



Frankfurt · Hamburg · München · Stuttgart

Studie 2024/2025

Management in disruptiven Zeiten - Hybride Führung als Zukunftsmodell -

Dr. Peter Diesch

Jacqueline Bauernfeind

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung von BCI Board Consultants International unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright©2024 – BCI Board Consultants International GbR, München
www.bci-partners.com

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1.	Unsere Studie: Thema und Teilnehmer.....	5
2.	Disruption: Arten, Umfang und Häufigkeit.....	8
	Erfahrungen.....	8
	Erwartungen für die Zukunft.....	9
3.	Risikomanagement	11
	Systeme	11
	Risikomanagement und Wertschöpfung.....	12
	Vorsorge durch Reserven	13
4.	Konsequenzen für die Führung.....	14
	Entscheidungsprozesse	14
	Organisationsstruktur.....	16
	Hybride Führung als Zukunftsmodell.....	17
5.	Kultur und Werte.....	18
	Bedeutung der Unternehmenskultur	18
	Koordination durch Werte.....	19
6.	Führungskräfte.....	20
	Stärken und Schwächen	20
	Entwicklung von Führungskräften.....	21
7.	Disruption als Chance	23
8.	Zusammenfassung.....	25
9.	Abbildungsverzeichnis.....	26
10.	Unser Unternehmen	27

Anmerkung:

Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Text durchgehend die männliche Form. Selbstverständlich sind dabei immer alle Geschlechter – männlich, weiblich und divers – gleichermaßen gemeint.

1. Unsere Studie: Thema und Teilnehmer

Der Begriff der „Disruption“ taucht seit einiger Zeit mehr und mehr in den Medien auf. Finanzkrisen, Naturkatastrophen, Pandemien und politische Verwerfungen führen zu dem Eindruck, dass die Welt zunehmend volatiler wird.

Spätestens seit den Erfahrungen mit der Covid-19-Pandemie stellen sich Manager immer häufiger Fragen wie diese:

Ist in der Zukunft häufiger mit solchen Ereignissen zu rechnen? Wenn ja, was bedeutet dies für die Führung von Unternehmen? Sind die gewohnten Organisationsstrukturen dafür geeignet? Passt die bisher geübte Führung zu der sich verändernden Zukunft? Wo sind Entscheidungen zu treffen und wer muss an Entscheidungen beteiligt werden? Sind die Führungskräfte im Unternehmen auf disruptive Zeiten vorbereitet und, sofern dies nicht der Fall ist, was muss getan werden, um die Führungsmannschaft krisensicher aufzustellen?

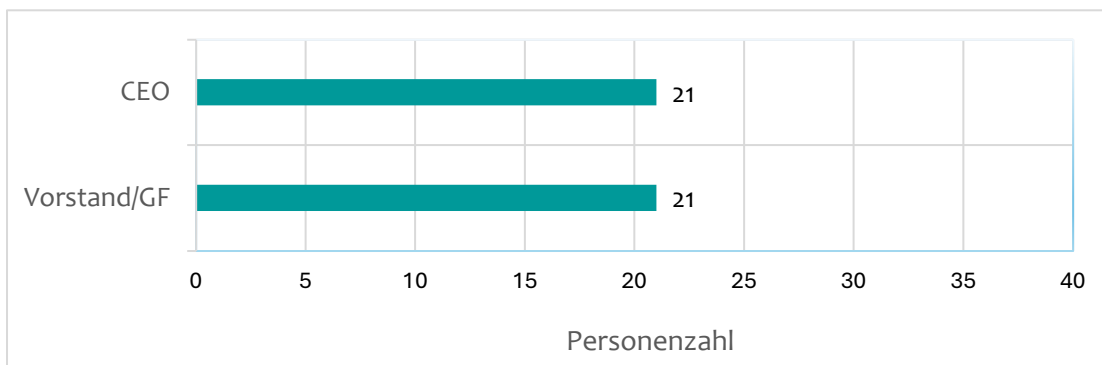
Unser Haus publiziert in größeren Zeitabständen Studien zu Themen des Top-Managements. Nach unserer Studie „Wege zur Spitze“ (2020) befassen wir uns jetzt mit der Frage, was disruptive Ereignisse für die Führung von Unternehmen bedeuten und welche Konsequenzen die Zunahme von Disruptionen für das Management hat.

Um das Meinungsbild des deutschen Top-Managements exemplarisch darzustellen, haben wir mit 42 Top-Managern jeweils ein strukturiertes Interview geführt. Dass das Thema hohe Relevanz besitzt, zeigt die Gesprächsbereitschaft der Manager: Schon auf unsere erste Anfrage erklärten sich 95 % der angefragten Personen zu einem Interview bereit. In den ca. einstündigen Gesprächen wurden vor allem folgende Themen besprochen:

1. Arten von Disruptionen, Umfang und Häufigkeit
2. Ausgestaltung des Risikomanagements
3. Wirkung auf Entscheidungsprozesse und Führungsorganisation
4. Bedeutung der Unternehmenskultur und Anforderungen an Führungskräfte
5. Konsequenzen für die Führung von morgen

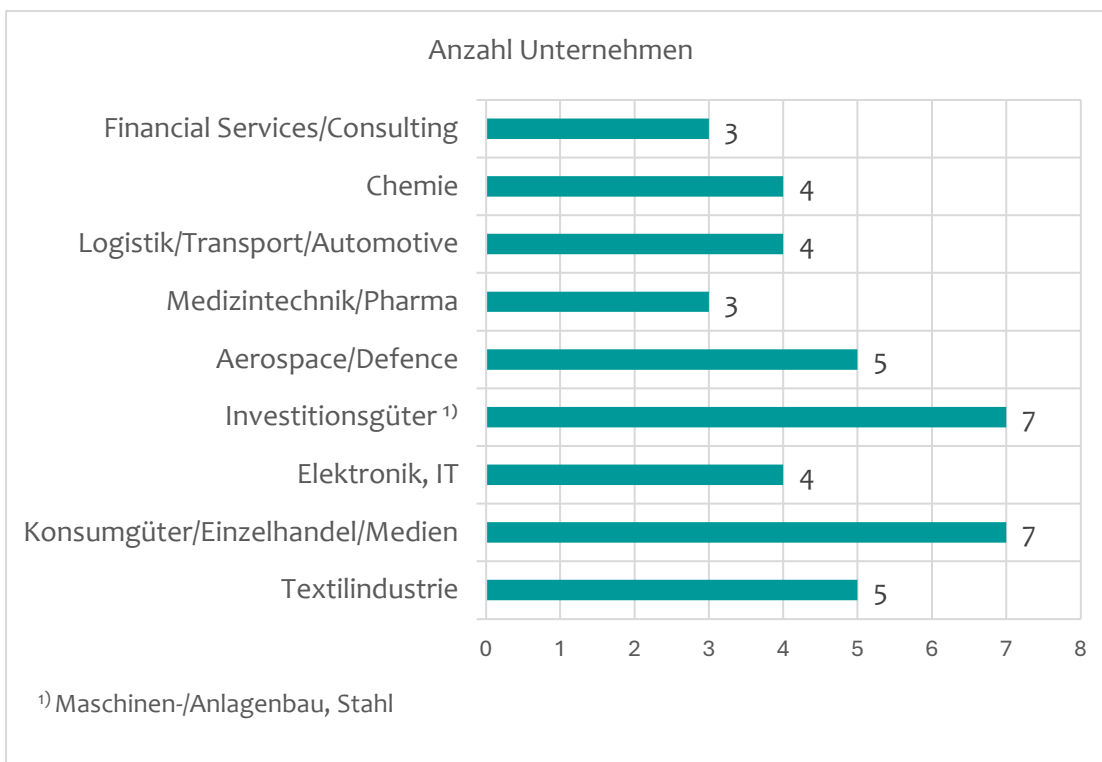
Unsere Gesprächspartner gehören ausnahmslos dem „C-Level“ an (Vorstand, Geschäftsführung).

Abb. 1 – Teilnehmer der Studie



Die 42 Manager repräsentieren verschiedenste Branchen. Der Großteil der vertretenen Unternehmen hat seinen Sitz in Deutschland:

Abb. 2 – Vertretene Branchen



Die repräsentierten Unternehmen sind verschiedensten Größenklassen zuzuordnen. Ebenso sind verschiedene Rechtsformen vertreten (AG, GmbH, Genossenschaften) sowie Eigentumsverhältnisse (Börsennotierung, Familieneigentum, Private Equity).

Abb. 3 – Größe der Unternehmen (Umsatz)

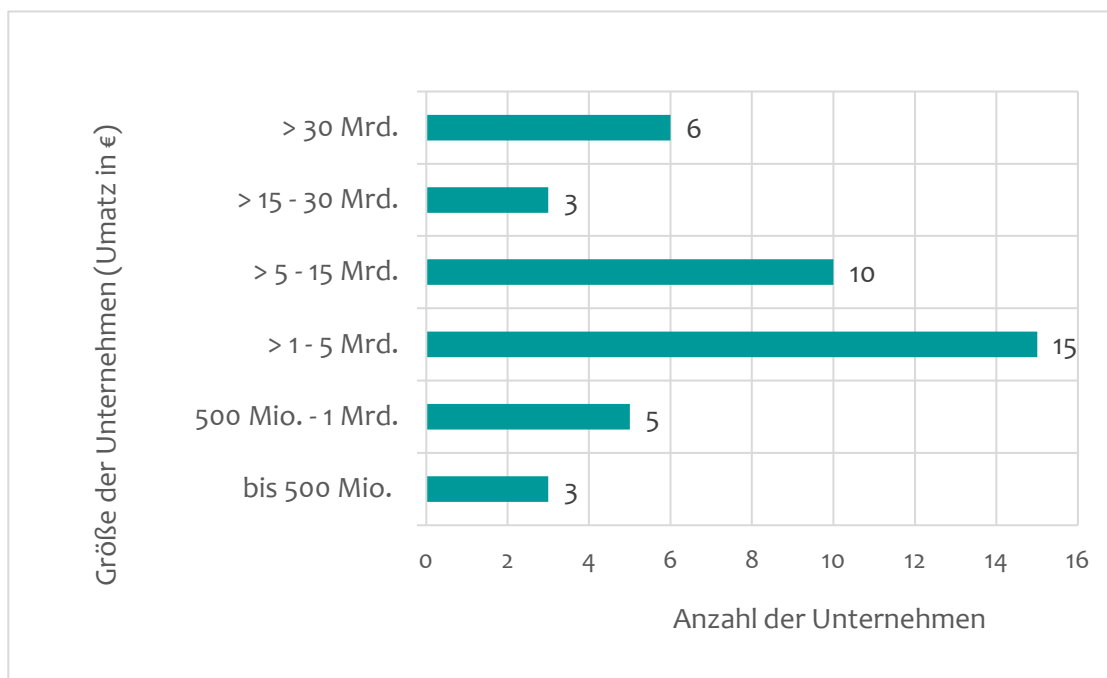
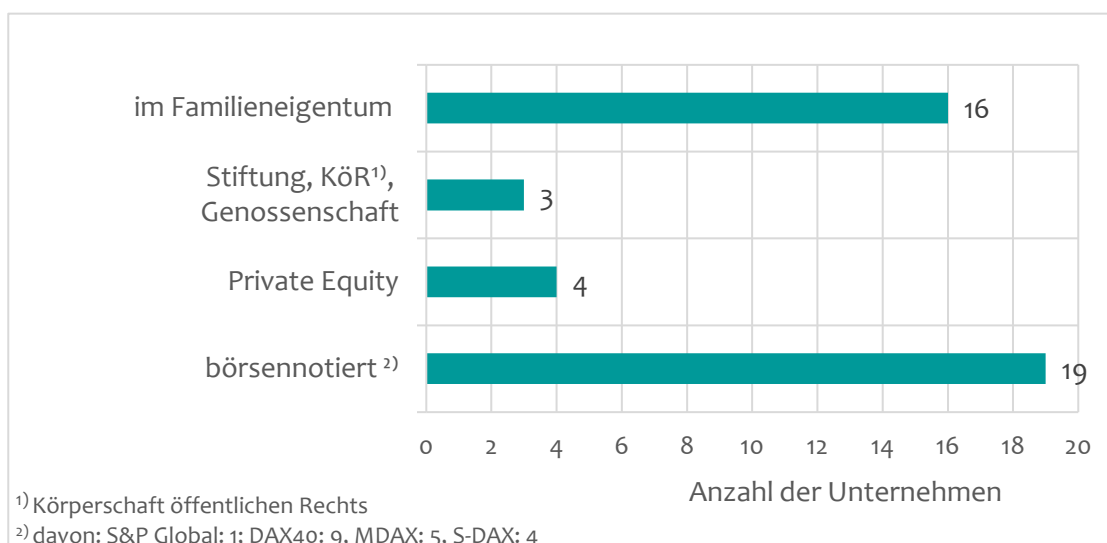


Abb. 4 – Eigentumsverhältnisse



2. Disruption: Arten, Umfang und Häufigkeit

Erfahrungen

Als prägendste Erfahrung der Vergangenheit wird durchweg die Covid-19-Pandemie genannt. Die Pandemie wird von allen Managern erwähnt und als die größte und folgenreichste Disruption der letzten Jahre beschrieben, mit substantiellen Auswirkungen auf Lieferketten, Absatzmärkte und die allgemeine Handlungsfähigkeit von Unternehmen. Ein Airline-CEO beschreibt die COVID-Pandemie als „... die größte Disruption der jüngeren Vergangenheit, insbesondere für die Airline-Industrie...“.

Der CEO einer Modemarke berichtet:

„Auf einmal fehlte der größte Teil unseres Umsatzes. Während andere Retailer (Anmerkung: Lebensmitteleinzelhandel) munter Klamotten verkauften, blieb der gesamte Modehandel geschlossen.“

Ähnlich äußert sich der Vorstand eines Herstellers von Sportartikeln:

„Die einzige Sache, wo ich in meiner Karriere wirklich ein bisschen dastand, wie der Ochs vorm Berg, war Corona (...). In den allermeisten Ländern waren die Geschäfte zu, also die Absatzkanäle weg. Die Händler waren davon bedroht, Pleite zu gehen. Das war eine Situation, wie man sie noch nicht erlebt hatte.“

An zweiter Stelle werden Disruptionen genannt, die der politischen Sphäre zuzuordnen sind. Dazu gehören militärische Konflikte (z.B. Ukraine-Krieg, Gaza-Konflikt) und Handelsbeschränkungen. Sehr häufig werden aber auch regulatorische Eingriffe staatlicher Institutionen erwähnt:

„Regulatorische Eingriffe des Staates wie Strafzölle oder neue Gesetze beeinflussen unternehmerisches Handeln drastisch. Das können einzelne Vorschriften sein, das können riesige Bewegungen sein wie der ‚Green Deal‘ der EU. Und das wird täglich schlimmer.“ (CEO Luftfahrtindustrie)

„Das regulatorische Umfeld ändert sich rasant, insbesondere in der Homöopathie, wo starke Lobbyarbeit gegen die Branche betrieben wird.“ (CEO Pharmaindustrie)

Ein CEO der Chemieindustrie äußert sich drastisch:

„Wir müssen permanent das Umfeld auf Restriktionen screenen, die Legislative beeinflusst unser Geschehen massiv. Da kommen wöchentlich oder monatlich neue Themen mit gewaltiger Komplexität und teilweise rückwirkender Gültigkeit.“

An dritter Stelle werden mit gleicher Gewichtung technologische Umbrüche sowie Cyberkriminalität genannt.

An vierter Stelle werden Naturkatastrophen erwähnt, aber auch generell der globale Klimawandel, der Extremwetterlagen begünstigt und regional z.B. Überschwemmungen zur Folge hat.

Erwartungen für die Zukunft

Wesentliches Merkmal von Disruptionen ist ihre mangelnde Vorhersehbarkeit. Deshalb haben wir gefragt, worauf sich das Management im Sinne einer grundsätzlichen Erwartungshaltung für die Zukunft einstellt.

Die überwiegende Mehrheit der Manager ist der Meinung, dass Häufigkeit und Intensität von Disruptionen in Zukunft weiter zunehmen werden. Dies wird in vielen Gesprächen deutlich:

„Die Intensität nimmt zu, und die Frequenz! Beides! Ja, also Amplituden sind enger beieinander und die Ausschläge sind höher.“ (CEO Elektronikunternehmen)

„Die Volatilität oder die Unstetigkeit in der Welt hat zugenommen und das hat enorme Auswirkungen auf das Geschäft. Wir schauen inzwischen anders auf Risiken und analysieren eine Vielzahl von Themen, inwieweit sie ein Risiko für uns sein könnten. Wir haben ein ständiges Monitoring, insbesondere von politischen Entscheidungsprozessen und deren Auswirkungen auf uns.“ (CEO Stahlkonzern)

Vor allem folgende Arten von Disruptionen werden in der Zukunft erwartet:

Politische Einflüsse:

Regulatorische Eingriffe und Vorgaben, protektionistische Tendenzen und militärische Konflikte wurden von vielen Führungskräften als große Herausforderung genannt. Solche Krisen beeinflussen die Lieferketten, Marktstrategien und den Zugang zu Rohstoffen.

„Disruptionen, die kommen könnten, wären weitere Kriege oder die Zunahme der Spannungen zwischen USA und China. Da mache ich mir wirklich große Sorgen. Wir haben in der letztjährigen Strategie-Übung diskutiert, ob wir große Investitionen in China überhaupt noch machen, und da ist meine Meinung wirklich 50/50. Also das Geld kann versenkt sein, es kann aber auch sein, dass man der einzige Mutige in einem wachsenden Markt ist, der alles abschöpft. Wenn Sie es richtig machen, loben Sie alle, wenn Sie es falsch machen, sagt jeder, Mann oh Mann, das konnte man doch sehen, dass wir da in einen großen Konflikt laufen.“ (CEO Chemiekonzern)

Technologische Veränderungen:

Technologische Veränderungen, u.a. durch Digitalisierung, werden in nahezu allen Gesprächen als wesentliche Herausforderung für die Zukunft genannt. Unternehmen müssen sich zunehmend auf den schnellen Wandel durch die Möglichkeit der Anwendung künstlicher Intelligenz, Big Data und Internet der Dinge einstellen. Hierzu der CEO eines großen Versicherers:

„Künstliche Intelligenz wird unser Geschäft in kürzester Zeit revolutionieren. In wenigen Jahren werden Apps ganz wesentlich die Arbeit unserer Kundenberater übernehmen.“

Aber auch Technologiebrüche, hier z.B. in der Elektronik, stellen Umwälzungen dar:

„Eine Disruption, die wir gerade erleben, ist eine Veränderung in unserer Technologie, die ganz stark durch China getrieben ist. Die Chinesen haben sich in den letzten Jahren in diese Technologie sehr stark eingebracht, eigene Kapazitäten aufgebaut und damit passieren jetzt zwei Sachen: Einmal fällt China als Markt für uns ganz plötzlich aus. Und das zweite ist, die haben eigene Werke und überfluten jetzt den Weltmarkt.“ (CEO Elektronik)

Pandemien:

Wie bereits erwähnt, wird die Covid-19-Pandemie als ein prägendes Beispiel für eine globale Disruption genannt. Viele Manager heben hervor, dass die Pandemie gezeigt hat, wie verwundbar globale Lieferketten sind und wie wichtig es ist, auf Gesundheitsrisiken reagieren zu können.

Weiterhin, aber mit deutlich weniger Nennungen, werden genannt:

Cyber-Kriminalität, Klimawandel, z.B. als Auslöser von Naturkatastrophen und Disruptionen in Finanz-/Kapitalmärkten.

3. Risikomanagement

Systeme

Die Erwartung zunehmender Unsicherheit legt Überlegungen zum Risikomanagement nahe. Hier zeigt sich ein geteiltes Bild. Alle Manager, vor allem diejenigen börsennotierter Unternehmen, weisen darauf hin, dass es gesetzliche Vorgaben zu Ausgestaltung und Funktionsweise des Risikomanagements gibt. Allerdings nur sehr wenige Unternehmen verstärken diese oft statisch wirkenden Systeme mit zusätzlichen Bausteinen. Als echte Ausnahme kann das folgende Statement gelten:

„Ja, wir haben ein Center of Excellence AI gegründet. Schon vor mehreren Jahren. Wir versuchen eigentlich immer, unser Radar anzuhaben für Megatrends, die um die Ecke kommen. Und AI war schon lange bekannt. Quantencomputing ist das Nächste, womit wir normalerweise dann mit dem Team von 5 Leuten anfangen zu scannen, was ist in der Welt los, wie kann das uns treffen, wo sind Risiken dabei? Wo sind aber auch Chancen dabei?

Ansonsten habe ich in meiner Strategieabteilung eben auch ein Global Megatrend Radar, das ich lieber zentral halte. Sonst macht jeder meiner Mitarbeiter irgendwo was und sucht da irgendwo eine Stecknadel. Da habe ich lieber ein zentrales Team, und da gucken wir einmal im Monat oder einmal im Quartal drüber: Wo kommen Megatrends hoch, was könnte uns treffen? Um dann gut vorbereitet zu sein.“ (CEO Luftfahrtindustrie)

20 % der Manager lehnen ein solches Vorgehen explizit ab und geben stattdessen der Erhöhung allgemeiner Aufmerksamkeit („awareness“) in allen Bereichen des Unternehmens den Vorzug. Knapp 18 % erwähnen, dass man sich teilweise von bisher praktizierten Planungsmethoden abwendet. Lineare Projektionen von Sachverhalten in die Zukunft in der Form von „best case“ und „worst case“ verlieren an Bedeutung. Stattdessen erarbeiten mehr und mehr Unternehmen Szenarien, in denen sehr unterschiedliche Entwicklungen der Zukunft abgebildet und unternehmerische Handlungsspielräume ausgelotet werden.

„Eine extra Abteilung, die das macht, gibt es bei uns nicht. Das ist integriert in die einzelne Geschäftsverantwortung. Nur dort sieht man die wirklichen Risiken.“ (Inhaber eines großen Familienunternehmens)

„Ich glaube, es ist wichtig, eine dezentrale Organisation zu haben und, auch für mich als CEO, viel Zeit vor Ort in den wesentlichen Ländern zu verbringen. Nicht nur mit Kunden und Kollegen, sondern auch mit anderen Organisationen und Personen vor

Ort. Auch solchen, die in anderen Industrien tätig sind, z.B. um zu verstehen, was passiert dort auf der politischen Ebene oder was ist als aktiver Eingriff in der Wirtschaftssteuerung geplant?“ (CEO Chemie)

„Ich brauche nicht mehr Daten. Ich muss sicherstellen, dass ich die richtigen und qualitativ wertvolle Daten habe. Ansonsten gibt es die Situation ‚Paralyse durch Analyse‘. Denn es gibt heute deutlich mehr Daten als früher, aber nicht alle sind sinnstiftend!“ (CEO Chemie)

Fast alle Manager erwähnen, dass man massiv in den Ausbau der IT-Sicherheit investiere und dies auch weiterhin tun werde, um das Risiko von Cyberattacken auf ein minimales Maß zu begrenzen.

Risikomanagement und Wertschöpfung

Ein zentrales Thema ist die Versorgungssicherheit und die Frage, wie auch bei Disruption der betriebliche Leistungsprozess aufrechterhalten werden kann. Produktionsausfälle, Lieferverzögerungen und Versorgungsengpässe gehörten zum Grundmuster der Covid-19-Pandemie. Um solche Erfahrungen abzumildern, agieren Unternehmen unterschiedlich; Lieferstrukturen werden verändert:

- 21 von 42 Unternehmen verbreitern die Lieferantenbasis durch Übergang von single- auf dual- oder multiple-Sourcing. Erweitert wird dieses Vorgehen, wenn es pro kritischer Region realisiert wird.
- 10 von 42 Unternehmen haben mit Insourcing in signifikantem Umfang reagiert, d.h. einzelne Stufen der Wertschöpfung zurück ins eigene Unternehmen geholt.
- 2 von 42 haben sogar ihr eigenes Geschäftsmodell substantiell geändert und die eigene Wertschöpfungskette in die Vorstufen der Produktion hinein massiv verlängert:

„Wir als Nahrungsmittelhersteller haben direkt in die Landwirtschaft investiert, d.h. Plantagen gekauft. Wenn wir unseren wesentlichen Rohstoff nicht ständig in höchster Qualität bekommen, sind wir morgen tot!“ (CEO Nahrungsmittel)

Eine derart radikale Antwort auf Versorgungsrisiken ist selten. Wir haben sie nur dort gefunden, wo die Qualität des Rohstoffs den unternehmerischen Erfolg essentiell bestimmt (hochwertige Nahrungsmittel, Luxussegment der Textilindustrie). Als Maßnahme auf breiter Front eignet sich ein solches Vorgehen sicher nicht:

„Konsequentes Insourcing, also zu glauben, dass man besser ist als die Lieferantenschar der Welt, das halte ich für einen Trugschluss! Man muss sich gerade in solchen Phasen darauf konzentrieren, was man wirklich kann!“ (Vorstand Nahrungsmittel)

Schritte, die die Beziehung zu Lieferanten grundsätzlich ändern, sind eher selten. Dazu gehört z.B. die bewusste Übernahme von Risiken, die bisher vollständig beim Lieferanten lagen, mit dem Ziel, die Lieferantenbasis zu stabilisieren:

„Wir finanzieren zum Teil sogar Start-ups in dieser Technologie, um unsere Versorgung abzusichern.“ (Vorstand Kosmetikindustrie)

„Wir sind selektiv auch bereit, finanzielle Risiken von Lieferanten zu übernehmen, z.B. mit Vorauszahlungen, Abnahmegarantien oder Ausfallbürgschaften.“ (Vorstand Verteidigungsindustrie)

Um Lieferketten zu steuern, wird zum Teil von Logistikdienstleistern deutlich größere Transparenz gefordert:

„Bei Disruption brauche ich viel mehr Information. Ich muss dann jederzeit wissen, wo sich meine Ware befindet, um sie ggf. umlenken zu können.“ (Vorstand Maschinenbau)

Vorsorge durch Reserven

Ein klares Bild zeigt sich in dem Teil des Risikomanagements, der drohende Ressourcenknappheit handhaben muss:

- 50 % der Unternehmen stocken Vorräte kritischer Rohstoffe und Vorprodukte auf und nehmen die Verschlechterung von Bilanzrelationen bewusst in Kauf.
- In geringerem Umfang (28 %) gilt das auch für die Versorgung mit Kapital: Eigenkapital wird aufgestockt, Kreditlinien werden höher und längerfristiger verhandelt, als man dieses in „ruhigen“ Zeiten getan hätte. Entsprechend höhere Finanzierungskosten werden als das kleinere Übel angesehen.

„Unsere Puffer reichen ungefähr für 3 Monate, das hat uns bei Corona unglaublich geholfen. Wir haben weiter produziert und wir waren immer verkaufsfähig. Dadurch haben wir unglaublich gewonnen.“ (Vorstand Maschinenbau)

„Wir mussten uns überlegen, welche kritischen Komponenten unserer Produkte wir mehr auf Lager halten müssen. (...) Lange Kreditlinien wurden verhandelt, um sicherzustellen, dass wir in schwierigen Zeiten nicht austrocknen.“ (Vorstand Defense Industrie)

„Auf der Bilanzseite sind wir eher konservativ unterwegs, wir haben eine sehr hohe Eigenkapitalquote, wir haben eine extrem gesunde Bilanz. Manche Analysten sagen zu gesund, dass wir das mehr leveragen könnten, aber wir sind halt als Firma, auch bedingt durch die Familie, eher der vorsichtige Kaufmann.“ (CEO Chemie)

4. Konsequenzen für die Führung

Entscheidungsprozesse

Die Zunahme von Disruptionen hat Konsequenzen für Führung und Organisation. Klassische Organisationsstrukturen (funktionale, divisionale oder Matrixorganisation) sind auf Dauer angelegt, jedoch nicht unbedingt für rasch wechselnde Situationen geeignet. Die Aufgabe für das Management besteht also darin, bei Disruptionen möglicherweise von der „dauerhaften“ Führungsstruktur abzuweichen. Dies kommt in fast allen Gesprächen sehr deutlich zum Ausdruck. Dabei werden unterschiedliche Ebenen angesprochen:

- **Wo** werden Entscheidungen getroffen?
- **Wer** trifft Entscheidungen?
- **Wie** funktioniert die **Koordination** von Entscheidungen?

Zu der Frage, wo Entscheidungen getroffen werden, wird in allen Gesprächen klar: Es gilt ein „sowohl als auch“. Weder Zentralisierung noch Dezentralisierung sind Patentrezepte. Vielmehr müssen Unternehmen in der Lage sein, rasch zwischen zentraler und dezentraler Führung zu wechseln. Diese Notwendigkeit wird von vielen Managern als einer der entscheidenden Faktoren angesehen, um Krisen erfolgreich meistern zu können.

Argumente für die **Dezentralisierung** von Entscheidungen:

Die **Beschleunigung** von **Entscheidungsprozessen**: Disruptionen erfordern oft schnelles Handeln. Dezentrale Strukturen ermöglichen effektivere und schnellere Reaktionen, sofern die Probleme lokaler Natur sind.

Nähe zum Problem: Dezentrale Einheiten sind näher am Geschehen und verfügen über spezifisches Wissen.

"Ich bin ein großer Freund des Subsidiaritätsprinzips. Man soll die Entscheidungen dort treffen, wo die meiste Kompetenz ist." (CEO Stahlindustrie)

Empowerment: Durch Dezentralisierung erhalten Führungskräfte mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz. Dies führt zu mehr Eigeninitiative und schnellerem Handeln.

„Wir wollen, dass die Mitarbeiter Ownership übernehmen. (...) Das hat uns geholfen, in Zeiten von Veränderungen und Unsicherheiten schnelle und klare Entscheidungen zu treffen.“ (Vorstand Pharmaindustrie)

„Wie schaffen es die Unternehmen eigentlich, dieses unternehmerische Denken zu verankern? Das geht eigentlich nur, wenn man die Verantwortung so breit wie möglich verlagert“. (CEO Nahrungsmittel)

Argumente für die **Zentralisierung** von Entscheidungen:

Koordination: Entscheidungen, die das Gesamtunternehmen betreffen, erfordern die „Helikopterperspektive“. Sie sind also an der Spitze zu treffen.

„Wenn Entscheidungen zentral zu treffen sind, bedeutet das aber nicht unbedingt, dass eine Einzelperson entscheidet. Wie so oft empfiehlt es sich, dass z.B. der Vorstand als Team agiert.“ (CEO Private Equity)

Durchsetzungskraft: Dasselbe gilt für Entscheidungen, die starke hierarchische Macht erfordern.

„In Zeiten von Unsicherheit wird die starke Hand gesucht, ... der Einzelkämpfer, der starke CEO, der die Verantwortung auf seinen Schultern trägt.“ (CEO Konsumgüter)

„Wir sind dann eher auf zentrale Entscheidung geschwenkt. (...) Vereinheitlichende Entscheidungen, beispielsweise bei Cost Cutting, können nur von oben schnell umgesetzt werden.“ (Vorstand Hausgeräte)

Tradiertes Führungsverhalten: Oft entspricht es einem Reflex, dass Vorstände in Krisensituationen Entscheidungen an sich ziehen.

"Weil es schneller geht. Und wahrscheinlich auch, weil es einfach ein Reflex ist, weil Führungskräfte in Zeiten der Krise den Eindruck haben, sie haben es stärker unter Kontrolle." (CEO Airline)

Der Ort der Entscheidung (zentral/dezentral) in den Unternehmen hängt also davon ab, um welche Art der Disruption es sich handelt. Eine Festlegung ist daher nicht sinnvoll:

"Wir agieren sowohl zentral als auch dezentral. Flexibilität ist gefragt. Zentrales Handeln ist z.B. bei geopolitisch bedingten Disruptionen meistens das Richtige. Dagegen werden Sie die Folgen eines Naturereignisses nur vor Ort bewältigen können, also dezentral." (Vorstand Luftfahrtindustrie)

Organisationsstruktur

Mit der Festlegung der richtigen Entscheidungsebene ist noch nicht geklärt, ob die klassische Organisation („Kästchen“) die richtige Antwort auf disruptive Situationen ist. Disruption erfordert die Möglichkeit, notwendige Fachkompetenz situativ und schnell aus der Linienorganisation herauszunehmen und in temporär gültigen Strukturen nach Bedarf modular zusammenzusetzen:

„Wir haben eine ganz normale Linienstruktur, klassisch mit Kästchen. Aber wir haben gelernt - das kam mit der Pandemie -, immer wieder in Task Forces zu arbeiten. Das ist für uns normale Praxis geworden.“ (CEO Textilindustrie)

„In Krisensituationen müssen wir ad hoc die Menschen zusammennehmen, die unmittelbar zu einer Lösung beitragen können.“ (CEO Stahlindustrie)

„Blöderweise ist es so, dass Menschen gerne in Schulterklappen und in Kästchen denken. Das kann man so halbwegs einsortieren. Was mir wichtiger ist, ist eine Durchlässigkeit, selbst wenn da Kästchen sind, ja diese Durchlässigkeit zwischen den Funktionen zu schaffen.“ (CEO Sicherheitstechnik)

Die meisten Unternehmen greifen in Krisenzeiten auf temporäre Teams und Task Forces zurück. Die klassische Organisation bleibt aber unverzichtbar, um bei „normalen“ Bedingungen die betrieblichen Leistungsprozesse zu erbringen, aber auch, um Kompetenzerhalt und Wissensmanagement zu leisten, also Mitarbeitern und Führungskräften eine „fachliche Heimat“ zu bieten. Flexible, cross-funktionale Teams aber bieten die Möglichkeit, Fachkompetenz und Erfahrung situativ zu bündeln, somit Ideen schneller zu entwickeln und Lösungen zügiger umzusetzen:

„In Krisensituationen hat die Organisation gelernt, nicht lange zu fragen, sondern einfach zu tun und zu machen. In bestimmten Situationen heben wir klassische Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse auf und arbeiten in Task Forces.“ (CEO Textilindustrie)

„Jedes Mal habe ich in solchen Situationen Krisenteams aufgebaut und die waren jedes Mal unterschiedlich, weil die Herausforderungen unterschiedlich waren und man jeweils ein anderes Know-how benötigte.“ (CEO Chemieindustrie)

"Ich glaube, fast jedes deutsche Unternehmen kann 'Task Force Modus' in jeglicher Form. Sprich: Bring Menschen in kleinen Teams zusammen, gebe ihnen eine Aufgabe, die sie zu lösen haben und ansonsten sollen sie sich um nichts anderes kümmern." (Vorstand Maschinenbau)

"Projektorganisation wird ein Dauerzustand. Immer dann, wenn wir disruptive Prozesse und Ereignisse haben, managen wir die in Projektorganisationen. Die können dann durchaus in der Folge auch in die Linien- und Stabsorganisation münden." (CEO IT-Konzern)

Hybride Führung als Zukunftsmodell

Die Antwort für die Zukunft ist also eine „**hybride**“ **Führung**. Unternehmen müssen lernen, schnell zwischen zentraler und dezentraler Führung zu wechseln. Kompetenzen und Entscheidungsmacht müssen immer wieder neu zugeordnet werden, je nach Situation. Dennoch behält die klassische Organisation („Kästchen“) ihre ordnende Funktion. Sie ist die Heimat dauerhaft gültiger Fachkompetenz. In ihr finden unter stabilen Bedingungen die betrieblichen Leistungsprozesse statt. In disruptiven Situationen wird sie ergänzt und teilweise auch abgelöst durch eine Führungsorganisation, die auf temporär gültige Umstände hin ausgerichtet wird. Teile der auf Dauer angelegten „Kästchenstruktur“ werden aus dieser herausgelöst, modular neu zusammengesetzt, dies aber nur für eine begrenzte Zeit.

„Das gehört meiner Meinung nach zu einem guten Management, dass man genau definiert, was muss ich zentral entscheiden oder wo eben den dezentralen Entscheidern den Rücken stärken. Natürlich muss ich bei dem Beispiel des philippinischen Hochwassers dort entscheiden lassen. Gleichzeitig muss man trotzdem die Auswirkung auf das Ganze betrachten.“ (CEO Private Equity)

Der Inhaber und CEO eines großen Familienunternehmens bringt es perfekt auf den Punkt:

„Entscheidungen bei Disruption müssen anders getroffen werden, als das in der klassischen Organisation möglich ist. Wir brauchen zwei Betriebssysteme: Das eine ist schon noch das dauerhaft strukturierte, hierarchische. Das hat weiterhin seinen ordnenden Platz. Aber in disruptiven Zeiten ist eine Direkt-Verknüpfung der Beteiligten bei Bedarf untereinander wichtig.“

Die Führung mit zwei unterschiedlichen „Betriebssystemen“ ist allerdings keineswegs einfach. Damit bauen sich Spannungsfelder auf, die die klassische „Kästchenorganisation“ nicht kennt:

„Unsere Regel für Krisen lautet: ‚Entscheide, wann immer Du kannst, aber wenn nicht, dann eskalier auch schnell‘. Das ist total einfach formuliert, aber es ist nicht einfach, das in der Organisation umzusetzen. Denn es widerspricht ein bisschen dem, wie viele Leute denken.“ (CEO Versicherung)

Die Kunst zukünftiger Führung besteht darin, auf Dauer mit einem fest installierten Widerspruch zu leben, ein Spannungsfeld zu akzeptieren und dieses auf Dauer durchzuhalten:

Einerseits ist unternehmerisches, eigenverantwortliches und dezentrales Handeln zu fördern. Erwünscht sind Führungskräfte, die kompetent und selbstbewusst vor Ort entscheiden, Verantwortung übernehmen und Risiken tragen. Solche Führungskräfte schätzen ihren Handlungsspielraum und bauen auf ihre eigene Urteilskraft. Von denselben Personen wird aber gleichzeitig verlangt, in bestimmten Situationen straffe, zentrale Führung zu akzeptieren, sich unterzuordnen und Entscheidungen der Unternehmensspitze diszipliniert umzusetzen.

„Führungskräfte müssen sich ändern. Sie müssen noch selbstständiger den Spagat schaffen zwischen dem, was dezentral in einem Land oder der Region zu tun ist und den Sichtweisen, die es im HQ auf ein Thema gibt.“ (CEO Chemie)

5. Kultur und Werte

Bedeutung der Unternehmenskultur

Die hybride Führung bringt neue Herausforderungen. Wer koordiniert die Einzelaktionen dezentral operierender Teams? Wer erkennt, dass eine regional agierende Task Force ein Thema im Unternehmen nach oben tragen muss? Wer verfügt über so viel Information, dass er Prioritäten im Sinne des Unternehmens richtig setzt? Wie lenkt man dezentrales Handeln, obwohl man nicht im Besitz aller notwendigen Detailinformation ist?

"Kultur ist der Rahmen, in dem wir uns bewegen und in dem wir Entscheidungen treffen. Ohne eine klare Kultur und Werte wird es schwierig, Entscheidungen in unsicheren Zeiten zu koordinieren." (CEO Anlagenbau)

„Ich glaube, das Wichtigste ist die Kultur, also wie man mit solchen Situationen umgeht.“ (CEO Chemieindustrie)

„It's about what kind of culture you have as a company (...). Culture links them to maybe a certain characteristic or values that the people who work for the company should embrace or should be part of.“ (CEO Nahrungsmittelindustrie)

Mehr als 70 % der Manager weisen auf diese Zusammenhänge hin. Als wichtigste Werte werden genannt:

- Resilienz, die Bereitschaft, im Interesse des Unternehmens Härten durchzustehen
- Mut, auch riskante Entscheidungen zu treffen
- Klare Ziele, „Purpose“, an denen Entscheidungen ausgerichtet werden
- „Ownership“, d.h. Bereitschaft, eine schwierige Situation anzunehmen und Verantwortung zu übernehmen
- Vertrauen der Beteiligten untereinander
- Intensive Kommunikation, Bereitschaft zu Vernetzung und Zusammenarbeit

„Ich versuche immer, mir eine Organisation aufzubauen, die dem sog. ‚Bambus-Prinzip‘ entspricht. D.h. als Basis sehr starke Wurzeln und das, was darüber ist, extrem flexibel und sturmfest. Die Basis, die Wurzeln, das ist die Kultur. Das Ganze funktioniert nur darüber. Wenn wir ein Team haben, das einander vertraut, das offen ist, das connected ist, das sich respektiert, wo es keine große Politik gibt, keine großen Machtspielchen und all diese Themen.“ (CEO Textilindustrie)

Koordination durch Werte

Es sind gemeinsam akzeptierte und gelebte Werte, die den wesentlichen Beitrag zur Koordination von Entscheidungen und der Steuerung eines Unternehmens leisten. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Ausrichtung unternehmerischen Handelns. Unternehmen, die eine starke Kultur und klare Werte leben, können agiler auf Veränderungen reagieren und Entscheidungen schneller und sicherer treffen:

„Verantwortung wurde so weit wie möglich in Teams delegiert und dort gab es immer die Maxime, im Interesse des Kunden zu handeln.“ (Vorstand Automotive)

"Ein gemeinsames Werteverständnis, dass also Mitarbeiter zu schützen sind in so einer Situation. Wie aber auch gleichzeitig natürlich ein Verständnis dafür da sein muss, dem Kunden den versprochenen Service trotz allem zu erbringen." (CEO Logistik)

"Es geht darum: Wie schafft man es, dass Mitarbeiter cross-funktional zusammenarbeiten, also das ganze Thema Collaboration, wie schafft man es, dass Mitarbeiter über den Horizont ihres eigenen Einflussbereichs hinaus die Themen miteinander verknüpfen." (CEO Airline)

"Das merke ich bei allen Unternehmen egal wie groß sie sind, egal wie schnell sie wachsen, egal wie sie dastehen. Es braucht dieses Zusammengehörigkeitsgefühl." (CEO Private Equity)

"Berater sprechen da ja auch immer gerne vom ‚Tone from the Top‘. Also es ist wichtig, dass man diese Werte auch entsprechend vorlebt, und dass man in bestimmten Situationen auch klar kommuniziert." (CEO Logistik)

Der Großteil der Manager hebt hervor, dass Werte wie Ownership, schnelle Entscheidungsfindung, Delegation von Verantwortung, Vertrauen, Kundenorientierung, Kommunikationskultur, Purpose-Driven Leadership, Risikobereitschaft und Agilität von Führungskräften bei Disruptionen besonders nützlich sind. Werte und Kultur werden als ordnende und koordinierende Kraft gesehen. Diese Kraft lenkt menschliches Verhalten, ohne dass ständig einzelne Direktiven notwendig sind. Sie sorgt für die konsistente Setzung der richtigen Prioritäten (z.B. „Kunde zuerst“) und allokiert Ressourcen zu den richtigen Themen.

6. Führungskräfte

Stärken und Schwächen

Die Werte- und Kulturdiskussion wird von den Managern als Thema Nr. 1 priorisiert. In tief verankerten, gemeinsam gelebten Werten sehen sie die unsichtbare, aber effektiv lenkende Hand, die für das richtige Verhalten in krisenhaften Situationen sorgt. Wie sehen die Führungskräfte aus, die sich „richtig“ verhalten? Welche Eigenschaften sollen sie haben? Welche Einstellung wird von ihnen erwartet? Nervenstärke, schnelles Lernen, Flexibilität, die Fähigkeit zur Improvisation und ein hohes Maß an Belastbarkeit werden zentrale Auswahlkriterien für obere Führungskräfte sein.

„Also für uns passen Leute, die authentisch sind und unsere Entrepreneurship leben können. Man muss mehr Risiko nehmen und mehr aus seiner Komfortzone gehen. Man muss agil sein, mehrere Bälle gleichzeitig spielen können. Wir brauchen Führungskräfte, die in der Lage sind, eine Vision zu entwickeln und auch in Zeiten von Unsicherheiten tief reingehen können. Wir haben auch gelernt, dass es wichtig ist, dass die Führungskräfte wirklich ‚Purpose‘-getrieben sind. Unser Credo ‚Caring for the people‘ hat uns extrem geholfen, sowohl in der Pandemie als auch später im Ukraine-Konflikt. Wir mussten ja alles daransetzen, dass wir weiter Medizin für die Menschen liefern können. Da haben wir wirklich an unserem ‚Purpose‘ festgehalten und das hat den Führungskräften geholfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.“ (Vorstand Pharmaindustrie)

„Oft ist es die beste Haltung, einfach zu tun, was man für richtig hält. Im Notfall entschuldigen wir uns, aber wir tun das Beste für unsere Kunden. Das erfordert natürlich eine Kultur, die jemandem Rückendeckung gibt, der einen Fehler macht und ihn nicht dafür abstruft. Das ist es, was ich im N.N.-Konzern damals so gut fand. Verantwortung wurde so weit wie möglich in Teams delegiert. Und dort gab es immer die Maxime, im Interesse des Kunden zu handeln.“ (Vorstand Automotive)

Entwicklung von Führungskräften

Einige Unternehmen haben spezielle Programme entwickelt, um zentrale Werte zu fördern und ihre Führungskräfte auf unsichere Zeiten vorzubereiten. Die Entwicklung solcher Werte kann durch gezielte Maßnahmen erreicht werden. Diese Ansätze helfen, eine Organisation widerstandsfähiger und anpassungsfähiger zu machen:

"Ownership und Mut zur Entscheidung, das können nicht alle, aber das kann man trainieren. Und ich denke, wir müssen tatsächlich auch ein Miteinander schaffen, was dieses althergebrachte Verhalten ,...wenn ich ein Problem habe, delegiere ich es nach oben...‘ durchbricht." (Vorstand Defense-Industrie)

Konzepte der Entwicklung können z.B. strukturierte, regelmäßig durchgeführte Trainingsprogramme sein:

„Es ist uns schon immer wichtig gewesen, Leute zu haben, die besonders mit dem Thema Ownership und Agilität umgehen können. Die sollen von ihrem persönlichen Purpose getrieben sein und der wiederum soll mit dem Unternehmensziel identisch sein. Das ist extrem wichtig, damit wir eine authentische Führung haben. Wir versuchen aber auch, die Führungskräfte darauf vorzubereiten.

Wir nehmen die einmal im Jahr komplett für eine ganze Woche raus und bringen sie an einen Ort, wo sie nicht wissen, wo es hingehet und wo sie auch die Agenda nicht kennen. Und ich kann Ihnen sagen, das macht etwas mit den Führungskräften. Wir waren zum Beispiel mit unseren Top-Leuten offsite und die wussten nicht, wohin es geht. Die haben da eine Woche ohne Komfort, unter sowohl mental als auch physisch schwierigen Bedingungen, mit wenig Schlaf, sich sehr viel mit dem Thema Self Leadership, Self Reflection und dem Thema Vulnerability beschäftigen müssen. Ich glaube, dadurch, dass wir das seit mehreren Jahren gemacht haben, war unser Team extrem gut vorbereitet auf eine Zeit von Unsicherheit. Die wussten ja auch nicht, was da passiert und das ist, glaube ich, ein Format, was wirklich bahnbrechend ist, um Führungskräfte auf Unsicherheit und Disruption vorzubereiten.“ (Vorstand Pharmaindustrie)

„Wir haben gerade ein neues Programm aufgesetzt, wo wir im Moment jede Führungskraft, wirklich jede, noch mal durchschleusen. Durch ein bestimmtes Curriculum, was sie durchgehen müssen. In Summe sind es ungefähr zwei Wochen für jeden, im Rahmen eines Jahres. Gemischt über alle Hierarchieebenen, um das ein bisschen aufzubrechen, damit dort mehr Vernetzung reinkommt. Funktioniert ziemlich gut, muss ich sagen.“ (CEO Versicherung)

Defizite in den notwendigen Führungseigenschaften sind oft in einem einseitigen Erfahrungshintergrund und Biografien begründet, die sich stark auf fachliche Entwicklung konzentrierten und der Weiterentwicklung von Führungsfähigkeiten wenig Beachtung schenkten. Umgekehrt wird beobachtet, dass Führungskräfte, die

bisher eher ein Schattendasein führten, in Krisen plötzlich Führungseigenschaften zeigen, die sie höchst wertvoll machen: Nervenstärke, Mut zum Risiko, Flexibilität und Entscheidungskraft. Zu langfristigen Entwicklungskonzepten äußert sich ein CEO der Luftfahrtindustrie:

„Nach der Erfahrung mit der Pandemie ist für mich eines klar: Personen, die höhere Führungspositionen anstreben, müssen in mindestens drei sehr unterschiedlichen Aufgabenfeldern Erfahrung und Erfolge vorweisen. Selbst exzellente Fachkarrieren genügen nicht mehr, wenn sie immer in demselben Umfeld stattgefunden haben.“

Dazu ein anderer CEO der Luftfahrtindustrie:

"Wir arbeiten seit einem Jahr an einer Entwicklungs-Matrix: Welche Managementfähigkeiten brauchen wir denn auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen? Und da wird jetzt diese Erkenntnis aus den letzten drei, vier Jahren eingebaut."

Im Zentrum steht das Training von Verhaltensweisen und Fähigkeiten, nicht der Erwerb weiterer Fachkenntnisse:

„Man kann sich nicht auf einzelne Situationen vorbereiten, denn die sind immer anders. Das ist wie bei der Feuerwehr: Mal hat man kein Wasser, mal ist der Schlauch zu kurz, mal kommt man nicht mit dem Fahrzeug durch, mal kommt der Wind von der einen und dann von der anderen Seite. Man muss bestimmte Eigenschaften trainieren. Und die müssen die Menschen dann in eigener Verantwortung anwenden.“ (Vorstand Maschinenbau)

„Wir nehmen Führungskräfte ganz bewusst aus ihrem ‚Kästchen‘ und sagen, Ihr müsst ein anderes Thema bearbeiten, bei dem Ihr auch anderen Kollegen reinfischen sollt. Also Ihr müsst Euch mit denen dann irgendwie einigen, weil die Ressourcen teilweise von denen kommen. Das hat weit oben und auch unten in der Hierarchie hervorragend funktioniert. Und es hat dazu geführt, dass jeder sich mit jedem vernetzen muss und jeder weiß, dass er vom anderen abhängig ist und es auch mal wieder umgekehrt sein wird. Also kann sich keiner so richtig dagegen sträuben.“

Schwierig ist es im mittleren Management. Das sind oft Leistungsträger, die auf ihrem Gebiet sehr gut sind. Aber die kämpfen auch extrem um ihre Zuständigkeit. Dort ist Veränderung am schwierigsten. Deshalb arbeiten wir mit einer Art Sandwichmethode: Wir trainieren mit dem unteren Management und deren Mitarbeitern. Und wir trainieren die Leiter der Geschäftsbereiche, also die obere Ebene. Und damit versuchen wir, auch das Mittelmanagement mitzunehmen. Das ist der mühsamste Schritt. Die mittlere Ebene definiert sich oft über Expertenwissen. Die fühlt sich schnell bedroht und befürchtet, an Sichtbarkeit zu verlieren. Aber wir schaffen das, wir werden immer besser, durch ständiges Training und intensive Kommunikation.“ (CEO Versicherung)

Das Training der Führungskräfte muss aber nicht unbedingt einem formalen, strukturierten Programm folgen. Individuelles Üben kann schon deutliche Fortschritte bringen:

„Man muss in Szenarien denken! Aber bedeutet das, dass ich meine Organisationsstruktur ändern muss? Meine Erfahrung ist, dass ich viele Leute sogar davon begeistern kann, dass sie eben systemisch denken. Dass sie nicht mehr in ihrem Silo denken, sondern in dem System. Man kann das mit den vorhandenen Leuten machen und alles andere wäre auch gar nicht von Erfolg gekrönt, denn ich muss ja auch das Wissen im Unternehmen halten. Aber ich muss es den Leuten einfach antrainieren. Jeder muss erst mal selbst trainieren. Das ist gar nicht so einfach.“ (Vorstand Medizintechnik)

Und auch der einfache „Appell“ hat offensichtlich noch nicht ausgedient:

"Ich glaube, dass man viele der Wattebausch-Themen, die heute so üblich sind, ein bisschen runterfahren muss und das Thema Leistung wieder mehr betonen muss." (CEO Versicherung)

„Wir sind kein Stuhlkreis-Unternehmen, sondern ein traditioneller Mittelständler! Bei diesen Schwankungen muss man mehr Stress aushalten. Und in Krisenzeiten möchte die Belegschaft mehr Guidance. Dann muss man viel erklären, halt intensiv kommunizieren!“ (Vorstand Hausgeräte)

7. Disruption als Chance

Viele Manager betonen, dass Disruptionen nicht nur Herausforderungen darstellen, sondern auch die Möglichkeit bieten, Lernprozesse zu fördern, um gestärkt daraus hervorzugehen. Hierzu ein CEO der Defense-Industrie:

„Durch den IT-Hacker-Angriff haben wir, natürlich auf schmerzhaft Weise, gelernt, dass wir da was anders machen müssen und noch besser werden müssen. Und es hat uns sehr, sehr viel gebracht in dem Sinne, dass alle wieder enger zusammenarbeiten.“

Oft macht sich in disruptiven Situationen Pragmatismus breit, die Haltung zum „Anpacken“, die plötzliche Bereitschaft, heilige Kühe zu schlachten und Zeit, Kräfte und Ressourcen zu priorisieren. Die Disruption wird quasi zum Trainingscamp:

„In manchen Geschäftseinheiten hatte ich eine Disruption und auf einmal ging es. Plötzlich sagen einige, jetzt priorisieren wir in der Ressourcenallokation, jetzt machen wir's mal anders. Widerstände verschwinden und man ist bereit, Projekte anzugehen... Da sehen wir eine gewisse Flexibilisierung.“ (CEO Chemie)

„Durch die Disruption haben wir sehr schnell unseren eigenen Webshop aufbauen müssen, was uns bis heute trägt.“ (CEO Mode)

„Ich sage immer zu meinen Leuten ‚Never miss a good disruption!‘.“ (CEO Lebensmittel)

Auch die Chance, in der Disruption Führung zu zeigen, wird explizit erwähnt. Führung wird lebendiger und greifbar, reduziert sich auf wesentliche Parameter, wird plastisch erlebt und hat dadurch Vorbildfunktion:

„Für mich sind solche Disruptionen eigentlich immer eine tolle Chance für die Führung. Weil sie das statische Regelwerk mal kurz auf Null setzen und man zeigen kann, was Führung eigentlich ist. Die Leute wissen, wenn es ernst wird, steht der Chef vorne mit dabei und trägt meine Entscheidung mit. Oder er überträgt mir die Entscheidung vollständig. Da brauche ich keinen ausgeklügelten Prozess, sondern ich rufe ihn an und wir haben in 3 Minuten geklärt, ob ich selbst entscheiden darf. Oder er hat mir begründet, warum er das zentral führen will.“ (Vorstand Maschinenbau)

Im besten Fall bringen Disruptionen neue Technologien, Märkte und Unternehmen hervor:

„Zum Beispiel haben diese ganze Energiekrise und der gesamte ökologische Druck dazu geführt, dass neue Firmen entstanden sind. (...) Für uns waren das positive Disruptionen.“ (CEO Private Equity)

Die Bedeutung einer unternehmerischen Haltung und die Nutzung von Chancen wird durch ein herzhaftes Zitat illustriert:

„In der Situation einer Disruption sind die Unternehmer im Vorteil und die Schisser haben den Nachteil.“ (Vorstand Maschinenbau)

8. Zusammenfassung

Das Thema Disruption bewegt das Top-Management. Prägend für alle waren die Erfahrungen während der Covid-19-Pandemie, aber auch Erlebnisse mit Naturkatastrophen oder den Konsequenzen politischen Handelns und staatlicher Intervention. Fast alle Manager rechnen für die Zukunft mit einer Zunahme von Disruptionen und stellen sich grundsätzlich darauf ein. Herausforderungen eher „handwerklicher“ Natur sind relevant, bewegen die Gemüter jedoch nicht übermäßig: Der Aufbau finanzieller Reserven, die Verbreiterung und Flexibilisierung von Lieferstrukturen oder Änderungen in der Wertschöpfungskette gelten als machbar und werden systematisch umgesetzt.

Die eigentliche Herausforderung sieht man in der Gestaltung der Führung und der Weiterentwicklung der Führungskräfte. Unternehmen müssen lernen, Strukturen und Prozesse extrem schnell anzupassen. Je nach Situation sind zentrales, hierarchisch dominiertes Handeln oder das genaue Gegenteil, das eigenverantwortliche Handeln dezentraler Einheiten, das richtige Rezept. Unternehmen mit der Fähigkeit, sehr schnell zwischen diesen extremen Polen zu wechseln, werden im Vorteil sein. Die Zukunft gehört der **„hybriden“ Führung**.

Die Anforderungen an Führungskräfte ändern sich drastisch:

Flexibilität, Mut und die Bereitschaft zu riskanten Entscheidungen charakterisieren den Manager der Zukunft. Härten sind zu akzeptieren und Vorbilder erleben eine Renaissance. Werte werden zum dominanten Kriterium der Führung, sie koordinieren schnelles, dezentrales und eigenverantwortliches Handeln. Dies erfordert eine Kultur, die Werte glaubwürdig lebt, Vertrauen schenkt, Mut belohnt und auch Fehler zulässt.

9. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Teilnehmer der Studie
- Abb. 2: Vertretene Branchen
- Abb. 3: Größe der Unternehmen (Umsatz)
- Abb. 4: Eigentumsverhältnisse

10. Unser Unternehmen

BCI Board Consultants International

Büros in Frankfurt · Hamburg · München · Stuttgart

- Wir widmen uns ausschließlich den Beratungsfeldern Executive Search und Board Consulting.
- Im Executive Search konzentrieren wir uns auf die Besetzung der ersten beiden Führungsebenen sowie die Suche nach ausgewählten Experten.
- Im Board Consulting führen wir Effizienzprüfungen von Aufsichtsräten / Board Reviews durch und suchen Mitglieder für Aufsichtsgremien. In beiden Feldern gelten wir als Pioniere im deutschsprachigen Raum.
- Seniorität und jahrzehntelange Erfahrung unserer Partner eröffnen uns persönlichen Zugang zu den Leistungsträgern der Wirtschaft.
- Um höchste Qualität zu gewährleisten, betreuen ausschließlich wir als Partner unsere Klienten selbst.
- Aus denselben Gründen begrenzen wir bewusst die Größe unseres Unternehmens.
- International sind wir über „Global Board Advisors“ mit herausragenden Unternehmen unserer Profession verbunden.

Christine Arlt-Palmer

BCI-Partnerin seit 2012



BCI Büro Stuttgart

Robert-Bosch-Str. 45

70192 Stuttgart

Tel.: +49 711 28 44 13 30

arlt-palmer@bci-partners.com

- Studium der Geisteswissenschaften, M.A.
- 1993 Institut für Auslandsbeziehungen (Auswärtiges Amt)
- 2007 Geschäftsführerin Pontis Strategie GmbH
- Langjährige Erfahrung in der Kommunalpolitik
- Beratungsschwerpunkte bei BCI: Industrie, insb. Familienunternehmen, öffentliche Unternehmen und Institutionen

Jacqueline Bauernfeind

BCI-Partnerin seit 2003



BCI Büro München

Possartstr. 13

81679 München

Tel.: +49 89 23 70 88-0

jacqueline.bauernfeind@bci-partners.com

- Dipl.-Volkswirtin
- Berufsstart bei Infratest Marktforschung
- Projektleiterin bei Roland Berger
- Seit 1990 in der Personalberatung (Partnerin bei Spencer Stuart, Partnerin und Board Member bei TMP)
- 2003 Gründungspartnerin von BCI Board Consultants International
- Beratungsschwerpunkte bei BCI: Konsumgüter, Retail, E-Commerce, Medien, Luxus- und Lifestyle-Industrie

Dr. Peter Diesch

BCI-Partner seit 2009



BCI Büro Hamburg

Neuer Wall 84
20354 Hamburg
Tel.: +49 40 360 98 540
peter.diesch@bci-partners.com

- Dipl.-Volkswirt, Dr. rer. pol.
- 25 Jahre Industrieerfahrung (u.a. Geschäftsführer Airbus Deutschland und Mitglied des Vorstands der Linde AG)
- Mitglied verschiedener Aufsichtsräte
- Beratungsschwerpunkte bei BCI: Technologie-orientierte Industrie (z.B. Maschinenbau, Automotive, Chemie, Aerospace, Medizintechnik), börsennotierte Konzerne und Familienunternehmen

Dr. Florian Schilling

BCI-Partner seit 2005



BCI Büro Frankfurt

Hasengasse 21
60311 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 24 75 05-0
florian.schilling@bci-partners.com

- Dipl.-Volkswirt, Dr. rer. pol.
- MBA INSEAD
- Roland Berger Strategy Consultants
- Seit 1984 in der Personalberatung, Partner bei Egon Zehnder und Mülder & Partner
- Vice Chairman von Heidrick und Struggles, Leiter der Internationalen Board Practice.
- Beratungsschwerpunkte bei BCI: Board Reviews, Besetzung von Aufsichts- und Beiräten

Dr. Mark Unger

BCI-Partner seit 2012



BCI Büro Frankfurt

Schillerstrasse 12
60313 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 92 10 180-0
mark.unger@bci-partners.com

- Dipl.-Kaufmann, Dr. rer. pol.
- Selbstständiger Softwareunternehmer im Finanzsektor
- Sell-Side Aktienanalyst bei Sal. Oppenheim und ABN AMRO
- Seit 2000 in der Personalberatung; Managing Director und Partner bei Russell Reynolds
- Beratungsschwerpunkte bei BCI: Financial Services (Banken und Asset Management Organisationen), Professional Services / Consulting Unternehmen, Immobilienunternehmen und Private Equity

Andreas Werner

BCI-Partner seit 2012



BCI Büro Stuttgart

Robert-Bosch-Str. 45
70192 Stuttgart
Tel.: +49 711 28 44 13 30
andreas.werner@bci-partners.com

- Dipl.-Ökonom
- Seit 1988 in der Personalberatung (Mülder & Partner) und im Managementtraining
- 1996 Bereichsleiter Bausparkasse Schwäbisch Hall
- 1998 Geschäftsführer Horst Rückle Team GmbH
- Beratungsschwerpunkte bei BCI: Industrie, insb. Familienunternehmen, öffentliche Unternehmen und Institutionen

- Jeder unserer Suchaufträge profitiert von der jahrelangen Erfahrung unserer internationalen Partnerschaft.
- Nur wenige Berater verfügen international über die notwendige Reputation und Seniorität, um Zugang zu den Spitzenkräften der Wirtschaft zu haben.
- Aus solchen Beratern haben wir das Netzwerk „**Global Board Advisors**“ geformt, welches über die Grenzen hinweg nahtlos zusammenarbeitet.
 - AUSTRALIEN – Maritana Partners
 - BRASILIEN – INWI
 - DEUTSCHLAND – BCI
 - FRANKREICH – NB Lemercier & Associés
 - JAPAN – Board Advisors Japan
 - SCHWEIZ – Dr. Björn Johansson Associates
 - USA, Greenwich, CT – Greenwich Consulting Group
 - USA, New York / San Francisco – Rich Talent Group
 - UK – The Lygon Group

www.bci-partners.de