

## Chemie 4.0 braucht Risiko mit Augenmaß

Für den VAA steht das Jahr 2016 ganz im Zeichen des Schwerpunktthemas Innovation. Bereits auf der Abendveranstaltung im Vorfeld der diesjährigen VAA-Delegiertentagung Ende April in Fulda hat ein hochkarätig besetztes Expertenfeld intensiv über die Bedeutung disruptiver Elemente für den industriell- technologischen Fortschritt diskutiert. Und in knapp zwei Monaten erscheint mit dem VAA- Jahrbuch 2016 eine weitere fundierte Publikation zu den Herausforderungen, die eine innovativ orientierte Industriepolitik für Unternehmen, aber auch für die Mitarbeiter in den Betrieben vor Ort mit sich bringt.

Heutzutage ist Innovation untrennbar mit dem Megatrend der Digitalisierung verbunden. Das allseits bekannte Schlagwort in diesem Zusammenhang lautet Industrie 4.0. Und wer von Industrie 4.0 spricht, muss folgerichtig auch Chemie 4.0 mitdenken, da die chemisch- pharmazeutische Industrie zu den Schlüsselbranchen in Deutschland gehört. Im Kern des Konzeptes der Chemie 4.0 geht es darum, die Branche fit zu machen fürs digitale Zeitalter und die entsprechenden neuen technologischen Schnittstellen zu schaffen sowie vorhandene zu optimieren. Denn es kommen immer mehr digitale Innovationen auf den Markt – vom 3- D- Druck über neue Produktions- und Vertriebsstrukturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zu immer feinerer und genauerer Hightech- Sensorik etwa bei der Steuerung des Einsatzes von Pflanzenschutzmitteln.

Aber wie stark wird sich der digitale Wandel auf die Wettbewerbsfähigkeit der Chemie insgesamt auswirken? Dies hat nun eine [neue Studie](#) des Beratungshauses Roland Berger untersucht. Erfreulich ist, dass bereits 60 Prozent der Unternehmen erkannt haben, dass sie zunächst einmal überhaupt eine stringente digitale Strategie brauchen. Weniger positiv stimmt jedoch die Tatsache, dass gut der Hälfte der im Rahmen der Untersuchung befragten Firmen die notwendige Kompetenz und Expertise fehlt. Gerade dieser Punkt ist jedoch ein entscheidender Faktor, wenn Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Die Studienautoren von Roland Berger identifizieren zwei Lösungswege für Unternehmen: Evolution oder Revolution. Während bei der ersten Option bestehende Technologien und Strukturen an die neuen Anforderungen angepasst werden, verändern sich die Branchenstrukturen beim revolutionären Ansatz komplett.

Der Studie zufolge haben sich rund 70 Prozent der befragten Firmen entschlossen, den evolutionären Weg mit einer schrittweisen digitalen Transformation zu gehen, während Revolution nur von den wenigsten in Betracht gezogen wird – und dann vor allem im Vertriebsbereich. Der Trend geht also ganz klar in die Richtung einer evolutionären Lösung, die maßvoll mit revolutionären Elementen ergänzt wird.

Neben einer zukunftsorientierten Definition ihrer Kernkompetenzen empfehlen die Roland- Berger-Experten den Unternehmen eine gründliche Überprüfung ihrer digitalen Fähigkeiten, ob bei Forschung und Entwicklung, bei der Produktion oder beim Marketing. Wichtig ist dabei auch die rechtzeitige und offene Kommunikation der digitalen Agenda nach innen. Und bei der Anpassung der Unternehmenskultur an die Herausforderungen der Digitalisierung kommt es entscheidend auf gute Führung an.

Hier sind die strategischen Entscheidungsträger auf den unterschiedlichsten Hierarchieebenen gefragt, zu denen ganz besonders auch außertarifliche und leitende Angestellte gehören. Nicht nur die Topmanager, sondern vor allem die Führungskräfte müssen Vision mit Verstand kombinieren, um neue Chancen zu erkennen, die sich durch digitale Technologien eröffnen. Patentrezepte gibt es dafür nicht, aber eine wohlautarierte Mischung aus Wagemut, Vernunft und Verantwortung kann beim Streben nach dem passenden Zukunftskonzept sicher nicht schaden.

Im Rückenwind der digitalen Disruptionen darf vor allem die Berücksichtigung des Faktors der Beschäftigungssicherheit als strategischer Standortvorteil nicht zu kurz kommen. Genau dies gehört zu den wichtigsten Aufgaben, die der VAA als die Vertretung der Führungskräfte mit breiter Brust wahrnehmen kann und künftig noch stärker wahrnehmen wird.



**Gerhard Kronisch,**  
Hauptgeschäftsführer des VAA

## Veranstaltung bei Bayer Berlin: Chancengleichheit – quo vadis?

**Frauen sollen einen besseren Zugang zu Führungspositionen in den Unternehmen erhalten – dafür setzt sich der VAA schon seit vielen Jahren ein. Doch trotz einiger Fortschritte bleibt der Nachholbedarf in diesem Bereich groß.**

„Revolution statt Evolution – Evolution kann Millionen von Jahren dauern, zu lange für Chancengleichheit“, bringt die Vorsitzende der VAA- Werksgruppe Bayer Berlin Dr. Sylvia Nikkho die Situation auf den Punkt. „Es liegt an uns, den Prozess gemeinsam zu beschleunigen.“ Aus diesem Grund hat die VAA- Werksgruppe Bayer Berlin Mitte Juni 2016 eine hochkarätig besetzte Veranstaltung unter dem Titel „Chancengleichheit – quo vadis?“ durchgeführt.

„Eine größere Vielfalt ist für Bayer eine wirtschaftliche Notwendigkeit“, betonte Dr. Hartmut Klusik, Mitglied des Vorstandes der Bayer AG. Nicht nur für Bayer ist Vielfalt ein Schlüsselthema der Zukunft, sondern für alle Unternehmen der Branche. Dies wurde auf der Veranstaltung im Auditorium des Hauptgebäudes der Bayer Pharma AG deutlich.

So hob die Leiterin der Gleichstellungsabteilung im Bundesfamilienministerium Christine Morgenstern hervor, dass nach Einführung des Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe Ausruhen noch nicht angesagt und noch ein Stück Arbeit zu tun sei. „Der Aufwand wird sich jedoch für die Zukunft lohnen, da mit einer neuen Kultur der Vielfalt die Potenziale von Frauen und Männern besser genutzt werden können.“

Im Gespräch mit der Moderatorin und Journalistin Katharina Gerlach wies VAA- Vorstandsmitglied Dr. Roland Leroux darauf hin, dass nur die Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein werden, die ihre Randbedingungen ändern. Als Präsident der Führungskräftevereinigung ULA und des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA setzt sich Leroux in Berlin und Brüssel für Chancengleichheit ein.

Thematisiert wurde auch die bereits seit 1990 alle fünf Jahre durchgeführte [Chancengleichheitsumfrage](#) des VAA. „Die Chancengleichheitsumfrage hat ergeben, dass Frauen in der Höhe der Karrierestufe ganz klar benachteiligt sind und dass Frauen in Führungspositionen weniger in Partnerschaft leben und weniger Kinder haben“, erläuterte VAA- Geschäftsführer Stefan Ladeburg. Deshalb habe der VAA im Rahmen eines von der EU geförderten Leonardo-Projektes einen Workshop entwickelt, um Frauen und Männern am Anfang ihrer Karriere in der weiteren beruflichen Entwicklung behilflich zu sein.

Eine wichtige Rolle wird hier auch Frauen zuteil. „Es gibt eine Gruppe von Frauen, die glauben, allein durch Leistung nach oben gekommen zu sein, und diese haben bisher andere Frauen wenig gefördert“, berichtete die Präsidentin der Initiative Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) Monika Schulz- Strelow in ihrem Vortrag. „Das hat sich geändert. Frauen fördern bewusster Frauen.“

In ihrem Urteil waren sich die Teilnehmer der Podiumsdiskussion einig: Es müssen mehr Frauen in die Führungspositionen nachwachsen und dies gehe nur mit gelebter Chancengleichheit. Voraussetzung dafür ist unter anderem die Abkehr von einer Präsenzkultur im Arbeitsleben hin zu lebenszyklusorientierten Arbeitsmodellen. „Karrieremodelle sind bisher nicht auf Vereinbarkeit ausgelegt“, so die EU- Projektkoordinatorin „Gender & Diversity“ Bettina Knothe. Deshalb gebe es immer noch eine Anwesenheitskultur. „In der Zukunft sollte es möglich sein, für eine bestimmte Zeit zu gehen, ohne aus dem System zu fallen.“

Im Rahmen der mit über 90 Gästen gut besuchten Veranstaltung fand auch ein „Markt der Netzwerke“ statt. Dort waren neben dem neuen Frauennetzwerk [VAA connect](#) auch das Bundesforum Männer, Business and Professional Women – Germany (BPW), Connecting WoMen (Bayer), Healthcare Businesswomen's Association (HBA) und Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) vertreten.



Referenten und Diskussionsteilnehmer gemeinsam mit den Organisatoren der Veranstaltung „Chancengleichheit – quo vadis?“ Mitte Juni 2016 in Berlin. Foto: Matthias Lindner – Bayer Pharma AG

## Gesetzlich oder vertraglich – welche Kündigungsfrist gilt?

**Eine einzelvertraglich vereinbarte Kündigungsfrist hat nur dann Vorrang gegenüber der gesetzlichen Kündigungsfrist, wenn sie zu einer späteren Beendigung des Arbeitsverhältnisses führt. Dies hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in einem Urteil entschieden. Selbst wenn die vertragliche Kündigungsregelung innerhalb eines Kalenderjahres einen längeren Schutz gewährt, kann die gesetzliche Kündigungsfrist die maßgebliche sein.**

Konkret hat eine als Leiterin der Qualitätssicherung außertariflich angestellte Arbeitnehmerin im Bereich der Radiografie mit ihrem Arbeitgeber über die Wirksamkeit einer ordentlichen Kündigung gestritten. Laut dem im Jahr 2005 vereinbarten Anstellungsvertrag für AT- Angestellte betrug die beiderseitige Kündigungsfrist sechs Monate – jeweils zum 30. Juni oder zum 31. Dezember des Jahres. Aufgrund einer Betriebsschließung zum 30. Juni 2013 wurde die seit über 20 Jahren beim Unternehmen beschäftigte Arbeitnehmerin am 19. Dezember 2012 „unter Wahrung der arbeitsvertraglichen Kündigungsfrist ordentlich zum 30. Juni 2013“ gekündigt.

Gegen die Kündigung hat die AT- Angestellte Klage erhoben. Dabei berief sich die Klägerin unter anderem auf die Notwendigkeit der Wahrung der für sie geltenden gesetzlichen Frist von sieben Monaten zum Ende eines Kalendermonats, wonach die Kündigung erst zum 31. Juli 2013 hätte erfolgen können und daher unwirksam sei. Der beklagte Arbeitgeber hingegen war der Meinung, dass sich die vertragliche Kündigungsfrist gegen die gesetzliche Regelung durchsetze, da sie für die längere Zeit innerhalb eines Kalenderjahres den besseren Schutz biete. Darauf stellte das zuständige Arbeitsgericht Berlin erstinstanzlich fest, dass die Kündigung zwar wirksam, aber erst zum 31. Juli 2013 erfolgt sei. In der Berufung vor dem Landesarbeitsgericht wurde die Klage insgesamt abgewiesen.

Im Urteil vom 29. Januar 2015 (Aktenzeichen: [2 AZR 280/14](#)) hob das BAG hervor, dass die Revision vonseiten der Klägerin teilweise begründet sei und das Arbeitsgericht Berlin in der Sache zutreffend entschieden habe. Nach Ansicht der Erfurter Arbeitsrichter konnte die Kündigung das Arbeitsverhältnis nicht mit einer Frist von sechs Monaten zum Halbjahresende auflösen.

Vielmehr musste der Arbeitgeber die Frist von sieben Monaten zum Monatsende einhalten. Dennoch war die Kündigung für den Zweiten Senat des BAG wirksam – nur eben mit einer umgedeuteten Kündigungsfrist.

Dem obersten deutschen Arbeitsgericht zufolge kann eine einzelvertraglich vereinbarte Kündigungsfrist die gesetzliche nur dann verdrängen, wenn sie zwingend länger ist. Und dies setzt einen sogenannten abstrakten Günstigkeitsvergleich voraus. Kündigungsfrist und Kündigungstermin sind laut BAG als Einheit zu betrachten. Dabei komme es nicht auf den konkreten Ausspruch der Kündigung, sondern auf den Vertragsabschluss als Vergleichszeitpunkt an. Offengeblieben ist zwar die Frage, ob die vertragliche Frist immer nur an der jeweiligen gesetzlichen Stufe oder grundsätzlich an der letzten Stufe zu messen sei. Denn mit steigender Betriebszugehörigkeit steigen auch die gesetzlichen Kündigungsfristen. Allerdings haben die BAG- Richter in ihrer Urteilsbegründung angedeutet, dass es sich bei den gesetzlichen Stufen um selbstständige Bestimmungen handele und daher von einer Anwendbarkeit auf die konkrete Fristbeurteilung auszugehen sei.

---

### VAA- Praxistipp

Mit ihrem Urteil haben die obersten Arbeitsrichter klargestellt, dass beim Günstigkeitsvergleich zwischen vertraglichen und gesetzlichen Kündigungsfristen stets die aus Sicht des Arbeitnehmers längere Frist gilt. Deshalb empfiehlt es sich für Arbeitnehmer, ihre bestehenden Arbeitsverträge noch einmal in diesem Punkt zu überprüfen. Dabei sollte auch immer die der Dauer der Betriebszugehörigkeit entsprechende gesetzliche Stufe berücksichtigt werden. Im Zweifel können VAA- Mitglieder den [Juristischen Service](#) des VAA konsultieren.

## Häusliches Arbeitszimmer: Geteiltes Arbeitszimmer darf nur einmal abgezogen werden

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

Wenn Ehegatten gemeinsam ein häusliches Arbeitszimmer für ihre jeweilige betriebliche oder berufliche Tätigkeit nutzen, können sie die Aufwendungen und den Höchstbetrag von 1.250 Euro jeweils nur zur Hälfte geltend machen. Das entschied das Finanzgericht (FG) Münster im Fall eines berufstätigen Ehepaares.

Er war hauptberuflich Arbeitnehmer und nebenbei als Versicherungsmakler gewerblich tätig. Sie war ausschließlich selbstständig als Versicherungsmaklerin. Die Eheleute teilten sich in ihrer zusammen angemieteten Wohnung einen Raum als gemeinsames Arbeitszimmer. Die Kosten dafür machten sie in ihrer Steuererklärung geltend. Das Finanzamt erkannte nur den Höchstbetrag von 1.250 Euro bei den Einkünften des Ehemannes aus nichtselbstständiger Arbeit an – mehr nicht.

Vor Gericht hatte das Ehepaar immerhin teilweise Erfolg: Die Richter entschieden, dass die Ehefrau die hälftigen Kosten für das Arbeitszimmer als Betriebsausgaben abziehen könne. Eine Beschränkung greife nicht, weil das Arbeitszimmer den Mittelpunkt ihrer gesamten betrieblichen und beruflichen Betätigung darstelle. Mangels anderer Anhaltspunkte schätzte das Gericht den Nutzungsanteil der Eheleute auf jeweils 50 Prozent.

Die auf den Ehemann entfallenden Aufwendungen, so das Urteil weiter, seien dagegen nicht vollständig als Werbungskosten abzugsfähig.

Der Grund: Der Mittelpunkt seiner gesamten betrieblichen und beruflichen Tätigkeit liege nicht im Arbeitszimmer. Vielmehr führe er als Schwerpunkt im Rahmen seiner nichtselbstständigen Tätigkeit Schulungen und Mitarbeitercoachings durch.

Da ihm sein Arbeitgeber für die Bürotätigkeiten keinen Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt habe, könne der Ehemann den Ausführungen der Finanzrichter zufolge insgesamt nur 1.250 Euro für das Arbeitszimmer geltend machen. Allerdings entfalle auf seinen Anteil am Arbeitszimmer nur der hälftige Höchstbetrag von 625 Euro, weil die Abzugsbeschränkung objektbezogen zu verstehen sei. Dieser Betrag sei jeweils zur Hälfte den gewerblichen und den nichtselbstständigen Einkünften des Ehemannes zuzuordnen (FG Münster vom 15.03.2016, Aktenzeichen [11 K 2425/13 E, G](#)).

Das FG Münster hat die Revision zum Bundesfinanzhof zugelassen.

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

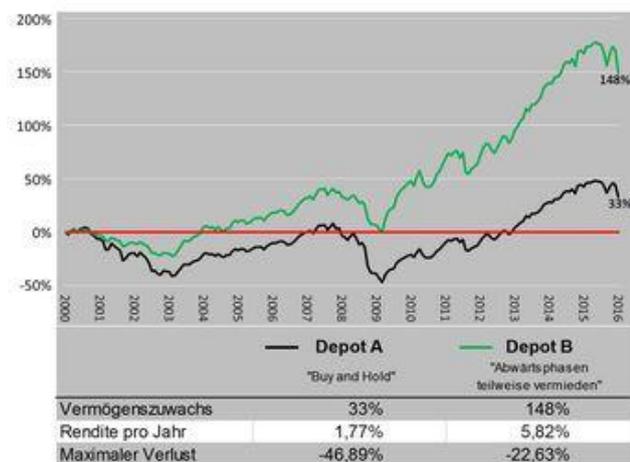


**Dr. Torsten Hahn** ist Chefredakteur des Informationsdienstes SteuerSparTipps des VAA-Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag.

## Geldanlage: Verlustpotenzial begrenzen!

Die Kurse von Aktien und Anleihen sind seit mehr als sieben Jahren gestiegen. Das verleitet Anleger dazu, sich bei der Ausrichtung ihres Depots an den Vergangenheitsrenditen zu orientieren. Das Verlustpotenzial, das sich durch die geldpolitisch getriebenen Kursanstiege aufgebaut hat, wird dabei vernachlässigt. Joerg Lamberty von der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung zeigt, dass es für den langfristigen Anlageerfolg wichtig ist, auch in schwierigen Börsenphasen hohe Verluste zu vermeiden. Der VAA- Kooperationspartner rät dazu, Depots krisenfest zu machen.

Bei der Geldanlage wird Vermögen über einen langfristigen Zeitraum aufgebaut. Dieser umfasst in der Regel mehrere Marktzyklen. Die Verläufe der einzelnen Marktzyklen mit ihren Aufwärts- und Abwärtsphasen (Bullen- und Bärenmarkt) unterscheiden sich in Dauer und Ausmaß erheblich. Die exakten Zeitpunkte von Trendwenden sind nicht vorhersehbar. Deshalb ist aggressives „Markt-Timing“ unmöglich. Für den langfristigen Anlageerfolg ist trotzdem entscheidend, dass die in Aufwärtsphasen erzielten Vermögenszuwächse nicht durch hohe Verluste in den unvermeidlichen Abwärtsphasen wieder zunichtegemacht werden. Der Vergleich zweier fiktiver Depots über den Zeitraum 2000 bis 2016 zeigt, warum es wichtig ist, das Verlustpotenzial zu begrenzen. Bei Depot A wird eine „Buy- and- Hold- Strategie“ verfolgt: Das Depot A bleibt über die gesamte Anlagedauer zu 100 Prozent in US-Aktien investiert (abgebildet durch den S&P-500- Index). Das Depot B unterscheidet sich von Depot A nur dadurch, dass während der beiden Bärenmärkte (01.01.2000 bis 31.03.2002 und 01.10.2007 bis 30.04.2009) jeweils die Hälfte des Depots nicht in Aktien, sondern in kurzfristigen Staatsanleihen angelegt und deshalb nicht von der jeweiligen Abwärtsphase betroffen war:



Kumulierter Vermögenszuwachs in Prozent 2000 bis 2016.  
Quelle: FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung

Natürlich ist das perfekte „Markt- Timing“ in der oben beschriebenen Art zu schön, um wahr zu sein. Denn zahlreichen Studien zufolge gelingt es in der Praxis weder Privatanlegern noch Profis, dauerhaft den richtigen Ein- und Ausstiegszeitpunkt zu treffen. Das Beispiel soll deshalb auf keinen Fall als Aufruf verstanden werden, aggressives „Markt- Timing“ zu betreiben. Stattdessen soll es das Risikobewusstsein schärfen und zeigen, wie wichtig es ist, durch einige wenige antizyklische Anpassungen des Depots im Verlauf mehrerer Marktzyklen hohe Verluste zu vermeiden.

Denn durch die teilweise Verlustvermeidung in den beiden Bärenmärkten hätte Depot B seit dem Jahr 2000 einen Vermögenszuwachs erwirtschaftet, der um 115 Prozentpunkte höher ist als bei Depot A – bei geringeren Schwankungen.

### Zinsseszins und Prozentrechnung

Die Gründe für den erstaunlichen Unterschied sind der Zinsszinseffekt und die Logik der Prozentrechnung. Durch hohe Verluste wird die Wirkung des Zinsszinseffektes erheblich geschwächt, weil sich die anschließend wieder erzielten Gewinne auf einen niedrigeren Depotstand beziehen. Während geringe Verluste relativ einfach zu kompensieren sind, ist das bei hohen Verlusten anders. Je höher die Verluste sind, desto schwieriger ist es, diese durch Gewinne der Folgeperiode wieder auszugleichen:

Verlust	Zum Verlustausgleich erforderlicher Gewinn
-5,00%	5,26%
-10,00%	11,11%
-25,00%	33,33%
-50,00%	100,00%
-75,00%	300,00%

Quelle: FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung

Auch wenn Trendwenden an den Finanzmärkten nicht prognostizierbar sind, können Anleger auf sie vorbereitet sein. Im achten Jahr der Aufwärtsphase befindet sich der Marktzyklus in einem Bereich, in dem weitere Kursanstiege die Chancen- Risiko- Relation von Aktien und Anleihen zunehmend verschlechtern. Außerdem hat die extrem lockere Geldpolitik die Preise aller Anlageklassen nach oben getrieben, was die Gefahr von abrupten Marktkorrekturen bei geldpolitischen Änderungen deutlich erhöht. Beides spricht dafür, Depots jetzt krisenfest zu machen. Dazu sollten Anleger ihre Depots breit über mehrere Anlageklassen, Währungen und Regionen streuen und Klumpenrisiken vermeiden. Außerdem sollten sie defensive Anlagen übergewichten und marktneutrale Strategien als Absicherung beimischen. Derart krisenfeste Depots partizipieren zwar an einem fortgesetzten Bullenmarkt nur teilweise, dafür sind die Verluste beim nächsten Crash – wenn auch nicht völlig vermeidbar – aber durchaus verkraftbar.



**Joerg Lamberty** ist Geschäftsführender Gesellschafter der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH in Köln.  
[www.fvp-gmbh.de](http://www.fvp-gmbh.de)

## Kurzmeldungen

### Akademiker in der Chemie: Mindestjahresbezüge steigen um insgesamt 5,3 Prozent

Der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der VAA haben die in der Chemie geltenden Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete naturwissenschaftliche und technische Angestellte neu ausgehandelt. Der entsprechende Tarifvertrag wurde am 5. August 2016 in Köln abgeschlossen. Für das Jahr 2016 betragen die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr demnach 62.600 Euro für Angestellte mit Diplom und Masterabschluss sowie 72.975 Euro für Angestellte mit Promotion. Im Jahr 2017 erhöhen sich diese Beträge jeweils auf 64.200 Euro für Angestellte mit Diplom und Masterabschluss sowie 74.825 Euro für Angestellte mit Promotion. Die Erhöhung entspricht der im allgemeinen Tarifbereich vorgekommenen Tarifenwicklung unter Berücksichtigung der Gesamtlaufzeit von 24 Monaten. Für das erste Jahr der Beschäftigung können die Bezüge wie bisher zwischen Arbeitgeber und Angestellten frei vereinbart werden. Es wurde zudem vereinbart, Gespräche über eine künftige Entwicklung des Tarifvertrages aufzunehmen.

### VAA Magazin frisch erschienen – auch als E- Paper

Welche Auswirkungen hat der Tanz der Moleküle in der Küche? Wie sehen die detaillierten Ergebnisse der VAA-Befindlichkeitsumfrage 2016 aus? Wie wird der VAA Diversity und Inklusion künftig gestalten? Antworten liefert das neue VAA Magazin, das nun druckfrisch erschienen ist – natürlich auch als [E- Paper!](#) Übrigens: Wer als Leser gänzlich auf das gedruckte Heft verzichten möchte, kann es jederzeit per E- Mail an [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) abbestellen.

### Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

#### [Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln 1 & 2](#)

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung und wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? In zwei aufeinander aufbauenden Trainingsseminaren lernen die Teilnehmer, schnell, effektiv und zielführend zu verhandeln. Referent ist der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake. Braake trainiert Taktiken und Techniken wie Dialektik, Einwandbehandlung und Schlagfertigkeit anhand praktischer Verhandlungssituationen, mit denen die Seminarteilnehmer das Gelernte optimal in ihren Arbeitsalltag integrieren und ihr rhetorisches Wirkungsrepertoire für herausfordernde Verhandlungen erweitern können. Die beiden Seminare finden **am 6. und 7. September 2016 in der FKI- Geschäftsstelle 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 exklusive Sonderkonditionen – ebenso wie Mitglieder anderer Mitgliedsverbände der [Führungskräftevereinigung ULA](#).*

## Termine

30.08.16, 14.15 – 17.15 Uhr

### Sitzung der Kommission Hochschularbeit

Veranstalter: VAA

Ort: VAA- Geschäftsstelle, Köln

16.09.16, 15.00 – 18.30 Uhr, und 17.09.16, 09.00 – 13.00 Uhr

### Gemeinsame Sitzung von Vorstand, Beirat und Kommissionsvorsitzenden

Veranstalter: VAA

Ort: VAA- Geschäftsstelle, Köln

23.09.16, 10.00 – 13.30 Uhr

### Sprecherausschusskonferenz

Veranstalter: VAA

Ort: Atlantic Congress Hotel, Essen

23.09.16, 15.00 – 18.00 Uhr, und 24.09.16, 09.00 – 13.00 Uhr

### Tagung der Sprecherausschüsse

Veranstalter: VAA

Ort: Atlantic Congress Hotel, Essen

27.09.16, 17.00 – 20.00 Uhr

### Verleihung VAA- Stiftungspreis

Veranstalter: VAA Stiftung

Ort: Berlin- Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin

04.10.16, 17.30 – 21.00 Uhr

### Deutscher Chemie- Preis Köln

Veranstalter: VAA

Ort: Flora, Köln

05.10.16, 13.00 – 18.00 Uhr

### Sitzung der Kommission Betriebsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Novotel, Mainz

07.10.16, 09.00 – 13.00 Uhr

### Sitzung der Kommission Aufsichtsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Pullman Berlin Schweizerhof, Berlin

07.10.16, 13.00 – 17.00 Uhr, und 08.10.16, 09.00 – 13.00 Uhr

### Tagung der Aufsichtsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Pullman Berlin Schweizerhof, Berlin

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

## 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.