

HANSER



Leseprobe

zu

„Führung? Führung!“

von Herbert Henzler

Print-ISBN: 978-3-446-45938-0
E-Book-ISBN: 978-3-446-46076-8
ePub-ISBN: 978-3-446-46299-1

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45938-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Herbert Henzler

Führung? Führung!

Bewährte Tugenden neu gedacht – aus dem
Erfahrungsschatz eines Spitzenmanagers

HANSER

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebensowenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigen auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne des Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Carl Hanser Verlag, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Redaktion: Regina Carstensen

Herstellung: Cornelia Speckmaier

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Copyright Autorenbild: Sascha Krecklau

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-45938-0

E-Book-ISBN: 978-3-446-46076-8

ePub-ISBN: 978-3-446-46299-1

*Das Buch ist meinen Kindern
Nicole, Oliver, Eliora, Ilan und Yoran gewidmet.*

Inhalt

Führung in der Welt 4.0	13
1 Tolle Leute und ziemliche Flaschen	21
1.1 Was sind gute, was sind schlechte Ausbilder? ...	22
1.2 Crashkurs in Sachen Führung als Reiseleiter ...	25
1.3 Das deutsche Ideal – hinter dem Schalter sitzen	27
1.4 Fehlerfortpflanzungsgesetz	30
2 Vom Elend und Gewinn der Führung	33
3 Mr. und Mrs. Quality – das Führungspersonal	41
4 Faktor Mensch	49
4.1 Der Mensch, ein Betriebsmittel	51
4.2 Laissez-faire in Uruguay und den USA	53
4.3 Operations Research und die Realität	55
4.4 Führungsmacht Amerika?	56
4.5 Der berühmte dispositive Faktor	57

5	Selbstlernende Organisationen und Hierarchien	59
5.1	Sprungbrett McKinsey	60
5.2	Wachsen in einer Hierarchie	62
5.3	Praktische Ergebnisse zählen	65
5.4	Die Prinzipal-Agent-Theorie	67
5.5	Der Imperativ des Kapitalmarkts	69
5.6	Führung mit Fachwissen	71
6	Psychogramme auf dem Prüfstand – Manager oder Leader	73
6.1	Verwandlung vom Manager zum Leader	75
6.2	Spitzengespräche	77
6.3	Komplementäre Systeme	79
7	Diversity an der Spitze	83
7.1	Unternehmen und maskuline Normen	85
7.2	Gendergerechtigkeit	86
7.3	Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen	88
7.4	Homosexuelle und »diverse« Führungskräfte ...	90
8	Männlich, militärisch	93
8.1	Militärische Führung	94
8.2	»Zwischen Ballern und Business«	97
8.3	Macrons einstiger General	98
9	Führung in Zeiten des Umbruchs	103
9.1	Die Segnungen der Globalisierung und der kritische Blick unserer Tage	104
9.2	Die Digitalisierung aller Lebensbereiche und die Frage nach der Beherrschbarkeit der technologischen Weiterentwicklung	110

9.3	Geringere Wettbewerbsvorteile durch Geschwindigkeit	117
9.4	Der demografische Wandel und die Genderproblematik	124
9.5	Die VUCA-Welt	126
9.6	Was folgt für die Führung aus diesen Herausforderungen?	132
9.7	The winner takes it all	135
10	Warum scheitern so viele?	
	Das deutsche Dilemma	139
10.1	Mitbestimmung in einer Matrix	142
10.2	Compliance in Unternehmen	143
10.3	Karrieredenken ohne Verantwortungsbewusstsein	146
11	Schicksal Beförderung	149
11.1	Was sind die häufigsten Ursachen für die Entstehung des Peter-Prinzips?	154
11.2	Eskapismus – und dann bin ich nicht mehr im Büro	155
11.3	Qualität und immer wieder Qualität	158
12	Erster Erfolgsfaktor – der Wille, zu managen	161
12.1	Ohne Umwelt sind wir nichts	162
12.2	Schon früh eingeübt	163
12.3	Führungs-DNA	166
13	Zweiter Erfolgsfaktor – Chancen nutzen	169
13.1	Gelegenheiten beim Schopf packen	172
13.2	Auch Fußböden können eine Chance sein	173
13.3	China – ein Land, das Lernen als Chance nutzt ..	175

14	Dritter Erfolgsfaktor – Verantwortung übernehmen	179
14.1	Verantwortung und Solidarität	181
14.2	Selbstkontrolle	183
14.3	Vorturner für die Gesellschaft	185
14.4	Gesund führen	188
14.5	Gemeinsam verändern	188
15	Vierter Erfolgsfaktor – geerdet bleiben	191
15.1	Den Absturz durchspielen	193
15.2	Immer wieder die Perspektive wechseln	195
16	Fünfter Erfolgsfaktor – Managementrüstzeug beherrschen	197
16.1	Sich selbst neu erfinden	200
16.2	Framework zur Problemlösung	201
16.3	Stichproben in der Praxis	202
16.4	Sich selbst führen	203
16.5	Sei ein guter Zuhörer	204
16.6	Der Kunde von morgen	205
16.7	Nachhaltiges Denken = über den Tag hinausdenken	207
16.8	Ein Nein ist keine Antwort	207
16.9	Intensives Training	210
16.10	Strategisch unterwegs sein	211
16.11	Auftreten nach innen und außen	212
	Sechster Erfolgsfaktor – Mitarbeiter motivieren und binden	215
17.1	Königsweg Wertschätzung	216
17.2	Fischen im »Goldfischteich«	220

17.3	Hindernisse aus dem Weg räumen	221
17.4	Vertrauen aufbauen	221
17.5	Fordern und Fördern	222
17.6	Feedback geben	224
17.7	Authentisch führen	225
17.8	Glaubwürdiges Rollenbild vorleben	225
17.9	Kompetenz halten	226
18	Siebter Erfolgsfaktor – jung im Kopf bleiben	229
18.1	Unbedingt den IT-Führerschein machen	230
18.2	Nie am Alten festhalten	230
18.3	Lernen und immer wieder Lernen	232
18.4	Ausgefülltes Privatleben	233
18.5	Sich quälen	234
18.6	Die Dortmunder Perspektive	235
18.7	Sich der Kritik stellen	236
	Schlussfolgerungen	239
	Literatur	241
	Index	243
	Der Autor	251

Führung in der Welt 4.0

Gerade in der jetzigen globalen und digitalen Zeit tut Führung mehr als not, ähnlich wie Seefahrer einst der Meinung waren, dass Seefahrt nottut und später, in der frühen Zeit der Manufakturen, Handwerker der Meinung waren, dass Handwerk nottut. Mit diesen Aussagen wurden damals Notwendigkeiten ausgedrückt, denn es herrschte sowohl in der Seefahrt als auch im Handwerk ein echter Mangel an Seeleuten und Schiffen beziehungsweise Handwerkern und Werkzeugen. Heute herrscht ein echter Mangel an Führung.

In gewisser Weise soll dieses Buch eine Art Vermächtnis über Führung sein, jedenfalls versammelt es meine Erfahrungen, die ich als Berater in vielen Unternehmen gemacht habe, einschließlich die meiner eigenen Karriere.

Es fehlen Visionen, Utopien – zumindest gute –, es fehlen Persönlichkeiten, um Unternehmen in die Zukunft zu führen, die nicht nur auf Effizienz, Effektivität und Optimierung aus sind, den alten wirtschaftlichen Idealen. Mögen Giganten wie Facebook und Google zwar vieles optimieren (hauptsächlich Daten), sie haben jedoch keinen üblichen volkswirtschaftlichen Nutzen wie eine Maschine oder eine Straße. Letztlich bedeutet das: Die Leistungsgesellschaft, die wir einst kannten, wird nicht länger unser Fundament sein, wir stehen vor einem gewaltigen Umbruch, Digitalisierung und

Globalisierung werden zu massiven Umwälzungen führen. Die mächtigen, hohen Firmengebäude von einigen Unternehmen und Banken werden einmal brachliegen wie aktuell Kohlebergwerke und Stahlhütten. Angesichts dieser vor uns liegenden Herausforderungen wird Führung in Zeiten massiven Wandels zu einer besonders wichtigen Komponente. Ohne Führung gibt es keinen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhalt, keine konsequente Haltung, keine Übernahme von Verantwortung, kein Fehlereingeständnis. Im angloamerikanischen Umfeld wird sogar das Recht proklamiert, dass man geführt werde: »I have a right to be lead.«

Das Wissen über Führung basiert nicht auf wissenschaftlichen Regelmäßigkeiten, nicht im Sinne von Wenn-dann-Aussagen, wie sie bei Naturgesetzen getroffen werden können (»Wenn Menschen der Schwerkraft unterliegen, dann tun es auch Vögel«). Das Erlernte ist nicht in jeder Situation anwendbar, nie kann man wissen, ob es tatsächlich klappt. Schon gar nicht kann Führungswissen im Rahmen einer angestrebten Genauigkeit als wahr akzeptiert werden. Dafür ist Führungswissen viel zu subjektiv – zumal man, um andere führen zu können, in der Lage sein sollte, sich selbst führen zu können. Und das kann ein weites Feld sein ... Der menschliche, der psychologische Faktor spielt bei Führung also eine große Rolle. Unternehmen sind nicht immer so rational, wie man vielleicht denken mag.

Aber es gibt ein Rüstzeug, das sich in der Praxis bewährt hat – jedenfalls in der Vergangenheit. Ob man damit auch in der Zukunft Erfolg abrufen kann, ist fraglich. Aber wenn es bislang noch keine Alternativen gibt, können sie als Maßstab für Führung erhalten. Viel hängt aber auch davon ab, wie wir Erfolg weiterhin definieren wollen. Den Erfolg von Unternehmen und den der Menschen, die in ihnen arbeiten.

Jedenfalls: In diesem Buch soll es um das Handwerkszeug gehen, das ich für essenziell halte, um Beobachtungen, die ich in meiner Zeit bei McKinsey und der Credit Suisse gemacht habe. Die meisten Beispiele aus der Praxis stammen deshalb im Wesentlichen aus Großunternehmen. Die Arbeit mit und bei ihnen umfasste mehrere DAX-Konzerne, darunter Daimler, Deutsche Bank, SAP oder Siemens. Ich hatte aber auch Gelegenheit, zwei »Hidden Champions« kennenzulernen, die Festo AG, einen Anbieter von pneumatischen Automatisierungslösungen, sowie das Familienunternehmen Kärcher, das Reinigungsgeräte und Reinigungssysteme anbietet. Weiterhin bekam ich Einblick in einige mittelständische Unternehmen, etwa in das Medien- und Technologieunternehmen Burda, in die Reemtsma Cigarettenfabriken oder in die Firmen der Quandt-Gruppe.

Seit meiner Schulzeit im Schwäbischen habe ich erlebt, wie in Nürtingen, der »Stadt der Strickwaren« (so stand es früher auf dem Poststempel), ein Niedergang der 33 meist mittelständisch geprägten Strickwarenunternehmen stattfand. Gerade einer einzigen Firma gelang es, sich über Wasser zu halten. Hatte das etwas mit Führung zu tun? Mit fehlenden Investitionen? Mit einem mangelnden Weitblick? Mit gesellschaftlichen Veränderungen? Diesen Fragen wird sich jede Führungskraft immer wieder stellen müssen.

In den letzten zehn Jahren rückten aber auch neue Unternehmensformen in meine Perspektive, so beschäftigte ich mich intensiv mit Start-ups, zunächst als Vorsitzender der Start-up-Kommission unter dem damaligen bayerischen Ministerpräsidenten Horst Seehofer und der Staatsministerin Ilse Aigner, später auch als Investor und Ratgeber (bei der Online-Krankenversicherung ottonova, der Altersversorgungsplattform xbAV sowie beim Berliner Company Builder HitFox). Gerade bei Start-ups gilt der Dreiklang »Geschäfts-

idee – Finanzierung – Unternehmerpersönlichkeit«, um Erfolg zu haben, um gesetzte Ziele zu erreichen. Die besten Ideen taugen nichts, wenn der umsetzungsstarke Unternehmer fehlt.

Aber damit sind meine Erfahrungen noch nicht ausgeschöpft: Über mehr als 30 Jahre hinweg habe ich in der Beratung dazu beigetragen, dass sich junge Menschen zu Führungskräften (vom Projektleiter bis zum Office Manager) entwickelten. Viele internationale Studenten habe ich in Seminaren geschult, sodass ich dadurch in gewisser Weise auch immer ein Gefühl für den Zeitgeist bekam. Und ich habe mit Sicherheit Tausende von Interviews geführt, um intern in der Beratung und extern für Klienten Führungskräfte beziehungsweise deren Voraussetzungen für einen solchen Job zu testen.

Als Statistiker fiel mir dabei auf, dass in jeder Gruppe von rund 30 Menschen ein ziemlich ähnliches Bild herrschte, was die Selbsteinschätzung betraf. Ein problematisches Bild, um genau zu sein. Fragt man nämlich 30 Leute nach dem Rang, den sie in der Gruppe einnehmen, so erhält man ziemlich genau von 22 Teilnehmern die Antwort »überdurchschnittlich«. Dabei liegt der Median nur bei 15. Es mag vielleicht auch daran liegen, dass man sich sehr schwertut mit dem Durchschnitt. Und unter dem Durchschnitt geht gar nicht. Andererseits kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen, dass selten mehr als 15 bis 20 Prozent einer Kohorte signifikante Führungsfähigkeiten haben. Auf jene 15 bis 20 Prozent kommt es aber an, denn sie können ihre Umgebung verändern, können positive Entwicklungen befördern, können ein Klima schaffen, in dem Mitarbeiter ihr Bestes geben wollen.

Doch wie zeigen sich Führungspersönlichkeiten? Oder anders gesagt: Wie zeigt sich, dass jemand keine Führungsqualitäten hat? Wie wird die mangelnde Kompetenz sichtbar?

Wichtig in diesem Zusammenhang sind Feedback Loops (top-down und idealerweise auch bottom-up), mit denen die Führungskräfteentwicklung ähnlich wie bei Spitzensportlern dokumentiert wird. Weitverbreitet sind zwischenzeitlich auch Befragungen, bei denen Mitarbeiter Aussagen über ihr subjektives Empfinden, über ihre Einschätzungen zur Unternehmenskultur, insbesondere zur Führungskultur machen. Ich kann mich noch gut erinnern, als wir 1985 das erste Mal bei McKinsey eine umfassende Befragung unter den Mitarbeitern machten und in einzelnen Abteilungen feststellten, dass sie ihren Führungskräften nur bedingt vertrauten. Das hatte zur Folge, dass viele solch eine Führungspersönlichkeit gar nicht erst anstrebten und deshalb daran dachten, die Firma zur Unzeit zu verlassen.

Gerade junge Leute fordern heute eine anspruchsvolle Führung. Sie suchen keine Lebensstellung mehr, wissen, dass sie oft vielseitig begabt sind, weshalb sie vor Dienstantritt sehr genau die Angebote prüfen. Und wenn es dann aus irgendwelchen Gründen nicht klappt, wenn sie sich etwa nicht professionell oder persönlich weiterentwickeln können, ziehen sie weiter.

Der Ausspruch von Evaluatoren »You see what you get and you get what you see« (»Du bekommst nur das, was Du siehst«) bezeichnet die Entwicklung einer Person, die »angekommen« war und von der man keine weitere Entwicklung erwarten darf. Zwar wird dann entgegen dieser Einschätzung doch eine Beförderung gemacht – weil eben keine bessere Alternative vorhanden ist. Und dabei stellt man fest, dass ein Entwicklungspotenzial schon von Anfang an nicht gegeben war.

Die Ergebnisse dieser Mitarbeiterbefragung führten aber auch dazu, dass sich danach die Führungskultur deutlich verbesserte. Stehende Redewendungen wie »You cannot be a

leader without followers« (im übertragenen Sinne: »Ohne Indianer kann man kein Häuptling sein«), »He is a people eater« (»Er ist ein Menschenvernichter«) oder »He preaches water and drinks wine« (»Er predigt Wasser und trinkt Wein«) machten die Runde und bezeichneten häufig einzelne Personen.

Gegenwärtig ist zu erleben, dass sich viele Menschen in einer Komfortzone eingerichtet haben und diese nur ungern verlassen. Erst kürzlich hörte ich von einem Krankenhauschef, dass es immer schwieriger werde, unter Krankenschwestern eine Person zu finden, die bereit ist, sich für eine Stelle als Oberschwester mit Disziplinarverantwortung zu bewerben. Gleiches gilt für Leiter und Leiterinnen von Grundschulen, Kindergärten, Fitnessstudios, Filialen von Banken und Versicherungen oder Einzelhandelsläden. Es mag mit der unzureichend höheren Bezahlung zusammenhängen, vor allem aber gilt die Aussage von Alfred Herrhausen, dem von der RAF ermordeten Vorstandschef der Deutschen Bank: »Führung muss man wollen.« Bevor man Christian Stäblein im April 2019 zum evangelischen Landesbischof von Berlin-Brandenburg ernannte, wurden im Vorfeld angeblich 24 Kandidaten befragt – alle lehnten dankend ab.

In diesem Buch habe ich meine Eindrücke und Schlussfolgerungen über Führung festgehalten. Doch für wen? Vornehmlich möchte ich mich an zwei Gruppen von Menschen wenden: Zum einen an solche, die eine Führungskraft werden wollen. Hier denke ich besonders an die Tausenden von Studierenden, die ich unterrichten durfte und noch immer unterrichte. Zum anderen habe ich die Menschen im Sinn, die bereits Führungskräfte sind, aber eher auf unteren Ebenen, jedoch weiter an die Spitze kommen wollen, bis ins Topmanagement. Sie machen jene 15 bis 20 Prozent der Mitarbeiter in einer Organisation aus, die führen wollen und für weitere Führungsaufgaben anstehen.

Letztlich ist es eine verhältnismäßig kleine Gruppe von Menschen, die dann 20, manchmal 40 Jahre lang, oft über eine Generation hinaus, eine Organisation prägen. Und je höher sie in dieser angesiedelt sind, desto mehr sind sie in der Lage, ihr Gesicht zu verändern. Desto mehr können sie auf den Wandel in der Gesellschaft reagieren – wenn sie auf die Umbrüche nicht warten wie auf das Wetter.

Doch Menschen wollen gestalten, wollen mitbestimmen, wie wir leben wollen. Was heißt, dass Führung nicht allein von den CEOs bestimmt wird – am Ende muss die gesamte Company performen. Das sollte sich jeder Leader bewusst machen.

1

Tolle Leute und ziemliche Flaschen

Meine erste persönliche Führungserfahrung begann vermutlich im Kindergarten bei Tante Ilse in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Tante Ilse konnte so wunderbare Geschichten erzählen und so herrliche Lieder singen, und es dauerte nicht lange, bis sie fragte: »Wer kann das Lied vom letzten Mal vorsingen? Wer kann die Geschichte von gestern erzählen?« Die Wahl fiel regelmäßig auf mich oder meinen etwas älteren Freund »Mühlesieger«, da wir immer aufmerksam zugehört hatten. Wir ließen uns nie lange bitten, augenblicklich gaben wir unser Bestes und stachen damit unter den anderen Kindern hervor. So war es sinnstiftend, auch beim Vorsingen oder Erzählen unter Gleichaltrigen herausgehoben zu werden, denn wenn man im »Flecken«, wie unser Dorf Neckarhausen genannt wurde, als »heller Kopf« galt, waren die Eltern besonders stolz. Und mir gefiel es, als ein solcher zu gelten.

Nach der Schulzeit, die ich mit mittlerer Reife abschloss, machte ich eine dreijährige Lehrzeit bei der Deutschen Shell in Stuttgart und später Freiburg. Hier gab es hingegen viel zu wenige Gelegenheiten, sich als Führungsnatur auszuzeichnen. Ich arbeitete jeweils acht bis zehn Wochen in den einzelnen Abteilungen, versuchte, viel zu lernen, schrieb

ordentliche Lehrlingsberichte und genoss die Berufsschule (wöchentlich einen Tag) unter Lehrer Rosenkranz in Stuttgart zur geistigen Weiterentwicklung. Bereits vor Antritt in einer neuen Abteilung wurde unter den Lehrlingen lang und breit ausgehandelt, was man von dem jeweiligen Abteilungsleiter oder der jeweiligen Abteilungsleiterin zu halten hatte. Das betraf auch die neuen Lehrer in der Schule, die wir nach und nach bekamen. Erstaunlich war, dass ich die abgegebenen Beurteilungen nach eingehender Prüfung meist für richtig empfand. Es ist wohl so: Bevor man eine Sache beschreibt, beschreibt man die Person, für die man arbeiten muss. Eine Beobachtung, die mein weiteres Leben begleitete.

Aber wieso kam man zu dem Schluss – und das passierte nicht selten –, dass ein bestimmter Abteilungsleiter es nicht weiter als bis zu dieser Position bringen, dass ein anderer Mitarbeiter, obwohl längst ausgelernt, niemals eine solche Funktion in der Materialwirtschaft, der Buchhaltung oder anderswo anstreben würde? Wie kamen meine Mitschüler, meine Lehrlingskollegen zur weitverbreiteten Meinung über »tolle Leute« oder über »ziemliche Flaschen«? Das musste doch herauszufinden sein. Es interessierte mich brennend.

1.1 Was sind gute, was sind schlechte Ausbilder?

Konnte ich als kaufmännischer Lehrling also nicht meine große Lust am Führen unter Beweis stellen, so begann ich nun, genauer zu beobachten, was Führung ausmachte. 1960 musste ich die Umsatzlisten der Tankstellen im südlichen Schwarzwald erstellen. Es überraschte mich, als ich herausfand, dass bei identisch ausgestatteten Tankstellen (vier

Zapfsäulen für Benzin und Diesel, ein Ölkabinett für Motorenöl) mit jeweils drei Tankwarten an einer Ausfallbundesstraße Unterschiede von bis zu 50 Prozent existierten. Auf meine Frage an die Altvorderen, was denn der Grund hierfür sei, kam die Antwort: »Das liegt am Chef.« (Chefinnen gab es damals noch nicht.) So war es wohl auch, es lag an der Führung. Aber was machte diese Führung aus?

Fortan beschäftigte mich die Frage nach kompetenter Führung. Rasch bemerkte ich, dass die innere Motivationslage bei einem Lehrer wie Herrn Fischer, Herrn Uwira oder Herrn Lehmann gut 30 Prozent höher war als bei anderen Lehrern oder Abteilungsleitern, da sie einen gezielt und bewusst forderten und förderten. Sie holten aus uns Auszubildenden weit mehr an wohlmeinender Schaffensbereitschaft und -kraft heraus als jene, die einem dreimal am Tag sagten, dass Lehrjahre keine Herrenjahre seien. Oder, fast noch schlimmer: »Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.«

Doch es gab noch weitere Unterschiede zwischen guten Ausbildern und weniger guten. Ein guter Leiter eines Großtanklagers in Stuttgart (Herr Hahn) machte keine Fehler bei der Inventuraufnahme, während nahezu alle Mitarbeiter (wir Lehrlinge eingeschlossen) Inventurdifferenzen produzierten und bei ihnen ständig nachgebessert werden musste. Eine gute Kontokorrent-Abteilungsleiterin (Frau Koch) bekam ihre Kontoabstimmung auf den Tag genau und ohne Fehler hin, während die Gebinde- und Anlagenbuchhalter jeweils einige Wochen Nacharbeit brauchten. Der Verkaufsleiter im Neckartal kannte jeden seiner Großkunden persönlich, und seine Verkaufssachbearbeiter erledigten ihre Aufgaben in seinem Sinne. Andere Verkaufsleiter glänzten mit Forderungsausfällen, mit Verlusten im Propergeschäft gegenüber der Konkurrenz – und mit ungeplanten »Weggängen«.

Bei diesen Beobachtungen blieb es aber nicht, ich erweiterte mein Forschungsfeld und begann, deutliche Unterschiede zwischen den Vespa-Services in Stuttgart und Freiburg festzustellen und zu notieren (auch da lag es am Chef beziehungsweise der Chefin), zwischen dem Turnerbund Neckarhausen und der Turnergemeinde Nürtingen (der Turnerbund stieg in die A-Klasse auf, die Turnergemeinde im Handball in die unterste Klasse ab; hier hatte das ebenfalls etwas mit dem Vorsitzenden zu tun gehabt) und zwischen den Geistlichen in unserer Kirchengemeinde (der legendäre Pfarrer Jehle in Neckarhausen war ein »Seelenhirte«, der Jugendpfarrer Geiger in Nürtingen reklamierte für sich die Gottseligkeit).

Je mehr mich Führung faszinierte und ich ihr mit meinem bisherigen Können auf den Grund ging, desto weniger war ich bereit, mich von führungsschwachen Personen anleiten zu lassen. Im Gegenteil: Führungsstarke Persönlichkeiten forderten mich heraus, während führungsschwache Menschen Widerstand in mir weckten. Gut nachzulesen ist das in den Klassenbüchern der Mörikeschule in Nürtingen und den Zeugnissen der Deutschen Shell.

Als mir die Altvorderen zu verstehen gegeben hatten, dass es an den Chefs lag, fing ich auch an, die Pächter der umsatzstarken Tankstellen unter die Lupe zu nehmen. Ich registrierte: Meist waren sie früher an Ort und Stelle als ihre jeweils drei Mitarbeiter, hatten die Tankwarte gut eingeführt und sperrten abends die Tankstelle ab, verließen den Arbeitsplatz als Letzter. Das Ansehen, wie sie von außen wahrgenommen wurden, lag ihnen am Herzen, und Selbiges färbte auf die Mitarbeiter ab.

In meiner weiteren beruflichen Laufbahn konnte ich im Einzelhandel meine Beobachtungen fortsetzen. So war nicht zu übersehen, dass die Filialleiter bei Lidl oder Aldi für Erfolg

standen (und bei co op nicht), dass bei Drogerien, Textilhäusern und Buchläden der entscheidende Faktor für den Erfolg in der Person des Ladenleiters, der Ladenleiterin begründet war, ja dass die Filialeitererfahrung häufig der erste Schritt war, um sich als Führungskraft zu entwickeln. Der legendäre Bankier Hermann Josef Abs, der in den 50er- und 60er-Jahren Chef der Deutschen Bank war, erzählte im hohen Alter, wie ihn der Kundenkontakt in der Filiale geprägt habe. Auch ich rekurriere heute noch des Öfteren die paar Wochen, die ich an einer Tankstelle zubrachte (»Darf ich volltanken?«).

1.2 Crashkurs in Sachen Führung als Reiseleiter

Weil mir selbst der Umgang mit Menschen immer viel Spaß machte, mithin der Kundenkontakt (womöglich eine Voraussetzung für eine Führungskraft?), hatte ich mir nebenbei eine Tätigkeit als Reiseleiter gesucht, insgesamt drei Jahre lang, als 17-Jähriger, war ich für das Reisebüro Ruoff in Stuttgart und später für den Deutschen Studentenring (DSR) unterwegs. Auch wenn ich noch keine große Ahnung hatte, wie man Menschen anleitete, diese Skifreizeiten waren ein Crashkurs in Führung.

Und so sah dann die Praxis aus: Als ich mit den ersten Touren anfang, übernachteten wir jedes Mal im Maierhof, einem wunderschönen alten Gasthaus in Westendorf in Tirol. Die Studenten hatten sich angewöhnt, mittags zwischen halb eins und halb drei zum Mittagessen zu erscheinen. Dem Küchenpersonal gefiel das gar nicht, es streikte. Zu Recht bei dieser langen Zeitspanne. Um weiteren Unmut zu verhindern, verkündete ich abends vor versammelter Mannschaft

Literatur

- Bauer, Wolfgang: *Geschichte der chinesischen Philosophie*. München 2009
- Clausewitz, Carl von: *Vom Kriege*. Hamburg 2008
- Davis, Karen D.: "Culture, Climate and Leadership in the Canadian Forces: Approaches to Measurement and Analysis". In: MacIntyre, Allister; Davis, Karen D. (Hrsg.): *Dimensions of Military Leadership*. Kingston 2006
- Dörner, Astrid; Obmann, Claudia: „Die wichtigste Maxime, die sich Manager vom Militär abschauen“. In: *WirtschaftsWoche* vom 23. April 2017
- Gabarro, John J.; Kotter, John P.: *Managing Your Boss*. Brighton, Massachusetts, 2008
- Henzler, Herbert: *Das Auge des Bauern macht die Kühe fett. Ein Plädoyer für Verantwortung und echtes Unternehmertum*. München 2005
- Henzler, Herbert: *Immer am Limit. Der Spitzenmanager von McKinsey erinnert sich*. Berlin 2011
- Janssen, Bodo: *Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit*. München 2016
- Kotter, John P.: "What Leaders Really Do?" In: *Harvard Business Review* 1977 und 2001
- Leyendecker, Hans: „Neuer Drang zur Sauberkeit“. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 19. Mai 2010
- Maccoby, Michael: *Narcissistic Leaders*. Watertown, Massachusetts, 2007

- Meffert, Jürgen; Meffert, Heribert: *Eins oder Null. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen*. Berlin 2017
- Menzies, Gavin: *1421. Als China die Welt entdeckte*. München 2003
- Müller, Eva: „Der digitale Chef“. In: *manager magazin* vom 28. April 2014
- Peter, Laurence P.; Hull, Raymond: *Das Peter-Prinzip. Oder die Hierarchie der Unfähigen*. Reinbek 2001
- Peters, Tom; Waterman, Robert H.: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. München 1982
- Petrick-Lehr, Christina: „Gute Führung kann man lernen“. In: *Welt* vom 8. Juni 2019
- Piketty, Thomas: *Das Kapital im 21. Jahrhundert*. München 2016
- Precht, Richard David: *Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft*. München 2018
- Scheele, Martin: „Wenn die Chefs durch den TÜV müssen“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 15. Mai 2019
- Seifert, Karl-Gerhard: *Goodbye Hoechst. Von Könnern, Spielern und Scharlatanen*. Frankfurt am Main 2019
- Thomashoff, Hans-Otto: *Das gelungene Ich. Die vier Säulen der Hirnforschung für ein erfülltes Leben*. München 2017
- Villiers, Pierre de: *Qu'est-ce qu'un chef?*. Paris 2018
- Vogelsang, Kai: *Geschichte Chinas*. Ditzingen 2013
- Zaleznik, Abraham: „Managers and Leaders: Are They Different?“ In: *Harvard Business Review* Mai/Juni 1977

Index

A

Abs, Hermann Josef 25, 36, 166
Absturz 193 f.
Ackermann, Josef 199, 226
Adenauer, Konrad 96
adidas 76, 109, 119, 132, 210
Afiniti 131, 184
Agency-Theorie 68
Airbnb 112, 121
Airbus 130
Albach, Horst 114
Allianz 61, 76, 97
Amazon 116, 136 f.
Andonian, André 65
Apple 92, 121, 204
Asbeck, Frank 199
Audi 144
Aufsichtsrat 36 f., 142
– Frauen im 88 ff., 125 f.
Auftreten 212
Ausbilder 22
Authentizität 225

B

Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) 58
Barra, Mary 89
Barroso, José Manuel 78
Barschel, Uwe 30
BASF 206, 211
Bäte, Oliver 61, 97

Baumann, Michael 68
Baur, Friedrich 200
Bayer 68 f., 144, 211
Bechtolsheim, Andreas von 120
Beckers, Jan 71
Beckurts, Karl Heinz 141
Beförderung 149 f., 152 ff., 191, 218
Beitz, Berthold 165
Berlin, Flughafen 130
Bertelsmann 42, 220
Bezos, Jeff 116
Bilfinger 79
Blackwell, Norman 55
BMW 106, 122, 129, 147, 169
Bockelmann, Martin 71
Boehringer Ingelheim 46, 60, 173
Boeing 86
Böltz, Udo 235
Bosch 122, 129
Botsch, Dietrich 221
Bower, Marvin 93, 225, 233 f.
Branson, Richard 154, 204
Braun, Markus 206
Braun, Meike 90
Buback, Siegfried 141
Bundesbahn 79, 186
Burda 15, 113
Burda, Hubert 70

C

Capote, Truman 90
 Carney, Mark 78
 Casal, Christian 184
 Cevian Capital 79
 Chancennutzung 169
 China 175 ff.
 Chishti, Zia 184
 Churchman, West 55
 Clausewitz, Carl von 93 f., 96
 Claussen, Jörg 111, 136, 180
 Cluno 71
 Commerzbank 180
 Compliance 143 f.
 Continental 44
 Cook, Tim 92
 co op 25, 58
 Credit Suisse 15, 37 f., 64, 133, 181
 Czerny, Steffi 113

D

Daimler 15, 41, 44 ff., 76, 106, 109, 122,
 129, 143, 147, 197 f., 210 f., 218
 Daniel, Ron 48
 Danzig, George 55
 Davis, Karen D. 85
 Debevoise 144
 Deichmann 187
 Demografie 124 ff.
 Denken, exponentielles 111 f.
 Deuss, Walter 140
 Deutsche Bank 15, 25, 44 f., 69, 187,
 193, 199, 206, 226, 236
 Dibelius, Alexander 65
 Diehl, Karl 46
 Diess, Herbert 134
 Digitalisierung 52, 104, 110 ff., 115 ff.,
 122
 Dinh, Jessica 34
 Diversity 83
 Dörner, Astrid 97
 Dortmunder Perspektive 235
 Dougan, Brady 64
 Draghi, Mario 78

Dresdner Bank 37
 Drucker, Peter 215
 Dynamit Nobel 173

E

Eckhardt, Axel 223
 Elbphilharmonie 130
 Ellison, Larry 206
 Elsner, Johannes 220
 Emans, Hartmut 223
 Enron 133
 Erhard, Ludwig 52
 Eskapismus 155, 157
 E-Sport 116 f.
 Estridge, Philip Don 180

F

Facebook 13, 112 f., 121
 Fachwissen 71
 Faktor, dispositiver 51 f., 57 f., 66, 215
 FC Bayern München 116 f., 164, 234
 Federer, Domenicus 27
 Feedback 224, 237
 Fehlerfortpflanzungsgesetz 30
 Festo 15, 187, 197 f., 232
 Flick, Friedrich 66
 FlowTex 193 f.
 Fordern/Fördern 222
 Forster, Dick 146
 Fosun 187
 Framework 201 f.
 Frauen 84, 86 ff., 125, 132
 – im Aufsichtsrat/Vorstand 88 ff.,
 125 f.
 Führung
 – Elend/Gewinn der 33
 – militärische 94 ff.
 – psychodynamische 73, 76
 – und Homosexualität 90 ff.
 Führungs-DNA 166
 Führungspersonal 41
 Führungsseminar 210 f.

G

Gaal, Louis van 116
 Gabarro, John J. 152
 Gaulle, Charles de 96
 Geerdetsein 191, 193 f., 196
 Gehirn 161 f.
 Geldens, Max 47, 208
 Gemeinschaft 188
 Gendergerechtigkeit 86
 Genderproblematik 124
 General Electric 128, 207
 General Motors 89, 98
 German Silicon Valley Accelerator 121
 Gerstner, Lou 75
 Gesundheit 188
 Glaubwürdigkeit 225 f.
 Glen Yacht Race 117
 Globalisierung 104 ff.
 Gluck, Fred 208, 218, 223
 Gneisenau, August Neidhardt von 96
 Gnida, Alfred 53, 172
 Goethe, Johann Wolfgang von 225
 Goldman Sachs 78
 Golightly, Henry 90
 Goltz, Hans Graf von der 60
 Google 13, 98, 109, 112, 121, 133, 200
 Gorman, James 61
 Graybar 36
 Grohe 134
 Grübel, Oswald 38
 Grupp, Wolfgang 164
 Gutbrod, Heidi 180
 Gutenberg, Erich 50 f.
 Gypen, Jan 150, 152

H

Haberbeck, Hans 47
 Hainer, Herbert 76
 Hambrecht, Jürgen 206
 Haniel 144
 Hauck & Aufhäuser 187
 Hauser, Balthasar 208
 Hauser, Magdalena 208

Hautfarbe 133
 Heck, Bruno 30
 Heinen, Edmund 50 f.
 Henderson, Paul 47
 Henkel 109, 132, 210
 Henkel, Hans-Olaf 141
 Herrhausen, Alfred 18, 44 f., 81, 141, 183
 Hertie 140
 Hesselbach, Walter 58
 Hewlett, Bill 120
 Hewlett-Packard 120, 136
 Hierarchie 62, 67
 Hilger, Wolfgang 146 f.
 Hindenburg, Paul von 98
 Hindernisse 221
 Hinrichs, Lars 70
 HitFox 15, 71
 Hitzlsperger, Thomas 92
 Hoch, Detlev 38
 Hoechst 146 f.
 Hoesch 78
 Höhler, Gertrud 141
 Homosexualität 90 ff.
 Hopp, Dietmar 38 f.
 Horten 140
 Höttges, Tim 232
 HSH Nordbank 187

I

IBM 89, 120, 136, 180
 Individualverantwortung 143 ff.
 Infineon 46, 185
 Instagram 120
 IT-Führerschein 230

J

Jenoptik 78
 Jensen, Michael 68
 Jobs, Steve 204
 J.P. Morgan 119
 Jung, Michael 65

K

- Kaeser, Joe 128 f.
 Kalanick, Travis 113
 Kamm, Roland 81, 212
 Kanngiesser, Dirk 121
 Kant, Immanuel 175
 Kapitalmarkt 69 ff.
 Kärcher 15, 187, 212, 217
 Kärcher, Irene 81
 Karriere 146 f.
 Karstadt 140, 144
 Kaske, Karlheinz 42
 Kaufhof 140
 Kennedy, John F. 31
 Keynes, John Maynard 183
 Kissinger, Henry 57
 Klammer, Franz 136
 Knorr, Jürgen 46
 Koch, Roland 79
 Kodak 120
 Kohl, Helmut 44 f., 77
 Kompetenz 226
 Konrad-Adenauer-Stiftung 30, 53
 Kotter, John P. 74 f., 80, 152
 Kramp-Karrenbauer, Annegret 238
 Kritik 236
 Krupp 52, 165
 Kunde von morgen 205

L

- Laissez-faire 54
 Leader 73 ff.
 Leadership 79 f.
 Leadership-Theorien 34, 216
 Leibinger, Berthold 156
 Leibinger-Kammüller, Nicola 156
 Leibniz, Gottfried Wilhelm 176
 Lernen 232
 Levinson, Daniel 61
 Leyen, Ursula von der 125
 LGBTQ Nation 91
 Lilium 113
 Lindt & Sprüngli 218
 Ludewig, Johannes 79
 Lufthansa 147, 169

M

- Maccoby, Michael 152
 Mack, John 37
 Macron, Emmanuel 99
 MAHLE 187
 Maierhof 25 ff.
 Management 79 ff., 215
 Managementfehler 146
 Managementrüstzeug 197
 Manager 49, 73 ff.
 Mann, Thomas 67
 Mao Zedong 177
 Matrixorganisation 142
 McAfee, Andrew 112, 136
 McDonald, John 48, 62, 65, 174
 McDonald's 128
 McKee, Brian 85
 McKinsey 15, 17, 29 f., 38, 47 f., 57, 59 ff., 76 f., 83 f., 90 f., 93, 98, 116, 120 f., 133, 136, 141, 147, 156 ff., 165, 172 f., 175, 179, 181, 184, 188, 202, 207 ff., 211, 218 f., 222 f., 225, 229, 233, 235 ff., 240
 McKinsey Global Institute 87, 108
 Meckling, William 68
 Melitta 187
 Mendix 119
 MENNEKES 187
 Merkel, Angela 226, 237
 Merkle, Lutz 157
 Messner, Reinhold 183
 Microsoft 91, 98, 133, 136
 Milberg, Joachim 169
 Militär 35, 93 f., 97 f.
 Mintzberg, Henry 215
 Mitarbeitermotivation/-bindung 215
 Mitbestimmung 142
 Moelis 158
 Monsanto 69, 144
 Moore, Gordon 110
 Moore's Law 110, 114, 136, 205, 230
 Morgan Stanley 61, 86
 Mühlemann, Lukas 38
 Müller, Eva 122

N

Nachhaltigkeit 207
 Nachwuchsförderung 182
 Nadella, Satya 133
 Neilsen, Eric 150, 152
 Neinsager 207
 Netflix 112
 Neue Heimat 58
 Neuerungen 230
 Neyman, Jerzy 55, 170
 Nicolosi, Richard 75
 Niefer, Werner 45 f., 174
 Nixon, Richard 57, 78
 Nordhoff, Heinrich 166

O

Obmann, Claudia 97
 Operations Research 55 f.
 Oracle 119, 206
 Organisation, selbstlernende 59
 Osram 129
 Otto, Bernd 57
 ottonova 15, 70 f., 230
 Overbeck, Egon 99, 166

P

Packard, David 120
 Palantir 130
 Paulson, Henry 78
 Perspektivwechsel 195
 Peter, Laurence J. 149
 Peter-Prinzip 149 f., 153 f., 157, 226
 – Ursachen 154
 Peters, Tom 179
 Pichai, Sundar 133
 Pierer, Heinrich von 42, 72, 76, 143
 Piketty, Thomas 108, 184
 Pinterst 121
 Plattner, Hasso 38 f., 206
 Plettner, Bernhard 42, 166
 Polleti, Nico 71
 Ponto, Jürgen 140
 Popper, Karl Raimund 33

Precht, Richard David 122
 Preussag 139
 Prinzipal-Agent-Theorie 67 f.
 Privatleben 233
 Procter & Gamble 75, 128

Q

Qualität 158
 Quandt-Gruppe 15
 Quandt, Herbert 60, 229

R

Rall, Wilhelm 209
 Reagan, Ronald 56, 78
 Reemtsma Cigarettenfabriken 15
 Reiseleiter 25
 Reuter, Edzard 46, 81, 197
 Rezo 238
 Ricardo, David 104
 Riehl 187
 Rittweger, Roman 71
 Rockefeller, John D. III. 72
 Roegele, Otto 55
 Rohwedder, Detlev 78, 141
 Rometty, Virginia 89
 Rorsted, Kasper 132, 210
 Roth, Gerhard 161
 Ruhnau, Heinz 169
 Rummenigge, Karl-Heinz 116
 Runtastic 119

S

Salihamidžić, Hassan 164
 Sandberg, Sheryl 113, 121
 Sanden, Dieter von 43 f., 81
 Sanktionieren 223
 SAP 15, 38, 109, 119, 121 f., 206, 236
 Sapphire 119
 Schaeffler 144
 Scharnhorst, Gerhard David von 94
 Schäuble, Wolfgang 69
 Scheele, Martin 134

Scheitern 139
 Schieren, Wolfgang 166
 Schleyer, Hanns Martin 141
 Schlieffen, Alfred von 98
 Schmalenbach, Eugen 34
 Schmider, Manfred 193f.
 Schmidt, Helmut 166
 Schneider, Jürgen 193
 Schön, Walter 187
 Schulz, Werner 58
 Seibert, Gloria 71
 Seifert, Karl-Gerhard 147
 Selbstführung 203f.
 Selbstkontrolle 183
 Senge, Peter 59
 Sequoia Capital 123
 Sewing, Christian 69
 Shell 21, 24, 27f., 92, 172, 206, 222
 Shihram, Maharadscha 111
 Shultz, George 78
 Shu Zen 96
 Siemens 15, 42ff., 46, 60, 72, 76, 93,
 106, 119, 122, 128f., 142f., 145, 200,
 210f., 218, 221
 Silicon Valley 120ff., 233
 Simon, Hermann 114
 Sixt, Erich 170
 Softbank 123
 Sohl, Hans-Günther 166
 SolarWorld 199
 Solidarität 181
 Spahn, Jens 91
 Späth, Lothar 78, 174, 181
 Spencer Stuart 134
 Spickschen, Thorlef 120
 Stebbins Engineering and Manufactu-
 ring 54
 Stein, Lothar 233
 Steverlyncck, Stanislas 53ff.
 Stewart, Mac 48
 Stichprobe 201ff.
 STIHL 187
 Stoiber, Edmund 77
 Stoll, Kurt 81, 197f.
 Stoll, Wilfried 81, 198f.
 Strategie 211

Strategieentwicklung 135
 Stuttgart 21 130, 185
 Suder, Katrin 101
 Sun Microsystems 120

T

Talentmanagement 134f.
 Telekom 122, 232
 Temedica 71
 Tesla 130
 Teufel, Erwin 77
 Textil Uruguay 53
 Thiam, Tidjane 133
 Thomashoff, Hans-Otto 162
 Thöni, Gustav 136
 Thyssen-Bornemisza 173
 Treuhandanstalt 223
 Trigema 164
 Trumpf-Gruppe 156
 Tucholsky, Kurt 29
 Tucker, John 54f.

U

Uber 112f., 121
 Ullrich, Jan 235
 Umwelt 162
 Unternehmenskultur 43, 186

V

Varta 60, 229
 VEB Carl Zeiss Jena 181
 Verantwortung 179, 181, 185f., 188
 Vertrauen aufbauen 221
 Vetter, Heinz Oskar 57
 Vietnamkrieg 56
 Vietor, Albert 58
 Villiers, Pierre de 99, 225
 Volksfürsorge 58
 Volkswagen (VW) 106, 122, 134, 139,
 144, 226

Voltaire 176
 Vorstand 139 ff., 143 ff.
 – Frauen im 88 ff., 125 f.
 Vorturner 185
 VUCA 126 ff., 130 f.

W

Wagner, Richard 28
 Walmart 86
 Walton, Lee 234
 Wandel, demografischer 124 ff.
 Waterman, Robert H. 179
 Weber, Ina 218
 Weber, Jürgen 169
 Weipert 180
 Weipert, Franz 180
 Weisweiler, Hennes 116
 Welch, Jack 207
 Wertschätzung 216, 219
 Westerwelle, Guido 91
 Wettbewerbsvorteil 117 ff.
 Widmer, Hans 47, 235

Wiegand, Daniel 113
 Wille, zu managen 161
 Wilms, Jürgen 209
 Wirecard 206
 Wortmann-Gruppe 187
 Wössner, Mark 42, 81
 Wowereit, Klaus 91

X

xbAV 15, 70 f.
 XING 70

Z

Zaleznik, Abraham 73 f., 76
 Zetsche, Dieter 76, 143
 Ziemiak, Paul 238
 Zimmermann, Ernst 140
 Zuckmayer, Carl 29
 Zuhören 204 f.
 Zumwinkel, Klaus 158



Der Autor

Herbert Henzler hat in über 32 Jahren Erfahrung als Berater bei McKinsey viele Unternehmen kennengelernt und geprägt. Er führte das deutsche McKinsey Office und war Leiter der europäischen Praxis, bevor er Advisor des Chairmans von Credit Suisse wurde.

Seit 20 Jahren unterrichtet er Internationales Management an der Ludwig-Maximilians-Universität in München, wo er auch jetzt noch als Fakultätsmitglied der BWL wirkt.

Daneben ist er Investor bei mehreren Start-ups und Aufsichtsrats- beziehungsweise Beiratsmitglied bei internationalen Unternehmen. Herbert Henzler hat mehrere Bücher zu aktuellen volkswirtschaftlichen Themen (unter anderem in Zusammenarbeit mit Lothar Späth) und zu Fragen des Managements veröffentlicht und mehrere Kommissionen für die bayerische Staatsregierung geleitet.