

Ausgabe Februar 2015

# VAA Magazin

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Schiffbau:

## Zukunft zu Wasser

Freihandel:

TTIP zur Diskussion





# „STIMMT MEIN GEHALT?“

**NEHMEN SIE TEIL AN DEUTSCHLANDS  
GRÖSSTER EINKOMMENSUMFRAGE  
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE!**

*In den vergangenen Tagen wurden Ihnen  
als VAA-Mitglied bereits die Unterlagen zur  
Einkommensumfrage zugestellt.*

**EXKLUSIV FÜR MITGLIEDER**  
[www.vaa.de/Einkommensumfrage](http://www.vaa.de/Einkommensumfrage)

# Klartext nötig

2015 ist für das Freihandelsabkommen zwischen der EU und den USA schon jetzt ein altes Jahr. Ein Jahr, zu dessen Beginn die EU-Handelskommissarin Cecilia Malmström den Beginn einer offenen und ehrlichen Debatte ankündigt – nachdem die Verhandlungen vor sage und schreibe zwei Jahren begonnen haben! Selten ist es den Kritikern eines an sich vielversprechenden Projektes so leicht gemacht worden, die handelnden Akteure bloßzustellen. Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass auf beiden Seiten des Atlantiks mehr laviert und irritiert als orientiert und argumentiert wurde.

Und so ist es zu einer wirklich außergewöhnlichen Situation gekommen: Während für die eine Seite die geballte, über ein Freihandelsabkommen noch stärker verbundene Wirtschaftskraft der USA und der EU zu mehr Wachstumsimpulsen und Beschäftigung führen kann, bedeutet das Abkommen für die Kritiker einen Angriff auf Demokratie, Rechtsstaat und Verbraucherschutz. Sehen die Befürworter die Chancen für freien Handel und mehr Exporte wachsen, so haben die Kritiker schon längst den Stab über TTIP gebrochen. Die Angleichung von Standards übersetzen sie mit deren Senkung, die Schaffung von Schiedsgerichten mit der Ausbelegung der nationalen Justiz. Manche sehen in der Auseinandersetzung um das TTIP gar einen Kampf zwischen Wirtschaft und Politik um Führung und Deutungshoheit in der Welt.



Foto: VAA

Ins Grübeln kann man kommen, wenn man die Verhandlungen um das Freihandelsabkommen in einen größeren Kontext stellt: Das Wachstum der Weltwirtschaft verlangsamt sich, die politischen Krisen – Ukraine, Islamischer Staat, Populismus – nehmen weltweit zu. Das Vertrauen zwischen den handelnden Akteuren scheint sich abgeschwächt zu haben. Nicht einmal ein Handelsabkommen zwischen Demokratien geht noch ohne Schwierigkeiten durch. Dennoch: Nicht alles ist schlecht und noch immer leben wir – eine Binsenweisheit – in unseren Breitengraden in einer der bestmöglichen Welten. Vielleicht wäre es hilfreich, das Abkommen kommunikativ viel stärker als Maßnahme des Brückenbaus darzustellen. Als eine neue (Ver-)Bindung in Zeiten, in denen sich alte Bindungen lösen. Als Brücke zwischen zwei Blöcken, die sich politisch, wirtschaftlich und kulturell ähneln. Die sich vertrauen. Den Stier der Kritiker bei den Hörnern zu packen und TTIP als vertrauensbildende Maßnahme darzustellen, wäre mal etwas Neues.

Aber: Zunächst einmal braucht es Transparenz in den Verhandlungen. Des Weiteren muss Kritik am TTIP erlaubt sein. Gerade unseren Mitgliedern brennen viele, absolut berechtigte Fragen auf den Nägeln. Das wissen wir als Interessenvertreter nur zu genau. Deswegen haben wir auch mit einem Experten gesprochen, der als Berater der Europäischen Kommission tief im Thema steckt und direkt in die Verhandlungen eingebunden ist. Im großen Interview auf den Seiten 26 bis 29 haben wir Professor Reinhard Quick vom Europabüro des VCI in Brüssel mit zahlreichen kontroversen Themen rund um TTIP konfrontiert – und offene Antworten erhalten. Für spannende Lektüre zum Jahresstart ist also gesorgt.

Gerhard Kronisch  
VAA-Hauptgeschäftsführer



## CHEMIE IM BILD/SPEZIAL

06 Schiffbau in Zahlen

08 Innovationen bringen Schiffbau auf Kurs

Coverfoto: MicroStudio – Fotolia



## BRANCHE

22 Diskussion um TTIP:  
Interview mit Professor  
Reinhard Quick (VCI)

26 Personalia aus der Chemie

## VAA

- 14 Umfrage:  
Belastung durch Reisezeiten
- 16 Mitgliederentwicklung:  
VAA wächst weiter
- 17 Vortragsveranstaltung:  
Innovation durch Globalisierung
- 18 Jahresstatistik zum Juristischen  
Service

## PORTRÄT

- 20 Stiftungspreisträgerin  
Dr. Anna Voll

## WIRTSCHAFT IN ZAHLEN

- 27 Erwerbstätigkeit älterer  
Arbeitnehmer

## MELDUNGEN

- 28 Rostformel, M&A-Aktivitäten
- 29 Vitamin C, IWT Hüls, VAA-  
Mitgliedsbeitrag, LGBTI-Siegel,  
Gender Gap
- 30 Vortragsbericht, Nanocontainer,  
E-Paper, Phosphor,  
VAA-Einkommensumfrage



## ULA NACHRICHTEN

- 31 Manager Monitor:  
Zuwanderung erwünscht
- 33 Kommentar, ULA Intern
- 34 Steuern: Interview mit  
Rainer Holzengel (BdSt)
- 36 Notizen aus Berlin:  
Quote im Aufsichtsrat
- 37 Ankündigung  
ULA-Sprecherausschusstag
- 38 Weiterbildung: Seminartermine

## SATIRISCHE KOLUMNE

- 50 Erik Lehmann hat das Wort



## MANAGEMENT

- 40 Assessments:  
Gastbeitrag von Dr. Eric Wenzel



## STUDIUM

- 42 VAA-Studentenumfrage:  
Promotion weiter hoch im Kurs



## VERMISCHTES

- 51 ChemieGeschichte(n):  
Samuel Earnshaw
- 52 Glückwünsche
- 53 Sudoku, Kreuzworträtsel
- 54 Leserbrief, Termine, Vorschau,  
Impressum

## REISEN

- 39 Gruppenreise nach Istanbul

## RECHT

- 44 Abmahnungen:  
Interview mit Gerhard Kronisch
- 46 Erben und Vererben:  
Pflichtteil schwer zu umgehen
- 48 Urteil:  
Pflicht zur Pause

30.000

Tonnen Stahl werden in einem heutigen Kreuzfahrtschiff für insgesamt 18 Decks und die Außenhaut verbaut.

4

Anstriche Farbe bekommt ein Schiff insgesamt. Dabei werden insgesamt rund 300 Tonnen Farbe verbraucht.

900

verschiedene Firmen und insgesamt bis zu 12.000 Menschen sind am Bau eines Schiffes wie der „Anthem of the Seas“ beteiligt.



40.000

Quadratmeter Teppichboden und etwa 3.000 Quadratmeter Küchenfliesen werden in einem Schiff durchschnittlich verlegt.

180

Tonnen Treibstoff werden im Schnitt pro Kreuzfahrtstag verbraucht. Dabei hängt der konkrete Verbrauch vom jeweiligen Fahrgebiet ab.





EFFIZIENZ IM SCHIFFBAU

# Innovative Schaumschläger

Im Schiffbau spielen innovative, leichte Materialien eine Schlüsselrolle. Denn jedes Kilo, das man einspart, bedeutet ein Kilo Nutzlast mehr. Für die Wirtschaft bedeutet jede noch so kleine Effizienzsteigerung einen großen Vorsprung. Doch während in der Luftfahrt schon immer um jedes Gramm gekämpft wurde, setzt im Schiffbau das Nachdenken über Leichtbau jetzt vermehrt ein. Dabei kann man in Schiffen fast an jedem Bauteil Material und Masse sparen: von den Luken über die Notausgänge und Treppenaufgänge bis zu den Schiffsdecks. Die Palette der Werkstoffe ist so breit wie raffiniert.

Von Timur Slapke

Foto: Michael Wessels – MEYER WERFT

Im malerischen Seebad Warnemünde schlendern nicht nur Touristen am breitesten Sandstrand der Ostseeküste entlang. Im Norden Rostocks spielt neben der Fischerei auch der Schiffbau eine große Rolle. Im Industriegebiet an der Mündung der Unterwarnow ist auch die Neptun Werft beheimatet. Vor allem im Bau von Flusskreuzfahrtschiffen gehört das Traditionsunternehmen zu den Marktführern. Hier freut sich Geschäftsführer Manfred Müller-Fahrenholz über jedes neue Material. „Früher wurden bei Binnenschiffen viele Bodendecks aus Holz gemacht. Wir haben jetzt beispielsweise bei einem Flusskreuzfahrtschiff ein komplettes Deck aus Kompositmaterial eingesetzt“, erläutert der gelernte Maschinenbauer. Das habe eine sehr hohe Eigensteifigkeit, sei absolut eben und sehr leicht. Speziell dafür wurde mit dem Entwickler des Materials eine Probeeinrichtung gebaut. Dort wurde der Werkstoff auf Herz und Nieren getestet.

Doch bevor ein Werkstoff eingesetzt wird, muss er ein ganzes Paket an unterschiedlichen Auflagen und Anforderungen erfüllen. Die Brandsicherheit ist dabei eines der wichtigsten Kriterien. Außerdem muss das Gewicht des Schiffes mit betrachtet werden, denn ein Gewichtsvorteil kann manchmal auch unvorteilhaft sein, weil er erst einmal an anderer Stelle kompensiert werden muss. Werftchef Müller-Fahrenholz schildert ein Beispiel: „Bei Flussschiffen ist es wichtig, keinen zu großen Tiefgang zu haben. Andererseits darf man nicht zu weit aus dem Wasser ragen, damit das Schiff noch bei Hochwasser durch alle Brücken kommt.“ Durch das Einpumpen von Wasser in spezielle Tanks könne man den Hoch- und Tiefgang von Flussschiffen beeinflussen. Wer leichter baut, muss auch solche Tanks zusätzlich einbauen. „Daher wird mit dem Reeder von Fall zu Fall abgewägt, ob sich Leichtbau überhaupt lohnt.“ Beim Bau großer Ozeanriesen

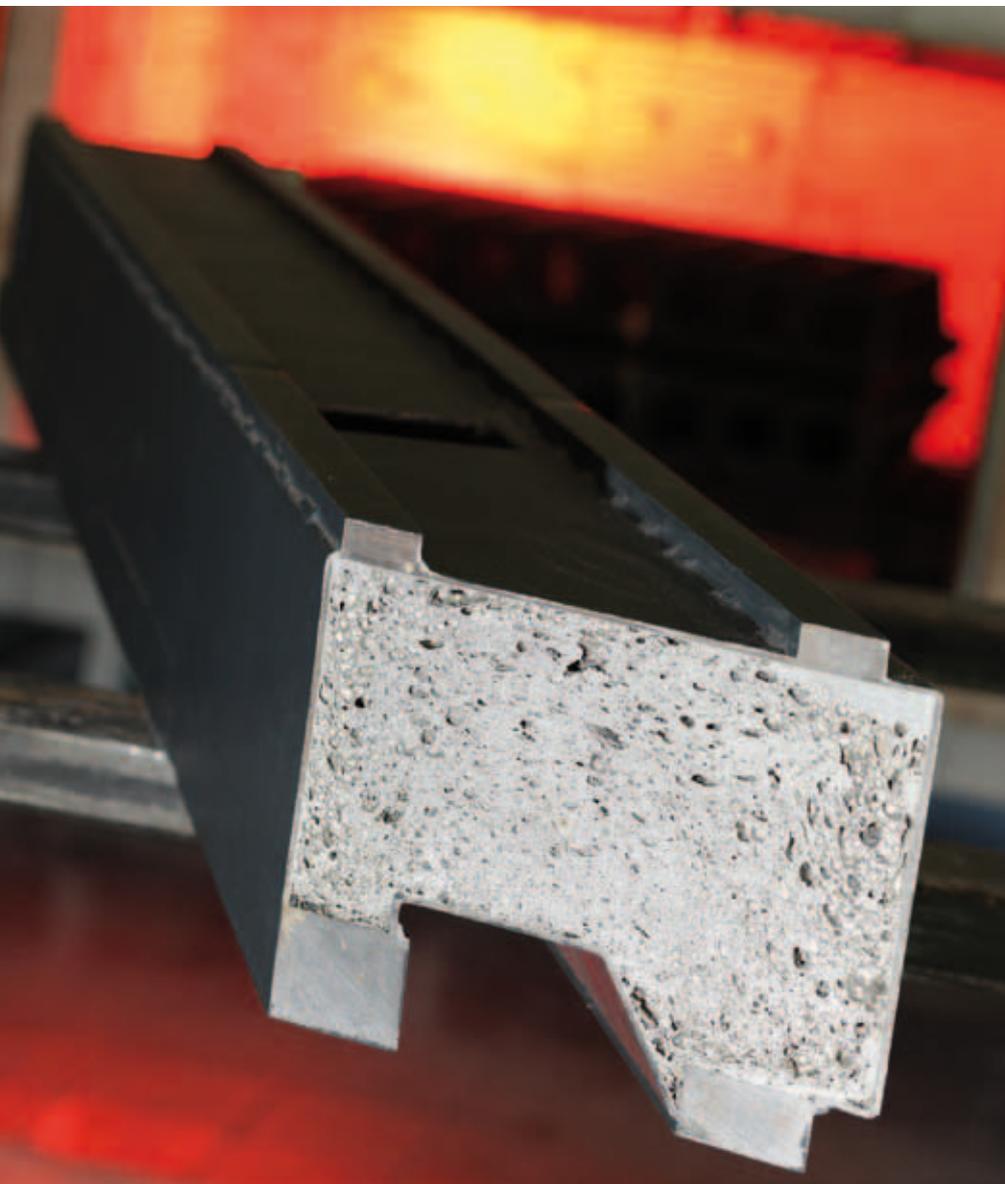
wie etwa der von der Neptun-Muttergesellschaft Meyer Werft gebaute *Quantum of the Seas* sieht die Sache natürlich anders aus. Manfred Müller-Fahrenholz dazu: „Bei Seeschiffen spielen diese Limitierungen keine Rolle.“

Gut 500 Kilometer südlich von Warnemünde, am Nordrand des Erzgebirges, wird am Chemnitzer Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU an einem alten, aber über mehrere Jahrzehnte hinweg vergessenen Rezept getüftelt: an aufgeschäumtem Aluminium. Metallschäume wurden in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts in den USA erfunden. Dann ist das Interesse verpufft, bis die Fraunhofer Gesellschaft das Thema in den neunziger Jahren aufgegriffen und neue Patente registriert hat. Damit startete auch eine intensive Forschungs- und Entwicklungstätigkeit. Der Abteilungsleiter Funktionsintegrierter Leichtbau am IWU Dr. Thomas Hipke erklärt die Vorteile: „Wir haben für die Luxusliner der Meyer Werft eine metallschaumbasierte Marmorplatte für die Deckverkleidung entwickelt, die um drei Viertel leichter ist als eine normale Marmorplatte.“ Dabei werde einfach eine ganz dünne Marmorschicht auf die Schaumplatte aufgetragen und dann verklebt. Das Resultat sei flexibler und bruchfester als normaler Marmor, so der Metallschaumexperte.

### Schaum für den Bug

Gestartet ist das IWU-Forschungsprojekt zu Stahl-Aluminiumschaum-Sandwiches, kurz SAS, im Jahr 2009. Abgeschlossen wurde es 2013. Nun geht es an die Umsetzung der Ergebnisse gemeinsam mit anderen Industriepartnern wie etwa der Werft Blohm + Voss. „Das Material eignet sich gut für Containerschiffe und Sonderschiffe im Personenbereich. Aber auch für Sportboote könnte man das Material einsetzen“, führt Hipke weiter aus. Dann würden allerdings keine Sandwiches hergestellt, sondern die kleineren

*Der am Fraunhofer IWU in Chemnitz entwickelte Aluminiumschaum eignet sich neben dem Schiffbau auch als Material für Werkzeugmaschinen. Foto: Ines Escherich – Fraunhofer IWU*



Schiffsrunder in einem Stück ausgeschäumt. Gemeinsam mit einem finnischen Partner habe man bereits einen Schiffsrumpf mit Schaummaterial erfolgreich entwickelt. „Der Schiffsrumpf kommt nun ganz ohne Aluminiumrippen aus“, resümiert der promovierte Werkzeugmaschinenkonstrukteur. Thomas Hipke hat noch während seines Studiums an der benachbarten Technischen Universität Chemnitz seine Tätigkeit fürs Fraunhofer IWU begonnen und arbeitet nun schon seit 18 Jahren dort. Der Werkzeugmacher hat das Arbeitsgebiet Metallschaum zu einer eigenständigen Abteilung im IWU aufgebaut, die er heute leitet.

Aber wie werden die Schaumteile eigentlich erzeugt? Zunächst wird das Pulver mit dem Treibmittel Titanhydrid gemischt und anschließend in verschiedene Formen stranggepresst. Dann folgt der eigentliche Prozessschritt: „Das schäumbare Formmaterial wird in ein Profil zwischen Decklagen oder in eine Kokille eingelegt, alle Öffnungen werden verschlossen und dann alles gemeinsam über den Schmelzpunkt erwärmt“, beschreibt Fraunhofer-Forscher Hipke. Dabei zersetzt sich das Treibmittel in Titan und in Wasserstoff. Wasserstoff ist gasförmig und bildet die Poren. Hipke weiter: „Der Wasserstoff entweicht dann und hat genug Zeit zum Hinausdiffundieren. Das Material ist also nicht brennbar.“ Die Komplexität der Herstellung liege in der Werkstoffmischung sowohl des Pulvers als auch des Treibmittels sowie in der Temperaturführung bei der Vorbereitung des Schäumens und beim Ausschäumen selbst. „Lässt man zum Beispiel die Bauteile zu lange im Ofen, fallen sie wieder in sich zusammen – so wie der Bierschaum“, veranschaulicht Thomas Hipke.

Am IWU gibt es eine komplette Produktionshalle mit Öfen zum Vorwärmen, Schäumen und zum Abkühlen im Metallschaumzentrum, das ebenfalls von Hipke geleitet wird. Beim Vorwärmen beträgt die Temperatur etwa 400 Grad Celsius, beim Schäumen etwa 800 bis 850 Grad. Warum so heiß? „Die Schäumtemperatur liegt zwar bei 620 Grad, dem Schmelzpunkt von Aluminium, aber der Vorgang soll ja auch möglichst schnell ablaufen“, erklärt der Metallschaumexperte. Wenn das Material aus der Kokille herausgenommen wird, ist die Außenhaut erst einmal geschlossen. „Wenn man es allerdings aufsgt,



Verschiedene Lacke, Farben und Beschichtungen kommen auch im Schiffbau zum Einsatz.  
Foto: Nikolai Tsvetkov – Fotolia

sieht man sofort die Schaumstruktur. Das Material ist sehr leicht, steif und schwingungsdämpfend.“ Nicht zuletzt ist es crashabsorbierend und schirmt elektromagnetische Felder ab.

Auch gekrümmte Stahlbauteile wie Schiffsruder können mit dem Formmaterial ausgekleidet und ausgeschäumt werden. Beim Schiffsruder und beim Getriebefundament wird der Aluminiumschaum ins besagte Sandwich aus Stahldecklagen gepresst. „Für andere Anwendungen können aber auch Decklagen aus anderen Materialien wie etwa Aluminium verwendet werden“, ergänzt Thomas Hipke. Das Getriebefundament wird aus ebenen Platten zusammengesetzt, zugeschnitten und geschweißt. Hipke verrät den Vorteil: „Weil die Schwingungsdämpfung des Schaumes so groß ist, kann man die sonst üblichen Akustikdämmplatten, die normalerweise noch zusätzlich auf das Fundament aufgeschraubt werden, komplett weglassen.“ Das normale Material wäre einfacher Stahl mit aufgeschraubten Dämmplatten. Durch die Sandwiches kann man also einen zusätzlichen Arbeitsschritt, zusätzliches Material sowie Kosten, Arbeitsaufwand und Energie

einsparen. „Man spart rund 20 Prozent Masse ein – bei gleicher Festigkeit“, fasst Thomas Hipke zusammen. Beim Schiffsruder habe man sogar 25 Prozent eingespart und sei nun bei einem Gewicht von weniger als einer Tonne – 950 Kilogramm. Die Durchbiegung eines SAS sei etwa ein 30stel eines massegleichen Stahlblechs, fügt der Fraunhofer-Forscher hinzu.

## Feinchemikalien für Schiffe

Neben neuartigen Materialien wie Aluminiumschäumen kommt es beim modernen Schiffbau noch auf weitere Innovationen an. Und diese hat Bodo Möller Chemie in Offenbach am Main im Angebot, das von Klebstoffen, Lacken bis hin zu Harzsystemen vielversprechend und breit gefächert ist. Das Unternehmen versteht sich als Bindeglied zwischen den Herstellern – zumeist aus der Großchemie – und den Endkunden. Auch im Schiffbau, wie Geschäftsführer Frank Haug erläutert: „Im Sportbootsbau sind wir stark involviert, ebenso im High-End-Bootsbau. Die Werften fragen dann konkret nach einem bestimmten Material oder Klebstoff, den ►

wir dann abgestimmt auf die jeweiligen Anforderungen maßgeschneidert herausuchen und verkaufen.“ Zudem arbeitet Bodo Möller Chemie eng mit verschiedenen Werften im Bereich des Megajachtbaus zusammen.

Für Bootsbauer und Werften verkauft das Unternehmen in erster Linie Klebstoffe auf Basis von Epoxidharzen, Methylmethacrylaten, Polyurethanen und Silikonen. „Carbonfaser ist ein weiterer wichtiger Bestandteil des Angebotes“, so Haug. Dabei kommt vieles aus der Forschung und Entwicklung für die Luftfahrt oder den Automobilbau, wie zum Beispiel die sogenannten Gelcoats. „Darunter versteht man Oberflächenbeschichtungen auf Basis von Vinylester, ungesättigtem Polyester und Epoxidharzsystemen“, erklärt der studierte Chemieingenieur Frank Haug. Gelcoats schützen die Außenhaut eines Schiffes vor äußeren und mechanischen Belastungen wie Licht, Temperatur und Salzwasser und sorgen somit für Beständigkeit.

Aber auch die Effizienz kommt bei den Produkten des Offenbacher Chemiehändlers nicht zu kurz. „Über die chemischen Reaktionen, die Härtungstemperatur und damit auch die Zykluszeiten gelingt es, die Produktivität signifikant zu steigern“, bestätigt Haug. Hersteller wie Huntsman oder Dow haben in den letzten zwei Jahrzehnten sehr große Fortschritte gemacht und die Här-

tungszeiten für Großbauteile von mehreren Stunden auf nunmehr 90 Sekunden bis zwei Minuten reduziert. „Noch vor fünf Jahren waren Härtungszeiten von 15 bis 20 Minuten super. Das ist also ein echter Quantensprung in der Technik“, betont der Geschäftsführer der Bodo Möller Chemie. „Wir haben beispielsweise einen neuen Klebstoff, der vom Hersteller in seiner Molekularstruktur

„Über die chemischen Reaktionen, die Härtungstemperatur und damit auch die Zykluszeiten gelingt es, die Produktivität signifikant zu steigern.“

Frank Haug, Geschäftsführer der Bodo Möller Chemie GmbH, zur Effizienzoptimierung in der Produktion.

so weiterentwickelt wurde, dass sich dessen Zustand von minus 40 Grad Celsius bis plus 90 Grad nicht verändert.“ Das sei für den Konstrukteur beim Endkunden natürlich eine tolle Sache – ein stabiler, verlässlicher Zustand für einen großen Temperaturbereich, ist sich Haug sicher. Als ehemaliger Abteilungsleiter Process Engineering bei Mercedes weiß Frank Haug genau, wie man die Effizienz in der Kompositproduktion steigern kann: nämlich über schnellere Härtungssysteme. Das Teuerste daran sei nicht das Material oder die Manpower, sondern die Zeit in der Form. „Die gesteigerte Effizienz durch die Beschleunigung und Vereinfachung der Prozesse überträgt sich zudem direkt in den

Umweltschutz: Kürzere Härtungszeiten bedeuten einen dramatisch geringeren Energieaufwand.“

Effiziente Werkstoffe waren auch ein Thema bei der weltgrößten Bootsmesse „boot Düsseldorf“ im Januar 2015. Zwischen luxuriösen Superjachten und futuristisch anmutenden, hochglanzpolierten Rennbooten haben auch zahlreiche Konstrukteure und Händler Platz gefunden. Unter ihnen Michael Thon, der Geschäftsführer von Time Out Composite, einem auf Komposit- und Leichtbau spezialisierten Werkstoffhändler. Für den gelernten Schreiner begann der Einstieg in die Schiffbauerszene vor rund dreißig Jahren, als er zusammen mit seinem Bruder ein Boot konstruiert hat. Zuvor hatte er bereits in Eigenregie Surfbretter gezimmert.

„Natürlich wollten wir das Boot vermarkten, merkten aber schnell, dass die Kunden eher von den eingesetzten Materialien überzeugt waren“, erinnert sich Thon. „Schließlich haben wir einen Bootskonstrukteur mit unserem Know-how überzeugt und ausgerüstet.“ Dieser Erfolg habe die Kompetenzen im Werkstoffbereich bestätigt. Mittlerweile gruppieren sich um Time Out Composite hochkarätige Hersteller von Epoxidharzen, Glas-, Aramid- und Kohlefasern sowie Kernmaterialien und Klebstoffen. Geliefert wird aber nicht nur für den maritimen Bereich, sondern auch für die Luft- und Raumfahrt. Michael Thon freut sich über so manch überraschende Wege, die einige aus seinen Werkstoffen gefertigten Bauteile zurücklegen: „Die Bootswerft Helmut Rehberg aus Celle hat eines unserer Epoxidharze in der Sitzschale eines Trimm-Dich-Geräts verarbeitet. Jetzt umkreist dieses die Erde mit der Raumstation ISS.“

Geschwindigkeit und ausgefallenes Design sind wichtige Kriterien für den anspruchsvollen Bootskäufer. Doch manche Hersteller gehen noch weiter in die „grüne“ Richtung – nicht nur der Umwelt zuliebe, sondern auch aus Gründen der Ressourcen- und Materialeffizienz. Auch Michael Thon hofft, dass sich diese Materialien künftig durchsetzen, auch wenn es momentan etwas stockt. „Die CO<sub>2</sub>-Keule bei den Automobilbauern führt dazu, dass man sich nach Naturmaterialien umschaut. Infrage kommen verschiedene



Foto: Michael Wessels – NEPTUN WERFT

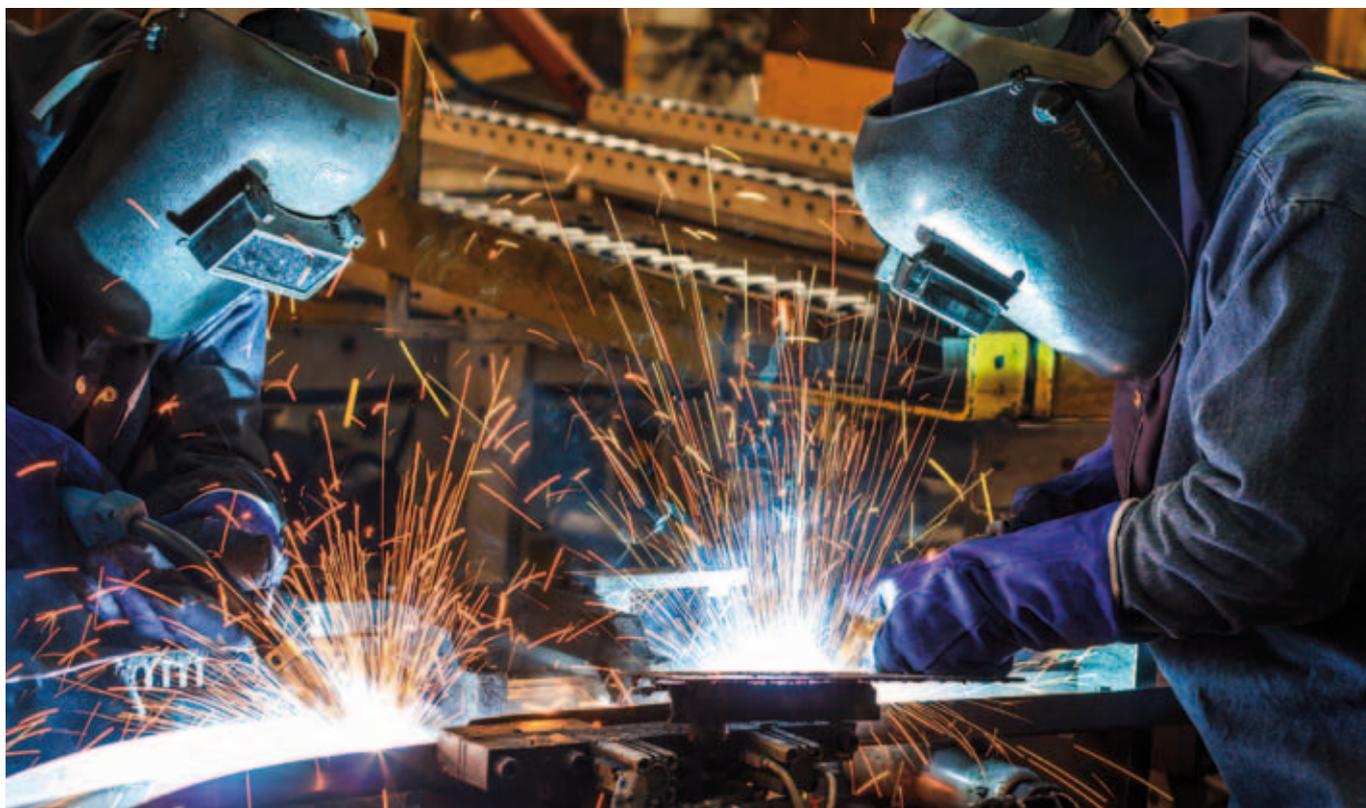


Foto: taaee – Fotolia

Gräser wie Hanf, Flachs oder Bambus.“ Und daraus kann man sogar einen Schiffsrumpf bauen. So gibt es beim Epoxidharzhersteller Sicomin bereits ein zu 65 Prozent biobasiertes Material. Und biologische Antifoulinganstriche finden sich beispielsweise im Sortiment der Spezialisten für Marinebeschichtungen und -material von der Firma Nautix.

Einen Haken hat die Sache allerdings: Zunächst muss der Markt für biobasierte Materialien sensibilisiert werden. Denn wer „grün“ baut, muss mehr investieren. „Bei der Verarbeitung von Biomaterialien muss man oft nachhärten, also kommt noch ein zusätzlicher thermischer Prozess hinzu“, weiß Michael Thon zu berichten. Der Aufwand würde aber letztlich durch die enorme Gewichtsersparnis kompensiert. Bisher behelfen sich die meisten Hersteller noch mit petrochemischen Werkstoffen. Auch die stetige Entwicklung von Materialien auf Basis von Aluminium, wie beim Fraunhofer IWU in Chemnitz, sorgt für zusätzlichen Wettbewerb. Dennoch: Neben Stahl-Aluminiumschaum-Sandwiches gibt es mit Sandwichwerkstoffen auch eine Kompromissvariante für Biomaterialien. „Es bietet sich eine gute

Möglichkeit, die eine oder andere Schicht in Bio zu machen“, zeigt Thon Lösungen auf.

### Hightech auf dem Wasser

Längst ist der deutsche Schiffbau zu einer echten Hightechbranche geworden, die immer mehr Schnittstellen zur Luft- und Raumfahrt aufweist. Mit der Globalisierung bieten sich außerdem zusätzliche Möglichkeiten: Dank weltweitem Handel mit und intensiver Forschung an neuen Werkstoffen werden die Schiffe von heute brandsicherer, leichter und rundum effizienter. „Noch vor zehn Jahren hatte ein Kreuzfahrtschiff mit 100.000 Bruttoregistertonnen einen Energiebedarf von 60 Megawatt. Heutzutage reicht diese Energie schon für Schiffe mit 170.000 Bruttoregistertonnen aus“, hebt Manfred Müller-Fahrenholz von der Neptun Werft hervor. Das sei schon ein enormer Fortschritt in Sachen Energieeffizienz. Um den Reibungswiderstand zu reduzieren, wird bei modernen Schiffen beispielsweise die Außenhaut geglättet. Auch Propulsionsanlagen oder die optimale Dimensionierung der Schiffskonstrukturen gehören dazu. „Das wird auch perma-

nent so weitergehen“, ist sich der Neptun-Geschäftsführer sicher.

Neue Technologien und Materialien werden systematisch in den Schiffbau integriert. Das ist auch nötig, denn von ihrem Ruf als Umweltsünder kommt die maritime Industrie nur sehr langsam los. „Man muss da die Wurzel des Problems anpacken und für schadstoffärmere Antriebe sorgen. Das sind auch momentan die größten Herausforderungen in der Schifffahrt“, gibt Schiffbauer Manfred Müller-Fahrenholz offen zu. Die Reeder könnten zudem Treibstoffe einsetzen, die weniger Emissionen verursachen. Dabei würden es die Werften nur begrüßen, wenn das Thema noch schneller vorankomme als bisher: „Wir wollen unseren Kunden zukunftsfähige Schiffe anbieten: Unsere Schiffe leben ja auch in dreißig Jahren noch und sollten dann noch möglichst zeitgemäß sein.“ ■

Weitere Informationen zum Spezialthema finden eingeloggte VAA-Mitglieder auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter <https://pinko.vaa.de>.

## UMFRAGE ZU REISEZEITEN

# Wie stark belasten Dienstreisen?

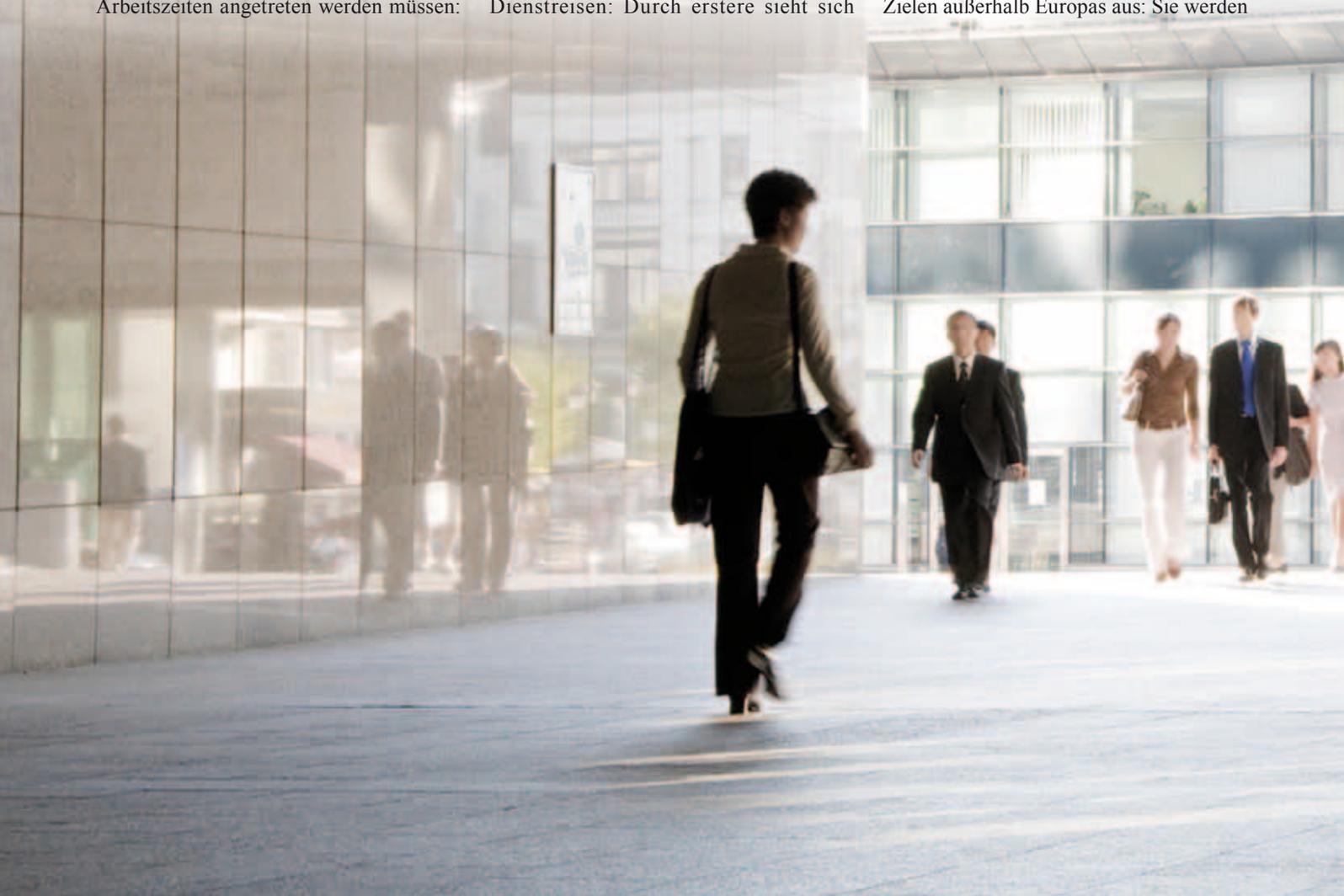
**Führungspositionen erfordern in vielen Fällen die Bereitschaft zu regelmäßigen Dienstreisen. Eine von der Führungskräftevereinigung ULA in Kooperation mit der Forschungsgruppe von Professor Wolfgang Appel von der Hochschule des Saarlandes durchgeführte Umfrage zeigt, dass dadurch in bestimmten Fällen deutliche Belastungen für die betroffenen Arbeitnehmer entstehen.**

Rund 30 Prozent der Befragten aus dem ULA-Umfragepanel Manager Monitor gaben an, die Arbeits- und Reisezeiten bei eintägigen Dienstreisen in hohem oder sogar in sehr hohem Maße als belastend zu empfinden (24 Prozent beziehungsweise 6 Prozent). Ein weiteres Drittel (34 Prozent) sieht sich durch diese Arbeitszeiten zumindest teilweise belastet. Besonders stechen dabei Reisen hervor, die außerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeiten angetreten werden müssen:

Fast zwei Drittel der Umfrageteilnehmer empfinden Reiseantritte vor 6 Uhr morgens als sehr hohe (30 Prozent) oder hohe Belastung (35 Prozent). Bei Dienstreisen, die am Wochenende angetreten werden müssen, sind es 23 beziehungsweise 29 Prozent.

Die empfundene Belastung durch Arbeits- und Reisezeiten fällt bei eintägigen Dienstreisen etwas höher aus als bei mehrtägigen Dienstreisen: Durch erstere sieht sich

knapp ein Drittel der Befragten in hohem oder sehr hohem Maße belastet, bei mehrtägigen Dienstreisen innerhalb Europas sind es 27 Prozent. Möglicherweise erhöhen die bei eintägigen Reisen engen zeitlichen Reisepläne das Belastungsempfinden der betroffenen Führungskräfte, zum Beispiel durch frühes Aufstehen und eine späte Rückkehr nach Hause. Anders sieht es dagegen bei mehrtägigen Dienstreisen mit Zielen außerhalb Europas aus: Sie werden



von 43 Prozent der Führungskräfte als hohe oder sogar als sehr hohe Belastung wahrgenommen.

Ein Blick auf die Reishäufigkeit zeigt allerdings, dass nur jeweils 15 Prozent der befragten Führungskräfte oft (vier- bis sechsmal pro Quartal) oder sehr oft (mehr als sechsmal pro Quartal) mehrtägige Dienstreisen innerhalb Europas unternehmen. Ein weiteres Drittel ist zwei- bis dreimal pro Quartal für mehrere Tage unterwegs, der Rest selten oder nie. Noch geringer ist mit einem beziehungsweise drei Prozent der Anteil derer, die sehr oft oder oft mehrtägige Dienstreisen mit Zielen außerhalb Europas antreten.

Erfahrungsgemäß variiert die Häufigkeit der Dienstreisen in Abhängigkeit von der

Funktion im Unternehmen: Während Führungskräfte mit Vertriebsaufgaben naturgemäß sehr viel reisen müssen, sind ihre Kollegen mit produktions- oder forschungsbezogenen Aufgaben stärker an einen festen Arbeitsplatz gebunden.

Die Gruppe der Befragten, die besonders häufig beruflich unterwegs ist und mit 20 oder mehr Stunden pro Monat auch ein hohes Maß an Reisezeit aufwendet, lässt sich durch bestimmte Kriterien charakterisieren: Es handelt sich überwiegend um Führungskräfte im Alter zwischen 50 und 59 Jahren, die auch abseits der Reisezeiten überdurchschnittlich lange arbeiten. Die Zugehörigkeit zur Gruppe der sogenannten Viel-Dienstreisenden nimmt dabei mit steigender Hierarchiestufe anteilig zu.

## Dienstreisen: Häufigkeit und Belastung unterschiedlich

Insgesamt zeigt die Umfrage ein uneinheitliches Bild bei der Belastung von Fach- und Führungskräften durch Dienstreisen. Ein großer Teil der Befragten verreist im Schnitt nur ein Mal monatlich oder sogar nur ein Mal im Quartal und empfindet nur eine geringe oder keine Belastung durch die Arbeitszeiten an Reisetagen. Eine andere Gruppe der Umfrageteilnehmer muss dagegen viele Dienstreisen absolvieren und empfindet die dadurch entstehenden Arbeits- und Reisezeiten als teilweise sehr belastend. Das gilt insbesondere für Reisen, die sehr früh morgens oder am Wochenende angetreten werden müssen, sowie für Dienstreisen ins außereuropäische Ausland. ■



*Je häufiger und weiter Führungskräfte dienstlich auf Reisen sind, desto mehr Belastungen empfinden sie dabei.*

*Foto: Artens – Shutterstock*

## MITGLIEDERENTWICKLUNG 2014

# Wachstum hält an: Mehr Frauen im VAA

Stand	Mitgliederentwicklung	Gesamtmitgliederzahl
Ende 2003	-268	27.120
Ende 2004	-367	26.753
Ende 2005	-356	26.397
Ende 2006	-136	26.261
Ende 2007	+436	26.697
Ende 2008	+344	27.041
Ende 2009	-84	26.957
Ende 2010	+295	27.252
Ende 2011	+314	27.566
Ende 2012	+492	28.058
Ende 2013	+278	28.283
Ende 2014	+386	28.669

**2014 ist die Zahl der VAA-Mitglieder nochmals deutlich gestiegen. Angesichts der demografischen Herausforderungen ist das stetige Wachstum studentischer Mitglieder besonders erfreulich. Auch die Anzahl der Frauen im VAA steigt.**

Im vergangenen Jahr konnte der VAA die Zahl seiner Mitglieder erneut steigern: Mit 28.669 Mitgliedern zum Jahresende 2014 ist der Verband um 386 Mitglieder gewachsen. In den alten Bundesländern sind 431 Mitglieder hinzugekommen (Anstieg von 26.684 auf 27.115), während es in den neuen Bundesländern mit 1.554 Mitgliedern einen leichten Rücklauf gab (2013: 1.599).

Die Zahl der berufstätigen Mitglieder stieg von 18.219 auf 18.680, was einem Gesamtanteil von 65,18 Prozent entspricht. Dass der VAA auch für den Nachwuchs attraktiv ist, zeigt das stetige Wachstum bei der Zahl studentischer Mitglieder: Sie liegt mittlerweile bei 3.354. Dabei profitieren 2.910 Studenten von der kostenfreien zusätzlichen Mitgliedschaft in der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh).

Erfreulich ist der gestiegene Frauenanteil: von 17,5 Prozent im Jahr 2013 auf nunmehr 18,4 Prozent. Mit 50,5 Jahren ist das Durchschnittsalter weitgehend konstant geblieben (2013: 50,3 Jahre). Die Zahl der Pensionäre im VAA ist dagegen deutlich gesunken: von 6.107 im Jahr 2013 auf 5.937. Der Anteil der in Werksgruppen organisierten Mitglieder hat sich im Vergleich zum Vorjahr mit 70,2 Prozent kaum verändert. 8.529 Mitglieder haben eine Einzelmitgliedschaft. ■

## Im Berufsleben stehende Mitglieder nach Berufsgruppen

Beruf	Ende 2014	Ende 2013
Chemie	41,10 %	41,10 %
Ingenieurwissenschaften	22,77 %	23,0 %
Andere naturwissenschaftliche Fachrichtungen	19,72 %	19,30 %
Wirtschaftswissenschaften	0,58 %	4,30 %
Kaufmännische und technische Angestellte	3,83 %	4,00 %
Sonstige Berufe	11,99 %	8,30 %
<b>Gesamt</b>	<b>18.680 = 100 %</b>	<b>18.219 = 100 %</b>

VORTRAGS- UND DISKUSSIONSVERANSTALTUNG

# Innovationsdruck steigt

**Welche Rolle spielen Innovationen im globalen Kontext? Welche Chancen bieten sich innovativen Unternehmen? Welche Gefahren lauern auf sie? Darüber diskutierten VAA-Mitglieder mit dem Innovationsexperten Dr. Tim Schlange Ende letzten Jahres. Moderiert wurde die Vortrags- und Diskussionsveranstaltung von Prof. Birgit Baum.**

Innovationen geben den Takt an. Sie bestimmen, wie Menschen arbeiten, produzieren und konsumieren. In einer globalisierten Welt verschärft sich der Wettbewerb – darin waren sich die Veranstaltungsteilnehmer einig. „Sie müssen bei der Innovation die globale Perspektive mit einbeziehen, sonst gehen Sie vom Markt“, hob Dr. Tim Schlange in seiner Keynote hervor. Damit steige der Innovationsdruck auf die Unternehmen, neue Produkte zu entwickeln, um über die Landesgrenzen hinaus agieren zu können. Auch die Gesellschaft verändert sich rapide, so die Erkenntnis aus Schlanges Vortrag. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen fortlaufend an die flexible Marktlage anpassen.

Am Beispiel seines eigenen Unternehmens zeigte Tim Schlange auf, welche Denkweisen und Prozesse in der Innovationspraxis stillschweigend zur Anwendung kommen. Der Globalisierungsexperte ist Chief Marketing Officer und Mitglied des Vorstandes bei der LTS Lohmann Therapie-Systeme AG. LTS fokussiert sich auf die Forschung und Entwicklung von zwei innovativen Technologien: transdermale therapeutische Systeme (TTS) und orale Wirkstoff-Filme (OTF). „Zunächst muss man herausfinden, was sich der Endverbraucher wünscht.“ Als nächstes seien die technologischen Möglichkeiten zu analysieren. Als letztes prüfe man die Rentabilität und Lebensfähigkeit

des Produktes und dessen potenzielle und permanente Weiterentwicklung. Mit den transdermalen therapeutischen Systemen hat LTS alternative Darreichungsformen für Arzneimittel entwickelt, die nicht nur dem Patienten eine zuverlässige therapeutische Wirksamkeit bieten, sondern auch der Krankenschwester eine Erleichterung in der Verabreichung. Schlange zufolge spiele auch Technologie bei LTS eine immense Rolle: „Es ist wichtig, Produktion nicht als Belastung zu sehen, sondern als Kompetenz.“ Eine starke In-house-Konstruktionskompetenz sichere dem Unternehmen internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Im Anschluss an den Vortrag diskutierten die Gäste über Chancen und Risiken globalisierungsbedingter Innovation. Moderiert wurde der Meinungsaustausch von Prof. Birgit Baum. Als Coach berät Baum führende Unternehmen in Fragen des Innovationsmanagements. „Schlange stellte in nachhaltig beeindruckender Art die innovativen Vorgehensweisen, das starke Wachstum und die zunehmend internationale Ausrichtung bei LTS Lohmann Therapie-Systeme dar.“ Es sei sehr deutlich geworden, warum LTS einer der Hidden Champions in Deutschland sei. „Die intensive Diskussion im Anschluss zeigte, wie anregend die Inhalte für die zumeist aus Konzernen stammenden Teilnehmer waren“, resümierte Birgit Baum. ■

STATISTIK ZUM JURISTISCHEN SERVICE 2014

# VAA-Juristen bieten mehr als Rechtsschutz

**Auch im vergangenen Jahr haben viele Mitglieder eines der zentralen Verbandsangebote genutzt und sich kostenfreien Rat bei den VAA-Juristen eingeholt. In allen arbeitsrechtlichen Fragen werden VAA-Mitglieder vom Juristischen Service beraten und vertreten – beginnend mit dem Berufseinstieg über alle Phasen des Berufslebens bis zur Rente. Der VAA gewährt Rechtsschutz weit über den sonst üblichen Rahmen hinaus, prüft Verträge, verhandelt mit Arbeitgebern und führt Prozesse.**

Von den VAA-Mitgliedern wird der Juristische Service des Verbandes geschätzt und oft in Anspruch genommen. So lag die Zahl der durchgeführten Rechtsberatungen im vergangenen Jahr wieder deutlich über 3.000. Im Vordergrund standen dabei nicht nur die Auseinandersetzungen vor Gericht, sondern auch die – regelmäßig unterschätzten – kleinen arbeits- und sozialrechtlichen Konflikte. Durch die Expertise der VAA-Juristen ist es im letzten Jahr oft gelungen, un-

nötige Gerichtsverfahren zu vermeiden. Denn das aus spezialisierten Rechtsanwälten und Fachanwälten für Arbeitsrecht bestehende Team hat Einblick in die einzelnen Unternehmen und kennt deren Strukturen und Besonderheiten.

Fragen zu Abmahnungen, Aufhebungsverträgen und Kündigungen standen auch 2014 wieder an erster Stelle der VAA-Rechtsberatung. Im Zusammenhang mit Umstrukturi-

erungen in verschiedenen Unternehmen ergab sich wie im Vorjahr ein erhöhter Beratungsbedarf. Des Weiteren standen Anstellungsverträge beim Arbeitsplatzwechsel, die Beurteilung von Erstanstellungsverträgen sowie die Anpassung und die Sicherheit von Betriebs- und Pensionskassenrenten im Fokus der Juristen.

Die Zahl der außergerichtlichen Vertretungen – der sogenannten Beistandsfälle – ist 2014 gegenüber dem Vorjahr um 42 auf 342 gestiegen. Davon wurden insgesamt 158 Fälle erledigt. Thematisch ging es bei den außergerichtlichen Vertretungen vornehmlich um Auflösungsverhandlungen, Zeugnispflichtprüfungen und Ansprüche aus dem Arbeitnehmererfindergesetz. Auch sozialversicherungsrechtliche Widerspruchsverfahren waren Gegenstand zahlreicher Fälle.

Die Zahl der unter den Rechtsschutz fallenden gerichtlichen Verfahren ist im Vergleich zu 2013 um acht auf insgesamt 206 Fälle gestiegen. Davon wurden 87 Fälle im vergangenen Jahr erledigt. 119 Verfahren sind noch anhängig. Im Vordergrund standen zumeist Kündigungsschutzprozesse sowie unterbliebene Bonuszahlungen.

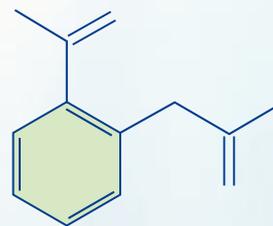
Vor allem in der ersten Jahreshälfte 2014 ließen sich zahlreiche VAA-Mandatsträger in vielen Betrieben vorbereitend und begleitend zu den Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen beraten. Zusätzlich zur individuellen Beratung haben VAA-Juristen die Mitglieder außerdem bei zahlreichen Veranstaltungen vor Ort in den Unternehmen über aktuelle rechtliche Themen und Probleme informiert. ■

## Rechtsschutzfälle erledigt durch:

Obsiegen	12
Vergleich	58
Klageabweisung	11
Klagerücknahme	5
Anderweitige Erledigung	1

## Noch insgesamt 119 Verfahren anhängig beim:

Arbeitsgericht	72
Landesarbeitsgericht	17
Bundesarbeitsgericht	8
Sozialgericht	14
Landessozialgericht	5
Amtsgericht	1
Oberlandesgericht	1
Verwaltungsgericht	1



# Die Chemie ist weiblich.



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

## Freundinnen werben – gemeinsam zum Erfolg

### Warum eine Mitgliedschaft im VAA so wichtig ist: Sieben Gründe sich dafür zu entscheiden.

**1. Interessenvertretung:** Der VAA setzt sich für die Anliegen seiner Mitglieder in den Unternehmen ein. Gemeinsam mit dem Deutschen Führungskräfteverband ULA nimmt er in Berlin und Brüssel Einfluss auf die Politik.

**2. Juristischer Service:** Der VAA berät und vertritt seine Mitglieder in allen rechtlichen Fragen des Berufslebens: kompetent, zuverlässig, erfolgreich, schnell.

**3. Publikationen:** Der VAA sichert durch seine Publikationen – online und print – einen Informationsvorsprung.

**4. Bildung:** Der VAA engagiert sich in der Hochschularbeit und bietet mehrmals im Jahr Seminare an, die von hochqualifizierten Experten abgehalten werden.

**5. Netzwerk:** Mitglieder profitieren von vielseitigen Kontakten im VAA und in den Werksgruppen sowie von einem dichten Netzwerk in Wirtschaft, Wissenschaft und Unternehmen. Das erleichtert Berufsanfängern den Eintritt ins Unternehmen und zahlt sich beim Jobwechsel aus.

**6. Tarifpolitik:** Der VAA schließt Tarifverträge ab. Junge Führungskräfte profitieren von guten Einstiegsgehältern und überdurchschnittlichen Vertragsbedingungen.

**7. ULA-Mitglied:** Der VAA ist Mitglied des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA. Die ULA vertritt branchenübergreifend die gemeinsamen gesellschaftspolitischen, sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen Interessen von über 60.000 Führungskräften.





STIFTUNGSPREISTRÄGERIN DR. ANNA VOLL

# Leidenschaft für Prozesse

Seit 2010 engagiert sich der VAA über die VAA Stiftung für Forschung und Bildung in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen. Jedes Jahr zeichnet die Stiftung junge Nachwuchswissenschaftler für hervorragende Dissertationen im Bereich der chemisch-pharmazeutischen Wissenschaften und der Verfahrenstechnik aus. In einer Porträtreihe stellt das VAA Magazin die Preisträger des VAA-Stiftungspreises vor. In dieser Ausgabe: Dr. Anna Voll.

Von Christoph Janik

Anna Voll kommt zügig zum Punkt. Als sie über ihren bisherigen Werdegang spricht, schweift sie dabei nicht in Nebensächlichkeiten ab und verliert sich nicht in Anekdoten. In präzisen, wohlüberlegten Sätzen berichtet die 32-Jährige von ihrem Maschinenbaustudium mit Vertiefungsrichtung Verfahrenstechnik an der RWTH Aachen. Dass man dabei als Frau zwar in der Minderheit, aber ja keineswegs allein sei. Und sie erzählt von ihrer Zeit an der Carnegie Mellon University in Pittsburgh, wo Voll die Disziplin der computergestützten Prozesstechnik kennenlernte und davon sofort begeistert war. „Modelle aufstel-

Foto:  
sakura – Fotolia

len, simulieren, analysieren und optimieren. Ich habe gleich gemerkt: Das ist meine Sache!“ Noch immer leuchten ihre Augen, als sie von ihrem wissenschaftlichen Erweckungserlebnis erzählt. Ihre Begeisterung für die Prozesstechnik hat auch ihre Wunschvorstellung vom Berufsleben geprägt: „Am Ende meines Studiums war mir klar, dass ich gern in dieser Disziplin arbeiten möchte.“

Anna Voll wollte aber auch die Gelegenheit nutzen, ein Thema noch einmal selbstständig bis in die Tiefe zu bearbeiten, bevor die Anforderungen des Wirtschaftslebens solche Freiheiten einschränken. Deshalb entschied sie sich für eine Promotion im Bereich Prozesstechnik bei Professor Wolfgang Marquardt an der RWTH und bekam ein Forschungsprojekt im Rahmen des Exzellenzclusters Maßgeschneiderte Kraftstoffe aus Biomasse. „Ich habe mir gedacht: In der Industrie wirst Du noch lange genug arbeiten“, meint Voll und lacht. Als sie über ihr Promotionsthema spricht, ist sie sofort wieder voll konzentriert. Der Rohstoff Biomasse sei vielfältig und auch die gewünschten Kraftstoffendprodukte seien unterschiedlich. Es gäbe also eine entsprechende Vielzahl an Prozessvarianten, um von der Biomasse zum Wunsch-Kraftstoff zu kommen. Jeden Schritt ihrer Erklärung unterstreicht Voll mit knappen, präzisen Gesten.

Kern ihrer Promotionsarbeit war die Bewertung der verschiedenen Prozessvarianten in einem frühen Entwicklungsstadium im Hinblick auf ihre technische Umsetzbarkeit und ihr ökonomisches Potenzial. Damit hatte ihre Arbeit genau die Art von Anwendungsbezug, die bei der Vergabe des VAA-Stiftungspreises besonders im Fokus steht. Die Nachricht, dass sie einen der fünf im Jahr 2014 ausgeschriebenen Preise erhalten soll, kam für Voll damals völlig überraschend. Ihr Professor hatte ihre Arbeit ohne ihr Wissen eingereicht. „Umso mehr habe ich mich natürlich über die Auszeichnung gefreut“, erinnert sich Voll und erzählt mit aufrichtiger Begeisterung, wie spannend sie die Themenvorstellungen der anderen Preisträger im Rahmen der Verleihung fand. Einen Teil des Preisgeldes

investierte sie in eine Frühstückseinladung für ihre Eltern und ihre Geschwister. „Die haben mich immer unterstützt und mich auch mal abgelenkt, wenn es nötig war.“ Der Rest des Geldes dürfte in der Haushaltskasse willkommen gewesen sein, denn am Ende ihrer Promotion bekamen Voll und ihr Mann Nachwuchs.

Nach der Elternzeit startete sie ihre Karriere bei Lanxess an der Schnittstelle zwischen Prozessentwicklung und Bench-

chen, aber mein Mann und ich waren schon immer gut organisiert“, meint die junge Ingenieurin. Dass ihr Selbstorganisation nicht schwer fällt, glaubt man ihr sofort. Auch vom Arbeitgeber kommt Rückendeckung: „Ich habe hier einen Chef, der mich unterstützt. Und mein Mann hat ähnlich viel Rückhalt in seiner Firma.“ Die ist ebenfalls im CHEMPARK Leverkusen ansässig – nur wenige Hundert Meter entfernt. „Ein großes Glück“, stellt Voll nüchtern fest. Den Ausgleich zum gut organi-



*Dr. Anna Voll gehört zu den fünf Nachwuchswissenschaftlern, die im November 2014 in Berlin mit dem zweiten VAA-Stiftungspreis ausgezeichnet wurden. Foto: privat*

marking. Die Wirtschaftlichkeit neuer Technologien mit bestehenden Verfahren zu vergleichen, macht ihr Spaß. Aus dem Studium und der Promotion erweisen sich dafür aus Volls Sicht neben dem Fachwissen auch die Fähigkeit zum Denken in Modellen und zur Anwendung von Strukturen auf verschiedene Zusammenhänge als nützlich: „Hier wird natürlich die ökonomische Komponente stärker betont, aber das systematische Vorgehen aus der Uni habe ich schon mitgenommen.“

Job und Familie unter einen Hut zu bringen, gelingt ihr dabei offenbar sehr gut. „Man muss viel planen und viel abspre-

sierten, aber fordernden Alltag sucht sich Anna Voll über den Sport. Sie schwimmt gern und ist begeisterte Läuferin.

Und wie soll es weiter gehen? Voll wirkt, als sei sie momentan genau da, wo sie sein will. Sie strahlt Zufriedenheit aus. Trotzdem ist sie neugierig und freut sich auf die nächsten Herausforderungen. „Vielleicht Forschung oder strategische Projekte. Man muss einfach gucken, wie sich die Unternehmenslandschaft entwickelt“, sagt sie klar und gelassen. Fast so, als wäre ihr weiterer Berufsweg eben einfach ein Prozess, den sie analysieren und optimieren wird. ■

INTERVIEW MIT PROFESSOR REINHARD QUICK

# TTIP-Debatte: Berechtigte Kritik ernst nehmen

Zwischen der EU und den USA kommen die Verhandlungen zum geplanten Freihandelsabkommen TTIP langsam auf Touren. In der gesellschaftlichen Debatte schlägt TTIP jedoch schon seit Langem hohe Wellen – auch innerhalb der VAA-Mitgliedschaft. Daher ist es Zeit für ein offenes und kritisches Gespräch mit dem Leiter des Europabüros des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) Professor Reinhard Quick. Als Mitglied der Advisory Group der Europäischen Kommission ist der VCI-Geschäftsführer am Verhandlungsprozess beteiligt.

**VAA Magazin:** Ist TTIP eigentlich Bestandteil Ihrer Vorlesung an der Uni Saarbrücken?

**Quick:** Nicht ganz. Die Vorlesung heißt Handel und Umwelt: GATT, TBT und SPS. TTIP beschäftigt sich aber mit Themen, die in der Vorlesung behandelt werden, so zum Beispiel Grundprinzipien der WTO oder des GATT, denn die meisten Leute wissen eigentlich nicht, was ein Freihandelsabkommen ist. Die Vorschriften des GATT – und damit auch der WTO – enthalten bestimmte Prinzipien, die regeln, wann ein Freihandelsabkommen erlaubt ist und wann nicht. Ein Freihandelsabkommen verstößt an sich gegen das Meistbegünstigungsprinzip des GATT, denn die Partner gewähren sich privilegierten Zugang – keine Zölle untereinander – zu ihrem Markt. Dennoch erlaubt das GATT Freihandelsabkommen, diese müssen aber den gesamten Handel liberalisieren. Im GATT-Terminus technicus heißt das *substantially all trade*. Als Daumenregel gilt: Mehr als 90 Prozent des gesamten Handels müssen liberalisiert werden, was mit TTIP ohne Zweifel erreicht wird.

**VAA Magazin:** Werden durch TTIP umweltpolitische Maßnahmen nicht mehr zulässig sein oder können sie zu Schadensersatzklagen von Unternehmen führen?

**Quick:** Da gerät einiges durcheinander. Es gibt berechtigte Kritik und mit der müssen wir uns beschäftigen. Deswegen sollte man

auch hier zunächst mit der WTO anfangen. Zunächst einmal steht in der WTO, dass man Produkte nicht diskriminieren darf. Das Diskriminierungsverbot gilt auch in Freihandelsabkommen. Im GATT gibt es aber eine allgemeine Ausnahmvorschrift, die besagt, dass der Staat nicht nur das Recht hat zu regulieren, er kann auch zum Schutze der Umwelt, der Verbraucher, der Gesundheit oder der Moral, Gesetze erlassen, die gegen die WTO verstoßen. Diese Ausnahmvorschrift ist den anderen WTO-Vorschriften wie

*„Ich bin relativ skeptisch gegenüber all diesen Studien – egal, ob sie positiv oder negativ sind. Und wissen Sie warum? Weil wir nicht genau wissen, wie das Abkommen aussehen wird.“*

Nichtdiskriminierung, Meistbegünstigung und dem Verbot mengenmäßiger Beschränkungen gleich gewichtet.

Der Staat darf also aus bestimmten Gründen Maßnahmen ergreifen, die an sich gegen die WTO verstoßen. Die Ausnahmvorschrift des GATT enthält allerdings eine weitere Bedingung. Es geht hier nicht um das Ob, sondern um das Wie der Maßnahme. Wenn also eine Maßnahme in ihrer Anwendung diskriminierend oder willkürlich oder ‚versteckter‘ Protektionismus ist, kann trotz des Rechts des Staates auf den Schutz der Umwelt oder der Ressourcen im Einzelfall den-

noch gegen den Staat geurteilt werden. Die Schutzstandards müssen für alle Partner gleich gelten. Diese Prinzipien werden auch in Freihandelsabkommen übertragen.

**VAA Magazin:** TTIP könnte doch Handelsströme zum Nachteil von Entwicklungs- und Schwellenländern umlenken. Umgekehrt könnten die USA und die EU das Interesse einer weiteren Liberalisierung der WTO-Standards verlieren.

**Quick:** Letztes stimmt nicht, aber das Erste stimmt. Handelsumlenkungseffekte sind gegeben. Aber welche Entwicklungsländer liefern eigentlich Industriegüter nach Europa außer China, das kein Entwicklungsland mehr ist, Brasilien und Indien? Und genau das sind die drei „bösen Buben“ in der WTO, die eine weitere Liberalisierung des Welthandels in der WTO verhindern. Warum machen wir denn einen Umweg über Freihandelsabkommen? Weil in der WTO der Liberalisierungsfortschritt nicht möglich ist.

**VAA Magazin:** Vor Umlenkungen innerhalb der EU wird aber auch gewarnt, zum Beispiel vom WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Demnach wird der Handel beispielsweise zwischen Deutschland und Irland um ein Drittel sinken. Wie kann man das verhindern?

**Quick:** Gar nicht! Es ist doch gut, wenn es Konkurrenz gibt. Das sind Effekte, die dadurch entstanden sind, dass wir Barrieren an

der Grenze haben. Und in Europa haben wir keine Barrieren mehr. Wenn man natürlich Wohlfahrts- und Wachstumseffekte durch ein Abkommen hat, dann zeigt doch gerade die europäische Geschichte, dass das dazu führt, dass in Europa mehr produziert wird. Ganz ehrlich: Ich bin relativ skeptisch gegenüber all diesen Studien – egal, ob sie positiv oder negativ sind. Und wissen Sie warum? Weil wir nicht genau wissen, wie das Abkommen aussehen wird. Das Zweite ist: Diese Studien gehen alle von bestimmten Annahmen aus.

**VAA Magazin:** Sie können die Kritik an den Pro-TTIP-Studien in diesem Punkt also nachvollziehen.

**Quick:** Ich kann die Kritik an den Studien – pro TTIP und anti TTIP – nur insoweit nachvollziehen, als ich sage, dass alle Studien auf Annahmen basieren, die durchgerechnet werden. Wenn die Annahmen aber falsch sind, dann ist auch die Studie falsch. Die positiven Studien, die gemacht wurden, sagen fast alle: TTIP wird positive Effekte haben. Aber nicht so sehr wegen des Zollabbaus, sondern wegen der nichttarifären Hemmnisse. Und dann sind sie von Annahmen ausgegangen. Einige haben gesagt: Wir schaffen einen transatlantischen Binnenmarkt.

**VAA Magazin:** Ja. Das ifo-Institut in zwei Studien – für die Bertelsmann Stiftung und für das Wirtschaftsministerium.

**Quick:** Genau. Aber dass wir keinen transatlantischen Binnenmarkt schaffen werden, ist doch eigentlich jedem klar.

**VAA Magazin:** Warum?

**Quick:** Weil wir nicht die Institutionen dafür haben! Und wir werden auch keinen transatlantischen Gerichtshof oder eine transatlantische Kommission schaffen, die den Deutschen sagen: Euer Bierreinheitsgebot schminkt Euch mal bitte ab. Das wird nicht passieren! Die angestrebte regulatorische Kooperation ist ein mühsames Geschäft der langsamen Angleichung, Schritt für Schritt, der unterschiedlichen transatlantischen Regulierungen. Ich kann aber deswegen die Studie nicht komplett infrage stellen, weil die Studie eben von einem transatlantischen Binnenmarkt ausgeht, das Ganze durchrechnet



Seit 1993 ist Professor Reinhard Quick Leiter des Europabüros Brüssel des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI). 2006 wurde der promovierte Jurist von der Universität des Saarlandes in Saarbrücken zum Honorarprofessor für Internationales Wirtschaftsrecht ernannt. Foto: VCI

und dann zu Ergebnissen kommt. Wenn es keinen transatlantischen Binnenmarkt gibt, ist die Annahme falsch. Die Ecorys-Studie im Auftrag der Kommission, mit der wir uns beschäftigt haben, sagt auch, dass wir einen Abbau von 50 Prozent der nichttarifären Barrieren schaffen. Das ist wieder eine Annahme. Ich kann Ihnen für den Chemiebereich sagen, dass wir das vermutlich nicht schaffen werden.

**VAA Magazin:** Was werden wir schaffen?

**Quick:** Keine Ahnung. Wir backen gerade im Chemiebereich wegen der Unterschiedlichkeit der Regulierung zunächst einmal ziemlich kleine Brötchen. Wenn man TTIP aber als langfristiges Projekt betrachtet, gerade im Bereich der regulatorischen Kooperation, dann versuchen wir, langfristig eine Konvergenz der Chemieregulierung zu erreichen. Das werden wir aber innerhalb der zwei oder drei Jahre, in denen wir über TTIP verhandeln, nie erreichen. In der Kürze der Zeit werden wir in dem Bereich, in dem es starke Unterschiede in der Regulierung gibt, keine Harmonisierung oder eine gegenseitige Anerkennung bestimmter Regelungstatbestände erreichen.

**VAA Magazin:** Dann ist die Studie deswegen auch falsch.

**Quick:** Nein. Die Studie geht von der Annahme 50 Prozent aus. Wenn wir etwa im Maschinenbau 60 oder 70 erreichen und in der Chemie nur 30, kommt es insgesamt auf 50. Also insofern ist dies ein Problem, das wir mit all diesen Studien haben, sowohl positiv als auch negativ. Die einzige Studie, die wirklich scharf kritisiert wurde, ist die von der Tufts University. Die wurde von der Kommission heftigst auseinandergenommen, weil sie ein falsches Konzept hätte. Aber die Studie kenne ich persönlich nicht. Nach Meinung unserer Ökonomen sind die Tufts-Forscher von falschen Voraussetzungen ausgegangen: Sie haben ein Konzept angewendet, das heute im internationalen Handel nicht mehr benutzt wird.

**VAA Magazin:** Folgern wir also, dass die Annahmen der meisten Studien falsch sind.

**Quick:** Die Annahmen sind meistens nicht falsch, sie sind – wie in der wissenschaftlichen Debatte üblich – nur angreifbar.

**VAA Magazin:** Gut, sie sind vielleicht umstritten. Aber wenn man von den Wohlfahrtseffekten ausgeht, über einen langfristigen Zeitraum gerechnet, fallen die relativ mager aus.

**Quick:** Was ist denn relativ mager? 0,05 Prozent von 13 Billionen Euro sind immer ►

noch 65 Milliarden. Das mögen zwar 0,05 Prozent sein, aber es ist nicht mager. Und diesen Effekt – darüber kann man sich auch wieder streiten – haben Sie dann jedes Jahr.

**VAA Magazin:** Es gibt Prognosen bezüglich der Entwicklung des Arbeitsmarktes, die sehr unterschiedlich sind. Mit dem gleichen Datensatz hat ifo zwei Studien für zwei unterschiedliche Auftraggeber gemacht und kommt zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen: 25.000 neue Arbeitsplätze in der Studie fürs BMWi und 180.000 für Bertelsmann.

**Quick:** Also wir im VCI kommen auf Basis der Ecorys-Studie zu 2.000 neuen Arbeitsplätzen. Dies ist bei circa 442.000 Arbeitsplätzen in der Chemie auch nicht sehr viel. Aber, die Frage, die niemand stellt, ist: Steigern wir auch ohne TTIP die Zahl um 2.000 oder bauen wir vielleicht sogar ab? Das kann ich Ihnen nicht beantworten. Ich kann Ihnen auch nicht sagen, dass die 2.000 Arbeitsplätze bei uns wirklich kommen werden. Das hängt noch von vielen anderen Dingen ab, zum Beispiel von der Energiepolitik – ob Firmen Investitionen in den USA aufgrund der deutschen Energiepolitik machen werden.

**VAA Magazin:** Es wird also sicherlich auch Verlierer geben bei TTIP.

**Quick:** Die Verlierer gibt es nicht nur durch Freihandelsabkommen: Die gibt es immer durch Wettbewerbsunterschiede.

**VAA Magazin:** Ein wichtiger Punkt, der sich in den Reaktionen unserer Mitglieder niederschlägt, ist Transparenz. Wie schaffen wir diese? Was stellt sich der VCI vor?

**Quick:** Der VCI sagt: Je mehr veröffentlicht wird, desto besser. Aber auch der VCI sieht natürlich ein, dass Strategien über eine Verhandlung nicht transparent gemacht werden können. Denn dann verlieren Sie Ihre Verhandlung.

**VAA Magazin:** Mit TTIP geht auch ein Investorenschutz mit speziell geschaffenen Schiedsgerichten einher. Aber sowohl in den USA als auch in Europa funktioniert der ordentliche Rechtsweg. Braucht man denn solche Schiedsgerichte zum Schutz der Investoren vor staatlichem Handeln wirklich?

**Quick:** Meines Erachtens ja. Gehen wir dieses Thema einmal Punkt für Punkt durch: Wir haben in der Welt 3.346 bilaterale Investitionsschutzabkommen, von denen die meisten diese Investor-Staat-Schiedsgerichtsbarkeit, kurz ISDS, vorsehen. Die Europäer haben 1.400 dieser Abkommen – meist mit ISDS. Deutschland ist übrigens Weltmeister und hat die meisten dieser Abkommen, erst dann kommt China. Deutschland ist außerdem der Erfinder der Investitionsschutzabkommen! Ende der fünfziger Jahre gab es das erste Abkommen mit Pakistan.

Der Fehler, der immer gemacht wird: Diese Investor-Staat-Schiedsverfahren sind Verfahren auf internationaler Ebene. Was kann denn der Investor verlangen? Schadensersatz. Was muss er denn nachweisen? Die Vertragsverletzung. In diesem internationalen Vertrag steht drin, dass man den Investor nicht unfair behandelt und nicht enteignet, ohne ihn angemessen und zeitlich korrekt zu entschädigen. Man darf den Investor nicht diskriminieren. Es gibt zumeist eine Meistbegünstigungsklausel in diesen Abkommen. Die Abkommen verpflichten die Staaten, folgende Bedingungen einzuhalten: Schutz vor Enteignung, Meistbegünstigung, Nichtdiskriminierung, *fair and equitable treatment* und Kapitaltransfergarantie. Der Investor muss vor dem Schiedsgericht also nachweisen, dass der Staat seinen Verpflichtungen aus dem Vertrag nicht nachgekommen ist. Aber kann man die Verletzung eines völkerrechtlichen Vertrages überhaupt vor einem nationalen Gericht einklagen?

**VAA Magazin:** Es kann kompliziert werden. Aber wäre da nicht die Schaffung einer dauerhaften Schiedsinstanz sinnvoll?

**Quick:** Das sagt der VCI. Wir wollen eine dauerhafte Schiedsinstanz! Grundsätzlich sind internationale Verträge bindend, und zwar für alle EU-Mitgliedstaaten. Sie können normalerweise internationale Verträge auch vor nationalen Gerichten einklagen, aber nur wenn die Verträge unmittelbar anwendbar sind. Viele unserer Verträge sind aber nicht unmittelbar anwendbar. So hat der Ministerrat beim Freihandelsabkommen mit Korea deutlich gemacht, dass dieses Abkommen vor nationalen Gerichten nicht anwendbar sein soll. Der Rat kann dies ändern, er muss es aber wollen und nicht einen Anspruch erheben, der mit der Wirklichkeit nichts zu tun hat.

**VAA Magazin:** Wie wählen wir die Schiedsrichter? Was müssen die für Qualifikationen haben? Brauchen wir eine Revisionsinstanz?

**Quick:** Ja, eine Revisionsinstanz brauchen wir, die darüber entscheidet, ob die Auslegung des Tribunals des TTIP-Abkommens völkerrechtlich korrekt ist. Auch



Bei Düngemitteln und Chemikalien gibt es zwischen den USA und der EU große regulatorische Unterschiede, die nicht während der TTIP-Verhandlungen gelöst werden können. Ziel ist die schrittweise Annäherung hin zu einer langfristigen Konvergenz in der Regulierung. Foto: oticki – Fotolia

brauchen wir Schiedsrichter, die das Völkerrecht kennen und unparteiisch sind. Wir sollten also die Effizienz eines One-stop-Shops durch ein Verfahren ersetzen, das zwar weniger effizient, aber dafür politisch und demokratisch akzeptabler ist.

**VAA Magazin:** Woran könnte man sich bei der Schaffung eines solchen Schiedsgerichtes orientieren?

**Quick:** Wir haben gute Erfahrungen in der WTO, zwar nicht von Investor zu Staat, aber von Staat zu Staat. WTO-Mitglieder können sich in der WTO immer gegenseitig verklagen. Und da gibt es eine erste und eine zweite Instanz. Gerade die Revisionsinstanz hat doch sehr deutlich dazu beigetragen, das Völkerrecht voranzubringen.

Deswegen ist TTIP ja geradezu ein einzigartiger Fall: Wir könnten jetzt alle 3.300 bilateralen Verträge einzeln reformieren und für jedes ein einzelnes Schiedsgerichtssystem einsetzen. Oder wir machen das zwischen den beiden Handelsgeiganten der Welt, was dann – so hoffe ich – wiederum globale Auswirkungen hat. Zu sagen, wir brauchen das ISDS in TTIP nicht, ist eine Vogel-Strauß-Politik erster Güte! Denn wir stecken den Kopf in den Sand, anstatt dieses Problem zu lösen.

Apropos Rechtsstaat: Auch in einem Rechtsstaat kann es Unterschiede geben und auch ein Rechtsstaat kann den ausländischen Investor schlechter behandeln als den inländischen. Darüber hinaus hat gerade Deutschland eine Reihe von bilateralen Investitionsschutzabkommen mit Rechtsstaaten: nämlich mit fast allen neuen Mitgliedern der EU, die früher noch nicht Mitglied waren. Diese Investitionsschutzabkommen sind noch alle in Kraft. Wir haben mit Polen, der Slowakei, Tschechien und Slowenien Investitionsschutzabkommen – mit ISDS. Warum stellt sich die Bundesregierung also hin und sagt, dass wir so etwas nicht brauchen? Gleichzeitig akzeptiert sie aber, dass ein polnischer Investor Deutschland vor das Schiedsgericht bringen kann und sagt aber: Bei den USA brauchen wir das nicht. Ich kann diese Argumentation nicht nachvollziehen.

**VAA Magazin:** Und was würden wir tun, wenn es kein ISDS in TTIP gäbe?

**Quick:** Wir würden letztendlich das Transpazifische Partnerschaftsabkommen als Referenz erhalten, das vermutlich noch vor TTIP kommen wird. Darin ist ISDS enthalten. Wenn wir in der EU dann keines haben, werden unsere Unternehmen gezwungen, wenn sie sich tatsächlich einmal gegen die USA wenden wollten, über ihre asiatischen Töchter gegen die USA vorzugehen. Das ist etwas, das wir beim Philip-Morris-Fall ganz furchtbar beklagten. Wenn wir das Problem in TTIP nicht lösen, dann lösen wir keine einzige Kritik, die zum Teil zu Recht an ISDS erhoben wird, sondern umgehen das Problem nur.

*„Wir haben keine Institution und werden sie auch nicht schaffen, die vorgibt, was zu tun ist. Es geht immer nur um das Kann, nicht das Muss.“*

Dabei haben wir eine echte Chance, weil wir mit den USA verhandeln. Wenn die beiden Wirtschaftsgiganten sich auf ein reformiertes Verfahren einigen könnten, hätte das Präzedenzwirkung für die Welt. Und dann kriegen wir vielleicht doch endlich das internationale Abkommen zu Investitionen, das wir seit 1995 in der WTO haben wollen und das zwischendurch in der OECD auch noch gescheitert ist.

**VAA Magazin:** Eine große Befürchtung ist die drohende Senkung der Schutzstandards.

**Quick:** Genau. Das hat mit der regulatorischen Kooperation zu tun. Sie könnten natürlich sagen: Wir wollen Konvergenz im Regulierungswerk erreichen. Das werden wir aber nicht innerhalb der kurzen Zeit der Verhandlungen hinkriegen. Dazu brauchen wir viel länger. Sie brauchen also ein Abkommen, das nicht nur die Grundlage für regulatorische Kooperation regelt, sondern letztendlich auch die Implementierung weiter verfolgt. Deswegen haben wir vorgeschlagen, dass wir eine Art regulatorischen Kooperationsrat brauchen. Der soll

letztendlich die regulatorische Kooperation vorantreiben und zwar auch nachdem das Abkommen in Kraft getreten ist. Wichtig ist aber, dass dieser Rat keine endgültigen Entscheidungen treffen kann, diese müssen den Verfassungsorganen vorbehalten bleiben.

Zusammen mit der Regulierungszusammenarbeit hoffen wir, dass dies peu à peu vielleicht doch zu einer Konvergenz in der Gesetzgebung führt, aber das ist nicht garantiert. Der Grund: Wir haben keine Institution und werden sie auch nicht schaffen, die vorgibt, was zu tun ist. Es geht immer nur um das Kann, nicht das Muss. Wir setzen uns explizit dafür ein, dass die Standards nicht gesenkt werden. Aber vielleicht wird irgendwann akzeptiert, dass ein Standard zu hoch ist und dass man sich einander angleicht, wofür die wissenschaftlichen Voraussetzungen gegeben sein müssen. Wir können nicht den Standard senken und die Bevölkerung einer Gefahr aussetzen. Das gibt es nicht und das wird es auch nicht geben.

**VAA Magazin:** Braucht man da vielleicht noch mehr Transparenz?

**Quick:** Das ist ja etwas, wo das Parlament mit einbezogen werden muss. Und deswegen braucht man in dem Bereich vielleicht noch mehr Transparenz, als wir bisher in anderen handelspolitischen Bereichen haben. Am Ende soll ja ein Ergebnis stehen, das die Konvergenz erreicht – und dem müssen die Parlamente zustimmen. Das ist ein langer Prozess. Je stärker die Emotionalität einer öffentlichen Diskussion, desto weniger basiert sie auf Fakten. Deswegen brauchen wir mehr Transparenz in der Debatte. Aber auch diese Debatte muss eine informierte Debatte sein – und das ist ein echtes Problem. ■

Das komplette Interview und weitere Downloads wie die im Interview angesprochenen Studien zu TTIP finden eingeloggte Mitglieder auf [MeinVAA](https://pinko.vaa.de) unter <https://pinko.vaa.de>.

# Personalia aus der Chemie

## Infraserv: Joachim Kreysing wird Geschäftsführer

Celanese, die Alleingesellschafterin der Infraserv Verwaltungsgesellschaft, hat in Abstimmung mit den Haupt-Gesellschaftern der Infraserv-Standortgesellschaften **Dr. Joachim Kreysing** mit Wirkung zum 1. Januar 2015 zum Geschäftsführer der Infraserv Verwaltungsgesellschaft bestellt. Er folgt damit auf **Dr. Roland Mohr**, der das Unternehmen zum Jahresende auf eigenen Wunsch verlassen hat, um sich neuen



Foto: Infraserv

beruflichen Aufgaben zu widmen. Kreysing (50) war bislang in verschiedenen leitenden Funktionen im Bilfinger Konzern tätig, zuletzt als Geschäftsführer (COO) des Teilkonzerns Bilfinger Industrial Technologies und Manager der europäischen Aktivitäten der Division Industrial Fabrication. Weitere berufliche Stationen von ihm waren unter anderem die Unternehmensberatung McKinsey & Company sowie die ehemalige Infraserv Höchst-Tochtergesellschaft Infraserv Höchst Technik.

## Lanxess: Treasury und Investor Relations werden gebündelt

Ab dem 1. April 2015 werden die Group Functions Treasury (TR) und Investor Relations (IR) von Lanxess zur neuen Group Function Treasury & Investor Relations (TIR) zusammengeführt. Dieser neue Bereich wird von **Oliver Stratmann** geleitet, der bereits seit 2008 die Group Function Investor Relations führt. **Christoph Koch**, seit 2008 Leiter der Group Function Treasury, wird das Unternehmen auf eigenen Wunsch zum 31. März 2015 verlassen und eine neue berufliche Aufgabe übernehmen. Ab dem 1. April 2015 berichtet die neue Group Function TIR direkt an den Finanzvorstand. Oliver Stratmann schloss sein Studium der Betriebswirtschaftslehre in Gießen und London als Diplomkaufmann ab. Vor seiner Tätigkeit bei Lanxess hatte er Positionen in den Bereichen Controlling und Investor Relations der Celanese inne. Im Oktober 2004 wechselte er in die Group Function Investor Relations des Unternehmens, deren Leitung er am 1. Oktober 2008 übernahm.

## Takeda: Veränderungen in der Geschäftsführung

Zum 31. Dezember 2014 ist **Dr. Rainer Wiartalla** aus der Geschäftsführung der Takeda ausgeschieden und in den Ruhestand getreten. Die Rolle als Sprecher der Geschäftsführung der Takeda hat zum 1. Januar 2015 **Jean-Luc Delay**, zuständig für Commercial Operations Germany, Human Resources und Corporate Communications sowie Geschäftsführer der Takeda Pharma Vertrieb, zusätzlich übernommen. Neu in die Geschäftsführung berufen wurde der Standortleiter der Betriebsstätte Oranienburg **Dr. Hans-Christian Meyer**. **Dr. Jürgen-A. Mahling**, **Dr. Daniela S. Bundschuh** und **Ralf Schauler** vertreten ihre Bereiche in der Geschäftsführung unverändert.

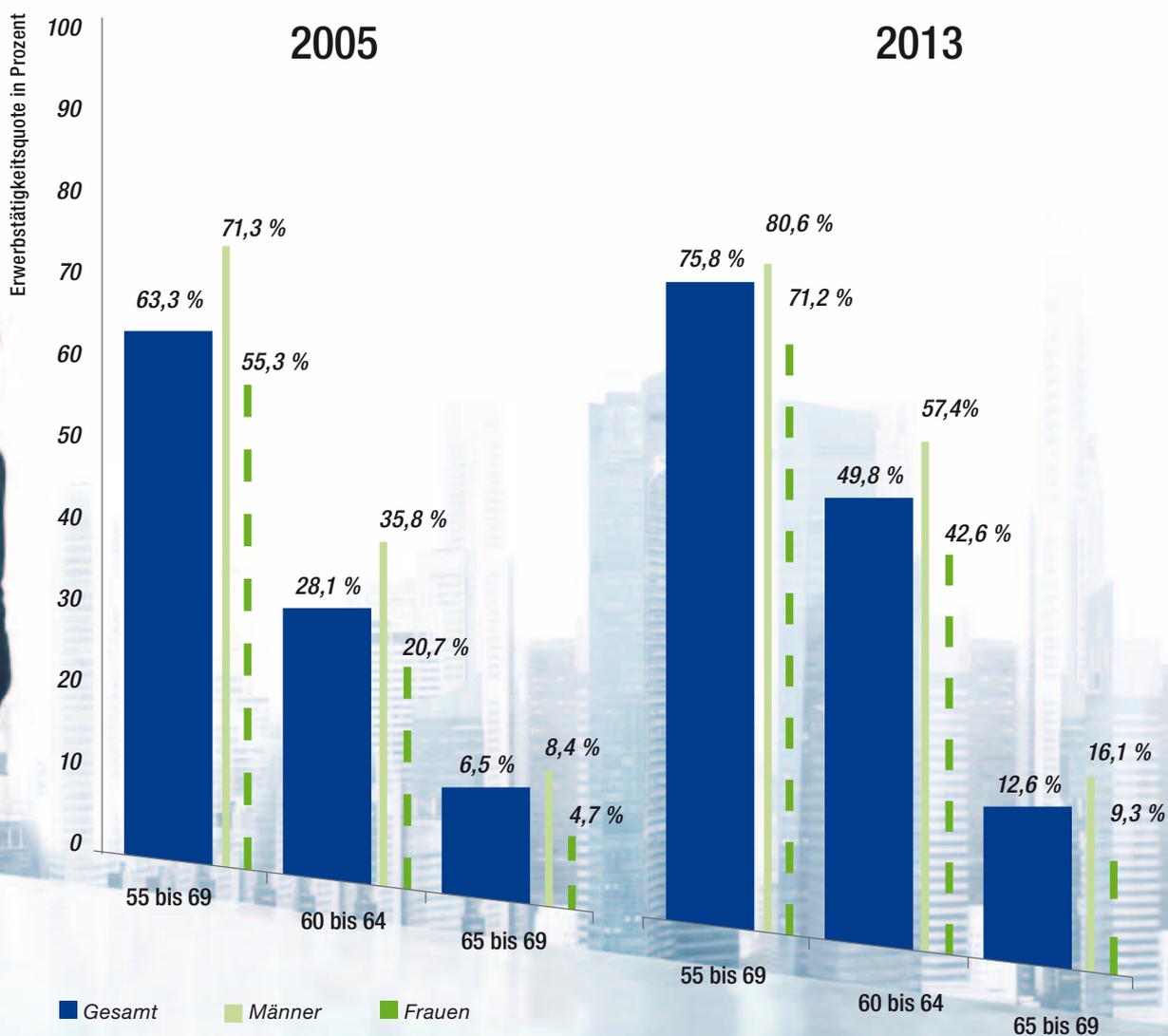
## BASF: Yüksel neuer Werkleiter

**Levent Yüksel** (57) ist der neue Werkleiter des BASF-Standorts Düsseldorf-Holthausen. Der promovierte Ingenieur verantwortet den viertgrößten Standort der BASF in Europa. Nach Stationen in der Verfahrensentwicklung, im Bereich Umweltschutz, Sicherheit und Qualität sowie Business und Operations Management zunächst bei Henkel und dann bei der späteren Cognis ist Yüksel seit der Akquisition im Jahr 2010 bei der BASF beschäftigt. Hier war er zuletzt Leiter des europäischen Business Managements für Basistenside und Fettalkohole. Diese Funktion hat nun **Michael Zens** (50) übernommen. Der Diplom-Kaufmann arbeitet seit 25 Jahren für das Unternehmen und war nach verschiedenen Führungspositionen in Singapur und Ludwigshafen zuletzt Leiter des europäischen Business Managements für styrolbasierte Schaumstoffe mit Sitz in Ludwigshafen.



# Erwerbstätigkeit Älterer steigt

In den vergangenen Jahren hat die Erwerbstätigenquote älterer Menschen deutlich zugenommen. Dabei ist in allen Altersstufen über 55 Jahren ein deutlicher Zuwachs zu verzeichnen, in der Altersgruppe der 65- bis 69-Jährigen hat sich der Anteil der Erwerbstätigen zwischen 2005 und 2013 sogar fast verdoppelt. Nach wie vor sind dabei Männer deutlich häufiger im Alter erwerbstätig als Frauen.



Quelle: Statistisches Bundesamt

Foto: kantver – Fotolia

## Neue Formel für Rost gefunden

Welche Struktur hat Rost? Um die Chemie der Korrosion besser zu verstehen, wurde Eisenoxid an der TU Wien etwas genauer in der Vakuumkammer untersucht – mit überraschenden Erkenntnissen. Demnach werden die Eigenschaften von Magnetit – einer speziellen Rostform – wesentlich davon bestimmt, dass in der vorletzten Atom- schicht unter der Oberfläche einzelne Eisenatome fehlen. Statt einer unveränderlichen Struktur aus Metallatomen mit zusätzlich eingebautem Sauerstoff muss man Eisenoxide daher als wohldefinierte Sauerstoffstrukturen betrachten, in der sich kleine Metallatome verstecken – aus  $\text{Fe}_3\text{O}_4$  wird korrekterweise  $\text{Fe}_11\text{O}_{16}$ . Direkt unter der äußersten Atom- schicht verändert sich die Kristallstruktur und gewisse Eisenatome fehlen. Oberhalb dieser gleichmäßig angeordneten Fehlstellen können sich andere Metallatome von außen an die Oberfläche anlagern. Der regelmäßige Abstand zwischen Gold- oder Palladiumatomen erklärt, warum Magnetit das Zusammenballen dieser Atome zu Atomclustern verhindert. Magnetit spielt eine immer größere technologische Rolle in Katalysatoren, elektronischen Bauteilen und medizinischen Anwendungen. Nach Ansicht der Wiener Forscher lassen sich die neuen Erkenntnisse aber auch auf Oxide von Kobalt, Mangan oder Nickel anwenden.

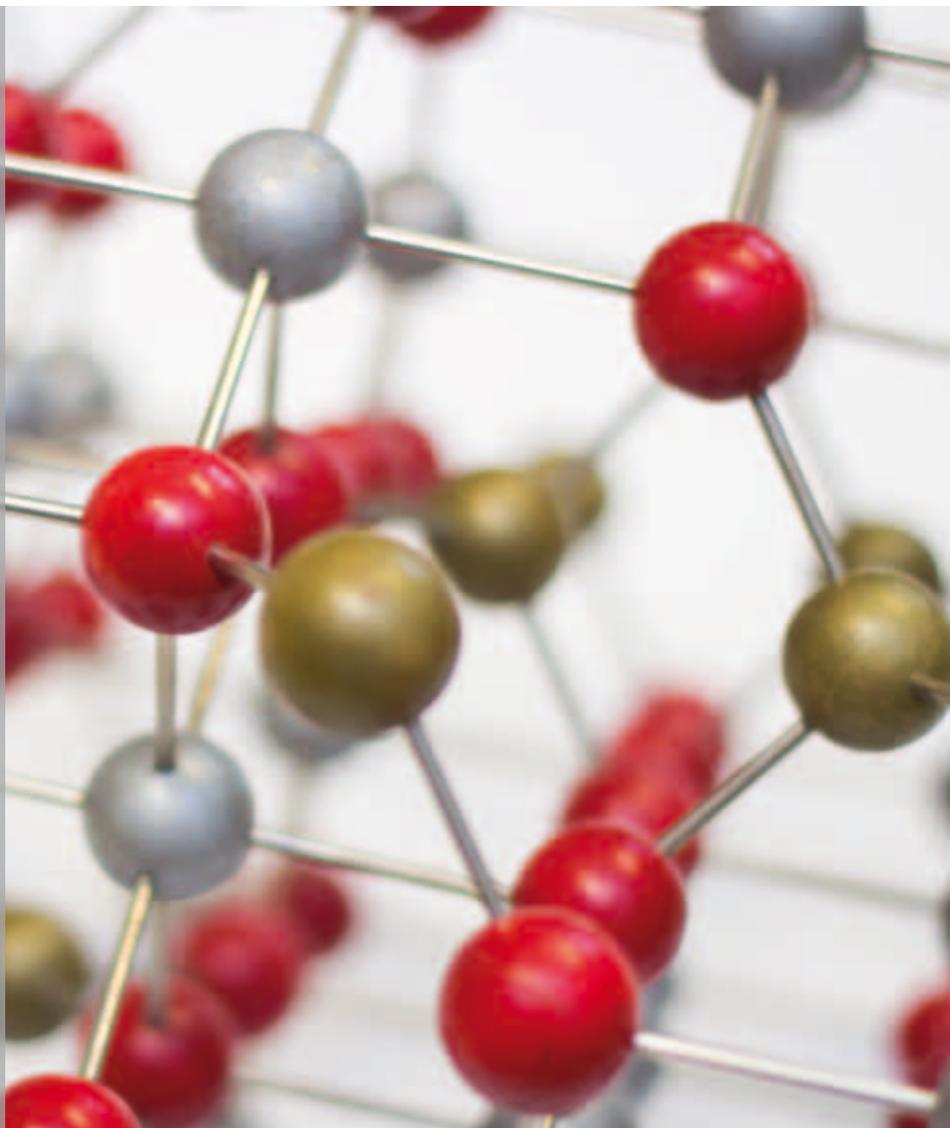


Foto: TU Wien

## Starke Zunahme von M&A-Aktivitäten bei Chemie und Pharma

**74** Prozent mehr Fusionen und Übernahmen hat die Chemie- und Pharmabranche 2014 im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet: Der Gesamtwert der M&A-Aktivitäten ist von 123 Milliarden US-Dollar auf 214 Milliarden gestiegen, so eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung KPMG. Mitverantwortlich für den deutlichen Anstieg waren einige große Deals im Pharmabereich im Gesamtwert von 162 Milliarden Dollar. Einen ähnlich hohen Wert hatte es zuletzt 2009 gegeben.

An den zehn größten Pharmatransaktionen waren US-Unternehmen beteiligt. Nach

Meinung der Studienautoren dürften hierfür die oft hohen Bargeldreserven im Ausland ausschlaggebend gewesen sein, die zu steuerlich motivierten Inversionstransaktionen verleiteten. Am dritt- und viertgrößten Deal waren mit Bayer und Roche zwei europäische Firmen beteiligt: Bayer übernahm für 14,2 Milliarden Dollar das Consumer-Care-Geschäft von Merck, während Roche für 8,3 Milliarden Intermune Inc. kaufte. Für das laufende Jahr erwartet KPMG ein weiteres Anhalten des Aufwärtstrends im M&A-Bereich, getrieben durch gezielte Transaktionen in die strategische Neuausrichtung zahlreicher Pharmaunternehmen.

In der Chemie wurde 2014 das M&A-Vorjahresniveau mit Deals im Wert von 52 Milliarden Dollar weitgehend gehalten. Am gefragtesten waren dabei Unternehmen in den USA, China, Kanada und Südkorea. Der KPMG-Studie zufolge sind Chemieunternehmen heute weniger fremdfinanziert als noch vor Jahresfrist. Außerdem begünstige das niedrige Zinsniveau größere M&A-Deals. Angesichts der Überkapazitäten dürfte der Transaktionsmarkt daher weiterhin durch Konsolidierungsaktivitäten gekennzeichnet sein. Auf beiden Seiten des Atlantiks lässt sich zudem beobachten, dass große Konglomerate nicht zum Kerngeschäft gehörende Bereiche abstoßen.

## Gold abscheiden mit Vitamin C

Vitamin C eignet sich nicht nur zur Stärkung des Immunsystems, sondern auch zur Herstellung von Nanoröhren aus Gold. An der TU Darmstadt setzt man bei der Goldabscheidung statt potenziell giftiger Chemikalien wie Cyanid, Formaldehyd, Arsen- oder Schwermetallsalzen nur harmlose Substanzen ein. Das Verfahren entwickelt hat die Forscherin Eva-Maria Felix, die das Edelmetall aus einer wässrigen Lösung auf einer vorbehandelten Folie mit vielen winzigen Kanälen abscheidet. Diese geben die Form der Nanoröhren vor. Anschließend wird die Folie aufgelöst. Nach ersten Versuchen mit Kaffee und Apfelsaft entschied sich die Doktorandin zur Abscheidung für Ascorbinsäure – Vitamin C. Während das Vitamin im menschlichen Körper freie Radikale durch Übertragung von Elektronen unschädlich macht, nimmt es bei Felix' Methode Goldionen ins Visier. Die im Abscheidungsbad gelösten Ionen wandeln sich schließlich durch die Elektronenaufnahme in metallisches Gold um. Der innovative Goldabscheidungsprozess spart zudem Energie, weil er bei Raumtemperatur und ohne äußere Stromzufuhr abläuft.



Foto: Sandra Junker – TU Darmstadt

## Mitgliedsbeitrag steuerlich absetzbar

Der VAA-Mitgliedsbeitrag ist steuerlich absetzbar – sowohl für im Berufsleben stehende Mitglieder als auch für Pensionäre. Als Beitrag zu einem Berufsverband kann er bei den „Werbungskosten“ im Rahmen der Einkommensteuererklärung steuermindernd angesetzt werden. In der Regel verlangt das Finanzamt keinen gesonderten Beitragsnachweis: Es genügt ein Kontoauszug, aus dem der jährliche Beitragsabruf ersichtlich ist. Falls der Auszug im Einzelfall dennoch beanstandet werden sollte, stellt der VAA eine offizielle Beitragsbestätigung aus. Unter [verwaltung@vaa.de](mailto:verwaltung@vaa.de) hilft die Mitgliederverwaltung gern weiter. VAA-Mitglieder mit einer alleinigen Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung können den Mitgliedsbeitrag im Jahr der Pensionierung als Werbungskosten bei den „Einkünften aus nicht selbstständiger Arbeit“ ansetzen. Danach sind die Rentenzahlungen „sonstige Einkünfte“, wobei auch hier der Beitrag steuermindernd angesetzt werden kann: Grundsätzlich wird eine Werbungskostenpauschale von 102 Euro gewährt. Der Verbandsbeitrag wirkt sich dann steuersenkend aus, wenn noch andere Werbungskosten wie etwa Kosten einer Steuer-, Renten- oder Versicherungsberatung, Kosten der Rentenbeantragung oder Rechtsberatungs- und Prozesskosten im Zusammenhang mit der Rente angefallen sind. VAA-Mitglieder mit zusätzlichen Einkünften aus einer Betriebsrente („Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit“) können den Verbandsbeitrag ebenfalls als Werbungskosten ansetzen.

## Furcht vor Talent schuld am Gender Gap?

Frauen meiden Fächer, die scheinbar mehr Talent als Fleiß erfordern. Dies ist das Ergebnis einer Studie der Princeton University zur ungleichen Verteilung der Geschlechter, dem sogenannten Gender Gap, in einigen Bereichen der Wissenschaft. Ob es sich um Geistes- oder Naturwissenschaften handelt, sei dabei weitgehend egal. Vielmehr schreibe das Image angeblich talentintensiver Fächer wie Mathematik, Philosophie oder Musik weibliche Studenten tendenziell eher ab, berichten die Studienautoren in der Zeitschrift *Science*. Auch deswegen sei dort die Promotionsquote bei Frauen geringer als in Disziplinen wie beispielsweise Erziehungswissenschaften, Psychologie oder Neurowissenschaften, die von den insgesamt 1.820 für die Untersuchung befragten Wissenschaftlern, Doktoranden und Studenten an neun US-Universitäten als besonders fleißintensiv wahrgenommen werden. Um für mehr Chancengleichheit im Hochschulbetrieb zu sorgen, müsse man fach- und geschlechtsspezifische Stereotype überwinden.

## IWT-Pensionäre diskutieren über Krise

„Bankenkrise und kein Ende?“ – dies war das Hauptthema des Treffens der im Interessenkreis Wissenschaft und Technik (IWT) zusammengeschlossenen VAA-Pensionäre der ehemaligen Hüls AG. Auf der gemeinsam mit der Werksgruppe Chemiepark Marl organisierten Veranstaltung, die bereits zum 22. Mal stattfand, erläuterte Rechtsanwalt und Diplom-Betriebswirt Elmar Stender die Hintergründe der Finanz- und Schuldenkrise und zeigte mögliche Lösungswege auf. Notwendig seien Banken mit massiv verbesserter Eigenkapitalausstattung und limitierter Bankkreditvergabe sowie eine Abwicklung maroder Banken innerhalb einer Bankenunion mit einheitlicher Aufsicht, Einlagensicherung und einheitlichem Abwicklungsmechanismus. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Volksbank Marl-Recklinghausen mahnte außerdem die Schaffung solider Staatshaushalte ohne Anleihenprivilegierung und einen „Verschuldungspakt“ von Banken und Staat an.

## LGBTI-Siegel für 2015 verliehen

Diversity Management gehört in vielen Unternehmen bereits zur erfreulichen Realität. Dennoch finden in vielen Firmen vor allem schwule, lesbische, bisexuelle sowie trans- und intersexuelle Menschen nicht immer die richtigen Ansprechpartner. Deswegen verleihen der ULA-Mitgliedsverband Völklinger Kreis und die STICKS & STONES Karrieremesse jährlich das LGBTI-Diversity-Siegel PRIDE175. Nun stehen die Siegelträger für 2015 fest: Auf [www.pride175.com](http://www.pride175.com) sind alle 24 zertifizierten Arbeitgeber zu finden, darunter auch Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche wie Pfizer und Novartis Pharma.



## Vortrag: Zwölf Zylinder im Kopf

„In jedem von uns steckt ein Zwölf-Zylinder, wir müssen nur lernen, ihn zu aktivieren“, ermutigte Dr. Friedhelm Erkens die Teilnehmer der VAA-Vortragsveranstaltung Anfang Februar in Köln. Erkens zufolge sei das Gehirn ein Motor: zwei Reihen mit je sechs Zylindern – die beiden Gehirnhälften. Doch welche ist wofür zuständig? Und was genau passiert, wenn man beide nutzt? Wissenschaftler gehen von einem dualen Konzept aus: Die linke Gehirnhälfte ist für analytisches Denken verantwortlich und die rechte für Intuition und Gefühle. In seinem Vortrag zeigte der gelernte Arzt und Kenner der modernen Hirnforschung, wie man das Gehirnpotenzial besser ausschöpfen kann: „Mit ein paar einfachen Tests können wir feststellen, ob Ihr Zwölf-Zylinder aktiv ist.“ Die rund 100 Gäste wurden vom Referenten verschiedenen Aufgaben zur Prüfung ihrer Hirnaktivitäten unterzogen. Ein Beispiel: Spontan auf ein Bein stellen und 15 Sekunden mit geschlossenen Augen stehenbleiben. Gleiches mit dem anderen Bein wiederholen. Das Ergebnis: 90 Prozent nutzen ihr Gehirn nahezu einseitig – nur wenige können auf beiden Beinen gleich gut stehen. Mithilfe der von Friedhelm Erkens entwickelten „Zwölf-Zylinder-Übungen“ können beide Gehirnhälften trainiert und die eigenen Potenziale gesteigert werden.

## Einkommensumfrage läuft bis Ende März

Noch bis zum 31. März läuft die VAA-Einkommensumfrage. Um den Rücklauf weiter zu steigern und die statistische Aussagekraft zu festigen, bittet der Verband alle angeschriebenen Mitglieder um eine möglichst rege Beteiligung. Aufgrund der differenzierten Betrachtung verschiedener Einkommensbestandteile liefert die Studie einen einzigartigen und detaillierten Überblick über die Einkommensentwicklung in der Branche. Zudem lassen Längsschnittbetrachtungen empirische Aussagen zu Karriereentwicklungen und Veränderungen in der Verdienststruktur zu. Die Ergebnisse der Umfrage werden anonymisiert ausgewertet.

## Nanocontainer für die Leber

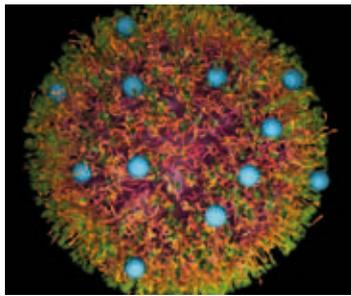


Foto: JCSM – SmartDyeLivery

Wissenschaftler der Uni Jena haben hochspezifische Nanopartikel für den zielgerichteten Transport von Wirkstoffladungen zu ausgewählten Zelltypen im Leber- oder Nierengewebe hergestellt. Auf dem Transportweg werden die Partikel durch Farbstoffe gesteuert. Die Markierung ermöglicht zudem die Überwachung durch Intravitalmikroskopie oder durch multispektrale optoakustische – und damit nichtinvasive – Tomografie. Im Bild ist ein im Inneren mit Wirkstoff beladener Nanocontainer samt spezifischen Farbmarkierungen auf der Partikeloberfläche schematisch dargestellt. Die kleinsten Container erreichen einen Durchmesser von fünf Nanometern. Als Baustoffe für die Nanopartikel dienen speziell entwickelte Polymere, die unter Bestrahlung mit ultraviolettem Licht zur Fluoreszenz angeregt werden.

## VAA Magazin jetzt auch als E-Paper!

Nach dem Relaunch der VAA-Website weht nun auch im Printbereich des Verbandes ein frischer Wind. Denn pünktlich zum Jahreswechsel wird das VAA Magazin interaktiver und erscheint als E-Paper. Auf [www.vaa.de/vaamagazin](http://www.vaa.de/vaamagazin) gibt es ab dieser Ausgabe die digitale Ausgabe zum freien Download. Im Vergleich zur Printausgabe ist das E-Paper mit zahlreichen Extras angereichert: Neben einem digitalen Inhalts- und Rubrikverzeichnis, mit dessen Hilfe man direkt an die gewünschte Stelle gelangt, gibt es auch jede Menge Links zu den jeweiligen Artikeln und Meldungen sowie zusätzliche Fotogalerien von Veranstaltungen. Selbstverständlich läuft das E-Paper auf allen gängigen Browsern und Devices – vom Smartphone bis zum Desktop-PC. Wer keine Lust hat, das „VAA Magazin 2.0“ auszuprobieren, kann das Heft selbstverständlich wie gewohnt als einfache PDF herunterladen oder es weiterhin bei der gedruckten Papierversion belassen: Der Bezug des Printmagazins ist in keiner Weise von der Nutzung des E-Papers abhängig. Wem die Digitalversion allerdings so gut gefällt, dass sie künftig vollkommen ausreicht, kann das gedruckte Magazin natürlich auch abbestellen. Eine einfache E-Mail an [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) genügt.

## Phosphor aus Klärschlamm

Die Chemische Fabrik Budenheim hat ein umweltfreundliches Verfahren zur Rückgewinnung von Phosphor aus Klärschlamm entwickelt. Dabei wird unter Druck Kohlendioxid ins Klärschlamm-Wasser-Gemisch geleitet: Das Gas wandelt sich in Kohlensäure um, senkt den pH-Wert und löst die im Klärschlamm enthaltenen Phosphate heraus. Bislang konnten Phosphatvorkommen nur unter großen Umweltbelastungen gewonnen werden. Deshalb wird das Projekt von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) und dem Land Rheinland-Pfalz gefördert.



Foto: Michael Link – Budenheim

MANAGER MONITOR

# Zuwanderer sind willkommen

Foto: vege – Fotolia

**Braucht Deutschland Zuwanderung? Ja, meint die überwältigende Mehrheit der Führungskräfte in deutschen Unternehmen laut einer Studie des Manager Monitors zur Zuwanderung und zum Fachkräftemangel. Dabei steht für die Befragten nicht nur der wirtschaftliche, sondern auch der gesellschaftliche Gewinn im Vordergrund.**

Seit Anfang des Jahres gibt es eine breit angelegte gesellschaftliche Diskussion um ein mögliches Zuwanderungsgesetz, ausgelöst durch einen Vorstoß des CDU-Generalsekretärs Peter Tauber. Darauf hat die ULA reagiert und eine Umfrage unter den Mitgliedern des Manager-Monitor-Panels zum Thema „Zuwanderung von Fachkräften“ durchgeführt.

Den Umfrageergebnissen zufolge sind die angestellten Fach- und Führungskräfte offensichtlich gut dafür gerüstet, die viel beschworene Willkommenskultur mit Leben zu füllen – in ihren Berufen, aber auch in ihrem privaten Umfeld. Gerade diese Einstellung zugewanderten Fachkräften ge-

genüber ist eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Integration. Einen flächendeckenden Fachkräftemangel scheint es in den unter den Teilnehmern besonders stark vertretenen Branchen – Chemie und Pharma, Energie, Metall und Elektro – allerdings noch nicht zu geben.

Immerhin 40 Prozent der Befragten geben an, dass es in ihrem Unternehmen bereits jetzt einen Fachkräftemangel gebe. Besonders stark davon betroffen sind technischer naturwissenschaftliche Berufe, insbesondere bei Hochschulqualifikationen (40 Prozent), aber auch bei Ausbildungsberufen (35 Prozent). Wesentlich geringer betroffen sind kaufmännische Berufe: Sowohl

für Berufe, die ein Hochschulstudium erfordern, als auch für kaufmännische Berufe erkennen gerade einmal 7 beziehungsweise 8 Prozent der Befragten einen Mangel an Fachkräften in ihrem Unternehmen.

Als Reaktion auf den schon vorhandenen oder in Zukunft drohenden Fachkräftemangel reagieren die Arbeitgeber offenbar in erster Linie mit verstärktem Engagement bei der Gewinnung von Nachwuchskräften, etwa durch frühzeitige Bindung von Studenten oder Praktikanten: 56 Prozent der Befragten haben dies in ihren Unternehmen beobachtet. Gezielte Bemühungen um ausländische Fachkräfte können hingegen nur 24 Prozent der Befragten erkennen. ►

**Bitte bewerten Sie abschließend die nachfolgenden Aussagen**

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu
Zuwanderung ist aus wirtschaftlichen Gründen notwendig.	32,9	42,9	19,0	4,6
Zuwanderung ist – in Summe – für Wirtschaft und Gesellschaft eine Bereicherung.	40,7	44,0	10,4	5,0

**Wie bewerten Sie (in Schulnoten) Ihr Unternehmen in den nachfolgend aufgezählten Handlungsoptionen für eine bessere Gewinnung und Bindung von Fachkräften?**

	1	2	3	4	5	6	Durchschnitt
Umfang und Qualität der betrieblichen Weiterbildungsangebote	14,2	29,7	29,7	15,1	7,0	3,8	2,8
Profilierung als attraktiver Arbeitgeber für externe Interessenten (Employer Branding)	9,7	34,6	25,3	17,3	9,3	3,8	2,9
Arbeitszeitgestaltung für Eltern, pflegende Angehörige (Lage, Dauer, Umfang von Präsenzpflichten)	8,3	26,7	32,1	20,0	10,4	2,5	3,1
Betreuung und Unterstützung ausländischer Fachkräfte in der Phase unmittelbar nach ihrer Ankunft in Deutschland	6,1	27,8	28,7	17,4	12,2	7,8	3,3
Umfang und Qualität der Angebote an ältere Arbeitnehmer (z. B. Möglichkeiten zur Reduzierung der Arbeitszeit, Veränderungen des Aufgabenzuschnitts etc.)	6,3	15,1	26,8	22,6	19,7	9,0	3,6

*Mehrheitlich befriedigende Noten für die Reaktionen der Unternehmen auf einen bereits jetzt oder in Zukunft möglicherweise drohenden Fachkräftemangel. Quelle: Manager Monitor*

Zwei weitere, nicht auf das Unternehmen bezogene Fragen galten den möglichen Schritten von Politik und Arbeitgebern zur Verhinderung eines dauerhaften Fachkräftemangels. Dieser ist heute noch kein flächendeckendes Phänomen. Allerdings geht die Mehrzahl der Ökonomen und Politiker davon aus, dass der Fachkräftemangel spätestens ab 2030 mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge aus dem Arbeitsmarkt zu einer alle Branchen betreffenden Herausforderung wird.

Die Erwartungen an die Politik sind vielfältig. Die Antworten verdeutlichen, dass isolierte Maßnahmen nicht ausreichen werden. Von sieben zur Auswahl stehen-

den, politisch seit Jahren breit diskutierten Handlungsoptionen werden alle mehrheitlich als aussichtsreich bewertet. An der Spitze steht die gezielte Steigerung der Attraktivität mathematisch-naturwissenschaftlich-technischer Berufe (MINT-Berufe) mit 82 Prozent. Auf den Plätzen folgen der Ausbau der Betreuungsangebote sowohl bei der Platzzahl als auch bei Betreuungszeiten (79 Prozent), eine bessere Anerkennung ausländischer Hochschulabschlüsse (77 Prozent) und eine Liberalisierung des Aufenthaltsrechts für ausländische Fachkräfte (ebenfalls 77 Prozent). Die grundsätzliche Bereitschaft für die Aufnahme und Bindung ausländischer Fachkräfte unter Führungskräften ist also weit verbreitet – derzeit wird lediglich

noch nicht überall die tatsächliche Notwendigkeit hierfür gesehen.

Weitere politische Handlungsoptionen zielen auf eine bessere Ausschöpfung des inländischen Arbeitsmarktpotenzials ab: Weiterbildung und lebenslanges Lernen finanziell stärker fördern (71 Prozent sehen dies als geeignete Maßnahme an), ältere Arbeitnehmer länger im Beruf ohne die Schaffung von Frühverrentungsanreizen halten (68 Prozent) und die Sicherung sowie der Ausbau der Rechtsansprüche auf flexible Arbeitszeiten für Eltern beziehungsweise pflegende Angehörige (55 Prozent).

Seit Jahren ergreifen Unternehmen ihrerseits ebenfalls Maßnahmen gegen die Gefahr eines Fachkräftemangels – reaktiv oder präventiv. Die Umfrageteilnehmer wurden gebeten, ihre Unternehmen in Bezug auf die gängigsten dieser Maßnahmen in Schulnoten zu bewerten. Den Ergebnissen zufolge geben sich Unternehmen in Bezug auf ihre strategische Personalplanung offenbar keine gravierenden Blößen (siehe Tabellen). Es gibt aber noch Luft nach oben. Die besten Bewertungen erzielen Unternehmen für den Umfang und die Qualität der betrieblichen Weiterbildung (2,8) sowie für die Profilierung als attraktiver Arbeitgeber, das sogenannte Employer Branding (2,9). Schlechter schneiden dagegen Angebote an ältere Arbeitnehmer ab, zum Beispiel die Veränderung des Aufgabenzuschnitts oder die Verringerung der Arbeitszeit in den letzten Karrierejahren (3,6).

In den letzten Monaten wurde die gesellschaftspolitische Bewertung von Zuwanderung zum Teil sehr emotional und kontrovers diskutiert – auch unter den im Bundestag vertretenen Parteien. Die Antworten unter den Umfrageteilnehmern machen jedoch deutlich: Angestellte Führungskräfte sehen die Zuwanderung von Fachkräften positiv – nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen. 76 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, Zuwanderung sei aus wirtschaftlichen Gründen notwendig (volle Zustimmung: 33 Prozent). Ein noch höherer Prozentsatz (85 Prozent, darunter 41 Prozent mit voller Zustimmung) sieht Zuwanderung in Summe als Bereicherung für Wirtschaft und Gesellschaft. ■

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Lebendige Werte



Foto: ULA

Manche Augenblicke graben sich tiefer in das eigene, aber auch das kollektive Bewusstsein ein. Und sie haben Konsequenzen. „Es gibt ein Vorher und ein Nachher“, wie das der französische Premierminister Manuel Valls sagte. Das gilt in ganz besonderem Maße für die Tage der mörderischen Anschläge von Paris. Dies zeigt sich ganz deutlich im darauf folgenden Aufstand der Straße gegen Rassenhass, Fanatismus und Terrorismus. Er zeigte, dass unsere Werte der Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit noch lebendig sind. Fünfzig Staats- und Regierungschefs aus aller Welt demonstrierten: Internationale Solidarität ist also doch keine hohl gewordene Phrase. Wir wissen noch immer, was an unserer Gesellschaft wertvoll ist und was unbedingt geschützt werden muss.

Daher werden diese Pariser Tage auch Konsequenzen haben. Eine davon ist ganz bestimmt die Notwendigkeit, sich der Bedeutung qualifizierter Zuwanderung klar bewusst zu werden. Deutschland ist schon seit vielen Jahren ein Einwanderungsland. Nur wurde darüber und über unsere nunmehr gemischte Gesellschaft nicht laut und umfassend genug diskutiert. Der Wandel und die damit verbundenen Chancen und Risiken vollzogen sich quasi unbemerkt von der Öffentlichkeit. Sogar die Politik hatte durchaus ihre Hausaufgaben gemacht: Es gibt ein Aufenthaltsgesetz und eine Beschäftigungsverordnung, die den wirtschaftlich notwendigen Zuzug von Fachkräften regeln. Die am 1. Januar 2015 beinahe unbemerkt wirksam gewordenen Erleichterungen für den Zugang zum Arbeitsmarkt oder in die berufliche Ausbildung für Asylbewerber und Flüchtlinge zeigen ebenfalls, dass der Gesetzgeber die veränderte Wirklichkeit anerkennt oder zumindest anfängt, dies auch nachhaltig tun zu wollen.

Doch sind diese leisen Schritte der Bedeutung des Themas kaum angemessen. Wir brauchen ein neues und umfassendes Einwanderungsgesetz, das eine klare politische Botschaft aussendet: Einwanderer sind willkommen! Wir wollen sie anlocken statt abwehren. Aber wir wollen auch eine offene Diskussion führen, welche Einwanderer wir haben wollen – und wie viele. Und vielleicht müssen wir dabei noch üben, toleranter zu werden. Das wären Antworten auf die schrecklichen Ereignisse in Paris. Sie wären willkommen und nützlich. Sie wären ein wirksamer Beitrag zur Stärkung des sozialen Friedens in Deutschland. Wir Führungskräfte müssen hierzu unseren Beitrag leisten.

Herzlichst

Herzlichst

*Jhr*  
*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

ULA INTERN

## Forum F3 heißt jetzt VFF

Seit Beginn dieses Jahres hat sich der ULA-Mitgliedsverband Forum Fach- und Führungskräfte F3 (Forum F3) einen neuen Namen gegeben: Verband Fach- und Führungskräfte e. V. (VFF). Ende 2014 hat die außerordentliche Mitgliederversammlung die Änderung des Verbandsnamens einstimmig beschlossen. Der neue Name VFF lässt eine eindeutigere Zuordnung des Verbandes für Mitglieder und Interessierte zu.

Bereits beim ersten Blick wird nun klar, für welche Gruppen sich der Verband stark macht. Ob bei juristischen Fragen, maßgeschneiderten Seminaren oder als politische Vertretung in Berlin und Brüssel: Das Führungskräfte Netzwerk VFF steht seinen Mitgliedern in bewährter Manier zur Seite – kompetent, schnell und erfolgreich. Auch bei der inhaltlichen Aufstellung bleibt der VFF sich treu: Der Internetauftritt im neuen Design kann ab sofort unter [www.vff-online.de](http://www.vff-online.de) aufgerufen werden. ■



## Verband Fach- und Führungskräfte

Neues Jahr, neuer Name, neues Logo:  
Aus Forum F3 wird VFF.

INTERVIEW MIT RAINER HOLZNAGEL

# Schluss mit der kalten Progression!

Zurzeit kann sich der Fiskus vor sprudelnden Steuereinnahmen kaum retten. Höchste Zeit, die Chance zum Abbau der kalten Progression zu nutzen, meint der Präsident des Bundes der Steuerzahler (BdSt) Rainer Holznagel im Interview mit den ULA Nachrichten.

**ULA Nachrichten:** Seit Jahren fordern Sie den Abbau der kalten Progression. Wie erklären Sie sich die eher geringe Unterstützung vonseiten der Politiker und Bürger?

**Reiner Holznagel:** Ganz im Gegenteil: Für eine Steuerreform gibt es inzwischen eine breite Allianz. Unsere Forderung nach einem Abbau der kalten Progression findet in

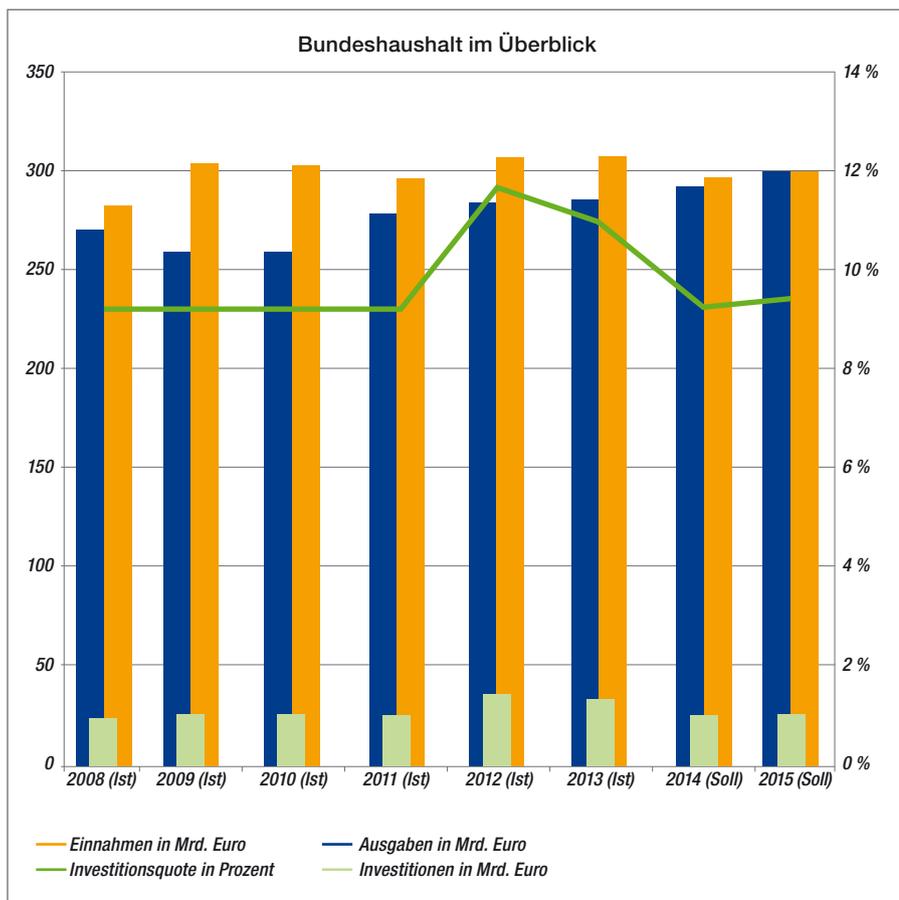
Politik und Wissenschaft immer mehr Unterstützung. Auf dem CDU-Bundesparteitag im Dezember haben die Reformer mit dem Beschluss zum Abbau der kalten Progression einen wichtigen Sieg errungen. Auch führende Wirtschaftsforschungsinstitute haben sich für einen Abbau der kalten Progression ausgesprochen. Ebenso plädieren der Sachverständigenrat der Wirtschaft, die Mittel-

stands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU, die Christlich-Demokratische Arbeitnehmerschaft, der Deutsche Gewerkschaftsbund sowie die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände dafür.

Diese große Unterstützung lässt sich auch damit erklären, dass wir konkrete Lösungsvorschläge parat haben, um die Ungerechtigkeit der kalten Progression zu beenden. Denn vor allem Arbeitnehmer mit kleinen und mittleren Einkommen sind von diesem ungerechten Effekt im Einkommenssteuertarif betroffen. Unter dem Strich frisst die kalte Progression einen Großteil der Gehaltserhöhung auf. Damit muss Schluss sein! Darum haben wir einen Gesetzentwurf zur Beseitigung der kalten Progression vorgelegt. Der Vorschlag führt zu einer Entlastung der Steuerzahler in Höhe von insgesamt rund acht Milliarden Euro bereits in diesem Jahr. Wenn unser Entwurf umgesetzt wird, werden die Bürger nicht länger bei jeder Lohnerhöhung heimlich abkassiert.

**ULA Nachrichten:** Nehmen wir den Fall einer Doppelverdienerfamilie mit zwei schulpflichtigen Kinder und etwa 80.000 Euro Gehalt. Wie viel frisst die kalte Progression auf?

**Holznagel:** Diese Familie wird im laufenden Jahr rund 430 Euro zu viel Einkommensteuer und Solidaritätszuschlag zahlen. Anders ausgedrückt: Die Familie hätte jetzt 430 Euro mehr in der Tasche, wenn der Einkommensteuertarif schon 2010 – dem Jahr der letzten durchgängigen Tarifreform – an die Inflation gekoppelt worden wäre. Dieser Betrag wird mit jedem Jahr drastisch größer.



Quelle: Bundesministerium der Finanzen. Darstellung: ULA

Umso wichtiger ist es, dass die Politik endlich handelt!

**ULA Nachrichten:** Ist angesichts der derzeit niedrigen Inflation der Abbau der kalten Progression wirklich so wichtig?

**Holznapel:** Unabhängig von der persönlichen Belastung geht es um etwas Grundsätzliches: Hier muss eine Gerechtigkeitslücke geschlossen werden! Durch die kalte Progression profitiert der Fiskus von der Inflation. Das ist nicht zu rechtfertigen! In gewisser Weise lädt die derzeit niedrige Inflation dazu ein, den Abbau der kalten Progression jetzt zu vollziehen. Denn durch die historisch niedrige Inflation sind auch die Steuermindereinnahmen absolut beherrschbar. Unser „Gesetzentwurf gegen die kalte Progression“ liegt der Politik inzwischen vor.

**ULA Nachrichten:** Warum sollte der Bundesfinanzminister ausgerechnet mit dem Abbau der kalten Progression anfangen, wenn es eine große Zahl an Infrastrukturprojekten gibt, in die man in Zeiten billigen Geldes investieren könnte?

**Holznapel:** Beides ist möglich! Die Politik muss die Bürger entlasten und Investitionen in die Infrastruktur verstärken. Entscheidend ist, dass die große Koalition bei den Ausgaben endlich Prioritäten setzt. Bislang ist das nicht passiert. Stattdessen wird versucht, jedem alles recht zu machen. Doch damit kommen wir selbst bei Rekordsteuereinnahmen nicht aus der Schuldenfalle. Beispielsweise nimmt der Bund über straßenverkehrsbezogene Steuern und Abgaben jährlich rund 50 Milliarden Euro ein. Gleichzeitig investiert er aber nur 7,6 Milliarden in das Straßennetz. Um diese Diskrepanz aufzulösen, sind neue Strukturen und Umschichtungen im Haushalt gefragt.

Doch der Weg, über neue Schulden den Infrastrukturstau aufzulösen, wäre ein falscher Weg. Das lehrt uns die Vergangenheit: Früher wurden Investitionen fast ausschließlich über neue Schulden finanziert. Die meisten Investments sind inzwischen abgeschlossen, doch ans Tilgen der Schulden hat die Politik nie gedacht. Die Folge wäre also ein erneut steigender Schuldenberg, der die öffentlichen Haushalte bald überfordern würde, sobald das Zinsniveau wieder ansteigt.

**ULA Nachrichten:** Gratulieren Sie der Bundesregierung eigentlich zur Schwarzen Null?

**Holznapel:** Ohne die Steuerzahler würde der Bundesfinanzminister mit seinem ausgeglichenen Haushalt 2014 nicht in die Geschichtsbücher einziehen. Die Schwarze Null ist nicht der großen Koalition zu verdanken, sondern den Bürgern und Unternehmen geschuldet, die Steuern in Rekordhöhe an den Bund abführen mussten. Inzwischen haben die Steuereinnahmen des Bundes einen Spitzenwert von 270,8 Milliarden Euro erreicht. Damit sind sie im Jahr 2014 um elf Milliarden Euro im Vergleich zu 2013 gestiegen. Bei der Schwarzen Null profitiert der Bund auch vom anhaltend niedrigen Zinsniveau, das zu massiven Einsparungen bei den Zinsausgaben geführt hat. Auch dieser Effekt beruht nicht auf einer Eigenleistung der Koalition.

Die Bundesregierung vertraut also auf weiter steigende Steuereinnahmen und geringe Zinslasten. An substantielle und strukturelle Einsparungen im Bundeshaushalt wird offenbar nicht gedacht. Dabei schlummert hier ein Sparpotenzial von bis zu 20 Milliarden Euro, das der Bund der Steuerzahler in einer Einsparliste erfasst hat. Diese Möglichkeiten sollten genutzt werden!

**ULA Nachrichten:** Sie haben nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Erbschafts- und Schenkungssteuer gesagt: „Nach der Reform ist wohl vor der Reform.“ Was meinten Sie?

**Holznapel:** Das Erbschafts- und Schenkungssteuergesetz wurde zuletzt im Jahr 2009 reformiert. Hintergrund war ebenfalls eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts. Damals hat das Gericht vor allem die Bewertung der verschiedenen Vermögensgegenstände beanstandet. Nun mahnt das Bundesverfassungsgericht erneut Änderungen an. Nur wenige Jahre nach der letzten Reform steht damit erneut eine Überarbeitung der Regelungen an. In den nächsten Wochen wissen wir dann, wie die Politik die Reformvorgaben aus Karlsruhe umsetzen will. Ob dann das Erbschafts- und Schenkungssteuerrecht so bleibt, ist mehr als fraglich.



Seit Juli 2012 ist Reiner Holznapel Präsident des Bundes der Steuerzahler Deutschland. Foto: BdSt

**ULA Nachrichten:** Bei der Übertragung von Betriebsvermögen darf es weiterhin Verschonungsregeln geben. Sollte dieser Spielraum genutzt werden?

**Holznapel:** Das Bundesverfassungsgericht hat deutlich gemacht, dass es für Unternehmen Verschonungsregeln geben darf. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sollen nicht durch die Zahlung von Erbschafts- und Schenkungssteuer gefährdet werden. Diese Unternehmen sichern Arbeitsplätze in Deutschland und tragen einen Großteil zur guten wirtschaftlichen Lage bei. Größere Unternehmen dürfen aus Sicht des Bundesverfassungsgerichts ebenfalls verschont werden, allerdings ist eine Bedürfnisprüfung erforderlich.

Der Gesetzgeber muss den Spielraum nutzen, den das Bundesverfassungsgericht aufgezeigt hat. Im Grundsatz geht es darum, Unternehmen und vor allem Arbeitsplätze zu erhalten! Gerade für familiengeführte Unternehmen darf die Erbschafts- und Schenkungssteuer nicht zur Bedrohung werden. Vor allem muss die Politik schnell klarstellen, wann welche Regeln gelten. Rückwirkend darf es keine Verschärfung geben! ■

NOTIZEN AUS BERLIN

# Änderung bei Quote im Aufsichtsrat nötig

**Welche Auswirkungen hat die Frauenquote auf die Mitbestimmung? Damit hat sich die ULA auch nach dem Jahreswechsel intensiv beschäftigt und neue Vorschläge erarbeitet.**



*Was tun für mehr Frauen in Führungspositionen? Die Quote kann sich positiv auswirken – bei einer Anwendung auch auf Europäische Gesellschaften (SE). Foto: ra2 studio – Fotolia*

Ab dem 1. Januar 2016 soll eine Geschlechterquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte mitbestimmter börsennotierter Unternehmen gelten. Dies hat das Bundeskabinett im Dezember in einem Gesetzentwurf beschlossen. Deutschlandweit betrifft die geplante Quote rund 100 Unternehmen. Ihren Aufsichtsräten gehört stets ein leitender Angestellter auf Arbeitnehmerseite an.

Für die Erfüllung der Quote soll der Aufsichtsrat als Ganzes betrachtet werden. Dies bedeutet, dass beispielsweise eine zu geringe Zahl von Frauen auf der Anteilseignerseite durch die Arbeitnehmerseite ausgeglichen werden kann. Jede der beiden Seiten soll aber eine getrennte Erfüllung der Quote („Getrennterfüllung“) beantragen können.

Der Referentenentwurf vom September 2014 hatte noch eine getrennte Quote von jeweils 30 Prozent für die Anteilseigner und die Arbeitnehmerseite vorgesehen. Der leitende Angestellte sollte dabei außer Betracht bleiben. Dies wurde zutreffend damit begründet, dass ein Einzelsitz nicht quotierbar sei. In dieser Eindeutigkeit gilt diese Regelung im Regierungsentwurf nur noch für den Fall, dass eine Seite die Getrennterfüllung beantragt.

Als Zugeständnis an Unternehmen mit stark einseitiger Geschlechterstruktur soll bei der Bestimmung der Mindestzahl von Personen des unterrepräsentierten Geschlechts mathematisch auf- und abgerundet werden. Im Referentenentwurf war noch ein generelles Aufrunden vorgesehen.

Keine Änderungen gab es beim Mechanismus des „leeren Stuhls“. Ihm zufolge bleibt bei einem nicht quotengerecht besetzten Aufsichtsrat der Sitz des Kandidaten mit dem schlechtesten Wahlergebnis leer. Die Vakanz muss durch eine registergerichtliche Bestellung einer Person des unterrepräsentierten Geschlechts gefüllt werden.

Der „Gesamterfüllung“ steht die ULA kritisch gegenüber. Nach Meinung der ULA setzt die Gesamterfüllung einen Anreiz für informelle Absprachen und intransparente politische Tauschgeschäfte im Vorfeld von Aufsichtsratswahlen. Im Ergebnis schwächt die Gesamterfüllung den im Referentenentwurf noch stärker ausgeprägten Schutz der Position des Leitenden. Aus diesem Grund wird die ULA bei den parlamentarischen Beratungen im Februar und März fordern, zum Grundsatz der Getrennterfüllung zurückzukehren.

Zufrieden ist die ULA dagegen mit einer anderen Veränderung: Auch auf Europäische Gesellschaften (SE) soll die Quote nun strikte Anwendung finden. Der Referentenentwurf sah noch vor, dass die Quote erfüllt werden sollte, aber nicht müsse. Das Problem: Die Modalitäten der Mitbestimmung in einer SE sind weitgehend frei verhandelbar. Dadurch sind leitende Angestellte in aller Regel nicht mehr in den Aufsichtsgremien vertreten. In ihrer Stellungnahme zum Referentenentwurf hat die ULA daher kritisiert, dass die Soll-Bestimmung quotenkritischen Unternehmen eine Umfirmierung in eine SE als Ausweichreaktion regelrecht nahelege. Daher begrüßt sie die jetzt geplante Änderung der Quotenregel auf SE-Unternehmen. ■

ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG 2015

# Zukunftskurs: Gestalten, motivieren, netzwerken

**Mit zunehmender Digitalisierung verändern sich die Anforderungen und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt – und damit auch das Führungsverständnis. Welche Kompetenzen benötigt die Führungskraft der Zukunft? Antworten gibt es Mitte Mai beim ULA-Sprecherausschusstag.**

Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Wertewandel sind die Leitthemen des ULA-Sprecherausschusstages am 20. und 21. Mai 2015 in Berlin. Die Veranstaltung bietet den gewählten betrieblichen Vertretern der leitenden Angestellten ein branchenübergreifendes Forum für einen Erfahrungs- und Meinungsaustausch zu wichtigen Zukunftsfragen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Management.

Zugleich ist der Sprecherausschusstag auch eine Leuchtturmveranstaltung mit politischer Funktion: Damit wird die Sichtbarkeit der Arbeitsinhalte und politischen Anliegen der angestellten Führungskräfte in Berlin, am Sitz von Regierung und Parlament, erhöht und der Dialog zwischen Führungskräften und Politik intensiviert.

2015 spiegelt sich das politische Ziel der Veranstaltung in der Wahl des Veranstaltungsortes und der Referentenauswahl in besonderer Weise wider: Der Sprecherausschusstag findet unter dem Motto „Die Führungskraft von morgen – mobil, vernetzt, interkulturell“ in der Landesvertretung von Nordrhein-Westfalen statt.

Unter den Referenten, die bis heute ihre Teilnahme zugesagt haben, befindet sich eine Rekordzahl an hochkarätigen Politikern aus Bund und Ländern, unter anderem:

- Dr. Helge Braun, MdB (CDU), Staatsminister im Bundeskanzleramt
- Brigitte Zypries, MdB (SPD), Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie

- Stefan Müller, MdB (CDU/CSU), Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Bildung und Forschung
- Kerstin Andreae, MdB (Bündnis 90/Die Grünen)
- Dr. Carsten Linnemann, MdB und Bundesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU (MIT)
- Johannes Vogel, Generalsekretär der FDP in NRW

Die Eröffnungsrede hält mit Dr. Peter Frey der Chefredakteur des ZDF – ein erfahrener Journalist und erprobter Netz-

werker in den Bereichen Wirtschaft und Politik.

Am Ende eines jeden Themenschwerpunktes finden professionell moderierte Podiumsdiskussionen statt. Dadurch erhalten auch der Dialog der Referenten mit den Teilnehmern und der allgemeine Erfahrungsaustausch einen angemessenen Raum.

Unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) finden sich weitere Informationen zur Veranstaltung und ein Onlineanmeldeformular. ■



Als repräsentativer Ort im Diplomatenviertel südlich des Berliner Tiergartens ist die Landesvertretung von Nordrhein-Westfalen Gastgeber des ULA-Sprecherausschusstags 2015. Foto: Fridolin Freudenfett – Picasa



Führungskräfte  
Institut



VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN

Foto: Syda Productions – Fotolia

AKTUELLE SEMINARE

# Weiterbildung zahlt sich aus

Um im Job dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen die eigenen Kompetenzen permanent geschult und vertieft werden. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) spezielle Seminare an. Die Anmeldung erfolgt auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Abfindungen effizient gestalten

Bei Abfindungen können durch die richtige Ausgestaltung zum Teil sehr hohe Steuerersparnisse erzielt werden. Finanz- und Vermögensspezialist Joerg Lamberty und Rechtsanwalt Gerhard Kronisch erläutern verschiedene optimierende Maßnahmen.

**Wann?** Am 3. März 2015.

**Wo?** Im Lindner Congress Hotel in Frankfurt (Bolongarstraße 100, 65929 Frankfurt).

## Hartes Verhandeln – Stufe zwei

Wer seine Verhandlungseffizienz steigern will, muss seine Schlagfertigkeit verbessern. In diesem Training zeigt Verhandlungsexperte Kai Braake, wie man sowohl im Einzelgespräch als auch in hitzigen Gruppendiskussionen überlegen agiert und reagiert.

**Wann?** Am 18. März 2015.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Was tun, wenn der Staatsanwalt kommt?

Unabhängig vom eigenen hierarchischen Status und von der eigenen Sorgfalt ist das Risiko strafrechtlicher Ermittlungen gegen Führungskräfte mittlerweile höher als noch vor einigen Jahren. In diesem Seminar erläutert Bernd Rininsland das richtige Verhalten bei behördlichen Untersuchungen sowie die eigenen Rechte und Pflichten.

**Wann?** Am 19. März 2015.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).



Manager  
Monitor

## Meinungsmacht für Führungskräfte

Wie sorgen Führungskräfte für mehr Präsenz in den Medien und Sensibilität für die eigenen Belange in der Öffentlichkeit? Über meinungsbildende Instrumente wie den Manager Monitor. Das Umfragepanel verleiht Führungskräften eine starke Stimme gegenüber Entscheidungsträgern in Politik, Presse und Wirtschaft. Die Umfrageergebnisse des Manager Monitors finden Beachtung in den führenden Wirtschaftsmedien. Über das beim Führungskräfte Institut (FKI) angesiedelte Panel sorgt die Führungskräftevereinigung ULA für eine öffentlichkeitswirksame Interessenvertretung. Zurzeit fasst der Manager Monitor rund 1.000 Mitglieder, die sich größtenteils aus angestellten Fach- und Führungskräften der ULA-Mitgliedsverbände aus verschiedenen Branchen zusammensetzen. Allerdings sind neue Mitglieder jederzeit willkommen. Die Anmeldung erfolgt bequem und jederzeit widerrufbar auf [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de). Selbstverständlich werden sämtliche Umfragen anonymisiert ausgewertet.

BEGLEITETE GRUPPENREISE

# 1.001 Nacht in Istanbul

**Mitte September geht es in die Stadt an der Schnittstelle zwischen Asien und Europa – Istanbul. Durchgeführt wird die neue, begleitete Gruppenreise vom Verbandsreisebüro Merkana.**

Wo beginnt das Morgenland, wo endet das Abendland? Die Brückenstadt am Bosphorus verknüpft die Kulturen Europas und Asiens. Istanbul lockt mit so manchem Juwel, das der Metropole auf zwei Kontinenten eine überwältigende Strahlkraft verleiht. Wer das ehemalige Konstantinopel jedoch für angestaubt hält, wird sich wundern. Denn neben den Märchen aus 1.001 Nacht zeigt sich die glitzernde Schöne als kosmopolitisch, trendig und hip.

Als Auftakt geht es zur byzantinischen Landmauer am Marmarameer und zum Goldenen Horn. Um die Atmosphäre des Orients so richtig genießen zu können, gibt es zur Begrüßung im Hotel ein Gläschen eisgekühlten Raki. Den Abend kann man wunderbar mit einem Spaziergang durch die modernen Viertel ausklingen lassen.

Am zweiten Reisetag steht ein Ausflug zum Hippodrom auf dem Programm. Anschließend ist ein Stopp am Ägyptischen Obelisken geplant, wo einst der oströmische Kaiser von seiner Loge die Pferderennen verfolgt hat.

Die einst größte christliche Kirche und spätere Moschee, die Hagia Sophia, ist mittlerweile ein wunderschönes Museum und begeistert heute noch mit ihrer Mosaikkunst. Im weiteren Verlauf des dritten Reisetages können die Reisetilnehmer die atemberaubende Märchenwelt des Orients im Topkapi-Palast erleben. Dort residierten einst die osmanischen Sultane.

Tags darauf geht es auf eine Gewürzjagd für die Nase: Neben türkischem Honig und duftenden Kaffeebohnen können auch ei-

ne Vielzahl orientalischer Kräuter und Gewürze wie Safran, Minze oder Salbei an den zahllosen Ständen des Basars probiert werden. Den krönenden Abschluss der von einer Marco-Polo-Reiseleitung begleiteten Gruppenreise bildet die Sultan-Ahmet-Moschee, die ihren Namen „Blaue Moschee“ den wunderschönen Fayencen verdankt.

Der Reisepreis für die Erlebnisreise nach Istanbul vom 17. bis zum 21. September pro Person im Doppelzimmer fängt bei 849 Euro an. Im Reisepreis enthalten sind auch die Linienflüge mit der Lufthansa bis und von Istanbul in der Economy Class sowie die Transfers. Eine ausführliche Reiseroute und Beratung gibt es beim Verbandsreisebüro Merkana per E-Mail an [vaa@merkana.de](mailto:vaa@merkana.de) oder unter der Rufnummer 02191 92880. ■



Foto: Miklyxa13 – Fotolia

ASSESSMENTS

# Nicht ob, sondern wie!

**Im Laufe ihrer Karriere kommen die meisten Führungskräfte mit Assessments in Berührung, sei es als Teilnehmer oder als Auftraggeber. Es gibt verschiedene Assessmentmethoden. Grundsätzlich gilt, dass ein Methodenmix die Validität von Assessmentmaßnahmen steigert. Aber welche Kombination ist am besten geeignet, um zu einer möglichst genauen Vorhersage bei gleichzeitig gerechtfertigtem Ressourceneinsatz zu kommen?**

Von Dr. Eric Wenzel

Ziel von Assessments ist zumeist die möglichst genaue Vorhersage, welche Entwicklungspotenziale es gibt oder ob eine Person bei der Übernahme einer bestimmten Rolle erfolgreich sein wird. Gleichzeitig müssen in solchen Prozessen begrenzte Ressourcen gemanagt werden, zum Beispiel wenn eine Einschätzung in kurzer Zeit vorliegen oder eine größere Gruppe von Kandidaten begutachtet werden soll. Zu guter Letzt sollen Teilnehmer nicht über Gebühr beansprucht werden, um erlebte Stresslevel niedrig zu halten.

## Assessment Center

Häufig werden Assessment Center verwendet. Diese zeigen jedoch nur dann ei-

ne gute Vorhersagekraft, wenn wenigstens zehn (!) unterschiedliche Übungen zum Einsatz kommen. Alles darunterliegende zeigt sehr unbefriedigende Validitätswerte. Das wirkt kontraintuitiv, ist aber durch langjährige Forschung belegt. Hinzu kommt, dass die Beurteilungsfähigkeit der Beobachter zumeist stark variiert. Entscheidungen, die mit Hilfe dieses Verfahrens getroffen werden, sind also durchaus zu hinterfragen. Am Ende zeigt dieses Instrument wahrscheinlich das ungünstigste Verhältnis von Aufwand und Ergebnis.

## Strukturierte Interviews

Bei strukturierten Interviews handelt es sich um eine sehr wirkungsvolle Methode. Aber: Auf die Struktur kommt es eben an. Damit ist nicht ein immer wieder gleiches Abfragen der wesentlichen Stationen des Lebenslaufs gemeint. Vielmehr geht es um die Fähigkeit, aus den Schilderungen unterschiedlicher Personen zu vergleichbaren Aussagen über deren Eignung oder Potenziale zu kommen. Denn unstrukturierte Interviews sind hinsichtlich ihrer Aussagekraft nicht besser als zu kurze Assessment Center. Hier sollte man auf Professionalisierung setzen und Mitarbeiter qualifizieren. Ab einem gehobenen Managementlevel ist durchaus auch über den Einsatz externer Berater nachzudenken.



## Kognitive Leistungsfähigkeit

Kognitive Leistungsfähigkeit bezieht sich vorrangig auf numerisches, verbales und logisches Denkvermögen, nicht auf die Intelligenz allgemein. Bei der Auswahl und Entwicklungsplanung von Führungskräften ist diese Methode sehr wichtig: Zum einen gibt sie an, wie geistig beweglich jemand ist, zum anderen sagt sie voraus, inwieweit Mitarbeiter neues, berufsrelevantes Wissen aufnehmen und verarbeiten werden. Sie sollte immer erhoben werden, am besten mit passenden Leistungstests.

## Psychometrische Testverfahren

Psychometrische Tests sollten ebenfalls grundsätzlich in Erwägung gezogen werden. Sie bilden sogenannte Verhaltenspräferenzen ab, also Neigungen, sich in einer bestimmten Art zu verhalten. Ab dem 30. Lebensjahr sind Präferenzen relativ stabil. Im Interview gilt es herauszufinden, inwie-



Foto: Hay Group

**Dr. Eric Wenzel**

ist Principal und Head of Management Diagnostics für Deutschland, Österreich und die Schweiz bei der Hay Group in Frankfurt am Main.



Bei der Auswahl der richtigen Kandidaten für eine Stelle müssen alle Puzzleteile zueinander passen. Daher kommt es auch auf den richtigen Mix der Assessmentmethoden an. Foto: Rido – Fotolia

weit eine Präferenz wirklich ausgelebt wird oder ob eine Person in der Lage ist, den eigenen Präferenzen wie etwa dem unstrukturierten Arbeiten entgegenzuwirken. Es ist allerdings darauf zu achten, dass sich nicht jedes Instrument für Besetzungsverfahren eignet, sondern nur solche, die quantitative Einschätzungen zu Präferenzen treffen.

## Referenzen

Das Einholen von Referenzen hat seinen Ursprung in Nordamerika, wo kaum Arbeitszeugnisse ausgestellt werden. Der Anruf beim vorherigen Arbeitgeber soll hier Sicherheit bringen. Allerdings gilt für Referenzen, dass sie aus Forschungssicht sehr ungenau sind und ihre Aussagekraft daher sehr eingeschränkt ist.

## Fallstudien

Deutlich interessanter ist hingegen die Arbeit mit Fallstudien. Hier handelt es sich um eine

Beschreibung jobrelevanter Umstände, die eine konkrete Problemstellung aufzeigen und in einem zeitlich begrenzten Rahmen schriftlich zu bearbeiten sind. Ihre hohe Aussagekraft wird allerdings durch zwei Umstände eingeschränkt: Einerseits ist die Erstellung von Fallstudien sehr kostenintensiv, da sie eine auf den Unternehmenskontext angepasste Einzelausarbeitung erfordern. Andererseits können Fallstudien nur für solche Kandidaten sinnvoll angewendet werden, die bereits ein gutes Verständnis von der zu besetzenden Rolle mitbringen. Andernfalls können sie wenig mit Aussagen zu Geschäftsmodellen und Marktgegebenheiten anfangen, die Fallstudien zumeist kennzeichnen.

## Der Mix entscheidet

Schlussendlich stellt die Kombination eines strukturierten Interviews mit Verfahren zur Erhebung von Persönlichkeitspräferenzen und der kognitiven Leistungsfähigkeit eine der validesten und gleichzeitig ökonomischsten Vorgehensweisen bei Eignungsbeurteilungen und Potenzialeinschätzungen dar. Dabei sollte sichergestellt werden, dass im Unternehmen tätige Interviewer richtig ausgebildet werden und valide Testverfahren genutzt werden. Denn am Ende muss auch das beste Instrument richtig angewandt werden. ■

## VAA kooperiert mit Hay Group

In Kooperation mit der Hay Group bietet der VAA seinen Mitgliedern zu einem vergünstigten Preis individuelle telefonische Feedbacks auf Basis des Fragebogens „Talent Q“ an. Informationen gibt es per E-Mail an [sandra.blomenkamp@vaa.de](mailto:sandra.blomenkamp@vaa.de) oder per Telefon unter 0221 16001-13 in der VAA-Geschäftsstelle.



VAA-STUDENTENUMFRAGE 2014

# Wissensdurst und Ambitionen

*Der größte Teil der Studenten im VAA studiert Chemie. Ein kleiner Anteil von jeweils drei Prozent entfällt jedoch auch auf Studenten des Ingenieur- oder Chemieingenieurwesens. Foto: Yanlev – Fotolia*

**Ende 2014 hat der VAA seine studentischen Mitglieder zum zweiten Mal zu Themen wie Studienbedingungen, Auslandsaufenthalte und Motivation für die Wahl der Fächer befragt. Die Umfrageergebnisse zeigen: Viele Studenten haben sich aus Wissensdurst und fachlichem Interesse für ein Chemiestudium entschieden – und wollen es mit einer Promotion beenden.**

Für die allgemeinen Studienbedingungen an ihren Hochschulen vergaben die mehr als 800 VAA-Studenten im Durchschnitt die Schulnote 2,5. Bei der ersten VAA-Studentenumfrage im Jahr 2009 lag dieser Wert noch bei 2,8. Auch das Ansehen ihrer Hochschulen (Durchschnittsnote: 2,4), die Qualität der Lehre (Durchschnittsnote: 2,5) und vor allem die Qualität der Forschung (Durchschnittsnote: 2,2) beurteilen die jungen Akademiker mehrheitlich mit guten Noten. Im Hinblick auf die persönliche Studiensituation kommen vor allem das Bibliotheksangebot (2,2), aber auch das Engagement der Lehrenden (2,4) und die Ausstattung in den Fachbereichen (2,4) relativ gut weg. Etwas weniger positiv bewerten die VAA-Studenten das Angebot an Vorlesungen und Praktika (2,6) sowie die

Angebote zur Studienberatung (2,6). Die Umfrage zeigt aber auch, dass sich viele Studenten und Doktoranden trotz der insgesamt relativ guten Noten für die Studienbedingungen mehr Geld für Forschung und Lehre sowie für die Ausstattung der Labore wünschen. Auch eine weniger starke Verschulung der Studienpläne steht auf der Liste der Änderungswünsche weit oben.

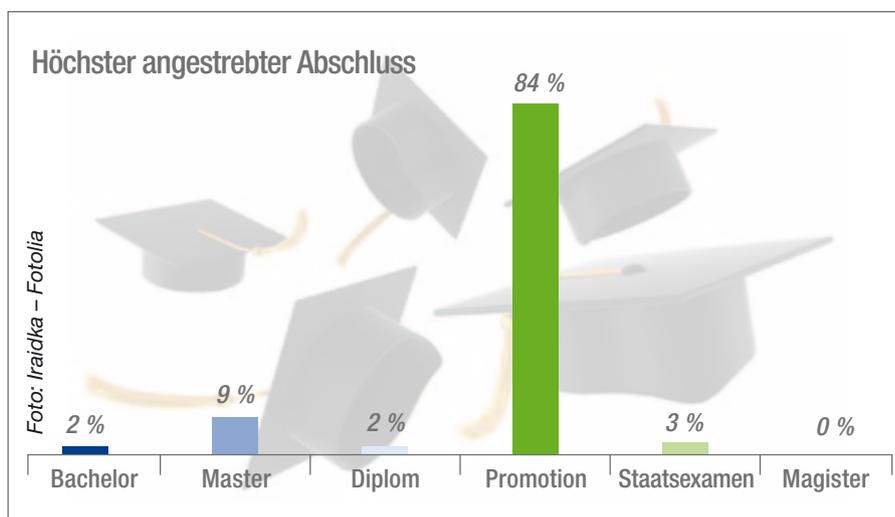
## Chemie dominiert weiterhin

Die Teilnehmer der Umfrage studieren zum allergrößten Teil Chemie (79 Prozent) beziehungsweise eng verwandte Fächer wie Lebensmittelchemie (6 Prozent) oder Biochemie (2 Prozent). Ein kleiner

Anteil der studentischen VAA-Mitglieder strebt zudem einen Abschluss im Ingenieurwesen beziehungsweise Chemieingenieurwesen an (3 Prozent). Der Rest verteilt sich auf andere Fächer. Bei der Wahl ihres Studienfaches war für viele Umfrageteilnehmer vor allem die Erwartung interessanter Aufgabenstellungen ausschlaggebend (76 Prozent), die Hoffnung auf einen sicheren Arbeitsplatz spielt dagegen nur eine untergeordnete Rolle (35 Prozent). An Bedeutung verloren haben im Vergleich zur letzten Umfrage die Karrierechancen und die Gehaltsperspektiven als Gründe für die Fächerwahl: Sie sind jeweils nur etwas mehr als der Hälfte der Befragten wichtig – vor fünf Jahren waren es noch jeweils gut zwei Drittel.

## Promotion bleibt klarer Favorit

Während die erste VAA-Studentenumfrage von 2009 noch in die Umsetzungsphase des europäischen Bologna-Prozesses zur flächendeckenden Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen fiel, ist diese tiefgreifende Reform der deutschen Hochschullandschaft inzwischen weitestgehend abgeschlossen. Mit 84 Prozent bleibt die Promotion allerdings der eindeutige Favorit unter den angestrebten Abschlüssen, gefolgt von Master (9 Prozent) und Staatsexamen (3 Prozent). Mit einem Bachelor- oder Diplomabschluss wollen nur jeweils 2 Prozent der Befragten ins Berufsleben starten.



## Auslandsaufenthalt: English, please!

Fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer (43 Prozent) plant einen längerfristigen Auslandsaufenthalt während des Studiums ein oder hat ihn bereits absolviert. Besonders hoch im Kurs steht dabei offenbar der englische Sprachraum: Als Ziele für den Aufenthalt im Ausland wurden die USA, Großbritannien und Kanada am häufigsten genannt, gefolgt von Schweden, Spanien und Australien. Ein gutes Drittel (37 Prozent) der Befragten verbringt die Zeit jenseits der Heimat als Fachsemester, je ein weiteres Viertel nutzt sie für ein Praktikum oder für andere Aufgaben wie die Erstellung einer Abschlussarbeit oder einer Promotion.



Foto: VAA

**Dr. Günther  
Achhammer**

ist Vorsitzender der VAA-Kommission Hochschularbeit:

„Die Studentenumfrage ist für uns ein wichtiges Instrument, um mehr über die Lebens- und vor allem die Studiensituation der Studenten im VAA zu erfahren und unsere Arbeit danach auszurichten. Wir freuen uns deshalb sehr, dass sich erneut so viele studentische Mitglieder an unserer Umfrage beteiligt haben.“

## Auf eigenen Beinen

Die Ergebnisse der zweiten VAA-Studentenumfrage zeigen, dass viele Nachwuchswissenschaftler im VAA bereits weitestgehend auf eigenen Beinen stehen: Der Anteil des Studiums, der mit Unterstützung von Eltern oder anderen Verwandten finanziert wird, beträgt im Durchschnitt nur ein Drittel. Einen erheblichen Teil der Finanzierung bestreiten die Befragten dementsprechend aus eigenem Vermögen (13 Prozent) oder einer Nebentätigkeit (26 Prozent). Deren Umfang fällt mit 13 Stunden pro Woche im Durchschnitt zwei Stunden höher aus als 2009. Stipendien tragen mit insgesamt 16 Prozent zur Studienfinanzierung der VAA-Studenten bei, auf BAföG-Leistungen entfallen 9 und auf Studienkredite 2 Prozent. ■



Foto: VAA

**Andrea  
Kuchenbuch**

ist Doktorandin und Mitglied der VAA-Kommission Hochschularbeit:

„Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die Einführung der Bachelor- und Masterabschlüsse an der Bedeutung der Promotion für die Chemiestudenten kaum etwas geändert hat. Gleichzeitig sind dadurch viele Studiengänge sehr verschult und unflexibel in der persönlichen Studienplanung geworden. Dass die Vorteile durch die Vereinheitlichung des europäischen Bildungssystems diesen Preis wert sind, muss sich aus meiner Sicht erst noch erweisen.“

INTERVIEW MIT GERHARD KRONISCH

# Abmahnungen: Faustregeln treffen nicht immer zu

Ein Mitarbeiter erscheint ständig zu spät, erledigt seine Arbeiten nicht fristgemäß oder meldet sich verspätet krank. Derartige Pflichtverstöße können eine Abmahnung zur Folge haben. Im Interview mit dem VAA Magazin weist VAA-Jurist Gerhard Kronisch auf die Fallstricke hin und gibt einen Überblick über die rechtlichen Anforderungen an eine Abmahnung.

**VAA Magazin:** Was kann überhaupt alles abgemahnt werden?

**Kronisch:** Abmahnungsfähig sind alle Pflichtverletzungen im Verhaltens- und Leistungsbereich, zum Beispiel die verspätete Arbeitsaufnahme, das Nichtbefolgen von eindeutigen Arbeitsanweisungen, verspätete Krankmeldungen, Verstöße gegen Rauch- oder Alkoholverbote und vieles mehr. Bei Pflichtverletzungen im Vertrauensbereich ist die Rechtsprechung besonders streng. Hier kann eine vorherige Abmahnung entbehrlich sein. Beispiele hierfür sind etwa strafbare Handlungen wie Diebstahl, Unterschlagung oder Betrug. Auch die Annahme von Schmiergeldern oder sexuelle Belästigungen fallen in den Vertrauensbereich. Im Grundsatz gilt: Liegt ein steuerbares Verhalten des Arbeitnehmers vor und kann eine Wiederherstel-

lung des Vertrauens erwartet werden, muss vorab abgemahnt werden.

**VAA Magazin:** Wer darf abmahnen?

**Kronisch:** Abmahnungsberechtigt ist nicht nur der Arbeitgeber selbst, sondern auch der Vorgesetzte, der gegenüber dem betroffenen Mitarbeiter weisungsbefugt ist.

**VAA Magazin:** Wie oft darf eigentlich abgemahnt werden?

**Kronisch:** Die vielfach angenommene Regel, wonach eine Kündigung erst nach drei Abmahnungen ausgesprochen werden kann, ist unzutreffend. Maßgeblich sind die konkreten Umstände des Einzelfalls. Bei gravierenden Verstößen kann bereits beim ersten Wiederholungsfall gekündigt werden. Im Übrigen können mehrere Abmahnungen wegen gleichartiger Pflichtverletzungen, denen keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen folgen, kontraproduktiv sein. Sie schwächen die Warnfunktion der Abmahnung ab. In der Wartezeit während der ersten sechs Monate der Beschäftigung und in Kleinbetrieben mit nicht mehr als zehn Mitarbeitern ist eine Abmahnung vor Ausspruch einer Kündigung im Regelfall entbehrlich.

**VAA Magazin:** Wie konkret müssen die Vorhaltungen sein?

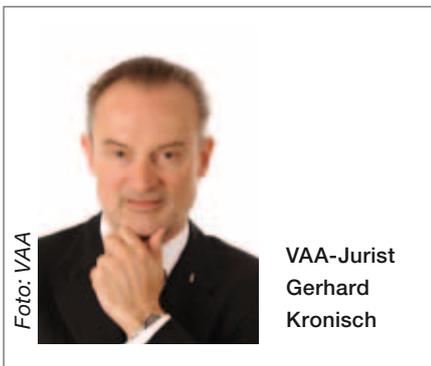


**Kronisch:** Pauschale Vorhaltungen sind nicht ausreichend. Die Abmahnung muss inhaltlich so konkret sein, dass der Arbeitnehmer nachvollziehen kann, welche Verfehlungen ihm vorgeworfen werden. Die einzelnen Vorwürfe sollten mit der Angabe von Datum und gegebenenfalls Uhrzeit und Dauer präzisiert werden.

**VAA Magazin:** Welche Fristen gelten dabei?

**Kronisch:** Es gibt keinerlei Fristen, innerhalb derer eine Abmahnung erklärt werden muss. Auch nach Ablauf von zwei oder drei Wochen kann eine Abmahnung noch erteilt werden. Das Abmahnungsrecht verwirkt jedoch, wenn der Arbeitgeber durch sein Verhalten zu erkennen gegeben hat, dass er die Angelegenheit nicht weiter verfolgen möchte.

**VAA Magazin:** Gibt es so etwas wie Sammelabmahnungen?





Karikatur: Retzlaff

**Kronisch:** Mehrere Pflichtverletzungen in einer Abmahnung zusammenzufassen, birgt erhebliche Risiken. In der Rechtsprechung besteht Einigkeit, dass eine Abmahnung unwirksam ist, wenn sie mehrere Vorwürfe enthält und sich im Prozess auch nur einer davon als unhaltbar erweist.

**VAA Magazin:** Muss die Kündigungsandrohung in der Abmahnung enthalten sein?

**Kronisch:** Abmahnungen sind nur dann wirksam, wenn für den Wiederholungsfall die Kündigung konkret angedroht wird. In vielen Fällen wird dieser Satz schlicht vergessen. Dies führt zur Unwirksamkeit der Abmahnung. Die Kündigungsandrohung muss auch als solche verstanden werden können. Wenn lediglich „arbeitsrechtliche Konsequenzen“ angedroht werden, reicht das nicht aus.

**VAA Magazin:** Sind mündliche Abmahnungen zulässig?

**Kronisch:** Eine Abmahnung kann formfrei ausgesprochen werden. Auch die mündliche Abmahnung ist somit wirksam. Wird aber der Ausspruch einer mündlichen Abmahnung bestritten, trägt der Arbeitgeber die Beweislast. Wenn beim Abmahnungsgespräch keine weiteren Personen zugegen waren, wird der Arbeitgeber die mündlich ausgesprochene Abmahnung nicht beweisen können.

**VAA Magazin:** Wann wird eine Abmahnung unwirksam?

**Kronisch:** Die Wirkung einer Abmahnung ist zeitlich begrenzt. Welche Fristen gelten, hängt von den Umständen des Einzelfalls ab, insbesondere von der Art der Verfehlung und vom Verhalten des

Arbeitnehmers im Anschluss an die Abmahnung. Als Faustformel gilt: Spätestens nach zwei Jahren verliert eine Abmahnung ihre Wirkung, sofern es zwischenzeitlich nicht zu weiteren Verfehlungen gekommen ist.

**VAA Magazin:** Welche Rechte stehen dem Arbeitnehmer im Falle einer Abmahnung zu?

**Kronisch:** Dem Arbeitnehmer steht es frei, eine Gegendarstellung zur Personalakte zu reichen. Er kann auch die Beseitigung und Rücknahme einer ungerechtfertigten Abmahnung verlangen und hierzu eine Abmahnungsklage erheben. Ob dies immer sinnvoll ist, hängt vom Einzelfall ab. Hier sollten sich VAA-Mitglieder in jedem Fall juristisch beraten lassen und das Vorgehen mit den VAA-Juristen abstimmen. ■

SERIE: ERBEN & VERERBEN

# Pflichtteil wiegt schwer



*Vorsicht bei Schenkungen: Auch eine vor Jahren dem Ehepartner unentgeltlich übertragene Haushälfte fließt in die Pflichtteilsberechnung in vollem Umfang ein. Foto: 135pixels – Fotolia*

**Nicht selten entscheidet der Erblasser, nahe Angehörige von der Erbfolge auszuschließen. Handelt es sich dabei um Pflichtteilsberechtigte, im Regelfall die eigenen Kinder oder der Ehepartner, sind sie gesetzlich mit dem Anspruch einer Mindestbeteiligung am Nachlass ausgestattet: ihrem Pflichtteilsanspruch. Damit ist aber noch nicht sichergestellt, dass sie auch die richtigen Informationen über den Nachlass erhalten, um ihren Anspruch in voller Höhe geltend machen zu können. Rechtsanwalt und Erbrechtsexperte Michael Bürger erläutert, warum dies erst recht für bereits vor dem Tod des Erblassers verschenkte Vermögensteile gilt. Damit versuchen Erblasser oft, den Nachlass und damit auch den Pflichtteilsanspruch möglichst gering zu halten.**

**VAA Magazin:** Gegenüber anderen Familienangehörigen stehen übergangene Pflichtteilsberechtigte in einer Außenseiterposition. Wie verschaffen sie sich Gehör?

**Bürger:** Das Erbrecht räumt dem im Testament übergangenen Pflichtteilsberechtigten nicht nur die Hälfte seines gesetzlichen Erbteils ein, sondern stattet ihn über § 2314 Abs. 1 BGB mit dem notfalls per Klage durchzusetzenden Recht aus, von den Erben umfassend Auskunft über die einzelnen Bestandteile des Nachlasses zu erhalten. Erst mit diesen Informatio-

nen ist es möglich, die ihm zustehende Erbsumme zu berechnen.

Der Pflichtteilsberechtigte kann seinen Anspruch lediglich in Geld verlangen, also nicht beispielsweise die Übertragung einer bestimmten Immobilie oder eines Anteils daran. Aus diesem Grund hat er auch einen Anspruch auf Wertermittlung, also die Feststellung des Wertes von Immobilien oder Kunstgegenständen durch einen Sachverständigen. Will er von vornherein klarstellen, dass ihm an präziser Arbeit gelegen ist, verlangt der Pflichtteilsberechtigte die Vor-

lage eines notariellen Nachlassverzeichnisses. Damit trägt der Notar für den Inhalt die Verantwortung, womit das Verzeichnis eine andere Qualität erhält. Zu beauftragen ist der Notar von den Erben, die Kosten gehen zulasten des Nachlasses.

**VAA Magazin:** Um den Nachlass für unerwünschte Pflichtteilsberechtigte möglichst klein zu halten, verteilen Erblasser ihr Vermögen oft schon Jahre vor dem Erbfall. Da bleibt nicht mehr viel übrig.

**Bürger:** Richtig. Aber auch diesen Fall hat



finden, muss der Erbe nicht ins Blaue hinein Nachfragen an alle in Betracht kommenden Kreditinstitute richten. Ebenso wenig hat er pauschal sämtliche Bankunterlagen des Erblassers der vergangenen zehn Jahre durcharbeiten. Aber dort, wo sich berechnete Hinweise oder Vermutungen ergeben, hat er gründlich zu prüfen, ob Vermögensverschiebungen zulasten des Nachlasses stattgefunden haben. Dabei liegt es auch im Interesse des Pflichtteilsberechtigten selbst, derartige Hinweise zu geben.

**VAA Magazin:** Es gibt also auch einen gewissen Schutz für die Erben vor allzu forschenden Pflichtteilsberechtigten.

**Bürger:** In der Tat. Schließlich hat der Gesetzgeber im Zuge der Erbrechtsreform das Problem gesehen, dass die sofortige Erfüllung des Pflichtteilsanspruchs für den Erben eine unbillige Härte bedeuten kann, insbesondere wenn dies die Aufgabe des Familienheims zur Folge hätte. Deshalb kann der Erbe vom Pflichtteilsberechtigten die Stundung des Pflichtteils verlangen, wobei die Gerichte bislang im Interesse des Erben angemessene Vorschläge unterbreiten. Weiter empfiehlt sich für den Erben, Nachprüfungen anzustellen, ob nicht auch der Pflichtteilsberechtigte selbst in früheren Jahren Schenkungen vom Erblasser erhalten hat, die er sich möglicherweise anrechnen lassen muss. ■

Foto: Kanzlei Bürger



**Michael Bürger**

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

**Kanzlei-Ra-Buerger@t-online.de**

der Gesetzgeber gesehen: Bis zur Grenze von zehn Jahren sind Schenkungen zurückzuverfolgen und dem Nachlass hinzuzurechnen. Das Gesetz spricht in § 2325 BGB ausdrücklich vom „Pflichtteilsergänzungsanspruch“ – Betonung auf „Ergänzung“.

Eine wesentliche Änderung ist mit der letzten Erbrechtsreform geschaffen worden: Jedes Jahr, das seit der Schenkung vergangen ist, verbleiben dem Beschenkten jeweils zehn Prozent der Schenkung endgültig. Wurde also die mit 100.000 Euro zu bewertende Wohnung vor acht Jahren verschenkt, bleiben dem Pflichtteilsberechtigten zur Geltendmachung seiner Forderung nur noch 20 Prozent übrig. Sein Pflichtteil berechnet sich dann aus dem Betrag von 20.000 Euro. Schenkungen, die sich Ehegatten untereinander gewähren, bleiben von dieser Regelung unberührt. Das heißt: Auch die vor 20 Jahren dem Ehepartner unentgeltlich übertragene Haushälfte fließt in die Pflichtteilsberechnung in vollem Umfang ein.

Die Suche nach verschenkten Vermögenswerten, also die Ermittlung des fiktiven Nachlasses, erweist sich bisweilen auch für die Erben als äußerst anstrengend. Denn nicht jedem Erben ist bekannt, ob und wer in den letzten Jahren vom Erblasser „etwas nebenbei“ erhalten hat. Auch ein „Kaufvertrag unter Freunden“ kann sich bei Licht betrachtet als Teilschenkung entpuppen. Die Ermittlungsaufgabe der Erben ist damit nicht allein auf die Überprüfung der Kontenentwicklung des Erblassers oder die Einsichtnahme des Grundbuches begrenzt.

**VAA Magazin:** Unterliegen die Erben damit für die zurückliegenden zehn Jahre einer Art Rasterfahndung?

**Bürger:** Nein. Dem Erben muss daran gelegen sein, nicht einer grenzenlosen Ausforschung durch den Pflichtteilsberechtigten ausgesetzt zu werden. Wenn sich im Nachlass keine Anhaltspunkte auf andere als die vorhandenen Vermögensanlagen

## URTEIL

# § LAG Köln: Arbeitgeber muss für Pausen sorgen



Foto: Daniel Ernst – Fotolia

Unternehmen sind nach dem Arbeitszeitrecht verpflichtet, ihren Mitarbeitern regelmäßig Ruhepausen zu gewähren. Dafür müssen Regelungen existieren, aus denen sich für die einzelnen Arbeitnehmer im Voraus festliegende Unterbrechungen der Arbeitszeit ergeben. Kann ein Arbeitgeber das Bestehen solcher Regelungen nicht nachweisen, kann er zur Vergütung der erbrachten Arbeitszeit ohne Anrechnung der Pausenzeiten verpflichtet sein. Das hat das Landesarbeitsgericht Köln entschieden.

Eine Pflegehelferin im Nachtdienst hatte von ihrem Arbeitgeber einen Dienstplan erhalten, in dem für die Nachtschicht von 20:45 bis 7:30 Uhr pauschal eine Stunde als Pause vorgesehen war. Die Arbeitnehmerin machte geltend, dass sie über einen Zeitraum von mehreren Jahren in der Nachtschicht ohne Pausen eingesetzt worden sei und verlangte von ihrem Arbeitgeber nachträglich die Vergütung für die gesamte Schicht ohne Pau-

senzeiten. Der Arbeitgeber hielt dem entgegen, die Pflegehelferinnen in der Nachtschicht seien angewiesen worden, in der Zeit zwischen 2 und 5 Uhr entsprechende Pausen zu machen. Damit habe er seine Pflicht erfüllt, Ruhepausen zu gewähren.

Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln gaben der Arbeitnehmerin recht (Urteil vom 27. November 2013, Aktenzeichen: 5 Sa 376/13). Das LAG verwies darauf, dass Ruhepausen im Sinne des Arbeitszeitrechts im Voraus festliegende Unterbrechungen der Arbeitszeit von bestimmter Dauer sein müssen, in denen der Arbeitnehmer weder Arbeit zu leisten noch sich dafür bereitzuhalten hat. Die pauschale Anweisung des Arbeitgebers, die Pausen zwischen 2 und 5 Uhr zu machen, sahen die LAG-Richter dafür nicht als ausreichend an. Der Arbeitgeber hätte darlegen müssen, dass die Mitarbeiter tatsächlich eine eigene Pausenregelung getroffen haben,

aus der sich für jeden von ihnen eine im Voraus festgelegte Unterbrechung der Arbeitszeit ergibt. Zudem entspreche der genannte Zeitkorridor nicht den Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes, da bei einem Arbeitsbeginn um 20:45 Uhr die erste Pause spätestens um 2:45 Uhr genommen werden müsse. Im Ergebnis wertete das LAG die vorgesehenen Pausenzeiten als Arbeitszeit und sprach der Arbeitnehmerin eine nachträgliche Vergütung zu.

Die Entscheidung des LAG zeigt, dass Arbeitgeber nicht nur theoretisch verpflichtet sind, ihren Beschäftigten Pausen zu ermöglichen. Vielmehr müssen Unternehmen und Vorgesetzte die Umsetzung der gesetzlichen Pausenregelungen aktiv sicherstellen, um den Vorgaben des Arbeitszeitrechts zu entsprechen. Wenn der Arbeitgeber es einer Gruppe von Arbeitnehmern überlässt, eine Pausenregelung zu finden, muss er diese entsprechend überprüfen. ■



# Flüchtlingsdrama Syrien

## Jetzt spenden!

Über 10 Mio. Menschen sind auf humanitäre Hilfe angewiesen. Zwei Drittel der Flüchtlinge sind Frauen und Kinder! Aktion Deutschland Hilft leistet Nothilfe. Gemeinsam, schnell und koordiniert. Helfen Sie den Menschen - mit Ihrer Spende!



Spendenkonto (IBAN): DE62 3702 0500 0000 1020 30, Stichwort Syrien  
Jetzt Förderer werden unter: [www.Aktion-Deutschland-Hilft.de](http://www.Aktion-Deutschland-Hilft.de)



**Aktion  
Deutschland Hilft**

Bündnis deutscher Hilfsorganisationen

# LEHMANN'S DESTILLAT

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

## Mehr Licht!

Eigentlich haben wir das „Jahr des Lichts“, aber wenn man den Januar Revue passieren lässt, stellt man schnell fest: Irgendwie ist es auch das „Jahr der Überraschungen“. Sicher, bisher wurde 2015 seinem Versprechen von mehr Licht noch nicht gerecht. Der Anschlag von Paris, die Entwicklung in der Ukraine oder auch das Dschungelcamp. All das stimmt einen traurig. Aber immerhin: Im Januar war es einigen wenigen vergönnt, dass ihnen mehr Licht ins Oberstübchen schien. So entschlossen sich eine Handvoll Pegida-Köpfe, den Verein zu verlassen. Man könnte fast sagen, sie haben ihre Köpfe das erste Mal sinnvoll genutzt – nämlich zum Nachdenken. Und weil die chronisch überforderten Politiker in Sachsen sich ein demokratiefeindliches allgemeines Versammlungsverbot einfallen ließen, um Pegida Herr zu werden und Ministerpräsident Tillich der Kanzlerin offen widersprach und sagte „Der Islam gehört nicht zu Sachsen“, hat man seitens der Politik genau das getan,

was man Pegida – nüchtern betrachtet – als Einziges vorwerfen kann: Die Gesellschaft zu spalten! Das ist ganz finster. Also nix mit „Jahr des Lichts“.

Dass man mit Rechtspopulisten keine Berührungssängste haben muss, bewies der neue griechische Ministerpräsident vom Linksbündnis Syriza. Herrlich! Da warnte die EU wochenlang vor den Linken in Griechenland und jetzt hat sie beide an der Backe: Linke und Rechte. Das nenne ich einen gelungenen griechischen Coup! So einfach kann Politik sein! Was gäbe es für einen Aufschrei in Deutschland, würde die Linkspartei mit der AfD koalieren. Gregor Gysi als Kanzler und Bernd Lucke als Stellvertreter! Dass sich in Griechenland noch nicht einmal die Wähler von Syriza über die umstrittene Koalition beschweren, zeigt nur, wie verfahren die soziale Lage dort mittlerweile ist. Zahlen muss die EU für Griechenland so oder so. Wohl deshalb hat sich der Herr Draghi von der Europäischen Zentralbank dafür entschieden, Staatsanleihen von mindestens 1.140 Milliarden aufzukaufen. Dafür wird die EZB ab März neues Geld drucken. Obwohl „drucken“ das falsche Wort ist, es ist eher ein Copy-and-paste-Verfahren. Denn die neuen Banknoten wird es nicht real geben, vielmehr werden sie im Computersystem der EZB allmonatlich als ein Guthaben von 60 Milliarden Euro eingepflegt. So will man die drohende Deflation aufhalten, heißt es. In Wahrheit aber versucht man, pleitegegangene EU-Staaten zu retten. Wieder mal! Ich drücke die Daumen! Auch in diesem Fall kann man nur mutmaßen, was nach einem „Jahr des Lichts“ folgt – richtig: ein dunkles „Jahr der bösen Überraschungen“.

Apropos Überraschungen! Im Garten des Weißen Hauses ist kürzlich eine Drohne gelandet. Aber nicht so eine, wie sie auf Obamas Befehl hin täglich in Afghanistan, Pakistan, Somalia, im Jemen oder im Irak einschlagen. Es handelte sich vielmehr um einen Quadrokopter – ein Spielzeug. Obama verlangte sofort ein Regelwerk, „das sicherstellt, dass diese Dinger nicht gefährlich sind und nicht die Privatsphäre der Leute verletzen“. Das ist zynisch! Und noch eine Überraschung: Facebook hat wieder mal seine Geschäftsbedingungen geändert. Facebook will, wird und darf jetzt unser komplettes Surfverhalten im Internet überwachen. Das ist konsequent! Da muss die NSA nicht mehr im Verborgenen operieren. Ein Lichtblick! Und unser lustiger Papst sagte, gute Katholiken müssten sich nicht wie die Karnickel vermehren. Darauf meinte Erwin Leowsky, der Präsident des Zentralverbandes Deutscher Rasse-Kaninchenzüchter, man dürfe nicht allen Kaninchen pauschal ein erhöhtes Sexualverhalten unterstellen. Da bleiben zum Schluss nur noch Goethes letzte Worte auf dem Sterbebett: „Mehr Licht!“ ■



Ob Firmenjubiläum  
oder Betriebsfeier:  
Herr Lehmann ist  
selbstverständlich  
käuflich und auf  
Wunsch bestellbar:  
[www.knabarett.de](http://www.knabarett.de).

Die Langfassung der Kolumne finden  
eingeloggte VAA-Mitglieder auf  
**MeinVAA** unter <https://pinko.vaa.de>

*Erik Lehmann, Jahrgang 1984, ist Kabarettist an der Herkuleskeule Dresden. Sein scharfzüngiges politisches Kabarett brachte ihm schon den ostdeutschen Kleinkunstpreis und weitere Kabarettpreise ein. Foto: Mike Hätterich*



CHEMIEGESCHICHTE(N) – GEBURTSTAG VON SAMUEL EARNSHAW VOR 210 JAHREN

# Geistlicher Geistesblitz

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

Die ganze Sache ist nicht unbedingt leicht zu erklären. Schließlich spielen beim sogenannten Earnshaw-Theorem Dinge wie die „Hesse-Matrix“ oder die „Epsilonumgebung“ eine Rolle. Laut Onlinelexikon der Website [www.chemie.de](http://www.chemie.de) besagt der Lehrsatz aus der Elektrodynamik, „dass ein statisches Magnet- oder elektrisches Feld nicht in der Lage ist, Objekte in einem stabilen Gleichgewicht zu halten“. Dass es trotzdem Möglichkeiten gibt, das Theorem zu umgehen, zeigen praktische Erfindungen wie etwa die Magnetschwebbahn Transrapid. Doch die lag 1842, als Samuel Earnshaw den Beweis zu seinem Lehrsatz publizierte, noch außerhalb der menschlichen Vorstellungskraft. Stattdessen zockelten damals die ersten Dampflokomotiven durch die Lande.

Mit seinen mathematischen und physikalischen Veröffentlichungen war Earnshaw, der vor 210 Jahren, am 1. Februar 1805, in Sheffield geboren wurde, seiner Zeit gleichwohl voraus – auch wenn ihm der ganz große Durchbruch als Forscher verwehrt blieb. Sein Leben glich ein wenig den gewundenen Gleichungen des nach ihm benannte Theorems. Mit Mühe gelang dem Sohn eines gelernten Feilenhauers der Sprung auf das St. John's College in Cambridge. An der fachlichen Eignung lag es nicht. Aber aus Geldmangel konnte Earnshaw mit dem eigentlichen Studium erst dann durchstarten, als er ein Stipendium erhielt. Als Jahrgangsbester schloss er es 1831 ab.

Beinahe zeitgleich gründete der junge Forscher eine Familie – was ihn finanziell erneut unter Druck setzte. An der Uni konnte er keine Karriere machen, stattdessen verdingte er sich als Privatlehrer und schlug die Laufbahn eines Priesters in der



Sein Studium in Cambridge schloss Samuel Earnshaw als Jahrgangsbester ab.  
Foto: Andrew Dunn – Wikimedia

anglikanischen Kirche ein. Parallel zu seinem Aufstieg in der geistlichen Hierarchie verfasste Earnshaw eine Reihe von Abhandlungen zu Optik und Differenzialrechnung. Cambridge blieb sein Lebensmittelpunkt, die Nähe zur Uni hielt die Kontakte zur Wissenschaft lebendig. Doch die beruflichen Konstanten zwischen Jenseits und Diesseits verschoben sich abermals, als der inzwischen 42-jährige Seelsorger und Gelehrte einen gesundheitlichen Zusammenbruch erlitt.

Earnshaw zog mit seiner Familie zurück in seine Geburtsstadt Sheffield. Die Zahl der naturwissenschaftlichen Publikationen ging zurück, in den Vordergrund traten nun Predigt-Schriftreihen, etwa über die Haltung der Arbeiterklasse zur Kirche oder die biblisch begründete Verantwort-

ung von Eltern für ihre Kinder. Earnshaws akademisches Engagement gab 1879 den Anstoß zur Gründung des Firth College, aus dem später die Universität von Sheffield hervorging. Am 6. Dezember 1888 starb der „Priester, Gelehrte, Mathematiker, Impulsgeber, Pädagoge, Menschenfreund und einfache Christenmensch“ im gesegneten Alter von 83 Jahren.

Mit sich und der Welt war der Namensgeber des Earnshaw-Theorems offenkundig im Reinen, wie der „Sheffield Daily Telegraph“ zu berichten wusste. „Ich hatte zu keiner Zeit auch nur den kleinsten Funken Ehrgeiz in mir“, zitierte das Blatt den Naturwissenschaftler. „All mein Glück kam einfach zu mir. Abgesehen davon, das ich hart arbeitete, habe ich nie danach getrachtet, es zu finden.“ ■

# Glückwünsche

## zum 95. Geburtstag im März:

- Dr. Wilhelm-Karl Fischer, Mettmann

## zum 90. Geburtstag im März:

- Dr. Konrad Albrecht, Kelkheim
- Dr. Gerd Anerer, Hanau
- Dr. Wolfgang Ardelt, Dessau
- Dr. Wolfram Bergold, Heidelberg
- Dr. Gerhard Jung, Albruck
- Dr. Karl-Heinz Klingler, Langen
- Dr. Josef Ruf, Ditzingen
- Dr. Hans Schildknecht, Lübeck

## zum 85. Geburtstag im März:

- Joachim Bollmann, Krefeld
- Werner Genge, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Helmut Gutermann, Heilbronn
- Dr. Alfred Hauser, Dillingen
- Diez Heine, Bergisch Gladbach
- Dr. Hans-Ludwig Honig, Leverkusen
- Dr. Heinz-Wilhelm Leifels, Ludwigshafen
- Dr. Joachim Richter, Schwalbach
- Gerhard Schrewe, Marl
- Dr. Ewald Sonntag, Mettmann
- Dr. Irmgard Wilhelm, Bad Kissingen

## zum 80. Geburtstag im März:

- Dr. Helmut Bach, Bad Dürkheim
- Dr. Claus-Heinrich Elstermann, Krefeld
- Dr. Hartmut Ertel, Klingenmünster
- Adolf Falkenhausen, Rossdorf
- Manfred Habekost, Celle
- Dr. Ulrich Holtkamp, Homburg/Saar
- Reinhard Huebner, Dessau
- Dietrich Hülsmann, Weinheim
- Dr. Eberhard Karbe, Wülfrath
- Dr. Hans-Jerg Kleiner, Kronberg
- Dr. Peter Kuhn, Ratingen
- Dr. Istvan Namenyi, Seeheim-Jugenheim
- Dr. Helmold Plessen, Königstein
- Dr. Jörg Pohl, Halle
- Konrad Schiller, Fussgoenheim
- Herbert Schmidt, Nauheim
- Klaus Schmidt, Wuppertal
- Gerd Schulz, Witten
- Dr. Peter Stoss, Illertissen
- Dr. Richard Thoma, Battenberg
- Dr. Hans Weisenberger, Biberach

## zum 75. Geburtstag im März:

- Winfried Biehl, Essen
- Gerold Blaese, Ludwigshafen
- Martin Elsässer, Leverkusen
- Guenter Franz, Siershahn
- Bernhard Hagelweiss, Idstein
- Juergen Hoffmann, Köln
- Dr. Hans Dieter Hoffmann, Wachenheim
- Ulrich Kandzia, Schriesheim
- Dr. Roger Kolb, Berlin
- Dr. Hans-Jochen Lang, Hofheim
- Helmut Lange, Hösbach
- Dr. Guenter Laubert, Eschborn
- Manfred Markus, Neckargemünd
- Dr. Dr. Heinrich Meyer, Berlin
- Dr. Gernot Rieber, München
- Peter Schimpff, Bischofsheim
- Dr. Peter Schmittinger, Unterhaching
- Dr. Guenter Schoellhammer, Bergisch Gladbach
- Peter Schreiber, Gundheim
- Otmar Schubert, Kelkheim
- Dr. Karl Seeger, Hofheim
- Norbert Seme, Marl
- Guenther Sprich, Freiburg
- Jürgen Walther, Marl
- Dr. Peter Wodisch, Krefeld

## zum 95. Geburtstag im April:

- Dr. Karl Seib, Weinheim
- Dr. Sebastian Speth, Aicha
- Dr. Heinz Winter, Pullach

## zum 90. Geburtstag im April:

- Helmut Mayer, Klingenmünster
- Dr. Gerhard Vollheim, Hanau

## zum 85. Geburtstag im April:

- Heinrich Bock, Gelsenkirchen
- Dr. Hans Buchwald, Ronnenberg
- Dr. Heiner Dickhäuser, Brühl
- Dr. Norbert Dobmaier, Tutzing
- Dr. Werner Fiedler, Radebeul
- Dr. Helmut Kampfer, Fischbach
- Prof. Dr. Werner Kloeker, Krefeld
- Dr. Walter Labusch, Gladbeck
- Dr. Peter Langelueddeke, Hofheim
- Dr. Jost-Heinrich Manegold, Lamsheim
- Dr. Gerhard Nonnenmacher, Hanau
- Gerhard Roth, Köln

- Richard Michael Rowley, Ipswich (GB)
- Dr. Armin Schweitzer, Leun
- Dr. Berthold Weber, Frankenthal

## zum 80. Geburtstag im April:

- Dr. Klaus Adelsberger, Neckargemünd
- Manfred Augenstein, Rheinfelden
- Horst Belde, Ludwigshafen
- Dr. Juergen Bruening, Berlin
- Manfred Dachrodt, Köln
- Dr. Herbert Fendel, Köln
- Barbara Hockeborn, Radebeul
- Gottfried Kochendoerfer, Weisenheim
- Dr. rer. Werner Kurze, Neuhofen
- Dr. Rudolf Nehring, Marl
- Dr. Karl-Heinz Peters, Köln
- Dr. Fritz Rodi, Abtsteinach
- Dr. Ludwig Schröder, Ingelheim
- Dr. Ruediger Sell, Warthausen
- Reinhold Sieber, Bochum
- Dr. Otto Volkert, Weisenheim

## zum 75. Geburtstag im April:

- Renate Belle, Potsdam
- Dr. Gerhard Bergen, Mannheim
- Bernhard Engeln, Marl
- Hans-Eckart Finsterbusch, Bad Soden
- Dr. Rolf Hartmut Fischer, Heidelberg
- Dr. Hermann Graf, München
- Dr. Jürgen Göring, Weinheim
- Dr. Peter Hamm, Alheim
- Dr. Juergen Haufe, Ludwigshafen
- Guenter Heck, Hirschberg
- Klaus Kahmann, Haan
- Dr. Winfried Lunkenheimer, Erkrath
- Manfred Meinbreckse, Unna
- Dr. Wolfgang Payer, Wesel
- Dr. Josef Karl Rigler, Dülmen
- Wolfgang Rittler, Bad Ems
- Manfred Schweiger, Buerstadt
- Harald Seemüller, Wäschchenbeuren
- Dieter Steinberg, Marl
- Bernhard Toben, Schermbeck
- Dr. Manfred Voll, Brühl
- Gerhard Wachholz, Bergisch Gladbach
- Dr. Peter Wagner, Darmstadt

## Nachträglich zum 75. Geburtstag im Dezember:

- Dr. Hanspeter Wolff, Weinheim

# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Dezemberausgabe: Matthias Frantzen, Werksgruppe Chemiepark Marl, Dr. Thomas Brumby, Werksgruppe Bayer Berlin, und Dr. Raimund Ruppel, Werksgruppe BASF. Die Lösung lautet „Zinnstein“. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. März 2015. Bereits nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Website 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](mailto:redaktion@vaa.de)), Fax (0221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 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.

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

Nachtrag, Ergänzung	Fluss zur Allerruss. Gebirge		Hafenstadt in Spanien	Zwiepsalt, Zwietracht	Filmreihe mit Romy Schneider			einfarbig Kunstgriff	heilig, himmlisch	german. Gottheit Apostelbrief		süddeutsch: Mehlschwitze	Wesensart		
	10				südasiatischer Staat			15			11				
			Minister in islam. Staaten (Mz.)						Schriftstellervereinigung			griechisch: Luft			
Vorn. des Tänzers Astaire († 1987)	frz.: hier Backmasse			Fluss in Mecklenburg-Vorpommern			Schutzhülle englisch: kalt	5			Bundesangestelltentarif (Abk.)		8		
			flach, glatt Kfz-Z. Birkenfeld						Dreschabfall						
Burg in der Eifel (Burg ...)	Stammgruppe		Abk.: Bataillon Stechinsekt			zweiter Vorname von Poe		Abk.: Litanei			Bergkette in den Albula-Alpen				
neuseeländ. Laufvogel				volkst.: schnell norddt.: Moorland					Südfrüchte		britischer Filmstar (Clive ...)		Hast		
		6					franz.: Oberst Tauchschiff								
dt. Modeschöpfer (Karl ...)	Lied (engl.)		ohne Selbstachtung		süddeutsch: Berg-hang		Zeitmessgerät			da, zumal Abk. für Veterinär					
Blätter einer Pappelart								Mariengebete			süddeutsch veraltet: unterhalb		Kfz-Z. Namibia		
						langjähriger Mitarbeiter		mit Namen versehen					14		
hallen, tönen	Uniformschmuck		tropischer Laubbaum	Ureinwohner von Spanien		deutsches Radidol (Jens ...)					arabisch: Vater		Prachtstraße		
		3						Sitzgelegenheit		Evas Mann Olbaumfrucht			13		
Gesetzlichkeit	Stadt in Japan fliederfarben					Südostasiat		Wichtiger				rosa	Welt-raum-behörde der USA		
Luft-hohlraum im Wasser					Wortlaut eines Schrift-stücks				Vergrößerungs-gläser						
Vorname der Taylor (†)			länglicher Hohlkörper					US-Nachrichten-agentur (Abk.)			Vorname der Sängerin Müller		7		
Stück von Beethoven („Für ...“)					Fluss zum Bodensee				erd-nächster Planet						
Vorn. des Filmstars West († 1990)			Feldrand					britischer Gitarrist (Alvin ..., † 2013)			Berg-papagei Neu-seelands				
<b>Lösung</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

# Leserbriefe

## Zum VAA-Rechtsschutz

Ich möchte mich recht herzlich dafür bedanken, dass Sie mir noch einmal (nach dem LAG-Urteil vom 03.03.2010) durch drei Instanzen (bis zum BAG am 30.09.2014) Rechtsschutz gegen meinen ehemaligen Arbeitgeber (Beilstein-Institut) gewährt haben. Die (von Ihnen beauftragte) Rechtsanwältin Dr. Axler wird Ihnen bereits mitgeteilt haben, dass sie bezüglich §1 (1) letzter Satz (BetrAVG) „Auffüllpflicht“ und §16 (1) (BetrAVG) „Anpassungspflicht“ gesiegt hat. Ein schöner Erfolg für die (sehr versierte) Anwältin und für Sie als „Werbung“, wie wichtig ein professioneller Rechtsschutz ist!

*Dr. Helmut Appelt, Schwalbach*

## Zum Artikel „Effizient speichern“, Ausgabe Dezember 2014

In der oben genannten Ausgabe ist eingangs ein sehr interessanter und informativer Artikel zur Frage der Speicherung von Energie aus Wind- und Sonnenkraftwerken von Christoph Janik veröffentlicht. Der Artikel wendet sich an Leser in einem von den Naturwissenschaften geprägten Fach. In diesem Aufsatz findet sich wiederholt der Ausdruck „Erneuerbare“. Im Zusammenhang mit dem sonstigen Text denke ich, dass damit der Begriff „Erneuerbare Energien“ gemeint ist. Ich stelle nun schon seit Längerem an Parteien, Politiker und Medien die Frage, wie man Energie erneuern kann. Normalerweise kriege ich darauf keine Antwort! Wie kann man auch eine so dämliche

Frage stellen? Alle reden über „Erneuerbare Energie“, also muss sie doch auch erneuerbar sein. Nun habe ich während meines Studiums „Thermodynamik“ lernen müssen. Das ist lange her! Könnte es sein, dass sich die Natur seither geändert hat? Damals war noch von drei Hauptsätzen der Thermodynamik die Rede. Heute sind es im Dubbel (Taschenbuch für den Maschinenbau) sogar vier! Mir scheint nun, dass der physikalische Tatbestand der Unumkehrbarkeit des „Energieflusses“ aber nach wie vor unverändert ist. Zumindest habe ich noch nichts Anderes gehört! „Erneuerbare Energie“ wäre nach Gerthsen, Physik, ein „Perpetuum mobile zweiter Art“! Wer sagt mir nun, wie man Energie erneuert? Und dann wäre da noch die Frage: Warum muss man Energie überhaupt speichern, wenn man sie doch erneuern kann? Und nun im Ernst: Warum kann man in einer Zeitschrift, die sich an Führungskräfte in der Chemie richtet, nicht bei physikalischen Tatbeständen bleiben? Muss jeder Unfug, mit dem die Politik das Volk verdimmt, nachgeplappert werden? Warum lassen wir es zu, dass die Politik die Naturwissenschaften mit falschen Begriffen unterläuft?

*Dr. Ernst Reichold, Krefeld*

## Schreiben Sie uns

VAA Magazin  
 Mohnstraße 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.

## VORSCHAU AUSGABE APRIL

- **Spezial:**  
Industrieflächen renaturieren
- **Symposium:**  
Arbeitsfähigkeit erhalten
- **VAA Stiftung:**  
Preisträger fördern

## Termine

- |                   |                                                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>20.02.2015</b> | Symposium „Arbeitsfähigkeit von Führungskräften“, Wiesbaden |
| <b>21.02.2015</b> | Vorstandssitzung, Wiesbaden                                 |
| <b>03.03.2015</b> | Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, Frankfurt        |
| <b>06.03.2015</b> | Betriebsrätekonferenz, Mainz                                |
| <b>13.03.2015</b> | Kommission Betriebsräte, Mainz                              |
| <b>14.03.2015</b> | Vorstands- und Beiratssitzung, Ludwigshafen                 |
| <b>17.03.2015</b> | Seminar „Hartes Verhandeln“, Köln                           |

## Impressum

**Herausgeber:** Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellten der chemischen Industrie e. V., Mohnstraße 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:** Timur Slapke

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion); verantwortlich für die ULA Nachrichten: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

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

**Anzeigen:** Ursula Statz-Kriegel, Mohnstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 16001-29, [ursula.statz@vaa.de](mailto:ursula.statz@vaa.de)  
 Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste von 01.01.2015.

**Druckauflage:** 28.000 (1/14); **Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH Public Relations, Düsseldorf

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



In namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Inhalte und Ansichten geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Informations- und Werbebroschüren.

## Unfall-Versicherung (VAA-Top-Schutz)

Sicherheit für die ganze Familie mit erheblich verbessertem Leistungsumfang\*



### Mehr Leistung

- verbesserte Gliedertaxe
- Eigenbewegungen
- Leistungskürzung bei Mitwirkung von Krankheiten/Gebrechen erst ab 50%
- ...

### Schutz bei Infektionen

z.B. bei Borreliose nach einem Zeckenbiss

### NEU: Helmbonus

Erhöhung der Invaliditätsleistung um 10% nach Kopfverletzungen

### NEU: Update-Garantie

diese/zukünftige Leistungsverbesserungen im Rahmenvertrag gelten automatisch auch für Bestandskunden

### Angebotsbeispiel (Alter 18-65)

**Versicherungssumme bei Vollinvalidität: 500.000 €**

(Grundsumme 100.000 € mit Progression 500)

**Jahresbeitrag inkl. Versicherungs-Steuer: 92,82 Euro**

- günstigere Beiträge für Kinder
- beitragsfreier Versicherungsschutz ab dem 3. versicherten Kind
- 10% Familiennachlass ab 3 versicherten Personen
- generell ohne zusätzlichen Beitrag mitversichert:  
Bergungskosten 50.000 €, Kurkosten 15.000 €, Kosmetische Operationen 25.000 €

Versicherer: Mannheimer Versicherung AG

\* Der konkrete Umfang des Versicherungsschutzes ergibt sich ausschließlich aus den Versicherungsbedingungen und dem Versicherungsschein.

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



Führungskräfte  
Chemie

Dein Studium in **Holland**

Dein Master in den **USA**

Dein Praktikum in **China**

Dein Berufseinstieg in **Deutschland**

Dein Zuhause im **VAA**



Foto: Kurhan - Fotolia.com



Klicke auf unserer  
Seite auf „Gefällt mir“

### Mitglied sein im VAA:

- ✓ Interessenvertretung
- ✓ Juristischer Service

- ✓ Publikationen
- ✓ Bildung

- ✓ Netzwerk
- ✓ Politik



Herzlich willkommen! [www.vaa.de](http://www.vaa.de)