



NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 5 | Oktober 2026

Arbeitsmarkt, Kündigungsschutz, Sicherheit

Was Deutschland von Dänemark über Flexicurity lernen sollte



www.ula.de

FLEXICURITY
Dänemark
als Stresstest

PRO UND CONTRA
Streitfrage um den
Kündigungsschutz

RENTE
Drei Säulen,
eine Rechnung



Coverfoto: 7000 – iStock

KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 **Lektionen aus den Wahlen**
Gute Führung braucht klaren Reformkurs
- 3 **ULA Intern**
Neu in der ULA-Geschäftsstelle

ALTERSVORSORGE

- 4 **Zukunft der Rente**
Wie Kapitaldeckung, längeres Arbeiten und Vorsorge zusammenfinden könnten

FLEXICURITY

- 6 **Vorbild Dänemark**
Was echte Flexicurity leistet und warum sich die „Flex-Seite“ nicht einfach importieren lässt

PRO UND CONTRA

- 8 **Debatte um den Kündigungsschutz**
Oliver Coste und Roland Angst über Innovation, Risiko und die Einkommensgrenze

NOTIZEN AUS BERLIN

- 9 **Nachruf und Veranstaltungsbericht**
Würdigung von Dieter Lueg und ULA-Führungskräfte-Dialog zur Karriereentwicklung

MANAGEMENT

- 10 **Weiterbildung**
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts (FKI)
- 10 **Terminvorschau**
Veranstaltungen im Überblick

NETZWERK

- 12 **VAA connect**
Veranstaltung des Frauennetzwerks für Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma
- 14 **Gastbeitrag von Jürgen Matthes (IW)**
Welche Maßnahmen der EU-Wirtschaftspolitik gegen unfaire Konkurrenz helfen

IMPRESSUM

Herausgeber: ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Anton-Wilhelm-Amo-Straße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;
VAA – Fach- und Führungskräfte Chemie · Gregorius-Maurus-Straße 11 – 17 · 50670 Köln
Inhalt und Redaktion: Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur), Dr. Jennifer Kuebart, Meike Naber, Insa Wiese · Berlin
E-Mail: info@ula.de · www.ula.de; Caecilia Geismann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · VAA · 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

Führung statt Unsicherheit



Foto: Deutsche Telekom

Drei Wahlen, drei Warnsignale. Entscheidend ist, was die Bundesregierung jetzt daraus macht. Die Reformaufgaben liegen auf dem Tisch: eine tragfähige Rente und soziale Sicherung, wettbewerbsfähige Arbeitskosten, eine Arbeitswelt, die Leistung und Verantwortung ermöglicht. Was fehlt, ist ein belastbarer Plan: Was hat Priorität? Was kommt wann? Worauf ist Verlass? Die Bundesregierung kann nicht den Reformkurs beschwören und Grundsatzdebatten über Kündigungsschutz oder gesetzliche und private Krankenversicherung eröffnen, ohne zu sagen, wohin sie will. Wer Orientierung geben will, muss Ziel, Richtung, Konsequenzen benennen.

Dasselbe gilt für den Faktor Arbeit: 2027 bringen erneut höhere Beitragsbemessungsgrenzen rund 2.440 Euro Mehrbelastung – Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteil zusammen, gerechnet für einen Beschäftigten mit einem Kind; mögliche zusätzliche Belastungen aus dem PNOG sind noch nicht enthalten. Das bedeutet weniger Netto und höhere Arbeitskosten für viele Fach- und Führungskräfte. Wer Leistung, Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit stärken und Rente, Gesundheit, Pflege stabilisieren will, darf Finanzierungsprobleme nicht weiter über den Faktor Arbeit lösen. Reformwille verlangt Klarheit: Wie sichern wir Rente und Sozialstaat, ohne Arbeit zu verteuern? Wie schaffen wir mehr Flexibilität, ohne Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit preiszugeben? Eine Reformagenda wird erst dann zu Führung, wenn ihre Maßnahmen auf ein gemeinsames Ziel einzahlen.

Reformen zurückzustellen, wäre die falsche Lehre aus den Wahlen. Ebenso falsch wäre ein „Weiter so“. Wer von einer tiefen Zäsur spricht, muss mehr ableiten als die Fortsetzung des Kurses. Unternehmen und Führungskräfte können mit Wandel umgehen. Investitionen aber brauchen Planbarkeit, sie ist ein Standortfaktor. Vertrauen braucht Berechenbarkeit, nicht die nächste Ankündigung. Die Bundesregierung muss Reformen ordnen, erklären und verlässlich umsetzen. Daran wird sie jetzt gemessen.

Roland Angst

ULA-Präsident

Neu in der Geschäftsstelle

Seit dem 1. September 2026 verstärken Dr. Jennifer Kuebart und Meike Naber die ULA-Geschäftsstelle: Kuebart übernimmt den Bereich Arbeit und Soziales, Naber die politische Kommunikation.

Dr. Jennifer Kuebart vertritt während der bevorstehenden Elternzeit von Insa Wiese die arbeits- und sozialpolitischen Themen des Verbands gegenüber der Politik in Berlin und Brüssel und bringt zugleich einen wissenschaftlichen Blick auf Mitbestimmung, Interessenvertretung und Unternehmenspraxis mit. Kuebart wurde an der Friedrich-Schiller-Universität Jena promoviert und war zuvor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen tätig.

Meike Naber verbindet politische Kommunikation, Public Affairs und Journalismus. Nach Stationen bei neue energie, KPMG, dena, BDEW und dem Deutschen Wasserstoff-Verband sowie rund zehn Jahren bei der Deutschen Welle und dem WDR kennt sie politische Debatten aus unterschiedlichen Perspektiven. Bei der ULA übersetzt sie komplexe politische und wirtschaftliche Entwicklungen in Positionierung, Pressearbeit sowie Gremien- und Mitgliederkommunikation.

Damit sind zwei zentrale Arbeitsfelder der ULA neu aufgestellt – Arbeit und Soziales ebenso wie die politische Kommunikation. ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer betont: „Beide bringen nicht nur beeindruckende fachliche Erfahrungen mit, sondern auch genau die Mischung aus Kompetenz, Engagement und Blick für politische Zusammenhänge, die wir für unsere Arbeit für die Führungskräfte gerade heute umso mehr brauchen.“ Damit stärkt die ULA ihre politische Arbeit in beiden zentralen Themenfeldern sowie ihre Präsenz gegenüber Politik und relevanten Stakeholdern. ■

Wie die Rente für alle Generationen finanzierbar und fair werden kann

Wie lässt sich die Altersvorsorge stabilisieren, ohne die demografische Last über höhere Beiträge, Steuern oder neue Pflichten weiterzureichen? 33 Empfehlungen hat die Alterssicherungskommission vorgelegt. Die ULA begrüßt vor allem mehr Kapitaldeckung – weist aber auch auf die Notwendigkeit fairer Übergangslösungen beim Renteneintrittsalter hin. Zukunftsfest wird das System nur, wenn gesetzliche, betriebliche und private Vorsorge gemeinsam gestärkt werden.

Foto: nortonsx – iStock



Seit dem 23. Juni 2026 liegt der Bericht der Alterssicherungskommission vor. Anfang Juli kündigte die Koalition die vollständige und zügige Umsetzung an; das Gesetzgebungsverfahren sollte bis Ende 2026 abgeschlossen sein. Anfang September war die Ausgestaltung noch offen. Jetzt entscheidet sich, ob daraus eine echte Reform des Dreisäulensystems aus gesetzlicher Rentenversicherung (GRV), betrieblicher Altersversorgung (bAV) und privater Altersvorsorge (pAV) wird oder ob dieser Kompromiss zerredet wird. Laut Statistischem Bundesamt kamen auf 100 Menschen zwischen 20 und 66 zuletzt 32 über 67-Jährige – 2040 sol-

len es schon 45 sein. Unter geltendem Recht würde der Beitragssatz laut Deutscher Rentenversicherung 2031 von 18,6 auf 20,2 Prozent und 2040 auf 21,1 Prozent steigen, das Rentenniveau aber bis 2040 auf 46,4 Prozent sinken. Für 2027 sind 132 Milliarden Euro Bundesleistungen an die Rentenversicherung vorgesehen – rund 4,6 Milliarden mehr als 2026. Die demografische Last verschwindet nicht durch Verschiebung zwischen Beiträgen und Steuermitteln, nötig sind Strukturreformen. Die ULA begrüßt, dass die Alterssicherungskommission nachhaltige Lösungen vorschlägt statt wie in der gesetzlichen Krankenversicherung die Lücke kurzfristig über eine höhere Beitragsbemessungsgrenze zu füllen.

Ein zentraler Strukturhebel der Kommission: mehr Kapitaldeckung. Eine obligatorische gesetzliche Kapitalrente nach schwedischem Vorbild soll über einen zusätzlichen, paritätisch finanzierten Beitragssatz von zwei Prozent in individuellen Kapitalkonten aufgebaut werden. Die ULA unterstützt dies, setzt sich aber für eine Finanzierung der vorübergehend höheren Kosten aus Bundesmitteln ein. Zudem sind unabhängige Governance, Schutz vor Zweckentfremdung und transparente Individualansprüche nötig.

In ihrem Positionspapier zur Alterssicherung betont die ULA: „Kapitaldeckung soll Renditechancen erschließen, ohne die Lohnnebenkosten dauerhaft zu erhöhen.“

Kapitaldeckung allein reicht nicht, um den demografischen Effekt auszugleichen. Neben der Wiedereinführung des Nachhaltigkeitsfaktors soll die Lebensarbeitszeit erhöht werden. Die Kommission will die Regelaltersgrenze ab 2031 an die Lebenserwartung koppeln; nach ihrer Projektion steigt sie bis 2041 auf 67,5 Jahre. Auch die abschlagsfreie Rente für besonders langjährig Versicherte soll entfallen.

Diese Anpassungen sind demografisch bedingt sinnvoll. Aber: Wer länger arbeiten soll, muss auch länger arbeiten können. Viele Fach- und Führungskräfte müssen schon heute darum kämpfen, ihre Stelle bis zum Renteneintrittsalter halten zu können. Zudem erhalten viele ältere Beschäftigte seltener Zugang zu Weiterbildung, um ihre Fähigkeiten aktuell zu halten. Die Bundesregierung will zusätzlich den Kündigungsschutz für

„Kapitaldeckung soll Renditechancen erschließen, ohne die Lohnnebenkosten dauerhaft zu erhöhen.“

Zitat aus dem ULA-Positionspapier zur Alterssicherung „Impulse der Fach- und Führungskräfteverbände für eine generationengerechte Altersvorsorge“.

diese Gruppe von Fach- und Führungskräften aufweichen – ein weiterer Schlag ins Gesicht all derer, die hohe Beiträge zu den sozialen Sicherungssystemen leisten.

Aus Sicht der ULA sollte der Renteneintritt für Beschäftigte wie Arbeitgebende planbar sein: mit fairen Übergangsfristen bei der Erhöhung der Altersgrenzen, Arbeitgeberanreizen für Weiterbildung und altersgerechte Beschäftigung sowie Abfederungsmodellen wie der Altersteilzeit im Blockmodell. „Wer Beschäftigte länger im Erwerbsleben halten will, muss ihnen ermöglichen, dort zu bleiben“, heißt es im ULA-Positionspapier.

Diversifizierung notwendig

Angesichts des demografischen Wandels ist eine diversifizierte Versicherung wichtig. Die drei Säulen müssen als Gesamtpaket gedacht sein. Zudem sollten die zweite und dritte Säule stärker verbreitet und Hürden abgebaut werden. Fach- und Führungskräfte sind häufig in allen drei Säulen versichert und beraten teilweise in ihren Unternehmen zu betrieblichen Vorsorgeangeboten. Sie wissen: Die bAV muss praktikabler, digitaler und angesichts häufigerer Arbeitgeberwechsel auch portabler werden, um in der neuen Arbeitswelt attraktiv zu bleiben.

Das Once-only-Prinzip bei Melde-, Dokumentations- und Berichtspflichten und ein starker Sozialpartnerdialog können ihre Verbreitung erhöhen. Bessere Finanzbildung ab der Schule ist für die Vorsorgestruktur ausschlaggebend.

Hinzu kommen Reformen der dritten Säule, der privaten Altersvorsorge. Ab 2027 sollen Altersvorsorgedepots mit chancenorientierten, auch weniger garantiengebundenen Produkten starten, im August beschloss das Kabinett die Frühstartrente. Das eröffnet Renditechancen – entscheidend sind jedoch eine unabhängige, vor Zweckentfremdung geschützte Verwaltung sowie ein transparentes Monitoring von Renditen, Kosten, Verbreitung und Verteilungswirkungen. So wird die dritte Säule als wertvolle Ergänzung des Rentensystems gestärkt.

Reformideen müssen an ihrer Wirkung gemessen werden. So kann eine Ausweitung des Versichertenkreises sozialpolitisch gewünscht sein, löst aber die kurz- und mittelfristige Finanzierungslücke nicht. Die Alterssicherungskommission betrachtet die Reform als Gesamtpaket; auch die Bundesregierung hatte eine „Eins-zu-eins-Umsetzung“ angekündigt. Diesem Anspruch muss sie für eine wirksame Reform gerecht werden.

„Wer Beschäftigte länger im Erwerbsleben halten will, muss ihnen ermöglichen, dort zu bleiben.“

Zitat aus dem ULA-Positionspapier zur Alterssicherung „Impulse der Fach- und Führungskräfteverbände für eine generationengerechte Altersvorsorge“.

Generationengerechtigkeit heißt: keine Säule auf Kosten einer anderen stabilisieren und die Rechnung nicht in die Zukunft verschieben. Kapitaldeckung, Erwerbsdauer, Beschäftigungsfähigkeit, stabile Beiträge, verlässliche Ansprüche sowie betriebliche und private Vorsorge müssen als System zusammenwirken.

Entscheidend ist nicht, ob Deutschland seine Altersvorsorge reformieren muss, sondern ob die drei Säulen so geordnet werden, dass die Rechnung auch für die nächste Generation aufgeht. Das letzte Zeitfenster für diese Reformen ist jetzt offen – wenn die geburtenstarken Jahrgänge erst in Rente sind, ist es zu spät. ■

Foto: Milan Marković – iStock



Was Deutschland von Dänemark über echte Flexicurity lernen kann

Ein Satz im Beschluss des Koalitionsausschusses, eine weitreichende Weichenstellung. Eine öffentliche Erklärung gegenüber den unmittelbaren Betroffenen steht bislang aus. Für Beschäftigte mit einem Jahreseinkommen oberhalb der 1,75-fachen Beitragsbemessungsgrenze soll das Arbeitsverhältnis künftig leichter gegen Zahlung einer Abfindung aufgelöst werden können. Ob diese Regelung die angestrebten wirtschaftlichen Effekte tatsächlich erzielt, ist offen. Der Blick nach Dänemark zeigt, warum das entscheidend ist: Dort ist Flexicurity kein einzelner Hebel, sondern ein System, das betriebliche Flexibilität mit Übergangssicherheit, Weiterbildung, Vermittlung und starker Sozialpartnerschaft verbindet.

Der Satz ist knapp. Die Fragen dahinter sind es nicht. Ein Gesetzentwurf liegt bislang nicht vor. Offen ist damit, ob die angekündigte Regelung tatsächlich mehr wirtschaftliche Dynamik erzeugt – und welches Problem sie lösen soll: Innovationschwäche, Restrukturisierungskosten oder geringe Arbeitsmarktmobilität (siehe dazu auch die Rubrik „Pro und contra“).

Dänemark wird in solchen Debatten schnell zum Referenzmodell, weil betriebliche Flexibilität dort institutionell mit Sicherheit beim Übergang in neue Beschäftigung verbunden ist. Doch der Vergleich trägt nur als Ganzes. Auch in Dänemark ist Kündigungsschutz institutionell verankert – je nach Beschäftigtengruppe über Tarifverträge oder gesetzliche Regelungen. Für einen großen Teil der Angestellten gilt das dänische Angestelltengesetz mit typischerweise ein- bis sechsmonatigen Kündigungsfristen. Die Koalition setzt bei einer branchenunabhängigen Einkommensgrenze an. Dänemark hingegen organisiert Flexibilität dagegen als Teil einer umfassenden Arbeitsmarktordnung.

Der Kern von Flexicurity liegt nicht im leichteren Kündigen, sondern in der Verknüpfung von Flexibilität und Sicherheit. Dänemark setzt weniger stark auf den Schutz eines konkreten Arbeitsplatzes als auf Beschäftigungsfähigkeit und

Übergangssicherheit: Wer seine Stelle verliert, soll möglichst schnell wieder in tragfähige Beschäftigung kommen. Ein einzelner Baustein lässt sich deshalb nicht ohne Weiteres in eine andere institutionelle Architektur übertragen.

Die dänische Arbeitsmarktordnung beruht auf einer Arbeitsteilung zwischen Staat und Sozialpartnern. Tarifverträge, ihre Zusammenarbeit und ein hoher Organisationsgrad auf beiden Seiten tragen das System. Der Staat hält sich bei Löhnen und Arbeitsbedingungen zurück, solange die Sozialpartner tragfähige Lösungen finden. Zugleich haben Arbeitgeber erheblichen Spielraum, Arbeit zu leiten und zu verteilen; ihm stehen kollektiv vereinbarte Regeln, Beteiligungsrechte und Friedenspflicht gegenüber. Die „Flex-Seite“ des Modells ist real, aber institutionell eingebettet. Die „Security“ ist kein nachträglicher Ausgleich, sondern Voraussetzung dieser Flexibilität. Eine Abfindung allein schafft diese Infrastruktur nicht.

Wie diese Logik bei Führungskräften gelesen wird, zeigt das Beispiel Lederne, Dänemarks größte Führungskräfteorganisation mit mehr als 130.000 Mitgliedern. Während die Koalition in Deutschland bei höheren Einkommen die Auflösung von Arbeitsverhältnissen erleichtern will, argumentiert Lederne, langjährige Partnerorganisation der ULA im europäischen Dachverband CEC European Managers, für mehr Sicherheit von Entscheidungsträgern: Wer weitreichende Entscheidungen treffen, und Risiken eingehen soll, braucht Rückhalt – nicht permanente Sorge um die eigene Position. Dazu Lederne-Präsident Torkild Justesen: „Man kann nicht nur die Flexibilität importieren. Flexicurity braucht ein umfassendes System und echte Zusammenarbeit von Politik, Arbeitgebern und Beschäftigten.“ Justesen weiter: „Wir können keine Entscheidungsträger haben, die Angst haben, ihren eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.“

„Man kann nicht nur die Flexibilität importieren. Flexicurity braucht ein umfassendes System und echte Zusammenarbeit von Politik, Arbeitgebern und Beschäftigten.“

Torkild Justesen, Führungskräfteverband Lederne aus Dänemark.



Foto: Fly_dragonfly – iStock

Zur dänischen Sicherheitsarchitektur gehören auch die „A-kasser“, die Arbeitslosenversicherungskassen. Nach Angaben von Lederne sind rund 83 Prozent der dänischen Erwerbsbevölkerung Mitglied einer solchen Kasse. Sie zahlen nicht nur Leistungen aus, sondern begleiten ihre Mitglieder aktiv bei der Reintegration in Beschäftigung. Bei der Lederne wird daraus eine konkrete Übergangsinfrastruktur: KI-gestützter CV-Check, Jobmatching, Weiterbildungsangebote, Karriereberatung („Career Sparring“) und Unterstützung bei der Stellensuche. Arbeitslose können staatlich anerkannte Weiterbildungsangebote wählen. Der ökonomische Zweck: nicht Arbeitslosigkeit verwalten, sondern Übergänge organisieren. Matching, Qualifizierung und Beratung sollen aus Arbeitsplatzverlust produktive Mobilität machen – tragfähige neue Beschäftigung statt längerer Arbeitslosigkeit.

Mobilitätsqualität ist entscheidend

OECD-Auswertungen zeigen messbare Effekte: Intensive Aktivierung erhöhte in Dänemark die Wiederbeschäftigungsrate gegenüber Nichtteilnahme um rund 30

Prozent; ein Maßnahmenpaket verkürzte die Arbeitslosigkeit um rund zwei Wochen. Entscheidend ist die Qualität der Mobilität: OECD-Analysen für 17 Länder zeigen, dass Job-to-Job-Wechsel stärker zur Reallokation in produktivere Unternehmen beitragen als Übergänge in und aus Beschäftigung. 2000 bis 2019 steuerten sie im Durchschnitt jährlich 0,9 Prozentpunkte zum Lohn- und Produktivitätswachstum bei.

Die Arbeitslosenversicherung ergänzt diese Übergangslogik. Leistungen sind an Mitgliedschaft, aktive Jobsuche und Mitwirkung gebunden. Für Vollzeitversicherte liegt der reguläre Höchstsatz 2026 bei 22.041 Dänischen Kronen monatlich, umgerechnet rund 2.950 Euro; die Angabe ist nominal, nicht kaufkraftbereinigt. Die reguläre Bezugsdauer liegt nach den vorliegenden Angaben bei zwei Jahren und kann verlängert werden. Gerade bei hochbezahlten Funktionen ist eine gleichwertige neue Stelle nicht automatisch schnell gefunden.

Dänemark baut diese Infrastruktur derzeit selbst um. Die 2025 vereinbarte Reform des Beschäftigungssystems wird 2026 umgesetzt: weniger Pflichttermine, mehr

Spielraum für Kommunen, eine größere Rolle für A-kasser und andere Anbieter sowie mehr digitale und KI-gestützte Vermittlung. Ein neues Beschäftigungsgesetz ist für 2027 vorgesehen. Das Ziel bleibt die Reintegration – verändert wird die Organisation des Weges dorthin. Damit verschiebt sich die eigentliche Frage. Nicht: Wie viel Kündigungsschutz lässt sich abbauen? Sondern: Welche Institutionen müssen Übergänge tragen, damit mehr Flexibilität tatsächlich in produktive Mobilität übersetzt wird?

Wer Flexicurity ernsthaft diskutiert, muss sich ausreichend Zeit nehmen, um gemeinsam mit den betroffenen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden zu klären, wer Übergänge organisiert, Qualifizierung und Beschäftigungsfähigkeit sichert – und welche Verantwortung Arbeitgeber, Sozialpartner, Versicherungen, Beschäftigte selbst und Staat tragen. Diese Absicherung muss vor oder mindestens gleichzeitig mit zusätzlicher Flexibilität stehen; Finanzierung und Wirkung müssen geklärt sein. Eine branchenunabhängige Gehaltsgrenze beantwortet keine dieser Fragen. Wer nur die Flexibilität übernimmt, übernimmt nicht das dänische Modell. ■

Mehr Flexibilität durch weniger Kündigungsschutz?

Die Koalitionsfraktionen wollen den Kündigungsschutz für höhere Einkommen lockern und so die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands steigern. Die Studie "Kosten des Scheiterns" von Oliver Coste und Yann Coatanlem dient dieser Forderung als Grundlage. Die ULA lehnt die angekündigte Regelung in ihrer angekündigten Form ab: Bislang steht im Kern eine Einkommensgrenze im Raum, ab der der Kündigungsschutz aufgeweicht werden soll – ein belastbares Konzept für Wirkung, Zielgenauigkeit und sozialen Ausgleich dieser Maßnahme fehlt jedoch. Oliver Coste und ULA-Präsident Roland Angst bewerten den wirtschaftspolitischen Ansatz aus zwei Perspektiven.



Oliver Coste ist Tech-Unternehmer sowie Mitbegründer und Präsident des Forschungsinstituts FESDI. Foto: FESDI



Roland Angst ist Führungskraft bei der Deutschen Telekom und ULA-Präsident. Foto: Jens Schicke – ULA

Ich bin europäischer Tech-Unternehmer. Drei Jahre habe ich untersucht, warum Europa in der Tech-Branche zurückliegt, finanziert von keinem Arbeitgeber und keinem Milliardär, allein aus Sorge um Deutschland und Europa. Unser Befund: Die Hauptursache ist nicht der fragmentierte Markt, nicht fehlendes Kapital, nicht die niedrigen Verteidigungsausgaben und keine risikoscheue Kultur. Es ist der Kündigungsschutz. In großen Tech-Konzernen scheitern 80 Prozent der Projekte. Scheitert ein Projekt, trägt ein deutsches Unternehmen Kosten des Scheiterns von 31 Monatsgehältern pro Mitarbeiter. Zu diesem Preis ist riskante Innovation unbezahlbar. In Dänemark und der Schweiz sind es drei Monate. Die gute Nachricht: Dänemark und Schweden sind weit innovativer. Unicorns, Startup-Finanzierung und F&E in Tech und Biotech liegen fünfmal höher als in Deutschland. Und das sind europäische Sozialmodelle! Wir schlagen deshalb dänische Flexicurity für die obersten zwölf Prozent der Einkommen vor, ab 80.000 Euro, wo Innovation entsteht: mehr Flexibilität für das Unternehmen, aber 80 Prozent Arbeitslosengeld für 18 Monate, kostenlose Weiterbildung und aktive Unterstützung bei der Jobsuche. Den Menschen schützen, nicht den Arbeitsplatz. Für die Beschäftigten sind die Effekte positiv. Tech-Gehälter sind in der Schweiz doppelt so hoch. In Dänemark finden 60 Prozent der Entlassenen in drei Monaten eine neue Stelle, 80 Prozent in sechs: kein Trauma, keine Wohnungs- oder Hypothekenprobleme, ein leichter Übergang in einen besser bezahlten Job. ■

Die Koalition will den Kündigungsschutz oberhalb der 1,75-fachen Beitragsbemessungsgrenze (177.450 Euro jährlich) aufweichen. Unklar ist, welche Gehaltsbestandteile zählen. Einkommen allein bemisst Innovationsverantwortung aber nicht verlässlich. Warum soll Gehalt statt Branche, Funktion oder Innovationsrisiko den arbeitsrechtlichen Schutz bestimmen? Laut Prof. Enzo Weber vom IAB betrifft das 0,27 Prozent der Beschäftigten. Innovation braucht Risikobereitschaft; leichtere Kündbarkeit bei Scheitern kann dagegen Risikoaversion statt Innovation fördern. Entscheidend ist deshalb produktive Mobilität: Job-to-Job-Wechsel und Wissenstransfer in leistungsfähigere Unternehmen statt Arbeitslosigkeit. Die Hälfte der Betroffenen ist über 55; langjährig Beschäftigten drohen im Schnitt ein Jahr Arbeitslosigkeit und zehn Prozent weniger Einkommen. Zugleich würden Kosten auf Beitrags- und Steuerzahler verlagert. Eine Abfindung ersetzt jedoch keine berufliche Perspektive; weniger Bestandsschutz kann Weiterbildungsanreize schwächen – einen Innovationshebel. Es braucht daher Qualifikation, technologische Leistungsfähigkeit, Investitionsspielräume und Infrastruktur. Arbeitsrechtliche Flexibilität braucht allerdings Sicherung, Qualifizierung sowie Vermittlung und soziale Absicherung statt pauschaler Einkommensgrenze. Dänemarks Flexicurity ist institutionell gewachsen und beruht auf anderen ökonomischen Voraussetzungen. Ein isolierter Eingriff in den Kündigungsschutz ist deshalb keine Innovationsstrategie. In dieser Form ist das Vorhaben aufzugeben. ■

Dieter Lueg: ULA-Präsident mit klarer Stimme

Die ULA trauert um ihren früheren Präsidenten Dieter Lueg. Über zwei Jahrzehnte prägte er den Verband – zweimal als Präsident, als betrieblicher Interessenvertreter, europäischer Verbandsrepräsentant und politische Stimme der ULA.

Dieter Lueg, 1928 in Stettin geboren, war Betriebswirt und zuletzt Direktor beim Technologieunternehmen ABB in Essen und Dortmund. Zugleich stand er dem Konzernsprecherausschuss bei ABB vor. Seit den 1970er Jahren engagierte er sich im ULA-Mitgliedsverband VAF und später im ULA-Direktorium. Von 1983 bis 1986 und erneut von Dezember 1992 bis November 1995 stand Lueg an der Spitze der ULA. Für sein Engagement wurde er mit dem Bundesverdienstkreuz Erster Klasse ausgezeichnet.

Seine Präsidenschaften standen im Zeichen der Debatten um Arbeitslosigkeit, Sozialstaatsfinanzierung, Wettbewerbsfähigkeit und der europäischen Neuordnung der Interessenvertretung. Lueg setzte sich für die gesetzliche Verankerung der Sprecherausschüsse ein. Als Vizepräsident der europäischen Führungskräfteorganisation engagierte er sich für den europäischen Betriebsrat und die Anerkennung der Führungskräftevertretung als Sozialpartner. Sein Anspruch war eindeutig: „Wir wollen weder in Europa noch national, dass andere ohne uns über uns mitbestimmen.“

Auch publizistisch gab Lueg der ULA eine unverwechselbare Stimme. Unter „ULA-Präsident Dieter Lueg kommentiert“ bezog er regelmäßig Stellung zu Arbeitsmarkt, Sozialstaat, Staatsfinan-

zen, Wettbewerbsfähigkeit und Europa. Seine Formel „parteilich politisch neutral, aber nicht politisch uninteressiert“ beschreibt sein Verständnis von Interessenvertretung prägnant.

Bei seinem Ausscheiden 1995 würdigte sein Nachfolger Dr. Peter Weber Luegs rund 20-jähriges Engagement, seine Schaffenskraft und sein Urteilsvermögen. Die ULA erinnert an einen Präsidenten, der betriebliche Erfahrung, politische Klarheit und europäische Interessenvertretung mit Leidenschaft und Erfolg verband. ■

Führungskräfte-Dialog: Die Zukunft ist jetzt!

Wie verändern sich Führung und Entwicklung, wenn Berufsbiografien länger und weniger linear werden? Im ULA-Führungskräfte-Dialog mit Prof. Lioba Werth ging es um genau diese Frage.

Leistungsprofile verändern sich im Laufe eines Berufslebens. Erfahrung, Urteilsvermögen, Resilienz und Kontextwissen gewinnen an Bedeutung. Problematisch wird deshalb eine Personalpolitik, die Weiterbildung, Innovation und neue Aufgaben vor allem Jüngeren zutraut – etwa mit der pauschalen Annahme, „Digital Natives“ seien automatisch die kompetenteren Träger technologischer Veränderung.

Gerade in Matrixstrukturen verlaufen Expertise, Verantwortung und Führung längst nicht mehr entlang von Alter oder

Hierarchiestufen. Führung heißt damit auch, Verantwortung weiterzugeben, Wissen zu übertragen und andere in neue Rollen zu entwickeln.

Längere Erwerbsbiografien verändern den Karrierebegriff selbst: weniger linearer Aufstieg, mehr Wechsel zwischen Rollen, Lernphasen und Verantwortung. Personalentwicklung muss deshalb weniger in standardisierten Karrierephasen denken und stärker danach fragen, welche Fähigkeiten in welcher Rolle gebraucht werden.

In der Debatte rücken zudem kristalline Intelligenz und Generativität in den Blick: Wissen und Erfahrung weiterzugeben, andere zu fördern und Leadership auch als Entwicklung anderer zu verstehen. Longevity Management fragt deshalb nicht, wie Menschen möglichst lange in



Prof. Lioba Werth, Zentrum für Training und Weiterbildung (ZTW). Foto: Simon Jöker

bisherigen Karrieren bleiben – sondern wie Karriere aussehen muss, wenn sich Leistungsprofile, Rollen und Verantwortung über Jahrzehnte verändern. ■



Sprecherausschusskonferenz des VAA

8. – 9. Oktober 2026 Wiesbaden – zwei Tage

Mit seiner jährlichen Konferenz vermittelt der VAA Mitgliedern von Sprecherausschüssen Grundlagen, frischt Wissen auf und ermöglicht den Erfahrungsaustausch. Im Fokus stehen 2026 unter anderem Job-Grading und Entgelttransparenz. Die Anmeldung erfolgt bei gabriele.hochsattel@vaa.de.



Abfindungen durch Optimierung effizient gestalten

10. November 2026 Webseminar – zweieinhalb Stunden

Verlassen Beschäftigte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Niclas Müller erläutern die wichtigsten Grundlagen.



Arbeiten mit Microsoft 365 und KI im Berufsalltag

17. November 2026 Webseminar – zwei Stunden 45 Minuten

Mit Microsoft 365 lassen sich Zusammenarbeit und Produktivität neu denken. In diesem Seminar erläutert Prof. Markus Balkenhol, wie man Teams, SharePoint, OneDrive und OneNote gezielt einsetzt – und mit welchen Tools man Projekte strukturiert, Wissen teilt und die Kommunikation verbessert.



ULA-Terminvorschau



ULA-Führungskräfte-Dialog mit Kim Maucher-Lynch: Karriereintelligenz 5.0

23. November 2026 digital
17:00 bis 18:00 Uhr



Deutscher FührungskräfteTag 2027



17. Juni 2027 Berlin
09:00 bis 22:00 Uhr www.dfkt.info



Der Deutsche Führungskräfteverband ULA richtet regelmäßig Dialogformate an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft aus. Die Angebote stehen allen Mitgliedern des ULA-Netzwerks und interessierten Gästen offen. Alle aktuellen Termine finden sich unter www.ula.de.

Mehr Eigenverantwortung, bessere Pflege für alle

Mitten in der größten Wirtschaftskrise der Bundesrepublik erhöht die Bundesregierung die Abgaben weiter: Die Beitragsbemessungsgrenze (BBG) in Kranken- und Pflegeversicherung soll außerordentlich steigen. Angestellte mit gutem Einkommen zahlen ab 2027 deutlich mehr. Das schadet Wirtschaft und Gesundheitssystem gleichermaßen.

Die angespannte Haushaltslage macht deutlicher denn je, wie dringend Strukturreformen in Gesundheit und Pflege sind. Mit dem vorhandenen Geld auskommen ist keine Option mehr – es ist eine Notwendigkeit. Der demografische Wandel treibt die Sozialsysteme an den finanziellen Kipppunkt. Das Kernproblem liegt im Umlageverfahren: Immer weniger Junge müssen für immer mehr ältere Pflegebedürftige aufkommen.

Pflegeversicherung vor der Pleite – Gutverdiener sollen draufzahlen

Die Koalition aus Union und SPD muss jetzt mutige Entscheidungen treffen. Was dabei keinesfalls dazugehört: die Finanzprobleme der Sozialen Pflegeversicherung (SPV) kurzfristig durch einen Griff in die Alterungsrückstellungen der Privaten Pflegeversicherung (PPV) zu lösen. Das wäre eine verfassungswidrige Enteignung.

Ebenso problematisch ist die geplante Anhebung der BBG auf fast 76.500 Euro. In der Pflegeversicherung droht sie sogar noch stärker zu steigen als in der Krankenversicherung – mit spürbaren Mehrbelastungen vor allem für hochqualifiziertes Fachpersonal. Echte Strukturreformen sehen anders aus. Denn steigende Abgaben gefährden Beschäftigung und Wachstum, die Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Sozialversicherung. Deutschland trägt bereits heute eine der höchsten Abgabenlasten weltweit. Monat für Monat gehen Tausende Arbeitsplätze verloren.

Dazu kommt: Auch die Versicherungspflichtgrenze (VPG) steigt – zum Jahreswechsel 2027 auf knapp 84.500 Euro. Damit werden gut ausgebildete Fachkräfte mit höherem Einkommen doppelt bestraft: Ihre Abgabenlast steigt deutlich, und der Wechsel in die Private Krankenversicherung wird

weiter erschwert. Diese Einschränkung der Wahlfreiheit von hunderttausenden Beschäftigten kommt faktisch einer Bürgerversicherung für Angestellte gleich. Die Bundesregierung verengt so den Wettbewerb zwischen GKV und PKV – ausgerechnet jenen Wettbewerb, der Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und effiziente Ressourcennutzung zum Vorteil aller Versicherten erst ermöglicht.

Wer den Wettbewerb schwächt, schwächt das ganze System

Die PKV leistet dabei einen entscheidenden Beitrag: Mit ihrer kapitalgedeckten Vorsorge und einem Mehrumsatz von 15,5 Mrd. Euro pro Jahr stabilisiert sie das System generationengerecht – und davon profitieren auch gesetzlich Versicherte. Wer diese Säule durch Einschränkung des Wettbewerbs schwächt, schwächt das gesamte Gesundheitssystem.

Genau deshalb ist ein grundlegendes Umdenken in der Pflegefinanzierung überfällig. Die Antwort kann nicht lauten, das bewährte System der kapitalgedeckten Vorsorge zu schwächen und das instabile Umlagesystem weiter auszubauen. Mehr Eigenverantwortung und mehr Kapitaldeckung sind der einzig tragfähige Weg: Sie stoppen die Beitragsspirale, bewältigen die demografische Herausforderung und sichern gute pflegerische Versorgung dauerhaft. Auf diesen „Neuen Generationenvertrag“ sollte sich die Politik jetzt festlegen – eine bessere Gelegenheit wird es nicht geben.

Mehr unter www.pkv.de.



VAA connect feiert Jubiläum bei Covestro



» Seit zehn Jahren ist VAA connect zentraler Bestandteil der Verbandsarbeit. Wir haben es damals gegen viele Widerstände eingeführt – und darauf bin ich bis heute stolz. VAA connect schafft Sichtbarkeit für Frauen und ihre Leistungen und ist damit eine echte Erfolgsstory. Ich freue mich, dass ich Teil davon sein darf. «

Dr. Monika Brink



» Das Ziel von VAA connect war und ist es, ein Netzwerk von und für Frauen zu schaffen. Mir ist es wichtig, dass wir diesen Raum zum Austausch für Frauen bieten. Die Anregungen durch die Inhalte der Veranstaltung und die Stimmung, die sie mitnehmen, tragen die Frauen mit in ihre Unternehmen und können sie bestenfalls nachhaltig nutzen. «

Ilga Möllenbrink

» Seit zehn Jahren zeigt VAA connect, was entsteht, wenn Frauen einander stärken. Netzwerke sind weit mehr als berufliche Kontakte. Diese schaffen Vertrauen, eröffnen Chancen und machen Talente sichtbar. Gesellschaft und Unternehmen werden durch Frauen verändert, die Verantwortung übernehmen und ihre Stimme erheben. VAA connect ist dafür ein starkes Beispiel: ein Netzwerk, das Mut macht, Perspektiven erweitert und Frauen über Unternehmensgrenzen hinweg miteinander verbindet. «

Prof. Manuela Rousseau



» Unsere Industriebranche blickt auf eine lange und erfolgreiche Tradition zurück und befindet sich gleichzeitig in einem spürbaren Wandel. Wir brauchen Offenheit für neue Wege in Führung und Zusammenarbeit. VAA connect schafft einen Raum, in dem Frauen voneinander lernen, Erfahrungen teilen und die Vielfalt moderner Führung erlebbar machen. Auf den Veranstaltungen begegne ich Frauen, die Mut machen und ihre Perspektiven teilen. Das empfinde ich als sehr wertvoll. «



Dr. Isabel Neuhaus



» VAA connect hat in den letzten zehn Jahren gezeigt, dass Chancengleichheit kein Thema allein für Frauen ist. Wir Männer müssen Frauen speziell und Diversität im Allgemeinen fördern. Mit VAA connect gehen wir den richtigen Weg und gleichzeitig sind wir noch nicht am Ziel! «

Rolf-Erhard Schönlau



» Den Start von VAA connect habe ich als Vorstandsmitglied vor zehn Jahren sehr gerne begleitet. Ich freue mich nach wie vor, dass wir das Netzwerk im VAA verwirklichen konnten und Frauen heute in unserer Branche eine starke Plattform haben. Ich bin überzeugt: VAA connect hat dazu beigetragen, Barrieren abzubauen und so Chancengleichheit voranzutreiben. VAA connect ist für unsere Branche unverzichtbar. «

Dr. Wolfram Uzick

» Als 1. Vorsitzende des VAA erfüllt mich dieses Jubiläum mit großer Freude und auch mit Stolz. Dieses Netzwerk fördert Frauen darin, ihre Expertise und Perspektive selbstbewusst einzubringen und sich miteinander zu verbinden. In der aktuellen Transformation der Chemie- und Pharmabranche brauchen wir diese Impulse. Wir brauchen moderne Führung, neue Ideen und verschiedene Perspektiven. Das können und sollten Frauen aktiv mitgestalten. Und dafür brauchen sie ein starkes Netzwerk! «



Dr. Birgit Schwab

» Fachwissen bringt uns weit. Neue Perspektiven, inspirierende Vorbilder und ein starkes Netzwerk helfen uns, daraus neue Möglichkeiten zu machen. VAA connect verbindet genau diese Elemente. «

Dr. Katharina Fechtner

» Für mich ist VAA connect ein Ort, der mich motiviert, stärkt und zeigt, dass wir die Zukunft der Branche aktiv mitgestalten können. Mit dem im vergangenen Jahr eingeführten Career Spotlights werden besondere Karrieren hervorgehoben, die insbesondere weiblichen VAA-Mitgliedern als Vorbild dienen können. «

Ida Tolksdorf

» Ich freue mich sehr, dass die Jubiläumsveranstaltung von VAA connect in diesem Jahr bei Covestro stattfindet. Diese Netzwerktreffen sind für mich ein Highlight – weil man dort echten Einblick bekommt, wie vielfältig und kraftvoll Führung sein kann. Mir liegt es am Herzen, den Rahmen für genau diese Begegnungen zu setzen – für offene Gespräche, neue Perspektiven und Momente, die bleiben. Ich bin gespannt, welche Impulse und Verbindungen dieser Tag mit sich bringt. «

Dr. Katharina Holthausen-Schmitz

Fotos: privat, VAA

Frauen in Führung Netzwerk. Karriere. Erfolg.



Foto: Steffen Pröbldorf

Neu denken und mutig sein: Interview mit Almuth Schult

Almuth Schult war zehn Jahre lang Torhüterin der Fußball-Nationalmannschaft der Frauen. Heute ist die Welttorhüterin von 2014 und Olympiasiegerin von 2016 unter anderem als TV-Expertin, Kommentatorin, Podcasterin und Kolumnistin tätig. Auf der Jubiläumsveranstaltung des Netzwerks VAA connect am 8. Oktober 2026 bei Covestro in Leverkusen ist Schult als Referentin zu Gast.

VAA Magazin: Was macht eine gute Führungspersonlichkeit aus?

Schult: Das ist natürlich thematisch sehr groß und vielschichtig. Allerdings würde ich aus meiner Sicht sagen, dass jemand in Führung eine gewisse Authentizität benötigt und somit eine Verlässlichkeit der Einordnung von Dingen anderen gegenüber. Darauf baut sehr viel auf, egal in welche Richtung es geht, weil Menschen ein Beziehungsverhältnis zueinander haben.

Welche Stärken bringen Frauen in Führungspositionen in Organisationen?

Ich habe das Gefühl, dass Frauen nachhaltiger agieren und eher das große Ganze im Blick behalten – was langfristig für Unternehmen gesünder ist. Des Weiteren wird Frauen eine höhere emotionale Kompetenz nachgesagt, weswegen die Personalführung hinsichtlich Empathie sich leichter gestalten könnte.

Wie gehen Frauen mit Rückschlägen und Niederlagen um?

Frauen zweifeln nach meiner Erfahrung stärker an sich, weswegen es wichtig ist zu lernen, Rückschläge schneller zu akzeptieren und sich selbst nicht direkt infrage zu stellen. Niederlagen sollte man nicht immer persönlich nehmen, sondern versuchen, das Positive darin zu sehen. Und das können viele und schöpfen noch mehr Motivation daraus, es besser machen zu wollen beim nächsten Mal.

In einigen Organisationen gibt es eine Kultur, die Frauen strukturelle Hürden stellt, teilweise bewusst, teilweise unbewusst: Wie gehen Frauen mit Kollegen um, die ihnen ins Wort fallen, Positionen wiederholen und als eigene ausgeben? Wie machst Du es als Fußballexpertin vor laufender Kamera mit männlichen Kollegen?

Es ist schon mal der große Punkt, ob es bewusst oder unbewusst passiert. Ich versuche in diesem Thema, die Emotionen erstmal zur Seite zu stellen und in ruhiger Art herauszufinden, warum etwas geschieht und die Person zu spiegeln. Oftmals erfolgt eine Erkenntnis und auch ein anderes Bewusstsein, manchmal natürlich auch nicht. Vieles ist bei uns Menschen Gewohnheit im Verhalten und etwas zu verändern, braucht Verständnis, Wiederholung und Zeit. Deswegen muss man mit Menschen sprechen und den richtigen Ton treffen, damit die Botschaft richtig ankommt. Aus diesem Grund sollte man es in den seltensten Fällen vor laufender Kamera klären, lieber vor oder nach der Sendung und eher in einem persönlichen Rahmen.

Trotz aller Fortschritte berichten viele Mütter – wie Du auch – noch immer von erschwerten Rückkehrmöglichkeiten in verantwortliche Positionen. Warum tun sich Organisationen nach wie vor so schwer, Familienfreundlichkeit und Führungskarrieren tatsächlich zusammenzubringen?

Da sind wir bei der gleichen Ausgangslage – die Gewohnheit. Viele Menschen wurden so erzogen und vielen wird immer noch mit auf den Weg gegeben, dass Mütter eher für Familie zuständig sind. Wir müssen neu denken und mutig sein Dinge auszuprobieren. Vor allem geht es darum, Frauen und Mütter zu ermutigen, zu fördern und ihnen beiseite zu stehen, wenn Gegenwind kommt. Beispiele sind dafür sehr wichtig, weil wir noch nicht bei Chancengleichheit in der Gesellschaft sind und dieser Prozess leider auch noch etwas Zeit benötigt – dennoch müssen wir daran arbeiten! ■

Wettbewerbsverzerrungen ausgleichen und kritische Abhängigkeiten abbauen

Von Jürgen Matthes

Der Außenhandel mit China ist aus dem Gleichgewicht geraten. In der EU, bei G7 und G20 wird derzeit kontrovers über das Thema „Global Imbalances“ diskutiert. Chinas Handelsbilanzüberschuss mit der Welt wird dieses Jahr wohl erneut auf Rekordniveau liegen.



Jürgen Matthes ist Leiter des Themenclusters Internationale Wirtschaftspolitik, Finanz- und Immobilienmärkte am [Institut der Deutschen Wirtschaft \(IW\)](#).
Foto: Uta Wagner – IW

Das deutsche Defizit im Warenhandel mit China war noch nie so hoch wie 2025 (siehe Abbildung), in diesem Jahr dürfte es noch schlimmer kommen. Es ist mit einem Handelsbilanzdefizit von um die 100 Milliarden Euro zu rechnen. Das wäre eine Versiebenfachung des Handelsbilanzdefizits im Jahr 2019, das mit 14 Milliarden Euro bereits das höchste

unter den deutschen Handelspartnern war und in den Vorjahren zwischen 15 und 20 Milliarden Euro schwankte. Wenn unsere Exporte nach China Jahr um Jahr mehr einbrechen, die Importe aber ungebrems weiter steigen, ist zu bezweifeln, dass Handel mit China für Deutschland noch eine Win-win-Konsellation ist.

Dieses Ungleichgewicht hat Gründe: China bietet seine besser gewordenen Produkte zu extremen Niedrigpreisen an, Unterbietungen von 40 bis 50 Prozent sind eher die Regel als die Ausnah-

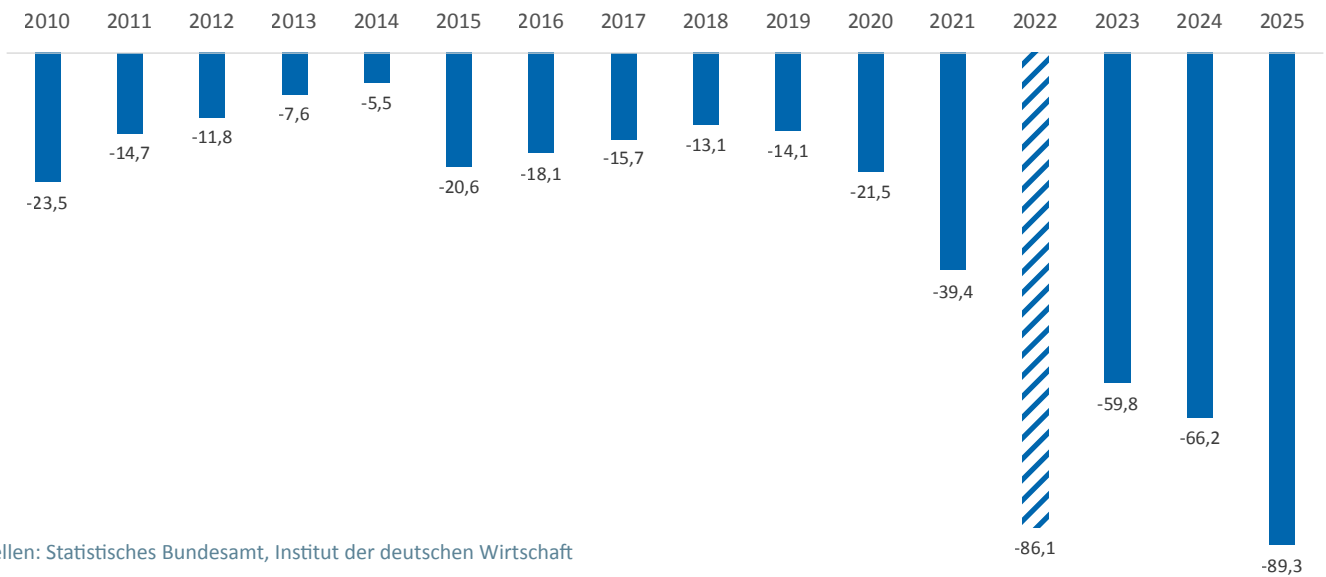
me. Das kann trotz gewisser Kostenvorteile am Standort Deutschland nicht mit rechten Dingen zugehen. Japan und Südkorea haben auch technologisch aufgeholt, aber sie sind dabei teurer geworden. China wurde besser, aber zugleich billiger.

Dahinter stehen massive chinesische Wettbewerbsverzerrungen – also direkte und indirekte staatliche Industriesubventionen sowie eine stark unterbewertete Währung, weil China trotz der gestiegenen Handelsbilanzüberschüsse seine Währung nicht aufwerten lässt, sondern weiter eng am US-Dollar orientiert. Diese Wettbewerbsverzerrungen dürften so groß sein, dass sie das Gros der chinesischen Preisvorteile erklären dürften. Allein der Aufwertungsbedarf des Yuans liegt bei weit über 30 Prozent.

Deutsche Unternehmen haben mit diesen unfairen Preisvorteilen zu kämpfen, wenn sie auf chinesische Wettbewerber treffen. Und zwar Tag für Tag, überall auf der Welt. Die deutsche Wirtschaft ist davon besonders getroffen, weil China zunehmend in den Branchen vordringt, in denen wir unsere Spezialisierungsvorteile haben. Der China-Schock 2.0 trifft Deutschland auch deshalb besonders stark, weil

Starker Defizitanstieg im Warenhandel D-China nach 2021

Warenhandelsbilanzsaldo in Mrd. Euro



Quellen: Statistisches Bundesamt, Institut der deutschen Wirtschaft



Quelle: IW

wir eine im internationalen Vergleich noch große und zudem stark exportorientierte Industriebasis haben. Doch wie lange noch?

Das größte Problem für unsere Industriefirmen liegt auf den Exportmärkten, wo China ihnen immer mehr Marktanteile abnimmt – und das in fast allen wichtigen Branchen: nicht nur bei Elektroautos, sondern auch in Chemie, im Maschinenbau und in der Elektroindustrie. Die deutsche Industrie hat zwischen 2019 und 2024 rund 520.000 Erwerbstätige verloren. Eine IW-Schätzung zeigt, dass der Konkurrenzdruck aus China dafür der wichtigste Grund sein dürfte.

In der Basischemie kommt noch das Problem hinzu, dass mit Marktanteilsverlusten an China neue und potenziell kritische Abhängigkeiten zu entstehen drohen. Wenn man Berichten von Unternehmen glaubt, scheint China europäische Wettbewerber bei wichtigen Produkten durch gezielte Preisunterbietungsstrategien aus dem Markt drängen zu wollen, um neue „Choke-points“ in die Hand zu bekommen. Die betroffenen Firmen haben dem immer

weniger entgegenzusetzen, weil sie durch die Kombination von steigenden Energiekosten und einer restriktiven Überregulierung ohnehin schon geschwächt waren.

Die wirtschaftspolitische Antwort darauf muss gleichzeitig an verschiedenen Stellen ansetzen. Zunächst geht es um die eigenen Hebel für mehr Wettbewerbsfähigkeit. Besonders wichtig dabei: Die Energiekosten müssen für energieintensive Firmen auf ein langfristig erträgliches Niveau sinken. Energiewende und Klimaschutz sind so zu gestalten, dass sie mit einer prosperierenden europäischen Industrie kompatibel sind. Und die überbordende Bürokratie muss konsequent abgebaut werden.

Doch die eigenen politischen Hausaufgaben zu machen, wird angesichts der gravierenden Wettbewerbsverzerrungen bei Weitem nicht ausreichen. Denn die deutsche Wirtschaft hat gegenüber ihren wichtigen Handelspartnern seit 2019 kaum an preislicher Wettbewerbsfähigkeit verloren. Im Zuge der Lieferkettenengpässe stiegen die Erzeugerpreise in den westlichen Industrielän-

dern überall. Daher ist unser relativer Kostennachteil ihnen gegenüber kleiner als gedacht.

Gegenüber China ist er durch diese Entwicklung aber sehr groß geworden. Der China-Schock ist also eigentlich ein Preis-Schock, der in den Jahren 2021 und 2022 passierte und in Europa durch die Energiekrise noch verstärkt wurde. Als Reaktion auf das in der Folge stark gestiegene Handelsbilanzdefizit des Euroraums mit China hätte der Yuan eigentlich deutlich gegenüber dem Euro aufwerten müssen. Das Ausbleiben dieser Aufwertung verschärft die künstlichen Preisvorteile durch die chinesischen Subventionen noch weiter und verleiht ihnen noch mehr Durchschlagskraft.

Die Antwort auf dieses Problem sind breite Ausgleichszölle mit dem Ziel, für bedrohte Produktion in der EU nur die unfairen Preisvorteile zu korrigieren und so ein Level-Playing-Field zu schaffen. Darüber hinaus bedarf es gezielter Instrumente für eine konsequente Diversifizierung und mehr Resilienz in den internationalen Lieferketten der EU. ■

Die Stimme für Leistung und Verantwortung

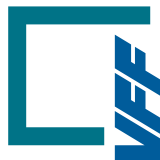


Deutscher
Führungskräfteverband



Foto: Guvendimir – iStock

vaa



Verband Fach- und
Führungskräfte

VDL 
Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt

VGA Bundesverband der
Assekuranzführkräfte e. V.
Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vermittler-Gewerbe

bdvb
Das Netzwerk für Ökonomen

V/K


**Vereinigung
Cockpit**

VOLKSWAGEN
MANAGEMENT ASSOCIATION

bvhd
Bundesverband der Verwaltungsbeamten
des höheren Dienstes in Deutschland e.V.

 **BVBC**
Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

EMD


syntra
Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.


BPW GERMANY

vlk 
Verband leitender
Krankenhausärztinnen
und -ärzte e.V.

www.ula.de