THE TRUSTED ADVISOR

THE TRUSTED ADVISOR ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

TTA 02-2015 | DER PROFESSIONELLE EIGENTÜMER

- Rollentrennung als Schlüssel zum Erfolg
- In or Out?
- Über junge Unternehmen und „alte“ Werte
- In eigener Sache

Phone: +49 (69) 2713975-0 | info@avs-advisors.com | www.avs-advisors.com

Rollentrennung als Schlüssel zum Erfolg

Empfehlungen für Familienunternehmen in der 2. und 3. Generation

von Dr. Christian Bühring-Uhle

Um auf ein erfolgreiches Unternehmerleben zurückblicken zu können, sollte man nicht nur ein leistungsfähiges und wertvolles Unternehmen aufgebaut haben, sondern man sollte auch durch eine tragfähige Nachfolgelösung die Grundlage für eine nachhaltige weitere Entwicklung geschaffen haben – große Werke überdauern ihre Schöpfer. Mehr als drei Viertel der deutschen Unternehmen sind in Familienhand. Aber nur in etwa einem Viertel der Fälle gelingt der Übergang in die dritte Generation. Nicht immer stehen Kinder oder Enkel, oder auch Nichten und Neffen im „richtigen" Alter zur Verfügung, die den Willen – und die Fähigkeit im Sinne von Ausbildung, Erfahrung und Persönlichkeit – haben, ein Unternehmen zu führen. Und nicht immer stimmt die Einstellung: Sehen sie die potenziellen Nachfolger als „Diener" des Unternehmens, seiner Inhaber, seiner Mitarbeiter und der Gemeinschaft, in der es angesiedelt ist? Oder empfinden sie sich als „Gutsherren", mit dem angeborenen Recht Chef zu sein, ohne lästige Rechenschaftspflichten?Wenn eine Unternehmung in die nächste Generation übertragen wird, entfällt häufig die Deckungsgleichheit von Inhaber und Geschäftsführer, die typischerweise prägend ist für das Gründungsunternehmen. In der zweiten Generation gibt es häufig Gesellschafter, die nicht im Unternehmen arbeiten, und häufig trifft man auch Familienmitglieder an, die zwar im Unternehmen arbeiten, die aber (noch) nicht zum Gesellschafterkreis gehören. Aber auch wenn alle Inhaber Geschäftsführer sind, und alle Geschäftsführer Anteile am Unternehmen halten, so arbeiten diese doch nicht einfach nur „für sich selbst", sondern sie arbeiten, meistens sogar überwiegend, „für andere", sind insofern als „Diener" zu verstehen und schulden den übrigen Gesellschaftern Rechenschaft. Hieraus erwachsen Spannungen, die, wenn sie nicht adäquat beherrscht werden, ein Unternehmen zugrunde richten können. Ungefähr 70% der erfolgreichen Unternehmerfamilien verlieren zwischen der ersten und der dritten Generation die Kontrolle über das unternehmerische Vermögen – und die Harmonie in der Familie. In 60% der Fälle ist dies auf interpersonale Konflikte (Störungen in Vertrauen und Kommunikation) zurück zu führen.

Die wichtigsten "neuralgischen Punkte" sind:

- Wie schafft man angemessene, wirkungsvolle Überwachungsmechanismen für Geschäftsführer, die (Mit-) Inhaber sind?
- Wie stellt man sicher, dass die Geschäftsführung in Grundsatzfragen die Entscheidungen erwirken kann, die von einem kompetenten Inhaber erwartet werden müssen (rechtzeitige, fundierte Entscheidungen)?
- Wie erreicht man es, dass die im Unternehmen tätigen Familienmitglieder ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt, entwickelt, geführt und vergütet werden?
- Wie werden die Interessen der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter gewahrt?

- Wie kann das in vielen Hierarchien anzutreffende Phänomen vermieden werden, dass Führungskräfte im Laufe der Zeit an eine Stelle befördert werden, in der sie überfordert sind? Hierfür sind Familienunternehmen besonders anfällig, da oft besondere Rücksichten genommen werden, wenn Mitarbeiter „zur Familie“ gehören oder „der Familie“ über lange Jahre loyal gedient haben.

- Wie können erstklassige Talente gewonnen, ausgewählt, integriert und im Unternehmen gehalten werden – unabhängig davon, ob es sich um Externe oder auch Familienmitglieder handelt?

Der Schlüssel zur Lösung aller diesen Fragen ist eine saubere Trennung der Rollen von Eigentümer und Geschäftsführung. Das Ziel muss sein, beide Rollen professionell und wirkungsvoll auszufüllen, um sowohl das Unternehmen in seinem Bestand zu sichern und auszubauen, als auch um den Frieden in der Inhaberfamilie zu wahren. Dies erfordert allerdings typischerweise bei den handelnden Personen einen Paradigmenwechsel. Insbesondere die zweite Generation, die in eine Unternehmerfamilie hineingeboren wurde, in der typischerweise der Inhaber, oder oft auch ein Inhaber-Ehepaar, das eigene Unternehmen geführt hat und schalten und walten konnte, wie es ihm (oder ihr, oder ihnen) beliebte, muss verstehen und verinnerlichen, dass „das Spiel“ in der nachfolgenden Generationen ein anderes ist. Diejenigen, die in der Führung des Unternehmens aktiv sind, müssen begreifen, dass sie in erster Linie dem Unternehmen und seinen Inhabern in ihrer Gesamtheit dienen. Das heißt, sie müssen transparent agieren, sich Fragen gefallen lassen und Rechenschaft ablegen. Das ist mit einer „Gutsherrenmentalität“ nicht in Einklang zu bringen. Und für die Gesellschafter bedeutet dies, ganz gleich ob sie an der Unternehmensführung beteiligt sind oder nicht, dass sie den Mut aufbringen und sich die Kompetenz aneignen müssen, um den Bruder, Onkel, Vetter, Neffen (oder Schwester, Tante etc.) zu überwachen und Transparenz und Rechenschaft einzufordern. Hierbei handelt es sich nicht nur um die Ausübung eines Rechts als Mit-Inhaber, sondern auch um eine Pflicht, dem eigenen Vermögen und dem der eigenen Familie gegenüber, aber auch gegenüber dem Familienmitglied, das eine oft schwierige und belastende Aufgabe und Verantwortung übernommen hat und ein Recht (und typischerweise auch den Bedarf) hat, Feedback zu erhalten und sich weiter entwickeln zu können.

Diese Aufgabe des professionellen Inhabers ist nicht einfach, aber sie ist unausweichlich. Und ab einer bestimmten Größenordnung von Unternehmen ist diese Aufgabe oft ohne die Hilfe kompetenter Dritter, typischer Weise in Form eines Aufsichts- oder Beratungsorgans, nicht angemessen zu bewerkstelligen. Bei Aktiengesellschaftern gibt es dafür den Aufsichtsrat, wobei es zusätzlich oft noch einen Gesellschafterrat oder Familienrat gibt, insbesondere wenn der Aktionärskreis durch eine Familie geprägt wird und der Aufsichtsrat mitbestimmt ist. In der weit überwiegenden Zahl von Familiengesellschaften fällt aber diese Rolle dem Beirat zu.

Ein solches Gremium kann der Schlüssel zur kompetenten Wahrnehmung der Inhaberrolle und damit zur sauberen Trennung der Rollen von Inhaber und Geschäftsführung sein – wenn dieses Gremium das richtige Mandat, die richtige Besetzung und die richtige Einstellung hat. Zum Mandat gehört entweder die Übertragung von Gesellschafterrechten, also die Kompetenz grundlegende Entscheidungen zu treffen, oder zumindest die Verpflichtung, dass der Beirat (oder ein vergleichbares Gremium) zu wichtigen Fragen angehört und zu einer Stellungnahme aufgefordert wird. Die Besetzung ist von überragender Bedeutung. Sowohl die Inhaberfamilien mit ihren Werten und strategischen Zielen sollte dort angemessen vertreten sein, als auch Externe, die sowohl unternehmerischen Sachverstand, relevante Branchenkenntnis und Erfahrung in der Führung von Unternehmen mitbringen, als auch eine hinreichende Distanz zu den handelnden Personen aufweisen. Auch die Einstellung ist von großer Bedeutung: neben strikter Objektivität und Unparteilichkeit, gekoppelt mit einer vollständigen mentalen und materiellen Unabhängigkeit, müssen Beiräte, um gute Sparring Partner sein zu können, auch den Mut haben unbequeme Fragen zu stellen und unangenehme Wahrheiten auszusprechen. Auch müssen sie die Hartnäckigkeit aufweisen, sich nicht mit ausweichenden Antworten oder Mittelmaß zufrieden zu geben. Eine besondere Rolle kommt naturgemäß dem (oder der) Beiratsvorsitzenden zu, der (oder die) dem Ganzen Orientierung gibt, im Interesse der Inhaber „die Führung führt“ und eine wichtige Brückenfunktion

innehat – zwischen Eigentümern und Management, aber manchmal auch innerhalb der beiden Kreise, also zwischen Gesellschaftern und zwischen Mitgliedern des Managements.

Es ist nicht leicht den angesprochenen Paradigmenwechsel herbeizuführen und eine belastbare Struktur für die kompetente Wahrnehmung der Inhaberrolle aufzubauen – und zu besetzen. Oft wird dies ohne kompetente und vertrauenswürdige externe Unterstützung nicht möglich sein. Aber der Aufwand lohnt sich, denn nur mit einer guten Nachfolgelösung kann das erfolgreiche Unternehmerwirken vollendet werden.

In or Out?

Perspectives on internal and external CEO appointments

by Nick Harris

Appointing a new CEO is likely to be the single most important people decision that most Boards and owners will ever have to make. And the choice on whether to make an internal or external appointment is often a difficult, and sometimes a highly emotional, dilemma.
Below, we give some summary perspectives on the relative merits and considerations of internal vs. external candidates. We have deliberately not referenced the many published studies on this topic, but rather have drawn on our own observations from previous C-level succession projects.

Internal Appointment

+ Conveys a sense – particularly internally – of stability/continuity rather than disruption (i.e. 'evolution not revolution')

+ Sends a message that the company develops/promotes from within, up to the top level

+ Candidate is a well known commodity (i.e. you know exactly what you are getting)

+ Candidate already knows the organisation (therefore, no/little risk in terms of cultural fit)

+ Candidate's learning curve is less steep (i.e. he/she knows what they are getting into; can be mentored ahead of time by the current incumbent)

– Less likely to act as a change agent; more likely to bring incremental – rather than breakthrough game-changing – improvement

– May be less likely to challenge and 'stand up to' the Board

External Appointment

+ Conveys a sense – particularly externally and to the markets – that the company is continually striving to out-perform and is not 'resisting on its laurels'

+ Sends a message that the company is committed to recruiting the best-in-class, global talent

+ Candidate brings in new knowledge and best practices from other organisations

+ Candidate will bring a fresh perspective, likely spotting both weaknesses and opportunities more readily

– Steeper learning curve; candidate must learn about a new environment and adapt to the culture (a comprehensive onboarding & integration programme is indispensible to mitigate the risk)

– Risk that internal candidate(s) become demotivated or leave

Thus there are pros and cons to both kinds of appointment. Appropriateness is situational: dependent on the current and future/looked-for state of the company, and the type of mission (both the 'what' and the 'how') which the CEO must accomplish.

External appointments are, by definition, riskier… However, (successful) external appointees typically drive greater value over time… So, the risk with externals is higher, but so too is the potential upside.

In conclusion, considering both internal and external options – objectively and rigorously – is best practice. And ultimately, the 'right answer' is the 'right candidate'!

Über junge Unternehmer und „alte“ Werte

Die Bedeutung vermeintlich traditioneller Werte für Start-ups

von Andreas von Specht und Felix B. Waldeier

Gerade in Deutschland wird immer wieder die herausragende Stellung von zumeist über mehrere Generationen erfolgreich aufgebauten Familienunternehmen betont. Befragt man die betroffenen Familienunternehmer, dann kann man viel über die Bedeutung von flachen Hierarchien, schnellen Entscheidungen oder langfristigem Denken erfahren. Im gleichen Atemzug – häufig auch in Abgrenzung zu eher anonymen Konzernstrukturen – ist dann gerne die Rede von der großen Bedeutung von „Werten“. Loyalität, Vertrauen, Ehrlichkeit, Integrität, Gerechtigkeit und Verlässlichkeit – diese Werte werden häufig mit Deutschlands Familienunternehmen assoziiert. Und in vielen Fällen vermutlich auch vollkommen zu Recht. Uns hat allerdings auch interessiert, wie Unternehmer/Gründer von Start-ups über die Bedeutung solcher Werte denken. Bleiben traditionelle Werte bei Neugründungen, rasantem Wachstum und permanenter Veränderung auf der Strecke? Kann man sie sich womöglich gar nicht leisten? Wir haben in der Berliner Start-up-Szene den erfolgreichen Gründer von Thermondo, Philipp Pausder, getroffen.

Herr Pausder, unternehmerische Werte stehen oft in engem Bezug zur Art des jeweiligen Unternehmens. Deshalb zunächst die Frage: In welchem Bereich ist Thermondo tätig?

Thermondo ist ein technologiegetriebener Heizungsbauer. Wir haben die Prozesse des Heizungswechsels grundlegend optimiert, revolutionieren so das Handwerk und eröffnen der Energiewirtschaft die Möglichkeit in kleinteilige Energiedienstleistungen einzusteigen. So kommen unsere Kunden einfacher und schneller bei guten Preisen zu einer neuen Heizung.

Welche Bedeutung haben eher klassische, traditionelle Werte wie Loyalität, Vertrauen und Ehrlichkeit für Ihr unternehmerisches Handeln?

Eine sehr hohe Bedeutung – gerade auch in der Beziehung zu unseren Mitarbeitern. In der heutigen Arbeitswelt sind Talent und Humankapital die knappsten Ressourcen. Diese müssen durch ein solides Wertegerüst im Unternehmen gesichert und gefördert werden.

Und wie schaut es bei einem aggressiv wachsenden Unternehmen mit Gerechtigkeit und Verlässlichkeit im Kontext unternehmerischer Werte aus?

Für uns ist es von herausragender Bedeutung die besten und schlausten Köpfe zu gewinnen. Menschen, die viel Leidenschaft für ihren Job mitbringen und die sich – oft aufgrund wertvoller Erfahrung und einer guten Ausbildung – ihren Job am Markt häufig aussuchen können. Gerechtigkeit gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter und Verlässlichkeit in Absprachen und im unternehmerischen Handeln sind daher die Kernelemente

der von den Mitarbeitern erlebten, unternehmerischen Integrität.

Wie locken Sie denn die "besten und schlausten Köpfe" in Ihr Unternehmen?

Jüngere Leistungsträger wollen natürlich gut verdienen, Dialoge auf Augenhöhe führen und schnell umfangreiche Freiheit und Verantwortung spüren. Aber sie wollen auch Teil eines Unternehmens sein, für das es sich lohnt 50-60 Stunden in der Woche zu arbeiten. Da sind unsere Werte und die Sinnhaftigkeit des Unternehmensinhalts extrem wichtig. Werte bekommen damit für mich, neben anderen Funktionen, den Status eines Pfeilers der intrinsischen Motivation.

Welche Rolle spielen diese Werte beim Verhältnis zu Ihren Geschäftspartnern?

Auch in der Beziehung zu unseren Geschäftspartnern sind Werte natürlich extrem wichtig. Wir mischen ja ein ganzes Wirtschaftssegment auf und sind somit in der Rolle des Veränderers und Innovators. Dabei ist es wichtig genau zu verstehen, wie viel Veränderung wir unseren Geschäftspartnern und anderen Marktteilnehmern überhaupt zumuten können. Wir müssen sie herausfordern, dürfen sie aber nicht überfordern. Dabei ist es zentral, dass wir uns trotz oder gerade wegen unserer Andersartigkeit als verlässlicher, werteorientierter Geschäftspartner erweisen.

Gibt es darüber hinaus weitere Werte oder Handlungsmaxime, die Ihr Unternehmen charakterisieren?

Die Freiheit im Denken, das Hinterfragen von Vorgaben und ein sehr hohes Maß an Veränderungsbereitschaft! Als kleines, junges und sehr schnell wachsendes Unternehmen müssen wir einfach besser, schneller und smarter sein. Das können wir nur, wenn wir, wie bereits erläutert, die besten Leute gewinnen. Gleichzeitig müssen diesen Top-Talenten echte Freiheiten im Denken und Handeln zugestanden werden. Und letztlich müssen wir es schaffen, die ganze Mannschaft auf ein gemeinsames Unternehmensziel einzuschwören, an dem sich dann alles Denken und Handeln zu orientieren hat.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen dem Wertesystem traditioneller Familienunternehmen und dem von Start-ups?

Für mich sind die gerade angesprochenen Werte gar nicht immer „typisch" für traditionelle Familienunternehmen. Viel eher stellen sie für mich generell Werte für „gutes Unternehmertum" dar.

Worin sehen Sie denn wesentliche Unterschiede zwischen traditionellen Familienunternehmen und Start-ups?

Aus meiner Sicht ist der größte Unterschied zwischen traditionellen Unternehmen und Start-ups nicht der Wertekanon, sondern der kompromisslose Fokus auf Output. Ohne Output und damit einhergehendem Wachstum erreicht ein Start-up die nächste Finanzierungsrunde nämlich nicht. Jeder Tag ist kostbar und Stillstand ist Rückschritt. Formell und informell setzen wir uns Ziele auf Wochen- und Monatsbasis und definieren klare Meilensteine, die wir in diesem Zeitraum erreichen wollen. Es gibt keine starren Jobbeschreibungen, sondern Prioritäten und Jobinhalte müssen sich permanent und flexibel unseren Zielen und Vorgaben neu anpassen.

Inwiefern verbinden Sie unternehmerische Werte mit dem von Ihnen beschriebenen „kompromisslosen Fokus auf Output" zur Erreichung ihrer unternehmerischen Ziele?

Die Führung eines Unternehmens darf natürlich nicht nur auf der Ebene von Kennzahlen und Meilensteinen stattfinden. Gerade Mitarbeiter in Start-ups brauchen aufgrund der unheimlich hohen Dynamik und der

flexiblen Jobgestaltung Orientierung, Wertschätzung und ein hohes Maß an menschlicher Nahbarkeit in der Führung. Nur dann gelingt das Einschwören auf ein gemeinsames Ziel.

Wann sehen Sie ein gemeinsames Ziel oder den unternehmerischen Erfolg erreicht?

Der Maßstab für unternehmerischen Erfolg bedeutet für mich etwas geschaffen zu haben, was nicht mehr verschwindet und somit dann auch dauerhaft zum Wohlstand unserer Gesellschaft beiträgt. Einen Markt nachhaltig verändert oder eine anstehende Entwicklung früher erkannt und dann konsequent umgesetzt zu haben, ist für mich unternehmerischer Erfolg. Uns wird oft gesagt, dass das, was wir bei Thermondo vorhaben, eigentlich unmöglich ist. Und das, was wir machen, kann angeblich gar nicht funktionieren: Das Handwerk nachhaltig zu verändern oder gar zu digitalisieren. Wir zeigen aber, dass es eben doch geht!

Wie wichtig sind Ihnen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit Ihres Erfolgs – und wie würden Sie diese definieren?

Nachhaltiger, langfristiger Erfolg ist mir für unser Unternehmen sehr wichtig. Wir sagen unseren Mitarbeitern immer, dass wir einen neuen Typus eines Unternehmens schaffen wollen: einen digitalen, bundesweiten, vertikal-integrierten Handwerksbetrieb, den Gatekeeper in einer kleinteilig werdenden Energielandschaft. Den gibt es bisher nicht und mein Ansporn ist es zu beweisen, dass wir nicht ein vorübergehendes Phänomen sind, sondern ein Vorreiter. Ich möchte, dass man in zehn Jahren zurückschaut und sagt: „Thermondo war der Pionier, andere haben es nachgemacht." Damit man dies eines Tages sagen kann, müssen wir nachhaltig Erfolg haben. Nachhaltiger Erfolg bedeutet für mich Profitabilität bei anhaltendem Umsatzwachstum.

Sehen Sie eine bestimmte Verantwortung junger Unternehmer gegenüber der Gesellschaft?

Gesellschaftliche Verantwortung empfinde ich als sehr wichtig – und natürlich tragen diese auch junge Unternehmer wie wir. Unsere Tätigkeit bei Thermondo trägt beispielsweise zur Reduzierung von CO? bei. Darüber hinaus schaffen wir Arbeitsplätze und bilden unsere Mitarbeiter für Jobs von morgen aus, für die es zurzeit noch keine Studiengänge oder Ausbildungen gibt. Wir haben bereits 150 Arbeitsplätze geschaffen, bis Weihnachten werden es knapp 180 sein. Diese Leistung ist mir sehr wichtig! Große Unternehmen bauen aufgrund ihrer Innovationsschwäche in der Regel Arbeitsplätze ab. Unsere Gesellschaft braucht daher die kleinen, innovationsstarken Einheiten, denn die schaffen die Arbeitsplätze.

Verlieren traditionelle Werte im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmen zunehmend an Bedeutung?

Überhaupt nicht! Aber aus meiner Sicht hat die Vergangenheit keinen allgemeingültigen Anspruch auf das Vorhandensein von Werten. Es gibt doch zahlreiche Beispiele von Unternehmen aus der Zeit vor der Globalisierung und Internationalisierung, die diese traditionellen Werte überhaupt nicht gelebt haben. Grundsätzlich sehe ich keine Anzeichen dafür, dass Werte im Kontext global agierender Unternehmen auf dem Rückzug sind, sondern vielmehr, dass diesen sukzessive wieder eine stärkere Bedeutung zukommt.

Herr Pausder, wir danken Ihnen sehr herzlich für dieses Gespräch!

In eigener Sache

Neuigkeiten aus dem Umfeld von AvS – International Trusted Advisors

Die vergangenen Monate waren nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen innerhalb unserer Firma, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

Neuer Berater und neues Büro in Genf

Anfang des Jahres haben wir unser drittes Auslandsbüro in Genf eröffnet. Als wichtiger Dreh- und Angelpunkt, an dem nicht nur die europäischen Zentralen verschiedener Konsumgüterunternehmen, sondern auch besonders viele Familienunternehmen und Family Offices ihren Sitz haben, ist Genf für die weltweite Begleitung unserer Klienten von strategischer Bedeutung.

Seit Anfang des Jahres verstärkt Nick Harris unser Berater-Team. Nick, der seit vielen Jahren in Genf lebt, war in den letzten 10 Jahren bei Egon Zehnder tätig und hat dort u.a. die weltweiten Konsumgüter- und Handelsaktivitäten unterstützt und koordiniert. In seiner neuen Rolle widmet er sich dem Aufbau unseres Genfer Büros und insbesondere auch der Stärkung unserer internationalen Klientenbeziehungen. Neben seiner Industriespezialisierung bringt Nick Erfahrung im Bereich Talent Management sowie bei der Unterstützung von Nachfolgeprozessen gerade auch in familiengeführten Unternehmen mit.

Neuer Partner / Senior Advisor in Bogotá

Im Frühjahr haben wir in unserem im vergangenen Jahr eröffneten Büro in Bogotá mehrere Veranstaltungen durchgeführt, um unsere süd- und mittelamerikanischen Aktivitäten weiter auszubauen. Unserem Partner in Bogota, Dr. Christian Bühring-Uhle, ist es seitdem schnell gelungen uns erheblich zu verstärken:

Ricardo Sala ist im Sommer dieses Jahres von Spencer Stuart zu uns gewechselt und wird zukünftig als Partner unsere süd- und mittelamerikanischen Klienten beraten. Ricardo, der in den 90er Jahren eine Zeit lang Kolumbiens Botschafter in Bonn war, verfügt über langjährige Erfahrung als CEO und Aufsichtsrat u.a. in Familienunternehmen. Bei Spencer Stuart war er in den letzten Jahren verantwortlich für die Industrie- und Aufsichtsratspraxis in Kolumbien und anderen Ländern Lateinamerikas.

Mit Nelson Echeverría, dem früheren CEO von BASF Kolumbien/Venezuela/Ecuador, konnten wir einen herausragend vernetzten Senior Advisor für den Aufbau von Klientenbeziehungen gewinnen. Er wird uns eng beratend zur Seite stehen sowie fallweise auch auf anspruchsvollen Beratungsprojekten mitarbeiten. Nelson verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im internationalen Top Management und engagiert sich u.a. in ver-

schiedenen Aufsichts- und Beiräten sowie Stiftungen. Gemeinsam mit Christian Bühring-Uhle ist er im Präsidium der Deutsch-Kolumbianischen Handelskammer.

Erweiterung unseres Netzwerks an Kooperationspartnern

In den vergangenen zwei Jahren ist es uns gelungen, neben der Etablierung eigener Büros auch enge Beziehungen zu Kooperationspartnern in Ländern aufzubauen, in denen wir bisher noch keine eigenen Büros unterhalten. So sind wir inzwischen in der Lage, internationale Projekte auch mit der Unterstützung von sehr erfahrenen Beratern in England, Skandinavien, der Tschechischen Republik und Italien, aber auch in New York, Atlanta, Montreal, Singapur und Sydney durchzuführen. Langfristig verfolgt AvS – International Trusted Advisors das Ziel, auf jedem Kontinent mindestens ein eigenes Büro zu unterhalten.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:
www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten,
so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com

AvS International Trusted Advisors

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com