

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Ausgabe August 2012


# VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk

Emissionshandel:

## Preis für die Prise

Wohlstand:  
Wachstum nicht um  
jeden Preis



**Achtung Männer:  
Jetzt bis zu 10 % Unisex-Vorteil  
bei BU und bis zu 30 %  
Unisex-Vorteil bei Pflege sichern!**

**VOLKSWOHL BUND**   
VERSICHERUNGEN

## Im Pflegefall optimal versorgt sein:

Jetzt maßgeschneiderten Schutz zu attraktiven Prämien  
und ausgezeichneten Bedingungen vereinbaren!



Exklusive  
Sonderkonditionen  
für VAA-Mitglieder!

Lebensabsicherung

[www.volkswohl-bund.de](http://www.volkswohl-bund.de)

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

Postanschrift: Postfach 2080, 50210 Frechen · Tel. 02234 9632850 · Fax 02234 9632855 · [info@vaa-assekuranz.de](mailto:info@vaa-assekuranz.de)

## SPEZIAL

- 06 Emissionshandel in Europa  
Das Geschäft mit der Luft

## VAA

- 11 Tarifvertrag  
Mindestjahresbezüge werden angehoben

## BRANCHE

- 13 Interview mit Professor Marc Oliver Bettzüge  
„Das BIP liefert keine Bilanz“
- 16 Interview mit Dr. Heike Belitz, DIW Berlin  
Forschung fest verankert

## MELDUNGEN

- 21 VAA-Pensionärsumfrage läuft

## ULA NACHRICHTEN AUS DER POLITIK

- 23 Manager Monitor-Umfrage  
Wer will heute noch Chef werden?
- 27 Europa  
Europäische Führungskräfte mit neuer Spitze
- 28 Gesundheit  
Eher Reförmchen als Reform

## EUROPA

- 31 Verordnungsentwurf zum EU-Arbeitskampfrecht  
Gelbe Karte für Brüssel
- 32 Interview mit Dr. Roland Leroux und Dr. Philippe Jaeger  
„Hauen und Stechen verhindern“

## RECHT

- 34 Interview mit Dr. Torsten Glinke  
Meinungsfreiheit oder Denunziantentum?
- 36 Interview mit Dr. Ingeborg Axler  
Pensionskassenrenten: BAG gibt VAA-Mitglied recht
- 40 Erben & Vererben  
Erbengemeinschaft: Ausgleich zahlen?

## VERMISCHTES

- 42 Rätsel
- 43 ChemieGeschichte(n)
- 44 Glückwünsche/Impressum/Vorschau
- 45 Leserbrief/Termine



6



13



23



41



43

Coverfoto: Thomas Hansen – Fotolia



Vorsicht Feuer: Methanhydrat, auch bekannt als „brennendes Eis“. Das Zentrum für Marine Umweltwissenschaften an der Universität Bremen MARUM erforscht die Bedeutung des Gaskondensats. Vielen Wissenschaftlern gilt es als Indikator für Klimaveränderungen. Zugleich wird Methanhydrat als Energieträger der Zukunft gehandelt. Wozu das „brennende Eis“ sonst noch taugt? Zum Beispiel als Stoff für einen Roman. Frank Schätzing und „Der Schwarm“ lassen grüßen. Foto: MARUM – Zentrum für Marine Umweltwissenschaften, Universität Bremen

# Unbezahlbar, hat sie doch ihren Preis ...

... die gute Luft, die uns allen gehört. Was allen gehört, gehört keinem. Alles, was keinem gehört, kann man sich aneignen. Keiner kann Vorrechte an einem Allgemeingut anmelden. Darum kann sich keiner beschweren, wenn die gute Luft, die eh keinem gehört, knapp werden sollte. In wenigen Sätzen ist damit eine Paradoxie beschrieben. Gute Luft ist überlebensnotwendig, nur darf sich keiner einen persönlichen Nutzen davon versprechen, weniger zu emittieren als der Nachbar. Also wird sich, nach strenger ökonomischer Lesart, auch keiner um die Reinerhaltung der guten Luft kümmern wollen.

Was ist also erforderlich, um diese Paradoxie zu beheben? Individualisierbare Nutzungsrechte nach dem Vorbild des Eigentumsrechts. Da man die alle umgebende Luft nicht in Kontingenten einzelnen Personen zur Nutzung zuweisen kann, geht man den umgekehrten Weg. Das Verschmutzen, das Emittieren also, wird als handelbare Berechtigung ausgestaltet. Wertvoll ist sie allerdings nur dann, wenn sie in Summe immer etwas zu knapp ausfällt. Ein Gut, das in Hülle und Fülle zur Verfügung steht, ist nicht begehrenswert. Ein Preis wird sich dafür nicht bilden.

Soweit die im Ansatz nachvollziehbare ökonomische Begründung für die Einführung des Emissionshandels. Was die Theorie dann allerdings nicht mehr beantworten kann, ist die Frage: Wie begehrenswert soll's denn sein? Je teurer die Rechte, umso begehrenswerter? Dieser Zusammenhang gilt keinesfalls unbegrenzt. So elastisch kann die Nachfrage nach Emissionsrechten nicht alle möglichen politischen Preisbildungen nachvollziehen: Denn diese politisch administrierten Produktionskosten müssen auf den weltweiten Absatzmärkten auch Erlöse werden. Brechen die Erlöse weg, steht ganz rasch der heimische Standort mit seinen hohen Produktionskosten zur Disposition.

Deshalb kann die politische Preisbildung bei Emissionsrechten nur so lange gut gehen, wie der Wettbewerb auf den Warenmärkten von hiesigen Herstellern nicht über die Preise, sondern über die Qualität der Produkte gewonnen wird. Deshalb deutet sich als mögliche Leitschnur dieser hochsensiblen Form der politischen Preisbildung an, dass sie ihren Gestaltungsspielraum immer dann überzieht, wenn sie die Innovationsvorsprünge der hiesigen Wirtschaft überschätzt. Wenn europäische Hersteller im Qualitätswettbewerb nicht mehr bestehen, werden sie in einen Preiswettbewerb gezwungen, bei dem die heimischen Sozial- und Umweltstandards eine hohe, bisweilen auch zu hohe Bürde darstellen.

Leider wird dieser Zusammenhang, so mein Eindruck, oft genug von den politischen Entscheidungsträgern unterschätzt. Wer glaubt, den Emissionshandel ganz vorwiegend unter dem Gesichtspunkt der schnellstmöglichen Erreichung der Klimaziele entwickeln zu können, der unterschätzt die bestehenden Zielkonflikte. Klimaschutz will zu den zwar nicht unabänderlichen, aber doch für die europäische Politik nur sehr begrenzt beeinflussbaren Bedingungen der internationalen Märkte erworben sein. Wer durch eine möglichst restriktive Ausgabe von Emissionsrechten zu stark an der politischen Preisschraube dreht, hat dabei schon von vornherein verloren. Das Tempo beschleunigt dagegen, wer kluge Förderungsmodelle im Bereich der Innovations- und Forschungsförderung auflegt. Denn Innovationen wirken sich auf beides positiv aus: die technische Verringerung der Emissionen bei der Herstellung sowie die Qualität der Produkte. Das sollte politischer Konsens sein.

*Dr. Thomas Fischer*

Dr. Thomas Fischer




Foto: VAA

EMISSIONSHANDEL IN EUROPA

# Das Geschäft mit der Luft

Wer produziert, der emittiert. Dies ist nicht zu vermeiden. Allerdings ist es im Sinne des Klimaschutzes, an der Verringerung der Treibhausgasemissionen zu arbeiten. Um die Kosten der Emissionen auch tatsächlich in das Entscheidungskalkül der Unternehmen hineinzubringen, ist 2005 der EU-Emissionshandel (EU-ETS) gestartet worden. Als ökologische Korrektive wird dieser Handel über einen Marktmechanismus gesteuert. Und der Mechanismus funktioniert – nach einigen Anlaufschwierigkeiten.

Aktuellen Berechnungen zufolge hat bis Ende 2011 allein die deutsche Industrie einen Überschuss von insgesamt 86 Millionen Emissionsberechtigungen erzielt. Dies entspricht derzeit einem Wert von rund 600 Millionen Euro.



*Nach Angaben der Deutschen Emissionshandelsstelle (DEHSt) haben die gut 1.640 emissionshandelspflichtigen Energie- und Industrieanlagen in Deutschland 2011 mit 450 Millionen Tonnen Kohlendioxid rund ein Prozent weniger Kohlendioxid ausgestoßen als noch 2010 – trotz starker Konjunktur und beschlossener Energiewende. Foto: claffra – Fotolia*

Von Timur Slapke

Kreischende Broker, die ihre Arme himmelwärts recken, Zettel und Telefone schwenken – Szenen wie diese aus der spritzigen Komödie „Die Glücksritter“ prägen das allgemeine Bild von der Börse. Doch die Zeiten haben sich geändert. Der Showdown an der European Energy Exchange (EEX) in Leipzig spielt sich weniger dramatisch ab. Die Räumlichkeiten, in denen pro Mitarbeiterkopf vier oder mehr Monitore anfallen, erinnern etwas an ein

Kontrollzentrum für Raumfahrt. Um Punkt 12 Uhr ist dann höchste Konzentration gefragt: Binnen Minuten steht der Strompreis für ganz Deutschland und Österreich für den nächsten Tag fest. Etwa 220 Handelsteilnehmer aus ganz Europa, den USA und seit Kurzem auch Dubai tummeln sich am wichtigsten deutschen Energie-Marktplatz. In Leipzig sind knapp 120 Mitarbeiter fest eingestellt. Weitere Standorte sind London, Paris und Brüssel. Neben Strom werden

hier Erdgas, Kohle und CO<sub>2</sub>-Emissionsrechte gehandelt.

Die Geschichte der EEX ist jung – genau wie ihre Belegschaft. „Eine Börse für den Handel mit Strom wurde im Jahr 2000 zunächst in Leipzig und später in Frankfurt am Main gegründet. Nach zwei Jahren fiel der Entschluss, diese beiden Plätze zusammenzulegen“, erklärt Daniel Wragge, Head of Political Communications bei der EEX.

CHRISTOPH LINDEN, DEUTSCHE EMISSIONSHANDELSSTELLE

## Benchmarks für Industriesektor

Grundsätzlich ist der Emissionshandel ein sehr effizientes Klimaschutzinstrument. Bereits die Bilanz für die erste Phase fiel positiv aus, in der Summe sanken die Kohlendioxidemissionen kontinuierlich. Vor allem hat die Pilotphase aber gezeigt, dass der Emissionshandel und seine Infrastruktur funktionieren: Die Anlagenbetreiber sind mit dem System vertraut und nutzen es. Die Zahlen der zweiten Handelsperiode, die dieses Jahr endet, zeigen, dass sich die CO<sub>2</sub>-Minderung weiter fortsetzt. So leistet der Emissionshandel einen wichtigen Beitrag zu den Emissionsminderungszielen. In der dritten Handelsperiode 2013–2020 wird im Industriesektor anhand anspruchsvoller produktbezogener Emissionswerte, den sogenannten Benchmarks, ein Teil der Emissionsberechtigungen weiterhin kostenlos zugeteilt. Anlagen aus Industriesektoren, bei denen wegen des besonderen Wettbewerbsdrucks am Weltmarkt das Risiko einer Produktionsverlagerung ins außereuropäische Ausland besteht (Carbon Leakage), erhalten über die Handelsperiode hinweg eine unverminderte, kostenlose Zuteilung auf der Basis der Benchmarks.



Christoph Linden

*Christoph Linden ist Fachgebietsleiter Kommunikation/Kundenservice in der Deutschen Emissionshandelsstelle (DEHSt) am Umweltbundesamt. Foto: privat*

ge und richtet seinen Blick auf ein Kohlekraftwerk, mehrere Windkraftanlagen und Stadtwerke in der Ferne sowie die Solardächer des MDR direkt unter dem City-Hochhaus, dem Unternehmenssitz der EEX.

rent und für alle verfügbar ist. „Sie gehen auf unsere Internetseite und sehen den Preis. Eine Funktion des Terminmarkts ist die Sicherung eines Preises über einen langen Zeitraum hinweg“, ergänzt Wragge.

### Energie hat ihren Preis

Der Preisindex für Strom, der an der Börse ermittelt wird, ist nicht nur für die Unternehmen relevant, die direkt dort handeln, sondern für den gesamten Markt. In einer täglichen Auktion entsteht am Spotmarkt der Physical Electricity Index (Phelix). Dabei werden alle Aufträge zu einem festgelegten Zeitpunkt zu Geschäften zusammengeführt. Das Mittel aller Stundenpreise des nächsten Tages ist der Phelix. Alle Teilnehmer an dieser Day-ahead-Auktion können den Strom für jede einzelne Stunde des Folgetages handeln, an dem die physische Lieferung des Stroms erfolgt. Der Referenzpreis ist auch der Basiswert für den Terminmarkt, also für die Futures, die an der EEX gehandelt werden. Ein Referenzpreis kann sich dann entwickeln, wenn alles transpa-

Am EEX-Emissionsrechtemarkt werden hauptsächlich EU-Emissionsberechtigungen (EUA) gehandelt. Nico Wölfer, Head of Market Supervision, hat den Emis-

Der Grund: Ein einzelner Handelsplatz erzeuge mehr Liquidität. Es ist eben einfacher, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, wenn sich möglichst viele Akteure an einem organisierten Markt treffen. Für Energie und Emissionsrechte ist dieser Markt die EEX. „Die Stromproduktion ist übrigens beim Blick aus dem Fenster des 23. Stockwerks direkt sichtbar“, scherzt der studierte Rechtswissenschaftler. „Das sind einige Stromerzeuger“, erläutert Wrag-



Foto: EEX

Nico Wölfer

Nico Wölfer ist als Head of Market Supervision bei der European Energy Exchange tätig.



*Auf insgesamt vier Etagen des City-Hochhauses am Augustusplatz im Herzen von Leipzig verteilen sich die Räumlichkeiten der EEX. Foto: Ralph Koch*

Ausstoß des Klimagases reduzieren. Ist man bereits im Besitz von Verschmutzungsrechten und emittiert wenig, kann man die Zertifikate wieder verkaufen. Der Preis für eine Tonne Emissionen soll die Entscheidung erleichtern. Insgesamt sind so viele Zertifikate im Umlauf wie nötig, damit die Klimaziele erreicht werden. So der ursprüngliche Plan. Bislang sind die Preise pro Zertifikat dennoch weit unter den ursprünglich von der EU-Kommission anvisierten Preisen geblieben. Umweltverbände registrieren 1,4 Milliarden überschüssige Zertifikate und fordern, diese für eine Dauer von mindestens zehn Jahren vom Markt zu nehmen.

### Eine Frage des Preises?

Christoph Linden von der Deutschen Emissionshandelsstelle (DEHSt) hält diese Forderung für angemessen: „Der Preis für Emissionsberechtigungen liegt in den letzten Wochen mit leichten Schwankungen bei etwa sieben Euro pro Tonne CO<sub>2</sub>. Das ist zu niedrig. Insofern ist das aktuelle Marktsignal schwächer, als es in der Vergangenheit schon einmal war.“ Es gehe aber noch mehr: Die Emissionsreduktionsziele der EU für 2020 von derzeit 20 Prozent sollten erhöht werden – eine Reihe von EU-Mitgliedstaaten, darunter Deutschland, Großbritannien und Frankreich, haben sich bereits für eine Anhebung des Klimaschutzziels auf 25 oder 30 Prozent ausgesprochen.

Eine Erhöhung auf 30 Prozent würde für den Emissionshandelssektor eine Anpassung des Caps nach sich ziehen und damit zu einer Verringerung der am Markt vorhandenen Überschüsse von Emissionsberechtigungen führen. Im Ergebnis würden mehr Emissionen gesenkt und der Preis würde steigen – und der Emissionshandel könnte seine Anreizwirkung für zusätzliche Investitionen wieder stärker entfalten. Ende Juli hat EU-Umweltkommissarin Connie Hedegaard ihre Forderung nach einer Ver-

sionshandel an der EEX mit aufgebaut. „Der Markt ist teils um mich herum gewachsen“, resümiert der Diplom-Kaufmann, der seit neun Jahren den Handel kennt. Der Handel an der Börse findet anonym statt. In langen tabellarischen Listen an vier Monitoren regt sich ab und zu der Inhalt der einen oder der anderen Zeile. Wölfer klärt auf: „Als Marktsteuerung haben wir Einsicht in nichtanonymisierte Daten der Teilnehmer und Geschäfte, die an der EEX abgewickelt werden.“ Die EEX biete den Börsenteilnehmern einen First-Level-Support. „Grundsätzlich

können wir alles am Bildschirm nachvollziehen und alle Schritte im System durchführen, zu dem ein Handelsteilnehmer selbst berechtigt ist“, erläutert Wölfer.

### Emissionsrechte in Hülle und Fülle

Jedes Unternehmen, das CO<sub>2</sub> ausstößt, muss für jede Tonne ein Verschmutzungsrecht besitzten. Diese CO<sub>2</sub>-Zertifikate sind käuflich zu erwerben. Es sei denn, man entschließt sich, in Maßnahmen zu investieren, die den



Foto: EEX

Daniel  
Wragge

Seit 2008 ist Daniel Wragge Head of Political Communications bei der EEX. Er studierte Rechtswissenschaften in Potsdam, Passau, Melbourne und Berlin sowie Advanced European and International Studies in Nizza. Vor seinem Eintritt in die EEX 2006 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bundestag. Foto: EEX



*Im Trading-Raum an der Leipziger EEX werden neben Emissionsberechtigungen – derzeit werden vier verschiedene Zertifikate angeboten – auch Produkte für den Strom-, Erdgas- und Kohlemarkt gehandelt. Gegenwärtig beteiligen sich rund 150 Teilnehmer am Emissionsrechtehandel. Foto: christophbusse.de*

knappung der Zertifikate wiederholt. Doch Dr. Hubertus Bardt, Umwelt- und Energieexperte am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), warnt vor Ad-hoc-Aktionen aufgrund aktuell niedriger Preise: Wenn man als Investor immer damit rechnen müsse, dass in den Markt je nach politischer Großwetterlage eingegriffen werde, mache man die Investitionsperspektiven kaputt und gefährde das Vertrauen in den Marktmechanismus. „Das sollte man unterlassen.“

In den ersten beiden Handelsperioden – 2005 bis 2007 sowie 2008 bis Ende 2012 – hat sich der EU-Emissionshandel als gut funktionierendes System etabliert, das seine Wirkung als marktwirtschaftliches Klimaschutzinstrument zunehmend auf andere Staaten entfaltet. Für die DEHSt wäre eine weltweite Verknüpfung nationaler und regionaler Emissionshandelssysteme der nächste folgerichtige Schritt. Denn ein Emissionshandelssystem wird umso effizienter, je mehr Unternehmen anderer Staaten sich daran beteiligen können – und je ambitionierter seine Ziele gesteckt und durchgesetzt werden. Der EEX kann dies nur recht sein, denn an der ehemaligen Leipziger Strombörse ist man sich ebenfalls seiner Vorbildrolle sicher. „Das EU-ETS war das erste multinationale Handelssystem, das an den Start ging. Dadurch können andere von Europa lernen. Und das gibt Hoffnung,

dass eines Tages auch weltweit solch ein System entsteht“, fasst Daniel Wragge zusammen.

### Guter Markt, guter Handel

In Leipzig ist das tägliche Geschäft anspruchsvoll: Etwa 1.200 Händler müssen kontinuierlich betreut werden. Täglich ermittelt die Marktsteuerung mehr als 300 Preise über alle Produkte hinweg. Auch diverse Auktionen für Emissionsrechte, unter anderem mehrmals die Woche für die Europäische Investitionsbank sowie zweimal wöchentlich für das Bundesumweltministerium, gehören zu den Aufgaben des Teams von Nico Wölfer. Für die Sicherheit an der Börse sorgt die Handelsüberwachungsstelle (HÜSt). Diese überprüft fortwährend die Märkte und die Preisbewegungen. „Die Kollegen der Handelsüberwachung können im Grunde alles einsehen. Deren Mitarbeiter sitzen zwar hier im Leipziger Büro, aber gehören nicht zur EEX. Denn die Handelsüberwachungsstelle ist ein eigenständiges Börsenorgan, das direkt an die Börsenaufsicht in Dresden berichtet“, erklärt Daniel Wragge die Überwachung. Bei allen Handelsprozessen gebe es mehrstufige Mechanismen zur Qualitätssicherung, fügt Nico Wölfer von der EEX-Marktsteuerung hinzu. „Bei der Veröffentlichung der Preise ist

zum einen eine Software vorgeschaltet, zum anderen erfolgt die Sicherung nach dem Vier-Augen-Prinzip.“

An der Börse sind ausschließlich Unternehmen wie Energieversorger, Stadtwerke und Industrieunternehmen zum Handel zugelassen. Über sogenannte Clearing-Broker können auch Unternehmen am Handel teilnehmen, die nicht über einen direkten Marktzugang verfügen. Über Banken und Broker könnten so auch Privatinvestoren Emissionszertifikate handeln. Diskussionen über Sinn, Zweck und eventuelle Korrekturen im Emissionshandelssystem flackern immer wieder auf. Als Pioniere auf dem recht neuen Gebiet müssen die Energie- und Emissionsbörsianer schon das eine oder andere Mal mit der Unsicherheit auf dem Energiemarktplatz kämpfen. „Klimaziele hin oder her: Mit der Börse hat das nichts zu tun. Wir organisieren den Handel“, klärt Wragge auf. Und der Handel laufe gut.

Mehr auf  PINKO

Weitere Interviews und Informationen zur EEX und DEHSt stehen für eingeloggte Mitglieder auf PINKO bereit.

HANS HERMANN NACKE, VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE (VCI)

## „Set aside“ bedroht Wettbewerbsfähigkeit

Der Emissionshandel hat ein Problem: Seine Ziele sind auf die EU beschränkt, die weiter als einzige industrialisierte Weltregion mit dem



Hans Hermann Nacke

Klimaschutz ernst macht. Die Vorgaben ziehen hohe Kosten nach sich, was schwierig ist für Industriezweige wie die Chemie, die im internationalen Wettbewerb stehen und sie nicht weitergeben können. Diesen Branchen drohen der Verlust an Wettbewerbsfähigkeit und eine allmähliche Abwanderung der Produkti-

on (Carbon Leakage). Um das zu vermeiden, sieht die EU für die 3. Handelsperiode ab 2013 eine teils kostenlose Zuteilung von Zertifikaten vor.

Diese notwendige Kostensenkung konterkariert die EU, indem sie durch ein „set aside“ Zertifikate aus dem Markt nehmen will, um deren Preise in die Höhe zu treiben. Und das, obwohl der Emissionshandel funktioniert. Denn das Minderungsziel wird erreicht – und zwar so preiswert wie möglich. Die Set-aside-Unterstützer behaupten, durch die niedrigen Preise fehle der Anreiz für Investitionen in Energieeffizienz.

Wir als Industrie lehnen ein „set aside“ als rechtlich fragwürdigen Eingriff in einen

funktionierenden Markt ab. Es gibt keinen Überschuss von Zertifikaten, die offizielle Bilanz zwischen Zertifikaten und Emissionen ist ausgeglichen. Ein „set aside“ ist damit nichts anderes als eine Verschärfung der EU-Klimaschutzziele. Die bedürfte aber einer Änderung der Emissionshandels-Richtlinie.

Die Vorgaben in Europa einseitig zu verschärfen, bedeutete einen weiteren Angriff auf unsere Wettbewerbsfähigkeit.

*Hans Hermann Nacke ist Geschäftsführer beim Verband der Chemischen Industrie (VCI) und leitet die Abteilung Energie und Klima, Recht und Steuern. Foto: VCI*

INTERVIEW MIT DR. HUBERTUS BARDT, INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (IW)

## Emissionsrechte: Niedriger Preis entlastet die Industrie

VAA Magazin: Wie beurteilen sie den Erfolg der ersten beiden ETS-Phasen?



Dr. Hubertus Bardt

**Bardt:** Der Marktmechanismus hat gut funktioniert. Das CO<sub>2</sub>-Marktsignal wird mit in die Investitionsentscheidungen eingerechnet – es kommt also bei den Unternehmen an und wird entsprechend umgesetzt. Das Grundprinzip des Emissionshandels ist damit etabliert, anerkannt und funktioniert. Auch der Handel selbst funktioniert gut. Was Schwierigkeiten gemacht hat, war

zum Beispiel die Tatsache, dass wir es längere Zeit mit Nationalen Allokationsplänen zu tun hatten und dadurch immer die Gefahr bestand und immer wieder Klagen zu hören waren, dass Anlagen in unterschiedlichen Ländern unterschiedlich behandelt wurden. Das sollte nun – bis auf ein paar Ausnahmen – mit der neuen Handelsperiode geglättet sein.

**VAA Magazin:** Können Sie eine Prognose für die Preisentwicklung wagen?

**Bardt:** Eine Prognose für die Preisentwicklung kann ich Ihnen nicht nennen. Und diejenigen, die hoffen, dass die Preise nun nach oben gehen, sollten wissen, dass es auch immer eine Belastung für die Unternehmen ist, die es zahlen müssen – vor allem auch für die indirekt be-

troffenen, die den Strom beziehen. Der CO<sub>2</sub>-Preis lässt sich ja ganz gut im Strompreis umsetzen. Ein niedrigerer Preis, wie wir ihn momentan haben, ist auch immer eine Entlastung für die Industrie – über den Emissionshandelssektor hinaus.

*Dr. Hubertus Bardt ist Leiter des Kompetenzfelds Umwelt, Energie, Ressourcen am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Foto: IW*

Mehr auf  PINKO

Eingeloggten VAA-Mitgliedern steht auf PINKO die vollständige Fassung des Interviews zur Verfügung.

## TARIFVERTRAG

# Mindestjahresbezüge

## um 4,5 Prozent angehoben

VAA und Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) haben in Tarifverhandlungen die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie neu festgelegt.

Der entsprechende Tarifvertrag wurde am 2. Juli 2012 in Wiesbaden abgeschlossen. Für die Jahre 2012 und 2013 betragen die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr demnach

**für diplomierte Angestellte Euro 57.950,**  
**für promovierte Angestellte Euro 67.540.**

Die Erhöhung berücksichtigt den Charakter von Mindestjahresbezügen, die kalenderjährlich gezahlt werden und für 2012

und 2013 gelten. Für das erste Jahr der Beschäftigung können die Bezüge wie bisher zwischen Arbeitgeber und Angestellten frei vereinbart werden.

**Demografische Herausforderung gestalten**

BAVC und VAA sehen es als ihre Aufgabe an, dem demografischen Wandel mit seinen vielfältigen Herausforderungen aktiv und

verantwortungsvoll zu begegnen. Gerade Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sie müssen gezielt auf die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Herausforderungen vorbereitet sein, um in der Führung der Mitarbeiter sachgerecht und erfolgreich zu agieren. Vor diesem Hintergrund verständigten sich BAVC und VAA darauf, die seit 2008 bestehende Sozialpartner-Vereinbarung „Führungskräfte im demografischen Wandel“ zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

## PLATTFORM FÜR INTERNETGESTÜTZTE KOMMUNIKATION PINKO

# Passgenaue Informationen

Mit PINKO stets auf dem neuesten Stand: Unter [pinko.vaa.de](http://pinko.vaa.de) finden VAA-Mitglieder passgenaue Informationen aus ihrer Werks- und Landesgruppe. Seit Mitte Juni haben die Vorstände der Werks- und Landesgruppen die Möglichkeit, sich auf PINKO in einem festen Bereich vorzustellen und Informationen anzubieten. Ab sofort können VAA-Mitglieder hier Informationen zu den Ansprechpartnern und Strukturen ihrer Werks- und Landesgruppe vor Ort finden.

Im Bereich „Mein VAA“ können sich VAA-Mitglieder in Zukunft über ihre Werks- und Landesgruppe informieren. Hier hat jedes Mitglied außerdem die Möglichkeit, seine Adressdaten zu pflegen. Das Beispiel zeigt: Die Landesgruppe Hessen stellt sich vor.

The screenshot shows the PINKO website interface for 'WG 188 - BAYER CROPSCIENCE'. The top navigation bar includes 'Übersicht', 'Artikel', 'Leseempfehlungen', 'Termine', 'Dokumente', 'Umfragen', 'Diskussionen', and 'Mein VAA' (circled in red). The 'Mein VAA' section is expanded to show a user profile for 'MEIN VAA' with options like 'VAA Geschäftsstelle', 'Meine Mitgliedsdaten', and 'Mein Passwort ändern'. Below this, the 'WERKSGRUPPEN' section lists 'WG Bayer CropScience' and 'LG Hessen' (circled in red). The 'LG Hessen' section provides detailed information about the Landesgruppe Hessen, including its purpose, contact details for the board members (Dr. Klemens Minn, Dr. Joachim Carl, Dr. Karin Müller, Dr. Mechthild Auge, Dr. Sebastian Fritzsche, and Dr. Martin Schnauber), and their respective companies and addresses.

Filterfunktion nutzen und Informationen passgenau anzeigen lassen

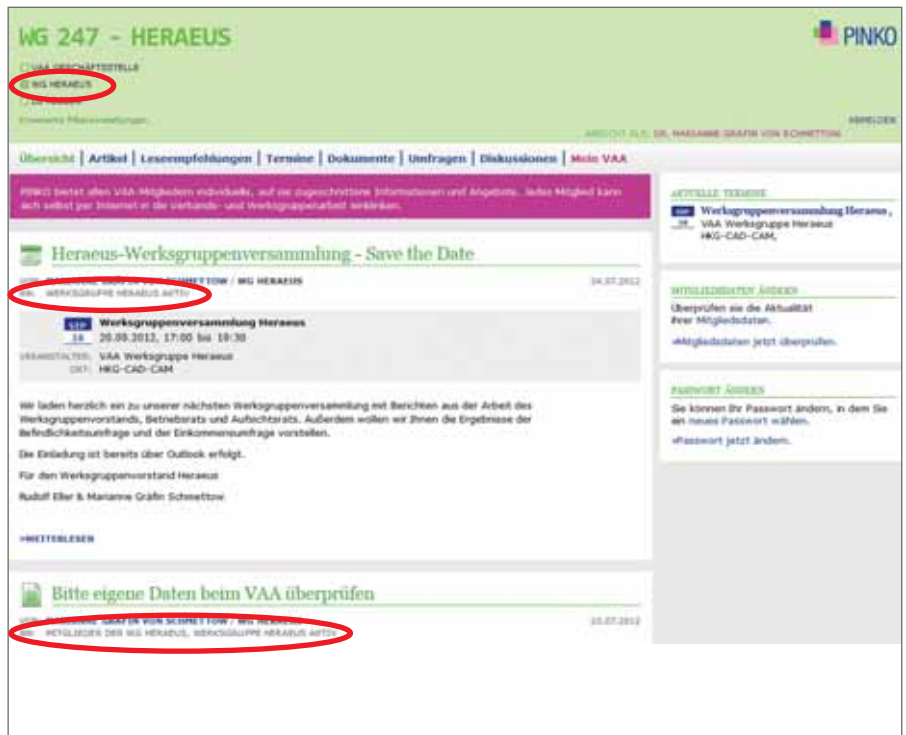
PINKO bietet die Möglichkeit, die eingestellten Inhalte nach den einzelnen Absendergruppen zu filtern. Hierfür kann die „Filterfunktion“ im oberen Seitenbereich genutzt werden. Diese Funktion bietet die Möglichkeit, sich die Informationen übersichtlich und kompakt anzeigen zu lassen, die gerade gesucht werden.



Per Klick auf „Erweiterte Filtereinstellungen“ werden die einzelnen Adressaten aufgeführt. So kann genau ausgewählt werden, welche Informationen angezeigt werden sollen. Im dargestellten Beispiel sollen nur die Inhalte der Werksgruppe Heraeus dargestellt werden.



In der Übersicht werden jetzt passgenau die von der Werksgruppe Heraeus eingestellten Inhalte dargestellt. Wie per Filterfunktion gewünscht.



INTERVIEW MIT PROFESSOR MARC OLIVER BETTZÜGE

# „Das BIP liefert keine Bilanz“

Wachstum ist in jeder Marktwirtschaft das Schlüsselement der Wohlstandsentwicklung. Doch Indikatoren wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP) liefern nur eine eingeschränkte Sicht auf den Wohlstand einer Gesellschaft. Die 2011 vom Deutschen Bundestag eingesetzte Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ soll der Frage nachgehen, wie gesellschaftlicher Wohlstand, individuelles Wohlergehen und nachhaltige Entwicklung in einer Gesellschaft angemessen definiert und abgebildet werden können. Im Interview mit dem VAA Magazin spricht Enquete-Mitglied Professor Marc Oliver Bettzüge über die Entkopplung von Wachstum und Umweltverbrauch.

**VAA Magazin:** Sie sind Mitglied der Enquete-Kommission „Wirtschaft, Wohlstand, Lebensqualität“. Eine der Zielsetzungen der Enquete-Kommission ist es, die Möglichkeiten für einen umfassenden Wohlstandsindikator auszuloten. Warum reicht das BIP allein als Indikator nicht aus?

**Bettzüge:** Das Bruttoinlandsprodukt ist ein Maß für das wirtschaftliche Einkommen einer Nation. Aus seiner Definition ergeben sich bereits zwei wichtige Einschränkungen. Einerseits berücksichtigt das BIP keine Leistungen, die außerhalb des statistisch erfassten Wirtschaftsprozesses erzielt werden, wie etwa aus häuslicher Arbeit. Andererseits, und sicherlich gravierender, ist es kein Maß für die Vermögenswerte einer Nation, die zum Beispiel den Kapitalstock oder den Wert einer intakten natürlichen Umwelt umfassen. Es ist also gewissermaßen eine annähernde Gewinn- und Verlustrechnung der Volkswirtschaft, liefert aber keine Bilanz. Darüber hinaus ist allgemein zu fragen: Gibt es Faktoren für die Lebensqualität einer Nation, die nicht – oder nur sehr indirekt – vom absoluten Niveau des wirtschaftlichen Einkommens abhängen? Beispiele für solche Faktoren könnten innere Sicherheit, gesellschaftlicher Zusammenhalt oder eine als gerecht empfundene Verteilung des Einkommens innerhalb der Gesellschaft sein. Sofern diese nicht mit dem BIP korrelieren, sollten sie mit anderen Maßgrö-

ßen erfasst werden und damit in eine umfassendere Zustandsbeschreibung für die Volkswirtschaft eingehen.

**VAA Magazin:** Sie sind Mitglied der Projektgruppe innerhalb der Kommission, die sich mit der Entkopplung von Wachstum, Ressourcenverbrauch und technischem Fortschritt befasst. Was heißt „Entkopplung“ in diesem Kontext?

**Bettzüge:** Entkopplung bezeichnet in unserem Verständnis, dass der Ressourcenverbrauch langsamer steigt als das Bruttoinlandsprodukt. Eine solche „relative“ Entkopplung ist in vielen Wirtschaftsbereichen systematisch zu beobachten. Fraglich ist, wie die Entkopplungsrate, sprich die Rate der Produktivitätssteigerung, so erhöht werden kann, dass trotz des Wirtschaftswachstums gewisse, letztlich naturwissenschaftlich begründete „absolute“ Umweltgrenzen eingehalten werden können. Darüber hinaus haben wir in der Enquetekommission Entkopplung im weiteren Sinn thematisiert – hierbei ist ein weiter gefasster Wohlstandsbegriff gemeint, der über den materiellen Wohlstand hinaus geht und beschreibt, wie allgemein Lebensqualität vom Umweltverbrauch entkoppelt werden kann.

**VAA Magazin:** Bis zu welchem Grad und unter welchen Bedingungen kann das Wachstum des BIP dauerhaft vom Wachstum des Verbrauchs an Ressourcen, Um-



Foto: EWI

Professor  
Dr. Marc  
Oliver  
Bettzüge

ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und geschäftsführender Direktor und Vorsitzender der Geschäftsleitung des Energiewirtschaftlichen Instituts an der Universität zu Köln (EWI). Er ist Mitglied der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages.

welt-, Biokapital sowie klimaschädlicher Emissionen entkoppelt werden?

**Bettzüge:** Im Grundsatz erscheint diese Entkopplung bei allen betrachteten Umweltgrenzen möglich. Die notwendige Voraussetzung hierfür ist allerdings die Durchsetzung von globalen Emissionsobergrenzen, sogenannten Caps, um wichtige Belastungsgrenzen nicht zu überschreiten. Auch innerhalb dieser Grenzen ist eine Steigerung der Wirtschaftsleistungen vorstellbar, nicht zuletzt in Folge des technischen Fortschritts. Entscheidend ist also, ob, wie und wann es die Menschheit schaffen wird, sich zu den hierfür erforderlichen internationalen Institutionen zusammenzuschließen

**VAA Magazin:** Was können nationale Entkopplungsstrategien angesichts solcher internationalen ökonomischen und ökologischen Zusammenhänge erreichen?

**Bettzüge:** Dies ist die Kernherausforderung, die wir im Rahmen unserer Arbeit in

der Enquete identifiziert haben. Angesichts des Umstands, dass die relevanten Umweltgrenzen globaler Natur sind, wird eine einseitige nationale Entkopplungsstrategie bestenfalls nur sehr eingeschränkt Wirkung zeigen können, womöglich sogar kontraproduktiv sein. Vielmehr müssen alle Strategien vor dem Hintergrund geprüft werden, ob sie den Abschluss internationaler Vereinbarungen zur Senkung des Umweltverbrauchs erleichtern können.

**VAA Magazin:** Die deutsche Wirtschaft ist von Rohstoffimporten abhängig. Wie werden solche Abhängigkeiten bei den möglichen Entkopplungsstrategien berücksichtigt?

**Betzüge:** Abhängigkeit ist immer zweiseitig. Der Importeur verlässt sich bei seinen Planungen darauf, dass ihm die Rohstoffe geliefert werden, der Exporteur verlässt sich auf den sicheren Absatz seiner Produkte. Wettbewerblich funktionierende Weltrohstoffmärkte haben sich immer wieder, zum Beispiel in der Libyenkrise im vergangenen Jahr, als hervorragende

und vermutlich bestmögliche Mechanismen zur raschen Reaktion auf Krisensituationen erwiesen. Politik sollte also in erster Linie danach trachten, die Funktionsweise der weltweiten Rohstoffmärkte zu sichern und zu verbessern.

**VAA Magazin:** Spielt Erdöl als Ressource hier eine Sonderrolle?

**Betzüge:** Das Erdöl wird – im Unterschied zu den anderen fossilen Energieträgern Kohle und Erdgas – durch zwei Besonderheiten charakterisiert. Erstens wird allgemein erwartet, dass die Erdölproduktion nur noch sehr eingeschränkt ausgebaut werden kann. Und zweitens gibt es im Erdölmarkt mit der OPEC ein funktionierendes Kartell, so dass die Erdölpreise im Weltmarkt vermutlich deutlich höher sind, als sie es ohne die OPEC wären. Aus beidem folgt, dass die Rolle von Erdöl im weltweiten Energiemix vermutlich weiter abnehmen und es immer mehr durch andere Energieträger ersetzt werden wird. Für Europa könnte es dabei geopolitisch sinnvoll sein, diesen Substitutionsprozess weg

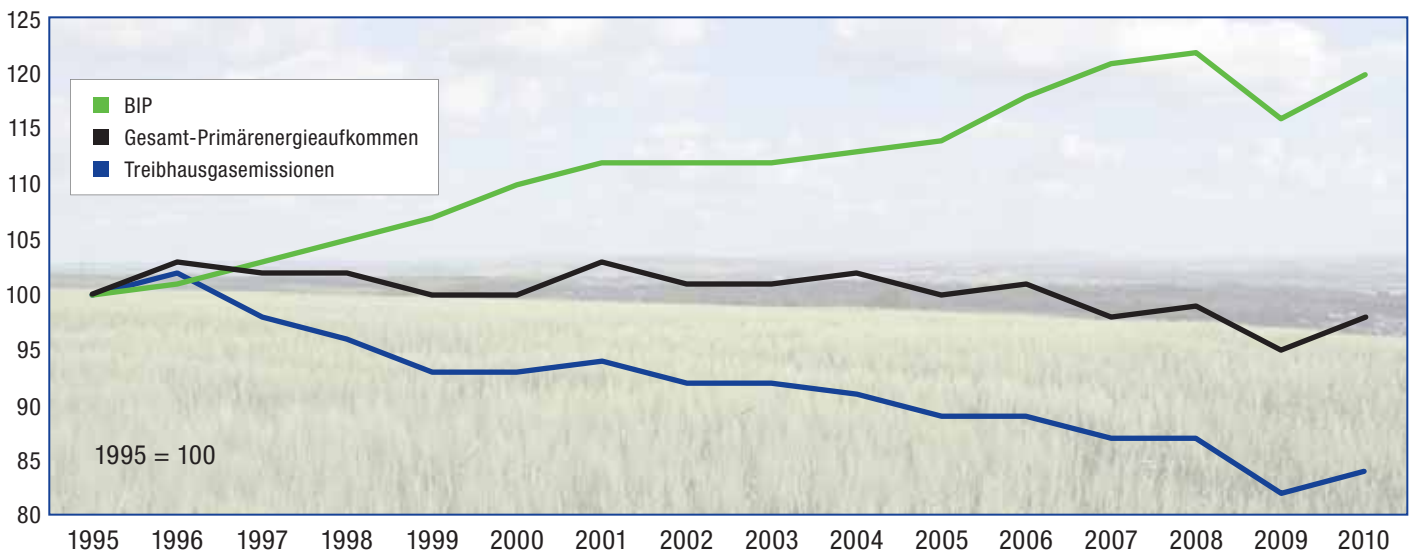
vom Erdöl zu beschleunigen – denn Europa wird auf lange Sicht Nettoimporteur von Erdöl bleiben, während weithin erwartet wird, dass beispielsweise Nordamerika in wenigen Jahren zu einem Erdöl-Eigenversorger werden kann. Die geopolitische Aufgabe, den Weltmarkt und die Transportwege für Erdöl zu sichern, würde in einem solchen Szenario zunehmend der Europäischen Union zufallen. Da stellt sich die Frage, ob wir das können und wollen.

**VAA Magazin:** Deutschland erlebt in der Energiepolitik derzeit eine Umbruchphase. Sehen Sie als Energieexperte hier eher einen Widerspruch oder eine Chance?

**Betzüge:** Die Chance liegt in der Innovationsfähigkeit der deutschen Industrie. Und in dieser Fähigkeit liegt vermutlich auch der wichtigste Beitrag, den Deutschland zur Lösung globaler Entkopplungsprobleme liefern können. Aber man darf den Erfindungsreichtum der deutschen Industrie im globalen Wettbewerb nicht zu sehr auf die Probe stellen. Gerade angesichts des globalen Maßstabs der relevanten Um-

Wirtschaft in Zahlen

# Entkopplung von Produktion und Emission



In Deutschland hat sich die Entwicklung von Bruttoinlandsprodukt (BIP) und Treibhausgasemissionen seit 1995 gegenläufig entwickelt. Quelle: OECD

weltgrenzen müssen sich einseitige Entkopplungsbemühungen immer auch daran orientieren, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland gewahrt bleibt. Da aber auch die Bürger und die staatlichen Haushalte nicht unendlich tiefe Taschen für die Finanzierung einer solchen einseitigen Vorreiterrolle haben, folgt doch dreierlei: Erstens sollten Preise im Mittelpunkt stehen, als wirksamstes Mittel zur Beförderung technologischer Innovation. Zweitens sollten staatliche Maßnahmen konsequent am Kriterium ökonomischer Effizienz ausgerichtet werden. Und drittens benötigt eine solche Vorreiterrolle ein sinnvolles Maß, vor allem im Abgleich mit den geopolitischen Realitäten.

Mehr auf  PINKO

Eingeloggten VAA-Mitgliedern steht auf PINKO die vollständige Fassung des Interviews zur Verfügung.



*Echte und künstliche Knappheit beim Öl: Der weitere Ausbau der Erdölproduktion stößt an absehbare Grenzen, während die Vermarktung der bestehenden Produktion über das OPEC-Kartell erfolgt. Beides könnte aus Sicht von Prof. Marc Oliver Bettzüge die Rolle des Öls im weltweiten Energiemix weiter verringern. Foto: keller – Fotolia*

Anzeige

[www.esl.de](http://www.esl.de)

## English for VAA Chemists

Englisch für Führungskräfte  
Spezialvokabular Chemie  
London, Canterbury, Malta u.v.m

 **E·S·L**  
SPRACHREISEN



ESL – München	☎ 089 232 391 60
ESL – Hamburg	☎ 040 533 08 79 77
ESL – Köln	☎ 0221 570 879 39
ESL – Berlin	☎ 030 275 82 733

INTERVIEW MIT DR. HEIKE BELITZ, DIW BERLIN

# Forschung fest verankert

Vor allem dank seines starken industriellen Sektors hat Deutschland die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise gut gemeistert. Doch auch in Bezug auf die aktuelle Schuldenkrise besteht für den Forschungs- und Produktionsstandort Deutschland durchaus kein Grund zum Pessimismus, meint Dr. Heike Belitz vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Im Interview erläutert die Wirtschaftswissenschaftlerin, wieso es gerade in Krisenzeiten strategisch sinnvoll ist, Aufwendungen für Forschung und Entwicklung aufrechtzuerhalten und sogar auszubauen.

**VAA Magazin:** Ihrer aktuellen Untersuchung zufolge sind die Forschungsausgaben von Unternehmen in Deutschland stärker gestiegen als in anderen Ländern. Wieso?

**Belitz:** Deutschland ist recht gut durch die Krise gekommen. Die deutschen Unternehmen haben ihre Forschungsaufwendungen nicht so stark zurückgefahren wie Unternehmen in anderen OECD-Ländern und wie in früheren Krisen. Sie haben versucht, sich durch die Aufrechterhaltung ihrer Forschungsaktivitäten auf den zu erwartenden wirtschaftlichen Aufschwung vorzubereiten.

Allerdings hat die gute Entwicklung auf den asiatischen Märkten beim letzten

Mal die negativen Auswirkungen der Krise bei den forschungsintensiven Investitionsgütern aus Deutschland gedämpft. Hier ist die Frage, ob das auch in absehbarer Zeit so bleibt.

**VAA Magazin:** Die Bedeutung Asiens für Deutschland steigt also weiter.

**Belitz:** Richtig ist: Deutsche Unternehmen werden zunehmend abhängig von den Märkten in Asien, weil dort viel in Produktionsanlagen investiert wird. Für einen Produzenten von Technologiegütern und Prozesslösungen ist das weltweite Wachstum der Industrie natürlich wichtig. Da spielen die Schwellenländer in Asi-



Dr. Heike Belitz

forscht in der Abteilung Innovation, Industrie, Dienstleistung am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Ihre aktuelle Studie beschäftigt sich mit der Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in multinationalen Unternehmen.

en, insbesondere China als riesiger Markt, und Südamerika eine große Rolle. Die Planung von Forschung und Entwicklung hat aber eher einen langfristigen Horizont.

**VAA Magazin:** Was ist mit den Forschungsaktivitäten in Deutschland selbst?

**Belitz:** Was wir in den letzten Jahren gesehen haben, stimmt uns optimistisch. Der Forschungsstandort Deutschland ist stark und hat ein sehr solides Fundament – und zwar sowohl für deutsche Großunternehmen als auch für ausländische Unternehmen, die in Deutschland zum Teil auch schon über Jahre nicht nur produzieren und verkaufen, sondern auch entwickeln. Der Forschungsstandort Deutschland ist also für beide sehr attraktiv. Das erkennen wir daran, dass nicht nur die deutschen Unternehmen ihre Forschungsaktivitäten in Deutschland immer weiter ausgebaut haben, sondern parallel dazu auch die ausländischen Unternehmen. Mittelfristig gibt es keine Anzeichen dafür, dass der deutsche Forschungsstandort an Bedeutung verliert.

*Quelle: Belitz, Heike: Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in multinationalen Unternehmen. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 5-2012 (Hrsg. Expertenkommission Forschung und Innovation), Berlin Februar 2012, S. 5*

## FuE-Gesamtaufwendungen deutscher Unternehmen im In- und Ausland sowie ausländischer Unternehmen<sup>1)</sup> in Deutschland 2001–2009

	2001	2007	2009	2009	2009
	in Mrd. Euro			Index:	
				2001=100	2007=100
<b>Deutschland</b>	43,2	52,9	56,0	130	106
<b>Deutsche Unternehmen</b>					
mit FuE im Ausland	22,5	29,2	30,1	134	103
ohne FuE im Ausland	9,2	10,3	10,6	115	103
<b>Ausländische Unternehmen</b>	11,5	13,4	15,3	6,8	
Nachrichtlich:					
<b>Deutsche Unternehmen im Ausland</b>	11,9	9,4	11,3	95	120
	Anteile in Prozent				
<b>Deutschland</b>	100	100	100		
<b>Deutsche Unternehmen</b>	73,4	74,7	72,8	-	-
mit FuE im Ausland	52,1	55,2	53,7	-	-
ohne FuE im Ausland	21,3	19,5	19,0	-	-
<b>Ausländische Unternehmen</b>	26,6	25,3	27,2	-	-

<sup>1)</sup> Nach dem Herkunftsland des Endeigentümers



**VAA Magazin:** Was genau macht denn Deutschlands Attraktivität aus?

**Belitz:** Ein wichtiger Punkt ist die starke forschungsintensive Industrie, die gut in eine öffentliche Forschungs- und Ausbildungslandschaft an den Universitäten und außeruniversitären Einrichtungen eingebettet ist. Es gibt intensive Kooperationsbeziehungen zwischen privaten und öffentlichen Forschungstreibern und in einigen Industriebereichen auch eine Clusterbildung, national wie regional. In diesen Clustern verbinden unterschiedliche Akteure Grundlagenforschung mit anwendungsorientierter Forschung bis hin zur Umsetzung in Produkte und Prozesse. Das hat eine Tradition in Deutschland und ist inzwischen fast ein Alleinstellungsmerkmal, weil hier die Bedeutung der forschungsintensiven Industrie nach wie vor groß ist, anders als in einigen

westeuropäischen Ländern und den USA, wo sie deutlich abnahm.

**VAA Magazin:** Wie kann es gelingen, den deutschen Wettbewerbsvorteil zu erhalten und auszubauen?

**Belitz:** Zunächst muss man zugeben, dass Deutschland in der Krise eine geschickte Politik verfolgt hat. Für die Überwindung des Einbruchs der Exporte war sicherlich die Erweiterung der Kurzarbeit wichtig, um die Fachkräfte, also das Humankapital, in den Unternehmen zu halten. Es ist offensichtlich so, dass gerade die in Deutschland wichtige Produktion von maschinellen Systemen, Automobilen, von Mess- und Regeltechnik und neuen Werkstoffen viele spezielle Fähigkeiten erfordert, die auch sehr unternehmensspezifisch sind. Ein solches Wissenskapital kann man, wenn es erst einmal abgebaut wurde,

nicht mehr so einfach und schnell wieder aufbauen.

Insgesamt ist auch die enge Zusammenarbeit zwischen den Tarifparteien ein Standortvorteil. Diesen Weg muss man weitergehen, um die Möglichkeit der Unternehmen zu erhalten, flexibel auf Herausforderungen schwankender Märkte zu reagieren und dennoch nicht das firmenspezifische Wissen zu verlieren. Die Flexibilisierung der Arbeit ist ein wichtiger Punkt, bei dem natürlich die Gewerkschaften eine große Rolle spielen.

Mehr auf  PINKO

Eingeloggten VAA-Mitgliedern steht auf PINKO die vollständige Fassung des Interviews zur Verfügung.

# Schritt halten

Die gute Nachricht zuerst: Man konnte und kann in Deutschland sehr gut forschen. Das war vor der Finanzkrise so und ist so geblieben. Nach Zahlen des EU Industrial R&D Investment Scoreboards erreichten im Jahr 2009 unter den weltweit forschungstärksten multinationalen Unternehmen diejenigen mit Sitz in Deutschland einen Anteil am weltweiten Forschungsaufwand von 11 Prozent. Auf die Unternehmen im übrigen Europa sind 25 Prozent entfallen. Daumenregel demnach: Rund 30 Prozent des FuE-Aufwandes von ganz Europa werden von Unternehmen aus Deutschland investiert. Mit seiner gesamten privaten Forschungstätigkeit hat Europa sogar die Nase ganz knapp vor den USA.

Die möglicherweise nicht so erfreuliche Nachricht aus Sicht deutscher Forscher im Pharmabereich: Der Spruch von Deutschland als der Apotheke der Welt gilt wohl nur noch bedingt. Keine andere einheimische Branche lässt so viel im Ausland

forschen. Der Anteil der Auslandsforschung deutscher Pharmafirmen lag 2009 nach Angaben des DIW Berlin bei 54 Prozent und damit doppelt so hoch wie der durchschnittliche Anteil von 27 Prozent.

Ein Abwanderungstrend? Nein: Vor allem, wenn man auf das gesamte verarbeitende Gewerbe schaut; denn da ist dieser Auslandsanteil im Vergleich von 2001 zu 2009 deutlich gesunken. Allerdings zeigen die Zahlen des DIW leider auch, dass die Forschungsdynamik in der Chemie nicht mehr unbedingt an der Spitze aller deutscher Unternehmen liegt. Die Ursachen hierfür sind zu analysieren. Ein möglichst großer Know-how-Vorsprung ist die beste Versicherung gegen Arbeitsplatzschwund. Die Chemie macht von dieser Regel keine Ausnahme.

Indessen sind die zu beobachtende Internationalisierung und Ausweitung der Forschung insbesondere auf asiatische Standor-

## Zwischenruf



Foto: VAA

**Dr. Martin Kraushaar**

VAA-Geschäftsführer

te gewiss Gebot der Stunde. Dass der Investitionsanteil im asiatischen Raum besondere Wachstumsdynamik aufweist, ist angesichts der dortigen Marktentwicklung sicherlich als kluge Unternehmenspolitik zu begrüßen. Allerdings gilt dies uneingeschränkt nur, solange die Zuwächse bei den FuE-Aufwendungen im Inland mindestens Schritt halten können mit den Auslandsinvestitionen.

ARTIKELSERIE: BERUFE UND BERUFUNG

# „Das ist <sup>echte</sup> Detektivarbeit“

In der chemisch-pharmazeutischen Industrie gibt es viele spannende und unterschiedliche Berufsfelder. Genauso hat der VAA viele interessante Mitglieder. Wir stellen in jeder Ausgabe ein VAA-Mitglied und dessen Tätigkeitsfeld vor. Dieses Mal: Dr. Carsten Gaebert, Senior R&D Manager Analytics and Toxicology in der Zentralen Forschung der Wacker Chemie AG.

Von Stephanie Alt

In seiner ersten Arbeitswoche war Dr. Carsten Gaebert jeden Abend „eigentlich ganz froh“, wenn die Schranke hinter ihm zuing. „Das war schon eine Herausforderung“, erinnert er sich lächelnd. Als Gruppenleiter Analytik mit Personalverantwortung für sechs Mitarbeiter stehe man plötzlich nicht mehr nur für die eigenen Ergebnisse gerade, sondern für die der kompletten Gruppe. „Und ich war auch noch mit Abstand der Jüngste.“ Doch man lerne mit jeder Probe und jeder neuen Fragestellung hinzu. „Die Erfahrung ist in der Analytik unendlich viel wert!“

Carsten Gaebert ist im Consortium für elektrochemische Industrie, der Zentralen Forschungsstätte der Wacker Chemie AG, als Arbeitsgruppenleiter in der Analytik tätig. Insgesamt hat das Consortium acht Fachbereiche. Das Spektrum reicht von Katalysatoren, über Siliciumchemie und Polymere bis hin zur Biotechnologie. Als zentrale Dienstleistung vor Ort betreut der Fachbereich Analytik die gesamte Bandbreite der Forschung. Die Abteilung selbst gliedert sich in drei Bereiche. Carsten Gaebert leitet heute einen Bereich mit den Einheiten Rasterelektronenmikroskopie, physikalisch-chemische Analytik, anorganische Analytik sowie die Kopplungstechniken GC-MS/LC-MS. Der 43-Jährige ist außerdem verantwortlich für die Toxikologie am Standort. Hierfür hat er ein Postgradualstudium Toxikologie absolviert.

charakterisiert werden, während in der Qualitätskontrolle bekannte Produkte auf ihre Spezifikation hin untersucht werden. Carsten Gaeberts Auftraggeber sind vor allem die forschenden Bereiche aber auch Marketingabteilungen. Die Kollegen treten mit einer bestimmten Frage an die Analytik heran. Die drei Arbeitsgruppenleiter kanalisieren diese Aufgabenstellung dann, indem sie diskutieren, mit welcher Analyse-methode die Untersuchung der Probe Sinn macht und welche Abteilung hierfür verantwortlich ist. „Wir sind nicht nur Knöpfchendrucker an einem Gerät“, stellt Gaebert klar.



Dr. Carsten Gaebert. Foto: VAA

## Nicht nur Knöpfchendrucker

Analytik ist die Gewinnung von Informationen über die stoffliche Zusammensetzung von Proben. Hierbei unterscheidet sich die forschungsbezogene Analytik von der Analytik in der Qualitätskontrolle dadurch, dass neue Stoffe identifiziert und

Das erste Gespräch mit dem Kunden ist essentiell: „Ich muss genau wissen, was er will, sonst laufe ich in die falsche Richtung.“ Dann untersucht die zuständige Arbeitsgruppe die Probe im Labor. Die besondere Herausforderung der Analytik in F&E besteht darin, dass es in der Regel kei-

ne fertige Analysenmethode gibt. Vielmehr wird die Methode erst Schritt für Schritt entwickelt.

## Es muss sprudeln

„Analytik in F&E ist echte Detektivarbeit“, erläutert Carsten Gaebert. Aus den Ergebnissen einer Analysetechnik gewinne man nie ein komplettes Bild der Probe sondern immer nur ein Indiz. Dann wende man die nächste Technik an und erhalte ein weiteres Indiz. „Nach und nach füge ich diese Indizien dann wie bei einem Puzzle zusammen.“ Soll beispielsweise eine neue Substanz synthetisiert werde, untersucht Gaebert, ob die Synthese tatsächlich erfolgreich war. Referenzdaten sind, da es sich um einen neuen Stoff handelt, noch nicht vorhanden. In der Regel liegt ein Substanzgemisch vor. Hier muss zunächst eine Trennung der einzelnen Analyten erfolgen. Zum Einsatz kommen Chromatographie-Techniken wie Gaschromatographie oder Flüssigchromatographie (HPLC). Beide Trenntechniken kann man mit einem massenselektiven Detektor koppeln. Die Massenspektrometrie liefert dann für jeden Analyten im Idealfall das Molekulgewicht sowie Massen von charakteristischen Fragmenten. Nutzt man zusätzlich die Infrarotspektroskopie, erhält man Auskunft über funktionelle Gruppen. Mittels Kernspinresonanzspektroskopie können auch Regio- und Stereochemie der Verbindung aufgeklärt werden.

Man müsse kreativ sein und überlegen, welche chemischen Reaktionen noch ablaufen könnten und was zu welchem Produkt führen könnte. „Da muss es hier

*Organische Synthesechemie:  
Womöglich noch vorhandene Spuren  
von metallhaltigen Katalysatoren  
werden über Messtechniker der  
anorganischen Analytik wie Atomab-  
sorptionsspektroskopie quantifiziert.  
Foto: Wacker Chemie AG*

oben sprudeln“, sagt Gaebert und tippt sich an die Stirn. Außer Kreativität sollte auch eine gewisse Frustrationstoleranz vorhanden sein. Gelegentlich komme beispielsweise die Frage, ob das Analyseergebnis korrekt sei. „Man braucht manchmal ein dickes Fell“, räumt Gaebert ein. Als Abteilungsleiter steht Gaebert aber für die Richtigkeit der Ergebnisse und die Arbeit seiner Gruppe gerade: „Ich trage die volle Verantwortung“. Und nicht jede Umsetzung liefert das vom Auftraggeber erwartete Produkt.

Stimmen Ergebnisse und Erwartungen nicht überein, geht Gaebert den gesamten

Prozess mit dem Auftraggeber durch und überprüft ihn auf mögliche Fehlerquellen. Wurde beispielsweise in der Analyse zu wenig Quecksilber gefunden, überprüft Gaebert, ob und wobei das Quecksilber in dem vor der Analyse stattfindenden Forschungsvorgang verloren gegangen sein könnte.

„Wir stehen hier ganz am Anfang der Wertschöpfungskette“, betont Carsten Gaebert, „weit entfernt von produktbegleitender Analytik oder Qualitätskontrolle.“ Beim Münchner Consortium werden die Grundsteine gelegt für Dinge, die Wacker noch gar nicht im Produktportfo-

lio führt. Wenn man sich dafür entscheidet, ein Projekt weiter zu verfolgen und zum Produkt zu führen, wird es an einen Produktionsstandort von Wacker verlagert. Die Analytik wandert mit. „Wir stellen dem Betrieb dann die entwickelten analytischen Methoden zur Verfügung und wenn es Probleme gibt, springen wir ein“, erläutert Gaebert.

### Neugierig sein

Der Analytiker hat laut Gaebert eine „Multiplikatorenrolle“. Er wisse, wo konzernweit welche Analysetechnik vorhanden sei und könne die Fragestellung genau kanalisieren. Carsten Gaebert steht deshalb in intensivem Erfahrungsaustausch mit seinen Kollegen in den Analytik-Abteilungen der anderen Standorte. Er leitet außerdem das Competence Center Anorganische Analytik. Regelmäßig finden konzernweite Treffen statt, um an dieser Schnittstelle das analytische Know How zusammenzutragen. Auch auf dem Gebiet der Gerätetechnik muss Gaebert stets auf dem aktuellsten Stand sein. Die Beurteilung, ob in ein neues Gerät oder eine neue Technik investiert werden soll, liegt in seiner Verantwortung. Aufgrund der hohen Gerätekosten erfordert dies eine präzise Abwägung. „Man muss neugierig sein, die Hersteller auch mal anstupsen und die Entwicklung neuer Technologien anregen.“ Bestimmte Geräte würden dann sogar zusammen entwickelt.

Es sei unabdingbar, dass man team- und kommunikationsfähig sei: „Man steht nicht nur mit den Auftraggebern in ständigem Kontakt, man muss auch auf die Mitarbeiter zugehen und immer wieder offen sein für Vorschläge.“ Auch Führungsqualität und Organisationstalent seien für die Tätigkeit wichtig. Erforderlich sei außerdem ein breites Grundlagenwissen, denn man müsse sich in viele unterschiedliche Bereiche und Sparten einarbeiten. „Ich habe mit vielen wechselnden Themen zu tun, weil meine Kunden aus allen Forschungsbereichen kommen“, schildert Carsten Gaebert. Genau dies macht für ihn den besonderen Reiz seiner Tätigkeit aus: „Jeden Tag gibt es neue Herausforderungen und Projekte.“ So hat er im Laufe der Jahre viele wertvolle Erfahrungen gesammelt, eintönige Routine konnte sich dabei nie einschleichen.



## Premiere: Fluor im Stinkspat nachgewiesen

Als eines der reaktivsten und aggressivsten aller Elemente kommt Fluor in freier Wildbahn normalerweise nur in gebundener Form vor, etwa als Fluorid-Ion in Mineralien wie Fluorit. Nun ist es Münchner Chemikern erstmals gelungen, im für sei-

ne beim Zerkleinern entstehende Geruchsintensität bekannten Fluorit mit dem bezeichnenden Namen Stinkspat natürliches Fluor nachzuweisen. In der Zeitschrift „Angewandte Chemie“ berichtet das Forscherteam von der Technischen Universi-

tät und der Ludwigs-Maximilians-Universität München detailliert, wie genau das Fluor mithilfe einer  $^{19}\text{F}$ -Kernmagnetresonanz-Spektroskopie zerstörungsfrei in seiner natürlichen Umgebung identifiziert werden konnte.

## Werksgruppe Merck: Jetzt 500 Aktive

Die Werksgruppe Merck begrüßt ihr 500. aktives Mitglied: Thomas Nelles. Der 31-jährige diplomierte Biologe steht stellvertretend für den positiven Weg, den die Werksgruppe in Sachen Mitgliederstruktur eingeschlagen hat. Innerhalb von nur einem Jahr wurden über 100 neue Mitglieder geworben. Dabei werden insbesondere Berufsanfänger und junge Arbeitnehmer angesprochen. Die Initiative hierzu ging vom Werksgruppenvorstand aus, der bei einer Analyse der Mitgliederstruktur vor drei Jahren feststellte, dass zu wenige junge Leute Teil der Werksgruppe sind. Mittlerweile engagieren sich nicht nur die Mandatsträger, sondern alle Mitglieder dafür, dass die Verbandsleistungen und der Service der VAA-Werksgruppe vor Ort offen-

siver kommuniziert werden. So werden beispielsweise im Hinblick auf das bei Merck geplante Effizienzsteigerungsprogramm „Fit für 2012“ zahlreiche Informationsveranstaltungen und Rechtsberatungen angeboten. Nelles, bei Merck in der

Forschung im Bereich Pharma tätig, erhielt vom Werksgruppenvorstand einen Amazon-Gutschein im Wert von 100 Euro, eine Flasche Rotwein und wurde mit einer Feier der gesamten Werksgruppe in den VAA-Kreis bei Merck aufgenommen.



Auf dem Foto abgebildet (v. l.): Dr. Veit Ulshöfer, Mitglied des Werksgruppenvorstands und Werber des 500. aktiven Mitgliedes, Dr. Mechthild Auge, Werksgruppenvorsitzende, Thomas Nelles, 500. aktives Mitglied und Manfred Franke, VAA-Geschäftsführer. Foto: privat

## Wechsel in Wesseling

Dr. Roland Fornika wurde zum neuen Vorsitzenden der Werksgruppe Evonik Wesseling gewählt. In den Werksgruppenvorstand wurden außerdem Dr. Rudolf Fiedler, Dr. Andreas Rubo und Dr. Michael Warskulat gewählt. Fiedler war nach dem Wechsel in den Vorruhestand vom Amt des Werksgruppenvorsitzenden zurückgetreten.

## Aufsichtsratswahlen

Zwischenzeitlich haben die Aufsichtsratswahlen bei den Bayer-Konzerngesellschaften und bei 3M stattgefunden:

### Bayer Business Services GmbH

Axel Benz erstmalig als Vertreter der leitenden Angestellten gewählt.

### Bayer CropScience AG

Dr. Frank Rosenfeldt als Vertreter der leitenden Angestellten wiedergewählt.

Dr. Bernd Körbitzer erstmalig als Arbeitnehmervertreter gewählt.

### Bayer Material Science AG

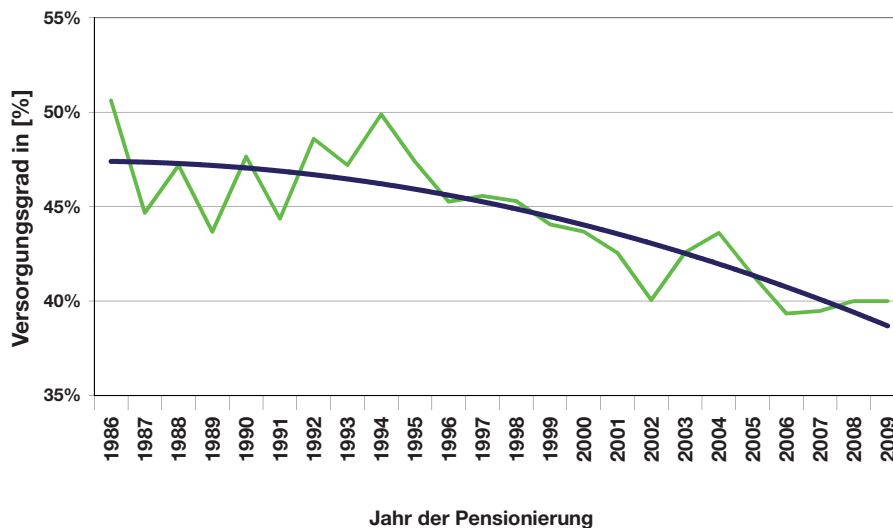
Dr. Thomas Fischer als Vertreter der leitenden Angestellten wiedergewählt.

### 3M Deutschland GmbH

Dr. Klaus Hintzer als Vertreter der leitenden Angestellten in den Aufsichtsrat gewählt.

## VAA-Pensionärsumfrage läuft

### Bruttoversorgungsgrad



Alle VAA-Pensionäre haben Ende Juli per Post den Fragebogen für die Pensionärsumfrage 2012 erhalten. Die VAA-Umfrage verschafft einen wichtigen Überblick über die Altersversorgung und deren Entwicklung in der chemischen Industrie.

Das sinkende Rentenniveau und die steigende Lebenserwartung der Bevölke-

rung lassen nicht nur den finanziellen Bedarf der Rentnerhaushalte weiter wachsen, sondern gleichzeitig erhebliche Versorgungslücken im Alter erwarten. Im Interesse seiner Mitglieder muss der VAA diese Trends aufspüren, um rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen reagieren zu können. Daher bittet der Verband um eine hohe Beteiligung. Einsendeschluss ist der 31. August 2012.

## Werksgruppe Beiersdorf/tesa: Neuer Vorstand

Dr. Andreas Albrod ist neuer Vorsitzender der Werksgruppe Beiersdorf/tesa. Er löst in dieser Funktion den langjährigen Werksgruppenvorsitzenden Dr. Walter Diembeck ab, der seine aktive Dienstzeit beendet. Um auch wei-

terhin die tesa-Belange zu berücksichtigen, übernimmt der Sprecherausschussvorsitzende der tesa SE Dr. Volker Schmidt gemeinsam mit Prof. Manuela Rousseau die Stellvertretung im Werksgruppenvorsitz. Dieses Amt

hatte zuvor über viele Jahre Rüdiger Brummer ausgeübt, der ebenfalls in den Ruhestand geht. Weitere Mitglieder des Werksgruppenvorstandes sind Susanne Krieg, Angelika Madaus, Katrin Gall und Karl-Heinz Erdrich.

## Chemieproduktion gesunken

Die Chemieproduktion in Deutschland ist im ersten Halbjahr 2012 rund 4 Prozent unter dem Vorjahresniveau geblieben. Das berichtet der Verband der Chemischen Industrie (VCI) in Frankfurt. Weil die Preise wegen gestiegener Rohstoffkosten gleichzeitig um 3 Prozent zulegten, ging der Umsatz im selben Zeitraum nur um 0,5 Prozent zurück. Der VCI geht davon aus, dass die Produktion 2012 im weiteren Verlauf das Niveau des Vorjahres noch erreichen wird. Für den Branchenumsatz 2012 erwartet der Verband einen Zuwachs von 2 Prozent.



Foto: Archiv

## Nachrichten aus Forum F3



Ilhan Akkus, Geschäftsführer  
Forum F3. Foto: privat

## Neuer Vorstand

Forum F3, die branchenübergreifend tätige Vertretung für Fach- und Führungskräfte und Mitglied des Deutschen Führungskräfteverbandes bleibt auf Wachstumskurs.

Bei der Mitgliederversammlung im Juni in Berlin wurde Bilanz über die erreichten Erfolge seit der Gründung im Herbst 2009 gezogen. Außerdem wurde der Vorstand neu gewählt. Alexe von Wurmb (1. Vorsitzende), Ulrich Walter (2. Vorsitzender) und Nico Christian Raabe wurden in ihren Ämtern bestätigt.

Die Position des Schatzmeisters übernimmt Gerhard Kronisch (Hauptgeschäftsführer VAA – Führungskräfte Chemie). Neu gewählt wurde auch Susanne Schebel (Abteilungsleiterin in der Geschäftsstelle des Konzernsprecherausschusses der Daimler AG). Dirk Ilius (Schatzmeister) und Martin Röbke, die dem Forum F3 weiterhin projektbezogen zur Verfügung stehen, waren nicht erneut zur Wahl angetreten.

Unter dem Motto „Mit Sicherheit Karriere machen“ bietet Forum F3 einer wachsenden Zahl von Mitgliedern ein attraktives Leistungspaket bestehend aus einem dicht geknüpften Führungskräfte-Netzwerk, qualifiziertem juristischen Service, hochwertigen Fachinformationen und Seminaren sowie einer wirkungsvollen politischen Interessenvertretung.

## Attraktive Rabatte für VAA-Mitglieder

Durch die Zusammenarbeit mit dem VAA-Kooperationspartner corporate benefits erhalten VAA-Mitglieder viele zusätzliche und exklusive Vergünstigungen. Das Angebot umfasst über 170 Vergünstigungen aus Bereichen wie Technik, Kultur oder Einrichtung und wird stetig erweitert. Das eigens eingerichtete Internetportal zum Zugriff auf die Angebote ist nach der Anmeldung im Mitgliederbereich der VAA-Internetseite direkt unter dem Reiter Vergünstigungen im Bereich Netzwerk erreichbar. Eine erneute Registrierung ist nicht notwendig.



## VAA warnt vor absoluten Energiesparzielen

Am 12. Juli hat der Industrieausschuss des Europäischen Parlaments den Kompromiss mit dem Ministerrat zur Energieeffizienz-Richtlinie bestätigt. Die Richtlinie sieht unter anderem vor, dass die Energieversorger die den Endverbrauchern zur Verfügung gestellte Energiemenge bis 2020 jährlich um 1,5 Prozent reduzieren müssen. Der VAA kritisiert diese Regelung, weil mit solchen absoluten Energiesparzielen auch die Produktion der chemischen Industrie begrenzt oder sogar reduziert werden könnte. „Die Energieeffizienz in der deutschen Chemie hat bereits einen hohen Grad erreicht. Es kann nicht sein, dass durch die Richtlinie Produktionskapazitäten in Länder außerhalb Europas verlagert werden und dadurch letztlich der globale Klimaschutz geschwächt wird“, so Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch.

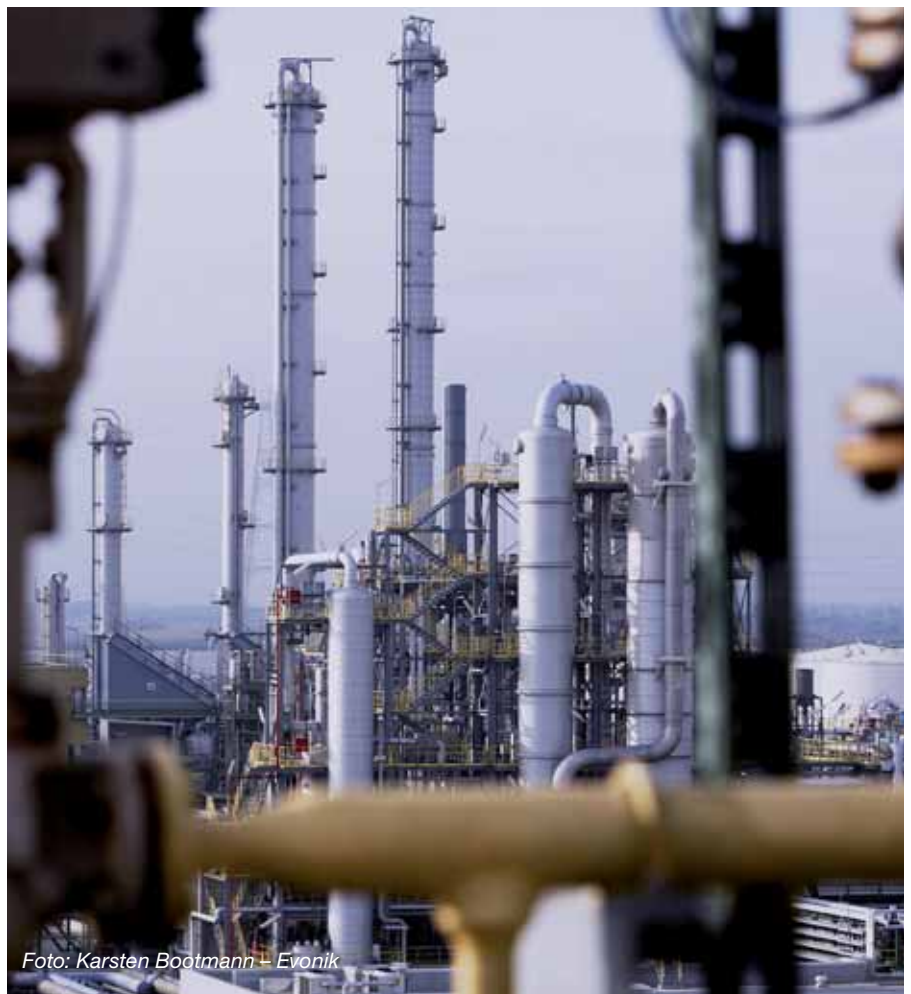


Foto: Karsten Bootmann – Evonik

MANAGER MONITOR-UMFRAGE

# Wer will heute noch Chef werden?

Überlange Arbeitszeiten, eine wachsende Arbeitsverdichtung und vermehrte Fälle von Burnout – diese Themen ziehen sich wie ein roter Faden durch die Karriererubriken der Wirtschaftspresse.



Karriere ja, aber hierarchischer Aufstieg nicht um jeden Preis. Foto: iStockphoto

Die provokante Frage „Wer will heute noch Chef werden?“ stand daher am Anfang einer Kooperationsanfrage des manager magazins an das Führungskräfte Institut (FKI). Sie mündete in eine Umfrage unter den 1.000 Mitgliedern des Manager Monitor-Panels über Karriereorientierungen und alternative Karrierewege.

Das zentrale Ergebnis: Ein hierarchischer Aufstieg ist für viele Führungskräfte nicht mehr das zentrale Karriereziel. Die Mehrheit räumt einer Fachkarriere den Vorrang ein. Parallel dazu wächst der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben.

Letzteres ist nicht allein der Fall für die etablierte Manager-Generation (Alter

50 plus), deren Ziel in einer Konsolidierung des beruflich Erreichten besteht. Der Wunsch nach Work-Life-Balance ist auch bei jüngeren Führungskräften erstaunlich stark ausgeprägt.

Die Ergebnisse liefern interessante Belege für die in der Management-Literatur populäre These einer veränderten Werterhaltung der so genannten Generation Y. Jüngere Arbeitnehmer (Geburtsjahrgänge ab 1980), so die Theorie, seien anders als früher nicht mehr bereit, überlange Arbeitszeiten als unvermeidlichen Preis für einen gelungenen beruflichen Einstieg in ein erfolgreiches Arbeitsleben widerspruchslos hinzunehmen.

75 Prozent der Umfrageteilnehmer haben selbst Führungsverantwortung. Von

ihnen streben 54 Prozent unverändert eine Position mit mehr Budget- oder Mitarbeiterverantwortung an.

Eine angebotene Führungsposition abzulehnen, ist trotzdem noch kein gangbarer Weg. Lediglich 25 Prozent der Befragten geben an, dies schon einmal getan zu haben. Als Begründung dafür nannten 46 Prozent den „erhöhten zeitlichen Aufwand“ oder den Wunsch nach mehr Zeit für Familie und Privatleben und 41 Prozent den „höheren Druck“. Den höchsten Wert erzielte aber die Antwortkategorie „zu viel Machtspielchen“, also Motive, die auf firmenpolitische oder zwischenmenschliche Schwierigkeiten sowie auf einen mit zunehmender Hierarchie-Ebene wachsenden Konkurrenzdruck hinweisen.

Eine weitere Frage zielte auf grundlegende Werteinstellungen von Führungskräften und auf eine Bewertung ihrer aktuellen Tätigkeit. Die Ergebnisse fielen differenziert aus (Grafik 1):

Die Grundeinstellung zum Beruf scheint danach zu stimmen. Fast alle Befragten geben an, dass es Spaß mache, in Führungspositionen etwas zu bewegen. Führungskräfte üben ihren Beruf also gern aus. Sie offenbaren dabei ein aufgeklärtes, vom Teamgedanken geprägtes Verständnis von Führung. Das Leitbild einer vorwiegend durch „Härte“ geprägten Führungskraft hat offenbar ausgedient.

Die Befragten haben auch ein gewachsenes Bewusstsein für den persönlichen Preis einer Karriere: Fast alle geben an, der Druck, unter dem sie stehen, sei größer geworden. 72 Prozent beklagen abweichende Handlungsspielräume.

Diese Empfindungen bleiben nicht ohne Einfluss auf grundlegende Einstellungen zum Thema Karriere.

■ Nur noch 26 Prozent sehen einen hierarchischen Aufstieg als ihr oberstes Karriereziel an.

■ 83 Prozent konzentrieren sich stattdessen stärker auf ihre fachliche Verantwortung.

■ Nur 26 Prozent räumen ein, der Beruf habe auch gegenüber Familie und Privatleben oberste Priorität. Dieser Wert mag angesichts bekannt langer Arbeitszeiten von Führungskräften erstaunen. Allerdings geben in einer weiteren Frage immerhin zwei Drittel an, ihr Wille, sich mehr Zeit für Familie und Privatleben zu nehmen, habe sich in den letzten fünf Jahren erhöht.

Im letzten Teil der Umfrage wurden die Umfrageteilnehmer noch um eine Einschätzung über die Generation der Berufseinsteiger gebeten, also über die Angehörigen der eingangs erwähnten „Generation Y“.

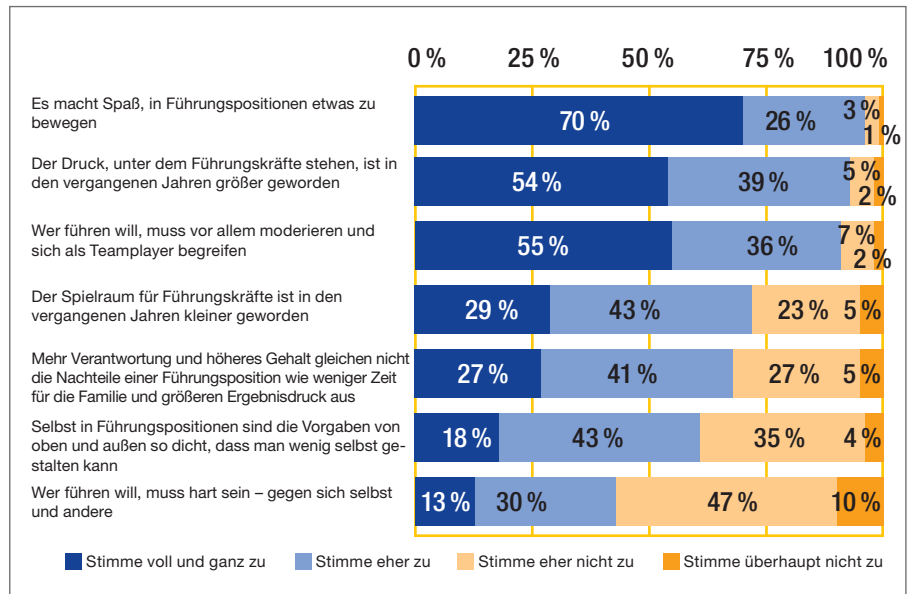
80 Prozent erkennen einen im Vergleich zu früheren Generationen stärker ausgeprägten Wunsch nach Work-Life-

Balance und 66 Prozent eine schwächere Bereitschaft, berufliche über private Interessen zu stellen.

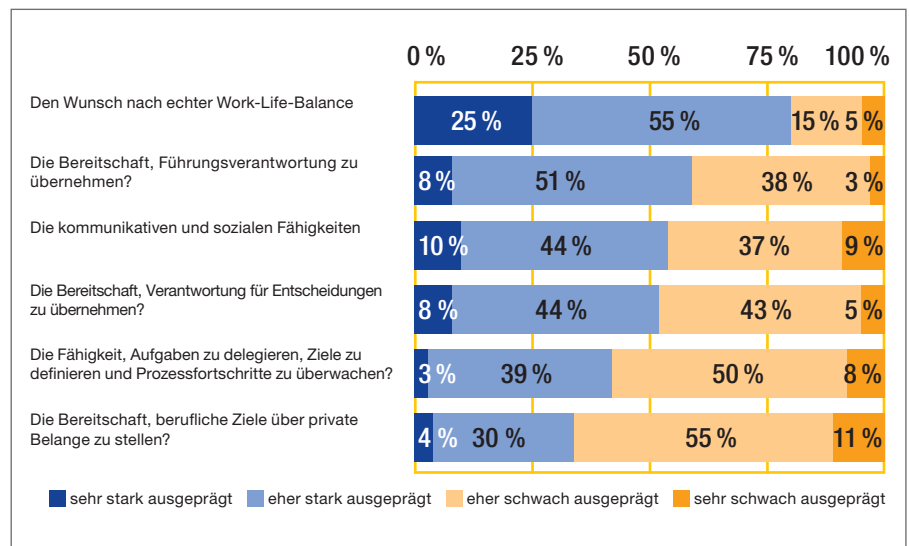
Ob die älteren Führungskräfte diese Einstellung, die sie selbst mehrheitlich teilen, auch ihren jüngeren Kollegen vorbehaltlos zubilligen, ist unklar. Die weiteren Umfrageergebnisse lassen aber zumindest eine gewisse Skepsis erkennen. Immerhin 58 Prozent der älteren Befragten sind der Auffassung, die Fähigkeit zu delegieren und Prozessfortschritte zu

überwachen, sei bei ihren jungen Kollegen schwächer ausgeprägt als bei vorherigen Altersgruppen. Bei der Beurteilung der „kommunikativen und sozialen Fähigkeit“ und bei der „Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen“ hält sich die Zahl derer, welche die heutige Generation von Berufseinsteigern für stärker oder für schwächer als frühere hält, ungefähr die Waage.

Vollständige Auswertung unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de)



Antworten auf die Frage „Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Thema Führung?“



Antworten auf die Frage „Wie beurteilen Sie bei Berufseinsteigern die folgenden karriere-relevanten Merkmale?“



KOMMENTAR DR. WOLFGANG BRUCKMANN, PRÄSIDENT

## Risiken beherrschen

Der EU-Gipfel von Ende Juni war als Wendepunkt angekündigt worden. Die Nervosität auch an den Börsen war entsprechend groß. Nachdem im Vorfeld unsere Bundeskanzlerin markige Worte gewählt hatte, um die Nation davon zu überzeugen, dass sie die Ersparnisse der Deutschen nicht zur Rettung des Euro opfern werde, herrscht nun eine gewisse Katerstimmung. Es scheint als habe der Kompromiss den Weg zu einer Vergemeinschaftung der Schulden und zu einer Transferunion weiter geebnet. Darauf deuten auch die jüngsten Reaktionen der Finanzmärkte auf negative Nachrichten aus Spanien und Griechenland hin.



Dr. Wolfgang Bruckmann

Tatsächlich müssen die Ergebnisse des Gipfels mit etwas Abstand genau unter die Lupe genommen werden. Wer eine Weigerung, den Mittelmeerstaaten unter die Arme zu greifen, für eine realistische Option gehalten hat, muss sich Naivität vorhalten lassen. Durch den Euro und den bisherigen Verlauf der Finanzkrise sind wir bereits so stark voneinander abhängig und miteinander verwoben, dass ein Auseinanderbrechen der Euro-Zone mit unabsehbaren ökonomischen Folgen für unser Land verbunden wäre. Es war daher klar, dass Angela Merkel auch Kompromisse würde eingehen müssen. Insofern hatte sie nur die Möglichkeit, von vielen problematischen Alternativen die am wenigsten problematische zu unterstützen.

Unter diesen Vorzeichen, so glaube ich, wird unsere Kanzlerin auf lange Sicht zu den Gewinnern des Gipfels gehören. Sie hat für die nicht mehr abwendbare Einstandspflicht der Deutschen ein Maximum an Gegenleistungen und Kontrollrechten heraus verhandelt. Sie vertritt als einzige in der EU konsequent eine Politik, die nicht allein auf höhere Defizite setzt, sondern die nach Kräften versucht, die zu Grunde liegenden Probleme anzugehen.

Ich befürchte aber auch, dass unser Land sich nicht auf Dauer weiter von der verheerenden Wirtschaftslage in Europa abkoppeln kann. Eine gute Binnenkonjunktur und Exporterfolge auf dem Weltmarkt werden nicht die Auswirkungen der Krise in den anderen EU-Staaten kompensieren können. Wir können auf Dauer die von uns politisch verlangte und erwartete wirtschaftliche Belastung nicht schultern, Europa und wir selbst müssen froh sein, wenn wir ohne Schaden zu nehmen die Zahlungen leisten können, zu denen wir uns bisher bereits bereit erklärt haben.

Es ist daher Aufgabe von Führungskräften in Politik und Wirtschaft, bereits jetzt die richtige Richtung in Europa durchzusetzen: Mehr Wettbewerbsfähigkeit durch Haushaltskonsolidierung, rechtliche und strukturelle Reformen im öffentlichen Sektor und eine Produktivitätssteigerung in der Wirtschaft. Es steht derzeit unser aller wirtschaftliche Zukunft auf dem Spiel. In Deutschland und in Europa.

Herzlichst Ihr

Wolfgang Bruckmann

ULA-INTERN

## „managerSeminare“ kostenlos lesen

Eine neue Vereinbarung zwischen dem Deutschen Führungskräfteverband ULA und managerSeminare, dem führenden Weiterbildungsportal für Führungskräfte, verschafft den rund 50.000 Mitgliedern aus dem ULA-Verbändenetzwerk wertvolle Vorteile. Alle Mitglieder erhalten die Möglichkeit, die monatlich erscheinende Fachzeitschrift managerSeminare kostenlos als e-Paper zu lesen. Voraussetzungen hierfür ist die Registrierung im neu eingerichteten Qualifizierungsportal unter [www.ula.de/ms\\_newsletter](http://www.ula.de/ms_newsletter)

Das Magazin managerSeminare veröffentlicht Fachbeiträge zu den Themen Management, Personalentwicklung und Weiterbildung. Weitere Inhalte sind Bewerbungstipps und Kurzrezensionen aktueller Management-Titel. Jede Ausgabe enthält auch einen umfangreichen Seminkalender sowie Portraits der Veranstalter. Nach Ihrer Registrierung erhalten Sie einmal monatlich eine Benachrichtigungsmail über das Erscheinen der neuen Ausgabe von managerSeminare. Über eine Inhaltsübersicht mit eingebetteten Links gelangen Sie direkt zu den Volltexten der Fachbeiträge sowie zu den Seiten mit den Veranstaltungshinweisen.

Registrierte Mitglieder können außerdem die Printversion zu einem Sonderpreis (4,90 Euro pro Ausgabe an Stelle des regulären Kioskpreises von 9,80 Euro) abonnieren.





NOTIZEN AUS BERLIN

# In der Warteschleife

*Die voraussichtlich Begünstigten mehrerer Reformen müssen sich in Geduld üben. Ihre Kritiker freuen sich über den gewonnenen Aufschub. Foto: Tommy Weiss – Pixelio*

Wichtige Gesetzgebungsverfahren in den Bereichen Steuern, Rente und Familienpolitik sind vor der parlamentarischen Sommerpause ins Stocken geraten. Ein Inkrafttreten dieser Reformen noch zum 1. Januar 2013 ist damit nahezu ausgeschlossen.

## Rentenreform

Die parlamentarischen Beratungen zur Rentenreform haben noch nicht begonnen. Un- eins ist sich die Koalition insbesondere über die „Zuschussrente“. Sie soll Personen, die langjährig im Niedriglohnbereich beschäftigt waren und in angemessenem Umfang Eigenvorsorge betrieben haben, ein Mindestrentenniveau in Höhe von circa 850 Euro garantieren. Die Aufstockung soll überwiegend aus Beitragsmitteln erfolgen. Hieran hat der Deutsche Führungskräfteverband ULA heftige Kritik geübt. Eine Umverteilung wie im Steuerrecht darf in der gesetzlichen Rentenversicherung nicht stattfinden. Staatliche Leistungen im Alter, die nicht auf vorheriger Beitragszahlung beruhen, sollten ausschließlich aus Steuermitteln finanziert werden. Umstritten ist zwischen den Koalitionsparteien auch die Ausgestaltung einer neuen Pflicht zur Altersvorsorge für Selbstständige, die bis heute weder in der gesetzlichen Rentenversicherung noch in einem berufsständischen Versorgungswerk abgesichert sind. Von der Verzögerung ist außerdem ein Vorhaben betroffen, das der Deutsche Führungskräfteverband ULA stark befürwortet: Die Zuverdienstmöglichkeiten für Bezieher einer vorgezogenen Altersrente sollen nach dem Willen der Regierung deutlich angehoben werden. Derzeit drohen noch ab einem Nebeneinkommen von 400 Euro oder mehr deutliche Rentenabschläge bis zum kompletten Verlust des Rentenanspruchs.

## Steuern

Das „Gesetz zum Abbau der kalten Progression“ war im Mai im Bundesrat gescheitert. Die Beratungen im Vermittlungsausschuss blieben bis Ende Juni ohne Ergebnis. Mehrere Steuererleichterungen werden damit erneut auf unbestimmte Zeit verschoben. Dazu zählt die Anhebung des Grundfreibetrags in zwei Stufen von 8.004 Euro auf 8.130 Euro (ab 01.01.2013) beziehungsweise auf 8.354 Euro (ab 01.01.2014). Auch das Vorhaben, den Steuertarif in zwei Schritten um 4,4 Prozent anzuheben und in Zukunft regelmäßig eine Inflationsanpassung zu prüfen, bleibt somit in der Schwebe. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA kritisiert seit Langem schleichende Steuererhöhungen durch die kalte Progression. Er appelliert daher an die Kritiker des Gesetzes im Bundesrat, im Herbst den Weg für diese überfällige Reform frei zu machen.

## Betreuungsgeld

Durch eine in den Medien viel beachtete Abstimmungsphase im Deutschen Bundestag können auch die Ausschussberatungen über das Betreuungsgeld erst im Herbst beginnen. Bei einer parallelen Behandlung von Rentenreform und Betreuungsgeld bleiben politische „Paketlösungen“ im Bereich des Möglichen. Dazu zählt etwa die Verknüpfung des Betreuungsgelds mit einer

Aufstockung der gesetzlichen Rentenansprüche von Eltern (siehe Juni-Ausgabe). Der Deutsche Führungskräfteverband ULA lehnt beide Vorschläge ab. Er fordert angesichts der unvermeidlichen Haushaltskonsolidierung die Bundesregierung dazu auf, die Prioritäten bei Sozialleistungen richtig zu setzen. Ein quantitativer Ausbau des Betreuungsangebots ist notwendig, um eine echte Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Eltern kleiner Kinder zu schaffen. Hohe Qualitätsstandards müssen dabei sicherstellen, dass eine schnelle Rückkehr junger Eltern in den Beruf nicht auf Kosten der Entwicklung der Kinder geht und dass die Betreuungseinrichtungen ihrer Aufgabe als frühkindliche Bildungseinrichtungen gerecht werden können.

### **Berichtigung des Artikels in der Juni-Ausgabe**

Ende Mai 2012, kurz nach Redaktionsschluss der Juni-Ausgabe der ULA Nachrichten, wurde der Beschluss über das „Gesetz zur Anerkennung der Lebensleistung in der gesetzlichen Rentenversicherung“ kurzfristig von der Tagesordnung des Bundeskabinetts abgesetzt. Anders als in der letzten Ausgabe berichtet, haben daher die parlamentarischen Beratungen zu diesem Gesetz noch nicht begonnen.

EUROPA

# Europäische Führungskräfte mit neuer Spitze

Mit Annika Elias ist erstmals eine Frau zur Präsidentin des Europäischen Führungskräfteverbandes CEC – European Managers gewählt worden. An der Spitze der CEC repräsentiert die Schwedin rund 1,5 Millionen Führungskräfte in ganz Europa. Neben Elias sind auf dem CEC-Kongress in Berlin Luigi Caprioglio aus Italien, Juan Zurriarain aus Spanien und der Hauptgeschäftsführer des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA Ludger Ramme in den CEC-Vorstand gewählt worden.



Das neue Führungsteam der CEC – European Managers (v. l. n. r.): Juan Zurriarain (Spanien), Luigi Caprioglio (Italien), Annika Elias (Schweden), Ludger Ramme (ULA-Hauptgeschäftsführer). Foto: CEC

In ihrer Antrittsrede auf dem im Dreijahresrhythmus stattfindenden Kongress stellte Elias die Herausforderungen für ihre Amtszeit heraus: „Europa durchlebt schwierige Zeiten. Der Bedarf an guter Führung ist in der Politik, in den Unternehmen und im öffentlichen Sektor größer als je zuvor.“ Ohne die besten Manager und Führungskräfte seien weder Unternehmen wettbewerbsfähig noch effektiv, betonte die neue CEC-Präsidentin weiter, noch könne ein Land vorankommen. Doch auch die Manager selbst stünden unter enormem Druck und bräuchten eine Organisation, die für sie einstehe und ihre Angelegenheiten und Themen ins Zentrum des sozialen Dialogs in Europa rücke: „Deshalb ist die CEC so wichtig wie nie!“ ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme begrüßt den von der Präsidentin ausgerufenen Kurs: „Gerade in Zeiten der dramatisch ausufernden Schuldenkrise brauchen Führungskräfte eine klare Orientierung.“ Schließlich übernehmen die Manager und leitenden Angestellten tagtäglich große Verantwortung in ihren Unternehmen, erläutert Ramme. „Als Bindeglied zwischen Top-Management und Belegschaft spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.“

## Forschungsprojekt mit der Universität Oxford

Zeitgleich mit dem satzungsmäßigen Kongress fand auch eine zweitägige Fachkonferenz statt. Sie stand unter dem Motto: Führungskräfte und der Europäische Arbeitsmarkt – dem demografischen Wandel durch aktives Altern begegnen. Dass die zunehmende Alterung der Erwerbstätigen in Europa eine zentrale Herausforderung im globalen Wettbewerb darstellt, ist schon seit Langem bekannt. Erstaunlich ist aber das Fehlen detaillierter Erkenntnisse darüber, wie die Situation auf dem Arbeitsmarktsegment für Fach- und Führungskräfte im Detail aussieht und welche Unterschiede es in der Betroffenheit einzelner Mitgliedsstaaten gibt.

Aus diesem Grund hat die CEC eine Studie bei dem an der renommierten Oxford-Universität angesiedelten Ageing Institute in Auftrag gegeben. Diese nimmt die Situation in fünf Mitgliedsstaaten unter die Lupe: Deutschland, Frankreich, Italien, Schweden und Großbritannien. Dr. George Leeson, Co-Direktor des Instituts und Leiter der Studie, präsentierte auf dem Kongress erste Ergebnisse. Die

se fielen insbesondere für Deutschland beunruhigend aus.

Durch den kombinierten Effekt von Alterung und noch relativ hohen Geburtenraten können Frankreich, Großbritannien und Schweden bis 2040 sogar mit einer wachsenden Bevölkerungszahl rechnen. Italien muss mit einem leichten, Deutschland einem deutlichen Bevölkerungsrückgang (von 82,3 auf 77,3 Millionen) rechnen. Der allgemeine Arbeitsmarkt und der spezielle für Fach- und Führungskräfte sind davon in besonderem Umfang betroffen. Während die anderen vier Mitgliedsstaaten mit annähernd konstanten oder sogar leicht zunehmenden Beschäftigtenzahlen rechnen können, drohen der deutschen Wirtschaft hohe Verluste an Erwerbspersonen. Bei der Zahl der Fach- und Führungskräfte prognostiziert Leeson einen Rückgang von 6,1 auf 4,8 Millionen.

Detailliertere Erkenntnisse, aus denen sich auch konkrete Handlungsempfehlungen an Politik und Unternehmen ableiten lassen, werden für 2013 erwartet. Die bisherigen Erkenntnisse (in Form der Vortragsfolien) können unter [www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org) im Bereich „CEC Conferences“ abgerufen werden.

GESUNDHEIT

# Eher Reförmchen als Reform

Steigende Beiträge in der gesetzlichen Pflegeversicherung, höhere Leistungen für Pflegebedürftige mit Demenzerkrankungen und 60 Euro Zuschuss im Jahr bei neuen Abschlüssen von Pfl egetagegeldversicherungen. Dies sind die wichtigsten Eckpunkte der Pflegereform, die vor der Sommerpause im Deutschen Bundestag verabschiedet wurde.

Die Reform war mit Spannung erwartet worden. Schließlich stehen der Pflegeversicherung große Herausforderungen bevor. Schätzungen der Bundesregierung zufolge wird die Zahl der Pflegebedürftigen in den nächsten 40 Jahren von derzeit 2,3 auf 4,5 Millionen steigen. Noch stärker fällt der Anstieg bei Pflegebedürftigen mit Demenzerkrankungen aus. Ihre Zahl soll von 1,1 auf 2,5 Millionen steigen. Die Zahl der

Beitragszahler pro Pflegebedürftigem sinkt derweil von 21 auf 8. Der Bundesrat muss dem Gesetz zur Neuausrichtung der Pflegeversicherung nicht zustimmen. Es wird damit ab 1. Januar 2013 in Kraft treten.

Aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA gehen – gemessen an der Dimension der Herausforderung – die jetzt beschlossenen Reformen zwar in

die richtige Richtung, bleiben aber hinter den Erfordernissen zurück – und dies in gleich mehrfacher Hinsicht.

## Beitragserhöhung

Der Beitragssatz steigt um 0,1 Prozentpunkte. Er beträgt ab dem 1. Januar 2013 2,05 Prozent für Versicherte mit Kindern. Vor dem 1. Januar 1940 geborene Versicherte beziehungsweise kinderlose, nach dem Stichtag geborene Versicherte zahlen 2,3 Prozent. Das demografiefanfällige Umlagesystem wird damit weiter gestärkt.

## Zuschüsse für Pfl egetagegeldversicherungen

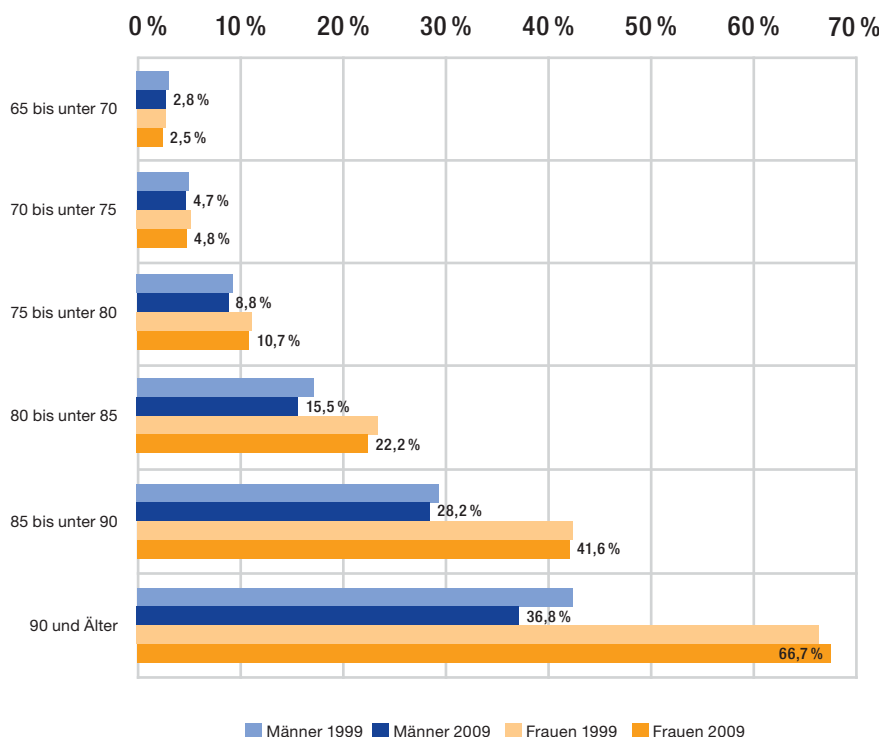
Der im Koalitionsvertrag angekündigte Aufbau einer kapitalgedeckten Säule der Pflegeversicherung fällt äußerst bescheiden aus. Ab 2013 wird eine Pflegezusatzversi-

Statistiken zur Pflegebedürftigkeit offenbaren interessante Fakten:

- 1) Ab einem Alter von 70 Jahren sind Frauen häufiger als Männer pflegebedürftig.
- 2) Das individuelle Risiko einer Pflegebedürftigkeit im Alter x lag im Jahr 2009 niedriger als 10 Jahre zuvor (einzige Ausnahme: Frauen über 90 Jahre). Dies stützt die These eines „gesünderen Alterns“.
- 3) Bei besonders hochaltrigen Menschen (über 95) sinkt sogar wieder das Risiko der Pflegebedürftigkeit (Zahlen für 2009 liegen noch nicht vor).

Quelle: Statistisches Bundesamt, zitiert nach [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de), (eigene Darstellung).

Anteil der Pflegebedürftigen nach Lebensalter





*Die Pflegereform der Bundesregierung hat nur wenig Zustimmung gefunden, auch nicht beim Deutschen Führungskräfteverband ULA. Immerhin: Einige Maßnahmen weisen in die richtige Richtung.  
Foto: Techniker Krankenkasse*

cherung mit 5 Euro pro Monat bezuschusst, sofern sie für eine vollstationäre Pflege in Pflegestufe 3 eine Geldleistung von mindestens 600 Euro pro Monat vorsieht. Um die für viele Versicherte bestehende Vorsorge-lücke zu schließen, empfehlen sich in vielen Fällen sogar höhere Leistungen. Der Höchstsatz der gesetzlichen Pflegeversicherung beläuft sich in Pflegestufe 3 auf derzeit 1.918 Euro. Die Kosten einer vollstationären Pflege in Pflegestufe 3 betragen mindestens 3.500 Euro pro Monat. Je nach Höhe der Altersrente(n) der Betroffenen verbleibt also auch unter Berücksichtigung des Pflegegelds noch eine Sicherungslücke.

Der von der Regierung gewählte Ansatz, Risikoversicherungen finanziell zu fördern, ist aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA grundsätzlich die richtige Wahl. Angesichts der Schuldenkrise wäre die Bildung eines kollektiven Kapitalstocks ein unverantwortliches politisches Risiko. Ein individuelles Zwangssparen für eine Pflegebedürftigkeit, die bei vielen Menschen aber gar nicht eintritt, wäre ebenfalls nicht sinnvoll (vgl. Abbildung). Allerdings ist zu befürchten, dass eine Förderung in Höhe von lediglich 60 Euro pro Jahr kaum geeignet ist, Bürger in großer Zahl zu mehr privater Vorsorge bewegen.

Wirksamer als der Zuschuss könnten aber die niedrigeren Hürden für einen Vertragsabschluss sein: Künftig wird es für jeden Bürger einen Rechtsanspruch auf einen

Vertragsabschluss geben. Risikozuschläge und Leistungsausschlüsse sind verboten. Auf eine aufwendige Zertifizierung wie bei der Riester-Rente wurde zwar verzichtet, aber der Gesetzentwurf enthält einen den an den Verband der privaten Krankenversicherungsunternehmen gerichteten Auftrag zur Erstellung von Musterverträgen. Diese sollen die Vergleichbarkeit der Angebote verbessern. Als Schutz vor einem Massenansturm von Versicherten mit absehbarem Pflegebedarf dürfen Versicherungsunternehmen eine Wartezeit bis zur ersten Leistung von bis zu fünf Jahren verlangen. Trotzdem werden die Verträge der neuen Generation mit Blick auf die hohen sozialpolitischen Standards teurer sein als Altverträge. Versicherte in alten Tarifen werden demgegenüber nicht in den Genuss der staatlichen Förderung kommen.

### Leistungsverbesserungen

Die Koalition hat die Zunahme von Demenzerkrankungen zutreffend als zentrale Herausforderung der Pflegeversicherung erkannt. Sie reagiert hierauf mit Leistungsverbesserungen. Diese sind aber von Anfang an nur als Übergangslösung konzipiert. Eigentlich hätte schon mit der jetzt verabschiedeten Reform der Begriff der Pflegebedürftigkeit genauer definiert werden sollen. Aus der neuen Definition wäre dann ein grundlegend neuer Leistungskatalog abgeleitet worden. Dieses Vorhaben wurde aber vertagt und die fachlichen Vor-

arbeiten an eine Expertenkommission übertragen. Deren Ergebnisse werden erst kurz vor dem Ende der Legislaturperiode vorliegen, vermutlich also zu spät für eine zweite Pflegereform noch vor den Wahlen.

Daher werden mit dieser Reform Leistungen nur punktuell erhöht – „in Vorgriff“ auf die noch ausstehende große Reform, wie es ganz offiziell heißt.

■ In „Pflegestufe Null“ (für Personen ohne erhebliche gesundheitliche Einschränkungen, die aber der Betreuung und Beaufsichtigung bedürfen) gibt es künftig einen Anspruch auf Pflegegeld für die Pflegepersonen (maximal 120 Euro pro Monat) sowie auf Pflegesachleistungen (maximal 225 Euro pro Monat).

■ Für die Pflege von Demenzpatienten in den Pflegestufen 1 bzw. 2 gibt es ab 2013 Zuschläge zum Pflegegeld (70 bzw. 85 Euro) sowie zu den Zuschüssen für Pflegesachleistungen (235 bzw. 150 Euro).

■ Die Höhe aller übrigen Leistungen, insbesondere diejenigen für die Pflegestufe 3 sowie die bisher schon gewährten pauschalen Zuschüsse für die Kosten der Betreuung und Beaufsichtigung von Demenzpatienten, bleiben unverändert.

■ Neu ist hingegen ein Zuschuss für die Bewohner so genannter Pflege-Wohngruppen in Höhe von monatlich bis zu 200 Euro pro Person.



Foto: Henry Schmitt – Fotolia

## MANAGEMENT

# Mit Sicherheit Karriere machen!



In mehreren Führungskräfte-seminaren im Herbst 2012 sind noch Plätze frei.

Weitere Informationen und Anmeldung unter [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Stilvoll zum Erfolg

Die eigene Persönlichkeit gekonnt einsetzen, um Geschäftsziele noch effektiver zu erreichen: Das Seminar "Stilvoll zum Erfolg" zeigt, wie die vier „Türöffner zum Erfolg“ – Rhetorik, Dialektik, Etikette und Kleidung – auf andere Menschen wirken und wie die eigene Körpersprache gezielt genutzt werden kann.

■ Das Seminar richtet sich an Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die erfolgreicher und überzeugender vor Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden auftreten wollen.

### **Datum und Ort: 11. Oktober 2012 in München**

Referent: Peter A. Worel. Peter Worel ist seit über 20 Jahren als Trainer und Speaker tätig und sammelte in leitender Position einer deutschen Großbank branchenübergreifende Erfahrungen.

## Besprechungen leiten und moderieren

Wenn Führungskräfte Besprechungen ergebnisorientiert leiten und Austauschseinheiten professionell moderieren, wirkt sich dies nicht nur positiv auf die Arbeitsergebnisse aus, sondern beeinflusst auch die Team- und Gruppendynamik günstig.

■ Im Seminar "Besprechungen leiten und moderieren" sind die wichtigsten Tipps dafür zusammengetragen. Es richtet sich an Führungskräfte aller Führungsebenen.

### **Datum und Ort: 30. August in Köln**

Referentin: Bettina Hahn, Diplom-Psychologin und seit 1996 als freiberufliche Trainee & Supervisorin tätig.

## Einführung in Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen

Den Teilnehmern werden Grundlagen für das Lesen und Verstehen des Jahresabschlusses vermittelt. Dabei werden einzelne Positionen der Bilanz- sowie der Gewinn- und Verlustrechnung inhaltlich erläutert und deren Analyse anhand typischer Kennzahlen (zum Beispiel EK-Quote, Anlagendeckung, Umsatzrentabilität, Cashflow) veranschaulicht.

■ Die kompakte Halbtagsveranstaltung richtet sich an Führungskräfte, die in ihrer Funktion ein Grundverständnis für den Jahresabschluss, seine Aussagen und seine Analyse benötigen, diese Kenntnisse jedoch aufgrund eines fehlenden kaufmännischen Ausbildungshintergrunds nicht haben.

### **Datum und Ort: 18. Oktober 2012 in Köln**

Referent: Dr. Aljoscha Schaffer ist Partner bei Keiper & Co. KG, Mannheim. 2000 wurde er zum Steuerberater bestellt. Außerdem ist er als Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Ludwigshafen sowie als Referent des Bilanz-Instituts Heidelberg tätig.

## VERORDNUNGSENTWURF ZUM EU-ARBEITSKAMPFRECHT

## Gelbe Karte für Brüssel

Die nationalen Parlamente hecheln den in langen Brüsseler Nächten gefassten Beschlüssen ihrer Regierungschefs zu diversen Eurorettungsakten dienstfertig hinterher: Dennoch haben sie es geschafft, der EU-Kommission beim Arbeitskampfrecht und der Tarifautonomie die gelbe Karte zu zeigen. Subsidiaritätsrüge nennt sich das Stopp-Instrument, mit dem sie einen Verordnungsentwurf zum Arbeitskampfrecht vorerst zum Stillstand gebracht haben.

Die Subsidiaritätsrüge gibt es noch nicht lange; erst seit dem Inkrafttreten des Lisabonner Vertrags. Wenn zumindest ein Drittel der Parlamente in den Mitgliedstaaten sagt, die EU gehe mit einem Gesetzesvorhaben über ihre Kompetenzen hinaus, muss der Vorschlag überprüft werden.

Das ist der Europäischen Kommission bei der sogenannten Monti-II-Verordnung passiert. Sie ist nach dem heutigen italienischen Regierungschef und ehemaligen EU-Kommissar Mario Monti benannt. Mit dem im März 2012 vorgelegten Verordnungsentwurf versprach die Kommission, Rechtsunsicherheiten im Bereich des Arbeitskampfrechts zu beheben. Sie waren nach zwei Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zu Arbeitskämpfen mit grenzüberschreitendem Bezug aufgetaucht.

Hintergrund der sogenannten Viking-Entscheidung (Rs. C-438/05) war das Ausflaggen eines an finnische Tarifverträge gebundenen Schiffes nach Estland, um die Besatzung zu niedrigeren estnischen Löhnen zu beschäftigen. Hier entschied das Gericht, dass beim Aufeinanderprallen der Niederlassungsfreiheit des Reeders mit dem auch in Europa anzuerkennenden Grundrecht auf kollektive Maßnahmen der finnischen Seearbeitergewerkschaft (FSU), die europäische Tarifautonomie nur in den durch die vier europäischen Grundfreiheiten bestimmten Grenzen der Angemessenheit gilt.

Im Laval-Fall (Rs. C-341/05) sollten lettische Bauarbeitnehmer durch ein lettisches Unternehmen zu lettischen Arbeitsbedingungen auf einer Baustelle in Schweden beschäftigt werden. Erneut entschied der EuGH, dass die Tarifauto-



*Gelbe Karte für die EU-Kommission: Die nationalen europäischen Parlamente haben einen Verordnungsentwurf zum Arbeitskampfrecht per Subsidiaritätsrüge vorerst zum Stopp gebracht. Foto: SportG – Fotolia*

nomie im Zweifel nach Maßgabe der Dienstleistungsfreiheit des Bauunternehmens anzuwenden sei. Im ersten Fall ging es um eine Streikdrohung, im zweiten Fall um einen Boykott, jeweils mit dem Ziel, das bestehende Lohnniveau gegen Unternehmensentscheidungen zu verteidigen, die allein zum Zweck der Lohnkostenreduzierung getroffen wurden.

Die Urteile sorgten für Irritationen. Wie konnte der EuGH die vier Grundfrei-

heiten derart der Tarifautonomie voranstellen, da doch der EU gerade die Kompetenz für die Regelung der Arbeitsbeziehungen fehlt? Müssen jetzt Gewerkschaften jedes Mal, wenn transnationale Standortverlagerungen international tätiger Konzerne im Raum stehen, hohe Schadensersatzforderungen fürchten und zum Mittel des Arbeitskampfes greifen? Oder umgekehrt betrachtet: Können sich Unternehmen nunmehr besser vor Streiks schützen?

Mit der Monti-II-Verordnung sollte klargestellt werden, dass die europäischen Grundrechte, zu denen das Recht auf kollektive Maßnahmen gehört – sprich: Streik – nicht nachrangig gelten. Die Grundfreiheiten haben nicht immer Vorrang. Allerdings sieht der Vorschlag auch Vorschriften zu Streitbeilegungsverfahren und Warnmechanismen vor. So sollten Staaten verpflichtet werden, die Europäische Kommission vor solchen Arbeitskämpfen zu warnen, welche die effiziente Ausübung der Niederlassungs- oder Dienstleistungsfreiheit berühren und das ordnungsgemäße Funktionieren des Binnenmarktes schwerwiegend beeinträchtigen oder ernsthafte soziale Unruhen hervorrufen.

Dahinter vermuteten große Industriegewerkschaften den Einstieg in Gewerkschaftskontrolle und Tarifzensur und haben gegen das Vorhaben mobilisiert. Ihre Forderung lautet, dass in einem Protokoll des sozialen Fortschritts das Verhältnis der Grundfreiheiten zu den Grundrechten grundsätzlich geklärt wird. Außerdem verlangt der Europäische Gewerkschaftsbund die Schaffung einer eigenen Sozialkammer am EuGH. Die Arbeitgeberverbände sehen in diesem Feld keinen Regelungsbedarf.

Foto: CFE-CGC Chimie



Dr. Philippe Jaeger

ist Vorsitzender des Verbandes CFE-CGC Chimie. Der Ingenieur und diplomierte Chemiker arbeitet bei Rhodia. Jaeger ist Mitglied im Comité Directeur des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA.

# „Hauen<sup>und</sup> Stechen verhindern“

Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahren eines der Hauptthemen für die hochspezialisierte chemische Industrie in Europa sein. Aktives Altern und nachhaltiges Age Management sind deshalb die große Herausforderung, um dessen negativen Auswirkungen effektiv entgegenzuwirken. Die europäischen Spitzenverbände der chemischen Industrie begegnen dieser Herausforderung im gemeinsamen sozialen Dialog. Dazu im Interview: FECCIA-Präsident Dr. Roland Leroux und Dr. Philippe Jaeger, Präsident des französischen Chemieführungskräfteverbandes CFE-CGC Chimie.

**VAA Magazin:** Die Europäische Union hat 2012 zum Europäischen Jahr für Aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen ausgerufen. Warum ist dieses Thema für die chemische Industrie so wichtig?

**Jaeger:** Bis zum Jahr 2030 wird sich die Zahl der über 55-jährigen Arbeitnehmer in der chemischen Industrie in Frankreich und Deutschland im Vergleich zu heute nahezu verdoppeln. Deshalb müssen wir überlegen, wie wir die Beschäftigungsquote Älterer steigern und gleichzeitig dafür sorgen können, ihr Wissen und ihre Erfahrung an die Jüngeren weiterzugeben, die sich proportional in der Unterzahl befinden werden. Die chemische Industrie muss geeignete Strategien in der Arbeitsorganisation entwickeln, um den negativen Auswirkungen des demografischen Wandels aktiv zu begegnen. Hinzu kommt, dass wir offenbar nicht genug junge Fachkräfte haben, um die ausscheidenden Arbeitnehmer zu ersetzen.

**Leroux:** Die chemische Industrie war und ist eine wichtige Komponente der europäischen Industrielandschaft. Sie stellt eine typische europäische Kernkompetenz dar und das soll in Zukunft auch so bleiben.

Um diese Kompetenz weiterhin sicherzustellen, bedarf es besonderer Anstrengungen, unsere Erfahrungen, unsere Fähigkeiten und unser Wissen zu erhalten und zu fördern. Dazu gehört neben der Rekrutierung

und Ausbildung junger Menschen die gezielte Einbindung älterer Kollegen.

Da man „Chemie“ nicht von der Stange kaufen kann, muss sichergestellt werden, dass alle Generationen an einem Strang ziehen. Das wird aber nur dann gelingen, wenn die geforderte Solidarität für alle Generationen einen Gewinn bedeutet und die Rahmenbedingungen stimmen.

**VAA Magazin:** Wie würden Sie den Begriff des „Aktiven Alterns“ definieren?

**Leroux:** Darunter verstehen viele Leute unterschiedliche Dinge. Hinter „Aktivem Altern“ steckt sicherlich nicht die Forderung, dass „alte Ochs“ noch im hohen Alter den Karren ziehen müssen. Vielmehr verstehe ich darunter, dass wir die ältere Generation darin unterstützen müssen, bei guter Gesundheit ohne Existenznöte und in einem ganzheitlichen Prozess länger als bisher gewohnt in das Arbeitsleben integriert zu sein. Aktiv in den Betrieben, als Lehrer, Mentoren oder Ausbilder genauso wie als Betreuer von Kindern und Jugendlichen, aber auch als Partner von Kollegen, denen es nicht mehr so gut geht.

**Jaeger:** Hinter dem Begriff „Aktives Altern“ verbirgt sich für mich die Frage: Wie können wir die älteren Arbeitnehmer nachhaltig motivieren und dazu bringen, länger im Unternehmen zu bleiben. Es geht vorrangig um eine „alternsgerechte Arbeitsgestaltung“.

**VAA Magazin:** Was sind die wichtigsten Fragen und Herausforderungen?

**Jaeger:** Die Industriestaaten heben das Renteneintrittsalter immer weiter an. Denn die Rentenzahlungen müssen von den Berufstätigen aufgebracht werden, während die Rentenbezugsdauer steigt. Die Pensionie-



Foto: Bayer



rung nähert sich in manchen europäischen Ländern der Grenze von 70 Jahren an.

Das Problem besteht darin, für diejenigen Lösungen anzubieten, die vor einigen Jahren noch mit unter 60 ausscheiden konnten. Für diese Arbeitnehmer müssen wir Anreize setzen, damit sie weitere zehn Jahre motiviert und effizient in ihren Unternehmen arbeiten.

**Leroux:** Die größte Herausforderung ist die Schaffung eines geeigneten Umfeldes. Die chemische Industrie lebt von der Ausbildung, der Erfahrung und den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Dazu gehört nicht nur unser hervorragendes duales System der Ausbildung von Praxis und Theorie, sondern auch das soziale Umfeld. Wenn wir ins kurze Gras des Mangels an geeigneten Fachkräften kommen – da sehe ich 2016 als Schlüsseljahr – wird sich die europäische Chemieindustrie sicherlich gut behaupten können.

Nein, mir macht es mehr Sorgen, dass die Verteilung der Fachkräfte zu einem Hauen und Stechen führen könnte. Auch wenn begrüßenswerterweise wesentlich



mehr Frauen in der Industrie ihre Fähigkeiten einbringen werden, genügt das nicht. Wer will denn dann noch MINT-Lehrer werden, wenn die Industrie Absolventen mit Bedingungen umwirbt, die sie in den Schulen und Universitäten nicht vorfinden? Wer bildet denn dann den dringend benötigten Nachwuchs aus?

**VAA Magazin:** Welchen Beitrag können die europäischen Sozialpartner hier leisten?

**Leroux:** Genau hier können die Sozialpartner ihren Beitrag im europäischen sozialen Dialog leisten. Nur sie können ein ungesundes „Hauen und Stechen“ verhindern und langfristig für die Randbedingungen sorgen, die wir dringend benötigen. Der gemeinsame Strang – um im Bilde zu bleiben – ist eher ein Netz, an dem alle Beteiligten gemeinsam und intelligent ziehen müssen, um es funktionsfähig zu halten. Wenn es uns dabei noch gelingt, die Politiker damit einzufangen – umso besser!

**Jaeger:** Die französischen Sozialpartner der verschiedenen Branchen und die Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitnehmern haben sich zusammengetan, um „Senioren-Verträge“ zu verhandeln, die seit dem Jahr 2010 die Aufrechterhaltung der Beschäftigung und die Anstellung älterer Arbeitnehmer fördern sollen. Die Sozialpartner sind besonders gut geeignet um realistische und innovative Lösungen vorzuschlagen, denn sie kennen sowohl die Bedürfnisse der Arbeitnehmer als auch die Erfordernisse auf Seiten der Arbeitgeber.

**VAA Magazin:** Die europäischen Chemie-Sozialpartner haben Anfang März eine internationale Konferenz zu „Strategien des Aktiven Alterns in der europäischen chemischen Industrie“ veranstaltet. Welche Erkenntnisse haben Sie aus der Veranstaltung mitgenommen?

**Jaeger:** Eine Vielzahl von Unternehmen hat sich mit dem Projekt beschäftigt und alle gelangen zu der gleichen Schlussfolgerung: Abgesehen von der Anerkennung des Tutorats der Älteren für den Wissenstransfer und die Vermittlung von Erfahrungen an jüngere Arbeitnehmer, gibt es wenige spezifische Vorschläge



Foto: VAA

Dr. Roland Leroux

ist Mitglied des VAA-Vorstands und Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA. Der promovierte Chemiker arbeitet als Leiter Sicherheit, Gesundheit und Umwelt des SCHOTT-Konzerns.

und Strategien für effektives Altersmanagement.

Im Gegenzug eröffnen die nun begonnenen Überlegungen zu Aktivem Altern viele neue Erkenntnisse über Themen wie die Beschäftigung von Frauen, berufliche Ausbildung, Produktivität, Immigration, Wachstum oder Globalisierung. Der angestoßene Prozess ist deshalb sehr wichtig, denn er ist für Unternehmen, Sozialpartner und Gesellschaft eine Quelle des Fortschritts.

**Leroux:** Meine persönliche Erkenntnis war, dass das Thema so langsam ernst genommen wird. Die Konferenz hat klar und nüchtern herausgestellt, dass das Problem der demografischen Entwicklung real existiert und dass es Europa schubweise treffen wird, allen voran die deutsche chemische Industrie. Es ist mir dabei nochmals klar vor Augen geführt worden, dass das Problem hochkompliziert ist und sich niemand auf einer Insel der Glückseligen befinden wird.

Auch habe ich wahrgenommen, dass sich alle Parteien des sozialen Dialogs in der Beurteilung der Tragweite und um der Chance des gemeinsamen Handelns wirklich einig sind. Wenn sich alle drei Partner auch in Zukunft weiterhin europaweit so einig sind, können wir hoffen, dass wir sogar gestärkt aus der Problematik herauskommen werden. Ich glaube fest daran, dass die chemische Industrie das partnerschaftlich schaffen wird!

INTERVIEW MIT DR. TORSTEN GLINKE

# Meinungsfreiheit<sup>oder</sup> Denunziantentum?



Spätestens seit Verabschiedung des Sarbanes-Oxley Act (SOX) durch den US-Kongress im Jahr 2002 ist das Thema Whistleblowing auch in Deutschland angekommen. Danach müssen in den USA börsennotierte Unternehmen Verfahren zur anonymen Entgegennahme von Beschwerden ihrer Mitarbeiter vorhalten, die Rechnungslegungs- und Wirtschaftsprüfungsfragen des Unternehmens betreffen. Mit einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte aus 2011 hat sich die Brisanz des Themas für Arbeitnehmer und Arbeitgeber nun erheblich gesteigert.

**VAA Magazin:** Whistleblowing – was soll dieser in aller Munde geführte Anglizismus genau bedeuten?

**Glinke:** Der Whistleblower sollte sicherlich weniger wörtlich, sondern vielmehr im übertragenen Sinne ins Deutsche übersetzt werden. Vielleicht als Hinweisgeber oder konkreter als Person, die über Missstände – zum Beispiel beim eigenen Arbeitgeber – informiert.

**VAA Magazin:** Wie kann eine solche Information über Missstände beim Arbeitgeber aussehen und, vor allem, an wen können sich diese Informationen richten?

**Glinke:** Inhaltlich sind der Phantasie zunächst keine Grenzen gesetzt. Das hängt von den Missständen ab. Als Adressaten kommen im Wesentlichen der Arbeitgeber selbst, Behörden und die Öffentlichkeit in Betracht.

**VAA Magazin:** Haben Sie Beispiele für Missstände, die Gegenstand von Whistleblowing waren?

**Glinke:** Der Sarbanes-Oxley Act nennt explizit Rechnungslegungs- und Wirtschaftsprüfungsfragen, also Themen, an denen insbesondere die Investoren von börsennotierten Unternehmen ein virulentes Interesse haben. In erster Linie werden hierdurch also Anleger geschützt. In dem unlängst vom Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte entschiedenen Fall ging es dagegen um etwas ganz anderes: wenn Sie so wollen, um Qualitätsmängel eines Produktes.

**VAA Magazin:** Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte befasst sich mit Qualitätsmängeln von Produkten? Klingt interessant!

**Glinke:** Das Gericht trat nicht wegen der Qualitätsmängel selbst auf den Plan. Zu entscheiden war vielmehr die Frage, ob ein Arbeitnehmer solche Qualitätsmängel preisgeben und seinen Arbeitgeber dadurch diskreditieren darf oder ob der Arbeitgeber in einem solchen Fall berechtigt ist, dem Mitarbeiter zu kündigen.

**VAA Magazin:** Und?

**Glinke:** Das Unternehmen betrieb ein Pflegeheim, in dem das Personal völlig überlastet und eine ordentliche Versorgung nicht mehr sichergestellt gewesen sein soll. Die betroffene Mitarbeiterin hatte dies bei der Heimleitung moniert, allerdings erfolglos. Sie erstattete deshalb Strafanzeige wegen Betruges und informierte die Öffentlichkeit mit einem Flugblatt. Dies veranlasste den Arbeitgeber dann zur fristlosen Kündigung, was vom Landesarbeitsgericht Berlin als zulässig bestätigt wurde. Die Mitarbeiterin habe, so die Richter, grob gegen ihre Loyalitätspflichten verstoßen. Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte beurteilte dies aber anders.

**VAA Magazin:** Mit welcher Begründung?

**Glinke:** Das Gericht sah in der Strafanzeige eine berechtigte Ausübung der Meinungs-

freiheit der Mitarbeiterin. Die Interessen des Unternehmens müssten dahinter zurückstehen, zumal ein öffentliches Interesse an der Offenlegung von Pflegemissständen bestünde. Außerdem würden andere Mitarbeiter abgeschreckt, Kritik zu äußern, würde die Kündigung Bestand haben.

**VAA Magazin:** Ist das ein Freifahrtschein für Denunzianten?

**Glinke:** Gewiss nicht! Vielmehr bedarf es in jedem einzelnen Fall einer sehr gewissenhaften Abwägung aller Umstände und der widerstreitenden Interessen. So ist aus meiner Sicht ein ganz wesentlicher Punkt, dass die Mitarbeiterin vor Erstattung der Strafanzeige versucht hat, intern eine Lösung herbeizuführen, indem sie die Heimleitung über die Missstände informiert hatte. Diesen Weg einzuhalten, kann ich nur jedem Mitarbeiter empfehlen, der sich zu Kritik am Arbeitgeber veranlasst fühlt.

**VAA Magazin:** Damit dürfte sich der Mitarbeiter im Unternehmen aber kaum Freunde machen.

**Glinke:** Das ist richtig. Durch eine sofortige Strafanzeige oder Einschaltung der Presse aber auch nicht. Im Gegenteil. Hierauf wird der Arbeitgeber erst recht ablehnend reagieren und sich fragen, warum nicht zunächst eine innerbetriebliche Lösung versucht wurde.

**VAA Magazin:** Wenn Kritik, dann also erst unmittelbar gegenüber dem Arbeitgeber?



Grafik: Retzlaff

**Glinke:** Unbedingt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Arbeitsgerichte ohne weiteres eine Verletzung der Loyalitätspflicht annehmen und eine etwaig vom Arbeitgeber ausgesprochene Kündigung als rechtmäßig bestätigen.

**VAA Magazin:** Was müssen Mitarbeiter außerdem beachten?

**Glinke:** Zunächst einmal ist klarzustellen, dass es in Deutschland noch keine gesetzliche Regelung zum Whistleblowing gibt und eine solche derzeit auch nicht absehbar ist. Zwar existiert ein Gesetzentwurf der SPD-Fraktion im Deutschen Bundestag, zu dem am 5. März dieses Jahres eine Anhörung stattfand. Mehrheitsfähig scheint dieser Vorschlag gegenwärtig aber nicht zu sein. Und auch unter den geladenen Experten wurde die Notwendigkeit einer gesetzlichen Regelung kontrovers diskutiert. Insbesondere die Arbeitgeber verweisen auf eine Vielzahl bereits vorhandener Vorschriften auf betrieblicher Ebene, die aus ihrer Sicht den Arbeitnehmer zur Anzeige der Verletzung von gesetzlichen Regelungen durch den Arbeitgeber ermächtigen. Zudem sei es Arbeitgebern

heute schon gesetzlich untersagt, Mitarbeiter zu maßregeln.

**VAA Magazin:** Und wie sehen Sie das?

**Glinke:** Betriebliche Regelungen sind sicher eine wertvolle Hilfe für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, insbesondere wenn dort Verfahrensabläufe standardisiert sind, Anonymität gewährleistet ist und hierdurch im Unternehmen Akzeptanz geschaffen wird. Denn letztlich soll das Ganze ja zum Nutzen des Unternehmens geschehen. In den meisten Unternehmen, insbesondere bei kleinen und mittelstän-

dischen Unternehmen, wird es solche Bestimmungen aber nicht geben. Insoweit wäre ein gesetzliches „Grundgerüst“ sicher begrüßenswert, wenn es gut gemacht ist. Dieses müsste das innerbetriebliche Mitteilungswesen stärken und die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern vernünftig austarieren.

Stellungnahme des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA zum Thema Anzeigerecht und Hinweisgeberschutz auf [www.ula.de](http://www.ula.de)

### Mit der Kündigung zum Europäischen Gerichtshof?

Dass eine arbeitsrechtliche Kündigung den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) beschäftigt, ist nicht alltäglich. Dieser tritt bei Streitigkeiten unter Privatleuten grundsätzlich nicht auf den Plan. Im vorliegenden Fall machte die gekündigte Arbeitnehmerin beim EGMR aber geltend, sie sei durch die aus ihrer Sicht fehlerhaften Entscheidungen der deutschen Gerichte in ihren Menschenrechten, konkret in ihrem Recht auf Meinungsfreiheit, verletzt. Denn sowohl das Landesarbeitsgericht Berlin als auch das Bundesverfassungsgericht sahen ihr Verhalten nicht durch ihr Recht auf Meinungsfreiheit gedeckt. Dies war letztlich falsch, wie jedenfalls der EGMR befand und deshalb die Bundesrepublik Deutschland (BRD) zu einer Strafzahlung von 15.000 Euro verurteilte, weil die Gerichtsbarkeit der BRD die Klägerin in ihren Rechten verletzt habe.

INTERVIEW MIT DR. INGEBORG AXLER

# Pensionskassenrenten: BAG gibt VAA-Mitglied recht

Nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) müssen Arbeitgeber Leistungsherabsetzungen der Pensionskasse für die Deutsche Wirtschaft (PKDW) ausgleichen. Damit bestätigten die obersten Arbeitsrichter die persönliche Einstandspflicht des Arbeitgebers für eine von ihm zugesagte Pensionskassenrente. Rechtsanwältin Dr. Ingeborg Axler aus Köln führte im Auftrag des VAA das entsprechende Verfahren für das betroffene VAA-Mitglied durch alle Instanzen. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert die Expertin für Fragen der betrieblichen Altersversorgung die Hintergründe der Entscheidung.

**VAA Magazin:** Welche Rolle spielt die PKDW in der betrieblichen Altersversorgung?

**Axler:** Über die PKDW, frühere Pensionskasse der chemischen Industrie, führt eine große Zahl unterschiedlicher Unternehmen die betriebliche Altersversorgung ihrer Mitarbeiter durch.

**VAA Magazin:** Was versteht man unter einer „Leistungsherabsetzung“ der Pensionskasse, die der Arbeitgeber ausgleichen muss?

**Axler:** Im Jahr 2002 geriet die PKDW in eine wirtschaftliche Schieflage – es fehlten 153 Millionen Euro an Deckungsmitteln, um die laufenden Renten zu bezahlen. Der Mitgliederverwaltung blieb nichts anderes übrig, als zu beschließen, vom 01.07.2003 an alle Renten jährlich um 1,4 Prozent zu kürzen, damit die vorhandenen Deckungsmittel wieder der Leistungsverpflichtung entsprachen. Ansonsten wäre die Pensionskasse überschuldet gewesen.

**VAA Magazin:** Heißt das, die Pensionskassenrenten dieser Rentner werden aufgrund des Beschlusses der Mitgliederversammlung nun lebenslang weiter sinken?

**Axler:** Ja, genau das bedeutet es. Die Zahlungsbeträge der Renten werden von Jahr zu Jahr geringer. Zusätzlich werden die ohnehin schon verringerten Renten natürlich durch die steigenden Lebenshaltungskosten ausgezehrt. Das BAG hat nun entschieden, dass der Arbeitgeber in Höhe

der ursprünglich zugesagten Pensionskassenrente nach § 1 Absatz 1 Satz 3 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) haftet. Diese Vorschrift bestimmt, dass ein Arbeitgeber auch dann für die von ihm zugesagte Betriebsrente haftet, wenn er einen mittelbaren Durchführungsweg wählt, also

zum Beispiel eine Pensionskasse, eine Direktversicherung, eine Unterstützungskasse oder einen Pensionsfonds.

**VAA Magazin:** Im Gesetz ist also geregelt, dass der Arbeitgeber die Differenzen ausgleichen muss. Warum musste darüber erst das BAG entscheiden?



*Um ihren Lebensabend in Ruhe zu genießen, sollten sich Leistungsbezieher aus der betrieblichen Altersversorgung stets über ihre erworbenen Ansprüche informieren und diese im Zweifel einfordern. Arbeitgeber müssen für entstandene Differenzen aus Leistungsherabsetzungen eintreten. Foto: Techniker Krankenkasse*

**Axler:** Die Rechtsfrage erscheint einfach, ist aber durchaus kompliziert. Der Arbeitgeber sagt die Altersversorgung nach Maßgabe der Satzung der Pensionskasse zu. Die Pensionskasse wiederum hat in ihrer Satzung die Möglichkeit vorgesehen, unter bestimmten Voraussetzungen Leistungen herabzusetzen. Die Arbeitgeberseite meinte nun, wenn der Arbeitgeber eine betriebliche Altersversorgung nach Maßgabe der Satzung einer Pensionskasse zusage, gelte dieses in der Satzung enthaltene Leistungsabsetzungsrecht auch für ihn. Es sei sozusagen in der Zusage enthalten, so dass die Zusage jedenfalls erfüllt werde – auch im Falle der Leistungsabsetzung. Mit anderen Worten: Es gebe keine Diskrepanz zwischen Zusage und Leistung, so dass auch keine Haftung des Arbeitgebers gemäß § 1 Absatz 1 Satz 3 BetrAVG in Betracht komme.

**VAA Magazin:** Was hat das BAG zu dieser Argumentation gesagt?

**Axler:** Das BAG hat – wie zuvor auch schon das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg und das Hessische Landesarbeitsgericht – ausgeführt, dass das Leistungsabsetzungsrecht der Pensionskasse, welches in der Satzung verankert ist, nicht Gegenstand der Zusage des Arbeitgebers ist, auch wenn die Zusage eine dynamische Inbezugnahme der Satzung der Pensionskasse enthält. Die Inbezugnahme erstreckt sich nicht auf die Satzungsbestimmung, die der Pensionskasse das Recht gibt, Leistungen herabzusetzen.

**VAA Magazin:** Wie beurteilen Sie die Entscheidung des BAG?

**Axler:** Die Rechtsauffassung des BAG ist folgerichtig. Das Betriebsrentengesetz schützt die Anwartschaften des Arbeitnehmers. Es besteht in diesem Bereich keine absolute Vertragsfreiheit. Der Arbeitgeber haftet nach § 1 Absatz 1 Satz 3 BetrAVG im Falle von mittelbaren Durchführungswegen wie der Pensionskassenzusage genauso, als hätte er eine unmittelbare Zusage in Form einer Firmenrente erteilt. Auch bei einer unmittelbaren Zusage der betrieblichen Alters-

DR. ALFONS MOOG, VAA-MITGLIED

## Alle Verfahren gewonnen

Ich danke dem VAA für die fast jahrzehntelange Unterstützung in verschiedenen Rechtsstreiten. Nach meinem Ausscheiden musste ich leider jahrelang gegen meinen früheren Arbeitgeber klagen: zuerst wegen der Karenzentschädigung, dann wegen der Arbeitnehmererfindervergütung, dann bezüglich der Frage, ob mir als leitendem Angestellten überhaupt eine betriebliche Altersversorgung zusteht, dann wegen der Höhe dieser betrieblichen Altersversorgung und zuletzt wegen der Absenkung und unterbliebenen Anpassung der Pensionskassenrente. Ohne die hervorragende Unterstützung des VAA wäre mir dies niemals möglich gewesen. Alle Verfahren wurden gewonnen.



Dr. Alfons Moog

*Dr. Alfons Moog ist Pensionär und seit vielen Jahren Mitglied im VAA. Foto: privat*

versorgung könnte der Arbeitgeber die Leistungen an die Rentner nicht wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten kürzen. Einen Widerrufsvorbehalt in Form eines solchen Leistungsabsetzungsrechts könnte er nicht wirksam in seiner Versorgungszusage vereinbaren. Da § 1 Absatz 1 Satz 3 BetrAVG die mittelbaren Durchführungswege der unmittelbaren Zusage gleichstellen will, kann dem Arbeitgeber ein solches Leistungsabsetzungsrecht erst recht nicht zustehen, wenn ein von ihm ausgewählter mittelbarer Träger der Versorgung wie die Pensionskasse in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät.

**VAA Magazin:** Werden nun alle Arbeitgeber die seit 2003 entstandenen Differenzen aus der Leistungsabsetzung ausgleichen?

**Axler:** Automatisch werden sie dies wahrscheinlich nicht tun. Da die Rechtsfrage aber nun vom BAG entschieden ist, sollten die betroffenen Rentner ihre ehemaligen Arbeitgeber dazu auffordern. Im Einzelfall wird es um die Höhe der Ausgleichsansprüche und Verjährungsfristen gehen. Bereits heute ist die PKDW für verschiedene Arbeitgeber tätig und gleicht im Auftrag der Kassenfirmen die Differenzen aus.

**VAA Magazin:** Ist das Thema damit nun abgeschlossen?

**Axler:** Nicht ganz. Noch nicht endgültig entschieden ist die Rechtsfrage, ob die Arbeitgeber nicht nur die Leistungsabsetzung ausgleichen, sondern auch die PKDW-Renten gemäß § 16 BetrAVG an die gestiegenen Lebenshaltungskosten anpassen müssen. Dies hat das Hessische Landesarbeitsgericht bereits mit Urteilen vom 3. März 2010 und 11. April 2012 positiv für die betroffenen Betriebsrentner entschieden. Jedoch wurde Revision zugelassen, die von Arbeitgeberseite wahrscheinlich auch eingelegt werden wird.



Foto: axler-rae.de

Dr. Ingeborg Axler

Dr. Ingeborg Axler ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und führt eine Rechtsanwaltskanzlei in Köln. Sie ist Kooperationspartnerin des VAA.

## URTEILE

## Prüfsache Gehalt

Sieht ein Arbeitsvertrag vor, dass das Gehalt regelmäßig überprüft und „gegebenenfalls“ angepasst wird, ist die Gehaltserhöhung nicht reine Verhandlungssache. Geklagt hatte der Chefarzt einer Klinik, der 2004 mit seinem Arbeitgeber vereinbart hatte, seine Vergütung sei regelmäßig nach Ablauf von drei Jahren zu überprüfen und gegebenenfalls zu erhöhen. Als Vergleichsmaßstab nannte die Vertragsklausel die ärztlichen Tarifgehälter sowie die Einkommen der anderen Chefarzte an der Klinik. Nachdem weder 2007 noch 2010 eine Gehaltsüberprüfung stattfand, klagte der Chefarzt gegen seinen Arbeitgeber. Er verlangte unter anderem eine Anhebung seines Jahresgehalts um rund 20.000 Euro, da die Tarif- und Chefarztvergütungen seit Abschluss seines Arbeitsvertrags deutlich gestiegen seien. Das Arbeitsgericht Potsdam wies die Klage ab. Als Begründung



Foto: rupbilder – Fotolia

führte das Gericht an, dass aus dem Zusatz „gegebenenfalls“ keine Gehaltserhöhung abgeleitet werden könne.

Dagegen legte der Chefarzt 2012 Berufung beim Landesarbeitsgericht (LAG) Berlin-Brandenburg ein und bekam teilweise recht (Az. 6 SA 40/12): Der Arbeitsvertrag verpflichtete den Arbeitgeber

zu einer regelmäßigen Überprüfung des Gehalts, so das LAG. Der Zusatz „gegebenenfalls“ mache die Gehaltserhöhung vom Ergebnis dieser Prüfung abhängig und nicht vom Ausgang einer ergebnisoffenen Verhandlung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Im Ergebnis sprachen die Richter dem Kläger eine Gehaltserhöhung um zwölf Prozent zu.

## Bonus nach Kündigung

Sonderzahlungen, die sowohl künftige Betriebstreue als auch bereits erbrachte Arbeitsleistungen honorieren sollen, dürfen nicht an das ungekündigte Bestehen des Arbeitsverhältnisses zu einem Stichtag geknüpft werden. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden. Ein Unternehmen hatte einem Arbeitnehmer in mehreren Jahren die Zahlung einer Gratifikation zugesagt. Ein Teil der Sonderzahlung bezog sich jeweils ausdrücklich auf den Beitrag des Arbeitnehmers zum Unternehmenserfolg im Vorjahr und wurde direkt ausgezahlt. Der zweite Teil in etwa gleicher Höhe wurde an die Bedingung geknüpft, dass das Arbeitsverhältnis an einem rund drei Jahre später liegenden Stichtag noch in ungekündigter Form besteht. Als der Arbeitnehmer sein Arbeitsverhältnis kündigte, verweigerte das Unternehmen die Zahlung der entsprechenden Teil-Gratifikationen aus den letzten drei Jahren. Dagegen

klagte der Arbeitnehmer vor dem Arbeitsgericht und bekam recht. Das Landesarbeitsgericht wies die Klage in der Berufung hingegen ab.

Das Bundesarbeitsgericht entschied in der Revision zugunsten des Arbeitnehmers (Az. 10 AZR 612/10). Es bewertete die Gratifikation als Sonderzahlung mit Mischcharakter, weil auch die fragliche Teilzahlung zur Belohnung der Betriebstreue an die Leistung des Arbeitnehmers im vorangegangenen Jahr angeknüpfte. So sei die Höhe der an den Stichtag gekoppelten Zahlung jeweils genau oder annähernd so hoch gewesen wie die Bonuszahlung für das zurückliegende Jahr. Auch die deutlichen Unterschiede bei der Höhe der Teilzahlung zur Belohnung der Betriebstreue wertete das Gericht als Argument für den Mischcharakter der Gesamtzahlung. Eine solche Sonderzahlung

an das ungekündigte Bestehen des Arbeitsverhältnisses zu einem Zeitpunkt außerhalb des Bezugszeitraums der Sonderzahlung zu knüpfen, verstößt aus Sicht des BAG gegen das Verbot der unangemessenen Benachteiligung. So entziehe die Stichtagsklausel dem Arbeitnehmer bereits erarbeiteten Lohn und stehe damit im Widerspruch zum Grundgedanken des § 611 Absatz 1 BGB. Außerdem wurde aus Sicht der Erfurter Richter die grundrechtlich geschützte Berufsfreiheit zu sehr eingeschränkt, weil dem Arbeitnehmer die Ausübung seines Kündigungsrechts unzulässig erschwert wurde. Im Ergebnis erklärte das BAG die Verbindung der Bonuszahlung mit der Stichtagsklausel für unwirksam. Arbeitgeber müssen die Honorierung der erbrachten Arbeit einerseits und die Anreize für künftige Betriebstreue andererseits in Zukunft also in separate Zahlungszusagen aufteilen.

# Kein Nachteil für Erfinder

Um die Vergütung einer Erfindung kommt es nicht selten zu Konflikten zwischen Arbeitgebern und Erfindern. Meist jedoch bestehen klare Regeln zur Patentabrechnung oder werden Vereinbarungen ausgehandelt. Kommt es aber zum Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis, akzeptieren Arbeitnehmer häufig die von ihren Arbeitgebern vorgeschlagenen Abfindungen. Bei der Besteuerung von Erfindervergütungsabfindungen wiederum verweigern manche Finanzämter die Anwendung der sogenannten Fünftelregelung, derzufolge Abfindungen unter bestimmten Umständen bevorzugt versteuert werden. Mit einem erst kürzlich veröffentlichten Urteil (Az. IX R 28/11) hat der Bundesfinanzhof (BFH) diese Praxis verworfen und für klare Verhältnisse gesorgt. „Erfinder müssen keine steuerlichen Nachteile mehr durch die Zustimmung zu einer Abfindung fürchten“, kommentiert Vermögens- und Steuerexperte Joerg Lamberty die Entscheidung der obersten Finanzrichter. Es komme auf die richtige Argumentation an, erklärt Lamberty: „Nach § 24 Nr. 1 Buchst. a EStG ist eine Steuerermäßigung für Abfindungsleistungen gerechtfertigt, wenn der Arbeitnehmer sich bei Abschluss einer Abfindung in einer Drucksituation befindet und sich dem zusammengeballten Zufluss der Einnahmen nicht entziehen kann.“

Davon sei in den meisten Fällen auszugehen, selbst dann, wenn der Arbeitnehmer sich schon früh dem Druck des Arbeitgebers beuge und eine einvernehmliche Lösung angestrebt werde. Lamberty weiter: „Für den Erfinder wäre es eigentlich besser, die während des Beschäftigungsverhältnisses getroffene Vergütungsregelungen fortzuführen, als eine Einmalsumme zur Entschädigung für künftig entgangene Erfindervergütungen zu erhalten.“ Man könne aber nicht erwarten, dass Arbeitnehmer dauerhaft einen tiefgreifenden Konflikt mit ihrem Arbeitgeber riskieren und damit

VAA Landesgruppe Hessen  
VAA Werksgruppe  
Industriepark Wolfgang



Führungskräfte  
Chemie

## Vortrag und Diskussion

# Chemie in China – Chance und Herausforderung

**Dr. Dahai Yu**  
Mitglied des Vorstandes Evonik Industries AG

**13. September 2012,  
15:00 Uhr**  
Industriepark Wolfgang,  
Plenarsaal, Esscom I

**Globalisierung ist ein Megatrend, der nachhaltige Veränderungen in der Chemie bewirkt. China ist in den letzten Jahren zum drittgrößten Produzent weltweit aufgestiegen und ein Investitionsschwerpunkte in unserer Branche. Die verschiedenen Funktionen (z.B. Vertrieb/Marketing, Produktion und Entwicklung) folgen dem wachsenden Markt.**

**Chancen und Herausforderungen dieser Entwicklung beleuchtet Herr Dr. Dahai Yu, verantwortlich im Vorstand Evonik Industries AG für die Region aus seiner langjährigen Erfahrung als Regional President vor Ort.**

**Die Veranstalter freuen sich auf Ihre Teilnahme. Externe Gäste bringen bitte einen Lichtbildausweis mit.**

**Wir bitten um Voranmeldung: [veranstaltung-in-wolfgang@evonik.com](mailto:veranstaltung-in-wolfgang@evonik.com).**

VisdP - Dr. M. Bewersdorff

ihr Loyalitätsverständnis auf die Probe stellen. Schließlich sei es weder im Sinne der Justiz noch im Sinne der Beschäftigungssicherheit, betont Lamberty, jede Abfindungsverhandlung bis zum eigentlich vermeidbaren Gang vor Gericht aus-

zufechten. „Wenn der Steuerpflichtige sich dem Willen des Arbeitgebers an einer Einmalzahlung nicht widersetzt, kann er sich dem Zufluss der Abfindung deshalb auch nicht entziehen, was als Argumentation völlig ausreicht.“

SERIE: ERBEN UND VERERBEN

# Erbengemeinschaft: Ausgleich zahlen?

Eine Erbengemeinschaft ist darauf angelegt, den Nachlass entsprechend dem letzten Willen des Verstorbenen zu teilen. Dabei kann die scheinbar eindeutige Zuweisung von Hausgrundstücken oder wertvollen Gegenständen, je nachdem, ob nach den Worten des Erblassers eine Teilungsanordnung oder ein sogenanntes Vorausvermächtnis gewollt war, zu äußerst unterschiedlichem Vermögenszuwachs bei den Erben führen. Es ist Sache des einzelnen Erben, sich für die in seinem Interesse liegende Auslegung des Testaments persönlich einzusetzen.

**VAA Magazin:** Die meisten Testamente werden eigenhändig verfasst, ohne sich Gedanken über besondere erbrechtliche Instrumente zu machen. Wie kann klar zugeordnetes Vermögen an bestimmte Kinder dennoch Anlass für Streit geben?

**Bürger:** Dazu folgendes Beispiel aus der Praxis: Der langjährige Witwer bestimmte in seinem selbstverfassten Testament, dass seine beiden Söhne Klaus und Rainer zu gleichen Teilen erben sollten. Der Nachlass umfasst im Wesentlichen das Wohnhaus mit einem Wert von 300.000 Euro sowie Sparkonten in Höhe von 100.000 Euro. Klaus wohnt im Nachbarort und hat sich in den letzten Jahren um den Vater gekümmert. Er sollte laut Testament das Wohnhaus bekommen. Wäre die Anordnung, Klaus das Haus zu überlassen, lediglich eine Teilungsanordnung, die dazu dienen soll, einem bestimmten Erben einen bestimmten Gegenstand zuzuweisen, wäre Klaus gegenüber seinem Bruder Rainer ausgleichspflichtig. Angesichts des Gesamtwerts des Nachlasses von 400.000 Euro wäre von Klaus an Rainer ein Betrag von 100.000 Euro zu zahlen, damit im Ergebnis beiden ein Wert von 200.000 Euro zukommt.

**VAA Magazin:** Also eine klare Angelegenheit, oder?

**Bürger:** Nein, denn die Anordnung des Vaters könnte auch so zu verstehen sein, dass

Klaus das Haus vorab aus dem Nachlass erhalten soll, um sich mit seinem Bruder Rainer danach das verbleibende Erbe zu teilen. Dieser Wunsch des Vaters wäre vor dem Hintergrund, dass Klaus viel für ihn getan hat, verständlich. Dann wäre die Erklärung des Vaters im Testament als Vorausvermächtnis zu verstehen, so dass vor der weiteren Auseinandersetzung der Erbschaft das Haus – als Vermächtnis – herauszulösen und auf Klaus zu übertragen wäre. Dann erhielte Klaus das Wohnhaus mit Wert von 300.000 Euro allein und würde sich die im Nachlass verbleibenden 100.000 Euro mit seinem Bruder Rainer teilen, dem als Erbe dann im Ergebnis nur 50.000 Euro verbleiben würden.

**VAA Magazin:** Wie wird in einem solchen Fall verfahren?

**Bürger:** Bei Auslegung eines Testaments werden nicht nur der reine Testamentswortlaut, sondern auch die äußeren Lebensumstände hinzugezogen. Wenn Klaus durch Zeugenaussagen belegen kann, dass der Vater immer davon gesprochen habe, dass das Haus allein ihm gehören solle, ohne dass er dafür Rainer einen Ausgleich zahlen müsse, wären seine Erfolgsaussichten als nicht gering einzuschätzen.

**VAA Magazin:** Welche Schritte hätte der durch eine Nachlassaushöhlung benachteiligte Erbe einzuleiten?

Foto: Kanzlei Bürger



Michael Bürger

ist Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Erbrecht. Im VAA-Netzwerk bietet er Verbandsmitgliedern und ihren Partnern seit über fünf Jahren die erbrechtliche Beratung zu vergünstigten Konditionen an.

Kanzlei-Ra-Buerger@t-online.de

**Bürger:** Nach Kenntnisnahme des Testamentswortlauts könnte Rainer seinem Bruder mitteilen, dass nach seiner Auffassung der Wert des Hauses und der verbleibende Nachlass auf beide Erben wertmäßig gleich zu verteilen seien. Wenn sich beide auf diese Testamentsauslegung verständigen können, wäre es empfehlenswert, das Ergebnis durch notariellen Vertrag eindeutig zu dokumentieren.

Wollte aber Klaus seine Chance nutzen, das Haus ohne Wertausgleich auf sich zu übertragen, hätte sein Bruder Rainer über die in § 2306 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) geregelte Ausschlagung der Erbschaft mit gleichzeitiger Geltendmachung seines Pflichtteils zu entscheiden. Sein Pflichtteil würde immerhin der Hälfte des gesetzlichen Erbteils entsprechen. Bei einem Nachlasswert von 400.000 Euro würde der gesetzliche Erbteil jedes Bruders 200.000 Euro betragen. Der Pflichtteil entspräche dann 100.000 Euro. Die Ausschlagung der Erbschaft muss allerdings binnen sechs Wochen nach Kenntnisnahme der Erbschaft sowie den Beschränkungen und Beschwerden erklärt werden. Ob die sechs Wochen gegebenenfalls erst ab dem Zeitpunkt zu laufen beginnen, ab denen der Erbe die wertmäßigen Auswirkungen des Testaments auf seinen Erbteil abschätzen kann, wird heftig diskutiert. Voraussetzungen wäre der Wert des Wohnhauses nur durch Sachverständigengutachten zu klären und der Kontenbestand im Wege einer Bankenauskunft in Erfahrung zu bringen.



## REISEERLEBNIS CHILE

## Das Land der Gegensätze

Die neue begleitete Gruppenreise des Verbandsreisebüros Merkana führt vom 9. – 24. April 2013 nach Chile. Das Land fasziniert durch seine unglaublichen Weiten und doch so nah beieinander liegenden Gegensätze: schneebedeckte Berge und eine unendlich scheinende Wüste.

Als Auftakt lernen die Teilnehmer Santiago de Chile mit seinem europäischen Flair kennen. Die Millionenmetropole spiegelt das Gegensätzliche des Landes sehr gut wieder. Von hier aus werden Valparaíso, der älteste Hafen Chiles, sowie Weingute im Maipo-Tal besucht. Als Kontrast zu dem bisher Gesehenen erleben die Teilnehmer in der rauen Atacama-Wüste ein faszinierendes Farbenspiel bei Sonnenuntergang, bewundern einen der bekannten Salzseen Chiles sowie die Altiplano-Lagunen. Auch hier bietet das leuchtende und tiefdunkle Blau einen fabelhaften Kontrast zum gelben Hochlandgras rundherum. Chile bietet außerdem eine unglaubliche Vielfalt an Flora und Fauna. So werden die Teilnehmer auf dieser Reise unzählige Flamingos und andere Vogelarten in freier Wildbahn erleben.

Als Höhepunkt der Reise fliegen die Teilnehmer weiter zu der berühmten Osterinsel – eine winzige Insel westlich der Küste Chiles gelegen. Auf der Spur der Rapa-Nui-Kultur werden gemeinsam mit der geschulten Gebeco-Reiseleitung die zahlreichen Attraktionen dieser faszinierenden Insel, wie beispielsweise Orongo, die Zeremonienstätte des Vogelmannkultes, verschiedene Ahus, puderweiße Strände und der Puna-Pau-Steinbruch besichtigt. Zum Abschluss geht es dorthin zurück, wo die Reise begonnen hat: nach Santiago de Chile. Am Abend des 15. Tages heißt es dann Abschied nehmen vom Land der Gegensätze.

Auf dieser 16-tägigen Erlebnisreise (Reisepreis ab 4.970 €/Person im Doppelzimmer) genießen die Teilnehmer den Komfort einer deutschsprachigen Gebeco-Reiseleitung. Im Reisepreis enthalten sind auch die Langstreckenflüge (Economy Class), die Inlandsflüge sowie die Transfers, Ausflüge und Überlandfahrten in Reisebussen, 13

Hotelübernachtungen und 13 x Frühstück. Das ebenso enthaltene, umfangreiche Besichtigungsprogramm macht die Reise zu einem einmaligen Erlebnis.



Foto: Gebeco

### Ausführliche Beratung

Detaillierte Reiserouten und eine noch ausführlichere Beratung erhalten VAA-Mitglieder beim Verbandsreisebüro Merkana unter der Rufnummer 02191 92880, auf [www.merkanareisen.de](http://www.merkanareisen.de) oder per E-Mail an [vaa@merkana.de](mailto:vaa@merkana.de). Ansprechpartnerin ist Marion Bleckmann.



Foto: STUDIOSUS

### ISTANBUL

## Tausend und eine Nacht

Die neue, vom VAA begleitete Städtereise führt vom 12. – 16. Juni 2013 ins faszinierende Istanbul.

Als Auftakt lernen die Teilnehmer sowohl die byzantinische Landmauer am Marmarameer als auch das Goldene Horn kennen. Am nächsten Tag folgen Besuche des Hippodroms und des Ägyptischen Obelisken. Die einst größte Kirche der Christenheit, die Hagia Sophia, welche mittlerweile ein wunderschönes Museum ist und heute noch mit ihrer Mosaikkunst begeistert, werden am zweiten Tag besichtigt. Die Teilnehmer können die atemberaubende Märchenwelt des Orients bewundern und sich vom Topkapi-Palast der osmanischen Sultane verzaubern lassen.

Am vierten Tag folgt eine „Gewürzjagd für die Nase“. Zum krönenden Abschluss dieser Erlebnisreise mit Marco Polo wird die überirdisch schöne Sultan-Ahmet-Moschee besichtigt, die ihren Namen „Blaue Moschee“ den wunderschönen Fayencen verdankt. Am fünften Tag heißt es dann Abschied nehmen von der Brückengstadt am Bosphorus.

Auf dieser fünftägigen Erlebnisreise (Reisepreis ab 989 Euro/Person im Doppelzimmer mit Frühstücksbuffet inkl. Ausflugs Pakete) genießen die Teilnehmer den Komfort einer deutschsprachigen Marco Polo-Reiseleitung. Im Reisepreis enthalten sind auch die Linienflüge mit Lufthansa ab/bis Istanbul (Economy Class) und Railand-Fly-Zubringer. Die Reise wird ebenfalls vom VAA begleitet. Für alle Fragen rund um den Verband wird ein VAA-Vertreter während der Reise als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Juni-Ausgabe: Dr. Sonja Dick, Werksgruppe B. Braun Melsungen, Ernst Hollmann, Werksgruppe Chemiepark Marl und Carlos Nussbaum, Werksgruppe Merck. Die Lösung lautet „Chlorkalk“. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. September 2012. Bereits nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Internetseite eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (0221 160016) oder Post an die Kölner VAA-Geschäftsstelle (Mohrenstr. 11–17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Benzin- oder Buchgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

				9						
	5	4					9	6		
				4		3				
5		6					2		4	
	4			7		8			1	
1		7					8		6	
				6		2				
	2	5					1	9		
					3					

italienischer Abenteuerer	Babykost	Riesenschlange	große Räume	jederzeit	Raubfisch	beabsichtigen	Vorn. der Schauspielerin May	englisch: sie	Naturgeister	duftende Heilpflanze					
Fluss zur Donau in Bayern				Futterbehälter	10		italienisch: Insel								
große Beutel a. grobem Stoff		Rheinzufluss in der Schweiz			österreichisch: knusprig			Badezuber							
	11			wertloses Zeug kleinste Einheit			nach oben bringen								
Vorname des Filmstars Cage					Halbinsel bei Danzig			Kurzform von Universität	9						
eiförmig	österreichisch: Sahne	Tennis: Netzboll			Missgeschick	Titel, Bezeichnung				Spielkarte					
				Lichtlehre Beinkleid			Zahlenrätsel	Kfz-Z. Thailand gehoben: schlank							
Verminderung					Name für den Tod („Freund ...“)	frz. Kartenspiel Kreuzesinschrift				1					
unachtsam abwärts gleiten	sehr preiswerte Luftreise	8	Vorn. der Schauspielerin Karven	Unterhaltung, Plauderei (engl.)	Staat in Ostasien Schmuckstück		Zeitalter	7		Monatsname (Abk.)					
						Vorn. des Schriftstellers Follett		beschädigt							
Staat am Mittelmeer					Schalterstellung (engl.)	trübe Heiratsymbol									
Nachtfalter	deutsche TV-Anstalt (Abk.)	2	altgriech. Stamm essbare Früchte	4			Holzsplitter (Mz.)	Werk, Unterfangen		3					
					Weltreligion	Gästepreuerin									
Kfz-Z. Irland			Ausruf der Verwunderung	englisch: Feuer Nahrung			kleiner Wattausch			Laubbaum					
polnischer Name von Danzig					Eisheiliger										
außerirdisches Lebewesen	Technikertitel (Abk.)	Korallenriff Fußballteam				Westeuropäer		amerikanischer Name des Wapiti							
			Teil des Fußes	6			finn. Läufer (Paavo .... † 1973)								
Missbehagen					Zauberkunst			englisch: Tee							
Abk.: gegebenfalls			Lösung		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

CHEMIEGESCHICHTE(N)

# Ein Schweizer auf dem Dach Europas

Unter der Überschrift „ChemieGeschichte(n)“ wirft das VAA Magazin einen Blick auf Meilensteine der chemischen Wissenschaft und Praxis. Im Mittelpunkt stehen Personen, Dinge oder Ereignisse, die Geschichte gemacht haben und deren Einflüsse bis heute spürbar sind.

Hygrometer, Cyanometer, Elektrometer: Manometer, dieser Mann hatte ein Faible fürs Vermessen. Aber weniger als Schöpfer diverser technischer Neuerungen ist der Schweizer Naturforscher und Gelehrte Horace-Bénédict de Saussure bis heute in den Geschichtsbüchern zu finden, als vielmehr durch diesen einen Sommertag vor nunmehr 225 Jahren. Am 3. August 1787 stand der damals 37-jährige „in Begleitung eines Bedienten und 18 Führer“ auf dem Gipfel des Mont Blanc. Kopfschmerzen plagten den kletter- und wanderwütigen Wissenschaftler. Kein Wunder, ist doch die Luft in über 4.800 Metern Höhe reichlich dünn. Dass er sich damit auf dem damals höchsten bekannten Berg des Kontinents, dem Dach Europas, befand, konnte de Saussure vor Ort anhand barometrischer Studien nachweisen.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der Mann mit der hohen Stirn, der aus einer im Genfer Umland ansässigen Gelehrtenfamilie stammte, bereits eine steile Karriere hingelegt. 1759, mit 19 Jahren, promovierte er mit einer Arbeit über das Feuer an der Akademie von Genf, wo er später lange Zeit den Lehrstuhl für Naturphilosophie innehaben sollte. Im folgenden Jahr, 1760, machte er sich zum ersten Mal auf nach Chamonix, an den Fuß des Berges, der ihn zeitlebens faszinierte. Es folgten Lehr- und Wanderjahre, die ihn zu Forschungszwecken unter anderem nach Frankreich, England und Italien führten. Die Heirat mit Albertine Amélie Boissier, Tochter einer Genfer

Bankiersfamilie, dürfte ihm die dafür notwendige finanzielle Unabhängigkeit gesichert haben.

Grundsätzlich gilt: Wo es Berge gab, war de Saussure nicht weit. In Sizilien stieg er auf den Ätna, in der Schweiz zwang er als Erster das Kleine Matterhorn. Weiter südlich betätigte er sich als Namensgeber des Minerals Dolomit, benannt nach seinem französischen Kollegen und Zeitgenossen Deodat de Dolomieu. Daraus leitete sich bald schon die geografische Bezeichnung der Dolomiten für jenen Teil der Alpen ab, der sich in den Regionen Belluno, Südtirol und Trentino befindet. Mit nach Hause nahm er eine Unmenge an Eindrücken, zahlreiche Proben und: Skizzen, Notizen und Entwürfe für naturwissenschaftliche Theorien und Geräte.

Der Mann, so hatte es den Anschein, war auch geistig immer unterwegs, stets bereit, den einmal eingeschlagenen Weg gegen einen unbekanntenen neuen Pfad einzutauschen. „Sie werden, verehrter Herr, vielleicht den Eindruck haben, ich liefe ein wenig zu hastig von einer Studie zur nächsten“, schrieb de Saussure an den Berner Universalgelehrten Albrecht von Haller, seinen Freund und Förderer. „Aber ich habe nun leider diese Neigung, gerne etwas zu beginnen, aber nicht richtig zu Ende zu führen.“ Außer seiner vierbändigen „Voyages dans les Alpes“ („Reisen durch die Alpen“) sind nur wenige Werke bis zur Druckreife gekommen.



*Expedition anno dazumal: de Saussure und seine Helfer auf dem Gipfel des Mont Blanc in einer zeitgenössischen Darstellung von Marquardt Woher. Foto: Wikipedia*

Dafür setzte sich der Forscher mit den von ihm entwickelten Instrumenten weitere Maßstäbe – zumindest im Kreis derer, die ihm nachfolgten. So soll Alexander von Humboldt das von de Saussure entwickelte Cyanometer, mit dem sich die Farbintensität des Himmels und die Beschaffenheit der Atmosphäre messen lässt, bei seiner Reise nach Amerika eingesetzt haben. Das Hygrometer zur Bestimmung der Luftfeuchtigkeit gehörte genauso wie das Elektrometer zum Prüfen elektrischer Ladungen und Spannungen zur Grundausstattung vieler Laboratorien.

Eigentlich, so schien es zumindest, würde nur wenig den in seiner Heimat auch bildungspolitisch aktiven Gelehrten bremsen können. Doch es kam anders, ein jäher Absturz folgte – und das mit gerade einmal Mitte 50. Zunächst verlor er durch die Wirren der Französischen Revolution große Teile seines Vermögens. Dann folgten 1794 und 1796 zwei Schlaganfälle. An Reisen war nicht mehr zu denken – die Rufe an bekannte Universitäten wie Göttingen oder Paris musste er ausschlagen. Am 22. Januar 1799 starb de Saussure in seiner Heimatstadt Genf.

# Glückwünsche im September und Oktober

## zum 85. Geburtstag im September:

- Dr. Albert Awater, Odenthal
- Dr. Otto Beckert, Rheinfelden
- Dr. Ferdinand Grieb, Bergisch Gladbach
- Dr. Rudolf Koch, Ludwigshafen
- Dr. Norman La France, Lamsheim
- Heinz Quirder, Düsseldorf
- Dr. Karl Schmeidl, Gefrees
- Dr. Karl-Heinz Schneider, Gießen
- Dr. Karl-Heinz Scholl, Lamsheim

## zum 80. Geburtstag im September:

- Fritz-K. Bötter, Sexau
- Manfred Daubel, Rheinberg
- Wolfgang Dornack, Bitterfeld-Wolfen
- Gerhard Emden, Berlin
- Dr. Gunther Fischer, Leipzig
- Dr. Fritz Gerhard, Marl
- Karl-Heinz Ließ, Hürth
- Dr. Wolfgang Oberhoff, Krefeld
- Gerhard Raymann, Waghäusel
- Magnus Schwan, Idstein
- Otto Robert Sokoll, Köln
- Helmut Wagner, Meerbusch

## zum 75. Geburtstag im September:

- Dr. Klaus Albert, Leverkusen
- Gerhard Bommersheim, Liederbach
- Friedhelm Finke, Leverkusen
- Wolfgang Geidel, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Wolfgang Grob, Haan
- Dr. Karl-Friedrich Gütlich, Frankfurt

- Dr. Lothar Hagendorf, Bergisch Gladbach
- Dr. Walter Herrmann, Ludwigshafen
- Georg Horning, Ingolstadt
- Dr. Heinz Kälberer, Walluf
- Norbert Kallus, Wiesbaden
- Horst Kretzschmar, Kelkheim
- Wolfram von Langenthal, Pulheim
- Alfred Leineweber, Hürth
- Heinrich Luyken, Dormagen
- Dr. Herwig Olbrich, Oer-Erkenschwick
- Werner Pfeiffer, Marl
- Dr. Peter Reuter, Mannheim
- Dr. Gottfried Reuter, Troisdorf
- Siegfried Trumpp, Bietigheim-Bissingen
- Dr. Manfred Unger, Schlagenbad
- Miroslav Vasovic, Liederbach

## zum 90. Geburtstag im Oktober:

- Otto Berckhmer, Gersthofen
- Dr. Hans-Karl Sommer, Hofheim

## zum 85. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Ernst Brodkorb, Neustadt/Weinstraße
- Josef Hartmann, Mannheim
- Dr. Gerhard Menzel, Marl
- Horst Neumann, Kelkheim

## zum 80. Geburtstag im Oktober:

- Kurt Dobmeier, Ludwigshafen
- Dietmar Franke, Alpen

- Heinz Girmes, Kaarst
- Dr. Joachim Gleisberg, Wehrheim
- Gustav Golombiewski, Marl
- Rolf Heubner, Krautheim
- Peter Jung, Radebeul
- Dr. Martin Kruel, Marl
- Kurt Polowczyk, Saterland-Bollingen
- Leo Schupmehl, Liederbach
- Dr. Lothar Schwiegk, Viernheim
- Dr. Hermann Trüb, Leverkusen
- Dr. Hermann Winter, Marl

## zum 75. Geburtstag im Oktober:

- Jürgen Bässler, Dortmund
- Peter Dethloff, Radebeul
- Dr. Horst Engelmann, Augsburg
- Dr. Ulrich Geffarth, Marburg
- Dr. Michael Haussmann, Marl
- Dr. Henning Krösche, Bad Dürkheim
- Dr. Karl Meier, Frankfurt
- Prof. Dr. Erich Paulus, Eppstein
- Horst Pötsch, Bad Dürrenberg
- Helmut Raab, Schwalbach
- Dr. Manfred Ritter, Ludwigshafen
- Dieter Schmid, Königstein
- Dr. Rolf Spänig, Frankenthal
- Manfred Täuber, Bobbau
- Dr. Winfried Wunderlich, Rossdorf

## Nachträglich zum 75. Geburtstag im Juni:

- Ernst Leisinger, Karlsruhe

## Impressum

**Herausgeber:** Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellten der chemischen Industrie e. V., Mohnenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 160010, Fax 0221 160016, [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://www.vaa.de)  
Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Redaktionsleitung:** Dr. Martin Kraushaar

**Redaktion:** Stephanie Alt (verantwortlich für diese Ausgabe), Ursula Statz-Kriegel, Christoph Janik, Timur Slapke; verantwortlich für die ULA Nachrichten: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

**Redaktionsbeirat:** Thomas Dülberg, Dr. Thomas Fischer, Gerhard Kronisch

**Anzeigen:** Ursula Statz-Kriegel, Mohnenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 16001-29, [ursula.statz@vaa.de](mailto:ursula.statz@vaa.de)  
Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste von 01.01.2012.

**Druckauflage:** 27.500 (12/11); **Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH Kommunikation, Düsseldorf

**Druck:** Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf

Die Redaktion des VAA Magazins weist darauf hin, dass in namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Inhalte und Ansichten nicht die Meinung der Redaktion wiedergeben. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Werbeproschüren.



### VORSCHAU OKTOBER-AUSGABE

- Bioökonomie
- Kölner Chemie-Preis 2012
- Meerwasserentsalzung

# Leserbriefe

VAA Magazin, Juni 2012

## Zum Artikel „Netzausbau als Erfolgsfaktor“

### Wie viel Stromleitung brauchen wir?

Im Juniheft des VAA Magazins wird analysiert, was an Stromleitungen gebaut werden muss, wenn wir 2020 39 Prozent an erneuerbarem Strom erzeugen. So korrekt die angegebenen Zahlen sein mögen, so fraglich erscheint es mir, ob dieser Ausbau auch kommt und ob wir ihn auch wollen.

Im Jahre 2010 hat Deutschland 48.000 Gigawattstunden (GWh) Windstrom und 19.000 GWh Photovoltaikstrom erzeugt. Die Kilowattstunden (KWh) Windstrom wurden mit 9 Cent (onshore), die der Photovoltaik mit circa 42 Cent bezahlt und an der Strombörse in Leipzig zu etwa 4 Cent verkauft. Macht zusammen etwas über 8 Milliarden Euro Verlust, den die Stromkunden zu tragen haben (EEG-Umlage). Der Weltrekord der Photovoltaik im Mai diesen Jahres (22.000 Megawatt) kostete etwa 8 Millionen Euro pro Stunde. Dabei kann man von Glück reden, dass der Wind nicht gleichzeitig stark blies, sonst wäre der regenerative Strom nur unter Zuzahlung (bis 20 Ct/KWh waren schon einmal da) verschenkbar gewesen.

Die im Bericht erwähnten kommenden 45.000 MW zusätzlicher Offshore-Windstrom (gefördert mit 15 Ct/KWh)

kosten dann den Stromverbraucher nochmals circa 10 Milliarden Euro plus Netzausbau und werden bei Starkwind nicht mehr verkauft werden können.

Es kommt leider noch schlimmer: Da der Strom nicht gespeichert werden kann (wir haben keine Pumpspeicher geeigneter Größe und Pumpspeicher sind die teuerste Art, Strom zu erzeugen. Die Umwandlung in Methan und Rückwandlung in Strom scheitert schon am Wirkungsgrad von circa 30 Prozent), brauchen wir alle Grundlastkraftwerke weiter, während die für ihren Ersatz notwendigen Gas-und-Dampfkraftwerke unter den derzeitigen Umständen ebenso wenig wie die auch vorgeschlagenen Blockheizkraftwerke wirtschaftlich arbeiten können.

Sollte der Strom in Deutschland für alle erschwinglich bleiben, müssen wir den Selbst- oder Nahverbrauch und die Möglichkeit, den Verbrauch an das Angebot anzupassen, fördern und nicht weiter planlos immer mehr regenerativen schwankenden Strom in überlastete Netze einspeisen.

*Dr. Werner Graf, Burghausen*

### Richtigstellung

In die Juni-Ausgabe des VAA Magazins hat sich im Spezial zum Thema „Chemie

im Chip“ auf Seite 9 ein Fehler eingeschlichen: Das Element Hafnium gehört nicht – wie im Text angedeutet – zu der im Periodensystem klar abgegrenzten Gruppe der so genannten „Seltenen Erden“. Vielmehr handelt es sich um ein vergleichsweise seltenes Metall, das zur 4. Nebengruppe im Periodensystem gehört.

### Schreiben Sie uns

VAA Magazin  
Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Fax 0221 160016  
redaktion@vaa.de

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.  
Bitte geben Sie Ihren Namen und Ihre Anschrift an.



## Termine

<b>16.08.2012</b>	Kommission Betriebsräte, Mainz
<b>14.09.2012</b>	Verleihung Kölner Chemie-Preis, Köln
<b>14./15.09.2012</b>	Sitzung von Vorstand, Beirat und Kommissionsvorsitzenden, Krefeld
<b>17.09.2012</b>	Kommission Hochschularbeit, Köln
<b>19.–21.09.2012</b>	Betriebsräteseminar Berlin
<b>21./22.09.2012</b>	Sprecherausschusskonferenz und -tagung, Bremen
<b>28.09.2012</b>	Kommission Aufsichtsräte, Augsburg
<b>28./29.09.2012</b>	Aufsichtsrätetagung, Augsburg



Getreu dem Motto:  
"DIE WELT gehört denen, die das Führungskräfte Netzwerk stärken!"

FORUM FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE (FORUM F3)

# Jahresabo DIE WELT: Exklusiv für VAA-Mitglieder

Wer als VAA-Mitglied ein Mitglied für den VAA-Partnerverband Forum Fach- und Führungskräfte (Forum F3) wirbt, erhält als Dankeschön ein Jahresabonnement der Tageszeitung DIE WELT im Wert von 515 Euro.

Das Forum Fach- und Führungskräfte (Forum F3) ist das Netzwerk für Fach- und Führungskräfte in Deutschland außerhalb der chemischen Industrie. Seit 2009 bietet der VAA-Partnerverband Forum F3 seinen Mitgliedern wertvolle Kontaktmöglichkeiten über alle Branchen hinweg, einen umfassenden juristischen Service nach bewährtem VAA-Standard sowie maßgeschneiderte Seminare und zahlreiche attraktive Mehrwerte. Außerdem ist Forum-F3-Mitgliedern eine starke politische Interessenvertretung unter dem Dach des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA garantiert.

## Netzwerk stärken, DIE WELT lesen

Getreu dem Motto "DIE WELT gehört denen, die das Führungskräfte Netzwerk stärken"

gibt es nun ein besonderes Angebot für alle VAA-Mitglieder, die ein neues Forum-F3-Vollmitglied werben: Über ein ganzes Jahr gibt es die Tageszeitung DIE WELT frei Haus geliefert – an sechs Tagen in der Woche. Das Werbebeitrittsformular finden Sie auf der nächsten Seite.

Doch DIE WELT ist nicht genug: Denn Werber eines neuen Forum-F3-Mitglieds haben die Auswahl. Neben dem DIE-WELT-Jahresabonnement im Wert von 515 Euro gibt es für VAA-Mitglieder alternativ eine "Cash-Prämie" in Höhe von 96 Euro bei Vollmitgliedern beziehungsweise 48 Euro bei Berufseinsteigern. Darüber hinaus verlost Forum F3 zusätzlich unter allen VAA-Werbern eine exklusive Sprachreise nach Malta im Wert von 2.400 Euro.

Foto: VAA



**Gerhard Kronisch**

„Auch außerhalb der Chemie brauchen Führungskräfte eine starke Stimme. Unterstützen Sie deshalb unseren Partnerverband – empfehlen Sie ihn weiter! Ob für den VAA oder für Forum F3: Mitgliederwerbung lohnt sich!“

*Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA*

Forum F3 ist ein Netzwerk für Fach- und Führungskräfte außerhalb der chemischen Industrie und bietet Unterstützung in allen Karrierefragen, von exklusiven Informationen aus Wirtschaft und Politik über einen qualifizierten juristischen Service und exzellenten Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen.



## Die drei wichtigsten Gründe für einen Beitritt zum Führungskräftenetzwerk Forum F3:

### ■ Größtes Führungskräfte-Netzwerk Deutschlands mit über 50.000 Mitgliedern

Exklusives Leistungspaket mit maßgeschneiderten Seminaren, Vortragsveranstaltungen und Podiumsdiskussionen zu Themen aus Wirtschaft, Karriere, Politik, Recht und Kultur

### ■ Qualifizierter juristischer Service

Beratung und gerichtliche Vertretung auf VAA-Niveau durch erfahrene Arbeitsrechtler in allen Berufsbelangen. Unsere Juristen beraten auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

### ■ Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland

Interessenvertretung in der Arbeits-, Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik gegenüber Regierung und Parlament – sowohl in Berlin als auch in Brüssel

## Aktion Mitgliederwerbung

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name, Vorname \_\_\_\_\_ Mitgliedsnummer des Werbers \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

### Persönliche Angaben

Titel \_\_\_\_\_ Name, Vorname \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

### Berufliche Angaben

Arbeitgeber \_\_\_\_\_ Funktion \_\_\_\_\_ Abteilung \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

Organvertreter einer juristischen Person  ja  nein

Ich bin widerruflich damit einverstanden, dass der Verband meine Angaben zu verbandsinternen Zwecken verwendet. Die Daten werden im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen geschützt, nicht an Dritte weitergegeben und nicht zu Werbezwecken genutzt.

Ich bezahle per Bankeinzug  Einzugsermächtigung:

Bank \_\_\_\_\_ BLZ \_\_\_\_\_ Konto-Nr. \_\_\_\_\_

Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den Jahresbeitrag von meinem Konto durch Lastschrift einzuziehen.

Ich bezahle per Rechnung

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

Forum F3 · Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln · Telefon: 0221 1600190; Telefax: 0221 160016; E-Mail: koeln@forum-f3.de  
Der Jahresbeitrag für Vollmitglieder im Forum F3 beträgt 192 Euro (als Werbungskosten absetzbar).  
Berufsanfänger zahlen den halben Jahresbeitrag (96 Euro). Studenten sind beitragsfrei.



Führungskräfte  
Chemie

# Hinter **jeder** erfolgreichen **Frau** steht der **VAA**.



## Mitglied sein im VAA:

- Interessenvertretung
- Juristischer Service
- Publikationen
- Bildung
- Netzwerk
- Politik
- ULA-Mitglied

**Herzlich willkommen!**

[www.vaa.de](http://www.vaa.de)