

HEIDRICK & STRUGGLES

# Chairman 2.0

Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden  
im 21. Jahrhundert

CEO & Board Practice Deutschland **2011**

„The CEO makes most of the decisions in the company. The chairman doesn't make a lot of decisions, but he makes the really important ones.“

## Inhalt

### **Einleitung, 3**

#### **Was Aufsichtsratsvorsitzende in der Zukunft leisten müssen, 4**

- Unverrückbare Kernkompetenzen
- Konkrete Aufgaben und Prioritäten
- Aufwand in neuer Dimension
- Ein „Office of the Chairman“ ist sinnvoll
- Wie man den richtigen Chairman findet
- Wie der Chairman beurteilt werden soll
- Wie die Vergütungpraxis verbessert werden kann
- Kommunikation mit CEO, Medien und Finanzmärkten

#### **Status quo: Wer die Aufsicht über Deutschlands 160 wichtigste börsennotierte Unternehmen führt, 4-14**

#### **Deutschlands Aufsichtsratsvorsitzende: Strukturdaten, 6-7**

#### **Der richtige Mix: Welche personellen Umbauten die Aufsichtsgremien in Deutschland vor sich haben, 8**

#### **Wie Deutschlands DAX-Aufsichtsratsvorsitzende 2010 vergütet wurden, 12**

#### **Empfehlungen, 14**

#### **Gesprächspartner, 15**

#### **Die Autorin, 15**

# CHAIRMAN 2.0

Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im 21. Jahrhundert

## Einleitung

Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden (Chairman, ARV) eines Unternehmens ist eine ganz eigene Aufgabe und mit keiner anderen Position im Top-Management zu vergleichen. In der Vergangenheit galt die Berufung an die Spitze des Aufsichtsrats als Krönung einer außergewöhnlich erfolgreichen Laufbahn. Die Rolle war definiert. Im Hintergrund und von der Öffentlichkeit kaum bemerkt spann der *Elder Statesman* sein Netzwerk, zog bei Bedarf an der einen oder anderen Strippe und hielt den Aufsichtsrat wenn nötig in Schach. Dem Vorstandsvorsitzenden diente er von Fall zu Fall als Gesprächspartner auf Augenhöhe, Mentor und Schutzschild. Sollte dessen Laufbahn auslaufen, wählte er in enger Absprache mit ihm den Nachfolger aus dem Kreis der Kandidaten aus. Oft räumte er dann seine Position für den scheidenden Vorstandsvorsitzenden. Das Prestige und der Einfluss des Amtes war hoch, die Vergütung nicht. Er bemühte sich den Eindruck zu vermeiden, zu tief in die Geschehnisse einzugreifen.

*„In den alten Tagen musste man „Teil eines Clubs“, sein, das ist heute ganz anders.“*

*„Chairman can't simply prepare the agenda, read the papers and chair the board meetings. They need to know who are the top 30-50 people in the organisation, be media-savvy and also be prescient about the issues of tomorrow.“*

Diese überzeichnete „gemütliche“ Vergangenheit ist natürlich längst vorbei. Eine ganze Reihe von Faktoren hat die Aufgabe des Chairman in den vergangenen Jahren tiefgehend verändert.

- Die korrekte Ausführung und Einhaltung einer modernen Governance ist für den Aufsichtsratsvorsitzenden zum Balanceakt geworden. Alleine um den relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen und den inhaltlichen Reglementarien des deutschen Corporate Governance Kodex gerecht zu werden, bedarf es de facto einer Aus- und Fortbildung zum Chairman.

- Kritische Aktionäre nehmen zunehmend die Arbeit des Chairman ins Fadenkreuz. In einzelnen Fällen mussten die Aufsichtsratsvorsitzenden dem öffentlichen Druck weichen und ihr Amt niederlegen. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist keineswegs mehr sakrosankt. Gegenüber einer oft wirtschaftsskeptischen Öffentlichkeit ist der ARV eine wesentliche Leitfigur, die über eine integre und

umsichtige Führung das Vertrauen in das Unternehmen stärken muss.

- Hinzu kommt eine Fülle an inhaltlichen Aspekten. Über das intensive Mitwirken in Komitees ist der Chairman tief eingebunden in Schlüsselthemen des Unternehmens wie Finanzen, Berufung von Vorständen, Strategie, Risikomanagement und Compliance. In vielen dieser Fragen nimmt der Chairman die Aufgabe des wichtigsten Sparringpartners des Vorstandsvorsitzenden und dessen Management-Team wahr.

- Bei wichtigen Einzelereignissen wie Strategiewechseln, großen M&A-Transaktionen oder existenziellen Krisen ist der Chairman in die Entscheidungsfindung auf das Engste eingebunden. Die Funktion des ARV entwickelt sich weg vom reinen Kontrolleur hin zu einem stärker in zentrale Prozesse des Unternehmens eingebundenen Organs.

Auch ohne operative Verantwortung sind also Rollenverständnis und Fähigkeiten des Aufsichtsratsvorsitzenden bereits heute eine empfindliche Achillesferse. Bei der Frage, ob die Geschicke eines Unternehmens exzellent gelenkt werden, steht auch die Leistung des Aufsichtsratsvorsitzenden auf dem Prüfstand. Doch was kommt als Nächstes? Welchen neuen Herausforderungen muss sich der moderne Chairman 2.0 des 21. Jahrhunderts stellen?

Wir wollen dieser Fragestellung nachgehen. Wir diskutierten dazu die neue Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden eingehend mit einigen der einflussreichsten Aufsichtsräte und herausragenden Persönlichkeiten der deutschen Wirtschaft. Erkenntnisse aus einer Vielzahl von Board Reviews, die Heidrick & Struggles durchführt, kommen hinzu. Nicht zuletzt fließen in diese Analyse die Erfahrungen unserer britischen Kollegen ein, die kürzlich eine ähnlich strukturierte Untersuchung durchgeführt haben ([http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS\\_PurposefulPartners.pdf](http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS_PurposefulPartners.pdf)). Die Beiträge unserer britischen Partner sind im englischen Original belassen. Damit wird auch deutlich, dass diese Aussagen vor dem britischen Hintergrund getätigt werden. Obwohl sich die deutsche und britische Praxis bei der Gremienführung (auch gesetzlich) unterscheidet, kann gerade die weit entwickelte britische Realität Inspiration und Anstoß bieten. Zitate unserer deutschen Gesprächspartner geben wir in Anführungszeichen und kursiv wieder.

# Was Aufsichtsratsvorsitzende in Zukunft leisten müssen

## Unverrückbare Kernkompetenzen

Gänzlich unabhängig von Kontext, Krisen, Globalisierung oder dem Branchenzusammenhang gibt es ein Set von unverrückbaren Kernkompetenzen, die zur erfolgreichen Führung eines deutschen Aufsichtsrats unabdingbar sind. Wir wollen diese in zwei Gruppen einteilen: die „weichen“ Fähigkeiten sowie die „harten“, inhaltlichen Kompetenzen.

### Die „Soft Skills“

Die Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden erfordert ein enormes Maß an *Leadership Communication* – er muss die unterschiedlichsten Persönlichkeiten und Interessen innerhalb und außerhalb des Gremiums integrieren („unter einen Hut bringen“), dabei moderieren, ausgleichen, Menschen einbinden, diplomatisches Geschick beweisen, im entscheidenden Moment aber auch führen und Dinge voranbringen können. „Dabei darf er zu keinem Zeitpunkt Arroganz ausstrahlen“. Um seiner Führungsrolle gerecht zu werden, muss der ARV das Ohr am Puls der Firma haben, ohne zu sehr in die operative Leitung einzugreifen. „Seinen Mit-Aufsichtsratsmitgliedern muss er das gute Gefühl verschaffen, dass der ‚Laden läuft‘“.

„There are 10 key attributes: honesty, ethical compass, working knowledge of corporate governance, strategic thinker, charisma/charm, good negotiator, able to align people, objective/fair and a mentor who supports others, able to have broad shoulders when required.“

Die große Herausforderung für den Aufsichtsratsvorsitzenden ist es, dass er vom Aufsichtsrat als Ganzes akzeptiert werden muss; das bedeutet auch von der Arbeitnehmerbank.

„Dieser Spagat führt dazu, dass jemand, der ganz neu im AR-Gremium ist, nach aller Wahrscheinlichkeit nicht schon nach kurzer Zeit für den Vorsitz qualifiziert sein wird.“

„In Deutschland muss der Chairman ein Gefühl für den Umgang mit Gewerkschaften und Betriebsräten haben.“

Bei den „Soft Skills“ kommt eine weitere, ganz eigene psychologische Komponente hinzu. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte nicht narzisstisch sein. Er sollte auch anders gestrickt sein als der aktuelle CEO. Auf jeden Fall muss er „über sich selbst stehen und nicht wie ein Dampfhammer oder eine Kreissäge vorgehen.“

„Die Gruppendynamik muss vom Chairman dirigiert werden – es darf auch nicht sein, dass er nur selber dauernd das Wort ergreift. Er muss ein Klima der Offenheit und Transparenz schaffen in dem auch Zweifel und Unsicherheiten mitgeteilt werden können – in diesem Bereich sollte man lieber zu viel tun als zu wenig.“

„Der Aufsichtsrat ist ein Team, daher muss der AR-Vorsitzende vor allem ein Team gut leiten können, das aus verschiedenen senioren Persönlichkeiten und Fachkompetenzen zusammengesetzt ist und aus Personen besteht, die sonst selbst meist in der Führungsposition sind. Er muss alle zu Beiträgen animieren, Ziele vorgeben und ehrliche Bewertungen der Firma und der Arbeit des Vorstandes vornehmen.“

„Im Aufsichtsrat muss dafür gesorgt werden, dass jeder zu Wort kommt.“

„Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte Zurückhaltung üben, die Balance halten, nicht ohne Not etwas erzwingen.“

„Soziale Kompetenz ist ein ganz wichtiges Kriterium und vielfach nicht genügend vorhanden. Das Unternehmensinteresse wird oft zu einseitig definiert, dabei ist die Ausrichtung an den Interessen der Shareholder UND der Arbeitnehmer eine unabdingbare Voraussetzung für gute Unternehmensführung“

Neben allgemeinen Führungsfähigkeiten, die gut mit dem Begriff „Leadership“ umschrieben werden können, gehört ein großes Organisationsgeschick zur Leitung des Aufsichtsrats. Die Fülle von Richtlinien, Diskussionen und die Arbeit in Komitees erfordert einen erhöhten Aufwand an formaler Organisation. „Der Chairman muss den Aufsichtsrat organisieren, dabei helfen die Komitees. In diesen Strukturen muss er dann aber delegieren können.“

## Wer die Aufsicht über Deutschlands 160 wichtigste börsennotierte Unternehmen führt

Liste der Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen der Börsensegmente DAX, MDax, SDax und TecDax (Stand Januar 2011)

AAREAL BANK AG  
Hans Werner Reich

ADIDAS AG  
Igor Landau

AIR BERLIN PLC  
Johannes Zurnieden

AIXTRON AG  
Kim Schindelhauer

ALLIANZ SE  
Dr. Henning Schulte-Noelle

ALSTRIA OFFICE REIT AG  
Alexander Stuhlmann

AMADEUS FIRE AG  
Gerd B. von Below

AURUBIS AG  
Dr.-Ing. Ernst Wortberg

## Die „Hard Skills“

Neben den oft gerne unterschätzten „Soft Skills“ ist in einer von rasch veränderten Rahmenbedingungen geprägten Geschäftswelt das konkrete Verständnis von Geschäftsmodell, Strategie und Umfeldbedingungen unabdingbar. Gerade weil das deutsche Besetzungsmodell, wonach in der Vergangenheit viele Vorstandsvorsitzende den Aufsichtsratsvorsitz nach Abschluss ihrer operativen Tätigkeit übernommen haben, ausläuft und an diese Stelle unabhängige Personen rücken sollen, stellt sich die Frage nach der fachlichen Kompetenz. Dieser fachliche Aspekt war bislang durch das deutsche Modell per se abgehandelt.

In unseren Gesprächen wurde eines deutlich: Es ist eine Voraussetzung, dass der Aufsichtsratsvorsitzende das Geschäft des Unternehmens wirklich versteht. Nur oberflächliche Kenntnisse reichen absolut nicht aus, um einen Aufsichtsrat zu lenken.

*„Man muss in die Branche komplett eintauchen können und das Geschäftsmodell wirklich durchdrungen haben.“*

Eine interessante Diskussion gibt es darüber, ob der Aufsichtsratsvorsitzende aus der Branche selbst kommen sollte.

*„In diesem Zusammenhang möchte ich die Deutsche Bank erwähnen. Es ist gut für dieses Institut, dass der Aufsichtsratsvorsitzende ein Insider ist.“*

Gerade in Bezug auf das Banken- und Versicherungswesen ist diese Einstellung in Deutschland weit verbreitet. Ähnliches gilt für Unternehmen der Pharma- und IT-Branche, deren Geschäftsmodellverständnis doch erhebliche spezifische Fachkenntnisse erfordert.

Anders ein britischer Chairman. Er widerspricht grundsätzlich der Einschätzung, der Chairman müsse aus der Branche kommen.

*„Making industry experience an absolute condition of being a successful chairman is crazy.“*

Unsere britischen Kollegen plädieren eher für ein *“forensic understanding“* des Geschäftsmodells. Es ginge also mehr darum, die richtigen Fragen zu stellen, schnell zu lernen und eine tiefe grundsätzliche Geschäftserfahrung zu besitzen. Allenfalls die Bankenaufseher bräuchten einen soliden Branchenhintergrund, so der britische Standpunkt. Dem stimmt zumindest ein deutscher Gesprächspartner zu, der anmerkt:

*„In meinem Unternehmen ist kaum ein radikaler oder kurzfristiger Wechsel in der Strategie zu erwarten – das wäre auch nicht sinnvoll. Wenn es zum Tagesordnungspunkt Strategie nichts Neues gibt, wird dieser schnell abgehakt. Insofern sollte der Aspekt, dass der ARV ein Brancheninsider ist, auch nicht überschätzt werden.“*

Neben dem inhaltlichen Ansatz ist es für den ARV-Vorsitzenden unerlässlich, sich in den Themen Rechnungswesen, Bilanz, G&V, Wertemanagement und der Finanzierung des Unternehmens gut auszukennen. Daneben ist *„das Beherrschen der regulatorischen Themen heute eine conditio sine qua non guter Aufsicht.“*

*„Die rechtliche Situation der Aufsichtsräte ist ja in den letzten Jahren verschärft worden – daher muss man noch viel mehr Wissen mitbringen und Zeit in das Studium der Materie investieren.“*

*„Es ist die erste Pflicht des Chairman, den Aufsichtsrat so zu führen, dass im Hinblick auf die Regularien – wir leben derzeit in einem extrem regulierten Umfeld – keine Fehler gemacht werden.“*

*„Das Thema Risikomanagement hat früher nur am Rande interessiert und ist heute eines der Wichtigsten.“*

Eine neuere Komponente ist auch die Forderung, Aufsichtsratsvorsitzende sollten auf dem internationalen Parkett sicher sein.

*„Das Profil wird immer internationaler, das war früher nicht so wichtig.“*

### Fazit:

Das Anforderungsprofil des Aufsichtsratsvorsitzenden verändert sich dynamisch. Künftig wird noch stärker ein moderner Führungsstil erwartet, der eher moderierend als autoritär ist. Der Chairman wird noch intensivere Kenntnisse der gesetzlichen Regularien, organisatorisches Geschick und ein ausgeprägtes Verständnis des Geschäftsmodells benötigen.

AXEL SPRINGER AG  
Dr. Giuseppe Di Vita

BALDA AG  
Dino Kitzinger

BASF SE  
Dr. h.c. Eggert Voscherau

BAUER AG  
Dr. Klaus Reinhardt

BAYER AG  
Dr. Manfred Schneider

BMW AG  
Prof. Dr. Joachim Milberg

BAYWA AG  
Manfred Nüssel

BB BIOTECH AG  
Prof. Dr. Thomas D. Szucs

BECHTLE AG  
Gerhard Schick

BEIERSDORF AG  
Prof. Dr. Reinhard Pöllath

BERTRANDT AG  
Dr. Klaus Bleyer

BILFINGER BERGER SE  
Bernhard Karl Walter

BIOTEST AG  
Dr. Thorlef Spickschen

BRENNTAG AG  
Stefan Zuschke

C.A.T. OIL AG  
Dr. Gerhard Strate

CARL ZEISS MEDITEC AG  
Dr. Michael Kaschke

## Strukturdaten zu den Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen der vier Börsensegmente

<b>Chairman seit</b>	Dax:	4,2 Jahre	Die amtierenden Aufsichtsratsvorsitzenden sind im Schnitt seit 4,6 Jahren im Amt. Dies zeigt eine hohe Kontinuität auf dieser Position, höher als die von CEOs und deutlich höher als von einfachen Vorständen. Den Schnitt nach oben ziehen einzelne Chairmen, die schon sehr lange im Amt sind.
	MDax:	4,7 Jahre	
	SDax:	4,8 Jahre	
	TecDax:	4,7 Jahre	
	<b>Durchschnitt:</b>	<b>4,6 Jahre</b>	
<b>Verhältnis ehemaliger Vorstände zu „Outsidern“</b>	Dax:	13:17	Insgesamt gilt die Logik, dass aus Altersgründen ausscheidende Vorstandsvorsitzende an die Spitze des Aufsichtsgremiums rücken, über alle Börsensegmente hinweg nicht. In den Segmenten MDax, SDax und TecDax finden wir von 130 potentiellen Fällen lediglich 18 Ex-CEOs in dieser Position. Beim Dax ist das anders: Anfang 2011 leiteten 17 ehemalige CEOs/Vorstände den Aufsichtsrat.
	MDax:	42:8	
	SDax:	39:11	
	TecDax:	24:4	
	<b>Gesamtverhältnis:</b>	<b>119:40</b>	
<b>Operative Aktivitäten (Ja/Nein)</b>	Dax:	02:28	Die Mehrzahl der Aufsichtsratsvorsitzenden geht keiner operativen Tätigkeit nach. Während sich bei den drei Börsensegmenten MDAX, SDax und TecDax das Verhältnis weitgehend die Waage hält, haben die Unternehmen des DAX eine Sonderrolle: Lediglich die AR-Vorsitzenden bei Beiersdorf und Metro waren zum Stichtag operativ tätig. Die Vielfalt der Tätigkeiten bei MDax, SDax und TecDax ist groß, während die DAX-AR-Vorsitzenden mit zwei Ausnahmen klassische Managerkarrieren absolvierten.
	MDax:	20:30	
	SDax:	23:26	
	TecDax:	15:14	
	<b>Gesamtverhältnis:</b>	<b>60:99</b>	

## Konkrete Aufgaben und Prioritäten

„Chairman’s duties have been clearly outlined since Cadbury: make the Board work as a successful entity to lead the business“.

Neben den formalen Aufgaben, die in Deutschland gesetzlich geregelt sind, hat sich in unseren Gesprächen eine Vielzahl von Funktionen ergeben, denen der Aufsichtsratsvorsitzende nachkommen muss. Zu diesen immer wieder genannten Aufgaben/Prioritäten gehören:

- „Die Besetzung des Vorstandes ist Sache des Aufsichtsrates, nicht des CEOs.“
- Der AR-Vorsitzende sollte die Verbindung zur Politik stärken. „Alle Firmen operieren in einem politischen Umfeld, man muss am Standort daher Beziehungen schaffen.“
- In den Interimsperioden zwischen den Beratungen des Aufsichtsrates bildet der ARV die Brücke zum Vorstand.
- Der Chairman gilt auch als Ansprechpartner der Berater des Aufsichtsrates und manchmal auch der Berater des Vorstandes.
- „Gute Ausschussarbeit, insbesondere im Nominierungs- und Prüfungsausschuss, hat höchste Priorität. Der Chairman sollte sicherstellen, einen sehr guten Sparringspart-

ner an der Spitze des Prüfungsausschusses zu besitzen.“

- Der Chairman sollte bei großen Akquisitionen oder Diversifikationsstrategien frühzeitig eingebunden sein.
- Die Arbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden muss auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Er muss den Bestand und die Zukunft des Unternehmens sichern.
- „Die Top-Priorität ist für mich die Nachfolgeplanung für den CEO und die Vorstände.“
- „Der Aufsichtsratsvorsitzende hat eine wichtige Rolle, wenn es um die Vergütung des Vorstandes geht. Sowohl bei der Festlegung der Höhe als auch in der Kommunikation dieser Festlegung.“
- Eine zusätzliche Aufgabe ist das Verständnis für gesellschaftspolitische Themenstellungen und diese in Corporate Social Responsibility umzusetzen.
- „Der AR-Vorsitzende muss vor allem die Wertschöpfung des Unternehmens überwachen. Man muss notfalls auch knallhart mit dem Management reden.“

„Tomorrows purposeful partners will position themselves alongside the executive team to help anticipate and assess risk and to provide strategic counsel“

CELESIO AG  
Prof. Dr. Jürgen Kluge

CENTROTEC AG  
Guido A. Krass

CENTROTHERM PHOTOVOLTAICS AG  
Brigitte Zürn

CEWE COLOR AG  
Hubert Rothärmel

COLONIA REAL ESTATE AG  
Klaus Lennartz

COMDIRECT BANK AG  
Martin Zielke

COMMERZBANK AG  
Prof. h.c. Klaus-Peter Müller

CONERGY AG  
Norbert Schmelzle

CONSTANTIN MEDIEN AG  
Fred Kogel

CONTINENTAL AG  
Prof. Dr. Wolfgang Reitzle

CTS EVENTIM AG  
Edmund Hug

DAIMLER AG  
Prof. Dr. Manfred Bischoff

DELTICOM AG  
Andreas Prüfer

DEMAG CRANES AG  
Burkhard Schuchmann

DEUTSCHE BANK AG  
Dr. Clemens A. Börsig

DEUTSCHE BETEILIGUNGS AG  
Andrew Richards

<b>Anzahl Mandate pro Chairman</b>	DAX:	3,36	71 Aufsichtsratsvorsitzende, also etwas weniger als die Hälfte, betreuen lediglich ein Mandat. Von einer generellen Mandatshäufung kann also nicht gesprochen werden. Die Aufsichtsratsvorsitzenden der Dax-Unternehmen besitzen mit 3,36 Mandaten den höchsten Schnitt. Lediglich 45 Mandate sind bei ausländischen Unternehmen, das sind 0,29 nichtdeutsche Mandate pro Chairman, also ein sehr geringer Wert.
	MDax:	2	
	SDax:	1,65	
	TecDax:	1,5	
	<b>Gesamt:</b>	<b>2,06</b>	
<b>Alter</b>	DAX:	66,8 Jahre	Während das Alter der Aufsichtsratsvorsitzenden im SDax und TecDax bei Anfang 60 liegt und in diesen Segmenten auch durchaus jüngere Chairmen anzutreffen sind, sind die Aufsichtsratsvorsitzenden im MDax und vor allem im DAX mit knapp 67 Jahren deutlich älter. Gerade im DAX ist beim Alter eine hohe Homogenität festzustellen, mit zwei Ausnahmen sind alle Aufsichtsratsvorsitzenden zwischen 62 und 73 Jahren alt.
	MDax:	63,3Jahre	
	SDax:	60,4 Jahre	
	TecDax:	60,7 Jahre	
	<b>Durchschnitt:</b>	<b>62,7 Jahre</b>	
<b>Anzahl ausländischer AR-Vorsitzender</b>	DAX:	3	Der Aufsichtsrat von 18 Unternehmen wird von einem Ausländer geleitet. Zumeist kommen die Nicht-Deutschen als Miteigentümer oder Vertreter von ausländischen Haupteigentümern in diese Position. Die Bereitschaft, einen Nicht-Deutschen an der Spitze eines deutschen Aufsichtsrates zu berufen, ist durch alle Segmente gering.
	MDax:	6	
	SDax:	5	
	TecDax:	4	
<b>Frauen</b>	Mit Simone Bagel-Trah (Henkel) und Brigitte Zürn (Centotherm Photovoltaics) standen Anfang 2011 zwei Frauen an der Spitze eines Aufsichtsrats.		

## Aufwand in neuer Dimension

*„Wenn ich heute mit 2002 vergleiche, damals habe ich den AR-Vorsitz angetreten, dann ist die Arbeit definitiv mehr geworden.“*

*„Ein Chairman muss bereit sein, sehr hart zu arbeiten. Gute Aufsichtsratsvorsitzende sind meist ‚workaholics‘. Es kostet enorm viel Zeit sich vorzubereiten, sonst ist man den anderen Aufsichtsratsmitgliedern in deren Fachgebieten hoffnungslos unterlegen.“*

Aus unseren Interviews lässt sich eine klare Aussage ableiten: Der zeitliche Aufwand und die inhaltliche Intensität haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen und werden in Zukunft weiter steigen.

*„Ich erwarte beim Aufwand einen Quantensprung.“*

Chairmen nehmen sich deutlich mehr Zeit, die Dinge zu verstehen und ihre Einflussnahme besser zu begründen.

*„Die ganze Welt professionalisiert sich – wird komplexer. Der Anspruch an sich selbst und den anderen steigt, es gibt fast schon ‚ethische‘ Vorstellungen wie man an das Mandat herangeht.“*

In Zeiten der Krise, des Strategiewechsels, des Organisationsumbaus oder von großen Transaktionen wächst der Aufwand nochmals exponential. *„Es gilt dann, Tonnen von Papier systematisch durcharbeiten.“*

Die Sorgfalt nimmt auch deshalb zu, weil das Reputations-Risiko enorm gewachsen ist. Code of Conduct, Compliance, besonders Unternehmen die an der US-Börse notiert sind, all das braucht viel mehr Arbeit und Vorbereitung. Auch die Bildung von Ausschüssen hat sich flächendeckend durchgesetzt – die Arbeit wurde dadurch intensiviert und vervielfacht. Der Chairman hat einen Pflichtenkatalog termingerecht durchzubringen und *„darf dabei nicht schludern. Wenn zum Beispiel die Regeln des Corporate Governance Kodex nicht eingehalten werden, ist die Entlastung anfechtbar.“*

Deshalb auch die Forderung: *„Generell sollten Vorstände keine Aufsichtsratsmandate annehmen, das ist mit der operativen Aufgabe zeitlich nicht zu vereinbaren.“*

*„In good times you spend around 3-4 days a week on the role, in bad times it’s a 24/7-job.“*

DEUTSCHE BOERSE AG  
Dr. Manfred Gentz

DEUTSCHE EUROSHOP AG  
Manfred Zaß

DEUTSCHE LUFTHANSA AG  
Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Jürgen Weber

DEUTSCHE POST AG  
Prof. Dr. Wulf von Schimmelmann

DEUTSCHE POSTBANK AG  
Dr. Frank Appel

DEUTSCHE TELEKOM AG  
Prof. Dr. Ulrich Lehner

DEUTSCHE WOHNEN AG  
Hermann T. Dambach

DEUTZ AG  
Lars-Göran Moberg

DIALOG SEMICONDUCTOR PLC  
Gregorio Reyes

DIC ASSET AG  
Prof. Dr. Gerhard Konrad Schmidt

DOUGLAS HLDG AG  
Dr. Jörn Kreke

DRAGERWERK AG  
Dr. Nikolaus Schweickart

DRILLISCH AG  
Dr. Hartmut Schenk

DÜRR AG  
Heinz Dürr

E.ON AG  
Dr. Ulrich H. Hartmann

EADS NV  
Bodo Uebber

# Der richtige Mix

## Welche personellen und strukturellen Umbauten die Aufsichtsgremien in Deutschland vor sich haben

Im European Corporate Governance Report 2011 stellte Heidrick & Struggles kürzlich fest, dass die Qualität der Unternehmensführung in Deutschland im Zeitverlauf besser geworden ist - doch noch herrscht gegenüber dem europäischen Umfeld Aufholbedarf. Für den Report 2011 analysierten wir über 400 der größten Publikumsgesellschaften in 15 europäischen Ländern, darunter die DAX 30 Unternehmen (Geschäftsjahr 2010). Der Report wird seit 1999 alle zwei Jahre durchgeführt und gilt inzwischen als die wichtigste vergleichende Studie zur Unternehmensführung in Europa.

### Ausländische Aufsichtsräte

In Deutschland liegt die Anzahl ausländischer Aufsichtsratsmitglieder (inklusive Arbeitnehmermandate) bei elf Prozent, nach acht Prozent zwei Jahre zuvor. Der europäische Durchschnitt bewegt sich bei 24 Prozent. Die Unternehmen aus der Schweiz, Niederlande oder Großbritannien erzielen Ausländerquoten von 40 und mehr Prozent. **Empfehlung: Der Anteil ausländischer Aufsichtsräte sollte weiter erhöht werden.**

### Frauenquote

Der Frauenanteil in deutschen Aufsichtsräten liegt mit 13 Prozent mittlerweile im europäischen Mittel - allerdings wird dieser Wert erzielt, weil insbesondere die Arbeitnehmerseite in Deutschland Aufsichtsrätinnen entsendet. Der Frauenanteil der Kapitaleseite liegt mit sechs Prozent am unteren Ende in Europa. Am oberen Ende rangieren Finnland (25 Prozent), Schweden (29 Prozent) und Norwegen (33 Prozent). Seit Anfang 2011 berufen DAX-Unternehmen mehr Frauen in den Aufsichtsrat. **Empfehlung: Der Anteil von Frauen sollte weiter erhöht werden.**

### Board Evaluationen

Deutsche Aufsichtsräte werden weniger häufig durch Externe evaluiert als im europäischen Durchschnitt. In den Jahren 2008 bis 2010 vollzogen 60 Prozent der DAX-Aufsichtsräte einen Evaluierungsprozess, der europäische Durchschnitt liegt bei 75 Prozent, in einzelnen Ländern wie Großbritannien, Dänemark, Frankreich, Schweden oder Finnland ist diese Quote bei über 90 Prozent angesiedelt. **Empfehlung: Deutsche Aufsichtsräte sollten sich durchgängig zu anspruchsvollen und transparenten Board Reviews durchringen.**

### Unabhängigkeit

Weniger als die Hälfte der deutschen Aufsichtsräte der Kapitaleseite sind unabhängig. Als Vorbilder können hier die britischen, niederländischen und schweizer Boards gelten, bei denen der Anteil an Independent Directors bei über 60 Prozent liegt. Allerdings muss angemerkt werden, dass es in Deutschland besonders viele Unternehmen gibt, die Familien oder andere private Anteilseigner haben, bei denen die Entsendung von Anteilseignern in den Aufsichtsrat als legitim angesehen werden kann. **Empfehlung: Der Anteil unabhängiger Aufsichtsräte sollte, wo möglich, erhöht werden.**

### Häufigkeit der Gremiensitzungen und Komitee-Arbeit

Der Aufsichtsrat als Ganzes trifft sich in Deutschland europaweit am seltensten. Das Gremium tagt im Schnitt weniger als sechsmal pro Jahr, während der europäische Schnitt bei über neun Meetings liegt. Dieses Manko gleicht jedoch die intensivste Komitee-Arbeit in Europa wieder aus. Im Schnitt besitzen die untersuchten Unternehmen 4,5 Komitees. **Empfehlung: Bei der Besetzung eines Aufsichtsratspostens sollte die fachliche Eignung mit dem Bedarf der Komitees abgestimmt sein. Weiterhin muss der Informationsfluss aus dem Unternehmen zu den Komitees durch den Chairman geregelt bzw. beaufsichtigt werden.**

### CEO-Erfahrung

In Deutschland hat rund ein Drittel der Aufsichtsräte eigene CEO-Expertise, das heißt diese Personen waren oder sind in einer operativen CEO-Position tätig. In Europa reicht die Skala von Ländern wie Frankreich, Niederlande und Schweden, deren Aufsichtsräte sich zu rund 60 Prozent aus (Ex)-CEOs rekrutieren, bis zu portugiesischen Unternehmen, in denen nur 11 Prozent der Mandatsträger auf einen CEO-Hintergrund zurückgreifen können. **Empfehlung: Die Cooling-off Regelung könnte eine Übergangsregelung sein, die in 3-5 Jahren modifiziert wird. In vielen Industrien ist die Erfahrung als CEO (in derselben Industrie) eine wichtige Voraussetzung, um als Chairman wirklich effektiv arbeiten zu können.**

### Dauer und Wahlperioden

In Deutschland liegt die durchschnittliche Dauer, seitdem die DAX-Aufsichtsräte im Amt sind, mit 5,5 Jahren leicht unterhalb des europäischen Durchschnitts. Diese Kontinuität ist positiv. Allerdings ist in keinem anderen untersuchten Land die Wahlperiode für Aufsichtsräte länger als in Deutschland. Diese liegt im Schnitt pro Aufsichtsratsmitglied bei 4,9 Jahren, der europäische Durchschnitt ist bei 3,1 Jahren. **Empfehlung: Die Perioden, zu denen sich Aufsichtsräte auf Hauptversammlungen zur Wahl stellen, sollten kürzer sein.**

ELEXIS AG  
Dr. Dirk Wolfertz

ELRINGKLINGER AG  
Dr. Helmut Lerchner

EVOTEC AG  
Dr. Flemming Ørnskov

FIELMANN AG  
Prof. Dr. Mark K. Binz

FRAPORT AG  
Karlheinz Weimar

FREENET AG  
Thorsten Kraemer

FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO KGAA  
Dr. Gerd Edgar Krick

FRESENIUS SE  
Dr. Gerd Edgar Krick

FUCHS PETROLUB AG OEL & CHEMIE  
Prof. Dr. Jürgen Friedrich Strube

GAGFAH SA  
Robert I Kauffman

GEA GROUP AG  
Dr. Jürgen Heraeus

GERRESHEIMER AG  
Gerhard Schulze

GERRY WEBER INTERNATIONAL AG  
Dr. Ernst F. Schröder

GESCO AG  
Klaus Möllerfriedrich

GFK SE  
Dr. Arno Mahlert

GILDEMEISTER AG  
Hans Henning Offen

## Ein "Office of the Chairman" ist sinnvoll

Auf den ersten Blick mag es nur ein Randthema sein – viele erfahrene Aufsichtsräte haben uns jedoch auf die Bedeutung eines Aspekts der Organisation des Mandats hingewiesen. In der Vergangenheit war es üblich und gewollt, dass der Aufsichtsratsvorsitzende sein Büro „in der Nähe“ des Vorstandsvorsitzenden bezog. Oft griff der Aufsichtsratsvorsitzende auf das Büro des Vorstandes zurück, er teilte sich das Sekretariat mit dem CEO, der ja oft auch sein Nachfolger war. Der „Umzug um die Ecke“ gilt als gängige Praxis, auch in deutschen Großkonzernen. Dieses Office-Sharing ist seit einiger Zeit nicht mehr erwünscht. Rechtliche Hintergründe und moderne Richtlinien der Corporate Governance sehen zu große räumliche Nähe inzwischen kritisch.

*„Das ist natürlich nicht optimal wegen der Unabhängigkeit und Diskretion.“*

*„Ein eigenes Office für den Chairman sollte sein – insbesondere wegen der Trennung vom CEO Office. Diese*

*Praxis ist im angelsächsischen Bereich gang und gäbe.“*

Die Einrichtung eines Office of the Chairman ist auch erforderlich, um das gestiegene Arbeitspensum zu bewältigen. „Der ARV braucht ein Büro mit zwei bis drei Mitarbeitern.“ Dafür könnte ein entsprechend ausgestattetes Büro auch Funktionen übernehmen, die bislang ausgelagert sind. So ist es heute üblich, dass große Anwaltskanzleien mit der Erstellung der Vorstandsverträge betraut werden. Diese Aufgabe könnte dann durch das Office des Chairman erfolgen und externe Kosten sparen. Als hilfreich gilt auch der Zugriff auf die Fachabteilungen des Unternehmens.

*„Der Zugriff auf die Stabsabteilungen des Unternehmens ist gesetzlich zu wenig geregelt. Meine Empfehlung wäre, dass Unternehmen hier selbst klar formulieren, in welcher Form der Chairman auf solche Abteilungen zurückgreifen kann. Die ‚einfachen‘ Mitglieder des ARs sollten keinen Zugriff haben.“*

## Wie ein Unternehmen den richtigen Chairman findet

*„Ganz schwierige Frage. Es hat sich noch kein gültiges Verfahren entwickelt. Die Nachfolgefindung auf dem Aufsichtsratsvorsitz ist ein offenes Problem.“*

Es herrscht bei den Stakeholdern, aber auch bei den Aufsichtsräten selbst ein allgemeines Unbehagen, wie Aufsichtsratsvorsitzende in Deutschland bestimmt werden. „Es gibt definitiv keinen transparenten, verbindlichen und klar kommunizierten Prozess. Wenn zum Beispiel unser Chairman ausscheiden sollte, dann wird er sich gemeinsam mit einigen AR-Mitgliedern darüber Gedanken machen und einen Vorschlag erarbeiten.“

*„Ein Prozedere nach dem Prinzip der Papstwahl, wo neben weißem Rauch nichts nach außen dringt, ist antiquiert.“*

Wir sind der Meinung, dass gegenüber den Stakeholdern und der Öffentlichkeit eine erhöhte Transparenz sinnvoll wäre. Ein ARV besitzt enorme Strahlkraft, seine Berufung sollte inhaltlich und vom Prozedere nachvollziehbar sein. Bisher wird Akzeptanz für diese „Königspersonalie“ insbesondere über das Renommee der Person selbst erzeugt. Eine stärker inhaltliche Nachvollziehbarkeit der Berufung bei gleichzeitiger Professionalisierung des Prozesses hätte in der Außenwirkung große Vorteile. Immerhin gilt ein neuer Chairman in der Regel für zehn und mehr Jahre als ein Garant für

den Erfolg eines Unternehmens.

Grundsätzlich ist bei der Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden von zwei Konstellationen auszugehen: Unternehmen mit bestimmenden Eigentümern (Familien, Ankerinvestor) sowie Unternehmen im Streubesitz.

Für Eigentümer-kontrollierte Firmen gilt: „Diese Gesellschaften werden immer nach dem Prinzip des Eigentums organisiert sein – das ist der bestimmende Faktor dem sich alles unterordnet.“

*„In Fällen, in denen es einen Ankershareholder gibt, spricht der Chef des Haupt-Eigentümers pars pro toto und wählt den Chairman aus.“*

Deutlich diffiziler ist die Situation bei Publikumsgesellschaften. Sollten hier die Shareholder größeren Einfluss auf den Auswahlprozess nehmen? Die Antwort unserer Gesprächspartner lautet: Nein.

*„Wie soll das gehen? Ein Schaulaufen? Auch innerhalb der Aktionäre im Streubesitz gibt es Interessengruppen. Hier ist keine echte Demokratie möglich.“*

*„Die Shareholder sollten den Chairman nicht auswählen, dafür haben sie viel zu wenig Ahnung vom Unternehmen.“*

GRAMMER AG  
Dr. Klaus Probst

GRENKELEASING AG  
Prof. Dr. Ernst-Moritz Lipp

H&R WASAG AG  
Bernd Günther

HAMBURGER HAFEN UND LOGISTIK AG  
Prof. Dr. Peer Witten

HANNOVER RUECKVERSICHERUNGS AG  
Herbert Karl Haas

HEIDELBERGCEMENT AG  
Fritz-Jürgen Heckmann

HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG  
Dr. Mark Wössner

HENKEL AG & CO KGAA  
Dr. Simone Bagel-Trah

HIGHLIGHT COMMUNICATIONS AG  
Werner E. Klatten

HOCHTIEF AG  
Detlev Bremkamp

HOMAG GROUP AG  
Torsten Grede

HORNBAACH AG  
Wolfgang Rupf

HUGO BOSS AG  
Hellmut K. Albrecht

INDUS-HOLDING AG  
Burkhard Rosenfeld

INFINEON TECHNOLOGIES AG  
Wolfgang Mayrhuber

IVG IMMOBILIEN AG  
Detlef F. Bierbaum

Wie also bei Gesellschaften in Streubesitz den Chairman bestimmen? Eine Reihe von Ideen und Varianten bieten sich an:

- „Der Aufsichtsrat sollte unter sich den Nachfolger für den Vorsitz ausmachen.“
- „Der ausscheidende Chairman sollte dem Gremium (also dem Aufsichtsrat) einen wohldurchdachten Vorschlag machen.“
- „Der frühere CEO als Aufsichtsratsvorsitzender ist immer noch eine hervorragende Idee. Sie bringen viel relevante Erfahrung mit.“ Insider hadern mit der neuen Corporate Governance Regel, den direkten Wechsel von der CEO-Position an die Spitze des Aufsichtsrats zu unterbinden. „Ich denke, eine Cool-off-Periode von zwei Jahren ist zu lang. Dadurch gehen altersmäßig wertvolle Chairmen verloren. Der Kreis derer, die einen DAX-Aufsichtsrat leiten können, ist ohnehin sehr klein.“
- Ein Nomination Komitee ist für die Auswahl des Chairman und einen strukturierten Prozess verantwortlich.
- „Ich glaube, dass externe Berater bei der Suche nach geeigneten Kandidaten, dem Aufzeigen von Alternativen und der Optimierung der Auswahl behilflich sein können.“
- „Boards will also need to be willing to encourage younger board members, to increase the number of executives ‚going plural‘ earlier in their careers.“

Der berufliche Horizont spielt ebenfalls bei der Aus-

wahl des ARV eine Rolle. Unsere Gesprächspartner weisen in ihrer Mehrzahl darauf hin, dass ein CEO/CFO-Hintergrund ideal sei, „da man dann die Nöte schon einmal erlebt hat, viel über politische Spiele weiß und auch, wie man einen Sack Flöhe hütet.“

Unsere britischen Kollegen betonen die Kehrseite dieser Betrachtung und nennen die Gefahr bei dieser konventionellen Besetzungsform: „Many still regard chairmen as ‚downshift CEOs‘, rather than as having a unique role with a distinctively different skill“. Aus dieser Perspektive kommen weitere Berufsgruppen als Chairman in Frage. „CEO/CFO-Background ist gut, muss aber nicht unbedingt sein. Der ARV darf sich nicht zu sehr als Chef sehen. Berater oder Anwälte sind in der Rolle ebenfalls gut denkbar.“ Entsprechend sollte das Nomination Komitee den Mut aufbringen, die Rolle des ARV eher über Fähigkeiten zu definieren und weniger über die CEO-Erfahrung und das Renommee der Kandidaten. So würde auch das Suchfeld für den geeigneten Chairman geöffnet. Gleiches gilt für den Ansatz, einen möglichst starken Charakter zu finden. Auch diese Form der Auswahl kann kontraproduktiv sein, insbesondere weil Aufsichtsratsgremien, um effizient zu arbeiten, der Beteiligung aller Mitglieder bedürfen.

„Trophy chairman, who‘ look the part‘ and have the right city profile, may not be the right choice.“

## Wie der Chairman beurteilt werden soll

„Wir haben in einem Gespräch mit den Anteilseignern schon vor einiger Zeit 10 Kriterien festgelegt, anhand derer die Qualifikation eines zukünftigen Chairman gemessen werden soll.“

„The processes of evaluating chairmen will also need to become more rigorous and structured“.

„Everyone, including the chairman, should have objectives in the boardroom“.

Ähnlich der Frage, wie der Aufsichtsratsvorsitzende auszuwählen ist, gilt die Frage, wie seine Leistung bewertet werden soll, als heikel und wurde in der Vergangenheit gerne vermieden. Dennoch gilt: Es bedarf eines klaren Verständnisses, welche konkreten Aufgaben der Vorsitzende des Aufsichtsrats in den kommenden Jahren zu erfüllen hat. Und natürlich muss sich auch der Chairman einer Leistungsbeurteilung stellen. Aussagen wie, es wäre zu schwierig, diese Position wie andere Management-Aufgaben zu evaluieren, sind Ausreden.

Dabei obliegt es in Unternehmen mit Ankerinvestor diesem, das Verfahren zur Beurteilung zu definieren. Bei Streubesitz ist die Bewertung des Chairman durch die Shareholder nicht möglich. „Shareholder können die Leistung des Aufsichtsratsvorsitzenden gar nicht beurteilen.“ Auch die Hauptversammlung ist dafür nicht geeignet. Im Grunde gibt es also bei Publikumsgesellschaften keine natürliche Kontrollinstanz des Chairman. Es bedarf der Selbstkontrolle aus Einsicht. Ansätze und Erfahrungen gibt es:

- „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass eine Effizienzprüfung durch Externe die beste Methode ist, um einen Aufsichtsrat zu evaluieren - auch den Chairman.“
- „Die Bewertung sollte transparent sein, idealerweise werden mit einer anonymen Befragung die Vorstandsmitglieder, der CEO und die Aufsichtsratskollegen befragt. Der Prozess sollte von Anfang an klar strukturiert sein und auch festlegen, wer dem Chairman Feedback gibt.“

JENOPTIK AG  
Rudolf Humer

JUNGHEINRICH AG  
Jürgen Peddinghaus

K&S AG  
Dr. Ralf Bethke

KABEL DEUTSCHLAND HOLDING AG  
Anthony (Tony) Frank Ball

KLOECKNER & CO. SE  
Prof. Dr. Dieter Hans Vogel

KOENIG & BAUER AG  
Dieter Rampl

KONTRON AG  
Helmut Krings

KRONES AG  
Ernst Baumann

KUKA AG  
Bernd Minning

KWS SAAT AG  
Dr. Andreas J. Büchting

LANXESS AG  
Dr. Rolf Wilhelm Stomberg

LEONI AG  
Dr. Werner Rupp

LINDE AG  
Dr. Manfred Schneider

LOEWE AG  
Dr. Rainer Hecker

MAN SE  
Prof. Dr. Ferdinand Karl Piëch

MANZ AUTOMATION AG  
Prof. Dr. Heiko Aurenz

„Unser Unternehmen macht seit Jahren eine Effizienzprüfung, dieses Jahr führen wir diese mit Hilfe einer Beratung durch, mit sachlichem Fragebogen. Nach ersten Fragezeichen fanden auch die Eigentümer die Sache gut.“

„Der Aufsichtsratsvorsitzende muss mitspielen, sich dabei selbst hinterfragen und möglichst viel offenlegen. Aus diesem Gedanken der Transparenz werden die Jahresberichte auch in diesem Punkt immer länger.“

„Allerdings wird besser der Aufsichtsrat als Ganzes besprochen und bewertet. Wenn man über eine Gruppe spricht, kommt gewöhnlich viel mehr dabei heraus als wenn einzelne Personen besprochen werden.“

Eine besondere Aufgabenstellung ist es, das Prozedere des Feedbacks für den Chairman festzulegen, um zum einen „Verletzungen“ zu vermeiden, gleichzeitig aber auch klare Botschaften zu vermitteln, insbesondere wenn sich Unmut und Kritik am Chairman im Aufsichtsrat und Top-Management aufgebaut hat.

„Das Feedback an den Chairman sollte durch eine Person des Vertrauens im Aufsichtsrat erfolgen, nicht coram publico durch das ganze Gremium. Das ist in Deutschland undenkbar. Auch der CEO ist dafür ungeeignet.“

„Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, in der Regel der Arbeitnehmervertreter, und der seniorste Vertreter der Kapitaleseite können zusammen ein Feedback-Komitee bilden. Oder der Chairman erhält das Feedback in schriftlicher Form, wenn ein Review durch einen externen Berater gemacht wurde.“

Nur ein Gesprächspartner ging weiter: „Der Aufsichtsrat, durchaus als Ganzes, sollte dem Chairman Feedback geben. Es sollte aber auch Feedback von den Investoren und vom Vorstand kommen.“

#### Fazit:

Die Arbeit des Aufsichtsrats als Ganzem ist einer intensiven Überprüfung zu unterziehen. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Rolle und Performance des Vorsitzenden, der für Funktionsweise, Effizienz und Leistung des Gremiums die bestimmende Rolle spielt. Die Prüfung sollte jährlich stattfinden (alle zwei Jahre mit Hilfe externer Experten) und sich an vorab definierten Zielen orientieren. Im Rahmen dieses Reviews müssen alle zentralen Fragen auch der Gruppendynamik und nicht nur quantitative Aspekte untersucht werden. Der ARV hat für eine offene Feedbackkultur Sorge zu tragen.

## Wie die Vergütungspraxis verbessert werden kann

„Chairmen sind generell unterbezahlt, daher gibt es viele qualifizierte Personen, die das schwierige Amt gar nicht machen wollen.“

2009 lag die durchschnittliche Vergütung für die Vorsitzenden der DAX-Aufsichtsräte bei 219.000 Euro und damit deutlich unter dem europäischen Mittelwert von 292.000 Euro. 2010 stiegen die Bezüge auf durchschnittlich rund 250.000 Euro. Deutschlands führende Publikumsgesellschaften beweisen bei diesem sensiblen Thema damit Augenmaß in Richtung der öffentlichen Gehälterdebatte. Dies rührt auch aus der Vergangenheit, in der viele die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden als „Ehrenamt für Ex-CEOs“ betrachteten.

Eine zu maßvolle Vergütung wirkt jedoch eher kontraproduktiv. Sie wird den neuen Aufgaben, komplexen Verantwortlichkeiten, dem gesteigerten Zeitaufwand sowie den erhöhten Reputationsrisiken nicht gerecht. Die aktuelle und noch weniger die künftige Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden schließt eine Ämterhäufung aus („eigentlich sind mehr als zwei dieser Ämter kaum noch zu bewerkstelligen“). Last but not least verhindert die vergleichsweise geringe Bezahlung die Herausbildung des Profils von Berufsaufsichtsräten als veritable Alternative zu einem operativen Topjob. Die Vergütungen insbesondere der AR-Vorsitzenden müssen steigen - eine attraktivere Vergütung ist notwendig. Auch die kaum begründbaren Unterschiede zwischen Gesellschaften sollten sich künftig nivellieren. „Ein Paradigmenwandel ist hier nötig.“

Der Trend geht dabei eher zu einem höheren Fixum als zu mehr Bonus, weil operative Kennziffern vom Chairman kaum beeinflussbar sind. „Für den Shareholder Value ist der CEO zuständig, die Verknüpfung würde zudem die Unabhängigkeit beeinträchtigen.“

„Der Aufsichtsrat sollte ausschließlich mit einem Fixgehalt bezahlt werden – wer will denn ernsthaft kontrollieren, wie viel variable Anteile richtig wären.“

Für die (geringe) Bonuskomponente sollten eher langfristige Komponenten der Nachhaltigkeit, mittel- und langfristige Ziele, CSR, Kundenzufriedenheit, Risikomanagement und Compliance ausschlaggebend sein.

„Der AR-Vorsitzende sollte nachhaltig agieren, bewertet und bezahlt werden. Es muss die Qualität des Risikomanagements herausgehoben werden.“

MEDION AG  
Dr. Rudolf Stützle

MERCK KGAA  
Prof. Dr. Rolf Krebs

METRO AG  
Prof. Dr. Jürgen Kluge

MLP AG  
Dr. Peter Lütke-Bornefeld

MORPHOSYS AG  
Dr. Gerald Heinz Möller

MTU AERO ENGINES HOLDING AG  
Klaus Eberhardt

MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS AG  
Dr. Hans-Jürgen Schinzler

MVV ENERGIE AG  
Dr. Peter Kurz

NORDEX SE  
Uwe Lüders

PATRIZIA IMMOBILIEN AG  
Dr. Theodor Seitz

PFEIFFER VACUUM TECHNOLOGY AG  
Dr. Michael J Oltmanns

PFLIEDERER AG  
Christopher von Hugo

PHOENIX SOLAR AG  
J. Michael Fischl

PRÄKTIKER BAU UND HEIMWERKERMARKTE HOLDING AG  
Dr. Kersten von Schenck

PROSIEBENSAT1 MEDIA AG  
Johannes Peter Huth

PUMA AG  
François-Henri Pinault

„Die Vergütung sollte aus FIX und long-term-incentives bestehen.“

„Der Aufsichtsratsvorsitzende hat Nullkommanull Einfluss auf den Aktienkurs, daher sollte er auch nicht daran gemessen werden. Stattdessen: Wie bereitet er Sitzungen vor, wie leitet er diese, gibt er dem Vorstand das richtige Feedback und andere organisatorische Leistungen.“

Die ideale Vergütung von Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem unterscheiden sich also diametral. Hier hoher, ergebnisorientierter Bonusanteil, dort hoher Fixanteil mit einem Bonus, der sich an Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausrichtet.

Wer bestimmt, was der Chairman bekommt?

Die Festlegung des Gehalts des Aufsichtsratsvorsitzenden bei einer Gesellschaft im Streubesitz ist eine Frage, für die es bis heute keine verbindliche Antwort gibt. Der scheidende Aufsichtsratschef wird gemeinsam mit den an der Suche des neuen Aufsichtsratsvorsitzenden beteiligten Personen sicherlich eine Diskussion hierzu

führen. Um dieser Diskussion eine neutrale Grundlage zu geben, wäre es in vielen Fällen durchaus sinnvoll, eine Benchmark-Studie vergleichbarer Unternehmen durch externe Berater erstellen zu lassen. Es ist auch denkbar, dass der Aufsichtsrat als Ganzes sich mit dieser Frage befasst. Das Vorgehen sollte in Übereinstimmung mit der Entscheidungs- und Kommunikationskultur des Unternehmens übereinstimmen.

#### Fazit:

Grundsätzlich plädieren wir bei Heidrick & Struggles für eine Anhebung der ARV-Gehälter um den erhöhten Anforderungen und Risiken des Amtes gerecht zu werden. Aus einer höheren Vergütung könnte auch ein stärkerer Anreiz für jüngere Kandidaten entstehen, die ihre operative Tätigkeit zugunsten einer Karriere als Vollzeit-Aufsichtsrat aufgeben könnten.

## Vergütung der DAX 30 Aufsichtsratsvorsitzenden

Unternehmen	Vergütung 2010 in Euro	Veränderung zu 2009 in Prozent
Volkswagen	592 800	+39
Siemens	487 400	+27
BASF	475 000	+112
Eon	440 280	-3
Linde	381 250	+20
Deutsche Lufthansa	375 000	+400
RWE	350 000	+20
BMW	347 260	+98
SAP	310 000	+41
Daimler	298 543	+2
Münchner Rück	274 000	+2
Deutsche Bank	271 000	-4
Bayer	270 000	0
Fresenius SE	270 000	+12
Thyssenkrupp	251 500	-5
MAN	245 000	+108
Allianz SE	225 500	0
Deutsche Börse	202 000	-2
Henkel	179 000	+85
K&S	162 500	+29
Adidas	160 000	+15
Deutsche Telekom	136 000	+85
Heidelbergcement	133 000	k.A.
Metro	130 720	k.A.
Deutsche Post	121 000	+47
Fresenius Medical Care	114 000	+6
Beiersdorf	106 000	0
Merck	60 288	+62
Infineon	45 833	k.A.

Quelle: Geschäftsberichte, Süddeutsche Zeitung vom 25. März 2011

Q-CELLS SE  
Dr. Karlheinz H. Hornung

QIAGEN NV  
Prof. Dr. Detlev H. Riesner

QSC AG  
Herbert Brenke

RATIONAL AG  
Siegfried Meister

RHEINMETALL AG  
Klaus Greinert

RHON-KLINIKUM AG  
Eugen Münch

ROTH & RAU AG  
Eberhard Reiche

RWE AG  
Dr. Manfred Schneider

SALZGITTER AG  
Rainer Thieme

SAP AG  
Prof. Dr. Hasso Plattner

SGL CARBON SE  
Max Dietrich Kley

SIEMENS AG  
Dr. Gerhard Cromme

SINGULUS TECHNOLOGIES AG  
Dr. Wolfhard Leichnitz

SIXT AG  
Dr. Gunter Thielen

SKW STAHL-METALLURGIE-HOLDING AG  
Titus Weinheimer

SKY DEUTSCHLAND AG  
Charles Gordon Carey

# Kommunikation mit CEO, Medien und Finanzmärkten

Ein zentrales Thema für den Aufsichtsratsvorsitzenden ist das konkrete Zusammenspiel mit dem Vorstandsvorsitzenden. Wie wird die Macht aufgeteilt, wie positioniert er sich gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden, wie gestaltet sich die Kommunikation, welche Fallstricke gilt es zu vermeiden? Fakt ist, manche CEOs wollen auch den Aufsichtsrat und dessen Vorsitzenden führen. Diese Form der Bevormundung gilt es zu vermeiden. Umgekehrt kann ein ARV die Arbeit des Vorstandsvorsitzenden unterminieren, in dem er sich zu sehr und zu direkt in die operativen Belange des Unternehmens einmisch.

*„Im Zuge der allgemeinen Zunahme der Arbeit wird auch der Dialog mit dem CEO zunehmen.“*

*„Mit dem CEO sollte der Chairman regelmässig, also mindestens etwa alle vier Wochen zwei bis drei Stunden sprechen, gegebenenfalls zu bestimmten Themen wird die Runde durch den CFO ergänzt.“*

Ein Modell im engeren Sinne für diese interaktive Beziehung gibt es nicht, allerdings intelligente Anregungen. Hierzu gehört, dass der Chairman als Coach, Vermittler, Mediator, Schutzschild und Begleitschutz dient, er den CEO bei der Bewältigung seiner Aufgaben empowered und ihm insbesondere in Krisen zur Seite steht. Die Grundhaltung des Aufsichtsratsvorsitzenden gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden sollte immer sein: *„Ich bin hier, um Dich zu unterstützen.“*

*„Er muss Chef des CEO sein, aber diesen nicht bedrängen, sondern eher wie ein Coach agieren und die Eigentümer/Shareholder und deren Interessen repräsentieren.“*

*“Our interviewees all agreed that the best chairmen build extraordinarily strong, supportive working relationships with their CEOs, and provide generous behind-the-scenes advice and mentoring. As chairmen become increasingly strategic and visible co-leaders, it will be even more important for them to build resilient, trust-based and non-competitive partnerships with their CEOs.”*

Umstrittener als das ideale Zusammenspiel zwischen Chairman und CEO ist die Außenwirkung und Medienarbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden. Während ein Teil unserer Gesprächspartner die derzeitige Praxis bevorzugt, wonach der Vorstandsvorsitzende das unumstrittene Gesicht des Unternehmens gegenüber Stakeholdern, Politik und Medien ist (*„Mit den Medien spreche ich gar nicht, das sollten AR-Vorsitzende auch nicht tun, das ist fast ungehörig.“*), glaubt ein anderer Teil, dass der

AR-Vorsitzende auch zunehmend eine aktivere Rolle in der Außenvertretung des Unternehmens einnehmen soll. Als Leiter der Hauptversammlung fällt dem Chairman diese Aufgabe ohnehin einmal im Jahr an prominenter Stelle zu.

*„Die Zeit, die man mit Medien verbringen muss, nimmt zu.“*

*„Aufsichtsratsvorsitzende kommen nicht darum herum, gute Beziehungen zu den Medien zu pflegen – alleine schon deshalb, weil andere Mitglieder des Aufsichtsrats dies auch tun. Er sollte aber eher mit Chefredakteuren in Kontakt treten, weniger mit den Unternehmensreportern.“*

*„Es muss eine Liste von abgestimmten Themen geben, zu denen sich der Chairman auch gegenüber Medien im Zweifel äussern darf und muss.“*

Auch die Befürworter von Medienarbeit weisen jedoch auf enge Grenzen hin.

*„Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte den Umgang mit den Medien beherrschen, aber nicht ohne Not eingreifen.“*

*„Mit den Medien sollte ein Chairman nur zu ganz grundsätzlichen Themen – zum Beispiel Corporate Governance – sprechen, nicht über das Unternehmen, das ist Sache des CEO.“*

Ähnlich zweigeteilt ist die Einschätzung unserer Gesprächspartner über die Rolle des ARV gegenüber Shareholdern und Finanzmärkten. Soll der Chairman aktiv mit Aktionärsvertretern und Analysten kommunizieren? Gezügelt und in Absprache mit dem operativen Management meint die eine Gruppe, sei dies sinnvoll und eine permanente Aufgabe. Bei Unternehmen mit Ankerinvestor sei der Aufsichtsratsvorsitzende ohnehin Repräsentant und wesentliches Scharnier zum Vorstand. Aber auch bei Gesellschaften in Streubesitz sollte er zu den einzelnen Aktionärsgruppen, Fonds und Kapitalgebern belastbare Beziehungen pflegen.

*„Hin und wieder sollte auch Kontakt zu den Investoren zusammen mit dem CEO /CFO gesucht werden.“*

*„Die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt ist wichtiger geworden – natürlich vor allem auch mit größeren Investoren und Fonds.“*

Eine andere Gruppe lehnt eine Ausweitung der Beziehungen hin zum Kapitalmarkt prinzipiell ab, auch um keine Widersprüche zum CEO zu erzeugen.

SMA SOLAR TECHNOLOGY AG  
Dr. Erik Ehrentraut

SMARTRAC NV  
Prof. Dr. Bernd Dieter Fahrholz

SOFTWARE AG  
Dr. Andreas Bereczky

SOLARWORLD AG  
Dr. Claus Recktenwald

STADA ARZNEIMITTEL AG  
Martin Abend

SÜDZUCKER AG  
Dr. Hans-Jörg Gebhard

SYMRISE AG  
Andreas Schmid

TAG IMMOBILIEN AG  
Dr. Lutz R. Ristow

TAKKT AG  
Dr. Klaus Trützschler

TELEPLAN INTERNATIONAL  
Adrian S. Schmassmann

THYSSENKRUPP AG  
Dr. Gerhard Cromme

TIPP 24 SE  
Klaus F. Jaenecke

TOGNUM AG  
Rolf Eckrodt

TOM TAILOR AG  
Thomas Schlytter-Henrichsen

TUI AG  
Dr. Dietmar Kuhnt

UNITED INTERNET AG  
Kurt Dobitsch

# CHAIRMAN 2.0

Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im 21. Jahrhundert

## Empfehlungen

Der Chairman 2.0 wird zu einem immer sichtbarerem Steuermann des Unternehmens, auch wenn schon aus rechtlichen Erwägungen die Rolle eines Co-Leader - wie in Großbritannien - nicht absehbar ist. Die wachsende Bedeutung, der zunehmende Aufwand und die größere Außenwahrnehmung werden zu einem neuen Rollenverständnis führen, das noch einmal weit über den schon stark veränderten Stand von heute hinausreicht. Zusammenfassend möchten wir einige Empfehlungen festhalten, die Bestandteil eines modernen Verständnisses eines Aufsichtsratsvorsitzenden des 21. Jahrhunderts sein sollten.

- Die einzigartige Rolle des Chairman erfordert Persönlichkeiten mit einem ganz besonderen Set an Eigenschaften und Fähigkeiten. Der „ideale“ ARV sollte ausgleichend wirken, integer sein, über ein hohes Maß an Ausstrahlung verfügen, als strategischer Denker gelten und vor allem von allen Seiten im Unternehmen respektiert werden. Diplomatische Fähigkeiten sind im Management von Aufsichtsräten in Zukunft mehr gefragt als je zuvor. An die Stelle eines in jeder Situation dominierenden ARVs tritt ein Moderator, der ‚diverse‘ Mitglieder einbindet und dabei die Gruppe mit sicherer Hand führt. Hohe organisatorische Skills definieren ebenfalls den Chairman 2.0.
- Der ARV muss Ausrichtung und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen und dies unter Beteiligung der Arbeitnehmerseite tun.
- Insbesondere sein Verhältnis zum CEO und dem Top-Management-Team muss der Chairman mit großem Einfühlungsvermögen gestalten. Er muss führen, nicht gängeln und im Zweifel sein Temperament zügeln.
- Ein Chairman braucht eine klare Agenda, eine transparente Zielvereinbarung, die Richtschnur seines Handelns ist.
- Im Rahmen regelmäßiger von externen Dienstleistern unterstützter Reviews der Aufsichtsratsarbeit muss auch die Leistung des ARV auf den Prüfstand. Das Feedback sollte ein eigens dafür berufenes Komitee aus zwei oder drei senioren AR-Mitgliedern vermitteln. Auch ein Ankerinvestor könnte einem solchen Gremium angehören. Maßstab der Evaluierung des ARV sollte wiederum seine Zielvereinbarung sein.

- Die Berufung von Aufsichtsratsvorsitzenden hat bei Publikumsgesellschaften transparenter stattzufinden und muss entlang eines Anforderungsprofils erfolgen. Es geht nicht darum, einen „Trophy-Chairman“ zu installieren. Bei Eigentümer-kontrollierten Unternehmen obliegt die Auswahl des ARV naturgemäß dem Ankershareholder. Dieser ist jedoch gut beraten, seine Auswahl zu begründen und zu kommunizieren.
- Sofern noch nicht erfolgt, sollte jedes Unternehmen ein personell gut ausgestattetes „Office of the Chairman“ einrichten, das eine Reihe bislang ausgelagerte Aufgaben wahrnehmen kann (Vorstandsverträge, Hauptversammlung) und in angemessenem „Abstand“ zu den Vorstandsbüros zu lokalisieren ist.
- Die fixe Vergütung von Aufsichtsratsvorsitzenden sollte in den kommenden Jahren im Durchschnitt deutlich steigen, kaum nachvollziehbare Unterschiede in der Höhe zwischen einzelnen Unternehmen sollten nivelliert werden.
- Neben der dominierenden fixen Komponente sollte sich der Bonus an der Erreichung der Ziele des Aufsichtsratsvorsitzenden ausrichten, wobei langfristige Elemente, Risk Management, Compliance, etc. hervorzuheben sind.
- In der externen Kommunikation sollte sich der Chairman maßvoll zurückhalten. Es sollte aber eine definierte Liste von Themen (Corporate Governance, Vergütung des Top-Managements, etc.) geben, zu denen der ARV auch nach außen Stellung beziehen kann. Im Krisenfall sollte er in der Lage sein, kommunikative Aufgaben wahrzunehmen.
- Wahlperioden von derzeit üblichen fünf Jahren sind zu lang. Die Legitimation sollte in kürzeren Abständen, beispielsweise alle drei Jahre, eingeholt werden.
- Es bedarf in Deutschland eines neuen Anlaufes, das Berufsbild des Berufsaufsichtsratsvorsitzenden zu etablieren, um auch bei großen Konzernen eine Gruppe von Managern zu attrahieren, die sich im „operativen“ Alter befindet.

Es wird eine Schlüsselaufgabe der Corporate Governance in Deutschland sein, die Rolle des Chairman 2.0 in den kommenden Jahren verbindlicher als heute zu definieren.

# Gesprächspartner

Wir bedanken uns herzlich bei folgenden Personen für die wertvollen Beiträge und die kostbare Zeit, mit der sie zur Unterstützung dieses Reports beigetragen haben. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den persönlichen Gesprächen waren unverzichtbar.

## Dr. Clemens Börsig

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Bank AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Daimler AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Bayer AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Linde AG

## Bertin Eichler

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied / Hauptkassierer der IG Metall  
Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG  
Mitglied des Aufsichtsrats BMW AG  
Vorsitzender des Beirates der BGAG Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften GmbH  
Mitglied des Beirates der Volksfürsorge AG Vertriebsgesellschaft für Vorsorge- und Finanzprodukte  
Stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrates der Otto Brenner Stiftung  
Revisor des DGB

## Gerd Herzberg

Stellvertretender Vorsitzender der ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Bank AG  
1. stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH  
Mitglied des Aufsichtsrats der DGB Rechtsschutz GmbH  
Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Vattenfall Europe AG

## Dr. Tessen von Heydebreck

Vorstandsvorsitzender der Deutsche Bank Stiftung  
Mitglied des Aufsichtsrats der BASF AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Postbank AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Vattenfall Europe AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Energie-Agentur  
Mitglied des Stiftungsrates der Dussmann Verwaltungs AG  
Mitglied des Beirates der Peter Dussmann-Stiftung  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Handelshochschule Leipzig gGmbH  
Vorstandsvorsitzender des Kaiser Friedrich Museums-Verein e.V.

## Lars Lamadé

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Project Manager Service & Support SAP AG

## Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Marcus Lutter

Rechtsanwalt in der Sozietät WilmerHale, Berlin  
Mitglied (von 2001-2009) der „Kodex-Kommission“  
Mitglied (2000/2001) der Regierungskommission Corporate Governance

## Prof. h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr. Ulrich Middelmann

Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Commerzbank AG

Mitglied des Aufsichtsrats der Lanxess AG  
Vorsitzender des Beirates Hoberg & Driesch GmbH & Co. KG  
Mitglied des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp Steel Europe AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp Materials International GmbH  
EMEA Advisory Board, Nomura Plc, London

## Dr. Flemming Ørnskov

Chief Marketing Officer, Strategic Marketing General Medicine, Bayer Schering Pharma (BSP) / Mitglied des BSP PMT  
Aufsichtsratsvorsitzender der Evotec AG

## Prof. Dr. Reinhard Pöllath, LL.M.

Gründungspartner der P+P Pöllath + Partners Rechtsanwälte Steuerberater  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Beiersdorf AG  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der maxingvest AG  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wanzl GmbH & Co. Holding KG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Tchibo GmbH

## Dr. jur. h.c. Otto Schily

Rechtsanwalt  
Bundesinnenminister a.D.  
Aufsichtsratsvorsitzender der Safe ID Solutions AG  
Mitglied des Aufsichtsrats der Gemeinnützige Aktiengesellschaft Havelhöhe

## Dr. Manfred Schneider

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der RWE AG  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Linde AG

## Prof. Dr. Klaus Schweinsberg

Gründer und Leiter des Centrums für Strategie und Höhere Führung  
Vorstandsvorsitzender der INTES Stiftung für Familienunternehmen  
Generalsekretär der deutschen Governance Kommission für Familienunternehmen  
Young Global Leader, WEF  
Mitglied des Verwaltungsrates der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG  
Mitglied des Aufsichtsrats des Verlags für die Deutsche Wirtschaft AG  
Mitglied des Beirates Verlag Norman Rentrop und der Roland Rechtsschutz-Versicherungs AG

## Dr. Daniel Vasella

Verwaltungsratspräsident der Novartis AG  
Mitglied des Verwaltungsrats der PepsiCo, Inc.

## Bernd Zieseimer

Beiratsvorsitzender des Reinhard-Mohn-Instituts (RMI) für Unternehmensführung und Corporate Governance an der Universität Witten/Herdecke  
Geschäftsführer Hoffmann und Campe Corporate Publishing

# Die Autorin

## Dr. Christine Stimpel

Dr. Christine Stimpel ist Geschäftsführerin von Heidrick & Struggles Deutschland und als Partner der CEO & Board Practice für die Aktivitäten im deutschsprachigen Raum im Bereich Corporate Governance verantwortlich.

Christine Stimpel ist auf die Besetzung von Vorständen und Aufsichtsräten spezialisiert und verfügt über besondere Erfahrung in den Bereichen Life Sciences und Konsumgüter. In ihrer Laufbahn hat sie zahlreiche Suchen auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene für sowohl nationale, als auch internationale Klienten durchgeführt. Sie ist promovierte Veterinärmedizinerin und hat einen MBA der City University of Washington. Sie ist Co-Autorin des Buches „Das Geheimnis aussergewöhnlich erfolgreicher Karrieren“.



## Über Heidrick & Struggles

Heidrick & Struggles is the leadership advisory firm providing senior-level executive search and leadership consulting services, including succession planning, executive assessment, talent retention management, executive development, transition consulting for newly appointed executives, and M&A human capital integration consulting. For almost 60 years, we have focused on quality service and built strong leadership teams through our relationships with clients and individuals worldwide. Today, Heidrick & Struggles' leadership experts operate from principal business centres in North America, Latin America, Asia Pacific and Europe, Middle East & Africa.

For more information about Heidrick & Struggles, please visit [www.heidrick.com](http://www.heidrick.com).

## HEIDRICK & STRUGGLES

### Heidrick & Struggles

Benrather Strasse 18-20

D-40213 Düsseldorf

Tel.: +49 (0)211 82820

Fax: +49 (0)211 591627

[www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)

©2011 Heidrick & Struggles International Inc.