

Kienbaum



Whitepaper  
**Retention –  
Bindung von Top-Talenten**

Leading by #WePowerment

## Einleitung

Vielen Unternehmen in Deutschland wird nach den beanspruchenden Monaten der Corona-Krise eine neue Herausforderung bevorstehen. Denn mit dem sich ankündigenden Aufschwung und neuer Stabilität wechseln Angestellte vermehrt ihre Arbeitgeber:innen. Das kann einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die Arbeitsbelastung bei einigen Mitarbeitenden in den vergangenen Monaten deutlich erhöht war und diese das Bedürfnis nach einem beruflichen Time-Out und mehr Freizeit haben. Andere Gründe können sein, dass Mitarbeitende den zusätzlichen Arbeitsaufwand als zu wenig oder nicht honoriert empfinden, bspw. weil Jahres-Boni ausgefallen sind oder empfindlich reduziert wurden. Gerade in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs nutzt der Wettbewerb dieses Missverhältnis, um Top-Talente für sich zu gewinnen. Abgeworbene Mitarbeitende zu ersetzen, kann zudem hohe Kosten verursachen. Eine Rekrutierung von Führungs- und Schlüsselpositionen kann ein Unternehmen mit etwa 100.000 € pro Stelle belasten.

In Zeiten des wirtschaftlichen Wiederauflebens und der zunehmenden Planbarkeit nehmen auch Fusionen und Unternehmensakquisitionen (M&A) wieder Fahrt auf. Ein M&A-Prozess löst bei Mitarbeitenden auf beiden Seiten in der Regel Unruhen aufgrund einer wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit aus. In einer Zeit, die ohnehin von höheren Fluktuationsraten geprägt ist, kann dies Top-Talente umso mehr abschrecken. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, sie mit gezielten Maßnahmen an das eigene Unternehmen zu binden – sowohl in der Zeit nach Corona generell als auch bei M&A-Aktivitäten als Sonderfall. Der Umfang dieser Maßnahmen sollte sich jedoch in Abhängigkeit des Retention-Bedarfs des jeweiligen Mitarbeitenden unterscheiden, um unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen und die (finanziellen) Ressourcen möglichst effizient einzusetzen.

## Identifikation von Zielgruppen

Eine Orientierung für Art und Umfang der personenscharfen Retention-Maßnahmen schafft die Einteilung von Mitarbeitenden in unterschiedliche Zielgruppen. Um Mitarbeitende in Zielgruppen einzuteilen, ist es notwendig, ihre individuelle Bedeutung für das Unternehmen zu identifizieren. Grundsätzlich kann die Bedeutung von Mitarbeitenden für eine Organisation aufgrund von zwei Dimensionen kategorisiert werden: 1) Inhaber:innen einer Schlüsselfunktion und 2) Schlüsselperson in der Organisation.

### Schlüsselfunktionen

Eine Funktion stellt das abstrakte Soll-Profil einer Stelle dar, das unabhängig vom tatsächlichen Verhalten der Funktionsinhabenden ist. Schlüsselfunktionen sind die Funktionen in einem Unternehmen, die bedeutenden Einfluss auf den Fortbestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens haben. Schlüsselfunktionen befinden sich in der Regel in den strategisch besonders relevanten Jobfamilien der Organisationen und können auf allen Ebenen im Unternehmen auftreten. Zur Identifikation von Schlüsselfunktionen können **bestehende Personalinstrumente** angewendet werden. So können bspw. die Funktionsbewertung (sog. Grading) oder die Funktionsarchitekturen dabei helfen, ein erstes Bild über Schlüsselfunktionen zu zeichnen.

Je nach Ausgangslage bzw. Auslöser für die Planung von Retention-Maßnahmen erfolgt die Identifikation von Schlüsselfunktionen nach einem unternehmensindividuellen Kriterienkatalog. So kann der Kriterienkatalog für Schlüsselfunktionen unter anderem den Verantwortungsrahmen einer Funktion und den Einfluss einer Funktion auf die Erreichung strategischer Ziele beinhalten. Auf **Basis eines Gradings** können Funktionen verschiedener Jobfamilien für beide Faktoren einfach identifiziert werden.

### Schlüsselpersonen

Bei Personen ist das tatsächliche Verhalten des Funktionsinhabenden – das vom Soll-Profil der Stelle abweichen kann – ausschlaggebend. Schlüsselpersonen sind besondere Mitarbeitende, die positiv vom **Soll-Profil der Stelle abweichen** und bspw. über unternehmensspezifische Erfahrungen und implizites Wissen verfügen. Sie zeichnen sich durch außergewöhnliche knappe Fähigkeiten und Fertigkeiten aus. Dazu zählen High Performer, High Potentials und Personen in erfolgskritischen Prozessen.

Auch Schlüsselpersonen werden auf Basis eines unternehmensindividuellen Kriterienkatalogs identifiziert, um die Retention-Maßnahmen sachgerecht planen zu können. Häufig werden unter anderem die **Performance und das Potenzial der Mitarbeitenden** in den Kriterienkatalog aufgenommen. Während die Performance-Evaluation meist auf der Leistungsbeurteilung vergangener Jahre basiert, wird das Potenzial der Mitarbeitenden über die Zugehörigkeit in Entwicklungsprogrammen eingeschätzt.

Nach der Bewertung einer jeden Funktionen und eines jeden Mitarbeitenden werden die Mitarbeitenden einer Retention-Zielgruppe zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt durch die Verortung in nachfolgendem (beispielhaftem) Raster:



Mitarbeitende, die weder Schlüsselperson noch Schlüsselfunktion darstellen, erhalten keine Retention-Massnahme. Stellen Mitarbeitende eine Schlüsselfunktion oder -person dar, erhalten sie eine kleinere (Bronze-Zielgruppe) oder moderate (Silber-Zielgruppe) Retention-Massnahme. Nur wenn Mitarbeitende **sowohl Schlüsselperson als auch -funktion** darstellen, erhalten sie eine bedeutende Retention-Massnahme (Gold-Zielgruppe). Für jede Retention-Zielgruppe können anschließend konkrete Retention-Massnahmen definiert werden.

## Retention-Maßnahmen

Retention-Maßnahmen lassen sich in monetäre Maßnahmen, Finanzäquivalente und nicht-monetäre Maßnahmen klassifizieren. **Monetären Maßnahmen** (bspw. Retention-Bonus) kommen insbesondere für die Retention der Zielgruppen Gold und Silber eine wichtige Rolle zu. Die Vergütung wird dabei als Bindungs- und Steuerungselement genutzt, um sowohl die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, als auch wichtige Impulse für die Ziele des Unternehmens zu setzen. **Finanzäquivalente** (bspw. Ausbildung zum Business Coach) und nicht-monetäre Maßnahmen (bspw. Aufnahme in ein Future Leadership Circle) eignen sich besonders für Retention-Maßnahmen der Zielgruppe Silber und Bronze.

### Monetäre Retention-Maßnahmen

Bei den monetären Retention-Maßnahmen kommt meist – je nach Unternehmenshintergrund und Auslöser der Retention-Maßnahme – einer von drei gängigen Plänen zum Einsatz: Retention-Bonus, Performance Cash Plan oder Restricted Stock.

#### *Retention-Bonus*

Insbesondere bei Unternehmenstransaktionen kommt ein Retention-Bonus als monetäre Bindungsmaßnahme zum Einsatz. Der Retention-Bonus dient als reines Retention-Instrument, um die Mitarbeitenden für einen **bestimmten Zeitraum** an das Unternehmen zu binden. Die Bonuszahlung erfolgt dabei unabhängig von der Leistung der Mitarbeitenden und ist alleinig an den Verbleib im Unternehmen geknüpft; eine Steuerungswirkung für die Performance der Mitarbeitenden entfaltet der Retention-Bonus somit nicht. Die Retention-Wirkung **verfällt** mit der Zahlung des Einmalbonus. Der Retention-Bonus wird daher meist mit kurzfristigem Zeithorizont eingesetzt.

*Beispiel:* In der Verhandlungsphase eines Mergers wird den Mitarbeitenden des M&A Teams als Teil der Gold-Zielgruppe ein Retention-Bonus gewährt. Die Auszahlung des Retention-Bonus erfolgt erst wenn die Transaktion vollzogen wurde und nur an die Mitarbeitenden, die bis zu diesem Zeitpunkt im Unternehmen verbleiben.

Für eine mittel- oder langfristige Herangehensweise an die grundsätzliche Retention-Problematik bieten sich langfristige variable Vergütungskomponenten (sog. **Long-Term Incentives, kurz: LTI**) an. Diese bieten die Möglichkeit, zusätzlich zur Retention-Wirkung, eine Steuerungswirkung der Mitarbeitendenperformance zu erzielen und machen LTIs damit zum gängigen Instrument im Markt.

## Performance Cash Plan

Im nicht-börsennotierten Umfeld wird als Steuerungs- und Retention-Instrument häufig der Performance Cash Plan herangezogen. Bei diesem LTI-Plantyp werden für ein oder mehrere Leistungskriterien (bspw. Umsatz oder EBIT) **lang- bzw. mittelfristige Ziele** für mehrere Jahre definiert. Aufgrund der Mehrjährigkeit der Bemessung bieten sich zur Zielsetzung diejenigen Leistungskriterien an, die eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind. Die Auszahlung hängt dann vom Erreichen der zuvor definierten Ziele innerhalb der mehrjährigen Performanceperiode (bspw. drei Jahre) ab. Die Auszahlung des LTI erfolgt erst nach Ablauf der Performanceperiode, wodurch der langfristige Retention-Charakter des Vergütungsinstruments gewährleistet wird. Um einen langfristigen Retention-Effekt über die mehrjährige Performanceperiode hinaus zu erzielen, kann jährlich eine **Tranche des Performance Cash Plans** zugeteilt werden. Nach dem Ablauf einer Tranche laufen dann zwei weitere Tranchen, die weiterhin einen Retention-Effekt auf die Mitarbeitenden haben.



## Restricted Stock

Auch Restricted Stock (RS) folgen der Idee eines kombinierten Retention- und Steuerungsinstruments und sind insbesondere im internationalen, börsennotierten Umfeld eine Antwort auf die Retention-Problematik. Es handelt sich bei RS um ein **aktienbasiertes variables Vergütungselement**. Die Mitarbeitenden erhalten eine Zusage auf Unternehmensaktien nach Ablauf einer definierten Wartefrist. Diese kann frei vom Unternehmen gewählt und an den Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen geknüpft werden. Restricted Stock entfalten ihre Anreizwirkung auch ohne explizite Verwendung von Leistungskriterien, da ihr Wert – und damit auch die Bonushöhe – durch den **Börsenkurs der Aktien** (und ggf. Dividenden) bestimmt wird, der die Leistung der Mitarbeitenden und des Unternehmens mittelbar berücksichtigt. Die auszuzahlenden Aktien werden üblicherweise über genehmigtes Kapital finanziert, sodass die Hauptversammlung dieser Vergütungsform in den meisten Fällen zustimmen muss.



Neben Performance Cash Plänen und Restricted Stock gibt es noch weitere Möglichkeiten zur Ausgestaltung des LTI. So können Restricted Stock auch in bar ausgezahlt werden (Restricted Stock Units) oder die Auszahlung kann sowohl von definierten Leistungskriterien als auch vom Aktienkurs abhängig sein (Performance Share Plan).

## *Vesting (Unverfallbarkeit der Ansprüche)*

Hinsichtlich der Anreizwirkung auf die Mitarbeitenden kommt der Ausgestaltung des Vestings (d. h. der Unverfallbarkeit der Ansprüche) bei Retention-LTIs eine wesentliche Bedeutung zu. Eine mögliche Ausgestaltungsform ist das sog. „Cliff Vesting“. Dabei findet innerhalb eines definierten Zeitraums kein Vesting der Ansprüche statt. Verlassen die Mitarbeitenden das Unternehmen innerhalb dieses Zeitraums (d. h. vor dem Cliff), so besteht **kein Auszahlungsanspruch**. Verbleiben die Mitarbeitenden jedoch bis zum Ablauf des Zeitraums im Unternehmen (d. h. das Cliff wird erreicht), wird oftmals ein bedeutender Anteil der Ansprüche (bspw. 75 %) auf einmal erdient und ist ab diesem Zeitpunkt unverfallbar. Die übrigen Ansprüche werden danach in monatlichen Intervallen erdient. Für Retention-Zwecke ist es üblich, das Cliff auf das Ende der Performanceperiode bzw. Wartefrist zu terminieren, sodass Mitarbeitende, die vor dem regulären Ende der Laufzeit ausscheiden, keinen Auszahlungsanspruch gegenüber dem Unternehmen haben.

Bei der Ausgestaltung des monetären Retention-Instruments muss der Zeithorizont bis zur Auszahlung **mit Bedacht** gewählt werden. Einerseits gilt es, den Auszahlungszeitpunkt hinreichend weit in die Zukunft zu verlagern, um einen langfristigen Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen zu incentivieren. Andererseits kann eine zu lange Laufzeit zu einer Minderung der Anreiz- und Retention-Wirkung führen.



## Finanzäquivalente und nicht-monetäre Maßnahmen

Neben den monetären sind auch Finanzäquivalente und nicht-monetäre Maßnahmen relevant, um ein ganzheitliches Maßnahmensystem aufzustellen. Da auch ein ausgefeiltes Vergütungssystem durch weitere, **nicht-finanzielle Maßnahmen** flankiert werden sollte, um eine langfristige Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu erreichen, können diese Maßnahmen eine sinnvolle Ergänzung zu den finanziellen Maßnahmen für Zielgruppe Gold darstellen. Allerdings fokussieren diese Maßnahmen sich meist eher auf die Zielgruppen Silber und Bronze.

Finanzäquivalente können bspw. Personalentwicklungsmaßnahmen oder Mobilitätsangebote sein. Es ist empfehlenswert, die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wertigkeit breit zu streuen, um für alle Retention-Zielgruppen geeignete Maßnahmen anzubieten. So können **Personalentwicklungsmaßnahmen** von klassischen Fortbildungsformaten bis hin zur Finanzierung zertifizierter Ausbildungen gestaffelt sein. Personalentwicklungsmaßnahmen bieten den Vorteil, dass sie neben der Retention-Wirkung auch die Qualifikation der Mitarbeitenden erhöhen. Die Vermittlung von Wissen, das primär oder ausschließlich im eigenen Unternehmen angewandt werden kann (unternehmensspezifisches Humankapital), ist dabei dem Wissen, das auch außerhalb des eigenen Unternehmens förderlich ist, vorzuziehen.

Nicht-monetäre Maßnahmen sind üblicherweise **wertige, interne Förderungsmaßnahmen** wie internes Mentoring durch eine hierarchisch übergeordnete Führungskraft. Diese Maßnahmen eignen sich insbesondere für Mitarbeitende mit mittel- und/oder langfristigem Entwicklungspotenzial.

Je nach Zielgruppe sollten die Maßnahmen unterschiedlich ausgestaltet und gewichtet werden, um den jeweiligen Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeitenden gerecht zu werden und die benötigten Ressourcen effizient einzusetzen. Der **Retention-Maßnahmen-Pool** kann entweder für die Zielgruppen vollständig vom Unternehmen vorgegeben werden oder individuell von den Mitarbeitenden gewählt werden (Cafeteria-System). Auch Hybridlösungen mit vorgegebenen Grundmaßnahmen, die um individuelle Wahl-Maßnahmen von den Mitarbeitenden ergänzt werden können, sind üblich.

## Sonderfall M&A

Der Retention-Bedarf bei einem M&A bildet insbesondere hinsichtlich der Zeiträume und der Mitarbeitendengruppen einen Sonderfall.

Zur Abgrenzung der Retention-Zeithorizonte kann der M&A Prozess in vier Phasen unterteilt werden:

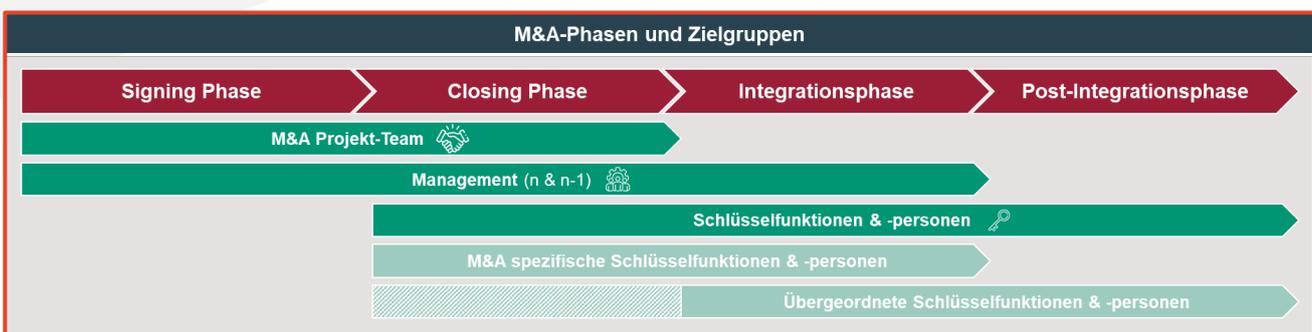


Hinsichtlich der Mitarbeitendengruppen sollten das Management (Vorstand und üblicherweise die nachgelagerte Berichtsebene), das M&A Projekt-Team sowie Schlüsselfunktionen und -personen gesondert betrachtet werden. Ein Herauslösen des Managements aus den Schlüsselfunktionen ist insbesondere vor dem zeitlichen Hintergrund des Prozesses sinnvoll (Details siehe unten).

## Identifikation von Zielgruppen

Eine Zuordnung der Mitarbeitendengruppen (M&A Projekt-Team, Management sowie Schlüsselfunktionen und -personen) zu den Retention-Zielgruppen (Bronze, Silber, Gold) kann über einen pragmatischen oder systematischen **Selektierungsansatz** erfolgen. Während beim pragmatischen Selektierungsansatz schon Einschätzungen durch bspw. den Vorstand ausreichen können, werden beim systematischen Ansatz Kriterien gebildet, anhand derer eine klare Zuordnung der Mitarbeitenden zu den Zielgruppen erfolgt (wie bspw. bei der Identifikation von Schlüsselfunktionen und -personen). Die Anzahl an zu bewertenden Personen kann eine Orientierung bieten, welcher Ansatz für die einzelnen Mitarbeitendengruppen zu wählen ist.

Die Einbindung der einzelnen Mitarbeitendengruppen in die Retention-Maßnahmen erfolgt zu unterschiedlichen Zeiträumen innerhalb des M&A Prozesses:



Zu Beginn des Prozesses sollte geprüft werden, welche Mitglieder des M&A Projekt-Teams und des Managements mit Retention-Maßnahmen bedacht werden, um einen **lückenlosen Vertragsabschluss und Vollzug der Transaktion** zu ermöglichen. Der Schwerpunkt der Retention-Maßnahmen für das M&A Projekt-Team wird üblicherweise bis zum Ende der Closing Phase gesetzt, da der intensivste Teil für das M&A Projekt-Team in diesen Phasen erfolgt. Das Management sollte ebenfalls bis zum Ende des Closings in Retention-Maßnahmen eingebunden sein, ausgewählte Mitglieder auch darüber hinaus, bis zur (erfolgreichen) Integration. Da es sich bei dem M&A Projekt-Team und dem Management um eine geringe Anzahl an Personen handelt, werden sie den Retention-Zielgruppen üblicherweise pragmatisch zugeordnet, anstatt eine systematische Clusterung vorzunehmen.

Die Identifikation von Schlüsselfunktionen und -personen erfolgt – wie oben bereits geschildert – anhand eines systematischen Ansatzes. Als Besonderheit des M&A sollten jedoch zwei Kriterienkataloge verwendet werden: Ein **M&A-Kriterienkatalog** und ein **übergeordneter Kriterienkatalog**. Der M&A Kriterienkatalog sollte die Mitarbeitenden identifizieren, die für das Closing oder die anschließende Integration einen entscheidenden Einfluss auf die Kernprozesse haben. Besagte M&A-kritische Mitarbeitende sollten umgehend nach dem Signing mit Retention-Maßnahmen ausgestattet werden.

Der übergeordnete Kriterienkatalog sollte die Schlüsselfunktionen und -personen identifizieren, die für die Zeit nach dem M&A-Vollzug erfolgskritisch sind. Diese übergeordneten Schlüsselfunktionen und -personen werden üblicherweise nach dem Signing in die Retention-Maßnahmen eingebunden. Teilweise können die Mitarbeitenden jedoch erst nach dem Closing identifiziert werden. Dies betrifft beispielsweise die Mitarbeitenden des zu kaufenden Unternehmens, die durch das kaufende Unternehmen identifiziert werden. Die Zielgruppen des kaufenden Unternehmens werden meist bereits nach Closing über ihre Retention-Maßnahmen informiert und in manchen Unternehmen auch bereits damit ausgestattet. Das zu kaufende Unternehmen wird hingegen meist erst mit Beginn der Integrationsphase informiert. Die Mitarbeitenden des zu kaufenden Unternehmens sollten sodann umgehend mit Retention-Maßnahmen ausgestattet werden, um den **langfristigen Bindungswunsch des kaufenden Unternehmens** zu signalisieren.

## Maßnahmen

Der Umfang der Retention-Maßnahmen sollte auch bei M&As auf Basis der personenindividuellen Relevanz basieren. Aus diesem Grund sollten die Maßnahmen innerhalb Mitarbeitendengruppen M&A Projekt-Team, Management und Schlüsselfunktionen und -personen abgestuft werden, um eine kosteneffiziente Retention-Wirkung zu erzielen. Die konkreten Retention-Maßnahmen unterscheiden sich insgesamt im M&A Fall nicht von den oben dargestellten Maßnahmen.

Im M&A ergibt sich jedoch ein weiterer Sonderfall, den es zu beachten gilt. So ist es bei mehreren Mitarbeitendengruppen und Phasen möglich, dass eine Person mehreren Zielgruppen (Bronze, Silber, Gold) zugeordnet ist, sodass sich Retention-Maßnahmen mit unterschiedlichen Wertigkeitsniveaus überschneiden können. Mehrere, sich überschneidende Retention-Maßnahmen sollten jedoch vermieden werden, um die Kosten für die Retention-Maßnahme in Grenzen zu halten.

## Conclusion

Nach dem Überwinden von gesamtwirtschaftlichen Krisen erhöht sich üblicherweise die Fluktuationsrate und auch die M&A Aktivitäten nehmen wieder zu, was sich zusätzlich auf die Fluktuation auswirken kann. Somit stehen Unternehmen im „Post-Corona Zeitalter“ vor einer zentralen Herausforderung: Die **Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitenden an das eigene Unternehmen**. Damit dies gelingt und die etwaigen (auch aufgrund von Corona) begrenzten Mittel für Bindungsmaßnahmen effizient eingesetzt werden, sollten die Mitarbeitenden systematisch nach Schlüsselfunktionen und -personen analysiert werden. Im M&A Prozess sollte das M&A Projektteam, das Management und die M&A relevanten Schlüsselfunktionen und -personen separat identifiziert werden. Als Retention-Maßnahmen kommen **grundsätzlich monetäre Maßnahmen** (wie bspw. Retention Boni), **Finanzäquivalente** (wie bspw. Personalentwicklungsmaßnahmen) und **nicht-monetäre Maßnahmen** (wie bspw. internes Mentoring) in Frage. Die Maßnahmen sollten sich hinsichtlich des Retention-Bedarfs der Mitarbeitenden unterscheiden, um eine kosteneffiziente Retention zu ermöglichen. Im M&A Prozess sollten die Maßnahmen nach zu kaufendem und kaufendem Unternehmen differenziert werden, und das kaufende Unternehmen sollte den Mitarbeitenden des zu kaufenden Unternehmens frühzeitig im Prozess in die eigenen Retention-Maßnahmen einbinden.

# Kontakt

Wünschen Sie sich mehr Einblicke in dieses Thema?

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen:

---



## Kathrin Waschka

Associate Consultant  
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland  
[kathrin.waschka@kienbaum.de](mailto:kathrin.waschka@kienbaum.de) | Mobil: +49 162 241 43 14

---



## Cedric Cohen

Consultant  
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Dufourstrasse 43 | 8008 Zürich | Schweiz  
[cedric.cohen@kienbaum.com](mailto:cedric.cohen@kienbaum.com) | Mobil: +41 76 304 13 68

---



## Julius Flottmann

Senior Consultant  
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland  
[julius.flottmann@kienbaum.de](mailto:julius.flottmann@kienbaum.de) | Mobil: +49 172 808 21 88

---



## Andreas Meier

Senior Manager  
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Löwengrube 18 | 80333 München | Deutschland  
[andreas.meier@kienbaum.de](mailto:andreas.meier@kienbaum.de) | Mobil: +49 173 152 83 37

---



## Dr. Sebastian Pacher

Director  
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland  
[sebastian.pacher@kienbaum.de](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de) | Mobil: +49 173 926 54 87

---



## Nils Prüfer

Director  
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland  
[nils.pruefer@kienbaum.de](mailto:nils.pruefer@kienbaum.de) | Mobil: +49 173 560 75 72

---

