BASF

»Nur wer selbst Begeisterung zeigt, kann andere motivieren«

Gut 1250 Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen forschen bei der BASF allein am Standort Ludwigshafen. Lässt sich bei einer solchen kaum überschaubaren Zahl noch von Teamarbeit sprechen? Für Dr. Andreas Kreimeyer, Mitglied des Vorstands und Forschungssprecher, ist das vor allem eine Frage der Organisation und Motivation.

Andreas Kreimeyer wurde 1955 in Hannover geboren. Er studierte Biologie an den Universitäten Hannover und Hamburg. Nach der Promotion trat er 1986 bei der BASF ein. Sieben Jahre später wurde er Leiter des Stabs des Vorstandsvorsitzenden. Von 1995 bis 1998 organisierte Dr. Kreimeyer die BASF-Aktivitäten in Südostasien und Australien, danach unterstanden ihm verschiedene Produktsparten im Mutterwerk in Ludwigshafen, bis er 2003 in den Vorstand berufen wurde. In dieser Funktion leitet er heute zum einen das Segment Chemicals, das die Bereiche Inorganics, Petrochemicals und Intermediates umfasst. Er ist zum anderen Sprecher der BASF-Forschung und verantwortet die Forschungsstrategie sowie das Innovationsmanagement des Unternehmens. Darüber hinaus engagiert sich Dr. Kreimeyer in verschiedenen Gremien wie dem Kuratorium der Zeitschrift »Angewandte Chemie«, dem Beraterkreis des Pharmaunternehmens Boehringer Ingelheim und im Senatsausschuss Acatech.

Spektrum der Wissenschaft: Ein Biologe als Forschungsvorstand des weltweit größten Chemiekonzerns, das klingt nach einer interessanten Biografie.

Dr. Andreas Kreimeyer: Dabei wollte ich eigentlich Medizin studieren und Therapieansätze entwickeln. Die Biologie war zunächst eine Alternative. Doch Zusammenhänge der lebendigen Umwelt zu erkennen, ist einfach unglaublich spannend. Außerdem bestand das Grundstudium in Hannover damals zu 70 Prozent aus Chemie. So mancher Kommilitone stöhnte, aber mir machte das solchen Spaß, dass ich sogar nach Hamburg wechselte, um dort die Hauptfächer Biochemie, Mikrobiologie und Immunologie zu belegen.

Spektrum: Während der Diplom- und Doktorarbeit forschten Sie an der Universitätsklinik Eppendorf. Wie lautete Ihr Thema?

Kreimeyer: Es ging um Krebstherapie, es ging um Histone. Das sind Proteine, die mithelfen, die Struktur der DNA und damit ihre Aktivität zu organisieren. Veränderungen an bestimmten Aminosäuren ihrer Polypeptidkette sollten, so damals die Theorie, den Zelltod auslösen.

Spektrum: Waren Sie erfolgreich?

Kreimeyer: Also, ich habe sehr viele Histone isoliert *(lacht)*, aber letztlich konnte ich diese Theorie nicht beweisen.

Spektrum: Auch die Widerlegung einer These bringt die Grundlagenforschung voran. In der Industrie wäre eine solche Erkenntnis wohl ein bitterer Fehlschlag. Als Sie 1986 in die BASF eintraten, mussten Sie vermutlich umdenken?

Kreimeyer: Natürlich ist Zeit Geld, und eine Sackgasse verbraucht Ressourcen. Doch so funktioniert Forschung nun einmal, auch in der Industrie. Wenn eine Entwicklung nicht vorankommt, ist das keine Schande. Dann muss man aber frühzeitig überlegen, woran es liegt, und gegebenenfalls die Notbremse ziehen.

Spektrum: Gab es noch andere feine Unterschiede zur Hochschule, an die Sie sich gewöhnen mussten?

Kreimeyer: Die Größenordnung! Ich sollte für die Interferon-Herstellung ein Produktionsverfahren entwickeln und eine Anlage aufbauen. Im Forschungslabor hatte ich mit Milligramm und Mikrolitern hantiert, jetzt ging es gleich um Kilogramm und 200 Liter.

Spektrum: Noch einmal zurück zur Eingangsfrage: Seit 2001 widmet sich die BASF ganz der Chemie im Alltag. Wie haben Sie diesen Rückzug aus der pharmazeutischen Industrie erlebt?

Kreimeyer: Sie wollen wissen, ob ich meinen Jugendtraum aufgegeben habe? Ja, und das tat durchaus weh. Auch das ist eine Erfahrung, auf die man während des Studiums kaum vorbereitet wird: Um auf dem Markt eine Spitzenposition einzunehmen, muss ein Unternehmen bereit sein, selbst gut funktionierende Bereiche zu veräußern und sich auf seine Kernkompetenzen zu besinnen.

Der weltweit größte Chemiekonzern BASF erwirtschaftete im Jahr 2007 mehr als sieben Milliarden Euro Gewinn mit den Sparten Chemikalien (Grund- und Zwischenprodukte für zahlreiche andere Industriezweige), Kunststoffe (insbesondere für Verpackung, Baugewerbe, Automobilbau und Elektroindustrie), Veredelungsprodukte in der Konsumgüter- und Nahrungsmittelindustrie, Systemlösungen, Pflanzenschutz sowie Öl- und Gasförderung. Etwa 1250 Naturwissenschaftler sind in Ludwigshafen im Unternehmen tätig (8600 Mitarbeiter in der Forschung weltweit), davon zwei Drittel Chemiker, 18 Prozent Ingenieure, sechs Prozent Biologen und vier Prozent Physiker. Hinzu kommen Agrarwissenschaftler, Mathematiker, Informatiker, Mediziner und Pharmazeuten.

BASF

Spektrum: Offenbar gehört dazu aber auch die Übernahme anderer Firmen. Wenn die BASF auf Einkaufstour geht, ist dann der Forschungsvorstand beteiligt?
Kreimeyer: Natürlich. Als wir 2006 die Bauchemiesparte von Degussa und den amerikanischen Katalysator-Spezialisten Engelhard übernahmen, kauften wir gezielt Knowhow ein, das zu unseren Strategien passt.
Spektrum: War Ihr Übergang in eine Managementfunktion geplant?
Kreimeyer: Nein, eher die Konsequenz aus einem wachsenden Aufgabenfeld. Schon das Biotechnikum und die großtechnische Interferon-Anlage hatten 40 Mitarbeiter, ich musste Personal- und Budgetverantwortung übernehmen, betriebswirtschaftlich denken. Heute arbeite ich mit 1250 Naturwissenschaftlern, die in 2300 Projekten forschen.
Spektrum: Woher haben Sie die entsprechenden Kenntnisse?
Kreimeyer: Learning by doing und intensiver Austausch mit Kollegen. Außerdem hatte ich immer Mentoren, die ich um Rat fragen konnte. Heute bieten manche Hochschulen Seminare in BWL für Wissenschaftler an, die in die Industrie wollen. Das kann ich nur begrüßen.
Spektrum: Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind aber noch keine Garantie für eine Managerkarriere?
Kreimeyer: Nein, es geht nicht ohne Begeisterung und Engagement. Wer mit der Einstellung kommt, »ich forsche ein bisschen und mache ganz schnell Karriere im Management«, der ist bei der BASF fehl am Platz. Wir sind ein Unternehmen, das durch Spitzenforschung groß geworden ist. Wir haben das Ziel, ab 2010 vier Milliarden Euro jährlich allein aus Produktinnovationen zu generieren.
Spektrum: Wie schafft es Ihre Begeisterung aus der Vorstandsetage in ein Labor am Rande des Firmengeländes?
Kreimeyer: Die gesamte BASF ist als Netzwerk aufgebaut. Das beginnt schon bei den Produktionsmitteln Energie, Wasser, Rohstoffe. Bleibt bei einem Prozess etwas übrig, wird es einem anderen zugeführt. Diese Effizienz durch Verbund setzt sich in den Teams auf allen Hierarchieebenen fort. Und ob Sie es glauben oder nicht – ich verlasse mein Büro auch gerne, um mit vielen Mitarbeitern zu reden.
Spektrum: Wie wurden Sie nun vom Forscher zum Forschungssprecher?
Kreimeyer: Während meiner sieben Jahre in der Forschung wirkte ich auch an der Entwicklung des Gentechnikgesetzes mit. Das erweiterte meine Tätigkeitsfelder. Als mich der damalige Vorstandsvorsitzende Dr. Strube 1993 fragte, ob ich nicht sein Assistent sein wolle, löste ich mich ganz von der Wissenschaft.
Spektrum: Später widmeten Sie sich dem Asien-Geschäft der BASF.
Kreimeyer: Was sich in meinem Büro durchaus widerspiegelt. *(Er deutet auf eine Reihe von Buddhafiguren.)*
Spektrum: Sie hatten kein Problem mit der fernöstlichen Mentalität, über die westliche Manager mitunter klagen?
Kreimeyer: Absolut nicht. Man muss den Menschen respektvoll begegnen und sich für das, was andere leisten, ehrlich begeistern.
Spektrum: Ihre Spezialität: Motivation von Mitarbeitern.
Kreimeyer: Mein Arbeitstag dauert 12 bis 14 Stunden. Da wäre es doch schlimm, wenn ich keinen Spaß daran hätte. Aber das gilt nicht nur für mich. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Wir drosseln angesichts der Weltwirtschaftslage die Produktion und müssen dabei auch die Steamcracker herunterfahren, die aus Rohöl kurze Kohlenwasserstoffe machen. Technisch bedingt ist bei 75 Prozent der Kapazität eigentlich Schluss, sonst nimmt so eine Anlage Schaden. Vom Techniker bis zum Petrochemiker haben alle, die dort arbeiten, es geschafft, unsere Cracker bei knapp 35 Prozent zu fahren. Das geht eben nur, wenn man mit Herz und Verstand dabei ist.
Spektrum: Eine letzte Frage: Was hat es mit dem Gitarrenkoffer auf sich, der neben Ihrem Schreibtisch steht?
Kreimeyer: Meine knappe Freizeit gehört der Familie – und der E-Gitarre. Ein schöner Blues-Riff von Gary Moore, der Blick ist wieder frei – und die Zukunft der chemischen Industrie liegt klar vor mir.

Das Interview führte **Klaus-Dieter Linsmeier.**