



Marc Descheemaeker

AUTOR/IN · WIRTSCHAFTSFÜHRER/IN

Die Umgestaltung einer großen, politisch gebundenen Institution ist grundsätzlich schwieriger als die Umstrukturierung eines privaten Unternehmens. Personalentscheidungen erfordern Verhandlungen mit Regierungen und Gewerkschaften. Investitionshorizonte erstrecken sich über mehrere Legislaturperioden. Kommerzielle Logik steht täglich im Widerspruch zur Verpflichtung zum öffentlichen Dienst. Die meisten Konzepte für das Veränderungsmanagement wurden für Organisationen entwickelt, die schnell handeln und tiefgreifende Einschnitte vornehmen können. Staatliche Unternehmen, regulierte Versorgungsunternehmen und große öffentliche Behörden sind dazu nicht in der Lage. Ihren Führungskräften stehen Instrumente zur Verfügung, die nicht für die Probleme konzipiert wurden, mit denen sie konfrontiert sind.

Marc Descheemaeker, ein ehemaliger CEO, der die Fahrgastzahlen der belgischen Staatsbahn um 60 % steigerte und gleichzeitig Personal abbaute, ist Experte für die Umstrukturierung großer, politisch gebundener Organisationen und für die spezifischen Führungsqualitäten, die dies ermöglichen.

Marc Descheemaeker's 2026 Biographie

Warum Unternehmen mit Marc Descheemaeker zusammenarbeiten

- Er hat das geschafft, was die meisten Referenten zum Thema Change Management nur theoretisch studiert haben: Er hat eine national bedeutende, politisch exponierte und stark gewerkschaftlich organisierte Institution mit nachweisbaren Zahlen saniert. Das verschafft ihm in Gesprächen auf Vorstandsebene und in der Führungsetage ein Ansehen, das akademisch qualifizierte Experten nicht erreichen können.
- Seine Erfahrung bei der SNCB verdeutlicht einen Unterschied, den die meisten Transformationsprogramme ignorieren: den Unterschied zwischen Veränderungen in Organisationen, die sich frei bewegen können, und Veränderungen in Organisationen, die dies nicht können. Führungskräfte in regulierten Branchen, öffentlichen Einrichtungen und großen, staatlich beeinflussten Unternehmen hören etwas, das sie selten zu hören bekommen: ein Rahmenkonzept, das auf ihre tatsächlichen Einschränkungen zugeschnitten ist.
- Da er während der Terroranschläge von 2016 den Vorsitz am Brüsseler Flughafen innehatte, bringt er direkte Erfahrung in der Führung unter akuten operativen Krisen mit – nicht als Krisenberater, sondern als die Person, die öffentlich für die Reaktion und den Wiederaufbau der

VERFÜGBAR FÜR

- Redetätigkeit

MARCS SPRECHENDE THEMEN

- Change Management
- Krisenführung
- Organisatorische Agilität
- Risikomanagement
- Transformation der Belegschaft

SPRACHEN: Englisch

Institution verantwortlich war.

- Seine gleichzeitigen Positionen bei einer nationalen Eisenbahn, einem nationalen Busbetreiber, dem Brüsseler Flughafen, der Europäischen Investitionsbank und dem Europäischen Investitionsfonds verschafften ihm eine Sichtweise, die nur wenige Praktiker haben: dort, wo die europäische Kapitalallokation auf die nationale Infrastrukturpolitik trifft und wo beide in entgegengesetzte Richtungen ziehen.
- Seine Karriere, die von der Analyse bei McKinsey über Konsumgüter und Facility Services zu vier großen europäischen Verkehrsinstitutionen führte, verschafft ihm eine echte branchenübergreifende Perspektive auf operative Transformation. Er ist kein Verkehrsspezialist; er ist ein Change-Praktiker, der zufällig im Verkehrsbereich tätig war.

Wichtige Stationen seiner Laufbahn

- CEO, NMBS-SNCB (belgische Staatsbahn), 2004–2013: Steigerung der Fahrgastzahlen um 60 %, Reduzierung der Belegschaft um ca. 20 %
- Wandelte die verlustbringenden belgischen Geschäftsbereiche von Thalys und Eurostar in eine profitable Beteiligung um; leitete die Ausgliederung und den Teilverkauf der SNCB-Güterverkehrssparte
- Vorstandsvorsitzender, Brussels Airport Company (BAC), 2013–2021
- Vorsitzender, De Lijn (belgischer nationaler Bus- und Straßenbahnbetreiber), 2016–2022
- Direktor, Europäische Investitionsbank (EIB), 2015–2022; Direktor, Europäischer Investitionsfonds (EIF), 2016–2022
- Vorstandsmitglied, Gimv NV (börsennotierte belgische Investmentgesellschaft)
- Postgraduiertenstudium in Europäischer Wirtschaftswissenschaft, College of Europe, Brügge; Master in Betriebswirtschaft (cum laude), UFSIA-Universität Antwerpen; Karrierebeginn bei McKinsey Amsterdam

Biografie

Als Marc Descheemaecker 2004 zum CEO ernannt wurde, verlor die belgische Staatsbahn Fahrgäste und hatte eine Personalstruktur, die sie nicht mehr aufrechterhalten konnte. Innerhalb von neun Jahren kehrte er beide Trends um. Die Fahrgastzahlen stiegen um 60 %. Die Belegschaft wurde um fast 20 % reduziert. Keines dieser Ergebnisse wurde erzielt, indem die für ein staatliches Unternehmen typischen Zwänge umgangen wurden. Sie wurden erreicht, indem man sie genau verstand und innerhalb dieser Rahmenbedingungen führte.

Die Arbeit bei der SNCB ging über die Schlagzeilenzahlen hinaus. Die belgischen Betriebe von Thalys und Eurostar waren strukturell defizitär; Descheemaecker restrukturierte sie zu einer profitablen Beteiligungsgesellschaft. Der Güterverkehr, eine gesonderte Herausforderung, wurde als eigenständiges Unternehmen ausgegliedert und teilweise an einen Finanzpartner verkauft. Dies waren keine aufeinanderfolgenden Projekte. Sie liefen parallel und erforderten jeweils Verhandlungen mit Ministerien, Gewerkschaften und privatem Kapital.

Seine anschließenden Vorstandspositionen – Vorsitzender der Brussels Airport Company, Vorsitzender von De Lijn, Direktor bei der Europäischen Investitionsbank und dem Europäischen Investitionsfonds – erweiterten dieses operative Bild auf die institutionelle Governance. Nur wenige Praktiker haben aus der Innenperspektive gesehen, wie sich Kapitalentscheidungen auf europäischer Ebene in konkrete Entscheidungen vor Ort bei einer nationalen Verkehrsbehörde umsetzen.

Er hat auf beiden Seiten des Verhandlungstisches gesessen.

Seine akademische Ausbildung – Master in Betriebswirtschaft (cum laude) an der UFSIA Antwerpen, Postgraduiertenstudium in Europäischer Wirtschaft am Europakolleg in Brügge – verschaffte ihm die analytische Grundlage. Die Ausbildung bei McKinsey schärfte diese. Die Referenz, die bei hochrangigen Zuhörern jedoch den größten Eindruck hinterlässt, ist jedoch keine davon. Es ist eine nationale Eisenbahn, die wirklich transformiert wurde.

Wichtige Vortragsthemen

- Groß angelegte organisatorische Transformation in politisch eingeschränkten Umfeldern
- Change Leadership in staatlichen und regulierten Unternehmen
- Personalumstrukturierung unter politischen und gewerkschaftlichen Zwängen
- Infrastruktur-Governance und europäische Investitionsstrategie
- Krisenmanagement im operativen Bereich
- Verkehr und Mobilität als strategische politische Herausforderung
- Vorstandsführung bei öffentlichen und privaten Kapitalgesellschaften

Ideal für

- CEOs und Führungskräfte, die den Wandel in regulierten Branchen, Versorgungsunternehmen oder dem öffentlichen Sektor nahestehenden Organisationen vorantreiben
- Vorstände und Vorsitzende staatlicher Unternehmen, Infrastrukturbehörden oder großer staatlich finanzierter Einrichtungen
- CHROs und Transformationsleiter, die Personalumstrukturierungen in politisch sensiblen Umfeldern steuern
- Europäische Foren zu Politik, Infrastruktur und öffentlichen Investitionen, in denen Governance und Geschäftsstrategie aufeinandertreffen

Lernergebnisse für die Teilnehmer

- Ein klareres Verständnis dafür, wie sich das Change Management in Organisationen mit Einschränkungen von der Transformation im privaten Sektor unterscheidet – und was dieser Unterschied von der Führung verlangt
- Konkrete Fallbeispiele aus der Sanierung der SNCB: Welche Entscheidungen wurden getroffen, welche Hebel standen zur Verfügung und was hat nicht funktioniert
- Ein praktischer Blickwinkel auf das Management mehrerer gleichzeitiger Stakeholder-Mandate (Regierung, Gewerkschaften, Geschäftspartner und Öffentlichkeit), ohne die operative Dynamik zu verlieren
- Einblick in die Sichtweise europäischer Investitionsinstitutionen auf nationale Infrastruktur; nützlich für Führungskräfte, die sich in öffentlichen Finanzierungszyklen und grenzüberschreitenden Kapitalentscheidungen zurechtfinden müssen
- Ehrliche Reflexion darüber, wie man eine Institution durch eine akute öffentliche Krise führt, und über die daraus resultierenden Entscheidungen in Bezug auf Kommunikation und Governance

Marc Descheemaeker's Videos

