

»consult

The sun also rises?*



*Jochen Kienbaum,
Vorsitzender der Geschäftsführung
der Kienbaum Consultants
International GmbH*

Liebe Leserinnen und Leser,

wie lange noch? Viele von uns fragen sich, wann es mit der Weltkonjunktur und der deutschen Wirtschaft wieder aufwärts geht. Die Bundesregierung ringt um Konzepte, die die Bürger entlasten und die Wirtschaft ankurbeln. Dabei ist sie mit einer angespannten Haushaltslage konfrontiert. Die Auguren sind sich auch vor diesem Hintergrund nicht einig. Aber: Es gibt erste vorsichtige Hoffnungszeichen. Und weil keine Krise ewig währt, weil in der Krise nach der Krise ist, möchten wir einen Blick in die Zukunft wagen.

Und die Zukunft wird auf jeden Fall eines sein: aufregend. Dafür hat schon der Gesetzgeber gesorgt. Mit neuen gesetzlichen Vorschriften hat er in die Unternehmensführung und -steuerung eingegriffen. Insbesondere mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Vorstandsvergütung hat der Gesetzgeber neue Regelungen erlassen. Aber auf die Aufsichtsräte kommt noch mehr Neues zu. Die noch anspruchsvollere Aufgabenstellung und die Forderung nach entsprechenden Anforderungsprofilen werden die Besetzung der Aufsichtsratspositionen verändern. In einer exklusiven Studie haben wir untersucht, wie sich die DAX-Unternehmen auf den Wandel einstellen.

Einen Wandel wird es auch in der Wirtschaftslandschaft geben. Welche Lehren ziehen wir aus der Vergangenheit? Wie sieht beispielsweise der ideale Manager in der Bankenbranche in Zukunft aus? Und welche Auswirkungen haben Restrukturierungen auf die deutsche Wirtschaft insgesamt?

Alle diese Fragen beleuchten wir in der aktuellen Ausgabe.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Ihr Jochen Kienbaum

Inhalt

CORPORATE GOVERNANCE

- 04 [Revolution der Corporate Governance?](#)
Hauptversammlungs-Saison 2010: Neue Ansprüche an den Aufsichtsrat

SHORTIES

- 07 Nachfrage nach High Potentials steigt trotz Krise

CORPORATE GOVERNANCE

- 08 [Vorstandsvergütung im Umbruch](#)
Nachhaltigkeit als Zauberwort

- 10 [Wie müssen die Anforderungsprofile der Aufsichtsräte aussehen?](#)
Ich kann was, was du nicht kannst

SHORTIES

- 12 Kienbaum-Studie: Unternehmen ohne Krisenkonzept
Personalie: Dr. Stefan Fischhuber
- 13 [Kienbaum-Veranstaltungsreihe:](#)
Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung
- 14 Drohende Entlassungswelle überfordert deutsche Unternehmen
Lehren aus der Krise: Alles anders – nur nicht bei uns
- 15 Interessenausgleichs- und sozialplanpflichtige Maßnahmen
optimal und schnell managen

EXECUTIVE SEARCH

- 16 [Banking der Zukunft](#)
Wertschöpfung durch Werteorientierung

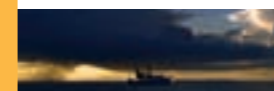
MANAGEMENT CONSULTING

- 18 [Standort Deutschland](#)
Nach der Krise ist vor der Krise?

- 21 Hamburger Dachgespräche

SHORTIES

- 22 Uhren-Branche: Ganz neu und ganz alt
- 23 Jaeger-LeCoultre, Tradition im Dienste der Innovation



Impressum

Herausgeber
Kienbaum Consultants
International GmbH
Ahlfelder Straße 47
51645 Gummersbach

Verantwortlich für den Inhalt
Erik Bethkenhagen
Fon +49 2261 703-579
Fax +49 2261 703-639
erik.bethkenhagen@kienbaum.de

Layout/Gestaltung
Stefanie Juras
Kienbaum Communications

Leserzuschriften richten Sie bitte an die Redaktion.

Hauptversammlungs-Saison 2010: Neue Ansprüche an den Aufsichtsrat

Eine Kienbaum-Studie beleuchtet die DAX-Unternehmen
von Dr. Jürgen Kunz

Die vergangenen Monate haben erhebliche Veränderungen bei den Rahmenbedingungen des Systems der Kontrolle in börsennotierten Unternehmen gebracht. Mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), dem Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG) und der erfolgten Aktualisierung des Corporate Governance Kodex sind Veränderungen in Kraft getreten, die zukünftig maßgeblichen Einfluss auf die Besetzung, Kompetenzen, Arbeitsweise und Effizienz der Aufsichtsräte haben werden. Kienbaum hat in der ersten Studie zu diesem Gesetzeskomplex untersucht, wie die börsennotierten Unternehmen auf die neue Rechtslage reagieren.

ThyssenKrupp hat auf seiner jüngsten Hauptversammlung den Anfang gemacht. Erstmals kann mit Einführung des VorstAG Aktionären börsennotierter Gesellschaften die Gelegenheit gegeben werden, einen konsultativen Beschluss über die Billigung des Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder zu fassen (Advisory Vote). Bei ThyssenKrupp haben 99,55 Prozent des in der Hauptversammlung vertretenen Grundkapitals von 54,85 Prozent mit „ja“ gestimmt. Auch wenn der Beschluss weder Rechte noch Pflichten begründet, so bedeutet das Votum der Aktionäre zum Vergütungssystem des Vorstands ein wichtiges Signal mit hohem Gewicht. Denn sicher ist, dass dadurch die Entscheidungsfindung des Aufsichtsrats beeinflusst wird. Zu erwarten ist, dass sich dieser Trend zur Einholung des Votums der Aktionäre in der jetzigen und in späteren HV-Saisons fortsetzen wird.

Nicht nur die Möglichkeit der Billigung des Vergütungssystems durch die Aktionäre ist neu, ebenfalls neu geregelt ist, wer die Vorstandsvergütung festlegt. Während des Gesetzgebungsverfahrens wurde z. T. heftig gestritten, welche Aufgabe und damit Kompetenz dem Aufsichtsratsplenum insgesamt bzw. dem Personalausschuss zukommen sollte. Im Ergebnis halten nunmehr 65 Prozent der von Kienbaum befragten DAX-Unternehmen die neue Rechtslage für richtig, wonach nicht mehr der Personalausschuss abschließend über die Vergütung der Vorstände entscheiden darf, sondern diese nur noch für das Aufsichtsratsplenum vorbereiten darf. 35 Prozent der DAX-Konzerne kritisieren allerdings weiterhin die

Zuständigkeitsverlagerung für die Vorstandsvergütung auf das Aufsichtsratsplenum. Vor allem mangelnde Kompetenz in Vergütungsfragen, die in der Regel nur bei den Mitgliedern des Personalausschusses und nicht in der Breite im Plenum vorhanden ist, wird bemängelt. Für die Praxis bedeutet die neue Gesetzeslage nicht nur eine Zuständigkeitsverlagerung, sondern auch, dass die Mindestqualifikation eines jeden Aufsichtsratsmitglieds nun um die Komponente Vorstandsvergütungskompetenz auch im haftungsrechtlichen Sinn erweitert ist. Etwaige Kompetenzlücken – dies gilt für alle Kompetenzerfordernisse – sind durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu schließen. Ferner ist dies bei Neubesetzungen, ggf. im Rahmen spezieller Einführungsprogramme, zu berücksichtigen.

Profil ist gefragt

Erstmals schreibt der Gesetzgeber mit dem BilMoG ein Anforderungsprofil für ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses verbindlich vor. Dies gilt zunächst nur für den Financial Expert, der über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss. Die Entwicklung geht aber deutlich darüber hinaus. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (56 Prozent) sprechen sich für dokumentierte Kompetenzprofile für alle Aufsichtsratsmitglieder aus. Während 42 Prozent dies als Kodex-Empfehlung begrüßen würden, halten immerhin 14 Prozent Anforderungsprofile für so gewichtig, dass sie sogar eine gesetzliche Regelung für zweckmäßig ansehen. Bis dato geben mehr als 70 Pro-

zent der Unternehmen an, dass sie keine Anforderungsprofile für die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder haben. Lediglich 18 Prozent verfügen über Profile für sämtliche Aufsichtsratsmitglieder, elf Prozent immerhin für einige.

Der Trend zu Profilen weist auf eine wachsende Bedeutung der Kompetenz gegenüber der bloßen Reputation hin. Einen wichtigen Schritt in diese Richtung hatte die Deutsche Corporate Governance Kommission unter Vorsitz von Dr. Gerhard Cromme bereits im Sommer 2007 gemacht, als die Einrichtung von Nominierungsausschüssen zur Besetzung der Aufsichtsratspositionen der Kapitaleseite empfohlen wurde. Einen weiteren Eckpunkt in der Entwicklung zu dokumentierten Kompetenzprofilen setzte die Deutsche Corporate Governance Kommission unter Vorsitz von Klaus-Peter Müller im Sommer 2009: Seitdem empfiehlt der Kodex, dass zusätzlich zu den dort bereits festgeschriebenen Anforderungskriterien auch auf Vielfalt (*Diversity*) geachtet werden soll. Dadurch soll eine größere Internationalität und eine angemessene Anzahl weiblicher Mitglieder erreicht werden.

Bei den Kodex-Empfehlungen ist generell zur Vermeidung etwaiger Anfechtungen von Hauptversammlungsbeschlüssen besonders zu beachten, dass aufgrund der gesetzlichen Neufassung der Entsprechungserklärung nicht nur zu erklären ist, dass den Empfehlungen entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden, sondern auch *warum nicht*.

Generell ist absehbar, dass alle Aktiengesellschaften und Societas Europaea (SE), insbesondere die DAX-Unternehmen, durch die neuen Entwicklungen mehr als in der Vergangenheit veranlasst werden, ihre vorhandenen Kompetenzen im Aufsichtsrat zu analysieren und im Verhältnis zu den benötigten Kompetenzen auf den Prüfstand zu stellen. Dies gilt auch unter dem Aspekt, dass aufgrund der neu eingeführten Cooling-off-Periode ein Wechsel von Vorständen in den Aufsichtsrat desselben Unternehmens grundsätzlich für zwei Jahre ausgeschlossen ist. Die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens, des Geschäftsmodells und der Branche sind zu berücksichtigen.

Parameter sind dabei neben einem Kanon an allgemeinem Basiswissen für alle Aufsichtsratsmitglieder (*Mindestqualifikation*) unverzichtbare Spezialkompetenzen, die nicht bei jedem Aufsichtsratsmitglied, wohl aber im Aufsichtsrat insgesamt vorhanden sein müssen. Ausschuss-Mitgliedschaften oder Gremienvorsitz machen aufgaben- oder rollenspezifische Zusatzkenntnisse und -fähigkeiten erforderlich (*Sonderqualifikation*). Auf dieser Grundlage werden dann entsprechende IST-/SOLL-Profile entwickelt. Es geht um die Besetzung eines hoch professionellen und auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenen, unabhängigen Aufsichtsrats. Kein Unternehmen kann sich einen nicht möglichst optimal besetzten Aufsichtsrat erlauben.

Als wichtigste Kompetenz sehen die DAX-Unternehmen neben der Expertise im Finanzbereich die unternehmerische Kompetenz an, die in den Profilen dokumentiert werden soll. Als immer wichtiger bewerten die Unternehmen die erforderlichen Kompetenzen in den Bereichen Vorstandsbesetzung, -vergütung und -vertragsgestaltung. Diese HR-Kompetenz im Aufsichtsrat beziehungsweise im Personalausschuss wird immer wichtiger. Je besser der Vorstand vom Aufsichtsrat besetzt ist, umso weniger bedarf es später korrigierender Eingriffe des Aufsichtsrats. Die Kodex Kommission hat daher auch für 2010 die weitere Professionalisierung von Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen als eines der Schwerpunktthemen auf ihre Agenda gesetzt.

In fünf Jahren zur Nachhaltigkeit?

Der Begriff der Nachhaltigkeit spielte bei der Neufassung der Gesetze mit Blick auf Vorstandsvergütung und Aufsichtsratskompetenzen eine entscheidende Rolle. Nachhaltigkeit setzt aber auch bei der Laufzeit der Vorstandsverträge an. Aktuell sind die Vorstandsverträge in Aktiengesellschaften auf maximal fünf Jahre befristbar. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, nämlich 80 Prozent, hält diese Rege-

lung für flexibel genug. Zwölf Prozent sprechen sich für die Möglichkeit zu unbefristeten Verträgen aus und zwei Prozent favorisieren einen gesetzlichen Rahmen, der Laufzeiten von bis zu zehn Jahren ermöglicht. Wie nachhaltig aber kann eine Vorstandsarbeit in fünf Jahren sein? Der Entwicklungszyklus eines Autos oder eines Medikaments bis zur Zulassung ist deutlich länger. Insofern kann eine Flexibilisierung der Vertragslaufzeiten ein richtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit sein. Es geht darum, dort wo längere Vertragslaufzeiten aufgrund längerer Entwicklungs- und Marktzyklen sinnvoll erscheinen, dies auch



Dr. Jürgen Kunz,
Geschäftsführer der Kienbaum Holding GmbH,
stv. Vorsitzender der Geschäftsführung der
Kienbaum Consultants International GmbH,
Präsident des Verwaltungsrats der Kienbaum
AG Zürich

Dr. Jürgen Kunz ist ausgewiesener Corporate-Governance-Experte. Der promovierte Jurist ist seit 1989 für Kienbaum tätig und Gesellschafter der Kienbaum und Partner GmbH.

Fon +49 2261 703-546
juergen.kunz@kienbaum.de

möglich zu machen. Voraussetzung hierfür sind entsprechende Kontrolle durch den Aufsichtsrat und Vergütungssysteme für den Vorstand, die Leistung nachhaltig bewerten und belohnen oder Fehlleistungen sanktionieren (Bonus-Malus-Regelungen). Genau so wichtig sind vor der Besetzung dezidierte Profile für die einzelnen Mitglieder des Vorstandes und eine darauf basierende Suche und Auswahl. Zur Nachhaltigkeit gehört auch die vorbereitende Suche und Auswahl von Nachwuchsvorständen im Sinne einer nachhaltigen Nachfolgeplanung.

Andere Rechtsformen gestatten größere Gestaltungsfreiheiten. Bei der Societas Europaea (SE) ist bereits jetzt eine Vertragsdauer für die Vorstandsverträge von höchstens sechs Jahren möglich. Die Zukunft wird zeigen, ob man dem Anspruch der Nachhaltigkeit

mit dem starren System der auf maximal fünf Jahre befristbaren Vorstandsverträge bei der AG auf Dauer gerecht werden kann. Klar ist auf jeden Fall, dass eine größere Flexibilisierung nicht durch eine Kodex-Empfehlung, sondern nur durch eine Gesetzesänderung realisierbar ist.

Effizienz, Werte und Kodex stehen im Mittelpunkt

Immerhin 34 Prozent der von Kienbaum befragten Unternehmen befürworten eine externe Moderation oder Begleitung der Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit. 43 Prozent halten es für richtig, dass die Ergebnisse der Effizienzprüfung beispielsweise auf der Hauptversammlung transparent gemacht werden. Noch wenig bekannt ist, dass die Unternehmen insoweit durch das BilMoG gesetzlich zur Transparenz verpflichtet sind, als in der Erklärung zur Unternehmensführung eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise der Ausschüsse aufzunehmen sind (§ 289a Abs. 2 Nr. 3 HGB n.F.).

Das BilMoG sieht zudem vor, dass in der Erklärung zur Unternehmensführung neben der erweiterten Entsprechenserklärung relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken zu machen sind, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, also beispielsweise ethische Standards. Zwei Drittel der DAX-Unternehmen geben an, dass ethische Werte als zentrale Faktoren der Unternehmensführung ein stärkeres Gewicht haben sollten. Die neue gesetzliche Erklärungspflicht hat in der Öffentlichkeit bisher kaum eine Rolle gespielt. Zwar hat eine Vielzahl von Unternehmen Grundwerte und ethische Standards definiert, die Studie zeigt aber, dass diese nicht zu Lippenbekenntnissen verkommen dürfen, sondern als Leitlinien des wirtschaftlichen Handelns Eingang in die tägliche Arbeit finden sollten. Im Sinne der Nachhaltigkeit folgt daraus, dass eine kontinuierliche Überprüfung erforderlich ist, inwieweit ein Unternehmen die postulierten Werte und Standards tatsächlich in der Praxis lebt.

Als wichtigste Zukunftsthemen der Corporate Governance sehen die DAX-Unternehmen die weitere Optimierung des Verhältnisses von Unternehmensführung und -überwachung sowie die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit und der Aufsichtsräte und ihrer Kompetenzen. Eindeutig ist das Votum für den Kodex: Zu Recht sehen 88 Prozent ihn als wichtigstes Instrument der Ausgestaltung guter Corporate Governance. ■

Nachfrage nach High Potentials steigt trotz Krise

Trotz weltweiter Finanzkrise und rückläufigem Wirtschaftswachstum ist der Bedarf der Unternehmen an qualifizierten Nachwuchstalente weiter gestiegen. Zudem haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, die richtigen Topleute zu gewinnen. Vor allem Wirtschaftswissenschaftler, Informatiker und Ingenieure, vorzugsweise mit den Abschlüssen Diplom, Master oder Promotion, sind gefragt. So können auch in 2009 nicht alle vakanten Positionen besetzt werden: Bei 65 Prozent der Befragten kommen bis zu 25 Prozent der Wunschkandidaten nicht an Bord, mehr als ein Viertel der Studienteilnehmer können bis zu 50 Prozent der Wunschkandidaten nicht erfolgreich rekrutieren. „Natürlich hat die Krise Auswirkungen auf das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen. Wer aber nachhaltig handeln kann, der versucht heute die Topleute für morgen zu gewinnen. Dies ist natürlich leichter, wenn der Wettbewerb um die Talente weniger wird, das Gleiche gilt für Employer Branding und Personalmarketingmaßnahmen: Wer jetzt investiert, hat in Zukunft einen Vorsprung mit seiner Arbeitgebermarke. Gleichzeitig erfordert es hohen Aufwand, eine vernachlässigte Marke wieder neu zu positionieren, wenn die Krise vorbei ist“, sagt Erik Bethkenhagen, Geschäftsführer von Kienbaum Communications.

Um den Bedarf an High Potentials zu decken, richten 70 Prozent der Unternehmen ihr Angebot konsequent an den Erwartungen des Nachwuchses aus. 91 Prozent der Unternehmen bieten eigenverantwortliche Projektarbeit; mehr als zwei Drittel locken mit Weiterbildungsmaßnahmen, Persönlichkeitstrainings und Direkteinstieg. Dies sind Ergebnisse der Studie „High Potentials 2008/2009“, zum neunten Mal durchgeführt von der Managementberatung Kienbaum. Im Rahmen der Studie hat Kienbaum 189 Konzerne und mittelständische Unternehmen befragt.

Erwartungen an High Potentials auf hohem Niveau

Die Unternehmen erwarten viel von High Potentials: Sie sollten durchschnittlich 26 Jahre alt sein, ihr Studium in acht bis zehn Semestern abgeschlossen haben und einen Notendurchschnitt von 1,8 oder besser vorweisen können. Neben diesen Kriterien sind Praxiserfahrung und Fremdsprachenkenntnisse für mehr als 60 Prozent unabdingbare Qualifikationen eines High Potential. Auch Fach- und Methodenkompetenz (44 Prozent) sowie Auslandserfahrung (38 Prozent) sind gefragt. Die Studienteilnehmer legen ebenfalls hohen Wert auf die Persönlichkeit der High Potentials: So ist Eigenmotivation für 85 Prozent ein Muss, gefolgt von Lernbereitschaft, der Fähigkeit zur Selbstkritik und Belastbarkeit. Mehr als die Hälfte der Befragten schätzen zudem Zielorientierung, Belastbarkeit, Flexibilität und Kontaktfähigkeit. Können die High Potentials diese Erwartungen nicht erfüllen, liegt das aus Sicht der Unternehmen oftmals an Selbstüberschätzung, mangelnder Fähigkeit zur Selbstkritik und einer zu hohen Anspruchshaltung. ■

Die Kienbaum-Studie „High Potentials 2008/2009“ ist zum Preis von 150,00 Euro (zzgl. MwSt.) über den Online-Shop von Kienbaum unter www.kienbaum.de erhältlich.



Nachhaltigkeit als Zauberwort

Dr. Alexander v. Preen über die Auswirkungen der neuen Gesetze auf die Vorstandsvergütung

Frage: Herr Dr. v. Preen, Sie beraten Topunternehmen im DAX unter anderem in Fragen der Vorstandsvergütung. Sind die Unternehmen durch die neuen Gesetze, etwa das Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG), überrascht worden?

v. Preen: Nein. Viele haben die Diskussion seit längerem verfolgt. Auch die Corporate Governance Kommission beschäftigt sich ja seit langem und sehr transparent mit diesen Themen. Die Unternehmen sind dabei, die neuen Vorgaben, auch mit externer Unterstützung, schrittweise in die Praxis umzusetzen.

Frage: Kann es denn so etwas wie Angemessenheit überhaupt geben?

v. Preen: Das hat zwei Seiten. Zum einen kann man natürlich Parameter bestimmen, die Vergleichsmaßstäbe setzen. Es sind zum einen interne Anhaltspunkte, also die Entwicklung und Gestaltung der Gesamtvergütung in einem Unternehmen. Zusätzlich als weitere Bemessungsgröße externe Benchmarks wie die Branche, die Unternehmensgröße, die Performance des Unternehmens, die Komplexität der Aufgabe oder das jeweilige Land. Aber: Diese Anhaltspunkte stoßen da an ihre Grenzen, wo es um die individuelle Performance der Vorstände und auch das Außergewöhnliche geht. Hier wird man in einem ersten Schritt auf die Abweichung vom „Üblichen“ abstellen, um zu differenzieren. Aber es besteht in der Zukunft voraussichtlich immer stärker die

Notwendigkeit, besondere Leistungen zu erkennen und angemessen zu honorieren. In der Wissenschaft und Forschung sind dies entsprechende Ehrungen und Preise, die für eine außergewöhnliche Lebensleistung beziehungsweise Langzeitleistung gewährt werden. Im Falle der Vorstände gilt es nunmehr schon, außergewöhnliche Leistungen auf Jahresbasis beziehungsweise Mittelfristbasis zu erkennen und zu bewerten. Das macht die Aufgabe für die Aufsichtsräte nicht einfach, wissen wir doch zu gut, wie schnell im Wirtschaftsleben eine Entscheidung, die im Jahr 2007 als genialer Schachzug bezeichnet wurde, ganze zwei Jahre später als große Fehlentscheidung in die Unternehmensgeschichte eingehen kann.

Nehmen Sie auch den Vergleich zum Sport. Niemand wird doch sagen, dass ein Superstar wie Michael Schumacher zu viel verdient hat, denn er hat sehr Ungewöhnliches geleistet. Wenn sein Gehalt aber durch den internen und externen Benchmark festgelegt worden wäre, hätte er sicherlich deutlich weniger verdient. Aber er hat durch seine Leistung dem Team, der Marke Ferrari und allen Fans eben etwas Einmaliges gegeben.

Um zu den Unternehmen zurückzukommen: Es wird jetzt eine noch komplexere Aufgabe sein, die besten Leute im internationalen Wettbewerb für sich zu gewinnen. Das Gesetz lässt allerdings auch Raum, von einer marktüblichen Vergütung abzuweichen. Nur muss diese Abweichung jetzt durch den Aufsichtsrat begründet werden,

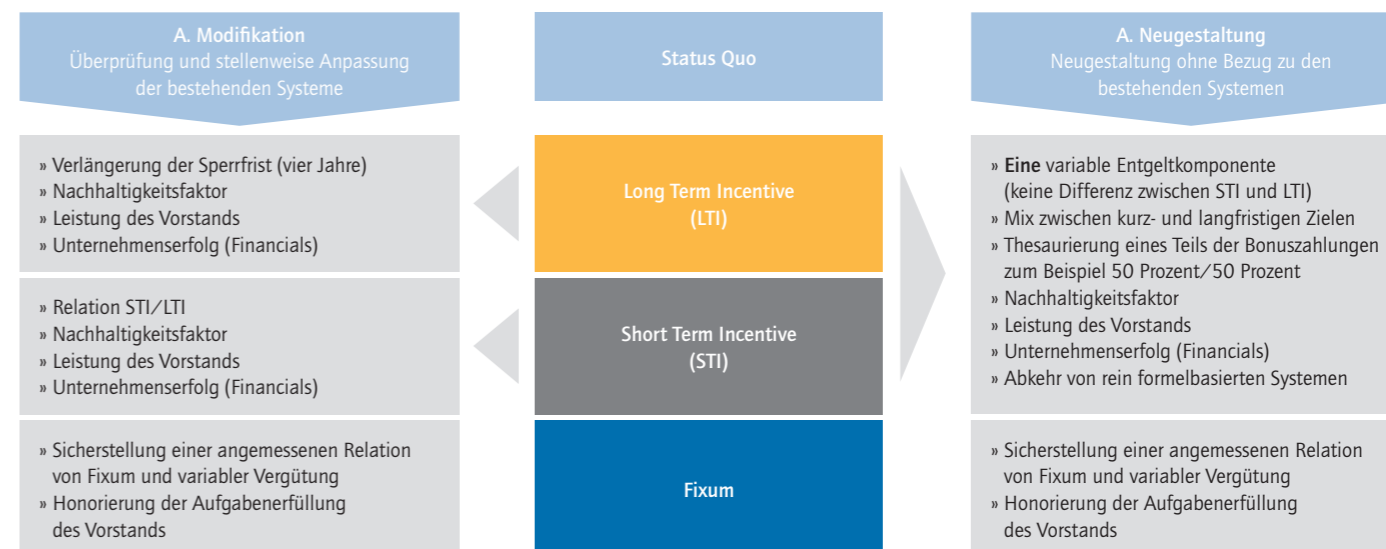
ganz ähnlich dem „comply or explain“-Prinzip im Kodex.

Frage: Was sind dann aus Ihrer Sicht die Hauptziele der Gesetzesänderungen?

v. Preen: Es geht darum, die Vorstandsvergütung vor allem in börsennotierten Aktiengesellschaften auf eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten und ihr einen stärkeren unternehmerischen Charakter zu geben. Dabei soll längerfristigen Anreizen stärkeres Gewicht zukommen. Neu ist aber auch die Nennung der „Leistung“ als Kriterium der Vergütung. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Arbeit der Aufsichtsräte, die gegebenenfalls entsprechende Differenzierungen vornehmen müssen. Darüber hinaus wird der Aufsichtsrat bei Abweichungen in der Vergütung zukünftig dies umfassend, transparent und nachvollziehbar gegenüber Dritten begründen müssen.

Frage: Wie kann dem Gebot der Nachhaltigkeit in der Vergütung Genüge getan werden?

v. Preen: Es erscheint mir zunächst fraglich, ob durch eine bloße Verschiebung der Anteile von Short Terms zu Long Terms die Anforderungen des Gesetzes erfüllt werden. Short Term Incentives machen in vielen Geschäftsmodellen durchaus Sinn (zum Beispiel Branche FMCG) und wir sollten Handlungsweisen aus der Bankenbranche nicht auf alle Branchen unreflektiert übertragen. Verhindert werden sollte in der Praxis, dass



Vergütungsstruktur – Kienbaum Sustainable Pay Plan
Modifikation bestehender Systeme vs. Neugestaltung als Alternativen

es nun zu einer deutlichen Verschiebung hin zu höheren Fixgehältern kommt. Generell sollte es einen gesunden Mix zwischen fix und variabel geben. Es scheint mir jedoch wesentlich wichtiger zu sein, in den Unternehmensspitzen wieder Kontinuität (Langfristigkeit) in der Positionsbesetzung zu erreichen und dadurch Vertrauen in den Markt und in die Mitarbeiter des Unternehmens zu tragen, dass die Entscheidungen langfristig und nachhaltig gemeinsam umgesetzt werden. So wird man auch die gewünschte Übernahme für unternehmerische Verantwortung auf Ebene des Vorstands erreichen. Erfolgreiche familiengeführte Unternehmen (zum Beispiel die Hidden Champions) haben eines gemeinsam: eine stabile, glaubwürdige und mit dem Unternehmen eng verbundene Top-Führungsmannschaft nicht nur aus der eigenen Familie.

Frage: Wie sieht die Bemessung der Vergütung konkret aus?

v. Preen: Der Aufsichtsrat kann sich sicherlich nicht mehr allein auf Algorithmen und Formeln verlassen. Der Gesetzgeber unterscheidet in der nun geltenden mehrjährigen Bemessungsgrundlage auch gar nicht mehr zwischen Short Term Incentives und Long Term Incentives. Formelbasierte Bonussysteme mit einer oder zwei finanzwirtschaftlichen Inputgrößen wie Aktienkurs, EBIT oder ROCE bilden nicht mehr die reale Komplexität in der Steuerung und Erfolgsmessung eines internationalen Konzerns ab. Erst bei Betrachtung weiterer Faktoren wie Markt- und Wettbewerbsentwicklungen, strategischer Meilensteine oder Analysteneinschätzung entsteht ein vollständigeres Bild. Da sich auf dieser Basis aber kaum eine Formel entwickeln lassen wird, kommt der Ermessensentscheidung des Aufsichtsrates

in Zukunft eine deutlich größere Bedeutung zu. Gleichzeitig müssen Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Beschlussfassung gewährleistet sein.

Frage: Um „Exzesse“ zu vermeiden, soll der Aufsichtsrat künftig auch einen Cap in der variablen Vergütung vorsehen. Macht das Sinn?

v. Preen: Durchaus. Allerdings ist die Idee nicht neu. Einen solchen Cap, der etwa der Höhe nach als Prozentsatz der Jahreszielvergütung beziehungsweise der variablen Zielvergütung definiert werden muss, gibt es bereits durch die Empfehlung der Deutschen Corporate Governance Kommission. Die Großzahl der börsennotierten Unternehmen ist dieser Empfehlung bereits gefolgt.

Frage: Was halten Sie von der Regelung, dass in Zukunft nicht mehr der Personalausschuss, sondern das gesamte Aufsichtsratsplenum über Höhe und Ausgestaltung der Vorstandsvergütung abschließend befindet?

v. Preen: Mit der neuen Regelung entscheiden und haften alle Aufsichtsräte gemeinsam. Allerdings verfügen meist nicht alle Mitglieder über das gleiche Maß an Sach-Spezialkenntnis. Zudem birgt die Erweiterung des Kreises die Gefahr, dass Entscheidungen verzögert werden und in der Ansprache von Topmanagern für eine Position die Diskretion leidet. Umso wichtiger ist eine genaue Definition der Prozesse und eine exzellente Vorbereitung aller Faktoren, die Angemessenheit ausmachen. Diese Aufgabe könnte beim Personalausschuss verbleiben – und wird deutlich wichtiger.

Frage: Sollte der Schwerpunkt in der Regulierung der Unternehmensführung in Zukunft beim Gesetz liegen?

v. Preen: Im Sinne der Marktwirtschaft und des Unternehmens muss die Verantwortung weitgehend in den Unternehmen verbleiben. Der Corporate Governance Kodex beziehungsweise die Kommission hat in der Vergangenheit gute Arbeit geleistet. Ich wünsche mir, dass die Eigenregulierung aus der Wirtschaft heraus auch in Zukunft großes Gewicht hat. ■



Dr. Alexander v. Preen,
Geschäftsführer
Kienbaum Management Consultants GmbH

Dr. Alexander v. Preen ist Geschäftsführer und Partner der Kienbaum Management Consultants GmbH. Seit 2001 verantwortet er das internationale Geschäft von Kienbaum Management Consultants in West- und Osteuropa. Dr. Alexander v. Preen betreut europäische und internationale Unternehmen in der Vergütungsgestaltung und ist zentraler Ansprechpartner für strategische Management- und Steuerungssysteme.

Fon +49 2261 703-602
alexander.vonpreen@kienbaum.de



Ich kann was, was du nicht kannst

Anforderungsprofile für Aufsichtsräte sind überfällig
von Dr. Walter Jochmann

Keine Frage, in der Bankenkrise haben nicht nur Manager, Analysten und Investmentbanker versagt. Auch viele Aufsichtsräte haben Gefahren nicht erkannt oder verdrängt. Ob IKB oder HRE, die Kontrolleure waren entweder mit der komplexen Materie der Risikopapiere überfordert oder sie haben ihren Job nicht wirklich ernst genommen. Aber diese Einschätzung gilt nicht für alle Aufsichtsräte. Die Frage ist, wo man die Grenze zieht zwischen der Pflicht, sich ausreichend zu informieren, und den nicht kontrollierbaren oder gar steuerbaren Entwicklungen, die der schieren Gier und der teils kriminellen Energie Einzelner entspringen sind.

Aufsichtsrat: Deutsch, männlich, abhängig

Wenn wir konstatieren, dass nur bei einigen wenigen Aufsichtsräten wirkliches Fehlverhalten nachzuweisen ist, bleibt doch die Notwendigkeit, aus den Geschehnissen die richtigen Lehren für das System zu ziehen. Wenn wir schon dabei sind, die Rolle der Aufsichtsräte kritisch zu überdenken, sollten strukturelle Mängel beseitigt werden. Viele Aufsichtsräte sind ehemalige Vorstände und durch unterschiedliche Gemengelagen nach wie vor in einem Abhängigkeitsverhältnis.

Dies widerspricht dem wichtigen Gebot der neutralen Kontrolle. Der Kodex fordert zudem nicht umsonst mehr Diversity in den Aufsichtsräten. Gerade einmal elf Prozent der Kontrolleure sind Frauen. Nicht viel besser sieht es in Sachen Internationalität aus: Die deutschen Topunternehmen sind zwar alle Global Player, aber lediglich 15 Prozent der Aufsichtsräte haben keinen deutschen Pass.

Natürlich sind Maßnahmen zur Anhebung dieser Quoten keine Vollkaskoversicherung gegen Krisen, in den USA sind immerhin rund ein Viertel der Board-Mitglieder Nicht-Amerikaner. Die beiden Beispiele zeigen aber auf, dass Potenziale und Perspektiven in der Unternehmenskontrolle verschenkt werden. In Deutschland rekrutieren sich die Aufsichtsräte vornehmlich aus drei Kategorien: Es sind Manager, die in anderen Unternehmen noch operative Posten besetzen – mit entsprechenden Auswirkungen auf ihre Art der Risikoeinschätzung. Es sind Politiker und Verbandsvertreter, die mehr mit kommunikativer Brillanz als mit wirtschaftlichem Know-how glänzen. Und es sind die Berufsaufsichtsräte, die Professionalität versprechen, sich aber oft schon lange aus dem operativen Geschäft verabschiedet haben.

Diese Auflistung macht deutlich, dass es um den richtigen Mix gehen muss: Wir brauchen Finanzfachleute, Strategen und Unternehmer. Wir brauchen aber auch, und hier gibt es den größten Nachholbedarf, HR-Fachleute, die etwas von Besetzungen und Vorstandsvergütung verstehen.

Personalkompetenz Fehlanzeige

Es ist schon erstaunlich, wie wenige Topmanager und Kontrolleure HR-Kompetenz haben, wenn man die Riege deutscher Vorstände und Aufsichtsräte durchgeht. Obwohl kaum ein Thema die öffentliche Meinung so in Atem hält wie die Vorstandsvergütung, gibt es nur sehr wenige Manager mit HR-Background in der ersten Reihe. Das Gleiche gilt für das Thema Besetzungen. Die Leute, die zum Teil für die Fehlentwicklungen im Management verantwortlich sind, wurden schließlich vom Aufsichtsrat bestellt. Wenn hier aber kein Sachverstand in Sachen Diagnostik vorhanden ist, wenn das Prinzip Old-Boys-Network regiert und externe Audits zu Pro-forma-Gefälligkeiten verkommen, setzen sich Fehler kaskadenförmig im Unternehmen fort – und wirken über Jahre nach.

Ausschüsse kompetent besetzen

Vor diesem Hintergrund findet sich der Ansatzpunkt, um das Zusammenspiel von Unternehmensführung und -kontrolle deutlich zu verbessern. Wenn manche Risiken selbst für Professoren schwer durchschaubar waren, heißt dies gleichzeitig, dass der Hebel dort angesetzt werden muss, wo tatsächlich Verbesserungspotenzial liegt. Wenn Aufsichtsräte Know-how in HR-Fragen aufbauen, werden sie bessere Leute an die Spitze der Unternehmen besetzen und Verträge werden so gestaltet, dass Imageschäden und Ungechtigkeiten vermieden werden.

Dabei muss eben nicht jeder Aufsichtsrat ein Top-Headhunter oder ein Vergütungspapst sein. Vielmehr gilt es, den Aufsichtsrat in seiner Gänze so zu besetzen, dass alle notwendigen Kompetenzen abgedeckt sind. Neben wichtigem Know-how in Sachen Finanzen und Controlling gibt es im HR-Bereich den größten Nachholbedarf und gleichzeitig den größten Hebel, etwas zu verändern. Entsprechende Anforderungsprofile für die einzelnen Mitglieder des Aufsichtsratsplenums beziehungsweise der zu besetzenden Ausschüsse sollten dabei obligatorisch sein. Diese können sich an den überall vorhandenen Profilen der Vorstände orientieren. Kernkompetenzen sind dann, neben den für alle geltenden Mindestanforderungen an Aufsichtsräte, Sonderqualifikationen wie HR-Kompetenz zur Vergütung und Personalauswahl, Finanzexpertise, Unternehmertum, Branchen-Know-how und Marketing. Ebenfalls von Bedeutung mit Blick auf den strukturellen Rahmen sind Internationa-

lität, IT-Kompetenz und juristische Expertise. Wie gesagt, nicht jedes Aufsichtsratsmitglied muss alles können, aber alle zusammen sehr wohl. Im Übrigen sollten sich die genannten Kompetenzanforderungen nicht auf die Kapitaleignerseite beschränken. Auch die Arbeitnehmervertreter sollten eine Bilanz lesen können und wissen, wie die strategischen Leitplanken aussehen.

Blick fürs Ganze

Eine primäre Aufgabe des Aufsichtsrates muss es darüber hinaus sein, die Nachfolge im Vorstand nachhaltig zu sichern. Das heißt, er muss vom Vorstand eine permanente Information über die ersten drei Ebenen unter dem Vorstand erhalten. Nur wenn der Aufsichtsrat weiß, wie stark sein Human Capital auf den Führungsebenen ist, kann er mittel- und langfristig die richtigen Leute auch intern besetzen. Aufgabe des Aufsichtsrates ist eben nicht nur die Überwachung des Vorstandes, sondern auch die Beratung.

Schließlich muss der Aufsichtsrat – wie alle Topmanager – heutzutage über ein ganzes Bündel an Soft Skills verfügen. Er muss die Gefühle und Interessen des Gegenübers wahrnehmen können, Überzeugungskraft, Kooperationsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick und natürliche Autorität besitzen. Er muss über Teamorientierung verfügen und gleichzeitig als Vorbild dienen. Zu seinen Aufgaben gehört in Zukunft zudem nicht nur die Kontrolle harter Fakten. Er muss auch Treiber und Hüter eines unternehmensspezifischen Wertesystems sein. ■



Dr. Walter Jochmann,
Vorsitzender der Geschäftsführung
Kienbaum Management Consultants GmbH

Dr. Walter Jochmann ist Mitglied der Geschäftsführung der Holdinggesellschaft Kienbaum Consultants International und führt das strategische Geschäftsfeld Human Resource Management. Der promovierte Psychologe betreut Großunternehmen bei der strategischen Neuausrichtung von Personalbereichen, bei Transformationsprojekten und in der Beurteilung von Top-Führungskräften. Er hat zahlreiche Fachbeiträge zu Themen aus Personalmanagement und Change Management veröffentlicht.

Fon +49 2261 703-550
walter.jochmann@kienbaum.de

Kienbaum-Studie: Unternehmen ohne Krisenkonzept

Die deutschen Unternehmen waren auf die Wirtschaftskrise nur unzureichend vorbereitet. Folgerichtig setzen sie vornehmlich auf kurzfristige Maßnahmen: An erster Stelle steht der Abbau von Überstunden (89 Prozent), gefolgt von Einstellungsstopps (83 Prozent). 63 Prozent der Unternehmen nutzen das Mittel der Kurzarbeit, nur wenige sehen hier aber weiteren Spielraum. Obwohl 40 Prozent der Unternehmen Teile ihrer Produktion stoppen, haben bisher lediglich 28 Prozent Mitglieder der Stammebelegschaft freigesetzt. Aber 53 Prozent sagen, dass sie Mitarbeiter entlassen werden, wenn sich die Krise weiter verschärft. Dies sind Ergebnisse der Studie „Strategien in der Krise“, durchgeführt von der Managementberatung Kienbaum. An der Studie haben sich mehr als 400 Unternehmen aller Branchen und Größen beteiligt.

Alle Branchen sind von der Krise betroffen

Die Kienbaum-Studie zeigt, dass der aktuelle Abschwung alle Branchen und Größen trifft. Am stärksten betroffen sind die Automobilindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau. Insgesamt sagen 92 Prozent der teilnehmenden Unternehmen, dass sie signifikante Auftragsrückgänge zu verzeichnen haben. 68 Prozent der Unternehmen haben zudem Probleme in der Preisdurchsetzung. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (56 Prozent) sind von Finanzierungsengpässen betroffen, die zum Teil existenzbedrohend sind. Die Mehrheit sieht darin auch ein schwerwiegendes Hindernis bei der Umsetzung von Restrukturierungs- und Entwicklungsmaßnahmen. „Da alle ‚Player‘ in den Märkten betroffen sind, also Lieferanten und Kunden, ist die Entwicklung ganzer Wirtschaftszweige über die gesamte Wertschöpfungskette bedroht. Gleichzeitig versäumen es Unternehmen, wirklich alle möglichen Instrumente der Kostenreduzierung anzuwenden. Erstaunlich ist beispielsweise die geringe Insourcing-Quote von elf Prozent. Dabei lassen sich durch Prozessoptimierung, Kapazitäts- und Volumenmaßnahmen sowie aktives Working-Capital-Management signifikante Ergebnisstabilisierungen erreichen“, sagt Olaf Geyer, Projektleiter der Studie. ■

Fischhuber wechselt zu Kienbaum

Mit Dr. Stefan H. Fischhuber (43) hat Kienbaum einen weiteren Geschäftsführer für den Geschäftsbereich Executive Search gewinnen können. Fischhuber gilt als einer der profiliertesten und erfolgreichsten Personalberater Deutschlands. Bei Kienbaum wird Fischhuber neben seiner Aufgabe als Geschäftsführer die Beratung auf Topebene im Industriesegment weiter ausbauen. Zuvor war Fischhuber als Managing Partner für Heidrick & Struggles und bei Egon Zehnder International tätig. Hier hat er die Practice Industrie geleitet. Vor seiner Zeit bei Egon Zehnder International hat er bei der Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp gearbeitet. Fischhuber hat in der Vergangenheit zahlreiche Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen sowie Geschäftsführer und Beiräte großer Familienunternehmen besetzt.

„Wir freuen uns sehr, mit Stefan Fischhuber in unserem Unternehmen einen weiteren Top-Personalberater begrüßen zu können. Mit diesem Schritt stärken wir unsere Kompetenz im Top-Level Executive Search und forcieren unsere Wachstumsstrategie auf Basis von Branchen-Know-how und regionaler Kundennähe. Mit Stefan Fischhuber werden wir die Marktführerschaft weiter ausbauen und unsere Internationalisierung vorantreiben“, sagt Jochen Kienbaum. ■

Dr. Stefan Fischhuber



Vortrag von Dr. Christe-Zeyse (Vizepräsident der FH der Polizei des Landes Brandenburg)

Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung

Kienbaum-Veranstaltungsreihe: Professionell führen und steuern in der öffentlichen Verwaltung

Die Arbeitswelten der öffentlichen Verwaltungen verändern sich heute rasant und grundlegend. Reformen wie die Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung und erhöhte Leistungsanforderungen bei sinkendem Personalbestand sind einige der Themen, die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung vor veränderte und wachsende Herausforderungen stellen. Zugleich erhöhen Politik und Wirtschaft den Druck auf die Veränderungsfähigkeit öffentlicher Organisationen. Deshalb nehmen die Verantwortlichen heute immer häufiger professionelle Hilfe in Anspruch, um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und die Führungsqualitäten der Mitarbeiter auf der Leitungsebene auszubauen.

Vor diesem Hintergrund hat Kienbaum im September vergangenen Jahres in Berlin den Auftakt für die Reihe „Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung“ veranstaltet. Die neue Fachtagung bot Gelegenheit, vielseitige Einblicke in gemeinsame Projekte von Kienbaum und Organisationen der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen. Vordenker der Bereiche Führung und Steuerung stellten dort anschaulich Problemstellungen, Anknüpfungspunkte und Lösungswege dar und diskutierten anschließend mit den mehr als 50 anwesenden Entscheidungsträgern aus Bund, Ländern, Kommunen, Hochschulen, Berufsgenossenschaften und Kassenärztlichen Vereinigungen.

Dr. Christe-Zeyse, Vizepräsident der FH der Polizei des Landes Brandenburg, hat vom Modernisierungsprozess in der Polizei Brandenburg berichtet, Hans Altendorf, Direktor der Bundesbeauftragten für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR, gab Einblicke in die Führungskräfteentwicklung in der Birtler-Behörde und Prof. Dr. Karin Luckey, Rektorin der Hochschule Bremen, hat in ihrem Vortrag das Thema „Zielorientierte Führung und Steuerung an der Hochschule Bremen“ behandelt. Auf besonders große Resonanz stieß der Vortrag von Peter Nieschmidt, emeritierter Professor für Politologie an der FH München: Sein frei gehaltenes Referat mit dem Titel „Mitarbeiter auf dem Prüfstand – Arbeit und Führung im Wandel“ spickte er mit zahlreichen Praxisbeispielen und begeisterte so die Zuhörer im Saal.

Gelegenheit für vielfältigen persönlichen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern bot die Abendveranstaltung. Mit dem Schiff ging es über die Spree durch das Regierungsviertel und den historischen Kern Berlins, garniert mit dem Auftritt des politischen Kabarettisten Martin Buchholz.

Die nächste Veranstaltung zur „Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung“ findet am 16. und 17. September 2010 in Berlin statt. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.kienbaum.de/go/publicevent. ■

Drohende Entlassungswelle überfordert deutsche Firmen

Viele deutsche Unternehmen sind auf das Management von Entlassungen in größerem Ausmaß schlecht vorbereitet: Rund 40 Prozent der in der Kienbaum-Studie „Management von Personalveränderungsprozessen“ befragten Firmen haben keine Erfahrung mit betriebsbedingten Kündigungen oder sind dafür nicht ausreichend gewappnet. Dabei können viele Unternehmen angesichts der auslaufenden Kurzarbeit und weiterhin schlechter Auftragslage Entlassungen nicht mehr verhindern: 55 Prozent geben an, betriebsbedingte Kündigungen nur noch maximal ein halbes Jahr aufschieben zu können. An der Umfrage haben rund 200 Unternehmen aus DAX, MDAX, TecDAX sowie große Mittelständler teilgenommen. „Die Wirtschaftskrise setzt die HR-Bereiche unter erheblichen Handlungsdruck. Gerade mittelständische Unternehmen sind jedoch auf die in vielen Firmen anstehenden Entlassungen schlecht vorbereitet“, sagt Max Scholz, Restrukturierungsexperte und Partner bei Kienbaum.

Bislang konnten die meisten befragten Unternehmen betriebsbedingte Kündigungen noch vermeiden: Zwar haben 90 Prozent bereits Personal abgebaut, aber 98 Prozent davon haben dies bislang noch mit sozialverträglichen Maßnahmen geschafft. In den kommenden sechs Monaten werden jedoch mehr als die Hälfte der Unternehmen betriebsbedingte Kündigungen aussprechen müssen. „Grundsätzlich haben die Unternehmen aus der Kündigungswelle in der New-Economy-Krise 2001 und 2002 gelernt. Damals haben sie voreilig und unreflektiert Personal abgebaut, das sie später zum Teil wieder teuer neu einkaufen mussten. Deshalb versuchen Unternehmen jetzt, Personalanpassungen so weit wie möglich sozialverträglich zu lösen. Dennoch werden diese Maßnahmen bei anhaltend schlechter Konjunktur für viele Unternehmen nur eine Übergangslösung sein“, sagt Scholz. ■

Lehren aus der Krise: Alles anders – nur nicht bei uns

Ein Großteil der deutschen Banken erkennt angesichts der Finanzkrise die Notwendigkeit, die Marktfolge zu stärken, aber nur die Hälfte der Kreditinstitute in Deutschland sieht Handlungsbedarf im eigenen Haus: Während 83 Prozent der Banken eine gestärkte Rolle der Marktfolge als wichtig einschätzen, beabsichtigt nur die Hälfte der Häuser, die Marktfolge im eigenen Institut zu stärken. Das ergab die Kienbaum-Studie „Marktfolge nach der Finanzkrise“. Im Rahmen der Untersuchung wurden 50 Kreditinstitute zur aktuellen Situation und den Herausforderungen in Kreditbearbeitung und Risikomanagement befragt, sodass die Studie die gesamte Bandbreite der deutschen Bankenlandschaft abdeckt. „Die Diskrepanz zwischen generell wahrgenommenem Optimierungsbedarf und der Einschätzung der Situation im eigenen Haus legt den Schluss nahe, dass einige Bank-Manager wenig aus der Krise gelernt haben. Sie scheinen die Probleme bei anderen Banken zu suchen, anstatt im eigenen Institut die richtigen Weichen zu stellen“, sagt Burkhard Wagner, Geschäftsführer der Managementberatung Kienbaum.

Als Reaktion auf die Finanzkrise hat nur knapp ein Drittel der befragten Banken die Risikoaufgaben für Kredite an Firmenkunden deutlich verschärft. Von diesen wiederum spüren knapp drei Viertel starke Auswirkungen auf ihr Geschäft aufgrund der erhöhten Risikoaufgaben. Zudem gibt knapp die Hälfte aller Befragten an, eine Folge sei der erhebliche Rückgang des Neugeschäfts mit Firmenkunden. Im Privatkundengeschäft haben die Banken die Finanzmarktkrise in noch geringerem Maße dazu genutzt, um ihre Risikoanforderungen an die Kreditvergabe zu erhöhen: 87 Prozent der befragten Institute haben die Risikoanforderungen kaum oder nur geringfügig verändert. Entsprechend verzeichnen lediglich neun Prozent der Banken einen starken Rückgang des Neugeschäfts mit Privatkunden und elf Prozent eine geringfügige Verminderung. ■

Interessenausgleichs- und sozialplanpflichtige Maßnahmen optimal und schnell managen

Eine systemgestützte Beratungsleistung

Viele Unternehmen haben den wirtschaftlichen Abschwung genutzt, um sich – zunächst sozialverträglich – von Mitarbeitern zu trennen. Dennoch stehen sie derzeit vor der Herausforderung, sich angesichts der Auswirkungen der Wirtschaftskrise weiter zu optimieren und sich in einem zweiten Schritt noch besser am Markt aufzustellen. Wenn das finanzielle Polster für sozialverträglichen Personalabbau weitestgehend ausgeschöpft ist, können betriebsbedingte Kündigungen nicht mehr ausgeschlossen werden. Dann beginnt der Wettlauf mit der Zeit, denn Zeit ist Geld.

In der Phase der Personalrestrukturierung bietet Kienbaum eine systemgestützte Beratungsleistung, um Unternehmen zu helfen, die Projektphasen so kurz wie möglich zu halten, die Verhandlungen mit dem Betriebsrat optimal vorzubereiten und die notwendigen Prozesse aktiv zu gestalten. Neben praxiserfahrenen Beratern, die mit arbeitsrechtlichem Know-how, Weitsicht und HR-Expertise die verschiedenen Maßnahmen begleiten, setzt Kienbaum ein Tool ein, das verschiedenste Funktionalitäten bietet: kurzfristige alternative Strategieszenarien wie die Kosten einer Transfergesellschaft oder ein Restpotenzial an Frühpensionen, Simulationen zur sozialen Auswahl, Simulationsberechnungen für den Sozialplan anhand von Verhaltensannahmen der Mitarbeiter, die Vergleichbarkeit der Stellen und darüber hinaus das Projektcontrolling und -reporting in jeder einzelnen Phase bis zur Umsetzung.

Erfahrung, Know-how und Schnelligkeit entscheiden über die erfolgreiche Realisierung einer Transfermaßnahme. Dies gilt sowohl für die dauerhafte Auslagerung von Unternehmensteilen und -prozessen (Business Process Outsourcing) als auch für professionell gestaltete Trennungsprozesse zwischen Unternehmen und Mitarbeitern (NewPlacement).

Unternehmen, die sich sprunghafte Kosten weder leisten können noch wollen, haben die Möglichkeit, in wechselnden Situationen auf Profis, wie zum Beispiel Controller, IT-Spezialisten oder PR-Fachleute zurückzugreifen. Sie tragen aber nicht die Kosten und Risiken einer Festanstellung. Die Vorteile des Business Process Outsourcing, wie Steigerung der Gesamtwirtschaftlichkeit und Innovationsgeschwindigkeit des Unternehmens, Zugriff auf state-of-the-art-Fachkompetenz, Skalierbarkeit, Sicherheit, Flexibilität und nicht zuletzt Risikoverteilung liegen auf der Hand. Die Kienbaum Management Service GmbH ist BPO-Anbieter für die Bereiche Rechnungswesen/Controlling, IT-Services, Personalwesen/Gehalt sowie allgemeine Dienstleistungen.

NewPlacement verbessert das Image eines Unternehmens und hilft mögliche Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden. Kienbaum unterstützt Arbeitgeber bei einer konstruktiven und für beide Seiten fairen Trennung. Im Rahmen der NewPlacement-Beratung berät Kienbaum sowohl obere und oberste Führungskräfte als auch Angestellte – letztere unter Ausschöpfung sämtlicher Fördermöglichkeiten im Rahmen von Transferagenturen oder Transfergesellschaften. Dabei können wir als führendes ganzheitliches Beratungsunternehmen im Bereich Human Resources auf ein weitreichendes Netzwerk und eine langjährige, nachgewiesene Kompetenz in der Personalsuche, die uns befähigt vom Markt nachgefragte Profile zu erkennen, zurückzugreifen. ■

Banking der Zukunft – Wertschöpfung durch Werteorientierung

von Dr. Tiemo Kracht

„Meist belehrt erst der Verlust über den Wert der Dinge“, bemerkte einst Arthur Schopenhauer (1788 – 1860). Die aktuell noch stark nachwirkende Finanzkrise globalen Ausmaßes hat allen Gesellschaften, nicht nur Volkswirtschaften, gleich mehrdimensionale Verluste materieller, aber auch immaterieller Art beschert. Im Zentrum des temporären sozio-ökonomischen Verfalls stand und steht die Kreditwirtschaft. Ihr „Kapitalverlust“ hat viele Gesichter: Eigenkapital, Kundenkapital, Humankapital und vor allem Vertrauenskapital. In ihrem Wesenskern ist die Finanzkrise eine tiefgreifende Vertrauenskrise. Sie kann in ihrer fatalen Tragweite – soll der Verlust im Sinne Schopenhauers mit „Belehrungen“ einhergehen – nicht auf kühle Zahlen und Fakten reduziert werden. Die Einsicht ist am Ende so banal wie folgenreich: Vertrauen ist die tragende Säule des Bankgeschäftes. Die Unternehmen setzen auf die Verlässlichkeit ihrer Hausbank insbesondere in Finanzierungsfragen; die Privatkunden vertrauen auf eine an ihren Interessen ausgerichtete Beratung und die Sicherheit ihrer Anlagen; und die Banken bauen auf die Stabilität und Solidität ihrer Geschäftspartner im Interbankengeschäft. Geht all dies verloren, fehlt nicht nur die Geschäftsgrundlage für das Bankwesen, es erodiert das Fundament einer leistungsfähigen und starken Marktwirtschaft. „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“, hatte Robert Bosch der Kreditwirtschaft als Leitsatz mit auf den Weg gegeben. In dieser Finanzkrise ist beides in großen Mengen verloren gegangen.

Die Fakten: Lediglich sieben Prozent der Bundesbürger vertrauen noch der Kreditwirtschaft, 70 Prozent äußern hingegen offenes Misstrauen. Nach den Erhebungen des Forschungsinstituts psychonomics AG liegt der Vertrauensindex für das Bankwesen bei minus 52 Punkten, der negative Höhepunkt wurde in der Krisenphase mit minus 62 Indexpunkten erreicht (in einem Wertebereich von minus 100 bis plus 100 Indexpunkten). Auch ein differenziertes Bild der instanzbezogenen Vertrauensindizes kann nicht über das

verheerende Ausmaß einer historisch einmaligen Vertrauenskrise der Kreditwirtschaft hinwegtäuschen. Ein Vertrauensdefizit dieser Größenordnung führt zur Delegation, Delegation führt zu Systemkritik, und Systemkritik führt zu Grundsatzdebatten über die Wirtschaftsordnung und damit letztlich zu einer Krise der Marktwirtschaft, die sich keiner wünschen kann.

„Der Intellekt hat ein scharfes Auge für Methoden und Werkzeuge, aber er ist blind gegen Ziele und Werte“, betonte Albert Einstein. Die Reaktion auf diese Jahrhundertkrise darf sich demnach nicht in technokratischer Manier in rein betriebswirtschaftlichen Optimierungen erschöpfen. Die aktuelle Aufarbeitung der Finanzkrise wird allerdings stark durch Diskussionen über Methoden und Werkzeuge beherrscht. Es wird über die Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle, über Effizienzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit, über Risikomanagement-Prozesse, über Manager-Boni, über Bilanzierungsregeln und neue Regulierungen und Aufsichtsorgane philosophiert. Selbstverständlich werden durch diese Stichworte die bedeutsamen Handlungsfelder für das operative Krisenmanagement abgesteckt. Auf der Tagesordnung stehen jedoch unter Punkt 1 und 2 Werte und Ziele und damit der alles bestimmende „Überbau“ einer wertebundenen Kreditwirtschaft.

„Es reicht nicht aus, das Verbrauchervertrauen zurück zu beschwören oder auf dessen ‚natürliche‘ Erholung zu hoffen. Vielmehr muss neues Vertrauen aus dem tiefen Tal heraus glaubwürdig und nachhaltig zurück erarbeitet werden.“ (Stefan Heinisch, psychonomics AG). Der vielerorts gemessene Vertrauensverlust „der Banken“ ist das Resultat einer dramatischen Disbalance zwischen den „vorgelebten (Negativ-)Werten“ der Kreditwirtschaft und den Werteerwartungen der Gesellschaft. Kurzum, der Finanzkrise ging ein massiver Werteverlust zahlloser Akteure voran, der Werteverlust hatte eine exzessiv risikoträchtige Geschäfts-

tätigkeit und teilweise ebenso exzessive Verfolgung von Eigeninteressen bis hin zu blinder Gier zur Folge. Die Kreditwirtschaft muss daher weit über die Verbesserung von „Methoden und Werkzeugen“ (Einstein) hinaus zu wahrhaftiger „Leadership“ und damit zu einem „human value based management“ im Inneren wie im Äußeren zurückfinden. „Leadership“ wird hier im Sinne einer moralischen Ausübung von Macht als Beitrag zur Lösung kollektiv bedeutsamer Probleme verstanden. „Betrachten Sie irgendein großes Unternehmen – eines das Bestand hatte – ich glaube, Sie werden feststellen, dass es seine Überlebenskraft nicht seiner Organisationsform oder seinem Verwaltungsgeschick verdankt, sondern der Macht sogenannter Überzeugungen (Werte) und dem Anklang, den diese Überzeugungen bei den Menschen im Unternehmen“ (Thomas Watson, Gründer von IBM) und in der Gesellschaft bzw. im Markt finden. „Wert“ oder „Value“ darf in diesem Verständnis eben nicht verkürzt werden auf den finanziellen Aspekt des kurzfristigen „Shareholder-Value“, sondern es geht um langfristige Betrachtungsweisen zur Sicherung des Unternehmenswertes als Ganzes und um wirkliche Substanzbildung, wie sie von der Unternehmerngeneration der Nachkriegszeit vorgelebt wurde. Wirtschaftlicher Erfolg ist nicht allein funktional erzielbar. Deshalb können Menschen in Unternehmen nicht rein ökonomisch geführt beziehungsweise kann mit ihnen in den Märkten nicht nur ökonomisch interagiert werden, sondern nur auf der Grundlage sozialer Prinzipien.

Werteorientiertes Management, nach dem die Kreditwirtschaft geradezu schreit, ist daher eine komplexe Disziplin: Unternehmensziele, Verhaltensnormen, Gesetze, persönliche Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse der Menschen sowie konkrete Prozesse und Handlungen – im Sinne einer ethischen Performance als Verhaltensdisziplin. Es geht dabei nicht allein um Regeln und Normen, deren Nichteinhaltung sanktioniert wird, sondern um das Streben nach moralischer Innenregulierung.

Die Kerneinsicht lautet mithin, dass Unternehmen und Führungskräfte mit klaren Zielen (Corporate Targets – Was ist unser Zweck und was sind unsere Ziele?), authentischen Werten (Corporate Values – Worauf kann sich jeder verlassen?), starker Identifikation (Corporate Identity – Wer sind wir?) und verantwortetem Handeln (Corporate Culture – Wie verhalten wir uns?) unternehmerischen/wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig maximieren. Wertschöpfung durch Werteorientierung.

Der relevante „Überbau“ an Corporate Values umfasst – so auch das Ergebnis der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung“, die von Kienbaum unterstützt wird – sechs Kernwerte, die auch den Aufbruch der Kreditwirtschaft im Zuge der Krisenbewältigung prägen sollten:

- » Nachhaltigkeit im Sinne einer Balance von ökonomischen, ökologischen und sozialen Parametern und einer Ausgewogenheit von kurzfristigen Quartalsgewinnen und langfristiger Profitabilität und unternehmerischer Substanzbildung;
- » Integrität im Sinne einer umfassenden Aufrichtigkeit, einer konsequenten Orientierung an Gesetzen, Normen und Regeln und eines Lebens nach Werten und Selbstverpflichtungen;
- » Vertrauen im Sinne eines konsistenten Verhaltens, das dem Gegenüber Sicherheit vermittelt und eine subjektive Überzeugung der Richtigkeit beziehungsweise Wahrheit von Handlungen und Einsichten;
- » Verantwortung im Sinne einer Bereitschaft und Verpflichtung, für etwas einzutreten und die Folgen davon zu tragen (Haftung) und die erkennbare Ausrichtung, den Eigennutz hinter das unternehmerische Gesamtinteresse zu stellen;
- » Mut im Sinne der Kraft zur Entscheidung, Veränderung, Weichenstellung, aber auch einer zeitgerechten Korrektur oder Umkehr;
- » Respekt im Sinne der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung – auch im Wettbewerb, der Achtung von Verhaltensweisen und Leistungen und der Vermeidung einer Überhöhung eigener Denkweisen und Konzepte.

Werte können nur bedingt „gelehrt“ werden, sie müssen vorgelebt werden. Insofern stellen die hiermit definierten Ansprüche und Führungsleitsätze die Unternehmensleitung vor eine große Aufgabe – wie auch das Executive Search als Sparringspartner des Managements in der Suche und Auswahl von (Top-) Führungskräften.

Es gilt auch in der Kreditwirtschaft, nicht nur „Manager“ in ihrem technokratisch-mechanistischen Verständnis zu selektieren, sondern „Leader“, Führungs-

kräfte, die letztlich „Instanz“ sind. Manager planen, steuern, kontrollieren, strukturieren – Führungspersonen (Leader) stiften Sinn, bauen Vertrauen auf, entwickeln Ziele, begeistern und motivieren ihre Mitarbeiter für strategische Unternehmensziele. Denn: Mitarbeiter verantworten, wissen, denken, entscheiden und lernen. Sie fordern die Mitarbeiter auf, in doppelter Hinsicht Werte zu schöpfen und stringent zu verwirklichen. Dies bedeutet auch bei der Führungskräfteauswahl nicht nur die reine Fachkompetenz und Funktionserfüllung – in Deutschland stark übergewichtet – zu betonen, sondern Charakter, Persönlichkeit, Werte und Führungsverständnis.

Auch muss die Erkenntnis reifen, dass Personal-/Führungskräfteentwicklung mehr ist als Veranstaltungsplanung und Seminarangebot. Es geht um übergreifende Konzepte und den strategischen Leitfaden in der Wertebindung der Unternehmensführung auf allen Ebenen. Daher sind Personal- und Organisationsentwicklung untrennbar miteinander verknüpft. Die Mitarbeiter gestalten und prägen die Unternehmenskultur in ihrem täglichen Tun. Sie realisieren die Unternehmensziele.

Die Qualifizierung von Führungspersonen muss eine Kernkomponente in der strategischen Unternehmensführung werden, absolute Chefsache. Dabei geht es nicht um die weitere Kultivierung von Fachkompetenz, sondern um Persönlichkeitsentwicklung und „General Management Competence“, die Herausbildung von „thought leadership“.

Gelebte Werte fördern Optimismus, positive Energien und die Vertrauensbeziehungen in den Unternehmen wie auch in den Märkten, sie erhöhen damit Motivation und Produktivität. Sie erhöhen zudem die Anziehungskraft des Arbeitgebers und stärken Arbeitgebermarken (Employer Branding). Dabei dürfen Werte nicht zum ästhetischen Element einer Werbe- und Kommunikationsstrategie verkommen. Ein solches moralisches Dilemma führt zu nachhaltigen Reputationsverlusten, wie wir sie in der Finanzkrise lehrbuchartig verzeichnen. „Integre Unternehmen verstehen es als Pflicht, die eigenen ethischen Risiken entlang der Wertschöpfungskette zu analysieren und potenzielle Widersprüche zwischen Selbstverständnis und Unternehmensrealität möglichst aufzulösen“ (Prof. Guido Palazzo, Universität Lausanne). Vor und während der Finanzkrise hat dieses bedeutsame Grundverständnis nicht immer gegriffen.

Um letztlich Widersprüche dieser Art aufzulösen und Integrität auch in der Wahrnehmung des Marktes und der Kunden wiederherzustellen, ist ehrliche Kommunikation erforderlich. Es sind deutliche Zusammenhänge zwischen der Kommunikation der belasteten Anbieter



Dr. Tiemo Kracht,
Geschäftsführer
Kienbaum Executive Consultants GmbH

Dr. Tiemo Kracht ist verantwortlich für die Geschäftstätigkeit der Kienbaum-Gruppe im Bereich Executive Search / Personalberatung. In Personalunion fungiert Dr. Kracht als Niederlassungsleiter Hamburg und als Leiter der Practice Group Finanzdienstleistungen und öffentlicher Sektor.

Fon +49 40 325 779-10
tiemo.kracht@kienbaum.de

und dem Kundenvertrauen erkennbar. Kreditinstitute, die frühzeitig eine umfassende Markt- und Kundenkommunikation aufgenommen und über die Finanzkrise informiert haben, genießen ein signifikant höheres Kundenvertrauen – eine offene kompetente, zielführende Kommunikation ist eine Facette der „thought leadership“ und kann nur wertegetrieben von integren Führungskräften praktiziert werden.

Des Weiteren muss die Einsicht greifen, dass die Aufsichts- und Anreizsysteme der Kreditwirtschaft noch so ausgeklügelt und durchdacht sein können – ohne moralische Innenregulierung der handelnden Personen wird es immer wieder Umgehungstatbestände geben. Es muss ein von allen geteiltes Grundverständnis vom übergeordneten Wertekanon der Kreditwirtschaft geben. Dabei kann sich diese auch auf keinen Geringeren als Adam Smith berufen, der als Moralphilosoph immer auch das persönliche Unternehmensinteresse ökonomisch und moralisch mit dem Gemeinwohl verknüpfte. Ethisch legitimes „self-interest“ degenerierte in der jüngsten Vergangenheit nicht selten zur „selfishness“.

Letztlich muss die Wertedebatte auch etwas fördern, was in den kreditwirtschaftlichen Zusammenhängen in der Vergangenheit „Mangelware“ war und auch den Wert einer Führungskraft ausmacht: Demut. „Demut ist eigentlich nichts anderes als eine Vergleichung seines Wertes mit der moralischen Vollkommenheit.“ (Immanuel Kant). Dieser Vergleich sollte regelmäßig stattfinden. ■

Nach der Krise ist vor der Krise?

von Burkhard Wagner und Markus Diederich

Die Stimmen mehren sich, dass es mit der deutschen Wirtschaft wieder bergauf geht. Was aber verheißt der Silberstreif am Horizont, was kommt nach der Krise, alles neu, alles anders? Werden die Lehren aus der Finanzmarktkrise die deutsche Wirtschaftslandschaft neu sortieren oder heißt es „weiter wie bisher“? Insbesondere der Maschinenbau, Automotive, Transport, Logistik und Verkehr sowie natürlich die Finanzbranche haben in der Krise Federn lassen müssen. Und für manche Sektoren verheißen auch positivere Konjunkturdaten nichts Gutes, auch wenn sie relativ glimpflich durch die Krise gekommen sind. So wird etwa der öffentliche Sektor in diesem Jahr kürzer treten müssen.

Generell werden uns auch die nächsten Monate noch Investitionsstopp, Risikomanagement, Kostenreduktion nebst Kurzarbeit und Effizienzsteigerungsprogrammen begleiten. Mit anderen Worten: Bis der Aufschwung wirklich überall ankommt, wird noch Zeit ins Land gehen. Auch in Sachen Arbeitsplätze kann das dicke Ende noch kommen. Noch schützen auch hier die vom Staat bereitgestellten Mittel, auf der anderen Seite sehen wir Konsolidierungswellen im Maschinenbau und auch bei einigen Metallerzeugern sowie im Zulieferbereich, die durchaus einige weitere 10.000

Arbeitsplätze kosten könnten. Es ist also bei weitem nicht alles Gold was glänzt. Das gilt natürlich auch für die Finanzbranche, in der erste positive Nachrichten im Investmentbereich einige schon wieder vom nächsten El Dorado träumen lassen.

Bei aller Vorsicht und Risiko-Wahrnehmung: Insgesamt hat sich die deutsche Wirtschaft durch konsequente Flexibilisierung der Kosten und Arbeitszeitmodelle recht robust gezeigt. Ausnahmen sind sicherlich die strukturellen Krisen in der Automobil- und Zuliefer-

industrie. Die Lagerbewirtschaftung hat zu einer zeitlichen Verzögerung der Krisenauswirkungen geführt und auch die Produktivitätskennzahlen weitgehend stabil gehalten. Geschwindigkeit ist das Schlüsselwort und verantwortlich dafür, dass, abgesehen von Ausnahmen, wir weniger eine Branchenkrise als eine Krise von langsam handelnden Unternehmen gesehen haben. Gerade der Mittelstand tut sich in diesem Zusammenhang nach wie vor schwer, sich von unnötigem Ballast zu trennen.



Ein Segen in der Krise waren die gute Liquiditätsausstattung und Eigenkapitalquote vieler Unternehmen, die insbesondere im Mittelstand ein Wegbrechen ganzer Industriezweige verhindert haben. Die Kehrseite der Medaille: Die Dauer der Krise, vor allem der massive Abfall der globalen Nachfrage, hat in den vergangenen Monaten zu einem erheblichen Finanzbedarf der Unternehmen geführt und das bei äußerst restriktiver Vergabepolitik der Banken. Die Folge: Unternehmen haben sich in erster Linie über Gesellschafter und strategische Investoren mit frischem Kapital versorgt. Auch moderne Finanzierungsmöglichkeiten wie Factoring, Sale-and-Lease-Back und Debt-to-Equity wurden verstärkt genutzt, um die Bilanzen zu stabilisieren.

Märkte ziehen an

Die Insolvenzverwalter haben zwar Hochkonjunktur, ihr Hauptaugenmerk liegt aber weniger auf Verwertung und Liquidierung, vielmehr setzen sie Insolvenzplanverfahren auf, die ein Fortbestehen des Unternehmens und eine schrittweise Gesundung anstreben. DAX und Ertragsituation vieler Banken untermauern den positiven Trend. Unternehmen haben zudem in den vergangenen Jahren konsequent an den Ertrags- und Effizienzhebeln gedreht. Dies unterscheidet die Situation unter anderem von der Krise zu Beginn dieses Jahrtausends. Trotz der starken Wachstumsphasen der Vergangenheit sind sie mit Ressourcen und sprungfixen Kosten vorsichtig umgegangen. Viele Unternehmen haben Früh-Indikatoren erkannt und so rasch gegengesteuert. Die Controlling- und Steuerungssysteme sind in diesem Zusammenhang sehr viel transparenter und aktueller geworden.

Auch wenn es sich um eine globale Wirtschaftskrise handelt, lässt sich doch beobachten, dass die asiatischen Märkte bereits seit einigen Monaten stark anziehen. Dies befördert die positiven Effekte für die global operierenden deutschen Unternehmen. Nicht vergessen dürfen wir allerdings, dass sich in den Kreditbüchern der Banken nach wie vor kritische Fälle finden, die in den nächsten Monaten ans Tageslicht kommen werden. Insbesondere strukturell entstandene Krisenfälle werden noch für den Verlust weiterer Arbeitsplätze sorgen.

Learning by doing

Was lernen wir also auf der Makroebene aus der Krise? Flexibilität, Liquidität und Risikowahrnehmung sind die Schlüsselbegriffe. Erreichte Produktivitäts- und Effizienzlevel reichen noch nicht aus, um nachhaltig im Wettbewerb bestehen zu können. Vielen Unternehmen ist erst in der Krise bewusst geworden, dass parallel strategische Neuausrichtungen, Investitionen

in Zukunftsthemen und Kostensenkungsmaßnahmen bestenfalls zeitgleich erforderlich sind, um in der Krise eine Chance zu haben. So wird es insgesamt zu einem deutlichen Abbau der Überkapazitäten kommen, die Ausrichtung geht auf eine immer größere Amplitude in den Nachfrageschwankungen und Verschiebungen. Zudem hat sich die staatliche Intervention als Mittel der Wirtschaftsregulierung weiter etabliert.

Strukturen werden in Zukunft weiter zentralisiert und vereinfacht, Prozesse kontinuierlich auf Effizienz, Qualität und Risikominimierung getrimmt werden. So werden die Wertschöpfungsketten immer flexibler. Dies ist exemplarisch im Anlagenbau zu beobachten, aber auch im Automotive- und Pharma-Sektor. Hier finden sich dann auch wieder Chancen für Nischenplayer mit hoher Kompatibilität und Transparenz bei Prozessen und Managementsystemen.

Management wird radikaler

Unternehmensplanungen und Strategien werden in Zukunft auf der Basis viel radikalerer Szenarien entstehen, das Vertrauen auf ewiges Wachstum ist erst einmal passé. Vor diesem Hintergrund werden Multi-Level-Strategien an Bedeutung gewinnen. Führungskräfte werden damit leben lernen müssen, Widersprüche managen zu müssen. Kurz gesagt, es wird darum gehen, nicht mehr das eine oder das andere zu tun, sondern mehrere Maßnahmen, die sich auch scheinbar widersprechen können. Es geht um strategische Investitionsinitiativen bei gleichzeitig rigidem Cost Cutting in den operativen Strukturen und Ähnliches. Das alles vor dem Hintergrund, dass Skepsis und Vertrauensverlust gegenüber institutionellen Anlegern die Manager noch lange begleiten werden.

Gleichzeitig wird die strategische Grundgewichtung weiter auf der Shareholderseite liegen. Die Gesetzmäßigkeiten der Finanzmärkte sind trotz zahlreicher Bemühungen auf internationaler Ebene im Grundsatz nicht angetastet worden. Nach einer kurzen Schamfrist könnte es durchaus „business as usual“ heißen. Über die Kurzfristigkeit der Steuerungsmechanismen wird zwar diskutiert, die Auswirkungen erschöpfen sich aber in einzelnen Maßnahmen mit Blick auf die Vergütungspakete des Topmanagements. Auch die systematische Anfälligkeit des Finanzsystems ist nicht beseitigt worden. Auf der Habenseite stehen solide und immer flexibler agierende Unternehmen, denen Wachstumstreiber wie die Regionen Asien und Naher Osten sowie neue Technologien Luft zum Atmen geben. Ein noch brüchiges Fundament für den Aufschwung nach der Krise. ■



Burkhard Wagner,
Geschäftsführer
Kienbaum Management Consultants GmbH

Burkhard Wagner verantwortet den Bereich Financial Services. Seine Schwerpunkte liegen in der strategischen Beratung von Finanzdienstleistungsunternehmen mit Hauptfokus auf Prozessoptimierungsthemen, Marketing- und Vertriebsthemen sowie der innovativen Nutzung von Informationstechnologie. Darüber hinaus betreut er funktional die Themenfelder Due Diligence und Post Merger / Post Acquisition Services.

Fon +49 211 9659-265
burkhard.wagner@kienbaum.de



Markus Diederich,
Geschäftsführer
Kienbaum Management Consultants GmbH

Markus Diederich verantwortet bei Kienbaum Management Consultants den Bereich „Industries“, welcher die Branchen Automotive, Maschinenbau, Chemie/Pharma, Telekommunikation und Energy umfasst. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Wachstums- und Organisationsfragen, Process Excellence sowie Restrukturierungsprogramme. Markus Diederich hatte zuvor die Position des Deutschland-Geschäftsführers bei Celerant Consulting inne, wo er seit 1996 tätig war.

Fon +49 211 9659-470
markus.diederich@kienbaum.de

Hamburger Dachgespräche



Hamburger Firmensitz: der Ludwigshof in den Hohen Bleichen



Katrin Prußnat, Daniela Beyer (Kienbaum)



Dr. Thomas Noth (Talanx AG), Thomas Christian Buchbinder (SaarLB), Bodo Rimpler, Dr. Heiko Staroßom (Die Sparkasse Bremen AG)



Jochen Kienbaum



Kienbaum-Dachterrasse



Dr. Tiemo Kracht (Kienbaum)



Kienbaum-Dachterrasse



Prof. Dr. Hans-Werner Sinn (ifo-Institut)



Dr. Tiemo Kracht (Kienbaum), Prof. Dr. Hans-Werner Sinn (ifo-Institut), Jochen Kienbaum

Zur Auftaktveranstaltung der neuen Kienbaum-Veranstaltungsreihe „Hamburger Dachgespräche – Wirtschaft trifft Wissenschaft“ konnten Jochen Kienbaum und Dr. Tiemo Kracht am 22. September vergangenen Jahres mehr als 200 Gäste aus allen Wirtschaftszweigen im Hamburger Ludwigshof willkommen heißen. Gastredner der „Premiere“ war Prof. Dr. Hans-Werner Sinn, Präsident des Münchener ifo-Instituts, einer der renommiertesten Ökonomen der Republik. Sein kenntnisreicher und plastischer Vortrag „Wege

aus der Finanzkrise – eine Analyse der globalen Finanzmärkte“ stieß auf eine äußerst positive Resonanz. „Die Hamburger Dachgespräche sollen durch kreative und weiterführende Themensetzungen und ein unkonventionelles Ambiente über den Dächern von Hamburg als fixe Größe ins Wirtschaftsleben eingehen. Es soll ein neuer Stern am Hamburger Veranstaltungshimmel erstrahlen“, so Tiemo Kracht in seiner Begrüßungsrede. Es gehe darum, dass die gesellschaftlichen Kräfte die politische Agenda mitbestimmen,

inhaltliche Leitplanken setzen und damit aktiv auf Politik und Meinungsbildung einwirken. „Wir wollen dazu beitragen, die in Deutschland noch weit verbreitete Versäulung der unterschiedlichen Wirkungskreise in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft aufzubrechen, und den interdisziplinären Dialog fördern. Kienbaum will Menschen und Ideen zusammenführen, Themen setzen und treiben, zuspitzen, pointieren und auch polarisieren.“ Die 2. „Hamburger Dachgespräche“ finden am 2. Juni 2010 statt. ■

Uhrenbranche: Ganz neu und ganz alt

Wohl kaum eine Branche vereint Tradition und Innovation, Präzision und Leidenschaft so intensiv wie die Uhrenindustrie. Antike Uhren sind Sammlerobjekte, die hohe Preise erzielen und vor allem Männerherzen höher schlagen lassen. Parallel sind nur die Manufakturen erfolgreich, die immer wieder mit Neuheiten auf den Markt kommen und ihre Kunden immer wieder neu überzeugen. Consult sprach mit dem renommierten Antikuhrenhändler Thomas Eder aus München und stellt die neueste Innovation aus dem Hause Jaeger-LeCoultre vor.

Merken Sie den Konjunkturreinbruch, und wer kauft heute eigentlich noch teure Uhren?

Thomas Eder: Wer merkt den momentan nicht? Aber schwierige Zeiten haben auch immer etwas Positives, man muss nur suchen. Was die Uhren betrifft, gibt es eben gerade jetzt auch Leute, die in Sachwerte gehen. Und dann ist eine antike Uhr eine bessere Anlage als dubiose Risikopapiere. Und: Uhren machen auch noch Spaß. Dann gibt es Leute, die sich ganz bewusst in schwierigen Zeiten etwas gönnen, als Trost quasi. Schließlich gibt es unabhängig von der wirtschaftlichen Lage immer Gelegenheiten, in denen eine Uhr ein passendes Geschenk ist, wie Hochzeiten, Firmungen oder Jubiläen. Aber insgesamt muss man natürlich sagen, dass in besseren Zeiten das Geld auch für Uhren lockerer sitzt.

Welche Uhren gehen denn heute?

Thomas Eder: Na, gehen sollten sie alle, auch die Standuhren. Spaß beiseite, nach wie vor ist die Marke sehr wichtig. Alle großen und bekannten Namen verkaufen sich gut – allen voran Rolex, Patek oder IWC. Die anonymen und unbekannt Hersteller sind momentan eher kaum zu verkaufen. Generell gehen Uhren des gehobenen Preissegments besser als die mittlere Preislage.

Neu oder alt?

Thomas Eder: Da gibt es zwei Glaubensrichtungen. Die einen schwören auf neue Uhren, die anderen auf die alten Modelle. Das ist wie bei den Autos, der eine mag den alten 911er, der andere lieber den neuen mit moderner Technik.

Was ist Ihre Lieblingsuhr?

Thomas Eder: Lieblingsuhren habe ich viele! Momentan trage ich einen Jaeger-LeCoultre-Chronographen in Rotgold aus den 50er-Jahren.

www.uhreneder.de



Jaeger-LeCoultre, Tradition im Dienste der Innovation

Die Uhrenbranche ist in besonderem Maße von Innovationen abhängig. Nur wer immer wieder mit Neuem überrascht, führt seine Tradition erfolgreich fort. In der Abgeschiedenheit des Vallée de Joux pflegen die Mitarbeiter von Jaeger-LeCoultre ihr Know-how und bewahren ihre Lebendigkeit. Ob Kunsthandwerker, Designer oder Uhrmacher – alle führen altüberlieferte Fachgeheimnisse weiter und tragen ihre Werke in die ganze Welt hinaus. Jahr für Jahr präsentiert das „Grande Maison“ oder Große Haus des Vallée de Joux neue Meisterstücke, in denen Innovation, die technischen Errungenschaften des 21. Jahrhunderts und Uhrmacherkunst in bester Tradition verschmelzen. Die außergewöhnlichen Uhrwerke mit dem edlen Dekor der hochwertigsten klassischen Zeitmesser verkörpern ein einzigartiges Konzentrat an Technik und Erfindungsgeist.

Unter den Dächern der Manufaktur Jaeger-LeCoultre finden sich alle Talente und Fachkenntnisse vereint, die zur vollständigen Herstellung einer Uhr erforderlich sind: über 1.000 Angestellte, 40 Berufe und 20 Technologien. Mit ihren 300 Patenten und mehr als 1.000 Qualitätskalibern hat sie neue Rekorde aufgestellt. Ihr Repertoire reicht vom kleinsten mechanischen Uhrwerk der Welt, dem Kaliber 101, bis zu den anspruchsvollsten Komplikationen.

Die Manufaktur der Grandes Complications

Als Vorreiterin der Uhrmacherkunst hat die Manufaktur Jaeger-LeCoultre 500 Kaliber mit Komplikationen zu verzeichnen. Ihre Avantgarde-Erfindung aus dem Jahre 2004, der erste sphärische Tourbillon namens Gyrotourbillon 1, hat die Uhrenwelt in Begeisterung versetzt. Mit seinen zwei Käfigen auf Achsen im Winkel von 90° ist dieser Mikrokosmos nach wie vor der einzige Mechanismus, der das Uhrwerk einer Armbanduhr vor den schädlichen Einflüssen der Erdanziehungskraft auf seine Ganggenauigkeit bewahrt.

Schon ein klassisches Tourbillon können nur wenige Uhrmacher herstellen. Die Spezialisten von Jaeger-LeCoultre gingen aber noch einen Schritt weiter: Um den Tourbillonkäfig herum haben sie einen zweiten Käfig konstruiert, damit sich die Hemmung nicht nur in der Ebene drehen kann, sondern auch in der dritten Dimension. Deshalb wird diese Bauart auch sphärisches Tourbillon genannt.

Nach Einführung des Gyrotourbillon 1 inszeniert Jaeger-LeCoultre den sphärischen Tourbillon in einem Rahmen, der seiner innovativen Technik würdig ist: dem Drehgehäuse der Reverso. Dieses Modell ist zudem die erste Armbanduhr aller Zeiten mit zylindrischer Spiralfeder.

Das Uhrwerk ist nun nicht mehr rund, wie beim ersten Modell, sondern wurde angepasst an die rechteckige Form der berühmten Reverso. Deren Wendegehäuse hebt die Schönheit dieser technischen Meisterleistung noch besser hervor als ihr Vorgänger. Jetzt muss man die Uhr nicht mehr vom Arm lösen, um das Werk auch von der Rückseite betrachten zu können – man dreht das Gehäuse einfach mit einem Griff um.

Perfekte Fortsetzung der Geschichte

Im Reverso Gyrotourbillon 2 manifestiert sich das uhrmacherische Know-how von 175 Jahren Geschichte der Manufaktur. Diese Uhr ist Ausdruck fortschrittlichen Denkens und traditionsbewussten Handelns. Und sie zeigt wieder einmal, wie zahlreich die Entwicklungsmöglichkeiten für ein einzigartiges Design wie das der Reverso sind. Die Reverso scheint endlos neu interpretierbar und wird immer durch ihre Form und Funktion faszinieren.

www.jaeger-lecoultre.com



Asset Management

Business Technology Management

Change Management

Compensation & Benefits

Corporate Finance

Corporate Governance

Corporate Performance

Demografie

Executive Search

Executive Newplacement

HR Strategy & Organisation

Human Resource Development

Organisational Effectiveness

Post Merger Integration

Process Excellence

Revenue Growth

Strategy

Amsterdam

Teleport Towers
Kingsfordweg 151
1043 GR Amsterdam
Fon: +31 20 697 14 10
Fax: +31 20 491 90 90
amsterdam@kienbaum.nl

Bangkok

14th Floor Abdulrahim Place
990 Rama IV Road
Bangkok 10500
Fon: +66 2 63 62 36 0
Fax: +66 2 63 63 94 4
bangkok@kienbaum.com.sg

Berlin

Potsdamer Platz 8
10117 Berlin
berlin@kienbaum.de

Executive Search

Fon: +49 30 88 01 99-0
Fax: +49 30 88 01 99-26

Management Consulting

Fon: +49 30 88 01 98-0
Fax: +49 30 88 01 98-66

Budapest

Andrássy út 100.
1062 Budapest
Fon: +36 1 267 09 44
Fax: +36 1 267 09 43
budapest@kienbaum.com

Bukarest

World Trade Center
Piata Montreal, no 10,
Entrance F, 1st Floor, Sector 1
Bucharest 011469
Fon: +40 21 202 3220
Fax: +40 21 202 3100
romania@kienbaum.com

Dresden

An der Frauenkirche 12
01067 Dresden
Fon: +49 351 866 81-0
Fax: +49 351 866 81-22
dresden@kienbaum.de

Düsseldorf

duesseldorf@kienbaum.de

Executive Search

Stadttor 1
40219 Düsseldorf
Fon: +49 211 300 89-0
Fax: +49 211 300 89-400

Management Consulting

Georg-Glock-Straße 8
40474 Düsseldorf
Fon: +49 211 96 59-0
Fax: +49 211 96 59-267

Frankfurt

Beethovenstraße 12-16
60325 Frankfurt a. M.
Fon: +49 69 96 36 44-0
Fax: +49 69 96 36 44-44
frankfurt@kienbaum.de

Freiburg

Rehlingstraße 16a
79100 Freiburg
Fon: +49 761 45 98 88-0
Fax: +49 761 45 98 88-29
freiburg@kienbaum.de

Gummersbach

Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach
Fon: +49 2261 703-0
Fax: +49 2261 703-538
kienbaum@kienbaum.de

Hamburg

Hohe Bleichen 19
20354 Hamburg
Fon: +49 40 32 57 79-0
Fax: +49 40 32 57 79-20
hamburg@kienbaum.de

Hannover

Luisenstraße 9
30159 Hannover
Fon: +49 511 302 69-0
Fax: +49 511 302 69-99
hannover@kienbaum.de

Karlsruhe

Karl-Friedrich-Straße 14-18
76133 Karlsruhe
Fon: +49 721 920 59-0
Fax: +49 721 920 59-40
karlsruhe@kienbaum.de

Köln

Kap am Südkai
Agrippinawerft 30
50678 Köln
Fon: +49 221 80 14 01-0
Fax: +49 221 80 14 01-30
koeln@kienbaum.de

London

83 Baker Street
London W1U 6AG
Fon: +44 20 70 34 70 80
Fax: +44 20 70 34 71 00
london@kienbaum.com

Luxemburg

9, rue Joseph Biwer
1239 Senningerberg
Fon: +352 26 44 10 36
Fax: +352 26 44 18 31
fjwagemann@
cooperation-kienbaum.com

Moskau

Regus Business Centre, 7th floor
Smolensky Passage
Smolenskaya Square 3
121099 Moskau
Fon: +7 495 93 78 225
Fax: +7 495 93 78 290
russia@kienbaum.com

München

Arnulfstraße 58
80335 München
Fon: +49 89 45 87 78-0
Fax: +49 89 45 87 78-10
muenchen@kienbaum.de

New York

245 Park Avenue
24th and 39th Floor
New York City, 10167
Fon: +1 212 803 8127
Fax: +1 212 792 4001
kienbaum@kienbaum.us

Paris

6, rue de Lisbonne
75008 Paris
Fon: +33 1 56 59 12 00
Fax: +33 1 56 59 12 10
paris@kienbaum.com

Prag

Lazarská 5
110 00 Prag 1
Fon: +420 224 948 168
Fax: +420 224 948 166
prague@kienbaum.com

Rostock

Warnowufer 60
18057 Rostock
Fon: +49 381 49 73 93-0
Fax: +49 381 49 73 93-19
rostock@kienbaum.de

São Paulo

Rua Alexandre Dumas 2220,
7th floor
04717-004 São Paulo
Fon: +55 11 51 86 83 66
Fax: +55 11 51 81 83 06
contato@kesebergkienbaum.com.br

Shanghai

Unit 1606-1607 Ocean Towers
550 Yan An Road East
Shanghai 200001
Fon: +86 21 51 03 53 51
Fax: +86 21 63 61 39 30
kkm@kienbaum.com.sg

Singapur

350 Orchard Road
#13-07 Shaw House
Singapur 238868
Fon: +65 64 35 28 00
Fax: +65 67 32 59 52
fjk@kienbaum.com.sg

Stockholm

Mäster Samuelsgatan 60
11121 Stockholm
Fon: +46 8 50 51 67 64
Fax: +46 8 50 51 64 10
nordic@kienbaum.com

Stuttgart

Zettachring 8a
70567 Stuttgart
Fon: +49 711 72 72 17-0
Fax: +49 711 72 72 17-20
stuttgart@kienbaum.de

Tokio

T3 Gates 5F
3-8-25 Toranomon
Minato-ku
Tokio 105-0001
Fon: +81 3 57 33 20 88
Fax: +81 3 34 32 75 17
jcb.asia-t@kienbaum.de

Warschau

Pl. Pilsudskiego 1
00-078 Warschau
Fon: +48 22 521 21 00
Fax: +48 22 521 21 01
warsaw@kienbaum.com

Wien

Tuchlauben 8
1010 Wien
Fon: +43 1 533 51 88
Fax: +43 1 533 32 65
vienna@kienbaum.com

Zagreb

A. Hebranga 28
10000 Zagreb
Fon: +385 1 48 54 310
Fax: +385 1 48 54 313
zagreb@kienbaum.com

Zürich

Leutschenbachstrasse 95
8050 Zürich
Fon: +41 44 386 40 40
Fax: +41 44 386 40 49
zurich@kienbaum.ch