

Thema

Perlen für China –  
Das richtige Netzwerk für den  
passenden Kandidaten

Beitrag

International Recruitment

Info

Richtig vergütet? –  
Ein Vergleich kann helfen



# True Faces

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

## 2010 – Unternehmen im Wandel

Die Erfahrung lehrt uns, auf gutes Wetter folgt schlechtes. So kommt auch der Sturm „El Nino“ mit einer gewissen Regelmäßigkeit. In der Wirtschaft fällt es uns ungleich schwerer, sich damit auseinanderzusetzen, dass nach Zeiten des Aufschwunges auch Krisen folgen, und dies mit einer gewissen Vorliebe zur jeweiligen Jahrzehntwende.

Die Frage, wie das Unternehmensschiff durch ein solches Sturm-szenario zu führen ist, wirft unweigerlich die Frage nach einem tauglichen Kapitän und fähigen Offizieren auf. Und welche Qualifikationen muss ein Wirtschaftskapitän mitbringen?

## Chancen innerhalb des Unternehmens

Zunächst müssen Managementreserven innerhalb des Unternehmens aktiviert werden. Dabei denkt kaum jemand, neben dem aktuellen Management, an die Ressourcen, die in Aufsichts- und Beiräten sitzen.

Eine Mc Kinsey-Studie zeigt deutlich, dass Aufsichtsräte im Regelfall über alle relevanten finanziellen Informationen verfügen und gerne aktiv an der Strategie des Unternehmens mitarbeiten würden, wenn das Management sie ließe. Sie würden aber stattdessen in den meisten Fällen nur Pläne revidieren, die ihnen die operative Führung vorlege.

Das erinnert mich an einen Fall aus der Praxis, in dem es zwischen operativer Führung und Aufsichtsrat zu einem langwierigen Streit kam, wer denn für die Strategie zuständig sei. Dies hatte zur Folge, dass die Strategie selbst zu kurz und das Unternehmen bald in gravierende Schwierigkeiten kam.

## Wichtige Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Management

Es sollte der Grundsatz gelten, den Unternehmenswert zu erhöhen und mit einer klaren Agenda wesentliche Punkte der Unternehmensplanung zu bearbeiten. Dabei müssen Zukunftsentwicklungen so gut wie möglich eingeschätzt werden; die geltende Strategie darf nicht nur in kleinen Dingen bearbeitet, vielmehr sollte sie richtiggehend attackiert und in Frage gestellt werden, um zu einem besseren Ergebnis zu kommen.

Ähnlich verhält es sich auch mit einem Beirat, der an Stelle oder zusätzlich zu einem Aufsichtsrat arbeitet (wenn das Unternehmen nicht aufsichtsratspflichtig ist). Eine solche Lösung zieht ein Know-how in die Firma, das an sich unbezahlbar ist und dennoch zu verhältnismäßig bescheidenen Beträgen eingekauft werden kann.

## Langfristig planen

Das Profil von aktuellen Managementpositionen hat sich entscheidend gegenüber den Boomjahren verändert. Ging es zuerst darum, das

bewährte Potential an leitenden Mitarbeitern zu halten, um die ein wilder Kampf entstand und den Profit jedes Jahr zu steigern, so ist dies, wie Amerika deutlich zeigt, nun nicht mehr der Fall.

Es stellt sich, auch wenn es schwer fällt, die Frage nach einer längerfristigen Strategie. Sprichwörtlich heißt es zwar, dass wir langfristig alle tot sind, trotzdem muss man planen und das jetzt oder nie. Wir hatten einige gute Jahre, nun aber stehen Veränderungen an. Es sei noch einmal betont, dass sich das Profil ändern muss, und entweder haben die handelnden Personen das Potential dazu oder man muss auch sie ändern.

Dabei ist Regel Nummer 1, sich unverwechselbar zu machen. Besser noch wäre es, ein Gigant zu sein, der den Wettbewerb nicht zu scheuen braucht und ein Drittel seines Umsatzes von einigen hundert Milliarden als Gross-Profit macht. Dies betrifft aber nur sehr wenige Firmen. Die anderen müssen sich auf eine extrem flexible Führung einstellen, die die neu entstehenden Konkurrenten im Osten fest im Blick hat oder – noch besser – mit ihren Unternehmen rechtzeitig dort ist. Man muss Nischen entdecken und bedienen, die man zuvor im allgemeinen Sog ignorieren durfte. Dabei darf man die schnell wachsenden Disparitäten in den Leitwährungen und die rasant steigenden Transportkosten jedoch nicht ignorieren.

## Nachwuchs fördern

Oft schlummern unerkannte Potentiale im eigenen Unternehmensnachwuchs, die zu Führungskräften werden können. Mit dem Neumann Management Colloquium steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem in bisher ungekannter Weise Potentiale aufgedeckt werden können, die gerade über die zu erwartende schwere Zeit helfen können. Denn die kommt, wenn sie nicht sogar schon da ist.



Dr. Helmut Neumann  
Chairman/Founder

Dr. Hans Jorda  
CEO

NEUMANN LEADERSHIP  
GROUP

Ein erfolgreiches Team:  
Dr. Helmut Neumann (links) und Dr. Hans Jorda

# Perlen für China

## Das richtige Netzwerk für den passenden Kandidaten



Hongkong: Wirtschaftsmetropole mit über sieben Millionen Einwohnern

Der China-Boom hält an und viele westliche Firmen versuchen nach wie vor ihr Glück im Reich der Mitte. Reinhard Kolvenbach, Managing Partner beim Personalberatungsunternehmen Neumann Partners, unterstützt die Unternehmen dabei, geeignete Mitarbeiter für ihre chinesischen Niederlassungen zu finden. Im März 2007 eröffnete NeumannPartners eine Tochtergesellschaft in Hongkong, um auch vor Ort Kunden betreuen zu können (True Faces berichtete).



Reinhard Kolvenbach,  
Managing Partner bei  
NeumannPartners

Reinhard Kolvenbach hat seit fast 30 Jahren Erfahrung als Personalberater, seit über 20 Jahren auch im Raum Asien-Pazifik. Bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten war er als Headhunter in Ländern wie Japan, Taiwan und Korea tätig. Japanische Unternehmen wollten mit ihren Produkten den Westen „erobern“. Von Deutschland aus wagten dagegen nur einige Firmen den Schritt nach Asien. „Die Mentalität und das Wirtschaften dort waren anders“, beschreibt der Personalberater die Probleme. Als China sich Ende der 1970er Jahre für den Westen öffnete, begann auch der deutsche Mittelstand seinen Blick nach Osten zu wenden. Bei Unternehmern aus Europa und Amerika setzte der China-Boom ein: „Alles ging plötzlich nach China, wie damals bei den Goldgräbern im amerikanischen Westen: Einer schrie, er habe Gold gefunden und alle rannten dorthin“, so Reinhard Kolvenbach.

### China-Hysterie vermeiden

„Teilweise verwandelt sich die China-Euphorie in eine China-Hysterie“, meint der Personalexperte. So bemerken westliche Firmen nach einiger Zeit ihres Engagements im Reich der Mitte, dass ihr chinesisches

Personal einer großen Fluktuation unterliegt. Hoch qualifizierte Angestellte aus Hongkong zieht es von Mainland-China wieder zurück in die Wirtschaftsmetropole Hongkong – ein großer Know-how-Verlust. Da die Nachfrage sehr groß ist, werden westlich ausgebildete Mitarbeiter auch häufig mit dem Angebot für ein höheres Gehalt abgeworben. Die Konsequenz ist, dass sich die Gehaltsspirale immer schneller dreht. Manches Unternehmen, das erfolgreich eine Tochterfirma mit chinesischer Führung aufgebaut hat, stellt plötzlich fest, dass man dort eigenwillige Entscheidungen trifft: Verwandte von Führungskräften werden eingestellt oder Lieferanten scheinbar grundlos ausgewechselt. Die Kontrolle über die Niederlassung im fernen Asien entgleitet.

## NeumannPartners News



### Neuer Ansprechpartner für die Türkei

Internationalisierung von NeumannPartners schreitet voran: für den neuen Standort Türkei ist Herr Mehmet-Bahadır Battal im Büro Hamburg Ihr Ansprechpartner.



### Nr. 1 in China

NeumannPartners größte Personalberatung in China: Nach erfolgreicher Niederlassung in Hongkong ist der Beratungsdienstleister nun durch eine Kooperation mit dem chinesischen Unternehmen Seeker auch im Kernland China vertreten.

## „Expatriate“ versus „Local“

Um diese Probleme zu umgehen, empfiehlt Kolvenbach den Unternehmen, die er beim Aufbau von Niederlassungen und Joint-Ventures unterstützt, wichtige Abteilungen wie Finanzmanagement und Controlling in Hongkong anzusiedeln. Führungspositionen sollten öfter mit so genannten „Expatriates“ besetzt werden, so sein Rat. Deren deutsche oder europäische Ausbildung hat den Vorteil, dass die Qualifikation des Bewerbers besser eingeschätzt werden kann. „Für viele Mittelständler ist der ‚Expatriate‘ trotz der insgesamt höheren Kosten eine gute Lösung. Ein Westler ist nicht pauschal der bessere Bewerber, aber die kulturelle Verbundenheit deutscher Mitarbeiter ist für ein Unternehmen sehr wichtig. Wir Deutschen denken und handeln anders, und wir sind eben auch pingeliger. Wir meinen ‚Ja, jetzt sofort‘, wenn wir ‚Ja‘ sagen.“

Was nicht heißen soll, dass Chinesen mit guter Ausbildung nicht geeignet wären; zumal deren Gehaltsvorstellungen meist deutlich geringer sind als die ihrer westlichen Kollegen. Die so genannten „Locals“ haben zudem in Sachen Sprach- und Mentalitätskenntnis einen klaren Heimvorteil. Um Rekrutierungen in und für China effizient durchführen zu können, ist die Personalberatung nun vor Ort präsent: Hélène Krieff, ebenfalls Managing Partner bei NeumannPartners, hat das Büro in Hongkong aufgebaut und arbeitet bereits mit fünf Mitarbeitern dort. Die Niederlassung liegt in der Duddel Street auf Hongkong Island, einer kleinen Nebenstraße der Queen's Road. Mittlerweile haben viele Unternehmen regionale Headquarter in Hongkong und suchen dort ihre Mitarbeiter. Hélène Krieff kann kurzfristig Termine mit Kunden vereinbaren und sie beraten.

## Weltweite Suche nach passenden Kandidaten

Passende Bewerber lassen sich nur mit Hilfe eines guten Netzwerks finden. Reinhard Kolvenbach ist seit über 15 Jahren Mitglied in der German Chamber of Industry and Commerce Hongkong und nutzt auch das so genannte „Old Boys“-Netzwerk. Hier tauschen sich Führungskräfte internationaler Unternehmen mit Erfahrungen im Chinageschäft aus. So erfährt der Headhunter von potentiellen Kandidaten, erhält aber auch regelmäßig Direktbewerbungen. Zudem werden Online-Anzeigen geschaltet. „Wir suchen potentielle Kandidaten global“, betont er, denn jemand, der einige Jahre Asienenerfahrung hat, kann ebenso in Indien, anderen asiatischen Ländern, Europa oder in osteuropäischen Märkten arbeiten.

## Hongkong versus Shanghai

Warum jetzt ein Büro in Hongkong und nicht in Shanghai, der Hauptstadt des China-Booms? „Wir haben darüber nachgedacht“, so Kolvenbach, „aber dann haben wir uns bewusst für Hongkong entschieden. Wenn der Asienexperte von einem deutschen Unternehmen gefragt wird, wo es sich ansiedeln soll, rät er oft zu einem Standort in der Sonderverwaltungsregion. Die Metropole ist eben immer noch der ‚Hub‘ für Asien, Drehscheibe für Geschäftliches und Verkehrsknotenpunkt. In Hongkong haben Firmen den Vorteil, dass die Infrastruktur ausgezeichnet ist. Sie können mit der Starferry und MTR alle Punkte bequem erreichen und viel mehr Termine bewältigen als in Shanghai.“

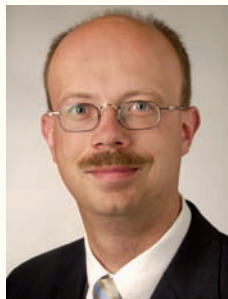
Die Rechtssicherheit und Korruptionsbekämpfung sind ebenso von Vorteil wie die Verfügbarkeit qualifizierter lokaler Fach- und Führungskräfte. Auch die höhere Lebensqualität spielt eine Rolle. Weniger Luftverschmutzung, die grünen Hügel der Halbinsel und ein reichhaltiges kulturelles Angebot machen Hongkong zu einem attraktiven Wohnort, wo sich auch Fachkräfte (und ihre Familien) aus dem Westen wohlfühlen können.

Foto: fotolia.de



Shanghai: Wirtschafts- und High-Tech-Viertel Pudong

# International Recruitment



Thomas Wilde,  
Partner/Leiter Kompetenzzentrum Times bei Neumann Partners

Der erste Blick auf die „Google-Ergebnisliste“ ist recht ernüchternd. Nahezu alle unter dem Stichwort „International Recruitment“ gefundenen Beiträge befassen sich entweder mit der Thematik, Mitarbeiter aus dem Ausland zu gewinnen oder aber eigene Angestellte ins Ausland zu entsenden. Daher basiert dieser Beitrag hauptsächlich auf persönlichen Erfahrungen aus internationalen Suchprojekten der letzten Jahre, denn es soll eine andere Facette beleuchtet werden: die im wahrsten Sinne des Wortes globale Suche und Auswahl von Mitarbeitern.

## Vorüberlegungen

„Es gibt nur eine begrenzte Anzahl von Managementtalenten, die in der Lage sind international zu agieren. ...an weltoffenen erfahrenen Managern herrscht Mangel und daher sind sie eine teure Ware. Internationale HR-Manager sind daher gut beraten, allgemeine Einstellungspraktiken gegen speziell zugeschnittene einzutauschen.“<sup>1)</sup>

Im internationalen Kontext ist der Arbeitsmarkt schon lange und auch durch die Wirtschaftskrisen der letzten Jahre hindurch, ein Angebotsmarkt gewesen, d. h. in diesem Zusammenhang: Es gab und gibt mehr offene Stellen als geeignete Bewerber. So tritt der Aspekt der Gewinnung eines geeigneten Kandidaten beim Recruitment in den Vordergrund.

Je besser dabei die Vorüberlegungen, umso größer die Chance zum Zeitpunkt der Durchführung der Suche, die richtige Strategie an der Hand zu haben. Hierzu gehören z. B. die Ausarbeitung eines global gültigen Kompetenzprofils (hierzu mehr in der nächsten True Faces), die Zusammenarbeit mit spezialisierten Personalberatungen für bestimmte Positionen,

die zulässigen Suchwege (ist z. B. die Direktansprache ein probates Mittel und wenn ja, gibt es Firmen, die im Rahmen eines „no touch agreements“ nicht angesprochen werden sollen), und vor allem die Strukturierung der internen Abläufe und die rechtzeitige Einbindung aller Personen, die im Laufe des anstehenden Prozesses in die Gespräche eingebunden sein werden.

## Vorbereitung

Internationale Rekrutierungsprojekte sind sehr komplex und werden, was Planung und Anforderungen an die handelnden Personen

vorhandenen „kritischen Masse“ geklärt, dann gilt es, die bereits erwähnten Mitglieder der „Einstellungs-Projektgruppe“ zu definieren (wenn nicht bereits in der Phase der Erstellung des Anforderungsprofils geschehen) und die notwendigen Strukturen zu etablieren, um einen schnellen und transparenten Ablauf zu gewährleisten. Hierbei handelt es sich insbesondere um Kommunikationsstrukturen, die Festlegung der einzelnen Teilnehmer jeder Interviewrunde und die jeweils zu besprechenden Inhalte. Es sollte ebenfalls von Anfang an klar sein, wer der sogenannte „Processowner“ ist, der schlussendlich die Verantwortung für



Die globale Suche nach geeigneten Mitarbeitern verlangt eine gute Vorbereitung und eine gemeinsame Projektsprache

betrifft, oftmals unterschätzt. Es erweist sich häufig als Vorteil, wenn die steuernden Funktionen von möglichst nur wenigen internen Mitarbeitern der Firma und nur einem externen Key Account der Personalberatung ausgeführt werden. Der erste Schritt an vorbereitenden Maßnahmen sollte die Festlegung sein, in welchem Land die zu besetzende Stelle angesiedelt sein wird bzw. in welchen Ländern, wenn es sich um eine regional übergreifende Funktion handelt. Hieraus ergibt sich im Hinblick auf kulturelle und sprachliche Prägung die Auswahl der Zielländer, in denen gesucht werden soll. Zudem ist eine klare Analyse des Bewerbermarktes notwendig. Sind alle Fragen nach dem Wer, dem doppelten Wo und der

den erfolgreichen Verlauf innehat. Die Erfahrung hat gezeigt, dass hierfür oftmals nur der zukünftige Vorgesetzte in Frage kommt. HR kann im Regelfall nur unterstützend tätig sein.

## Durchführung

An erster und wichtigster Stelle steht bei der Durchführung von Rekrutierungsprojekten die Festlegung einer gemeinsamen Projektsprache (im Regelfall Englisch), welche für alle Beteiligten (inklusive Kandidaten) verbindlich ist. Übersetzungen kosten Zeit und können zu Missverständnissen führen. Mit der Präsentation der Kandidaten durch die Personalberatung muss klar sein, welche Schritte mit denen als geeignet erachteten Bewerbern zu

welchem Zeitpunkt erfolgen. Dies sollte ihnen am Ende der Vorstellung mitgeteilt werden, so dass auch für sie Transparenz herrscht.

Aber auch der geplante Ablauf der Einarbeitung ist für den potentiellen zukünftigen Mitarbeiter, gerade im internationalen Kontext, von großer Bedeutung und somit immer Gegenstand der Einstellungsgespräche. Schließlich kann dies für ihn mit einer längeren Trennung von seiner Familie oder der Erlernung einer neuen Sprache verbunden sein. Auf diese Aspekte gilt es, aufgrund der emotionalen Bedeutung, besonders zu achten.

Ein weiterer Punkt ist der Gehaltsrahmen für die Position. Natürlich gibt es innerhalb eines Unternehmens für ein und dieselbe Aufgabenstellung unterschiedliche Entgeltstrukturen in den verschiedenen Ländern. Daher muss klar sein, wie viel Lohn plus weitere Bestandteile man bereit ist zu zahlen.

Schlussendlich muss man noch die kulturellen Unterschiede beachten. Manche Fragestellungen sind in einigen Ländern verpönt oder kommen erst an einer bestimmten Stelle des Gespräches. Hierüber gibt es eine Reihe von schriftlichen Ratgebern, wobei es oftmals schon reicht, mit den regionalen Mitgliedern des Projektteams offen über die entsprechende Unkenntnis zu reden und um Hilfe bzw. Aufklärung zu bitten.

1) Tony Edwards & Chris Rees: International Human Resource Management Globalization, National Systems and Multinational Companies. Pitman Publishing 2006, S. 195



Speziell zugeschnittene Einstellungspraktiken helfen, den geeigneten Mitarbeiter zu finden



Nicht selten reagieren Personalverantwortliche verwundert, wenn Kandidaten in Bewerbungsgesprächen ihre Gehaltsvorstellungen bzw. ihre derzeitige Bezahlung kundtun. Nach einem derartigen Kandidatengespräch stellen sich schnell einige Fragen: Kann es wirklich sein, dass Herr X derart gut entlohnt wird? Oder, dass Firma Y tatsächlich so viel weniger bezahlt als das eigene Unternehmen? Möglicherweise liegt man ja ziemlich daneben mit der eigenen Vergütungshöhe und -politik? Vielleicht rühren daher die Probleme, die richtigen Leute zu finden und zu halten?

Nach wie vor gilt: die Vergütung ist ein wesentliches Element sowohl der Mitarbeitergewinnung als auch der Mitarbeiterbindung. Wenn auch viele andere Faktoren wie Aufgaben, Verantwortungsbereich, Betriebsklima, Work-Life-Balance etc. die Mitarbeiterzufriedenheit und die Attraktivität als Arbeitgeber beeinflussen, ist das Monetäre ein nicht zu unterschätzendes Motivationsargument. Dieser Grundsatz gilt übrigens in allen Branchen und für sämtliche Mitarbeiter: Vom Arbeiter über den Sachbearbeiter und den Abteilungsleiter bis hin zu Vorständen und Aufsichtsräten.

Bei der Gestaltung der Vergütung spielt neben der Spiegelung von Leistungselementen und der Akzeptanz bei den Mitarbeitern die Markt- bzw. Branchenkonformität eine zentrale Rolle. Firmen, welche eben diese Markt- bzw. Branchenkonformität nicht in regelmäßi-



Alexander Vaupel,  
Consultant Neumann  
Partners

Als Jurist unterstützt Alexander Vaupel das Frankfurter Team von Neumann Legal bei der Direktsuche von Rechtsanwälten. Zudem ist er verantwortlich für die Vergütungsberatung im Bereich juristischer Funktionen.

gen Abständen überprüfen, laufen Gefahr, im „war for talents“ ins Hintertreffen zu geraten und möglicherweise Mitarbeiter zu verlieren.

Da Unternehmen mit ihren direkten (Markt-) Konkurrenten nicht nur um Kunden, sondern auch um Mitarbeiter wetteifern, sollte zur Feststellung der Angemessenheit der Vergütung der Blick möglichst direkt auf die unmittelbaren Wettbewerber gerichtet sein.

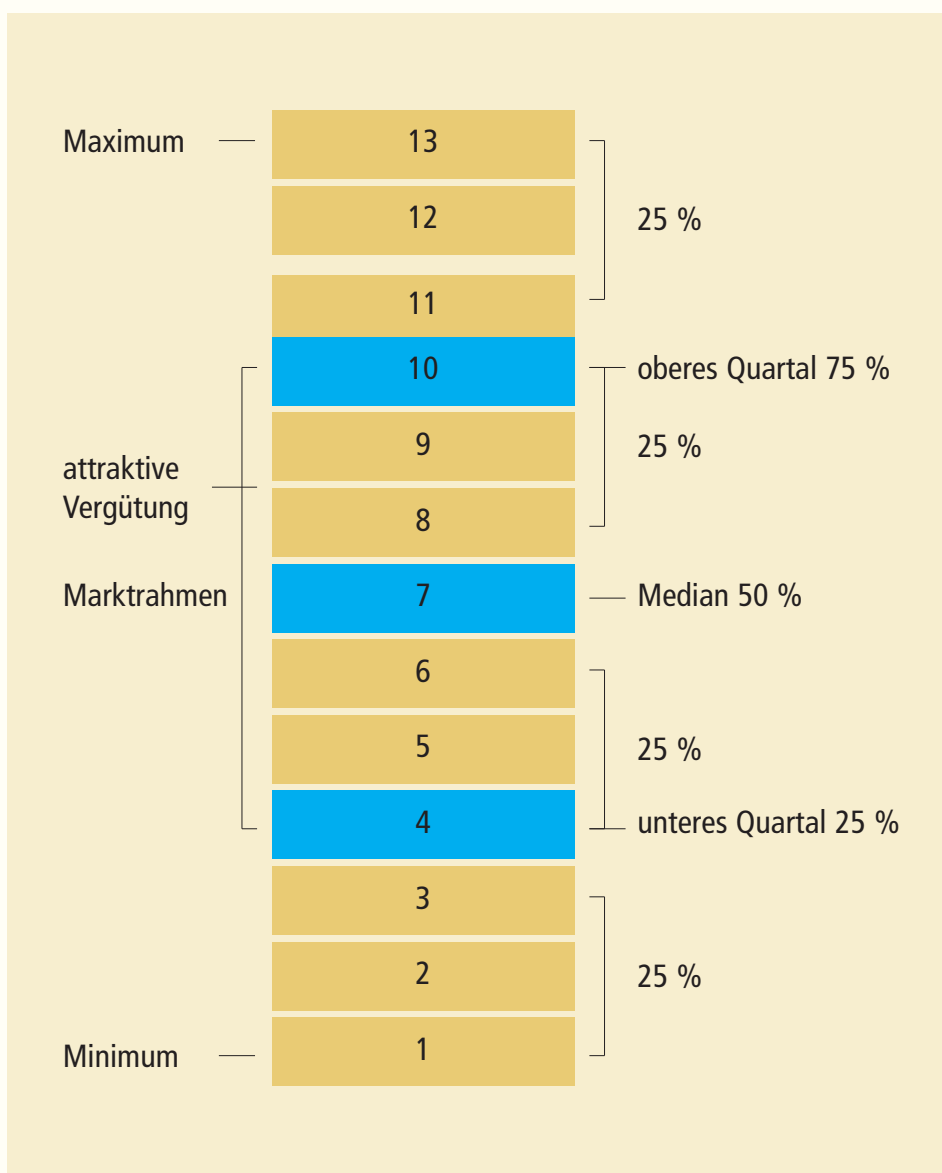
Als Faustregel gilt dabei, dass ein wirtschaftlich erfolgreicher Arbeitgeber, um attraktiv zu vergüten, seine Mitarbeiter im Bereich zwischen dem Median und dem oberen Quartil des Marktes bezahlen sollte. Das bedeutet, dass die Vergütung innerhalb des dritten Viertels der Vergleichsgruppe liegen sollte, so dass mindestens 50 % der Firmen weniger bezahlen. Das oberste Viertel kann in seltenen Fällen zwar auch adäquat sein (z. B. bei Schlüsselpersonen oder Top-Performern),



ist i.d.R. aber für überzogen zu befinden. Eine gewisse Transparenz hinsichtlich der Vergütung in einigen Branchen erspart nur in seltenen Fällen eine gezielte Marktauswertung. So sind etwa in Fachzeitschriften oder Branchendiensten erscheinende Informationen zur Vergütung oftmals zu allgemein gehalten und bieten normalerweise nur erste (grobe) Anhaltspunkte für die Gehaltsfindung und -anpassung.

Der Vergütungsvergleich ist nach wie vor der beste Weg, um zu überprüfen, ob die Vergütung marktgerecht ausgestaltet ist. Hierbei werden im Auftrag des Kunden Unternehmen aus einer genau zu definierenden Peergroup angesprochen und um die Überlassung ihrer Vergütungsdaten betreffend der zu untersuchenden Positionen gebeten. Als Anreiz zur Teilnahme wird diesen Unternehmen angeboten, ihnen die aus dem Benchmark resultierenden Ergebnisse in einer abgespeckten Version kostenlos zur Verfügung zu stellen. Da aus vielfältigen Gründen die Teilnahmequote oftmals recht gering ist (i.d.R. rund 10–15 %), aber eine gewisse Datenbasis erforderlich ist, um profunde Informationen zu erhalten, sollte die Gruppe anzusprechender Firmen eine gewisse Mindestgröße nicht unterschreiten.

Parameter, die bei der Auswahl der Peergroup einzubeziehen sind, um eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sind z. B. die Branche, der Schwerpunkt der Tätigkeit (Vertrieb und/oder Produktion), die Mitarbeiter-



Eine attraktive Mitarbeitervergütung liegt innerhalb des Marktrahmens zwischen dem Median und dem oberen Viertel. Darüberliegende Vergütungen sind in der Regel nur für Schlüsselpositionen vertretbar



Informationen aus Fachzeitschriften bieten nur erste Anhaltspunkte zur Gehaltsfindung

zahl, der Umsatz und die Profitabilität, sowie die Region, in der das Unternehmen seinen Sitz hat.

Hinsichtlich der Position ist z. B. zu berücksichtigen, welche Qualifikationen diese er-

fordert, wie der Verantwortungs-/Aufgabenbereich ausgestaltet ist, ob Personalverantwortung besteht und welche Position über-/untergeordnet ist.

Wichtig ist zudem nicht nur die Höhe, sondern auch die Struktur der Vergütung sowie die evtl. Gewährung von Zusatzleistungen zu untersuchen, um einen umfassenden Überblick über die Vergütungspolitik des Marktes zu erhalten. Als Beispiel kann eine deutsche, international tätige Unternehmensberatung aufgeführt werden, die Abwanderungstendenzen in ihrem „Mittelbau“, sprich den Seniorberatern, erfolgreich entgegengewirkt hat, indem sie die Gehälter geringfügig nach oben angepasst und das System der variablen Bezüge modernisiert hat. Der Vergütungsvergleich hatte ergeben, dass vergleichbare Firmen ihren Seniorberatern diesbezüglich „attraktivere Pakete schnüren“.

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen aus Südwestdeutschland wiederum konnte dank eines Benchmarks die vergleichsweise hohe Bezahlung ihrer Abteilungsleiterbene für die nächsten Jahre im Fixum einfrieren, um dem Markt nicht noch weiter davonzueilen. Hier wurde beschlossen, Gehaltserhöhungen lieber in erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen zu gewähren.

Das Honorar des Vergütungsberaters ist in jedem Falle gut investiertes Geld, da mithilfe eines von neutraler Stelle zielgerichtet ausgearbeiteten Gutachtens dem betreffenden Unternehmen (mithin den Führungskräften und den Personalern) nicht nur die Gehaltsfindung und -anpassung erleichtert, sondern auch eine erstklassige Argumentationshilfe für die Gehaltsverhandlungen an die Hand gegeben wird.

# NEUMANN LEADERSHIP GROUP

## EXCELLENCE IN HUMAN CAPITAL

Neumann Leadership Group Headquarter  
Schwarzenbergplatz 3, Entrance Pestalozzigasse 8  
1010 Wien, Österreich  
Phone: +43 1 20 55 88-0  
Fax: +43 1 20 55 88-22 or -33  
E-Mail: [contact@neumannpartners.com](mailto:contact@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

NP Neumann & Partners GmbH  
Schwarzenbergplatz 3, Entrance Pestalozzigasse 8  
1010 Wien, Österreich  
Phone: +43 1 20 55 88-0  
Fax: +43 1 20 55 88-22 or -33  
E-Mail: [contact@neumannpartners.com](mailto:contact@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

NP Neumann & Partners GmbH  
Wolf-Dietrich-Straße 8  
5020 Salzburg, Österreich  
Phone: +43 662 87 00 41  
Fax: +43 662 87 00 41-22  
ab 1.1.2009  
Hubert-Sattler-Gasse 13  
5020 Salzburg, Österreich  
E-Mail: [office.salzburg@neumannpartners.com](mailto:office.salzburg@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Johannisstraße 64  
50668 Köln, Deutschland  
Phone: +49 221 650 751 0  
Fax: +49 221 650 751 75  
E-Mail: [office.koeln@neumannpartners.com](mailto:office.koeln@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.de](http://www.neumannpartners.de)

Neumann Legal GmbH  
Fellnerstraße 7-9  
60322 Frankfurt am Main, Deutschland  
Phone: +49 69 78 98 76-0  
Fax: +49 69 78 98 76-25  
E-Mail: [office.frankfurt@neumannlegal.com](mailto:office.frankfurt@neumannlegal.com)  
[www.neumannpartners.de](http://www.neumannpartners.de)

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Neuer Wall 72  
20354 Hamburg, Deutschland  
Phone: +49 40 37 47 20-0  
Fax: +49 40 36 38 79  
E-Mail: [office.hamburg@neumannpartners.com](mailto:office.hamburg@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.de](http://www.neumannpartners.de)

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Friedrich-Ebert-Anlage 30  
69117 Heidelberg, Deutschland  
Phone: +49 6221 389 31-0  
Fax: +49 6221 389 3168  
E-Mail: [office.heidelberg@neumannpartners.com](mailto:office.heidelberg@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.de](http://www.neumannpartners.de)

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Herzog-Heinrich-Straße 13  
80336 München, Deutschland  
Phone: +49 89 922 994-0  
Fax: +49 89 922 994-78  
E-Mail: [office.munich@neumannpartners.com](mailto:office.munich@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.de](http://www.neumannpartners.de)

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Königstrasse 10c  
70173 Stuttgart, Deutschland  
Phone: +49 711 22 25 42 25  
Fax: +49 711 22254 200  
E-Mail: [office.stuttgart@neumannpartners.com](mailto:office.stuttgart@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.de](http://www.neumannpartners.de)

Neumann & Partners s.r.o.  
Národní 10  
110 00 Prag 1, Tschechien  
Phone: +420 2 24 95-1530  
Fax: +420 2 24 93-3575  
E-Mail: [contact@neumannpartners.cz](mailto:contact@neumannpartners.cz)  
[www.neumannpartners.cz](http://www.neumannpartners.cz)

Neumann & Partners Kft.  
Székács u. 26.  
1122 Budapest, Ungarn  
Phone: +36 1 489 4 489  
Fax: +36 1 489 4 488  
E-Mail: [neumann@neumann-partners.hu](mailto:neumann@neumann-partners.hu)  
[www.neumann-partners.hu](http://www.neumann-partners.hu)

Neumann Leadership Poland Sp. z o.o.  
ul. Koszykowa 54  
00-675 Warschau, Polen  
Phone: +48 22 630 86 00  
Fax: +48 22 630 86 01  
E-Mail: [marek.ambroziak@neumannpartners.com.pl](mailto:marek.ambroziak@neumannpartners.com.pl)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

Neumann & Partners, spol.sr.o.  
Laurinská 12  
810 00 Bratislava, Slowakei  
Phone: +421 2 5441-1412 or 2511  
Fax: +421 2 5443-3954  
E-Mail: [office.bratislava@neumannpartners.sk](mailto:office.bratislava@neumannpartners.sk)  
[www.neumannpartners.sk](http://www.neumannpartners.sk)

Neumann Leadership Asia Pacific Ltd.  
11/F, 1 Duddell Street, Central  
Hongkong, China  
Phone: +852 3798 2888  
Fax: +852 3583 0855  
E-Mail: [info@neumannpartners.com.hk](mailto:info@neumannpartners.com.hk)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

Neumann Leadership Asia Pacific Ltd.  
Suite K, 12 Floor Hengji, No. 99 Huaihai East Road  
Shanghai, 200021 P.R. China  
Phone: +8621 33080142/43  
Fax: +8621 5306 5525  
E-Mail: [info@neumannpartners.com.hk](mailto:info@neumannpartners.com.hk)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

Neumann Partners México  
Paseo de la Reforma 350, 11th floor  
Col Cuauhtemoc  
Mexico City 06600, Mexico  
Phone: +5255 9171 -8937  
Fax: +5255 9171 -1499  
E-Mail: [h.cortes@neumannpartners.com](mailto:h.cortes@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

Antonovycha Street 59, Office 6  
Kiev 03150, Ukraine  
Phone: +380 44 499-24-97/8  
Fax: +380 44 289 47-07  
E-Mail: [Ellen.guzhva@neumannpartners.com](mailto:Ellen.guzhva@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

NP Neumann Partners SAS  
72 rue du Faubourg Saint Honoré,  
75008 Paris, Frankreich  
Phone: +33 1 40 07 80 07  
Fax: +33 1 40 07 80 20  
E-Mail: [fariman.felisa@neumannpartners.com](mailto:fariman.felisa@neumannpartners.com)  
[www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com)

### Impressum

**Herausgeber:**  
Neumann Leadership  
Deutschland GmbH  
Neuer Wall 72  
20354 Hamburg  
Deutschland  
[www.neumannpartners.de](http://www.neumannpartners.de)

**Verantwortlich i.S.d.P.:**  
Thomas Wilde

**Gesamtleitung und Redaktion:**  
Kommunikation  
von Poser und Groß-Naedlitz,  
[www.vpugn.de](http://www.vpugn.de)

**Autoren dieser Ausgabe:**  
Reinhard Kolvenbach  
Dr. Helmut Neumann  
Alexander Vaupel  
Thomas Wilde

**Gestaltung:**  
dot.blue – communication & design  
Jutta Schlotthauer  
[www.dbcd.de](http://www.dbcd.de)

**Druck:**  
MVG – Medienproduktion  
und Vertriebsgesellschaft mbH  
Aachen  
Auflage 1.500