



# Interview mit Prof. Dr. Hagen Lindstädt

*Leiter des Instituts  
für Unternehmensführung*

**DAS INTERVIEW FÜHRTEN CAND. WI.-ING. MARCEL KLING UND CAND. WI.-ING. MARC MAUERSBERGER**

**K**arlsruher Transfer (KT): Herr Lindstädt, vielen Dank, dass Sie sich für ein Interview mit dem Karlsruher Transfer Zeit genommen haben.

**Sie leiten jetzt seit 2 Jahren das Institut für Angewandte BWL und Unternehmensführung. Was waren für Sie die Hauptgründe, dem Ruf nach Karlsruhe zu folgen?**

Da kommen mehrere Dinge zusammen: Ein wichtiger Aspekt ist die Verbindung von technischen und naturwissenschaftlichen Aspekten, die es in Karlsruhe gibt. Ich selbst bin Wirtschaftsmathematiker und

habe erlebt, dass es einen gewissen Praxischock gibt, wenn jemand mit einem eher naturwissenschaftlichen Hintergrund die ersten Berührungen mit der Praxis hat. Das war ein Punkt, bei dem ich gedacht habe, da kann ich etwas mitbringen für die Karlsruher Studenten, weil ich einfach diese Verbindung aus einer quantitativen und praktischen Orientierung habe. Diese Verbindung bedeutet dann, dass man nicht nur über Praxis redet, sondern auch wirklich die Ärmel aufkrepelt und zu den Unternehmen geht und mit ihnen gemeinsam Projekte durchführt.

Der zweite Aspekt liegt in der Orientierung, die ein Institut für Unternehmensführung mit sich bringt. So wie ich es gewünscht habe, gibt es insbesondere in der Region Baden-Württemberg einfach unglaublich viele starke Unternehmen, mit denen man kooperieren kann. Nicht alle Regionen sind gleichermaßen damit gesegnet, und hier ist sicherlich eine der Wirtschaftszonen, in denen das am besten

funktioniert. Das sind die beiden Hauptgründe. Ein ganz anderer Punkt, der sicherlich positiv dazu beigetragen hat, ist, dass das eine sehr lebenswerte Region ist, auch für mich als Nordlicht.

**KT: Sie hatten vorher den Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation in Leipzig inne. Gibt es große Unterschiede zwischen dem naturwissenschaftlich orientierten Karlsruhe im Vergleich zu Leipzig?**

Etwa in der Lehre mache ich insofern ganz bewusst Dinge anders, weil ich hier auf einer sehr guten Basis aufsetzen kann, in Bezug darauf was Studenten an formaler Ausbildung - und auch an formaler Leidensfähigkeit mitbringen. Das macht natürlich schon eine Menge Spaß. Ich habe beispielsweise erlebt, dass sehr aufmerksame Studenten Ungenauigkeiten in einer Folie entdeckt haben, die bis dato noch nicht zu Tage getreten waren.

Auf der anderen Seite geht es darum, eher quantitativ orientierten Studenten

etwas Zusätzliches in Bezug auf das Erkennen von Strukturen beizubringen, d.h. zu erkennen, wann möglicherweise ein qualitatives Argument auch ein sehr treffsicheres und genaues Argument ist. Mein Ansatz ist da weniger, alles quantitativ oder alles qualitativ zu machen, sondern das problemadäquate Werkzeug aus dem Werkzeugkasten zu holen. Das ist in manchen Fällen der Laser oder der Präzisionsschraubenzieher als Metapher für das quantitative Modell oder in manchen Fällen eben die Kneifzange oder der Vorschlaghammer. Das eine können sie nicht unbedingt benutzen, wenn sie ein Problem der anderen Kategorie vor sich haben.

Genau in diesem Punkt ist noch Potential bei den Studenten vorhanden.

### Was ich toll finde bei den Karlsruher Studenten ist, dass sie sehr motiviert und enthusiastisch sind.

#### KT: Im qualitativen Sinne?

Ich würde es nicht qualitativ nennen. Eher Strukturen erkennen, Überblick haben, Argumente nach vorne treiben und Punkte machen. Was ich toll finde bei den Karlsruher Studenten ist, dass sie sehr motiviert und enthusiastisch sind. Ich sehe es als meine Aufgabe an, diesen strukturellen Aspekt zu ergänzen, es geht dabei darum, die PS dann auch auf die Straße zu bringen.

**KT: Ihr Institut gründete das Netzwerk Karlsruher Management Werkzeuge - KMW: Sie verstehen sich als Transmissionsriemen für die Wirtschaft, wie verstehen Sie das in diesem Zusammenhang und was steckt dahinter?**

Ein Transmissionsriemen wird normalerweise eingesetzt zwischen einer antreibenden Einheit und einer Einheit, die angetrieben wird. Da stellt sich natürlich die Frage: was ist hier die Einheit, die antreibt, und was ist hier die Einheit, die angetrieben wird? Das kann man in diesem Zusammenhang durchaus in einem doppelten Wortsinne verstehen.

Eine Perspektive besteht darin, dass die Universität die antreibende Einheit ist und es darum geht, Wissen, Methoden, Qualifikationen und Frameworks aus der Uni in die

Praxis zu transportieren, um sie dort anzuwenden und der Praxis zur Verfügung zu stellen.

Man kann es aber auch so sehen, dass die antreibende Einheit die Unternehmen sind. Dadurch, dass diese ihre Fragestellungen an uns, das IBU, herantragen, werden wir auch geschärft im Hinblick auf Themen, die wir bearbeiten sollten, um nicht in die Gefahr zu verfallen, die Kunst hier um der Kunst willen zu betreiben. Wir möchten auch Probleme lösen, die tatsächlich jemand hat. In diesem Sinne ist die Idee eines Transmissionsriemens zu verstehen.

Ansonsten besteht ja immer die Gefahr, dass man es sich in seiner akademischen Komfortzone bequem macht, sich möglicherweise so stark spezialisiert, dass es nur noch wenige Leute gibt, mit denen man sich unterhalten kann. Das ist nicht unser Ansatz. Wir bemühen uns darum, an Problemen zu arbeiten, die auch wirklich für die Wirtschaft interessant sind - und das kann man nicht ohne die Praxis tun.

Auf einem anderen Blatt steht, dass mir auch rein akademische Tätigkeiten sehr viel Spaß machen. Für mich entsteht sozusagen die volle Schönheit darin, beides in Einklang zu bringen.

**KT: Sie haben gerade von der Fokussierung auf bestimmte, für die Praxis relevante Themen gesprochen, welche Themen oder Leistungen werden angefragt im KMW?**

Die Themen, in denen wir von uns aus unterwegs sind, in denen wir auch eine besondere Qualifikation mit der Zeit erworben haben, sind Themen, die sich eigentlich um die beiden Stichworte Strategie und Organisation herumranken.

### Interessanterweise ist Organisation ein Gebiet, das viele Praktiker eher intuitiv angehen.

Insbesondere dreht es sich hier exemplarisch um Fragen des Portfoliomanagements, was sowohl für Produkte, als auch für Geschäftsbereiche zum Zuge kommt, und die systematische Bewertung von solchen Produkt- oder Geschäftsportfolios.

In dem zweiten Bereich spielt die Organisationsthematik eine große Rolle. Hier geht es zunächst darum, entlang einer strukturierten Analyse Stärken und Schwächen von Organisationen aufzudecken. Interessanterweise ist Organisation ein Gebiet, das viele Praktiker eher intuitiv angehen. Tatsächlich kann man sich auch diesem Thema sehr systematisch nähern, und zwar nicht nur in der Lehre oder in einer akademischen Form, sondern auch praxisnah. Ganz konkret heißt das, dass wir beispielsweise bestimmte Kriterien und Checklisten entwickelt haben, um gute Organisation zu messen. Das ist der erste Schritt. In einem zweiten Schritt geht es



darum, sich mit den Managern zusammenzusetzen und auf Basis dieser Analyse Empfehlungen abzuleiten.

**KT: Deckt sich das mit den Themen, die die Unternehmen auch anfragen?**

Strategie und Organisation sind natürlich riesige Themenbereiche, und die Themen die ich gerade geschildert habe, werden auch in erfreulichem Maße nachgefragt. Allerdings kommen auch andere Themen hinzu, die wir dann bearbeiten, weil wir uns dafür interessieren und weil wir mit den Unternehmen in Kontakt kommen wollen. So können wir auch unser eigenes Portfolio ständig überdenken. Da dreht es sich zum Beispiel um Fragestellungen wie die Analyse der Attraktivität neuer Märkte für bestimmte innovative Produkte oder Optimierung von Einkaufsorganisationen, bis hin zu Prozesskostenanalysen und Komplexitätskostenanalysen.

**KT: Wo ist die Brücke vom Netzwerk zur Lehre und zu Studenten allgemein?**

Da gibt es zwei Austauschbeziehungen. Zum einen im Rahmen von Veranstaltungen einfach mal Praktiker zu hören und sich zum Austausch zu treffen, um so konkrete Themen voranzutreiben. Diese erste Form, der Dialog mit dem Institut, hilft uns bei der Lehre indirekt - indem sie uns zeigt, wo den Praktiker der Schuh drückt.

Des Weiteren machen wir zusammen mit Unternehmen konkrete Projekte, beispielsweise betreuen wir Diplomarbeiten, bei denen Studenten neben der Zusammenarbeit mit uns auch eine konkrete Fragestellung im Unternehmen bearbeiten.

Aus beidem zusammen ergibt sich ein reger Austausch mit der Praxis.

**KT: Der Geschäftsbereich studentische Unternehmensberatung von fuks e.V. ist natürlich auch immer sehr am Thema Beratung interessiert. Sie waren lange Projektleiter bei McKinsey und verfolgen immer noch sehr wach das Geschehen im Beratungsmarkt.**

**Welchen Herausforderungen werden sich etablierte Beratungen in Zukunft stellen müssen?**

Es gibt zwei Entwicklungen. Erstens ist in einem attraktiven Markt wie dem Beratungsmarkt ein gewisser Preisdruck vorhanden, so dass gerade die großen und etablierten Beratungsunternehmen, bei

denen auch Marke und Reputation eine große Rolle spielen, immer mehr tun müssen, ihr preisliches Premium tatsächlich zu rechtfertigen.

So wie jeder Markt geht auch dieser Markt durch Zyklen, die einerseits durch Innovation und andererseits durch Kostendruck getrieben sind. Ich sehe in den nächsten Jahren da eher einen Kostendruck, dem man natürlich immer wieder versucht, durch Innovation zu entkommen.

## Die großen Beratungsunternehmen haben immer noch den Vorteil besonders fähiger Mitarbeiter.

Der Grund dafür ist letztlich, dass es immer mehr sehr gute kleinere und interne Beratungsunternehmen gibt. Die großen Beratungsunternehmen haben immer noch den Vorteil besonders fähiger Mitarbeiter - aber da muss schon noch ein bisschen mehr sein. Diesem Kostendruck müssen sich die Großen entziehen - eine Sache, zu der auch Sie als studentische Beratung einen gewissen Teil beitragen - vielleicht in einer kleineren Größenordnung - aber Tatsache ist, dass es ein differenzierteres Angebot im Markt gibt.

Die zweite Herausforderung ist, dass das Geschäftsmodell der großen Beratungsunternehmen im Wesentlichen darauf abzielt, Berater in etwa bis zur Projektleiterebene nahezu vollzeitlich auf Projekten zu haben mit einer relativ hohen Intensität bei kurzer Projektdauer.

Das bringt mit sich, dass die Projekte in immer kürzerer Zeit durchgeführt werden müssen, was die Gefahr birgt, dass die Unternehmen in vielen Situationen mit dem Tempo ihrer Berater nicht mehr mithalten können. Die Kunden wünschen sich aber viel eher eine Beratung, die vielleicht auf ein wenig kleinerer Flamme kocht. Ein Projekt muss also nicht in 2-3 Monaten abgeschlossen sein, weil der Klient zu dem gleichen Budget vielleicht 6-7 Monate benötigt, damit man die Mitarbeiter in diesem Prozess nicht verliert.

Es gibt viele Fragestellungen, bei denen es nicht ganz so wichtig ist, ob das Projekt 2 Monate früher oder später fertig ist,

sondern dass es eine Akzeptanz hat, und dass die Leute im Unternehmen die Konzepte umsetzen können.

Dieses Geschäftsmodell können viele große Beratungen, deren Modell im Wesentlichen davon ausgeht, dass viele Berater bis zur Projektleiterebene annähernd 100% beim Kunden sind, nicht abbilden.

Das führt dazu, dass neue Geschäftsmodelle und Markteintritte möglich sind, bei denen in sich verändernden Konstellationen Berater mit einiger Erfahrung zusammenkommen und sich nach dem Projekt wieder trennen und in neuen Konstellationen zusammenfinden. Das muss nicht unbedingt eine Firma sein, eher eine Art Netzwerk, auf das man dann zugreift.

Sich gegen Attacken aus diesem Bereich zu wehren, ist die andere große Herausforderung für die etablierten Beratungsunternehmen.

**KT: Sehen Sie auf Grund des angesprochenen Preisdrucks bei Beratungsunternehmen eine Entwicklung der Lernkurven für Berater - sind diese vielleicht in Zukunft nicht mehr so steil?**

Nein, ich denke nicht. Die Lernkurve für jemanden, der aus der Universität kommt, ist nach wie vor immens. Das dreht sich weniger um das Lösen eines vorher ausformulierten Problems, das lernt man auch an der Universität.

## Strukturieren lernen Sie an der Universität nur selten.

Es geht hier vielmehr darum, Probleme zunächst zu fassen und zu formulieren. Wenn das Problem verstanden ist - man es strukturieren kann - ist das ein großer Teil der Miete. Strukturieren lernen Sie an der Universität nur selten und in Ausnahmesituationen - dies ist im Universitätskontext schwer vermittelbar. Ich glaube, dass die Lernkurve für die jungen Berater in den ersten 2-3 Jahren, als Projektleiter noch darüber hinaus, wirklich steil ist. Danach trifft man sowieso eine Grundsatzentscheidung - in die eine oder andere Richtung.

**KT: Es gibt Tendenzen, dass sich Berater in Zukunft auch nicht mehr so breit aufstellen können, sondern sich eher spezialisieren müssen. Können Sie das be-**

### stätigen, oder haben Sie Bedenken gegen diese These?

Besonders Berater die länger dabei sind, brauchen eine Spezialisierung. Die Konsequenz für den Einzelnen darf aber gerade nicht sein, dass er sich zu früh spezialisiert. Eine attraktivere Sichtweise besteht darin, dass die zwei Konzepte sich ergänzen müssen. Der reine Generalist ist langfristig

sionen stark ist - also jemand, der sowohl analytisch überlegen ist, als auch kommunikativ fähig ist, das rüberzubringen. Dies hat aber nichts mit "buzzwording" zu tun - das wird häufig miteinander verwechselt. Es ist auch wichtig, dass man Power und Kontrolle braucht, um Themen voranzubringen. Power ohne Kontrolle ist genauso nutzlos wie Kontrolle ohne Power.



genauso schwer überlebensfähig wie der Spezialist.

Ein generalistisches Grundkonzept ist einfach massiv wichtig - und ein oder zwei Spezialisierungen kommen dann später, mit der Betonung auf später, hinzu. Sich nur zu spezialisieren und sich dann das Generalistische im Nachhinein anzueignen, halte ich für schwierig. Ich bin kein Freund von zu früher Spezialisierung, weder im Beratungsgeschäft noch anderswo.

#### **KT: Was ändert sich an den Anforderungen für Berater, die einsteigen und im Markt bestehen wollen?**

Ich glaube, es geht nicht so sehr in Richtung Veränderung, sondern mehr in Richtung Verbindungen - genau das, was ich auch in der Lehre betone.

So wie der rein quantitative Problemlöser nicht der Richtige ist, ist natürlich auch völlig klar, dass eine ausschließlich kommunikative Fähigkeit fehl am Platz ist.

Wirklich gut ist nur, wer in beiden Dimen-

## **Power ohne Kontrolle ist genauso nutzlos wie Kontrolle ohne Power.**

#### **KT: Was hat sie persönlich bewogen, von der etablierten Beratung McKinsey wieder zurück zu Forschung und Lehre zu gehen?**

Das war eine Grundsatzentscheidung, die ich um meinen 30. Geburtstag getroffen habe. Die meisten Berater bleiben nicht 8 Jahre, sondern schauen sich das Beratungsunternehmen für 2 bis 3 Jahre an. Mir hat es von Jahr zu Jahr mehr Spaß gemacht - besonders als Projektleiter.

Bis zu meiner Beförderung zum Partner waren noch ca. 2 Jahre Zeit. Das bedeutete aber auch, dass ich mich nur weiterhin voll engagiere, wenn es wirklich mein Wunsch ist, dauerhaft in der Beratung zu bleiben und dort Partner zu werden. Das war nicht der Fall.

Der zweite Teil der Antwort ist an der Universität zu finden. Ich hatte mich von der akademischen Welt nie ganz verabschiedet und war immer davon begeistert, sowohl während des Studiums als auch während meiner Beratertätigkeit - ich habe teilweise nachts noch Fachbücher gelesen. Ich hatte eigentlich immer viel Spaß an Wissenschaft, besonders während meiner Doktorarbeit.

Deshalb stand immer fest: Wenn ich die Beratung verlasse, dann an die Universität.

Nachdem ich mich also entschieden hatte, kein Partner zu werden, habe ich etwas recht Gewagtes getan. Ich habe mich an der Universität Frankfurt um eine Habilitationsstelle bemüht und dann alles darauf gesetzt, dass dies funktioniert. Es ist normalerweise nicht einfach, wieder zurück in den akademischen Bereich zu gehen. Dass dies möglich war, ist natürlich immer von Glück und vielen Randfaktoren abhängig gewesen. Mir hat es sicher geholfen, dass es mir ständig möglich gewesen wäre, wieder in die Praxis zurückzukehren.

Bedauernswerterweise hat diese Konstellation aber nicht jeder, der eine akademische Laufbahn anstrebt. Wir fordern deshalb ständig, dass die Durchlässigkeit zwischen den Systemen größer werden muss. In vielen Bereichen ist sie aber tatsächlich sehr gering und das Problem liegt nicht immer auf der Seite der Praxis.

#### **KT: Nun einen Blick auf ihre persönliche Perspektive: Es würde uns interessieren, welche Ziele Sie am Institut verfolgen. Sie sind jetzt seit zwei Jahren an der Universität Karlsruhe und Sie haben einige Dinge verändert - wie geht es weiter?**

Als ich angefangen habe, habe ich mir bewusst für jedes Jahr Themen vorgenommen. Fürs erste Jahr zwei Dinge: Ich wollte eine fähige Mannschaft aufbauen und ich wollte ein attraktives Lehrprogramm für die Studenten aufstellen. Ich glaube das hat ganz gut funktioniert. Es bleibt natürlich auch weiterhin eine Herausforderung, aber wir haben jetzt eine Basis, auf der wir aufbauen können.

Für das zweite Jahr hatte ich mir vorgenommen, das Unternehmensnetzwerk auf den Weg zu bringen. Dies läuft bereits sehr gut, braucht aber länger als ein Jahr, um

wirklich erfolgreich zu werden.

Dabei hat sich gezeigt, dass eine Orientierung auf große Mittelständler eine Möglichkeit ist, dass sich aber auch mit größeren Unternehmen aus der Region hochinteressante Gespräche und Kontakte ergaben.

## Ich wollte als Erstes eine fähige Mannschaft aufbauen und ein attraktives Lehrprogramm für die Studenten aufstellen.

Außerdem habe ich mir nun den thematischen Aufbau vorgenommen, also verstärkt bestimmte Forschungsfelder zu besetzen. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um zwei Bereiche. Zum ersten die Simulation von Dynamik in Märkten, was seit einiger Zeit unter dem Begriff "Strategic Wargaming" in der Diskussion ist. Ein Thema, was sehr gut zu der Verbindung zwischen Theorie und Praxis passt und einen großen Charme hat. Zum einen ist es analytisch so präzise, dass man es in verschiedenen Kontexten modellieren und mit verschiedenen analytischen, exakten Methoden behandeln kann. Zum anderen kann man aber auch praktische Probleme wirklich angehen und lösen. Das ist ein Thema, über das man mit Praktikern auch reden kann. Es steht damit genau auf der Schnittstelle zwischen Praxis und Theorie und passt im Sinne des Unternehmensnetzwerks auf das Karlsruher Thema quantitative Methoden und deren Übertragung.

Das zweite Forschungsfeld ist eine organisationstheoretische Fragestellungen: "Organisation bei beschränkter Rationalität". Es geht dabei relativ stark um modellhafte und analytische Arbeiten. Also, erstes Ziel: Programm, Mannschaft und interne Abläufe vernünftig strukturieren. So wie man das von einem Lehrstuhl für Organisation erwarten kann. Das zweite Ziel ist der Ausbau des Netzwerkes - noch nicht abgeschlossen sondern laufend. Das dritte, dem wir uns parallel annehmen, ist das Besetzen bestimmter Themen und das weitere Verdrahten in der akademischen Community, auch im Zusammenhang mit der Entwick-

lung des Karlsruhe Institute of Technology (KIT).

**KT: Das führt direkt zu unserer nächsten Frage. Vor kurzem hat auch die Exzellenzinitiative anerkannt, dass an der Universität Karlsruhe erstklassige Forschung - und auch Lehre - betrieben wird. Was erwarten sie sich - neben finanziellen Mitteln - von der Auszeichnung für die Universität?**

Erstens - und das zeichnet sich bereits ab - dass ein positiver Reputationseffekt entsteht. Wir werden ja bereits positiv wahrgenommen, aber ich denke, dass der Ruf der

mit einem gewissen Pragmatismus einfach die Dinge umgesetzt und vorangetrieben werden, und dies, obwohl wir eine öffentliche Institution sind, die auch bestimmte Rücksichten zu nehmen hat.

In diesem Rahmen ist vieles möglich, die Verantwortlichen nehmen die Dinge in die Hand. Dieser Geist bekommt natürlich Aufwind durch so eine Auszeichnung wie Eliteuniversität für das KIT, das wurde auf höchster Ebene geadelt. Dies ist nicht nur positiv für die Universität, sondern auch für den Forschungsstandort Deutschland und kann wie ein Katalysator wirken.



Universität noch besser wird und über die Region hinaus den Beteiligten klar wird, was wir hier eigentlich für eine Arbeit leisten.

## Ich habe das Gefühl, dass eine Mentalität des Armelaufkrepfels herrscht.

Zweitens, dass wir an vielen Stellen die Möglichkeit haben etwas zu gestalten. Wie ich die Elitediskussion verstehe, geht das sehr stark mit der Initiative KIT einher, die am Forschungsstandort eine wichtige Bedeutung und auch eine gewisse Signalwirkung hat.

Ich habe das Gefühl, dass eine Mentalität des Armelaufkrepfels herrscht - eine Einstellung, die ich hier sehr schätze. Dass

**KT: Und was wünschen Sie sich für die Fakultät?**

Ich glaube, dass sich die wahre Kraft des KIT-Konzepts entfalten kann, wenn wir es als Uni schaffen, die Verantwortlichen zusammenzubringen. Da bringen unterschiedliche Gruppen verschiedene Spieler und Perspektiven mit an den Tisch. Was wir als Fakultät für Wirtschaftswissenschaften unter anderem mitbringen, ist die exzellente Verbindung zu Unternehmen - und darum sind wir auch in der Lage, einen Aspekt zu befördern, den die Universität sich ganz oben auf die Agenda geschrieben hat: Wir haben das KIT-Konzept in 6 Forschungsfeldern aufgezogen - eines davon heißt "impact on society". Natürlich sind die Kollegen der Fakultät in unterschiedlichen Bereichen tätig, aber ich glaube, dass wir als wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

eben besonders in "impact on society" gut positioniert sind und entscheidend dazu beitragen können, um auch Unternehmen als Ansprechpartner mit einzubeziehen - die Wirtschaft ist ja ein ganz entscheidender Teil der Gesellschaft. Da sehe ich auch den Beitrag unseres Instituts.

**KT: Gibt es unabhängig von der Exzellenzinitiative Dinge, die sie sich von der Universität erwarten, auch im Hinblick auf die Lehre?**

Auf jeden Fall. Wir reden ja schon seit geraumer Zeit über die Umstellung auf Master- und Bachelor - ein äußerst wichtiges

Thema. Ich glaube es ist an dieser Stelle elementar, dass wir dies weiterhin mit dem gleichen Gestaltungswillen und dem gleichen Pragmatismus angehen, wie wir das beispielsweise bei Forschungsfragen tun. Den gleichen Pragmatismus, den wir auch im Bereich KIT und Exzellenzinitiative beweisen, sollten wir auch weiter in Bezug auf diese Umstellung an den Tag legen.

**KT: Herr Prof. Lindstädt, wir bedanken uns für das Gespräch**

## Kurzlebenslauf

- 1966 geboren in Hamburg
- 1987 bis 1992 Studium der Wirtschaftsmathematik an der Universität Hamburg
- 1992 bis 1999 Berater und Projektleiter bei McKinsey & Company (Projekte in Europa und USA)  
*Schwerpunkte:* Neuproduktdesign, Entwicklung von Anreizsystemen, Konzeption und Implementierung von Produkt-/Marktstrategien und neuen Vertriebskanälen, Unternehmensbewertung und wertorientierte Steuerung, strategische und organisatorische Neuausrichtung  
*Industrien:* Banken, Versicherungen, Technologie, Telekommunikation, Energiewirtschaft
- 1995 Promotion zum Dr. rer.pol. an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/Main (Betreuer: Prof. Dr. H. Laux)  
Thema: "Optimierung der Qualität von Gruppenentscheidungen"
- 1999 bis 2000 Kommissarischer Leiter des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation an der HHL–Leipzig Graduate School of Management
- 2000 Habilitation an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/ Main, Thema: "Entscheidungsverhalten und Organisationsgestaltung bei beschränkter Informationsverarbeitungskapazität" (Betreuer: Prof. Dr. H. Kossbiel) - DFG-Habilitationsstipendiat
- 2001 bis 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation an der HHL (Handelshochschule Leipzig – Leipzig Graduate School of Management)
- Seit 2005 Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Karlsruhe (TH);  
Leiter des Instituts für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Universität Karlsruhe (TH)

**Chefredaktion** Viktor Pana-Schubert (V.i.S.d.P.)

**Layout** Viktor Pana-Schubert  
Volker Schmitt  
Felix Heckert

**Redaktion** Viktor Pana-Schubert  
Volker Schmitt

**Herausgeber** fuks e.V.

**Druck** Idee Satz & Druck GmbH  
Scheffelstraße 52  
76135 Karlsruhe  
www.isd-ka.de

**Auflage** 2500 Exemplare

**Bezug** Der Karlsruher Transfer erscheint einmal pro Semester. Er kann kostenlos von Interessenten bezogen werden.

ISSN 0937-0803

**Anschrift** Karlsruher Transfer  
fuks e.V.  
Waldhornstraße 27  
76131 Karlsruhe  
Tel.: 0721/384 2313  
Fax: 0721/379 824  
transfer@fuks.org  
www.karlsruher-transfer.de  
www.fuks.org

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigungen jeglicher Art nur mit Genehmigung der Redaktion und der Autoren.