

# Der Consultant beim beinahe-bankrotten Unternehmen

## Warum ein Außenstehender in drei Tagen sieht, was Insider nicht sehen können

---

Ich betrete das Unternehmen an einem Dienstagvormittag im November. Das Gelände ist ordentlich — zu ordentlich, diese Art von Ordentlichkeit, die Menschen herstellen, wenn sie damit rechnen, bewertet zu werden. Da steht eine Empfangsdame, die freundlicher ist als nötig. Der Direktor empfängt mich fünf Minuten zu früh. Kaffee ist bereitet. Es gibt Ausdrucke von Finanzübersichten, Registerreiter mit farbigen Grafiken, eine gedruckte Agenda für die nächsten drei Tage.

Sie haben sich auf mich vorbereitet. Sie haben eine Präsentation des Problems vorbereitet. Sie haben eine Geschichte.

Diese Geschichte werde ich nicht lesen. Nicht weil sie unwichtig wäre, sondern weil genau diese Geschichte mich aufs falsche Gleis setzt. Jedes Unternehmen in Not hat eine Geschichte darüber, wie es in Not geraten ist, die nicht stimmt. Nicht aus bösem Willen — aus Überlebenswillen. Menschen in einer Krisensituation wollen geglaubt werden. Sie wollen, dass der Außenstehende ihren Rahmen übernimmt, damit die Lösung sich dem Bild fügen kann, das sie schon von sich selbst haben. Wer diesen Rahmen akzeptiert, ist gefangen, bevor die Arbeit beginnt.

## Was ich in drei Tagen tue

Am ersten Tag gehe ich herum. Wirklich herum — die Arbeitsfläche, das Magazin, die Kantine, der Parkplatz. Ich stelle keine Fragen, die in Berichte gehören. Ich spreche mit dem Mann, der seit siebzehn Jahren im Versand arbeitet. Mit der Telefonistin, die jeden Kunden persönlich kennt, weil sie schon so lange abnimmt. Mit dem Mechaniker, der die Maschinen noch von vor der letzten Reorganisation kennt. Mit dem jüngsten Vertreter, der noch nicht gelernt hat, was er nicht sagen darf.

Was ich suche, ist keine Erklärung. Ich suche Signale. Gibt es noch Stolz? Scham? Erschöpfung? Noch irgendjemanden, der wirklich an das glaubt, was das Unternehmen tut? Gibt es Menschen, die am Kaffeeautomaten noch über irgend-etwas warmherzig sprechen, oder ist schon alles flach — die Flachheit von Menschen, die auf das Ende warten und in der Zwischenzeit ordentlich ihre Arbeit tun?

Diese Signale sind die eigentliche Diagnose. Die Zahlen sind die Folge. Ein Unternehmen mit einer noch glühenden Arbeitsfläche, aber schlechten Ergebnissen, ist grundlegend verschieden von einem Unternehmen mit einer Arbeitsfläche, wo das Licht schon aus ist, die Zahlen auf dem Papier aber noch knapp positiv sind. Beide Unternehmen können in einer Tabelle gleich aussehen. In Wirklichkeit sind sie Gegensätze.

## **Warum der Außenstehende das sieht**

Das hat nichts mit Intelligenz oder Erfahrung zu tun. Es hat mit Abstand zu tun.

Ich habe keine Geschichte mit diesem Unternehmen. Ich kenne den Direktor nicht von früher, als er noch idealistisch war. Ich kenne den Finanzchef nicht von jenem Nachmittag, an dem die Bank das erste Mal Nein sagte und er das Unternehmen fast im Alleingang aufrechthielt. Ich kenne nicht, wer über welche Entscheidung gestritten hat, wer wen schützt, wer wen seit Jahren nicht mehr ausstehen kann, aber es aus professioneller Distanz ordentlich hält.

Diese Geschichte ist für die Insider das Raster, durch das sie alles sehen. Sie können nicht anders. Sie sind zu lange darin verflochten. Jede Wahrnehmung wird durch das gefiltert, was sie schon wissen, was sie schon für die Menschen um sie herum empfinden, was sie sich selbst erzählt haben, um weitermachen zu können.

Der Manager, der weiß, dass eine Abteilung schlecht performt, aber den Abteilungsleiter seit fünfzehn Jahren kennt, sieht etwas anderes als ich. Er sieht einen Freund, der es schwer hat. Ich sehe eine Funktion, die nicht mehr funktioniert. Er kann diese Schlussfolgerung nicht ziehen, weil sie ihm die Beziehung kostet. Ich habe die Beziehung nicht, also kostet mich die Schlussfolgerung nichts.

### **Das ist der Mechanismus. Nicht Klugheit. Freiheit.**

Mein Urgefühl ist nicht besser als das der Insider. Es ist reiner — nicht getrübt durch Loyalität, Angst vor sozialem Verlust, Scham über eigene frühere Urteile, die jetzt im Nachhinein anders ausfallen. Wer intern schon zwei Jahre gesehen

hat, dass es falsch läuft, es aber nicht gesagt hat — und das ist fast immer die Situation — kann es jetzt schwer auf einmal laut benennen, ohne auch sein eigenes Schweigen zu verurteilen.

Dieses Problem habe ich nicht. Ich war vor zwei Jahren nicht dabei. Ich bin jetzt hier.

## **Was ich fühle, und wie schnell**

Ich erinnere mich an eine Situation bei einem Produktionsunternehmen im Osten des Landes — ich nenne keine Namen, das Muster ist der Punkt. Das Unternehmen hatte zweihundert Mitarbeiter, eine Produktlinie, die einmal innoviert hatte, aber seit acht Jahren nicht mehr, ein Managementteam, das sehr nett und sehr gut auf mein Kommen vorbereitet war, und Zahlen, die sich genau in der Gefahrenzone befanden: zu gut für einen direkten Neustart, zu schlecht, um sicher zu sein, ob es überlebt.

Am ersten Tag, nach zwei Stunden Umherlaufen, wusste ich es bereits. Das Unternehmen war zu zwei Dritteln tot.

Nicht die Menschen — die waren prima. Aber der Glaube war weg. Der Stolz war weg. Niemand sprach mehr über das Produkt ohne die Nuance "ja, aber wir wissen auch, dass...". Die Kundenbetreuung sprach über Kunden in Begriffen von Problemen, nicht von Menschen. Die Arbeitsfläche tat ihre Arbeit ordentlich und präzise, aber niemand tat etwas, was nicht verlangt wurde. Niemand hatte eine Idee für nächste Woche. Niemand hatte Pläne, die er selbst ausgedacht hatte.

Das ist ein Unternehmen, das sich selbst schon aufgegeben hat, auch wenn der Direktor am Montag eine Strategiepräsentation mit drei Wachstumsszenarien hält.

Gleichzeitig: In jener Abteilung — im Versand — war ein Mann. Alt, etwas dick, immer mit Stift hinter dem Ohr, seit dreißig Jahren im Betrieb. Er war der einzige Punkt im Gebäude, wo noch Reibung vorhanden war. Er klagte. Er hatte Meinungen. Er machte Witze, die nicht ganz passten, aber trotzdem alle zum Lachen brachten. Er war wütend auf das Management auf eine Weise, die Energie kostete — was nur möglich ist, wenn man sich noch darum schert.

Das war der lebendige Teil. Das war das Samenkorn. Wenn es etwas zu retten gab, dann über ihn — nicht über die Strategiepräsentation.

## **Das Paradox des McKinsey-Consultants**

Hier liegt die schmerzhafteste Wendung, und ich sage es mit voller Überzeugung, weil ich es immer wieder gesehen habe.

Der Consultant, der in einem notleidenden Unternehmen am wenigsten nützt, ist der Consultant, der nur mit Zahlen arbeitet. Der McKinsey-Stil-Turnaround — vollständiger Datenraum, hunderte von Interviews, aber kodiert und dekortiert, fünf Szenarien mit Annahmen, Empfehlungen in PowerPoint-Form — ist das verfeinertste und unwirksamste Mittel, das man in einer Krise einsetzen kann.

Nicht weil dieser Consultant dumm wäre. Nicht weil seine Methode intellektuell falsch wäre. Sondern weil er auf der obersten Hirnschicht misst und die entscheidende Information auf der untersten Schicht sitzt.

Er fragt Menschen in einem Interview: Was läuft schief? Und Menschen in einem Interview geben Antworten, die mit dem übereinstimmen, was sie glauben sagen zu dürfen, korrigiert um soziale Erwünschtheit, korrigiert um das, was es heißt, wenn das in einem Bericht steht, korrigiert um das, was die Person ihnen gegenüber davon halten wird. Das sind keine ehrlichen Antworten. Das sind kuratierte Antworten.

Diese Fragen stelle ich nicht. Ich gehe daneben. Ich schaue, was Menschen tun, wenn niemand zuschaut. Ich schaue, was jemand tut, wenn sein Computer abstürzt — fluchen und weitermachen, oder still warten bis es von selbst besser wird? Ich schaue, wer am Freitagvormittag als Erster hereinkommt. Ich schaue auf die Fotos, die auf Schreibtischen stehen, und die Fotos, die fehlen. Ich schaue auf das Schwarze Brett — wann wurde es zuletzt aktualisiert? Ich höre auf das, was Menschen nicht sagen.

Das bringt mehr als drei Wochen Datenraum.

## **Warum Insider es wissen, aber nicht sagen können**

Hier liegt der bittere Kern. Die Insider fühlen es auch. Fast immer. Der Manager, der mich herumführt, weiß, dass seine Abteilung dysfunktional ist. Der Direktor weiß, dass zwei seiner Manager weg müssen. Der Vertriebsdirektor weiß, dass sie die falschen Kunden bedienen und die guten vernachlässigen. Der HR-Manager weiß, dass die Fluktuation zu hoch ist und dass die Abgangsgespräche nichts aussagen, weil Menschen bei ihrem Austritt höflich sind.

Sie wissen es. Sie fühlen es. Das Urgefühl ist noch da — es ist da, eingebaut, fast unzerstörbar.

Aber sie können nicht danach handeln. Nicht weil sie feige wären — dieser Vorwurf ist zu einfach und auch nicht richtig. Sondern weil das Handeln nach diesem Gefühl für sie konkret etwas kostet, was für mich nichts kostet. Dieser Manager, der weg muss, ist auch die Person, die ihm durch eine schwierige Phase geholfen hat. Dieser Direktor, der die falsche Strategie ausgeheckt hat — das ist auch die Person, die ihn eingestellt hat. Diese Kunden, die gehen müssen — mit denen hat er jahrelange Beziehungen aufgebaut und einen Teil seiner Identität investiert.

Das Urgefühl spricht. Das Eigeninteresse spricht auch. Und das Eigeninteresse hat zuhause einen Schlafplatz, und das Eigeninteresse hat Kinder in der Schule, und das Eigeninteresse hat eine Hypothek. Das Urgefühl nicht.

**Das ist der wahre Grund, warum Insider nicht sehen können, was der Außenstehende in drei Tagen sieht. Nicht Blindheit — Verflechtung.**

## **Was danach kommt — die Zahlen als Bestätigung**

Nach diesen drei Tagen gehe ich erst zur Buchhaltung. Aber ich suche nicht nach dem Problem — das habe ich schon. Ich suche nach Bestätigung von dem, was ich bereits weiß. Und fast immer ist sie da.

Die Abteilung, die sich leer anfühlte, hat auch die höchste Fluktuation. Der Direktor, der müde wirkte, hat in seinem Kalender die wenigsten Kundenkontakte des gesamten Teams. Das Produkt, das niemand mehr spannend fand, hat tatsächlich rückläufige Margen. Die Kunden, die "noch loyal waren, aber anders wirkten", beschäftigen sich schon eine Weile mit einem Alternativangebot — das stellte sich später in einem Lieferantengespräch heraus, das ich anberaunte.

Die Zahlen sind nicht der Anfang der Geschichte. Sie sind das Ende des Beweises. Sie bestätigen, was das Urgefühl bereits festgestellt hatte. Wer es umgekehrt macht — erst Zahlen, dann Schlussfolgerungen — verpasst die Schicht, auf der die eigentliche Entscheidung getroffen wird.

Das ist auch der Grund, warum mein Bericht anders ist als das, was der Direktor erwartet. Er erwartet einen Bericht, der sagt: hier sind die Probleme, hier sind die Lösungen, hier sind die Annahmen bei jeder Variante. Was er bekommt, ist ein Bericht, der beginnt mit: hier ist der Zustand der Organisation als lebendes

System. Dann: hier ist das, was die Zahlen bestätigen. Erst dann: hier sind die Optionen.

Diese Reihenfolge ist nicht willkürlich. Es ist die einzige Reihenfolge, die funktioniert.

## **Die Frage, die niemand stellt, die aber alles bestimmt**

Es gibt eine Frage, die ich am Ende des dritten Tages immer stelle — nicht dem Management, sondern mir selbst: Gibt es hier noch jemanden, der dieses Unternehmen wieder zum Leben erwecken kann?

Nicht einen Plan. Nicht eine Finanzierung. Einen Menschen. Jemanden mit Antenne, mit Energie, mit der Art von Überzeugung, die ansteckend ist. Jemanden, der nachts von dem Unternehmen träumt auf eine Weise, die ihn vorwärts treibt, nicht wach hält vor Angst.

Manchmal ist das der Gründer, der an den Rand gestellt wurde und sein eigenes Kind kaum noch erkennt. Manchmal ist es ein junger Manager, den alle schon lange als vielversprechend eingestuft haben, aber dem nichts gegeben wurde. Manchmal — selten — ist es ein Außenstehender, der noch kommen muss.

Wenn da niemand ist: dann ist es vorbei. Dann ist nur noch die Frage, wie es geordnet endet. Dann ist es meine Aufgabe, das zu sagen, auch wenn niemand es hören will.

Wenn da jemand ist: dann ist alles, was ich sonst noch tue, das Freimachen des Weges für diese Person. Die Zahlen in Ordnung bringen. Die Struktur neu ordnen. Die Menschen auf den falschen Plätzen umsetzen. Aber der Kern ist diese eine Person. Diese Person ist in den Zahlen nicht zu finden. Diese Person ist spürbar.

Und genau das ist, was die Turnaround-Methoden der großen Kanzleien nie als Frage stellen, weil es sich nicht formal beantworten lässt. Sie fragen: Können wir den Cashflow in Ordnung bringen? Sie fragen: Sind die Kosten beherrschbar? Sie fragen: Was ist die Going-Concern-Annahme? Sie fragen nie: Gibt es hier noch jemanden, der das tragen kann.

Das ist die Frage, die alles bestimmt. Und es ist die Frage, auf die man nur eine Antwort bekommt, wenn man drei Tage mit eingeschalteter Antenne herumgelaufen ist.

Dies ist Ausgabe 4, Artikel 3. Er baut auf Ausgabe 3, Artikel 9 ("Das Urgefühl in der Berufspraxis") und auf den Artikeln 1 und 2 von Ausgabe 4 auf. Die Serie wird auf [openvizier.org](http://openvizier.org) fortgesetzt.