

Rekrutierung und Vergütung Königsdisziplinen der Beiratsarbeit

Eine inhaltlich stark verkürzte Version dieser Ausführungen wird als Beitrag in dem Werk „Der Beirat in Familienunternehmen“ im Winter 2014 veröffentlicht.

Dr. Hans Schlipat
Rochus Mummert Executive Consultants GmbH

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Wörtliche oder sinngemäße Nutzung des Inhaltes bitte nur unter Angabe der Quelle.

München, im August 2014

“Excellence is all about people... Get the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats... The purpose of a compensation system should not be to get the right behaviors from the wrong people, but to get the right people on the bus in the first place, and to keep them there.”

(Jim Collins)¹

¹ Collins, J.: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't; New York, 2001

Inhaltsverzeichnis

Personalarbeit im Mittelstand: Der Druck steigt, Professionalisierung ist gefragt	S.04-S.06
Personalarbeit und Unternehmenserfolg	S.04
PIPS oder „Profit Impact of Personnel Strategies“	S.05
Führungs- und Leistungskultur als schwer imitierbarer Wettbewerbshebel	S.05-S.06
Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten	S.06-S.10
Rolle des Personalberaters	S.07-S.08
Stolpersteine im Rekrutierungsprozess von Führungspersönlichkeiten	S.08
<i>Unklares Fach-/Persönlichkeitsprofil</i>	S.08
<i>Alle wollen jederzeit mitreden</i>	S.08
<i>Bewertungskakophonie, Bewertungskriterien und ihre Anwendung</i>	S.09
<i>Explodierender Zeitplan, Drop-out der besten Kandidaten</i>	S.10
<i>Wir sind ein tolles Unternehmen</i>	S.10
<i>Das ist noch einer...</i>	S.10
Auf was der Beirat sonst noch achten sollte	S.10-S.12
Professioneller Prozess und Außenwirkung	S.10
Lückenloser Tätigkeitsnachweis	S.11
Referenzen	S.11
Soziales, familiäres Umfeld	S.11
Ultimative Rekrutierungssicherheit	S.12
Führungskräfte-Vergütung	S.12-S.14
Stellenwert des Instrumentes Vergütung	S.13
<i>Gesellschaftsanteile und Bonusbank</i>	S.13-S.14
„Gerechtigkeit“, „Angemessenheit“ und „Fairness“	S.14-S.15
Flexibilität und Konsequenz aus Unternehmenssicht	S.15-S.16
Literaturverzeichnis	S.17

Personalarbeit im Mittelstand: Der Druck steigt, Professionalisierung ist gefragt

In vielen traditionsreichen mittelständischen Unternehmen sind Personalthemen, und mit ihnen die Aspekte „Rekrutierung“ und „Vergütung“, historisch mit der jeweiligen Geschäftsentwicklung gewachsen. Eingebettet in eine funktionierende regionale Sozialstruktur mit guter Arbeitgeberreputation hat manch mittelständischer Unternehmer mehrere Generationen aus einer Arbeitnehmer-Familie kennenlernen dürfen. Gegenseitige Verbundenheit, Loyalität und Augenmaß kennzeichnen auch heute noch vielerorts das Verhältnis zwischen mittelständischer Führung und zumindest einem größeren Teil der Belegschaft.

Hinzu kommt, dass im realwirtschaftlichen globalen Wettbewerb deutsche Unternehmen – und hier nicht nur die Champions und Hidden Champions – ihre Wettbewerbsfähigkeit durch überlegene Technologie und Produkte sowie guten Service erarbeiten konnten. Sie sind bislang nicht auf das Ausreizen der letzten Personalmaßnahme angewiesen. Eine dauerhaft funktionierende Sozialpartnerschaft, stabile politische Willensbildung und -durchsetzung sowie erstklassige Ausbildungssysteme haben das Übrige zur Stärkung der deutschen Wettbewerbsfähigkeit geleistet.

Wesentliche Aspekte der Personalarbeit sind daher bei vielen Mittelständlern auch heute noch „Chefsache“. Das Personalressort befindet sich oftmals in einer Zuarbeiterrolle, ohne eigene Gestaltungsmöglichkeiten. „Die Linie führt, der Personaler aus“ heißt vielfach die Maxime.

Aber die Anforderungen an das Umfeld von professioneller Personalarbeit verändern sich schnell und inhaltlich drastisch:

- Lokale/regionale Arbeitsmärkte für Spezialisten und insbesondere technische Führungskräfte trocknen langsam aus. Arbeitgeberattraktivität ist gefragt.
- Demografie und Work-Life Integration erfordern neue Arbeits- und Lebensmodelle.
- Die Führung von Organisationen, in denen vier bis fünf gänzlich unterschiedliche Generationen tätig sind, erhöht die Komplexität um ein Vielfaches.²
- Die Digitalisierung wirtschaftlicher Tätigkeit verändert über die vierte industrielle Revolution und Smart Services maßgeblich Arbeitsinhalte und -formen.³
- Die nicht aufzuhaltende Internationalisierung des eigenen Wertschöpfungssystems erfordert ein neues Chancen- und Risikomanagement.⁴

Personalarbeit und Unternehmenserfolg

Für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen werden u.a. zwei personalwirtschaftliche Themen von herausragender Bedeutung sein:

1. Die Bedeutung des Personalressorts wird drastisch steigen. Findet sich heute die Personalfunktion in der Regel auf der zweiten oder dritten Führungsebene wieder, wird die Ansiedelung auf der ersten Ebene deutlich zunehmen. Damit werden auch die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Ressortverantwortlichen steigen. Aus dem „Personalleiter“ wird der „Chief Human Resources Officer“ (CHRO) und letztlich der „Chief Change Officer“ (CCO).
2. Führungs- und Leistungskultur, „das, was den Laden zusammenhält, uns einzigartig macht“ wird zu einem noch entscheidenderen Erfolgsfaktor.

² Reif, M.: <http://www.reif.org/blog/generationen-und-deren-karrierewege/>

³ Fraunhofer Institut: http://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/publikationen/Magazin/2013/2-2013/weitervom_2-2013.pdf

⁴ Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/New York, 2007

PIPS oder „Profit Impact of Personnel Strategies“

Im Rahmen der Arbeit mit einem primär mittelständischen Expertenpanel konnte Rochus Mummert nachweisen, dass wertgeschätzte, dauerhaft „gute“ Personalarbeit signifikante Beiträge zum wirtschaftlichen Erfolg leistet.⁵ Eine triviale Erkenntnis, die in der Praxis allerdings auf große Umsetzungsschwierigkeiten stößt. Markt- und Umfeldveränderungen werden das notwendige Umdenken und Handeln erzwingen. Beiräte tun gut daran, rechtzeitig die Rolle, Inhalt und Besetzung der Personalfunktion kritisch zu hinterfragen.

PIPS®-Modell* - Beitrag der HR-Funktion zum Unternehmenserfolg

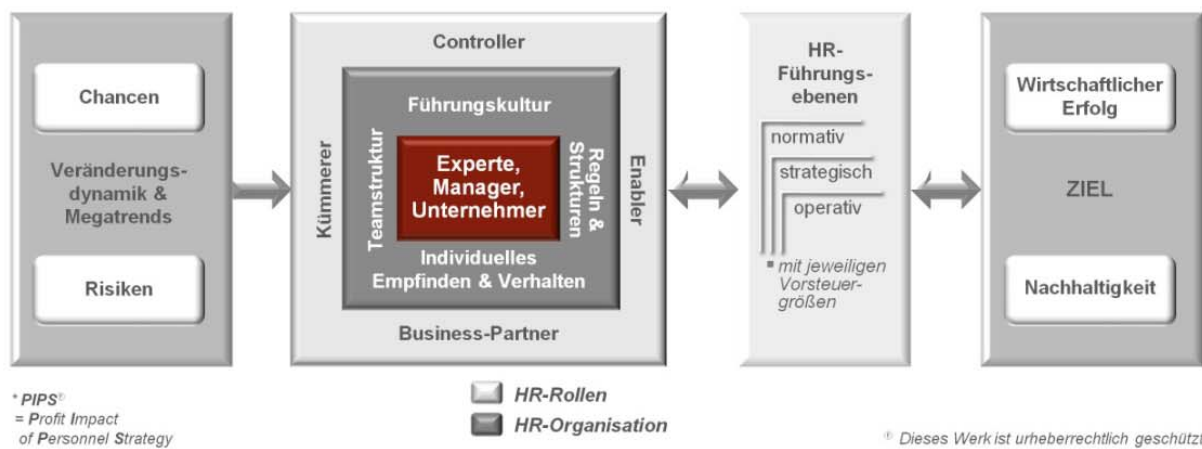


Abbildung 1: Das PIPS®-Modell

Führungs- und Leistungskultur als schwer imitierbarer Wettbewerbshebel

Die besondere Art und Weise, wie in einem Unternehmen Willen gebildet und durchgesetzt wird, prägt das Verhalten der Beschäftigten, etabliert Entscheidungsroutrinen, fördert oder behindert unternehmerisches Denken und Tun. Sie schlägt sich nieder in Produkten und Dienstleistungen, Produktivität, Qualität und letztlich in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Sie ist von außen in ihren Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht zu erklären und hängt wesentlich von den jeweiligen Akteuren und der Qualität ihrer Zusammenarbeit ab. Sie entwickelt sich in der Regel über lange Zeiträume und verfügt über ein großes Beharrungsvermögen. Sie wird durch Vorbilder geprägt, das tägliche Erleben und Miteinander.⁶

Aber wie kann man in einer durch Digitalisierung und Internationalisierung der Geschäftstätigkeit gekennzeichneten Welt, zusätzlich destabilisiert durch Wertewandel und internationale Wertediversität der Beschäftigten, eine durchgängige „kulturelle Handschrift“ etablieren? Dies ist eine der wesentlichen Herausforderungen für das Topmanagement, die sich nicht auf das Verfassen von Leitbildern und Verfahrensweisungen beschränkt, sondern authentisches Vorleben impliziert.

⁵ Rochus Mummert Executive Consultants GmbH, <http://www.rochusmummert.com/executiveconsultants/leadershipinstitute/pipsconcept>

⁶ Simon, H.: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York, 5. Auflage, 1996, siehe auch ein „zeitloses Werk: Klimecki, R.G./Probst, G.J.B.: Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hg.): Die Unternehmenskultur, Heidelberg, 1990, ebenso wie Schein, E.: Organisationskultur; Bergisch-Gladbach, 2. Auflage 2003

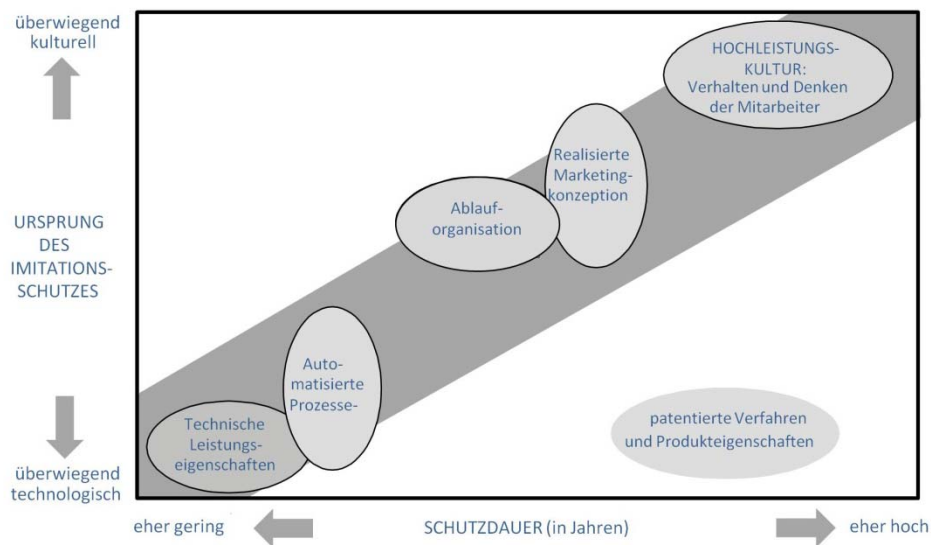


Abbildung 2: Die Führungs- und Leistungskultur

Die gelebte Führungs- und Leistungskultur einer Organisation ist ein mächtiger, nur schwer bis gar nicht imitierbarer Wettbewerbshebel. Schnelligkeit, Innovation, Outputqualität, alle wesentlichen Erfolgsgrößen stehen in einem unmittelbaren Kausalzusammenhang mit ihr.⁷

Aus diesem Grund ist gerade bei der Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten für den Mittelstand die „kulturelle Passung“ von ausschlaggebender Bedeutung. Sie muss im Rahmen des Annäherungsprozesses sorgfältig beurteilt werden. Die Erfahrung zeigt, dass etwa 70 % aller nicht erfolgreichen Rekrutierungen in den kulturellen Differenzen zwischen dem Unternehmen und der jeweiligen Führungspersönlichkeit begründet sind.

Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten

„Talent, Wissen, Geld. Es ist alles im Überfluss vorhanden. Der einzige Minimumfaktor heißt Führung. Und: Führungskräfte müssen führen.“

(Reinhard Mohn)⁸

Führung geschieht über Management. Dessen Qualität entscheidet über den Erfolg.

Ein gutes Managementteam wird trotz schlechter Beiratsarbeit erfolgreich sein. Ein dauerhaft schlechtes Managementteam kommt bei einem guten Beirat nicht vor.

Eine der wichtigsten Beiratsaufgaben ist somit die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch eine vorausschauende Personalpolitik.

“If I were running a company today, I would have one priority above all others: to acquire as many of the best people as I could. I'd put off everything else to fill my bus. Because things are going to come back. My flywheel is going to start to turn. And the single biggest constraint on the success of my organization is the ability to get and to hang on to enough of the right people.”

(Jim Collins, Good to Great)⁹

⁷ siehe beispielsweise Netta, F.: Gesunde Mitarbeiter, gesunde Bilanz, in: Kromm, W./Frank, G. (Hg.): Unternehmensressource Gesundheit, Düsseldorf, 2009 oder Sackmann, S.: Unternehmenskultur und Erfolg, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2006

⁸ Mohn, R.: Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers, 2003

⁹ Collins, J.: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't, 2001

Dies betrifft nicht nur die Positionen der ersten Ebene, sondern alle Schlüsselpositionen. Das sind die betrieblichen Funktionen, die einen überdurchschnittlichen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie und operativen Exzellenz leisten müssen. Diese Funktionen sind über das gesamte Unternehmen verteilt.

Insofern geht es im Kern um die weitsichtige Rekrutierung und dauerhafte Besetzung von erfolgskritischen Führungs- und Spezialistenfunktionen. Deren Rekrutierung beginnt im eigenen Hause: Wo gibt es Potentialträger, die wir systematisch in zunehmende Verantwortung und Aufgabenkomplexität entwickeln können? Was muss rechtzeitig im Rahmen einer strukturierten Nachfolgeplanung getan werden? Wie kann das Management individuelle Entwicklungsprozesse erfolgreich begleiten? Der Beirat sollte ein besonderes Augenmerk auf die Gruppe der Schlüsselpersonen legen, sich Nachfolge- und Entwicklungsplanungen zeigen lassen, sie kritisch hinterfragen und die wesentlichen Schlüssel-Persönlichkeiten selbst kennenlernen und ihre Ein- und Austritte sorgfältig mit dem Management diskutieren (und das nicht nur im Personalausschuss). Die Entfaltung von Potentialen bedarf eines qualifizierten, kritisch-wohlwollenden Feedbacks, der Bereitschaft von Mitarbeiter und Unternehmen, zu investieren sowie Möglichkeiten, zunehmend komplexere Fach- und Führungssituationen „on the job“ zu erlernen und zu professionalisieren. Klassische Instrumente hierfür sind Projektarbeit, Rotation oder Stellvertretung.

In jedem Fall ist eine offene Feedback-Kultur notwendig, die dem Einzelnen seine Stärken und Defizite, wie auch die Chancen und Perspektiven in verbindlicher Form aufzeigt. Und hierzu ist es in Rekrutierungs- („Berufungs“-)Situations sinnvoll, den/die internen Kandidaten gegen den externen Markt zu „benchmarken“. Die beste interne Alternative mag im externen Wettbewerbsvergleich bei Weitem nicht so hell strahlen wie im internen Vergleich. In der Praxis hat sich als „Königsweg“ die gemischte in- und externe Rekrutierung für Schlüsselpositionen herausgestellt, als „Faustformel“ gilt: $\frac{2}{3}$ der Positionen werden aus der eigenen Organisation besetzt, $\frac{1}{3}$ kommt von außen. Diese Verfahrensweise sichert die kulturelle Identität der Organisation und führt in ausreichendem Maße „frisches Blut“ und die notwendige externe Sicht zu. Sollte ein System nicht in der Lage sein, hinreichend viele gut qualifizierte „Eigengewächse“ heranzubilden oder aber nur aus sich selbst heraus leben, muss der Beirat die Rekrutierungspolitik äußerst kritisch hinterfragen.

Jeder Rekrutierungsprozess endet erst dann, wenn der Stelleninhaber nachhaltig erfolgreich tätig ist. Auf dem Weg dorthin erhält er aktive Begleitung und offenes, ehrliches Feedback.

Die Rolle des Personalberaters

Die Ausbildung, Gewinnung und dauerhafte Bindung von Schlüsselpersonen wird zu einer erfolgskritischen Kernfähigkeit gut geführter Unternehmen. DAX-Konzerne, aber auch größere Mittelständler rüsten daher ihre Rekrutierungsbereiche auf, bis hin zur Etablierung interner „Personalberatungen“. Richtig und wichtig ist sicherlich, dass die vorausschauende Rekrutierung intern den herausgehobenen Stellenwert erhält, den sie extern faktisch in einem sich stark wandelnden Umfeld ohnehin schon lange hat. Falsch wäre es jedoch anzunehmen, dass externe Beratungsleistungen hierdurch überflüssig werden. Ein leistungsfähiger externer Berater ist in der Lage, einen signifikanten Mehrwert in Rekrutierungs-, Bewertungs- und Vergütungsentscheidungen einzubringen. Er kontrastiert die eigene Weltsicht, hat Zugang zu verborgenen Potentialen und kann zwischen den Entscheidern mit ihren Befindlichkeiten und persönlichen Agenden aus der Perspektive des jeweiligen Unternehmens („Wie würde diese Organisation entscheiden, wenn sie einen freien Willen hätte und indefinit unabhängig überleben möchte“) neutralen Rat geben. Diese Funktion ist insbesondere für den Beirat wichtig, ermöglicht sie doch die Kontrastierung einer Außenperspektive mit den anderen Interessengruppen. In der Praxis funktioniert die Personalarbeit dann besonders gut, wenn eine starke, wertgeschätzte, professionelle interne Personalfunktion, ein langjähriger, mit der spezifischen Unternehmenskultur vertrauter Berater sowie Management, Gesellschafter und Beirat in

sachlicher, professioneller Weise zusammenarbeiten. Diese vielfältigen Beziehungen sollten durch Respekt, Wertschätzung, Offenheit, konstruktive Kritik und Vertrauen gekennzeichnet sein. Nicht alle Entscheidungen werden letztlich erfolgreich sein. An Stelle eines „Berater-bashings“ oder interner Schuldzuweisungen gilt es, gemeinsam die Ursachen zu identifizieren und abzustellen, zu lernen, besser zu werden.

Stolpersteine im Rekrutierungsprozess von Führungspersönlichkeiten

Die Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten für den Mittelstand stellt in der Regel einen aufwändigen, komplexen Prozess dar, mit dem Ziel einer möglichst „sicheren“ Entscheidung. Die kulturelle Passung, die Verpflichtung, den Lebensmittelpunkt an den Dienstsitz zu verlegen oder historisch gewachsene Einkommensstrukturen sind nur einige der Aspekte, die die Besetzung vakanter Positionen durch überdurchschnittlich geeignete Persönlichkeiten erschwert.

Der Prozess läuft über die in der Abbildung dargestellten Phasen, die im Rahmen der vorliegenden Ausführungen nicht weiter detailliert werden können.¹⁰ Stattdessen gehen wir auf häufig auftretende „Prozessdefekte“ und ihre Handhabung ein.

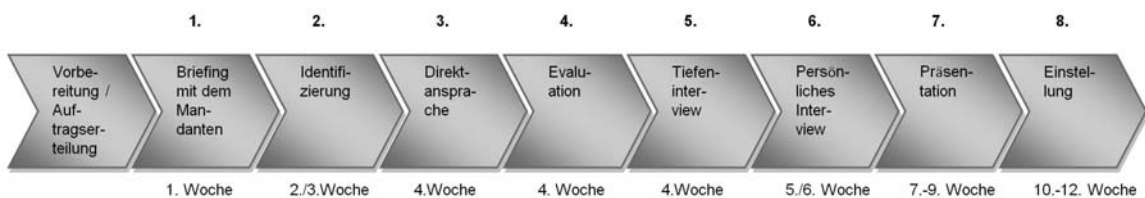


Abbildung 3: Der Rekrutierungsprozess

Unklares Fach-/Persönlichkeitsprofil

„Viele Köche verderben den Brei“ darf man oftmals als Außenstehender konstatieren, wenn Fach- und Persönlichkeitsprofile in Gremien diskutiert werden. Da ist das Phänomen der „Selbstähnlichkeit“, der Stelleninhaber sucht sich selbst, ohne nach vorne auf die absehbaren Veränderungsnotwendigkeiten zu schauen. Oder „ein Schwacher sucht den noch Schwächeren“. Auch ist das „eierlegende Wollmilchschwein“ eine häufig gefragte Spezies. Am Ende steht oftmals ein fauler Kompromiss, der zu einem „moving target“ im Laufe des Prozesses führt. Erst spät werden dann die „verborgenen Agenden“ einzelner Beteiligten offenbar. Gute Kandidaten haben eine wache Sensorik für einen integren, professionellen Prozess. Sie ziehen sich schnell und konsequent zurück. „Gute Leute spielen nur mit guten Leuten“, wie in jedem guten Orchester.

Der Beiratsvorsitzende hat die Aufgabe, die Grundlagen für eine erfolgreiche Besetzung und den professionellen, transparenten Prozess sicherzustellen.

Alle wollen jederzeit mitreden

Es ist verständlich, dass insbesondere bei der Besetzung von wesentlichen Schlüsselpositionen Gesellschafter, Beiräte und ggf. auch das Management zeitnah über den Projektstatus informiert werden möchten. Dabei ist zu bedenken, dass Kandidaten Vertrauensschutz genießen, eine vorzeitige Marktinformation über Wechselgedanken ist fatal, bei börsennotierten Unternehmen ggf. mit Rechtsfolgen. Daher gilt: So wenig Personen wie möglich in die Vorauswahl einbinden, die Berichterstattung an die Gremien erfolgt „namenlos“, anonymisiert.

¹⁰ Oberwegner, C. /Schlipat, H.: Rekrutierung im Mittelstand, in: Der mittelständische Konzern im Überblick, erscheint voraussichtlich 2014

Bewertungskakophonie, Bewertungskriterien und ihre Anwendung

Die Situation hat jeder, der häufiger in Führungskräftebesetzungen involviert ist, erlebt: In der Endrunde sind mehrere hochwertige Kandidaten, die das Anforderungsprofil gut erfüllen, aber von den Entscheidern individuell unterschiedlich bewertet werden. Letztlich kann das Gremium sich nicht einigen und die Suche geht ein Stück weit desillusioniert und mit erhöhtem Zeit- und Erfolgsdruck weiter. Werden die Bewertungskriterien und Motive der einzelnen Juroren sorgfältig hinterfragt, dann gelangt man ggf. zu einem anderen Ergebnis. Bewertungskriterien und -maßstäbe werden inhaltlich individuell anders definiert und interpretiert, unwesentliche negative Beobachtungen überlagern die unzweifelhaft positiven Aspekte. Wort- und Meinungsführer setzen sich mit ihrer spezifischen Sicht und Argumentation durch.

Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, dass der Beiratsvorsitzende oder der mit der Prozessmoderation beauftragte externe Berater die Bewertungsdiskussion systematisch vorbereitet, strukturiert führt und ggf. zeitnah nachverfolgt.

Die Oberflächendiskussion ist zu substantiieren, einzelne Beiträge und insbesondere Wertungen sind dezidiert zu hinterfragen. Formale Hilfen können hierbei Kompetenz- und Eigenschaftsdefinitionen, K.O.-Kriterien und Bewertungsmatrizen sein. Nicht jedes Beiratsmitglied liebt diese Form der Entscheidungsunterstützung.

Die folgende Abbildung zeigt die Auswertung von 18 Einzelkompetenzen im Rahmen eines Kompetenzmodelles, das als Online-Werkzeug angewendet wird, nach den Grundrollen „Unternehmer“, „Manager“ und „Experte“.¹¹

Die gemeinsam zwischen Berater und Auftraggeber vereinbarten fünf bis sieben Schlüsselkompetenzen für eine Aufgabe und ihre eindeutige Definition helfen ungemein, den Bewertungsprozess zu versachlichen.

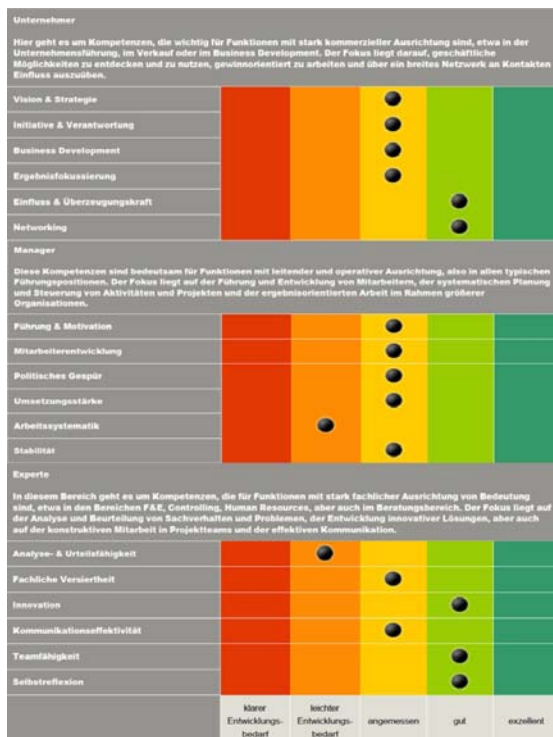


Abbildung 4: Der Cut-e Test

¹¹ Siehe Homepage www.cut-e.com

Explodierender Zeitplan, Drop-out der besten Kandidaten

Auch dies ist ein „Klassiker“: Der schnellen Präsentation erster geeigneter Kandidaten folgt ein mühsamer Follow-up-Prozess, in dem die Zeit nicht Wunden heilt, sondern schlägt. Schnelligkeit und Konsequenz erzeugen Klarheit und Sicherheit. Für alle Beteiligten. Gute Kandidaten sind „scheue Rehe“: Keiner möchte das Gefühl haben, zweite Wahl zu sein oder Objekt eines langwierigen, disharmonischen Diskussions- und Entscheidungsprozesses.

Wir sind ein tolles Unternehmen

...aber Ihr Kandidat ist es (hoffentlich) auch.

In manchen über Jahrzehnte erfolgreich tätiger Unternehmen entstehen spezifische Formen überzogener Selbsteinschätzung und Fremderwartung. Der Kandidat soll sich erst einmal beweisen, Ansprüche (Dienstfahrzeug, Einkommen, Entscheidungskompetenzen) reduzieren, sich Vertrauen erarbeiten, etc. Dies gilt dann auch und insbesondere für seniore Führungspersönlichkeiten, die diese Beweise an anderer Stelle mehrfach erbracht haben. „Gute Leute haben gute Alternativen“. Und sei es nur die, dort zu bleiben, wo sie sind. Vertrauen und Wertschätzung sind die immateriellen Währungen, in denen gezahlt wird. Dies schließt auch den „Vorschuss“ ein: „Vertrauen ist eine riskante Vorleistung“, die notwendig ist, um soziale Komplexität handhabbar zu machen.¹² Die Fähigkeit, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten, bei gleichzeitig sachlich-kritischer Distanz, ist von essentieller Bedeutung für die Qualität professioneller Beziehungen. Und Risiken sollten mindestens gleich verteilt sein und nicht dem Kandidaten einseitig auferlegt werden.

Da ist noch einer...

„Gute Freunde“ sollte man sich besonders sorgfältig anschauen. Im Rekrutierungsprozess taucht plötzlich – oftmals gegen Ende – eine Persönlichkeit auf, die von einem unmittelbaren Prozessbeteiligten (Unternehmer, Gesellschafter oder Beirat) eingesteuert wird. Aus der Perspektive des Unternehmens sollten diese Personen den gleichen Anforderungen und objektiven Bewertungskriterien unterliegen, wie ihre „Wettbewerber“, was leider in der Praxis nicht immer eingehalten wird und aufwändige Nachbesserungen oder nicht reparierbare Folgeschäden impliziert.

Auf was der Beirat sonst noch achten sollte

Professioneller Prozess und Außenwirkung

Gute Kandidaten erfahren eine häufige externe Wechsel-Ansprache. Die Art und Weise, wie sich jemand nähert, das Angebot realistisch-attraktiv formuliert, ist entscheidend dafür, ob sich der Angesprochene auf den Prozess einlässt und kooperiert. Es geht in keinem Fall darum, in den Erstkontakten Vorstellungen zu wecken, die nicht eingelöst werden können. Es gilt vielmehr, von Anfang an die persönlichen Erwartungen mit den spezifischen Gegebenheiten und der Attraktivität der Aufgabenstellung in einem transparenten Verfahren abzugleichen.

Der Annäherungsprozess und die Projektbegleitung sind die Visitenkarte des rekrutierenden Unternehmens und hinterlassen bei den angesprochenen Kandidaten positive oder negative Eindrücke, die sich über „Word of Mouth“ in der Kandidaten-Zielgruppe verbreiten.

¹²Luhmann, N.: Vertrauen, 4. Auflage, Stuttgart, 2009

Lückenloser Tätigkeitsnachweis

Bei langjährigen Führungskräften kommt es nicht selten vor, dass Zeugnisse nicht auffindbar sind oder gar nicht ausgestellt wurden, da Arbeitgeberwechsel ohne Vorlage des jeweils letzten Arbeitgeber-Zeugnisses erfolgten und die spätere Zeugnisanforderung aus den Augen geriet.

Es gibt aber auch Fälle, in denen Führungskräfte z.T. mehrjährige Krankheiten oder sogar Gefängnisaufenthalte über eine angeblich erfolgreiche Selbständigkeit zu verdecken suchten.

Eine sorgfältige Prüfung des Lebens- und Berufsweges ist in jedem Fall angeraten.

Arbeitszeugnisse in der uns bekannten Form sind eine Besonderheit des deutschsprachigen Raumes. In den meisten Ländern sind mehr oder weniger formlose Tätigkeitsbestätigungen „to whom it may concern“ die Regel. Referenzen spielen daher eine wichtige Rolle im Beurteilungsprozess.

Referenzen

Professionelle Schätzungen gehen davon aus, dass etwa 20 % der vorgelegten Arbeitszeugnisse gefälscht sind und etwa $\frac{1}{3}$ positiv geschönt formuliert werden. Dies bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Arbeitszeugnisse als Instrument qualifizierter Bewertung unbrauchbar sind. Umso wichtiger sind persönliche Referenzen. Gute Kandidaten haben gute, d.h. wertige Referenzgeber. Tut sich eine langjährige Führungskraft schwer, mindestens drei wertige Referenzgeber zu benennen, ist Vorsicht geboten. Idealerweise sollten Referenzgeber einen 360 Grad-Blick ermöglichen: Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Anteilseigner oder Kunden.

Eine valide Referenz wird grundsätzlich im persönlichen Gespräch eingeholt. Dies gilt zumindest für Positionen der ersten Führungsebene. Geht man davon aus, dass Kandidaten grundsätzlich nur ihren wohlgesonnenen Referenzgeber benennen, so ist es in einem Telefonat nicht einfach, differenzierte Bewertungen, „zwischen den Zeilen“ zu erhalten. Persönliche Gespräche, ggf. „von Unternehmer zu Unternehmer“, erlauben den Aufbau eines Vertrauensraumes, innerhalb dessen wertschätzend, aber differenziert über die spezifischen Stärken und Schwächen des Kandidaten gesprochen werden kann.

Sorgfältige Recherchen in den relevanten Onlinemedien über die elektronischen Fußabdrücke des Kandidaten sind unverzichtbar, da sie beispielsweise spätere Erklärungsnotstände über einen als „einernehmliche Trennung“ deklarierten und medial publizierten, begründeten „Rauswurf“ vermeiden helfen.

Soziales, familiäres Umfeld

Jeder Kandidat bringt seine persönlichen sozialen Beziehungen und sein Lebensumfeld ein großes Stück weit in das Arbeitsverhältnis ein. Besonders für obere und Top-Führungskräfte ist es daher notwendig, ihre soziale Situation transparent zu machen. Besteht in der Familie ein Verständnis für die spezifischen beruflichen Belastungen, beispielsweise aus Arbeitszeiten oder Geschäftsreisen, der Notwendigkeit des Umzugs an den Dienstsitz oder ein erwünschtes außerberufliches soziales Engagement? Diese Fragen sollten möglichst früh eindeutig geklärt werden und man sollte es nicht bei vagen Aussagen belassen. Es gibt eine Vielzahl an Fällen, wo die unzureichend konsequente Beantwortung dieser Fragen zu einer schnellen Auflösung des Arbeitsverhältnisses geführt hat, mit den entsprechenden Unannehmlichkeiten für den Arbeitgeber und den vermeidbaren „Beulen“ für die Führungskraft.

Ultimative Rekrutierungssicherheit

...gibt es nicht.

Führungskräfte rekrutierungen sind zeit- und geldintensive Prozesse. Am Ende steht die mit einer Restunsicherheit behaftete Entscheidung. Zunehmend populär werden daher „Recruiting Assessments“, die Nutzung von Testverfahren oder der Einsatz von Psychologen. Jedes Instrument hat seine spezifischen Stärken und Schwächen, die sich in der Regel nur dem Experten erschließen. Es ist verblüffend, wie gerade in größeren Unternehmen eine Methoden- und Testgläubigkeit Raum greift. „Der ist ein Grüner, sie ist eine Blaue“, „ich bin eine Pflanze, der Kollege ist ein Gestalter“.... Über diese Kategorisierungen sollen Teamarbeit verbessert und persönliche Entwicklungen geleitet werden.

Die meisten populären Testverfahren entbehren einer validen wissenschaftlichen Grundlage. Sie verdanken ihren Erfolg ihrer einfachen Darstellungs- und Vermarktungslogik.¹³

Erfahrungsgemäß ergeben sich Qualität und Erfolg des Rekrutierungsprozesses aus der sorgfältigen Anwendung eines individuellen Methoden- und Instrumentenmixes, das die eigenen Wahrnehmungen und auch das Bauchgefühl nicht außen vor lässt. Dieses Verfahren ermöglicht einen Blick durch unterschiedlich große Fenster auf die jeweilige Person und ihre Persönlichkeit.

Die sorgfältige biographische Analyse, der persönliche Gedankenaustausch auf einem Spaziergang, das Abendessen mit den Lebenspartnern, die Themenpräsentation in englischer Sprache, die 360 Grad persönlichen Referenzen, ggf. von Unternehmer/Beirat zu Unternehmer, der psychometrische Test.... Diese und weitere Instrumente stehen zur Verfügung, um eine differenzierte, weitestgehend ausgewogene Beurteilung zu ermöglichen, die letztlich zu einer hohen Entscheidungssicherheit führt.

Es ist ein teilweise mühsamer Prozess, der Disziplin, Offenheit und Entscheidungskraft erfordert.

Führungskräfte-Vergütung

Die Vergütung von Führungskräften wird in vielen mittelständischen Familienunternehmen zu einem Dauerthema um eine möglichst „gerechte, angemessene“ Kompensation.

Ein gut geführtes mittelständisches Unternehmen verfügt historisch in der Regel über einen loyalen Mitarbeiter- und Führungskräfte stamm. „Wir arbeiten hier nicht, um ein Maximum an Geld zu verdienen; wir sind ein gutes Team; die Arbeit macht Spaß; die Unternehmerfamilie kümmert sich; wir haben sichere Arbeitsplätze“.

Aber die Zeiten ändern sich: Lokale Arbeitsmärkte, die von einer oder mehreren Konzerneinheiten nach ihren Spielregeln „ausgeraubt“ werden, regionale Situationen, die zu großer Knappheit an Spezialisten und Führungskräften führen, Arbeitnehmer, die individuelle Vorstellungen realisieren möchten und keine Angebote „von der Stange“.

Das Argument „hier ist alles 40 % günstiger als in München“ wird kaum einen Großstädter, der auf die Alb ziehen soll, überzeugen. Er wird vielmehr eine „Buschzulage“ erwarten, da er ansonsten seiner Familie die Entscheidung nicht erklären kann.

Der Markt mit seinen individuellen Teilnehmern bestimmt den Preis. Und dieser Markt differenziert sich zunehmend aus, jenseits von Tarifverträgen, „Gradings“ und Vergütungsstudien mit ihren Pauschalempfehlungen.

¹³ Die wesentlichen seriösen Testverfahren beruhen auf dem „Big Five“-Persönlichkeitsmodell. Eine gute Einführung bieten Howard, P./Howard, J.: Führen mit dem Big Five Persönlichkeitsmodell, Frankfurt/New York, 2002

Stellenwert des Instrumentes Vergütung

„Vergütung“ ist ein Instrument aus einer Vielzahl an zur Verfügung stehenden Gestaltungsparametern, um Motivation und Bindung zu erzeugen. Sie spiegelt die absolute und relative Wertschätzung wider, die einer Funktion, und darüber hinaus dem konkreten Stelleninhaber gegenüber erbracht wird. Sie umfasst alle materiellen und immateriellen Leistungen, die ein Arbeitnehmer als Kompensation für die Bereitstellung seiner Arbeitskraft und Persönlichkeit erhält. Sie wird als extrinsischer Faktor bezeichnet und steht in einer begrenzten Austauschbeziehung mit intrinsischen Faktoren.¹⁴ Sie sollte immer „hinreichend“ sein, wird aber in den meisten Kulturen nicht dominierender Motivator sein. „Vergütung“ besteht in der Regel bei Führungskräften aus drei Bestandteilen, einem fixen, einem variablen und einem „sonstigen“ Anteil. Für die Dimensionierung und Aufteilung der Bestandteile gibt es kein grundsätzliches „richtig“ oder „falsch“. Es gibt sehr erfolgreiche Unternehmer, die ihre Führungskräfte ausschließlich „fix“ vergüten (z.B. Götz Werner/dm). Tenor dieser Gruppe ist: „Wir brauchen niemanden, der sich nach der Wurst streckt. Das unternehmerische Risiko trage ich sowieso alleine. Das Unternehmen ist auf Dauerhaftigkeit angelegt und so möchte ich auch angestellte Manager entscheiden sehen.“ Dementsprechend gibt es dort auch unbefristete und keine zeitlich begrenzten Arbeitsverträge. Dies spiegelt das grundlegende Verständnis der Zusammenarbeit von Gesellschaftern und Management wider.

Auf der anderen Seite stehen Unternehmen mit ausgefeilten Vergütungs- und Bewertungssystemen, z.B. „Scorecards“¹⁵ und Zeitarbeitsverträgen mit einer Laufzeit von drei bis fünf Jahren. Sie differenzieren zwischen Kurz- und Langfrist-Incentives, bieten komplexe Pensionsmodelle und einen breiten Kanon freiwilliger Sozialleistungen. Alles kann funktionieren. In welcher Ausprägung und Kombination auch immer. Es muss in Linie sein mit der gelebten Führungs- und Leistungskultur und der Dynamik der Märkte. Anreize und Sanktionen verändern Verhalten, also: Welches Verhalten ist erwünscht? Wie sehen Rollenmodell/Vorbilder aus? Ist das vorhandene Menschenbild noch zeitgemäß? Diese und ähnliche Fragen müssen sorgfältig gestellt und beantwortet werden.

Die konkrete Vergütungssituation eines Unternehmens ist geprägt durch die jeweilige Historie, die Branche, die nachhaltige Profitabilität und die Bereitschaft der Gesellschafter, Erfolg zu teilen.

Gesellschaftsanteile und Bonusbank

Bei der Diskussion von Vergütungs„paketen“ kommt es immer wieder zu Fundamentaldiskussionen über die „Angemessenheit“ der Vergütung angestellter Führungskräfte, sowohl in ihrer Gesamtheit als auch in den Einzelbestandteilen. Während noch vor einigen Jahren Familienunternehmen in ihrer Breite eher konservativ vergüteten, ist heute eine zunehmende Vielfalt und Spreizung erkennbar.

Dies ist zum Einen in der Begrenztheit geeigneter und verfügbarer Führungspersönlichkeiten begründet, die zudem über zunehmende Mehrfirmen-Karrieren und damit verbundene Wechsel/Einkommenssteigerungen verfügen. Zum Anderen wächst das Bewusstsein in Eigentümerfamilien, dass für die erfolgreich ausgeübte Unternehmerfunktion eine „Unternehmerprämie“ zu zahlen ist. Sind Gesellschafter nicht in der Lage oder willens, die Unternehmensführung aus ihrem Kreis zu leisten, müssen sie ihr Unternehmen entweder veräußern oder aber durch einen angestellten, unternehmerisch denkenden und handelnden externen Manager führen lassen. Es gilt also, einen „Unternehmer-Manager“ zu finden, der ihr Eigentum in ihrem Sinne führt, die Perspektive des Unternehmens annimmt und sich im Zweifelsfalle gegen eigene Interessen im Sinne des Unternehmens und/oder seiner Gesellschafter entscheidet. Diese Managerqualität ist

¹⁴ Zur Differenzierung in- und extrinsischer Motivation s. F. Herzberg, D. McClelland oder Porter/Lawler in *Waldemar Pelz: Kompetent führen*, 2004

¹⁵ Der Klassiker zu diesem Thema: *Robert Kaplan / David Norton: Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, HBR 01/02. 1996

eine rare Spezies. Und die hat ihren Preis. Der u.a. den Mehrwert berücksichtigen sollte, den die Führungspersönlichkeit mit ihrem Team für die Gesellschafter erarbeitet. Ein angestellter Unternehmer wird sich nicht wie ein angestellter Manager vergüten lassen.

Auf der Hand liegt zunächst einmal die Idee einer Unternehmensbeteiligung. Sie wird von manchen Managern aktiv angestrebt (...„möchte Unternehmer sein, am Mehrwert partizipieren“...) und von Familiengesellschaftern höchst unterschiedlich bewertet. Ohne an dieser Stelle auf Details eingehen zu können¹⁶ bleibt festzuhalten, dass Minderheiten-, insbesondere Zwerganteile nicht zu einer nennenswerten Mitsprache im Gesellschafterkreis führen. Ein für den Einzelnen hohes persönliches Investment spielt im Unternehmenskontext keine Rolle. Es bedeutet viel mehr die „Schlinge um den Hals“ der Führungskraft, die als Gesellschafter nur über geringe Einflussmöglichkeiten verfügt. Diese Variante ist daher besonders beliebt bei Finanzinvestoren, um eine Abhängigkeits- und Treitmühlensituation für die Führungskräfte zu erzeugen, unter dem Mantel des überproportionalen Wertsteigerungsversprechens.

Sie befriedigt auch das Ego Einzelner, deren Visitenkarte nun den „Geschäftsführenden Gesellschafter“ ausweist.

Familiengesellschafter sollten auf die Stabilität und Angemessenheit ihrer Rechtskonstruktionen achten. Die Beteiligung von Führungskräften am Gesellschaftskapital spielt in der Regel weder motivatorisch noch finanziell eine Rolle. Sie reduziert sich bei fairer Betrachtung auf die Symbolik. Dem gegenüber stehen nicht unerhebliche gesellschafts- und steuerrechtliche Aufwendungen/Gestaltungsrisiken, um eine Beteiligungslösung „wasserdicht“ zu machen und zu halten.

Eine relativ einfache, aber sehr wirkungsmächtige Möglichkeit, Motivation und Bindung über materielle Anreize zu schaffen, ist der Aufbau einer individuellen Bonusbank.¹⁷ Variable Vergütungsbestandteile werden mehrjährig auf-, in Verlustsituationen aber auch abgebaut und anteilig ausgezahlt. Verzinst das Unternehmen den Bonusbankbestand beispielsweise mit dem erzielten ROE oder ROCE, kann dies bei einem erfolgreichen Unternehmen für die jeweilige Führungskraft ein äußerst interessantes Modell sein. In weiteren Ausprägungen und Varianten des Modelles können Führungskräfte auf anteilige Auszahlungen verzichten, mit einhergehend erhöhtem Verlustrisiko, aber auch der Verzinsungschance. Letztlich kann der Bonusbankbestand vollständig oder in Teilen beispielsweise in eine stille Beteiligung mit Garantieverzinsung überführt werden. Über dieses Vehikel ist es gut verdienenden Führungskräften mit hohem variablen Vergütungsanteil möglich, in einem überschaubaren Zeitraum nennenswertes Kapital zu bilden und am Erfolg des Unternehmens zu partizipieren.

Beiräte und Gesellschafter sollten auf Einfachheit und Durchgängigkeit des Systems achten.

„Gerechtigkeit“, „Angemessenheit“ und „Fairness“

Das Bemühen um eine „gerechte“ und „faire“ Vergütung hat meterweise Literatur produziert und ernährt Berater-Heerscharen.

Zunächst geht es um eine tarifliche und außertarifliche Funktionsbewertung, die im nächsten Schritt mit mehr oder weniger repräsentativen Vergütungsstudien verknüpft wird. Heraus kommen Vergütungsbandbreiten nach Funktion und Branche, die als Richtlinie für das eigene Unternehmen genutzt werden können.¹⁸ Auch hier gilt das zu Testverfahren bereits Gesagte: Es gibt keine absolute „Wahrheit“ oder ultimative „Objektivität“. Es sind lediglich Hilfsmittel, um die eigene Wahrnehmung und

¹⁶ Siehe hierfür beispielsweise Schmid, R.: PE & Management-Beteiligung; SECA/PWC AG, Zürich, 2009-2012, www.pwc.com

¹⁷ Details siehe beispielsweise Koch, M./Pertl, M.: Beteiligung an Chancen und Risiken. Es lebe die Bonus Bank!, Stern Stewart Research, Volume 40, 2009; www.sternstewart.com

¹⁸ Siehe beispielsweise www.aon.com, www.towerswatson.com oder www.haygroup.com

Realität herauszufordern und Entscheidungen zu kalibrieren. Der schlechteste Ratgeber ist: Das machen alle so... Die allen Standardisierungen inhärente Tendenz zur Gleichmacherei und der damit verbundenen Demotivation der Starkleister sollte und kann insbesondere im Mittelstand entgegen gewirkt werden. Menschen sind nicht gleich in ihrer Leistungsfähig- und -willigkeit. Unternehmer, Beirat und obere Führungskräfte brauchen den Mut zur Differenzierung, Individualität und begründeten Ungleichbehandlung. Auch Standard-„Bandbreiten“ sind im Einzelfall zu eng, um einen „Schlüsselspieler“ zu gewinnen oder zu halten. Kreativität, Offenheit, Fairness und eine nach vorne gerichtete Entscheidungskultur sind gefragt, um eine Win-win-Situation für alle Beteiligten zu erzeugen. Dies gilt auch und insbesondere für langjährige, dem Unternehmen verbundene Führungskräfte. Die teilweise über Jahrzehnte „alles richtig gemacht haben“, denen das Unternehmen/die Gesellschafter viel zu verdanken hat. Die aber durch ihre Loyalität und fehlenden Unternehmenswechsel ihren Marktwert nicht annähernd realisieren konnten. Diese Gruppe trägt, zumal „ü50“, ein großes persönliches Risiko: Wird das Unternehmen veräußert, ändert sich die Unternehmensführung, erfolgt ein Generationenwechsel, dann geraten viele in schweres Wasser, in eine Situation der undifferenzierten Abhängigkeit, des Ausgeliefertseins. Der wertschätzende Umgang mit dieser Gruppe ist ein „Säuretest“ für die Unternehmenskultur.

Flexibilität und Konsequenz aus Unternehmenssicht

BEISPIEL – ALTERSNACHFOLGE

Ein Beispiel zum Abschluss: Ein großes, äußerst erfolgreiches mittelständisches Unternehmen sucht im Rahmen einer Altersnachfolge den Vorsitzenden der Geschäftsführung. Historisch bedingt ist das Vergütungsniveau der ersten Ebene niedrig. Nach langen Diskussionen im Gesellschafterkreis und vielen Kandidatenpräsentationen fasst das Gremium den Mut, dem fachlich und persönlich besten Kandidaten ein Vergütungspaket über rund 1,5 Mio. € jährlich anzubieten (600 fix, 400 variabel, 500 Bonusbank). Dies entsprach einer Differenz von rund 1 Mio. € gegenüber dem alten Stelleninhaber. Im dritten Jahr nach dem Wechsel ist klar: Jeder Cent der „Investition“ hat sich gelohnt. Der „Neue“ führt das Unternehmen als verantwortlich agierender angestellter Unternehmer mit Begeisterung und großem Erfolg. Er hat sich den Respekt und die Wertschätzung von Mitarbeitern und Führungskräften erarbeitet. Einhergehend mit seinem vorgelebten Professionalisierungswunsch haben sich die Anforderungen an das Führungsteam deutlich und dessen Kompensation moderat erhöht: Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Eine weitestgehende interne Verhältnismäßigkeit (Faustregel: Der in der Unternehmerrolle verantwortliche Vorsitzende kann etwa doppelt so viel verdienen wie sein Stellvertreter) und die externe Marktfähigkeit im Wettbewerb um die besten Persönlichkeiten bilden die Pole des Entscheidungskontinuums. Herkömmliches Denken hätte den oben beschriebenen Wechsel ausgeschlossen. Erst eine äußerst kontrovers ausgetragene chancenbasierte Kosten-/ Nutzendiskussion öffnete den Blick für das eigentlich nicht Vorstellbare.

Beiräte sollten in der Lage sein, die „Perspektive des Unternehmens“ anzunehmen und die Frage beantworten, „wie würde dieses Unternehmen entscheiden, wenn es einen eigenen Willen hätte und dauerhaft aus sich selbst heraus unabhängig und erfolgreich überleben möchte?“

Es gilt, intelligente Pakete zu schnüren, Individualität zuzulassen, kreativ zu sein, auch den „Nasenfaktor“, das eigene begründete Gefühl zuzulassen, aber mit nachvollziehbarer Linie und Systematik.

Die besten Köpfe haben einen Marktpreis, den sie im Rahmen einer Gesamtkonstellation in individueller Bandbreite und Ausgestaltung realisieren möchten. Dies gilt für alle Ebenen und Funktionen.

Zum Mut gehört auch, exzellente Leistungen Einzelner, einschließlich der notwendigen vorherigen gegenseitigen Vertrauensleistungen, im Unternehmen zu vertreten und Fehlentscheidungen offen, ehrlich zu bekennen und sie konsequent zu bereinigen.

Auch hier ist der Beirat Rollenmodell mit Vorbildfunktion.

Literaturverzeichnis

- www.aon.com
- Collins, J.: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't, New York, 2001
- www.cut-e.com
- Fraunhofer Institut: http://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/publikationen/Magazin/2013/2-2013/weitervorn_2-2013.pdf
- www.haygroup.com
- Howard, P./Howard, J.: Führen mit dem Big Five Persönlichkeitsmodell, Frankfurt/New York, 2002
- Kaplan, R. / Norton, D.: Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, HBR 01/02. 1996
- Klimecki, R.G./Probst, G.J.B.: Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hg.): Die Unternehmenskultur, Heidelberg, 1990
- Koch, M./Pertl, M.: Beteiligung an Chancen und Risiken. Es lebe die Bonus Bank!, Stern Stewart Research, Volume 40, 2009; www.sternstewart.com
- Luhmann, N.: Vertrauen, 4. Auflage, Stuttgart, 2009
- Mohn, R.: Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers, 2003
- Netta, F.: Gesunde Mitarbeiter, gesunde Bilanz, in: Kromm, W./Frank, G. (Hg.): Unternehmensressource Gesundheit, Düsseldorf, 2009
- Oberwegner, C. /Schlipat, H.: Rekrutierung im Mittelstand, in: Der mittelständische Konzern im Überblick, erscheint voraussichtlich 2014
- Pelz, Waldemar: Kompetent führen, 2004
- Reif, M.: <http://www.reif.org/blog/generationen-und-deren-karrierewege/>
- Rochus Mummert Executive Consultants GmbH,
<http://www.rochusmummert.com/executiveconsultants/leadershipinstitute/pipsconcept>
- Sackmann, S.: Unternehmenskultur und Erfolg, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2006
- Schein, E.: Organisationskultur; Bergisch-Gladbach, 2. Auflage 2003
- Schmid, R.: PE & Management-Beteiligung; SECA/PWC AG, Zürich, 2009-2012, www.pwc.com
- Simon, H.: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York, 5. Auflage, 1996
- Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/New York, 2007
- www.towerswatson.com