



Chemiekonjunktur

US-Chemieindustrie mit moderatem Wachstum, doch Dynamik lässt spürbar nach

Seite 4



Chemie & Life Sciences

Chemiedistribution beweist Stärke in Krisenzeiten, wirtschaftliche Bedeutung steigt

Seiten 8-9, 15



Custom Manufacturing

Pharmaunternehmen profitieren von strategischen Partnerschaften mit CDMOs

Seite 12

20 YEARS
gempex®

gempex sagt Danke in Bild und Wort für 20 erfolgreiche Jahre.

www.gempex.de/
20-years-gempex

gempex®
THE GMP-EXPERT

Besser auf neue Pandemien reagieren

Paul-Ehrlich-Institut setzt auf beschleunigte Entwicklungs- und Zulassungsverfahren für Impfstoffe und Therapeutika

Das Paul-Ehrlich-Institut (PEI) ist die entscheidende Institution für die Zulassung und Bewertung von Impfstoffen und biomedizinischen Arzneimitteln. Während der Coronapandemie hat das Bundesinstitut wesentlich die Entwicklung von Impfstoffen und anderen Therapeutika begleitet. Auf Initiative des PEI wurden dabei Entwicklungsprozesse effizienter und Zulassungsverfahren erheblich verkürzt. PEI-Präsident Klaus Cichutek erläutert im Interview mit Thorsten Schüller, wie die Pandemie die Arbeit seines Instituts verändert hat und wie sich das PEI für die Bekämpfung künftiger gesundheitlicher Bedrohungen aufstellt.

CHEManager: Herr Cichutek, die Coronapandemie dauert nun seit mehr als zwei Jahren an. Wie hat die Pandemie die Anforderungen an Ihr Haus und die Arbeitsweise des PEI verändert?

Klaus Cichutek: Im Paul-Ehrlich-Institut haben wir auch während der Coronapandemie konzentriert und genau gearbeitet, so wie vor der Pandemie. Wir haben einige Experten in neue Bereiche umgesetzt, um den erhöhten Arbeitsanfall zu bewältigen. Unsere Mitarbeiter handelten jedoch sehr engagiert und flexibel. Die Tätigkeiten beim Paul-Ehrlich-Institut zeichnen aus, dass wir eine sehr sinnstiftende

Arbeit haben, die von unseren Beschäftigten mitgetragen wird.

Ein Grund, warum so schnell Covid-Impfstoffe entwickelt und zugelassen werden konnten ist, dass wir die Entwicklungsprozesse EU-weit in einigen Punkten optimieren konnten. Damit konnten wir bei gleichbleibender Bewertungsqualität von Sicherheit und Wirksamkeit die Verfahrensdauer kürzen, ohne dass die Maßstäbe geändert wurden. Das gilt übrigens nicht nur für die Covid-Impfstoffe, sondern auch für die Therapeutika, die wir betreuen – dazu zählen beispielsweise biomedizinische Arzneimittel wie CoV-2-neutralisierende Antikörper.



Wir können nicht davon ausgehen, dass das Virus vollständig verschwindet.

Klaus Cichutek, Präsident, Paul-Ehrlich-Institut

Können Sie die Optimierungen näher erläutern?

K. Cichutek: Wir haben zum einen frühzeitige und zum Teil auch mehrfache wissenschaftliche Beratungen durchgeführt. Zudem haben wir sowohl bei den nationalen Genehmi-

gungen der klinischen Prüfung wie auch bei den Zulassungsverfahren, die wir bei der Europäischen Arzneimittelagentur inhaltlich gestalten, den sogenannten Rolling Review etabliert. Das bedeutet, dass erste Ergebnisse von den Antragstellern eingereicht und von uns begutach-

tet wurden, während gleichzeitig die klinischen Prüfungen fortgesetzt und weitere Daten generiert wurden.

Fortsetzung auf Seite 6 ▶

NEWSFLOW

M&A News

Private-Equity-Investor Astorg übernimmt CordenaPharma von ICIG.

Mehr auf Seite 3 ▶

Investitionen

BASF hat die Methansulfonsäure-Kapazität in Ludwigshafen erhöht.

Merck erweitert die Kapazitäten für Single-Use-Produkte in China.

Pfizer eröffnet die neue High-Containment-Fabrik (HighCon) in Freiburg.

Mehr auf den Seiten 2 und 6 ▶

Unternehmen

Braskem und Lummus kooperieren bei der Herstellung von Ethylen für biobasierte Kunststoffe.

Mehr auf Seite 2 ▶

CHEManager International

DSM sells its protective materials business to Avient for \$1.485 billion.

Sanofi joins forces with McLaren Racing to accelerate manufacturing efficiency.

Mehr auf den Seiten 17 und 18 ▶

WILEY

Arbeitswelt neu denken

Von New Work zum New Normal – VAA unterstützt Führungskräfte beim Wandel der Arbeitswelt

Bereits in den 1980er Jahren entwickelte der Philosoph Frithjof Bergmann das Konzept der Neuen Arbeit. Die Zeit war von ähnlichen strukturellen Umbrüchen gekennzeichnet wie die heutige. Vor dem Hintergrund von Klimakrise, Coronapandemie und Ukraine-Krieg wird ein menschenfreundliches Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter aus intrinsischen Motiven heraus Leistungen erbringen und Unternehmen Verantwortung gegenüber der Umwelt übernehmen – kurz ein New-Work-Umfeld – immer wichtiger. Der Akademiker- und Führungskräfteverband VAA unterstützt Mitglieder und Unternehmen dabei, die Arbeitswelt von morgen zu gestalten. Andrea Gruß sprach mit Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA über Voraussetzungen und Chancen der Transformation.

CHEManager: Frau Schwab, was verbinden Sie persönlich mit dem Begriff „New Work“?

Birgit Schwab: New Work heißt für mich, Arbeitswelt neu zu denken. Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen? Wie binden wir Mitarbeiter ein und vernetzen sie? Gemeinsamer Erfolg wird nicht mehr wie früher Top-down kreiert, sondern durch ein selbständiges agierendes Team. Dafür muss sich die Kultur in vielen Unternehmen ändern und an den Bedürfnissen der Menschen orientieren. Sie sollte ihnen Sicherheit und Anerkennung, aber auch Freiräume bieten und Individualität fördern. Früher wurden Mitarbeiter, die etwas anders gemacht haben, eher zurückgeholt. In der neuen Arbeitswelt heißt es nicht mehr, du bist anders, sondern eher, du bereicherst unser Portfolio.



Birgit Schwab, 1. Vorsitzende, VAA – Führungskräfte Chemie

Welche Rahmenbedingungen fördern selbstorganisiertes Arbeiten?

B. Schwab: Vertrauen ist die Basis für New Work, aber es braucht auch ein gemeinsames Ziel für ein gelingendes Miteinander. Dieses muss klar definiert sein, sonst ist die Zusammenarbeit nicht erfolgreich. Mitarbeiter brauchen Freiräume, um kreativ zu arbeiten, sollten dabei aber das übergeordnete Ziel nicht aus den Augen verlieren. Wichtig sind auch Rückkopplungsmechanismen. Sie fördern die Motivation. Das gemeinsame Feiern von Erfolgen verbindet und gibt dem Team Sicherheit.

Fortsetzung auf Seite 19 ▶

Behind every successful M&A project is a successful IT transformation. We know how it works.

msg advisors

info@msg-advisors.com
089 96 10 11 300

Arbeitswelt neu denken

◀ Fortsetzung von Seite 1

Inwieweit verändert dies die Anforderungen an Führungskräfte?

B. Schwab: Sie müssen als Führungskraft wirken und nicht mehr als Manager. Leadership, das heißt andere Menschen über gemeinsame Ziele zu inspirieren und zu motivieren, gewinnt an Bedeutung. Führungskräfte sollten ein Umfeld schaffen, das sowohl Kreativität als auch die Selbständigkeit im eigenen Tun fördert. Dazu muss Verantwortung wirklich übergeben, aber auch übernommen werden.

Welche besonderen Herausforderungen stellen sich dabei in der Chemieindustrie?

B. Schwab: Die Chemie ist keine Dienstleistungsbranche, sondern stellt handfeste Produkte her. Es sitzen bei Weitem nicht alle Mitarbeiter am Rechner und können remote von zuhause arbeiten. Viele sind auch in der Produktion vor Ort tätig. Sie arbeiten zusammen mit Büromitarbeitern aus unterstützenden Einheiten, zum Beispiel aus dem Bereich Procurement & Logistics.

Für die Zusammenarbeit dieser Teams muss ein funktionierendes Set-up gefunden werden – keine leichte Aufgabe für die Führungskräfte dieser Teams, insbesondere in Zeiten der Pandemie.

In welchen Bereichen ist agiles Arbeiten von Vorteil, wo ist es gegebenenfalls weniger förderlich?

B. Schwab: Im klassischen Produktionsumfeld bedarf es sehr klarer Richtlinien. Agiles Arbeiten ist hier weniger gefragt. Im Gegenteil, bei der Arbeitssicherheit oder einem Herstellprozess ist Kreativität oder eine neue Herangehensweise eher schädlich. Denn wenn ein Mitarbeiter sagt, ich mache das anders, kommt dabei in der Regel kein spezifikationsgerechtes Produkt heraus.

In der Supply Chain kann Kreativität bedingt von Nutzen sein, zum Beispiel wenn es gilt, in kurzer Zeit neue Lieferanten für Container oder Gebinde zu finden, so wie wir es während der Coronakrise erlebt haben. Doch in der Regel sind die Spielräume für agiles Arbeiten in der Supply Chain oder Logistik gering. Anders im Bereich Innovation:

Vertrauen ist die Basis für New Work, aber es braucht auch ein gemeinsames Ziel für ein gelingendes Miteinander.

Birgit Schwab,
1. Vorsitzende, VAA



Hier sind Chemieunternehmen auf Kreativität angewiesen. Zum Beispiel wenn es darum geht, innerhalb bestehender Freiheitsgrade nachhaltige Produkte in den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu schaffen. Große Kreativität ist auch gefragt, wenn es um die Einsparungen von CO₂-Emissionen geht. Denn hier stoßen wir sehr schnell an Limits, weil nicht genügend grüner Strom zur Verfügung steht. Ein Thema, das derzeit viele in der Chemieindustrie umtreibt.

Eine im Mai veröffentlichte Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO befasst sich mit der Situation von VAA-Führungskräften nach zwei Jahren Coronapandemie (vgl. Kasten). Was hat sich in den vergangenen beiden Jahren in Ihrem Arbeitsalltag verändert?

B. Schwab: Wir haben zum Beispiel bei Wacker bereits lange vor den Coronazeiten begonnen, Zusammenarbeit neu zu denken und agile Arbeitsweisen angewandt. Als wir im März 2020 alle ins Homeoffice gingen, hatten wir viele Methoden und Kommunikationstools schon praktiziert. Die Coronapandemie hat diesen Lernprozess nochmals beschleunigt. Seit Beginn der Pandemie hat sich unsere Rolle als Führungskraft deutlich verändert. Wir agieren mehr als Begleiter oder Coaches und nehmen eine Leadership-Rolle wahr, statt die eines Vorgesetzten. Führungskräfte, die weiterhin als Manager, vor allem Mikromanager, tätig sind, werden früher oder später im Umfeld einer neuen Arbeitswelt auf der Strecke bleiben.

Wo liegen die Chancen dieser neuen Arbeitswelt?

B. Schwab: Eine große Chance sehe ich darin, dass Menschen aufgrund neuer Arbeitsweisen und Tools effektiver zusammenarbeiten. Sie sind nicht mehr nur „anwesend“, sondern nutzen ihre Arbeitszeit effizient und sind fokussierter. Hybrides Arbeiten, das heißt flexible Arbeitsmodelle in Bezug auf Zeit und Ort, bietet zudem Chancen für eine bessere Work-Life-Balance, Ressourceneinsparung und Krisenresilienz.

Zwar haben noch einige Mitarbeiter Probleme in Bezug auf die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben – das zeigen auch die Ergebnisse der Fraunhofer-Studie – aber für viele Mitarbeiter entspannt sich die Arbeitssituation, wenn sie auch mal von zuhause arbeiten können. Und es steigert wiederum die Bereitschaft, dem Unternehmen Flexibilität zurückzugeben. Die Balance zwischen Geben und Nehmen ist hier sehr wichtig.

Welches Mindset braucht es, damit selbstorganisierte Arbeit gelingt?

B. Schwab: Vertrauen und Offenheit für Neues sind wichtig, ebenso Werte wie Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Teilhabe und Transparenz. Aber auch Umsetzungswillen, positives Denken und Zukunftsorientierung gehören dazu.

New Work funktioniert nicht ohne vernetztes Arbeiten, nicht nur innerhalb eines Unternehmens, sondern auch zwischen Unternehmen. Wir müssen in der chemischen Industrie an einem Strang ziehen bezüglich unserer gemeinsamen Mission einer nachhaltigeren Chemie, die einen Beitrag für eine besser Zukunft leistet. Denn sobald nur

ZUR PERSON

Birgit Schwab wurde im Mai 2021 zur 1. Vorsitzenden des VAA – Führungskräfte Chemie gewählt. Zuvor war sie von 2011 bis 2020 als Landesgruppenvorsitzende Bayern für den Verband aktiv. Die promovierte Biologin ist Leiterin Quality bei Wacker Biosolutions, einem Geschäftsbereich der Wacker Chemie. Sie ist Vorsitzende des Sprecherausschusses Werk Burghausen sowie Mitglied des Aufsichtsrats der Wacker Chemie. Schwab engagiert sich auch im Netzwerk VAA connect. Das im Jahr 2016 gegründete Frauennetzwerk bietet eine Plattform für den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch.

ein Unternehmen aus der Reihe tanzt, steht die ganze Branche am Pranger.

Deshalb hat der VAA eine Plattform aufgebaut, auf der sich Mitglieder aus den Unternehmen über Themen zu New Work austauschen können. Wir sammeln Material, werten es aus und kommunizieren die Ergebnisse. Wir stellen Best-Practice-Beispiele aus den Unternehmen dar und lassen Beteiligte zu Wort kommen, wie bei der Tagung „New Work im New Normal“ die wir Mitte Mai in Kooperation mit der Dechema und dem BAVC in Frankfurt veranstaltet haben. So geben wir unseren Mitgliedern, und damit den Unternehmen die Möglichkeit, von den Fortschritten anderer zu profitieren.

■ www.vaa.de

Studie: New Work im New Normal

Wie haben sich Arbeitswelt und Führung im New Normal verändert? Und wie wird die Gestaltung der Arbeitswelt in Zukunft aussehen? Für die Studie „New Work im New Normal – Learning und Schlussfolgerungen aus der Corona-Pandemie“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) wurden im März 2022 die Antworten von mehr als 1.000 Mitgliedern des VAA ausgewertet.

Die Studie widmet sich den langfristigen Folgen der Pandemie für die Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer in hybriden Arbeitswelten. Die Ergebnisse wurden am 11. Mai auf einer gemeinsamen Veranstaltung von VAA und Dechema in Frankfurt am Main präsentiert. Die Studie kann angefordert werden bei:

■ klaus.hofmann@vaa.de

Messbare Nachhaltigkeit

Chemie³ veröffentlicht zweiten Fortschrittsbericht

Die gemeinsame Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³ von BAVC, IG BCE und VCI hat in einem aufwändigen Prozess mit großer Stakeholderbeteiligung 40 Indikatoren erarbeitet, um Nachhaltigkeit für die Chemiebranche messbar zu machen.

Mit dem aktuellen Fortschrittsbericht informieren die Allianzpartner über die Entwicklung der 17 sozialen Indikatoren sowie der jeweils acht Indikatoren aus den Bereichen Ökologie und Ökonomie. Fünf weitere Indikatoren sind übergreifend und zwei weitere spiegeln die Mobilisierungskraft der Initiative wider. Mit Blick auf die vorliegenden Daten zeigen sich in den drei Dimensionen positive Entwicklungen, aber auch Baustellen, an denen wir als Branche gemeinsam arbeiten. Die Zeit der Datenerfassung für den

zweiten Fortschrittsbericht war vor allem durch die Coronapandemie geprägt, die einige Veränderungen bewirkt hat. So sind die Ausgaben für Forschung und Entwicklung deutlich gestiegen, aber auch die Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens haben zugenommen. Zudem sind signifikante Steigerungen bei Gesundheitsvorsorge- und -beratungsangeboten sowie Vereinbarungen zu alters- und altersgerechtem Arbeiten sichtbar. Hierzu haben auch die Aktivitäten der Chemie-Sozialpartner im Rahmen der gemeinsamen Initiative „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemie-Branche“ sowie des Dialogs „Work@industry4.0“ beigetragen.

Der Welthandelsanteil als ökonomischer Indikator ist im Vergleich zum vorherigen Bericht rückläufig. Andere Länder und Regionen ho-

len auf und der Wettbewerbsdruck nimmt insgesamt zu. Auch stellt der andauernde Niedrigzins die Unternehmen vor Herausforderungen. Dies zeigt sich in einem Rückgang bei der tariflichen Altersvorsorge, die immer teurer und damit unattraktiver für Unternehmen und Beschäftigte geworden ist. Doch nicht alles lässt sich in Zahlen ausdrücken. Seit der Veröffentlichung des letzten Berichts gab es vielfältige Aktivitäten in die Branche hinein, aber auch nach außen im Dialog mit Stakeholdern. Mit dem Stakeholderdialog „Biodiversität“ nimmt sich Chemie³ auch dieses ökologischen Megathemas an. Aktueller Schwerpunkt der Arbeit sind die Sorgfaltspflichten von Unternehmen zur Wahrung von Menschenrechten in der Lieferkette. (ag, Quelle: BAVC)

■ www.chemiehoch3.de

Fachkonferenz „Die klimaneutrale Chemie von morgen – jetzt erst recht?!“

Chemistry4Climate zieht Halbzeitbilanz

Zur Halbzeit des Klimaschutzprojektes „Chemistry4Climate“ haben die beteiligten Stakeholder auf einer Fachkonferenz mit dem Titel „Die klimaneutrale Chemie von morgen – jetzt erst recht?!“ in Berlin Zwischenbilanz gezogen.

Die Klimaschutzplattform der chemisch-pharmazeutischen Industrie wurde vom Verband der Chemischen Industrie (VCI) und vom Verband Deutscher Ingenieure (VDI) ins Leben gerufen. VCI-Hauptgeschäftsführer Wolfgang Große Entrup machte bei der Veranstaltung deutlich, dass sich am Ziel einer treibhausgasneutralen Chemie auch durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine nichts ändere. Doch werde der Weg durch die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen noch herausfordernder. Es brauche jetzt

schnelle und pragmatische Lösungen. „Wir dürfen Deutschland nicht zum Industriemuseum machen, es muss uns gelingen, die momentanen Herausforderungen anzunehmen und Lösungen zu finden! Wir müssen jetzt schneller auf Erneuerbare setzen!“, sagte Große Entrup angesichts der aktuellen Risiken bei der Rohstoff- und Energieversorgung der Chemieindustrie.

Für den designierten VCI-Präsidenten und derzeitigen Vizepräsidenten Markus Steilemann ist ein gesellschaftlicher Ruck nötig, der den Ausbau der erneuerbaren Energien maximal beschleunigt. Der Covestro-Chef verwies auf die Bedeutung der Chemieindustrie und veranschaulichte die Konsequenzen, die ein Embargo von russischem Öl und Gas für die Wirtschaft und die

Bevölkerung Deutschland hätten: „95% der Produkte der gesamten deutschen Industrie hängen direkt an Produkten der chemischen Industrie“, erklärte Steilemann. In der Bringschuld sieht er die Politik bei der notwendigen Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren – vor allem bei Industrieanlagen und Infrastruktur.

Ralph Appel vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) sieht den Wert von „Chemistry4Climate“ darin, eine gemeinsame Faktenbasis beim emotional aufgeladenen Thema Transformation zu finden.

Der VCI bietet die Videomitschnitte der Vorträge auf seinem YouTube-Kanal und Bilder und Präsentation von der Konferenz auf der VCI-Website an. (mr)

■ www.vci.de




#FaireLieferketten

GEMEINSAM MENSCHENRECHTE SCHÜTZEN

Alle Infos
zum neuen
Lieferketten-
gesetz

Das neue Lieferkettengesetz verpflichtet große Unternehmen in Deutschland ab 2023, auf die Einhaltung von Menschenrechten in ihren Lieferketten zu achten. Faire Arbeits- und Lebensbedingungen von Menschen weltweit zu fördern, ist Chance und Herausforderung zugleich.

Die Bundesregierung unterstützt Sie bei Ihren Vorbereitungen auf das Gesetz. Alle Angebote finden Sie hier: www.wirtschaft-menschenrechte.de