



# DER WAKE-UP CALL



Nr. 014

 Deutsche Ausgabe

10. April 2025, 9:01 Uhr

## Die Silo-Pest

Wie eine ausweglos verfahrenere Situation in einem Führungsteam aufgelöst wurde.

Von Christian Rook

Vor ein paar Jahren bekam ich den Auftrag, eine „schwierige“ Firma aus einer Krise zu führen. Der Auftraggeber war eine Private Equity Firma, die sich beim Kauf des Unternehmens ganz andere Vorstellungen über deren Potential gemacht hatte.

Die Ergebnisse stagnierten. Hier stürzte nichts ein. Hier stand nicht die Insolvenz vor der Tür. Aber mir wurde schnell klar, warum sich in dieser Firma einfach nichts bewegte.

Obwohl das Unternehmen Substanz hatte. Die Produkte funktionierten, waren in der Vergangenheit auch marktbestimmende Innovationstreiber gewesen - aber eben in der Vergangenheit - der Markt war da, die Kunden blieben (noch) loyal - teilweise mit exklusiven und langjährigen Alleinlieferverträgen und an Fachkompetenz mangelte es ohnehin in keiner Abteilung. Und trotzdem: Etwas blockierte diese Unternehmen.

Die Abteilungen arbeiteten nebeneinander her – nicht miteinander - oft sogar klar gegeneinander, wie ich mit der Zeit bemerkte.

**Fingerpointing** war an der Tagesordnung.

Besonders zwischen Vertrieb, Produktion und Entwicklung schien eisiger Hass zu herrschen.

Im Vertrieb hieß es: „Die Entwickler haben keine Ahnung vom Kunden und entwickeln nur das was technisch geht, nicht das, was die Kunden brauchen.“

Die Entwickler konterten: „Die verkaufen Dinge, die es noch nicht mal gibt. Zu Preisen, die wir nicht abbilden können. Die BOM ist schon höher, als der angebotene Preis beim Kunden.“

Und die Produktion? Die schüttelte nur den Kopf, wenn mal wieder eine Last-Minute-Änderung reinflatterte, die alle Supply Chain Planungen und Produktionspläne über den Haufen warf.



In den ersten Wochen probierte ich alles, was man halt so macht: Einzelgespräche. Workshops. Charts. Zahlen.

Aber irgendwie bewegte sich nichts.

Bis mir eine Freundin, die als Coach arbeitete einen Satz mitgab, der sich in mir fest einbrannte:

**„Wenn du willst, dass sie sich etwas bewegt, müssen sie verstehen, was du willst – aber zuerst müssen sie es spüren.“**

Es klang zuerst etwas esoterisch. Aber genau das fehlte: **Erfahrung. Begreifen. Erleben. Bauch.** Nicht **Argumente. Kopf.**

### Der Plan

Ich organisierte ein zweitägiges Offsite mit den Führungsteams von Vertrieb, Entwicklung und Produktion. **Keine vorbereiteten PowerPoint-Schlachten**, keine theoretischen Modelle. Nur **Flipcharts, Kaffee und Wald** vor der Tür.

Ich stand auf, sah in die Runde – und spürte sofort: Heute würde interessant werden.

„Sie arbeiten heute nicht in Ihren Fachgebieten“, sagte ich.

Skeptische Blicke.

„Für diese Übung tauschen wir mal die Rollen: Der Vertrieb übernimmt die Produktionsplanung. Die Produktion erarbeitet eine Marktstrategie für die Kunden. Und die Entwicklung gestaltet die Markteintrittsstrategie.“

„Moment mal... was?“ Martin Semmler aus der Produktion lehnte sich zurück und verschränkte die Arme.

Klaus Peters aus dem Vertrieb grinste, ohne vom Handy aufzuschauen: „Ach komm, das wird ein Spaziergang.“

Sarah Suvali von der Entwicklung fragte trocken: „Gibt's dazu wenigstens ein paar Daten?“

Ich lächelte. „Wenig. Absichtlich.“

Stille. Dann, leise, ein leises Aufatmen. Kampfmodus.

„Eine Stunde Zeit. Danach präsentiert jede Gruppe ihr Konzept.“

## Der Start

Die Gruppen verteilten sich auf drei Ecken im Raum. Flipcharts wurden aufgestellt, Stifte sortiert. Man sah sofort, wer die Führung übernahm.

Klaus Peters stieg direkt ein. „Okay Leute, wir machen das jetzt so, wie's eigentlich laufen müsste. Kein Produktions-Gejammer, keine Ausreden.“

Jemand lachte. Einer klatschte.

Bei Martin Semmler lief es kontrollierter. „Wenn das hier ein Kundentext sein soll, dann braucht's klare Aussagen. Keine Marketing-Sprüche.“

Sarah Suvali sagte zuerst nichts, blätterte nur still durch die Unterlagen. Der Rest des Entwicklungsteams wartete ebenfalls stumm auf ihre Eröffnung.

Dann murmelte sie: „Markteintritt ohne Markt? Klingt nach Raten mit Stift.“

## Die ersten Risse

Nach 20 Minuten begann die Energie etwas zu kippen. Zuerst wurde es lauter. Dann stiller. Dann hektischer.

„Wie viele Einheiten pro Woche schaffen wir denn in Werk 1?“, fragte jemand im Vertriebsteam.

„Woher soll ich das wissen?“, sagte Klaus Peters. „Das rechnet sonst doch immer die Produktion.“

Martin Semmler sah auf seinen Zettel: „„Mehrwert für den Kunden'... was soll das sein? Können wir nicht einfach was über Qualität schreiben?“

„Wir haben keinen Preis, keine Konkurrenz, keine Zielgruppe“, sagte Sarah Suvali irgendwann. „Das ist keine Strategie – das ist Glaskugel.“

## Der geheime Austausch

Nach 30 Minuten begannen die ersten, sich im Raum umzuschauen. Keine offiziellen Gespräche, aber kleine Bewegungen zur Kaffeemaschine – oder besser: zum Flipchart der anderen.

„Hey, habt ihr zufällig Infos zur Materialverfügbarkeit?“, fragte jemand aus dem Vertrieb bei der Produktion.

„Kommt drauf an. Wofür?“, kam es zurück – mit hochgezogenen Augenbrauen.

Sarah Suvali beugte sich zu einer Kollegin. „Ich frag gleich bei Vertrieb. Sonst drehen wir uns hier doch nur im Kreis.“

Es war absurd.

In einem System, das auf Trennung gebaut war, entstand plötzlich **ein echtes Bedürfnis nach Austausch**. Nicht aus Verbundenheit. Aus Notwendigkeit.

## Die Präsentation

Nach einer Stunde standen drei Flipcharts nebeneinander. Niemand war richtig zufrieden. Aber alle wollten es hinter sich bringen.

Der Produktionsleiter begann. „Unser Kundennutzen ist: Hohe Stabilität, planbare Abläufe, maximale Effizienz.“

Der Vertriebschef schnaubte leise. „Das versteht kein Mensch da draußen.“

Die Entwicklungsleiterin trat vor. „Unsere Marktstrategie basiert auf technischen Alleinstellungsmerkmalen. Aber, uns fehlen valide Daten. Wir vermuten, dass Modularität einen Vorteil bringen könnte.“

Dann sagte plötzlich der Vertriebsleiter, der dastand uns auf seine Skizze sah, die eine Produktionslinie mit drei Stationen und Pufferzonen darstellte und sagte schließlich: „Wenn ich ehrlich bin – ich hab keine Ahnung, was ich hier mache und ob das so überhaupt funktioniert.“

Martin Semmler nickte. „Wir sind auch total geschwommen. Das müssen doch die Fachleute machen.“ Und zum Vertrieb rüber sagte er: „Ihr seid doch die Spezies. Ohne Euch läuft das einfach nicht.“

Dann allgemeines Nicken. Stille.

### **Der Spiegel**

Der Coach stand langsam auf. Er hatte die ganze Zeit nur zugehört. Kein Kommentar, keine Korrektur. Jetzt sah er in die Runde. Sagte nichts. Wartete einen Moment. Dann nur ein Satz. Ruhig. Fast beiläufig. *„Willkommen in Ihrer Firma.“*

Keiner antwortete. Aber etwas passierte. Ein Blick. Ein kurzes Nicken. Ein leises Durchatmen. Nichts Großes. Aber ehrlich.

### **Danach**

Es war nicht so, dass alles plötzlich anders war. Aber die Gespräche am Nachmittag hatten einen anderen Ton. Fragen wurden leiser gestellt. Antworten wurden nicht sofort verteidigt.

Klaus Peters, der Vertriebschef, der am Morgen noch großspurig die Produktionslinie endlich mal „richtig“ planen wollte – fragte Martin Semmler:

*„Wie oft fällt euch sowas eigentlich auf die Füße, also, wenn wir etwas verkaufen, was ihr euch die Pläne zerschiesst?“*

Sarah Suvali erklärte, was passiert, wenn Features zu spät spezifiziert werden – nicht technisch, sondern so, dass man es auch mit Zahlen im Kopf verstehen konnte.

Es war kein Happy End. Aber es war ein Anfang.

### **Was ich gelernt habe**

Ich wollte mit Zahlen führen. Mit Klarheit. Mit Konzepten. Aber ich musste lernen, dass echte Veränderung dort beginnt, wo die Menschen **nicht** nur über andere oder über Themen und Projekte reden – sondern plötzlich sich selbst erkennen, etwas emotional erleben, dass etwas beeinflusst.

Nicht durch Analyse. Nicht durch Appelle. Sondern durch eine Erfahrung, die hängenbleibt.

Verstehen beginnt da, wo ich mich selbst im Irrtum ertappe – nicht den anderen.

Und genau dort – beginnt echter Wandel.

Denn setzte ich mich zu ihnen und erzählt die folgende Geschichte:

### **„Der Elefant im dunklen Raum**

Ein König ließ einst einen gewaltigen Elefanten in einen großen, dunklen Raum bringen. Dann bat er mehrere Gelehrte, in diesen Raum zu gehen – doch sie durften keine Fackel oder Lampe mitnehmen. Es war stockfinster.

Jeder der Gelehrten durfte den Elefanten berühren, um herauszufinden, was sich im Raum befindet.

Der Erste fasste den Rüssel und sagte: *„Es ist eine große, sich bewegende Schlange.“*

Der Zweite berührte das Bein und rief: *„Nein! Es ist ein mächtiger Baumstamm.“*

Der Dritte betastete das Ohr und meinte: *„Ihr irrt euch beide – es ist ein riesiges Blatt oder ein Fächer.“*

Ein anderer griff nach dem Schwanz: *„Unsinn. Es ist ein Seil, ich spüre es ganz genau.“*

Stück der Wahrheit – aber keiner das Ganze.

Diese Geschichte stammt ursprünglich aus dem persischen Raum und wurde später auch in der sufischen und buddhistischen Tradition verbreitet. Sie wird oft verwendet, um zu zeigen, wie begrenzt unsere Wahrnehmung ist – besonders wenn wir isoliert voneinander urteilen oder in Silos denken.“



**Christian Rook**

[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)

[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)