



Führung in der Krise:
**Orientierung
gesucht**

www.ula.de

STIMME FÜR LEISTUNG
**Reiner Holznagel
spricht Klartext**

PRO UND CONTRA
**Wettbewerbsrecht:
Streit ums Kartellamt**

CHEMIEINDUSTRIE
**Branchenstimmung
deutlich getrübt**



4



6



10



13

Coverfoto: syolacan – iStock

KOMMENTAR

- 03 **Debattenkultur**
Diskussion am Kern vorbei

ULA INTERN

- 03 **Mixed-Leadership-Konferenz**
Vielfalt als Wettbewerbsvorteil

EUROPA

- 04 **CEC European Managers**
Positionspapier zu nachhaltiger Führung

LEISTUNG UND VERANTWORTUNG

- 06 **Gastbeitrag von Reiner Holznagel**
Freiheit fördern, Belastungen senken

WIRTSCHAFT

- 07 **Industriepolitik**
Brückenstrompreis für Transformation

PRO UND CONTRA

- 08 **Beschränkung des Wettbewerbs**
Zu viel Macht fürs Kartellamt?

NEUES AUS CHEMIE UND PHARMA

- 10 **Befindlichkeitsumfrage des VAA**
Krise schlägt auf Stimmung durch

MANAGEMENT

- 13 **Interview mit Prof. Jürgen Weibler**
Personalführung im Fokus
- 14 **Weiterbildung**
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts
- 14 **Terminvorschau**
Veranstaltungen im Überblick

IMPRESSUM

Herausgeber: ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Mohrenstraße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;
VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln
Inhalt und Redaktion: Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur) · Berlin · E-Mail: info@ula.de
www.ula.de; Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · Köln
Erscheinungsweise: sechsmal jährlich
Verbreitete Auflage: 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.
Gestaltung und Layout: Ina Brocksieper · VAA · Köln
Druck: Köllen Druck+Verlag · Bonn

Werdet wesentlich



Foto: VDL

Wie degeneriert eine Gesellschaft ist, erkennt man an den Themen, über die sie sich streitet. Im europäischen Osten rollen die Panzer, wird ein völkerrechtswidriger Krieg geführt. China rüstet gegen Taiwan auf, die USA starten den vielleicht erfolgreichsten Wiederaufstieg der Industrie dank einer klugen Industriepolitik. In Frankreich brennen die Vorstädte aufgrund einer katastrophal gescheiterten Migrations- und Integrationspolitik und Deutschland streitet über die Wärmepumpe. Auch übers Elterngeld wird gestritten und nun auch über das Ehegattensplitting. Zeitgleich will die Bundesregierung den Spitzenausgleich für energieintensive Unternehmen in Deutschland abschaffen. Hier handelt es sich tatsächlich um eine drastische Maß-

nahme, welche die industrielle Produktion in Deutschland im Kern bedroht. Aber darüber wird nur in Wirtschaftskreisen gestritten. Hier geht es ja nur um die industrielle Basis und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und um zehntausende Arbeitsplätze.

Während die Ampel stehend K. o. ist, machen es die Oppositionsparteien nicht viel besser. Angesichts der enormen internationalen und nationalen Herausforderungen und eines beklagenswerten Zustands der Regierungsparteien leistet sich die CDU zwei Jahre vor der Wahl eine Kanzlerkandidatendebatte. Offensichtlich reicht es nicht aus, dass sich allein die Ampel lächerlich macht. Die Union macht es ihr nach. Nehmen wir den Streit ums Elterngeld. Es ist als materielle Entlastung für alle Eltern gedacht. Und darüber hinaus als Anreiz, dass Väter sich stärker in die Kinderbetreuung einbringen und Mütter so früher ins Berufsleben zurückkehren können. Künftig soll das bei Einkommen ab 150.000 Euro nicht mehr gezahlt werden. Diese Bevölkerungsgruppen sind angeblich ja so reich, dass sie leicht auf 1.800 Euro verzichten können. Selbst wenn dem so wäre, sind unserem Staat diese Bürgerinnen und Bürger mit ihren Kindern weniger wert? Sicher, man kann auch das Elterngeld grundsätzlich wieder einmal als verteilungspolitischen Existenzfrage betrachten. Übrigens wie beim Ehegattensplitting.

Wäre eine öffentlichkeitswirksame Debatte über unsere verteidigungspolitischen Existenzfragen nicht wesentlich sinnvoller? Über eine Industriepolitik, die wie in den USA dafür sorgt, dass zum Beispiel die chemische Industrie mit ihren 580.000 Beschäftigten dank eines wettbewerbsfähigen Industriestrompreises auch in Zukunft in Deutschland produzieren kann? „Mensch, werde wesentlich“, forderte Angelus Silesius um Jahr 1675. Man möchte das der Politik und der deutschen Bevölkerung in Erinnerung rufen.

Markus Ebel-Waldmann

ULA-Schatzmeister

ULA-Konferenz in Bonn

Am 15. September 2023 veranstaltet die ULA die nächste Mixed-Leadership-Konferenz zum Thema „Wettbewerbsvorteil Vielfalt“. Dabei werden die Themen Fachkräftemangel und Altersdiskriminierung vertieft und mit Lösungsansätzen der Vielfalt in Beziehung gesetzt.

Seit über zehn Jahren richtet die ULA in Kooperation mit Unternehmen und Ministerien sogenannte Mixed-Leadership-Konferenzen aus. Die Veranstaltungen haben jeweils ein eigenes Thema im Kontext von Diversity und Leadership und richten sich an leitende Angestellte, alle weiteren Führungskräfte sowie an Vertreter und Vertreterinnen aus Parlamenten, Ministerien und Verbänden.

In diesem Jahr stellt die Deutsche Telekom AG mit dem Konzernsprecherausschuss das Kooperationsunternehmen für diese Veranstaltung. Außerdem konnten die Personalvorständin Birgit Bohle sowie Matthias Heidmeier, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, für einen Vortrag gewonnen werden. Zu den weiteren Referentinnen und Referenten gehören unter anderem Christina Ramb, Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Prof. Franziska Schölmerich von der SRH Berlin University of Applied Sciences, Dr. Frank Janßen, Vorstand Diversity beim Völklinger Kreis und Prof. Manuela Rousseau, Mitglied des Aufsichtsrates der Beiersdorf AG und Vorsitzende der VAA-Kommission Aufsichtsräte.

Die Teilnahme richtet sich an ein Fachpublikum und ist kostenlos. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Wer sich für eine Teilnahme interessiert, kann Kontakt mit dem eigenen ULA-Mitgliedsverband aufnehmen oder sich direkt an Ludger.Ramme@ula.de [✉](#) wenden. Das vollständige Programm und die Vortragenden Personen finden sich unter www.ula-mixed-leadership.de. [✉](#) ■

Nachhaltige Führung: CEC stellt Positionspapier vor

In einem neuen Positionspapier fordert der Europäische Führungskräfteverband CEC European Managers mehr nachhaltige Führung in Europa. Damit möchte die CEC den rund eine Million Führungskräften aus 15 EU-Mitgliedstaaten eine Orientierungshilfe geben, um ihre eigene Rolle besser zu verstehen und für sich geeignete Maßnahmen zu treffen. Die ULA zählt zu den Gründungsmitgliedern des EU-Dachverbands der Führungskräfte.

Ausgangspunkt für die Initiative der CEC European Managers ist die Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit in der Führung einen Megatrend darstellt, an dem Unternehmen und Institutionen nicht mehr vorbeikommen. Vor dem Hintergrund des European Green Deals, dem zentralen Bestandteil der EU-Klimapolitik mit dem Ziel, als erster Kontinent der Erde bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu werden, hatte die CEC

von 2018 bis 2021 bereits ein erfolgreiches, von der Europäischen Kommission gefördertes Sustainable-Leadership-Pilotprojekt für die Weiterbildung von Führungskräften in Nachhaltigkeit durchgeführt. Damit konnten viele Mitgliedsverbände bestärkt werden, auch auf nationaler Ebene der nachhaltigen Führung eine strategische Bedeutung in der Verbandsausrichtung einzuräumen. Die ULA hat ebenfalls die

Bedeutung dieses Themas erkannt und sich mit verschiedenen Aktivitäten auf den Weg gemacht, die Bedürfnisse der Führungskräfte zum Thema Nachhaltigkeit aufzunehmen.

Sowohl die CEC als auch die ULA verstehen nachhaltige Führung als einen Gleichklang von Ökologie, Ökonomie und sozialem Ausgleich. Damit orientieren sie sich an den Nachhaltigkeits-



Foto: Cecilie Arcurs – iStock

zielen (SDG) der Vereinten Nationen (UN). Das Positionspapier der CEC teilt sich in zwei Abschnitte auf – zum einen in eine Vision, wie Führungskräfte künftig Nachhaltigkeit in ihre Arbeitswelt integrieren, und zum anderen in eine Mission, welche die zukünftige Rolle der CEC als „Ermöglicher“ von nachhaltiger Führung beschreibt.

Vision von Nachhaltigkeit

Der CEC-Vision zufolge leben die Führungskräfte von morgen ihre persönliche Nachhaltigkeitsmission und schaffen vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zur gemeinsamen Gestaltung des Arbeitsplatzes. Sie sind in der Lage, mit Integrität, Kompetenz und einem ausgeprägten Sinn für das Wesentliche Begeisterung für Nachhaltigkeit zu erzeugen. Diese Führungskräfte der nächsten Generation sorgen dafür, dass die Rahmenbedingungen zu einem fruchtbaren Boden werden, auf dem Teams eine bessere Nachhaltigkeitsleistung erzielen können. Jeder wird wertgeschätzt als Mensch, der seine einzigartigen Fähigkeiten und Kompetenzen einbringt.

Nachhaltigkeit wird in die tägliche Arbeit einbezogen, sowohl abteilungsübergreifend als auch innerhalb der Abteilungen. Die Führungskräfte der neuen Generation werden durch starke und aktive Netzwerke unterstützt, die sich über die Praxis der nachhaltigen Führung austauschen. Schulungen für Leiter, Führungskräfte und Manager zum Thema „Sustainable Leadership“ sind zum Standard in der Führungsentwicklung geworden. Es gibt regionale und sektorale Plattformen zur Un-

terstützung nachhaltiger Führungskräfte mit Lernmöglichkeiten, Best-Practice-Beispielen, Konferenzen und kollegialem Austausch.

Der Schwerpunkt der Innovation hat sich auf die Frage verlagert, wie man das Geschäftsmodell sowie die Produkte und Dienstleistungen nachhaltig gestalten und entwickeln kann. Innovation orientiert sich an den Grenzen des Wachstums und sozialen Bedürfnissen. Um den Übergang vor Ort zu begleiten, arbeiten die Sozialpartner zusammen mit anderen Interessengruppen konstruktiv an der Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie und der Transformation von Unternehmen, Sektoren und Regionen. Die Sozialpartner begleiten die Entwicklung einer nachhaltigen Politik aktiv, um sicherzustellen, dass die Welt der Arbeit eine positive Netto-nachhaltigkeitsleistung in den Dimensionen Wirtschaft, Soziales, Umwelt und Führung erreicht.

Mission für die Zukunft

Ein Schwerpunkt der Verbandstätigkeit der CEC European Managers ist es, in Kooperation mit ihren Mitgliedsverbänden Führungspersönlichkeiten zu befähigen. Die CEC bietet Ressourcen für das Engagement, die Befähigung und das Zusammenbringen von an Nachhaltigkeit orientierten Führungspersönlichkeiten. Sie unterstützt Führungskräfte bei der Erzielung einer positiven ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Bilanz in Europa und der Welt. Als Vertreter von einer Million Managern, Führungskräften und Entscheidungsträgern, die ihren nationalen und sektoralen Mitgliedsorgani-

sationen angehören, unterstützt die CEC die Markenentwicklung von „Sustainable Leaders“ als Plattform für einen aktiven Beitrag zur Durchsetzung nachhaltiger Führung in Europa.

Die CEC will ihren Teil dazu beitragen, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Führungskräften leicht machen, sich nachhaltig zu engagieren und ihre Teams zu befähigen, ihr Potenzial für einen positiven Nettoeffekt auf die Nachhaltigkeit in ihrer Organisation, ihres Sektors und ihrer Region auszuschöpfen. Um dies zu erreichen, schärft die Plattform das Bewusstsein, fördert die Weiterbildung von Führungskräften und Managern im Bereich der nachhaltigen Führung, trägt zur Entwicklung von Netzwerken für nachhaltige Führungskräfte bei und nimmt politisch Einfluss, um sicherzustellen, dass die Sustainable-Leadership-Grundsätze auch in der Politik berücksichtigt werden.

ULA-Strategie zu Sustainable Leadership

Seit 2018 hat die ULA das Projekt „Sustainable Leadership“ auf Ebene der CEC initiiert und als Projektpartner fortlaufend unterstützt. In ihrer eigenen Arbeitsgruppe Führung wird das Thema aktiv vorangetrieben. Die ULA plant, gemeinsam mit Kooperationspartnern auch in Deutschland Empfehlungen für Weiterbildungen in Nachhaltigkeit auszusprechen, die auf die speziellen Bedürfnisse von Führungskräften hierzulande abzielen. Ziel ist es, die Mitglieder der Verbände des ULA-Netzwerkes fit für die Anforderungen der Zukunft zu machen. ■

“*Manager müssen Teil der Lösung sein, um unsere Klimaziele umzusetzen. Unsere Arbeit zu nachhaltiger Führung hat gezeigt, dass Führung die unterschätzte Dimension des Wandels zu einer nachhaltigen Wirtschaft ist.*“

Maxime Legrand, Präsident der CEC European Managers.

Mehr Freiheit und weniger Belastung wagen!



*Reiner Holznagel ist
Präsident des Bundes
der Steuerzahler
Deutschland.
Foto: Annette Koroll*

Die ULA ist die Stimme für Leistung und Verantwortung. In der neuen Rubrik fragen die ULA Nachrichten Meinungsmacher, was diese damit verbinden.

Von Reiner Holznagel

Der Steuerzahlergedenktag fiel in diesem Jahr auf den 12. Juli. Rein rechnerisch haben bis dahin Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für die öffentlichen Kassen gearbeitet. Erst danach erwirtschafteten sie Geld, über das sie tatsächlich selbst entscheiden können. Der kalen-

darische Schnitt kommt in diesem Jahr einen Tag früher als im vergangenen, denn die Belastung fällt mit voraussichtlich 52,7 Prozent um 0,3 Prozentpunkte niedriger aus als 2022. Bei Weitem zu hoch ist sie weiterhin – der Bund der Steuerzahler erklärt warum.

Mit großem Einsatz haben wir für die Beseitigung der kalten Progression im Einkommensteuerrecht gekämpft. Es war tatsächlich ein Kampf, aber er hat sich gelohnt. Wäre dem nicht so, wäre die Belastungsquote 2023 deutlich höher ausgefallen und hätte das Vorjahresni-

veau von 53 Prozent locker gerissen. Stattdessen steigen die Einkommensteu-erlasten nur moderat. Mit 52,7 Prozent gibt der Steuerzahler aber auch in diesem Jahr wieder mehr an die öffentliche Hand ab, als er für sich selbst behält. Der Staat sollte diese Leistung durch verantwortungsvollen Umgang mit dem Geld anderer belohnen. Doch das gelingt ihm nicht immer.


Leider bleibt das leichte rechnerische Minus der Belastungen im Vergleich zum Vorjahr die einzige positive Nachricht beim Thema der Steuer- und Abgabenlast. Ihm gegenüber stehen einige schlechte Nachrichten und düstere Entwicklungen. Die Sozialabgaben etwa sind weiterhin gewachsen. So wurden die Beitragssätze in der Arbeitslosenversicherung erhöht. Auch in der Kranken- und Pflegeversicherung steigen die Beitragssätze – was mittlerweile schon zu einer traurigen Tradition geworden ist. Traurig auch deshalb, weil die Politik keine spürbaren Anstrengungen unternimmt, Effizienzreserven zugunsten der Beitragszahler tatsächlich zu nutzen. Das trifft alle gleichermaßen – aber diejenigen, die ohnehin schon am meisten bluten, zusätzlich hart. Gemeinsam müssen wir uns deshalb für den Erhalt der Beitragsbemessungsgrenzen einsetzen.

Dass die Belastung trotz dieser dicken Bretter um 0,3 Prozentpunkte leicht gesunken ist, liegt vor allem an indirekten Steuern und Quasisteuern. Die Absenkung der CO₂-Abgabesätze für Kraft- und Heizstoff sowie die Reduktion des Umsatzsteuersatzes für Erdgas auf sieben Prozent federn manches ab. Die Immobilienumsätze der Bürgerinnen und Bürger sinken – damit sind sie auch weniger durch Grunderwerbsteuern belastet. Hinzu kommt der Wegfall der EEG-Umlage als scheinbare Entlastung, denn als Stromkunde zahlt man sie nicht mehr. Gut fürs Gefühl, am Ende aber eben mehr Schein als Sein. Abgesägt ist diese Subvention der Energieversorger keineswegs, sie wird nun lediglich direkt aus dem Bundeshaushalt bezahlt, also durchaus weiter vom Steuerzahler gestemmt.

Unter dem Strich bleibt es dabei, dass Arbeitnehmerhaushalte mehr als die Hälfte ihres Erwerbseinkommens nicht

zur freien Verfügung haben. Das betrifft vor allem diejenigen Steuerzahler, die dem Spitzensteuersatz verpflichtet und damit am stärksten belastet sind. Eine staatliche Umverteilung von mehr als 50 Prozent des individuellen Einkommens ist aus meiner Sicht nicht akzeptabel. Dieses Ausmaß schränkt Erwerbsanreize ein und verletzt das Gerechtigkeitsempfinden vieler Menschen. Sie nehmen das Verhältnis ihrer Abgaben und Belastungen zu ihrem Netto in der Tasche zu recht als unfair wahr. Wir haben in jüngster Vergangenheit viele Maßnahmen gesehen, die zur Inflationsbekämpfung dienen, den Arbeitsmarkt stabilisieren und scheinbar für mehr Gerechtigkeit sorgen sollen. Was aber fehlt, ist eine Reform des Einkommensteuertarifs. Zu schnell landen Facharbeiter in der Spitzenbesteuerung, Überstunden erfreuen Finanzämter und Sozialkassen – und Gehaltssteigerungen werden oft in Urlaubsansprüche umgewandelt. Ob wir so unseren Wohlstand sichern können?

Gelegentlich wird unser Steuerzahlergedenktag kritisiert, weil wir angeblich die vielen Leistungen des Staates und der sozialen Sicherungssysteme verschweigen. Das tun wir nicht! Dennoch, das Geld ist nicht weg, aber es haben andere! Zudem reden wir nicht über radikale Forderungen, sondern das Ziel, wenigstens über die Hälfte des selbst erwirtschafteten Einkommens verfügen zu können.

Natürlich basiert der 12. Juli auf einem Durchschnittswert, den der Bund der Steuerzahler mithilfe von Zahlen des Statistischen Bundesamts errechnet. Die individuellen Belastungswerte liegen gerade bei höheren Einkommen häufig darüber. Wie hoch Ihre individuelle Belastung und wann Ihr persönlicher Steuerzahlergedenktag ist, können Sie mit unserem Onlinerechner ermitteln. Mit ihm können Sie nachvollziehen, an welchen Stellen Steuern und Abgaben bezahlt werden, wie stark das Einkommen insgesamt sowie im bundesdeutschen Vergleich belastet ist und bis zu welchem Tag Sie rechnerisch für öffentliche Kassen gearbeitet haben. Finden Sie heraus, wann Ihr ganz persönlicher Steuerzahlergedenktag ist: www.steuerzahler.de/steuerzahlergedenktag.  ■

Führungskräfteverbände fordern Strompreis für Transformation

Anlässlich des jüngsten ULA-Politik-Dialogs mit dem Stellvertretenden Bundesvorsitzenden der FDP und Bundestagsabgeordneten Johannes Vogel mahnt die ULA, dass die Zeit des Krisenmanagements nicht vorbei sei. Eine schleichende Deindustrialisierung in Folge der hohen Strompreise sei eine reale Gefahr. „Zur Standortsicherung und zum Erhalt unserer internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist die schnelle Einführung eines Transformationsstrompreises notwendig“, sagte die ULA-Vizepräsidentin und 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab. „Die Bundesregierung darf jetzt nicht einen Gang zurückschalten, nur weil die schlimmsten Befürchtungen wie eine Energiemangel-lage im Winter nicht eingetreten sind.“ Unternehmen der Grundstoffindustrie wie die Chemie seien als Lieferanten zentraler Komponenten für die Erneuerbaren Energien Teil der Lösung. „Wir müssen heimischen Unternehmen und deren Beschäftigten jetzt eine Brücke bauen, um diese Rolle weiterhin übernehmen zu können“, so Schwab. Der 1. Parlamentarische Geschäftsführer der FDP-Bundestagsfraktion sprach sich anstelle eines Industriestrompreises für eine Ausweitung des Angebots, die Senkung der Stromsteuer und eine Beschleunigung der Planungs- und Genehmigungsverfahren aus. Ziel sei eine Halbierung, wie sie bei den LNG-Terminals erfolgreich gelungen sei. Die ULA unterstützt diese Forderungen. Angesichts des hoch regulierten Energiemarktes braucht es jedoch in der aktuellen Situation ein zeitlich begrenztes aktives Eingreifen des Staates in den Markt. Ein Transformationsstrompreis wäre aufgrund seines festen Enddatums kein dauerhaft subventionierter Industriestrompreis. Der VAA wird als größter ULA-Mitgliedsverband die Bemühungen zur Standortstärkung vorantreiben. Dazu hat er unter anderem Kontakt zum Bundeskanzleramt, zum Bundesfinanzministerium und zum Bundeswirtschaftsministerium aufgenommen.

GWB-Novelle – Schutz für Verbraucher oder Blankoscheck fürs Kartellamt?

Für das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) plant die Bundesregierung weitreichende Änderungen. Mit der 11. GWB-Novelle soll das Bundeskartellamt neue Eingriffs- und Kontrollrechte erhalten. Wettbewerbsschädigendes Verhalten von Unternehmen müsste nicht mehr nachgewiesen werden. Würden dem Amt mit der Neuerung zu viele Möglichkeiten der Marktgestaltung eingeräumt? Dazu hat die ULA zwei Köpfe aus der Politik um ihre Einschätzung gebeten.



[Dr. Sandra Detzer](#) ist Wirtschaftspolitische Sprecherin der Bündnis 90/Die Grünen-Bundestagsfraktion. Foto: Stefan Kaminski

Mit der 11. GWB-Novelle stärken wir den fairen Wettbewerb in Deutschland. Fairer Wettbewerb nutzt allen: kleinen, mittleren und großen Unternehmen und Verbraucherinnen und Verbrauchern. Nur, wenn Wettbewerb fair ist, kann die Marktwirtschaft ihre Stärke entfalten und für dynamische Märkte, angemessene Preise, mehr Innovation und bessere Qualität sorgen. Konzentriert sich Marktmacht auf wenige oder – im schlimmsten Fall eines Monopols – nur noch auf ein einzelnes Unternehmen, können Märkte nicht mehr funktionieren. Diese Konzentrationsprozesse werden durch die Digitalisierung begünstigt. Steigende Unternehmenskonzentration in hoch konzentrierten Dienstleistungsbranchen, die steigenden Preisaufschläge von Großunternehmen oder der hohe Verflechtungsgrad von Unternehmen über Beteiligungen institutioneller Anteilseigner sind Problemanzeigen auf Märkten, die derzeit noch nicht ausreichend adressiert werden können. Mit der GWB-Novelle gibt es nun ein starkes Instrument gegen diese Zentralisierungstendenzen: die Sektoruntersuchungen. Wo auf Märkten erhebliche, dauerhafte oder wiederholte Störungen des Wettbewerbs auftreten – und nur dann! –, kann das Bundeskartellamt den betroffenen Unternehmen Abhilfemaßnahmen verhaltensorientierter oder struktureller Art anordnen, die zur Beseitigung oder Verringerung der Störung des Wettbewerbs erforderlich sind. Wird das Kartellamt nun also Märkte designen? Definitiv nein. Wenn die Novelle erfolgreich ist, schafft sie es, unfaire Wettbewerbspraktiken zurückzudrängen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. ■



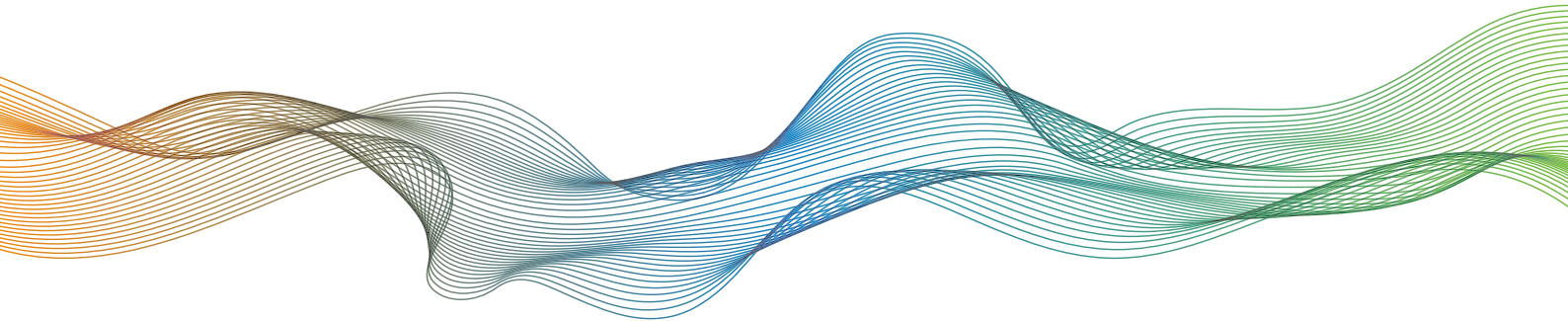
[Hansjörg Durz \(CSU\)](#) ist Obmann der CDU/CSU-Bundestagsfraktion im Wirtschaftsausschuss. Foto: Daniel Biskup

Ludwig Erhard hat die Funktionsweise der Sozialen Marktwirtschaft gern mit einer Fußball-Metapher erklärt: Die Regeln für die Kontrahenten müssten im Vorhinein feststehen – und der Staat solle die Rolle des Schiedsrichters einnehmen. Und dann möge der Bessere gewinnen. Dieses Rezept genügte, um den Widerstand der Industrie zu brechen und die Entdeckungskräfte des Marktes freizusetzen. Es folgte ein Wirtschaftswunder, das dem Versprechen vom „Wohlstand für alle“ sehr nahekam. Obwohl die Marktkonzentration in Deutschland im Gegensatz zu den USA nachweislich nicht ansteigt, will die Bundesregierung die Rezeptur in einem entscheidenden Punkt ändern: Der Staat soll künftig nicht mehr bloß Schiedsrichter sein – sondern Spielmacher! Konnten die Unternehmen bisher sicher sein, dass sie ohne einen Rechtsverstoß auch keine Eingriffe der Wettbewerbsbehörden fürchten mussten, soll das künftig nicht mehr gelten. Das Bundeskartellamt kann künftig weitreichende Maßnahmen anordnen, sobald es eine nicht weiter definierte Störung des Wettbewerbs ausmacht. Eine Kontrollinstanz dieses gewaltigen Machtzuwachses des Staates sucht man vergebens – Blankoscheck statt *checks and balances*, Staatsdirigismus statt Marktvertrauen. Das heißt nicht, dass es keinen Handlungsbedarf gäbe. So stehen die Behörden bei Oligopolen dem Parallelverhalten von Unternehmen hilflos gegenüber – erst recht, wenn Preissetzung durch Algorithmen betrieben wird. Aufgabe der Bundesregierung wäre es gewesen, zielgerichtete Mittel vorzuschlagen, die Maß und Mitte kennen. ■

VONEINANDER LERNEN
MITEINANDER GESTALTEN



Ökonomische Bildung in Zeiten multipler Krisen. BÖB KONGRESS 2023



Getrieben durch Klimawandel, Globalisierung, Demographie oder Digitalisierung stehen die Zeichen auf Veränderung. Unsere moderne Gesellschaft steht vor der Aufgabe, große Herausforderungen zu bewältigen. Mit dem **BÖB KONGRESS 2023** greift das **Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland** drängende Fragen unserer Zeit auf und diskutiert, welche Relevanz Ökonomische Bildung für die Gestaltung unserer Zukunft hat. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht jeweils der Mensch: Der Mensch als Konsument, in der Arbeitswelt und inmitten der Klimakrise.

Mit Impulsvorträgen, Panels und Networking-Möglichkeiten setzen wir ein Zeichen für Ökonomische Bildung.

Mit dabei sind **Christian Lindner**, Bundesfinanzminister; **Katharina Günther-Wünsch**, Präsidentin der Kultusministerkonferenz; **Sigmar Gabriel**, Bundesminister a.D.; **Jörg Dittrich**, Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks; **Prof. Dr. Carmela Aprea**, Universität Mannheim; **Dr. Anna Christmann MdB**; **Dr. Bianca Schmitz**, ESMT Berlin; **Dr. Sally Peters**, institut für finanzdienstleistungen; **Dr. Vera Fricke**, Verbraucherzentrale Bundesverband; **Reiner Holznagel**, Bund der Steuerzahler u.v.a.

Melden Sie sich noch heute an, um am 26. September in Berlin dabei zu sein!

boeb.net/kongress

BÖB KONGRESS 2023
26. September 2023 in Berlin



Unter der Schirmherrschaft des



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

Stimmung trübt sich ein

Hinsichtlich der weiteren konjunkturellen und industriepolitischen Entwicklung in der Chemie- und Pharmabranche herrscht Unsicherheit, was sich in einer eingetrübten Stimmung bei den Fach- und Führungskräften der Branche niederschlägt. Das zeigt die diesjährige [Befindlichkeitsumfrage](#)  des VAA.

Foto: Matej Kastelic – Shutterstock



Mit 3,0 fällt die Durchschnittsnote für die Personalpolitik der Unternehmen etwas schlechter aus als im Vorjahr (2,8). Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA, verweist auf die Spannweite der Unternehmensbeurteilungen im Ranking: „Obwohl von den Unsicherheiten im Hinblick auf die Konjunktur und die Zukunft des Chemie- und Pharmastandortes Deutschland fast die gesamte Branche betroffen ist, stellen die VAA-Mitglieder in einigen Unternehmen ihrem Arbeitgeber ein gutes Zeugnis aus. Das zeigt, das man auch in schwierigen Zeiten vernünftige Personalarbeit machen kann.“

An der Spitze des Umfragerankings steht wie im Vorjahr der Mainzer Glaskonzern

Schott, erneut gefolgt vom Leverkusener Polymerhersteller Covestro. Auf den dritten Platz ist der deutsche Unternehmensteil des niederländischen Chemieriesen Lyondellbasell vorgerückt.

Deutlich zurückgefallen im Ranking sind der Spezialchemiekonzern Lanxess aus Köln und der Methacrylathersteller Röhm. Neben Lyondellbasell konnten dagegen auch der Hamburger Konsumgüterkonzern Beiersdorf und die bayerische Wacker Chemie Plätze gutmachen.

Am deutlichsten kritisiert wurde über alle teilnehmenden Unternehmen hinweg erneut die Qualität der Personalentwicklung. Hier vergaben die befragten VAA-Mitglieder im Schnitt die Schulno-

te 4,0. Auch die Kommunikation der Karrierechancen (3,6) und die Ehrlichkeit der Zielvereinbarungssysteme (3,6) rufen wie in den Vorjahren deutliche Kritik der Fach- und Führungskräfte hervor. Gute Noten erhielten die meisten Unternehmen hingegen für die Kommunikation ihrer Strategie gegenüber den Mitarbeitern.

Die jährliche VAA-Befindlichkeitsumfrage wurde 2023 zum 22. Mal durchgeführt. Sie ist ein anerkanntes und unabhängiges Barometer für die Stimmung der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Chemie- und Pharmaindustrie. An der Umfrage von Mitte April bis Mitte Mai 2023 beteiligten sich insgesamt 2.700 Personen. ■

Rang 2023	Unternehmen	Rang 2022	Veränderung Rang		Gesamtnote 2023	Gesamtnote 2022	Veränderung Note	
1	Schott	1	→	0	2,28	1,97	↓	-0,31
2	Covestro	2	→	0	2,59	2,28	↓	-0,31
3	Lyondellbasell	11	↑	8	2,60	2,81	↑	0,21
4	Boehringer Ingelheim	3	↘	-1	2,62	2,41	↘	-0,21
5	Wacker	12	↑	7	2,67	2,93	↑	0,26
6	Shell	9	↑	3	2,68	2,80	↑	0,12
7	BASF	4	↓	-3	2,85	2,66	↓	-0,19
8	Beiersdorf	15	↑	7	2,90	2,99	↗	0,09
9	Bayer	7	↘	-2	2,95	2,74	↓	-0,21
10	Roche Diagnostics	5	↓	-5	3,04	2,71	↓	-0,33
11	Evonik	14	↑	3	3,11	2,98	↓	-0,13
12	Merck	8	↓	-4	3,18	2,79	↓	-0,39
13	Henkel	keine Teilnahme	/	/	3,18	keine Teilnahme	/	/
14	Heraeus	17	↑	3	3,23	3,33	↑	0,11
15	Celanese	13	↘	-2	3,23	2,94	↓	-0,30
16	Lanxess	6	↓	-10	3,30	2,72	↓	-0,58
17	Röhm	10	↓	-7	3,32	2,80	↓	-0,52
18	Symrise	21	↑	3	3,35	3,61	↑	0,26
19	Clariant	19	→	0	3,44	3,51	↗	0,07
20	B. Braun Melsungen	16	↓	-4	3,50	3,30	↓	-0,20
21	Sanofi Aventis	20	↘	-1	3,65	3,57	↘	-0,07
22	3M	18	↓	-4	3,66	3,35	↓	-0,31
23	Axalta Coating Systems	22	↘	-1	3,89	3,65	↓	-0,23
Durchschnitt					3,04	2,85	↓	-0,19

Hinweise:

In der VAA-Befindlichkeitsumfrage bewerten die Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie ihre Befindlichkeit und die Personalpolitik ihrer Unternehmen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“).

Bei der Veränderung der Ränge im Vergleich zum Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass durch den Eintritt von Henkel ein Unternehmen mehr im Ranking vertreten ist als 2022.

Legende

- Drei deutlichste Rang- und Notenverbesserungen
- Drei deutlichste Rang- und Notenverschlechterungen
- ↑ Verbesserung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↗ Verbesserung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- Keine Veränderung
- ↘ Verschlechterung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↓ Verschlechterung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)

Themen mit der besten Bewertung

(Durchschnittsbewertung in Schulnoten)

Kenntnis der Strategie	2,3
Häufigkeit von Mobbingfällen	2,3
Verkörperung persönlicher Werte	2,5
Chancengleichheit/Diversity	2,5
Klima im persönlichen Arbeitsumfeld	2,5

Themen mit der schlechtesten Bewertung

(Durchschnittsbewertung in Schulnoten)

Offenheit der Problemdiskussion im Unternehmen	3,5
Gerechtigkeit der Arbeitsverteilung auf die Beschäftigten	3,5
Ehrlichkeit des Zielvereinbarungssystems	3,6
Kommunikation der Karrierechancen	3,6
Qualität der Personalentwicklung	4,0

Die zehn höchsten Rücklaufquoten

Röhm	43,4 %
Symrise	39,3 %
Celanese	37,2 %
Wacker	36,6 %
Axalta Coating Systems	36,2 %
Lanxess	36,0 %
Covestro	33,5 %
BASF	33,3 %
Shell	32,9 %
Schott	32,8 %

Aufsteiger (👍) und Absteiger (👎)

Unternehmensranking	2023	2022	
Lyondellbasell	3	11	👍
Wacker	5	12	👍
Beiersdorf	8	15	👍
Roche Diagnostics	10	5	👎
Lanxess	16	6	👎
Röhm	17	10	👎

Datenbasis

Versandte Fragebögen	9.355
Zurückgesandte Fragebögen 29,1 Prozent (Vorjahr: 27,2 Prozent)	2.725
Ausgewertete Fragebögen 28,9 Prozent (Vorjahr: 26,2 Prozent)	2.700

Wertungen in den Kategorien

Kategorie (Mittelwerte)	2023	2022
Persönliche Befindlichkeit	2,9	2,6
Unternehmensstrategie	3,0	2,6
Unternehmenskultur	3,0	2,8
Motivation	3,1	2,9
Arbeitsbedingungen	3,2	3,1

An der Befindlichkeitsumfrage 2023 beteiligten sich VAA-Mitglieder aus 23 Unternehmen und 51 Werksgruppen beziehungsweise Unternehmensteilen.

Hinweis: Die Wertungen der einzelnen Unternehmen in den fünf Kategorien finden eingeloggte VAA-Mitglieder unter [MeinVAA](#). [🔗](#)

Handbuch Personalführung: Auflage vier erschienen

Foto: Volker Wiciok



Zu den renommiertesten Experten zum Thema Führung gehört Prof. Jürgen Weibler. Der Ökonom und Psychologe ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fernuniversität in Hagen, wo er neben Personalführung auch Organisation sowie Personalmanagement im Rahmen der Unternehmensführung lehrt. Mit seinem Sachverstand bereichert Weibler seit vielen Jahren den wissenschaftlichen Beirat der ULA. Im Interview mit den ULA Nachrichten spricht er über die Neuauflage seines Handbuchs zur Personalführung.

ULA Nachrichten: Die neu erschienene vierte Auflage Ihres Standardwerkes „Personalführung“ endet mit dem Satz: „Eine gelingende Führung ist immer mehr ein Werden als ein Sein.“ Was wollen Sie uns damit sagen?

Weibler: Wandel ist allgegenwärtig, ein Lebensprinzip. Und er vollzieht sich in Spannungsfeldern. Ich bin der festen Überzeugung, dass auch Leadership beständig beobachtet, analysiert und jus-

tiert werden sollte, einfach allein deshalb, weil sich Führungsverständnisse und die Umfelder von Führung ändern oder die Beteiligten sich entwickeln. Die eigenen Erfahrungen und Reflexionen sind dafür unentbehrlich, aber auch wissenschaftliche Erkenntnisse, nachvollziehbar eingeordnet und gewürdigt, tragen zu einem erfolgreichen Miteinander bei.

Warum wird Ihr Handbuch als unverzichtbares Hilfsmittel zur Gestaltung lebendiger Führungsbeziehungen bezeichnet?

Ich empfehle grundsätzlich jeder Führungskraft, sich intensiv mit Führung zu beschäftigen und die fortlaufend gemachten eigenen Erfahrungen im Lichte des aktuellen wissenschaftlichen Standes zu bewerten und damit das Beste aus beiden Welten zu ziehen. Mit meiner Abhandlung denke ich, dazu beizutragen. Es ist ein Lehrbuch, aber eben für die Praxis auch ein Nachschlagewerk. Für alle Fälle und anlassbezogen. Sie dient der Selbstvergewisserung, liefert Anregungen für das eigene Tun und verdeutlicht oder erklärt die Situation, in der man sich als Führende und Geführte befindet. Aber es ist auch mehr: Es ist eine Versicherung gegenüber all jenen, die Sie mit Führungsprogrammen konfrontieren oder mit Ihnen über Führung reden wollen. Es ist die Referenz, die Sie zur Beurteilung der Güte derlei Ansinnen heranziehen können.

Der Umfang Ihres Werkes hat deutlich zugenommen. Welche neuen Themen in der Arbeitswelt haben dies erforderlich gemacht?

In der Neuauflage habe ich ein neues Hauptkapitel zu Führung und Führungsbeziehungen in der neuen digitalen Ar-

beitswelt aufgenommen, dabei Bezüge zur positiv denkenden Führung oder zur pluralen Führung veranschaulicht, aber auch die Genderperspektive und die ästhetische Perspektive auf Führung substanziell erweitert sowie eine integrale Sicht auf Führung ausgearbeitet.

Versuchen wir einmal, in die Zukunft zu schauen: Welche Megatrends werden möglicherweise in Ihrer fünften Auflage neue Kapitel erforderlich machen?

Nichts ist so unsicher wie die Zukunft. Gleichwohl empfehle ich, zwei Entwicklungen genau zu beobachten: Das ist zum einen die rasante Integration künstlicher Intelligenz in die Arbeitswelt. Allein aufgrund des Fachkräftemangels wird KI unverzichtbar sein. Der andere Trend wird sein, dass Menschenführung die wichtigste Disziplin in der Unternehmensführung werden wird. Der menschliche Faktor wird noch stärker darüber entscheiden, ob Unternehmen, aber auch Verbände et cetera im Wettbewerb die Nase vorn haben. ■



Prof. Jürgen Weiblers Buch „Personalführung“ ist 2023 in vierter Auflage erschienen. Die ISBN lautet 978-3-8006-6926-4.





Führungskräfte
Institut

Exklusive Sonderkonditionen
für Mitglieder von
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: REDPIXEL.PL – Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

Neue Kenntnisse sorgen für Erfolg

Für Fach- und Führungskräfte bietet das Führungskräfte Institut (FKI) zahlreiche maßgeschneiderte Weiterbildungsseminare an. Die ULA Nachrichten stellen eine Auswahl vor. Informationen zur Anmeldung gibt es auf www.fki-online.de. [↗](#)

Souverän präsentieren und auftreten – Vertiefungsseminar [↗](#)

 26. September 2023  Webseminar – zweieinhalb Stunden

Wer das eigene Wissen wirkungsvoll präsentieren möchte, ob in Präsenz oder online, braucht das nötige rhetorische Rüstzeug und ein souveränes Auftreten. Dieses vermittelt Autor und Führungskoach Peter A. Worel. Damit schaffen es Fach- und Führungskräfte, in jeder Situation ein gutes Bild abzugeben und zu überzeugen.

Bewerbung – so punktet man im Vorstellungsgespräch [↗](#)

 23. Oktober 2023  Webseminar – drei Stunden

Wer zu einem Bewerbungsgespräch oder Assessment Center eingeladen wird, ist dem großen Ziel einen guten Schritt nähergekommen. Nun kommt es auf die Persönlichkeit an: Wer sich selbst und die eigene Persönlichkeit über das Fachkönnen hinaus stark präsentiert, sticht positiv hervor. Wie dies gelingt, erklärt Referent Peter A. Worel.

Selbstführung – der Schlüssel zu mehr Erfolg [↗](#)

 25. Oktober 2023  Webseminar – drei Stunden

Durch effektive Selbstführung können Fach- und Führungskräfte erfolgreicher und zufriedener werden. Denn wer das eigene Potenzial kennt und zur Entfaltung bringt, treibt die eigene Karriere voran. Management Coach Carsten Grund hilft dabei, sich selbst besser kennenzulernen, und erläutert Selbstführungsmodelle für die Praxis.

Vorschau der ULA-Termine

Im Laufe des Jahres 2023 führt die ULA Veranstaltungen zu verschiedenen Themen aus Politik, Wirtschaft und Arbeit durch.

ULA-Arbeitsgruppe Diversity

Sommergespräch

Datum: 28. August 2023

Uhrzeit: 15:00 bis 17:00 Uhr

Ort: Berlin, Literaturhaus Fasanenstraße

ULA-Mixed-Leadership-Konferenz

Datum: 15. September 2023

Uhrzeit: 10:00 bis 16:00 Uhr

Ort: Bonn

ULA-Führungskräfte-Dialog

mit der International Coaching
Federation

Datum: 12. Oktober 2023

Uhrzeit: 17:00 bis 18:00 Uhr

Ort: digital

ULA-Politik-Dialog

mit Maik Außendorf
(MdB Bündnis 90/Die Grünen)

Datum: 24. Oktober 2023

Uhrzeit: 13:00 bis 14:00 Uhr

Ort: digital

Alle Informationen zu den Veranstaltungen sind unter www.ula.de [↗](#) zu finden.

Steigende Kassenbeiträge belasten die Wirtschaft

Die Beitragssätze in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung steigen weiter. Unter den hohen Sozialabgaben leidet die Attraktivität des Standorts Deutschland.

Beitragszahler in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) müssen sich 2024 wieder auf höhere Beiträge einstellen. Das kündigte Gesundheitsminister Lauterbach im Juni an. Denn laut GKV-Spitzenverband könnte das Defizit der Krankenkassen im nächsten Jahr bis zu 7 Milliarden Euro betragen. Da Finanzminister Lindner zusätzliche Steuerzuschüsse an die GKV ausgeschlossen hat und Lauterbach Leistungskürzungen ablehnt, wären steigende Beitragssätze unausweichlich.

Steigende Belastung für hochqualifizierte Arbeitsplätze

Wie stark die Belastungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber 2024 steigen könnten, hat das Wirtschaftsforschungsinstitut ZEW für das Handelsblatt berechnet. Demnach könnte der durchschnittliche Zusatzbeitrag in der GKV um bis zu 0,4 Prozentpunkte steigen. Zusätzlich erwartet das ZEW eine Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze

(BBG) von 59.850 Euro Bruttojahreseinkommen auf 63.600 Euro. Das würde vor allem hochqualifizierte Fachkräfte und ihre Arbeitgeber treffen.

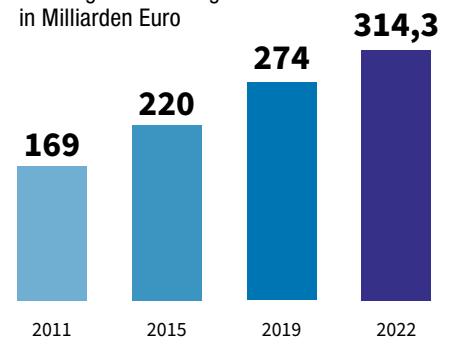
Arbeitnehmer mit einem Einkommen über der BBG müssten im Jahr 2024 für ihre gesetzliche Krankenkasse dann 254 Euro mehr bezahlen – die Hälfte davon trägt der Arbeitgeber. In der Sozialen Pflegeversicherung steigt die Belastung für kinderlose Arbeitnehmer im Zuge der Pflegereform sogar um bis zu 382 Euro. Insgesamt würde sich die Beitragsmehrbelastung auf bis zu 636 Euro belaufen.

Beitragsspirale trifft die deutsche Wirtschaft

Die Beitragsentwicklung in den Sozialversicherungen trifft die deutsche Wirtschaft empfindlich. Die Obergrenze bei den Sozialabgaben von 40 Prozent, wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit, wird immer stärker überschritten. Im Frühjahr vermeldete die Deutsche Industrie- und Handelskammer, dass so viele Firmen aus

Demografie-Vorsorge der PKV wächst weiter

Alterungsrückstellungen in Milliarden Euro



Quelle: PKV-Verband (2023)

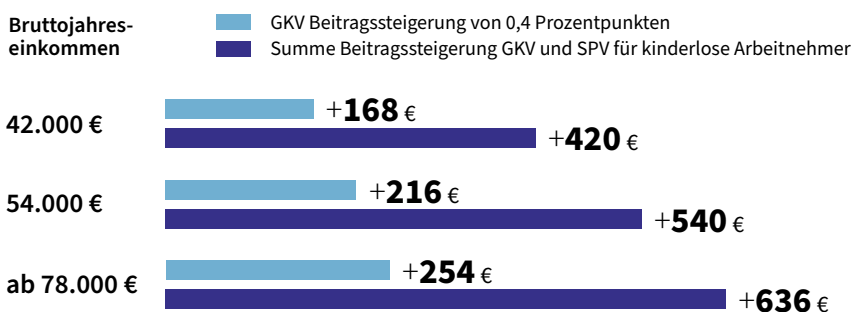
Kostengründen den Heimatmarkt verlassen wie seit 15 Jahren nicht mehr. Der industrielle Mittelstand sieht die Lohnkosten und den wachsenden Fachkräftemangel inzwischen als größte Herausforderung – noch vor Energiepreisen und zunehmender Bürokratie, berichtet das Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

Mehr Leistungen kapitalgedeckt absichern

Wie sich Gesundheit und Pflege absichern lassen, ohne die nachfolgenden Generationen und die Wirtschaft zu belasten, zeigt die Private Krankenversicherung (PKV). Hier sorgen die Versicherten selbst für die Kosten im Alter vor. Mehr als 300 Mrd. € haben die Versicherten als Nachhaltigkeitsreserve zurückgelegt, die zusätzlich mit ihren Zinserträgen stetig ausgebaut wird. Um die gesetzlichen Sozialversicherungen zu stabilisieren, ist der Ausbau dieser kapitalgedeckten Vorsorge unumgänglich.

GKV-Beitragszahlern drohen höhere Beiträge

Prognose der Beitragserhöhung in der Kranken- und Pflegeversicherung 2024



Quelle: ZEW; voraussichtliche Beitragsbemessungsgrenze 2024: 63.600 Euro

Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher
Führungskräfteverband



Foto: Guvendemir - iStock

<p>Führungskräfte Chemie</p>	<p>Verband Fach- und Führungskräfte</p>	<p>VDL Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt</p>	<p>VGA Bundesverband der Assekuranzführkräfte e.V. Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vermittler-Gewerbe</p>	<p>bdvb Das Netzwerk für Ökonomen</p>
<p>MA Deutsche Post DHL Management Association</p>	<p>VEREINIGUNG COCKPIT</p>	<p>VOLKSWAGEN - we care for leadership - MANAGEMENT ASSOCIATION</p>	<p>bvhd Bundesverband der Verwaltungsbeamten des höheren Dienstes in Deutschland e.V.</p>	<p>BVBC Verantwortlich steuern Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.</p>
<p>Völklinger Kreis / K</p>	<p>MEDIZIN · MANAGEMENT · VERBAND</p>	<p>syntra Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.</p>	<p>eaf Diversity in Leadership</p>	<p>BPW GERMANY</p>
<p>EMD</p>	<p>Kreis deutschsprachiger Führungskräfte Círculo de directivos de habla alemana</p>	<p>www.ula.de</p>		