# Standortsicherung durch Innovation

Die Gleichung ist so einfach wie ihre Auswirkungen fundamental sind: Die Schlagzahl in der Weltkonjunktur erhöht sich durch Globalisierung und Digitalisierung immer weiter, also verkürzt sich im Gegenzug die durchschnittliche Halbwertzeit bestehender Geschäftsmodelle und vorhandener Alleinstellungsmerkmale. Die einzig dauerhaft erfolgversprechende Antwort auf diese Entwicklung ist die Fähigkeit, sich immer wieder neu zu erfinden – ob als Unternehmen, als Branche oder als ganze Volkswirtschaft. Vorhandene Stärken zu nutzen und auszubauen, ohne sich darauf auszuruhen und am Ende vom Rad der Zeit überrollt zu werden.

Die deutsche Chemie- und Pharmabranche bringt für diese Herausforderung sehr gute Ausgangsbedingungen mit, insbesondere durch ihre hoch qualifizierten und hoch motivierten Fach- und Führungskräfte. Als Interessenvertretung dieser für den wirtschaftlichen Erfolg unserer Branche so unverzichtbaren Beschäftigtengruppe sieht es der VAA als seine Aufgabe an, solche Herausforderungen zu benennen und Handlungs- und Lösungswege aufzuzeigen.

In diesen Tagen geht das VAA- Jahrbuch 2016 zum Thema „Herausforderung Innovation“ in den Druck, das im November erscheinen wird. Auf die Frage, wie man eigentlich die richtigen Rahmenbedingungen für Innovationen schafft, liefert unser Jahrbuch eine vielschichtige Antwort. Denn einfache Patentrezepte greifen hier nicht. Wenn wir als deutsche Wirtschaft insgesamt und als Chemie- und Pharmabranche im Besonderen innovativ und damit im internationalen Wettbewerb erfolgreich bleiben wollen, brauchen wir einen umfassenden Ansatz: Die industriepolitischen Rahmenbedingungen müssen ebenso stimmen wie die Forschungspolitik und die Akzeptanz in der Bevölkerung für neue Technologien.

Eine fehlertolerante Kultur in den Unternehmen ist genauso wichtig wie die Bereitschaft, sich auf neue Entwicklungen wie die Digitalisierung der Produktion einzulassen. Bestehende Geschäftsfelder müssen effizient gemanagt werden, während gleichzeitig neue Geschäftsmodelle entwickelt und marktfähig gemacht werden müssen.

Innovationen systematisch zu fördern, ist also keine einfache Aufgabe, sondern ein ganzer Strauß an Herausforderungen, die angepackt werden müssen. Die richtige Ausgestaltung der industrie- und forschungspolitischen Rahmenbedingungen kann dabei nur durch die jeweiligen politischen Entscheidungsträger auf den Weg gebracht werden. Sie aufzuzeigen und einzufordern, ist und bleibt für den VAA und seinen politischen Dachverband ULA eine wiederkehrende Aufgabe.

Bei allen anderen Aspekten, die mit dem Thema Innovation im engeren und weiteren Sinne verknüpft sind, müssen wir dagegen auf uns selbst, die Führungskräfte schauen. Denn egal, ob es um gelebte Innovationskultur geht, um die erfolgreiche Leitung interkultureller Entwicklerteams oder die effiziente Entwicklung einer Idee bis zur Marktreife: Immer spielt Führung dabei eine zentrale Rolle. In diesem Sinne werden wir als Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie auch in Zukunft unseren Beitrag dazu leisten, die Chemie als Innovationsmotor einer wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft am Laufen zu halten.

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

# Personalarbeit: Deutscher Chemie- Preis Köln für Schott

**In diesem Jahr geht der vom VAA verliehene Deutsche Chemie- Preis Köln an die Schott AG aus Mainz, die für ihre besonders vorbildliche und langfristig angelegte Personalarbeit ausgezeichnet wurde. Einen Sonderpreis für ihren rasanten Aufstieg auf Platz zwei erhielt die Covestro AG aus Leverkusen.**

Der 1. Vorsitzende des VAA Dr. Thomas Fischer verlieh dem Vorsitzenden des Vorstandes der Schott AG Dr. Frank Heinricht am 4. Oktober in der Kölner Flora den Deutschen Chemie- Preis Köln 2016. Foto: Maria Schulz – VAA

Mit dem Chemie- Preis zeichnet der VAA seit 2008 Unternehmen für besonders vorbildliche Personalarbeit aus. Grundlage für die Entscheidung der Jury ist die jährlich unter 7.000 Führungskräften in 24 Chemie- und Pharmaunternehmen durchgeführte VAA- Befindlichkeitsumfrage, aus der die Schott AG 2016 als Sieger hervorgegangen ist. „Unsere Befindlichkeitsumfrage zur Stimmungslage der Führungskräfte ist der Seismograph für die Veränderungen in Unternehmen und der gesamten Branche der chemisch- pharmazeutischen Industrie“, so der 2. Vorsitzende des VAA Rainer Nachtrab auf der Preisverleihung am 4. Oktober 2016 in der Kölner Flora. „Sie zeigt, dass kein Unternehmen dabei von seinen Führungskräften im vergangenen Jahr so viel Wertschätzung erfahren hat wie die Schott AG.“

Entgegengenommen hat den Preis der Vorsitzende des Schott- Vorstandes Dr. Frank Heinricht. Die strategische Neuausrichtung des Glaskonzerns sei von den Mitarbeitern gut aufgenommen und umgesetzt worden, betonte Heinricht vor den rund 150 Gästen. „Auch dank vieler Kulturworkshops herrscht heute ein offenes und kritikfähiges Miteinander und ein großes Verständnis für die langfristigen Ziele.“ Der Personalvorstand des Vorjahrespreisträgers Beiersdorf Zhengrong Liu hielt die Laudatio und analysierte den Kulturwandel bei Schott nach 2013, der nun zu neuen Erfolgen geführt habe. Auch der Personalvorstand der Deutschen Telekom AG Dr. Christian P. Illek sprach in seiner Keynote über die Herausforderung, Kerngeschäft und Innovation zu managen: „Bestehende Organisationen müssen sich in Teilen neu erfinden und ihr Kerngeschäft weiter optimieren.“

## Sonderpreis für Covestro

In der VAA- Befindlichkeitsumfrage 2016 erreichte die Covestro AG aus Leverkusen aus dem Stand den zweiten Platz. Dafür hat das Polymerunternehmen den Sonderpreis des Jahres 2016 erhalten. Übergeben wurde der Preis an Frank H. Lutz, Finanzvorstand und Arbeitsdirektor von Covestro. Auch der Vorsitzende des Aufsichtsrats der Covestro Deutschland Dr. Richard Pott nahm an der Veranstaltung teil.

Im Herbst 2015 wurde Covestro von der Bayer AG abgespalten, an die Börse gebracht und konnte sehr gute Erfolge erzielen. Aber auch die Führungskräfte honorierten die gelungene Ausgliederung mit exzellenten Bewertungen vor allem in den Bereichen „Arbeitsbedingungen“ und „Kultur“. Die Resultate zeigen: Ausgründungen von Unternehmen müssen für die Mitarbeiter nicht automatisch mit schmerzhaften Veränderungen verbunden sein, sondern können auch einen positiven Schwung generieren. Dafür kommt es aus Sicht der Chemie- Führungskräfte ganz entscheidend auf eine kluge und strategisch orientierte Personalpolitik an, die Mitarbeiter wertzuschätzen und mitzunehmen vermag.

Moderiert wurde die Preisverleihung vom renommierten Wirtschaftsjournalisten Bert Fröndhoff. In einer Sonderausgabe des Handelsblattes ist noch am selben Abend ein exklusiver und ausführlicher Bericht von der Veranstaltung erschienen.

Führungskräfte Chemie

# Bonushöhe: Arbeitgeber muss Entscheidung nachvollziehbar begründen

**Behält sich ein Arbeitgeber vertraglich vor, über die Höhe eines Bonusanspruches nach billigem Ermessen zu entscheiden, unterliegt diese Entscheidung der vollen gerichtlichen Überprüfung. Entspricht die Entscheidung des Arbeitgebers nicht billigem Ermessen, ist sie unverbindlich und die Höhe des Bonus kann durch das Arbeitsgericht festgesetzt werden. Dass dabei sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber gehalten sind, die für ihre Position sprechenden Umstände vorzutragen, hat das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil klargestellt.**

Ein Arbeitnehmer hatte laut Arbeitsvertrag Anspruch auf einen Bonus, der nach billigem Ermessen durch den Arbeitgeber festzusetzen war. Weil er für das Jahr 2011 ohne nähere Begründung durch den Arbeitgeber keine Bonuszahlung erhalte hatte, klagte er unter Hinweis auf seine gute Arbeitsleistung und die Zahlung von Bonusleistungen an andere Mitarbeiter des Arbeitgebers vor dem Arbeitsgericht.

Nachdem das Arbeitsgericht ihm daraufhin eine Bonuszahlung in Höhe von mehr als 52.000 Euro zusprach, wies das Landesarbeitsgericht die Klage in der Berufung mit der Begründung ab, der Arbeitnehmer habe keine hinreichenden Anhaltspunkte für die gerichtliche Festsetzung der Bonushöhe vorgetragen.

In der Revision hat das Bundesarbeitsgericht dieser Auffassung widersprochen und den Rechtsstreit zur endgültigen Entscheidung an das LAG zurückverwiesen (Urteil vom 3. August 2016, Aktenzeichen: 10 AZR 710/14).

**§ 315 BGB, Absatz 3:**
Soll die Bestimmung [einer Leistung] nach billigem Ermessen erfolgen, so ist die getroffene Bestimmung für den anderen Teil nur verbindlich, wenn sie der Billigkeit entspricht. Entspricht sie nicht der Billigkeit, so wird die Bestimmung durch Urteil getroffen; das Gleiche gilt, wenn die Bestimmung verzögert wird.

Die BAG- Richter entschieden, dass der Arbeitgeber bei der vorgenommenen Festsetzung des Bonusanspruchs auf Null seiner Darlegungs- und Beweislast über deren Billigkeit nicht nachgekommen war und die Festsetzung somit unverbindlich war. Entsprechend habe die Bestimmung der Anspruchshöhe gemäß § 315 Absatz 3 Satz 2 BGB durch Urteil zu erfolgen.

Das BAG stellte klar, dass bei dieser richterlichen Ersatzleistungsbestimmung beide Parteien gehalten sind, die für ihre Position sprechenden Umstände vorzutragen. Im vorliegenden Fall hatte der Arbeitgeber jedoch aus Sicht der Erfurter Bundesrichter keinen hinreichenden Vortrag zum Bonussystem für das fragliche Jahr gemacht, sondern stattdessen im Prozess vom Arbeitnehmer entsprechende Tatsachenvorträge verlangt, obwohl diese außerhalb seines Kenntnisbereiches lagen. Deshalb hob das BAG die vorinstanzliche Abweisung der Klage auf und verwies den Fall zur endgültigen Entscheidung zurück an das LAG.

## VAA- Praxistipp

Das BAG hat mit seinem Urteil deutlich gemacht, dass Arbeitgeber ihre Entscheidung über die Höhe von Bonuszahlungen nachvollziehbar begründen müssen. Dies gilt erst recht, wenn der Arbeitgeber den Bonusanspruch auf Null setzt. Bei der Ersatzleistungsbestimmung durch das Gericht ist der Arbeitnehmer nicht verpflichtet, Umstände anzuführen, die außerhalb seines Kenntnisbereiches liegen.

Führungskräfte Chemie

# Steuertipp: Das plant Bundesfinanzminister Schäuble 2017

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

Grundfreibetrag und Kinderfreibetrag rauf, Steuern runter: 2017 soll der geplagte Steuerzahler ein bisschen Erleichterung erfahren. Hier ein aktueller Überblick über die Pläne von Wolfgang Schäuble.

## Anhebung des Grundfreibetrags und des Kinderfreibetrags

Der Grundfreibetrag dient der Absicherung des Existenzminimums: Ein zu versteuerndes Einkommen bis zum Grundfreibetrag wird keiner Einkommensteuer unterworfen. Überschreitet das zu versteuernde Einkommen den Grundfreibetrag, ist Einkommensteuer zu zahlen. 2016 betrug der Grundfreibetrag für Ledige 8.652 Euro (Verheiratete bei gemeinsamer Veranlagung zur Einkommensteuer: 17.304 Euro). 2017 soll der Grundfreibetrag auf 8.822 Euro (17.644 Euro für Verheiratete) steigen, 2018 auf 9.022 Euro (18.044 Euro für Verheiratete).

Der Kinderfreibetrag soll die Abdeckung der materiellen Grundbedürfnisse des Kindes (Existenzminimum) sichern. Das Kindergeld ist eine Art Vorauszahlung auf den Steuervorteil durch die Freibeträge für Kinder. Im Steuerbescheid rechnet das Finanzamt automatisch aus, was für die Eltern günstiger ist: das Kindergeld oder die Freibeträge. In dieser Günstigerprüfung kommt es auf die Höhe des Einkommens der Eltern an: Ab einer bestimmten Höhe werden die Freibeträge abgezogen. Für Eltern mit niedrigerem Einkommen bleibt es beim Kindergeld. Für die Berechnung von Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer werden in jedem Fall die Kinderfreibeträge abgezogen, unabhängig davon, was am Ende für die Eltern günstiger ist. Zurzeit beträgt der Kinderfreibetrag 7.248 Euro. Er soll 2017 um 110 Euro angehoben werden und 2018 um weitere 100 Euro.

## Steuern runter

Wenn das Gehalt steigt, steigt auch der Steuersatz. Und wenn der Staat dann mehr von einer Gehaltserhöhung hat als der Arbeitnehmer selbst, ist dieser Opfer der sogenannten kalten Progression.

Aufgrund des progressiven Steuertarifs steigt die Steuerbelastung prozentual schneller als das Gehalt. Bei einer dreiprozentigen Gehaltserhöhung zahlt man zum Beispiel vier oder sogar fünf Prozent mehr Steuern. Das Netto- Plus ist also in den meisten Fällen geringer als die Brutto- Erhöhung. Liegt es unterhalb der Brutto- Erhöhung, ist der Reallohn sogar gesunken: Der Arbeitnehmer kann sich weniger leisten als zuvor.

Um diesen Effekt zu verhindern, müssten jedes Jahr der Grundfreibetrag und die Eckwerte des progressiven Steuertarifs um die Inflationsrate angehoben werden.

Der Einkommensteuertarif für den Veranlagungszeitraum 2016 hat die nachfolgende Struktur:
• zu versteuerndes Einkommen zwischen 0 Euro und 8.652 Euro: Die Steuerbelastung ist 0, da der Grenzsteuersatz 0 Prozent beträgt.
• zu versteuerndes Einkommen zwischen 8.653 Euro und 13.699 Euro: Der Grenzsteuersatz liegt zwischen 14 Prozent und 24 Prozent (Progressionszone I).
• zu versteuerndes Einkommen zwischen 13.670 Euro und 53.665 Euro: Der Grenzsteuersatz liegt zwischen 24 Prozent und 42 Prozent (Progressionszone II)
• zu versteuerndes Einkommen zwischen 53.666 Euro und 254.446 Euro: Der Grenzsteuersatz beträgt einheitlich 42 Prozent (Proportionalzone I).
• zu versteuerndes Einkommen ab 254.447 Euro: Der Grenzsteuersatz beträgt einheitlich 45 Prozent (Proportionalzone II).

2017 sollen für alle Steuersätze die Einkommensgrenzen um 0,7 Prozent steigen, 2018 um weitere 1,5 Prozent.

Steuertipps®
www.steuertipps.de

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

Führungskräfte Chemie

# Geldanlage: Emotionen im Zaum halten

**Emotionen und Bauchgefühl sind menschlich. Bei der Geldanlage können sie jedoch zu systematischen Fehlern führen. Joerg Lamberty von der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung beleuchtet in seinem Gastbeitrag für den VAA Newsletter die wichtigsten emotionalen Fallstricke. Außerdem zeigt der VAA-Kooperationspartner, wie Anleger bessere Anlageentscheidungen treffen können.**

Bei der Geldanlage sind es häufig nicht die fremden Feinde, die es zu überlisten gilt, sondern wir selbst. Denn es sind unser Bauchgefühl und die eigenen Emotionen, die unsere Anlageentscheidungen negativ beeinflussen. Der erste Feind, der uns bei der Geldanlage begegnet, ist der Herdentrieb. Er führt dazu, dass wir tendenziell zu hohen Kursen kaufen und zu niedrigen Kursen wieder verkaufen. Von Angst und Gier getrieben, rennen wir dem fahrenden Zug steigender Kurse erst hinterher, um dann bei fallenden Kursen panikartig wieder auszusteigen. Nicht weniger gefährlich ist der zweite Feind: die Selbstüberschätzung. Sie versetzt uns in den Glauben, dass wir den Markt schlagen können, und verführt uns dazu, unsere Anlagen häufiger hin und her zu schichten, als es notwendig wäre. Das kann eine kostspielige Angelegenheit sein, denn „hin und her macht die Taschen leer“. Der dritte Feind, der uns bei der Geldanlage teuer zu stehen kommt, ist die Ad- hoc-Entscheidung. Dabei unterliegen wir der Versuchung, Aktien oder Fonds nur deshalb zu kaufen, weil hierüber in der Presse positiv berichtet wird. Leider führt die mediale Aufmerksamkeit regelmäßig dazu, dass die Preise der betreffenden Anlagen bereits deutlich über ihren fairen Wert gestiegen sind. Der vierte Feind ist unser Hang zur mentalen Buchhaltung. Sie verleitet uns dazu, Verluste zu spät zu realisieren, weil wir auf eine Kurserholung hoffen, die leider nicht immer eintritt. Damit erreichen wir – statt Gewinne laufen zu lassen und Verluste zu begrenzen – das genaue Gegenteil. Und das, nur um uns nicht eingestehen zu müssen, dass wir uns in der Vergangenheit geirrt haben.

## Markt- Timing und Rückspiegel

Die beiden wichtigsten emotionalen Fallstricke, die sich besonders negativ auf den langfristigen Anlageerfolg auswirken können, sind der Wunsch, den exakt richtigen Zeitpunkt für den Ein- und Ausstieg zu treffen („Markt-Timing“), sowie die Orientierung an Vergangenheitsrenditen und Ranglisten („Rückspiegel-Investments“). Bei „Rückspiegel- Investments“ tun wir heute das, was wir vor ein oder zwei Jahren hätten tun sollen, statt das zu tun, was wir uns in ein oder zwei Jahren wünschen werden, heute getan zu haben. Wenig tröstlich ist dabei, dass nicht nur Privatanleger, sondern auch Profis vor der Aufgabe stehen, bei der Anlageentscheidung ihre Emotionen im Zaum zu halten.

## Strategie konsequent verfolgen

Um zu verhindern, dass Emotionen den Anlageerfolg beeinträchtigen, ist es zunächst wichtig, eine langfristige Perspektive zu haben und die einmal festgelegte Strategie auch in schwierigen Marktphasen konsequent zu verfolgen. Dabei sind eine möglichst breite Streuung über verschiedene Anlageklassen (Portfoliokonstruktion) und ein disziplinierter, antizyklischer Investmentansatz (Risikomanagement) die beiden wesentlichen Erfolgsfaktoren. Niemand weiß, wie sich die Finanzmärkte kurz- und mittelfristig entwickeln werden. Trotzdem ist es hilfreich, gedanklich bereits auf größere Turbulenzen an den Märkten vorbereitet zu sein (Stress- Szenario). Fester Bestandteil einer langfristigen Strategie sollte deshalb ein bereits vorgefasster Plan sein, bei abrupten Kursverlusten von zum Beispiel 30 Prozent an den Aktienmärkten, antizyklisch den chancenorientierten Teil der Anlagen schrittweise zu erhöhen und den defensiven entsprechend zu verringern (Aktives Rebalancing).

Außerdem sollte klar sein, dass jede disziplinierte Anlagestrategie im Laufe eines vollständigen Börsenzyklus (von Hoch zu Hoch beziehungsweise Tief zu Tief) temporär auch schwierige Phasen durchläuft, in denen sie schlechter als der Marktdurchschnitt abschneidet. Aktuell sind zum Beispiel marktneutrale Strategien (Absolute Return Fonds) betroffen, die aufgrund ihrer Absicherung teilweise deutlich hinter der Entwicklung der Aktien- und Anleihemärkte zurückbleiben. Auch wenn Bauchgefühl und Emotionen uns etwas anderes nahelegen, ist das Verhältnis von Chance zu Risiko nach acht Jahren steigender Kurse an den Finanzmärkten momentan eher ungünstig. Deshalb wäre es ein großer Fehler, die Absicherungsstrategie wegen ihrer temporären Unterperformance jetzt zu verwerfen und stattdessen auf riskantere Anlagen zu setzen, die in den letzten Jahren hauptsächlich wegen der massiven Eingriffe der Notenbanken gute Ergebnisse erzielt haben.

**Joerg Lamberty** ist Geschäftsführender Gesellschafter der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH in Köln.
www.fvp- gmbh.de

Führungskräfte Chemie

## Kurzmeldungen

**Abtei Münsterschwarzach: Kurse mit Anselm Grün**
Wer Beruf und Berufung wieder in Einklang bringen möchte, muss sich verändern. Doch wann ist die richtige Zeit dafür? Vom 23. bis 25. Januar 2017 gibt es in der Abtei Münsterschwarzach Antworten und Inspirationen: Zusammen mit Pater Anselm Grün, Theologe, Betriebswirtschaftler, Philosoph und einer der meistgelesenen christlichen Buchautoren in Deutschland, sowie Pater Christoph Gerhard, Diplom- Ingenieur, Geschäftsführer des Vier- Türme- Verlags und Cellerar der Abtei, veranstaltet der VAA- Kooperationspartner Stefan Müller Personalperspektiven den Kurs „Zeit für Veränderung – Beruf und Berufung im Einklang“. Wie man wertschätzend führt und einen anderen Blick auf sich selbst und seine Mitarbeiter gewinnt, erläutert ein weiterer Kurs vom 1. bis 3. Februar 2017. Insgesamt finden im nächsten Jahr fünf gemeinsame Kurse mit Grün, Gerhard und Müller in der Abtei statt. Weitere Informationen gibt es auf der Website von Stefan Müller Personalperspektiven unter www.smpp.de/ aktuelles.php.

**Seminar des Führungskräfte Instituts FKI**

Der 12- Zylinder im Kopf

Unser Gehirn ist ein Motor; zwei Reihen mit je sechs Zylindern – unsere beiden Gehirnhälften. Sind sie gleichmäßig aktiv, sind wir nicht zu bremsen: echte Höchstleistung, körperliche Fitness, Ausgeglichenheit und emotionale Offenheit. Wie sie ihren 12- Zylinder zu Höchstleistungen treiben können, erleben die Teilnehmer live in diesem Workshop. Sie erfahren, wie es um die eigene Leistungsfähigkeit bestellt ist, auf welchen Gebieten sie Schwächen haben – und wie diese mit regelmäßigem Training beseitigt werden können. Das Seminar findet **am 1. Dezember 2016 in Köln** statt. Referent ist der Mediziner Dr. Friedhelm Erkens.

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

17.10.16, 14.15 Uhr – 17.15 Uhr
**Sitzung der Kommission Einkommen**
Veranstalter: VAA
Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

19.10.16, 19.00 Uhr – 21.10.16, 16.00 Uhr
**Seminar für Betriebsräte**
Referent: Dr. Reinhard Schinz, Vorsitzender Richter am LAG Berlin- Brandenburg
Veranstalter: FKI – Führungskräfte Institut GmbH
Ort: Maritim proArte Hotel Berlin, Berlin

10.11.16, 09.00 Uhr – 17.30 Uhr
**Seminar „Überzeugender auftreten – immer und überall“**
Referent: Peter A. Worel
Veranstalter: FKI – Führungskräfte Institut GmbH
Ort: FKI- Geschäftsstelle Köln

11.11.16, 14.00 Uhr – 16.30 Uhr
**Sitzung der Landesgruppe Westfalen**
Veranstalter: VAA
Ort: Maritim Hotel Nürnberg

11.11.16, 14.00 Uhr – 12.11.16, 14.00 Uhr
**Werksgruppenvorsitzendentagung**
Veranstalter: VAA
Ort: Maritim Hotel Nürnberg

**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.

**VAA Magazin erschienen**
Die Oktoberausgabe des VAA Magazins ist erschienen und steht als E- Paper auf www.vaa.de/ vaamagazin zur Verfügung.

Redaktion: Christoph Janik
Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Gerhard Kronisch, VAA
*VAA Geschäftstelle Köln:* Mohrenstraße 11-17, 50670 Köln, Telefon 0221 160010
*VAA Büro Berlin:* Kaiserdamm 31, 14057 Berlin, Tel. 030 3069840