



Damian Henzi, 55, ist Inhaber einer Beratungsfirma für KMU. Er verfügt über langjährige Erfahrung als CEO der Hochdorf-Gruppe und hat ein Nachdiplomstudium in Philosophie und Management absolviert. Text Therese Jäggi / Foto Marion Nitsch

Hört zu. Fragt nach. Denkt mit. Setzt um. So charakterisiert sich Damian Henzi in seinem Werbeflyer. Diese Fähigkeiten hält er für seine Stärken. Gefragt, welche der vier für seine Tätigkeit am wichtigsten sei, erwähnt er das Zuhören: «Aktiv zuhören heisst für mich, gezielt Fragen zu stellen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.» Diese Fähigkeit setzt er im Rahmen seiner Beratungstätigkeit ein. KMU-KOMPASS.CH – so lautet der Name seiner Firma. Am 1. April 2014 hat er sie gegründet.

Warum richtet er sich mit seinen Dienstleistungen explizit an KMU? «Die Herausforderungen, vor denen KMU stehen, werden immer komplexer.» Häufig verfügen kleine und mittlere Unternehmen nicht über ausreichend interne Ressourcen und das nötige Fachwissen. Hier setzt Damian Henzi an. Aufgrund seiner langjährigen Berufserfahrung in verschiedenen Branchen und Positionen und aufgrund seiner Lebenserfahrung ist der 55-Jährige überzeugt, fehlendes Know-how einbringen zu können.

Momentan verfügt er über verschiedene Beratungsmandate. Oft fehlt es seiner Meinung nach an grundlegenden Gegebenheiten. In vielen KMU existiere die Unternehmensstrategie einzig im Kopf des Patrons und allenfalls wüssten seine nächsten Vertrauten noch darüber Bescheid. «Für mich ist eine schriftlich formulierte Strategie vom Prozess, aber auch vom Resultat her etwas vom Wichtigsten in einem Unternehmen.» Konkret hat er kürzlich den Strategieprozess für ein Betagtenzentrum mit über 300 Mitarbeitenden begleitet. Ein anderes Mandat beinhaltet die verdeckte Analyse von Stärken und Schwächen einer Firma im Hinblick auf eine Kooperation oder Übernahme.

Wichtige Voraussetzungen

«Ich habe mir den Weg in die Selbstständigkeit gut überlegt», sagt Damian Henzi. Die wichtigste Voraussetzung ist seiner Meinung nach eine klare Geschäftsidee. Und weil eine solche selten einzigartig ist, kommt der Frage, worin man anders oder besser als die anderen ist, besondere Bedeutung zu. Der Point of Difference, wie Henzi sagt, macht es aus. Ebenfalls wichtig sind ein realistischer Businessplan, et-

wurde: Wegen unterschiedlicher Auffassungen über die Strategie habe man sich in gegenseitigem Einvernehmen zur Trennung entschieden.

Partizipativer Führungsstil

Bei Hochdorf waren in den besten Jahren bis zu 480 Mitarbeitende tätig. Was war Damian Henzi für ein Chef? Welche Grundsätze erachtete er als wichtig? «Ich bin überzeugt vom partizipativen Füh-

«Für mich ist eine schriftlich formulierte Strategie vom Prozess, aber auch vom Resultat her etwas vom Wichtigsten in einem Unternehmen.»

was Geld auf der Seite, damit das Vorhaben nicht gleich wieder scheitert, wenn es am Anfang nicht optimal läuft, und ein solides berufliches und privates Netzwerk. Beziehungen sind seiner Erfahrung nach am Anfang sehr hilfreich. «Wenn man Bekannte anschreiben kann, die einen weiterempfehlen, gehen plötzlich Türen auf.»

Wie grundlegend die Strategie eines Unternehmens beziehungsweise unterschiedliche Auffassungen darüber sind, hat Damian Henzi auch selber erfahren. Bis Ende 2012 war er Konzernchef beim Milch- und Weizenverarbeiter Hochdorf im Luzerner Seetal. 1995 trat er als kaufmännischer Leiter bei der Schweizerischen Milch-Gesellschaft in Hochdorf ein. 1997 wurde er Geschäftsführer und Vorsitzender der Geschäftsleitung. Über die Gründe zu seinem Abgang will Damian Henzi auch heute nichts sagen. Nicht mehr, als offiziell kommuniziert

ungsstil», antwortet er. Gerade auch wichtige und verantwortungsvolle Aufgaben habe er umfassend delegiert. Dies aus der Einsicht, dass seine Mitarbeitenden in manchen Dingen über detaillierteres Wissen verfügten als er. Effizientes Führen hat seiner Meinung nach im Wesentlichen mit Delegieren und Vertrauen zu tun. «Das einzige, was man nicht delegieren kann, ist Verantwortung.» Ein CEO müsse hinstehen, wenn Fehler passierten und je nachdem auch die Konsequenzen ziehen, ist er überzeugt. Dass man als CEO von gewissen Machenschaften seiner Angestellten nichts gewusst haben will und ihnen die Verantwortung zuschiebt, wenn man die eigene Position gefährdet sieht, ist für ihn unverständlich und eigentlich nicht akzeptabel.

Den grössten Teil der Mitarbeitenden bei Hochdorf kannte Damian Henzi mit Vornamen. Die Du-Kultur im Unternehmen hat er gleich bei seinem Antritt

eingeführt. Daran mussten sich die Mitarbeiter des traditionsreichen Unternehmens erst einmal gewöhnen. Vom Konzernchef über den Produktionsarbeiter bis zum Lehrling: alle per Du. Die Du-Kultur brachte Henzi von seinem früheren Arbeitgeber Mars Schweiz mit, einer Tochtergesellschaft des amerikanischen Familienunternehmens. Dort war er in verschiedenen Management-Positionen in Marketing und Verkauf tätig.

Neben seiner Tätigkeit als CEO absolvierte Damian Henzi von 2004 bis 2008

seine Daseinsberechtigung (nicht nur) in den Werten Effizienz, Erfolg, kontinuierliches Wachstum, Wissen und Position als Macht, Dynamik, Zielorientiertheit und Lifestyle. Wenn der Manager gut im philosophischen Sinn werden will, orientiert er sich auch an Michel Foucault und generell am antiken Konzept der philosophischen Arbeit am Selbst: (...) Es geht um Macht als Können, nicht um Beherrschung. Sich verbessern bedeutet aus dieser Sicht die Einübung von Praktiken und Techniken: Körperliche und geistige

der in der Schweiz hat er alle schon bestiegen.

Die Berge sind für ihn mehr als nur Ausgleich zum Berufsalltag. «Die Berge erden. Man wird konfrontiert mit ganz elementaren Bedürfnissen und Gefühlen: Hunger, Durst, Schweiß, Angst.» Und ganz ähnlich wie mit der Philosophie sieht Henzi auch Analogien zwischen Bergen und Management. «Auch am Berg muss man manchmal Entscheidungen fällen, die existenziell sind.» Und: «Wenn man auf einem Viertausender steht, empfindet man Demut.» Das ist seiner Meinung nach ebenfalls eine Eigenschaft, die Managern gut anstehen würde.

«Das KV ist eine ausgezeichnete Basis für unglaublich viele unterschiedliche Werdegänge.»

ein Nachdiplomstudium in Philosophie und Management an der Universität Luzern. «Philosophische Fragestellungen haben mich schon immer interessiert.» Platon, Aristoteles, Kant: In deren Texten finden sich seiner Meinung nach Denkhaltungen, die nach wie vor aktuell und spannend sind. Fasziniert an diesem Studium hat ihn, dass es sich nicht um einen abgehobenen Theorielehrgang handelte, sondern dass grosser Wert auf Transfer in den Berufsalltag gelegt wurde. Henzi erwähnt den kategorischen Imperativ von Immanuel Kant: «Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.» Heutige Manager wären gut beraten, wenn sie nach diesem Grundsatz handeln würden, meint Henzi. Im Zentrum stünde danach der Mensch, also die Mitarbeitenden, und nicht der eigene Bonus. «Die Wirtschaft muss für den Menschen da sein, nicht umgekehrt.»

Unterschiedliche Einschätzungen

«Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass es nicht schwarz und weiss gibt.» Übertragen auf den Berufsalltag heisst das: Es existiert viel mehr als nur richtig und falsch. Je nach Perspektive entstehen andere Einschätzungen und dadurch auch differenziertere Fragestellungen. «Erst wenn man die unterschiedlichen Aspekte durchdacht, ausgesprochen und diskutiert hat, gelangt man zu optimalen Lösungen.»

Um Management und Ethik geht es denn auch in seiner Nachdiplomarbeit. Sie trägt den Titel «Der gute Manager – Wunsch oder Wirklichkeit?» In seinem Fazit über den postmodernen Manager schreibt Henzi: «Er sucht seinen Sinn und

Übungen sollen ihn achtsamer, wahrnehmungs-, dialog- und genussfähiger machen. Was angestrebt wird, ist Sensibilität und Empathie, Angemessenheit und Freundlichkeit. Insbesondere die Kunst des Dialogs, die Balance zwischen Erzählen und Zuhören soll sein Leben lang geübt werden.»

KV-Lehre als Basis

Aufgewachsen ist Damian Henzi in einer Bauernfamilie im solothurnischen Breitenbach. Nach der Primarschule trat er ins Gymnasium ein, gab diesen Weg aber nach vier Jahren auf und begann eine kaufmännische Lehre in den Isola-Werken im Ort. Die Firma produzierte Materialien für elektrotechnische Zwecke und gehört heute zu Von Roll. «Damals musste man wählen zwischen Typ R und Typ S.» Rechnungswesen und Sprachen. Henzi entschied sich für Sprachen. Rückblickend stellt er fest, dass es eine gute Entscheidung war, eine Lehre zu absolvieren. «Das KV ist eine ausgezeichnete Basis für unglaublich viele unterschiedliche Werdegänge.»

Erste Führungserfahrungen sammelte er im Militär. Nach der RS machte er weiter und erreichte den Grad eines Oberleutnants. «Das Militär ist eine sehr gute Führungsausbildung.» Nirgends sonst könne man in jungen Jahren so praxisnah ausprobieren, ob man Talent zu Führung habe. Seine WKs absolvierte er im Hochgebirge. Dass es ihm im Militär so gut gefiel, hat auch mit den Bergen zu tun. Und die Liebe zum Hochgebirge ist geblieben. Noch heute ist Henzi ein begeisterter Bergsteiger. Seine Touren in Fels, Schnee und Eis führen ihn bis auf Höhen von 7000 Metern. Die Viertausen-

Wegweisende Entscheidung

Schon bald nach der Lehre gelangte er zur Erkenntnis, dass er allein mit dieser Grundbildung nicht viel weiterkommen würde. Er absolvierte Sprachaufenthalte in London. Anfang der 80er-Jahre war er im Verkauf der internationalen Handelsfirma Du Pont de Nemours in Genf tätig. Er besuchte AKAD-Kurse, um sich auf die Aufnahmeprüfung für die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule vorzubereiten. Nach deren Abschluss begann er bei Mars. Dort kam er in ein Trainee-Programm und arbeitete auch mal zwei Jahre in Mailand. Während zehn Jahren war er insgesamt bei Mars tätig. «Ich hatte Einblick in ganz verschiedene Abteilungen und Niederlassungen und irgendwann stand ich vor der Entscheidung, ob ich bei Mars bleiben und Karriere machen wollte.» Er entschied sich dagegen. Eine Laufbahn in einem amerikanischen Unternehmen passe nicht so zu ihm, sei er damals zum Schluss gekommen.

Welches ist sein nächstes Ziel? «Ich will meine Beratungsfirma erfolgreich lancieren und betreiben», sagt Henzi. Vorausgesetzt, dass es gut läuft, kann er sich auch vorstellen, noch weitere Mitarbeitende einzustellen. Nicht ausgeschlossen ist aber auch erneut ein Angestelltenverhältnis als Geschäftsführer. Aber nur unter der Bedingung, dass er die Arbeit als sinnvoll und erfüllend empfindet. Und eine weitere Voraussetzung: Es darf sich nicht um ein börsenkotiertes Unternehmen handeln.

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin. therese.jaeggi@kvschweiz.ch

Marion Nitsch ist Fotografin in Zürich. mail@nitsch.ch