



DEUTSCHES INSTITUT DER AUFSICHTSRÄTE

Herr
Winfried Hagenhoff



- | | | |
|----|---|--|
| 1 | Jahrgang | 1956 |
| 2 | Welche expliziten Branchenerfahrungen hat er? | Mobility, Automotive, Logistics, Public Services, kommerzielle Auftrags- und Marktforschung, |
| 3 | Welche Eigentümerstrukturen von Unternehmen kennt er aus eigener Erfahrung? | AG, GmbH & Co KG, GmbH, weitere Personengesellschaften |
| 4 | In welchen Funktionsgruppen hat er gearbeitet? | Consultancy, div. Geschäftsführungen seit 1996 i.e. bei KANTAR (ehemals Infratest) und Infraquest in verschiedenen Unternehmensbereichen (Operations/IT; Mobility-Märkte) mit mehr als 500 Beschäftigten. Internationale Board-Rollen (COO, CTO, M&A für CE-Europe) |
| 5 | Spezielle Kenntnisse (Kombination aus Selbst- und Fremdeinschätzung) | |
| 5a | Wie gut ist Ihre betriebswirtschaftliche Expertise? | mehr als Mindestkenntnisse, Produktions-Controlling, ohne Finanz-Controlling-Experte zu sein |
| 5b | Wie gut ist Ihre digitale Expertise? | Experte |
| 5c | Wie gut ist Ihre rechtliche Expertise? | Experte (Arbeitsrecht, BetrVfG, Verw.-R., Teile des Konzernrechts) |
| 5d | Sprachen? | Deutsch, Englisch |
| 6 | Wo haben Sie Erfahrungen in Aufsichtsgremien gesammelt? | branchenspezifische Expertenkreise und Kommissionen |
| 7 | Herausragende Achievements /Spuren, die er hinterlassen hat? | - 8 (Beteiligungs-)Firmen im Konzernumfeld aufgebaut und ans Laufen gebracht.
- Leitung größerer Restrukturierungen von Infratest aufgrund von 5 Eigentümerwechseln und Mergers 1997 (NFO), 2005 (TNS), 2010 (WPP-KANTAR).
- Viele sehr gute Führungskräfte gefunden bzw. entwickelt.
- Unique Forecastmethoden im Luftverkehr entwickelt |
| 8 | Was ist sein roter Faden im Berufsleben? | Verantwortung übernehmen und dabei Optimieren mit Augenmass: Qualitätsführer sein und Mittelmaß und "stuck in the middle" meiden |
| 9 | Was ist seine Ambition, welche Ziele verfolgt er im Leben? | ambitionierte Businessziele erreichen in einem gut funktionierenden Team |
| 10 | Welche persönliche Motivation hat er, ein Aufsichtsratsmandat anzunehmen? | Breite generalistische Erfahrung einbringen, gerne mit jungen Leuten |
| 11 | Welches ist der Schlüsselbeitrag, mit dem er seine <u>AR-Kollegen</u> bereichert? | Erfolgsabschätzung von Geschäftsmodellen (insbes. digitalen) und von Innovationen |



DEUTSCHES INSTITUT DER AUFSICHTSRÄTE

-
- 12 Welchen Mehrwert würde ein Unternehmen durch seine AR-Position bekommen? Gründererfahrung, M&A Erfahrung in 10+ Deals, Due Diligence IT und Operations mit Unternehmensbewertung
- 13 Woraus schöpft er seine Kraft? die positiven Erfahrungen eines erfolgreichen Projektabschlusses
- 14 Was ist sein Motto? "Vernetzen in einer vernetzten Welt"
- 15 **Was denkt er über ...**
- 15a Macht? Ist notwendig, um Dinge voranzubringen und braucht wohlwollende Kontrolle
- 15b Motivation? **Der** Schlüsseltreiber für Erfolg: "Du musst brennen, um andere anzuzünden!"
- 15c Autorität? Vor allem dann wirkungsvoll, wenn aus der Sache gewachsen
- 15d Verschwiegenheit? Gilt strikt, wie vereinbart
- 16 Welche Bücher haben ihn am meisten beeinflusst? „Against the Gods - A remarkable story of risk“ von Peter Bernstein
- 17 Was ist das Verrückteste, was er nach eigenen Angaben gemacht hat? Höhlenklettern in der Kletter-Seilschaft
- 18 Hat er eine Marotte? keine
- 19 Was nicht in seinem Lebenslauf steht und was trotzdem bedeutend ist: viele Jahre ehrenamtlicher Rettungssanitäter und -ausbilder; aktuelle Ehrenämter im Fundraising für Telefonseelsorge und Charity-Projekte (Lions); div. Think-Tank-Arbeitsgruppen in eigener Branche, im BVDW und in der Politikberatung.
- 20 Wann hat er bewusst das letzte Mal die Regeln gebrochen und warum? interne Konzernregeln missachtet, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden, und um ethische Prinzipien durchsetzen („sich nicht verbiegen lassen“)
- 21 Wenn Geld keine Rolle spielen würde, wofür würde er arbeiten? Was würde er mit seinem Leben bewirken wollen? „Erkenne Deine Begabungen und bringe sie zum Nutzen der Gesellschaft ein“
- 22 Wie viel frei verfügbare Zeit hat er für ein AR-Mandat? ca. 12 AT (und erforderlichenfalls mehr)
- 23 Was ist seiner Meinung nach das Basiswissen eines Aufsichtsrats? Erfahrung in Unternehmensführung (Operations und Client Facing) , BWL, Kenntnisse des Haftungsrechts, Arbeitsrechts, BGB, sowie der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends
- 24 Wie definiert er Unternehmenserfolg? finanziell: Marge auf eingesetztes Kapital > 10%; langfristig: profitables Wachstum über dem Marktdurchschnitt
- 25 Warum sollte man ausgerechnet ihn in einen Aufsichtsrat wählen? gute Risikoeinschätzung und –bewertung, Mediation AG/AN, Generalist
- 26 **Allgemeine Einschätzung zu relevanten Aufsichtsrats-Kompetenzen**
- 26a Wann und warum ist er einmal kritisiert worden und wie ist er damit umgegangen? Naturgemäß z.B. bei Unternehmensrestrukturierungen: transparentes Abwägen von Argumenten und konstruktiver Umgang mit Kritik
- 26b In welcher Situation hat er mal darauf verzichtet, seine richtige Meinung durchzusetzen? typischerweise in Restrukturierungsfällen in der Abwägung, wie man am besten und zügig weiterkommt (give and take)



DEUTSCHES INSTITUT DER AUFSICHTSRÄTE

- 26c Argumentiert er in einer Diskussion eher klar oder diplomatisch? der klaren Meinung folgt oft das diplomatische lösungsorientierte Ausloten und Vermitteln
- 26d Ist er eher auf einer Metaebene unterwegs oder hat er auch den Blick fürs Detail? typischer Generalist mit dem Detailblick wo erforderlich
- 26e Folgt er eher seiner Intuition oder setzt er konzeptionelle Fähigkeiten ein? auf der Basis von Konzepten am Ende nötigenfalls eine Entscheidung auch intuitiv treffen, aber entscheiden!
- Die persönliche zusammenfassende Einschätzung des Interviewers:** auf starker konzeptioneller und faktischer Basis werden instinktive, mediatorische und menschliche Aspekte in eine gute Balance gebracht, er sorgt für einen gerechten Ausgleich „ohne Neid“
- Zusammenfassung eines „Slogans“:** "zielgerichtete Innovationen voranbringen und dabei die Menschen mitnehmen"