

## Board of Directors – Kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit!

In den letzten Jahren hat sich die Diskussion um die Frage von Beiräten (oder vergleichbaren Gremien) insbesondere für mittelständische Familienunternehmen in Deutschland verstärkt. Und zwar mit gutem Recht!

Eine gerade veröffentlichte Übersicht zu diesen Fragen „Beirat und Aufsichtsrat - Praxisberichte aus dem Mittelstand“ (Handelsblatt, August 2016) beleuchtet die verschiedenen Punkte - insbesondere eines aktiven - Beirates als Stütze mittelständischer Unternehmen.

„Der Beirat ist aus vielen mittelständischen Gesellschaften nicht mehr wegzudenken“. Jedes zweite Familienunternehmen in Deutschland profitiert inzwischen von der Expertise eines Beirates. Die Aufgaben sind

Fachleuten die Notwendigkeit weiterer Expertise, Beratung und Unterstützung hervorgehoben.

Um so mehr sollte dies dann im weniger bekannten Umfeld ausländischer Märkte zutreffen! Insbesondere in den großen Märkten, deren Ergebnisse sich ganz entscheidend auf die globalen Zahlen durchschlagen - und somit den Unterschied zwischen Erfolg oder Misserfolg des Gesamtunternehmens ausmachen mögen.

Verstärkt wird dies noch durch die Tatsache, dass die meist gewählten Unternehmensformen ausländischer Niederlassungen oftmals einen Board of Directors (oder dessen Aequivalent) zwingend vorschreibt!

eher wie eine nationale Außenstelle/Vertriebsbüro zu steuern und gehen nicht selten davon aus, dass eine direkte Anweisungsstruktur von der Zentrale an die Geschäftsleitung der Niederlassung ausreichend ist. So ein Board of Directors als legales Gremium dabei auch nur wahrgenommen wird (außer bei der „lästigen“ Unterschrift eines alle paar Monate von einem Anwalt vorgelegten Papiers mit der Überschrift ‘Minutes of Meeting’), ist es oftmals kaum mehr als ein Treffen zwischen dem Vertreter der Zentrale und dem lokalen Management, bei welchem Informationen abgefragt und Anweisungen vorgegeben werden.

Einmal ganz abgesehen von den sich durch solche Strukturen/Handhabungen möglicherweise ergebenden rechtlichen Probleme (Durchgriffshaftung), ist es - ganz im Sinne der für die Zentrale angesprochene Notwendigkeit für Unterstützung - eine verlorene Chance in diesen wichtigen Märkten lokalen Rat und Tat zu finden!

Bedenkt man die zumeist eher nur limitierte Kenntnis vieler Unternehmen in ausländischen Märkten, sollte es somit insbesondere dort sein, wo Hilfe nachgefragt werden muss! Gebrauchte werden Board Mitglieder, welche nicht nur selber Niederlassungen oder Unternehmen in den USA geführt haben und somit die gesamte Breite der täglichen „Fragen“ verstehen (vom Vertriebs- und Admin/Finanzbereich zu Service und technischen Fragen), sondern auch die wichtigste aller Fragen in den Niederlassungen – die leitenden Mitarbeiter – bewerten, unterstützen und ggfs. austauschen können!

Bitte sprechen Sie uns gerne auf den Board of Directors Service unserer Firma an: Frau Susanne Lipke, Director Business Development [s.lipke@jrbechtle.com]

*Egon Lacher*  
Geschäftsführender Gesellschafter  
JR BECHTLE & Co.

**Einstellungsgehalt MBA-Abschluss / USA - Grundgehalt [000]**



[Source: Graduate Management Admission Council]

\*Beispiel: Stanford Graduate School of Business (California)

\*\*Beispiel: Kenan-Flagler Business School (North Carolina)

komplexer geworden: Vom reinen Berater-Gremium hat sich der Beirat zu einem wichtigen Baustein erfolgreicher, nachhaltiger Unternehmensführung entwickelt.“

Deutlicher kann man es kaum sagen! Und das ist auf die Firmenzentrale bezogen! Es kann sicher davon ausgegangen werden, dass die Mitglieder der Geschäftsführung nicht nur in diesem wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld aufgewachsen sind und sich somit recht gut auskennen, sondern - da sie in die höchsten Leitungsfunktionen aufgestiegen sind - gar besonders qualifizierte Kenner und Handhaber dieses Umfeldes sind. Trotzdem wird von

Im immer noch wichtigsten Markt, den USA, ist der Board of Directors nicht nur ein beratendes oder beaufsichtigendes Gremium, sondern letztlich das zentrale Entscheidungs- und Leitungsorgan. Großunternehmen haben zumeist weitgehend unabhängige Tochtergesellschaften in diesem weltweit immer noch größten Markt und führen diese nach lokalen Regeln und das Board of Directors ist somit ein regulärer Bestandteil der täglichen Arbeit.

Mittelständische Unternehmen tendieren jedoch häufig dazu ihre Niederlassungen

# Neue Manager finden - viel Glück!.....

Die Entwicklung der amerikanischen Märkte ist tendenziell eher positiv zu sehen. Angesichts dieser Trends, ist es somit kein Wunder, dass die Arbeitslosenrate für berufserfahrene Ingenieure und leitungserfahrene Betriebswirtschaftler (Business) bei 2,4%, respektive 2,0% liegt!

Die Idee einer Post-Industriellen Gesellschaft, welche in den vergangenen Jahrzehnten die Medienwelt - speziell in den USA - prägte, hat viele junge Leute von einem Studium in den STEM Feldern (Science, Technology, Engineering, Mathematics) abgehalten und die dynamischsten Studenten in die Studiengänge geleitet, welche auf eine Tätigkeit in den Bereichen Finanzen und Consulting vorbereiten. Die dort gezahlten vielfach sehr viel höheren Gehälter, haben sicher diesen Trend noch verstärkt.

Das Resultat ist nicht nur ein Fehlbedarf an qualifizierten Ingenieuren und industrieausgerichteten ‚Business Administration‘ Graduierten, sondern auch eine völlig andere Erwartungshaltung bezüglich Gehalt, Boni, Nebenleistungen und Arbeitsumfeld. Dies gilt insbesondere auch für Manager mit qualifiziertem (post-graduate) Studium: Einem Master-Abschluss (MEng oder MBA).

Eine Umfrage des ‚Graduate Management Admission Council‘ (GMAG) unter Graduierten mit einem MBA Abschluss in den letzten Jahren zeigt nur wenige Monaten nach Studienende bereits eine Anstellungsrate von 95% (zum Vergleich: Neun Monate nach Studienabschluss war die Beschäftigungsrate von Juristen nur 84,7%; gemäß der ‚Association for Legal Professionals‘). Der sich dadurch ergebende Konkurrenzdruck bei Arbeitgebern führt somit gerade bei solchen Kandidaten zu hohen Anfangsgehältern.

Selbst für längere Arbeitslosigkeit nach MBA-Abschluss führten die Befragten als Hauptgründe letztlich insbesondere Punkte auf, welche eher typisch für eine selektive Arbeitssuche sind:

- „inability to find a job that pays enough“
- „inability to find an interesting job“
- „lack of relevant industry or functional experience“.

Es sollte vielleicht noch aufgezeigt werden, dass nur gut 2/3 dieser Arbeitssuchenden als Erststelle eine für ‚Anfänger‘ angemessene Funktion auf mittlerem Niveau suchten; während fast 1/3 gleich gehobene Positionen (senior positions); und immerhin gar 13% gleich eine Position auf leitender Ebene (executive-level) anstrebten. Das derartige

Erwartungshaltungen zu einer längeren Arbeitsuche führen ist verständlich. Kein Wunder somit auch, wenn Arbeitgeber im Rahmen von Bewerbungsgesprächen mit „arbeitslosen“ Kandidaten über die Höhe der Forderungen (Vergütung, Umzugskosten, Nebenkosten, Position und Wachstumserwartungen) erstaunt sind.

Viele dieser „Arbeitslosen“ sehen sich nicht unbedingt in einer problematischen Situation, welche die Akzeptanz von geringwertigen Angeboten verlangt. Das Bemühen mancher europäischen Unternehmen, solche qualifizierte „Arbeitslose“ mit einem Minimalgehalt (etwa auf gleicher Höhe wie das frühere Gehalt) anzuwerben, führt nur selten zum Erfolg.

Das Ergebnis solcher fehlerhaften Interpretationen des Selbstverständnis arbeitsloser Kandidaten ist nicht selten eine lange und komplizierte Personalsuche, welche letztlich daran scheitert, dass die auserkorene Kandidatin/Kandidat das „Angebot“ ablehnt. Personalabteilungen und Personalberater haben dann die Aufgabe wieder und wieder neue Kandidaten - hoffentlich ähnlich qualifizierte - zu finden und zu interessieren. Nicht selten ein Teufelskreis!

Für 95% der eingestellten MBA-Absolventen (zwei-jährige Studiendauer) lag das mittlere erste Einstellungsgehalt für amerikanische Staatsbürger (Nicht-Amerikaner haben oftmals Visa-Limitierungen) in den vergangenen Jahren bei etwa \$90.000 - mit Bonus und sonstigen Optionen von etwa \$10.000.

Es ist wichtig, sich hierbei zwei Punkte vor Augen zu halten:

- Dies sind Personen welche gerade erst ihr Studium abgeschlossen haben
- Diese Zahlen sind Durchschnittswerte für Absolventen von Business Schools aller Schattierungen (in den USA gibt es kein einheitliches Niveau unter den Ausbildungsanbietern – einschließlich im Hochschulbereich; wie die berühmte „Trump-University“ wieder einmal so deutlich zeigte).

Das mittlere Einstellungsgehalt von Studenten mit einem MBA Abschluss in den vergangenen Jahren der Eliteschule „Stanford Graduate School of Business“

## Niederlassungen: Strategie und Personalauswahl

Die Wichtigkeit einer angemessenen Auswahl der Geschäftsleitung für die Entwicklung und Stabilität einer Niederlassung – insbesondere in ausländischen Märkten – ist unbestritten. Es darf aber nicht vergessen werden, dass der Weg zu einem langfristig erfolgreichen Auslandsengagement zu allererst einmal einer auf solider Erfahrung aufbauenden Strategie und Steuerung bedarf.

Die Zusammenstellung von Martin Wambach „Unternehmerische Erwartung trifft ausländische Realität“ (Rödl & Partner) bieten eine strukturierte und praxisorientierte „Anleitung.“ Eine global ausgelegte Schrift, welche nur dringend empfohlen werden kann - so Fehler und kostspielige Missverständnisse vermieden werden sollen!

Ohne klare Grundlagen und Zielsteuerung für die Niederlassung, verliert sich auch die so wichtige Entscheidungsfindung für die spätere Geschäftsleitung allzu häufig in ein: „I am not exactly sure what I need - but I will know it when I see it!“ Damit ist aber keinem wirklich geholfen und „Entscheidungen“ werden leicht eher zu einem Lotteriespiel!

(Kalifornien) war somit dann auch \$125.000 (also \$35.000 höher als der GMAC Durchschnitt) - mit einem Anstellungsbonus (Signing Bonus) von \$30.000, und einem garantierten Jahresbonus von \$25.000.

Der entsprechende Wert für Absolventen einer mehr durchschnittlichen Hochschule im Südosten der USA („Kenan-Flagler Business School“ der University of North Carolina) war \$100.000 (mittleres Anfangsgehalt), \$25.000 (Signing Bonus) und \$17.000 (garantierter Jahresbonus).

Kein Unternehmen kann es sich somit leisten qualifizierte und erfolgreich arbeitende Mitarbeiter dieser Funktionsbereiche zu verlieren (ein Grund für die hohe Rate von sogenannten Counteroffers wenn Mitarbeiter kündigen wollen). Oder bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern für eine spezifische Funktion unnötige und übertriebene Anforderungen an Qualifikation oder Erfahrung zu stellen!

Wirklich qualifizierte Arbeitsuchende solcher Ausbildungsbereiche sind selten (gleichgültig ob nun auf LinkedIn oder anderen Networks) und haben zumeist ganz spezifische Gründe um nach einer neuen Tätigkeit zu suchen. Dies mögen etwa auch spezifische Ideen bezüglich des Standortes sein. Solche geographische Wunschvorstellungen stimmen sind nur selten mit abgelegenen

Orten irgendwo im Norden oder dem Mittleren Westen überein. Niedrigere Lebenshaltungskosten sind dabei auch zumeist kein Anziehungsgrund – sie sind eher das Resultat der Un-Attraktivität der Gegend (etwa niedrigere Hauspreise wegen geringem Käuferinteresse).

Arbeitgeber in abseits gelegenen oder allgemein unattraktiven Regionen, haben nicht selten nur eine sehr geringe Auswahl an Bewerbern. Ein Grund, weshalb solche Regionen oftmals ausgesprochen großzügige finanzielle Konditionen für eine Firmenansiedlung anbieten (müssen)!

Aber egal ob nun über LinkedIn, einer beliebig anderen Webgruppe oder traditionellem Headhunting bei anderen Unternehmen: Erfolgreich und zufrieden tätige Professionals müssen ganz gezielt abgeworben, umworben und überzeugt werden!

Ohne jahrzehntelange Erfahrung im amerikanischen Markt und dem Bekanntheitsgrad unter Kandidaten welche sich aus einer Spezialisierung auf die Belange industrieller, europäischer (DACH) Unternehmen langsam entwickelt, kann im heutigen Markt kein Personalberater erfolgreich beraten und agieren!

„Gemischtwarenhändler“ unter den Personalberatern, welche heute einen lokalen Versicherungsmitarbeiter und

morgen den Werksleiter einer deutschen Maschinenbaufirma suchen, kommen hier nur eher zufällig zu Ergebnissen - ein Lotteriespiel für den beauftragenden Arbeitgeber, welches nicht unbedingt sinnvoll ist!

*Egon Lacher*  
*Geschäftsführender Gesellschafter*  
*JR BECHTLE & Co.*

## Kundenstimmen

„JR BECHTLE hat erfolgreich ein Rekrutierungsprojekt für uns abgewickelt. Die zur Verfügung stehende Zeitspanne bis zur Besetzung der Top-Managementfunktion war sehr kurz. Das Verständnis für die Besonderheiten deutschstämmiger Familienunternehmen und die hervorragende Expertise bzgl. der Gegebenheiten des US-amerikanischen Arbeitsmarktes waren – ebenso wie die Bereitschaft zu flexibler und pragmatischer Projektabwicklung – Voraussetzungen für den Erfolg.“

Anja Platte, Personalleiterin / HR Director  
AKG Verwaltungsgesellschaft mbH,  
D-Hofgeismar



“The JR BECHTLE team has been a great resource to our organization for many years. The recent executive search was executed very professionally, and we were guided through the entire process with ease.

JR BECHTLE has a detailed understanding of the cultural differences and the challenges a U.S. stationed subsidiary may encounter for top-level positions.

JR BECHTLE & Co. is very well networked, especially in the North American manufacturing and machine tool industry. The search process was well defined and generated first-rate choices of potential candidates.

JR BECHTLE's outstanding guidance resulted in an excellent choice in a very short time frame.”

Peter Riehle, President and CEO  
WITTENSTEIN holding, Corp., Barlett, IL



## JR BECHTLE & Co.: Ihr Partner in Amerika

**Boston** ■ **Chicago** ■ **Miami** ■ **Frankfurt** ■ **Shanghai**

Die führende amerikanische Beratungsfirma seit 1979 spezialisiert auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher, österreichischer und schweizer Firmen in Nord- und Südamerika

Personalsuche: Retained Executive Recruiting

Board of Directors Service

Personalberatung: Vergütungsberatung, Management Coaching

Unternehmensberatung: Vertriebsstruktur in Nord- und Südamerika

Management Beratung: Personalstrategie in Amerika

### Lebenshaltungskosten in ausgewählten Städten - Basis: Chicago

[Notwendiges Einkommen um einem Jahreseinkommen von \$200.000 in Chicago zu entsprechen]

<b>Alabama (AL)</b>		<b>Louisiana (LA)</b>		<b>Ohio (OH)</b>	
Birmingham	\$157.831	New Orleans	\$162.306	Cincinnati	\$156.454
<b>Alaska (AK)</b>		Baton Rouge	\$159.038	Cleveland	\$149.569
Anchorage	\$227.882	<b>Maine (ME)</b>		Columbus	\$155.765
<b>Arizona (AZ)</b>		Portland	\$197.418	Dayton	\$159.724
Phoenix	\$165.061	<b>Maryland (MD)</b>		<b>Oklahoma (OK)</b>	
<b>Arkansas (AR)</b>		Baltimore	\$194.148	Oklahoma City	\$151.635
Little Rock	\$164.371	<b>Massachusetts (MA)</b>		Tulsa	\$148.021
<b>California (CA)</b>		Boston	\$248.364	<b>Oregon (OR)</b>	
Los Angeles	\$241.481	Pittsfield	\$189.502	Portland	\$222.289
San Diego	\$249.225	<b>Michigan (MI)</b>		<b>Pennsylvania (PA)</b>	
San Francisco	\$303.614	Detroit	\$164.027	Philadelphia	\$205.679
<b>Colorado (CO)</b>		Grand Rapids	\$159.036	Pittsburgh	\$169.707
Denver	\$188.640	<b>Minnesota (MN)</b>		<b>Rhode Island (RI)</b>	
<b>Connecticut (CT)</b>		Minneapolis	\$186.231	Providence	\$212.221
Hartford	\$214.113	<b>Mississippi (MS)</b>		<b>South Carolina (SC)</b>	
New Haven	\$213.597	Jackson	\$143.201	Charleston	\$173.838
<b>Delaware (DE)</b>		<b>Missouri (MO)</b>		Greenville	\$161.617
Wilmington	\$182.271	St. Louis	\$159.208	<b>Tennessee (TN)</b>	
<b>Florida (FL)</b>		<b>Montana (MT)</b>		Chattanooga	\$163.683
Ft. Lauderdale	\$196.557	Bozeman	\$176.764	Knoxville	\$148.709
Miami	\$193.287	<b>Nebraska (NE)</b>		Nashville	\$163.855
Orlando	\$169.018	Omaha	\$157.142	<b>Texas (TX)</b>	
<b>Georgia (GA)</b>		<b>Nevada (NV)</b>		Austin	\$165.232
Atlanta	\$171.944	Las Vegas	\$186.231	Dallas	\$165.404
Savannah	\$156.454	<b>New Hampshire (NH)</b>		Houston	\$169.018
<b>Idaho (ID)</b>		Manchester	\$203.442	<b>Utah (UT)</b>	
Boise	\$156.282	<b>New Jersey (NJ)</b>		Salt Lake City	\$165.921
<b>Illinois (IL)</b>		Newark	\$217.899	<b>Vermont (VT)</b>	
Chicago	\$200.000	<b>New Mexico (NM)</b>		Burlington	\$213.079
Champaign-Urbana	\$164.543	Albuquerque	\$152.034	<b>Virginia (VA)</b>	
Springfield	\$153.012	<b>New York (NY)</b>		Richmond	\$163.339
<b>Indiana (IN)</b>		Manhattan	\$391.394	Roanoke	\$154.905
Indianapolis	\$156.798	Buffalo	\$164.027	<b>Washington (WA)</b>	
South Bend	\$152.667	Rochester	\$170.041	Seattle	\$241.479
<b>Iowa (IA)</b>		<b>North Carolina (NC)</b>		Spokane	\$164.371
Des Moines	\$154.561	Charlotte	\$165.919	<b>Wisconsin (WI)</b>	
<b>Kansas (KS)</b>		Greenville	\$161.617	Madison	\$179.862
Kansas City	\$161.962	Wilmington	\$167.125	Milwaukee	\$172.633
<b>Kentucky (KY)</b>		<b>North Dakota (ND)</b>		<b>Wyoming (WY)</b>	
Lexington	\$155.593	Bismark	\$174.526	Laramie	\$159.724

JR Bechtle & Company 2016 (basierend auf Daten von Bankrate/ACCRA, September 2016)