

## Führung braucht Zeit

Die chemische Industrie befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der von vielen großen Treibern wie Globalisierung und Digitalisierung ausgelöst wird. Damit steht sie natürlich nicht allein, denn dieser Wandel berührt branchen- und disziplinübergreifend alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft.

Ich bin sicher, dass unsere Chemie diese Veränderungen gut bewältigen wird, denn sie war und ist schon immer im Wettbewerb innovativ und damit anpassungsfähig an neue Gegebenheiten. Chemie und Pharma sind veränderungsfähig und veränderungsgewohnt. Das gereicht ihnen nun zum Vorteil. In unserer Branche geschieht Wandel daher mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit evolutionär und nicht revolutionär, wie das zum Beispiel in der Medienwirtschaft der Fall ist.

Für uns Führungskräfte bedeutet dies allerdings eine zunehmende Komplexität unserer Arbeit. Und damit kann offenbar nicht jeder gut umgehen. Untersuchungen der Hay Group zeigen, dass nur 50 Prozent der Führungskräfte erfolgreich führen. Viele Führungskräfte wissen oft nicht, wie man die Mitarbeiter motiviert und auf ihre Aufgaben vorbereitet. Sie denken oft zu kurzfristig und manchmal fast nur tagesaktuell.

Sie übersehen häufig die langfristige Perspektive, die jedem erfolgreichen Handeln innewohnt. Und sie neigen dazu, viel zu viel selbst zu machen. Ja, sie tun sich manchmal sogar damit schwer, mit den Mitarbeitern zu reden. Dabei gewinnt Kommunikation zunehmend an Bedeutung. Reines Fachwissen ohne Kommunikationsfähigkeit hat einfach zu wenig Wert für den Erfolg eines Unternehmens.

Wandel bewältigt man nur, indem man darüber kommuniziert. Wir müssen mit unseren Mitarbeitern künftig noch mehr reden, ihnen noch stärker die Gründe darlegen, warum jeder einzelne seinen Beitrag zur Umsetzung von häufig sehr langfristig angesetzten Zielen leisten kann. Dabei ist ein partizipativer und visionärer Führungsstil erfolgreicher als ein direkter und perfektionistischer. Dazu gehört Mut zum Delegieren und die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben. Führung braucht Zeit und die sollten wir uns nehmen.



**Dr. Thomas Fischer** ist seit 2002  
1. Vorsitzender des VAA.

## Einkommensumfrage: Fixeinkommen steigen

**2014 sind die Gesamteinkommen der Führungskräfte in der chemisch- pharmazeutischen Industrie moderat um 3,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Dies ist das Ergebnis der jährlichen VAA- Einkommensumfrage. Während sich die Fixeinkommen im Schnitt um drei Prozent erhöhten, ist das Niveau der variablen Bezüge im Vergleich zum Vorjahr gleich geblieben. Einfluss auf die Einkommensentwicklung hatten neben den Fixgehältern auch sonstige Einkommensbestandteile wie Aktienoptionen.**

An der im Frühjahr dieses Jahres durchgeführten Einkommensumfrage für das Jahr 2014 haben sich über 5.000 Führungskräfte beteiligt. Im vergangenen Jahr sind die Fixeinkommen bei außertariflichen und leitenden Angestellten in der Chemie um insgesamt drei Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Gleich geblieben sind dagegen die variablen Bezüge: Mit durchschnittlich 18.170 Euro hatten die Boni 2014 einen Anteil von etwa 14 Prozent am Gesamteinkommen. Fast alle der befragten Führungskräfte wurden mit Bonuszahlungen am Unternehmenserfolg beteiligt.

Nach Ansicht des 2. VAA- Vorsitzenden Rainer Nachtrab fielen die Einkommenssteigerungen wie in den Vorjahren moderat aus: „Die variable Vergütung ist für die Chemie-Führungskräfte ein ganz wesentlicher Einkommensbestandteil. Sie ist an der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen ausgerichtet.“ Für die nahezu unveränderten Bonuszahlungen sei die gedämpfte Konjunkturerwartung der Chemieindustrie 2014 ursächlich, betont Nachtrab.

Die allgemeine Einkommenssteigerung ist neben der Entwicklung der Fixgehälter auch auf sonstige Einkommensbestandteile wie Sonderzahlungen, Erlöse aus Aktienoptionen oder Erfindervergütungen zurückzuführen, die insgesamt vier Prozent des Gesamteinkommens ausmachen. Mit durchschnittlich 13.280 Euro bestand der wertmäßig größte sonstige Einkommensbestandteil aus Aktienoptionserlösen. Der anteilmäßig häufigste sonstige Einkommensbestandteil war mit 26 Prozent der geldwerte Vorteil aus Mitarbeiteraktien. Über 50 Prozent der Umfrageteilnehmer haben 2014 in die betriebliche Altersversorgung in Form von Direktversicherungen oder Versorgungslohn (Deferred Compensation) investiert.

An der Längsschnittanalyse der VAA- Einkommensumfrage wird auch in diesem Jahr deutlich, dass die Gehälter in den unteren Berufsjahren stärker ansteigen als in den oberen Berufsjahren: Pro Berufsjahr wächst das Gesamtgehalt zwischen dem fünften und dem dreißigsten Berufsjahr im Median um rund 3.260 Euro.

### Vorteil Großunternehmen

Führungskräfte in Großunternehmen konnten auch im Jahr 2014 ein deutlich höheres Einkommen als in kleinen und mittelständischen Unternehmen erzielen: In Firmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern lagen die Gesamteinkommen im vergangenen Jahr um circa 28 Prozent über denen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern.

Dabei verdienten Führungskräfte der Stufe 2 etwa 31 Prozent mehr als Führungskräfte des gehobenen außertariflichen Bereichs und leitende Angestellte der Stufe 3, deren Einkommen wiederum etwa 42 Prozent über denen von Mitarbeitern des tarifnahen außertariflichen Bereichs der Stufe 4 lag.

Nach wie vor spielt der Funktionsbereich eine Schlüsselrolle für die Entwicklung des Gesamteinkommens bei außertariflichen und leitenden Angestellten: Einkommen im Bereich Forschung und Entwicklung liegen unterhalb derer in anderen Funktionsbereichen. Die Einkommen im Bereich des Akademiker-Manteltarifvertrags für Naturwissenschaftler liegen mit durchschnittlich 16,7 Prozent unter dem Gesamteinkommen im kaufmännischen Bereich. Damit liegen sie aber immer noch über denen des Ingenieurbereichs (FH). Hier besteht im Alter von 58 Jahren ein Unterschied von 22.000 Euro zugunsten der akademisch gebildeten Naturwissenschaftler.

In den ersten 15 Berufsjahren liegen die Gesamteinkommen weiblicher und männlicher Führungskräfte etwa auf gleicher Höhe. Ab dem 16. Berufsjahr sind die Gesamteinkommen der Frauen deutlich niedriger angesiedelt, was vor allem mit dem niedrigen Frauenanteil auf höheren Führungsebenen und einer geringeren Beschäftigungsquote von Frauen in Großunternehmen zu erklären ist. Auch bei der Teilzeitarbeit bleibt der Nachholbedarf groß: Während 19 Prozent der Frauen Teilzeitmodelle in Anspruch nahmen, ist der Teilzeitanteil bei Männern zwar minimal gestiegen, lag aber noch immer bei nur einem Prozent.

Mit seiner von der RWTH Aachen University wissenschaftlich begleiteten Studie zur Einkommenssituation von Führungskräften liefert der Verband einen einzigartigen Überblick über die Gehaltsentwicklung in der Chemiebranche. „Das Alleinstellungsmerkmal der VAA- Einkommensumfrage ist die empirisch gesicherte Längsschnittbetrachtung zur Entwicklung der einzelnen Entgeltbestandteile. Außerdem ermöglicht die Studie den Vergleich einer homogenen Teilnehmergruppe“, erläutert der 2. VAA- Vorsitzende Nachtrab.

### Broschüre Einkommensumfrage 2014

Die Broschüre mit den wichtigsten Ergebnissen der Einkommensumfrage 2014 ist an alle im Berufsleben stehenden Mitgliedern mit der Juni- Ausgabe des VAA Magazins versandt worden. Eine detaillierte Broschüre mit ausführlichen Auswertungen kann unter [info\(at\)vaa.de](mailto:info(at)vaa.de) bei der Kölner Geschäftsstelle nachbestellt werden.

## Elternzeit: Keine nachträgliche Urlaubskürzung

**Arbeitgeber können nach der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses den Erholungsurlaub wegen Elternzeit nicht nachträglich kürzen, um den Anspruch auf Urlaubsabgeltung des Arbeitnehmers zu verringern. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden und damit seine bisherige Rechtsprechung aufgegeben.**

Eine Arbeitnehmerin hatte sich von Mitte Februar 2011 bis zur Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses Mitte Mai 2012 in Elternzeit befunden. Nach dem Beschäftigungsende verlangte sie erfolglos von ihrem ehemaligen Arbeitgeber die Abrechnung und Abgeltung ihrer Urlaubsansprüche aus den Jahren 2010 bis 2012. Der Arbeitgeber kürzte stattdessen nachträglich ihren Erholungsurlaub wegen der Elternzeit nach § 17 Absatz 1 Satz 1 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) um ein Zwölftel pro Kalendermonat. Die Klage der Arbeitnehmerin auf Abgeltung ihrer Urlaubsansprüche wurde vom Arbeitsgericht abgewiesen. Das Landesarbeitsgericht gab ihr in der Berufung hingegen recht. Nun hat auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) im Sinne der Arbeitnehmerin entschieden (Urteil vom 19. Mai 2015, Aktenzeichen: 9 AZR 725/13).

### **§ 17, Absatz 1 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG):**

Der Arbeitgeber kann den Erholungsurlaub, der dem Arbeitnehmer oder der Arbeitnehmerin für das Urlaubsjahr zusteht, für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit um ein Zwölftel kürzen. Dies gilt nicht, wenn der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin während der Elternzeit bei seinem oder ihrem Arbeitgeber Teilzeitarbeit leistet.

Die BAG- Richter stellten klar, dass eine wirksame Kürzung des Urlaubsanspruches wegen Elternzeit nach § 17 Absatz 1 Satz 1 BEEG einen bestehenden Anspruch auf Erholungsurlaub voraussetzt. Dieser Anspruch fehle, wenn das Arbeitsverhältnis beendet sei und der Arbeitnehmer Anspruch auf Urlaubsabgeltung habe. Die Arbeitnehmerin habe somit trotz ihrer Elternzeit Anspruch auf die volle Urlaubsabgeltung.

### **VAA- Praxistipp**

Die frühere Rechtsprechung des BAG zur Kürzungsbefugnis des Arbeitgebers auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses beruhte auf der sogenannten Surrogatstheorie, die inzwischen aufgegeben wurde. Nach der neueren BAG- Rechtsprechung ist der Anspruch auf Urlaubsabgeltung nicht mehr Surrogat des Urlaubsanspruches, sondern ein reiner Geldanspruch. Dieser Anspruch verdankt seine Entstehung zwar urlaubsrechtlichen Vorschriften, bildet nach der Entstehung jedoch einen Teil des Vermögens des Arbeitnehmers und unterscheidet sich somit in rechtlicher Hinsicht nicht von anderen Zahlungsansprüchen des Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber.

## Steuertipp: Teurer Weg zur Arbeit

In der Rubrik Steuer- Spar- Tipp des VAA Newsletters geben die Experten des VAA- Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag jeden Monat Ratschläge zur Steueroptimierung.

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtete kürzlich von einer Studie, nach der der Weg zur Arbeit immer teurer wird. Umso wichtiger ist es, dass Arbeitnehmer eine Steuererklärung abgeben und dort den Weg zur Arbeit als Werbungskosten geltend machen! Die Zeitung fasst die Ergebnisse einer Studie von Regus, einem Anbieter von flexiblen Arbeitsplatzlösungen, zusammen:

- 28 Prozent der Deutschen kommen noch vergleichsweise günstig ins Büro: Sie zahlen zwischen zwei bis fünf Prozent ihres Nettoeinkommens für den Weg zur Arbeit (weltweit 25 Prozent).
- 29 Prozent der deutschen Arbeitnehmer geben über fünf Prozent ihres Nettoeinkommens für das Pendeln aus. Damit liegen sie etwas unter dem weltweiten Durchschnitt, bei dem 34 Prozent derart hohe Kosten tragen müssen (Quelle: faz.net vom 7. Mai 2015).

Der Weg zum Arbeitsplatz kann also richtig ins Geld gehen. Einen Teil dieses Geldes kann man sich aber über die Steuererklärung zurückholen – wenn im Bereich Werbungskosten die Entfernungspauschale (auch Pendlerpauschale genannt) geltend gemacht wird. 30 Cent gibt es zurzeit für jeden Kilometer der einfachen (!) Wegstrecke. Ob der Weg mit dem eigenen Auto zurückgelegt wird, mit dem Fahrrad oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln, ist dabei egal. Pro Arbeitstag ist eine Fahrt absetzbar. Wer also zum Beispiel zum Mittagessen nach Hause und dann wieder an den Arbeitsplatz fährt, kann dafür keine zusätzlichen Kosten abziehen.

Als Werbungskosten absetzbar sind:  
 ... Arbeitstage × ... Entfernungskilometer × 0,30 €/ km

Maßgebend für die einfache Entfernung ist die kürzeste Straßenverbindung zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte – ganz gleich welches Verkehrsmittel tatsächlich benutzt wird. Die kürzeste Strecke ist auch dann maßgeblich, wenn diese mautpflichtig ist oder mit dem tatsächlich verwendeten Verkehrsmittel (zum Beispiel Moped) straßenverkehrsrechtlich nicht benutzt werden darf. Denn die kürzeste Straßenverbindung ist unabhängig vom tatsächlich benutzten Verkehrsmittel für alle Fahrzeuge einheitlich zu bestimmen.

Berücksichtigt werden nur volle Entfernungskilometer. Das bedeutet: Angefangene Kilometer zählen nicht mit.

Eine längere als die kürzeste Straßenverbindung darf angesetzt werden, wenn diese Umwegstrecke

- tatsächlich regelmäßig genutzt wird und
- offensichtlich verkehrsgünstiger ist.

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat in einem Grundsatzurteil aus dem Jahr 1975 ausgeführt, dass eine andere als die kürzeste Straßenverbindung dann offensichtlich verkehrsgünstiger ist, wenn der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz trotz gelegentlicher Verkehrsstörungen in der Regel schneller und pünktlicher erreicht.

2011 formulierten die BFH- Richter es so: Die benutzte Strecke ist verkehrsgünstiger, wenn "sich auch ein unvoreingenommener, verständiger Verkehrsteilnehmer unter den gegebenen Verkehrsverhältnissen für die Benutzung der Strecke entschieden hätte". Dies ist nach den Umständen des Einzelfalls zu bestimmen. Ein Indiz dafür – aber nicht allein ausschlaggebend – ist die Zeitersparnis.

### Größerer Vorteil bei öffentlichen Verkehrsmitteln

Wer mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit fährt, kann statt der Entfernungspauschale die höheren tatsächlichen Fahrtkosten ansetzen. Das ist vor allem für Pendler im innerstädtischen Bereich (zum Beispiel U- Bahn oder Straßenbahn) vorteilhaft.

In der Steuererklärung werden die Fahrtkosten in die Spalte "Aufwendungen für Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln ..." auf Seite 2 der Anlage N eingetragen.

**Steuertipps**<sup>®</sup>  
[www.steuertipps.de](http://www.steuertipps.de)



**Dr. Torsten Hahn** ist Chefredakteur des Informationsdienstes SteuerSparTipps des VAA- Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag.

## Kurzmeldungen

### Umfrage zur Chancengleichheit

Ab dem 1. September startet die Umfrage „Chancengleichheit 2015“: Der Fragebogen wird per Post an die VAA- Mitglieder versandt. Seit einem Vierteljahrhundert führt der VAA die Umfrage jeweils in einem Abstand von fünf Jahren durch und erfasst die aktuelle Situation weiblicher und männlicher Führungskräfte in der chemischen Industrie in Deutschland. Aufgrund des langen Betrachtungszeitraums und der hohen Teilnehmerzahl bietet die VAA- Studie eine einzigartige Grundlage für die langfristige Betrachtung der Entwicklung von Chancengleichheit sowie der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere in der Branche. Um die statistische Aussagekraft aufrechtzuerhalten und weiter zu erhöhen, bittet der VAA um eine rege Beteiligung. Einsendeschluss ist der 30. September.

### Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

#### [Abfindungen effizient gestalten](#)

Wer als Arbeitnehmer das Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung sehr hohe Steuerersparnisse erzielen. Da die Grundlagen hierfür bereits im Aufhebungsvertrag festgelegt werden, ist es wichtig, optimierende Maßnahmen möglichst frühzeitig zu erörtern. In diesem Seminar werden die arbeitsrechtlichen und steuerrechtlichen Grundlagen im Zusammenhang mit Abfindungszahlungen erläutert. Darüber hinaus werden Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Referenten sind Joerg Lamberty, Geschäftsführender Gesellschafter der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH in Köln, und Gerhard Kronisch, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Hauptgeschäftsführer des VAA. Das Seminar findet **am 8. September 2015 in Köln** statt.

[www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)

*Die fundierten Weiterbildungsveranstaltungen des Führungskräfte Instituts FKI sind auf die Interessen der VAA- Mitglieder zugeschnitten. Sie erhalten – ebenso wie Mitglieder anderer Mitgliedsverbände der Führungskräftevereinigung ULA – exklusive Sonderkonditionen.*

## Termine

Weitere Informationen zu den Terminen auf der Mitgliederplattform [MeinVAA](#).

02.07.15, 09.00 Uhr – 03.07.15, 16.00 Uhr:

### **Seminar für Betriebsräte**

Veranstalter: [FKI – Führungskräfte Institut GmbH](#)

Ort: Maritim proArte Hotel Berlin, Friedrichstraße 151, 10117 Berlin

03.07.15, 14:15 Uhr – 17:15 Uhr:

### **Sitzung Arbeitskreis Delegation**

Veranstalter: VAA

Ort: VAA- Geschäftsstelle, Mohrenstr. 11– 17, 50670 Köln

09.07.15, 17.15 Uhr – 20.00 Uhr:

### **Hochschulveranstaltung Uni Erlangen- Nürnberg**

Veranstalter: VAA

Ort: Friedrich- Alexander- Universität Erlangen- Nürnberg, Schloßplatz 4, 91054 Erlangen

16.07.15, 17.15 Uhr – 20.00 Uhr:

### **Hochschulveranstaltung Uni Bayreuth**

Veranstalter: VAA

Ort: Universität Bayreuth, Universitätsstraße 30, 95447 Bayreuth

16.07.15, 16.00 Uhr – 18.30 Uhr:

### **Vortrags- und Diskussionsveranstaltung "Aktuelle Entwicklungen in der betrieblichen Altersvorsorge"**

Referent: Rechtsanwalt Joachim Schwind,

Vorstandsvorsitzender der Pensionskasse der Mitarbeiter der Hoechst- Gruppe VVaG

Veranstalter: VAA- Landesgruppe Hessen, AG VAA im IPH

Ort: Industriepark Höchst, Peter- Behrens- Bau, Hörsaal

28.07.15, 14.00 Uhr – 17.00 Uhr:

### **Sitzung Kommission Diversity**

Veranstalter: VAA

Ort: AirportConferenceCenter Frankfurt/ Main

## Links

### [CHEManager](#)

#### **CHEManager E- Mail- Newsletter**

Der 14- tägliche E- Mail- Newsletter des CHEManager liefert die neuesten Nachrichten der Branche auf einen Blick. Die [Registrierung](#) ist kostenlos und kann jederzeit widerrufen werden.