
VERANTWORTLICH
FÜHREN

Corporate Governance für Führungskräfte





Jochen Kienbaum,
Vorsitzender der Geschäftsführung
der Kienbaum Consultants
International GmbH

„Risiko ist die Bugwelle des Erfolges.“

Carl Amery, deutscher Schriftsteller und Publizist

Keine Frage: Es macht derzeit wieder Spaß wie lange nicht, am Wirtschaftsleben teilzunehmen. Die Geschäfte der meisten Unternehmen laufen gut, die Zahl der Arbeitslosen geht zurück, entsprechend positiv ist die Stimmung. Führungskräfte können wieder mehr an Wachstumsstrategien denken und weniger an Restrukturierung. Gleichzeitig jedoch ist es in den vergangenen Jahren sicher nicht leichter geworden, ein Unternehmen zu führen. Ein immer wichtigerer Aspekt, dem wir uns im Leitartikel annehmen, ist die Rolle des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, insbesondere des Nominierungsausschusses und Personalausschusses.

Top-Manager müssen nicht nur die ständig im Wandel begriffenen Märkte im Blick haben, sondern auch ein zunehmend kompliziertes regulatorisches Umfeld. Gerade mit Blick auf Führungskräfte amerikanischer Firmen fragt man sich langsam, ob sie vor lauter „Compliance“ eigentlich noch dazu kommen, ihren Kernaufgaben nachzugehen. Und das Thema Risiko hat nicht nur bei Finanz-

dienstleistern einen völlig neuen Stellenwert erfahren. Hinzu kommt, dass Manager immer kritischer von der interessierten Öffentlichkeit beäugt werden. Damit richtet sich der Fokus immer mehr auf das Thema Corporate Governance. Dieses Thema ist sehr vielschichtig und umfasst obligatorische und freiwillige Maßnahmen: das Einhalten von Gesetzen und Regelwerken (Compliance), das Befolgen anerkannter Standards und Empfehlungen sowie das Entwickeln und Befolgen eigener Unternehmensleitlinien.

Ein weiterer Aspekt der Corporate Governance ist die Ausgestaltung und Implementierung von Leitungs- und Kontrollstrukturen, gerade mit Blick auf das Risiko. Vor allem im Bankensektor haben wir jüngst erleben dürfen, wie zu hohes Risiko selbst in einem freundlichen Marktumfeld zu nachhaltigem Misserfolg führen kann. Es bedarf nicht nur entsprechender Systeme, um derlei zu verhindern, sondern und vor allem der richtigen Führungskräfte. Im Finanzdienstleistungssektor hat sich die Funktion des „Chief Risk Officer“ etabliert, eine Führungsposition, die nicht nur Risiken erkennen und über diese berichten soll, sondern die Strategien mitgestaltet und dabei Ertrag und Risiko gleichermaßen im Blick hat. Es ist zu beobachten, dass diese Funktion auch in anderen Branchen mehr und mehr Verbreitung findet. Mehr dazu finden Sie in dieser Ausgabe.

Mit wohl keinem Thema aus dem Bereich Corporate Governance lässt sich jedoch so

viel Breitenwirkung erzielen wie mit der Frage, inwieweit die Bezüge von Vorständen angemessen sind. Sogar Bundespräsident und Kanzlerin schalten sich ein, wenn die angeblich überzogenen Managergehälter an den Pranger gestellt werden. Was aber heißt hier überhaupt „angemessen“? Im Kern geht es um die Frage, ob Leistung und Vergütung noch in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen. Dazu werden in der öffentlichen Diskussion zwar Vergleiche mit den Bezügen von Spitzensportlern und Popmusikern bemüht, ein wirklich systematischer Versuch, diese Frage zu klären, findet sich jedoch kaum. Der Beitrag in dieser Ausgabe versucht genau dies.

Das auf dem Titel abgebildete Buch gibt es übrigens nicht zu kaufen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre der aktuellen „Consult“!

Ihr Jochen Kienbaum

Inhalt

LEITARTIKEL

04 Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse:
[Profis gefragt](#)

07 [Interview mit Professor Axel v. Werder](#)

MANAGEMENT CONSULTING

08 Deutsche Manager: Zufriedene Extremjobber

09 Mittelstand: Sprachloses Ringen um Kandidaten

10 Der Chief Risk Officer –
[Sparringspartner des Vorstandschefs](#)

MANAGEMENT CONSULTING

14 Angemessene Vorstandsbezüge:
[Nicht zu viel, nicht zu wenig](#)

17 30 Jahre Vorstandsvergütung:
[Die Zwei-Klassen-Gesellschaft](#)

SHORTIES

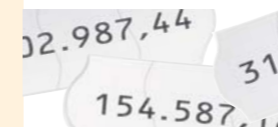
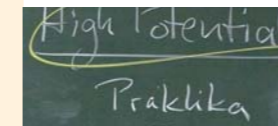
18 Kochen lernen beim Sterne-Koch

Buchtipps

Personalie Markus Diederich

Personalie Silvia Dobrindt

Impressum



Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse: Profis gefragt

Der Nominierungsausschuss als neues Instrument des Corporate Governance Kodex für die Aufsichtsratsbesetzung und die besondere Bedeutung des Personalausschusses für die Vorstandsbesetzung

von Dr. Jürgen Kunz

Die Bedeutung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse hat in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Stand der Prüfungsausschuss im Zuge der Subprime-Krise im Fokus der Aufmerksamkeit, so sind die neuen Nominierungsausschüsse mit ihren Vorschlägen für die Besetzung der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat von nicht minderer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit. Daneben kommt den Personalausschüssen durch ihre Verantwortung für die bestmögliche Besetzung des Vorstandes höchste Bedeutung zu.

Der Aufsichtsrat ist heute als Gremium für die Kontrolle von Strategie und Unternehmensführung wichtiger denn je. Dabei hat sich das Bild des idealen Aufsichtsrats in seiner Akzentuierung gründlich gewandelt. Denn: Die Tätigkeit des Aufsichtsrats darf sich nicht allein oder überwiegend auf eine vergangenheitsbezogene Kontrolle beschränken. Die Überwachung muss vielmehr auch und gerade präventiv angelegt sein. In diesem Verständnis nimmt der Aufsichtsrat teil an der Leitungsaufgabe des Vorstandes. Das unterstreicht das Bedürfnis nach einem unternehmerisch geprägten Profil für die Aufsichtsratsmitglieder.

Immer wieder neue Schlagzeilen, wie das Eingehen von Risiken durch Vorstände einzelner deutscher Banken im US-Immobilien-Sektor, werfen Fragen nach einem effizient besetzten und handelnden Aufsichtsrat auf. Dabei geht es um die Balance von Kompetenz, Effizienz und Struktur der Aufsichtsräte in international tätigen deutschen Unternehmen. Dies fängt bei der professionellen Besetzung von Aufsichtsräten mit entsprechenden Kompetenzen für die Arbeit im Gesamtgremium und in den aus ihrer Mitte zu bildenden Ausschüssen, wie dem wichtigen Personalausschuss, an. Laut einer aktuellen Kienbaum-Studie sagen nahezu alle DAX-Unternehmen, dass ihr Personalausschuss mit Personen besetzt ist, die über umfassende Erfahrung in operativer Personalarbeit verfügen. Das war nicht immer so. Es gibt ein deutlich stärkeres Bewusstsein für die fachliche Komponente bei der Auswahl von Aufsichtsräten.

Besondere Bedeutung des Nominierungsausschusses

Bis unlängst war in Deutschland die Auswahl neuer Anteilseignervertreter für den Aufsichtsrat wenig transparent. Das Aktiengesetz sieht vor, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung gewählt werden, soweit sie nicht in den Aufsichtsrat zu entsenden oder als Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer nach den Mitbestimmungsgesetzen zu wählen sind. Dazu muss, soweit die Anteilseignerseite betroffen ist, der amtierende Aufsichtsrat einer AG immer dann, wenn eine Neuwahl ansteht, einen Vorschlag an die Hauptversammlung machen. Diesen muss der Aufsichtsrat mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsratsmitglieds erfüllen. Die Mitglieder des Aufsichtsrats der Anteilseignerseite werden dann von der Hauptversammlung mit einfacher Mehrheit gewählt. Die Hauptversammlung folgt in der Regel den Vorschlägen des Aufsichtsrats. Die andere Variante des Aktionärsvorschlages an die Hauptversammlung erfährt in der Praxis keine wesentliche Bedeutung. Die Kernherausforderung hinter diesem formalen Procedere liegt darin, die richtigen Aufsichtsräte zu finden, aus denen dann gemeinsam mit der Mitbestimmungsseite die bedeutsamen Aufsichtsratsausschüsse gebildet werden.

Zur Optimierung der Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten in einem klar strukturierten und transparenten Entscheidungsprozess empfiehlt die Kodex-Kommission für den

Deutschen Corporate Governance Kodex seit ihrer letzten Plenarsitzung die Schaffung so genannter Nominierungsausschüsse.

„Der Aufsichtsrat soll einen Nominierungsausschuss bilden, der ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt ist und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorschlägt“, heißt es wörtlich im Kodex. Hinter der Formulierung „soll einen Nominierungsausschuss bilden“ verbergen sich Konsequenzen. Folgen die Gesellschaften der Empfehlung nicht, sind sie verpflichtet, dies jährlich offen zu legen.

Die glückliche Hand

Der Erfolgsdruck auf die Nominierungsausschüsse ist hoch. Haben diese bei ihren Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung keine glückliche Hand, setzen sich die Mängel eines nicht optimal besetzten Aufsichtsrats kaskadenförmig in den Ausschüssen fort. Das Aktiengesetz schreibt zwingend vor, dass die Ausschüsse ausschließlich aus den Mitgliedern des Gesamtaufichtsrats zusammensetzen sind. Mitglied von Ausschüssen kann daher nur jemand sein, der Mitglied des Gesamtaufichtsrats ist. Zu berücksichtigen ist auch, dass der Markt für geeignete Kandidaten für die Kontrolle großer, international operierender Unternehmen recht klein ist. Hinzu kommt, dass der Aufsichtsrat sein Amt höchstpersönlich ausüben hat. Der Aufsichtsrat kann aber gleichwohl externe Experten wie ausge-



wiesene Spezialisten für Executive Search, Management Audits oder komplizierte Vergütungsthemen hinzuziehen. Denn der Rückgriff auf externe Sachverständige zu Hilfsfunktionen ist insofern zulässig, als dies für eine ordnungsgemäße Amtsführung erforderlich ist. Die Grenze ist dort zu ziehen, wo das Aufsichtsratsmitglied stets den maßgeblichen Einfluss auf die Steuerung dieser Arbeiten ausüben muss, und die Vertraulichkeit muss selbstverständlich gewährleistet sein. Anders als bei allen anderen Ausschüssen des Aufsichtsrats gilt, dass der Nominierungsausschuss ausschließlich mit Mitgliedern der Anteilseignerbank zu besetzen ist, da es allein um die Auswahl geeigneter Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat geht. Die Mitbestimmungsseite im Aufsichtsrat ist davon nicht betroffen.

Der Nominierungsausschuss wird sich mit klaren Anforderungsprofilen für die (weiteren) Mitglieder des Aufsichtsrats beschäftigen, immer vor dem Hintergrund der erforderlichen Besetzung der Ausschüsse aus der Mitte des Aufsichtsrats. Im Nominierungsausschuss ist daher laut Kienbaum-Studie insbesondere auch diagnostische Kompetenz gefragt (74 Prozent).

Alle Aufsichtsratsmitglieder – dies bezieht auch die Arbeitnehmervertreter mit ein – müssen eine *Mindestqualifikation* für die Aufgabenerfüllung mitbringen. Unverzichtbar sind die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Eigenschaften, die für die ordnungsgemäße Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Jedes Aufsichtsratsmitglied muss selbstverständlich in der Lage sein, die vom Vorstand an den Gesamtaufsichtsrat zu erstattenden Berichte zu verstehen und Schlussfolgerungen nachzuvollziehen. Die Profile der Aufsichtsratsmitglieder im Einzelnen müssen aus den Aufgaben des Aufsichtsrats und insbesondere seiner Ausschüsse mit den dazu erforderlichen *Sonderqualifikationen* abgeleitet werden. Diese Sonderqualifikationen lassen sich aus den bereits in Dax-Unternehmen in unterschiedlicher Form bestehenden Ausschüssen, wie Präsidial-/Ständiger-Ausschuss, Personalausschuss, Prüfungsausschuss, Strategie-, Finanz- und Investitionsausschuss, Vermittlungsausschuss, Risikoausschuss, Ausschuss für Fragen von Clearing und Settlement, Ausschuss für Technologiefragen oder Compliance-Ausschuss ableiten. Die Aufgaben, die der Aufsichtsrat seinen Ausschüssen überträgt, müssen sich in der (Sonder-)Qualifikation der Aufsichtsratsmit-

glieder widerspiegeln. Die Qualität der Arbeit der Ausschüsse kann nur so gut sein, wie dies in den Mitgliedern des Gesamtaufsichtsrats abgebildet ist. Dies muss der Nominierungsausschuss bei seinen Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung berücksichtigen.

Personalausschuss: Besondere Qualifikation gefragt

Zu den wichtigsten Ausschüssen des Aufsichtsrats gehört der Personalausschuss. Verfügen dessen Mitglieder nicht in erforderlichem Maß über die notwendige Sonderqualifikation und/oder zu wenig Geschick bei der zentralen Aufgabe der *Vorstandsbesetzung*, der *Vertragsgestaltung* und *Vergütungsbemessung* ist

eingesetzt, bindet dieser den Gesamtaufsichtsrat (nur) dann mit seinen Beschlüssen, wenn mindestens drei Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen, der Ausschuss also mindestens mit drei Personen besetzt ist. Insofern sollten wenigstens drei Aufsichtsratsmitglieder, wozu die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite einzubeziehen sind, über eine entsprechende Personalkompetenz (Sonderqualifikation) verfügen, um in diesen Ausschuss gewählt werden zu können. In der Praxis ist es üblich, die Zuständigkeit für Vorstandsangelegenheiten vom Gesamtaufsichtsrat auf einen Personalausschuss des Aufsichtsrats aus mindestens drei Mitgliedern, in der Regel vier Personen, zu übertragen. Dies zeigt,



Dr. Jürgen Kunz

Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung
Kienbaum Consultants International GmbH

Jürgen Kunz ist ausgewiesener Corporate-Governance-Experte und stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International GmbH. Kienbaum berät Unternehmen in den Feldern Executive Search, Human Resource Management und Management Consulting an 31 Standorten weltweit.

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

der Schaden für das Unternehmen vorprogrammiert. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass laut der aktuellen Kienbaum-Aufsichtsratsausschuss-Studie 72 Prozent der Personalausschüsse in deutschen DAX-Unternehmen über beschließende Kompetenz verfügen. Lediglich 28 Prozent haben vorbereitende Zuständigkeit. Ist für den Personalausschuss ein beschließender Ausschuss

welche Verantwortung einem solchen beschließenden Ausschuss mit Entscheidungskompetenz, der zum Teil auch als Präsidialausschuss oder mit vergleichbaren Begriffen bezeichnet wird, zukommt.

Eine Übertragung der Zuständigkeiten allein auf den Personalausschuss-Vorsitzenden, der oft in Personalunion der Vorsitzende des Auf-

sichtsrats ist, ist nicht möglich. Auch wenn es in der öffentlichen Darstellung manchmal etwas anders erscheint, so kann der Vorsitzende neben einer gewissen *Federführung* lediglich zur (reinen) Unterzeichnung des Dienstvertrages mit den Vorstandsmitgliedern bevollmächtigt werden. Dem bevollmächtigten Aufsichtsrat, selbst wenn es der Vorsitzende ist, steht kein eigener Ermessensspielraum über den Inhalt oder den Abschluss des Dienstvertrages zu. Dies ist Sache des Gesamtaufsichtsrats beziehungsweise des Gesamt-Personalausschusses, wenn diesem die Zuständigkeit vom Aufsichtsrat übertragen ist. Komplizierend kommt hinzu, dass die organschaftliche Bestellung von Vorstandsmitgliedern, anders als der Abschluss des Dienstvertrages mit dem Vorstandsmitglied, nicht auf einen Aufsichtsratsausschuss übertragen werden kann. Der Personalausschuss kann die Bestellung von Vorstandsmitgliedern lediglich vorbereiten. Dies ist nur eines von vielen Beispielen, über welche Kenntnisse ein Aufsichtsratsmitglied als Kandidat für den Personalausschuss neben der im Vordergrund stehenden fachlichen Personalkompetenz verfügen sollte.

Die europäische Aktiengesellschaft – Societas Europaea (SE)

Jüngst in Mode gekommen ist als Rechtsform neben der herkömmlichen Aktiengesellschaft die Societas Europaea (SE). Porsche mit seiner neu gegründeten Holding füllte kürzlich die Schlagzeilen. Die Grundidee, eine gemeinsame Rechtsform in ganz Europa zu schaffen, ist sicherlich zu begrüßen. Allerdings gibt es lediglich eine *Minimalharmonisierung* aufgrund des vorgegebenen Rahmens, der in jedem einzelnen der Mitgliedsstaaten inhaltlich anders ausgefüllt wird. Die SE ermöglicht eine Verkleinerung des Aufsichtsrats auf je sechs Vertreter der Kapital- und der Arbeitnehmerseite, wie das Beispiel Allianz zeigt. Dies macht die Arbeit des Aufsichtsrats eventuell effektiver. Andererseits muss die Praxis zeigen, ob Kontrollgremien in dieser schlanken Form ihre Aufgaben in der gesamten Bandbreite noch angemessen erfüllen können. Das Gleiche gilt für die zeitliche Verfügbarkeit und wirft letztendlich die Forderung nach Berufsaufsichtsräten auf. Bei der Deutschen Bank und bei ThyssenKrupp üben die Aufsichtsratsvorsitzenden ihr Amt bereits hauptberuflich aus, aktuell wurde dies auch bei der Deutschen Post umgesetzt.

Effizienzprüfung ernst nehmen

Letztlich geht es um den Rahmen erfolgreicher Unternehmensführung. Dieser kann aber immer nur so gut sein wie die Organmitglieder, die ihn gestalten. Neben Mindest- und Sonderqualifikationen der Aufsichtsratsmitglieder kommt es auf den richtigen Mix von Top-Persönlichkeiten an. Auch da besteht für den Nominierungsausschuss Anlass, genau hinzuschauen. Was nützt auf der einen Seite ein Aufsichtsrat, der zwar mit Prominenten besetzt ist, die aber bei aller individuellen Qualifikation die Gesamtbreite der verschiedenen Ausschüsse nicht in der erforderlichen Kompetenz abdecken? Was bringen auf der anderen Seite hoch qualifizierte (Ausschuss-) Spezialisten, die als Gesamtaufsichtsrat hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben? Da ist nicht nur der Nominierungsausschuss, sondern später auch der Aufsichtsratsvorsitzende als exzellenter Teamplayer gefragt.

Deutschland braucht effiziente Aufsichtsräte, die zu einem positiven Unternehmensergebnis beitragen. Daher sollte auch die im Corporate Governance Kodex vorgesehene Effizienzprüfung der Aufsichtsrats-Tätigkeit keine lästige Pflicht oder Formalie sein. Aufsichtsrats-Effizienz bemisst sich allerdings nicht allein am Einhalten der Empfehlungen des Corporate Governance Kodex oder dem eher bürokratischen Ausfüllen eines Fragebogens über die eigene Effizienz, sondern vielmehr in der inhaltlichen Aufgabenerfüllung für die strategischen Kernthemen des Unternehmens.

Der Nominierungsausschuss ist ein geeignetes Instrument, um für weitere Professionalität und Qualität in der Unternehmenssteuerung zu sorgen, und hat im internationalen vor allem monistisch geprägten System erfolgreiche Vorbilder. Es ist daher keine Überraschung, dass dieser sinnvollen Empfehlung bereits die meisten aller Dax-30-Unternehmen gefolgt sind. Bei der Ausgestaltung fallen allerdings Unterschiede ins Auge. Während beispielsweise bei Bayer der Nominierungsausschuss mit zwei Mitgliedern besetzt ist, sind es bei Linde, der Metro AG und ThyssenKrupp drei Aufsichtsratsmitglieder. Üblich ist es, dass der Gesamtaufsichtsratsvorsitzende auch Vorsitzender des Nominierungsausschusses ist und vielfach zugleich dem Personalausschuss vorsitzt. Dies zeigt, welche Bedeutung die Unternehmen beiden Ausschüssen beimessen. ■

Interview mit Prof. Axel v. Werder

Seit 2002 gibt es nun den Corporate Governance Kodex. Ist er ein Erfolg? Wie hoch ist die Akzeptanz?

Betrachtet man die Entsprechungserklärungen der Unternehmen, kann man nur feststellen, dass der Kodex auf sehr breite Akzeptanz trifft. Im Dax werden bis Jahresende durchschnittlich 97,3 Prozent der Empfehlungen befolgt, in M- und S-Dax liegt die Quote ein wenig niedriger. Das heißt aber nicht, dass die Qualität der Corporate Governance dort unbedingt weniger hoch ist. Einige der Empfehlungen des Kodex – beispielsweise zu Aufsichtsratsausschüssen – betreffen vorrangig Großunternehmen und werden deshalb von kleineren Firmen sinnvollerweise nicht befolgt.

Welche wesentlichen Schritte müssen Ihrer Ansicht nach noch erfolgen, wo gibt es Lücken?

Wir werden den Kodex behutsam weiterentwickeln. Das ist aber nicht das Entscheidende. Es hat meiner Meinung nach wenig Sinn, den Kodex um die x-te Empfehlung oder Anregung aufzustocken. Es geht nun vielmehr darum, dass der Kodex in den Unternehmen wirklich gelebt wird, also dort nicht bloßes „box-ticking“ stattfindet. Eine offene Diskussionskultur im Aufsichtsrat kann man zwar empfehlen, ob sie aber tatsächlich vorhanden ist, ist eine andere Frage.

Ist der Kodex verbindlich genug? Oder sind Gesetze nicht doch vielleicht wirksamer?

Der Kodex hat den Vorteil gegenüber Gesetzen, dass er den Unternehmen Optionen einräumt. Die Unternehmen können ihm folgen, müssen aber nicht. Sie folgen ihm deshalb, weil er eine Art kodifizierte Best Practice darstellt. Zudem ist der Kodex flexibler. Die Kommission kann wesentlich schneller Anpassungen vornehmen, als es im Rahmen eines Gesetzgebungsverfahrens möglich wäre.

Warum unterscheiden Sie eigentlich zwischen „Empfehlungen“ und „Anregungen“?

Wer von einer Empfehlung abweicht, muss dies offenlegen, im Falle einer Anregung

muss er dies nicht. Man könnte sagen, dass „Anregungen“ gewissermaßen den progressiven Teil des Kodex bilden. Die Kommission möchte mit den Anregungen Impulse zur Weiterentwicklung der Corporate Governance in Deutschland geben.

Gerade beim Thema „Wechsel von Vorständen in den Aufsichtsratsvorsitz“ gibt es, so Kritiker, noch Regelungsbedarf. Wie stehen Sie zu der Diskussion?

Hier haben einige nach dem Gesetzgeber gerufen – vorschnell, wie ich meine. Man kann ja kaum erwarten, dass auf die Empfehlung der Kommission hin, den Wechsel von Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat desselben Unternehmens nicht zur Regel werden zu lassen, alle Aufsichtsratsmitglieder zurücktreten, auf die dies zutrifft. Hier müssen wir erst einmal abwarten, in welche Richtung die Entwicklung in den Aufsichtsräten gehen wird. Im Übrigen lassen sich Argumente anführen, die für die Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes durch ehemalige Vorstände sprechen. In sehr komplexen Unternehmen und beispielsweise auch im Bankensektor kann das sinnvoll sein. Die Nachteile eines solchen Wechsels überwiegen meines Erachtens allerdings letztlich doch.

Kritisiert wird ferner die Empfehlung einer erfolgsabhängigen Vergütung von Aufsichtsräten. Warum soll die Aufsichtsratsvergütung vom Erfolg des Unternehmens abhängen? Sitten sie damit nicht mit dem Vorstand in einem Boot?

Ich habe durchaus Sympathie für eine fixe Bezahlung des Aufsichtsrats. Leistungsabhängigkeit der Vergütung wird ohnehin mehr und mehr zur fixen Idee. Es gibt hoch professionelle Organisationen, in denen erhält jeder das Gleiche. Davon gehen starke Anreize aus – wer möchte sich schon zu Lasten seiner Kollegen auf die faule Haut legen? Für die Bemessung einer variablen Bezahlung von Aufsichtsräten braucht man ein Indikatorenmodell. Und zwar mit anderen Leistungsindikatoren als denjenigen, die für den Vorstand verwendet werden. Ich sehe da viele Fallstricke.

Wie sehen Sie die Qualität der Corporate Governance in Deutschland im Vergleich etwa zu den Vereinigten Staaten?

Unser dualistisches System mit klarer Trennung zwischen Leitung und Kontrolle halte ich im Prinzip für überlegen. Das ist eine sauber institutionalisierte Gewaltenteilung, anders als in den Vereinigten Staaten, wo es wegen der häufigen Personengleichheit von CEO und Chairman of the Board zu extremer Machtkonzentration an der Unternehmensspitze kommt. So weit die institutionelle Seite, die entscheidende Frage aber lautet: Wie wird das gelebt? Und hier gab es in Deutschland Defizite. Nicht überall gab es Aufsichtsräte mit starkem Rückgrat. In den vergangenen Jahren ist hier aber einiges viel besser geworden, wir sind auf einem guten Weg.



Prof. Axel v. Werder

Professor Dr. Axel v. Werder hat seit 1993 den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Unternehmensführung an der Technischen Universität Berlin inne.

V. Werder ist Sprecher des Berliner Initiativkreises German Code of Corporate Governance (GCCG) sowie Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Zudem leitet er das Berlin Center of Corporate Governance.

Können Manager ihr Unternehmen vor lauter Regeln und Compliance eigentlich noch vernünftig führen?

Das ist ein wichtiger Punkt. Man hat das Gefühl, dass in vielen Unternehmen Absicherungsstrategien in den Vordergrund rücken. Das gilt aufgrund der strengen Vorschriften der SEC vor allem für Unternehmen, die in Amerika aktiv sind. Es gibt Rechtsvorschriften in einer Fülle, die man kaum mehr überblicken kann. Das kann Manager regelrecht paralisieren. ■

Deutsche Manager: Zufriedene Extrem-Jobber



Vier Fünftel der deutschen Top-Führungskräfte arbeiten mehr als 50 Stunden in der Woche. Die Hälfte der Manager mit einem Jahresgehalt von mehr als 200.000 Euro hat sogar eine 60- bis 70-Stunden-Woche. Damit arbeiten diese deutschen Führungskräfte im Schnitt länger als ihre amerikanischen Kollegen, bei denen laut einer vergleichbaren Studie 35 Prozent länger als 60 Stunden arbeiten. Nahezu alle deutschen Befragten (96 Prozent) arbeiten auch am Wochenende. Etwa ein Drittel der Top-Manager befassen sich zwischen zehn und 20 Stunden an Samstagen und Sonntagen mit ihrem Job, 85 Prozent aller Manager erkennen eine deutliche Zunahme der Arbeitsbelastung in den vergangenen fünf Jahren. Jedoch empfinden vier Fünftel der Führungskräfte diese erhöhte Arbeitsbelastung als herausfordernd beziehungsweise als normal. 95 Prozent betonen, dass ihnen ihr Job Spaß mache, zeigt die „Work-Life-Balance“-Studie, die Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager durchgeführt hat. 142 deutsche Führungskräfte

wurden zu ihrer aktuellen Arbeitssituation befragt.

Anerkennung motiviert

Ein Drittel der befragten Top-Manager gab an, mehr als zweimal in der Woche geschäftlich zu reisen, bei den Besserverdienenden sind es sogar 42 Prozent. Es fällt auf, dass diese Gruppe leistungsorientierter Führungskräfte stark durch intrinsische Motivatoren wie Herausforderung (87 Prozent), Anerkennung (57 Prozent) oder intellektuelle Leistung (46 Prozent) angetrieben werden. Auch ein durch extreme Leistung erreichter „Adrenalinkick“ motiviert Top-Manager, ihr Bestes zu geben (15 Prozent). Extremsportarten wie Fallschirmspringen, Bungee-Jumping oder Marathon sind bei deutschen Top-Managern folglich auch im Privatleben sehr beliebt. Die Schattenseiten ihres Berufslebens sind den Top-Managern jedoch bewusst: Annähernd die Hälfte der deutschen Top-Manager gaben an, zu wenig Zeit mit dem Partner zu verbringen. Drei Viertel geben zu, sich zu wenig zu bewegen. ■

Mittelstand:

Sprachloses Ringen um Kandidaten

Der Bedarf an qualifizierten Absolventen in Unternehmen ist 2007 noch einmal deutlich gestiegen. Noch immer sind Elektrotechniker, Maschinenbauer und Verfahrenstechniker am schwersten zu finden. Fehlende Karriereperspektiven und ein unbekanntes oder mangelndes Unternehmensimage werden als größte Schwierigkeiten bei der Rekrutierung benannt.

Unternehmen müssen neue Wege gehen, um High Potentials zu begeistern. 47,5 Prozent der befragten Unternehmen bieten aus diesem Grund bereits sehr oft interne Weiterbildungsmaßnahmen an, 34,2 Prozent locken die Spitztalente oft mit persönlichen Coaching-Angeboten und 30,4 Prozent werben mit Sprachtrainings. Jedoch verfügen bislang nur 23 Prozent der Befragten über eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit, um in der Zielgruppe Absolventen präsent zu werden. Dies sind Ergebnisse der Kienbaum-Studie „High Potentials 2007“. An der Studie haben 126 Unternehmen teilgenommen.

80 Prozent der Firmen wählen Imageanzeigen auf der eigenen Homepage als Instrument der Rekrutierung. 72,2 Prozent setzen auf Stellenanzeigen in Jobbörsen und die Vergabe von Praktika. Die Erhöhung der Budgets für die Öffentlichkeitsarbeit steht laut

Studie nach einem Ausbau der Internetpräsenz an zweiter Stelle der dringenden Zukunftsaufgaben. Dies korreliert mit der Feststellung, dass die Bekanntheit der Unternehmensmarke der wichtigste Attraktionsfaktor für Absolventen und High Potentials ist. Es folgen eine attraktive Unternehmenskultur, klare Unternehmensvision und mitarbeiterorientierte Unternehmenswerte. Als erste Auswahlkriterien bei der Rekrutierung nennen die befragten Unternehmen absolvierte Praktika, gefolgt von Sprachkenntnissen und gezielt gewählten Studienschwerpunkten. Die Einstiegsgehälter für Absolventen liegen im Durchschnitt aller Branchen bei 40.500 Euro, die für High Potentials bei 47.500 Euro (2006: 38.000 Euro/45.000 Euro). Am besten bezahlt die Branche Beratungen/Dienstleistungen ihre Nachwuchs-Fach- und Führungskräfte. Am wenigsten verdienen Absolventen in der Branche Konsumgüter. ■



A close-up, high-contrast photograph of a man's face, focusing on his eyes and forehead. He has a serious expression. A white, woven fabric bandage is wrapped around his forehead, partially covering his hair. The lighting is dramatic, with deep shadows on the right side of his face and bright highlights on the left.

Der Chief Risk Officer – Sparringspartner des Vorstandschefs

Wer keine Risiken eingeht, gewinnt auch nichts. Dieser Zusammenhang stimmt nicht nur für Kapitalmärkte, auch in der Industrie sind nachhaltige Erträge risikofrei nicht zu erzielen. Das war schon immer so, und doch hat das Risiko in den vergangenen Jahren einen neuen Stellenwert in der Unternehmensführung gewonnen. Dies zeigt sich auch daran, dass die Funktion des Chief Risk Officer immer mehr Bedeutung erlangt.

Die Subprime-Krise hat zuletzt wieder deutlich gemacht, welche Risiken im Bankgeschäft lauern. Aber auch Regulierungen wie der Corporate Governance Kodex, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), der Sarbanes Oxley Act oder Basel II haben den Blick vieler Unternehmen auf ihre Risiken geschärft. Gleichzeitig steigt die Komplexität der Geschäfte und Prozesse, die Unternehmen werden immer internationaler, das Tempo nimmt zu – all das sind Faktoren, die es für die Unternehmensführung zunehmend schwieriger machen, den Überblick über die eigenen

Geschäftsrisiken zu behalten. Und generell sind die Erwartungen von Investoren, Behörden und sonstigen Stakeholders an die Unternehmen hinsichtlich ihres Risikomanagement in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen. Längst haben die meisten Unternehmen nicht nur im Finanzdienstleistungssektor darauf reagiert und Risikomanagementsysteme etabliert. Was aber außerhalb von Banken und Versicherungen häufig noch fehlt, ist eine Vorstandsposition, bei der alle Fäden des Risikomanagement zusammenlaufen, ein Chief Risk Officer.

Noch in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts war er nahezu unbekannt. Heute ist der Chief Risk Officer (CRO) aus Banken und weiten Teilen der Versicherungen sowie auch bereits vereinzelt aus Industrieunternehmen kaum noch wegzudenken. Neben dem Finanzsektor ist die Energiebranche bereits ein Betätigungsfeld von CROs – auch dieser Sektor kennt ein hohes Maß an Regulierungen. Die Internationalisierung bewirkt ebenfalls einen erheblichen Anstieg des Gesamtrisikos für ein Unternehmen.

Stetig wachsende Risikobelastung

Tochtergesellschaften und Kooperationen im Ausland bedeuten für Unternehmen zusätzliche Risiken, die kaum absehbar sind und oft keiner systematischen Kontrolle seitens eines Risikomanagementsystems unterliegen. Dass Banken hierbei aber eine gewisse Vorreiterrolle innehaben, verwundert nicht: Die Komplexität der Bankgeschäfte und damit auch die Risikobelastung hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Banken sehen sich neben den klassischen Kreditausfallrisiken verschiedensten Marktrisiken – etwa Zinsänderungs-, Fremdwährungs-, Aktienkursrisiken – ausgesetzt. Dazu kommt, dass sie im globalen Wettbewerb mit entsprechendem Druck auf die Margen stehen und daher immer schneller auf Markt- und Produktveränderungen reagieren müssen. Und nicht zuletzt Regulierungen wie Basel II, MaRisk oder der Sarbanes Oxley Act haben die Bedeutung der Risikofunktion in Finanzinstituten wachsen lassen. So schreiben etwa die Regelungen des MaRisk vor, statt wie bisher Risikomanagement als Aufgabe der Einzelinstitute zu betrachten, diese Aufgabe nun auf die Ebene übergeordneter Unternehmen wie Finanzholdings zu übertragen. Die Hauptaufgabe des Bankmanagement besteht in diesem Umfeld darin, das vorhandene Kapital unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken zu den ertragreichsten Verwendungsmöglichkeiten zu lenken. Schon damit wird deutlich, dass die Risikofunktion und der CRO in Banken nunmehr eine strategische Rolle einnehmen müssen.

Noch verfügen nur wenige Banken über ein Risikomanagement mit einem solchen strategisch orientierten Profil.

Von „Best Practice“ weit entfernt

Heute sind viele Banken schon ein gutes Stück vorangekommen, auch wenn die Subprime-Krise derzeit einen anderen Eindruck vermittelt. Sie schauen nicht mehr allein auf Kredit- und Marktrisiken, sondern auch auf operative sowie strategische und Reputationsrisiken. Sie haben konsequent Prozesse optimiert und Steuerungsinstrumente sowie die administrativen und die Risikokosten reduziert. Das Reporting richtet sich nun nutzerorientiert an einzelne konkrete Interessenten. Von „Best Practice“ sind die Risikofunktionen der meisten Banken jedoch noch

Aufgaben des Chief Risk Officer

- Gesamtführung und -verantwortung für das Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen
- Entwickeln der Risikostrategie
- Formulieren und Etablieren von einheitlichen Risiko-Maßgrößen, Frühindikatoren und Risiko-Reportings
- Optimierung des Risiko-Portfolios des Unternehmens
- Erarbeiten von Maßnahmenplänen, mit denen dem Eintritt eines Schadens begegnet wird
- Etablierung einer adäquaten Risiko-Kultur im Unternehmen

ein gutes Stück entfernt. An die Stelle des Management von (Einzel-)Risiken tritt dann im Idealfall die aktive und risikoorientierte Steuerung des Gesamtbankrisikos sowie von qualitativen Risiken. Die Risikofunktionen in Best-Practice-Banken verfügen ferner über hoch effiziente Prozesse und Strukturen, eine angemessene IT-Infrastruktur sowie nicht zuletzt über eine ausgeprägte Risikokultur. Dieses Vorgehen ermöglicht eine enge Verzahnung des Risikomanagement mit dem strategischen Bank-Management. In traditionellen Risikofunktionen hat der Risikomanager

in erster Linie die Aufgabe, Risiken zu identifizieren, zu quantifizieren, darüber zu berichten und das Gesamtrisiko letztlich zu begrenzen. Zukünftig erfährt diese klassische Ausrichtung der Rolle des CRO eine Verschiebung hin zu einer stärkeren Mitwirkung an der Geschäftsstrategie der Bank. Die Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie wird in den zunehmend komplexeren Märkten immer wichtiger. Denn auf der einen Seite fordern die Anteilseigner immer höhere Renditen, auf der anderen Seite sollen sich aber die Risiken des Geschäfts möglichst am Minimum bewegen. Hinzu kommen die genannten regulatorischen Anforderungen, die die Konsistenz von Risiko- und Geschäftsstrategie sowie den durchgängigen Einsatz von Steuerungsparametern vorschreiben.

Risiko und Ertrag gleichermaßen im Blick

Die Optimierung des Geschäftsportfolios und die strategische Asset-Allocation werden künftig zu Eckpfeilern des modernen Bank-Management. Der CRO und die Risikofunktion in den Banken müssen ihre strategische Perspektive damit erweitern. Sie dürfen sich künftig nicht mehr allein am Risiko orientieren, sondern gleichermaßen am Ertrag. Der CRO wird künftig in Kreditinstituten, aber auch in Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad, neben dem Finanzvorstand (CFO) zunehmend zum Sparringspartner des Vorstandssprechers (CEO). Die Arbeitsteilung sieht dann beispielsweise so aus, dass der CEO für die Strategie, Investor Relations sowie die interne und externe Kommunikation verantwortlich ist. Der CFO ist in der Hauptsache für Steuern und Finanzen zuständig. Der CRO verantwortet sämtliche Kredit-, Markt- und operationalen Risiken und ist teilweise verantwortlich für nicht-quantifizierbare Risiken, beispielsweise hinsichtlich Reputation. Auch dies ist eine Erweiterung seiner Rolle – traditionell hatten sich die CROs im Finanzsektor zu sehr allein auf das Management finanzieller Risiken beschränkt. CFO und CRO gemeinsam unterstützen den CEO bei den Themen Investor Relations und Strategie.

Spannungsgeladenes Dreieck

In diesem Dreieck dürfte es genügend Anlässe für Kontroversen geben. Dass etwa der CRO den gleichen Risikoappetit entwickelt wie der CEO, darf bezweifelt werden. Doch führt das Austragen solcher Konflikte – möglichst auf Augenhöhe – dazu, dass Geschäfts- und Risikostrategie letztlich konsistent sind. So spielt der CRO nicht mehr die traditionelle Rolle des Risikovermeiders, sondern die eines aktiven Mitglieds im übergeordneten Bank-Management. In dieser Rolle nimmt er teil an Entscheidungen sowohl über die (Re-)Strukturierung einzelner Transaktionen als auch von Portfolio-Geschäften und ist an der Produktentwicklung beteiligt. Ein CRO dieses Zuschnitts ist Mitglied sämtlicher relevanter Entscheidungsgremien.

Der Weg zur Best-Practice-Bank in Sachen Risikomanagement ist lang, Unternehmen sollten möglichst schnell mit den entsprechenden Schritten beginnen. Angefangen mit der Optimierung der Organisation und der Geschäftsprozesse über die Einführung moderner Management-Instrumente bis hin zur begleitenden und kontinuierlichen Anpassung der Informationstechnik sind Zeiträume von bis zu fünf Jahren zu kalkulieren. Am Anfang des Umbaus steht jedoch die Etablierung einer starken CRO-Funktion und die bewusste Entscheidung für eine nachhaltige Veränderung der Risikokultur eines Unternehmens. Dies ist vergleichsweise leicht und auch schnell zu bewerkstelligen – wenn man denn einen geeigneten Kandidaten findet.

Im Wesentlichen ist der CRO für das Risikomanagement im Unternehmen verantwortlich. Zudem hat er dafür Sorge zu tragen, dass sein Unternehmen den Anforderungen aus den verschiedenen Regulierungen gerecht wird.

Ohne eine Bündelung der Risikoverantwortung in einer Funktion fehlt die Gesamtschau und damit insbesondere der Blick für Verbindungen zwischen Einzelrisiken. Die schwache Performance einer Tochtergesellschaft oder eines Geschäftsbereichs kann schließlich das Gesamtunternehmen bedrohen. Regelungsbedarf besteht in der Unternehmensspitze hinsichtlich der Frage, wer

letztlich die Verantwortung für eingegangene Risiken trägt – der CEO, der eine Entscheidung gefällt, oder der CRO, der sie nicht verhindert hat?

Urteilsvermögen und Durchsetzungsfähigkeit

Die Anforderungen an den CRO sind hoch, wenn er tatsächlich in einem Dreieck mit CEO und CFO auf Augenhöhe agieren soll. Um ihnen gerecht zu werden, empfiehlt es sich, dass er – etwa mittels Job Rotation – ein möglichst breites Verständnis über sein Unternehmen gewonnen hat. Nur dann, wenn er einen möglichst breiten Überblick über das Gesamtunternehmen hat, kann er seine integrierende Funktion wirklich wahrnehmen. Er muss ferner sowohl über Prozess- als auch über breites Methoden-Know-how verfügen. Und er muss in der Lage sein, relevante Daten aus verschiedensten Systemen und Prozessen zu integrieren. Zudem ergeben sich einige Anforderungen an die Persönlichkeit des CRO. Durchsetzungsfähigkeit gehört dazu, denn mit seiner Meinung dürfte er nicht immer auf ungeteilte Zustimmung seiner Vorstandskollegen treffen. Er braucht ferner ein gutes Urteilsvermögen hinsichtlich Risiken und Chancen. Denn als reiner Spaßverderber und Bedenkenträger, der stets und immer nur Risiken sieht und mühsam erarbeitete Chancen im Geschäft mit Hinweis auf das Risiko abbügelt, kann er seine Funktion nicht adäquat wahrnehmen – schließlich soll er Risiko und Ertrag gleichermaßen im Blick haben.

Immer mehr Unternehmen speziell des Bereichs Financial Services haben mittlerweile die Funktion des Chief Risk Officer installiert. Diese Position versetzt die Unternehmensführung theoretisch in die Lage, Geschäftsstrategien stets in Abgleich mit dem Gesamtrisiko des Unternehmens zu formulieren. Praktisch jedoch ist der CRO in vielen Unternehmen noch kein Vorstandsmitglied auf Augenhöhe mit CEO und CFO. Dabei ist eine Evolution der Rolle des CRO sowie der Risikofunktion insgesamt hin zu mehr strategischen Gewicht dringend erforderlich. Risiken müssen aktiv gemanaget werden. Unternehmen brauchen heute mehr denn je eine Risikostrategie, die mit der Geschäftsstrategie abgestimmt ist. ■



Burkhard Wagner
Geschäftsführer Managementberatung

Burkhard Wagner verantwortet den Bereich „Financial Services“. Seine Schwerpunkte liegen in der strategischen Beratung von Finanzdienstleistungsunternehmen mit Hauptfokus auf Prozess-Optimierungsthemen, 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



Dr. Tiemo Kracht
Geschäftsführer Kienbaum Executive Consultants GmbH

Dr. Tiemo Kracht ist Geschäftsführer der Kienbaum Executive Consultants GmbH (KEC). Er 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 Finanzdienstleistungen und Öffentlicher Sektor.

Dr. Kracht ist seit mehr als zwölf Jahren im Executive Search/Management Search mit Schwerpunkt Finanzdienstleistungen tätig. Neben der Besetzung von Vorstands-, Führungs- und Fachpositionen hat er an der Produktentwicklung im Beratungsbereich Management Diagnostik mitgewirkt und diverse Management Audits industrieübergreifend aktiv begleitet.

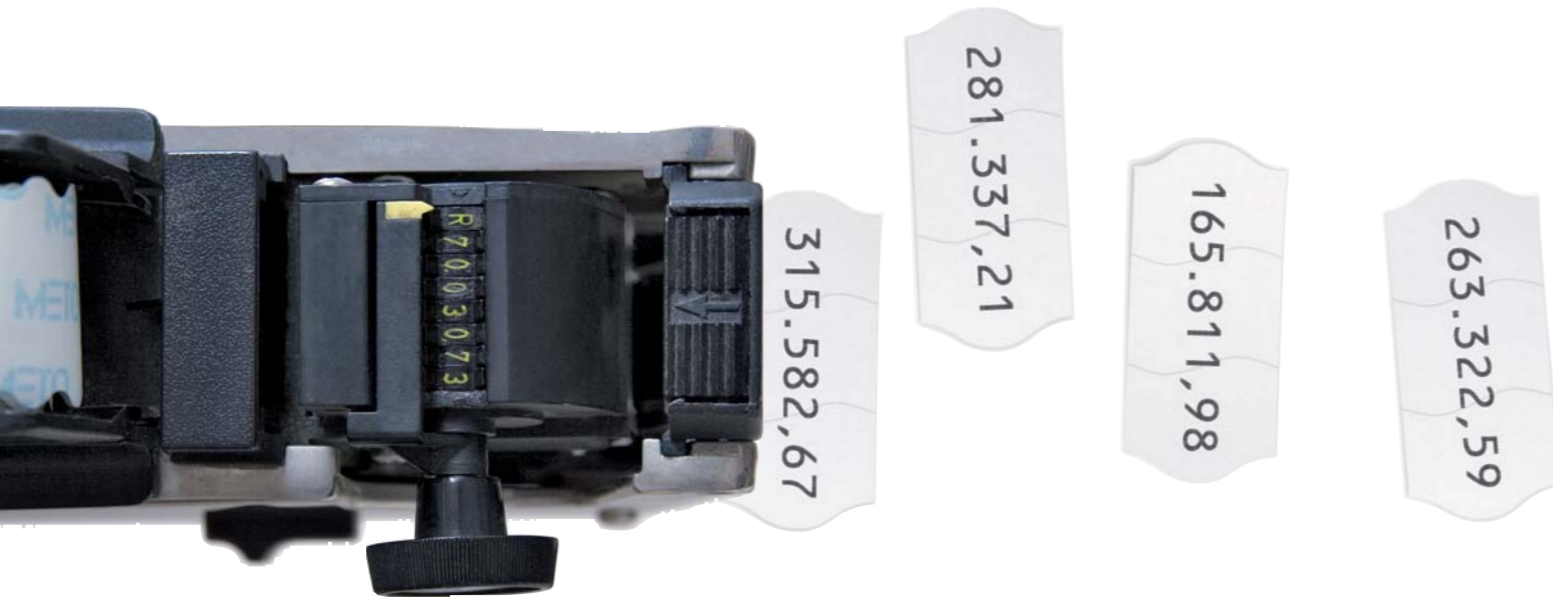
Fon +49 40 325779 10
tiemo.kracht@kienbaum.de

Nicht zu viel, nicht zu wenig

Angemessene Vorstandsbezüge zu ermitteln ist eine Kunst für sich

Von Dr. Alexander v. Preen und Dr. Michael Bursee

Die Diskussion der Frage, ob die Vergütung von Vorständen angemessen ist, wird häufig emotional geführt und ist von einer gewissen Hilflosigkeit geprägt. Statt sich des Themas wirklich systematisch anzunehmen, greifen viele auf fragwürdige Vergleichsgrößen wie etwa die Bezüge von Popmusikern oder Spitzensportlern zurück. Tatsächlich ist ein Urteil darüber, wann eine Vergütungshöhe angemessen ist, schwer zu fällen.



Im schlimmsten Fall kann der Aufsichtsrat sogar vor Gericht landen. So geschehen im Fall Mannesmann beziehungsweise Klaus Esser. In dem aufsehenerregenden Prozess ging es im Kern um die Frage, ob die an den Vorstand geleisteten Anerkennungsprämien in ihrer Höhe als angemessen gelten können oder ob sie einen Vermögensschaden für das Unternehmen und die Aktionäre bedeuten. Und da der Aufsichtsrat des Unternehmens für die Festlegung der Vergütungszahlungen an den Vorstand verantwortlich zeichnet, stand er im Fokus des Interesses. Auch wenn derart spektakuläre Fälle die Ausnahme bilden, so bleibt die Frage, wie der Aufsichtsrat

seiner vom Gesetzgeber auferlegten Verpflichtung zur Bestimmung angemessener Vorstandsvergütungen gerecht werden kann. Das Aktiengesetz bleibt hierzu vage: Es verweist in § 87 (1) lediglich darauf, dass die Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds „in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben des Vorstandsmitglieds und zur Lage der Gesellschaft“ stehen sollen. Was aber „Angemessenheit“ im konkreten Fall heißt und wie das Risiko „unangemessener“ Vorstandsbezüge reduziert werden kann, bleibt offen. Gegenstand der Beurteilung muss grundsätzlich das individuelle Gesamtvergütungspaket des Vorstands sein, also die

jährliche Summe aus fixen und jahresbezogenen variablen Bezügen, Altersversorgungsleistungen, Benefits, Aktienpaketen und Long Term Incentives. Daneben sind aber auch die vertraglichen Sonderregelungen wie Abfindungszahlungen, Übergangsgelder oder Leistungen aufgrund eines Kontrollwechsels zu berücksichtigen, die zuletzt des Öfteren Gegenstand öffentlicher Kritik geworden sind.

Angemessen in Bezug worauf?

Vor der Beurteilung der Angemessenheit der Bezüge ist die Vergleichsbasis zu klären. Hierbei reicht es nicht aus, lediglich eine Va-

riable unter die Lupe zu nehmen, um zu einer belastbaren Aussage zu gelangen. Eine ausgewogene und an Sachfragen orientierte Betrachtung sollte üblicherweise folgende Vergleichsgrundlagen berücksichtigen:

■ Aufgabe des Vorstands

In der Praxis ist in zunehmendem Maß eine Differenzierung zwischen den Funktionen festzustellen. Neben der traditionellen Unterscheidung von Vorstandsvorsitzenden, stellvertretendem Vorsitzendem und ordentlichem Vorstandsmitglied tritt zunehmend die differenzierte Betrachtung und Bedeutungszuweisung der Funktionen des Chief Financial Officer, des Arbeitsdirektors oder auch des Chief Risk Officer. Je nach Bedeutung der jeweiligen Funktionen für ein Unternehmen wird die Vergütungshöhe differenziert.

■ Unternehmen

Ein wichtiger Einflussfaktor für die Höhe der Vorstandsvergütung ist die finanzielle Lage des Unternehmens. Dies ist allein bereits wegen der zunehmenden Erfolgsabhängigkeit der variablen Bezüge naheliegend und sinnvoll. Noch entscheidender für die individuelle Höhe der Vergütung ist die Unternehmensgröße, wie zahlreiche Studien belegen. Je größer das Unternehmen, desto größer die Verantwortung des Vorstands für Umsatz, Gewinn und Mitarbeiter. Daneben sind die Branche und das Land, in dem das Unternehmen seine Zentrale hat, wichtig. Aber auch die Strategie und die Reifephase des Unternehmens können für die Vergütungshöhe von Bedeutung sein. So neigen junge Unternehmen, die an die Börse gehen dazu, die Einkommensbestandteile ihrer Vorstände in die Zukunft zu verlagern, um die Liquidität für Investitionen zu schonen.

■ Person

Die individuelle Leistung eines Vorstands wird häufig, aber nicht notwendigerweise mit dem Erfolg des Unternehmens korrelieren. Oft zeigen sich individuelle Leistungsunterschiede in Phasen der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung oder verstärkter Akquisitionstätigkeit. Dies sollte sich auch in differenzierten Tantiemehzahlungen niederschlagen. Aber auch die Persönlichkeit des Vorstands spielt hier eine wichtige Rolle. Die Vergütungsniveaus einzelner Vorstandsvorsitzender lassen den Schluss zu, dass die Bezüge auch eine besondere Bindung an das

Unternehmen fördern sollen, da die Ersetzbarkeit der Person als schwierig eingestuft wird. Entsprechende Beispiele finden sich in einigen Unternehmen, deren herausragender Erfolg mit der Ära eines bestimmten CEO zusammenfällt. Bekannte Beispiele sind Wendelin Wiedeking bei Porsche und Jochen Zeitz bei Puma.

■ Markt

Die Frage der Angemessenheit kann letztlich nur auf Basis eines Vergleichs beurteilt werden. Hierzu ist es notwendig, auf der Grundlage der oben genannten Kriterien vergleichbare Positionen/Unternehmen zu identifizieren, die eine Vergleichsgruppe bilden können. Die Angemessenheit von Vorstandsbezügen kann nur beurteilen, wer sorgfältig eine möglichst treffende Vergleichsbasis auswählt. Fehler führen hier zwangsläufig zu unbrauchbaren Ergebnissen.



Risikofelder

Mathematisch präzise lässt sich die Angemessenheit von Vorstandsbezügen nicht beurteilen. Dennoch muss sich der Aufsichtsrat beziehungsweise dessen Personal- oder Präsidialausschuss mit den aufgezeigten Einflussfaktoren intensiv auseinandersetzen, um den relevanten Entscheidungsrahmen zu identifizieren und seine Vergütungsentscheidungen zu erhärten. Erfolgt dieser Prozess nicht mit der gebotenen Sorgfalt, so steigt das potenzielle Risiko, durch die unangemessene Festlegung der Vorstandsvergütung Schaden für das Unternehmen, die Investoren, sich selbst und mitunter sogar die betroffenen Vorstände herbeizuführen. Dabei lassen sich drei generelle Risikokategorien unterscheiden:

■ Ressourcen-Risiko

Das Ressourcen-Risiko beschreibt die Möglichkeit, dass die Vorstandsvergütung zu

hoch ausfällt und hierdurch der Unternehmensgewinn übermäßig gemindert wird. Der Schaden liegt auf Seiten der Gesellschaft und der Aktionäre. SAP hatte beispielsweise Ende der neunziger Jahre mit seinem Star-Programm ein virtuelles Aktienoptionsprogramm aufgelegt, bei dem eine Auszahlung der Plangewinne in bar erfolgen sollte. Wegen der massiven Kursgewinne der SAP-Aktien und dem Fehlen einer Begrenzung der maximalen Auszahlungshöhe (Cap) kam es bei der Ausübung durch die Begünstigten zu einem unerwartet hohen Liquiditätsabfluss, der die Unternehmenszahlen deutlich belastete. Unangemessen hohe Vergütungen oder die Chance hierauf können immer auch Anreize für eine Fehlsteuerung bieten. Opulente Aktienoptionspläne, wie sie vor Änderung der einschlägigen Bilanzierungsvorschriften in den Vereinigten Staaten verbreitet waren – und zum Teil noch sind –, zeigen beispielhaft, welche Gefahren hier schlummern. So wurden im Jahr 2006 mehr als 50 Top-Manager großer amerikanischer Unternehmen beschuldigt und teilweise überführt, Aktienoptionspläne rückdatiert zu haben („backdating“), um in den Genuss höherer Ausübungsgewinne zu kommen. Dass solche Versuche nicht nur jenseits des Atlantiks bestehen, zeigen die aktuellen Untersuchungen gegen Top-Manager von EADS, denen die Ausnutzung von Insiderinformationen über Lieferverzögerungen beim A 380 bei der Ausübung ihrer Aktienoptionen vorgeworfen werden. Ressourcen-Risiken bestehen jedoch nicht nur in einem „zu viel“ an Vorstandsvergütung. Auch die reale oder wahrgenommene Unterbezahlung von qualifizierten und erfolgreichen Vorständen birgt Risiken. Sie treten auf in Form erhöhter Retentions- und Rekrutierungskosten oder Problemen bei Besetzung vakanter Positionen durch negative Selbstselektionseffekte potentieller Kandidaten.

■ Reputations-Risiko

Das Reputations-Risiko betrifft oft gleichzeitig das Unternehmen, die Aufsichtsräte sowie den betroffenen Manager. Grundsätzlich möchte kein Unternehmen seinen Namen in Verbindung mit angeblich überhöhten Vorstandsgehältern in der Presse sehen. Wenn, wie im Falle Siemens, deutliche Gehaltserhöhungen beim Vorstand mit drohenden Massenentlassungen einer Tochtergesellschaft einhergehen, ist, wie im Fall BenQ gesehen,

die Gefahr der (populistischen) Ausschachtung durch Presse und Politik sehr hoch – und das ungeachtet der Frage der Angemessenheit. Besonders sensibel reagiert die Öffentlichkeit auf Zahlungen an ausscheidende oder bereits ausgeschiedene Vorstände. Dass es dabei durchaus nicht immer um derart große Summen gehen muss, zeigt das Beispiel von Jack Welch. Der nach seinem altersbedingten Ausstieg bei General Electric als „Jahrhundert-Manager“ gefeierte Sportfan Welch ließ sich neben umfangreichen Pensionsleistungen und sonstigen Privilegien auch eine eigene Loge im Yankee Stadion sowie einen Platz am Spielfeldrand bei den New York Knicks reservieren – bis zum Lebensende und auf Firmenkosten. Dies mag angesichts eines geschätzten Privatvermögens von 900 Millionen Dollar als Marginalie anmuten. In der amerikanischen Öffentlichkeit hat jedoch gerade das für Empörung gesorgt und



war seinem Image nicht zuträglich. Ähnliche Fälle finden sich auch in Deutschland. Als Jürgen Schrempp seinen Rücktritt als CEO von Daimler-Chrysler bekannt gab, führte diese Meldung zu einem spontanen Anstieg des Aktienkurses. Der Umstand, dass Schrempp durch seine noch ausstehenden Aktienoptionen in besonderem Maß von diesem Effekt profitieren sollte, war für einige Aktionärsvertreter wenig Grund zur Freude. Ebenso verhält es sich im Falle ENBW/Utz Claasen. Dass der 44-jährige Claasen nach seinem Rücktritt als Vorstand einen vertraglichen Anspruch auf Übergangsgeld von jährlich 400.000 Euro bis zum Renteneintritt haben sollte, führte vielerorts zu Unverständnis und Kritik.

Mittlerweile wurde das Thema des ausscheidenden Vorstands auch im Rahmen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf-

gegriffen. In seiner aktuellen Fassung wurde ein Passus eingefügt, der Empfehlungen zur maximalen Höhe von Abfindungen bei Ausscheiden gibt („Abfindungs-Cap“). Hiernach sollte die maximale Höhe der Abfindung das Zweifache der Jahresgesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres nicht überschreiten. Zudem enthält der Kodex die Empfehlung, dass im Falle eines Kontrollwechsels keine diesbezüglichen Vergütungen ausgezahlt werden sollen, die 150 Prozent des jeweiligen Abfindungs-Cap übersteigen. Wie diese Regel in der Praxis angewendet wird, muss sich erst zeigen.

■ Persönliches Haftungsrisiko

Vorstände und Aufsichtsräte sind im Rahmen der obligatorischen D&O-Versicherungen meist gut gegen Haftungsrisiken versichert. Dennoch besteht auch in Bezug auf Vergütungsentscheidungen des Aufsichtsrates ein Risiko der persönlichen Haftung, wie der auch hier zu bemühende Fall Mannesmann gezeigt hat. Den handelnden Aufsichtsräten wurde vorgeworfen, zum Schaden des Unternehmens gehandelt zu haben, indem sie hohe Prämien beziehungsweise Abfindungen gewährten. Im Kern ging es in diesem Prozess um die Frage, ob es sich bei den rund 15 Millionen Euro für Klaus Esser um eine angemessene oder eine unangemessene Summe gehandelt hat. Aus dem Umstand, dass sich die juristische Klärung über mehrere Jahre und Instanzen hingezogen hat, mag man die Komplexität der Fragestellung ermesen. Die richtige Grenzziehung offenbart sich nicht auf den ersten Blick, sodass sich hier auch bei anderen Unternehmen ein Einfallstor für Aktionärsklagen ergeben kann. Dies gilt umso mehr, als dass durch das Vorstandsvergütungs-Offenlegungs-Gesetz seit kurzem eine Pflicht zur individualisierten Offenlegung der Vorstandbezüge börsennotierter Gesellschaften besteht.

Risikoreduktion

Eine generelle Vermeidung der genannten Risiken ist nicht möglich, da die Frage der Angemessenheit immer auch auf subjektiven Einschätzungen beruht. So gab es wiederholt Versuche einzelner Sozialpolitiker oder Gewerkschaftsfunktionäre, die maximale Vorstandsvergütung in einem Unternehmen als Faktorwert der durchschnittlichen Facharbeitervergütung festlegen zu wollen. Derartige Unterfangen sind allein deswegen zum

Scheitern verurteilt, weil sie das Problem nicht lösen, sondern nur auf eine andere Fragestellung verlagern – nämlich auf die, wie hoch denn dieser Faktor sein soll beziehungsweise welche Unternehmen von dem einmal gefundenen Wert abweichen dürfen. Auch wenn pauschale Lösungen fehlen – es bleibt die Pflicht des Aufsichtsrates und seiner Gremien, angemessene Vorstandsbezüge festzulegen und diesbezügliche Risiken – für das Unternehmen und sich selbst – zu begrenzen. Der Schlüssel liegt in der professionellen Auseinandersetzung mit dem Thema. Zwei Maßnahmen helfen, die Risikoposition in diesem Sinne zu verbessern:

■ Neutrale Gutachten

Zur spezifischen Orientierung darüber, welche Vergütungshöhen und -strukturen in der jeweiligen Branche unter Berücksichtigung von Unternehmensgröße und Vorstandsaufgaben angemessen sind, kann ein Gutachten durch einen neutralen Dritten eingeholt wer-



Dr. Michael Bursee
Mitglied der Geschäftsleitung
KMC Compensation

Dr. Michael Bursee ist als Vergütungsexperte seit 2007 bei Kienbaum am Standort Hamburg an Bord. Er baut dort das neue Geschäftsfeld Wertkontenmanagement/ Lebensarbeitszeitmodelle auf – ein Thema, dem angesichts des demografischen Wandels, der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie dem Auslaufen der staatlichen Förderung der Altersteilzeit eine immer größere Bedeutung als HR-Instrument zukommt. Vor seinem Wechsel zu Kienbaum war Bursee bei Pricewaterhouse Coopers als Leiter der deutschen Compensation Practice tätig. In dieser Funktion hat er namhafte Unternehmen im In- und Ausland in Fragen der Vergütung und Versorgung von Führungskräften (Executive Compensation) sowie der Gestaltung von aktienbasierten Beteiligungsmodellen beraten.

Fon +49 40 325779 60
michael.bursee@kienbaum.de

den. Auf Grundlage seiner verfügbaren Datenbasis und seiner spezifischen Marktkenntnis sollte der gewählte Gutachter in der Lage sein, eine fundierte Expertise vorzulegen, die aufgrund der soliden und transparenten Methodik im Härtefall auch „gerichtsfest“ sein muss. Das Ergebnis eines solchen Gutachtens sollte nicht nur die Bewertung der Angemessenheit der aktuellen Vergütungshöhe und -struktur enthalten, sondern auch Empfehlungen zur marktgerechten Weiterentwicklung beziehungsweise Veränderung enthalten. Hierdurch wird gleichzeitig der Marktrahmen dargelegt und eine Grundlage für die Diskussion und Abstimmung im Aufsichtsrat und Vergütungsausschuss geschaffen. Die Berücksichtigung der individuellen Bedeutung und Ersetzbarkeit einzelner Personen des Vorstands für das Unternehmen kann der Gutachter zumeist nicht übernehmen. Hier ist der Aufsichtsrat gefragt, entsprechende Überlegungen in die Vergütungsbestimmung einfließen zu lassen.

■ Analyse aktueller Verträge und Zusagen

Wie gesehen können sich auch in den vertraglichen Regelungen zu Abfindungen, Übergangsgeldern, Pensionen oder Change-of-Control-Regelungen erhebliche Risiken verbergen. Im Zweifelsfall sollten diese ebenfalls durch einen neutralen Dritten analysiert und im Hinblick auf Marktkonformität bewertet werden. Gerade vertragliche Regelungen zu Abfindungen („Wann und in welcher Höhe?“) und Kontrollwechsel („Auslösendes Event? Wer stellt fest?“) enthalten oft Unschärfen. Um eventuelle Streitigkeiten mit den Vorständen oder Aktionären zu vermeiden, sollten solche Unschärfen in jedem Fall identifiziert und beseitigt werden.

Die Anlässe zur vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema „Angemessenheit der Vergütung“ können vielfältig sein. Regelmäßig wird der Aufsichtsratsvorsitzende jedoch hiermit konfrontiert, wenn (Nach-)Forderungen seitens einzelner Vorstände vorgebracht werden. Neutrale Gutachten können hier helfen, eine sachliche Gesprächs- und Entscheidungsbasis zu schaffen. Darüber hinaus ergeben sich aus professionell erarbeiteten Gutachten häufig neue Einsichten in die tatsächliche marktbezogene Wertigkeit bestimmter Funktionen, die nicht immer mit den Auffassungen der Betroffenen konform gehen. ■

30 Jahre Vorstandsvergütung:

Die Zwei-Klassen-Gesellschaft

Sogar Bundespräsident und Kanzlerin schalteten sich ein, als Ende des vergangenen Jahres die Diskussion über die Vergütung von Top-Managern hochkochte. Eine nüchterne Betrachtung der Entwicklung dieser Bezüge zeigt aber, dass in der Mehrzahl der Unternehmen von exorbitanten Gehaltszuwächsen an der Spitze keine Rede sein kann.

Die teils erheblichen Zuwächse in der Vorstandsvergütung von deutschen Vorständen sind mit Blick auf die vergangenen 30 Jahre vielmehr fast ausschließlich auf die Top-100-Unternehmen beschränkt. Hier stiegen die Bezüge zwischen 1976 und 2005 von durchschnittlich 225.000 Euro auf 1,8 Millionen Euro. Dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Steigerung von rund 7,45 Prozent. Betrachtet man die Vergütung der anderen etwa 1.400 erfassten Aktiengesellschaften in Deutschland, so fiel dort der Anstieg der Vorstandsbezüge weitaus geringer aus. In diesen Unternehmen legten die Bezüge der Vorstände im Beobachtungszeitraum mit durchschnittlich 4,25 Prozent im Jahr von 132.000 Euro auf 440.000 Euro zu. Dies sind Ergebnisse der Studie „30 Jahre Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung in Deutschland“, erstellt auf Basis von Kienbaum-Vergütungsdaten von 1976 bis heute.

Die Entwicklung der Vorstandsgehälter in den Top-100-Unternehmen verlief bis Mitte der 90er Jahre nur unwesentlich schneller als die Einkommensentwicklung der anderen Unternehmensklassen und relativ parallel zur Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts. Erst seit Ende der 90er Jahre stiegen die Bezüge deutlich stärker. Betrug das Verhältnis zwischen Leitenden Angestellten der 1. Führungsebene zu ihren Vorständen in den Top-100-Unternehmen lange Jahre etwa 6:1, liegt es heute bei 15:1. Noch deutlicher verhält es sich beim Verhältnis zwischen Arbeitern/ Angestellten und den Top-100-Vorständen. Verdienten Top-Manager zwischen 1976 und 1996 etwa das 15- bis 20-fache, so beträgt das Verhältnis heute etwa 43:1.



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

Rund 50 Prozent der Unternehmen vergüten ihre Aufsichtsräte mit weniger als 10.000 Euro im Jahr. Während die Bezüge der Vorstände seit 1976 um 4,25 Prozent pro Jahr stiegen, wuchsen die Aufsichtsratsbezüge im gleichen Zeitraum um durchschnittlich 2,95 Prozent im Jahr. Daneben lässt die Relation der Aufsichtsratsvergütung zur Vorstandsvergütung aufhorchen. Betrug das Verhältnis zwischen Kontrolleur und Kontrolliertem 1963 noch 1:8, so liegt es heute bei 1:26.



Gewinnen Sie einen Kochkurs bei Dieter Müller

Dieter Müller gehört zu den bekanntesten und besten Köchen Deutschlands. Er hat sein Restaurant im Schlosshotel Lerbach in Bergisch Gladbach, ganz in der Nähe von Köln. In seiner Kochschule gibt Dieter Müller etwas von seinem Wissen weiter. Besuchen Sie die Kochschule unter dem Patronat von Dieter Müller und erleben Sie, wie es die Profis machen. Erköchen Sie sich praktisches Fachwissen in der 3-Sterne-Küche des Meisters und übernachten Sie in einem der besten deutschen Luxushotels. Wir verlosen unter den Absendern der ersten 30 eingegangenen Fax-Antworten zwei Plätze in einem der Kurse plus Übernachtung im Schlosshotel für zwei Personen. ■



SCHLOSSHOTEL
LERBACH
BERGISCH GLADBACH/KÖLN

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

Redaktion
Dr. Ralf Nöcker
Fon +49 2261 703 510
Fax +49 2261 703 639
ralf.noecker@kienbaum.de

Layout/Gestaltung
Ralf Steinert
Steinert Medien GmbH
Gladbacher Straße 78
40219 Düsseldorf

Leserzuschriften richten Sie bitte an die Redaktion.

BUCHTIPP



Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis

Die demografische Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft spiegelt sich auch in den Unternehmen. Sie beeinflusst sowohl die Unternehmensstrategie als auch Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und Personalplanung. Unternehmen müssen strukturelle und strategische Maßnahmen ergreifen und funktionale Werkzeuge nutzen, um den zukünftigen Markt- und Arbeitsmarktanforderungen gerecht zu werden. In diesem Buch geben Wissenschaftler, Top-Führungskräfte und Vorstände nationaler und internationaler Unternehmen einen Überblick über die Situation und bieten anhand von Best-Practice-Beispielen konkrete Hilfestellung, um für morgen gerüstet zu sein. Experten berichten aus namhaften Unternehmen wie Accor, Adidas, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Fujitsu-Siemens-Computer und McDonald's. ■

Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis

Von Guido Happe,
ISBN-13: 978-3834903068,
44,90 €

BUCHTIPP



Strategische Personalentwicklung

Strategische Planung – ein von vielen Führungskräften genutztes Instrument, um das Unternehmen unter den sich laufend verändernden Marktbedingungen erfolgreich zu leiten. Doch Papier ist geduldig: Nur wenn das Personal bereit und fähig ist, die strategischen Planungen umzusetzen, kann die Firma im Wettbewerb bestehen. Strategische Personalentwicklung wird deshalb zu einer kritischen Größe für den künftigen Unternehmenserfolg. Dieses Thema greift Matthias Meifert als Herausgeber in seinem neuen Buch mit dem Titel „Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen“ auf, das soeben im Springer-Verlag erschienen ist. Er ist Director und Partner der Managementberatung Kienbaum und Professor für Personalmanagement an der University of Management and Communication (UMC) Potsdam.

Die Autoren rund um den Kienbaumberater Meifert bereiten auf rund 500 Seiten anschaulich auf, welche Notwendigkeit für eine strategische Personalentwicklung besteht, was bei ihr grundsätzlich zu bedenken und konkret zu tun ist. Anhand einer klaren Systematik werden acht Etappen der Personalentwicklung dargestellt, erfolgskritische Faktoren beschrieben und die alltägliche strategische Personalentwicklungsarbeit im Unternehmen geschildert. Dabei strukturieren Checklisten und Abbildungen die Argumentation. Das Geleitwort zu diesem Sammelband hat der weltweit führende HR-Experte Dave Ulrich von der University of Michigan verfasst. ■

Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen.

Von Matthias T. Meifert,
ISBN-13: 978-3540295730
69,95 €



Personalie Markus Diederich Neuer Geschäftsführer in der Managementberatung

Die Zeichen stehen bei Kienbaum Management Consultants weiterhin klar auf Wachstum. Markus Diederich (43) und sein Team wechseln von der Unternehmensberatung Celerant zu Kienbaum und verstärken dort den Bereich Management Consulting. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Organisationsfragen sowie Themen wie Supply-Chain-Management und Six Sigma in Industriebranchen wie Automotive, Energie und Maschinenbau. „Mit Markus Diederich und seiner Mannschaft haben wir absolute Top-Berater für den Industriesektor gewonnen. Dies ist ein weiterer wichtiger Schritt auf unserem Wachstumskurs“, sagt Walter Jochmann, Geschäftsführer der Kienbaum Management Consultants. Im vergangenen Jahr war bereits Burkhard Wagner mit seiner Mannschaft von DiamondCluster zu Kienbaum gewechselt. Wagner verantwortet den Bereich Financial Services. „Ich freue mich auf die neuen Herausforderungen, die Kienbaum für mich und mein Team bereithält. Die Kombination der Kompetenzen in Strategie- und HR-Beratung macht Kienbaum zu einem einzigartigen Beratungsunternehmen in Deutschland“, sagt Markus Diederich. ■

Markus Diederich hatte zuletzt die Position des Deutschland-Geschäftsführers bei Celerant Consulting inne, wo er seit 1996 tätig war. Dort verantwortete er das globale „Client-Portfolio“-Programm sowie die nationale und internationale Akquisition und Projektleitung größerer Veränderungsprogramme. Diederich ist ein ausgewiesener Manufacturing-Experte. Er hat an der RWTH Aachen Metallurgie und Werkstoffwissenschaften studiert und daraufhin bei ThyssenKrupp in der Forschung gearbeitet. Anschließend war er als technischer Leiter in einem Maschinenbauunternehmen tätig.

Fon +49 211 9659 0, markus.diederich@kienbaum.de

Personalie Silvia Dobrindt

Verstärkung für das Health-Care-Team



Seit 1. August 2007 verstärkt Silvia Dobrindt mit ihrem zehnköpfigen Team die Kienbaum Personalberatung im Health-Care-Sektor. Silvia Dobrindt wird vom Standort Düsseldorf aus die Kienbaum Practice Group Health Care für die Personalberatung leiten und den Ausbau dieses Bereichs weiter vorantreiben. Kienbaum bietet seinen Kunden an allen 15 deutschen Standorten die Leistungen der Practice Health Care – von Executive Search über Human Resource Management bis zum klassischen Management Consulting. Die aktuellen Entwicklungen im Gesundheitswesen sind durch eine hohe Veränderungsdynamik und Anpassungszwänge an neue gesetzliche Vorgaben bestimmt. Hieraus erwachsen neue Anforderungen an die medizinischen und nicht-medizinischen Führungskräfte und Spezialisten. Kienbaum hilft seinen Kunden in einem immer engeren Markt durch Direktansprache, Anzeigen-gestützte Suche oder den Abgleich mit den mehr als 40.000 Kandidaten aus seiner Datenbank. ■

Silvia Dobrindt ist eine von Deutschlands führenden Personalberaterinnen in der Gesundheitswirtschaft. Sie war zuvor als selbstständige Personalberaterin mit dem Schwerpunkt auf der Besetzung von Vorständen und Geschäftsführern, Chef- und Oberärzten sowie Verwaltungsdirektoren in Krankenhäusern oder anderen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft tätig.

Fon +49 211 9659 210, silvia.dobrindt@kienbaum.de

Altersversorgung & Zusatzleistungen

Executive Search

Information Management

Kommunikation

Management Audits/Assessment Center

Marketing/Vertrieb

Outsourcing

Personalentwicklung

Prozesseffizienz & Prozessoptimierung

Strategie

Vergütungssysteme & Benchmarks

Amsterdam
Teleport Towers
Kingsfordweg 151
1043 GR Amsterdam
Fon +31 20 697 1410
Fax +31 20 697 8807
amsterdam@kienbaum.nl

Bangkok
14th Floor Abdulrahim Place
990 Rama IV Road
Bangkok 10500
Fon +66 2 636 2360
Fax +66 2 636 3944
bangkok@kienbaum.com.sg

Berlin
Potsdamer Platz 8
10117 Berlin

Executive Search
Fon +49 30 880199 0
Fax +49 30 880199 26
berlin@kienbaum.de

Human Resource &
Management Consulting
Fon +49 30 880198 0
Fax +49 30 880198 66

Budapest
Andrássy út 100
1062 Budapest
Fon +36 1 267 0944
Fax +36 1 267 0943
budapest@kienbaum.com

Dresden
An der Frauenkirche 12
01067 Dresden
Fon +49 351 86681 0
Fax +49 351 86681 22
dresden@kienbaum.de

Düsseldorf
Executive Search
Stadttor 1
40219 Düsseldorf
Fon +49 211 30089 0
Fax +49 211 30089 400
duesseldorf@kienbaum.de

Human Resource &
Management Consulting
Georg-Glock-Straße 8
40474 Düsseldorf
Fon +49 211 9659 0
Fax +49 211 9659 267

Erfurt
Peterstraße 1
99084 Erfurt
Fon +49 361 60240 0
Fax +49 361 60240 19
erfurt@kienbaum.de

Frankfurt
Beethovenstraße 12-16
60325 Frankfurt a.M.
Fon +49 69 963644 0
Fax +49 69 963644 44
frankfurt@kienbaum.de

Freiburg
Rehlingstraße 16a
79100 Freiburg
Fon +49 761 459 888 0
Fax +49 761 459 888 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
20345 Düsseldorf
Fon +49 40 325779 0
Fax +49 40 325779 20
hamburg@kienbaum.de

Hannover
Luisenstraße 9
30159 Hannover
Fon +49 511 30269 0
Fax +49 511 30269 99
hannover@kienbaum.de

Karlsruhe
Karl-Friedrich-Straße 14-18
76133 Karlsruhe
Fon +49 721 92059 0
Fax +49 721 92059 40
karlsruhe@kienbaum.de

Köln
Kap am Südkai
Agrippinawerft 30
50678 Köln
Fon +49 221 801401 0
Fax +49 221 801401 30
koeln@kienbaum.de

London
Parkshot House
5 Kew Road
London-Richmond
Surrey TW9 2PR
Fon +44 20 8334 7003
Fax +44 20 8334 8130
london@kienbaum.com

Luxemburg
9, rue Joseph Biwer
1239 Senningerberg
Fon +352 26 4410 36
Fax +352 26 4418 31
fjwagemann@cooperation-
kienbaum.com

Moskau
Regus Business Centre
7th Floor
Smolensky Passage
Smolenskaya Square 3
121099 Moskau
Fon +7 495 9378 331
Fax +7 495 9378 290
russia@kienbaum.com

München
Bavariaring 27
80336 München
Fon +49 89 458778 0
Fax +49 89 458778 10
muenchen@kienbaum.de

Paris
6, rue de Lisbonne
75008 Paris
Fon +33 1 565912 00
Fax +33 1 565912 10
paris@kienbaum.com

Prag
Lazarská 5
110 00 Prag 1 – Nové Město
Fon +420 2249 481 68
Fax +420 2249 481 66
prague@kienbaum.com

Rostock
Friedhofsweg 44 a
18057 Rostock
Fon +49 381 497393 0
Fax +49 381 497393 9
rostock@kienbaum.de

São Paulo
Rua Alexandre Dumas,
2220 – 7th floor
04717-004 São Paulo
Fon +55 11 518 68366
Fax +55 11 518 18306
contato@kesebergkienbaum.com.br

Shanghai
Room 4108 Hong Kong
New World Tower
300 Huai Hai Zhong Road
Shanghai 200021
Fon +86 21 5103 5351
Fax +86 21 5351 6679
pa1cn@kienbaum.com.sg

Singapur
350 Orchard Road
#13-07 Shaw House
Singapur 238868
Fon +65 643528 00
Fax +65 673259 52
fjk@kienbaum.com.sg

Stuttgart
Zettachring 8a
70567 Stuttgart
Fon +49 711 727217 0
Fax +49 711 727217 20
stuttgart@kienbaum.de

Tokio
Kienbaum Japan K. K.
T3 Gates 5F
3-8-25 Toranomon
Minato-ku
Tokio 105-0001
Fon +81 3 5733 2088
Fax +81 3 34327517
Jcb.asia-t@kienbaum.co.jp

Warschau
Pl. Pilsudskiego 1
00-078 Warschau
Fon +48 22 52121 00
Fax +48 22 52121 01
warsaw@kienbaum.com

Wien
Tuchlauben 8
1010 Wien
Fon +43 1 53351 88
Fax +43 1 53332 65
vienna@kienbaum.com

Zagreb
A. Hebranga 28
10000 Zagreb
Fon +385 1 4854 310
Fax +385 1 4854 313
zagreb@kienbaum.com

Zürich
Leutschenbachstrasse 95
8050 Zürich
Fon +41 44 38640 40
Fax +41 44 38640 49
zurich@kienbaum.ch