Altana-Chemiker auch näher ran ans pralle Leben?

Na klar. Nehmen Sie den Kronkorken der Mineralwasserflasche, die Sie gerade aufgemacht haben. Wir sind ein führender Hersteller der weißen Dichtungsmasse, die da drinsteckt.

Mit Verlaub: ein Allerweltsprodukt. Was soll daran innovativ sein?

Unsere Dichtungsmasse gibt dem Kronkorken mehr Stabilität. Sie können folglich das Metall dünner machen. Und bei rund 300 Milliarden Kronkorken, die jedes Jahr auf der Welt hergestellt werden, lassen sich auf diesem Weg Tausende Tonnen von Stahl einsparen.

Donnerwetter. Darauf haben Sie vermutlich ein Patent angemeldet. Aber wie stellen Sie sicher, dass sich ein namenloser Getränkeabfüller in einem entlegenen Winkel der Welt an ein Patent aus Deutschland hält, statt munter die gute Altana-Dichtungsmasse zu kopieren?

Bei den Abfüllern wäre es womöglich in der Tat etwas unübersichtlich. Die Herstellung von Kronkorken ist dagegen selbst im globalen Maßstab ein relativ konzentriertes Geschäft. Das ist ein Industriezweig, in dem sich ein Patent durchsetzen lässt. Davon abgesehen hat sich auch in einigen Ländern, auf die Sie vermutlich anspielen, einiges geändert. Patentschutz mag dort in der Vergangenheit nicht viel gegolten haben. Inzwischen hat man aber erkannt, wie wichtig es für die eigene wirtschaftliche Entwicklung ist, dass man Innovationen sichern kann.

Vor allem Indien und China stehen im Ruf, es nicht so genau zu nehmen mit dem geistigen Eigentum.

Das ist passé, das sehen wir in diesen Ländern nicht mehr. Im Gegenteil: Wir haben sowohl in Indien als auch in Chi-



Martin Babilas, 54, steht seit zehn Jahren an der Spitze des Chemiekonzerns Altana, der mit 8200 Mitarbeitern zuletzt rund drei Milliarden Euro umgesetzt hat. Foto Janek Stempel

„Wir können in Deutschland erfolgreich wirtschaften“

Krise? Welche Krise? Der Chemiekonzern Altana meldet unverdrossen schwarze Zahlen. Hier verrät Vorstandschef Martin Babilas, wie er das macht.

dem Weg zur Bananenrepublik. Was halten Sie von solchen Positionen?

Wir sollten Deutschland nicht zu sehr schlechtreden, damit ist keinem gedient. Die einfachen Botschaften sind nicht immer die richtigen. Mir liegt es näher, kritisch und konstruktiv auf Probleme hinzuweisen und Verbesserungsvorschläge zu machen. Im Übrigen sind die Unternehmen auch selbst gefragt, einen Beitrag zu leisten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Was zeichnet den Standort Deutschland für Sie im Positiven aus?

Es gibt vieles, womit wir wuchern können. Ganz vorn stehen für mich das Know-how der Menschen, die Netzwerke zwischen Unternehmen und Universitäten, die enge Verzahnung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Es braucht politisch nur mehr Rückenwind für die Wirtschaft, statt wie in den letzten 15 Jahren dauernd Gegenwind.

Sehen Sie Anzeichen dafür, dass sich etwas in Ihrem Sinn bewegt?

Bei uns in Deutschland sind die Reform der Krankenkassen und die Ankündigungen zur Rente erste Schritte in die richtige Richtung. Da kommt hoffentlich noch viel mehr. Und auf europäi-

scher Ebene war es zuletzt erfreulich, dass die geplante Verschärfung der Chemikalienrichtlinie abgesagt wurde.

Der Chemieverband VCI warnt angesichts von Stellenstreichungen, rückläufigen Investitionen und nicht ausgelasteter Kapazitäten vor der Deindustrialisierung. Wie angemessen ist dieser Alarm?

Wir können bei Altana in Deutschland erfolgreich wirtschaften und investieren hier auch weiterhin. Gleichwohl liegen auch mir die Dinge am Herzen, die der VCI fordert. Wir brauchen einen ernsthaften Bürokratie-Rückbau, wir brauchen Investitionen in Digitalisierung, wir brauchen eine stärkere Akzentuierung von Bildung, Wissenschaft und Innovation. Dazu kommt, dass in Teilen unserer Branche der Wettbewerbsdruck in den vergangenen Jahren vor allem wegen der gestiegenen Energiepreise erheblich zugenommen hat. Deswegen ist die Botschaft des Verbands schon die richtige. Nur sind die Energiepreise für uns nicht so entscheidend.

Wie viel von den Gesamtkosten macht die Energie bei Altana aus?

Der Anteil liegt im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Das ist eine rele-

vante Größe, aber sie entscheidet nicht über das Wohl und Wehe unserer Wettbewerbsfähigkeit. Was im Bereich der Energie für uns zuletzt ebenso wichtig war wie die Kosten, ist die Dekarbonisierung.

Chemiekonzerne wie BASF und Evonik treten beim Klimaschutz viel weniger ambitioniert auf als vor ein paar Jahren, als alle möglichst grün wirken wollten. Sie dagegen wackeln nicht in diesem Punkt?

Wir setzen unverändert auf Nachhaltigkeit. Das gilt für unsere Produkte, die etwa für die Erzeugung von Windstrom oder den Bau von Elektroautos gebraucht werden, wie für unseren eigenen Betrieb. Wir haben die CO₂-Emissionen an unseren Standorten seit 2014 mehr als halbiert, und zwar bei wachsendem Geschäft. Bis 2050 wollen wir über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg treibhausgasfrei wirtschaften.

Deutschland rüstet auf, viele Unternehmen wollen daran mitverdienen. Hat Altana bald eine Militärsparte, etwa für Speziallacke, die auf Panzer und Kreuzer gepinselt werden?

Ich möchte das für die Zukunft nicht ausschließen, aber bislang sehe ich in diesem Bereich für uns kein besonders großes Potential. Unsere Wachstumschancen liegen vor allem in der Elektrifizierung des Automobils, in der Transformation der Energieerzeugung, in der Nachhaltigkeit der Verpackung.

Herr Babilas, Ihr Vater war Chemielehrer, in Ihrem Elternhaus gab es folglich Bunsenbrenner und Erlenmeyerkolben. Wie viele Experimente mit Knalleffekt wurden daheim in Keller oder der Küche durchgeführt? Das haben wir natürlich regelmäßig gemacht. Aber es war immer alles im Rahmen der Sicherheitsregeln.

Sie arbeiten seit fast 30 Jahren für Altana. Haben Sie die Liebe zur Chemie von Ihrem Vater geerbt?

Sein Vorbild hatte mit meiner Berufswahl direkt nicht so viel zu tun. Ich habe nach der Schule eine kaufmännische Ausbildung durchlaufen und BWL studiert. Ich war danach auch nicht eigens auf der Suche nach einem Chemieunternehmen. Aber dann hat mich Altana begeistert und mir so viele Gestaltungsmöglichkeiten gegeben, dass ich immer noch sehr gern dabei bin. Speziell für Chemielehrer finanzieren wir allerdings ein Projekt, in dem wir sie mit Nobelpreisträgern und Speerspitzen der Wissenschaft zusammenbringen. Wir denken: Wenn die Chemielehrer die Flamme der Begeisterung für ihr Fach in sich tragen, dann überträgt sich das an die jungen Menschen in der Schule.

Haben Sie jetzt, wo die Wirtschaft vielerorts ächzt, einen Cent gespart an solchen Programmen oder bleiben sie unvermindert erhalten?

Sie bleiben erhalten. Denn wir glauben, dass durch das Auf und Ab der Wirtschaftszyklen hinweg auch in herausfordernden Zeiten Gradlinigkeit und Beständigkeit wirklich wichtig sind für den langfristigen Erfolg.

Bekommen Sie denn selbst noch eine Knallgasprobe zustande, wenn Sie die richtigen Reagenzien dafür haben?

Mit professioneller Begleitung vielleicht. Alleine wird es schon schwieriger. Es ist schon gut, dass wir viele Menschen bei uns im Unternehmen haben, die im Labor die Sachen im Griff haben.

Die Fragen stellte Sebastian Balzter.