



Chemie und Pharma:

# Elementar für Deutschland



Jahresbericht 2023

# Übersicht

3

Vorwort des Präsidenten

4

Energiepolitik

6

Wirtschaft

9

Chemiegipfel

10

Europapolitik

12

Beschleunigungspakt

13

Nachhaltigkeit

14

Branchenimage

15

Events



**Der VCI hat im vergangenen Jahr erfolgreich dafür gesorgt, dass die Politik die Anliegen der Branche aufgreift. Jetzt müssen wir vom Wollen zum Machen kommen.**

**Markus Steilemann**  
VCI-Präsident



Sehr geehrte Damen und Herren,

2023 reiht sich nahtlos in eine Zeit extremer Herausforderungen ein. Seit fünf Jahren jagt eine globale Krise die nächste. Die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie hat zwar relativ gut standgehalten – ein Zeichen ihrer grundsätzlichen Stärke. Doch die Krisen hinterlassen Spuren: Die wirtschaftliche Lage verschlechtert sich, die Branche leidet. Deutschland rutscht weiter ab, vom einstigen Vorreiter zum Schlusslicht in Europa.

Doch es gibt Hoffnung. Die Substanz ist vorhanden, um diesen Trend zu stoppen. Die Widerstandskraft und die Innovationsfreude vor allem der Chemie- und Pharmabranche stimmen zuversichtlich. Und unser Land hat immer noch ein sehr solides Fundament, vor allem im internationalen Vergleich. Rechtssicherheit, Korruptionsbekämpfung, Bildungsniveau – in zahlreichen einschlägigen Indizes liegen wir mit vorn, wenn auch in letzter Zeit teils mit Abstrichen. Trotzdem: Viele strukturelle Defizite, die sich über Jahre angehäuft haben, müssen dringend beseitigt werden. Denn sie sind Gift für den Standort.

Das wird nun offenbar zunehmend wahrgenommen. Der VCI hat im vergangenen Jahr

erfolgreich dafür gesorgt, dass die Politik die Anliegen unserer Branche aufgreift. Der Bund-Länder-Pakt für schnellere Verfahren etwa ist ein Meilenstein. Nun müssen die Pläne aber auch umgesetzt werden, um bürokratische Hürden endgültig abzubauen. Das ist auch entscheidend für die grüne Transformation des Landes, die unsere Branche mit aller Kraft vorantreibt. Davon wird die gesamte Wirtschaft profitieren, denn die Chemie liefert viele Grundbausteine für den Wandel.

Einen gehörigen Dämpfer gab es hingegen beim Industriestrompreis, für den wir hart gekämpft haben. Immerhin konnte eine starke industriepolitische Allianz aus Wirtschaft und Politik geschmiedet werden. Darauf bauen wir auf, um eine konsequente Verbesserung der Rahmenbedingungen zu erreichen: wettbewerbsfähige Strompreise, weniger Bürokratie, ein effizientes Steuersystem, mehr öffentliche Investitionen, einen industriepolitischen Neustart in ganz Europa. Und, ganz wichtig, einen Mentalitätswandel: vom Wollen zum Machen. Damit Deutschland wieder zum Vorreiter wird.

**Markus Steilemann**  
Präsident des Verbands der Chemischen Industrie

# Energiegeladen für den Standort

Wunsch und Wirklichkeit lagen 2023 weit auseinander. Die Politik hätte das Problem der zu hohen Energiekosten nur zu gerne ad acta gelegt. Die im Vergleich zum Extremjahr 2022 auf breiter Front sinkenden Preise schienen dazu auch Grund zu geben. Doch die Realität sah anders aus. Der Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Weltregionen blieb eklatant. Und der VCI setzte all seine Kraft ein, auf die anhaltend schwierige Situation aufmerksam zu machen.

## Brückenstrompreis im Fokus

Angesichts der dramatischen wirtschaftlichen Lage positionierte sich der Verband öffentlich für einen Industriestrompreis als Brücke in die Zukunft. Dieser Preis soll es Unternehmen ermöglichen, die kommenden Jahre zu überstehen und die Transformation zu vollziehen, bis erneuerbare Energien zu wettbewerbsfähigen Preisen führen. Eine Forderung, die dem VCI als bekennendem Unterstützer marktwirtschaftlicher Prozesse schwerfiel. Eine temporäre politische Unterstützung ist jedoch in dieser verzerrten Krisensituation vertretbar.

## Breite Allianz für den Standort

Mit seinen Forderungen nach Entlastungen bei den Energiepreisen stand der VCI bei weitem nicht allein da. Um zu zeigen, dass Deutschlands energieintensive Industrien gemeinsam SOS senden, schloss sich der VCI mit verschiedenen Partnern zur Allianz pro Brückenstrompreis zusammen. Die Allianz vereint Verbände und Gewerkschaften der energieintensiven Branchen sowie den Deutschen Gewerkschaftsbund. Sie vertritt über 1,1 Millionen Beschäftigte in mehr als 8.000 Unternehmen.

## Energieintensive leisten viel

Um die Bedeutung der energieintensiven Sektoren für den deutschen Wohlstand zu verdeutlichen, beauftragte der VCI das Institut der deutschen Wirtschaft mit einer Kurzstudie. Sie zeigt: Energieintensive Unternehmen erhalten direkt und indirekt etwa 2,4 Millionen Arbeitsplätze und treiben Innovationen voran, die auch für den Automobil- und Maschinenbau essenziell sind. Zudem generieren sie eine Wertschöpfung von 240 Milliarden Euro.

# 2,4 Mio.

## hochwertige Arbeitsplätze im energieintensiven Sektor

## Brandbrief an die Bundesregierung

Angesichts der wachsenden Belastungen und der mangelnden industriepolitischen Reformen schrieb der VCI im vergangenen Jahr erstmals in seiner Geschichte einen Brandbrief an die Bundesregierung. Diesem folgte wenig später im Schulterchluss mit der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC) ein schriftlicher Weckruf an alle Ministerpräsidentinnen und -präsidenten sowie Bundestagsabgeordneten.

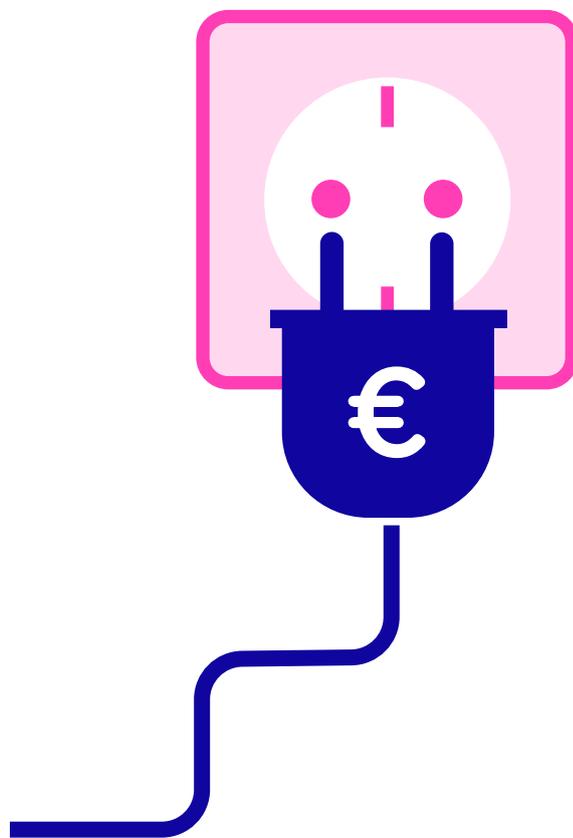
## Strompreispaket bringt wenig Linderung

Doch alle mahnenden Worte brachten keinen entscheidenden Durchbruch bei der dringend notwendigen Senkung der Energiekosten. Das groß angekündigte Strompreispaket löste das Problem nicht. Die Reduzierung der Stromsteuer auf das EU-Minimum bewirkte für viele energieintensive Betriebe nur eine Beibehaltung des Status quo, da bereits Entlastungen bestanden. Zudem fand die versprochene Stabilisierung der Netzentgelte nicht statt, was zu ihrer Verdoppelung Anfang 2024 führte.

## Anfang 2024: Netzentgelte verdoppeln sich

## Wenige Lichtblicke

War 2023 energiepolitisch also alles schlecht? Nicht ganz. Das Energieeffizienzgesetz wurde vereinfacht. Die Fortschreibung der nationalen Wasserstoffstrategie sieht jetzt auch den Einsatz und die Förderung von blauem, türkisem und orangenem Wasserstoff vor. Dennoch ist auch angesichts dieser Lichtblicke klar: Die Energiekostensituation bleibt ganz oben auf der politischen Agenda der Branche.

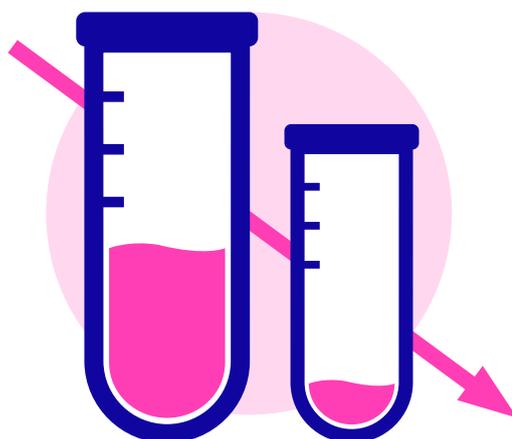


# Raue Zeiten für die Chemie

2023 war ein schwieriges Geschäftsjahr für unsere Branche – weltweit, aber besonders in Deutschland. Eine schwache Weltkonjunktur, hohe Inflationsraten, steigende Zinsen und sinkende industrielle Nachfrage führten zu rückläufigen Aufträgen für viele Chemieunternehmen. Die Produktion ging um knapp acht Prozent zurück. Viele Anlagen waren nicht ausgelastet. Einige mussten sogar vorübergehend stillgelegt werden.

# 54%

**der Unternehmen sagen:  
Die Marktlage ist zurzeit das  
Investitionshemmnis Nr. 1.**



## Erneute Gewinnrückgänge

Die Erzeugerpreise waren im Jahresverlauf rückläufig, der Umsatz der Branche sank um fast 14 Prozent auf 225 Milliarden Euro. Der Absatz ging sowohl im Inland als auch im Ausland zurück. International nicht wettbewerbsfähige Energie- und Rohstoffpreise, steigende Bürokratiekosten sowie hohe Steuern und Abgaben drückten auf die Gewinnmargen. Über 50 Prozent der Mitgliedsunternehmen verzeichneten nach dem Krisenjahr 2022 erneut Gewinnrückgänge.

## Der Strukturwandel nimmt Fahrt auf

Die meisten Unternehmen reagieren mit Kosteneinsparungen und berichten vermehrt von umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen und Effizienzprogrammen, die die Schließung von Produktionsanlagen, die Aufgabe einzelner Geschäftsfelder, die Ausgliederung von Unternehmensteilen oder die Verlagerung von Investitionen ins Ausland umfassten.

## Sorgenvoller Blick auf 2024

Zu Beginn des Jahres 2024 sind gute Nachrichten rar. Laut ifo-Konjunkturtest erwartet unsere Branche für das erste Halbjahr 2024 keine wesentliche Verbesserung der Geschäftslage. Im Gegenteil: Die Sorgenfalten in den Chefetagen und unter den Belegschaften werden größer. Die deutsche Wirtschaft wird in diesem Jahr voraussichtlich stagnieren. Eine konjunkturelle Erholung ist nicht in Sicht. In der Industrie droht sogar eine Verlängerung der Rezession. Mit wenigen Ausnahmen werden alle Industriebranchen hierzulande ihre Produktion in diesem Jahr drosseln.



## Die Nachfrage bleibt schwach

Die Auftragslage im Inland lässt zurückhaltend auf 2024 blicken. Auch im Auslandsgeschäft sieht es nicht viel besser aus. In Europa, unserem wichtigsten Auslandsmarkt, sind viele Kundenbranchen ebenfalls im Rückgang. Die Hoffnungen ruhen auf dem Überseege­schäft, aber auch hier ist die industrielle Dynamik insgesamt gering. In den USA dürfte die Industrieproduktion stagnieren, etwas besser sieht es in Asien aus, wo die Industrieproduktion zunehmen und die Nachfrage nach Chemikalien steigen dürfte.

## Herausforderungen bleiben bestehen

Ob die chemisch-pharmazeutische Industrie am Standort Deutschland davon profitieren kann, bleibt abzuwarten. Denn die Produktionskosten sind nach wie vor nicht wettbewerbsfähig und die Lage auf den Energie- und Rohstoffmärkten bleibt angespannt. Hinzu kommen strukturelle Probleme wie marode Infrastruktur, Reformstau, überbordende Bürokratie und der Fachkräftemangel. Die im internationalen Vergleich hohen Unternehmenssteuern sowie lange Genehmigungsverfahren bremsen die Entwicklung zusätzlich. Herausforderungen für 2024, die es ganzheitlich zu meistern gilt.

## Indikatoren zur deutschen Chemie- und Pharmaindustrie

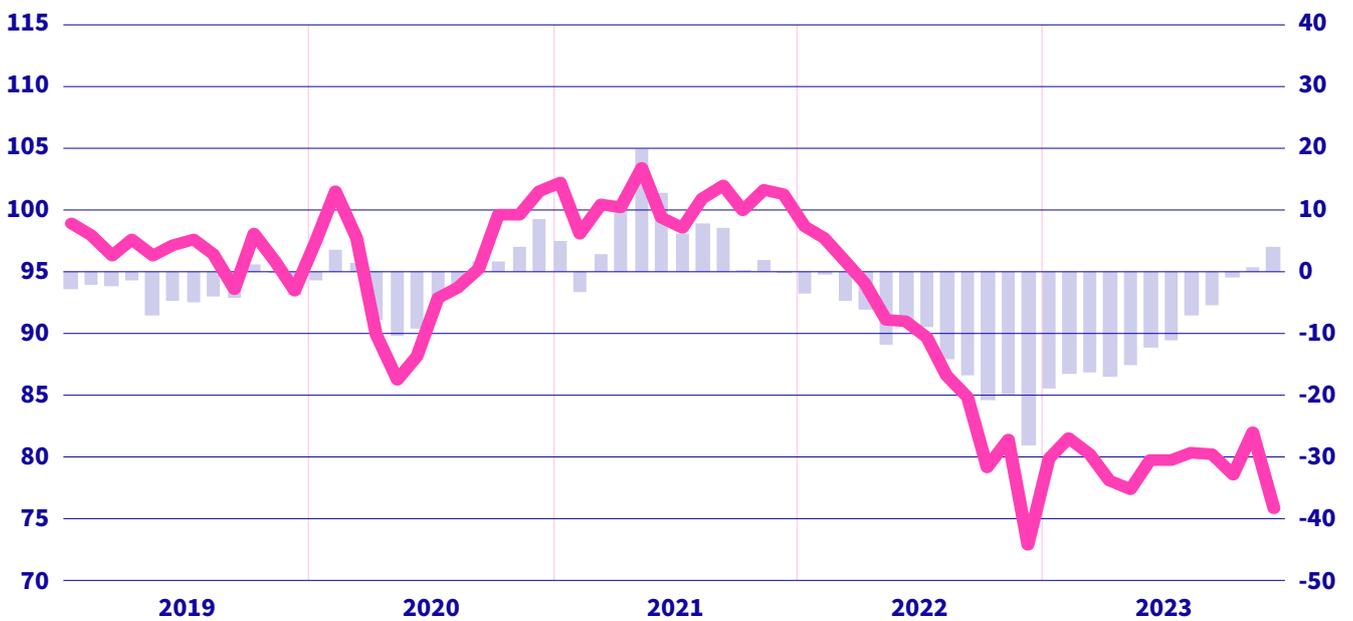
Gesamtjahr 2023

	Veränderung zum Vorjahr	absolut
<b>Produktion</b>	<b>- 7,8 %</b>	-
ohne Pharma	- 10,1 %	-
<b>Erzeugerpreise</b>	<b>+ 0,7 %</b>	-
<b>Umsatz</b>	<b>- 13,7 %</b>	<b>225,5 Mrd. €</b>
Umsatz Inland	- 16,0 %	85,5 Mrd. €
Umsatz Ausland	- 12,2 %	140,0 Mrd. €
<b>Beschäftigung</b>	<b>+ 0,5 %</b>	<b>479.542</b>

Quellen: Destatis, VCI



## Chemieproduktion verharrt im tiefen Tal



Chemieproduktion (ohne Pharma) | Index 2015 = 100, Veränderung ggü. Vorjahr in Prozent

Quellen: Destatis, VCI

# Kein Pakt. Ein Päckchen.

Mit der geballten Power seines Präsidiums hat der VCI Ende September beim Chemiegipfel im Kanzleramt für den Erhalt der chemischen Industrie in Deutschland gekämpft – Seite an Seite mit den Sozialpartnern Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC) und Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) und mit dem Rückenwind aus 14 Bundesländern. Die Ergebnisse des Spitzentreffens mit Bundeskanzler Olaf Scholz sowie den Ministerinnen und Ministern Robert Habeck (BMWK), Steffi Lemke (BMUV), Bettina Stark-Watzinger (BMBF) und Wolfgang Schmidt (ChefBK) waren jedoch ernüchternd.

Die Hoffnungen der Industrie auf kurzfristige, beherzte und vor allem wirksame Maßnahmen im Kampf gegen die Standortkrise wurden nicht erfüllt. Es wurde beschlossen, dass der Chemiegipfel der Auftakt für einen intensiven Dialog mit Bund und Ländern sein soll, mit dem Ziel, konkrete und kurzfristige Maßnahmen für die existenziellen Herausforderungen auszuarbeiten.

Das Zwischenfazit der fünf Arbeitsgruppen ist jedoch ebenfalls verhalten. Echte Durchbrüche, die die Standortfaktoren wesentlich verbessern, sind in der

Abstimmung mit der Bundesregierung auf der Strecke geblieben. Zwar wurden in Einzelbereichen, beispielsweise der Chemikalienregulierung, Zugeständnisse vonseiten der Politik gemacht, für die Branche sind die Ergebnisse aber weiterhin „kein Pakt, sondern ein Päckchen“, wie VCI-Präsident Markus Steilemann beim Parlamentarischen Abend in Berlin bilanzierte.



# Eine Stimme für ein starkes Europa

Die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie bekennt sich klar zu einem starken Europa – politisch und wirtschaftlich. Sie kritisiert aber auch vermeidbare Fehleinschätzungen der EU-Institutionen und zeigt zukunftsweisende Alternativen auf.

Der Green Deal der EU zielt auf eine ambitionierte Klimapolitik ab, die nur mit einer wettbewerbsfähigen Industrie umgesetzt werden kann. Eine erfolgreiche Transformation braucht aber attraktive Rahmenbedingungen für Unternehmen und private Investoren. Die Politik muss durch Anreize und unternehmerische Freiheiten stimulieren und darf sich nicht allein auf Vorschriften und Gesetze verlassen. Andernfalls läuft Europa Gefahr, seine Nachhaltigkeitsziele zu verfehlen und seine heimische Industrie zu verlieren.

## Ein Masterplan wird benötigt

Um die Situation zu verbessern, legt der VCI in seinem Politikbrief „Europa kann mehr!“ konkrete Vorschläge für die zukünftige Ausrichtung der Klima- und Wirtschaftspolitik vor.

Dieses Anliegen haben VCI-Präsident Markus Steilemann und der IGBCE-Vorsitzende Michael Vassiliadis am 14. Februar 2024 in Brüssel wirkungsvoll vorgestellt. Ihr gemeinsamer Auftritt vor Vertreter:innen der EU-Institutionen unterstrich die Entschlossenheit der Branche. Dass die Spitzen von Wirtschaftsverband und Gewerkschaft so geschlossen auftraten, macht die Unzufriedenheit der Industrie deutlich: Die aktuelle Transformationspolitik bleibt weit hinter den Erwartungen zurück.

Die Notwendigkeit eines Kurswechsels wurde beim Industriegipfel in Antwerpen am 20. Februar mit der Übergabe der Antwerpener Deklaration an EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen und den belgischen Premierminister Alexander De Croo erneut unterstrichen.



## VCI-ENGAGEMENT IN EU-POLITIK

Vor der zehnten Europaparlament-Direktwahl am 9. Juni 2024 wirbt die chemisch-pharmazeutische Industrie nicht nur für ein industriepolitisches Revival der EU, sondern auch für eine hohe Wahlbeteiligung zur Stärkung der europäischen Demokratie.

Als Mitglied der Europäischen Bewegung Deutschland steht der VCI für eine vernunftgeleitete, pro-europäische Politik.

Als Reaktion auf die verbreitete Kritik an der Regulierungsdichte nimmt die EU eine strategische Neuausrichtung vor. Geplante Gesetzesinitiativen des Green Deal werden zurückgestellt und abgeschlossene Verfahren auf den Prüfstand gestellt. Die Schaffung eines zusätzlichen Industrial Deal wird als unerlässlich erkannt, um die Vorbildfunktion Europas auf dem Weltmarkt zu stärken. Die Antwerpener Erklärung, der sich neben über 1.000 Unternehmen aus 25 Industriebranchen auch der VCI angeschlossen hat, bietet einen hilfreichen Rahmen für den neuen Zyklus der Europäischen Kommission.

## Europa kann mehr!

Politikbrief

> MEHR INFOS

## Antwerpener Deklaration

Kursänderungen

> MEHR INFOS



# Europa kann mehr!

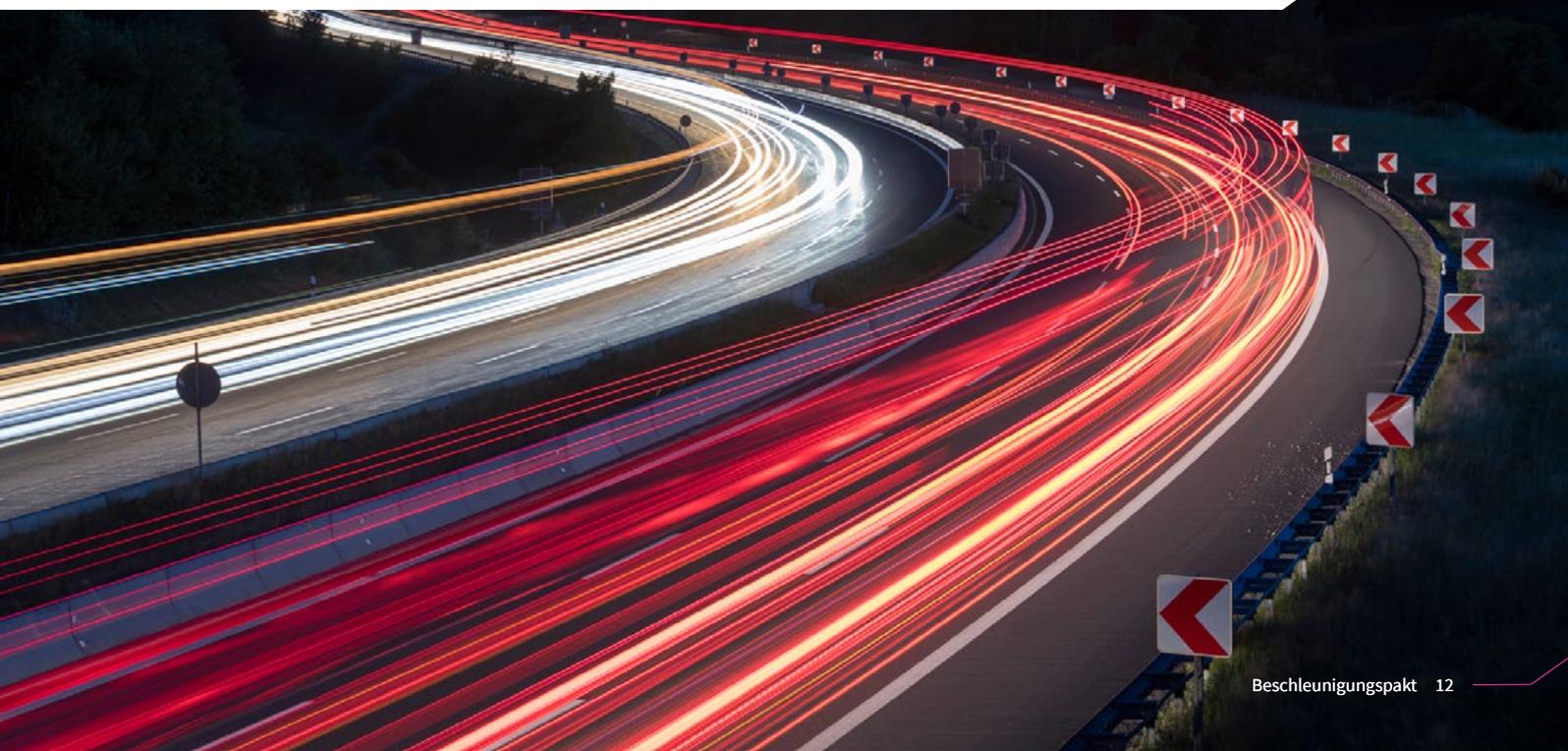


# Genehmigungsverfahren: Jetzt handeln

Nach langwierigen Diskussionen wurde im November 2023 endlich der „Bund-Länder-Pakt zur Planungs-, Genehmigungs- und Umsetzungsbeschleunigung“ aus der Taufe gehoben. Erstmals gibt es damit ein gemeinsames Bekenntnis von Bund und Ländern, Planungs- und Genehmigungsverfahren zu beschleunigen. Denn mehr Tempo ist dringend nötig, um die Transformation zu einer klimaneutralen Wirtschaft voranzutreiben. Die Politik hat in ihrem Pakt Vorschläge und Ideen des VCI aufgegriffen. Dazu zählen beispielsweise Erleichterungen für modulare Anlagen oder die Möglichkeit, Anzeigeverfahren und Rahmengenutzungen auszuweiten sowie Pilot- und Forschungsanlagen von förmlichen Verfahren zu befreien.

Dabei darf es nicht bleiben. Bund und Länder müssen jetzt entsprechend handeln: Die Regelungen müssen für alle Vorhaben, auch für Industrieanlagen, konsequent umgesetzt werden. Notwendig ist eine umfassende Digitalisierung mit einheitlichen Regelungen für alle Bundesländer. Gleichzeitig muss dabei ein hoher Schutz sensibler Daten gewährleistet werden. Außerdem sollten weitere bürokratische Hemmnisse

durch neue Regelungen vermieden werden. Dies gilt vor allem für die Integration des Schutzgutes „Klima“ in das Bundes-Immissionsschutzgesetz, aber auch für die Umsetzung der Industrieemissionsrichtlinie in deutsches Recht. Hier ist kein „Goldplating“ gefragt. Vielmehr sollte die Bundesregierung die europarechtlichen Spielräume nutzen.



# Unterstützung bei zunehmender Regulierung

War Nachhaltigkeit für Unternehmen lange Zeit ein „nice to have“, gibt es inzwischen auch hier gesetzliche Vorgaben. Dies stellt insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen.

Anfang 2023 ist die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU in Kraft getreten: Ab 2025 müssen die ersten Unternehmen für das Jahr 2024 berichten, bis 2028 folgen alle weiteren Unternehmen, die in den Anwendungsbereich fallen. Um seine Mitglieder bei der Umsetzung der umfangreichen und komplexen Pflichten zu unterstützen, hat der VCI den „VCI-Lotsen Berichtspflichten“ ins Leben gerufen. Dort können Informationen und Hilfestellungen abgerufen werden. Darüber hinaus begleitet der VCI die weitere Ausgestaltung der Gesetzgebung und erarbeitet Empfehlungen zu Anwendungsfragen.

Zu den Auflagen der CSRD gehört auch, dass Unternehmen über die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die Biodiversität berichten. Die Nachhaltigkeitsinitiative Chemie<sup>3</sup> von BAVC, IGBCE und VCI hat 2023 die Toolbox Biodiversität veröffentlicht. Sie soll Unternehmen den Einstieg in das Thema erleichtern.

2023 hat der VCI die Diskussion um die EU-Lieferkettenrichtlinie intensiv begleitet und sich in Stellungnahmen und Pressemitteilungen für eine praktikable Lösung eingesetzt. Bereits das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) ist mit erheblichem Aufwand verbunden. Die Nachhaltigkeitsinitiative Chemie<sup>3</sup> unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung des LkSG mit dem „Branchenstandard für nachhaltige Wertschöpfung“.



### VCI-Lotse

Berichtspflichten

> MEHR INFOS



### Biodiversität

Toolbox

> MEHR INFOS



### Branchenstandard

Nachhaltige Wertschöpfung

> MEHR INFOS

# Branche zeigt sich selbstbewusst

Vier von fünf Bundesbürger:innen sehen die chemisch-pharmazeutische Industrie als wichtige und bedeutende Branche an. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage zum Image der Branche im Jahr 2023. Im Branchenvergleich belegt sie damit den dritten Platz, hinter der Energiewirtschaft und der Automobilindustrie. Bereits zum dritten Mal befürworten 81 Prozent der Bevölkerung beschleunigte Verfahren für klimaneutrale Industrieanlagen. Zudem ist das Bewusstsein hinsichtlich der Bedeutung hoher Energiepreise für die Chemie stark gestiegen.

Dennoch gibt es Verbesserungspotenzial: Die Öffentlichkeit sollte mehr über die konkreten Beiträge der Branche zu Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Recycling erfahren. Die Chemie ist Vorreiterin bei der Entwicklung innovativer Lösungen auf dem Weg zur Klimaneutralität. Als unsichtbarer Motor hinter den Kulissen gestaltet sie eine nachhaltige und zukunftsfähige Welt.

Genau hier setzt die aktuelle Werbekampagne von „Ihre Chemie“ an. Träger der Aktion ist die Initiative „Chemie im Dialog“. Der Slogan „Erst mit uns“ spiegelt die Überzeugung wider, dass die Chemiebranche eine entscheidende Rolle bei der Umstellung auf erneuerbare Energien und Rohstoffe spielt.

Für eine breite Sichtbarkeit wurden die Anzeigen in vier Landesmetropolen und bundesweit digital geschaltet. Damit trägt die Kampagne aktiv zur Bewusstseinsbildung bei und unterstützt die politische Arbeit des VCI und der chemischen Industrie. Die Resonanz auf die Kampagne ist vielversprechend: 75 Prozent derjenigen, die die Kampagnenmotive wahrgenommen haben, waren positiv überrascht. 80 Prozent stimmen der Aussage zu, dass die Chemie die Basis für andere Branchen ist, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

**IHRE  
CHEMIE  
FÜR MORGEN**



# Immer im Austausch

Im vergangenen Jahr hielten wir den Dialog kontinuierlich aufrecht. Auf einer Vielzahl von Events, darunter der Mitgliederversammlung, dem Brüsseler Industriegespräch oder dem Chemiegipfel stand der persönliche Austausch von Akteuren aus Politik, Wirtschaft und den VCI-Mitgliedsfirmen im Fokus. Der direkte Kontakt ist nach wie vor der Schlüssel zum Erfolg, wenn man etwas bewegen will.

**VCI-Forschungspressekonferenz** | 31.08.2023 in Frankfurt am Main



**Tag der Chemie 2023 | VCI-Mitgliederversammlung** | 27.09.2023 in Frankfurt am Main







### Brüsseler Industriegespräch | 14.02.2024



### Chemie<sup>3</sup> Veranstaltungen





## Impressum

**Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI)**  
**Mainzer Landstraße 55 | 60329 Frankfurt am Main**  
**Telefon: 069 / 2556-0 | Telefax: 069 / 2556-1471**  
**Sitz: Frankfurt am Main | Eingetragen beim Vereinsregister  
des Amtsgerichts Frankfurt/Main: VR 11949**

**Vertreten durch seinen Hauptgeschäftsführer:**  
**Dr. Wolfgang Große Entrup (Anschrift wie VCI)**

### **WEITERE STANDORTE**

Hauptstadtbüro Berlin | Neustädtische Kirchstraße 8 | 10117 Berlin  
Europabüro Brüssel | Rue Marie de Bourgogne 58 | 1000

Der VCI und seine Fachverbände vertreten die Interessen von rund 2.300 Unternehmen aus der chemisch-pharmazeutischen Industrie und chemienaher Wirtschaftszweige gegenüber Politik, Behörden, anderen Bereichen der Wirtschaft, der Wissenschaft und den Medien. 2023 setzten die Mitgliedsunternehmen des VCI rund 245 Milliarden Euro um und beschäftigten rund 560.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **BILDNACHWEISE**

Cover und Rückseite: voss-photography, S. 3: Simone M. Neumann | VCI, S. 5: Caspar Benson | Getty Images, S.8: tomas | Adobe Stock, S.9: Simone M. Neumann | VCI, S. 11: olyasolodenko | Adobe Stock, S. 12: Bim | Getty Images, S. 13: Darius Ramazani | CWFG, S. 14: Cem Guenes | CWFG, S. 15: Thomas Lohnes | VCI (1. Reihe), Markus Kohz | VCI (2. Reihe), S. 16: Steffen Kugler | Bundesregierung (1. Reihe), Thomas Lohnes | VCI (2. und 3. Reihe), S. 17: VCI (1. Reihe), Philippe Veldeman | VCI (2. Reihe), Landwehr | CWFG (3. Reihe links), Urban | CWFG (3. Reihe rechts)