



Corporate Governance Studie 2026

# Boarding for Growth

Wie mutige People-Entscheidungen von Aufsichtsräten und Vorständen nachhaltiges Wachstum ermöglichen

Flick Gocke  
Schaumburg

Kienbaum



# Über diese Studie

Methodik, Stichprobe und Teilnehmerstruktur

Die vorliegende Studie ist die 18. Ausgabe der Kienbaum Corporate Governance Studie, einer der langlebigsten Studienreihen zu Aufsichtsrats- und Vorstandsthemen im deutschsprachigen Raum. Dazu wurden zwischen November 2025 und Januar 2026 insgesamt 166 Vorstände und Aufsichtsräte befragt.

## Stichprobenlogik

Die Stichprobe umfasst sowohl börsennotierte Unternehmen (rund 40 %, davon 12 % DAX, 24 % MDAX, 39 % SDAX-Unternehmen; 24 % nicht-indexgelistet) als auch Familienunternehmen mit Familieneinfluss (46 %).

## Perspektivenvergleich

Die befragten Personen verteilen sich auf 47 % Aufsichtsräte und 50 % Vorstände – eine nahezu paritätische Verteilung, die einen direkten Perspektivenvergleich zwischen beiden Gremiumsseiten ermöglicht.

## Studienfokus

Der Schwerpunkt der Erhebung liegt auf der Frage, wie People-Entscheidungen auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene Wachstum ermöglichen oder behindern und welche Kompetenz-, Struktur- und Prozesslücken in deutschen Governance-Gremien heute bestehen.

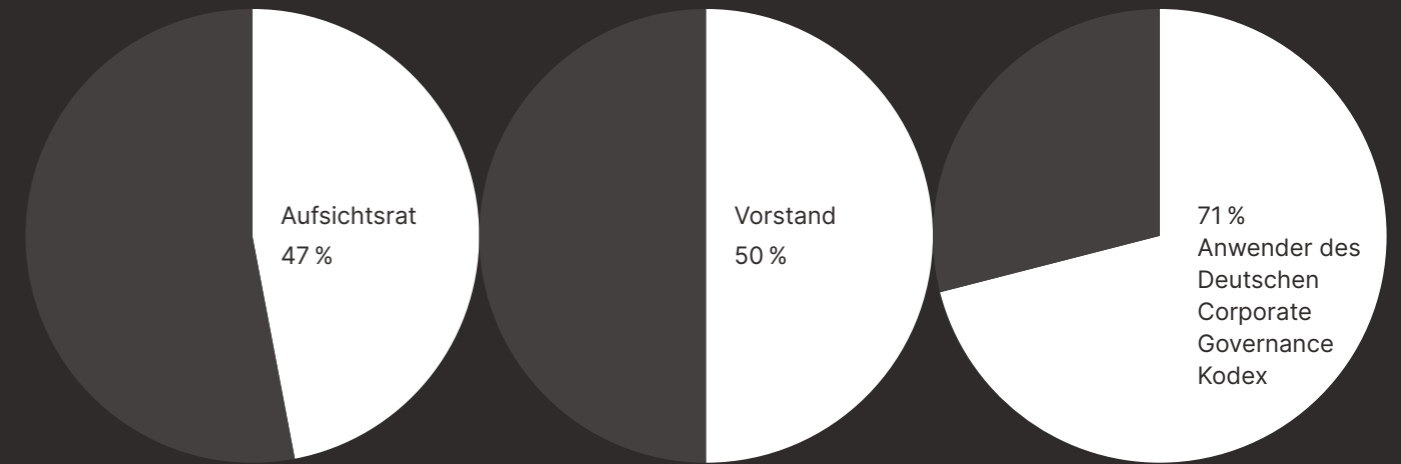
## Kernfrage:

### Wie ermöglichen mutige People-Entscheidungen von Aufsichtsräten und Vorständen nachhaltiges Wachstum?

# 166

Studienteilnehmer

Erhebungszeitraum: November 2025 – Januar 2026



## Stichprobenprofil

~40 %

börsennotiert

46 %

Familienunternehmen

46 %

der Befragten im Umsatzband von 250–2.500 Mio. €

## Top-Branchen

Banken & Versicherungen	27 %
Industrie & Maschinenbau	24 %
Handel & Konsumgüter	12 %
TIME	12 %
Chemie / Pharma	11 %
Bau & Immobilien	9 %

Die Studie misst Einstellungen und Selbsteinschätzungen, keine objektiven Outcomes. Subgruppenvergleiche sind als Tendenzaussagen zu lesen.

# Fünf Kapitel. Eine Kernfrage.

Welche People-Entscheidungen ermöglichen Wachstum – und wo stehen deutsche Unternehmen heute?

Die Studie folgt einem klaren Argumentationsbogen: Sie beginnt mit dem Standortdruck, dem Deutschland heute ausgesetzt ist, entwickelt daraus die strategischen Konsequenzen für Wachstumsagenden und gelangt schließlich zu den zentralen Governance-Fragen, die darüber entscheiden, ob die notwendigen Entscheidungen auf Board-Ebene auch getroffen werden.

Jedes Kapitel ist nach demselben Muster aufgebaut: Es beginnt mit einem Kapitelaufakt, der den Kernbefund und die Leitfrage setzt. Es folgen zwei bis vier Analyseseiten mit Datenbefunden, Interpretationen und – wo sinnvoll – einem direkten Vergleich zwischen Aufsichtsrats- und Vorstandsperspektive sowie zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen.

Die Studie versteht sich nicht als akademische Analyse, sondern als praxisorientierter Spiegel. Die Befunde sollen Führungsgremien helfen, den eigenen Status quo einzuordnen und Ansatzpunkte zu identifizieren.

**1**

## **Standort & Kontext**

Deutschland unter Druck: Standortnachteile, Wettbewerbsfähigkeit, Internationalisierung und was das für Vorstände und Aufsichtsräte bedeutet

**2**

## **Wachstumsstrategie**

Wachstum führt die Strategieagenda an und People-Themen sind dabei entscheidender Hebel

**3**

## **Governance & People**

Kompetenzlücken, fehlende Nachfolgeplanung und das Paradox der Aufsichtsrats-Agenda

**4**

## **Diversität & Entscheidungsqualität**

Kognitive Vielfalt als unterschätzter Hebel – und warum sie aktiviert werden muss

**5**

## **Künstliche Intelligenz**

Zwischen Hoffnungsträger und blindem Fleck – KI-Reifegrad auf Board-Ebene



# Sieben Impulse für eine wachstumsfokussierte Governance

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick

## 1. Wachstum bleibt Pflicht – gerade im Gegenwind

Deutschland wird nur von wenigen als attraktiver Wachstumsstandort gesehen – die Wettbewerbsfähigkeit sinkt, der Reformdruck wächst.

## 2. Internationalisierung als pragmatischer (Aus-) Weg

Internationalisierung kompensiert Standortnachteile, vor allem als Markt- und Risikohebel.

## 3. Die neue Wachstumsformel: Fokussierung auf den Kern

Kerngeschäft, Effizienz und Stärkenausbau dominieren die neue Wachstumslogik.

## 4. People ist kein Begleitthema, sondern Wachstumsarchitektur

Talent, Kultur und Performance liegen auf Augenhöhe mit strategischen Hebeln.

## 5. Mehr Strategieanspruch, zu wenig Zukunftskompetenz

Aufsichtsräte arbeiten strategischer, aber die größten Kompetenzlücken liegen genau dort, wo Wachstum entschieden wird: KI, Kunde, Innovation und Strategie.

## 6. Nachfolge gehört früher auf die strategische Agenda

Vorstandsnachfolge wird vielerorts zu kurzfristig und zu wenig strategiebasiert geplant. Damit wird die Leadership-Pipeline selbst zum Wachstumsrisiko.

## 7. Zukunftsthemen brauchen Routinen, nicht nur Zustimmung

Kognitive Vielfalt und KI sind als Hebel erkannt, doch ohne strukturierte Debatten, klare Business Cases und Board-Reporting bleiben sie in der Governance-Praxis noch zu wenig wirksam.

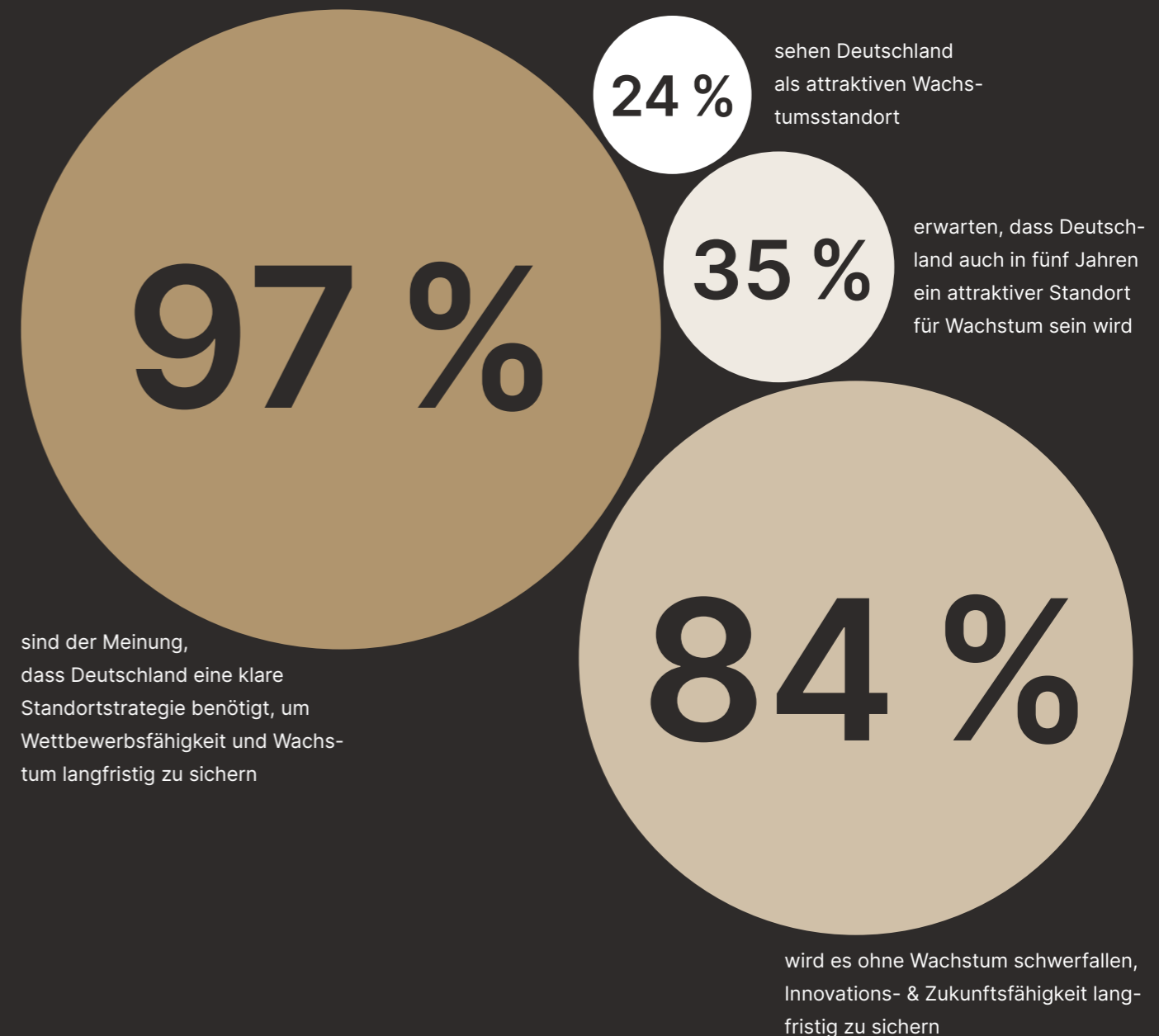
**Zentraler Befund: People-Themen sind klare Wachstumshebel und Treiber – stehen in der Governance-Praxis aber vielerorts noch zu weit hinten auf der Agenda**

# 1

**Standort Deutschland  
unter Druck: es besteht  
klarer Reformbedarf**



# Die Attraktivität des Standorts Deutschland sinkt weiter. Unternehmen fordern eine Reformagenda, um Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum langfristig zu sichern.



Die Rahmenbedingungen sind ernst: Regulierung, Energiekosten, Fachkräftemangel zwingen Unternehmen zur Neubewertung. Die Mehrheit der Befragten sieht Deutschland heute nicht mehr als attraktiven Wachstumsstandort. Internationalisierung ist dabei kein Zeichen von Schwäche, sondern primär Ausdruck unternehmerischen Gestaltungswillens. Und Degrowth ist keine strategische Option: Wer nicht wächst, verliert Innovationskraft, Talente und langfristig die Existenzberechtigung.

Die Ergebnisse machen deutlich: Wachstum wird wieder zur strategischen Notwendigkeit – doch die strukturellen Rahmenbedingungen in Deutschland erschweren Investitionen, Skalierung und Wettbewerbsfähigkeit. Der breite Ruf nach einer klaren Standortstrategie unterstreicht den Reformdruck: Unternehmen brauchen verlässliche Rahmenbedingungen, um Investitionsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum langfristig zu sichern.

# Was Wachstum von außen bremst

Externe Wachstumshemmnisse: strukturell bedingt, nicht konjunkturell

Die am häufigsten genannten externen Wachstumshemmnisse sind dabei keine kurzfristigen Störfaktoren, sondern strukturelle Rahmenbedingungen, mit denen Unternehmen dauerhaft umgehen müssen.

## Regulierung & Gesetzgebung

Bürokratie, steigende Compliance-Anforderungen und regulatorische Unsicherheit werden als stärkster externer Wachstumshemmer genannt.

77 %

## Kostennachteile

Energie-, Lohn- und Flächenkosten machen Deutschland im internationalen Vergleich zunehmend unattraktiv für Investitionen und operative Expansion.

75 %

## Enge Arbeitsmarktbedingungen

Fachkräftemangel, demografischer Wandel und ein in Teilen unflexibler Arbeitsmarkt begrenzen die Wachstumsfähigkeit vieler Unternehmen.  
Für viele Unternehmen ist der Zugang zu qualifizierten Talenten zum zentralen Wachstumsengpass geworden und macht Internationalisierung zusätzlich attraktiv.

63 %

## Geopolitische Unsicherheit

Geopolitische Spannungen, veränderte Handelsbeziehungen und Lieferkettenrisiken schaffen Planungsunsicherheit in zentralen Absatz- und Beschaffungsmärkten.

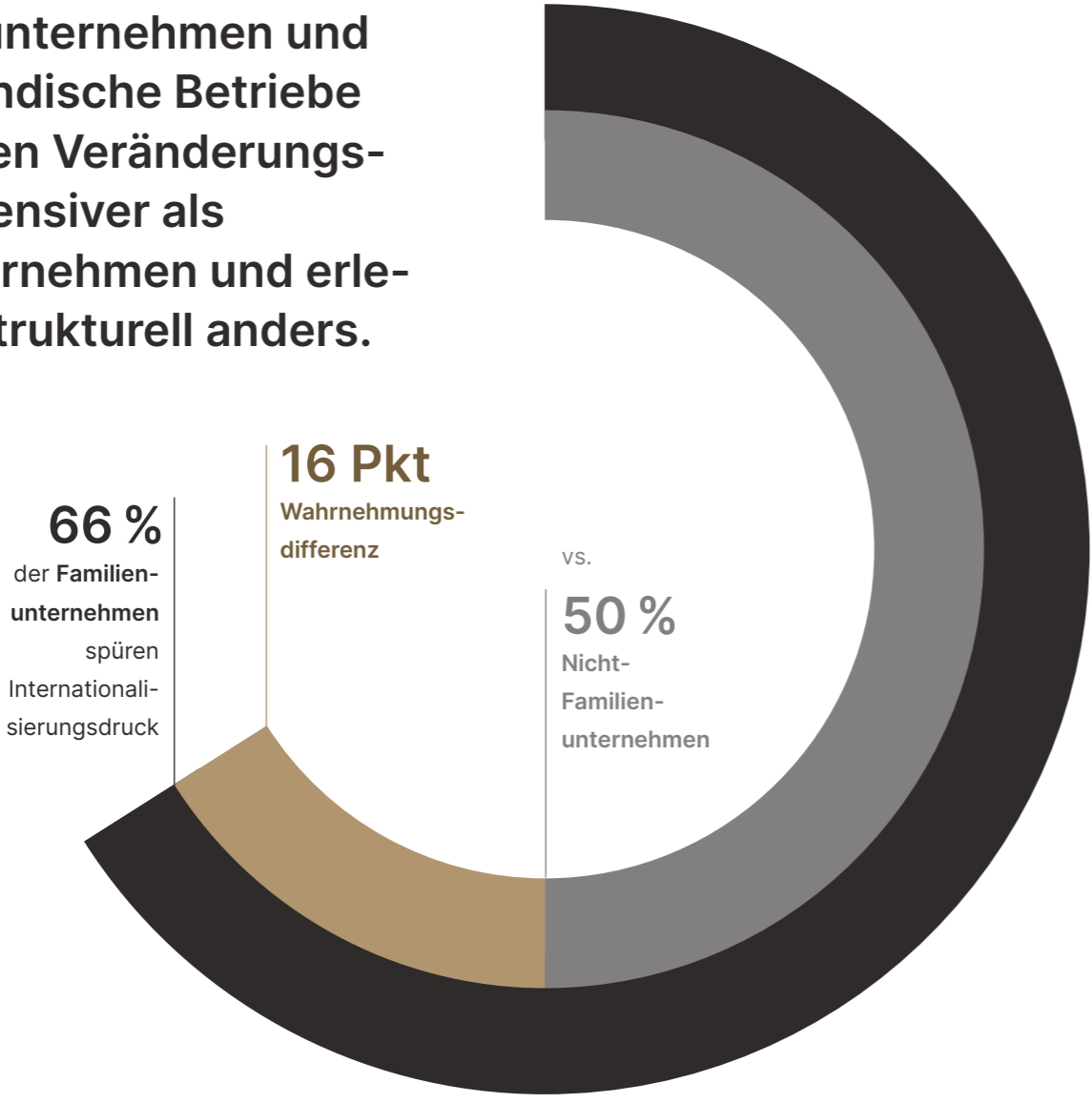
40 %

**Der Befund ist eindeutig:** Die wichtigsten externen Wachstumshemmnisse – Regulierung, Kosten, Arbeitsmarkt – müssen über eine klare Reformagenda adressiert werden. Die strategische Konsequenz für Unternehmen lautet daher: Nicht auf politische Entlastung warten, sondern aus eigener Kraft Handlungsspielräume schaffen.

# Mittelstand stärker von Standortbedingungen betroffen

Familienunternehmen zwischen stärkerem Druck und unternehmerischer Handlungslogik

Familienunternehmen und mittelständische Betriebe spüren den Veränderungsdruck intensiver als Großunternehmen und erleben ihn strukturell anders.



# 2

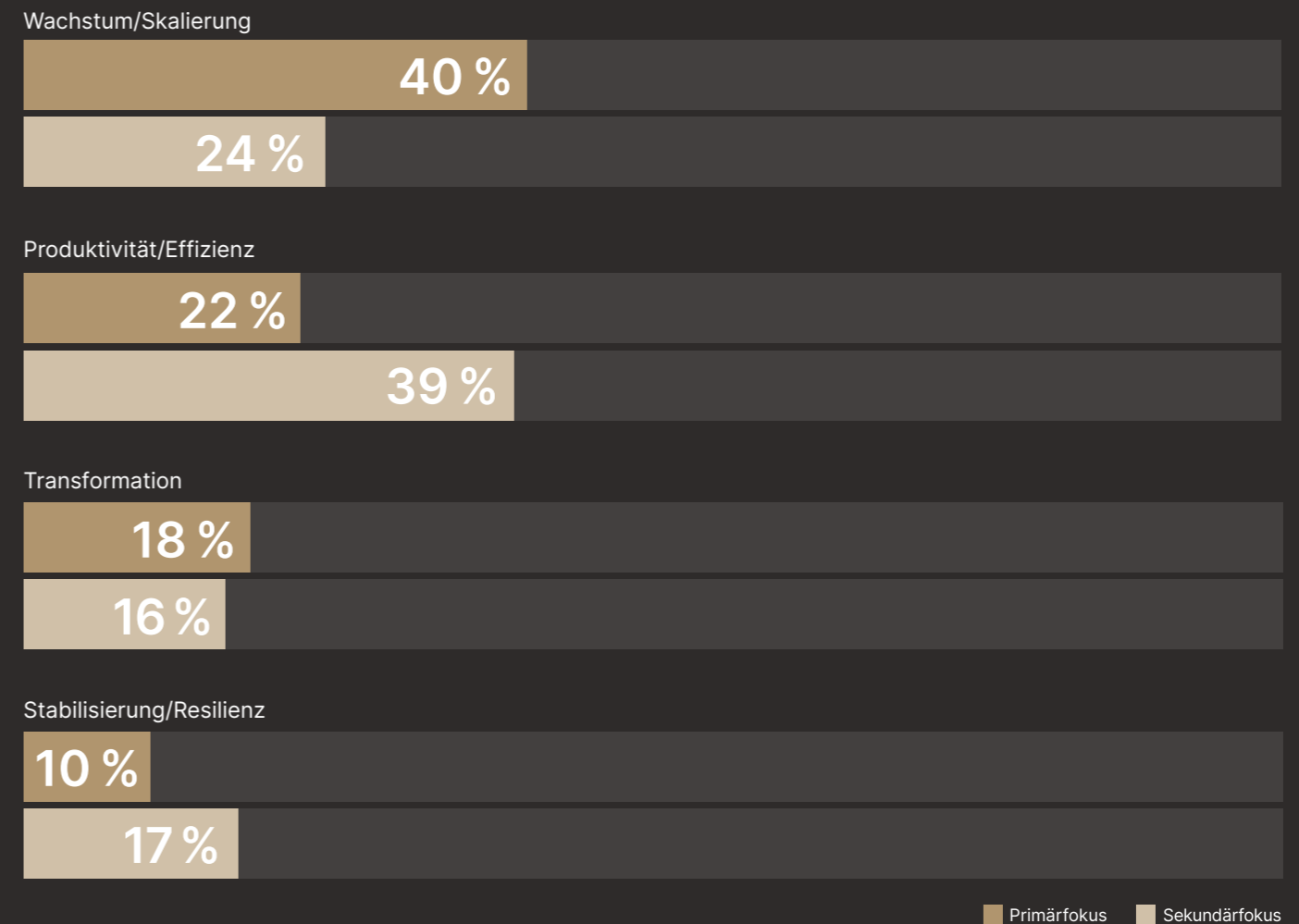
## Wachstumsstrategie: Kein Wachstum ohne People



# Wachstum führt die Strategieagenda an, Effizienz sichert die Umsetzung

Die Ergebnisse zeigen: Wachstum und Skalierung prägen die aktuelle Unternehmensstrategie am stärksten. 40 % der Befragten nennen Wachstum/Skalierung als Primärfokus. Damit liegt dieses Ziel deutlich vor Produktivität/Effizienz und Transformation. Gleichzeitig bleibt Effizienz hoch relevant: Als Sekundärfokus wird Produktivität/Effizienz am häufigsten genannt. Wachstum wird also nicht isoliert verfolgt, sondern häufig mit Effizienz- und Produktivitätszielen verbunden.

Damit entsteht ein Bild pragmatischer Wachstumsorientierung: Unternehmen setzen nicht auf Hyper-Growth oder radikale Neupositionierung, sondern auf skalierbares Wachstum im bestehenden strategischen Rahmen. Für den Aufsichtsrat bedeutet das, Wachstum nicht nur als Ambition zu prüfen, sondern auch die Balance zwischen Skalierung, Effizienz und Transformationsfähigkeit kritisch zu hinterfragen



- Wachstum/Skalierung ist der stärkste Primärfokus.
- Produktivität/Effizienz ist der wichtigste Sekundärfokus.
- Hyper-Growth spielt kaum eine Rolle – Unternehmen priorisieren kontrolliertes, effizienzgestütztes Wachstum.

# Kernkompetenzen im Fokus

Was Unternehmen als stärkste Wachstumshebel bewerten und was das strategisch bedeutet

Die Hierarchie der strategischen Wachstumshebel ist klar: Der Ausbau des Kerngeschäfts (Ø 4,3) steht an der Spitze, gefolgt von Innovation & neue Geschäftsmodelle (Ø 4,0) und Marktexansion (Ø 3,5). Kooperation/Ökosysteme und Portfoliostrukturierung werden deutlich nachrangig bewertet.

Diese Innenorientierung ist kein Zufall. In einem volatilen Umfeld mit hoher externer Unsicherheit vertrauen Unternehmen auf das, was sie managen können: ihre eigene Wettbewerbsstärke, ihr bestehendes Wissen, ihre etablierten Kundenbeziehungen. Das ist ein rationales, planbasiertes Vorgehen, aber auch ein riskantes, wenn es zu Innovationsträgheit führt.

**Kernkompetenzgetriebenes Wachstum ist in stabilen Märkten die stärkste Strategie. In disruptiven Phasen kann sie zur Falle werden.**

Die vergleichsweise niedrige Bewertung von Kooperationen und Ökosystemen überrascht in einer Zeit, in der Plattformmodelle, strategische Allianzen und digitale Ökosysteme als Wachstumsmotor gelten. Es fehlt entweder an Erfahrung mit solchen Modellen oder es überwiegt die kulturelle Präferenz für Eigenständigkeit.

Die „Kernkompetenz first“-Logik ist kapitaleffizient, kulturell verankert und schnell umsetzbar. Das Risiko: In disruptiven Marktphasen kann sie zur Falle werden.

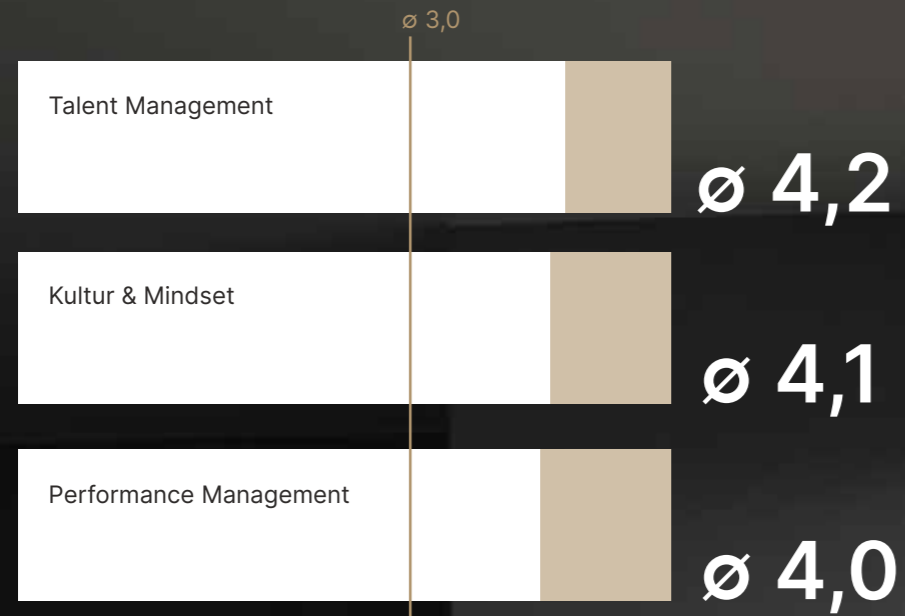
## Strategische Wachstumshebel (Ø-Bewertung 1-5)

Skala 1-5, N=166, People-Hebel zum Vergleich: Ø 3,8-4,2.



## People-Hebel (Ø-Bewertung 1-5)

Auf dem selben Niveau bewertet wie strategische Wachstumshebel:



# People-Faktoren als zentrale Wachstumshebel

Talent, Kultur und Performance auf gleichem Niveau wie marktbezogene Hebel

Die Daten belegen etwas, das in vielen Unternehmen noch nicht wirklich angekommen ist: People-bezogene Hebel werden als genauso wichtig für Wachstum eingestuft wie strategische Markt-Hebel.

Wachstum entsteht nicht durch Strategie-Papiere, sondern durch Menschen, die sie umsetzen.

**Die Konsequenz ist klar: Wer Wachstum und People als getrennte Agenden behandelt, macht einen strategischen Fehler. Die Frage „Welche Talente und welche Kultur brauchen wir für unser Wachstumsziel?“ muss Teil jeder Strategiediskussion sein.**

# Wo sich Unternehmen selbst bremsen

Interne Wachstumshemmnisse und wie sie steuerbar werden

Im Gegensatz zu externen Hemmnissen sind interne Wachstumsbremsen direkt steuerbar. Das macht den folgenden Befund besonders bedeutsam: Die vier wichtigsten internen Hemmnisse liegen alle im Bereich Fähigkeiten, Entscheidungskultur und Führungsstärke – also genau dort, wo Vorstände und Aufsichtsräte direkt ansetzen können.

Technologie- und Datenfähigkeit inklusive KI

## 60 %

Fehlende Schlüsselkompetenzen in Technologie und KI bremsen Wachstum am stärksten aus

Entscheidungstempo

## 48 %

Zu langsame Entscheidungen lassen Unternehmen an Dynamik verlieren

Talent- und Leadership-Pipeline

## 45 %

Fehlende Führungsnachwuchstalente und schwache Pipeline für Schlüsselpositionen bremsen Wachstum direkt: Positionen können nicht besetzt werden, Expansionen verzögern sich, Wissensabgang wird nicht kompensiert.

Kultur und Risikobereitschaft

## 40 %

Eine zu risikoscheue Kultur – die Angst vor dem Scheitern, das Festhalten an Bewährtem – hemmt Innovation und damit Zukunftsgeschäft.

**Diese vier internen Hemmnisse sind Führungsaufgaben im Top Management. Im Unterschied zu externen Hemmnissen: Hier haben Vorstände und Aufsichtsräte direkte Gestaltungsmacht. Die Frage ist, ob sie sie nutzen.**

# 3

## People-Entscheidungen als Wachstumshebel



# Aufsichtsräte verstehen sich als strategische Sparringspartner für den Vorstand – aber Kompetenzen und Prozesse halten mit diesem Anspruch noch nicht Schritt.

Die gute Nachricht: Aufsichtsratsgremien haben ihre strategische Sparringsrolle angenommen. Die herausfordernde Wahrheit: People-Themen gelten als wichtigste Wachstumshebel, werden auf der Aufsichtsratsagenda aber nicht priorisiert. Kompetenzlücken sind genau dort am größten, wo die strategische Relevanz am höchsten ist.

83 %

29 %

der Aufsichtsratsgremien richtet seine eigene Weiterbildung jährlich an einem strategischen Zukunftsthemen orientierten Plan aus

der Aufsichtsratsgremien, werden frühzeitig und systematisch in strategische Weichenstellungen einbezogen

44 %

der Befragten berichten über ein **Kompetenz-Gap bei Digitalisierung & KI**, obwohl KI in den nächsten drei Jahren als einer der drei wichtigsten **Wachstumstreiber** gesehen wird

# Was gut funktioniert: Der Aufsichtsrat als strategischer Sparrings- partner des Vorstands

Die Professionalisierung der letzten Jahre hat Früchte getragen

## Der Wandel vom Kontrollorgan zum strategischen Sparringspartner ist für viele Gremien gelebte Praxis.

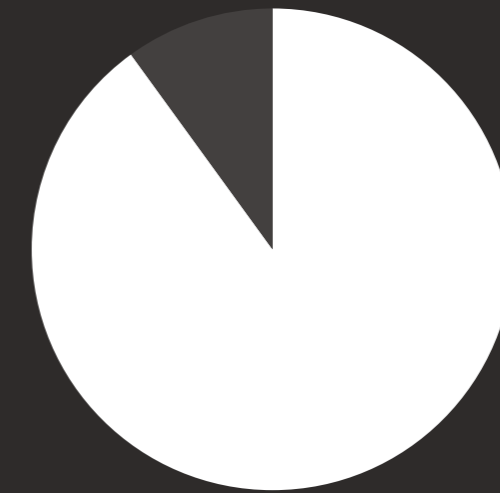
Der Trend der vergangenen zehn Jahre zeigt eine Entwicklung vom Kontrollorgan zum strategischen Sparringspartner. Dieser Wandel ist real und verdient Anerkennung.

### Was das heisst

Diese Entwicklung hat zum Teil auch strukturelle Treiber:

Erhöhte regulatorische Anforderungen, die wachsende Komplexität von Führungsentscheidungen in Krisenzeiten haben Aufsichtsrats-Gremien in eine aktivere Rolle gedrängt und viele haben diese Chance genutzt. Der Ausgangspunkt für die folgenden Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Gremientätigkeit ist also kein Versagen, sondern ein wachsender Anspruch: Je mehr der Aufsichtsrat als strategischer Partner wahrgenommen wird, desto höher die Erwartungen an seine Kompetenz, seine Prozesse und seine Agenda.

Die Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Gremientätigkeit im Folgenden baut auf einem positiven Befund auf: Anspruch und Sichtbarkeit des Aufsichtsrats sind deutlich gewachsen.



**ca. 90 %**  
der Gremien beschäftigen sich auch außerhalb der regulären Sitzungen mit Strategie, bei über der Hälfte der Gremien erfolgt dies mindestens jährlich.

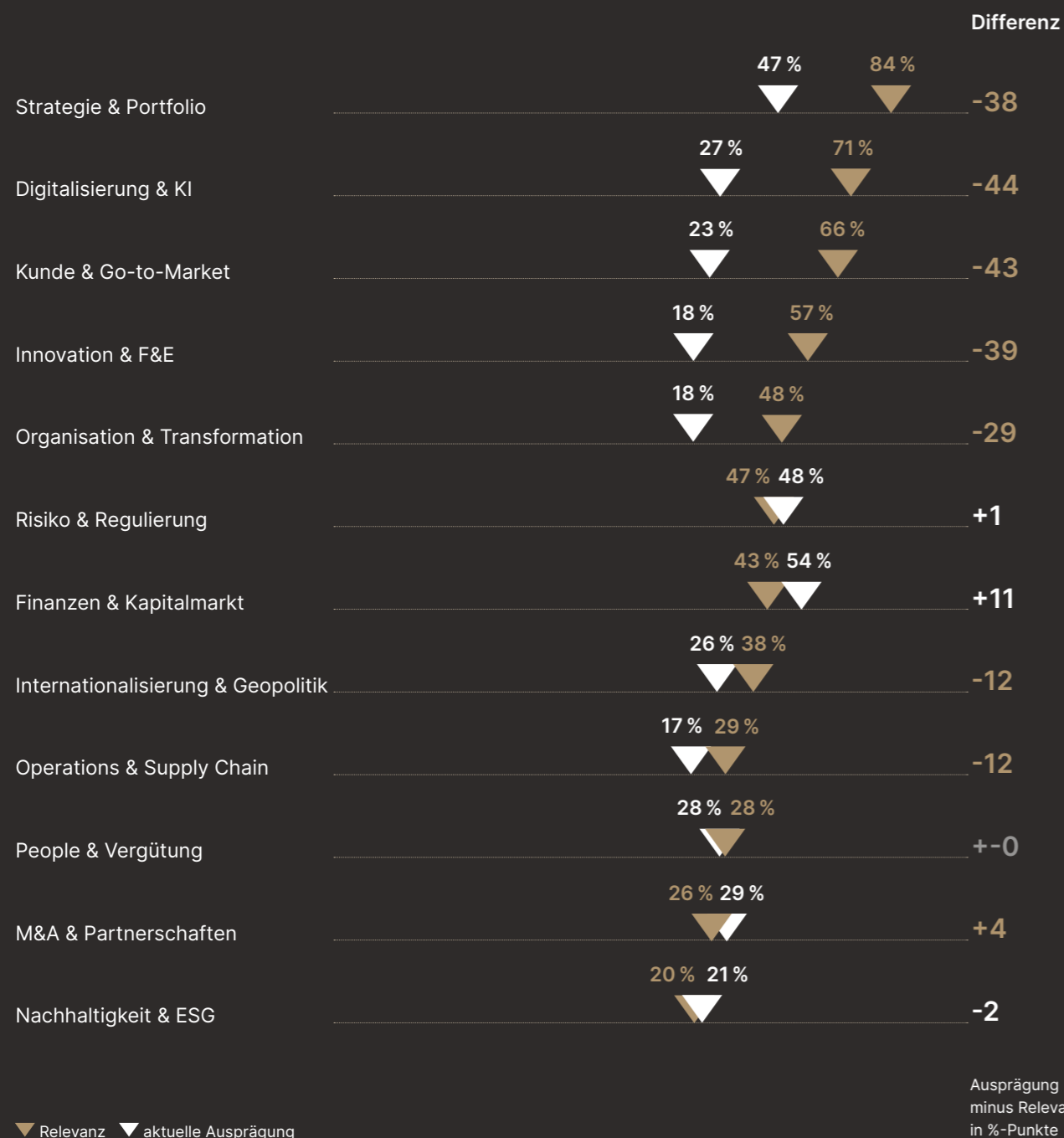


**83%**  
der Aufsichtsratsgremien wird frühzeitig und systematisch in strategische Weichenstellungen einbezogen



**76%**  
der Studienteilnehmer stimmen zu, dass Aufsichtsrat und Vorstand wirksam als Team zusammenarbeiten, um Wachstums- und Transformationsziele umzusetzen

Relevanz minus Ausprägung:  
die Gap-Analyse zeigt, welche Kompetenzen im Verhältnis zur Relevanz nicht besonders ausgeprägt sind.



Berücksichtigt wurden ausschließlich Angaben mit der Ausprägung „Hoch“; weitere Antwortoptionen waren „Niedrig“ und „Mittel“.

**Gerade dort, wo der Aufsichtsrat strategisch am meisten gebraucht wird, zeigen sich die größten Kompetenzlücken.**

# Kompetenzlücken

Gerade bei aktuell relevanten Themen wie Strategie und Zukunftsfähigkeit scheinen die Kompetenzlücken besonders ausgeprägt zu sein.

## Wo dem Aufsichtsrat Zukunftskompetenz fehlt

Die Analyse zeigt kein Randthema, sondern ein strukturelles Muster: Gerade in den Feldern, die für die künftige Entwicklung des Unternehmens als besonders wichtig gelten, ist die Kompetenz im Aufsichtsrat oft vergleichsweise niedrig ausgeprägt. Die größten Lücken liegen damit nicht in klassischen Kontrollthemen, sondern in strategie- und zukunftsrelevanten Bereichen wie Strategie & Portfolio, Digitalisierung & KI, Kunde & Go-to-Market sowie Innovation & F&E.

Das ist deshalb relevant, weil sich die Rolle des Aufsichtsrats spürbar verschiebt: vom formalen Überwachungsgremium hin zum strategischen Sparringspartner. Genau für diese anspruchsvollere Rolle fehlen jedoch in vielen Gremien noch die nötigen Profile, Routinen und

Lernmechanismen. Der Befund spricht damit weniger für individuelles Versagen, als für ein Besetzungs- und Entwicklungsproblem: traditionelle Kompetenzfelder sind meist besser abgedeckt als jene, die über Zukunftsfähigkeit, Transformationskraft und Wachstumsqualität entscheiden.

Die Konsequenz ist klar: Kompetenzlücken lassen sich nicht allein durch punktuelle Neubesetzungen schließen. Sie erfordern eine systematischere Kompetenzarchitektur im Aufsichtsrat – durch gezieltes Onboarding, kontinuierliche Weiterbildung und eine konsequent kompetenzbasierte Besetzung des Gremiums. Dass gerade bei Onboarding und Weiterbildung in vielen Aufsichtsräten noch Schwächen bestehen, unterstreicht diesen Handlungsbedarf zusätzlich.

Die Lösung liegt nicht im Austausch aller Aufsichtsratsmitglieder. Sie liegt in einer strategisch geführten Kompetenz-Weiterentwicklung des Gesamtgremiums – durch gezieltes Onboarding, Weiterbildungsprogramme und bei Neubesetzungen durch konsequent kompetenzbasierte Auswahlkriterien.

# Das Paradox der Aufsichtsrats-Agenda

Das People-Thema gilt als Wachstumsschlüssel, spielt in der Aufsichtsratsagenda aber oft nur eine Nebenrolle

Was Unternehmen als People-bedingten Wachstumsschlüssel erkennen, wird im Aufsichtsrat oft nicht mit vergleichbarer Intensität behandelt.

Die Studie zeigt auf der einen Seite eine sehr hohe strategische Relevanz von People-Themen für Wachstum: 87 % sehen Kultur & Mindset, 84 % Talent Management und 81 % Performance Management als relevante oder sehr relevante Wachstumshebel. Auf der anderen Seite

ist die Befassung im Aufsichtsrat deutlich schwächer ausgeprägt: Nur 55 % berichten von einer intensiven Befassung mit Vorstandsbesetzung & Nachfolge, 35 % mit Organisation & Kultur / Transformation und 30 % mit Leadership-Entwicklung & Pipeline. Darin liegt das zentrale Paradox: Die Wachstumsrelevanz von People ist erkannt, spiegelt sich aber in der Agenda-Priorität vieler Aufsichtsräte noch nicht im gleichen Maß wider.

**Wer People als Wachstumsschlüssel versteht, muss es auch als regelmäßiges Steuerungsthema des Aufsichtsrats verankern.**

## People als Wachstumshebel

Anteil der Befragten, die das jeweilige Thema als „relevant“ oder „sehr relevant“ für Wachstum bewerten

Kultur & Mindset als Wachstumshebel sehen

82 %

Talent Management als Wachstumshebel sehen

82 %

Performance Management als Wachstumshebel sehen

79 %

vs.

## People auf der Aufsichtsrats-Agenda

Anteil der Befragten, die angeben, dass sich ihr Aufsichtsrat mit dem Thema „eher intensiv“ oder „sehr intensiv“ befasst

55 %

35 %

30 %

Vorstandsbesetzung & Nachfolge

Organisation & Kultur / Transformation

Leadership-Entwicklung & Pipeline

# Nachfolgeplanung: Strukturdefizit mit Wachstumsrisiko

Nachfolge wird in vielen Unternehmen noch zu reaktiv  
statt vorausschauend betrieben

Vorstandsnachfolge gehört zu den folgenreichsten Aufgaben des Aufsichtsrats. Die Daten zeigen jedoch: In vielen Unternehmen ist sie noch immer zu reaktiv, zu kurzfristig und zu wenig strategisch verankert.

## Strategieverknüpfung

# 45 %

Nur 45 % richten ihre Nachfolgeplanung explizit an der Unternehmensstrategie aus. Damit bleibt Vorstandsnachfolge in vielen Unternehmen von der strategischen Zukunftslogik des Geschäfts entkoppelt.

## Kein fester Planungshorizont

# 26 %

Mehr als ein Viertel der Unternehmen betreiben Nachfolgeplanung ohne definierten Zeitrahmen – also reaktiv. Das ist besonders riskant in einer Zeit, in der Besetzungsprozesse für Top-Positionen 6–8 Monate dauern und ein externer Markt mit begrenzten Kandidatenprofilen wartet. Reagieren statt planen kostet Zeit, Geld und Qualität.

## Interne Kandidat:innen pro Vorstandsfunktion

# Ø 1,3

Mit durchschnittlich nur 1,3 internen Kandidat:innen pro Vorstandsfunktion bleiben die internen Optionen eng. Zugleich verfügt rund jedes dritte Unternehmen für Vorstandsfunktionen über keine interne Pipeline.

## Planen 12–24 Monate Vorlauf

# 38 %

Nur 38 % planen mit einem Horizont von 12–24 Monaten. Gleichzeitig dauert die Besetzung offener Vorstandspositionen häufig bereits 6–8 Monate. Für strategisch fundierte Auswahl bleibt damit oft zu wenig Vorlauf.

**Mutige Nachfolgeentscheidungen brauchen Vorlaufzeit. Wer erst sucht, wenn eine Position vakant ist, findet selten die Besten sondern die Verfügbaren. Nachfolgeplanung mit 24+ Monaten Horizont, strategiebasierter Profilarbeit und aktiver Pipelineentwicklung ist keine Kür. Sie ist Pflicht.**

# Rollenklarheit: Aufsichtsrat und Vorstand – wer verantwortet was?

Klare Trennung der Verantwortung mit  
strategischer Überlappungszone



Mehr People-Kompetenz im Aufsichtsrat bedeutet nicht mehr operative People-Steuerung. Der Aufsichtsrat setzt bei Vorstand, Nachfolge und strategischen Maßstäben an. Der Vorstand verantwortet Umsetzung, Organisation und Führung. Dazwischen liegt ein gemeinsamer Raum für strategisches Sparring.

## Aufsichtsrat definiert

- Besetzung, Mandat und Vergütungslogik des Vorstands
- Vorstandsnachfolge und Anforderungsprofile für Vorstandsrollen
- Kompetenz- und Besetzungslogik des eigenen Gremiums
- Maßstäbe für langfristige Führungs- und Zukunftsfähigkeit



## Strategische Überlappungszone

- Zukunftsprofile für Vorstand und Schlüsselrollen
- People-Implicationen von Strategie, Transformation und KI
- Organisationsstruktur und Führungsmodell in Veränderungsphasen
- Signale zu Kultur, Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft
- Diversity-Logik in Nachfolge- und Besetzungsfragen



## Vorstand setzt um

- Operative People-Entscheidungen unterhalb des Vorstands
- Aufbau und Entwicklung der Leadership-Pipeline
- Führung, Kultur und Leistungsfähigkeit der Organisation
- Umsetzung der Technologie- und Transformationsagenda
- Entwicklung des Top-Managements und der nächsten Führungsgeneration

**Die produktive Grenze zwischen Aufsichtsrat und Vorstand liegt nicht in operativer Mitsteuerung, sondern in klaren Maßstäben und gutem strategischem Sparring: Der Aufsichtsrat schärft Richtung und Anforderungen, der Vorstand liefert Umsetzung und Ergebnisse.**

# Vergütung als Governance-Test

Angemessenheit nach innen – Wirkung nach außen

Der Aufsichtsrat befasst sich mit zwei Vergütungsfragen – mit unterschiedlicher Logik. Die eigene Vergütung muss Verantwortung, Zeitaufwand und Profilanforderungen des Mandats angemessen abbilden. Die Vorstandsvergütung ist dagegen ein Steuerungsinstrument für Leistung, Langfristigkeit und strategische Prioritäten. Der Unterschied liegt in der Rolle: Aufsicht braucht Unabhängigkeit, Führung braucht wirksame Anreize.

**Aufsichtsratsvergütung – Anforderungen steigen, Attraktivität bleibt fraglich**

# 76 %

**Anforderungen deutlich gestiegen**

76 % sehen durch mehr Komplexität, höhere Verantwortung und größere inhaltliche Tiefe deutlich gestiegene Anforderungen an das Aufsichtsratsmandat.

# 44 %

40 %

**... aber attraktiv genug?**

Nur 44 % halten die Aufsichtsratsvergütung für attraktiv genug, um geeignete Top-Profile zu gewinnen. Nur 40 % bewerten die Aufsichtsratsvergütung im Verhältnis zu Aufwand und Verantwortung als angemessen.

# 61 %

**Mehr Verantwortung heißt nicht automatisch mehr variable Vergütung.**

61 % lehnen erfolgsabhängige Komponenten in der Aufsichtsratsvergütung ab. **Governance-konform** gelesen ist das kein Rückstand, sondern Ausdruck der gebotenen Unabhängigkeit des Gremiums.

# Vorstandsvergütung: professionell aufgestellt, aber zwei Fragen bleiben offen

**Wirkung - Langfristanteil**

# 57 %

halten den Langfristanteil für hoch genug, um echtes Langfristverhalten zu fördern

# 64 %

sehen das System auf nachhaltige Wachstumssteuerung ausgerichtet

**Wahrnehmung zur Attraktivität**

**Aufsichtsrat**

# 82 %

**Vorstand**

# 61 %

**21  
Prozentpunkte**

82 % der Aufsichtsräte halten die variable Vorstandsvergütung für attraktiv genug, um exzellente Vorständ:innen zu halten – bei den Vorständen sind es nur 61 %. Die 21-Punkte-Lücke zeigt: Das System kommt bei der Empfängerseite weniger überzeugend an, als bei der Gestaltungsseite.

Der Aufsichtsrat darf Vergütung nicht nur gestalten – er muss prüfen, ob sie wirkt. Die Daten zeigen eine solide Systemlogik, aber offene Wirkungsfragen: Reicht der Langfristanteil für nachhaltiges Verhalten? Kommt die variable Vergütung bei den Vorständen als attraktiver Anreiz an? Genau diese Fragen gehören regelmäßig auf die Agenda des Aufsichtsrats.

# Drei Hebel für bessere Governance

Konkret, umsetzbar, priorisiert

Aus den Befunden dieses Kapitels ergeben sich drei klar priorisierbare Handlungsfelder, für Aufsichtsratsvorsitzende sofort anwendbar, für Vorstände als Anforderungsrahmen an das Gremium nutzbar.

## 1. Kompetenzprofil des Gremiums aktiv steuern

Nicht nach Verfügbarkeit besetzen, sondern nach strategischem Kompetenzprofil. Dafür braucht es eine klare Antwort auf die Frage: Welche Kompetenzen brauchen wir als Gremium in drei bis fünf Jahren angesichts unserer Wachstumsstrategie, unserer Internationalisierungspläne und unserer Digitalambition? Weiterbildungsprogramme und strukturiertes Onboarding sind dabei ebenso wichtig wie die Neubesetzungslogik.

## 2. Nachfolgeprozesse strukturieren

Mindest-Planungshorizont: 24 Monate. Klare Pipeline-Kriterien: Wer gilt als potenzieller Kandidat – und nach welchen Maßstäben? Strategieverknüpfung: Welche Kompetenzen braucht die nächste Vorstandsgeneration, um die Strategie der nächsten fünf Jahre umzusetzen? Diese drei Fragen müssen in jedem Aufsichtsrat regelmäßig beantwortet werden – nicht erst, wenn eine Vakanz eintritt.

## 3. People-Themen explizit auf die Aufsichtsratsagenda heben

People-Themen wie zum Beispiel Vorstandsbesetzung und -nachfolge oder Organisation und Kultur gehören als feste Tagesordnungspunkte in den Aufsichtsratskalender – nicht als Anhang, sondern als eigenständige strategische Themen.

Der Anspruch auf strategisches Sparring verdient Respekt. Er setzt aber auch Kompetenz und Konsequenz voraus. Kompetenzlücken schließen, Nachfolge strukturieren, People auf die Agenda setzen: Das sind Entscheidungen, die Aufsichtsräte heute treffen können.



## Selbsttest für Aufsichtsräte

Haben wir die Kompetenz im Gremium, die unsere Strategie braucht?

Wer sind unsere drei besten internen Kandidat:innen für jede Vorstandsfunktion?

Welche Kultur braucht unsere Wachstumsstrategie? Und setzen wir entsprechend die richtigen Steuerungsanreize?

# 4

## Vielfalt als stille Reserve: Vorhanden, aber nicht aktiviert



**Kognitive Vielfalt trägt stärker zur Qualität von Diskussionen und Qualität in Aufsichtsräten bei als demografische – wird aber selten systematisch genutzt. Das Potenzial liegt brach.**

Die Befragten sind überzeugt: Vielfalt stärkt die Entscheidungsqualität. Aber zwischen Überzeugung und Umsetzung klafft eine Lücke. Strukturierte Verfahren zur Perspektiveneinbringung sind selten, Diversität in Nachfolgeentscheidungen kaum systematisch verankert, und der Aufsichtsrat als Architekt der Vielfalt nutzt seine Hebelmacht zu selten bewusst.

Der Meinung, dass **kognitive Vielfalt** im Aufsichtsrat die Diskussions- Entscheidungsqualität stärkt, sind

**67 %**

Der Ansicht, dass **demographische Vielfalt** im Aufsichtsrat die Diskussions- Entscheidungsqualität stärkt, sind

**44 %**

**28 %**

Anteil der Befragten, die strukturierte Verfahren (z. B. Pro/Contra-Analysen) nutzen, um unterschiedliche Perspektiven einzubringen

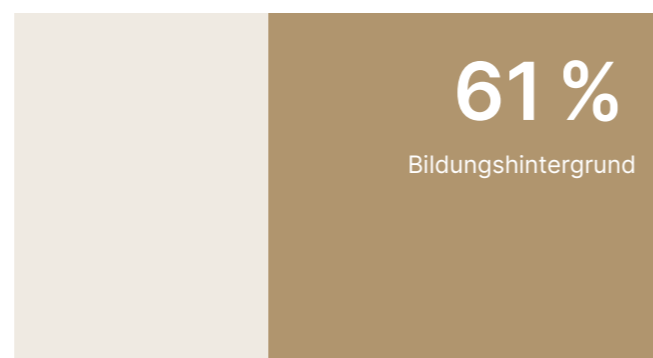
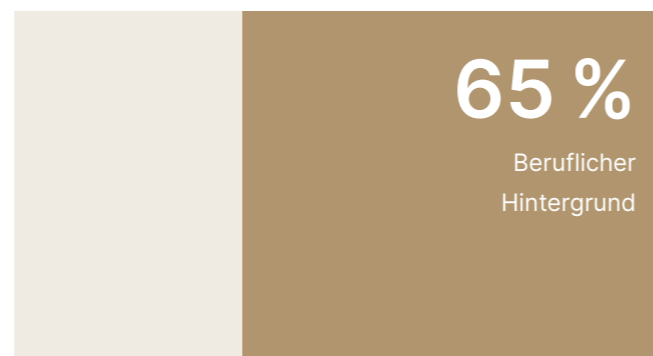
# Wo der Aufsichtsrat divers ist – und wo nicht

Berufliche Diversität stark, demografische und internationale Vielfalt schwach

Das Bild der Diversität in deutschen Aufsichtsratsgremien ist gespalten: Berufliche Vielfalt ist verbreitet, demografische und internationale Vielfalt bleibt die Ausnahme.

## Stark vertreten

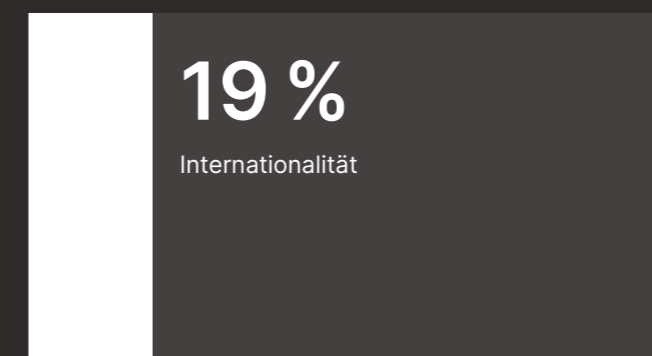
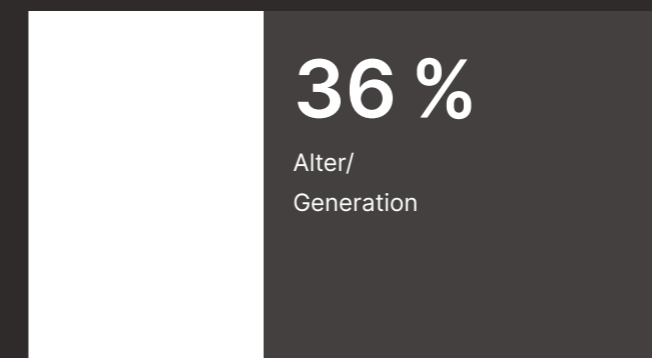
Anteil der Aufsichtsräte, die bereits heute stark divers besetzt sind in Bezug auf



65 % der Gremien bezeichnen sich als beruflich vielfältig: verschiedene Branchen, Funktionshintergründe und Karrierewege sind im Aufsichtsrat vertreten.

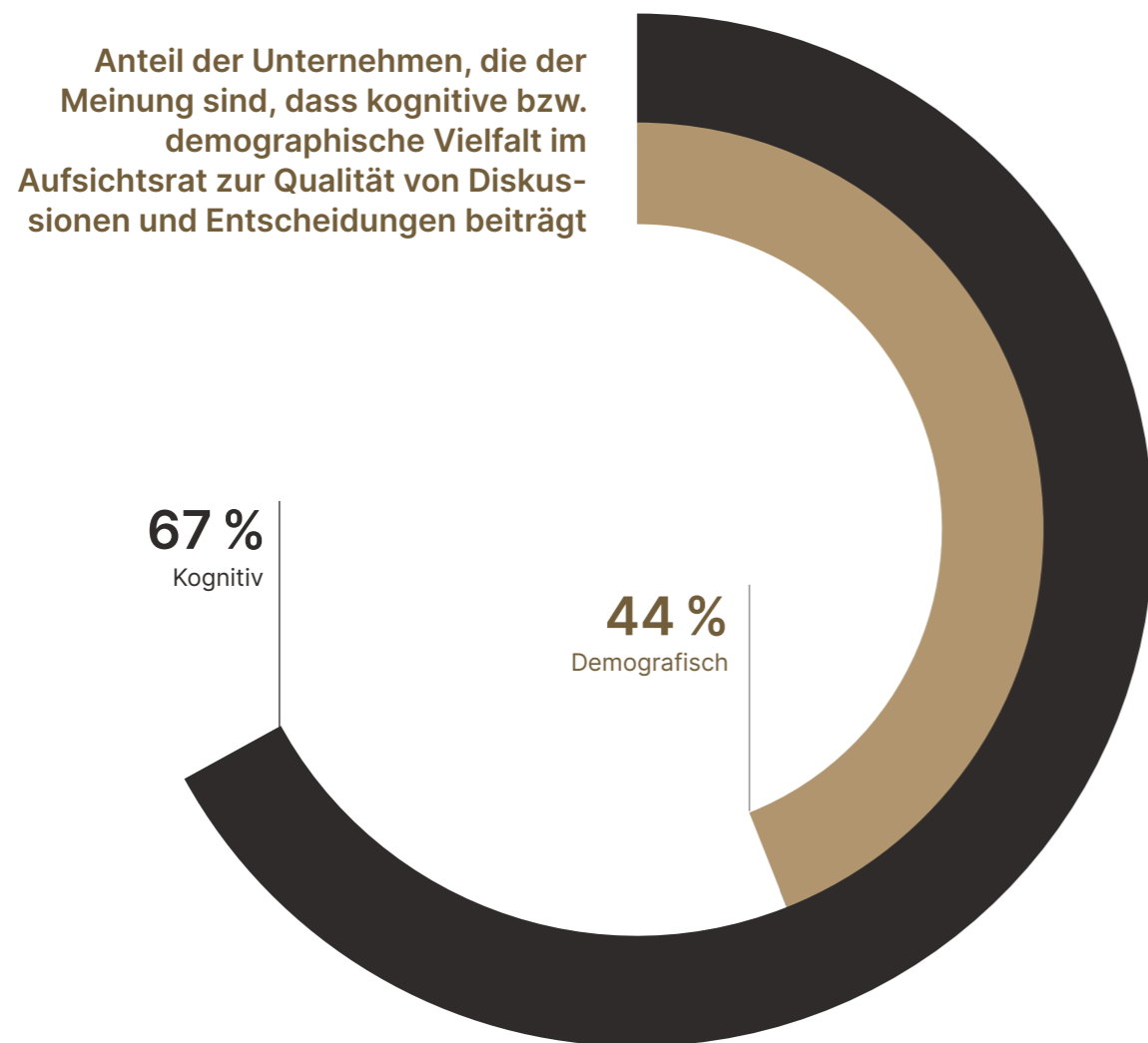
## Schwach vertreten

Anteil der Aufsichtsräte, die bereits heute stark divers besetzt sind in Bezug auf



Anders sieht es bei Alter und Internationalität aus: Nur 36 % bezeichnen ihr Gremium als altersmäßig divers – was angesichts des demografischen Wandels und der Notwendigkeit, digitale Transformationen zu begleiten, überrascht. Auch die vergleichsweise niedrige Diversität hinsichtlich Internationalität überrascht insbesondere vor dem Hintergrund des intensiveren Internationalisierungsdrucks der Unternehmen.

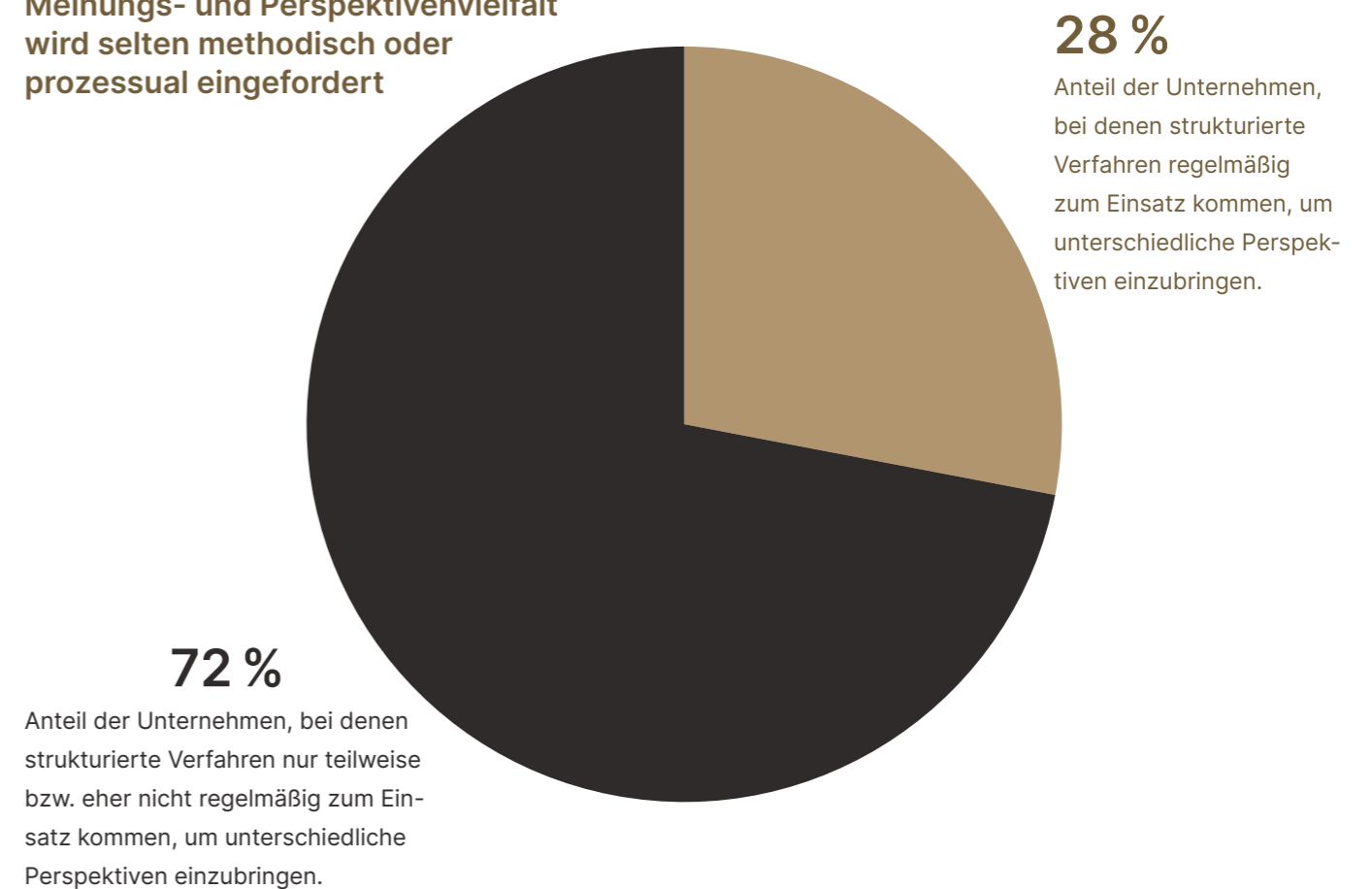
# Kognitive vs. demografische Vielfalt: Was wirklich wirkt



Entscheidungsqualität entsteht nicht dadurch, dass alle am Tisch ähnlich denken. Kognitive Vielfalt bringt andere Erfahrungslogiken, andere Risikowahrnehmungen und andere Fragen in die Debatte. 67 % der Befragten sehen

darin einen Beitrag zu besserer Entscheidungsqualität im Aufsichtsrat. Bei demografischer Vielfalt sind es 44 %. Der Befund zeigt: Entscheidend ist nicht Vielfalt als Etikett, sondern Vielfalt, die Perspektiven tatsächlich verändert.

Das zentrale Problem: Meinungs- und Perspektivenvielfalt wird selten methodisch oder prozessual eingefordert



Anteil der Unternehmen, bei denen strukturierte Verfahren nur teilweise bzw. eher nicht regelmäßig zum Einsatz kommen, um unterschiedliche Perspektiven einzubringen.

Aber hier liegt das eigentliche Problem: Kognitive Vielfalt wirkt nur, wenn sie auch durch strukturierte Verfahren gehört wird.

In 72 % der Gremien kommen strukturierte Verfahren, um unterschiedliche Perspektiven einzubringen, eher selten zum Einsatz.

## Die entscheidende Erkenntnis: Vielfalt braucht Prozesse.

Kognitive Vielfalt wirkt stärker – aber nur, wenn sie gezielt abgerufen wird. Prozesse fehlen.



# Diversität in der Vorstandsnachfolge: Der blinde Fleck

Überzeugung ohne Umsetzung – Diversität bleibt im Nachfolgeprozess von Vorstandsmitgliedern außen vor

Obwohl  
**64 %**

der Befragten der Meinung sind, dass Vielfalt die Qualität von Entscheidungen stärkt und die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens unterstützt, wird in nur

**41 %**

der Unternehmen Diversität systematisch in der Nachfolgeplanung für den Vorstand einbezogen

Der deutlichste Bruch zwischen Überzeugung und Praxis zeigt sich bei Diversität und Vorstandsnachfolge: Obwohl 64 % der Befragten der Meinung sind, dass Vielfalt die Entscheidungsqualität im Aufsichtsrat stärkt, wird Diversität im Vorstandsnachfolgeprozess vergleichsweise selten priorisiert. Der Befund ist damit weniger ein Erkenntnisproblem als ein Steuerungsproblem: Vielfalt wird als Wert anerkannt, aber noch zu selten in die Mechanik von Besetzung, Nachfolge und Reporting übersetzt.

Diversität in Nachfolgeplanung

**41 %**

Nur 41 % der Unternehmen beziehen Diversitätskriterien explizit in Nachfolgeentscheidungen von Vorstandsmitgliedern ein.

Definierte Diversitätszielgrößen

**24 %**

Nur ein Viertel der Unternehmen hat konkrete Zielgrößen für Diversität im Vorstandsgremium definiert.

Regelmäßiges Diversity-Reporting

**32 %**

Nur 32 % der Unternehmen berichten regelmäßig über Diversitätskennzahlen im Vorstand und Top-Management.

**Der Kern:** Kognitive Vielfalt wird gelobt, aber weder systematisch eingeplant, noch gemessen, noch durch Prozesse aktiviert. Das ist ein Fall von strategischer Inkonsistenz, die der Aufsichtsrat auflösen kann. Drei Maßnahmen, die heute umsetzbar sind: Diversitätskriterien in Nachfolgeprozesse integrieren, Zielgrößen definieren, jährliches Diversity-Reporting einführen.

# Der Aufsichtsrat als Architekt der Vielfalt

Vielfalt entsteht nicht von selbst – sie wird gestaltet

Vielfalt wirkt nur, wenn sie vorhanden ist, gehört wird und durch Prozesse aktiviert wird.

## Drei Sofortmaßnahmen

1. Diversitätskriterien in das Anforderungsprofil für die nächste Besetzung aufnehmen
2. Strukturierten Debattenprozess für die nächste Strategiesitzung einplanen
3. Jährliches Diversity-Reporting als Bestandteil des People-Reportings festlegen

## Für den Aufsichtsrat

Diversitätskriterien bei Neubesetzungen aktiv einfordern und Debattenprozesse systematisch strukturieren.

## Für den Vorstand

Diversity-Kriterien in der gesamten Führungs- pipeline verankern und ins People-Reporting an den Aufsichtsrat holen.

**Kognitive Vielfalt wirkt – aber nur, wenn sie vorhanden ist, gehört wird und durch Prozesse aktiviert wird. Alle drei Bedingungen sind steuerbar. Wer diesen Hebel nicht nutzt, lässt Entscheidungspotenzial ungenutzt.**



# 5

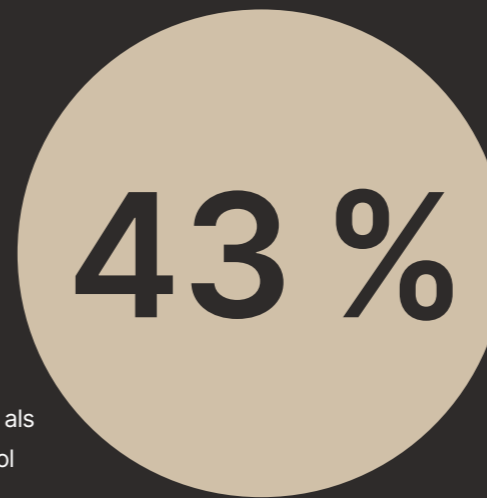
## KI: Zwischen Hoffnungsträger und blindem Fleck



# KI wird als wichtiger Wachstumstreiber bewertet

KI steht vor einem Rollenwechsel. Heute sehen 43 % der Befragten KI vor allem als Effizienz-Tool. Für die kommenden drei Jahre erwarten 60 % der Befragten, dass KI ein starker Wachstumstreiber wird. Noch deutlicher ist die Innovationserwartung: 84 % sagen, dass KI künftig Innovation gestalten wird.

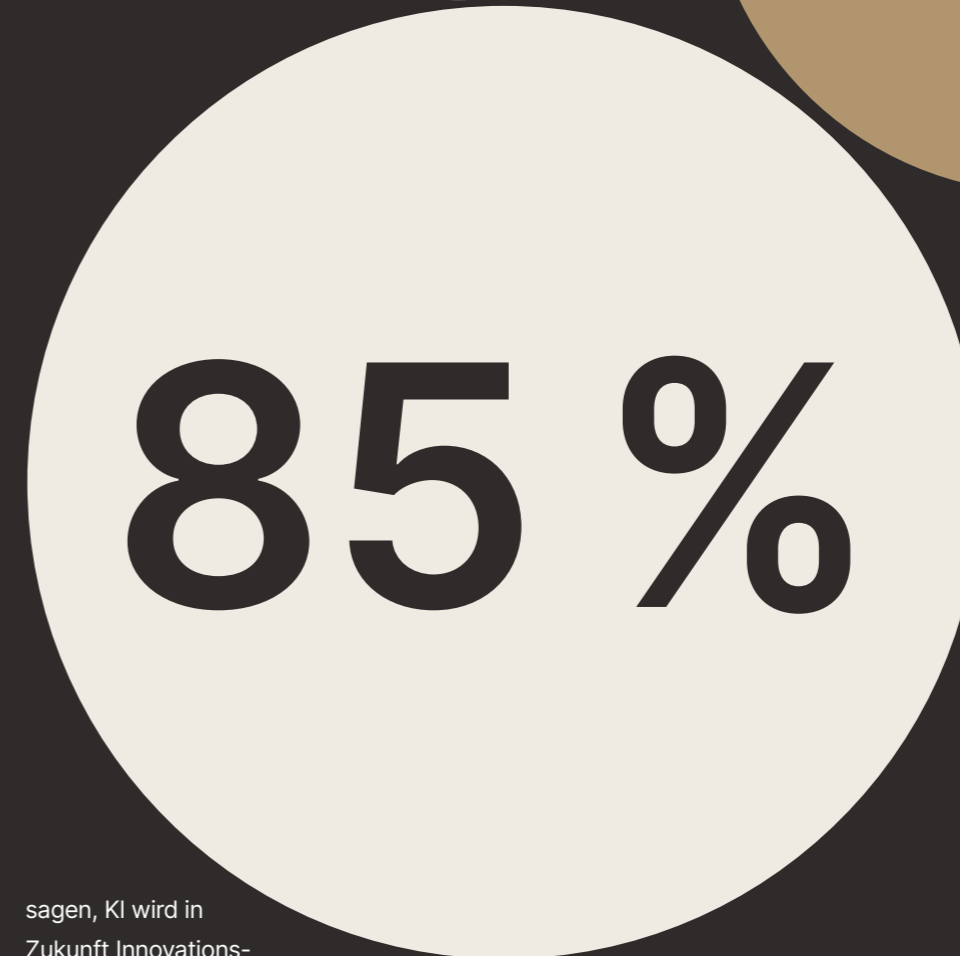
Damit wird sichtbar: KI bleibt nicht auf Prozessverbesserung begrenzt. Die Befragten erwarten, dass KI künftig stärker zur Erneuerung von Geschäftsmodellen, Produkten und Wertschöpfung beiträgt.



sehen KI primär als ein Effizienz-Tool



erwarten, dass KI in drei Jahren starker Wachstumstreiber sein wird



sagen, KI wird in Zukunft Innovationsgestalter

## Der Rollenwechsel braucht Führung

Der Übergang vom Effizienzwerkzeug zum Innovationsgestalter ist keine Automatik. Er verlangt mehr als technologische Erprobung: Unternehmen müssen klären, wo KI echten

Wert schafft, welche Investitionen dafür notwendig sind und welche Kompetenzen Vorstand und Aufsichtsrat brauchen, um KI strategisch zu steuern. Die folgenden Befunde zeigen, dass genau hier die zentralen Hürden liegen.

# Was KI-Adoption bremst

Die Bremsen sind nicht nur technisch, sie sind vor allem auch organisatorisch und kulturell

Datenschutz und IT-Sicherheit sind mit 48 % die meistgenannte Hürde der KI-Nutzung. Fast genauso schwer wiegen fehlende Fachkompetenzen mit 47 %. An dritter Stelle stehen fehlende klare Business Cases mit 39 %. Der Befund ist damit eindeutig: KI kommt nicht voran, wenn Sicherheit, Kompetenz und wirtschaftlicher Nutzen nicht zusammen gedacht werden.

Klassische technische Voraussetzungen bleiben wichtig, sind aber nicht der Hauptbefund: Fehlende Datenqualität wird von 32 %, fehlende digitale Infrastruktur nur von 16 % genannt. Für Vorstand und Aufsichtsrat heißt das: KI-Adoption ist keine reine Technologiefrage. Sie braucht klare Verantwortlichkeiten, Kompetenzaufbau und belastbare Business Cases.

## Datenschutz und IT-Sicherheit

# 48 %

Datenschutzbedenken und IT-Sicherheitsbeschränkungen sind die am häufigsten genannten Hürden, aber sie sind auch die behebbarsten.

## Fehlende KI-Kompetenz

# 47 %

Fast die Hälfte der Befragten sieht in fehlender KI-Kompetenz eine zentrale Bremse.

## Keine überzeugenden Business Cases

# 39 %

Fast 40 % der Unternehmen scheitern nicht an der Technologie, sondern am Nachweis des Mehrwerts.

## Regulatorische Unsicherheit/Haftungsfragen

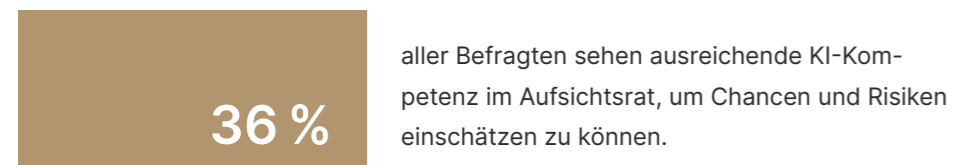
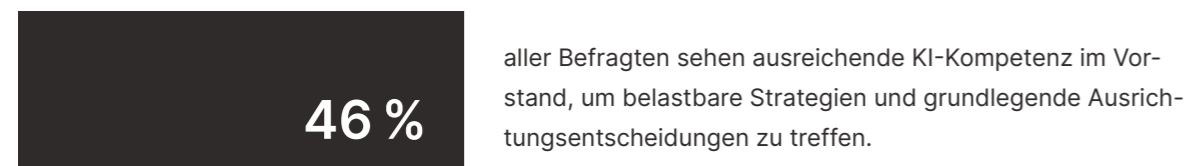
# 36 %

Rechtliche Unsicherheit erschwert Entscheidungen und verlangsamt die Umsetzung.

**Business Cases sind die entscheidende Brücke: Sie übersetzen KI-Ambitionen in Investitionsentscheidungen. Ohne sie bleibt KI eine Absichtserklärung. Mit überzeugenden Business Cases wird KI zu einer strategischen Führungsfrage – und landet auf der Agenda von Vorstand und Aufsichtsrat.**

# KI-Governance braucht Kompetenz, gemeinsames Lagebild und regelmäßiges Reporting

## KI-Kompetenz reicht im Board noch nicht aus



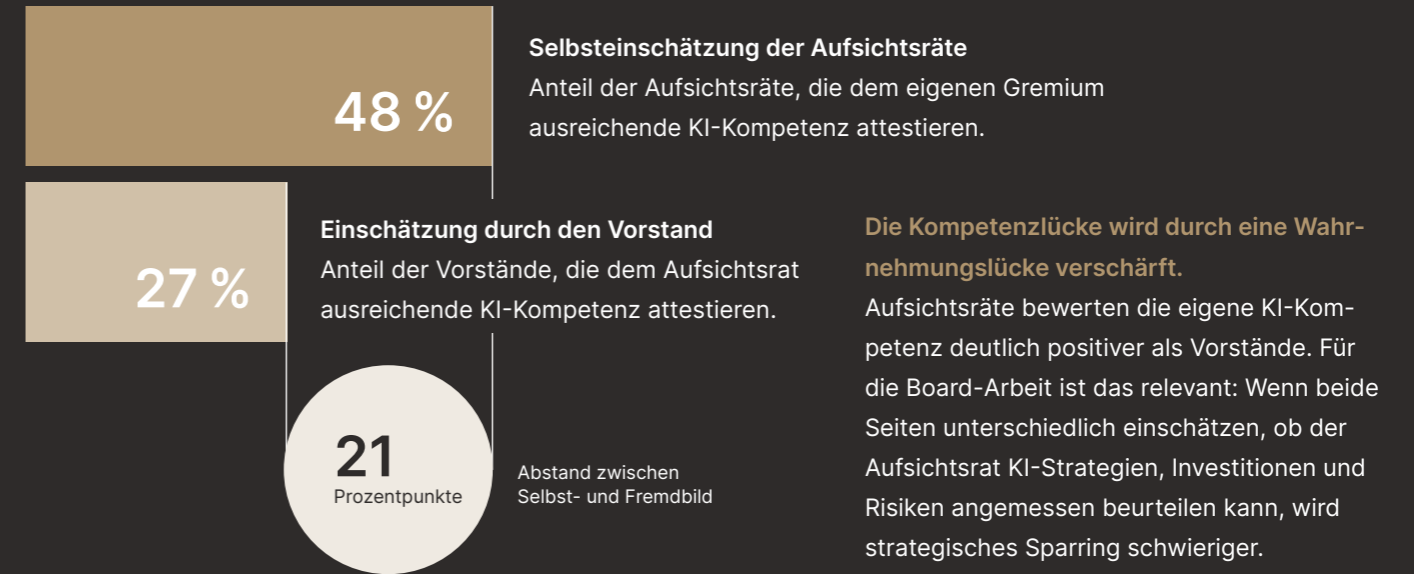
Die Kompetenzfrage betrifft beide Seiten des Boards. Nur eine Minderheit sieht Vorstand und Aufsichtsrat ausreichend befähigt, KI strategisch einzuordnen: Der Vorstand wird bei strategischen Ausrichtungsentscheidungen besser bewertet als der Aufsichtsrat bei der Ein-

schätzung von Chancen und Risiken. Damit zeigt sich: KI ist zwar als Wachstumsthema erkannt, aber die Kompetenzbasis für belastbare Board-Entscheidungen ist noch nicht durchgehend vorhanden.

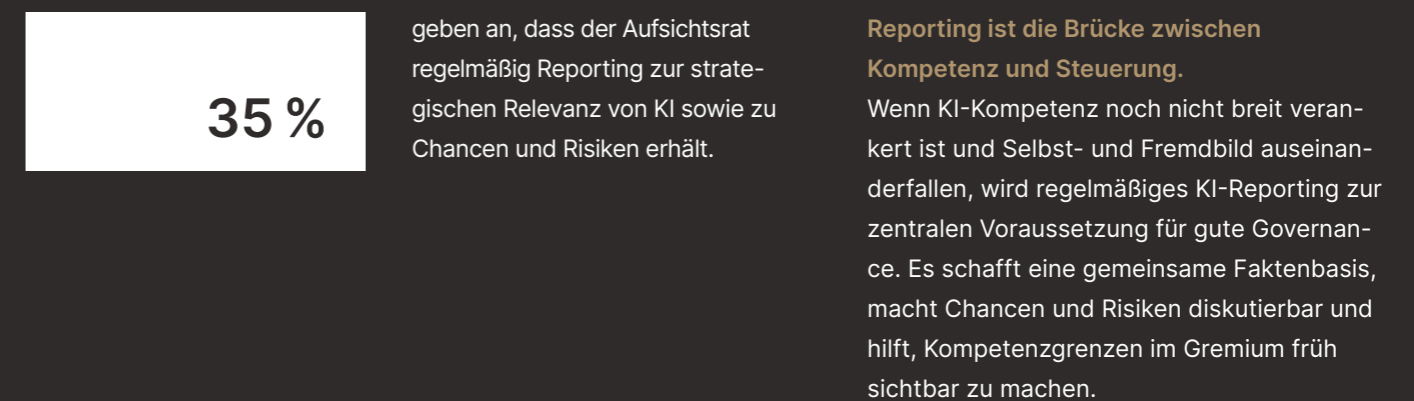
## Selbstbild, Fremdbild und Reporting fallen auseinander

Aufsichtsräte schätzen ihre KI-Kompetenz höher ein als Vorstände – zugleich fehlt vielen Gremien regelmäßiges KI-Reporting.

### Wahrnehmungslücke



### Reporting-Lücke



**KI-Governance steht vor drei Lücken:** Erstens reicht die Kompetenzbasis noch nicht aus: Nur 46 % sehen den Vorstand und 36 % den Aufsichtsrat ausreichend KI-kompetent. Zweitens klaffen Selbst- und Fremdbild auseinander: 48 % der Aufsichtsräte attestieren dem eigenen Gremium ausreichende KI-Kompetenz, aber nur 27 % der Vorstände teilen diese Einschätzung. Drittens fehlt häufig die gemeinsame Informationsgrundlage: Nur 35 % berichten von regelmäßigem KI-Reporting an den Aufsichtsrat. Zusammengefasst zeigt das: KI-Governance braucht nicht nur mehr Wissen, sondern ein gemeinsames Lagebild und feste Reporting-Routinen.

# KI im Mittelstand

Familienunternehmen zeigen moderatere KI-Dynamik mit Aufholpotenzial

Beim Thema KI zeigt sich eine der deutlichsten Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in dieser Studie: Nur 50 % der Familienunternehmen erwarten KI in drei Jahren als starken Wachstumstreiber – gegenüber 65 % bei Nicht-Familienunternehmen.

Dieser Unterschied hat mehrere Ursachen: Familienunternehmen agieren oft in traditionelleren Branchen mit niedrigerem digitalem Durchdringungsgrad. Ihre Entscheidungsstrukturen sind schlanker – was KI-Projekte schneller starten lassen kann, wenn der Eigentümer überzeugt ist, aber auch langsamer, wenn Skepsis überwiegt.

Gleichzeitig haben Familienunternehmen strukturelle Vorteile bei der KI-Implementierung: Weniger interne Politik, kürzere Entscheidungswege und eine stärkere Umsetzungskultur ermöglichen es, KI-Projekte schneller in die Praxis zu bringen – sobald die Entscheidung gefallen ist. Der entscheidende Engpass ist oft die Überzeugungsarbeit beim Eigentümer.

Die gute Nachricht: KI-Adoptoren können von Innovatoren lernen. Familienunternehmen, die jetzt einsteigen, können von den Erfahrungen anderer profitieren, reiferem Technologie-Stack und bewährtere Implementierungsmodelle übernehmen. Der Rückstand ist aufholbar, wenn die Entscheidung jetzt fällt.

Die entscheidende Frage für Eigentümer mittelständischer Unternehmen lautet nicht: „Wann ist KI bereit für uns?“ sondern „Wann sind wir bereit für KI?“

## KI als Wachstumstreiber in 3 Jahren

KI-Wachstumserwartung im Vergleich



Familienunternehmen verhaltener – aber strukturell nicht abgehängt.

# Drei Prioritäten für KI auf Board-Ebene

Kompetenz aufbauen, Business Cases definieren, Reporting institutionalisieren

Das Thema KI ist zu wichtig, um es allein dem Vorstand zu überlassen. KI ernst nehmen heißt: Kompetenz aufbauen, Business Cases fordern, Reporting institutionalisieren.

## 1. KI-Kompetenz im Gremium gezielt aufbauen

KI-Kompetenz im Gremium systematisch aufbauen - über Onboarding, Weiterbildung und Besetzungsprofile.

## 2. Business Cases mit klaren Wertbeiträgen

Investitionsentscheidungen nur mit klarem Business Value – Wachstumslogik und Zeitrahmen diskutieren.

## 3. KI-Reporting als festen Tagesordnungspunkt etablieren

KI als festen Tagesordnungspunkt im Aufsichtsrat etablieren, damit Oversight nicht episodisch bleibt.

**KI entwickelt sich vom Hoffnungsträger zum strategischen Handlungsfeld – aber Business Cases fehlen, Board-Kompetenz ist lückenhaft und KI-Reifegrad im Board schwächt die Governance. Wer KI ernst nimmt, muss in Kompetenz investieren, Business Cases fordern und KI-Reporting institutionalisieren.**



## Prüffragen für den Aufsichtsrat

Können wir als Gremium KI-Strategien des Vorstands inhaltlich beurteilen?

Welche KI-Initiativen haben einen überzeugenden Business Case, und welche nicht?

Wann haben wir zuletzt KI als eigenständiges Tagesordnungsthema behandelt?"

# Von Insight zu Umsetzung

Wie Kienbaum Boards bei wachstumsrelevanten People-Entscheidungen begleitet

## Executive Search

Vorstand · Aufsichtsrat · Senior Leadership

Kompetenzbasierte Besetzung von Vorstand, Aufsichtsrat und Senior Leadership – strategisch ausgerichtet, diskret, mit tiefer Marktkenntnis im deutschsprachigen Raum.

## Board Advisory

Kompetenzprofil · Effizienzprüfung · Gremiums-entwicklung · Rollenklarheit

Von der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats über Kompetenzlückenanalysen bis zur institutionellen Verankerung – wir begleiten Aufsichtsräte und Vorstände bei der strategischen Weiterentwicklung ihrer Gremienarbeit.

## Compensation

Vorstandsvergütung · Aufsichtsratsvergütung · Equal Pay

Von der Systemgestaltung bis zur Hauptversammlung – inklusive EU-Entgelttransparenz-Richtlinie.

## Corporate Governance

Governance-Struktur · Nachfolge · Diversity

Von der Governance-Diagnose bis zur Nachfolgeplanung – wir stärken die institutionellen Grundlagen für wachstumsorientierte Board-Arbeit.

## Das Team

Kienbaum



Dr. Sebastian Pacher  
Managing Director & Partner



Dr. Markus Gunnesch  
Senior Manager



Dr. Katharina Wauters  
Managerin



Dr. Maximilian Schmidt  
Manager

Flick Gocke Schaumburg



Dr. Matthias Merkelbach  
Partner



Dr. Anja Herb  
Partnerin

*„Mutige People-Entscheidungen ermöglichen Wachstum.“*

## Kontakt

Wir laden Sie ein, die Befunde dieser Studie in Ihre eigene Governance-Praxis zu übertragen. Sprechen Sie uns an!

**Dr. Sebastian Pacher**

Managing Director & Partner  
Board Services & Compensation

+49 173 9265487  
sebastian.pacher@kienbaum.de

**Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5

51149 Köln

kienbaum.com

Flick Gocke  
Schaumburg

**Kienbaum**

