

Der Berater-Guru verrät Kniffe

Veranstaltung Die Kieninger Steuerberatungsgesellschaft lässt Dr. Herbert Henzler die Welt der Beraterfirmen erklären. Der Ex-McKinsey-Chef hält einige Anekdoten bereit und beantwortet Fragen. *Von Sascha Kurz*

Lauchheim-Hülen

Herbert Henzler lebt von der Erfahrung, die er während seiner 14-jährigen Zeit als Deutschland-Chef der Beratungsgesellschaft McKinsey gesammelt hat. Der Kieninger Steuerberatung ist es gelungen, den 75-Jährigen, der eigentlich nicht zu Vorträgen durch die Lande tingelt, auf Schloss Kapfenburg zu holen. 300 Mandanten und Partner der Kanzlei nehmen Anstöße und Impulse mit – wie die Fragen am Ende des gut einstündigen Vortrags zeigen.

Otto Kieninger und Joachim Vogel, beide Geschäftsführer der Steuerberatungsgesellschaft, umreißen die Themenwolke, aus der Berater-Guru Herbert Henzler später seine Quintessenzen

„Das Wort Rabenmutter gibt es nur in der deutschen Sprache.“

Dr. Herbert Henzler
Ex-Chef McKinsey Deutschland

regnen lässt. „Gute Leute schaffen ihren Markt!“ stellt Joachim Vogel als Aufhänger in den Raum. „Das gelingt aber nur, wenn die richtige Strategie mit den richtigen Menschen verfolgt wird – und wenn es eine verlässliche Vertrauensbasis im Unternehmen gibt“, sagt er. Otto Kieninger erwähnt Henzlers Buch „Immer am Limit!“. „Trotz des Sie limitierenden Terminkalenders freuen wir uns auf Ihre spannenden Tipps.“

Und schon gehen die Episoden aus der Welt von Beratungs-



Dr. Herbert Henzler (li.) berichtete den Besuchern sowie den beiden Geschäftsführern von Kieninger, Otto Kieninger (li.) und Joachim Vogel von seiner Beratertätigkeit.

Foto: Ronald Kenney

teams los. Apropos Teams: Die seien extrem wichtig, weshalb dem Recruiting von Mitarbeitern eine große Bedeutung zuteil komme. „Betriebswirtschaft ist kein Hexenwerk. Als wir bei McKinsey rasch gewachsen sind, habe ich Akademiker jeglicher Couleur geholt, die einen Crashkurs in Betriebswirtschaft erhielten. Das hat sich bewährt“, sagt Herbert Henzler. Es wurde weit über Bedarf rekrutiert, um ein rasches Wachstum erst realisieren zu können. „Du musst den Leuten bei den Einstellungsgesprächen sagen: Ich zähle auf euch“, sagt er. Sie müssten beim täglichen Tun lernen, eine steile Lernkurve hinlegen. „Wenn Sie jemandem sagen, dass es toll wäre, wenn er zu uns kommt, wird er Sie später sehr selten enttäuschen.“

Henzler schwadroniert über

die Beratungsaktivitäten der 1990er Jahre: „Ich wollte die Frauenquote bei McKinsey erhöhen. Dieses ehrgeizige Ziel habe ich nicht ganz geschafft: Lediglich von vier auf elf Prozent wurde sie erhöht. Deutsch ist die einzige Muttersprache, in der es das Wort Rabenmutter gibt – ein schwieriges Terrain“, sagt er.

Auf IBM und Siemens richtet Henzler dann den Fokus. Er spricht von Hindernissen beim Durchbruch des digitalen Wählens in der Telefonie. „Das Projektmanagement samt Reporting musste umgekrempelt werden“, erläutert er. Der Chef der Nachrichtentechnik bei Siemens habe lauter falsche technische Aussagen getroffen. Die Folge: 70 000 Arbeitsplätze der einst mächtigsten Siemens-Sparte brachen weg. Später bekennt Henzler beim Smalltalk, das sei

seine größte Niederlage im Beratergeschäft gewesen.

Henzler spricht über die hohe Feedback-Kultur in der Beraterbranche sowie die knallharte, gnadenlose Selektion: Grow – or go! Und über die Erkenntnis, dass die Arbeit nicht die einzige Erfüllung sein sollte. „One-wing-Birds cannot fly. Sie müssen sich als Ausgleich eine andere Passion suchen: Kunst, Sport, zeitfüllende Hobbies.“ Er spricht vom Mut, bei McKinsey ein Trainingscenter zu etablieren, wobei er mächtig Gegenwind erhielt. „Es wurde mit einer Auslastung von 92 Prozent ein gigantischer Erfolg“, sagt er.

In der Fragerunde entkräftet Henzler den Einwand, dass Vorschläge von Beratern nicht beim Umsetzen begleitet würden. „Eine Begleitung ist unerlässlich. Die Exekutivebenen müssen da-

bei angegangen werden.“ Und Vieles der Beratungstätigkeit sei unabhängig von der Firmengröße. Dennoch räumt Henzler ein, dass Berater für Mittelständler neue Modelle erfinden müssten, um höhere Akzeptanz zu erreichen. Gegen starke Marktkräfte wie durch die Digitalisierung hervorgerufen, könne man sich als Unternehmer nicht stemmen. „Da hilft nicht, wenn man zum Politiker rennt. Regulierungsversuche bringen gar nix. Sie müssen da mitspielen!“ Die komplexe, volatile werdende Welt solle dadurch vereinfacht werden, dass Mitarbeiter sich mit ihr unternehmerisch befassen.

Herbert Henzler: Berater bis zum heutigen Tag

Herbert Henzler studierte BWL in Siegen, an der Uni Saarbrücken, an der LMU München und der University of California in Berkeley. 1970 promovierte er in München. Im gleichen Jahr begann er bei McKinsey, wo er 1975 Partner wurde. 1978 wurde er zum Direktor gewählt und 1985 Leiter der deutschen Büros. 1999 wurde er dort European Chairman, bevor er 2001 das Unternehmen operativ verließ. Seit 1992 ist er Honorarprofessor in München. Von 2004 bis 2009 war er Vorsitzender des Wissenschaftlich-Technischen Beirats der Bayerischen Staatsregierung. Henzler ist in Aufsichtsräten wie Bogner oder ottonova AG tätig. Von 2002 bis 2012 war er Vorsitzender des Beirates der Credit Suisse Deutschland. Seit 2015 ist er in der Jury für das Programm zur Förderung von Gründerzentren im Bereich Digitalisierung. Henzler ist begeisterter Bergsteiger und Bewunderer von Reinhold Messner. sk