



CHEMonitor

Afrika – ein Partner mit Potenzial für die deutsche Chemie

Seite 4



Innovation

Kreativität und Wertschätzung in der Forschung eröffnen Unternehmen Wettbewerbsvorteile

Seite 6–7, 15



Nachhaltigkeit

ESG ist der neue Goldstandard: Anleger bevorzugen Investments in nachhaltige Unternehmen

Seite 9

CHEMIE. EFFIZIENT. GEDACHT.

Chemische Produkte nach Ihrer Rezeptur.

- Hochwertige Fertigung
- Integriertes Managementsystem – Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit
- Präzises Arbeiten

www.ursa-chemie.de
Am Alten Galgen 14 – 56410 Montabaur

Werte für Wachstum

Durchdachte Ressourcennutzung verbindet Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit

Unsere Wirtschaft braucht ein neues Design. Unternehmen müssen zunehmend über den Wert ihrer Aktien und die Ausschüttungen an ihre Shareholder hinausdenken, um erfolgreich zu sein. Umweltrisiken entwickeln sich mehr und mehr zu Kapitalrisiken für Unternehmen und ihre Investoren. Und nachhaltige Geschäftsmodelle, die die Interessen aller Stakeholder berücksichtigen, gewinnen an Bedeutung. Andrea Gruß sprach mit Saori Dubourg, Mitglied des Vorstands bei BASF über mögliche Wege in eine sozial-ökologische Marktwirtschaft. Die Managerin gehört auch dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) an, der die Bundesregierung in allen Fragen der nachhaltigen Entwicklung unterstützt.

CHEManager: Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen: Klimakrise, Digitalität, demografischer Wandel, Pandemie und geopolitische Krisen gefährden Wohlstand und Demokratie. Was muss sich ändern, damit die große sozio-ökonomische Transformation gelingt?

Saori Dubourg: Wir erleben derzeit in der Tat einen Umbruch mit enormen tektonischen Verschiebungen. Die Covid-19-Pandemie und der Russland-Ukraine-Krieg haben weltweit Lieferketten unterbrochen und die Energiepreise vor

allem in Europa stark ansteigen lassen. Gleichzeitig sind globale Herausforderungen durch den Klimawandel nicht kleiner geworden – im Gegenteil. Wir müssen darauf Antworten finden und unsere Wirtschaft hin zu Klimaneutralität und nachhaltigen Geschäftsmodellen transformieren. Die Kernfrage dabei ist, wie können wir all diese Herausforderungen gleichzeitig meistern und dabei wettbewerbsfähig bleiben? Denn klimaneutral zu produzieren allein reicht nicht, um in einem internationalen Markt erfolgreich zu bleiben, wenn wir das nicht mit der Frage der Wettbe-



werbsfähigkeit und der Verfügbarkeit von Ressourcen verknüpfen. Damit diese Transformation hin zu einer effizienten Ressourcenökonomie gelingt, gilt es vieles neu zu denken. Es ist wichtig, unsere bisherigen Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse auf den Prüfstand zu stellen. Das fängt bei der Energieversorgung an und reicht bis zur Frage, wie wir in unserer

Gesellschaft den Erfolg von Unternehmen bewerten. Was wir brauchen, ist ein neues Modell, das die Wirkung und den Wert unternehmerischen Handelns ganzheitlich betrachtet – und zwar für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

Welche Chancen bieten sich Unternehmen in Deutschland und Europa in diesem Kontext?

S. Dubourg: In Europa gibt es ein starkes Bewusstsein für umweltbezogene Lösungen. Viele Unternehmen bieten Technologien in diesem Sektor, zum Beispiel im Bereich Recycling, der effizienten Nutzung von Ressourcen oder der Reduktion von Emissionen. Dieses Denken ist auch Teil der DNA von BASF.

Fortsetzung auf Seite 8 ▶

NEWSFLOW

Kooperationen

Aenova und Microcaps werden strategische Partner.

Bayer und Ginkgo Bioworks entwickeln gemeinsam Agrar-Biologika.

Mehr auf Seite 2 ▶

M&A News

Die International Chemical Investors Group (ICIG) hat den Auftragsfertiger Inprotec erworben.

Clariant hat die Übernahme des Attapulgit-Geschäfts der BASF abgeschlossen.

Mehr auf Seite 3 ▶

CHEManager International

DuPont has buried plans to acquire electronics materials specialist Rogers for \$5.2 billion.

Solvay and Orbia create a joint venture for the production of PVDF specifically for batteries.

Mehr auf den Seiten 13 und 14 ▶

Personalia

BASF hat die Berufung von CEO Martin Brudermüller bis Mai 2024 verlängert.

Mehr auf Seite 23 ▶

Gelebte Sozialpartnerschaft

Arbeitgeberverband HessenChemie feiert 75-jähriges Bestehen

Die chemische Industrie ist für ihre gute Sozialpartnerschaft bekannt. Seit über 50 Jahren gab es keinen Streik mehr, stattdessen wurden zukunftsfähige Tarifverträge ausgehandelt, die die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern regeln. Maßgeblich beteiligt an deren Entwicklung war auch der Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen, kurz HessenChemie, dessen Gründung auf das Jahr 1947 zurückgeht. Andrea Gruß sprach mit Dirk Meyer, Hauptgeschäftsführer der HessenChemie, über Meilensteine der Verbandsarbeit und aktuelle Herausforderungen.

CHEManager: Herr Meyer, die Wurzeln der HessenChemie gehen auf das Jahr 1947 zurück. In welchem

gesellschaftlichen und arbeitspolitischen Umfeld entstand die Vereinigung?

Dirk Meyer: Ausgangssituation war die Stunde Null nach dem Krieg. Eine

Zeit, in der sich das Gemeinwesen erst wieder gründete und die Menschen sich darauf konzentrierten, den wirtschaftlichen Wiederaufbau anzugehen. Auch die chemische Industrie in Hessen und in Deutschland fasste langsam wieder Fuß und begann Schritt für Schritt, ihre Arbeit aufzunehmen. In diesem Kontext hatten sich zuerst die Gewerkschaften wieder gegründet. Im Jahr 1947 organisierten sich in Hessen dann auch die Unternehmen neu in Arbeitgeberverbänden, auch in der Chemiebranche. Gründungsmotivation war ein ‚schlagkräftiges Gegengewicht zu den Gewerkschaften‘ zu schaffen, so steht es im ersten Rundschreiben des Verbands. Wesentlich



Dirk Meyer, Hauptgeschäftsführer, HessenChemie

diplomatischer Klang der Text dann in unserer Gründungssatzung: ‚Der Verein hat die Aufgabe, den Arbeitsfrieden zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu fördern und zu sichern‘.

Wie kann man sich die Verbandsarbeit in dieser Zeit vorstellen?

D. Meyer: Es ging dabei zum Beispiel um Fragen wie: Wo können wir Kohle beschaffen, um die Wohnungen der Fabrikarbeiter zu heizen? Oder: Wo in Wiesbaden kann der Verband beheimatet sein?

Fortsetzung auf Seite 10 ▶

WILEY



WILEY

Fünf Minuten Kaffeepause...

...und dabei den wöchentlichen Newsletter von CHEMManager studieren. Effizienter und entspannter können sich Strategen und Entscheider der Chemiebranche nicht informieren!

Auf CHEMManager.com finden Sie tagesaktuelle Nachrichten, informative Expertenartikel, exklusive Interviews sowie wichtige Einblicke in Märkte, Unternehmen, Strategien und Themen wie Innovation, Karriere, Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Klimaschutz.



CHEMManager.com

CHEManager

Jetzt ganz einfach kostenlos registrieren:
<http://www.chemanager-online.com/newsletter>

Gelebte Sozialpartnerschaft

◀ Fortsetzung von Seite 1

Am Anfang war das die Privatwohnung des ersten Geschäftsführers, dann ein Hotelzimmer und schließlich fand man eine Wohnung, in der die Geschäftsstelle eingerichtet wurde. Die Chemieunternehmen begannen damals, ihre Anlagen wieder in Gang zu setzen und unterstützten sich dabei untereinander, hierbei half ihnen der solidarische Zusammenschluss im Verband. Es waren grundlegende Bedürfnisse auf allen Seiten, die neu organisiert werden mussten, um wieder ins Wirtschaften hineinzukommen. Dies schuf die Voraussetzung für den Aufschwung in den 1950er Jahren.

Wer waren die Personen der ersten Stunde?

D. Meyer: Erster Vorstandsvorsitzender der HessenChemie war Edgar Jörg von der Zellstofffabrik Waldhof in Wiesbaden. Ein Visionär, der die Notwendigkeit der deutschlandweiten Bündelung der Arbeitgeber in der Chemie sowie der Arbeitgeber aller Branchen erkannte und sich auch dafür engagierte. Er war zugleich beteiligt an der Gründung des bundesweiten Arbeitgeberverbands Chemie (heute: BAVC) und der Vorläuferorganisation des Dachverbands der Arbeitgeber (heute: BDA).

Was waren rückblickend die wichtigsten Meilensteine in der Arbeit des HessenChemie?

D. Meyer: Nach den Jahren des Wiederaufbaus kam es in den 1960er Jahren zunehmend zu Spannungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaft. 1971 gingen die Chemiarbeitnehmer vier Wochen in den Ausstand. Der Streik war eine Zäsur in der Historie der deutschen Chemieindustrie, der die Zusammenarbeit der Tarifparteien grundlegend verändern sollte. Die IG Chemie hat sich im Anschluss an diesen Arbeitskampf neu aufgestellt und auch die Arbeitgeberseite hat ihre Strategie überdacht. Beide Parteien wollten mehr miteinander sprechen – auch außerhalb von Tarifrunden – und haben dies zum Teil auch institutionalisiert, zum Beispiel durch Gründung des Unterstützungsvereins der chemischen Industrie, kurz UCI, im Jahr 1975. Die erste gemeinsamen Sozial-



Dirk Meyer,
Hauptgeschäftsführer,
HessenChemie

partnereinrichtung unterstützte unverschuldet arbeitslos gewordene Chemiebeschäftigte. In den Folgejahren haben sich schrittweise weitere Formen der Zusammenarbeit entwickelt – bis zu dem, was wir heute gelebte Sozialpartnerschaft nennen.

Welche weiteren Wegmarken gab es in der Verbandshistorie?

D. Meyer: Eine weitere Zäsur war sicherlich die Zerschlagung der Hoechst AG ab Mitte der 1990er Jahre. Der Weltkonzern mit über 160.000 Mitarbeitern zerfiel bis Anfang der 2000er Jahre in viele einzelne Nachfolgeunternehmen, was auf die Arbeit unseres Verbands

rifvertrag stark in der Kritik stand. Die Chemietarifparteien entwickelten hierauf erste kluge Antworten. Die Flexibilisierung des Flächentarifvertrags durch Öffnungsklauseln hat dazu geführt, dass wir bis heute eine hohe Tarifbindung haben. Es gibt zum Beispiel einen tariflichen Arbeitszeit- und Entgeltkorridor, der es Unternehmen ermöglicht, aus wirtschaftlichen Gründen vom Standard abzuweichen, oder eine Öffnungsklausel bei der Jahresleistung, die erfolgsabhängig ausgestaltet werden kann. Auf diese Weise können wir die unterschiedlichen Bedürfnisse und die Differenzierung in der Branche besser auffangen. Denn unsere Mitgliedsunternehmen

ZUR PERSON

Dirk Meyer ist seit März 2016 Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen (HessenChemie). Zuvor war er seit 2001 für den Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) tätig und verantwortete zuletzt als Geschäftsführer die Ressorts Bildung, Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Meyer war maßgeblich an der Entwicklung der Chemietarifverträge zur Nachwuchssicherung, zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit und des demografischen Wandels in der Arbeitswelt beteiligt.

talisiert und wird sich noch weiter digitalisieren.

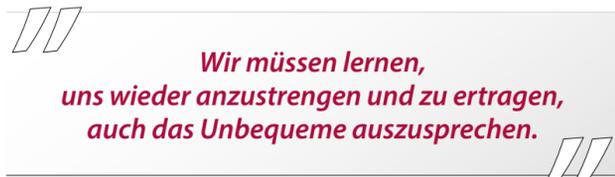
Wo sehen Sie derzeit die größten Herausforderungen für die Chemieindustrie?

D. Meyer: Wir befinden uns mitten in der Transformation unserer Branche hin zur klimaneutralen Produktion, und die damit verbundenen Herausforderungen wären allein schon historische Aufgabe genug. Daneben haben wir jetzt mit den Folgen der Demografie zu kämpfen und stehen hier im Wettstreit mit anderen Branchen um die knappen Fachkräfte. Darüber hinaus müssen wir die aktuellen Krisen bewältigen, denn die Pandemie und vor allem der Krieg in Europa beeinträchtigen die Lieferketten und verteuern Energie und Rohstoffe – ein maximaler Stresstest für unsere energieintensive Branche. Derzeit fließen große Summen für die Energiebeschaffung ins Ausland, ohne hierzulande wertschöpfend zu sein. Dadurch verlieren wir an Wohlstand. Das trifft für die Bürger zu, aber auch für Unternehmen.

Was können wir tun?

D. Meyer: Wir müssen lernen, uns wieder anzustrengen und zu ertragen, auch das Unbequeme auszusprechen – und es im Zweifelsfall auch umzusetzen, wenn es notwendig ist. Dies gilt für die Energiewende, wie für die Bildung und die Balancierung des Sozialstaats. Das unterscheidet uns jetzt von vorangehenden Generationen, in denen es darum ging, den Wohlstand zu mehren. Jede Generation sollte es besser haben als die zuvor. Aktuell erleben wir einen exogenen Schock und verlieren an Wohlstand und an Selbstverständlichkeiten. Doch ich traue es uns als Gesellschaft und als Wirtschaft zu, dass wir uns aus der Krise herausarbeiten. Eine organisierte Streitkultur und Debatte sowie eine gelingende Sozialpartnerschaft können dabei einen maßgeblichen Beitrag für unseren zukünftigen Wohlstand leisten.

■ www.hessenchemie.de



enorme Auswirkungen hatte. Die Unternehmen waren im Umbruch und es gab eine Reihe an Arbeitsrechtsprozessen. Und statt eines großen Unternehmens hatten wir nun viele, etwas kleinere Unternehmen als Mitglieder. Am Ende ist es gelungen, dass alle Nachfolgeunternehmen des Hoechst-Konzerns Mitglied des Arbeitgeberverbands wurden und dies zum Großteil bis heute geblieben sind.

Worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?

D. Meyer: Die 1990er Jahre waren auch eine Zeit, in der der Flächenta-

sind nicht nur unterschiedlich groß, sie haben auch verschiedene inhaltliche Schwerpunkte: Ein Pharmaunternehmen funktioniert anders als ein Produzent in der Basischemie.

Was macht die Arbeit der HessenChemie heute aus?

D. Meyer: Es gibt drei Grundpfeiler, die den Verband prägen: Zum einen das Bekenntnis zur sozialen Marktwirtschaft, dann die Tarifautonomie und drittens die gelebte Sozialpartnerschaft zwischen den Tarifparteien zum Wohle der Unternehmen und der Beschäftigten. Wir verstehen uns als Dienstleister für die chemisch-pharmazeutische und kunststoffverarbeitende Industrie und Berater in allen Fragen der Tarif-, Sozial-, Bildungs- und Rechtspolitik in Hessen. Weitere Schwerpunkte unserer Verbandsarbeit liegen auf den Themen Europa, Nachhaltigkeit und Demografie. Auch hat der Bereich der Kommunikation ein deutlich größeres Gewicht erhalten. Vieles hat sich, insbesondere in den vergangenen zehn Jahren, digi-

14. Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik

Unter dem Motto „Arbeit gestalten – 75 Jahre HessenChemie“ lädt der Arbeitgeberverband am **29. November 2022** zu den 14. Wiesbadener Gesprächen zur Sozialpolitik ins Kurhaus Wiesbaden ein. Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft nehmen die Entwicklung der Chemiesozialpartnerschaft der vergangenen Jahrzehnte aus unterschiedlichen Blickwinkeln in den Fokus und geben einen Ausblick auf die Arbeitsbedingungen der Zukunft: Wie wird sich die Einstellung zur Arbeit wandeln? Was bedeutet das für die Führungskultur und eine Zusammenarbeit in Teams?

Anmeldung über: www.hessenchemie.de/termine

Wiley – die Grundlage für berufliche Weiterentwicklung

- Mit konsequenter Führung Klarheit, Transparenz und Mitarbeiterzufriedenheit erreichen
- In kürzester Zeit effektiver führen und sich Raum für andere Dinge schaffen

Das Buch bietet Geschäftsführern, Inhabern und CEOs eine Orientierungshilfe für erfolgreiche Führung. Wenn alles durcheinandergerät, Chaos herrscht und die Zahlen den Bach hinuntergehen, dann ist es noch nicht zu spät, aber höchste Zeit zum Handeln. Thorsten Ebeling bietet neben Zahlen, Daten und Fakten auch praktische Tipps für alle, die ihr Unternehmen wieder in die richtige Bahn lenken möchten - und das gelingt nur über konsequentes Führen.

www.wiley-business.de



Neue Führungsansätze, für den Moment, wenn das Chaos überhand nimmt!



Ebeling, T.
Konsequente Führung
So schaffen Sie echte Wertschöpfung, Eigenverantwortung und Erfolg in Ihrem Unternehmen
2022. 336 Seiten. Gebunden.
€ 21,99 • 978-3-527-51053-5

WILEY

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



VAA-Sprecherausschusskonferenz in Essen: Leitende Angestellte gestalten den Wandel mit

Im Jahr 2022 haben in den Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie die Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten stattgefunden. Diese waren für den VAA erneut sehr erfolgreich. Doch Zeit für ein Durchatmen nach der Wahl gibt es nicht. Denn für die neuen und wiedergewählten Sprecherausschussmitglieder geht die kontinuierliche und gründliche Arbeit in den Gremien weiter. Welche Rolle spielen Sprecherausschüsse für die Begleitung und Umsetzung der Transformation in den Unternehmen? Wie können sie ihre Mitwirkungsrechte sinnvoll einsetzen? Kann es helfen, wenn sich Vertreter der Sprecherausschüsse regelmäßig mit denen der Betriebsräte austauschen, um damit ihren Platz im System der deutschen Mitbestimmung weiter zu festigen und noch effektiver für die Belange der Leitenden einzutreten? Mitte September auf der Sprecherausschusskonferenz des VAA in Essen gab es Antworten auf diese Fragen. Teilgenommen an der ersten Konferenz in Präsenz seit der Coronapause haben über 40 Sprecherausschussmitglieder aus verschiedenen Unternehmen der Branche.

Während in manchen Unternehmen nur ein sporadischer Austausch zwischen dem Betriebsrat, der über starke Mitbestimmungsrechte verfügt, und dem Sprecherausschuss mit seinen „weicheren“ Mitwirkungsrechten besteht, gilt der Essener Chemiekonzern Evonik als Best-Practice-Beispiel für eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden Arbeitnehmervertretungen.

In ihrem Vortrag haben der freigestellte Evonik-Betriebsrat Martin Kubessa und der Vorsitzende des Evonik-Gesamtsprecherausschusses Thomas Sauer, zugleich Mitglied im VAA-Vorstand, den langen, mitunter steinigem Weg zur vertrauensvollen Kooperation geschildert. Durch ein möglichst gemeinsames Auftreten der Beschäftigtengruppen etwa in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ergeben sich zahlreiche Vorteile, die es erlauben, die Arbeitsbedingungen sowohl für tarifliche und außertarifliche als auch für leitende Angestellte zu verbessern. Wie man Verhandlungssituationen klug und sicher meistert, hat zuvor Business Trainer Michael Fridrich erläutert.

Zu den weiteren Referenten gehörten u.a. Hubertus Porschen, der über die Rolle von Führungskräften beim Change Management sprach, und die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung, Katja Rejl. Die langjährige Führungskraft beim Darmstädter Chemie- und Pharmaunternehmen Merck ist seit März 2022 als Senior Manager bei Deloitte Consultants tätig und hat auf der Konferenz im Essener Ruhrturm die Ergebnisse der Sprecherausschusswahlen in der Chemie analysiert.

Stephan Gilow, Hauptgeschäftsführer des VAA, betonte die Schlüsselrolle der Sprecherausschüsse und des VAA für die Interessenvertretung der Leitenden: „80% der Mitglieder aller Sprecherausschüsse der Chemie- und Pharmaunternehmen sowie 90% der Sprecherausschussvorsitzenden sind Mitglied im VAA! Damit ist und bleibt der VAA die originäre Interessenvertretung der Führungskräfte der Branche. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die leitenden Angestellten eine Schlüsselrolle dabei spielen, die Transformation der Arbeitswelt sowohl im Sinne der Unternehmen als auch der Beschäftigten zu gestalten.“

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazetin bis zum Betriebswirt.



Familienunternehmen in fünfter Generation

Engelhard Arzneimittel feiert 150-jähriges Jubiläum

Seit 150 Jahren produziert das mittelständische Unternehmen Engelhard Arzneimittel seine Marken und Produkte ausschließlich in Deutschland. Damals legte der Apotheker Karl Philipp Engelhard in seiner Rosenapotheke im hessischen Frankfurt am Main den Grundstein für das Familienunternehmen. Heute zählt es zu den führenden OTC-Unternehmen in Deutschland mit über 450 Mitarbeitern und bekannten Marken wie Prospan, Isla, Sinolpan, Tyrosur und Velgastin.

Das Unternehmen mit Sitz in Niederdorfelden bei Frankfurt hat sich zu einem international agierenden Pharmaunternehmen in den Bereichen Atemwegserkrankungen, Hauterkrankungen, Magen-Darm-Beschwerden entwickelt. Alle Produkte werden am heimi-

schen Standort hergestellt und in über 100 Ländern vertrieben und angeboten.

Das Familienunternehmen wird heute in fünfter Generation von den beiden Geschäftsführern Oliver und Richard Engelhard geführt. Im vergangenen Jahr hat Engelhard kräftig in den heimischen Standort investiert – neue und zusätzliche Produktions- und Verwaltungsgebäude in Niederdorfelden kamen hinzu. Digitalisierung, Expansion und weitere Professionalisierung sind drei weitere Kernthemen, die sich das Unternehmen auf die Agenda gesetzt hat. Engelhard werde auch weiterhin verstärkt in die klinische Forschung, neue Marken und Projekte, in Markenauftritte, den Vertrieb und vieles mehr investieren, betonen die Brüder Engelhard. (ag)