

## Bitte keine kübelweise Kampf- Erleuchtung

Haben Sie schon einmal versucht, eimerweise Licht in ein fensterloses Rathaus zu schleppen? Nein, werden Sie die Idee empört von sich weisen. Das machen doch nur die Schildbürger. Nun ja: In Sachen Gesundheitspolitik scheinen sich die Koalitionäre untereinander derzeit im Kampfeifer bevorzugt Kübel um Kübel der Erleuchtung zu verabreichen. Nur für den Bürger erhellen die diversen Stellungnahmen nicht wirklich den Zweck der Übung.

Die Bundesregierung hat vergangene Woche die Eckpunkte der neuen Gesundheitsreform vorgestellt. Versprochen wurde der ganz große Wurf. Herausgekommen ist die Mutter aller Kompromisse. Klares Konzept? Fehlanzeige. Viele kleine Änderungen wurden vorgenommen, in ihrer Gesamtheit passen sie jedoch nicht so recht zusammen. Statt einer nachhaltigen Strukturreform wird kurzfristig der Schaden begrenzt. Das drohende Defizit von 11 Milliarden Euro im kommenden Jahr wird durch eine einfache Beitragserhöhung und unsystematische Einsparungen abgewendet. Grundlegende Ansätze für mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit sucht man vergebens. Das ist schade, denn an einigen Stellen stimmt der eingeschlagene Weg. Es fehlen jedoch der Mut und die nötige Geschlossenheit, diese Punkte konsequent und stimmig umzusetzen.

Begrüßenswert ist der Wille der Bundesregierung, mehr Transparenz und Wettbewerb unter den Kassen zu fördern. Der 2009 eingeführte Gesundheitsfonds der Großen Koalition hatte hierzu freilich wenig beigetragen. Das haben die Großkoalitionäre damals im Widerstreit der Ideen zwischen dem Einstieg in die Volksversicherung und dem Ausstieg aus der beitragsfinanzierten gesetzlichen Krankenversicherung billigend in Kauf genommen. Nun arrangiert man sich anscheinend, frei nach der Devise: Nichts ist beständiger als das Provisorium.

Die schwarz- gelbe Gesundheitsreform hat, zum wievielten Mal das Ziel, den Wettbewerb im Gesundheitssystem zu stärken? Das Instrument höherer Zusatzbeiträge greift hier jedoch nur bedingt. Es ist bedauerlich, dass den Kassen die vor dem Gesundheitsfonds noch bestehende Möglichkeit, direkt über unterschiedliche Beitragssätze zu konkurrieren, genommen ist. Denn jetzt führt der Umweg über den Gesundheitsfonds und die höheren Zusatzbeiträge in erster Linie dazu, dass die Arbeitgeber aus ihrer Verantwortung für die Begrenzung des Ausgabenanstiegs zum Teil entlassen werden. Künftige Ausgabensteigerungen dürften immer stärker zu Lasten der Versicherten gegenfinanziert werden. Die aus konjunkturellen Gründen zur Stärkung der Binnennachfrage dringend erforderliche Entlastung der mittleren Nettoeinkommen bleibt aus.

Das könnte von den Gewerkschaften in der anstehenden Tarifrunde mit der Forderung nach höheren Tariflohnsteigerungen beantwortet werden. Sollte das der Effekt sein, dann wäre die Bundesregierung mittelbar dafür verantwortlich, womöglich in der derzeit unsicheren Konjunkturlage eine Lohn- Preis- Spirale in Gang gesetzt zu haben. Ein gefährlicher Inflationsanstieg wäre die Folge.

Auch auf der Ausgabenseite muss gespart werden. Jedoch sollten die Lasten hier auf alle Schultern gleichermaßen verteilt werden. Nicht nachvollziehbar ist für mich beispielsweise, dass Apotheken von den Sparvorgaben weitgehend ausgenommen werden, während die Pharmaindustrie mit willkürlich gesetzten Zwangsrabatten belastet wird. Unbestritten muss der Arzneimittelmarkt neu geordnet werden. Hier sollten Strukturen geschaffen werden, die einen fairen Wettbewerb ermöglichen. Die Medikamentenversorgung ist jedoch nicht alleine für die Ausgabenentwicklung verantwortlich und kann deshalb auch nicht alleine das grundlegende Finanzierungsproblem lösen.

Die Pharmaindustrie schultert die Hauptlast des Sparziels von 3,5 Milliarden Euro. Größter Ausgabenposten mit 56,4 Milliarden Euro waren 2009 hingegen die Krankenhäuser. Die Ausgaben stiegen hier im vergangenen Jahr um 6,6 Prozent je Versicherten an. Geschuldet ist dies unter anderem der Honorarreform, die den Krankenhäusern einen ordentlichen Nachschlag sicherte. Gerade im größten Ausgabenposten sollte jedoch eine stabile Basis für mehr Wirtschaftlichkeit geschaffen werden.

Die Bundesregierung hat sich mit der Reform ein wenig Zeit verschafft. Es wird ihr indes nichts anderes übrig bleiben, als das unregelmäßige Verfahren der kübelweisen Kampf- Erleuchtung durch einen gesitteten, aufgeklärten politischen Diskurs zu ersetzen. Er muss sich auf der Höhe der erheblichen Herausforderungen durch den demografischen Wandel bewegen, soll er wirklich zur Erhellung und damit zur Lösung der massiven Systemprobleme beitragen.

Ihr Gerhard Kronisch



**Gerhard Kronisch,**  
Hauptgeschäftsführer des VAA

## VAA- Befindlichkeitsumfrage: Roche neuer Spitzenreiter

Zum neunten Mal haben mehr als 2.000 VAA- Mitglieder in der Befindlichkeitsumfrage die Personalpolitik ihrer Unternehmen beurteilt. Die Bewertung der 26 Unternehmen im Umfrageranking fiel mit einer Durchschnittsnote von 3,3 insgesamt etwas schlechter aus als im Vorjahr (Durchschnittsnote 3,2).

Nach dem Sprung von Platz 9 auf Platz 5 bei der Befindlichkeitsumfrage 2009 konnte sich Roche Diagnostics in diesem Jahr nochmals verbessern und steht nun mit der Note 2,7 auf Platz 1. Boehringer Ingelheim, bislang in jeder Umfrage seit der Einführung im Jahr 2002 auf dem ersten Platz, fiel auf Platz 4 zurück. Merck und BASF verbesserten sich jeweils um einen Rang auf die Plätze 2 und 3. Die im Vorjahr zweitplatzierte Wacker Chemie erreichte in diesem Jahr Platz 5.

Mit Symrise, Cognis und Solvay konnten drei Unternehmen aus dem unteren Drittel des Vorjahresrankings ihre Platzierung erheblich verbessern. Besonders deutlich fiel die Verbesserung bei Symrise aus: Das Holzmindener Unternehmen konnte sieben Plätze gutmachen und steht nun auf Platz 17. Nochmals deutlich im Ranking zurückgefallen ist dagegen LyondellBasell (von Platz 19 auf Platz 24). Auch Süd- Chemie büßte mehrere Plätze ein (von Platz 15 auf Platz 20). Bei allen Platzierungen muss berücksichtigt werden, dass mit H.C. Starck (Platz 25) ein neues Unternehmen in das Ranking aufgenommen wurde und mit Ciba Spezialitätenchemie (Vorjahr: Platz 23) ein Unternehmen entfallen ist.

### Positive Beurteilungen

Das Betriebsklima im persönlichen Umfeld bewerteten die befragten Führungskräfte wie im Vorjahr mehrheitlich mit guten Noten. Mehr als 56 Prozent bezeichneten es als sehr gut oder gut. Das Image ihrer Unternehmen in der Öffentlichkeit beurteilten die Chemie- Führungskräfte ebenfalls positiv, mehr als 50 Prozent vergaben die Schulnoten eins oder zwei. Auch das Thema Mobbing scheint weiterhin in vielen Unternehmen der chemischen Industrie keine zentrale Rolle zu spielen. 58 Prozent der Befragten gaben an, dass Mobbing- Fälle in ihrem Unternehmen nicht oder kaum vorkommen.

### Kritische Beurteilungen

Schlechte Noten erhielten die meisten Unternehmen erneut für ihre Personalentwicklung. Mehr als 38 Prozent der Chemie- Führungskräfte beurteilten sie als mangelhaft oder ungenügend, 51 Prozent als befriedigend oder ausreichend.

Beinahe genauso kritisch bewerteten die Befragten die Kommunikation darüber, welche Karrierechancen es in ihren Unternehmen gibt: Rund 37 Prozent halten sie für mangelhaft oder ungenügend. Auch die Ehrlichkeit des jeweiligen Zielvereinbarungssystems benotete fast jeder dritte Umfrageteilnehmer mit der Schulnote fünf oder sechs.

So bewerten Führungskräfte ihr Unternehmen				
Platz 2010	... 2009	Mittelwert 2010	... 2009	
1	Roche Diagnostics	5	2,77	2,72
2	Merck	3	2,78	2,66
3	BASF	4	2,82	2,71
4	Boehringer Ingelheim	1	2,83	2,41
5	Wacker Chemie	2	2,84	2,48
6	Beiersdorf	7	3,00	2,83
7	Lanxess	11	3,03	3,07
8	B. Braun Melsungen	10	3,04	3,04
9	Heraeus	8	3,06	2,85
10	Schott	6	3,08	2,82
11	Shell Deutschland Oil	9	3,12	2,86
12	Evonik	14	3,14	3,18
13	Solvay	18	3,18	3,45
14	Bayer	12	3,19	3,11
15	Sanofi Aventis	13	3,23	3,11
16	Cognis	21	3,23	3,53
17	Symrise	24	3,42	3,85
18	Henkel	16	3,45	3,36
19	Daiichi Sankyo	17	3,52	3,40
20	Süd-Chemie	15	3,61	3,32
21	DuPont Deutschland	22	3,62	3,64
22	Nycomed	20	3,76	3,52
23	Clariant	25	3,86	4,07
24	LyondellBasell	19	3,93	3,52
25	H.C. Starck	-	4,12	-
26	Celanese	26	4,25	4,26

Auf der [Internetseite des Manager Magazins](#) äußert sich Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA, im Interview zu den Ergebnissen der Befindlichkeitsumfrage.

Ausführliche Informationen zur Befindlichkeitsumfrage 2010 werden in der August- Ausgabe des [VAA Magazins](#) veröffentlicht.

## Der Druck wächst

**Nach der Corporate Governance Jahreskonferenz am 16. und 17. Juni in Berlin sind die deutschen Konzerne im Zugzwang. Sie sollen für mehr Vielfalt in den Aufsichtsräten zu sorgen.**

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat ihre Empfehlung für deutsche Aufsichtsräte weiter konkretisiert. Sie fordert die Unternehmen dazu auf, den Anteil von Frauen und internationalen Vertretern nachhaltig zu erhöhen. Künftig soll der Aufsichtsrat konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benennen, die unter Berücksichtigung der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation zu mehr Vielfalt (Diversity) führen sollen. Insbesondere geht es um eine angemessene Berücksichtigung von Frauen. Von einer Quote nimmt die Kommission nach wie vor Abstand. Sie will keinen festen Prozentsatz für den Frauenanteil in den Aufsichtsräten vorgeben.

### Kampf um Talente

Aufsichtsratsmitglieder werden von der Kommission dazu aufgefordert, bei der Zusammensetzung des Vorstands auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen zu achten. Neu aufgenommen wurde eine entsprechende Empfehlung für den Vorstand, Führungsfunktionen im Unternehmen vermehrt mit Frauen zu besetzen. „In dem bevorstehenden Kampf um die besten Talente wäre die mangelnde Berücksichtigung von Frauen nicht nur eine schlechte Corporate Governance, sondern auch ein gravierender Nachteil im globalen Wettbewerb“, so Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Neu ist außerdem, dass die konkrete Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung im Corporate-Governance-Report des Geschäftsberichts veröffentlicht werden soll. So soll auch für die Öffentlichkeit nachvollziehbar sein, wie die Unternehmen mehr Vielfalt im Aufsichtsrat schaffen wollen.

Um die Professionalisierung deutscher Aufsichtsräte weiter voranzubringen, hat die Regierungskommission die gesetzliche Verpflichtung im Kodex beschrieben, wonach Mitglieder des Aufsichtsrats die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahrzunehmen haben. Darüber hinausgehend empfiehlt die Kommission, dass die Unternehmen diese Aus- und Fortbildungsmaßnahmen angemessen unterstützen.

Des Weiteren hat sie ihre Empfehlung erweitert, wonach der Vorstand einer börsenorientierten Gesellschaft nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften wahrnehmen soll. Diese Empfehlung schließt künftig auch Mandate in Aufsichtsratsgremien von nichtbörsennotierten konzernexternen Unternehmen ein, die vergleichbare Anforderungen an deren Mitglieder stellen.

[Website der Regierungskommission](#)

#### Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

Die von der Bundesministerin für Justiz im September 2001 eingesetzte Regierungskommission hat am 26. Februar 2002 den Deutschen Corporate Governance Kodex verabschiedet. Dieser besitzt über die Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz eine gesetzliche Grundlage. Mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex sollen die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung für nationale wie internationale Investoren transparent gemacht werden, um so das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken.

## Renaissance der Tugend

**Gerade in Krisenzeiten fällt es manchem Unternehmer oder Manager schwer, Erfolg und Moral miteinander in Einklang zu bringen. Wirtschaftsethiker Pater Johannes Zabel warnt jedoch davor, das Gewissen allein ökonomischen Zwängen zu unterwerfen.**

**VAA:** Nach einer erfolgreichen Karriere in Politik und Wirtschaft haben Sie sich dem Theologie- und Philosophiestudium gewidmet und sind 2007 zum Priester geweiht worden. Sie versuchen, Wirtschaft und Tugend miteinander zu versöhnen. Eignet sich Gott als Kontrollinstanz?

**Zabel:** Gott kann eine Kontrollinstanz für diejenigen sein, die an Gott glauben. Ja. Die ist konsequent gegeben und, weiter gedacht, völlig richtig. Es gilt der Satz: „So etwas tut man nicht!“ Wenn man diesen Satz internalisiert hat, hat man so etwas wie eine göttliche Sphäre auch internalisiert. Man kann die 10 Gebote als obersten Maßstab ansetzen. Dahinter steht für mich auch Gott, weil in den Geboten ethisches Verhalten und Tugenden zum Ausdruck kommen. Das Wort „Tugenden“ haben wir heute nicht mehr so im Kopf wie es vielleicht vor 20, 30 oder 50 Jahren noch war. Die Tugenden kommen aber so langsam wieder. Sie kommen im Bild des Ehrbaren Kaufmanns wieder – das Bild ist jetzt wieder in der letzten Zeit mehrfach bemüht worden – und das ist wiederum eine Richtung, die mir gefällt. Was an Tugend im Menschen noch da ist, müsste wieder geweckt werden.

### Ethik statt Geschäft?

**VAA:** Die Tugend also schlummert tief und fest, vom Ehrbaren Kaufmann abgesehen. Ist der Markt denn ein gottloser Raum?

**Zabel:** In der Tat gibt es insbesondere dort einen Konflikt, wo der Wettbewerb so groß ist, dass es nur noch Marginalanbieter im Markt gibt. Und da kommt auch die Ethik erst richtig zum Tragen. Wer genug Geld und Ressourcen hat, steht häufig nicht in diesem Zielkonflikt, hier und dort so oder anders entscheiden zu müssen. Dem geht es auch ethisch besser, weil er die Konfliktlage nicht vor sich hat. Er kann führen, er kann etwas mehr Geld ausgeben, da entstehen die Konflikte gar nicht erst in der Schärfe. In der Situation des Wettbewerbers mit Marginalanbietern, wo jeder um seine Existenz kämpft, kommt die Ethik rascher zum Ausdruck. Dort ist sie aber am schwierigsten zu vermitteln. Ich nenne ein Beispiel: Sich ethisch zu verhalten heißt, auf das Geschäft zu verzichten, das nicht so ganz sauber ist nach ethischen Maßstäben. In der Konsequenz kann dies heißen, am Markt unterzugehen. Ich bin skeptisch, dass ein moralischer Zeigefinger dort angebracht ist. Es ist durchaus ethisch wertvoll, wenn einer so handelt, aber das muss aus sich heraus, aus dem Menschen heraus kommen und kann nicht von einer höheren Instanz angeordnet werden.

**VAA:** Kann denn das Gewissen als „höhere Instanz“ aus dem Inneren heraus fungieren?

**Zabel:** Ich habe da ein Bild vom Eigentümerunternehmer vor Augen. Er hat ein Gewissen, wie jeder Unternehmer auch, wie jeder Manager es haben sollte. Aber bei diesem Eigentümerunternehmer kommt ein Aspekt hinzu: Er denkt, wenn es gut geht, über seine Generation hinaus, weil er etwas vererben will. Er denkt ganz anders als ein angestellter Manager. Der hat auch ein Gewissen, aber neben dem Gewissen, das bei einem angestellten Manager zum Ausdruck kommt, besteht beim Eigentümerunternehmer vor allem noch der Punkt des eigenen Vermögens. Er muss haften, und das führt bei ihm schon zu einer vorsichtigeren Haltung. Vielleicht auch in eine Haltung, wo er die letzten Reserven der Familie dafür aufopfert, dass ein Unternehmen noch weiter fortgeführt werden kann, obwohl man aus einer anderen Sichtweise schon längst hätte etwas kürzen müssen. Ein Eigentümerunternehmer hat aus meiner Sicht generell den Vorteil, dass er langfristiger denken kann, dass er sich nicht vom Quartalsdenken abhängig macht. Vielleicht kann hier und dort auch ein Nachteil dadurch existieren, dass er zu sehr mit der Familie verbunden ist und dann außerökonomische Faktoren in ein Unternehmen hineinragen, die nicht immer produktiv sind.

**VAA:** Aber Sie argumentieren jetzt mit Produktivitätseinbußen und nicht mit dem Gewissen.

**Zabel:** Das Gewissen ist für mich eine absolute Kategorie. Aber ich weiß: Das Gewissen ist nur von mir selbst steuerbar. Ich kann schlecht in die Menschen hineinblicken. Dann kann ich keine Garantie abgeben, dass ein Gewissen funktioniert oder nicht. Deshalb brauche ich durchaus eine Kontrolle von außen: den Wettbewerb, den Markt oder auch rechtliche Rahmenbedingungen, einen Kodex. Aber man darf nie davon ausgehen, und sollte nie davon ausgehen können, dass die rechtliche Steuerung von außen alles andere kompensieren kann, was an Gewissen da ist. Eine rechtliche Steuerung kann nie so umfassend sein, um ein Gewissen, eine Tugendethik zu ersetzen. Sie kann sie in Grenzen, in Teilen ersetzen, wenn der Wettbewerb stark und die Transparenz groß ist. Nur dann kann das Gewissen teilweise im Marktgeschehen kompensiert werden, eben wenn Kontrolle und Druck von außen existieren.

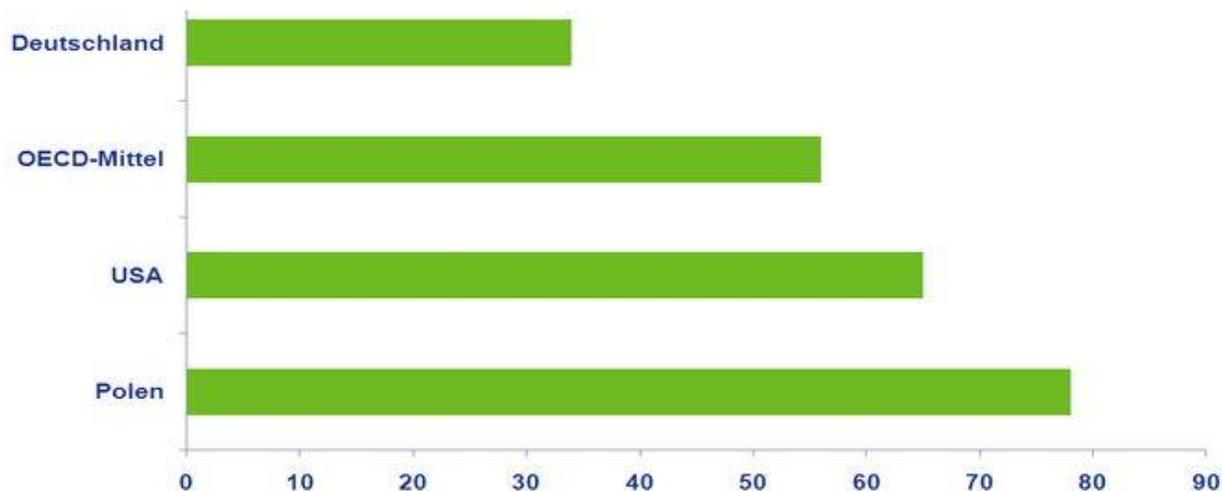
*Weitere Teile des Interviews werden in der August- Ausgabe des VAA Magazins abgedruckt.*



**Pater Johannes Zabel** ist Diplom-Volkswirt und trat 1997 in den Dominikaner- Orden ein. Er ist Vorsitzender der Fachgruppe Wirtschaftsethik im Bundesverband der Volks- und Betriebswirte.

## Standortnachteile durch Akademikermangel

Deutschland bildet zu wenige Akademiker aus. Der Anteil der Studienanfänger innerhalb eines Jahrgangs liegt deutlich unter den internationalen Vergleichswerten.



Quellen: OECD, Education at a glance 2009

## Kurzmeldungen

### Nanotechnologie im Bundestag

Die Erforschung und Herstellung kleinster Strukturen und Materialien im Nanobereich wird allgemein als Nanotechnologie bezeichnet. Sie gehört zu den sogenannten Zukunftstechnologien, deren konsequente Entwicklung und Nutzung einen entscheidenden Standortfaktor für Deutschland ausmacht. Obwohl weit weniger umstritten als zum Beispiel die Grüne Gentechnik, fehlt es weiten Teilen der Öffentlichkeit an einer konkreten Vorstellung von diesem Thema. Deshalb hat der VAA gemeinsam mit dem VCI auf Bitten der CDU/ CSU-Bundestagsfraktion eine offene Fachtagung über „Die Rolle der Nanotechnologie für Verbraucher und Forschung“ organisiert. Am 28. Juni trafen sich zahlreiche Experten aus Industrie und Wissenschaft im Paul- Löbe- Haus des Deutschen Bundestages, um zusammen mit Abgeordneten die Chancen und Risiken dieser Technologie zu erörtern.

### Online- Umfrage zur Entscheidungskultur

In den letzten Jahren hat sich das Entscheidungsverhalten in Unternehmen erheblich gewandelt: Oft wird nur sehr zögerlich entschieden; gerne werden Entscheidungen an die nächsthöhere Hierarchieebene abgegeben. Mit den Folgen und Problemen dieser Entwicklung befasst sich die Kommission Führungsfragen. Um die persönlichen Erfahrungen der VAA- Mitglieder in ihre Untersuchungen einfließen zu lassen, hat die Kommission in Kooperation mit dem Internet- Dienstleister Netigate eine Online-Umfrage zur Entscheidungskultur in der Wirtschaft gestartet. Die per E- Mail angeschriebenen VAA- Mitglieder werden um Teilnahme gebeten.

## Termine

### 14.08.2010: Vorstandssitzung

Veranstalter: VAA

Ort: Berlin

### 17.08.2010: Kommission Betriebsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Novotel Mainz, Augustusstraße 6, 55131 Mainz

## Links

### Bildungsbericht 2010

Am 17.06.2010 haben die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und das Bundesministerium für Bildung und Forschung gemeinsam den von unabhängigen Experten erarbeiteten Bericht „Bildung in Deutschland 2010“ vorgestellt.

Der dritte Bildungsbericht untersucht in seinem Schwerpunktkapitel, welche Perspektiven sich für das Bildungswesen durch den demografischen Wandel ergeben.

[Der Bildungsbericht 2010 als pdf](#)

[Internetauftritt zum Deutschen Bildungsbericht](#)

[Information des Bundesministeriums für Bildung und Forschung](#)

[Pressemitteilung der Bundesregierung](#)

[F.A.Z.- Artikel zum 3. Bildungsbericht](#)