



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 01-2017 | FÜHRUNG IN ZEITEN DES UMBRUCHS



- Navigieren in stürmischen Gewässern
- Eine Triebfeder der Veränderung sein
- Von Widrigkeiten profitieren
- In eigener Sache



Navigieren in stürmischen Gewässern

Chancen und Risiken volatiler Märkte für die Unternehmensführung

von Felix B. Waldeier

Unsere Art zu leben und zu arbeiten befindet sich in permanentem Wandel. Technologische Neuerungen haben bereits vor einiger Zeit eine digitale Revolution losgetreten, die den Markt fortwährend mit neuen Produkten überrollt und für immer kürzere Innovationszyklen sorgt. Trends wie Globalisierung und Urbanisierung werden durch diese Entwicklungen maßgeblich beschleunigt und wirtschaftliche Machtverhältnisse nachhaltig verändert. Aber auch politischer Wandel hat großen Einfluss auf die ökonomischen Spielregeln: Die Entscheidung der Briten zum Ausstieg aus der Europäischen Union oder die Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten sind Beispiele für überraschende politische Kurswechsel, die umfangreiche Auswirkungen auf die Märkte haben. Vor dem Hintergrund des Aufstiegs populistischer, teils extremer Parteien könnten durch die anstehenden Wahlen in Deutschland auch in Europa existierende Machtverhältnisse grundlegend verändert werden.

Dieser rasante Wandel fördert Instabilität und Unsicherheit und birgt für Unternehmen teils nur schwer überschaubare Risiken. Über Jahre erfolgreiche Produkte oder Geschäftsideen werden über Nacht durch neue Technologien quasi überflüssig – und ganze Märkte nachhaltig gestört bzw. verändert. Unvorhersehbare wirtschaftliche und politische Entwicklungen können die Marktsituation beeinflussen und somit die mittel- bis langfristige Planung von Unternehmen erheblich erschweren.

Während sich Individuen in Konsumgewohnheit und Lebensstil meist rasch an solche Veränderungen anpassen, tun sich Unternehmen deutlich schwerer, auf disruptive Technologien durch entsprechende Neuorientierung kurzfristig zu reagieren.

Die als Konsequenz entstehende Unsicherheit kann treffend durch das Acronym VUCA beschrieben werden: „Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity“. Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen und sind gezwungen, altbewährte Erfolgsrezepte zu überdenken und gegen neue, innovative Konzepte auszutauschen. Die Schnelligkeit und Komplexität der Marktsituation und der politischen Landschaft macht vor allem (Familien-) Unternehmen mit langer Tradition und starren Strukturen zu schaffen, die aufgrund der oft längeren Reaktionszeit ihre Praktiken wesentlich langsamer anpassen können als kleine, technologiegetriebene Start-ups.

Allen Risiken und Gefahren, die disruptive Veränderungen für Unternehmen mit sich bringen können, stehen jedoch auch große Chancen gegenüber. Getreu dem Motto „jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ bieten sich durch innovative Technologien völlig neue Möglichkeiten, das Geschäft um- und auszubauen. Zunehmende globale und industrieübergreifende Vernetzung eröffnet neue Märkte und Wachstumschancen. Unternehmen, die diese Chancen für sich zu nutzen wissen, können sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten und ihre Marktposition verbessern. Dies geschieht natürlich nicht von alleine. Vielmehr sind an dieser Stelle die Vorstände und Geschäftsführer gefragt, die mit Blick auf die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell

die richtigen Stellschrauben betätigen und klare Signale in die Organisation senden müssen.

Der schnelle Wandel wirkt sich jedoch nicht nur auf Organisationen als Gesamtsystem, sondern auch individuell auf die Führungskräfte aus. Da Veränderungen häufig nicht nur unerwartet, sondern auch unvorhersehbar sind, ist es für Unternehmensführer entsprechend schwierig, sich hierauf vorzubereiten und notwendige Weichen zu stellen. Altbewährte Antworten und Entscheidungsschemata greifen nicht mehr, zu unbekannt und komplex sind die neu auftretenden Störfaktoren. Gleichzeitig müssen Entscheidungen meist unter hohem Zeit- und Reaktionsdruck getroffen werden. Diese hochgradige Verunsicherung erschwert Führungskräften ihre tägliche Arbeit und hinterlässt bei ihnen das Gefühl, trotz jahrzehntelanger Managementenerfahrung wieder „neu im Job“ zu sein. Ein subjektives Gefühl von Unsicherheit, Druck und der Angst vor Kontrollverlust entsteht.

In Konsequenz fühlen sich einige Unternehmensführer machtlos. Sie erstarren, werden risikoavers, investieren unzureichend und bevorzugen stattdessen eine Liquidität jenseits des Nötigen. Andere wiederum entwickeln mangels Weitsicht und Klarheit ein risikoaffineres Verhalten, welches die Gefahr kapitaler Fehler und des Scheiterns maßgeblich erhöht. Zudem führt die geringere Planungssicherheit häufig dazu, dass sich Unternehmer verstärkt auf „Feuerwehreinsätze“ zur Bekämpfung akuter Probleme fokussieren, statt den Grundstein für langfristige Entwicklung und Erfolg zu legen. Oftmals müssen Unternehmensführer in schwierigen Zeiten auch einer genaueren Prüfung von Seiten des Beirats, des Inhabers, der Kunden oder auch regulierender Behörden standhalten. Es kommt somit zu externem Druck mit Blick auf Zeit, Ressourcen und Erwartungen – und in der Folge zu erhöhter Anspannung innerhalb der Organisation. Zunehmende Schnelligkeit und Komplexität führen auch zu Stress für den Menschen selbst: Schlafmangel und der ständige Druck, fokussiert zu bleiben, machen die Arbeit einer Führungskraft härter als je zuvor. Wie mit diesem Stresspegel individuell umgegangen wird, beeinflusst mitunter auch, welche Auswirkungen turbulente Zeiten auf das Unternehmen letztendlich haben.

Effektive Unternehmensführung in unsicheren Zeiten erfordert daher ein außergewöhnliches Management, das sich durch große Flexibilität, Vielseitigkeit, Marktnähe und Antizipation auszeichnet. Der Status Quo muss hinterfragt, Strategien angepasst und Optimierungen umgesetzt werden. Dies beinhaltet auch eine kalkulierte Risikobereitschaft: Es gilt, wichtige Entscheidungen zu fällen, die ggf. zu wirklicher Veränderung führen und ein Unternehmen nachhaltig prägen können – und diese Entscheidungen dann durch entsprechende Führung umzusetzen. Mit den hohen Anforderungen geht einher, dass Führungskräfte in diesen Zeiten sehr viel lernen und davon auch zukünftig stark profitieren können. Auch bergen volatile Szenarien Potenzial für neue, kreative Entscheidungen und Lösungen, bspw. in Form von Beförderungen, die in ruhigeren Epochen so nicht erfolgt wären. Hiervon können Führungskräfte individuell profitieren, u.a. in dem sie herausfinden, wie gut sie wirklich sind und wie sie auch in schwierigen Zeiten über das Unternehmen, die Strategie und die eigene Rolle denken.

Um die positiven Auswirkungen disruptiven Wandels zu nutzen sowie die negativen zu minimieren, müssen Führungskräfte von morgen besser und schneller verstehen, wie eine komplexe und sich wirtschaftlich und politisch wandelnde Welt Einfluss nimmt auf Geschäftsmodelle, Organisationen und das Individuum. Sie müssen mit Unsicherheit nicht nur umgehen können, sondern diese auch als Chance nutzen. Unternehmer wiederum müssen in unsicheren Zeiten stärker hinterfragen, welche Ausbildung und Erfahrung geeignete Führungskräfte von morgen eigentlich mitbringen sollten.

Wie dies zu bewerkstelligen ist, beschreiben meine Kollegen Carolyn Lutz und Nick Harris im Artikel „Von Widrigkeiten profitieren“.



Eine Triebfeder der Veränderung sein

Ein Interview mit Frits van Paasschen,
Autor von "The Disruptors' Feast"

von Andreas von Specht

Andreas von Specht: Das Wort „Disruption“ ist in aller Munde und oft sind es Start-ups oder branchenfremde Akteure, welche etablierte Unternehmen mit neuen Ideen herausfordern. Was würden Sie gestandenen Geschäftsführern raten, die sich plötzlich mit diesem immer schnelleren Wandel konfrontiert sehen?

Frits van Paasschen: Viele Führungskräfte, die jahrzehntelang erfolgreich Unternehmen geleitet haben, bemerken, dass sich die Bedingungen für Erfolg drastisch geändert haben – für sie selbst und für das Geschäft. Ich würde ihnen in erster Linie raten, durch eine globale Denkweise die Vorgänge außerhalb des Unternehmens zu verstehen, die daraus resultierenden notwendigen Veränderungen innerhalb der Organisation umzusetzen – und dadurch als „Leuchtturm“ für das Unternehmen mit gutem Beispiel voranzugehen. Insbesondere börsennotierte Unternehmen setzen einen zu großen Fokus auf KPIs, Ertragssteigerungen und das Erreichen vorgegebener Erfolgskennziffern. Es kann dann leicht passieren, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. CEOs und Führungskräfte sollten sich daher fortwährend fragen, ob der für das Unternehmen festgelegte Maßstab für Erfolg noch relevant oder bereits überholt ist. Deshalb ist es so wichtig, eine Perspektive von außen zu gewinnen – nicht nur im Hinblick auf Technologien, sondern auch in Bezug auf andere Kulturen und Märkte weltweit.

Wie erhält man diese Außenperspektive am besten?

Zum Beispiel durch das Einsetzen eines Beratergremiums bestehend aus „Millennials“, die aus der Organisation oder von außerhalb kommen. Wichtig ist auch der regelmäßige Austausch mit und das Pflegen enger Beziehungen zu Risikokapitalgebern, die viel über jene Start-ups wissen, die für das eigene Geschäft relevant werden könnten. Ein „Hackathon“ kann auch sehr erfolgreich sein – ein Wettbewerb zwischen verschiedenen Teams innerhalb des Unternehmens, die innerhalb von 24 Stunden mit neuen digitalen Lösungen aufwarten müssen. Es gibt verschiedene sinnvolle Möglichkeiten, eine Außenperspektive zu erhalten und ganz neue Denkweisen zu schaffen.

Sie haben diese Außenperspektive u.a. durch den temporären Umzug der Firmenzentrale des Hotelkonzerns Starwood nach China und Dubai erhalten. Wie konnten Sie Ihre Mitarbeiter für diese Idee begeistern?

Ich habe sie einfach gefragt, ob sie einen Grund sehen, diese Maßnahme nicht durchzuführen. Dadurch entstand ein echter Dialog über die Schaffung einer globalen Denkweise und das Verständnis, unsere regionalen Geschäftsführer aktiv zu unterstützen, um in neuen Märkten erfolgreich zu sein, statt ihnen zentriert Strukturen oder Prozesse aufzuzwingen.

Der Erfolg in einem neuen Markt hängt in einem gewissen Maße auch von politischen Entwicklungen ab – die heute teilweise eher als Rückschritt zu bewerten sind.

Viele der kürzlich getroffenen politischen Entscheidungen – zum Beispiel die Wahl des US-Präsidenten oder der Brexit – waren überraschend und beunruhigend für uns. Aber in komplizierten, sich schnell wandelnden Systemen sollten wir die Erkenntnis akzeptieren, dass solche Überraschungen jederzeit zu erwarten sind. Ein weiteres Beispiel ist der wachsende Populismus, der in vielen europäischen Ländern zu beobachten ist. Hier besteht eine starke Verbindung zum Thema Disruption: die treibende Kraft dahinter ist eine zunehmende Zahl an Wählern, die sich entrechtet fühlt – und deren Arbeit und Lebensgrundlage durch die Globalisierung und die Ausbreitung neuer Technologien bedroht wird, oder ihr bereits zum Opfer gefallen ist.

Es gibt also viele Verlierer in dieser sich schnell wandelnden, globalen Wirtschaft?

Es gibt immer Gewinner und Verlierer in Zeiten von Wandel und Disruption. Um neue Arbeitskräfte wird nunmehr global konkurriert und Arbeitsplätze können problemlos an einen anderen Standort verlegt werden. Zudem übersteigt das Tempo, in dem diese Veränderungen stattfinden, bei weitem die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich darauf einzustellen oder entsprechend umzuorientieren. Leider tendieren Menschen stark dazu, einen Schuldigen zu suchen – und es ist viel einfacher, diesen jenseits der eigenen Grenzen auszumachen, als sich im eigenen Land umzusehen oder den eigenen Mangel an relevanten Fähigkeiten für einen sich wandelnden Markt zu betrachten.

Hat dieser Wandel im globalen Arbeitsmarkt zu einem „war for talents“ zwischen Arbeitgebern geführt?

Ich denke der „war for talents“ existiert bereits seit einiger Zeit, wurde aber durch die momentanen Geschehnisse noch verstärkt. Industrieübergreifend suchen Unternehmen nach Arbeitskräften, die soziale Medien verstehen, digitalaffin und in der Lage sind, Technologien in bestehende Arbeitsabläufe zu integrieren. In der heutigen, stark vernetzten Welt ist das Einnehmen einer globalen, über Landes- und Branchengrenzen hinausreichenden Perspektive immer bedeutender geworden. Früher haben Unternehmen Arbeitskräfte mit spezifischen Fähigkeiten oder Branchenkenntnissen rekrutiert. Heute suchen sie zunehmend nach ähnlichen Arbeitskräften und Top-Talenten, die die eben genannten Fähigkeiten besitzen.

Was müssen Unternehmen heute anders machen, um Top-Talente weltweit erfolgreich ausfindig zu machen?

Früher wurde hauptsächlich am Standort des Unternehmens nach neuen Talenten gesucht. Heute sind viel mehr die Standorte der Talente relevant: Unternehmen müssen sich dynamische Städte ansehen, „Brutstätten“ für die kreative Klasse – Orte, wo Menschen mit den oben beschriebenen Fähigkeiten sich wohlfühlen. Diese Orte – ob das nun Brooklyn, Berlin, London oder Amsterdam ist – müssen genutzt werden, um Arbeitskräfte zu finden und an das Unternehmen zu binden.

Wie müssen sich Executive Search-Firmen weltweit an diese Veränderungen anpassen, um für ihre Klienten relevant zu bleiben?

Mit der Ausweitung von LinkedIn und anderen sozialen Netzwerken erlebt das Geschäft der Personalsuche seine ganz eigene Form der digitalen Disruption. Aufgrund der zunehmenden Möglichkeiten, Personal zu rekrutieren, stellen immer mehr Unternehmen auf „Inhouse Talent Management“ um. Das Problem ist jedoch, dass viele Unternehmen das Profil ihrer neuen Führungskräfte zu eng und in traditioneller Denkart definieren – und dabei oft nicht realisieren, dass ihr Bedarf an neuem Personal aus einem Bedarf an anderen Fähigkeiten resultieren könnte. Als Berater muss man die Ideen seiner Klienten in Frage stellen und ihre Aufmerksamkeit

auf diese neuen Bedürfnisse lenken. Unternehmenslenker mögen vielleicht aus einer anderen Industrie kommen; trotzdem können sie genau richtig für die Aufgabe sein, wenn sie in der Lage sind, unbequeme Fragen zu stellen, die das Unternehmen auf die sich abrupt verändernde Zukunft vorbereitet. Beispielsweise: Was sind gerade die größten Bedrohungen für das Unternehmen? Wie wird ‚unsere‘ digitale Disruption aussehen? Wie soll damit bei uns umgegangen werden? Wie qualifiziert und bereit ist unsere Führungsmannschaft, diesen Wandel anzuführen? Gibt es jemanden, der als ‚change agent‘ vorangeht bei Umstellungen, die von der zentralen Planung über Produktionsbereiche hin zum Verbraucherdiallog unterschiedlichste Unternehmensteile betreffen können?

Viele unserer Klienten sind Familienunternehmer. Stehen sie in disruptiven Zeiten vor den gleichen Herausforderungen wie börsennotierte Unternehmen?

Erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, den Wandel so schnell wie möglich zu erkennen bzw. zu antizipieren – d.h. nicht nur darauf zu reagieren, sondern diese Veränderungen selbst aktiv voranzutreiben. Im Vergleich zu Familienunternehmen müssen Großkonzerne viel mehr auf die Belange ihrer Investoren achten, sind auf Quartalszahlen fokussiert und dadurch manchmal blind für die Nuancen des Wandels. Die Dynamik in Familienunternehmen kann in unterschiedliche Richtungen wirken: Der Fokus auf Tradition und Kontinuität kann natürlich auch ein Hindernis für den Wandel darstellen; andererseits wird durch den Fokus auf verantwortungsbewusstes, nachhaltiges Wirtschaften in die langfristige Leistungsfähigkeit des Unternehmens investiert – und dadurch die Risiken von Disruption minimiert.

Sind Werte als ein wichtiger Bestandteil der DNA von Familienunternehmen heute noch ein Vorteil? Oder können sie eher hinderlich sein?

Werte können dem Unternehmen Ausrichtung und Sinnhaftigkeit geben. Statt des Erreichens eines bestimmten Umsatzziels besteht bei der Werteorientierung das inhärente Ziel in der Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Neue Wege zur optimalen Kundenzufriedenheit zu finden kann ein Katalysator für Innovationen und positiven Wandel sein. Für heutige Konsumenten ist zunehmend wichtig, dass die Werte des Unternehmens, dessen Produkte oder Dienstleistungen man kauft, mit den eigenen Werten übereinstimmen. Die hohe Transparenz in einer digital vernetzten Welt führt dazu, dass Unternehmen ohne starke moralische Sinnhaftigkeit schneller „geouted“ werden. Deshalb stellt das Eintreten für die richtigen Werte in einer sich verändernden Welt sogar einen Vorteil dar.

Frits van Paasschen, vielen Dank für diese Einblicke!

Literaturhinweis: „The Disruptors´ Feast“ von Frits van Paasschen, erhältlich bei Amazon.
<http://fritsvanpaasschen.com/>



Von Widrigkeiten profitieren

Führungsstil und Rekrutierungsansatz erfolgreich anpassen

von Carolyn Lutz und Nick Harris

Einstein sagte einst: „Bildung ist das, was übrig bleibt, wenn man all das, was man in der Schule gelernt hat, vergisst.“

Erfolgsfaktoren, die für die Baby Boomer und die Generation X selbstverständlich waren, haben sich durch digitale Geschäftsmodelle und disruptive Umfelder fundamental verändert. Unser Interview mit Frits van Paaschen sowie die zahlreichen Gespräche mit Unternehmern und Geschäftsführern, die wir in den letzten Jahren geführt haben, ermöglichen es uns, einige Denkanstöße zu geben, wie Führungskräfte erfolgreich und bodenständig bleiben sowie ihren Platz inmitten dieses scheinbaren Chaos finden.

Negative Auswirkungen mindern und positive verstärken

- Nehmen Sie Herausforderungen an: Akzeptieren Sie, dass eine Führungsposition Sie fordern und beanspruchen wird – und dass Sie daran wachsen werden.
- Bauen Sie Ihre Vorurteile ab: Stellen Sie lang gehegte Vermutungen in Frage und bemühen Sie Fakten, holen Sie neue Informationen und frische Perspektiven ein.
- Blicken Sie über den Tellerrand: Bewegen Sie sich jenseits Ihres üblichen Netzwerkes und Ihrer üblichen Grenzen – und werden Sie ein Weltbürger. Dies ist Ihre Chance, neue Partnerschaften aufzubauen.
- Wandel ist natürlich: Verstehen und akzeptieren Sie, dass sich Ihr Verhalten und Ihre Sichtweisen ändern können, dass dies eine natürliche Reaktion ist und nicht negativ sein muss.
- Seien Sie achtsam: Beobachten Sie aufmerksam Ihre Situation und Umwelt, konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und priorisieren Sie Ihre Handlungen. Lassen Sie sich nicht durch Analysen lähmen: Treffen Sie eine Entscheidung und blicken Sie nach vorne.
- Nutzen Sie die positiven Seiten des Scheiterns: Erkennen Sie, dass Fehler unvermeidbar und sogar nötig sind, um evolutionäre Schritte auf der Erfolgsleiter zu tätigen. Lernen Sie immer wieder von Neuem.
- „Vergeuden Sie keine gute Krise“: Erkennen Sie, dass Herausforderungen auch Chancen sein können (für Karriereschritte, persönliche Entwicklung, Steigerung der Leistungsfähigkeit). Veränderungsmanagement könnte nun leichter sein als in ruhigen Zeiten.

- Agilität, Agilität, Agilität: Schnelllebige und unvorhersehbare Zeiten erfordern verschiedene individuelle und organisatorische Qualitäten, wie bspw. die Fähigkeit neues Wissen zu generieren und stetig dazu zu lernen, flexibel zu sein und sich anzupassen.
- Erfolgskritisch sein: Werden Sie sich klar über Ihre eigene Absicht und kommunizieren Sie diese. Fördern Sie damit ein leistungs- und sinnorientiertes Handeln in Ihrem Team.
- Teilen Sie die Last: Ein „command-and-control“-Führungsstil wird zunehmend unpassend. Kämpfen Sie bewusst gegen die Tendenz, jede Einzelheit selbst regeln zu wollen. Ermächtigen Sie stattdessen Ihr Team und festigen Sie die gemeinsame Entscheidungsfindung.
- Ergänzen Sie sich gegenseitig: Schaffen Sie Teams, die sich in Hinblick auf unterschiedliche Denkansätze und Hintergründe gut ergänzen. Überwinden Sie traditionelles und starres Denken. Heben Sie funktionelle Führungskräfte (wie bspw. den CHRO) auf Geschäftsführungsebene und entwickeln Sie sie als wahre Geschäftspartner der kaufmännischen Leiter.

Werben Sie neue Fähigkeiten (und traditionelle Werte) an

Bei Einstellung oder Beförderung müssen Arbeitgeber die Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen der Kandidaten nicht nur mit bestehenden Anforderungen abgleichen, sondern auch sich entwickelnde Trends und künftige Ziele miteinbeziehen. Sie müssen sich auch individuelle Eigenschaften genauer ansehen und bspw. einschätzen, wie Wandel angenommen und damit umgegangen wird. Sie müssen ihre Denkweise verstehen – dazu gehören auch:

- Charaktereigenschaften: Suchen Sie nach einem „starken“ Charakter mit einer guten Arbeitseinstellung, Entschlossenheit und Mut, körperlicher und geistiger Belastbarkeit, emotionaler Reife sowie nicht zuletzt einem guten Sinn für Humor.
- Werte: Von welchen Werten lassen Kandidaten sich leiten, was gibt ihnen Sinnhaftigkeit, wie wurden sie durch Familie und Erziehung geprägt, wie verhalten sie sich in schwierigen Momenten?
- Intellektuelle Neugier: Dies ist ein entscheidender Faktor für künftiges Potential. Suchen Sie nach jemandem, der aufrichtig an lebenslangem Lernen und Wissensaustausch interessiert ist, der bereit ist Fehler zu machen um sich zu verbessern und die Fähigkeit besitzt, das große Ganze zu sehen und Verbindungen herzustellen.
- Agilität: Suchen Sie nach Anzeichen für Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und einem guten Umgang mit Unsicherheiten. Fragen Sie nach neuen, bahnbrechenden oder unternehmerischen Leistungen in der bisherigen Karriere.
- Ergebnisorientierung: Innerer Antrieb und Rastlosigkeit bis zum Erfolg: Suchen Sie nach Kandidaten, die sich selbst herausfordern, mehr und Besseres zu leisten.
- Breite: Schätzen Sie die individuelle Erfahrung und Vielseitigkeit des bisher Erlebten ein, bspw. mit digitalen und traditionellen Vertriebswegen, entwickelten und sich entwickelnden Märkten, bestehenden und entstehenden Produktkategorien. Einseitige Karrieren sind ein rotes Tuch.
- Internationalität: Weit verzweigte Geschäfte bedürfen gut vernetzter „Weltbürger“, die internationale Erfahrung mitbringen sowie die Fähigkeit, eine globale Perspektive einzunehmen und geographisch verstreute Teams aufzubauen.

Wie für Sie geschaffen

Für hochrangige Führungskräfte, die über Entwicklungsmöglichkeiten und ihren nächsten Karriereschritt nachdenken, ist es wichtiger als je zuvor, den richtigen Arbeitsplatz zu finden. Beim Abwägen der Vorzüge und Herausforderungen des Eintritts in ein neues Unternehmen sollten Führungskräfte versuchen nicht nur zu verstehen, wo sie in das Unternehmen passen, sondern auch wie. Dringend zu stellende Fragen sind beispielsweise:

- Stimmen Mission und Werte des Vorstands / Eigentümers mit Ihren eigenen überein?
- Was ist der Sinn und Zweck des Unternehmens jenseits monetärer Ziele? Wenn es sich um ein Familienunternehmen handelt, teilt die nächste Generation dieses Verständnis?
- Besteht notwendiges, langfristiges Denken – und entsprechende Investitionsbereitschaft – für neue Projekte?
- Unternehmerischer Geist: Wie hoch ist die Risikobereitschaft? Wie schnell kann sich das Unternehmen wandeln? Wie frei und selbständig lässt es seine Manager agieren?
- Perspektiven auf den Wandel: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie gut kann das Unternehmen mit Angriffen auf seine „heilige Kuh“ umgehen oder dem Hinterfragen bestehender Geschäftsprozesse und -modelle? Wie sind vorherige Change Management Prozesse abgelaufen?
- Werden Sie die nötige Zeit (und Hilfe) erhalten, um die neue Organisation zu verstehen und sich zu integrieren?
- Wie hoch ist die (realistische) Aussicht auf Erfolg?
- Und zu guter Letzt: Welchen einzigartigen Lernerfolg kann Ihnen dieses Unternehmen bieten?

Um abschließend Einstein nochmals zu zitieren: „Wichtig ist, dass man nicht aufhört zu fragen. Neugier hat ihren eigenen Seinsgrund.“



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.

Neue Beraterin im Genfer Büro

Seit März verstärkt Carolyn Lutz das Berater-Team unseres Genfer Büros. Carolyn, die seit vielen Jahren in Genf lebt, wuchs in Frankreich, Deutschland und England auf. Sie startete ihre berufliche Karriere im Marketing bei Procter & Gamble (Genf) und wechselte später als Direktorin für das internationale Geschäft zu La Prairie nach Zürich. Anschließend war sie über 20 Jahre lang als Beraterin von Vorständen und Aufsichtsräten in der Schweiz tätig. Carolyn verfügt über umfangreiche Erfahrung im internationalen Executive Search für multinationale, insbesondere aber auch Familienunternehmen. Sie sitzt im Genfer Vorstand der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer sowie im Aufsichtsrat von W.I.N. (Women's International Networking Forum).

Andreas von Specht beim „EY Global Family Business Summit“ in Monte Carlo

Auch in diesem Jahr wurde Andreas von Specht eingeladen, als Redner und Moderator einer Podiumsdiskussion auf der „EY Global Entrepreneur of the Year“-Veranstaltung am 7./8. Juni 2017 in Monte Carlo zu sprechen. An der Konferenz nehmen jährlich mehr als 1.000 Unternehmer, CEOs und Journalisten aus der ganzen Welt teil.

Neuaufgabe des erfolgreichen Buches von Dr. Christian Bühring-Uhle

Im Januar dieses Jahres ist im Verlag C.H. Beck die zweite Auflage des Buches „Verhandlungsmanagement“ erschienen, welches Dr. Christian Bühring-Uhle zusammen mit seinen Co-Autoren Horst Eidenmüller von der Universität Oxford und Andreas Nelle von der Humboldt-Universität geschrieben hat und das inzwischen als „Standardwerk der Verhandlungsliteratur“ gilt.

Neuigkeiten aus unserer Lateinamerika-Praxis

Die kolumbianische Wirtschaftszeitschrift „Dinero“, sozusagen das Pendant zur deutschen Wirtschaftswoche, beschäftigt sich in ihrer Ausgabe vom 17.03.2017 mit der Professionalisierung von Aufsichtsräten in Kolumbien. Als einer der führenden Experten des Landes zu diesem Thema wurde Dr. Christian Bühring-Uhle interviewt und mit seinen Einschätzungen zur Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden prominent zitiert.

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



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