



## CHEMonitor

Sind globale Lieferketten ein Auslaufmodell? Was Deutschlands Chemiemanager meinen

Seite 4



## Fokus Schweiz

Rege Investitionstätigkeit an den Schweizer Chemie-, Pharma- und Biotechstandorten

Seiten 7 - 10



## Sites & Services

Wie bewältigen deutsche Chemiestandorte die Coronakrise, welche Strategie hilft?

Seiten 19 - 24

**Eigenproduktion VS Lohnfertigung?**  
Eine Entscheidungshilfe:

Gute Entscheidungen entstehen mit guten Entscheidungshilfen.

Erfahren Sie, warum der Fremdbezug von chemischen Erzeugnissen eine gute Entscheidung sein kann.

Weitere Details auf unserer Website:  
[URSA-Chemie.de/lohnfertigung](https://www.ursa-chemie.de/lohnfertigung)

Am Alten Galgen 14 · 56410 Montabaur

# Kreislaufwirtschaft als globales Leitprinzip

Covestro will die Transformation der Chemie- und Kunststoffindustrie beschleunigen

Covestro bringt sich als Wegbereiter der zirkulären Wirtschaft in Position. Ende Mai verkündete der Vorstandsvorsitzende Markus Steilemann in einem Live-Webcast, dass der Werkstoffhersteller seine gesamte Produktion und Produktpalette sowie alle Bereiche langfristig komplett auf den Kreislaufgedanken ausrichten will. Diese strategische Vision soll in den kommenden Jahren mit zahlreichen konkreten Maßnahmen und Projekten schrittweise verwirklicht werden. So will Covestro den Wandel zur Kreislaufwirtschaft vor allem in der Chemie- und Kunststoffindustrie beschleunigen und zum Ziel einer treibhausgasneutralen Wirtschaft beitragen. Michael Reubold befragte Markus Steilemann zu den Details der Strategie.

**CHEManager:** Herr Steilemann, Covestro will eine Vorreiterrolle einnehmen, um die zirkuläre Wirtschaft zum Modell für eine nachhaltige Welt zu machen. Ist die fortdauernde Coronakrise, in der Unternehmen ihre Liquidität sichern müssen, der geeignete Zeitpunkt für so ein Vorhaben? Immerhin erfordert die Transformation zur Kreislaufwirtschaft von der Industrie eine langfristige Strategie und enorme Investitionen.

lange zu kämpfen hat. Viele Menschen werden wachgerüttelt und sehen: Jetzt ist die Zeit zum Handeln! Wir könnten eine Art „Stunde null“ erleben, einen Wendepunkt hin zu einer besseren und insbesondere wirklich nachhaltigen Zukunft. Die Coronakrise als ideeller Katalysator sozusagen. Von daher ist es für Covestro genau der richtige Zeitpunkt, den Wandel zur Kreislaufwirtschaft anzustoßen. Und wir hoffen sehr, dass viele andere Unternehmen und Branchen aktiv mitziehen, auch wenn die wirtschaftliche Situation derzeit natürlich nicht unbedingt dazu angetan ist. Aber wir haben es hier ja mit einer sehr langen Reise zu tun.

**Markus Steilemann:** Corona schärft auch den Blick für die anderen globalen Probleme und Herausforderungen, mit denen die Welt schon



**Welche Rolle kann und muss die chemische Industrie, deren Wertschöpfungsketten bislang ja immer noch überwiegend auf fossilen Rohstoffen aufbauen, bei der zirkulären Wirtschaft einnehmen?**

**M. Steilemann:** Genau das ist der Punkt. Unsere Branche ist sehr ressourcenintensiv, das heißt, sie benötigt große Mengen an Energie und Rohstoffen.

Und die stammen noch weit überwiegend aus fossilen Quellen, Öl, Kohle und Gas. Damit verursacht der Sektor rund sieben Prozent der globalen Treibhausgasemissionen. Im Sinne des Pariser Klimaabkommens ist klar, dass sich hier etwas ändern muss. Hinzu kommt der Abstrahleffekt, den wir als Grundstoffindustrie auf die vielen anderen Branchen haben, die unsere Produkte benötigen: die Auto-

industrie, das Bauwesen, der IT-Sektor, um nur einige zu nennen. Auch deren CO<sub>2</sub>-Bilanzen beeinflussen wir ja indirekt mit. Wenn die Chemie- und Kunststoffindustrie also auf alternative Rohstoffe umschwenkt und Kohlenstoff im Kreis führt, indem sie ihn aus Biomasse, Altmaterialien und CO<sub>2</sub> bezieht, kann sie viel bewirken.

Fortsetzung auf Seite 6 ▶

## NEWSFLOW

**Wirtschaft**  
Laut einer VCI-Umfrage erwartet die Chemiebranche infolge der Coronakrise eine schwere Rezession.

Mehr auf Seite 3 ▶

**M&A**  
Givaudan übernimmt die französische Biotechfirma Alderlys.

Mehr auf Seite 3 ▶

**Investitionen**  
BASF baut erste Anlagen am Verbundstandort in Zhanjiang, China.

Mehr auf Seite 2 ▶

**Kooperationen**  
Evonik und Beiersdorf wollen CO<sub>2</sub> als Rohstoff für Kosmetika nutzen.

Mehr auf Seite 2 ▶

**CHEManager International**  
AstraZeneca, GSK, Novartis, Merck & Co. and others in projects to develop Covid-19 vaccines.

Mehr auf den Seiten 17 und 18 ▶

**Personalien**  
Pierre-Alain Ruffieux wird am 1. November neuer CEO von Lonza.

Mehr auf Seite 31 ▶

# New Work braucht New Pay

Transparenz und Partizipation schaffen die Basis für faire Entlohnung

Für die einen ist New Work eine neue Art, Leben und Arbeit zu verbinden, andere verstehen darunter Digitalisierung, Agilität, flache Hierarchien oder neue Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen. Ein Aspekt bleibt oft außen vor: das Vergütungsmodell. Nur wenige Unternehmen trauen sich, bestehende Entlohnungssysteme zu hinterfragen. Andrea Groß sprach mit Stefanie Hornung, Mit-Autorin des Buchs „New Pay“, über New Work in Zeiten der Coronakrise und die herausfordernde Suche nach einer fairen Vergütung in der neuen Arbeitswelt.

**CHEManager:** Frau Hornung, worauf geht der Begriff New Work zurück?

**Stefanie Hornung:** Begründer von New Work ist der Philosoph Frithjof Bergmann. Er prägte den Begriff in den

1970er Jahren, zur Zeit der ersten Automatisierungswelle in der Automobilindustrie. Damals verlor in der US-Stadt Flint ein großer Teil der Belegschaft eines Autobauers seinen Job. Bergmann schlug daher vor, dass die Mitarbeiter nur noch einen

Teil ihrer Arbeitszeit Lohnarbeit verrichten und ansonsten herausfinden, was sie „wirklich, wirklich wollen“, also ihrer eigenen Berufung nachspüren können. Die dritte Säule von New Work nach Bergmann – neben Lohnarbeit und Berufung – bildet die Selbstversorgung. Jeder sollte sich mit modernen Technologien selbst herstellen können, was er oder sie zum Leben braucht.

**Ein Trend, der auch in der aktuellen Krise wieder an Bedeutung gewinnt.**

**S. Hornung:** Ja, das stimmt. Viele Menschen haben angefangen, in ihrem Garten oder auf dem Balkon Nah-



Stefanie Hornung, Autorin

rungsmittel anzubauen und nähen sich ihre Schutzmasken selbst.

... oder drucken sie auf dem 3D-Drucker.

**S. Hornung:** Genau. Das ist im Übrigen eine Technologie, die Bergmann bereits vorausgesehen hat und die zur Selbstversorgung dienen sollte.

**Was hat Bergmanns visionärer Begriff von New Work mit der heutigen Arbeitswelt zu tun?**

**S. Hornung:** Was heute in der Unternehmenspraxis als New Work bezeichnet wird, ist meist etwas völlig anderes. Die Spanne reicht von Agilität über Hierarchieabbau bis zum modernen Großraumbüro mit Tischkicker. Professor Carsten Schermuly von der SRH Hochschule Berlin bringt es in seinem Buch „New Work – gute Arbeit gestalten“ auf den Punkt: „New Work hat sich zu einem Containerbegriff entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will.“ Für mich hat New Work heute vor allem zwei Dimensionen: Die Komponente der persönlichen Entwicklung, wie ursprünglich von Bergmann angedacht, und wie Unternehmen mit den Themen Führung, Selbstorganisation, Selbstverantwortung umgehen; hier gibt es Überschneidungen mit der Agilitätsbewegung.

Fortsetzung auf Seite 14 ▶

**Excellence.**

Excellence is not only understanding today's markets and the needs of our clients. It is anticipating the future: innovating and identifying new trends in the global chemicals and pharmaceuticals industries.

**Be the future. Let's change the game together!**

To learn more about our capabilities in chemicals & pharmaceuticals please contact: [martin.erharter@rolandberger.com](mailto:martin.erharter@rolandberger.com)



## New Work braucht New Pay

◀ Fortsetzung von Seite 1

**Wird der Trend zu New Work durch die Coronakrise verstärkt oder eher abgeschwächt?**

**S. Hornung:** Ich beobachte eine zweischneidige Entwicklung. Einerseits gewinnen viele Mitarbeiter im Homeoffice neue Freiräume, sie können mehr ausprobieren und Mechanismen von New Work in ihrer täglichen Arbeit praktizieren und üben. Andererseits ist Homeoffice per se noch nicht New Work. Es gibt auch die Gegenbewegung, dass Arbeitgeber weiterhin viel kontrollieren und das teils vielleicht auch müssen – ich denke hier an die neueste Rechtsprechung zur Arbeitszeiterfassung. Und die Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten der Kontrolle.

Hinzu kommt, dass in der Krise die Priorität auf schnellen Entscheidungen liegt. Obwohl für eine höhere Qualität der Entscheidungen mehrere Menschen gemeinsam zu besseren Lösungen finden, wünschen sich viele Menschen in der Krise eine starke Führung zurück, jemanden der ihnen sagt, wo es lang geht. Neueste empirische Studienergebnisse zeigen gleichzeitig,



„Vergütung ist ein Spiegel der Unternehmenskultur.“

Dabei kommen viele Emotionen hoch. Deshalb gibt es bislang nur wenige Unternehmen, die sich an dieses Thema herangetraut haben.

**Einige dieser Unternehmen und deren Weg zu einer neuen Vergütung stellen Sie in Ihrem Buch**

dass Menschen ungleiche Gehälter oder hohe Managergehälter durchaus akzeptieren, wenn transparent wird, warum jemand mehr verdient.

**Welche Möglichkeiten für New Pay sehen Sie in tarifgebundenen Unternehmen?**

**S. Hornung:** Ich würde es nicht unbedingt New Pay nennen, aber es geht in Richtung: Die Deutsche Bahn hat 2018 ein neues Wahlmodell eingeführt mit einer kollektivrechtlichen Lösung. Danach können sich Mitarbeiter für ein höheres Gehalt oder eine kürzere Arbeitszeit beziehungsweise sechs Tage mehr Urlaub entscheiden. Diese Wahlfreiheit des Einzelnen in ein Tarifmodell mit einzubinden, ist eine Neuheit mit partizipativem Charakter.

Interessant ist auch das Vorgehen bei Bosch. Hier wurden schon vor

längerer Zeit die individuellen Boni zugunsten von Team- und Unternehmensboni abgeschafft. Gemeinsam mit der IG Metall wurde im vergangenen Jahr im Tarifbereich ein Ver-

gütungssystem für agile Einheiten kreiert. Das Besondere daran sind Lohnstufen, sogenannte Grading Groups, mit einer hohen Durchlässigkeit. Zudem wird seit 2019 systematisch abgefragt, wie die Mitarbeiter sich selbst einschätzen und was sie verdienen möchten. Natürlich kann ein großes Unternehmen wie Bosch nicht jedem Mitarbeiter sein Wunschgehalt zahlen, wie es das Berliner Unternehmen Wigwag seit einigen Jahren praktiziert, aber das partizipative Element kann Mitarbeiter motivieren, darüber nachzudenken: Was brauche oder wünsche ich mir an Gehalt? Was ist mein Part im Unternehmen? Und was kann mein Arbeitgeber zahlen? Das fördert das Wir-Denken. Unternehmen, die dieses schon vor der Krise glaubhaft praktiziert haben, können nun davon profitieren, etwa wenn es um Kosteneinsparungen geht.

**Über Gehalt oder Geld zu reden, ist besonders in Deutschland noch ein großes Tabu.**

hatten wenig Gestaltungsspielraum. Mitarbeiter wussten nicht, in welchem Umfang und nach welchen Kriterien Personalabbau stattfinden sollte und wen es genau betreffen würde. Das führte zu starker Kritik. Der zweite Schritt des Personalabbaus wurde daher mit mehr Transparenz und „auf Augenhöhe“ umgesetzt, so wie es der Unternehmenskultur am deutschen Standort entsprach. Dieses Mal handelte die Geschäftsführung eine komplett freiwillige Vorruhestandsregelung aus und informierte wöchentlich über den Stand der Dinge. Es wurde nicht von oben bestimmt, wer gehen sollte, sondern jeder konnte sich unverbindlich informieren. Hierzu wurden viele ergebnisoffene Gespräche geführt. Schließlich gelang der Personalabbau in den vorgegebenen sechs Wochen auf freiwilliger Basis. Betriebsbedingte Kündigungen wurden verhindert. Ein Beispiel, wie New Work zu einer höheren Resilienz in Krisensituationen beitragen kann.

**Seit dem 15. März 2020 ist die Wortmarke „New Pay“ beim Deut-**

**schon Patent- und Markenamt eingetragen. Warum haben Sie sich den Begriff schützen lassen?**

**S. Hornung:** Wir betrachten New Pay als einen fortlaufenden Prozess, der

### ZUR PERSON

**Stefanie Hornung** ist als freie Reporterin und Autorin auf die Themen Personalmanagement, New Work und Karriereperspektiven von Frauen spezialisiert. Viele Jahre gehörte sie als Pressesprecherin zum Team großer deutscher Personalfachmessen und war Chefredakteurin des Online-Portals HRM.de. Gemeinsam mit Nadine Nobile und Sven Franke prägte sie den Begriff „New Pay“ und veröffentlichte im vergangenen Jahr das gleichnamige Buch im Haufe Verlag (s. link).

eine möglichst gute Passung des Vergütungssystems mit der Unternehmenskultur und deren Entwicklung zum Ziel hat. Wir sprechen von New Pay, wenn Organisationen sich um die sieben Prinzipien: Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta bemühen. Diese können in jeder Organisation unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Transparenz kann sich zum Beispiel auf die Gehaltshöhe einzelner Mitarbeiter oder auf das Verfahren der Gehaltsfindung beziehen. Wir sehen uns dabei als eine Art Hüter von „New Pay“, indem wir uns dafür einsetzen, dass dieses Verständnis als generisches Gesamtkonzept gewahrt bleibt. So möchten wir den Begriff vor einseitiger Vereinnahmung schützen und jenseits von Blaupausen eine breite Debatte rund um neue Vergütungsformen anregen. Gerade in der aktuellen Zeit erleben wir: Geld ist ein Hebel für Veränderung.

■ [www.new-pay.org](http://www.new-pay.org)

„Unternehmen, die auf kollaborative Zusammenarbeit setzen, müssen auch ihre Vergütungssysteme überdenken.“

dass CEOs und Top-Manager oft in einer Scheinwelt leben: Sie halten ihre Kultur für deutlich moderner als sie tatsächlich ist. Das lähmt die Chancen von echter Transformation in der Krise.

**Für Ihr Buch haben Sie sich gemeinsam mit Nadine Nobile und Sven Franke intensiv mit Arbeits- und Entlohnungsmodellen im Kontext von New Work beschäftigt. Mit welchem Ergebnis?**

**S. Hornung:** Die Art und Weise, wie Unternehmen das Thema Vergütung anpacken, zeigt ganz deutlich, wie sie es mit New Work halten. Vergütung ist ein Spiegel der Unternehmenskultur. Unternehmen, die auf kollaborative Zusammenarbeit setzen, sollten auch ihre Vergütungssysteme überdenken. Sie können Mitarbeiter nicht mehr Verantwortung und Entscheidungen übertragen, nur beim Gehalt bitteschön nicht. New Work wird dann schnell zum Greenwashing.

Allerdings ist über Gehalt oder Geld zu reden, besonders in Deutschland noch ein großes Tabu.

**„New Pay“ vor. Welche Lösungen haben diese Unternehmen gefunden?**

**S. Hornung:** Die Bandbreite der Ansätze reicht vom Einheitsgehalt über ein Wunschgehalt, Gehaltsformeln und Gehaltschecker bis hin zu partizipativen Ansätzen, bei denen die Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern ein neues Vergütungssystem erarbeiten, mit Bausteinen wie einem FMK-Anteil, der das Füreinander, Miteinander und die Kundenorientierung vergütet. Bei unseren Recherchen und Gesprächen haben wir gelernt: Ein Vergütungssystem macht eine Organisation dann erfolgreich, wenn es möglichst viele Beschäftigte als fair empfinden.

**Wann ist das der Fall?**

**S. Hornung:** Bei Fairness geht es um gefühlte Gerechtigkeit und diese hängt von der individuellen Unternehmenskultur ab. Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit sowie Transparenz spielen dabei eine wichtige Rolle. Interessant dabei ist,



**New Pay**  
Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle  
(inkl. Arbeitshilfen online)  
Haufe, 2019  
285 Seiten, 39,95 EUR  
ISBN: 978-3-648-11725-5

**Können Sie uns das an einem Beispiel erläutern?**

**S. Hornung:** Bei Lilly Deutschland gab es 2017 aufgrund von Patentabläufen und hohen Umsatzausfällen zwei Personalabbauwellen. Die erste wurde zentral aus den USA gesteuert. Die deutschen Manager

### KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



### VAA-Videoblogs „Alles, was recht ist“

Ausgelöst durch die Covid-19-Pandemie erleben die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie zurzeit eine profunde Krise, deren Nachwirkungen wahrscheinlich noch lange anhalten werden. Ob Tarifmitarbeiter oder außertarifliche und leitende Angestellte: Alle Arbeitnehmer sind davon betroffen. So sind bspw. in vielen Unternehmen bisherige Urlaubsregelungen auf den Prüfstand gestellt worden. Kann bereits genehmigter Jahresurlaub einfach zurückgegeben werden? Was gilt arbeitsrechtlich beim Thema Kurzarbeit für Führungskräfte? Und welchen Einfluss hat die Coronakrise auf die Entwicklung der Fixeinkommen und Auszahlung der Boni in der Branche? In drei Ausgaben des VAA-Videoblogs „Alles, was recht ist“ gibt Gerhard Kronisch, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Hauptgeschäftsführer des VAA, konkrete und verständliche Antworten auf diese relevanten Fragen. Eingestellt sind die rund zwei- bis dreiminütigen Filme auf dem YouTube-Kanal des VAA, auf dem Facebook-Profil „VAA-Campus“ unter „Videos“ und auf der VAA-Website im Menüpunkt „Rechtsberatung“.

### Kurzarbeitergeld-Rechner für VAA-Mitglieder

Durch das Kurzarbeitergeld der Bundesagentur für Arbeit wird der Verdienstaufschlag bei Kurzarbeit teilweise ausgeglichen, allerdings nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung (2020: 6.900 EUR brutto).

Um seinen Mitgliedern einen Anhaltspunkt geben zu können, ob und in welcher Höhe ihnen Kurzarbeitergeld zusteht, bietet der VAA ab sofort exklusiv im Online-Mitgliederbereich MeinVAA einen Online-Rechner zur Berechnung des individuellen Monatsentgelts bei Kurzarbeit: [mein.vaa.de/service/kurzarbeitergeld-rechner](http://mein.vaa.de/service/kurzarbeitergeld-rechner)

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 Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.



### Lassen Sie sich nicht vom schönen Schein des Work-Life-Blending blenden

[www.wiley-vch.de](http://www.wiley-vch.de)



Hochflexibel, agil, frei und mobil – für viele Unternehmen und Experten sieht so das Arbeitsmodell der Zukunft aus. Nach Work-Life-Balance, bei dem die beiden Pole Arbeit und Freizeit möglichst ausgeglichen werden sollen, sollen die Übergänge zwischen beiden nun verschmelzen – Work-Life-Blending heißt die neue Zauberformel. Doch dieses vermeintliche Ideal kann sich schnell zum Alptraum entwickeln. Im Buch von Christian Scholz wird zum einen Work-Life-Blending hinterfragt und zum anderen gezeigt, dass es mit der Arbeitswelt 4.2 tatsächlich einen zeitgemäßen guten Gegenentwurf gibt.

Christian Scholz  
**Mogelpackung Work-Life-Blending**  
Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen

2017. Ca. 210 Seiten. Gebunden.  
Ca. € 19,99  
Warengruppe 1784  
ISBN 978-3-527-50928-7  
**Jetzt im Buchhandel**

Endlich ein kritisch-konstruktives Buch, das einen Beitrag zur aktuellen Diskussion liefert