

„Die Weiterentwicklung sitzt zwischen unseren Ohren“

Die Düsseldorfer Unternehmensberaterin Dr. Anja Henke findet mit ihrem ganzheitlichen Ansatz zunehmend Gehör. Zahlen optimieren reicht nicht aus, ist sie überzeugt, Widerstandskraft und Wachstum entstünden auf weit tieferer Ebene.

Ein Beitrag von GERTRUD HUSSLA.

Die Szene hätte es vor Corona nie so gegeben. Auf dem Dach des Handelsblatt-Verlagsgebäudes sitzt unter dunklem, wolkenverhangenem Himmel ein gutes Dutzend Gäste im Freien. Auf schneeweißem Plattenboden sind rote Designer-Stühle und eine paar Tische in gehörigem Abstand verteilt. Man hofft, dass es nicht regnet. Auf der kleinen Bühne vier Gesprächsteilnehmer und die Moderatorin in dicker Jacke. Es ist die erste Präsenzveranstaltung des Handelsblatt seit Ausbruch der Krise. Das Arrangement passt schon mal zum Thema der Veranstaltung: „The new normal“, die neue Normalität. Unter den überwiegend dunklen Anzügen fällt der rote Mantel der einzigen Frau in der Diskussionsrunde auf: Dr. Anja Henke aus Düsseldorf.

Die Gründerin und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Carpe Viam bringt an diesem Abend auch inhaltlich Farbe in die Diskussion. Gleich zur Eröffnung spricht die frühere McKinsey-Beraterin davon, wie die Krise jetzt mit der erzwungenen Pause eine Chance zum Innehalten bringt. Sie spricht von zu viel Effizienz und zu wenig Resilienz. Das in einer Zeit, in der das schmalspurige Streben nach optimierten Zahlen ganz offensichtlich die Widerstandskraft der Wirtschaft und ihrer Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen hat und das Wirtschaftssystem von den Lieferketten bis zum Produktangebot seine ganze Störanfälligkeit gezeigt hat. Sie spricht von den Möglichkeiten, wie Unternehmen anpassungsfähiger werden können. Und davon, wie es jetzt vor allem um „unser Denken“ geht.

Anja Henke wird mit ihrer am Menschen orientierten Sichtweise gerade jetzt gerne eingeladen. Auch bei der auf Restrukturierung spezialisierten Großkanzlei White & Case hat sie vor einigen Wochen auf einem Webinar gesprochen. Da hörten ihr vermutlich auch einige Insolvenzverwalter zu. Nur Kosten senken und Betriebsteile schließen, das helfe in der Mehrheit der Fälle nicht weiter, wiederholt sie immer wieder. Da würden „mentale Landkarten“, „neue Wege“ und „einzigartigen Stärken“ übersehen.

Das EXIS|TENZ MAGAZIN empfängt sie in einem wohnlich-elegant eingerichteten Büro an der Düsseldorfer Königsallee. Im korrekten Schwarz wirkt die zierliche

Frau fast ein wenig streng, aber wenn sie spricht und zuhört wird ihr Blick intensiv und sehr aufmerksam, man fühlt sich gehört und verstanden.

Den Namen ihrer Beratungsfirma, hat sie nach Ovids Metamorphosen gewählt, erzählt sie bei einem Cappuccino. „Carpe Viam“, heißt übersetzt „folge meiner Führung“. Sie habe Latein nur brockenweise durch das Studium der Molekularbiologie gelernt, aber selbst bei der übersetzten Version des Epos und seinen Verwandlungsgeschichten verspüre sie Gänsehaut. Auch erfolgreiche Unternehmen erlebten ja eine stete Verwandlungsgeschichte.

So wie sie selber. Von der Molekularbiologie schaffte sie den Sprung zur Top-Unternehmensberatung und war vor allem in Asien unterwegs. Ein völlig neues Feld, aber „ich habe mich halt reingehangen“, schildert sie den Wechsel. Nach sechs Jahren vor allem in Asien die nächste Metamorphose. Ihr wurde klar: „Mit Daten, Zahlen und Fakten kriegt man sehr Vieles hin, aber man kriegt auch Vieles nicht hin.“ Irgendetwas fehlte, fand sie, sie ließ sie sich deshalb auch zum Coach ausbilden. „Da eröffnete sich noch einmal eine riesige Welt neuer Lösungsansätze“.

Sie zeigt auf eine kleine Zeichnung in ihrer Vorstellungsbroschüre: Auf dem Plateau eines Eisbergs stehen Experten und diskutieren die Symptome. Über der Wasseroberfläche zu sehen sind die messbaren Ergebnisse, also die Zahlen, aber die machen nur ein Siebtel des Eisbergs aus. Sechs Siebtel des Eisbergs schwimmen unter der Wasseroberfläche. Henke nennt diesen Teil „Ebene der inneren Überzeugungen und Ursachen“. Ein Fisch legt dort das Stethoskop an, um zu sehen, „was hier los ist.“

Unter die Oberfläche zu schauen, das koste Mut, da könnten sich ja Abgründe auftun. Darum mache mancher eher gerne einen Bogen, beobachtet sie. Ihr selbst sei es auch so ähnlich gegangen. „Nur wer tiefer geht, findet neue Stärken, und kann daraus etwas entwickeln, aber die meisten Menschen haben mehr Angst vor den Untiefen.“

In der Praxis heißt diese Erkenntnis für die studierte Biologin, dass sie sich genau die DNA, also das Erbgut



Dr. Anja Henke im Gespräch mit Gertrud Hussla
Foto: Stefan Sturm

eines Betriebs anschaut. Wie wird hier gedacht und gehandelt? Wo schlummern unbeachtete Vermögenswerte und Chancen?

Ihr erstes größeres Projekt in der Selbstständigkeit war eine Bankfiliale. Die Ergebnisse dort waren unterdurchschnittlich, sie lag in der firmeninternen Rangfolge ziemlich weit hinten. Henke studierte den Ablauf der Kundenkontakte, die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern, was sich am Schalter und in den hinteren Räumen abspielte.

Sie brachte die älteren, erfahrenen Mitarbeiter dazu, Beratungsgespräche in Zweier-Teams mit den noch weniger erfahrenen Kräften zu führen, ihr Wissen weiterzugeben und so für mehr Kompetenz im Gesamtniveau der Beratungsgespräche zu sorgen. Der Eingangsbereich wurde umgestaltet um Kunden, die nur Geld abheben wollten, auch in die Filiale zu locken. Der Erfolg: Die Filiale brachte weit überdurchschnittliche Ergebnisse zustande. Er hielt, bis die Bank später eine Reihe von Filialen schloss und die gut funktionierenden Teams wieder auseinanderriss.

Der klassische Restrukturierungs-Weg, Kosten zu sparen, Personal abzubauen und Teilbereiche zu schließen, ist für Henke „keine Strategie“. Das sei fast so, als würde man an Märchen glauben. Längst gebe es ernüchternde Untersuchungen. Nur in einem Drittel der Fälle verbessere sich bei dieser Methode tatsächlich die Profitabilität, in einem weiteren Drittel gebe es keine Ergebnisverbesserung, und in einem weiteren Drittel werde alles nur noch schlimmer. Regelmäßig würden auch die Mitarbeiter stark verunsichert und demoralisiert. Vielmehr müsste man fragen: „Wo gibt es strategische Möglichkeiten? Aber das wird ja meistens gar nicht angeguckt.“

Daran, und auch an der mangelnden Zeit kranken leider auch viele Insolvenzverfahren. „Die Denkweise ist Gläubiger-orientiert, Masse-orientiert, Abwick-

lungs-orientiert.“ Das sei auch das, was erwartet werde. Würde mehr Zeit für eine dauerhafte Sanierung helfen? „Wenn die gleiche Denkweise beibehalten wird, würde das nichts bewirken“, meint die promovierte Biologin, „es müsste mit einem anderen Denken früher begonnen werden.“ Nämlich mit der Suche nach einem anderen Weg, um die Firma umzudrehen.

So etwas seien doch „Mädchenthemen“, meinte ein Teilnehmer nach dem Webinar bei White& Case. Die frühere McKinsey-Topkraft nimmt das gelassen, sie hört es immer mal wieder. Aber sie ist überzeugt: „Das sind keine Mädchenthemen. Diese Themen sind beinhart und ziehen sich überall durch!“

Es passt, dass Henke auch für Deutschlands größte Kaufhauskette, die insolvente Galeria Karstadt Kaufhof andere Möglichkeiten sieht, als einfach nur viele Häuser dicht zu machen. Da werde vom Ende des Warenhauses gesprochen, als sei es eine unerbittliche Wahrheit.

„Ganz ehrlich, wir haben eine alternde Bevölkerung, gehen die alle ins Internet? Viele ja, aber viele haben auch gar keine Lust darauf.“ Wenn es bei der Kaufhauskette noch einen Turnaround geben könne, dann jetzt. Denn jetzt seien noch Werte da. Man bräuchte eine zentrale Vorausschau, wie ein attraktives Warenhaus der Zukunft aussehen könnte. Mit Käuferlebnissen, gut trainiertem Personal. Die einzelnen Häuser könnten sich dezentral je nach ihrem Marktumfeld neu erfinden, unter Einbindung der Mitarbeiter mit ihren lokalen Marktkenntnissen. Natürlich schaue sie auch auf die Zahlen. „Doch die sind immer nur ein Symptom“.

Henke hält Vorträge, gibt Workshops etwa auch an der St. Gallen Universität, zwei Drittel ihrer Arbeit aber füllt die Beratung aus. Ein Buch hat sie verfasst: „Wachstum in gesättigten Märkten“ (Springer Gabler). Seit ihrer Firmengründung im Jahr 2000 hat sie mehrere Dax-Unternehmen beraten (Deutsche Post, Deutsche Bank), ebenso Technologiekonzerne wie die GEA Group und Familienunternehmen wie BRITA.

Was treibt sie an? „Ich sehe die Fülle der Möglichkeiten und wünsche mir, dass sie mehr genutzt wird. In den Unternehmen, in den Menschen und in der Wirtschaft.“

Aber passt das Streben nach Wachstum denn noch in eine Zeit des Klimawandels und knapper Ressourcen? Auch dazu hat sie eine Sicht: „Wachstum, das ist vor allem Weiterentwicklung. Die Weiterentwicklung sitzt zwischen unseren Ohren, nicht darin, dass wir noch mehr Erdöl brauchen.“ Die Frage sei am Ende: „Wie kann ich der Umwelt mehr zurückgeben, als ich ihr entnehme?“

Auch ihre eigene DNA hat mit Natur zu tun. Abends bringt sie zwei Stunden mit ihren zwei Pferden, „da mache ich alles, auch den Stall putzen.“ Auch jede Strategieüberlegung ist dann ganz weit weg. „Mit Tieren bist Du immer im Hier und Jetzt. Das ist wie Meditation.“