



Serie

UNTERNEHMENS-
PORTRAIT

Das Kerngeschäft bleibt schwarz

Gasrußwerke sehen sich der Konkurrenz aus China und Russland voraus

Wenn man sagen würde, die Deutschen Gasrußwerke seien mit dem Gründungsjahr 1936 so ziemlich der einzige Produktionsbetrieb, der aus der kohle- und stahlgetriebenen industriellen Vergangenheit Dortmunds übrig geblieben ist, das einzige Unternehmen, das an dem grauen Tuch, das noch in den 60er, 70er Jahren über der Stadt hing, mitgewirkt hat, dann würde Geschäftsführer Harald Baumgart das vielleicht sogar unterschreiben.

Weil Ruß und Kohle und Kokerei sich so gut mit der Farbe Schwarz assoziieren lassen. Stimmen allerdings tut nichts mehr davon. Kohle und Kokereien spielen in Dortmund keine Rolle mehr, und Ruß ist zwar immer noch schwarz, die Gasrußwerke stehen indes seit Jahrzehnten bereits für ein Unternehmen, das sich um eine gute Nachbarschaft zu allen anderen Hafen-Anrainern bemüht – die Anwohner eingeschlossen. Was ohne tiefgreifenden Umweltschutz gar nicht möglich wäre. Der Abschied vom Vorurteil ist längst vollzogen. Der Rauch aus den Werkskaminen jedenfalls ist weiß.

Vor rund zwei Jahren übernahm Baumgart die Geschäftsführung von Dr. Hans-Dieter Kahleyß, wechselte von einer Raffinerie im Hamburger Hafen zu dem Rußhersteller an den Dortmunder Hafen. Okay, was die Größe angeht, hat das etwas mit Bedeutungsverlust zu tun. Aber was ist schon Größe, wenn Qualität der Maßstab ist? „Ich bin hier richtig gerne“, sagt er. Hier ein Schnack mit einem Mechaniker, dort ein Händedruck mit einem Maschinenarbeiter. Und über ihm das

Gewirr von Rohren, man spürt die vibrierende Hitze, die die Öfen abgeben. Baumgart ist nicht nur Geschäftsführer, sondern auch Verfahrenstechniker. Kein Wunder, dass er sich schnell auf dem 17 Hektar großen Gelände zuhause fühlt.

Das sind die Gasrußwerke heute: Ein Unternehmen mit derzeit 156 Mitarbeitern sowie einem Jahresumsatz in Höhe von 105 Millionen Euro. Eine Firma, die hauptsächlich Ruße für die Reifenherstellung produziert, sich aber längst auch Geschäftsbereiche erobert hat, von denen Otto Normalverbraucher nicht gedacht hätte, dass sie Ruße verarbeiten würden – beispielsweise die Bekleidungsindustrie. Ist aber so. Es gibt schließlich auch schwarze Pullover. Und Lacke, Tinten und Toner für Drucker. Produziert wird ausschließlich für die Gesellschafter Orion Engineered Carbons (54% der Anteile, hervorgegangen aus der Degussa bzw. Evonik), Continental (34), Pirelli (7), Goo-

dYear (3) und Vorwerk (2). Wir reden allerdings auch von einem Unternehmen, das nicht nachlässt, die Arbeitsabläufe ständig zu verbessern. Energieeinsparung ist Umweltschutz, und das Unternehmen hat jüngst für seine effiziente Wärmerückgewinnung bei der Herstellung von Industrierußen eine

Förderung in Höhe von 336 000 Euro aus dem Umweltinnovationsprogramm des Bundesumweltministeriums verbuchen können. Es geht dabei darum, bisher ungenutzte Abwärme zurückzugewinnen, um diese als Heizwärme ins Dortmunder Fernwärmenetz einzuspeisen.

„Wir standen vor der Situation, dass unsere Produktion von 115 000 Tonnen auf unter 80 000 im Jahr 2013 abzusacken drohte.“

Zur Wahrheit gehört indes auch, dass die Gasrußwerke eine schwierige Zeit hinter sich haben. Die Wirtschaftskrise 2008/2009 und die Tatsache, dass immer mehr Abnehmer auf Billigimporte aus Russland und China zurückgreifen, hat dem Unternehmen zuge-setzt. Hinzu kam, dass ein russischer Konkurrent in Waltrop ein Mischwerk für Ruße errichtete. „Wir standen vor der Situation,

◀ Geschäftsführer Harald Baumgart (l.) dreht an vielen Stellschrauben, um die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.

▼ Die Kontrolle der Öllenzen am Reaktor gehört ebenso zum Produktionsablauf wie die Analyse der Ruß-Proben. Rechts: Blick in den Reaktor.



dass unsere Produktion von 115 000 Tonnen auf unter 80 000 im Jahr 2013 abzusacken drohte“, sagt Baumgart. Folge: „Wir mussten unsere Wirtschaftlichkeit erhöhen.“

Zwar wurde auch die Mitarbeiterzahl reduziert – bis 2017, so die Planungen, will man die Anzahl von 176 Mitarbeitern über derzeit 156 auf 140 Kollegen gesenkt haben – aber grundsätzlich geht es Baumgart darum, mit einer Vielzahl von Maßnahmen die Geschäftsgrundlage des Unternehmens zu verbessern. Hierzu gehören auch die Senkung der variablen Kosten, die Erhöhung der Erlöse (z.B. durch vermehrte Produktion von Spezialitäten) und die Erhöhung des Ausstoßes. „Mit der Personalreduzierung haben wir uns sehr lange Zeit gelassen“, sagt Baumgart. Zeit für Mitarbeiter, sich auf die neue Lebensphase vorzubereiten, über das Angebot von Aufhebungsverträgen nachzudenken, die aus des Geschäftsführers Sicht allesamt gut dotiert gewesen seien und noch sind. „Durch diese Vorgehensweise ist die Motivation im Unternehmen gut geblieben. Es gibt keine Verbesserungen in schlechter Stimmung“, das ist Baumgarts Überzeugung. „Und ich wollte, dass sie verstehen, warum was passiert.“ Er muss wohl damit richtig liegen, „denn die Leute arbeiten volle Pulle mit“. Was das Absenken der varia-

HAFEN IN ZAHLEN

- Die Förderung des Bundesministeriums in Höhe von 336 000 Euro erhielten die DGW für die Investition in neuartige Wrasendampfkondensatoren. Die bei der Rußproduktion durch Wasserdampf anfallende Abwärme wird – bevor sie nach außen emittiert wird – über als Wärmetauscher eingebaute Kondensatoren geleitet. Die so gewonnene Abwärme wird ins Fernwärmenetz eingespeist.
- Eingebaut werden die Kondensatoren in zwei von sechs Fahrstraßen. Die Gesamtinvestition beträgt 1,5 Millionen Euro. Es handelt sich dabei um einen Versuch. Bewährt sich das Verfahren, sollen auch die anderen vier entsprechend ausgerüstet werden, sofern Abnehmer für die gewonnene Energie gefunden werden.



blen Kosten anbelangt, sei der Umgang mit Energie eine bestimmende Größe. Baumgart hat eigens ein Energieteam gebildet, das die Aufgabe hat, bis 2017 sechs Millionen Euro einzusparen. „Gemessen an etwa 100 Millionen Euro Umsatz sieht man die Größenordnung“, sagt er. Das Werk betreibt zwei Kraftwerke mit Kraft-Wärme-Kopplung zur Strom- und Fernwärmegewinnung. Abnehmer ist das städtische Fernheizungsnetz.

Längere Haltbarkeit, kürzerer Bremsweg, weniger Spritverbrauch: Durch Ruße verbessert sich vieles im Reifen. „Reifenruße sind unser Brot-und-Butter-Produkt“, sagt Baumgart – die Begriffe muss man erst mal zusammenkriegen. Sie machen derzeit mit über 100 000 Tonnen den Großteil der Produktion aus. Mit der restlichen Jahrestonnage von gut 5000 Tonnen verbindet er einige Hoffnungen. Dabei handelt es sich um Spezialruße z.B. für Toner, Kleidung, Wimperntusche und Lacke. In kleinen Mengen bestellbar und abgepackt, besser zu händeln.

Diese Pigmentruße werden in anderen Öfen erzeugt als die Reifenruße, sie gehören sogar zur Erstausrüstung des Werkes, sind also 1936 gebaut worden und zählen technisch immer noch zur ersten Garde.

In der Spezialisierung sieht Baumgart die Vorteile für sein Unternehmen. Gegenüber der russischen und chinesischen Konkurrenz „haben wir einen eindeutigen Qualitätsvorteil“, befindet er. Besser kann man nicht „schwarz sehen“. Die vier, fünf europäischen Konkurrenten machen ihm dagegen weniger Sorge, wenn man das Verbesserungspotenzial sieht, dass die Gasrußwerke noch heben können. Alles in allem aber hat er zuerst den Blick auf sein Werk. Wie das so ist: Maschinenbauingenieure bemühen sich eben immer um ein besseres verfahrenstechnisches Verständnis. So hätten die DGW durch einige technische Raffinessen die Ausbeute aus ihren Reaktoren um ein Prozent erhöhen können: „Das macht eine Million Euro im Jahr aus.“ Eine neue Packanlage ist installiert worden, um den Arbeitsablauf zu harmonisieren, nun will man 1,5 Millionen in eine Ganzzugentladung für die Anlieferung von Kokereiöl investieren.

Es wird also an vielen Stellschrauben gedreht. Dass der Ölpreis derzeit niedrig ist, nimmt man gerne hin. „Aber das sind Sachen, die den ganzen Markt betreffen“, meint er, „das Öl ist leider auch für die Konkurrenten billig. Wichtig ist aber, dass man sich gegenüber dem Konkurrenten verbessert.“ Dafür seien technische Abläufe, Innovation und Qualität entscheidend. Das Firmengelände ist groß, die Gasrußwerke können sozusagen verschwenderisch mit Abwärme umgehen – was sie natürlich nicht tun. Aber sie könnten noch etwas abgeben. „Wir suchen noch Unternehmen, die unsere Energie nutzen wollen“, sagt Baumgart. Mit einem befindet man sich im Gespräch – Novihum möchte an Ort und Stelle ein Pilotprojekt zum Thema Bodenverbesserung starten.

Aber das ist noch Zukunftsmusik. Die Geschichte der Deutschen Gasrußwerke mit dem Gründungsjahr 1936 ist also eine über das, was war in der Stadt, aber eben auch eine darüber, was ist – und sowieso eine darüber, was wird. Von solchen Unternehmen haben wir nicht mehr viele.

