

Die Fabel

COPYRIGHTED MATERIAL

Erster Teil

Unternehmerische Ambitionen

Flitterwochen

Fünf Monate. So lange hat es gedauert, bis Jude Cousins' unternehmerisches Engagement von Angst und Panik überlagert wurde. Seine anfängliche Begeisterung war wie weggeblasen. Natürlich, es war das erste Mal, dass er ein Unternehmen gründete, er wusste also nicht, was auf ihn zukam. Aber fünf Monate fand er doch ein bisschen sehr kurz.

Um ehrlich zu sein, Cousins Consulting war kein richtiges Unternehmen. Nur ein Beraterbüro, das Jude von einem kleinen Zimmer in seinem Haus aus betrieb. Keine Mitarbeiter. Keine Intrigen. Nur Jude, Judes Begeisterung und drei Klienten. Von denen sich zwei leider selbst zerfleischten.

Hatch

In den sieben Berufsjahren vor der Gründung seiner eigenen Beratungsfirma erfuhr Jude nichts als Ermutigung und Anerkennung, doch das hatte nur den Effekt, dass er später als Selbstständiger umso frustrierter war.

Nach dem College hatte sich Jude zunächst im Journalismus umgeschaut, wechselte aber sehr bald ins Marketing von Hatch Technology, einer aufstrebenden Software-Firma, die sich auf Finanzprogramme für Endverbraucher und Kleinunternehmen spezialisiert hatte. Jude begann dort als Redakteur und arbeitete sich nach und nach durch sämtliche Marketingabteilungen mit Abstechern zu Produktmanagement und Operations hoch.

Dank seiner Arbeitsmoral, Bescheidenheit und dem Interesse für alles, womit er sich beschäftigte – und natürlich auch dank der Expansion des Unternehmens –, wurde Jude in kurzen Abständen mehrmals befördert. Mit 28, vier Jahre nach dem Einstieg bei Hatch, leitete er die Unternehmenskommunikation und war direkt der Marketingleitung unterstellt.

Dieser steile Aufstieg wäre so schon erstaunlich genug, aber er wird noch beeindruckender, wenn man weiß, dass Jude weder als Technik-Freak auffiel noch sich sonderlich dafür begeisterte, Menschen zum Kauf von Software zu verleiten. Er selbst führte seinen Erfolg ausschließlich auf seine unersättliche Neugier zurück. Freunden gegenüber sagte er oft, er lerne mehr als auf jeder Business School und bekäme das auch noch bezahlt.

Und da sein Posten nur eine Ebene unter der Geschäftsleitung angesiedelt war, wurde Jude mit sämtlichen Herausforderungen konfrontiert, die die Führung eines Unternehmens mit sich bringen kann, von der Strategie über strukturelle Fragen bis hin zum Management. Und alles faszinierte ihn.

Unzufrieden war er nur mit der Tatsache, dass er seine Lehrjahre in einem einzigen Unternehmen verbrachte. Abhilfe versprach die ehrenamtliche Beratung kleiner, wachstumsstarker Firmen in der Region, und diese Start-ups schätzten sich ihrerseits glücklich, einen Mann seines Formats im Beirat sitzen zu haben.

Jude saugte gierig alles auf und legte sich zurecht, wie er eine eigene Firma leiten würde – denn dass seine Karriere letztlich darauf hinauslief, davon war er seit einiger Zeit überzeugt. Und jeder, der Jude kannte, sah ihn früher oder später auf dem Posten eines CEO.

Ruhiges Fahrwasser

Auch im Privaten nahm Judes Leben offensichtlich die richtige Richtung.

Seit drei Jahren mit Theresa verheiratet, wollten die beiden so bald wie möglich eine Familie gründen. Sie hatten vor kurzem ihr erstes Haus – klein, aber fein – in Orinda gekauft, einer fast schon ländlichen Gemeinde in den Hügeln östlich von San Francisco. Zwar nicht reich, waren sie doch finanziell bestens abgesichert und, wichtiger noch, in ein engmaschiges Netz von Freunden eingebunden. Sie engagierten sich in der Kirche und halfen bereitwillig allen Bekannten, Nachbarn und Familienmitgliedern, die Unterstützung benötigten.

Gemessen an den üblichen Karrierevorstellungen fehlte es Jude an nichts. Er mochte seine Aufgaben bei Hatch und arbeitete gern mit den Firmen, denen er als Berater zur Verfügung stand. Er fand seine Tätigkeit spannend. Die Arbeitsbelastung war zwar erheblich, aber tragbar. Jude sah wirklich keine Veranlassung, sich beruflich zu verändern.

Bis zur Fusion.

Batch

Der Presse wurde der Deal als »Zusammenschluss gleichberechtigter Partner« verkauft, aber jeder Kenner der Szene wusste, dass Hatch Technology nach der Akquisition durch den kaum größeren Wettbewerber Bell Financial Systems auf verlorenem Posten stand. Der selbstherrliche Carter Bell war als CEO in der Branche viel profilierter und dachte nicht daran, die Kontrolle über sein Unternehmen aus der Hand zu geben.

Aber da die Wogen unmittelbar nach der Fusion nicht zu hoch schlagen sollten, entschied er sich für eine Art Arche-Noah-Management: Zwei Vertriebschefs, zwei Marketingchefs und so weiter. Damit war die Saat der Unzufriedenheit in der neuen Organisation gelegt, die Batch Systems genannt wurde – aus dem »B« von Bell und dem »atch« von Hatch. Anders herum hätte es, so später der Running Gag bei den Angestellten, besser gepasst: Hell Systems.

Zum Glück waren die Analysten von der Fusion weit mehr angetan als die Batch-Mitarbeiter. Jude und seine Kollegen verfolgten erfreut den Aktienkurs, der nach der Übernahme Woche für Woche in die Höhe kletterte.

Jude musste sich seine Aufgaben und den Titel mit seinem Gegenstück bei Bell teilen und war mit leicht eingeschränkten Befugnissen Werbeleiter. Nachdem er seine anfängliche Enttäuschung überwunden hatte, arrangierte er sich mit der Situation und freundete sich sogar damit an, ließ sie ihm doch mehr Zeit für seine Frau, den Sport und seine Beratertätigkeit.

»Ist doch besser, als wenn mir erst der Arzt sagen müsste, ich soll kürzer treten«, sagte er sich.

Intrigen

Mit jeder Woche fiel Jude die Arbeit schwerer. Die Meetings dauerten länger und wurden häufiger angesetzt als früher und verlangten immer mehr diplomatisches Geschick. Absprachen hinter den Kulissen wurden anscheinend zur Regel, die Entscheidungswege immer undurchsichtiger und die gegenseitigen Schuldzuweisungen immer aggressiver.

Jude gab unumwunden zu, dass Hatch vor der Fusion kein Vorzeigeunternehmen gewesen war, auch dort hatte es Scharmützel und Hakeleien zwischen den Abteilungen gegeben. Aber seit der Fusion hatten diese Konflikte an Schärfe gewonnen und erreichten eine ganz andere Stufe. Die Aufmerksamkeit war nun fast vollständig auf Interna gerichtet; statt sich mit den Kunden oder der Konkurrenz zu befassen, wurde um Budgets, Titel und die Verantwortung für Fehler gerungen.

Dass solche Fehden vorzugsweise zwischen Mitarbeitern aus den ehemals getrennten Firmen stattfanden, war zu erwarten, aber auch auf anderen Ebenen wuchsen die Spannungen. Die Zentrale geriet mit den Niederlassungen aneinander, Vertrieb und Planung waren sich nicht grün, und sogar innerhalb des Marketings gab es ebenso absurde wie schädliche Reibereien.

Die unglaublichste Geschichte passierte gut zwei Monate nach der Fusion. Schauplatz der Posse war eines der führenden Fachblätter, *Technology Today*.

Sowohl Hatch wie Bell schalteten traditionell viele Anzeigen in diesem Organ. Bei einer Marketingbesprechung schlug Jude einen koordinierten Werbeauftritt mit einem pointierten, konsistenten Slogan zur kombinierten Produkt-Palette des neuen Unternehmens vor, mit der Batch seine Reichweite insgesamt verdoppeln konnte.

Nach einer kurzen Präsentation der Werbestrategie, komplett mit Anschauungsmaterial zur visuellen Gestaltung und einigen Beispielanzeigen, stellte Jude erleichtert fest, dass alle in der Runde nickten und sich Richtung »gute Idee« oder »klingt prima« äußerten.

Zwei Wochen später kam *Technology Today* in den Zeitschriftenhandel. Auf den Seiten 40 und 42 waren Judes Anzeigen für die neue Batch-Produktreihe und den Schnäppchenpreis des Kombi-Pakets abgedruckt.

Leider stand auf Seite 29 eine Anzeige von Bell, in der Batch nicht erwähnt wurde und die Preise der Einzelprodukte so stark reduziert waren, dass sie unter dem Paketangebot des fusionierten Unternehmens lagen! Unter diesen Umständen konnte sich das Kombi-Paket nicht verkaufen.

Obwohl er Pannen normalerweise relativ gleichmütig wegsteckte, war Jude stocksauer. Dass dieselben Leute, die vor ihm gesessen und der neuen Strategie zugestimmt hatten, anschließend in ihre Abteilungen zurückkehrten und ihr eigenes Süppchen kochten, war schlimm genug. Dass sie die Preise auf Kosten des Unternehmenserfolgs insgesamt senkten, überstieg sein Vorstellungsvermögen.

Was Jude jedoch am meisten störte, war die Reaktion seines Vorgesetzten und der anderen Abteilungsleiter.

Denn diese reagierten nicht.

Er hatte mit Wutausbrüchen gerechnet, gegebenenfalls auch mit persönlichen Angriffen, aber nichts dergleichen geschah. Keine empörten Anrufe, keine bösen E-Mails, keiner kam in seinem Büro vorbei und fragte: »Was ist denn da schief gelaufen?« Nichts, absolut nichts. Jude verstand die Welt nicht mehr.

Und dann dämmerte es ihm: Da steckte irgendjemand von ganz oben dahinter. Die Leute, die ihm im Meeting gegenüber gesessen und seinen Vorschlag abgenickt hatten, traf keine Schuld. Das waren nur die Lakaian. Das eigentliche Problem saß in der Führungsspitze.

Aber Jude wollte es genauer wissen. Er ging zu seinem Chef und fragte, ob das Problem irgendjemandem aufgefallen sei und Unmut ausgelöst hätte. Der Marketingleiter seufzte, schüttelte den Kopf und sagte, solche Überschneidungen seien natürliche Folgen einer Fusion, das würde man nicht Jude anlasten.

Natürlich war Jude froh, aus der Schusslinie zu sein, aber erleichtert im engeren Sinn war er nicht. Er verlor jeden Respekt vor der Unternehmensleitung und fragte sich, ob Batch überhaupt eine Zukunft hatte.

»Vielleicht läuft das in großen Unternehmen eben so«, erklärte er einer ungläubigen Theresa zu Hause beim Abendessen. »Ich halte mich am besten in der nächsten Zeit bedeckt, mache meine Arbeit, so gut ich kann, und stürze mich noch mehr in meine auswärtigen Angelegenheiten« – das war sein Ausdruck für die Beratertätigkeit.

Aber Jude war klug genug, die Geschichte nicht zu verdrängen. Er wusste, dass sich Probleme in der Regel nicht von allein lösen und Leugnen selten hilft. Außerdem war Geduld nicht seine Stärke, er mochte nicht tatenlos abwarten, bis sich die verworrene Situation geklärt hätte.

Mit seinem kleinen, dank der steigenden Kurse immer wertvolleren Aktienpaket im Hintergrund beschloss Jude, sich nach einem neuen Job umzusehen.

Die Idee

Angesichts des wirtschaftlichen Aufschwungs und seiner guten Kontakte in der Branche fand Jude es nicht weiter erstaunlich, dass er in kürzester Zeit zu einer ganzen Reihe von Vorstellungsgesprächen eingeladen wurde und auch einige Angebote erhielt. Eins überraschte ihn allerdings doch: Er fand die Jobsuche unglaublich spannend.

Bei jedem Vorstellungsgespräch gewann er Einblick in ein Unternehmen, dessen Organisation, den Markt, die spezifischen Herausforderungen. Und obwohl er sich – auch wegen der Batch-Aktien, auf deren Gewinn er noch warten musste – für keins dieser Unternehmen so richtig entschließen konnte, setzte sich in ihm eine Idee fest, und sie schien ihm mit jedem Angebot, das er ausschlug, attraktiver. Je deutlicher er erkannte, dass ihm kein Job die Vielseitigkeit bieten konnte, von der er träumte, desto mehr reizte ihn die Vorstellung, als selbstständiger Consultant zu arbeiten.

Über Monate setzte Jude seine Bewerbungen fort, und damit erhielt sein Interesse für die Beratertätigkeit immer neue Nahrung. Aber jedes Mal, wenn er sich ernsthaft mit dem Thema beschäftigen wollte, holte ihn sein Job ein, er versank in einem eiligen Projekt, und die Idee rückte weit in den Hintergrund. Später nannte er diese neun Monate »das längste Jahr meines Lebens«.

Und dann geschah es. Der Wert der Aktien sprang trotz des Chaos, das die Mitarbeiter wahnsinnig machte, auf das Dreifache gegenüber dem Kurs während der Fusion. Judes Unterpfand hatte – selbst wenn er nicht lange genug blieb, um alle Optionen einzulösen – inzwischen den Gegenwert von zwei Jahresgehältern. Die Zeit war reif, er wollte handeln.

Der Sprung

Als er Theresa schonend auf seine Pläne vorbereiten wollte, erlitt Jude einen Schock.

»Also du weißt, dass ich dich normalerweise rückhaltlos unterstützen würde.«

Er nickte, und sie redete weiter.

»Aber jetzt spreche ich für zwei, da muss ich vorsichtiger sein.«

Jude begriff zunächst nicht, worauf seine Frau hinauswollte, aber dann traf es ihn wie einen Faustschlag. Theresa war schwanger.

Nach einer halben Stunden voller Glück und Umarmungen wandte sich die Unterhaltung wieder seiner Karriere zu.

Theresa nannte klar die Bedingungen, unter denen sie ihn unterstützen würde. »Solange wir eine vernünftige Krankenversicherung haben, bin ich absolut dafür. Ich weiß, dass du es schaffen kannst«, versicherte sie ihm, »zumal du von der Idee so begeistert bist.«

Jude vertraute dem Instinkt seiner Frau mehr als seinem eigenen, und außerdem stimmte es, er hatte wirklich riesige Lust auf das, was er plante.

Also sagte er seinem Chef am nächsten Morgen, er wolle kündigen, und nach zweiundsiebzig Stunden mit Gegenangeboten und Händeringen sprang er ins kalte Wasser.

Doch die Freiheit kostete ihren Preis.