



## Pharmabranche

Das Pharmapaket der EU-Kommission soll die Spielregeln neu definieren

Seite 4



## Agrarchemie

Der Umbau der Agrarbranche braucht Digitalisierung, Innovation und viel grüne Energie

Seite 7



## Digitalisierung

Auf dem Weg in die zirkuläre Wirtschaft ist Digitalisierung ein zentraler Bestandteil

Seite 16



## Mehr Mut zu MINT

Frauen fehlt es an Vorbildern in Wissenschaft und Technik

Mädchen können kein Mathe, Jungs sind besser in Physik – Stereotype wie diese tragen dazu bei, dass sich nur wenige Frauen in Deutschland für eine Karriere in den Berufsfeldern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) entscheiden. Unter den MINT-Auszubildenden liegt ihr Anteil sogar nur bei 11 %. Dabei gilt es gerade in diesen Berufen, viele offene Stellen zu besetzen und die Diversität von Teams zu erhöhen, um großen Herausforderungen wie dem Klimawandel zu begegnen. Andrea Gruß sprach mit Camila Cruz Durlacher, Vice President R&D Operations EMEA bei 3M, über Hindernisse für Frauen in diesen Berufsfeldern und Chancen für Unternehmen, die auf mehr Vielfalt setzen.

**CHEManager: Warum ist es wichtig, dass wir die Vielfalt in den MINT-Berufsfeldern erhöhen?**

**Camila Cruz Durlacher:** Wenn wir die großen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bewältigen möchten, zum Beispiel den Kampf gegen zukünftige Pandemien oder den Klimawandel, dann brauchen wir diverse Perspektiven auf diese Themen, damit wir neue Ideen, Kreativität und Innovationen fördern. Denn wissenschaftlicher Fortschritt hängt davon ab, dass Menschen bestehende Konzepte hinterfragen und neue Erkenntnisse gewinnen. Das klappt

umso besser, je diverser Teams zusammengesetzt sind: Unterschiedliche Menschen berücksichtigen verschiedene Blickwinkel, bringen andere Erfahrungen sowie Interessen ein, werfen mehr Fragen auf und erzielen letztendlich bessere Ergebnisse. Eine Studienreihe der Unternehmensberatung McKinsey zeigt eindrucksvoll, dass vielfältige Teams bessere Entscheidungen treffen, innovativer sind und erfolgreicher arbeiten.

**Können Sie uns ein konkretes Beispiel dafür nennen, was ein Mangel an Diversität bewirken kann?**



Camila Cruz Durlacher, Vice President R&D Operations EMEA, 3M

**C. Cruz Durlacher:** Gerne. Einer unserer Kunden hatte ein neues Auto entwickelt und festgestellt, dass nur Männer es kauften. Durch Recherchen und Interviews mit Frauen fanden sie den Grund dafür heraus: Frauen mochten das Modell nicht,

weil sie sich am Feuerlöscher unter dem Fahrersitz ihre Strumpfhosen zerrissen. Das Designteam, dem nur Männer angehörten, hatte dies übersehen. Das ist nur ein Beispiel von vielen. Grundsätzlich gilt, wenn Unternehmen alle ihre Kunden bes-

ser verstehen und besser mit ihnen kommunizieren möchten, müssen sie die Vielfalt am Markt auch innerhalb des Unternehmens widerspiegeln.

Fortsetzung auf Seite 22 ▶

### NEWSFLOW

**M&A**  
ICIG integriert **Organica Feinchemie** nach Übernahme in WeylChem.

**Wacker Chemie** übernimmt die spanische Biotechfirma **ADL BioPharma**.

Mehr auf den Seiten 2 und 3 ▶

**Investitionen**  
**Boehringer Ingelheim** legt Grundstein für Innovationszentrum.

**Bayer** eröffnet ersten Inkubator für Biowissenschaften in den USA.

Mehr auf den Seiten 2, 3 und 5 ▶

**CHEManager International**  
**Merck & Co.** acquires **Prometheus Biosciences** for \$10.8 billion.

**DuPont** pays \$1.75 billion to acquire **Spectrum Plastics Group**.

Mehr auf den Seiten 13 und 14 ▶

**Personalia**  
**Archroma** ist auf CEO-Suche.  
**BP, Merck, Wacker** und **Messer** besetzen Führungspositionen neu.

Mehr auf Seite 23 ▶

**WILEY**

## Die Chemie wird weiblicher

Frauen erobern die Vorstände deutscher Chemieunternehmen

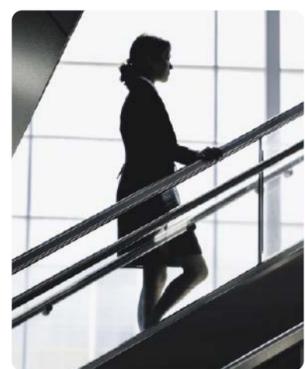
Frauen auf den Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft – was lange unmöglich schien, wird mehr und mehr zur Normalität. Seit Beginn des Jahres 2022 stiegen genauso viele Frauen wie Männer in den Vorstand eines Dax-Konzerns auf. Im März 2023 waren 59 der Vorstandsposten in den 40 Unternehmen mit Frauen besetzt (22,8%). Auch in der Chemiebranche zeigt sich der Trend zu mehr Weiblichkeit: Seit Jahresbeginn wurden fünf Frauen in die Führungsgremien der 20 umsatzstärksten deutschen Chemie- und Pharmaunternehmen berufen.

Bereits vor über zwanzig Jahren verpflichtete sich die deutsche Wirtschaft, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Doch das Vorha-

ben kam lange Zeit nur schleppend voran. Bis die große Koalition im Jahr 2021 das zweite Führungspositionengesetz (FüPoG II) auf den Weg brachte. Es sieht ein Mindestbeteiligungsgebot vor, das börsennotierte und paritätisch mitbestimmte

Unternehmen mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern bei Neubestellungen verpflichtet, mindestens eine Frau und einen Mann ins Gremium zu bestellen. Unter die seit 1. August 2022 geltende Regelung fallen derzeit 63 deutsche Konzerne.

Die verbindliche „Quotenregelung“ für Unternehmensvorstände führte zu einer Trendwende, auch in den Vorstandsetagen der deutschen Chemie. Im Februar 2023 erweiterten Symrise sein Vorstandsteam auf fünf Personen. Seitdem gehört Stephanie Coßmann (Seite 21, Bild 19) als erste Frau dem Führungsgremium des Duft- und Aromaherstellers an. Die Juristin war zuvor Vorständin und Arbeitsdirektorin bei Lanxess. Ihre Nachfolge über-



nahm die Betriebswirtin Frederique van Baarle (Bild 17). Bei K+S trat Carin-Martina Tröltzsch (Bild 21) im

Februar in das Vorstandsteam ein. Die promovierte Agrarwissenschaftlerin führt das Unternehmen gemeinsam mit zwei männlichen Kollegen.

Damit bleibt nur ein Vorstandsteam unter den Top-20-Unternehmen der deutschen Chemieindustrie frauenlos: Der Altana-Konzern – der sich im Besitz von Susanne Klatten, der reichsten Frau Deutschlands befindet – wird von drei Männern geführt.

Während in den Top 20 deutschen Chemieunternehmen im Jahr 2015 lediglich sieben von 106 Vorstandsmitgliedern (6,6%) weiblich waren, stieg die Zahl der Frauen bis Februar 2021 bereits auf 17 (17,5%).

Fortsetzung auf Seite 21 ▶

IT TAKES 4.

Sustainable, compliant, insightful, agile.

SAP 4 Chemicals.  
Envisioned by you. Enabled by us.

msg  
advisors

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

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



### Führung braucht mehr Frauen!

Anlässlich des internationalen Frauentages Anfang März hat der VAA von Unternehmen und Politik gefordert, mehr dafür zu tun, um Frauen in Führungspositionen zu bringen. Es brauche bessere Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Karriere, aber auch mehr Willen zur Umsetzung.



„Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird in den meisten Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie bereits viel getan“, erklärte die 1. VAA-Vorsitzende Birgit Schwab. „Doch bei der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Karriere besteht nach wie vor großer Handlungsbedarf.“ So zeige die im Fünfjahresrhythmus durchgeführte VAA-Studie zur Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte, dass die Karrieren von Frauen und Männern oft nur bis zur sog. Elternpause parallel verlaufen. In der letzten Auflage der Chancengleichheitsumfrage aus dem Jahr 2020 seien die Geschlechterunterschiede bei einzelnen Karrierestufen daraufhin geprüft worden, ob sie von Faktoren wie Alter, Qualifikation, Dauer der Berufstätigkeit oder Teilzeit beeinflusst werden. „Erneut hat sich gezeigt: Es gibt Unterschiede, die nicht auf soziodemografische Merkmale zurückzuführen sind“, betont die VAA-Vorsitzende. „Frauen werden immer noch bei der Vergabe von Führungspositionen benachteiligt. Aber gute und nachhaltige Führung braucht dringend mehr Frauen in Verantwortung.“

Im Jahr 2021 lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland bei 29%, berichtet das Statistische Bundesamt. Das liegt deutlich unter dem EU-weiten Schnitt von 35%. Als Akademikergewerkschaft und Interessenvertretung der außertariflichen und leitenden Angestellten in einer Schlüsselbranche der deutschen Industrie sieht Schwab sowohl die Politik als auch die Unternehmen in der Pflicht.

„In den betrieblichen Gremien an den Standorten wirken unsere VAA-Mandatsträger deshalb gezielt auf die Schärfung des Bewusstseins für die Bedeutung der Chancengleichheit bei den Karriereperspektiven von Frauen und Männern hin.“ Von den politischen Entscheidungsträgern fordert der VAA, durch den weiteren Ausbau von Angeboten zur Kinderbetreuung, zur schulischen Ganztagsbetreuung und zur Pflege bedürftiger Familienangehöriger für familienfreundlichere Rahmenbedingungen zu sorgen. Schwab ergänzt: „Dagegen können die Unternehmen aus unserer Sicht mehr betriebliche Betreuungsangebote und flexiblere Arbeitszeitmodelle anbieten“, so Schwab. Hier sei man nicht zuletzt durch die Coronajahre schon ein gutes Stück vorangekommen: „Aber wir sind noch lange nicht am Ende des Weges. Wir Fach- und Führungskräfte können als Vorbild dienen und sind bereit, unsere Verantwortung zu übernehmen“, sagt Schwab.

Um mehr Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen, hat der VAA 2016 das Frauennetzwerk VAA connect ins Leben gerufen. „Mit VAA connect bieten wir eine Plattform für einen ebenso konstruktiven wie inspirierenden Erfahrungsaustausch an“, erläutert die 1. VAA-Vorsitzende. Networking über die Unternehmensgrenzen hinaus gehöre auch zum VAA-connect-Konzept. „So tragen wir unseren Teil dazu bei, Frauen in ihrer beruflichen Weiterentwicklung aktiv und erfolgreich zu unterstützen“, so Schwab.

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.



### Meilenstein zur Achtung von Menschenrechten in Lieferketten

### Chemie<sup>3</sup>-Branchenstandard veröffentlicht

Die Nachhaltigkeitsinitiative Chemie<sup>3</sup> hat mit Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen den „Chemie<sup>3</sup>-Branchenstandard für nachhaltige Wertschöpfung“ entwickelt. Er orientiert sich an den „Leitprinzipien Wirtschaft und Menschenrechte“ der Vereinten Nationen und am deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Ziel ist es, über die gesetzlichen Anforderungen hinaus die Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette in der Breite der

Branche zu verankern. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen finden viele praktische Hilfestellungen und Vorlagen, wie sie die menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten umsetzen können. Der Branchenstandard umfasst fünf Module: Grundsatzklärung und Governance (I), Risikoidentifikation und -priorisierung (II), Präventions- und Abhilfemaßnahmen (III), Beschwerdemechanismus (IV) und Dokumentation und Berichterstattung (V). (ag)

## Die Chemie wird weiblicher

Fortsetzung von Seite 1



© (1) BASF, (2) Bayer, (3, 4) Fresenius, (5) Boehringer Ingelheim, (6) Henkel, (7, 8) Merck, (9) BioNTech, (10) Covestro, (11) Evonik, (12, 13) B. Braun Melsungen, (14, 15, 16) Beiersdorf, (17) Lanxess, (18) Wacker, (19) Symrise, (20) Stada Arzneimittel, (21) K+S, (22) Fuchs Petrolub, (23) Hartmann, (24) Westfalen.

Zum 1. Juli 2023 zählt die Branche 24 Frauen in den Chefetagen. Damit ist jedes vierte Vorstandsmitglied in den Top-20-Chemieunternehmen Deutschlands eine Frau. Mit 25,3% liegt der Frauenanteil in der Branche deutlich über dem Wert des branchenübergreifenden Women-On-Board Index der Initiative Fidar (Frauen in die Aufsichtsräte) vom Februar 2023, der einen durchschnittlichen Frauenanteil von 17,1% in den Vorständen aller börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen ermittelt.



Andrea Gruß,  
CHEManager

### Jedes vierte Vorstandsmitglied in den Top-20-Chemieunternehmen Deutschlands ist eine Frau.

„Wenn man die scharfe Kritik am Mindestbeteiligungsgebot bedenkt, ist man positiv überrascht, wie schnell und geräuschlos die Vorgabe umgesetzt wurde. Denn klar ist: Es gibt genügend qualifizierte Frauen für Spitzenfunktionen der Wirtschaft. Unser Ziel bleibt mittelfristig eine paritätische Besetzung der Führungsgremien“, kommentiert Anja Seng, Präsidentin von Fidar, die Entwicklung.

Rückenwind könnte hier die verbindliche EU-weite Frauenquote für Aufsichtsräte und Vorstände ab Juni 2026 geben. Nach der EU-Führungspositionenrichtlinie können Staaten zwischen zwei Modellen wählen: Mindestens 40% der nicht geschäftsführenden Aufsichtsratsmitglieder müssen Frauen (oder Männer) sein. Oder: Der durchschnittliche Frauen- oder Männeranteil in Aufsichtsrat und Vorstand zusammen muss mindestens 33% betragen. Aktuell liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten in der EU bei 30,6%, in Vorständen gar nur bei 8,5%.

### Zwei Gründe begrenzen den Aufstieg von Frauen

Die Quote wirkt, doch sie begrenzt auch zugleich den Frauenanteil in den Vorständen der Unternehmen. Meist schaffen es maximal zwei Frauen in die Vorstandsetage, danach ist Schluss. Das ergab eine aktuelle Studie des ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, die das Geschlechterverhältnis in Vorständen und Aufsichtsräten von über 3.000 Unternehmen in Europa im Zeitraum von 2002 bis 2019 untersucht. Dabei identifizierten die Forschenden zwei Effekte. Erstens: Je höher der Frauenanteil in Führungspositionen in einem Unternehmen, desto unwahrscheinlicher ist die Besetzung einer Führungsposition mit einer weiteren Frau. Dabei handelt es sich um den Sättigungseffekt. Zweitens: Die Chance der Beförderung einer Frau in eine Führungsposition ist höher, wenn eine andere Frau aus

der Führungsposition ausscheidet. Die Studienautoren sprechen hier vom Ersetzungseffekt. „Allein durch Arbeitsmarktmechanismen gelingt es daher kaum, die ungleiche Verteilung von Männern und Frauen in Top-Positionen zu beenden“, sagt Hanna Hottenrott, ZEW Research Associate

stands erreicht sein. Ein realistisches Ziel: Ende 2021 lag der Frauenanteil hier bereits bei 47,1%.

### Je diverser, desto erfolgreicher

Die Bemühungen um mehr Diversität des Konsumgüterkonzerns dürften sich schon bald auszahlen. Darauf lassen die Ergebnisse einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2020 schließen, nach der Inklusion und Diversität maßgeblich sind für den Geschäftserfolg. Unternehmen mit hoher Genderdiversität haben eine um 25% höhere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Betrachtet man den Faktor der ethnischen Diversität (die Internationalität des Vorstands), liegt dieser Wert sogar bei 36%. „Entscheidend ist es, dass im Top-Management möglichst verschiedene Stimmen gehört und unerwartete Fragen gestellt werden – deshalb reicht es nicht, eine Quotenfrau zu benennen und das Thema Diversität

„Quoten machen dann Sinn, wenn sie nicht zu Alibibesetzungen einladen“, bestätigt auch Hottenrott vom ZEW. Ihre Studie ergab, dass Männer häufiger in Spitzenpositionen befördert werden, während Frauen eher auf Führungspositionen mit geringerem Einfluss landen. „Wenn die Gleichstellung von Mann und Frau erreicht und Diskriminierung überwunden werden soll, kommt es also auf den Stellenwert der Jobs für Frauen an“, so Hottenrott. Auch hier kann sich die Entwicklung in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie sehen lassen. Im Mai 2021 berief der traditionsreiche Darmstädter Merck-Konzern mit der Spanierin Belén Garijo (Bild 7) erstmals eine Frau an die Spitze eines Dax-Unternehmens. Heute werden auch die MedizinproduktHersteller Fresenius Medical Care (Helen Giza, Bild 4), B. Braun Melsungen (Anna Maria Braun, 12) und Paul Hartmann (Britta Fünfstück, 23) von einer Frau geführt.

### Diversität schafft keine Harmonie, sondern erfordert Energie.

dann abzuhaken“, so Julia Sperling, Partnerin und Expertin für Diversity bei McKinsey. „Diversität schafft keine Harmonie, sondern erfordert Energie. Es ist deutlich einfacher, Entscheidungen in einer homogenen Gruppe zu treffen, in der ohnehin alle einer Meinung sind. Aber unsere Studie beweist eindeutig: Die Mühe lohnt sich.“

Und der Nachwuchs steht bereits in den Startlöchern: Vor wenigen Tagen kündigte Merck Helene von Roeder (Bild 8), derzeit noch im Vorstand des Immobilienkonzerns Vonovia, als künftige Finanzchefin und Nachfolgerin von Marcus Kuhnert an. Sie wird ab 1. Juli 2023 neben Garijo die zweite Frau im insgesamt fünfköpfigen Führungsgremium des Familienunternehmens. Dort wird sie neben Finanzen auch für die Konzernfunktionen Informationstechnologie sowie Beschaffung zuständig sein. Von Roeder kennt die Finanzwelt von Kind auf. Ihr Vater Max Dietrich Kley war Finanzvorstand von BASF, ihr Onkel Karl-Ludwig Kley langjähriger Vorsitzender der Geschäftsführung bei Merck. Bereits heute wird sie als Kandidatin für die Nachfolge von Garijo gehandelt, deren Vertrag Mitte 2026 endet.

### Mehr MINT-Frauen im Vorstand

Die 52-jährige Physikerin steht zudem stellvertretend für zwei weitere Trends in den Vorstandsetagen deutscher Dax-Unternehmen: Nach einer Analyse des Handelsblatts vom März verjüngen die seit 2022 hinzugekommenen Vorständinnen den Altersdurchschnitt in den Chefetagen deutlich; darüber hinaus hat jede Vierte von ihnen einen Abschluss in einem eher männerdominierten MINT-Fach, also Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Damit übernehmen sie eine weitere Vorbildfunktion für junge Frauen.

### Frauen in Spitzenpositionen der 20 umsatzstärksten deutschen Chemieunternehmen\*

Unternehmen	Name (Foto)	Berufung	Frauenanteil in Vorstand bzw. Geschäftsleitung
BASF	Melanie Maas-Brunner (1)	2021	16,7%
Bayer	Sarena Lin (2)	2021	16,7%
Fresenius	Sara Hennicken (3) Helen Giza (4) **	2022	14,3%
Boehringer Ingelheim	Carinne Brouillon (5)	2020	20,0%
Henkel	Sylvie Nicol (6)	2019	20,0%
Merck	Belén Garijo (7) Helene von Roeder (8)	2015 2023	40,0%
BioNTech	Özlem Türeici (9)	2018	16,7%
Covestro	Sucheta Govil (10)	2019	25,0%
Evonik Industries	Maïke Schuh (11)	2023	25,0%
B. Braun Melsungen	Annette Beller (13) Anna Maria Braun (12)	2011 2019	40,0%
Beiersdorf	Astrid Hermann (14) Nicola D. Lafrentz (15) Grita Loeb sack (16)	2021 2022 2022	50,0%
Lanxess	Frederique van Baarle (17)	2023	20,0%
Wacker Chemie	Angela Wörl (18)	2021	25,0%
Symrise	Stephanie Coßmann (19)	2023	20,0%
Stada Arzneimittel	Simone Berger (20)	2021	25,0%
K+S	Carin-Martina Tröltzsch (21)	2023	33,3%
Fuchs Petrolub	Isabelle Adelt (22)	2022	20,0%
Paul Hartmann	Britta Fünfstück (23)	2019	25,0%
Westfalen	Meike Schäffler (24)	2015	33,3%

\*keine Frau gehört bislang dem Vorstand von Altana an; \*\*zusätzlich Vorstandsvorsitzende von Fresenius Medical Care, \*\*\*berufen zum 1. Juli 2023

Quelle: CHEManager, Mai 2023

Andrea Gruß, CHEManager