



Liebe Alumni!

das Jahr 2009 geht dem Ende zu - ein ereignisreiches und forderndes Jahr, das uns allen viel Engagement und Einsatz abverlangt hat. Erste positive Signale zeigen, dass wir erwartungsfroh und zuversichtlich ins Jahr 2010 gehen können, denn die Wirtschaft und die Nachfrage erholen sich.

Wie sicherlich schon einige von Euch der Presse entnommen haben, möchte ich mich nach fünf Jahren als Zentraleuropa-Chef in Zukunft wieder verstärkt der Beratung von Klienten widmen. Es war eine spannende, anspruchsvolle, aber gleichzeitig auch eine erfüllende und ehrenvolle Aufgabe, bei der ich gemeinsam mit vielen Kolleginnen und Kollegen A.T. Kearney in Zentraleuropa weiterentwickeln konnte. Für die Unterstützung, die ich dabei von vielen innerhalb der Firma und auch aus Eurem Kreis erfahren habe, möchte ich mich an dieser Stelle besonders bedanken.

Ich freue mich bereits sehr auf die Arbeit mit meinen Klienten im Maschinen- und Anlagenbau, der Energie- und Versorgungswirtschaft sowie den energieintensiven Industrien. Kernthemen werden die Entwicklungen sein, die diese Industrien verbinden und derzeit stark verändern, d.h. neue Energiewelten und -strukturen auch in Verbindung mit der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien.

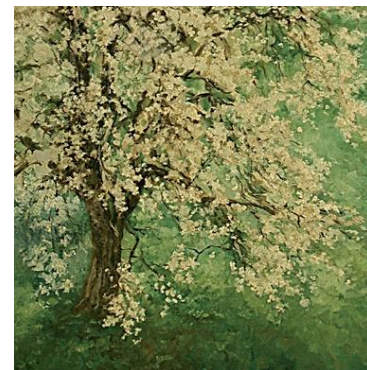
Als neuer Unit Head wird Martin Sonnenschein am 1. Januar 2010 sein Amt antreten. Martin hat bisher als Vice President und Global Head der CHT-Practice sehr zum Erfolg von A.T. Kearney beigetragen und ist auch bereits als Mitglied des Unit Management-Teams etabliert. Vielen von Euch wird Martin durch zahlreiche Aktivitäten in seinen Industriesegmenten bekannt sein, u.a. durch die Teilnahme am jährlich stattfindenden globalen Cost Benchmarking seiner Industrie.

Auch wenn Martin sich in Zukunft an dieser Stelle an Euch richtet, werde ich mit Euch in den kommenden Jahren in Kontakt bleiben, viele Gespräche führen und daran mitwirken, unsere Alumni-Community weiterzuentwickeln.

Wir sehen uns mit Sicherheit sehr bald. Bis dahin möchte ich Euch allen friedliche und besinnliche Feiertage wünschen, die Euch die Möglichkeit geben, Kraft zu schöpfen für die im kommenden Jahr wartenden wichtigen Aufgaben.

Herzliche Grüße zu den Feiertagen und zum Jahreswechsel!

*Euer Dietrich Neumann*



## **Office meets Arts 2009**

Nach der äußerst positiven Resonanz 2008 fand auch unsere diesjährige Veranstaltung *Office meets Arts* wieder im historischen Städel Museum in Frankfurt statt. Der Einladung für den 18. Juni 2009 folgten diesmal noch mehr Gäste als im Vorjahr, insgesamt konnte Holger Röder, Initiator und Frankfurter Landlord, 220 Gäste begrüßen, darunter viele aus dem Kreis unserer Alumni.

Zum Auftakt des exklusiven Programms wurde eine Führung zu den herausragenden Werken des Städels mit dem Schwerpunkt „Liebesgemälde“ angeboten. Der



fünf Jahren insgesamt um knapp 20 Prozent gestiegen. Von den drei Kostenarten – Lagerbetriebs-, Bestands- und Transportkosten – schnellten letztere am deutlichsten in die Höhe, nämlich um 35 Prozent. Unterschiedliche Gründe tragen dazu bei: neben höheren Preisen bei Maut und Treibstoff steigen die Belastungen durch die größeren Distanzen, die durch die Globalisierung überwunden werden müssen. Die ELA-Studie unterstreicht zugleich auch die positiven Effekte der Globalisierung, die als Wachstumsmotor für einen zweistelligen Zuwachs in der Supply Chain sorgte.

Nachhaltigkeit ist das zweite Thema, das im Vergleich zur Studie von 2003 deutlich an Gewicht gewonnen hat, da es in den Unternehmen angekommen ist. Dort entfallen in der Regel die größten Anteile des „CO<sub>2</sub>-Footprint“ auf Produktion und Logistik.

Ein wesentlicher zukünftiger Trend wird sich laut Prognose der ELA-Studie aus diesen beiden globalen Themen entwickeln. Die Tendenz geht nach Meinung der Experten dahin, dass sich Produktions- und Distributionsnetzwerke weiter konsolidieren werden.

Zwei weitere Erfolgsfaktoren werden in der ELA-Studie benannt: eine gezielte Steuerung des Nettoumlaufvermögens sowie ein straffes Risikomanagement. Beide Kriterien sind besonders in Krisenzeiten von äußerster Wichtigkeit und werden laut Studie von zahlreichen Unternehmen nicht konsequent genutzt, um die eigene Positionierung zu optimieren.

**Stephan Mayer** ist Partner in der Automotive Practice.

Tel. +49 711 9004 7510  
stephan.mayer@atkearney.com



**Cay-Bernhard Frank** ist Principal in der Strategic Information Technology Practice.

Tel. +49 30 2066 3601  
cay-bernhard.frank@atkearney.com



**Erik Thiry** ist Principal in der Manufacturing/Supply Chain Practice.

Tel. +49 69 7474 6481  
erik.thiry@atkearney.com



## **Bessere Aussichten für den Aufsichtsrat: Professionalisierung und Profis gefragt!**

Durch die Finanzkrise ist die Rolle des Aufsichtsrats verstärkt ins öffentliche Interesse – und nicht selten ins Kreuzfeuer – gerückt. Die Kritik richtet sich vor allem gegen solche Aufsichtsräte, die ihre verantwortungsvolle Aufgabe ohne ausreichende Kompetenzen ausüben. Doch worin besteht die adäquate Qualifikation eines kompetenten Aufsichtsrates?

Mit dieser Frage beschäftigte sich unser Alumnus Prof. Dr. Marcus Labbé. Seit 2002 ist Marcus auf Aufsichtsrats- und Beiratsebene als Headhunter aktiv. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen u.a. als Sanierungsgeschäftsführer und Beirat in eigentümergeführten Familienunternehmen sowie als Aufsichtsrat in börsennotierten Publikumsgesellschaften gelangte Marcus zu der Überzeugung, dass es ohne zunehmende Professionalisierung für die Mitglieder dieser Gremien nicht geht.

Im Jahr 2007 entwickelte er einen überzeugenden Ansatz: Einen Lehrgang mit den wesentlichen Grundlagen, die ein „Qualifizierter Aufsichtsrat für den (gehobenen) Mittelstand“ benötigt. Das besondere an der bundesweit einzigartigen Initiative ist, dass der Abschluss eine Prüfung durch den TÜV Rheinland beinhaltet: erfolgreiche Absolventen erhalten eine Urkunde als Qualifikationsnachweis eines „TÜV Rheinland zertifizierten Aufsichtsrates“. Durch Kooperationen mit renommierten Partnerunternehmen wird außerdem erforderliche Expertise in den Themenbereichen Modulen Recht, Strategie und Finanzen gewährleistet.

Auch bei uns stieß das Konzept auf großes Interesse. Henner Klein durchlief das Seminar und empfahl im Anschluss die Teilnahme für alle Beiräte und Aufsichtsräte aus mittelständischen Unternehmen, schon um den gesamten rechtlichen Rahmen einer solchen Aufgabe zu erfassen. Den Leiter unserer Strategie-Practice Jürgen Rothenbücher überzeugte das Konzept und im Frühjahr 2009 wurde eine offizielle Zusammenarbeit vereinbart.

Nun informieren unsere Practice-Experten über Unternehmensstrategien und M & A Prozesse. Ein

Schwerpunkt liegt dabei auf der „Strategieplausibilisierung durch Commercial Due Diligence“. Die Plausibilitätskontrolle zustimmungspflichtiger Geschäfte, hier insbesondere solche von strategischer und grundsätzlicher Bedeutung, wird von der Rechtsprechung zunehmend hinterfragt. Aufsichts- und auch Beiräte werden diesbezüglich verstärkt in die Schadensersatzpflicht gezogen.

Doch auch der Gesetzgeber stellt immer höhere Anforderungen an Unabhängigkeit und Kompetenz von Aufsichtsräten: das vor kurzem in Kraft getretene BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz) fordert unabhängige Finanzexperten, das neue VorstAG (Gesetz zur angemessenen Vergütung der Vorstände) verlangt eine systematisch und methodisch einwandfrei dokumentierte Begründung bezüglich der Struktur und Höhe von Vorstandsgehältern und droht den Aufsichtsräten sogar explizit mit Schadensersatzpflicht.

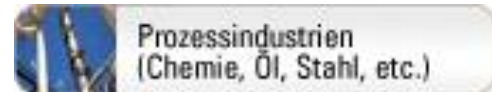
Ziel der von Labbé & Cie. ins Leben gerufenen Qualifizierungs- und Zertifizierungsinitiative ist die Professionalisierung der Aufsichts- und Beiratstätigkeit. „The trend is your friend!“ – Profis auf Vorstandsseite wollen Profis als Sparring Partner. Wer Profis möchte, die sich Ihrer Aufgaben und Pflichten bewusst sind, muss sich auf die Suche begeben. Die Vergütungsfrage ist allenfalls ein Hygienefaktor. Professionalisierung ist erforderlich, aus Perspektive von Mandatsinhabern und Aspiranten – schon alleine im eigenen Interesse.

Übrigens: A.T. Kearney Alumni haben bereits erfolgreich an dem Lehrgang und der Prüfung teilgenommen; solltet Ihr ebenfalls Interesse haben, wendet Euch bitte an Jürgen Rothenbücher.

Weitere Informationen findet Ihr unter [www.Aufsichtsratsinitiative.de](http://www.Aufsichtsratsinitiative.de)

**Jürgen Rothenbücher** ist Partner und Leiter des europäischen Strategy Competence Teams.

Tel. +49 89 5156 8680  
[juergen.rothenbuecher@atkearney.com](mailto:juergen.rothenbuecher@atkearney.com)



## Branchenbefragung lässt Chemieindustrie hoffen

Eine gemeinsame Studie von A.T. Kearney, CHEManager Europe und der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster untersuchte die Stimmung in der Chemieindustrie und befragte dazu über 100 Führungskräfte in 15 europäischen Ländern. Dabei zeichnet sich ein Jahr nach dem Beginn der Krise ein Licht am Ende des Tunnels ab. Tobias Lewe, A.T. Kearney-Experte für die Chemie- und Ölindustrie warnt zwar vor zu großen Erwartungen, äußert aber zugleich vorsichtigen Optimismus. Denn bei der aktuellen Befragung im Herbst zeigen die Ergebnisse im Vergleich zu denen vom April 2009, dass in der Industrie mit einem Anziehen der Nachfrage gerechnet wird, wobei fraglich ist, ob jene tatsächlich am Anfang eines nachhaltigen Aufschwungs steht, oder die Krise nicht vielmehr eine Verschnaufpause eingelegt hat. „Für Unternehmen kommt es daher mehr denn je darauf an, ihre operative Effizienz zu stärken und maximale Flexibilität zu schaffen, um agil und schnell auf weiterhin wechselhafte Marktbedingungen zu reagieren. In der Nach-Krisen-Zeit wird Agilität der Erfolgsfaktor schlechthin sein“, sagt Tobias Lewe.

Nachfrageeinbrüche zwischen zehn und fünfzig Prozent hatten die Chemieindustrie hart getroffen. Als eine Folge der Krise haben sich bei den Kunden die Prioritäten verschoben. Galt bislang die Preisgestaltung als der wichtigste Aspekt der Kaufkriterien, so ist nun die Verfügbarkeit bei den Kunden an oberste Stelle gerückt, denn die Lagerhaltung wurde allgemein stark eingeschränkt. Zudem legen die Kunden verstärkt Wert auf eine engere Geschäftsbeziehung zu ausgewählten Lieferanten. Der Etat für Innovationen wurde in den meisten Unternehmen deutlich reduziert sowie der Fokus auf dessen Effizienz stark erhöht.

Noch einen weiteren Aspekt verdeutlicht die Befragung: sollte das Ende der Talsohle doch noch nicht erreicht sein, so stünden nahezu die Hälfte aller