



## «Wir wollen mit unserer Strategieberatung nachhaltiges Wachstum schaffen und nicht kurzfristig Headcounts optimieren»

Brauchen Unternehmen Unterstützung bei der Strategieentwicklung, hilft bruhnpartner. Auf eine Art und Weise, die sich von der Konkurrenz abhebt. Geschäftsführerin Mareike Ahlers im Interview über von Alpha-Tieren dominierte Meetings, weshalb die Kundenlogik bei ihren Beratungen immer im Vordergrund steht – und weshalb sie bei der Arbeit nicht selten als Erste nach Hause geht.

**Mareike Ahlers**  
Geschäftsführerin  
bruhnpartner



**Frau Ahlers, Sie sind bei bruhnpartner in leitender Position, führen mehrere Mitarbeitende. Nach welchen Prinzipien tun Sie das?**

Für mich gibt es drei wichtige Führungsprinzipien: Vertrauen geben, Freiraum schaffen und die absolute Rückendeckung in kritischen Situationen. Diese Eigenschaften habe ich nicht irgendwo in einer Theorie für Führungskräfte mitbekommen, sondern haben viel mit mir als Person, mit meinem Leben und persönlichen Erfahrungen zu tun.

**Sprechen wir über die ersten beiden Attribute: Vertrauen und Freiraum. Wie versuchen Sie das im Alltag vorzuleben?**

Zuerst einmal gehts oft gar nicht anders: Ich bin selbst in verschiedenste Projekte involviert, kümere mich um die eigene Strategieentwicklung und bin im stetigen Kundenkontakt. Mir fehlt schlicht und einfach die Kapazität, die Arbeit meiner Mitarbeitenden dauerhaft zu kontrollieren. Viel wichtiger ist aber, dass ich das auch gar nicht möchte.

**Trotzdem stehen Sie in der Verantwortung. Wie finden Sie da die Balance?**

Ich lege viel Wert auf einen engen fachlichen, informellen, aber auch freundschaftlichen Austausch mit meinem Team. So bin ich immer gut informiert, was gerade wo läuft, ohne mich in Details reinknien zu müssen. Ich kenne meine Mitarbeitenden, schätze sie fachlich und persönlich ungemein und weiss deshalb, dass ich ihnen jederzeit vertrauen kann. Das ist eine klassische Win-win-Situation: Mich entlastet es zeitlich und emotional – meinen Mitarbeitenden gibt es viel Motivation und Gestaltungsspielraum.

**Das sind alles nicht nur gut gemeinte Phrasen, das wird bei bruhnpartner auch wirklich so gelebt. Sie gehen bezüglich flexibler Arbeitszeiten nämlich sogar noch einen Schritt weiter als manch andere Unternehmen.**

Genau, seit diesem Jahr gibt es bei uns sogenannten Vertrauensurlaub. Wer bei uns arbeitet, kann also so viel Urlaub im Jahr nehmen, wie er oder sie möchte. Natürlich werden die freien Tage weiterhin erfasst, schliesslich sind wir auf eine gute Projektplanung angewiesen. So kommt aber keiner der Mitarbeitenden in den Stress, wenn für einen Kindergeburtstag oder an Weihnachten mal ein zusätzlicher Ferientag nötig ist. Ausserdem halte ich das Prinzip «Keiner geht vor der Chefin» für Blödsinn. Das sage ich auch unseren Praktikantinnen und Praktikanten direkt am ersten Arbeitstag. Zumal ich sowieso meist als Erste gehe, um meinen Sohn von der Kita abzuholen (*lacht*). Bei uns sollen die Projekte in höchster Qualität und in der vorgegebenen Zeit bearbeitet werden. Dafür braucht es keine Arbeitszeiterfassung.

**Als drittes Prinzip hatten Sie Rückendeckung genannt.**

Das hängt mit den ersten beiden Eigenschaften zusammen. Vertrauen und Freiraum hört sich erst mal toll an und funktioniert auch hervorragend, wenn alles wie gewünscht läuft. Als Geschäftsführerin trage ich aber bei allem Freiraum und Vertrauen noch immer die Verantwortung. Das bedeutet, dass ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerade in schwierigen Situationen jederzeit vollste Rückendeckung geben muss. Ausserdem wissen alle, dass ich für einen Austausch, egal zu welchem Thema, immer zur Verfügung stehe.

**Sprechen wir übers Daily Business. Was zeichnet bruhnpartner als Strategieberatung aus?**

Wir befähigen Unternehmen, die Logik ihrer Kunden zu verstehen. Konkret bedeutet das, dass wir der Überzeugung sind, dass eine Strategie nur dann erfolgreich ist, wenn sie auch aus Kundensicht nachhaltig Wert schafft. Auf der anderen Seite braucht individuelle Ansätze: Wir beziehen die interne Organisation eines Unternehmens bei der Implementierung der neuen Strategie konsequent mit ein.

**Wie funktioniert das in der Praxis?**

Da gibt es zahlreiche Beispiele. Nahezu alle Unternehmen befinden sich derzeit in Transformationsprojekten zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Nur ist dieser Weg oft komplizierter als gedacht, viele dieser Vorhaben bringen nur mässigen Erfolg. Genau an diesem Punkt bieten wir Hand. Dass der Prozess nicht wie gewünscht funktioniert, hat nämlich Gründe.

**Und die wären?**

Wir beobachten oft, dass zu operativ und in kurzfristigen Ereignissen gedacht wird. Nehmen wir das aktuelle Thema

«Nachhaltigkeit». Hier ist es extrem wichtig, dass aufgezeigt werden

kann, wie über nachhaltiges Wirtschaften auch tatsächlich Wert geschaffen werden kann. Die wenigsten Unternehmen verfolgen philanthropische Ziele. Die Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen kann deshalb nur dann erfolgreich sein, wenn auch der Businesscase funktioniert.

**Und die anderen beiden Gründe?**

Die Kundenlogik wird oft nicht konsequent in die Strategieentwicklung integriert. Die Wichtigkeit dieses Umstands habe ich bereits erklärt. Und nicht zuletzt gehts um die Mitarbeitenden: Diese müssen konsequent in die Umsetzung involviert werden. Und zwar diejenigen, die auch dafür verantwortlich sind, dass ein Leistungsversprechen auch tatsächlich bei den Kundinnen und Kunden ankommt. Das ist meist nicht die Führungsebene. Wir hatten zuletzt bei der Strategieentwicklung für ein grosses Unternehmen aus der Optikbranche Workshops mit den Nachtschicht-Mitarbeitenden der Produktion. Klingt aussergewöhnlich – aber genau diese Arbeiterinnen und Arbeiter haben wesentlichen Einfluss auf Markenwerte wie höchste Qualität oder Innovationskraft.

**Es gibt aber auch das Bild von arroganten Consultants mit wenig Erfahrung, die Unternehmen Strategien aus der Schublade verkaufen. Was halten Sie dagegen?**

Es kommt tatsächlich immer mal wieder vor, dass vor uns eine andere Strategieberatung in einem Unternehmen war und wir uns zuerst damit beschäftigen müssen, verlorenes Vertrauen wiederherzustellen. Diese Form von Beratung gibt es also tatsächlich, ist uns bei bruhnpartner aber fremd. Unser Ziel ist immer nachhaltiges Wachstum und einen grösseren Kundennutzen. Merken unsere Kundinnen und Kunden, dass wir ihnen nicht Kürzungspotenziale und Headcount-Optimierung verkaufen wollen, gewinnen wir auch sehr schnell an Vertrauen.

**Spannen wir den Bogen zurück zu Ihnen. Sie haben es bereits erwähnt: Sie sind nicht nur operativ tätig, sondern arbeiten an vielen Projekten mit. Welche Fähigkeiten braucht, um gute Strategieberatung anbieten zu können?**

Inhaltliche Kompetenzen sind natürlich die Voraussetzung. Als Strategieberaterin habe ich die Aufgabe, mich innert kürzester Zeit in neue Branchen und spezifische Themen einzuarbeiten. Es braucht Fähigkeiten wie analytisches Denken, eine strukturierte Arbeitsweise oder die Motivation, mich immer wieder auf die Suche nach neuen innovativen Lösungsansätzen zu begeben. Ein Muss, um unseren Kundinnen und Kunden einen echten Mehrwert bieten zu können.

**Wie sehen Sie Ihre Rolle als Frau in diesem Umfeld?**

Da wir bei unserer Ausrichtung viel im industriellen Umfeld arbeiten und in die Projekte meist die Geschäftsführung involviert ist, ist es für mich ganz normal, es mit vielen Männern zu tun zu haben. Auch ich kenne Workshops und Meetings, in denen ich in einer ganzen Gruppe von Alpha-Tieren unterwegs bin. Was übrigens nicht ausschliesst, dass auch Frauen mit dabei sind. Das schüchtert mich aber schon lange nicht mehr ein, sondern spornt mich eher an, mit fachlicher Kompetenz und der richtigen Prise weiblichem Charme zu einem tollen Ergebnis zu kommen.

**Sie sind Mutter von zwei Kindern und versuchen wie viele in dieser Situation, das Kunststück zu schaffen, Familie und Karriere unter einen Hut zu bringen. Was ist Ihnen dabei wichtig?**

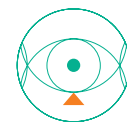
Grenzen! Bin ich in ein Projekt involviert, gebe ich dafür alles, was ich aufbringen kann. Dabei bleibt auch immer Zeit zum Lachen und sich persönlich auszutauschen. Will ich aber meine Tochter zum ersten Mal ins Leichtathletik-Training begleiten oder mir freinehmen, weil mein Sohn Geburtstag hat, sage ich das meinen Kundinnen und Kunden ohne schlechtes Gewissen. Telefonate mit einem Kunden am Abend oder am Wochenende sind bei mir nicht drin. Für das typische politische «Geklüngel» habe ich weder Zeit noch die Nerven. Ich erwarte, dass diese Grenzen erkannt und akzeptiert werden. Ich habe den Anspruch, trotz meinem mindestens 100-Prozent-Pensum so viel Zeit wie nur möglich mit meinen Kindern zu verbringen. Und es ist mir ein grosses Anliegen, dass ich bei beiden weiss, was bei ihnen derzeit abgeht und was sie beschäftigt.

**Wie gross ist der Kraftakt, diese hohen beruflichen und privaten Ansprüche auch tatsächlich miteinander vereinbaren zu können?**

Meine persönliche Antwort: sehr früh aufstehen, sehr gut strukturiert sein und beides mit vollster Freude und Überzeugung machen. Aber natürlich muss man auch zurückstecken, für Hobbys bleibt zu wenig Zeit, beim Pflegen von Freundschaften habe ich oft ein schlechtes Gewissen. Aber gute Freundinnen und Freunde verstehen das.

**Die Geschäftsbereiche von bruhnpartner**

**Customer Insights**  
Kombination von Marktforschung und Strategiearbeit, aus Daten Wert schaffen und erfolgreichen Wandel bewusst steuern.



**Service Business Development**  
Transformation von Unternehmen vom Produkthersteller zur Serviceorganisation, Entwicklung und Kommerzialisierung des Servicegeschäfts.



**Brand Development**  
Erfolgreiche Markenentwicklung aus der Kombination von Daten und Emotionen, Strukturierung von Markenportfolios, Aufbau von Markenbotschaftern.



**Customer Development**  
Zukunftssicherung durch gezielte Kundenbindung und Kundenentwicklung, Kundenzentrierung als Erfolgsprinzip.



**Organizational Development**  
Integration von Kunden- und Mitarbeiterperspektive, Gestaltung von Unternehmenskultur, Strukturen und Prozessen.



**Personal Development**  
Führungskräfte und Mitarbeitende fit machen für die Zukunft, Impulse und Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe.



[bruhnpartner.com](https://bruhnpartner.com)



bruhnpartner begleiten Unternehmen, sich erfolgreich auf die Zukunft vorzubereiten. Aktuelle Themen werden zweimal jährlich im Magazin bprepared vorgestellt. Hier geht's zur Bestellung: <https://bruhnpartner.com/bprepared-magazine>