



Führungskräfte  
Chemie

# Herausforderung Globalisierung

**JAHR  
BUCH** 2014

# Globalisierung 2.0: Neue Spielregeln

Kaum ein Phänomen der Gegenwart prägt unsere Art des Wirtschaftens, unser Konsumverhalten und unser Arbeitsleben so sehr wie die ständig zunehmende internationale Verflechtung von Politik, Kultur, Kommunikation und vor allem: Wirtschaft. Die Globalisierung hat die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts geprägt und gehört heute mehr denn je zu den Megatrends, die unser tägliches Leben maßgeblich beeinflussen.

Der Mechanismus, der hinter der Globalisierung der Weltwirtschaft steckt, lässt sich zusammenfassend als internationale Arbeitsteilung umschreiben und ist so einfach wie bestechend: Jeder konzentriert sich auf seine Stärken. So entstehen Spezialisierungsvorteile und der internationale Handel wächst, weil jede Volkswirtschaft erfolgreich die Produkte und Dienstleistungen exportiert, die sie besonders hochwertig oder besonders günstig erzeugen kann. Am Ende gewinnen alle. Und auch, wenn die Wirklichkeit diesem theoretischen Ideal nicht immer und überall entspricht, hat die Globalisierung doch viel Wohlstand generiert. Vor allem in Deutschland, denn unsere exportorientierte Wirtschaft profitiert von der internationalen Verflechtung besonders stark. Das gilt gerade für die chemische Industrie, deren Exportanteil hoch ist und die Jahr für Jahr einen erheblichen Beitrag zur positiven deutschen Außenhandelsbilanz beisteuert.

Allerdings hat die Globalisierung auch in den Ländern ihre Spuren hinterlassen, die lange Zeit vor allem wegen ihrer niedrigen Löhne als Produktionsstandorte für westliche Unternehmen interessant waren: Vor allem in vielen asiatischen Staaten ist inzwischen eine kaufkraftstarke Mittelschicht entstanden, die weiter wächst. Und die Unternehmen suchen bei ihren Investitionsentscheidungen immer häufiger die Nähe dieser Märkte. Auch in Sachen Innovationen haben die aufstrebenden Volkswirtschaften gewaltige Fortschritte gemacht und konkurrieren in vielen Bereichen längst auf Augenhöhe mit den westlichen Platzhirschen um die Technologieführerschaft.



*Dr. Thomas Fischer,  
1. Vorsitzender des VAA*

---

Angesichts dieser Entwicklungen werden wir unser Wohlstandsniveau nur halten können, wenn es uns gelingt, Deutschland auch weiterhin als wettbewerbsfähigen Chemie- und Industriestandort „im Spiel zu halten“. In seiner dritten Ausgabe widmet sich das vorliegende VAA-Jahrbuch unter dem Titel „Herausforderung Globalisierung“ der Frage, wie dies gelingen kann. Gemeinsam mit seinen Partnern in Wirtschaft und Politik wird der VAA seinen Beitrag dazu leisten, dass Deutschland auch in der Globalisierung 2.0 ein zukunftsfester Industriestandort bleibt.

# Inhaltsverzeichnis

Interview mit Gerhard Kronisch: Globalisierung als Herausforderung und als Chance .....	5
Beschluss der VAA-Delegiertentagung 2014: Schlüsselfaktor Industriepolitik .....	9
Interview mit Holger Görg: Deutschland profitiert von der Globalisierung .....	11
Gastbeitrag von Dr. Georg Vielmetter: Globalisierung 2.0 – warum die Welt asiatischer wird .....	15
Interview mit Dr. Henrik Meincke: Hausgemachte Probleme .....	24
Gastbeitrag von Birgit Fischer: <i>Made in Germany</i> in Gefahr? .....	28
Beiträge der Chemie: Lebensmittel dank Pflanzen- und Bodenschutz .....	30
Beiträge der Chemie: Klimaschutz dank Automobil-Leichtbau .....	38
Stimmungsbild der Führungskräfte: Preis des Wachstums .....	44
Interview mit Horst Angeletti und Rainer Nachtrab: Interessenvertretung im globalisierten Unternehmen .....	49
Umfrage zu virtuellen Teams: Vertrauen als limitierender Faktor .....	52
Interview mit Dr. Volker Schmidt: Headquarter ticken anders als Töchter .....	56
Kurzvorstellung des VAA .....	63
Der Verband .....	65
Interessenvertretung .....	73
Juristischer Service .....	76
Mitgliederverwaltung .....	76
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit .....	77
Impressum .....	80

---

# Globalisierung als Herausforderung und als Chance

Die voranschreitende Globalisierung der Weltwirtschaft stellt die deutschen Unternehmen und Arbeitnehmer vor immer neue Herausforderungen. VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch erläutert im Interview, wo aus Sicht der Chemie-Führungskräfte politischer Handlungsbedarf besteht und wie sich die Globalisierung auf die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen in der deutschen Chemie auswirkt.

*Die Globalisierung ist kein neues Phänomen. Warum hat der VAA gerade jetzt beschlossen, sich damit intensiver auseinanderzusetzen?*

**Kronisch:** Es stimmt, dass sich die Weltwirtschaft bereits seit der Mitte des letzten Jahrhunderts immer stärker vernetzt. Allerdings hat sich die Globalisierung verändert. In der Vergangenheit hat sich das Phänomen aus westlicher Sicht vor allem dadurch ausgezeichnet, dass Unternehmen aus den hoch entwickelten Industrienationen Fertigungsanlagen in weniger entwickelten Märkten aufgebaut haben, um dort kostengünstig zu produzieren und die hergestellten Waren zurück in die Heimatmärkte zu exportieren. Inzwischen haben sich diese früher weniger stark entwickelten Volkswirtschaften selbst zu starken Wirtschaftsmächten entwickelt, in denen sich eine sehr große und kaufkraftstarke Mittelschicht herausgebildet hat. Die Kräfteverhältnisse in der Weltwirtschaftsordnung haben sich bereits sehr verändert und werden sich auch weiterhin Richtung Asien verschieben. Der globale Wettbewerb wird schärfer und das bekommen natürlich auch die Arbeitnehmer in Deutschland zu spüren, egal ob sie nun in der Produktion oder in der Forschung und Entwicklung tätig sind. Hinzu kommt, dass sich durch die Digitalisierung fast aller Lebensbereiche auch die Arbeitsweisen geändert haben – ein Stichwort sind hier zum Beispiel virtuelle Teams. Wir erleben derzeit eine Art Globalisierung 2.0, die unsere Arbeitswelt erheblich verändert und dieser Entwicklung widmet sich der VAA in diesem Jahr besonders intensiv. Wir wollen die Folgen für die Industrie Arbeitsplätze und für die Chemie-Führungskräfte in Deutschland verdeutlichen, aber auch sinnvolle Maßnahmen zum Umgang mit den Auswirkungen der Globalisierung aufzeigen.

*Ist die deutsche Chemieindustrie von der Globalisierung denn in besonderer Weise betroffen?*

**Kronisch:** Die chemische Industrie in Deutschland ist seit jeher sehr exportorientiert

und konnte so von der Globalisierung in der Vergangenheit besonders stark profitieren. Allerdings bedeutet eine starke Exportorientierung auch, dass international wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen besonders wichtig sind. Die deutsche Chemie verdankt einen großen Teil ihrer Wettbewerbsfähigkeit den eng verzahnten Produktionsverbänden, durch die sowohl Basischemikalien als auch hochwertige Spezialchemikalien sehr effizient hergestellt werden können. Die Verteuerung der Energiepreise, die wir in der Folge der deutschen Energiewende derzeit erleben, stellt für die rohstoffintensive Grundchemie und damit für den Ausgangspunkt dieser Wertschöpfungsketten eine Belastung dar. Nicht umsonst hat sich der VAA in seinem vorletzten Jahrbuch kritisch mit der Herausforderung Energiewende auseinandergesetzt. Hinzu kommt, dass inzwischen mit dem Schiefergas-Boom in den USA und den daraus resultierenden Niedrigpreisen für Erdgas und Energie für dort ansässige Unternehmen neue Wettbewerbsvoraussetzungen entstanden sind. Deutsche Chemieunternehmen gehen dorthin, wo die Energie weniger kostet, derzeit zum Beispiel in die USA.

*Im letzten Jahr hat sich der VAA in seinem Jahrbuch mit der Herausforderung durch die demografische Entwicklung befasst. Gibt es auch bei diesem Thema einen Zusammenhang zur Globalisierung?*

**Kronisch:** Die Beschäftigtenstruktur eines Landes ist in der globalisierten Weltwirtschaft ein fundamentaler Wettbewerbsfaktor für eine Volkswirtschaft. China hat in der Vergangenheit auf seine Weise von der Globalisierung profitiert, weil es dort eine hohe Zahl günstiger Arbeitskräfte gab, durch die manuelle Produktionsabläufe günstig darstellbar waren. Deutschland bietet mit seinen hervorragend ausgebildeten Fachkräften hingegen eine Beschäftigtenstruktur, die hoch innovative Wertschöpfung ermöglicht. Wenn die Zahl dieser hoch qualifizierten Arbeitnehmer durch die demografische Entwicklung spürbar zurückgeht, ist dieser Standortvorteil bedroht. Die Herausforderung durch die demografische Entwicklung zu bewältigen, ist also gerade im Hinblick auf die Globalisierung besonders wichtig.

*Sie haben bereits einen anderen Wettbewerbsfaktor angesprochen – die politischen Rahmenbedingungen. Dass die Chemie-Führungskräfte mit der deutschen Energiepolitik nicht übermäßig glücklich sind, klang dabei schon an. Wie sieht es in anderen Politikbereichen aus?*

**Kronisch:** Bildungspolitik, Infrastrukturförderung, Unternehmensbesteuerung, Förderung von Zukunftstechnologien: Die VAA-Mitglieder stellen den politischen Maßnahmen in diesen Bereichen im Hinblick auf die Herausforderungen durch die Globalisierung mit Durchschnittsnoten zwischen 3,2 und 3,4 ein allenfalls mittelpächtiges Zeugnis aus. Das zeigt eine Umfrage zur Globalisierung, die wir vor Kurzem durchgeführt haben. Festmachen kann man diese Stimmungslage zum Beispiel an der steuerlichen For-

schungsförderung: Diese Maßnahme wäre im Hinblick auf die wachsende Bedeutung von Innovationen im globalen Wettbewerbsumfeld zur Sicherung der deutschen Industriearbeitsplätze absolut geboten. Doch die Politik liefert hier trotz gegenteiliger Ankündigungen keine konkreten Fortschritte. Das nehmen die Chemie-Führungskräfte durchaus zur Kenntnis. In anderen Politikfeldern wird das industriepolitische Umfeld weniger durch fehlende Maßnahmen gestört, sondern teilweise durch die Regelungen, die es bereits gibt. Das gilt vor allem für die Preispolitik bei Arzneimitteln, die den Pharmastandort Deutschland unnötig unter Druck bringt.

*Wie wirkt sich die Globalisierung auf die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte in Deutschland aus?*

**Kronisch:** Zunächst einmal durch Veränderungen in der Arbeitsweise. Führungskräfte in global agierenden Unternehmen sind beispielsweise besonders gefordert, wenn es um die Steuerung von Geschäftseinheiten im Ausland geht, sei es nun durch virtuelle Führung oder durch häufigere Entsendungen ins Ausland. Jede dieser Arbeitsformen birgt ihre eigenen Herausforderungen, sowohl bei der Arbeitsweise als auch im Hinblick auf arbeitsrechtliche Aspekte. Mit Kollegen ohne deutsche Sprachkenntnisse zu kommunizieren, ist da nur eine von vielen Herausforderungen. Die zunehmende Vernetzung mit Arbeitnehmern aus anderen Kulturen stellt auch wachsende Anforderungen an den Führungsstil, weil sich Vorgesetzte mit einer größeren Bandbreite von Befindlichkeiten und Einstellungen auseinandersetzen müssen. Darüber hinaus macht sich die Globalisierung aber auch indirekt bemerkbar. Denn wenn Deutschland in einem Unternehmen nur einer von mehreren Standorten ist, wirkt sich das natürlich auf die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer aus.

*Nehmen die VAA-Mitglieder in den Betriebsräten, Sprecherausschüssen und Aufsichtsräten der chemischen Industrie den verschärften Wettbewerbsdruck durch die Globalisierung bei der Arbeit in den Mitbestimmungsorganen wahr?*

**Kronisch:** Ja, die weit überwiegende Mehrheit der Mandatsträger spürt diese Entwicklung sehr deutlich. Das geht aus unserer Globalisierungsumfrage eindeutig hervor. Auch steigende Komplexität bei der Gremienarbeit und höhere Qualifikationsanforderungen einerseits und abnehmende Einflussmöglichkeiten andererseits werden von vielen VAA-Mitgliedern in den Organen der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung wahrgenommen. Es macht beispielsweise



*Gerhard Kronisch, Hauptgeschäftsführer des VAA*

durchaus einen Unterschied, ob ein lokal zuständiger Sprecherausschuss mit der Arbeitgeberseite über Maßnahmen verhandelt, die nur den Standort Deutschland betreffen, oder über die Umsetzung einer einheitlichen HR-Policy, die in mehreren Standorten weltweit umgesetzt werden soll.

*Das klingt fast so, als wäre die Globalisierung für die Arbeitnehmer in der deutschen Chemie mehr Fluch als Segen ...*

**Kronisch:** So kann man das sicher nicht sagen. Unsere Umfrage hat gezeigt, dass viele Führungskräfte durchaus positive Auswirkungen der Globalisierung für die deutsche Wirtschaft, für die Chemiebranche und ihr Unternehmen und zumindest teilweise auch für sich selbst wahrnehmen. Aber durch ihr Überblickswissen haben die VAA-Mandatsträger eben einen sehr differenzierten Blickwinkel und erkennen auch die Schattenseiten dieser Entwicklung. Nichtsdestotrotz ist die weiter voranschreitende Vernetzung der Weltwirtschaft zweifellos auch eine Chance für die deutsche Chemie. Denn die Weltbevölkerung rückt durch die Globalisierung nicht nur wirtschaftlich näher zusammen, sondern sie wächst gleichzeitig auch weiter. Die dadurch steigende Nachfrage nach Nahrungsmitteln, umweltschonender Mobilität, Gesundheitsleistungen und klimaverträglich erzeugter Energie ist genau die Art von Herausforderung, bei deren Bewältigung die innovativen Produkte aus der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie einen entscheidenden Beitrag leisten können.

# Schlüsselfaktor Industriepolitik

Als höchstes Verbandsorgan entscheidet die VAA-Delegiertentagung jedes Jahr über die politischen Grundsatzpositionen des Verbandes. Auf ihrer Tagung im Mai 2014 fassten die VAA-Delegierten folgenden Beschluss zur Globalisierung:

**D**ie Bundesregierung wird aufgefordert, die Position der deutschen Industrie im sich verschärfenden globalen Wettbewerb durch eine spürbare Verbesserung der industriepolitischen Rahmenbedingungen zu stärken und so die dauerhafte Attraktivität des Industriestandortes Deutschland zu sichern.

## **Begründung:**

In einer immer stärker globalisierten Weltwirtschaft ist die deutsche Wirtschaft mehr denn je auf verlässliche und unterstützende industriepolitische Rahmenbedingungen angewiesen. Für die Chemiebranche gehört dazu neben der zuverlässigen Versorgung mit Energie zu wettbewerbsfähigen Preisen vor allem ein Umfeld, in dem sie ihre Spitzenposition im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) erhalten und auszubauen kann. Das gilt ebenso für die Entwicklung neuer pharmazeutischer Produkte wie für den forschungsintensiven Bereich der Spezialchemikalien, dem für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Chemieindustrie eine große Bedeutung zukommt.

Der überwiegende Teil der OECD-Staaten hat in den vergangenen Jahren bereits eine steuerliche Förderung der Forschung und Entwicklung in den Unternehmen eingeführt oder bestehende Instrumente massiv ausgebaut. Für die deutsche Chemie wie für die deutsche Wirtschaft insgesamt besteht bei der globalen Verteilung der Forschungsinvestitionen durch die Unternehmen ein erheblicher Standortnachteil, solange Deutschland in diesem Bereich nicht nachzieht. Der VAA setzt sich deshalb dafür ein, dass zusätzlich zur bestehenden Projektförderung eine steuerliche FuE-Förderung eingeführt wird. Diese muss auf Dauer angelegt sowie verlässlich und unbürokratisch ausgestaltet sein und sollte im Rahmen der Veranlagung zur Körperschaft- oder Einkommensteuer als Steuergutschrift (*tax credit*) gewährt werden. Weiterhin ist es wichtig, dass sowohl KMU als auch Großunternehmen von der steuerlichen Forschungsförderung profitieren, da letztere den überwiegenden Anteil der FuE-Investitionen beisteuern und aufgrund der hohen Vernetzung nur eine größenunabhängige steuerliche Forschungsförderung eine volkswirtschaftlich relevante Stimulanzwirkung entfalten kann.



*Auf ihrer Tagung am 10. Mai 2014 in Seeheim forderten die rund 200 VAA-Delegierten die Bundesregierung auf, die Position der deutschen Industrie im sich verschärfenden globalen Wettbewerb durch eine spürbare Verbesserung der industriepolitischen Rahmenbedingungen zu stärken.  
Foto: Leuschner – VAA*

Sowohl die Energiepolitik als auch die Forschungsförderung müssen zudem in ein integriertes industriepolitisches Gesamtkonzept einbettet werden. Um auch weiterhin ihren Beitrag zum Wohlstand in Deutschland leisten zu können, muss die deutsche Chemie ihre Position im internationalen Wettbewerb verteidigen. Es ist deshalb unerlässlich, dass in die politischen Entscheidungsprozesse stets auch eine Analyse im Hinblick auf die Auswirkungen geplanter Maßnahmen auf die industriepolitischen Rahmenbedingungen und damit die Attraktivität des Industriestandortes Deutschland einfließt. Eine weitere Verschlechterung dieser Rahmenbedingungen würde das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft erheblich gefährden.

# Globalisierung: Deutschland profitiert

Die Globalisierung gilt als einer der entscheidenden Megatrends der Gegenwart. Aber welche volkswirtschaftlichen Mechanismen verbergen sich hinter diesem Phänomen? Und wie wirkt sich die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft auf die deutsche Wirtschaft aus? Der VAA sprach darüber mit Professor Holger Görg, Leiter des Forschungsbereichs „Internationale Arbeitsteilung“ am Institut für Weltwirtschaft in Kiel.

*Globalisierung ist als Begriff in aller Munde. Was sich aber genau dahinter verbirgt, bleibt häufig unklar. Wie wird das Phänomen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht definiert?*

**Görg:** Der Begriff „Globalisierung“ wird in der Tat sehr häufig und mit unterschiedlichen Bedeutungen benutzt. Aus wissenschaftlicher, aber auch aus unternehmerischer Sicht bedeutet Globalisierung zunächst einmal die wachsende und immer wichtiger werdende Verflechtung von internationalen Beziehungen. Es geht dabei um internationalen Handel, internationale Kapitalflüsse, Migration und auch um den Transfer von Wissen. Also die zunehmende internationale Vernetzung von Personen, Unternehmen und Staaten.

*Wie wirkt sich die Globalisierung der Weltwirtschaft auf die deutsche Wirtschaft aus? Sind wir eher Gewinner oder Verlierer?*

**Görg:** Generell ist Deutschland natürlich ein Land, das sehr stark in der Globalisierung drin steckt. Die deutsche Wirtschaft ist sehr exportintensiv, wir importieren aber auch sehr viele Vorleistungen, Dienstleistungen und Güter aus anderen Ländern. Aber auch was den Austausch von Wissen angeht, sind wir international sehr stark verflochten. Deutschland ist also ganz gewiss eines der Länder, die von der Globalisierung profitieren. Denken Sie an die Finanzkrise, die einige Länder stark getroffen hat. Deutschland hat gut dagestanden. Dafür gibt es natürlich viele Faktoren, aber zu einem Teil ist das sicherlich der internationalen Vernetzung und der Exportstärke zu verdanken.

*Welche wirtschaftlichen Mechanismen verbergen sich hinter diesen Globalisierungsvorteilen?*



*Foto: Siever – Fotolia*

**Görg:** Grundsätzlich ist die Idee ganz einfach: Es geht bei der Globalisierung darum, dass sich Unternehmen, die in einem bestimmten Land produzieren, auf das spezialisieren, was sie besonders gut können. Gleichzeitig werden andere Aspekte, die für die Produktion ebenfalls wichtig sind, in andere Länder ausgelagert, in denen diese Aspekte besser gemacht werden können. In Deutschland geht der Trend eindeutig hin zu forschungs- und entwicklungsintensiven Produkten, aber auch zu Dienstleistungen. Das relativ einfache „Zusammenschrauben“ wird immer mehr in andere Länder verlagert. Nehmen wir das Beispiel Deutschland und China: Deutschland hat die Voraussetzungen bei der Infrastruktur und bei der Beschäftigungsstruktur, um forschungsintensive Produkte herstellen zu können. China hat jedenfalls im Moment noch den großen Vorteil, dass es dort billige Arbeitskräfte gibt. Dann ist es natürlich sinnvoll, dass die arbeitsintensiven Stufen der Produktion dorthin verlagert werden. Das ist für die chinesische Volkswirtschaft gut, die sich darauf spezialisieren kann, und das ist für die deutsche Volkswirtschaft gut, die sich auf die forschungsintensiven Aspekte der Produktion konzentrieren kann. Das ist jedenfalls die Theorie. Und in der Praxis sieht man zumindest die klare Tendenz dazu.

*Was geschieht, wenn die jetzigen Schwellenländer technologisch aufholen?*

**Görg:** Natürlich stellen Länder wie China, Brasilien oder Indien inzwischen auch höherwertige Produkte her und investieren mehr in Forschung und Entwicklung. Sie klettern sozusagen die Leiter der Produktqualität langsam nach oben. Das hat auch Implikationen für Länder wie Deutschland. Bislang ist diese Entwicklung aber noch auf einem sehr niedrigen Niveau und es ist für die Schwellenländer auch nicht ohne Probleme, dabei weiterzukommen. Deutschland operiert nach wie vor an der *technology frontier*, also der Grenze dessen, was technologisch möglich ist. Die Herausforderung für unser Land und die hier ansässigen Unternehmen ist es, dort zu bleiben. Also weiterhin hochwertige Forschung und Entwicklung zu leisten, neue Innovationen zu entwickeln und diese auf den Markt zu bringen.



*Prof. Holger Görg ist Leiter des Forschungsbereichs „Internationale Arbeitsteilung“ am Institut für Weltwirtschaft in Kiel und Professor für Außenwirtschaft an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Foto: privat*

*Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die industriepolitischen Rahmenbedingungen für die Standortentscheidungen von Unternehmen?*

**Görg:** Wenn man sich eine Volkswirtschaft generell und die Standortentscheidungen von Unternehmen anschaut, sind dabei hauptsächlich die wirtschaftlichen Grundfaktoren ausschlaggebend. Es muss eine gute Infrastruktur geben, man muss in diesem Land ohne Risiko arbeiten können und es muss gut ausgebildete Beschäftigte geben. Wenn diese fundamentalen Faktoren da sind und sich ein Land dadurch abhebt, dass es vielleicht zusätzlich eine gute Forschungsförderung hat, kann das natürlich ein Bonus sein. Auf der Ebene der Gesamtwirtschaft ist das aus meiner Sicht aber eher das Tüpfelchen auf dem i. Für einzelne Unternehmen können solche Faktoren allerdings durchaus ausschlaggebend sein.

*Welchen Beitrag kann die Wirtschaftspolitik dazu leisten, dass Deutschland weiterhin zu den Gewinnern der Globalisierung gehört?*

**Görg:** Politik muss die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Unternehmen und Personen an der Globalisierung teilnehmen können. In der Finanzkrise hat sich die deutsche Bundesregierung zu Recht nicht allzu sehr von Forderungen in Richtung Protektionismus treiben lassen. In anderen Ländern wurden da teilweise deutlich mehr Maßnahmen in dieser Richtung ergriffen. Unternehmen müssen frei und ohne große Probleme investieren und importieren können, sich im Ausland niederlassen und wieder zurückkommen können.

*Werden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung im Hinblick auf die Globalisierung für den Standort Deutschland zum Problem?*

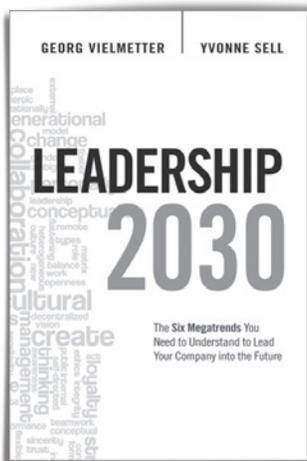
**Görg:** Problem würde ich es nicht nennen, aber die Beschäftigungsstruktur ist eben einer dieser fundamentalen Faktoren, die ich schon angesprochen habe. Wenn sich an dieser Struktur etwas zum Negativen hin ändert, hat das natürlich gerade in einer globalisierten Volkswirtschaft Auswirkungen. Wenn es die hoch qualifizierten Beschäftigten, die forschen und entwickeln können, in Deutschland nicht mehr in ausreichender Zahl gibt, stellt sich für Unternehmen die Frage, ob sie etwas anderes herstellen, weil sie international nicht mehr wettbewerbsfähig sind, oder ob sie diese Stufen der Produktion im Ausland ansiedeln.

Es gibt inzwischen sicherlich in einem gewissen Maße einen Fachkräftemangel, aber zumindest im Moment ist das aus meiner Sicht noch kein großes Problem. Längerfristig könnte es durch den demografischen Wandel aber ein Problem werden. Das ist allerdings insofern schwierig zu prognostizieren, weil es dabei auch darauf ankommt, wie ein Land mit Migration umgeht. Denn Arbeitskräfte kann man ja bekanntermaßen nicht nur aus der einheimischen Bevölkerung rekrutieren, sondern man kann sie auch aus dem Ausland „herlocken“.

# Warum die Welt asiatischer wird: Globalisierung 2.0

Dr. Georg Vielmetter ist Mitglied der europäischen Geschäftsleitung der Hay Group und hat in diesem Jahr gemeinsam mit seiner Kollegin Yvonne Sell das Buch „Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future“ veröffentlicht. Die Hay-Group-Experten zeigen darin die dramatischen Auswirkungen von sechs konvergierenden Megatrends auf die Zukunft der Führung auf. In seinem Gastbeitrag für das VAA-Jahrbuch gibt Vielmetter einen kurzen Überblick über die sechs Megatrends und geht ausführlich auf den Globalisierungstrend ein.

**M**egatrends verändern die Welt gerade dramatisch, Wirtschaft und Unternehmen stehen dabei häufig im Mittelpunkt. Aber was geschieht da eigentlich genau? Und was bedeutet das für uns als Unternehmensführer und Führungskräfte? Wie werden wir uns ändern müssen, um mit den Herausforderungen zu bestehen? Das wollten wir genauer herausfinden und haben deswegen in der Hay Group ein entsprechendes Forschungsprojekt aufgesetzt. Im Mittelpunkt stand dabei der von John Naisbitt in den 1980er Jahren eingeführte Begriff des Megatrends. Megatrends sind durch drei Merkmale charakterisiert: Sie sind langfristige, tiefgreifende Veränderungsprozesse von globaler, die Gesellschaft und alle Subsysteme umfassender Reichweite, auf die sie massive Wirkung entfalten.



„Leadership 2030. The six megatrends you need to understand to lead your company into the future“ ist dieses Jahr bei AMACOM erschienen, dem Verlag der American Management Association. Basierend auf der Forschung der Unternehmensberatung Hay Group und den Zukunftsforschern von Z\_punkt zeigt Vielmetter mit seiner Koautorin Yvonne Sell die dramatischen Auswirkungen von sechs konvergierenden Megatrends auf die Zukunft der Führung und stellt außerdem das Konzept altrozentrischer Führung vor. Das Buch beginnt mit einer Analyse der harten Fakten hinter jedem Megatrend und untersucht die jeweiligen Auswirkungen auf Unternehmensführer und Führungskräfte. Anschließend wird dargelegt, wie und mit welchen Antworten Führungskräfte darauf reagieren müssen. Soundview hat Leadership 2030 als eines der dreißig besten Businessbücher des Jahres ausgewählt. Die Washington Post berichtete noch vor dem Erscheinen, Psychology Today bezeichnete Leadership 2030 als „faszinierende Studie“ und Leading Business Books empfiehlt Leadership 2030 als „wertvolle Grundlage für die Langfristplanung einer jeden Organisation“.

Foto: AMACOM

## Die sechs Megatrends

### 1. Globalisierung 2.0

Eine neue wirtschaftliche Weltordnung entwickelt sich: Wir sehen eine Machtverlagerung hin zu sich schnell entwickelnden Märkten in Asien (insbesondere China) und weg von den „alten westlichen“ Wirtschaftsmächten. Durch die Entstehung einer neuen Mittelschicht in aufstrebenden Märkten werden sich zahlreiche neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben, aber auch Bedrohungen durch sehr stark lokal bestimmte Marktdynamiken.

### 2. Umweltkrisen

Wichtige natürliche Ressourcen gehen zur Neige und der Klimawandel wird zu einer starken Bedrohung. Angesichts steigender Kosten, sozialen Drucks sowie Marktzwängen wird es für Unternehmensführer und Führungskräfte unerlässlich sein, die eigenen Tätigkeiten in Hinblick auf Nachhaltigkeit von Grund auf neu zu durchdenken, wenn sie weiterhin wettbewerbsfähig bleiben wollen.



Foto: ndaelljndael – Fotolia

### 3. Individualisierung und Wertpluralismus

Mit steigendem Wohlstand in den aufstrebenden Märkten wächst gleichzeitig auch die Zahl individualistisch eingestellter Menschen immer stärker. Immer mehr Menschen wollen ihren individuellen Bedürfnissen Rechnung tragen, ob nun als Kunden oder als Mitarbeiter. Dadurch werden in Nischen Möglichkeiten für maßgeschneiderte Angebote entstehen, gleichzeitig aber werden sich die Ansprüche von Mitarbeitenden sehr diversifizieren, was ein sehr viel größeres Feingefühl bei gleichzeitiger stärkerer Beweglichkeit von Unternehmen erfordert.

### 4. Digitales Zeitalter

Leben und Arbeiten mit digitaler Technologie wird zur Norm. Digitale Plattformen bringen eine Machtverschiebung mit sich, weg von den Unternehmen hin zu den Konsumenten und Mitarbeitern – insbesondere gilt dies für die *digital natives*. Die alte, klare Unterscheidung zwischen Privatleben und beruflichem Leben verschwimmt immer mehr. Das führt zu nie zuvor dagewesener Transparenz, was wiederum Unternehmensführer und Führungskräfte zu authentischem und ehrlichen Handeln verpflichtet, wenn sie vermeiden wollen, dass ihr Ruf Schaden nimmt.

### 5. Demografischer Wandel

Eine wachsende und immer stärker alternde Weltbevölkerung wird die Märkte verändern und enormen Druck auf soziale Strukturen und Wohlfahrtssysteme ausüben. In westlichen Ländern und in China wird die Erwerbsbevölkerung dagegen massiv schrumpfen und altern, was wiederum den Kampf um Talente unter den Unternehmen in noch nicht dagewesener Weise entfachen wird. Unternehmensführer und Führungskräfte werden sich den Herausforderungen einer immer stärker verschiedene Generationen umfassenden Mitarbeiterschaft stellen müssen, wobei jede Altersgruppe dann ein sehr breites Spektrum an unterschiedlichen Haltungen mitbringt und entsprechende Anforderungen stellt.

### 6. Technologische Konvergenz/NBIC-Revolution

Wirtschaftlicher Fortschritt auf dem Gebiet der Nano- und Biotechnologie wird viele Bereiche unseres Alltags verändern, die größten Fortschritte werden aus Kombinationen dieser Technologien resultieren. Im Zuge dieser Innovationswelle werden zahlreiche neue Produktmärkte entstehen. Gleichzeitig werden sich Unternehmen großen Anforderungen gegenübersehen, um anderen etwas voraus zu haben, während sie dennoch im Zuge komplexer Forschungs- und Entwicklungsprogramme eng mit Wettbewerbern zusammenarbeiten müssen.

## Globalisierung 2.0

### Globalisierung 1.0

Globalisierung 1.0 ist kein neues Phänomen. Der Prozess existiert seit Hunderten von Jahren, nahm dann aber in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert Fahrt auf. Während der Globalisierung 1.0 ging der Westen in den Osten. Westliche Unternehmen und Konzerne strebten nach kostengünstigeren Produktionsstätten in weniger entwickelten Märkten. In der Folge wurden Arbeitsplätze und Fertigungsanlagen an weit entfernte Standorte verlagert, Produkte zurück in die Heimatmärkte exportiert – und das alles zu einem Bruchteil der Kosten inländischer Produktion. Diese entfernten Standorte befanden sich von Europa aus gesehen in der Regel östlich: in Indien, China und dem weiteren Fernen Osten sowie im Falle einiger US-amerikanischer Unternehmen in Lateinamerika. Salopp gesagt: Der Osten wurde zum *sweat shop* des Westens.

### Globalisierung 2.0

Im 21. Jahrhundert erleben wir nun das Aufkommen eines parallelen Phänomens zur Globalisierung 1.0: die Globalisierung 2.0. Dabei ersetzt das neue Modell nicht das alte. Die Globalisierung 1.0 bleibt weiterhin bestehen. Multinationale Konzerne aus dem Westen werden auch weiterhin an weiter entfernten, kostengünstigen Standorten arbeiten lassen. Aber die Globalisierung 2.0 ist im Vergleich zu ihrer Vorgängerin etwas völlig anderes. Sie ist nicht das Gegenteil von Modell 1.0, sondern vielmehr gekennzeichnet durch zwei einzigartige und in Wechselbeziehung stehende Merkmale: die Verlagerung des wirtschaftlichen Machtgleichgewichts nach Asien sowie die schnell wachsende Mittelschicht in den aufstrebenden Staaten.

### Das asiatische Jahrhundert

Der Aufstieg Asiens als Wirtschaftsmacht ist gut dokumentiert. China ist dabei bisher die am schnellsten wachsende Wirtschaft der letzten 30 Jahre, mit einem 19-fachen realen Wachstum seit 1980. Marktsättigung und die wirtschaftliche Krise im Westen führen dort dagegen zu einer faktischen Stagnation – oder münden in vielen Fällen in eine ausgemachte Rezession.

Im Wettstreit um wirtschaftliches Wachstum schlägt der Osten den Westen spielend. Im April 2011 machte der Internationale Währungsfonds (IWF) mit seiner Prognose Schlagzeilen, dass China die USA bereits 2016 als weltgrößte Wirtschaftsnation in Bezug auf Kaufkraft überholen werde. Der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) zufolge ist Indien dabei, die USA auf demselben Gebiet bis 2050 zu überholen – zu die-

sem Zeitpunkt wird Chinas Wirtschaftsleistung prozentual wahrscheinlich doppelt so groß sein wie die der USA. Im Jahr 2050 werden nur drei der zehn größten Wirtschaftsmächte der Welt aus dem Westen kommen: die USA, Deutschland und Großbritannien.

Mit Größe wächst Einfluss; mit wirtschaftlicher Größe wächst finanzieller Einfluss. Chinas Devisenreserven betragen im Februar 2012 insgesamt 3,2 Billionen US-Dollar. Im Mai desselben Jahres verfügte der staatseigene Investitionsfonds China Investment Corporation (CIC) über Vermögen im Wert von 440 Milliarden US-Dollar. Und zwangsläufig fließt das Kapital Richtung Westen. Die direkten chinesischen Auslandsinvestitionen (FDI) in Europa betragen 2012 insgesamt 9,6 Milliarden Euro. 2011 investierten zum ersten Mal mehr chinesische als US-amerikanische Unternehmen an deutschen Standorten – und das in einem beträchtlichen Maß: 158 im Vergleich zu 110. Vor 20 Jahren wäre dies unvorstellbar gewesen.

### *Kooperationen der emerging markets*

Eine Nebenwirkung des veränderten Machtgefüges im Zuge der Globalisierung 2.0 wird eine tief greifende Umwälzung der Muster des Welthandels sein. Verstärkte Handelsbeziehungen aufstrebender Staaten untereinander werden für westliche Wirtschaften und Konzerne eine weitere entscheidende Bedrohung darstellen. Geschäftsbeziehungen, strategische Allianzen und Wirtschaftsabkommen, die den Westen komplett ausschließen, werden in wachsendem Maß unter Dach und Fach gebracht.

So hat beispielsweise die CIC im Mai 2012 angekündigt, dass sie plane, ihre Investitionen in den USA und Europa abzuziehen und stattdessen in aufstrebende Märkte zu verlagern. Teilweise befeuert durch den schnell ansteigenden Appetit des Ostens auf Güter generell, expandierte der Handel zwischen Lateinamerika und China um das 16-fache in nur zehn Jahren (von 1999 bis 2009). Im selben Zeitraum wuchs dagegen der Handel zwischen den USA und Lateinamerika nur um 50 Prozent. 2009 löste China die USA als Brasiliens Top-Exportland ab. Ebenso steigen chinesischer Handel und Investitionen in Afrika explosionsartig an: 2009 wurde China der größte Handelspartner des Kontinents und überholte damit die USA. Im Zeitraum von 2003 bis 2011 schossen direkte chinesische Auslandsinvestitionen in Afrika in die Höhe: von weniger als 100 Millionen US-Dollar 2003 auf mehr als zwölf Milliarden US-Dollar 2011. Wirtschaftliche Bande werden außerdem geknüpft zwischen Asien, Afrika und Lateinamerika, insbesondere zwischen Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika (BRICS-Staaten). Und diese Gruppe hat hochfliegende Ziele. Auf der Agenda der gemeinsamen 2012er Tagung stand eine potenzielle Entwicklungsbank für Investitionen in Infrastruktur- und Entwicklungsprojekte in den BRICS-Staaten und anderen aufstrebenden Wirtschaftsnationen – diese Bank wurde schließlich im Sommer 2014 ins Leben gerufen. Die Gruppe bildete weiterhin die BRICS Exchange Alliance, die den fünf Staaten

untereinander direkte Investitionen ermöglicht und damit das Zurückgreifen auf eine dazwischen geschaltete westliche Währung obsolet macht.

## Ausbreitung der Mittelschicht

Mit schwindelerregender wirtschaftlicher Ausdehnung und wachsenden unternehmerischen Erfolgen wächst auch der Wohlstand der lokalen Bevölkerung immer mehr. Unternehmen können nun einmal nicht ohne Menschen betrieben werden – und um Menschen zu beschäftigen, müssen Unternehmen sie bezahlen. Wenn der unternehmerische und staatliche Reichtum eines Landes ansteigt, wächst auch der Wohlstand der Bevölkerung. Das Pro-Kopf-Einkommen folgt demselben Aufwärtstrend wie das Bruttoinlandsprodukt eines Landes und die Profite seiner Unternehmen. In der Globalisierung 2.0 bedeutet das eine steigende Kaufkraft für Hunderte Millionen von Menschen in Wirtschaftssystemen mit niedrigen und mittleren Einkommen: Von 2010 bis 2050 wird ein Anstieg des Pro-Kopf-Einkommens um 800 Prozent in China prognostiziert, um 600 Prozent in Indien und um etwa 400 Prozent in Thailand und Indonesien – für die Vereinigten Staaten beträgt der entsprechende Wert im Vergleich nur 50 Prozent. Im Ergebnis wird sich eine stark wachsende Mittelschicht herausbilden, mit anderen Vorlieben und Anforderungen je nach geografischer Lage. Im Jahr 2008 prognostizierte Goldman Sachs, dass die Anzahl der Menschen an der Weltbevölkerung, die ein mittleres Einkommen besitzen (definiert als 6.000 bis 30.000 US-Dollar im Jahr), jedes Jahr um die extreme Anzahl von 70 Millionen wächst. Dies ist eine beeindruckende Wachstumsrate, wenn man bedenkt, dass dasselbe Unternehmen die Zahl der Menschen mit mittlerem Einkommen auf der Welt zu jenem Zeitpunkt mit nur zirka 472 Millionen angab. Und damit nicht genug: Goldman Sachs prognostiziert weiterhin, dass dieser Wachstumstrend sich noch weiter steigern wird hin zu einer Wachstumsrate von rund 90 Millionen pro Jahr ab 2030, womit dann zwei Milliarden Menschen zur Mittelschicht gehören würden. Demzufolge werden im Jahr 2050 Bezieher eines mittleren Einkommens rund 40 Prozent des weltweiten Einkommens erhalten – momentan liegt dieser Anteil bei 30 Prozent. McKinsey zufolge wird das Konsumvolumen in den aufstrebenden Märkten jährlich 30 Billionen US-Dollar im Jahr 2050 betragen. Dieses Wachstum bezeichnet das Unternehmen als „die größte Wachstumsopportunität in der Geschichte des Kapitalismus“.

Folgerichtig für ein asiatisches Jahrhundert ist es, dass ein großer Anteil dieser neuen Mittelschichtskonsumenten sich auf dem weltgrößten Kontinent konzentrieren werden:



Foto: everythingpossible – Fotolia



2030 werden 66 Prozent der Mittelschicht der Welt in der Asien-Pazifik-Region leben. Damit wird eine Reihe schnell wachsender neuer Märkte für Unternehmen sowohl aus den entwickelten als auch aus den aufstrebenden Wirtschaftsnationen entstehen. Konsumenten aus Asien entwickeln einen starken Appetit auf westliche Luxusgüter. McKinsey schätzt, dass ab 2015 ein Fünftel der weltweiten jährlichen Luxusgüterkäufe in China getätigt werden. Und westliche Unternehmen stehen Schlange, um den Drachen zu füttern. In den letzten Jahren ließ die Nachfrage aus Asien, insbesondere aus China, bereits die Geschäftsergebnisse Dutzender von Luxusgüterherstellern anschwellen. Die britische Modekette Burberry verbuchte im letzten Quartal 2011 einen 21-prozentigen Anstieg der Verkäufe im Vergleich zum Vorjahr, wobei die Gewinne in chinesischen Verkaufsstellen um 30 Prozent in die Höhe schnellten. Weiterhin verzeichnete der Verkauf von Johnnie Walker Scotch Whiskey einen sprunghaften Anstieg von neun Prozent in China in der ersten Hälfte des Jahres 2011. Auch Porsche erlebte im Juli 2011 in China einen gigantischen Verkaufsaufschwung von 500 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, trotz eines gleichzeitigen vierprozentigen Rückgangs in der übrigen Welt. Luxusautomobile sind ein todsicherer Gradmesser der Kaufkraft. Bezeichnenderweise wird den Verkaufszahlen von Luxusautomobilen ein schnelleres Wachstum prognostiziert als dem Massenautomobilmarkt in China. So soll zwischen 2010 und 2015 die Nachfrage nach Luxuswagen kumuliert mit einer Steigerung von 139 Prozent wachsen.

Sicherlich werden steigende verfügbare Einkommen in Asien und Lateinamerika zahllose Opportunitäten im Markt sowohl für lokal als auch für global agierende Unterneh-

men ermöglichen, ob nun auf den entwickelten oder den aufstrebenden Märkten. Die Nachfrage nach den Annehmlichkeiten, die für viele Konsumenten im Westen selbstverständlich sind, wird explodieren: Urlaubsreisen, Autos, Designerkleidung, Smartphones, Tablet Computer, teure Weine, Besuche in gehobener Gastronomie, Kultur- und Sportveranstaltungen. Die neue Mittelschicht wird dem Bedürfnis nach besserer Lebensqualität nachgeben.

Es ist allerdings wichtig zu erkennen, dass wir hier nicht von einer global homogenen Gruppe immer besser gestellter Arbeitnehmer mit identischen Konsummustern sprechen. Signifikante kulturelle Unterschiede und besondere lokale Vorlieben werden die Nachfrage für verschiedene Produkte und Dienstleistungen in jedem lokalen Markt bestimmen. Wie wir noch sehen werden, wird es für Unternehmen – und ihr Führungspersonal – lebenswichtig sein, diese Besonderheiten zu begreifen, wenn sie in der Globalisierung 2.0 erfolgreich sein wollen.

## Das Ende der Beherrschung des Marktes durch westliche Unternehmen

Wie dargestellt werden sich mit der aufstrebenden Mittelschicht wesentliche Möglichkeiten für Unternehmen sowohl aus dem entwickelten Westen als auch im aufstrebenden Osten ergeben. Aber für westliche Unternehmen hält die Globalisierung 2.0 auch eine Gefahr bereit – das Ende ihrer Beherrschung des Marktes.

Während der Globalisierung 1.0 erlebten multinationale westliche Konzerne – egal welcher Branche – Jahrzehnte uneingeschränkter Kontrolle ihrer Märkte, was es ihnen ermöglichte, Premiumpreise zu verlangen und über die besten Talente zu verfügen. Aber nun läuft das Spiel anders. Diese Dominanz wird an jeder Ecke infrage gestellt. Einige der größten Marken der Welt sind nun lokal und auch weltweit den asiatischen Herausforderern unterlegen. Sogar Apple kann sich nicht zurücklehnen – HTC-Smartphone-Verkäufe liegen in der Asien-Pazifik-Region bereits gleichauf mit denen des iPhones. Unterdessen hegt Huawei große Pläne, das chinesische Apple zu werden. Momentan rangiert Huawei als das fünfinnovativste Unternehmen der Welt und hat in den USA ein Smartphone für nur 30 US-Dollar auf den Markt gebracht. In diesem Zusammenhang warf die US-Regierung China vor, möglicherweise von Huawei (und dessen Konkurrenten ZTE) hergestellte Technologie zu Spionagezwecken zu nutzen. Selbst US-Medien haben diese Behauptung mit Protektionismus-Vorwürfen gekontert.

Eine solche Anpassung der Wettbewerbssituation zeigt sich für einen Markt nach dem anderen – so beispielsweise für Haushaltsgeräte. Haier aus China hat den Platz von Whirlpool als Weltmarktführer beim Verkauf von Kühlschränken übernommen. Auch im Bereich Heimcomputer ist diese Entwicklung evident. In Südkorea halten die lo-

kalen Hersteller Samsung und LG nun zusammen mehr als 50 Prozent der Anteile am PC-Markt und drängen damit die westliche Konkurrenz aus dem Markt. Sogar Fast-food ist vor Konkurrenz nicht gefeit – für jeden Hamburger, den McDonald's in den Philippinen verkauft, verkauft der lokale Anbieter Jollibee zwei.

Zusammengefasst: Globalisierung 2.0 transferiert Wirtschaftsmacht von West nach Ost und führt zu großem Wachstum besonders der asiatischen Mittelschicht. Das alte Motto „Think globally, act locally“ war daher niemals relevanter als heute: Eine einzige zentralisierte Strategie für alle Märkte wird unter den Bedingungen der Globalisierung 2.0 nicht mehr funktionieren. Unternehmen müssen sehr beweglich werden, um lokalen Präferenzen gerecht zu werden und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein traditioneller, auf Kontrolle aufbauender Führungsstil kann in einer solchen Umgebung nur versagen. Führungskräfte der Zukunft werden daher anders sein. Sie müssen ein anderes Selbstverständnis von sich als Leader haben. Sie werden bereit sein müssen, nicht persönlichen Machtzuwachs in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen zu stellen, sondern die Ermächtigung anderer. Sie müssen sehr starke Teamplayer sein und Diversität in den Mittelpunkt stellen. Leader der Zukunft werden altrozentrisch sein. Was das genau bedeutet, habe ich in Leadership 2030 ausgeführt.



*Dr. phil. Georg Vielmetter ist Mitglied der europäischen Geschäftsleitung der globalen Managementberatung Hay Group. Dort leitet er den Geschäftsbereich „Leadership and Talent“ in Europa und koordiniert als European Practices Director die anderen Geschäftsbereiche. Vielmetter berät und coacht Spitzenmanager und Top Teams. Des Weiteren publiziert und spricht er zu Fragen der Führung. Er ist Diplom-Soziologe, Alumnus der Studienstiftung des deutschen Volkes, Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Soziologie sowie der Deutschen Gesellschaft für Philosophie. Er ist direkt erreichbar unter [georg.vielmetter@haygroup.com](mailto:georg.vielmetter@haygroup.com) oder LinkedIn ([georg vielmetter](#)) und twittert über seinen Account [@GVielmetter](#).*

*Foto: Christina Sandrock*

# Hausgemachte Probleme

Die deutsche Chemie konnte durch ihre Exportorientierung in der Vergangenheit stark von der Globalisierung der Weltwirtschaft profitieren und auch die weitere Vernetzung der weltweiten Handelsströme bietet Chancen für die Chemieindustrie. Im Interview schildert Dr. Henrik Meincke, Chef-Volkswirt des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI), welche Stärken die deutsche Chemie auszeichnen und warum derzeit vor allem hausgemachte Probleme die Investitionen in den Standort Deutschland behindern.

*Die deutsche Wirtschaft gilt als Profiteur der Globalisierung. Gilt das auch für die chemische Industrie?*

**Meincke:** Wie alle exportorientierten Branchen wird auch die Chemie von der weiteren Globalisierung der Weltwirtschaft profitieren und insbesondere im Exportgeschäft wachsen. Allerdings beobachten wir im Hinblick auf das Nachfragewachstum bei Chemikalien und Pharmazeutika quasi eine Welt der zwei Geschwindigkeiten: Wir haben eine sehr hohe Dynamik in den Schwellenländern, insbesondere in China. Und an diesem Wachstum können wir über unsere Exporte partizipieren. Das ist auch der Grund, warum wir von der Globalisierung so stark profitieren. In den Industrieländern ist das Nachfragewachstum hingegen moderat. In Europa kommt die Staatsschuldenproblematik und fehlende Wettbewerbsfähigkeit hinzu, sodass das Nachfragewachstum hier deutlich verhaltener ist als im weltweiten Umfeld. Die größere Musik spielt also außerhalb des Heimatmarktes der deutschen Chemie und davon kann die Branche nur partizipieren, wenn sich die Chemie noch stärker als bisher globalisiert. Im Bereich der Basischemie können wir natürlich nicht mit den rohstoffreichen Ländern konkurrieren, insbesondere bei Öl und Gas. Also nicht mit dem Nahen Osten und durch das Schiefergas auch nicht mit den USA. Unsere Chance liegt eher im Bereich der höherwertigen Chemikalien, der Spezialchemie. Allerdings muss gesichert sein, dass wir auch in Zukunft in großen Teilen die Basischemikalien, die wir in Deutschland und in Europa zu Spezialchemikalien weiterverarbeiten, weiterhin hier produzieren. Wenn der Produktionsverbund innerhalb der Chemie nicht beschädigt wird, hat die deutsche Chemie gute Wachstumschancen.

*Der globale Wettbewerb verschärft sich. Mit welchen besonderen Stärken kann die deutsche Chemie in diesem Umfeld punkten?*

**Meincke:** Die Stärke der deutschen Chemie liegt vor allem im starken industriellen Netzwerk in Deutschland, dem Produktions- und Innovationsverbund mit den Kundenbranchen. Dadurch, dass wir innovative und hochwertige Materialien herstellen, wer-

den Innovationen in anderen Branchen angestoßen. Wir helfen damit unseren Kunden dabei, ihrerseits erfolgreich zu sein und dieses Netzwerk zu bewahren. Deshalb ist es wichtig, ganze Wertschöpfungsketten in Deutschland zu erhalten und eben nicht nur – zum Beispiel im Automobilbereich – die Endmontage in Deutschland zu haben. Wir dürfen nicht – wie Professor Hans-Werner Sinn das ausgedrückt hat – zur Basarökonomie verkommen, in der die Fertigungstiefe immer weiter zurückgeht und der Anteil der aus dem Ausland bezogenen Vorleistungen gleichzeitig zunimmt.

*Welche Rahmenbedingungen müssen aus Sicht des VCI vordringlich erfüllt werden, um den Erfolg der deutschen Chemie fortschreiben zu können?*

**Meincke:** Im Grunde genommen ist es ganz einfach: Die erste Bedingung ist, dass wir den deutschen und den europäischen Markt nicht abschotten, sondern offen halten. Wir wollen, dass andere bei uns mit ihren Produkten freien Zugang haben und wir diesen Zugang zu den Auslandsmärkten bekommen. Wir sind stark genug, um in unseren Feldern mit entsprechenden Produkten erfolgreich zu sein. Das setzt allerdings voraus, dass wir diesen internationalen Wettbewerb auf Augenhöhe führen können. Und da setzen unsere Sorgen an: Wenn wir einseitig eine sehr ehrgeizige Klimaschutzpolitik verfolgen, uns sehr ehrgeizige Ziele beim Ausbau erneuerbarer Energien stecken und diese Programme über die Energiepreise finanzieren, führt das zu einer Verteuerung der Produktion. Und das kann gerade am Anfang der Wertschöpfungskette, der rohstoff- und energieintensiv ist, zu einer Abwanderung und damit zu einem Reißen dieser Wertschöpfungsketten führen. Damit würde unser Vorteil, der Produktions- und Innovationsverbund mit den Kundenindustrien, in Frage gestellt werden.

*Wie dringend brauchen wir zusätzliche industriepolitische Maßnahmen wie zum Beispiel die steuerliche Forschungsförderung?*

**Meincke:** Was wir unbedingt brauchen, ist ein besseres Innovationsumfeld. Die Firmen müssen ihre Forschungsanstrengungen weiter erhöhen. Wir haben in unserer Studie Chemie 2030 prognostiziert, dass die Chemie dies tun wird und ihre Forschungsetats bis 2030 nahezu verdoppelt. Das setzt voraus, dass die Rahmenbedingungen entsprechend stimmen. Die steuerliche Forschungsförderung würde dafür gerade im Mittelstand starke Anreize setzen – nicht nur in unserer Branche. Wenn wir diese Forschungsanstrengungen nicht in dem erwarteten Umfang tätigen, haben wir insgesamt eine ungünstigere Entwicklung zu erwarten und werden unsere Wachstumsziele nicht erreichen.

*Ein weiterer Wettbewerbsfaktor ist das Fachkräfteangebot. Wird die demografische Entwicklung in Deutschland aus Sicht der Chemieunternehmen in absehbarer Zeit zum Problem oder können wir uns angesichts der steigenden Zuwandererzahlen entspannt zurücklehnen?*

**Meincke:** Allzu entspannt sollte man da nicht sein. Die demografische Entwicklung hat zur Folge, dass das Arbeitskräftepotenzial ohne Zuwanderung in Deutschland in den nächsten 20 Jahren deutlich abnehmen wird. Hinzu kommt, dass wir mehr produzieren wollen. Das heißt, wenn wir weniger Leute zur Verfügung haben, müssen wir die Produktivität steigern. Die Unternehmen müssen sich etwas einfallen lassen, wie sie mit weniger Leuten mehr produzieren können. Wenn wir uns die Altersstruktur in der chemischen Industrie anschauen, haben wir fast 200.000 Arbeitnehmer, die in den nächsten 20 Jahren in den Ruhestand gehen. Und das in einem enger werdenden Arbeitsmarkt. Trotz der Zuwanderung haben wir also eine Riesenaufgabe vor uns und wir stellen im Moment bereits fest, dass die Firmen – obwohl die Konjunktur nicht rund läuft – weiter Personal einstellen. Das zeigt, dass sich die Unternehmen dieser Problematik bewusst sind und Nachwuchskräften frühzeitig eine Chance geben.



*Dr. Henrik Meincke ist Chefvolkswirt beim Verband der Chemischen Industrie (VCI), Foto: VCI*

*Viele deutsche Chemieunternehmen sind weltweit aktiv. Investitionen in Standorte außerhalb Deutschlands lösen bei den deutschen Arbeitnehmern häufig die Sorge aus, dass mittelfristig ihre Arbeitsplätze gefährdet sind. Ist diese Sorge berechtigt?*

**Meincke:** Ganz so einfach ist die Schlussfolgerung nicht. Man muss immer nach den Gründen fragen, warum es für Unternehmen sinnvoll ist, an bestimmten Orten zu investieren. Der häufigste Grund für Investitionen im Ausland ist der Markt: Es ist oftmals eine schlichte Notwendigkeit, in den Märkten selbst und nah beim Kunden zu produzieren. Die Unternehmen müssen auch vor Ort sein, um die dortigen Bedürfnisse befriedigen zu können. Nur über Exporte geht es gerade bei größeren Entfernungen und anderen Kulturen nicht. Es ist für die Unternehmen äußerst wichtig, dass sie in den Wachstumsmärkten wie China investieren. Das hilft auch deutschen Exporten in diese Länder. Gerade weil die deutschen Chemieunternehmen in China sehr gut aufgestellt sind und dort produzieren, sind unsere Exporte nach China kräftig angestiegen. Wir haben unsere Exporte also nicht durch Auslandstätigkeit substituiert, sondern sie haben sich gegenseitig befruchtet und unser Außenhandelsüberschuss im Chemiegeschäft mit China ist gewachsen.

Ein anderer Grund für Auslandsinvestitionen liegt darin, dass unsere Firmen auch in den Regionen produzieren wollen, in denen günstige Rohstoffe zur Verfügung stehen und sich entsprechend Geld verdienen lässt. Natürlich investieren die deutschen Chemieunternehmen derzeit verstärkt in den USA, um an dem Geschäft, das sich mit billigem Schiefer-

gas und billiger Energie generieren lässt, zu partizipieren. In diesen Investitionen steckt schon latent die Gefahr, dass sie zulasten des Standortes Deutschland gehen. Allerdings muss man bedenken, dass wir in Deutschland kaum Basischemikalien für den Weltmarkt herstellen. Wir stellen hier im Wesentlichen die Basischemikalien her, die wir auch hier verbrauchen. Ein Problem stellen die Investitionen in den USA also nur dar, wenn die dort hergestellten Chemikalien für den europäischen Markt bestimmt sind. Das ist angesichts der Nachfragedynamik in den USA selbst und vor allem in den Schwellenländern nicht zu erwarten.

Was uns allerdings massive Sorgen bereitet, ist die Investitionsschwäche in Deutschland und Europa. Die Firmen sind nachhaltig verunsichert, weil beispielsweise die Ausnahmeregelungen vom EEG alle zwei Jahre zur Disposition stehen und sich keiner langfristig auf ihren Bestand verlassen kann. Außerdem investieren wir in bestimmte Zukunftstechnologien nicht, weil die auf keine Akzeptanz stoßen – beispielsweise in der Grünen Biotechnologie. Auch bei Großprojekten bekommen wir zunehmend Probleme mit der Akzeptanz. Die andauernde Wachstumsschwäche in Europa und die Unsicherheit, wie es mit dem Euro und der Europäischen Union insgesamt weitergeht, verschärfen die Unsicherheit weiter. In einem solchen Umfeld hält man sich natürlich mit Investitionen zurück. Es sind also vor allem hausgemachte Probleme, die mit den internationalen Verknüpfungen und der Globalisierung erst einmal wenig zu tun haben.



Foto: *industrieblick* – Fotolia

# Made in Germany in Gefahr?

Für die Beschäftigten bietet die Pharmaindustrie in Deutschland heute mit rund 120.000 gut bezahlten Arbeitsplätzen eine interessante Perspektive. Wir können mit einem hohen Frauenanteil und einem ungewöhnlich intensiven Austausch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Standorten über Ländergrenzen hinweg als Arbeitgeber punkten. 18.000 Arbeitsplätze in der Forschung machen uns zu einem der wichtigsten Arbeitgeber auf dem Feld praktischer Wissenschaft. Kurz gesagt: Pharma hat Potenzial!

Bei schweren Krankheiten ist die Liste der Therapiefortschritte, die *made in Germany* sind, an denen also Industrielabore hier am Standort großen Anteil haben, lang und könnte noch länger werden: Brustkrebs, Endometriose, Lungenhochdruck, Thrombosen, chronisch-obstruktive Lungenkrankheit. In Deutschland wurde auch das Problem gelöst, bestimmte HIV-Medikamente tropentauglich zu machen. Bei kommenden Medikamenten dürften sich deutsche Industrielabors insbesondere einen Namen machen bei Krebs, Diabetes, Herzkrankheiten, Schmerzen – und vielleicht auch Alzheimer.

Medikamente *made in Germany* stehen für Therapiefortschritt und hohe Produktionsqualität. Eine klassische Stärke des Industriestandortes Deutschland, die gute Ausbildung und hohe Motivation der Arbeitnehmer, kommt auch in der Pharmaindustrie zum Tragen. In der Produktion und Forschung, im Marketing, Vertrieb und Management: Überall sind Spezialisten mit und ohne Universitätsabschluss gefragt, die *made in Germany* am Laufen halten!

Ein Beleg für die Leistungskraft der pharmazeutischen Industrie und ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland ist eine Exportquote von rund 70 Prozent. Unsere Produktionsqualität und unsere Therapiefortschritte sind weltweit gefragt und haben in einer globalisierten Branche wie der unseren einen festen Platz.

Allerdings wird die globale Wettbewerbsposition der Pharmaindustrie in Deutschland durch die Politik gefährdet: Denn unsere Industrie wird immer noch durch die Gesundheitspolitik in eine nationale Betrachtung gezwängt, die sich allein an den Gesundheitsausgaben vor Ort orientiert, nicht aber an der Wertschöpfung vor Ort und deren Voraussetzungen. Damit werden einer starken Exportbranche Steine in den Weg gelegt: So werden deutsche Arzneimittelpreise in unserem Erstattungssystem mit Preisen in Griechenland, Portugal, der Slowakei und Tschechien verglichen, obwohl diese Länder nicht über eine vergleichbare industrielle Substanz verfügen wie wir. Unter den



*Birgit Fischer ist Hauptgeschäftsführerin des Verbandes forschender Arzneimittelhersteller (vfa). Foto: vfa*

Bedingungen Griechenlands, Portugals, der Slowakei oder Tschechiens lässt sich der High-Tech- und damit Hochlohn-Standort Deutschland nicht refinanzieren. Es ist ein Fehler der Politik, diese Preisvergleiche zwischen Märkten ganz unterschiedlicher Entwicklungsstadien überhaupt herzustellen. Denn durch die Niveauabsenkung bei den Preisen wird langfristig auch eine Niveauabsenkung in der industriellen Substanz riskiert. Die Substanz der slowakischen oder griechischen Pharmaindustrie sollte aber nicht zu unserem Maßstab werden. Es ist ein untrügliches Warnzeichen, dass die Zahl von Medikamenten, die auf dem deutschen Markt nicht verfügbar sind, wohl aber in vielen anderen Ländern der Welt, stetig wächst. Deshalb muss man tatsächlich resümieren, dass Deutschland mit seiner Arzneimittelpolitik in der Theorie der Krankenversicherung vieles richtig gemacht haben mag, aber damit in der Praxis des internationalen Standortwettbewerbs Deutschland schwächt!

# Neues Leben aus der Krume

Die Weltbevölkerung rückt durch die Globalisierung nicht nur wirtschaftlich näher zusammen, sondern sie wächst gleichzeitig auch weiter. Damit steigt auch der Bedarf an Lebensmitteln. Anders sieht es mit der landwirtschaftlichen Nutzfläche aus: Das Wachstumspotenzial der weltweiten Ackerflächen ist begrenzt. Wie kann der steigende, mancherorts sprichwörtliche Hunger nach Agrarrohstoffen gedeckt werden? Eine wichtige Rolle spielt dabei der chemische Pflanzenschutz. Doch dieser bringt wenig, wenn nicht gleichzeitig Acht auf das wohl kostbarste Agrargut gegeben wird – den Boden.

**E**in Archiv der besonderen Art: silbern glänzende Kryotanks, in Reihen gestaffelt, mit Stickstoff gekühlt. So hoch wie ein ausgewachsener Mensch, würden darin locker fünf Erwachsene hineinpassen. Doch gelagert werden hier winzige Proben zu je zehn Gramm. 200 pro Tank. Die Innentemperatur von minus 150 Grad Celsius wird permanent elektronisch überwacht. Zuvor wird jede einzelne Probe, die im Archiv der Umweltprobenbank am Fraunhofer-Institut für Molekularbiologie und Angewandte Ökologie (IME) in Schmallenberg gelagert werden soll, in einer speziellen Kryomühle vermahlen.

Idyllisch gelegen, auf einem Hügel, werden im tiefsten Sauerland neben unzähligen Tier- und Pflanzenproben aus unterschiedlichsten Ökosystemen auch Bodenproben aus ganz Deutschland aufbewahrt. Am Institut selbst führen Wissenschaftler Untersuchungen von Bodentypen, aber auch von Pflanzenschutzmitteln durch. Forscher wie Karlheinz Weinfurtner prüfen, wie viele Schadstoffe überhaupt ins Wasser, in die Pflanze oder direkt zum Menschen gelangen können. Dabei sind der Gehalt an organischer Substanz und der pH-Wert des Bodens von großem Interesse. „Der Anteil von Sand, Schluff und Ton ist relevant für die Bindigkeit eines Bodens und für die Wasserleitfähigkeit. Je tonhaltiger, desto schlechter die Wasserleitung, aber desto höher die Wasserspeicherkapazität“, erklärt Weinfurtner. In der Abteilung Ökologische Chemie am IME-Standort Schmallenberg forscht der studierte Agrarwissenschaftler seit 2000.

Aber was genau sind eigentlich Pflanzenschutzmittel? Nichts anderes als organische, biologisch aktive Moleküle. Hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Boden führt Dr. Peter Burael von der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn aus: „Ich sehe keine grundsätzliche Belastung der Böden mit Pflanzenschutzmitteln, die kritisch ist.“ Vor al-

lem auf dem Gebiet der Angewandten Radioagronomie und des Verbleibs von Pflanzenschutzmitteln im Agrarökosystem ist Burauel ein ausgewiesener Experte. Betrachtet man auf einem Hektar Ackerland die oberste Bodenschicht, auch Krume genannt, dann beträgt der Gehalt an organischem Kohlenstoff ungefähr 1,2 Prozent. Burauel präzisiert: „Gerechnet auf einen Hektar sind das circa 40.000 Kilogramm organische Kohlenstoffe in der obersten Krumenschicht.“ In diesen Pool werden in Deutschland 1 bis maximal 1,5 Kilogramm Kohlenstoffe aus Pflanzenschutzmitteln stammend eingebracht. Eine verschwindend geringe Menge.

In der Industrie sieht man dies ähnlich, auch hinsichtlich möglicher Kombinationen unterschiedlicher Wirkstoffe. So sind dem Leiter der Abteilung Umweltsicherheit bei der Bayer CropScience AG Dr. Richard Schmuck aus der Empirik keine Beispiele bekannt, dass sich Wirkstoffkombinationen negativ auf die Umwelt ausgewirkt hätten: „In der weit überwiegenden Zahl der untersuchten Stoffgemische wurde deren Wirkung von der Toxizität einer Einzelkomponente oder der additiven Wirkung der darin enthaltenen Wirkstoffe bestimmt.“ Auch aus Hunderten von Feldversuchen ließen sich keine Hinweise auf unerwartete, umweltrelevante Wirkungssteigerungen von Testsubstanzen durch andere Pflanzenschutzmittel oder chemische Stoffe ableiten.

### Adaptionskünstler Mikroorganismen

Sechs bis sieben Millionen Bakterien leben in nur einem Gramm Ackerboden. Dies sorgt für eine natürlich hohe Regenerationsfähigkeit. Allerdings kennt die Wissenschaft nur etwa fünf Prozent der Bodenmikroben. Sicher ist aber: Ihre Anpassungsfähigkeit ist enorm. Manche Böden setzen daher Pflanzenschutzmittel so schnell um, dass die Mittel gar nicht erst ihre Wirkung entfalten können. „In den USA gibt es solche *problem soils*“, berichtet Peter Burauel aus eigener Erfahrung. Um die adaptive Funktionalität der Bodenmikroflora weiß auch Richard Schmuck, der von Haus aus Biologe ist. Bereits vor seiner Tätigkeit in der Industrie hat sich das langjährige VAA-Mitglied mit der Umweltrisikocharakterisierung von Chemikalien und synthetischen Pflanzenschutzmitteln beschäftigt. Zu Schmucks heutigen Aufgaben gehört die umfassende Bewertung der Auswirkungen aller von seinem Unternehmen vermarkteten Pflanzenschutztechnologien.

Bis ein Mittel auf den Markt kommt, braucht es einen langen Atem. Von der Erstsynthese bis zur Vermarktung dauert die Zulassung eines Pflanzenschutzmittels in der Regel zehn bis zwölf Jahre. Zum Vergleich: Die durchschnittliche Nutzungsdauer eines Wirkstoffes in der Landwirtschaft liegt zwischen 20 und 40 Jahren. Für die Entwicklung fallen Investitionen von ungefähr 250 Millionen Euro an. In der EU sind die Zulassungsbedingungen sehr straff geregelt. Man müsse beispielsweise die Auswirkungen auf eine Reihe von Nicht-Zielorganismen untersuchen, erklärt Fraunhofer-Bodenkundler Karlheinz Weinfurter. „Nur wenn man den Nachweis erbringt, dass die abgeschätzten Konzentra-

tionen bei der Anwendung eines Mittels sicher unterhalb der Schadensschwelle für die empfindlichsten Organismen sind, wird ein Mittel zugelassen.“ Peter Burauel bestätigt: „Wären weltweit solche Bedingungen gültig, hätten wir kein Problem.“

### Risiken restriktiver Regulierung

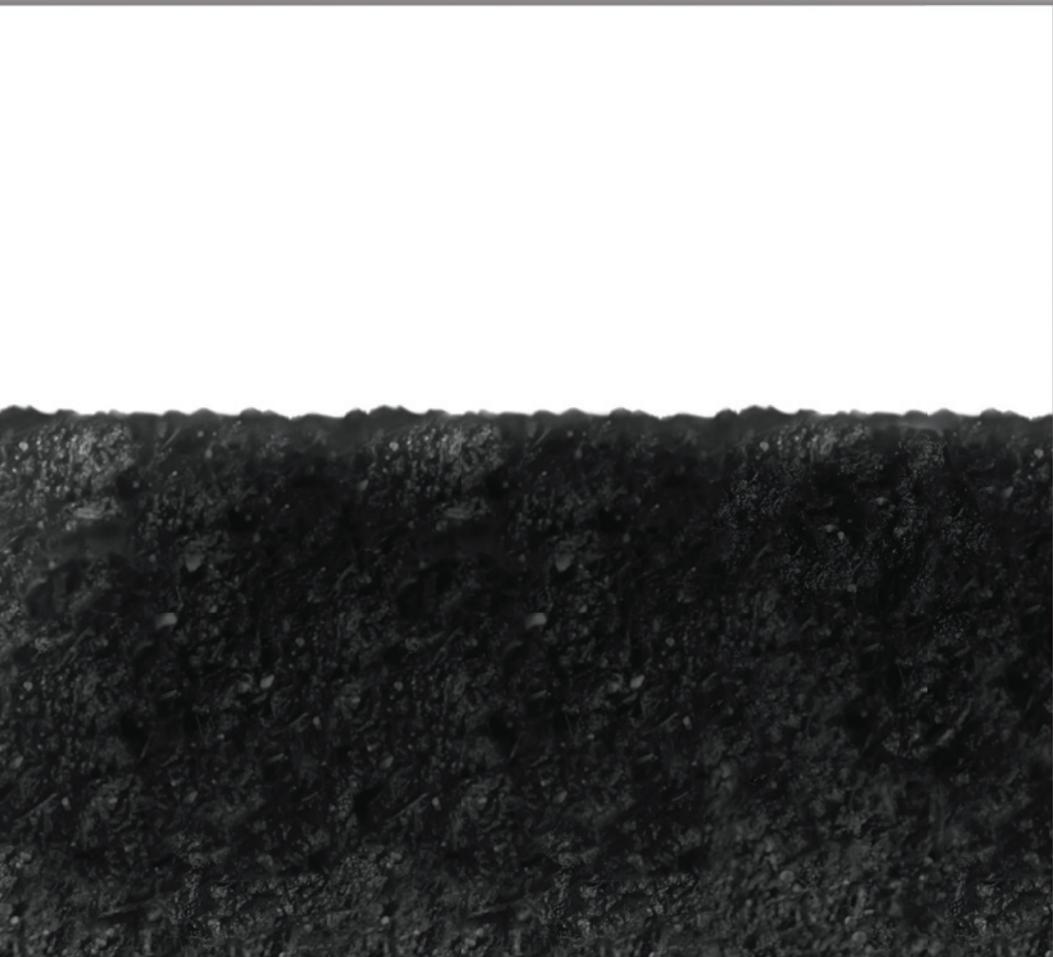
Bei der Zulassung liegt die Nachweispflicht für die Unschädlichkeit bei der Industrie. Fehlen Studien oder sind diese aus Sicht der Regulationsbehörden nicht ausreichend, wird keine Zulassung erteilt. „Daher hat die Industrie nicht nur ein Interesse, geforderte Standard-



Foto: Anna E – Fotolia

tests durchzuführen, sondern auch in kritischen Fällen die sich aus den spezifischen Eigenschaften des Mittels ergebenden Bedenken durch aufwändige Studien auszuräumen“, betont Weinfurter. Allerdings berge eine zu restriktive Zulassungsregulierung auch Gefahren, mahnt Richard Schmuck von Bayer CropScience. Die Anzahl der Wirkstoffe drohe so weiter abzunehmen und damit die Option des Produktwechsels einzuschränken.

In der Öffentlichkeit wird der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln überwiegend kritisch wahrgenommen. Die Vergangenheit wirkt bis heute nach: Der großflächige Einsatz von Herbiziden und Insektiziden wie Atrazin oder DDT im vorigen Jahrhundert





*Beim Ökolandbau gibt es strengere Vorschriften über den Einsatz von chemischen Dünge- und Pflanzenschutzmitteln als in der herkömmlichen Landwirtschaft. Doch auf fruchtbaren Böden spricht aus wissenschaftlicher Sicht nur wenig gegen eine intensive Bewirtschaftung. Foto: jillchen – Fotolia*

hat dauerhaft Ängste geweckt. So war im Fall des mittlerweile längst verbotenen Insektizids DDT zum damaligen Zeitpunkt überhaupt nicht absehbar, dass sich das Pflanzenschutzmittel weltweit verteilt und in der Nahrungskette akkumuliert. Denn Beurteilungen der Wirksamkeit und der Toxikologie können immer nur nach dem jeweils aktuellen Stand der Wissenschaft erfolgen. Gerade da sei man in den letzten Dekaden aber unglaublich gut geworden, beteuert Pflanzenschutzexperte Burauel. Auch im Landwirtschaftszentrum Monheim bei Bayer CropScience ist man sich über die Notwendigkeit strenger ökologischer Verträglichkeits- und Effektivitätsprüfungen bewusst. Richard Schmuck betont: „Die im Bereich Pflanzenschutz tätigen Unternehmen verstehen sich als Partner der Landwirtschaft und sorgen durch umfangreiche und sorgfältige Untersuchungen ihrer Produkte dafür, dass keine unververtretbaren Auswirkungen auf die Böden auftreten.“

Streng genommen sind Boden- und Pflanzenschutz zwei völlig verschiedene Regulationsbereiche. Während man beim Pflanzenschutz wirkstoffbezogen vorgeht, ist Boden-

schutz eine medienbezogene Betrachtung. Man schützt nicht den Boden an sich, sondern dessen Funktionen. IME-Wissenschaftler Karlheinz Weinfurter erklärt den Unterschied: „Wir betrachten die Schadstoffe nicht anhand ihrer absoluten Gehalte, sondern anhand ihrer Wirkungspfade.“

Was aber sind die effektivsten Methoden, um Böden zu schützen? Vielfalt. Und zwar sowohl bei den Kulturpflanzen als auch bei den eingesetzten Pflanzenschutzmitteln. Problematisch wird es nämlich dann, wenn etwa bei resistenten Sorten ein Pflanzenschutzmittel direkt, in hoher Dosis und mehrere Jahre hintereinander appliziert wird. Das widerspreche der Umsetzungsfähigkeit und Selbstreinigungskraft der Böden, erläutert Peter Burauel. Es ist ein einfacher evolutiver Prozess: Wenn ein hoher Druck entsteht, wirkt sich dies auf eine Population aus, wodurch schneller Resistenzen ausgebildet werden. Burauel beruhigt: „Diesen Druck können wir jedoch durch Pflanzenschutzmittelvielfalt vermindern.“

Zum Bodenschutz gehört auch der Grundwasserschutz: Denn die landwirtschaftliche Nutzfläche ist gleichzeitig ein Schutzschild für das Grundwasser. Daher dürfen aus der Ackerkrume keine Chemikalien in tiefere Bodenschichten eintreten und möglicherweise Grundwasserressourcen verunreinigen. Während die Belastung durch Industriechemikalien für die Bodendegradation weltweit nur zu einem Prozent eine Rolle spielt, ist die Erosion durch Regen oder Wind der Hauptgrund für Bodendegradation. Pro Kopf der Weltbevölkerung geht es da um 4,1 Tonnen erodierende Bodenpartikel. Peter Burauel warnt: „Mit zunehmenden Trockenperioden, Sturmereignissen und starken Regenfällen wird sich die Erosionsgefahr weltweit verstärken.“ Es wird also immer wichtiger, die Ackerkrume geschützt und bedeckt zu lassen. „Durch Erosion der Krume wird auch der Kohlenstoff weggetragen, wodurch die Böden verarmen und weniger fruchtbar werden“, sagt Burauel. Bei einem abnehmenden Kohlenstoffgehalt im Boden werde auch die Filter- und Pufferfunktion beeinträchtigt. Daher komme es besonders auf das Verständnis der verschiedenen Funktionen des Bodens an, der eben nicht ausschließlich Erträge liefern soll.

Demografieprognosen der UN gehen von einem weltweiten Bevölkerungsanstieg auf über neun Milliarden Menschen bis 2050 aus. Nimmt man den Klimawandel und Ressourcenmangel hinzu, ist eine Steigerung der Agrarproduktivität um jährlich ein bis zwei Prozent nötig, um zumindest den Anteil der hungernden Bevölkerung nicht ausweiten zu lassen. Ein weiterer Hebel: die Reduzierung des Fleischkonsums. Darin sind sich Experten wie Peter Burauel und Karlheinz Weinfurter, aber auch viele Industrievertreter wie Richard Schmuck einig. So würde die Intensität beim Pflanzenanbau und der Bodenbearbeitung verringert. Das Problem liegt in der gesellschaftlichen Akzeptanz. Zudem ist gerade in Schwellenländern die umgekehrte Tendenz zu beobachten.

Können Agrar- und Agrochemieindustrie vielleicht vom ökologischen Landbau lernen? In der Tat. So könnte man sich im Intensivlandbau überlegen, ob Fruchtfolgen wieder aufgelockert und mehr Kulturpflanzen in eine Fruchtfolge aufgenommen werden. Bei Pflanzenschutzmitteln sollte sich die Industrie um eine bessere Beleuchtung von Umweltwirkungen und Genaktivität der Kulturpflanzen bemühen, um die Effizienz der Wirkstoffe zu steigern. „Bei der Mittelvielfalt haben wir in Zukunft sicherlich noch Nachholbedarf“, ergänzt Peter Burauel, der seit 2012 außerdem die Stabsstelle ZukunftsCampus am Forschungszentrum Jülich leitet.

Während man Luft- und Wasserverschmutzungen sieht und riecht, nimmt man Bodenverschmutzungen oft gar nicht oder nur indirekt wahr. Die schleichende Belastung der Böden mit Schadstoffen sieht man auch heute noch nicht. So gibt es erst seit 1999 ein Bodenschutzgesetz. Weinfurtner erklärt das Dilemma: „Böden vertragen über sehr lange Zeit sehr viel mehr als Luft und Wasser, doch ist der kritische Punkt erst erreicht, sind sie erschöpft. Dann schafft man es auch nicht, sie in kurzer Zeit wiederherzustellen.“

Grundsätzlich ist ein Boden dann gesund, wenn er seine Funktionen erfüllen kann. Karlheinz Weinfurtner resümiert: „Wir alle leben davon, dass Böden zur Durchführung von Transferprozessen in der Lage sind. Stoffe zu speichern und umzuwandeln ist die Hauptfunktion.“ Kritisch wird es immer dann, wenn die Belastungen durch Chemikalien oder Umwelteinflüsse so massiv werden, dass sie zu einem Abbau des Kohlenstoffgehalts führen. So sind in Deutschland die Waldböden weitgehend und stark versauert – ein Vermächtnis aus der starken industriellen Schadstoffbelastung bis in die späten Siebziger Jahre. „In diesem Punkt ist die Regenerationsfähigkeit des Bodens eigentlich nicht vorhanden“, stellt Weinfurtner fest. Dieses Problem kriege man nur noch durch technische Maßnahmen wie Waldkalkung in den Griff. Landwirte kalken ihre Böden schon seit Jahrzehnten. Auch wenn die Landwirtschaft sehr viele Stoffe in die Böden einbringt: Sie entnimmt gleichzeitig nicht weniger durch die Ernte. Für die Landwirte gilt daher: Vielfalt, Vorsicht und Augenmaß beim Einsatz von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln.

### Neue Wirkstoffklassen nötig

Eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben der Industrie ist die Entwicklung neuer Wirkungswege und -mechanismen. Ähnlich wie bei Antibiotika nimmt die Entwicklungsrate neuer Wirkstoffklassen ab. Das müsse aber das Ziel sein, meint Fraunhofer-Forscher Karlheinz Weinfurtner. Man könne die Dosierung von Pflanzenschutzmitteln nicht unbegrenzt erhöhen. Ebenfalls begrenzt sind die weltweiten Anbauflächen. Im Gegenteil: „Wir verlieren global immer mehr Flächen durch Erosionen und Degradationen“, so Weinfurtner. „Da ist Mitteleuropa eine paradiesische Ausnahme.“ Doch auch

in Deutschland, vor allem im Osten, sind klimabedingte Schwierigkeiten zu erwarten. Für einen effektiven Bodenschutz braucht man künftig also noch mehr Daten und Informationsverzahnungen, um Wirkungen und Wirkstoffkombinationen besser abschätzen können. Weinfurtner gibt zu: „Das ist eine Herausforderung für die Wissenschaft und auch für die Industrie, die wir gemeinsam bearbeiten müssen.“

Ein verbessertes Verständnis von Struktur- und Funktionskopplung sollte zum langfristigen Erhalt der Bodenleistung erheblich beitragen, ist sich Richard Schmuck von Bayer CropScience sicher. Nicht außen vor gelassen werden dürfe auch das erhebliche Potenzial im Bereich des Digital Farmings, das gezieltere Düngung und Pflanzenschutz unter Berücksichtigung kleinräumiger Gegebenheiten ermögliche. Beim Pflanzenschutz selbst werde man sich noch stärker um die Integration verfügbarer Technologien zum optimalen Pflanzenschutz bei gleichzeitiger Minimierung der Ressourcen- und Umweltbeanspruchung bemühen. Agrarwissenschaftler Peter Burauel fasst zusammen: „Generell brauchen wir den chemischen Pflanzenschutz, er muss nur intelligent angewandt werden.“

*Zum Pflanzenschutz gehört auch die Untersuchung von Pflanzen wie Soja oder Mais in speziellen Gewächshäusern. Foto: Bayer CropScience AG*



# Leicht und leistungsfähig

Die Zahl der weltweiten PKW-Neuzulassungen steigt. Vor allem in Wachstumsmärkten wie China bringt der steigende Wohlstand den Wunsch nach individueller Mobilität. Gleichzeitig sieht sich die Automobilbranche als globalisierte Industrie auf allen Absatzmärkten mit der Forderung nach geringeren Emissionen konfrontiert. Auch abseits der Elektromobilität kommen wichtige Ansätze dafür aus den Unternehmen der chemischen Industrie.

**A**nfang Juli 2014 in der chinesischen Hauptstadt Peking. Es herrschen 33 Grad Celsius. Wegen des extremen Smogs ist die Sonne nur durch eine Dunstglocke hindurch zu erahnen. Die deutsche Bundeskanzlerin hat bei ihrem Staatsbesuch mit Luftverhältnissen zu kämpfen, die in der 20-Millionen-Metropole an mehr als der Hälfte der Tage im Jahr herrschen. Angela Merkel ist gekommen, um zu mahnen und zu werben. Sie mahnt eine größere Achtung der Menschenrechte und mehr Marktzugang an, sie wirbt für die deutsch-chinesischen Handelsbeziehungen. Auch bei diesem Besuch nimmt die deutsche Wirtschaft milliardenschwere Geschäftsabschlüsse mit nach Hause.

Im Zeitalter der globalisierten Weltwirtschaft schon lange eine Selbstverständlichkeit, hat der intensive Handel zwischen Deutschland und dem Reich der Mitte viel zum beiderseitigen Wohlstand beigetragen. Und Wohlstand bedeutet Konsum: In China wurden im ersten Halbjahr 2014 fast neun Millionen Autos neu zugelassen. Ginge es nach den chinesischen Bürgern, wären es wohl noch deutlich mehr. Doch Autoabgase sind neben der Energiegewinnung durch Kohle die Hauptursache für die massive Luftverschmutzung in China. Und so hat die Regierung inzwischen zu Maßnahmen wie Fahrverboten und Zulassungslotterien gegriffen, um der weiteren Verschlechterung der Luft Einhalt zu gebieten. Den Wunsch ihrer Bürger nach individueller Mobilität wird sie allerdings kaum bremsen können. Allein deshalb wird an einer deutlichen Verringerung der Emissionen pro Fahrzeug mittelfristig kein Weg vorbeiführen, mit Blick auf das Weltklima ist sie ohnehin geboten. Europa hat diesen Weg bereits eingeschlagen. Mit ihrer Vorgabe, dass neu zugelassene Fahrzeuge ab 2020 im Schnitt nicht mehr als 95 Gramm Kohlendioxid pro Kilometer ausstoßen dürfen, will die Europäische Union einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der europäischen Klimaschutzziele leisten.

## CO<sub>2</sub>-Reduktion auf verschiedenen Wegen

Ob durch Regulierung oder durch die Macht des Faktischen: Die Automobilhersteller müssen die Emissionen ihrer Fahrzeuge reduzieren. Dafür stehen ihnen verschiedene Wege offen, die sich miteinander kombinieren lassen. Eine auf den ersten Blick nahe-

liegende Möglichkeit, der Bau von kleineren und somit sparsameren PKW, scheitert allerdings vielfach am Kundenwunsch. Auf dem deutschen Automarkt beispielsweise geht der Trend eindeutig in die entgegengesetzte Richtung: Hier steigt die Zulassungszahl der sogenannten Sport Utility Vehicles (SUV) seit Jahren kontinuierlich an. Allein im Zeitraum von Januar bis April 2014 rollten 180.000 der sportlichen Geländewagen erstmals über deutsche Straßen. Der SUV-Marktanteil hat hierzulande damit den bisherigen Rekordwert von 18,3 Prozent erreicht, im SUV-Mutterland USA liegt er bereits bei rund einem Drittel.

Größere Autos bringen jedoch auch mehr Gewicht und damit einen höheren Kraftstoffverbrauch und höhere Emissionen mit sich. Weil sich dieser Effekt mit der Optimierung von Strömungswiderständen nur in geringem Maße ausgleichen lässt, setzen die Autohersteller derzeit vor allem auf die Effizienzoptimierung der Motoren und Abgassysteme. „Im Moment ist das die kosteneffizienteste Art, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu senken. Sie wird allerdings in absehbarer Zeit an Grenzen stoßen“, meint Dr. Martin Jung, Sprecher der Forschung für den Automobilsektor bei der BASF. Jung, der selbst die Forschung im Bereich Structural Materials leitet, ist sich sicher: Durch den Druck zur CO<sub>2</sub>-Reduktion wird neben den Hybridantrieben vor allem der Leichtbau bei der Fahrzeugherstellung weiter an Bedeutung gewinnen.

Leichtbau ist dabei kein neues Konzept. Schon heute wird der konventionelle Stahl in strukturellen und halbstrukturellen Fahrzeugbauteilen wie Fahrgestell, Karosserie und Türen teilweise durch leichteren Stahl oder Aluminium ersetzt. Andere schwere Bauteile – zum Beispiel der früher aus Gusseisen gefertigte Ansaugkrümmer – werden inzwischen aus Hochleistungskunststoffen hergestellt, die den hohen Temperaturen und aggressiven Flüssigkeiten im Motorraum standhalten. „Viele Fahrzeugteile, die früher aus Metall waren, sehen wir heute in Kunststoff“, fasst Martin Jung zusammen. Die BASF generiert bis zu 15 Prozent ihres Gesamtumsatzes direkt oder indirekt mit Lieferungen an die Automobilindustrie.

## Automatisches Kleben

Auch der amerikanische Konzern 3M hat ein starkes Standbein im Automobilsektor und setzt dabei voll auf Leichtbau. Neben besonders leichten Materialien zur Akustikdämmung und Isolierung bietet das Multitechnologieunternehmen unter anderem Glashohlkugeln mit einem mittleren Durchmesser von 30 Mikrometern an, die den Kunststoffgranulaten für die Spritzgussherstellung von Fahrzeugteilen beigemischt werden können. „Dadurch sind an Kunststoffteilen wie Stoßfängern, Einstiegsleisten und Armaturenbrettern zusätzliche Gewichtseinsparungen von bis zu 30 Prozent möglich“, erzählt Jochen Post, Sales- und Marketing Manager für 3M Automotive in Deutschland, und ist sichtlich stolz.

Beim deutschen Endverbraucher eher durch Klebstoffmarken wie Post-it oder Scotch bekannt, nutzt 3M auch die Erfahrung in diesem Bereich, um den Automobilherstellern neue

Konzepte anzubieten. Am Hauptsitz der 3M Deutschland GmbH im nordrhein-westfälischen Neuss steht das größte Labor des Konzerns außerhalb der USA. Ein Raum des Laborkomplexes ist einer besonderen Apparatur vorbehalten: einem großen, orangen Roboterarm, wie man ihn sonst aus den Fertigungsstraßen der Automobilhersteller kennt. Der Demonstrationsroboter ist in der Lage, ein Gummiprofil als Kantenschutz vollautomatisch auf ein Karosseriebauteil aufzubringen. Während geklebte Türdichtungen bereits seit vielen Jahren Stand der Technik sind, muss beim konventionellen, gesteckten Kantenschutz ein Gummiprofil, das einen Stahl- oder Aluminiumkern enthält, von Hand an der Karosserie angebracht werden. 3M hat als alternative Befestigungsmethode ein Kle-



*Bei Konzepten für den Automobilbau kommt es auf die Massentauglichkeit der Prozesse an.  
Foto: BMW*

beband entwickelt, mithilfe dessen ein Gummiprofil auch ohne Kern an der Karosserie montiert werden kann. So werden nicht nur bis zu vier Kilogramm Gewicht eingespart, sondern auch die vollautomatische Applikation von der Endlosrolle ermöglicht. „Vier Kilo sind für eine einzelne Änderung bereits eine riesige Gewichtsersparnis. Wir glauben, dass man durch geschickte Produktkombinationen bis zu 50 Kilogramm Gewicht aus einem Fahrzeug herausnehmen kann“, ist Jochen Post zuversichtlich. Dabei sollen nicht nur Glaskugeln, Dämmmaterialien und Klebebänder zum Einsatz kommen, sondern auch

Flüssigklebstoffe. Und an die werden durch die zunehmende Materialvielfalt im Autobau besondere Anforderungen gestellt: „Wenn verschiedene Materialien wie Stahl und Aluminium oder Stahl und Kunststoff miteinander verklebt werden, bedeutet das unterschiedliche Oberflächenspannungen und Dehnungskoeffizienten. Das ist schon eine Herausforderung für die Klebstoffe“, berichtet Post. Für herkömmliche Füge-technologien wie Schweißen oder Nieten sind diese Anforderungen allerdings häufig sogar noch höher.

Zu welchen Höchstleistungen moderne Klebstoffe in der Lage sind, zeigt ein Blick in die Schwesterindustrie der Automobilfertigung: den Flugzeugbau. Bei vielen Maschinen werden die Tragflächen inzwischen nicht mehr genietet oder verschraubt, sondern geklebt. „Verklebungen bieten nicht nur ein geringeres Gewicht, sondern auch eine höhere Elastizität. Wer sich fragt, ob ein geklebtes Auto hält, dürfte gar nicht fliegen“, meint Jochen Post und lacht.

Auch in anderer Hinsicht ist der Flugzeugbau Vorreiter in Sachen Leichtbau. Moderne Langstreckenflugzeuge wie der Airbus A350 oder der Dreamliner von Boeing werden zur Hälfte aus carbonfaserverstärkten Kunststoffen (CFK) gefertigt. Diese Verbundwerkstoffe bestehen aus einer Kunststoffmatrix, in die als Verstärkung mehrere Lagen Kohlenstofffasern eingebettet werden. „Bei richtiger Verarbeitung liefern CFK im Vergleich zu Stahl eine deutliche höhere Festigkeit und Steifigkeit bei niedrigerem Gewicht. Kurz gesagt: Sie sind hoch leistungsfähig“, erklärt Martin Jung von der BASF. Dass Carbonfasern angesichts solch herausragender Eigenschaften im konventionellen Automobilbau bislang keine größere Verbreitung gefunden haben, hat viel mit den Herstellungskosten zu tun. Die Produktion des Wundermaterials ist komplex und bedarf eines hohen Anteils manueller Arbeit. Das resultiert in Kosten von derzeit rund 20 Euro pro Kilogramm für das Ausgangsmaterial bei Automobilen. Für die Flugzeugindustrie sind selbst deutlich höhere Preise kein großer Hemmschuh. Denn jedes eingesparte Kilo reduziert dort nicht nur den Verbrauch von teurem Kerosin, sondern erhöht auch potenziell die Flugreichweite oder die Passagier- und Frachtkapazität der Maschinen. Beides lässt sich teuer verkaufen.

## Massenprodukt PKW

Bei PKW sieht die Lage ganz anders aus: „Die Kosteneffizienz ist beim Massenprodukt Auto einfach eine andere als beim Flugzeug, da geht es um jeden Cent. Wenn Sie einen Automobilhersteller fragen, was ein eingespartes Kilo derzeit kosten darf, reichen die Antworten von null Euro im Kleinwagensegment über vielleicht fünf Euro in der Mittelklasse bis allenfalls mal zehn Euro im Premiumsegment“, berichtet Jung. Kein Wunder also, dass in teuren Luxus sportwagen derzeit am häufigsten Carbonbauteile zu finden sind. Aber auch im Großserienbereich gibt es erste Beispiele. So bietet BMW seit dem letzten Jahr mit dem i3 ein Elektroauto an, dessen Fahrgastzelle aus CFK besteht. Dass Carbonfasern gerade bei einem Elektrofahrzeug erstmals in größerem Umfang in



*Der hohe Aufwand bei der Herstellung von Carbonfasern führt derzeit noch zu hohen Materialpreisen, die einen Einsatz in Großserienfahrzeugen behindern. Foto: BMW*

einer Großserie verbaut werden, ist keineswegs Zufall. Denn durch die derzeit noch sehr schweren Batterien spielt der Leichtbau bei Elektrofahrzeugen eine besondere Rolle. Wie viel CFK künftig in anderen Großserienfahrzeugen zu finden sein werden, dürfte maßgeblich von der Preisentwicklung beim Ausgangsmaterial Carbonfaser abhängen. Wenn die derzeit geringen Produktionskapazitäten schneller wachsen als die Nachfrage, könnten die Preise mittelfristig deutlich sinken.

Neben den Materialkosten spielt für die Verbreitung von Leichtbaukonzepten im Automobilssektor vor allem die Massentauglichkeit der Fertigungsprozesse eine wichtige Rolle. 3M in Neuss forscht deshalb nicht nur an seinen Klebebändern für den geklebten Kantenschutz, sondern plant gemeinsam mit dem Hersteller der Gummiprofile und einem Maschinenbauer gleich den ganzen Produktionsschritt: „Wir können nicht einfach zum Hersteller gehen und dem unser Produkt vorschlagen. Im Automobilbereich müssen wir ein komplettes Automatisierungskonzept anbieten können“, berichtet 3M-Vertriebsexperte Jochen Post.



Auch bei der BASF hat man diesen Aspekt im Blick. Die Ludwigshafener wollen im Leichtbau einen Schritt weiter gehen und tüfteln an Verbundwerkstoffen, die massentaugliche Produktionsverfahren für Strukturbauteile zulassen. Die sogenannten thermoplastischen Halbzeuge zum Beispiel, für die ein Glasfaser- oder Carbontextil mit einem speziellen Kunststoff ummantelt wird. Martin Jung erklärt die Vorzüge: „Man nennt diese Werkstoffe auch Organobleche, weil sie nicht nur aussehen wie Blech, sondern wie Metall in Pressen heißgestanzt werden können. Und das sind natürlich Prozesse, die der Automobilindustrie mit ihren schnellen Taktzeiten sehr nahe liegen.“ Gegenüber Bauteilen aus Stahl sollen die Organobleche eine Gewichtsersparnis von bis zu 50 Prozent ermöglichen.

Für die Entwicklung solcher Materialien bis zur Marktreife kommt es allerdings nicht nur auf die Auswahl der richtigen chemischen Komponenten und Prozesse an. Damit ein Werkstoff seinen Weg in die Automobilproduktion finden kann, muss er beschreibbar sein. „Wenn heute ein Auto design wird, beginnt das mit CAD-Simulationen. Man braucht also Kenntnisse über die Eigenschaften des Materials, um sie in das virtuelle Model einspeisen zu können“, erläutert Jung. „Diese Simulationsfähigkeit muss schrittweise von der Plättchenebene über das integrale Teil bis hin zum Verhalten im Automobil selbst aufgebaut werden. Und das ist eine Leistung, die erst einmal erbracht werden muss.“

Für die Produktion superleichter und vollverklebter Großserienfahrzeuge müssen also noch einige Hürden genommen werden. Trotzdem ist der Trend zur immer leichteren Bauweise beim beliebtesten Fortbewegungsmittel der Welt dank der Ideen und Konzepte aus den Unternehmen der chemischen Industrie klar absehbar. Ob letztlich die Klimaziele der EU, der Druck der chinesischen Autokäufer oder verschiedene Faktoren zusammen den Ausschlag für den nächsten Evolutionsschritt im Automobilbau geben werden, spielt in der globalisierten Ökonomie keine Rolle. Jochen Post von 3M: „Das Automotive-Geschäft ist absolut global. Wenn wir den deutschen Herstellern heute eine neue Leichtbaulösung anbieten, werden wir sofort gefragt, mit welchem Aufwand die auch in den Werken in Südafrika oder China genutzt werden kann.“

# Der Preis des Wachstums

Die Führungskräfte der chemischen Industrie attestieren der Globalisierung mehrheitlich positive Auswirkungen. Sie nehmen aber auch einen sich verschärfenden globalen Wettbewerb und eine zunehmende Komplexität bei der Arbeit in den Organen der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung wahr. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage unter mehr als 600 VAA-Mitgliedern.

**D**ie im Sommer 2014 durchgeführte Umfrage zeigt, dass mehr als 80 Prozent der Umfrageteilnehmer die Auswirkungen der Globalisierung auf die deutsche Wirtschaft unter dem Strich als sehr positiv (16 Prozent) oder eher positiv (65 Prozent) einschätzen. Auch im Hinblick auf die Chemiebranche (18 Prozent und 59 Prozent) und das jeweils eigene Unternehmen (23 Prozent und 54 Prozent) sehen die allermeisten Befragten mehr Vor- als Nachteile. Weniger eindeutig ist das Bild bei den Auswirkungen für die eigene Person: Neun Prozent der Befragten bewerten sie als sehr positiv und 35 Prozent als eher positiv. Für ebenfalls 35 Prozent überwiegen weder Vor- noch Nachteile und jeder Vierte beurteilt die Auswirkungen der Globalisierung für sich selbst unter dem Strich als eher negativ (20 Prozent) oder sehr negativ (1 Prozent).

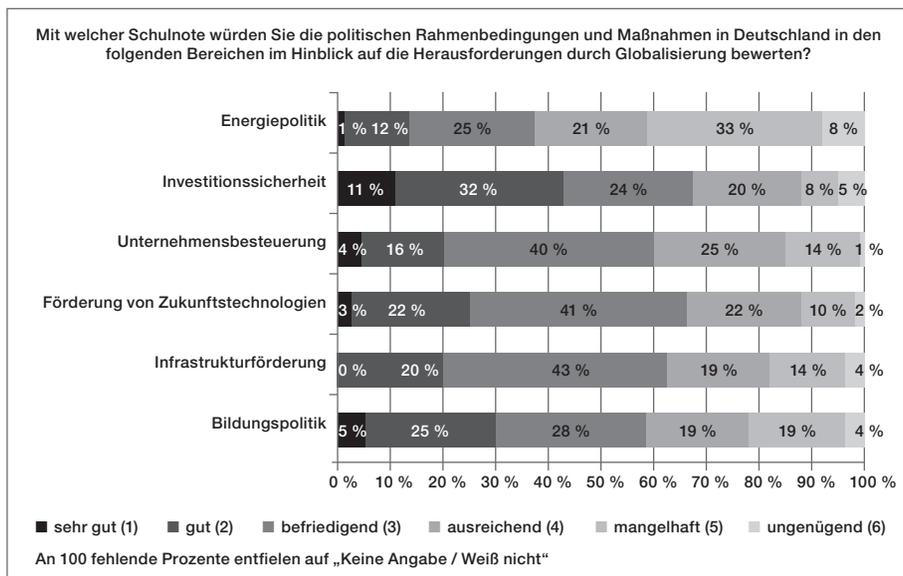


Bei der Bewertung der Globalisierungsauswirkungen für das eigene Unternehmen ist dabei ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße erkennbar: Die Befragten aus Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern weltweit vergeben auf der Skala von

1 („sehr positive Auswirkungen“) bis 5 („sehr negative Auswirkungen“) im Schnitt eine 2,0. Bei Unternehmen mit kleineren Mitarbeiterzahlen liegt dieser Wert dagegen im Durchschnitt bei 2,4 (5.000 bis 10.000 Mitarbeiter) beziehungsweise 2,6 (1.000 bis 5.000 Mitarbeiter). Noch deutlicher beeinflusst der jeweilige Geschäftsschwerpunkt des Unternehmens die Bewertung der Globalisierung durch die Führungskräfte: Hier schwanken die Werte zwischen 1,6 bei den Wasch- und Körperpflegemittelherstellern und 2,6 in der Petrochemie.

## Politik nur Mittelmaß

Der deutschen Wirtschafts- und Industriepolitik mit Blick auf die Herausforderungen durch die Globalisierung stellen die befragten Werksgruppenvorsitzenden, Betriebsrats-, Sprecherausschuss- und Aufsichtsratsmitglieder aus den Reihen des VAA nur ein mittelpträchtiges Zeugnis aus. Insbesondere die deutsche Energiepolitik wird von den Umfrageteilnehmern mit der Durchschnittsnote 4,0 äußerst kritisch bewertet. Die Mitglieder aus Unternehmen mit einem Geschäftsschwerpunkt in der energieintensiven Herstellung von anorganischen Grundstoffen vergeben für die energiepolitischen Maßnahmen im Schnitt sogar nur eine 4,6. Die Bildungspolitik, die Infrastrukturförderung, die Unternehmensbesteuerung und die Förderung von Zukunftstechnologien sind aus Sicht der Chemie-Führungskräfte mit Durchschnittsnoten zwischen 3,2 und 3,4 ebenfalls deutlich verbesserungswürdig. Zumindest etwas besser fällt mit 2,9 das Urteil der Befragten über die Investitionssicherheit in Deutschland aus.



Insgesamt bewerten die befragten Führungskräfte die Wirtschafts- und Industriepolitik mit einer 3,3. Spiegelbildlich zur überdurchschnittlich positiven Bewertung der Globalisierungsauswirkungen durch die Mitglieder in Unternehmen mit mehr 10.000 Mitarbeitern fällt die Bewertung der politischen Rahmenbedingungen bei dieser Gruppe etwas kritischer aus (Durchschnittsnote 3,4) als bei Mitgliedern aus Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern (Durchschnittsnote 3,2). Offenbar haben die Führungskräfte in größeren Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken der Globalisierung besonders klar vor Augen.

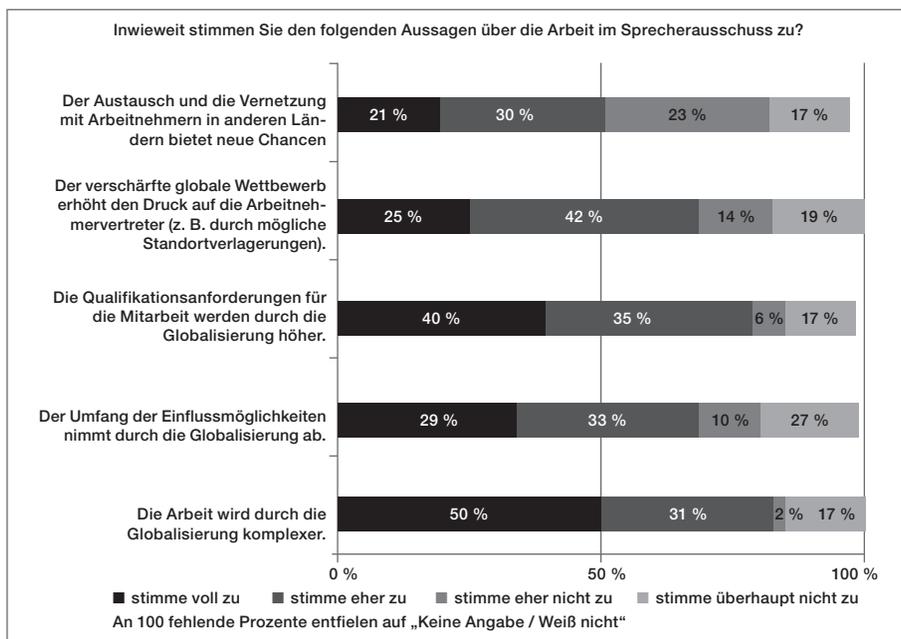
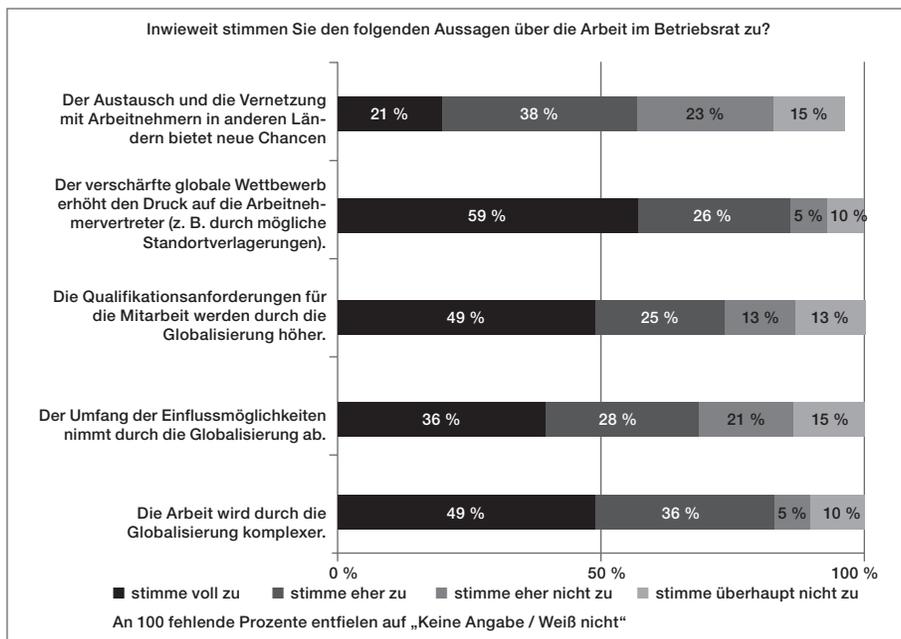
### Mitbestimmung verändert sich

Ein besonderer Fokus galt im Rahmen der Umfrage den Auswirkungen der Globalisierung auf die Arbeit in den Organen der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung. Das Ergebnis ist eindeutig: Veränderungen durch die Globalisierung werden sowohl in den Betriebsräten (90 Prozent) und Sprecherausschüssen (83 Prozent) als auch in den Aufsichtsräten (81 Prozent) der mitbestimmten Unternehmen deutlich wahrgenommen.

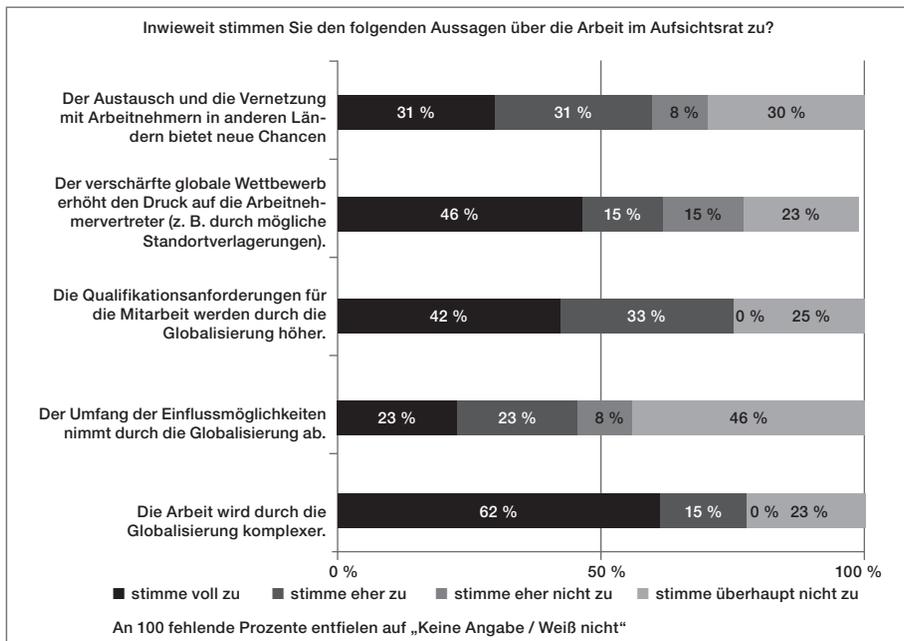
So stellen jeweils rund 80 Prozent der Befragten aus allen drei Organen eine zunehmende Komplexität der Mitbestimmungsarbeit fest. Auch steigende Qualifikationsanforderungen für die Mitarbeit in den Mitbestimmungsorganen spüren jeweils drei von vier Mitgliedern. Zudem stellen die Vertreter der Arbeitnehmerinteressen auf allen Ebenen teilweise eine Verringerung der Einflussmöglichkeiten (jeweils rund die Hälfte der Befragten) und einen steigenden Druck durch den verschärften globalen Wettbewerb fest. Besonders deutlich wird der gestiegene Wettbewerbsdruck in den Betriebsräten wahrgenommen (85 Prozent), aber auch in den Sprecherausschüssen (67 Prozent) und in den Aufsichtsräten (61 Prozent) bestätigt die überwiegende Zahl der Umfrageteilnehmer diesen Trend. Offenbar eröffnet die Globalisierung jedoch teilweise auch neue Perspektiven bei der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen. Der These, dass der Austausch und die Vernetzung mit Arbeitnehmern in anderen Ländern neue Chancen bieten, stimmen immerhin rund 60 Prozent der befragten Mitglieder aus Betriebsräten und Aufsichtsräten sowie 50 Prozent der Sprecherausschussmitglieder voll oder eher zu. Als weitere Veränderungen in ihrer Mitbestimmungsarbeit gaben Vertreter aller Mitbestimmungsorgane im Rahmen einer offenen Abfrage zudem die Zunahme von mehrsprachiger Kommunikation und die wachsende Kluft zwischen lokalen Ansprechpartnern auf Unternehmensseite einerseits und globaler Personalpolitik andererseits an.

### Mit den Chancen steigt der Druck

Die VAA-Umfrage zeigt deutlich: Die Chemie-Führungskräfte sehen durch die Globalisierung in vielen Fällen wirtschaftliche Chancen für ihre Unternehmen eröffnet, spüren aber gleichzeitig den steigenden Druck und die wachsende Komplexität bei der Interessenvertretung für die Arbeitnehmer in Deutschland. Als Experten und Füh-



rungskräfte in einer der am stärksten globalisierten Branchen überhaupt kennen die VAA-Mitglieder die Mechanismen und Anforderungen des immer stärker vernetzten Welthandels und die Realität in den Unternehmen sehr genau. Dass die Bewertung der politischen Maßnahmen in fast allen für die Globalisierung maßgeblichen Bereichen schlecht ausfällt, sollte den politischen Entscheidungsträgern hierzulande deshalb erheblich zu denken geben.



# Interessenvertretung im globalisierten Unternehmen

Die zunehmende Vernetzung der internationalen Produktions- und Warenströme verändert auch die Arbeit von Organen der Interessenvertretung wie Betriebsrat und Sprecherausschuss. Horst Angeletti, Sprecher der VAA-Fraktion im Betriebsrat der BASF SE in Ludwigshafen, und Rainer Nachtrab, Vorsitzender des Sprecherausschusses der BASF SE und Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der BASF, sprechen im Interview mit dem VAA über ihre Arbeit als Interessenvertreter der AT-Angestellten und der leitenden Angestellten im größten Chemie-Konzern der Welt.

*VAA: Sie vertreten die Interessen der deutschen Führungskräfte in einem großen, global agierenden Unternehmen, das Standorte rund um die Welt betreibt. Wie wirkt sich das auf Ihre Arbeit in den Gremien aus?*

**Nachtrab:** In einer globalisierten Welt ist Ludwigshafen als größter zusammenhängender Chemiestandort der Welt für die BASF immer noch das Gravitationszentrum für profitables Wachstum. Die Business Units richten ihr weltweites operatives Handeln aber an zentralen Strategien aus. Damit die Umsetzung dieser einheitlichen globalen Businessstrategien an den unterschiedlichen Produktionsstandorten auf der Welt erfolgreich unterstützt werden kann, versucht das Unternehmen natürlich auch, die HR-Prozesse stärker global zu harmonisieren. Wir haben inzwischen mit der Best-Team-Strategie eine erste globale HR-Strategie in der BASF-Gruppe. Leitende Angestellte und Sprecherausschüsse als zugehörige Arbeitnehmervertretung gibt es formal aber nur in Deutschland, wobei die Arbeitnehmerinteressen der BASF-Führungskräfte global große Parallelen aufweisen. Die Herausforderung tut sich für uns dort auf, wo neue globale HR-Policys mit uns als lokal zuständigem Sprecherausschuss der BASF SE verhandelt werden. Bei einer globalen Policy ist der Verhandlungsspielraum für uns als lokalen Sprecherausschuss eingeschränkter. Je weniger Verhandlungsspielraum bei einer angestrebten Regelung existent ist, umso schwieriger wird es, zwischen lokal zuständigem Sprecherausschuss und global agierender HR-Funktion zu einem für beide Seiten guten Verhandlungskompromiss zu kommen. Einfacher sind Verhandlungen mit eindeutig lokalem Bezug, wenn niemand anders im globalen Umfeld zu berücksichtigen ist. Der Anteil an HR-Prozessen mit globalem Charakter wird jedoch zunehmen und damit auch die Herausforderungen an uns als lokalen Sprecherausschuss.



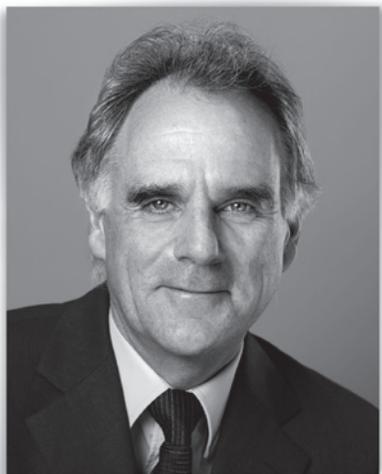
Horst Angeletti, Foto: BASF

**Angeletti:** Globalisierte Welt bedeutet ja auch, dass Veränderungen in Märkten beziehungsweise Ländern häufig auch Auswirkungen auf Deutschland und Ludwigshafen haben. Das heißt, Auslöser für Veränderungen am Standort sind häufig Entwicklungen fernab von Ludwigshafen. Andererseits funktionieren Prozesse global nur, wenn die daran beteiligten Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis beziehungsweise eine möglichst große Schnittmenge bezüglich Aufgabenstellung, Know-how und letzten Endes auch Kommunikation aufweisen. Das gilt nicht nur für den AT-Bereich, sondern auch den Tarifbereich. Fragestellungen werden zunehmend durch globale, das heißt

standortübergreifende Teams bearbeitet. Global bedeutet ja häufig neben einer Vereinheitlichung auf regionaler Ebene auch eine Anpassung vertikal über die gesamte Belegschaft. Allerdings gilt bei uns das Mitbestimmungsrecht, das per Gesetz verbindliche Spielregeln vorgibt, im Gegensatz zum LA-Bereich.

Grundsätzlich brauchen wir globale Prozesse, die den lokalen Gegebenheiten Rechnung tragen. Als Mitarbeiter im Controlling habe ich damit tagtäglich zu tun. Controlling ist eine Funktion, die sich über alle operativen und funktionalen Einheiten erstreckt. Beim Controlling in der BASF reden wir über mehrere Hundert Mitarbeiter, die weltweit verstreut in den verschiedensten Organisationseinheiten arbeiten. Für den fachlichen Austausch haben wir als Corporate Controlling in den letzten Jahren ein Netzwerk aufgebaut, eine Community, damit Controlling überhaupt funktionieren kann. Denn ohne eine gewisse weltweite Harmonisierung wären wir heute vermutlich gar nicht mehr handlungsfähig. Ich gebe zu, dass dies im HR-Bereich ungleich schwieriger ist. Entscheidungen im HR-Bereich auf Konzernebene betreffen alle Kolleginnen und Kollegen weltweit, häufig persönlich, und treffen dann weltweit auf unterschiedliche Befindlichkeiten. Der Betriebsrat der BASF SE vertritt bei solchen Fragestellungen bestmöglich die Interessen der Belegschaft in Ludwigshafen, denn die kennt er aus eigener Erfahrung am besten. Er ist ja auch durch das Betriebsverfassungsgesetz hierzu verpflichtet.

**Nachtrab:** Der Sprecherausschuss hat vor allem Mitwirkungsrechte. Für uns stellt sich die Frage, wie wir als Sprecherausschuss bei der Erarbeitung von globalen HR-Konzepten frühzeitig eingebunden werden können. Frühzeitig eingebunden meint, dass unsere Unterrichtung durch das Unternehmen so rechtzeitig erfolgt, dass unsere Vorschläge noch in einer frühzeitigen Konzeptphase Berücksichtigung finden, in der noch keine Sachzwänge mit nicht mehr verrückbaren Vorabstimmungen geschaffen sind, die



Rainer Nachtrab, Foto: BASF

uns als Sprecherausschuss letztlich nur noch vor die Frage stellen: so oder gar nicht.

*VAA: Wie erleben Sie dabei Ihre Doppelrolle als Arbeitnehmer einerseits und Vorgesetzter anderseits?*

**Nachtrab:** Sicher haben wir als Sprecherausschuss in den Verhandlungen immer unseren Hut als Arbeitnehmersvertreter auf und treten für unsere kollektiven Interessen ein. Gleichzeitig sind wir in unserer Doppelrolle aber auch Führungskräfte, welche die Personalinstrumente anschließend auch selbst anwenden. Gerade wir als leitende Angestellte, die Mitarbei-

ter führen, die Personalführungsinstrumente anwenden, erleben, wie diese auf unsere Mitarbeiter wirken. Deshalb meinen wir, dass HR unsere praktische Führungsexpertise rechtzeitig in Verhandlungen berücksichtigen sollte. Gerade wir Leitende möchten neue globale Führungsinstrumente auch in Ludwigshafen so anwenden können, dass Motivation und Verbundenheit unserer Mitarbeiter und unsere eigene für das Unternehmen steigen.

*VAA: Wird die Bedeutung der Interessenvertretungsorgane durch die Globalisierung in Zukunft eher zu- oder eher abnehmen?*

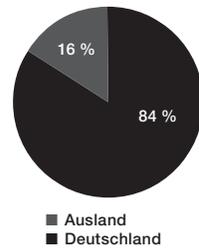
**Angeletti:** Betriebsräte und Sprecherausschüsse ziehen beide an einem Strang und vertreten viele grundlegende Arbeitnehmerinteressen: ob Vergütung, Beschäftigungssicherung, betriebliche Altersversorgung oder die Herausforderungen des demografischen Wandels. Und diese Aufgaben werden durch die Globalisierung komplexer, da weitere Interessen und Aspekte zu berücksichtigen sind. Eine effektive Interessenvertretung durch Betriebsrat und Sprecherausschuss wird also noch wichtiger werden. Trotz aller Notwendigkeiten zur Globalisierung ist es entscheidend, bei Vereinbarungen mit dem Unternehmen den unterschiedlichen Interessen der Belegschaft Rechnung zu tragen. Die Mitarbeiter haben eigene, individuelle Interessen, unabhängig davon, ob sie in Ludwigshafen, im Inland oder im Ausland arbeiten. Eine große Herausforderung wird es sein, eine weltweite Harmonisierung mit der notwendigen Berücksichtigung dieser individuellen und lokalen Interessen hinzubekommen.

# Vertrauen als limitierender Faktor

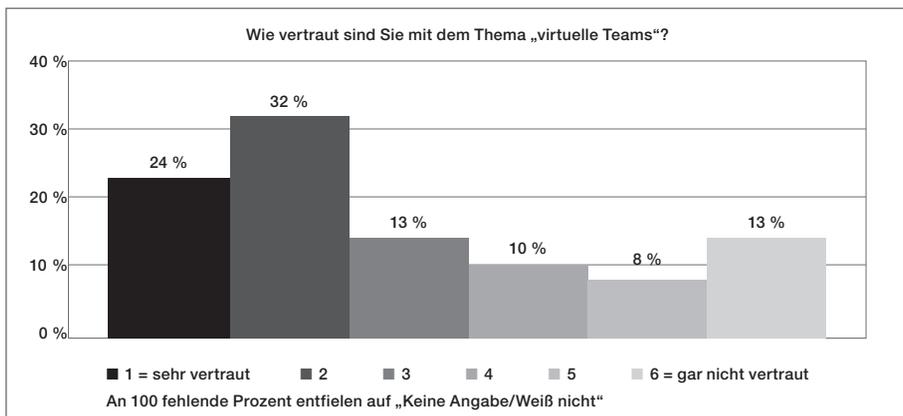
Durch die Globalisierung sind virtuelle Teams für viele Führungskräfte inzwischen berufliche Normalität. Doch was sind – jenseits von Fragen wie der Zeitverschiebung oder der richtigen Konferenztechnik – die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung solcher Teams? Dieser Frage ist das Führungskräfte Institut FKI gemeinsam mit der Unternehmensberatung Hay Group in einer Umfrage unter den Mitgliedern des FKI-Umfrage-Panels „Manager Monitor“ nachgegangen.

Zu Beginn der Umfrage stand eine einfache Definition: Ein „virtuelles Team“ ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Interaktionspartnern, die sich an unterschiedlichen Orts- und/oder Zeitzonen befinden und die für eine unbestimmte Dauer überwiegend durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien an der Erreichung eines gemeinsamen Zieles zusammenarbeiten.

Wo befindet sich der Hauptsitz Ihres Unternehmens?



Rund die Hälfte der 300 Umfrageteilnehmer ist in Großunternehmen mit mehr als 10.000 Arbeitnehmern beziehungsweise einem Umsatz von mehr als zwei Milliarden Euro pro Jahr tätig. Bei der Mehrzahl der Befragten (84 Prozent) lag der Unternehmenssitz in Deutschland.



In 74 Prozent der deutschen und 81 Prozent der ausländischen Unternehmen werden virtuelle Teams eingesetzt. Zwei Drittel der Befragten sind damit vertraut. Auf einer

Skala von 1 (sehr vertraut) bis 6 (nicht vertraut) ordnen sich 24 Prozent in der obersten, 32 Prozent in der zweiten und 13 Prozent in der dritten Kategorie an.

### Kritische Erfolgsfaktoren

Weitere Fragen zielten auf die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams, und zwar in Bezug auf den Teamleiter, die Teammitglieder und das organisatorische Umfeld. Die Antwortoptionen konnten auf einer Skala 1 bis 6 bewertet werden (1 = sehr bedeutend, 6 = nicht bedeutend).

- Der Teamleiter ist der bestimmende Schlüsselfaktor für den Erfolg eines virtuellen Teams. Seine zentralen Aufgaben bestehen darin, zwischen den Teammitgliedern Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Durchschnittswert: 1,45), die Aufgaben und Rollen klar zu verteilen (1,96) und die Teammitglieder zu motivieren (2,01).
- Wichtigster Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit zwischen Kollegen eines virtuellen Teams ist der offene Austausch von Wissen und Informationen (1,62).
- Eine ausreichende Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnologie (1,51) und Kenntnisse der Teammitglieder im Umgang damit (2,29) werden ebenfalls als sehr wichtig angesehen.
- Hohe Wertungen erzielen ferner interkulturelle Kompetenzen, das heißt eine Offenheit der Teammitglieder gegenüber anderen Kulturen (1,83), ebenso die Internationalität des Unternehmens (2,53). Englischkenntnisse (1,77) sind für die Befragten offenbar zwingend notwendig, Kenntnisse über andere im Team vertretene Landessprachen werden hingegen als eher wenig wichtig angesehen (4,22).

Führungskräfte haben also klare Vorstellungen davon, welche Voraussetzungen für den Erfolg virtueller Teams gegeben sein müssen. Die gelebte Praxis ist offenbar schwerer. 93 Prozent geben an, der „Aufbau von Vertrauen“ sei in virtuellen Teams schwieriger als in traditionellen. Auch die übrigen zur Auswahl stehenden Führungsaufgaben werden bei virtuellen Teams mit deutlicher Mehrheit als schwieriger zu erfüllen angesehen.

### Zufriedenheit ausbaufähig

Die Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit in „virtuellen Teams“ bewegt sich nur auf einem mittleren Niveau. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden) konzentrieren sich die Antworten rund um den Durchschnittswert von 3,04.

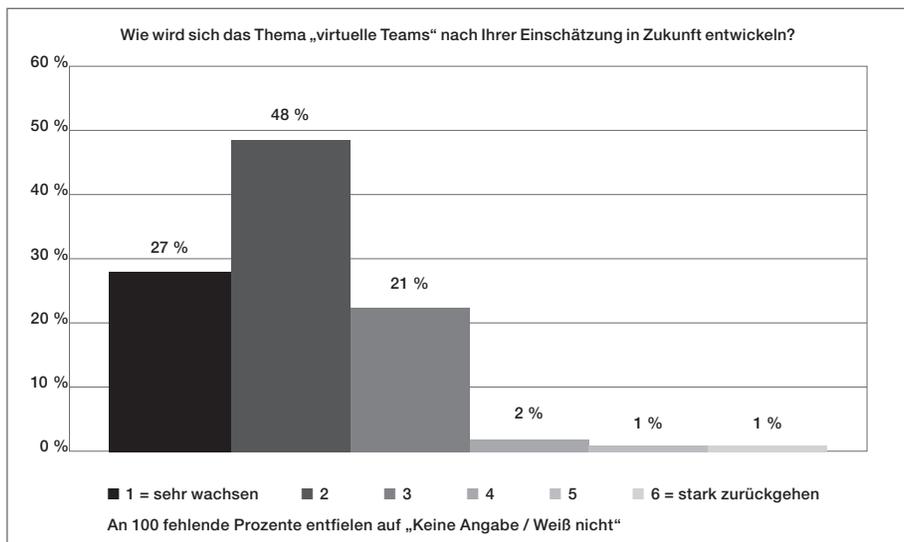
Trotzdem scheinen sich die Befragten zu einer realistischen Haltung durchzuringen: 96 Prozent gehen davon aus, dass die Bedeutung virtueller Teams in ihrem Berufsalltag wachsen wird. Pragmatismus vermitteln auch die Antworten auf die Frage, welche Akzeptanz virtuelle Teams mittlerweile erreicht haben: Bei der eigenen Unter-

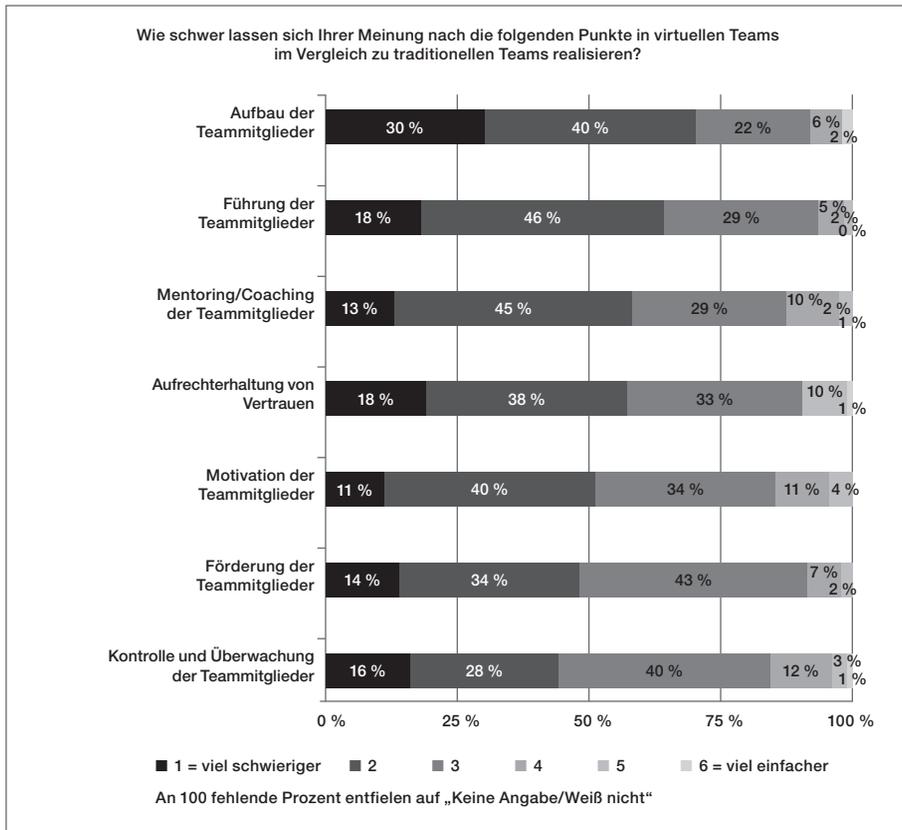
nehmensleitung wird mit 2,21 der höchste Wert erzielt. Der Wert für die Akzeptanz in der Gruppe der Befragten selbst („Führungskräfte des eigenen Unternehmens“) liegt mit 2,58 an zweiter Stelle, gefolgt von den übrigen Mitarbeitern des Unternehmens (2,98). Die größte Skepsis scheint hingegen bei externen Gruppen vorzuherrschen, nämlich bei Kunden (3,12) und Lieferanten (3,26).

Auch das FKI geht davon aus, dass virtuelle Teams an Bedeutung zunehmen werden. Ein konstruktiver Umgang mit den Herausforderungen ist daher der richtige Ansatz. Für eine Anpassung ihrer Produkte an lokale Märkte sind global agierende Unternehmen auf das dort vorhandene Wissen angewiesen. Virtuelle Teams ermöglichen eine Einbindung dieser Ressourcen. Außerdem wächst bei Arbeitnehmern der Wunsch nach flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Dies macht es immer schwerer, die für die Lösung komplexer Aufgaben benötigten Mitarbeiter dauerhaft an einem Ort zu konzentrieren. Technische Hindernisse für eine virtuelle Zusammenarbeit werden weiter schrumpfen und die Vertrautheit der Mitarbeiter mit den neuen technologischen Mitteln bis hin zur Selbstverständlichkeit wachsen.

### Vertrauen noch kritisch

Trotzdem bleibt der Faktor Vertrauen auf absehbare Zeit wohl ein limitierender Faktor. So lange bei Arbeitnehmern ein starkes Bedürfnis nach stabilen und berechenbaren Beziehungen auch jenseits der rein fachlichen Zusammenarbeit existiert, werden virtuelle Teams das Arbeitsleben zwar bereichern und ergänzen, wo dies sinnvoll und notwendig ist, aber eine komplette „Virtualisierung“ des Arbeitslebens wird wohl eine Zukunftsvision bleiben.





## Headquarter ticken anders als Töchter

Laut einer Studie der Unternehmensberatung MERCER ist die Zahl der Auslandsentsendungen in den vergangenen Jahren trotz Wirtschafts- und Finanzkrise weiter gestiegen. Dr. Volker Schmidt arbeitet derzeit für die tesa SE als Vice President R & D Asia/Pacific in China und war zuvor bereits zweimal für längere Zeit beruflich im Ausland. Im Interview mit dem VAA spricht er über Mentalitätsunterschiede, Karriereentwicklung und den Blick auf die eigene Kultur.

*VAA: Die Zahl der Auslandsentsendungen steigt seit Jahren. Welchen Grund sehen Sie dafür?*

**Schmidt:** Viele Unternehmen folgen ihren Kunden und Märkten. Das sind Vertriebsorganisationen, technische Serviceeinheiten und schließlich auch Produktion und F+E. Für die tesa SE geht es bei Erweiterungen von Auslandsengagements primär um Kundennähe.

*VAA: Sie selbst waren nach einer mehrjährigen Entsendung in den neunziger Jahren nach Japan von 2005 bis 2010 erneut beruflich in Asien tätig. Wie kam es dazu?*

**Schmidt:** Ich war damals Bereichsleiter in der Forschung und Entwicklung bei tesa. Für die Stelle in Asien habe ich damals einen jüngeren Kollegen ins Gespräch gebracht, weil das eine gute Entwicklungsposition im Bereich F+E-Management gewesen wäre. Als der Kollege dann aus persönlichen Gründen nicht konnte, sagte unser Industrievorstand sinngemäß zu mir: „Dann musst Du es wohl selber machen.“ Vielleicht ist das im Alter von 49 Jahren nicht mehr ganz selbstverständlich, aber die Erfahrung der ersten Entsendung und ein bestehendes Netzwerk in Asien haben mir die Zustimmung leichter gemacht.

*VAA: Wie haben Sie sich auf diesen Auslandsaufenthalt vorbereitet?*

**Schmidt:** Zwischen der Entscheidung, das Angebot des Unternehmens anzunehmen, und der Abreise lag etwa ein halbes Jahr. Mit den Sortimenten der asiatischen Werke war ich teilweise schon vertraut und konnte in der Vorphase der Entsendung die noch vorhandenen Lücken schließen. Die notwendigen Kontakte wie deutsche Schule und Wohnungsmakler wurden von der HR-Abteilung in der Unternehmenszentrale und

*Dr. Volker Schmidt baute zwischen 1993 bis 1995 für die damalige tesa-Sparte der Beiersdorf AG ein Technical Center in Yokohama (Japan) auf. Nach seiner Rückkehr wurde er Bereichsleiter der Klebstoffentwicklung in der tesa-Sparte bei Beiersdorf, die 2001 als eigenständige Tochtergesellschaft in der Beiersdorf-Gruppe unter dem Namen tesa AG (spätere tesa SE) ausgegründet wurde. Von 2005 bis 2010 arbeitete Schmidt als Leiter der Forschung und Entwicklung Asien in Singapur und Suzhou (China). Derzeit arbeitet er dort im Rahmen seiner dritten Auslandsentsendung als Vice President R & D tesa Asia/Pacific Foto: VAA*



von tesa in Singapur bereitgestellt. Zum Entsendungspaket gehörte auch ein einwöchiger Orientierungstrip mit der Familie. Gerade bei meinen beiden älteren Töchtern hat das die Unsicherheit genommen und zu einer positiven Erwartungshaltung geführt. Beim Orientierungstrip fiel auch schon die von der ganzen Familie getragene Entscheidung über den Wohnsitz.

*VAA: Laut VAA-Einkommensumfrage zeichnen sich Führungskräfte auf höheren Stufen durch häufigere Auslandsaufenthalte im Beruf aus. Werden im Ausland Kompetenzen erworben, die das rechtfertigen?*

**Schmidt:** Die Auslandstöchter sind häufig kleiner. Das heißt, man hat mehr Einblicke in die benachbarten Bereiche, weiß also auch eher, an welchen Projekten der Kollege im Controlling oder im Materials Management eigentlich genau arbeitet. Zudem bestehen häufig größere Entscheidungsspielräume, die individuell gefüllt werden können und müssen. Die Verantwortung für das Geschäft ist nicht auf viele Köpfe verteilt und man ist öfter auch ganz allein gefordert. Durch Teiladaption von Denkweisen anderer Kulturkreise kann das Verhaltensrepertoire bereichert werden. Und es wird Problemlösungskompetenz unter ungewöhnlichen oder erschwerten Rahmenbedingungen erworben.

*VAA: Wie haben Sie den viel zitierten „Mentalitätsunterschied“ zwischen Europa und Asien wahrgenommen?*

**Schmidt:** Generell werden in der Abwägung zwischen Chancen und Risiko in Asien eher die Chancen gesehen. Neue Technologien werden in fast spielerischer Weise adaptiert. Ein anderer wichtiger Unterschied sind Problemlösungsstrategien. Da kann man aber China und Japan nicht über einen Kamm scheren. Während ich Japaner eher in Bottom-up-Lösungsstrategien erlebt habe, erwarten chinesische Mitarbeiter, auch solche mit Hochschulabschluss und einer gewissen Berufserfahrung, oft zunächst den Input des Vorgesetzten. Am Anfang erscheint vieles befremdlich. Man lernt aber von den Ergebnissen, dass andere Methoden nicht notwendigerweise schlechter sein müssen – oft ganz im Gegenteil!

---

*VAA: Können Sie ein Beispiel geben?*

**Schmidt:** In Asien ist die Beziehungsebene wichtig. Man darf also nicht überrascht sein, wenn das erste Geschäftsmeeting mit einem neuen Partner sich auf scheinbare Banalitäten beschränkt. Dabei wird unter anderem abgeklöpft, ob eine hinreichende Vertrauensbasis für gemeinsame Geschäfte besteht. Ein auffälliger Unterschied ist auch, wer in Meetings redet, zumindest wer welche Gesprächsphasen bestreitet. In Deutschland eröffnet typischerweise der Chef das Gespräch, bestreitet dann aber auch weite Teile der Diskussion. Damit wird die Verhandlungsposition recht klar definiert, was erst einmal auch kein Nachteil ist. Die Position ist aber in der Folge nur schwer – zumindest ohne Gesichtsverlust – zu „justieren“. Vor allem in Japan, häufig aber auch in China, macht der Chef die Eröffnung und danach reden erst einmal die Fachleute. Der Vorteil dabei ist, dass die für die Entscheidung relevanten Fakten auf den Tisch kommen und ein „Findungsprozess“ ermöglicht wird. Die Chefebene kann, wenn erforderlich, nachkorrigieren, und zwar ohne Gesichtsverlust für sich.



Foto: BASF

*VAA: Sie waren sowohl längere Zeit in Japan als auch in China. Was sind die größten Unterschiede bei der Arbeit in diesen beiden Ländern?*

**Schmidt:** Bei der Arbeit in Japan ist das Konsensprinzip in der Gruppe auffällig. Themen werden sehr ausführlich erörtert, alle werden einbezogen und im Prozess mitgenommen. Das führt zu einem tiefen Verständnis über das, was gemacht und wie es gemacht werden soll. Da die Gruppe gleichgerichtet denkt, ergibt sich dann eine große Zielstrebigkeit in der Umsetzung und die Detailliertheit der Debatte erklärt sicher zumindest zum Teil den hohen Qualitätsanspruch, den Japaner an ihre Arbeit stellen. Al-

lerdings braucht dieser Prozess Zeit, und im Vergleich kommen Chinesen, aber auch Koreaner zu schnelleren Entscheidungen. Positiv habe ich in Japan auch wahrgenommen, dass über hierarchische Grenzen hinweg ein Schulterschluss besteht. Der zeigt sich in Äußerlichkeiten, wie CEOs in Company-Uniformen, die auch Blue-Collar-Worker tragen, aber auch in dem dichter beieinander liegenden Gehaltsgefüge.

Chinesische Mitarbeiter auf gleichem hierarchischem Niveau habe ich untereinander nicht als so stark vernetzt gesehen. Hier passt eher das Bild eines Rades mit den zum Chef führenden Speichen. Die Person des Chefs spielt zum Teil eine größere Rolle als die der Firma. Insoweit unterscheidet sich die Art der Loyalität der Mitarbeiter in beiden Ländern.



*VAA: Laut einer Studie des britischen Economist-Verlages verschiebt sich das Gewicht bei den Entsendungen: Früher mussten geeignete und willige Führungskräfte mühsam gesucht werden, heute wollen viele junge Mitarbeiter freiwillig eine Zeit lang im Ausland arbeiten. Ist das aus Ihrer Sicht ein verständlicher Trend?*

**Schmidt:** Ja. Es geht um die Abrundung des Qualifikationsprofils und um Herausforderungen, die das Salz in der Suppe der beruflichen Entwicklung sind. Ich halte es für wichtig, dass eine Karriere nicht zu „linear“ verläuft,

sondern sich eine Führungskraft ein möglichst umfassendes Bild vom Unternehmen gemacht hat. Das muss aber nicht zwingend durch einen Auslandsaufenthalt geschehen. Verschiedene Stationen im Inland, zum Beispiel Forschung und Produktion, können da durchaus gleichwertig sein. Denn da kann der „Kulturunterschied“ genauso groß sein.

*VAA: Die Economist-Studie besagt auch, dass Auslandsentsendungen häufig an Anpassungsproblemen des jeweiligen Partners scheitern. Bei einer „Single-Entsendung“ kann hingegen das Gefühl der Isolation beim Entsendeten zum Problem werden. Wie sind Ihre persönlichen Erfahrungen?*

---

**Schmidt:** Durchweg positiv. Ich habe mich bei beiden Auslandsaufenthalten ziemlich von der deutschsprachigen Community vor Ort ferngehalten. Deutsche Freunde habe ich in Deutschland, das wäre für mich keine echte Bereicherung gewesen. Während der ersten Entsendung habe ich meine Frau in Japan kennengelernt; während der zweiten Entsendung sind Frau und Kinder so stark in Singapur heimisch geworden, dass eigentlich kein Familienmitglied Lust hatte, überhaupt nach Deutschland zurückzukehren.

*VAA: Das klingt so, als wäre Ihnen die Rückkehr nach Deutschland aus privater Sicht tatsächlich nicht leicht gefallen. Wie haben Sie nach den relativ langen Auslandsaufenthalten die Wiedereingewöhnung im beruflichen Kontext erlebt?*

**Schmidt:** Das Headquarter tickt anders als die Tochtergesellschaften. Die Repatriierung ist nach beiden Entsendungen der schwierigere Teil gewesen. Ich hatte bei meiner letzten Rückkehr allerdings das Glück, dass unser gesamtes Dreierteam in der Leitung einer neu gegründeten Business Unit gerade aus Asien zurückkehrte. Der Schwung aus den Erfahrungen der Entsendung konnte so nach Deutschland importiert werden.

*VAA: Schärft ein längerer Auslandsaufenthalt den Blick für die eigene Kultur?*

**Schmidt:** Absolut. Wenn ich die Dynamik der Stadtentwicklung in Metropolen wie Tokio, Singapur oder Shanghai mit der teilweise jahrzehntelangen Diskussion in Deutschland um Infrastrukturprojekte vergleiche, kann einem Bange werden um die langfristige Zukunft unseres Wirtschaftsstandortes. Hier müssen wir als Gesellschaft entscheidungsfähiger werden. Auf der anderen Seite habe ich auch die Vorteile von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, freier Presse und der Suche nach nachhaltigen und sozialverträglichen Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schätzen gelernt, gerade in Phasen, in denen ich den Eindruck hatte, dass in den Gastländern noch Nachholbedarf existiert.

*VAA: Würden Sie anderen Führungskräften empfehlen, die Möglichkeit zu einer Auslandsentsendung wahrzunehmen, wenn sie sich bietet?*

**Schmidt:** Ich persönlich habe jedenfalls sehr positive Erfahrungen gemacht. Allerdings erfolgte meine Entsendung nach den tesa-Entsenderichtlinien, die meines Erachtens auch im Vergleich zu größeren Unternehmen der Branche sehr wettbewerbsfähig sind. Der VAA muss die Veränderung solcher Richtlinien im Auge behalten. Es gibt bereits „Expat-light-Programme“, die weit weniger Leistungen enthalten und durchaus zur dominanten Form werden könnten.



*Durch einen beruflichen Aufenthalt im Ausland kann das Überblickswissen über das Unternehmen gesteigert und so das Qualifikationsprofil einer Führungskraft abgerundet werden. Foto: BASF*

---

# VERBAND

---

## Der Verband

Die Führungskräfte Chemie sind zusammengefasst im Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA). Als Berufsverband und Berufsgewerkschaft vertritt der VAA die Interessen von rund 30.000 Führungskräften – außertarifliche und leitende Angestellte – aller Berufsgruppen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie und den angrenzenden Branchen. Der VAA verfügt über ein dichtes Netzwerk. Durch ihr Engagement im Verband ergeben sich für die Mitglieder wichtige Kontakte. Berufsanfänger finden einen einfacheren Einstieg ins Unternehmen, weil sie von der Erfahrung anderer Mitglieder und den Verbindungen vor Ort profitieren.

Als größter deutscher Führungskräfteverband bekennt sich der VAA zu einer Wertekultur, in der die Fähigkeiten und Talente jedes Einzelnen optimal zur Geltung gebracht werden. Vielfalt und deren Wertschätzung – Diversity & Inklusion – bedeuten für



den Verband, dass der Umgang miteinander von Respekt, Rücksichtnahme, Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Deshalb hat der VAA die Charta der Vielfalt unterzeichnet und setzt sich in den Unternehmen für ein Arbeitsumfeld ein, das eine diskriminierungsfreie Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht. Gerade in Zeiten der Globalisierung und des demografischen Wandels bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland nur wettbewerbsfähig,



An der VAA-Delegiertentagung am 10. Mai 2014 in Seeheim nahmen rund 200 Delegierte aus den Werks- und Landesgruppen teil. Dabei diskutierten sie unter anderem über politische Anträge und legten die strategischen Leitlinien für das nächste Verbandsjahr fest.

In seiner Ansprache an die Delegierten hob der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer das gute Abschneiden der VAA-Kandidaten bei den Aufsichtsrats- und Betriebsratswahlen hervor. Des Weiteren sprach Fischer zur Tarif-, Energie- und Rentenpolitik sowie zur Globalisierung und zu aktuellen Verbandsprojekten.

Fotos: Leuschner – VAA



wenn die Chancen personeller Vielfalt erkannt und die Mitarbeiterpotenziale bestmöglich gefördert werden.

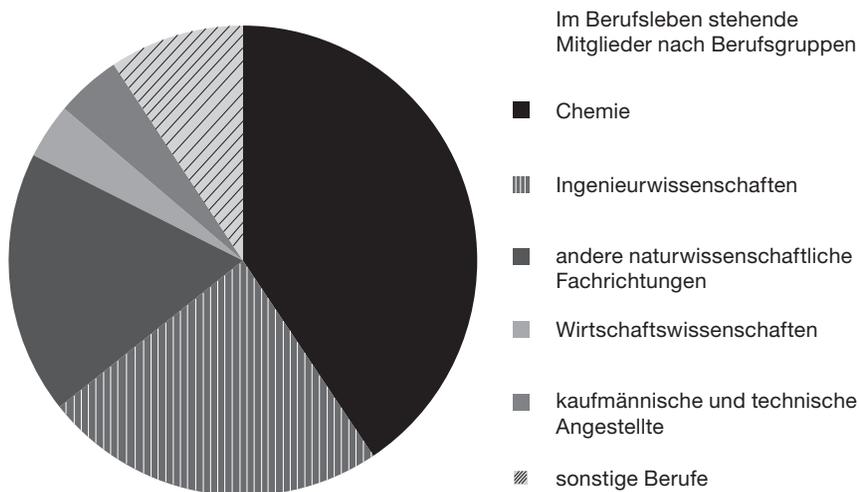
Der VAA nimmt politisch Einfluss. Seine Aufgabe ist die Durchsetzung der Anliegen von Fach- und Führungskräften in der Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik. Der VAA steht für wirtschafts-, forschungs- und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen. So setzt sich der Verband dafür ein, dass beim Umstieg auf eine regenerative Energiebasis die Versorgungssicherheit zu international wettbewerbsfähigen Preisen gewährleistet wird. Des Weiteren fordert der VAA, den Wissenschaftsstandort Deutschland durch den Ausbau und die Förderung moderner Zukunftstechnologien weiter zu festigen. Auf nationaler und europäischer Ebene verfolgt und begleitet der Verband außerdem die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung. Sein Selbstverständnis und seine Ziele hat der VAA in den VAA-Positionen 2014plus zusammengefasst, die unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de) zum Download bereitstehen.

In seiner politischen Arbeit wird der VAA durch die ULA unterstützt, den politischen Dachverband aller Führungskräfte in Deutschland. Der Führungskräfteverband ULA vertritt die gesellschaftspolitischen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen von über 60.000 Führungskräften gegenüber der Politik – sowohl in Berlin als auch in Brüssel.

Auf europäischer Ebene werden VAA und ULA durch die europäische Dachorganisation der Führungskräfte „CEC – European Managers“ vertreten. Die CEC repräsentiert rund 1,5 Millionen Führungskräfte und ist von der Europäischen Kommission als repräsentative Führungskräfteorganisation anerkannt. In dieser Funktion ist die CEC ständiger Ansprechpartner im europäischen sozialen Dialog. Darüber hinaus ist der VAA Gründungsmitglied des Europäischen Führungskräfteverbands Chemie FECCIA, der auf EU-Ebene die Aktivitäten der Führungskräfte in der Chemie koordiniert und innerhalb der CEC zur Geltung bringt.

## Struktur

Die Mehrzahl der VAA-Mitglieder ist in Werksgruppen organisiert. Werksgruppen sind in Unternehmen und an Chemiestandorten aktiv. Dabei können sie auch unternehmensübergreifend strukturiert sein. Bundesweit gibt es rund 170 Werksgruppen. Sie gestalten die Arbeit des Verbandes vor Ort. VAA-Mitglieder in kleineren Unternehmen, in denen es keine Werksgruppe gibt, werden als Einzelmitglieder geführt und unmittelbar von der Geschäftsstelle in Köln betreut. Regional sind die Mitglieder in acht Landesgruppen zusammengeschlossen.



## Mitglieder

Im Jahr 2013 konnte der VAA seine Mitgliederzahl abermals steigern. Mit insgesamt 28.336 Mitgliedern zum Jahresende 2013 ist der Verband um 348 Mitglieder gewachsen. Die Zahl der im Berufsleben stehenden Mitglieder stieg dabei auf 18.219 und entspricht einem Anteil von 64 Prozent an der Gesamtmitgliedschaft. Insbesondere für Studenten, Absolventen und junge Führungskräfte ist der VAA sehr attraktiv: So ist die Zahl der jungen Akademiker und Berufseinsteiger im vergangenen Jahr auf 3.074 Mitglieder gestiegen.

## Verbandsorgane

Oberstes Entscheidungsorgan des VAA ist die Delegiertentagung. Hier legen die Vertreter aus den Werks- und Landesgruppen die Grundlinien der Verbandspolitik fest und wählen den siebenköpfigen, ehrenamtlich besetzten Vorstand. Dieser wird durch den Beirat und die Kommissionen unterstützt. Die Verbandsgeschäfte führen hauptamtliche Mitarbeiter in der Geschäftsstelle in Köln und im Büro Berlin.

## Vorstand

Seit der Delegiertentagung 2014 sind im Vorstandsvorstand vertreten:



1. Vorsitzender: Dr. Thomas Fischer,  
Vizepräsident der ULA, Vizepräsident der FECCIA,  
VAA-Werksgruppe Leverkusen



2. Vorsitzender: Rainer Nachtrab,  
VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen



Dr. Martin Bewersdorf,  
VAA-Werksgruppe Industriepark Wolfgang



Dr. Daniele Bruns,  
VAA-Werksgruppe Merck



Dr. Frédéric Donié,  
VAA-Werksgruppe Roche Diagnostics Penzberg



Dr. Roland Leroux,  
Präsident der ULA, Präsident der FECCIA,  
VAA-Werksgruppe Schott



Dr. Wolfram Uzick,  
VAA-Werksgruppe Bergkamen

## Beirat

Der Beirat unterstützt den Vorstand bei der Führung des Verbandes. Jede der acht VAA-Landesgruppen entsendet je ein Mitglied des Landesgruppenvorstands in den Beirat.

## Kommissionen

Zusätzlich wird der Vorstand durch Kommissionen zu verschiedenen Fachgebieten beraten. Den Kommissionen gehören vom Vorstand benannte Experten aus der VAA-Mitgliedschaft an.

## Aufsichtsräte

Die Kommission Aufsichtsräte analysiert die Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland und Europa. Sie unterstützt VAA-Mitglieder in ihrer Aufsichtsratsstätigkeit.

## Betriebliche Altersversorgung

Die Kommission Betriebliche Altersversorgung verfolgt die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung auf nationaler und europäischer Ebene. Sie führt Vergleichsstudien zu den Versorgungssystemen der Unternehmen durch.

## Betriebsräte

Die Kommission Betriebsräte unterstützt VAA-Mitglieder bei ihrer Betriebsratsstätigkeit. Sie erarbeitet Rechts- und Sachinformationen, insbesondere zu den Folgen von Betriebsänderungen und Unternehmensumstrukturierungen, zu Sozialplänen sowie zu Entgeltsystemen und Arbeitszeitfragen.

## Diversity

Ziel der Kommission Diversity ist es, das Bewusstsein für personelle Vielfalt zu schärfen und deren Wertschätzung sowohl innerhalb des Verbandes als auch in den Unternehmen zu fördern, beispielsweise durch Sensibilisierung und Information der Führungskräfte für das Thema Diversity und Chancengleichheit. Ebenfalls im Fokus der Kommission: die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere.

## Einkommen

Die Kommission Einkommen analysiert Gehalts- und Bonussysteme der Branche. Sie führt jährlich die Einkommensumfrage durch, befasst sich mit neuen Formen der Entlohnung und nimmt so Einfluss auf die Entwicklung der Einkommen.

## Hochschularbeit

Die Kommission Hochschularbeit bereitet die Vorstellung des VAA an den Hochschulen vor und berät studentische Mitglieder und Interessenten bezüglich ihrer zukünftigen beruflichen Tätigkeit. Dabei koordiniert sie die Aktivitäten des speziell für junge Akademiker aufgelegten VAA-Bewerbungsnetzwerks. Des Weiteren diskutiert die Kommission Fragen der Reform des Chemiestudiums sowie der Arbeitsmarktsituation für Absolventen der Chemie und anderer Studiengänge im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Auf YouTube gibt der VAA einen filmischen Überblick über die Arbeit des Verbandes. Im Fokus stehen dabei acht von studentischen VAA-Mitgliedern gemeinsam mit der Kommission Hochschularbeit produzierte Kurzfilme. Unter dem Motto „Darum VAA!“ werden für Studenten und Berufsanfänger relevante Themen rund um Bewerbungen, Arbeitsbedingungen oder Flexibilität im Job thematisiert.



## Pensionäre

Die Kommission Pensionäre betreut die Pensionäre im VAA und koordiniert die Aktivitäten der regionalen Pensionärsbetreuer vor Ort.

## Tarifkommission

Die Tarifkommission besteht aus den Werksgruppenvorsitzenden der acht größten VAA-Werksgruppen und tauscht sich über neue Entwicklungen und Regelungen in den Unternehmen der chemischen Industrie aus.

## Sprecherausschusskonferenz

Die Sprecherausschusskonferenz unterstützt die VAA-Mitglieder in Sprecherausschüssen in ihrer täglichen Sprecherausschussarbeit.

## Arbeitsgruppen Pharma und Delegation

Für drängende aktuelle Fragen rund um die Interessenvertretung der Chemie-Führungskräfte setzt der VAA regelmäßig Arbeitsgruppen ein. Derzeit bestehen VAA-Arbeitsgruppen für die Themen Pharma und Delegation.

## Geschäftsstelle



Gerhard Kronisch



Manfred Franke



Ilga Möllenbrink



Stephan Gilow



Dr. Torsten Glinke



Christian Lange

Erste Anlaufstelle für alle Anliegen der Mitglieder ist die Geschäftsführung des VAA. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA. Stellvertretender Hauptgeschäftsführer ist Rechtsanwalt Manfred Franke. Sitz der Geschäftsstelle ist Köln.

Im Assistenzbereich bilden Sandra Blumenkamp, Stephanie Diederichs, Katrin Fazio, Regina Hermanns, Claudia Klein und Marco Plischke das Team der VAA-Geschäftsstelle.

## Büro Berlin



Stefan Ladeburg



Thomas Spilke

Die Mitglieder in den neuen Bundesländern sowie in Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein werden vom VAA-Büro Berlin betreut. Leiter des Berliner Büros ist Rechtsanwalt Stefan Ladeburg.

Im Assistenzbereich bilden Janett Creydt und Solveig Lipsdorf das Team des Büros.

# Interessenvertretung

## Tarifsituation

Der VAA tarift die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete naturwissenschaftlich und technische Angestellte in der chemischen Industrie im zweiten Beschäftigungsjahr.

Der entsprechende Tarifvertrag wurde am 24. März 2014 mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) abgeschlossen. Für das Jahr 2014 betragen die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr

- für Angestellte mit Diplom- und Masterabschluss 59.700 Euro,
- für Angestellte mit Promotion 69.575 Euro.

## Mitbestimmung

### Sprecherausschüsse

Ende 2013 stellte der VAA in rund 95 Prozent der Unternehmen der chemischen Industrie die Vorsitzenden beziehungsweise die Stellvertretenden Vorsitzenden der Sprecher-ausschüsse der leitenden Angestellten.

### Betriebsräte

215 Verbandsmitglieder in 116 Betrieben der chemischen Industrie hatten zum Jahresende 2013 Betriebsratsmandate inne. Davon beträgt der Anteil weiblicher Betriebsratsmitglieder rund 30 Prozent.

### Aufsichtsräte

Ende 2013 hatten VAA-Mitglieder in 42 mitbestimmten Unternehmen insgesamt 57 Aufsichtsratsmandate inne:

- 39 Sitze der leitenden Angestellten,
- 6 Arbeitnehmersitze,
- 12 Gewerkschaftssitze.

Hinzu kommen ein Arbeitnehmersitz in einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) sowie zwei weitere Aufsichtsratsmandate in Aufsichtsräten nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG).

## Umfragen

Ein äußerst effizientes Mittel der Verbandspolitik sind wissenschaftlich begleitete Mitgliederumfragen. Sie bieten statistisch valide Informationen über die hoch spezialisierte, aktiv das Wirtschaftsleben prägende Gruppe der Führungskräfte. Daher finden die VAA-Umfrageergebnisse regelmäßig Beachtung – sowohl in den Medien als auch in den Personalabteilungen der Unternehmen.

### Einkommensumfrage

Die VAA-Einkommensumfrage wird seit 1963 unter allen im Berufsleben stehenden VAA-Mitgliedern durchgeführt. Seit 2004 erfolgt die Befragung gemeinsam mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh). Die Einkommensumfrage bietet ein differenziertes Bild zu den einzelnen Einkommensbestandteilen von Führungskräften sowie zu Karriereentwicklungen und verschiedenen sozioökonomischen Aspekten. Mit der ständig wachsenden Zahl ausgewerteter Fragebögen und der Möglichkeit zur Längsschnittbetrachtung liefert die Umfrage jährlich neue Erkenntnisse und präzise Aussagen.

### Befindlichkeitsumfrage

Mit dieser Umfrage ermittelt der VAA seit 2002 jährlich die Stimmung von über 6.000, nach einem speziellen statistischen Schlüssel ausgewählten Führungskräften in 25 größeren Chemie- und Pharmaunternehmen mit insgesamt etwa 250.000 Beschäftigten. Diese unabhängige Umfrage hat sich als zuverlässiges Stimmungsbarometer in den Kalendern der Personalverantwortlichen fest etabliert und wird in vielen Unternehmen auf Vorstandsebene diskutiert. Die Ergebnisse bieten ein wertvolles Instrument, um die Arbeitsbedingungen von außertariflichen und leitenden Angestellten konkret zu beeinflussen.

### Chancengleichheitsumfrage

Bereits seit 1990 führt der Verband die Umfrage zur Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte durch. Aufgrund des langen Betrachtungszeitraums und der hohen Teilnehmerzahl bietet die Studie eine einzigartige Grundlage für die langfristige Betrachtung der Entwicklung in den Unternehmen der Branche. Die im Fünfjahresrhythmus stattfindende Umfrage ermittelt den Umsetzungsstand der Chancengleichheit, der Vereinbarkeit von Familie,

Beruf und Karriere in den Betrieben sowie verschiedener Einflussfaktoren auf die Karrieren von Frauen und Männern in Führungspositionen. Die nächste Umfrage findet im Jahr 2015 statt.

### Pensionärsumfrage

Alle drei Jahre führt der VAA eine Umfrage zur Einkommenssituation der Pensionäre und zur Entwicklung der Ruhestandsbezüge durch. Die Umfrage ermittelt die Höhe der durchschnittlichen Ruhestandsbezüge und differenziert dabei nach gesetzlicher Rente, Pensionskassen- und Firmenrente. Dadurch wird unter anderem der seit Jahren sinkende Versorgungsgrad deutlich belegt. Die nächste Umfrage findet im Jahr 2015 statt.

## Juristischer Service

**D**er VAA hat einen auf außertarifliche und leitende Angestellte spezialisierten juristischen Service. So erhalten Verbandsmitglieder jederzeit und umgehend Auskunft. Die VAA-Juristen verfügen über umfangreiche Erfahrungen bei der Beratung von Führungskräften, da sie die Unternehmen, Strukturen und Besonderheiten der chemischen Industrie genau kennen und wissen, was möglich ist. Die Verbandsjuristen prüfen Verträge, verhandeln mit Arbeitgebern und führen Prozesse. Nicht nur bei gerichtlichen Verfahren, sondern auch bei den häufig unterschätzten kleineren Konflikten stehen die VAA-Juristen den Mitgliedern beratend zur Seite. So gelingt es oft, unnötige Gerichtsverfahren zu vermeiden. Der juristische Service sichert den Mitgliedern gute Konditionen.

Insgesamt lag die Zahl der durch die VAA-Juristen durchgeführten Beratungen im vergangenen Jahr bei deutlich über 3.000. In 198 Fällen, die in den Bereich des Rechtsschutzes fallen, hat der VAA seine Mitglieder gerichtlich vertreten. Die Zahl der außergerichtlichen Vertretungen, der sogenannten Beistandsfälle, lag 2013 bei 300.

## Mitgliederverwaltung

**E**s sind die Mitglieder, die einen Verband mit Leben füllen. Daher macht es der VAA seinen Mitgliedern so leicht wie möglich: Die Mitgliederverwaltung gibt Auskunft über alle Fragen und Anliegen zum Verbandsbeitritt, zur Werbung von Neumitgliedern, zum Mitgliedsstatus, zur Beitragsabrechnung, zum Versand von Informationen und vielen weiteren Punkten.



Tanja Kamrath,  
Leiterin der  
Geschäftsstelle Köln



Lina Trucios de Buhl,  
Buchhaltung und  
Mitgliederverwaltung



Nicole Boes,  
Rechnungswesen und  
Mitgliederverwaltung

# Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

**Z**ur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes gehört die Positionierung und journalistische Begleitung verbandsrelevanter Themen in der internen und externen Kommunikation. Das Team ist verantwortlich für die redaktionelle Betreuung der Verbandspublikationen, die Pressearbeit des Verbandes, die politische Lobbyarbeit, die Veranstaltungsorganisation sowie für Analyse und Statistik. Des Weiteren spielt die Auswertung und öffentlichkeitswirksame Aufbereitung der VAA-Umfragen eine wichtige Rolle in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.



Klaus Bernhard Hofmann,  
Public Affairs,  
Pressesprecher



Christoph Janik,  
VAA Newsletter,  
Analyse & Statistik



Timur Slapke,  
VAA Magazin,  
Online & Social Media



Ursula Statz-Kriegel,  
Redaktionsassistentz



Elena Zolototrubova  
Veranstaltungsmanagement

## Verbandspublikationen

### VAA Magazin

Das VAA Magazin berichtet zu verbandspolitischen, wissenschaftlichen, rechtlichen und weiteren aktuellen Themen. So werden in Spezialreportagen beispielsweise technologische Themen wie die Forschung an Oberflächenbeschichtungen oder branchenrelevante Themen wie die Rolle der Chemie im Automobilbau beleuchtet. Das Magazin erscheint alle zwei Monate mit einer Auflage von 28.000 Exemplaren und richtet sich an Verbandsmitglieder sowie Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden.



### VAA Newsletter

Der monatliche VAA Newsletter greift aktuelle Ereignisse auf und kommentiert diese. Außerdem informiert er insbesondere über verbandspolitische Entwicklungen, stellt arbeitsrechtliche Urteile mit besonderer Relevanz für Führungskräfte vor und hat einen weiteren Schwerpunkt im Themenfeld Finanzen und Steuern. Der Newsletter erreicht rund 12.300 Abonnenten.

### Website

Der Internetauftritt des VAA informiert stets aktuell über unterschiedliche Themen, Aktivitäten und Positionen des Verbandes. Interaktive Social-Media-Elemente des Verbandes sind so integriert, dass die Besucher direkt auf die VAA-Angebote bei Facebook, Google+, YouTube und Twitter aufmerksam gemacht werden.

### Plattform für internetgestützte Kommunikation PINKO

Die speziell konzipierte Onlineplattform PINKO bietet allen VAA-Mitgliedern individuelle, auf sie zugeschnittene Informationen und Angebote. Jedes Mitglied kann sich online direkt in die Verbandsarbeit einklinken. Über Umfragen und Diskussionsforen werden die Mitglieder noch stärker in die Verbandsarbeit einbezogen und an der Meinungsbildung beteiligt.

## Broschüren

Verschiedene VAA-Informationen und VAA-Broschüren machen arbeits- und sozialrechtliche Fragen auch für juristische Laien verständlich. Die Texte sind klar gegliedert und werden regelmäßig aktualisiert. Prägnante Übersichten erleichtern das Verständnis. Die Themen reichen von der betrieblichen Altersversorgung über das Kündigungsrecht bis zur betrieblichen Mitbestimmung und zum Arbeitszeugnis.

## Impressum

**Herausgeber:**

Verband angestellter Akademiker und  
leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V.

**Redaktionsleitung:**

Christoph Janik

**Redaktion:**

Timur Slapke, Simone Leuschner (Bildredaktion)  
Mohrenstraße 11 – 17  
50670 Köln  
Tel. 0221 160010 · Fax 0221 160016  
info@vaa.de · www.vaa.de

**Gestaltung:**

Dülberg & Brendel GmbH · Public Relations  
Am Wehrhahn 18  
40211 Düsseldorf  
Tel. 0211 640080 · Fax 0211 6400823  
hallo@duelberg.com · www.duelberg.com

**Druck und Auflage:**

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Auflage: 1.000

