



Interview mit

Dr. Wolfgang Büchele

Chief Executive Officer
Exyte GmbH



Foto: Fotofabrik Stuttgart

Industrielle Entwicklung, Globalisierung, Klimawandel, Prävention

Kurzvita:

Dr. Wolfgang Büchele ist ein deutscher Chemiker und Manager. Er war von 2014 bis 2016 Vorstandsvorsitzender der Linde AG und hat im März 2017 den Vorsitz der Geschäftsführung der Exyte (ehemals M+W Group) übernommen. Dr. Büchele ist seit 2009 im Aufsichtsrat und seit 2014 Aufsichtsratsvorsitzender der Merck KGaA sowie Mitglied des Gesellschafterrats der E. Merck KG. Von 2016 bis war er Vorsitzender des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und danach dessen Präsidiumsmitglied.

Mit Dr. Wolfgang Büchele (**WB**) sprach Professor Dr. J. F. Riemann (**JFR**), Vorstandsvorsitzender der Stiftung LebensBlicke.

JFR: Ihr beruflicher Werdegang zeichnet sich durch viele interessante Stationen in leitenden Positionen aus. Sie sind jetzt Chef eines Unternehmens, das für die wirtschaftliche und industrielle Zukunft nicht nur Deutschlands von großer Bedeutung ist. Was hat Sie an dieser Position so interessant?

WB: Als ich im Jahr 2017 zu Exyte kam, hieß das Unternehmen noch M+W Group. Das kannte bis auf die Branchen-Kenner der Reinraum-Industrie kaum jemand. Es war aber schon damals ein Unternehmen, das man einen „hidden champion“ nennt und hinsichtlich der Kompetenzen absolut weltmarktführend. Aber die Strukturen glichen denen eines schwäbischen Mittelständlers. Da konnte ich durch meine breiten Erfahrungen vieles einbringen. 2018 haben wir dann im Rahmen einer strategischen Fokussierung die Exyte aus der M+W Gruppe herausgelöst. Heute sind wir ein echter „global player“ der sich auf Halbleiter- und Batteriefabriken, Pharma- und Life-Science-Anlagen sowie Datacenter konzentriert, von USA bis Asien. Wir sind kundenorientiert ausgerichtet durch unsere drei Geschäftsfelder und wir arbeiten vernetzt innerhalb des Unternehmens durch eine zeitgemäße Matrixstruktur.

JFR: Chips spielen in der wirtschaftlichen Entwicklung der meisten Länder derzeit eine überragende Rolle. Woran liegt das? Für welche Produkte sind sie besonders essenziell?

WB: Die Welt, wie wir sie heute kennen, ist ohne Chips gar nicht mehr vorstellbar. Denken Sie nur an alle elektronischen Geräte. Da findet sich mittlerweile fast überall ein Chip. Ob Fernseher, Handy, Computer. Letztlich sind auch energiesparende Lampen nichts anderes als ein Chip, eben ein LED-Chip. Dieser Trend wird sich beschleunigt fortsetzen. Durch das sogenannte „Internet of Things“ (IoT) werden früher oder später viele Gegenstände mit einem Chip ausgestattet sein, die über ein Netzwerk Informationen senden, austauschen oder gesteuert werden können. Noch deutlicher wird es, wenn Sie an die „Cloud“ denken, in der alles abgelegt wird und abrufbar ist. Das geschieht mittels Speicherchips. Und nicht zu vergessen das Auto, das sich zu einem autonom fahrenden, elektrisch angetriebenen Hochleistungscomputer auf Rädern wandelt, gesteuert durch eine Vielzahl an Hochleistungschips. Kurzum: Chips bestimmen das moderne Leben, unsere Hochtechnologie und damit unseren Wohlstand.

JFR: Ihr Unternehmen produziert zwar keine Chips, baut aber Fabriken dafür. Welche besonderen Anforderungen sind an solche Baulichkeiten gestellt? Ist der Fachkräftemangel für Ihren Unternehmensbereich ein drängendes Problem? Wenn ja, welche Lösungsansätze haben Sie?

WB: Es ist so einfach wie kompliziert. Unsere Kunden wollen zu einem vereinbarten Preis und einem definierten Zeitpunkt die Fabrik fertiggestellt wissen. Wir nennen das kurz „on time, in budget“. Das Problem ist nur, dass die Fabriken mittlerweile bis zu 20 Mrd. € kosten können. Unser Anteil an einer solchen Fabrik kann dann bis zu 4-5 Mrd. € betragen. Die Bauzeit darf aber nicht länger als 2-3 Jahre dauern. Das sind gewaltige logistische Herausforderungen. Wir brauchen dafür die besten Projektleiter weltweit und in der Spitze mehrere tausend Arbeiter auf der Baustelle. Wenn man da nicht von Anfang an alles richtig macht, ist das nur sehr schwer aufholbar. Und dann machen wir das eben an verschiedenen Stellen auf der Welt gleichzeitig. Das fordert den vollen Einsatz jedes Einzelnen unserer Mitarbeiter:innen. Wir haben jetzt viele Dinge auf den Weg gebracht, um unsere derzeitigen Mitarbeiter:innen, aber auch neuen Bewerbern zu zeigen, dass wir ein tolles Unternehmen sind mit ungeahnten Chancen.

JFR: Nachhaltigkeit ist nicht erst jetzt ein Gebot der Stunde, auch für die Industrie. Wo gibt es in Ihrem Bereich

Stellschrauben, um die industrielle Produktion nachhaltiger zu gestalten? Gibt es z. B. Ansätze bei der Energiegewinnung von fossilen hin zu erneuerbaren Energiequellen?

WB: Das Thema Nachhaltigkeit wird in den nächsten zehn Jahren vieles dominieren. Es wird heute immer mehr auch der Begriff „ESG“ genutzt: Environment – Social – Governance. Das ist ein komplexes Zusammenspiel von Umwelt, Mitarbeiterthemen, Unternehmensführung und der Gesellschaft. Wir erarbeiten aktuell ein umfassendes Konzept dazu aus und werden dann darüber regelmäßig und ausführlich berichten. Lassen Sie mich das in ein paar Beispielen verdeutlichen: Wir werden unsere eigene CO2-Bilanz genau anschauen und durch Emissionsreduktion und -kompensation unseren Beitrag zum Klimaschutz leisten. Das ist mittlerweile aber fast selbstverständlich. Noch wichtiger ist uns, dass wir unseren Kunden anbieten, die CO2-Bilanz der Fabriken zu verbessern. Da lernen auch wir gerade, neue Wege zu gehen. So haben wir bereits spezielle Experten eingestellt. Wir haben aber auch gerade ein Unternehmen gekauft, das technische Lösungen zur Abluftreinigung anbietet. Und wir erfüllen natürlich die allgemeinen gesetzlichen Anforderungen und die besonderen unserer Kunden. Wir sind da gerade alle am Anfang einer sehr starken Bewegung.

Daneben möchte ich an dieser Stelle auch das Thema Elektromobilität ins Spiel bringen. Wir bauen für einen chinesischen Hersteller gerade die modernste Batteriefabrik außerhalb Chinas und zwar hier in Deutschland.

JFR: Die Gewinnung von Rohstoffen wie zum Beispiel seltene Erden wird schwieriger, zum einen aufgrund von endlichen Rohstoffquellen, politischen Unruhen oder aber von Lieferschwierigkeiten. Wie notwendig sind diese Rohstoffe zum Beispiel für den Bau von Chips oder Halbleitern?

WB: Im Wesentlichen benötigt man für Chips den Rohstoff Silizium. Der ist eigentlich überall auf der Welt verfügbar und wird sogar in Deutschland abgebaut. Auf dem Weg vom Quarzsand bis zum fertigen Chip wird es schon etwas schwieriger. Da braucht es eine Menge an Chemikalien, auch seltene Erden, sowie absolut reinste Luft und reinstes Wasser. Das ist alles Hochtechnologie, aber letztlich verfügbar.

Bezüglich der seltenen Erden möchte ich speziell noch ergänzen, dass heute eigentlich niemand davon ausgeht, dass diese nicht mehr zur Verfügung stehen könnten. Die Frage ist vielmehr, zu welchem Preis bekommt man sie.

JFR: Wir erleben einen wachsenden Einbruch bei vielen Formen der Globalisierung. Wir hatten uns an beständige und pünktliche Lieferketten und an den internationalen Handel mit vielen Ländern der Erde gewöhnt. Einen ersten Vorgeschmack, was bei einer Unterbrechung passieren kann, haben wir mit der Schiffshavarie im Suezkanal erfahren müssen. Heute sind es die Corona-Pandemie, politische Instabilitäten und der Ukraine-Krieg, die uns zu schaffen machen. Wie wird sich aus Ihrer Sicht vor diesem Hintergrund die Globalisierung entwickeln? Wird es eine „Neue Normalität“ geben und wie könnte die aussehen?

WB: Zunächst haben Sie Recht. Wir sehen aktuell geopolitische Entwicklungen, um nicht zu sagen Verwerfungen, die wir uns noch vor etwas mehr als einem Jahr nicht annähernd vorgestellt hätten. Die Pandemie, ein Krieg in Europa, Energieknappheit etc. war eigentlich undenkbar und auf keiner Tagesordnung der Politik. Wir sind es seit den 90er Jahren gewohnt, dass alles offener, freier, globaler und technologischer wird. In unserer Vorstellung alles besser. Aber Tatsache ist, dass es schon immer politische Spannungen gab und immer wieder wirtschaftliche Krisen. Übrigens auch 2000 mit der „dot-com-Krise“ und 2008 mit der Finanz- und Automobilkrise. Es ist also mitnichten so, dass wir nicht immer wieder politische und wirtschaftliche Krisen erleben hätten. Und die gibt es eben jetzt auch. Und es wären keine Krisen, wenn damit nicht auch Unsicherheiten verbunden wären. Wie es insbesondere in der Ukraine weitergeht und wie lange der Krieg dauert, das weiß zurzeit keiner. Aber es gibt keinen Grund, den Kopf in den Sand zu stecken. Die Dinge werden eben anders, aber nicht unbedingt schlechter. Die globale Vernetzung bekommt vielleicht einen kleinen, temporären Dämpfer, aber sie lässt sich nicht zurückdrehen. Wir sind alle mittlerweile viel zu abhängig voneinander. Auch einige technologische Entwicklungen wie die Elektromobilität, mRNA, Digitalisierung und eben auch die Umweltaspekte werden Motor für weiteren Fortschritt sein. Und: Für uns zum Beispiel bergen die aktuellen Entwicklungen große Chancen. Wenn in den USA und Europa jetzt neue Chip-Fabriken gebaut werden, ist das für uns positiv. Für Elektroautos brauchen Sie viele, viele Batterien; wir bauen die Fabriken dafür. Wenn die Produktionskapazitäten für Medikamente ausgebaut werden, auch wieder in der westlichen Welt, sind wir der Partner für die pharmazeutische Industrie.

JFR: Ein seit Jahren immer wichtigeres Thema ist der Klimawandel. Apokalyptische Wetterkapriolen nehmen zu. Wir sehen und erfahren daher international intensive politische Bemühungen sowie zum Teil sehr heftige Demonstrationen für

die Einhaltung der Pariser Klimaziele. Was kann Ihr Unternehmensbereich, unabhängig von der Energiegewinnung, noch dazu beitragen, in punkto Klima nachhaltiger und umweltfreundlicher zu werden?

WB: Wir haben die Emissionen der von uns entwickelten Fabriken sehr genau im Blick und bieten unseren Kunden Konzepte an, mit denen sie auf der einen Seite den Wasserverbrauch senken können und auf der anderen Seite weniger schädliche Komponenten in die Luft geben. Ich hatte zuvor schon erwähnt, dass wir uns in diesen Bereich technologisch auch durch Zukäufe verstärken.

JFR: Da sind wir beim Thema Prävention. Wir haben lernen müssen, anders als früher, nicht nur gesundheitspolitisch, sondern auch wirtschaftlich vorzusorgen. Welche zukünftigen Schwerpunkte würden Sie für Europa respektive für die Bundesrepublik Deutschland in der industriellen Vorsorge setzen? Wo sind wir gut, wo müssen wir nachbessern und wo sollten wir gegebenenfalls schnell anfangen?

WB: Nun, ich bin kein Politiker und deshalb möchte ich hier keine Ratschläge erteilen. Aber einige Punkte sind sehr klar. Wir sind ein Industrieland, das über fast keine eigenen Rohstoffe verfügt. Also brauchen wir an erster Stelle kostengünstige, klimafreundliche Energie. Wir leben im Zentrum von Europa; also brauchen wir ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis zu unseren Nachbarn. Global gesehen sind wir viel zu klein. Deshalb brauchen wir ein starkes Europa. Das ist vielleicht noch nicht überraschend. Aber wenn man das weiterdenkt, dann folgt daraus noch mehr: Politisch gesehen können und müssen wir mit einem starken Europa unsere ureigenen Interessen global vertreten. Wirtschaftlich gesehen brauchen wir technologische Spitzenreiter und echte Weltmarktführer. Da haben wir in den letzten Jahren etwas an Boden verloren, da wir, lassen Sie es mich einmal so ausdrücken, etwas träge geworden sind. Und ich denke, dass Politik und Wirtschaft nach vorne besser zusammenarbeiten können. Rettungsschirme und Krisenmanagement sind wichtig, aber strategische Weitsicht ist das, was zählt, uns stark macht und uns gleichzeitig von anderen Nationen differenzieren kann.

JFR: Prävention hat entscheidende Auswirkungen auf viele Lebensbereiche, so natürlich auch auf die menschliche Gesundheit. Die westliche Welt erlebt seit Jahren nicht nur einen Anstieg der Lebenserwartung, sondern auch, und das ist bedrohlich, eine deutliche allgemeine Zunahme des Körpergewichts. Mehr als die Hälfte aller Menschen in den zivilisierten Ländern sind übergewichtig oder adipös mit der

Folge vieler Erkrankungen, gerade auch von Krebs-erkrankungen. Was müsste aus Ihrer Sicht von Seiten der Industrie getan werden, um Menschen, vor allem Mitarbeiter und ihre Familien auf diese Entwicklung ohne „erhobenen Zeigefinger“ anzusprechen und für das Problem Bewusstsein zu schaffen?

WB: Wir hatten zuvor schon das Thema ESG angesprochen. Das S steht für „Social“ und ein Element dabei ist „Health and Wellbeing“. Das heißt, die Gesundheit und das Wohlbefinden von allen Mitarbeitern sind zu einem integralen Bestandteil unserer Unternehmenskultur geworden. Das geht bei uns von Sicherheit, mit dem obersten Ziel zur und von der Arbeit gesund nach Hause zu kommen, über eine Förderung von E-Bikes, um mit dem Rad zu fahren und sich damit mehr zu bewegen, über kostenfreies Obst in unseren Kleinküchen. Auch bieten wir unseren Mitarbeitern für einen geringen Beitrag an, eine Vielzahl von Fitnessclubs und Schwimmbädern nutzen zu können. Wir werden da auch noch mehr machen. Denn die Arbeitswelt, in der wir uns befinden, zeichnet sich eben durch mangelnde Bewegung aus. Und die mangelnde Bewegung ist letztlich mitursächlich für Übergewicht, Rückenprobleme und auch Depressionen. Das möchten wir schon aus rein menschlicher Sicht nicht, aber wir möchten natürlich auch, dass unsere Mitarbeiter jeden Tag gesund und mit Freude zu Exyte kommen.

JFR: Sie haben sicher noch zu Ihrer Zeit bei der BASF die Kampagne der Stiftung LebensBlicke und der BASF zur betrieblichen Darmkrebsfrüherkennung miterlebt. Der damalige Leiter der Gesundheitsabteilung, Professor Zober, hat mit Dr. Stefan Webendörfer und mit uns eine viel beachtete Studie dazu gemacht, die heute als Blaupause für viele deutsche Unternehmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements gilt. Gibt es in ihrem Umfeld ein ähnliches Gesundheitsmanagement?

WB: Natürlich haben wir auch den betriebsärztlichen Dienst mit den üblichen Leistungen. Ein weitergehendes Gesundheitsmanagement samt präventiven Maßnahmen wird bei uns Teil unseres ESG Programms.

JFR: Herzlichen Dank für das hoch interessante und informative Gespräch!