

Turning Point

**Exzellenz schaffen, wenn es darauf
ankommt.**

*Vom Cockpit in den Konferenzraum: Ein Roman über die
Prinzipien, die in jeder Krise den Unterschied machen.*

Johannes Bachler

HAFTUNGSAUSSCHLUSS: DIESES BUCH IST EIN WERK DER FIKTION. OBWOHL ES REALE UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNGEN BEHANDELT, SIND ALLE CHARAKTERE, FIRMENNAMEN UND SPEZIFISCHE EREIGNISSE PRODUKTE DER FANTASIE DES AUTORS. JEDE ÄHNLICHKEIT MIT EXISTIERENDEN PERSONEN (LEBEND ODER TOT) ODER REALEN UNTERNEHMEN IST REIN ZUFÄLLIG. DER AUTOR UND DER VERLAG ÜBERNEHMEN KEINE GARANTIE FÜR DEN ERFOLG UND LEHNEN JEGLICHE HAFTUNG FÜR GESCHÄFTLICHE ENTSCHEIDUNGEN, VERLUSTE ODER SCHÄDEN AB, DIE MÖGLICHERWEISE AUS DER ANWENDUNG DER IN DIESEM FIKTIONALEN WERK DARGESTELLTEN IDEEN RESULTIEREN. JEDE UNTERNEHMERISCHE HANDLUNG ERFOLGT AUF EIGENES RISIKO. DIE IN DIESEM BUCH DARGESTELLTEN PRINZIPIEN UND WERKZEUGE DIENEN DER INFORMATION UND INSPIRATION. SIE STELLEN KEINE INDIVIDUELLE BERATUNG DAR UND BEGRÜNDEN KEIN COACHING- ODER BERATUNGSVERHÄLTNIS. EINE PROFESSIONELLE BEGLEITUNG, DIE AUF IHRE SPEZIFISCHE UNTERNEHMERISCHE SITUATION ZUGESCHNITTEN IST, ERFORDERT EINE SEPARATE, FORMELLE VEREINBARUNG.

BUCHFORMATE

978-3-9505890-0-9 TASCHENBUCH
978-3-9505890-1-6 GEBUNDENES BUCH
978-3-9505890-2-3 E-Book



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	iii
1 Erste Spannungen	1
2 Der Perfekte Sturm	5
3 Schuld und Nebel	9
4 Wie geht es weiter?	19

VORWORT

Haben Sie sich je gefragt, warum gut geplante Strategien scheitern? Warum brillante Teams in Silos ersticken und das wahre Potenzial einer Organisation ungenutzt bleibt, obwohl auf dem Papier alles nach Erfolg aussieht? In vielen Unternehmen gibt es eine unsichtbare Kluft zwischen den offiziellen Berichten und der gelebten Realität – eine stille Übereinkunft, nicht zu genau hinzusehen, solange die Zahlen stimmen.

Genau diese Zerreißprobe bildet das Herzstück von *Turning Point*. Das Buch entführt Sie in die Welt der FlyingParts AG, eines Vorzeigeunternehmens, dessen Fundament von unsichtbaren Rissen durchzogen ist. Wir erleben, wie CEO Dr. Albrecht, gefangen in den Routinen des Managements, spürt, dass etwas grundlegend falsch läuft, es aber nicht benennen kann. Wir begleiten Bereichsleiter Alexander Brenner, der die bequemen Wahrheiten nicht länger akzeptiert und eine Lawine ins Rollen bringt. Und wir beobachten, wie die externe Beraterin Claudia Winter zum Spiegel wird, der dem Unternehmen seine eigenen, lange ignorierten Wahrheiten vorhält.

Turning Point ist eine Geschichte über den schmalen Grat zwischen Management, das kontrolliert, und Führung, die Raum schafft. Es ist eine Geschichte über den Mut, sich der Realität zu stellen, und über die Erkenntnis, dass die größten Krisen oft die größten Chancen für einen echten Wendepunkt sind.

Diese Geschichte ist fiktiv, aber die Muster, die sie beschreibt, sind es nicht.

Sie sind das Destillat aus unzähligen vertraulichen Gesprächen, die ich als Business Coach und strategischer Berater mit Führungskräften geführt habe.

Als Linienpilot habe ich gelernt, dass in hochkomplexen Systemen nichts über absolute Klarheit und unmissverständliche Verantwortung geht; die Realität ist nicht verhandelbar. Als Unternehmer habe ich erfahren, was es bedeutet, schmerzhaft Entscheidungen zu treffen und für ein Team einzustehen. Und als Unternehmensberater habe ich Veränderungen basierend auf Vertrauen und gemeinsamer Haltung entstehen lassen. Nicht mit Kontrolle oder Titeln, sondern mit vorgelebter Haltung, Transparenz und Ehrlichkeit in der beauftragten Rolle.

Turning Point ist daher mehr als nur ein Roman. Es ist eine Einladung, die verborgenen Dynamiken in Ihrer eigenen Organisation zu entdecken. Die Geschichte bietet Ihnen einen sicheren Raum, um durch die Augen der Charaktere auf Ihre berufliche Welt zu blicken, Muster zu erkennen und die Ursachen für jene Reibungsverluste zu verstehen, die Sie täglich spüren.

Ich lade Sie ein, in die Welt der FlyingParts AG einzutauchen – und dabei den entscheidenden Impuls für Ihren eigenen Wendepunkt zu finden.

Johannes Bachler

Juni 2025

KAPITEL 1

ERSTE SPANNUNGEN

Das Summen des automatischen Tors war das einzige Geräusch, als der schwarze Dienstwagen aus dem Innenhof rollte. Alexander Brenner verharrte einen Moment vor der Glasfront, lang genug, um das Nummernschild vom Wagen zu erkennen. Dr. Albrecht wird beim heutigen Operationsmeeting also nicht dabei sein. Wieder einmal, wie schon öfter in letzter Zeit. Er richtete seine Krawatte, straffte die Schultern und betrat den Besprechungsraum.

Der lange Tisch war bereits zur Hälfte besetzt. Vier FlyingParts Tassen standen dampfend aufgereiht neben Notizblöcken und Geräten. Der lederbezogene Stuhl am Kopfende: leer, unbenutzt. „Morgen“, sagte Brenner knapp. Vereinzelt Nicken, leise Antworten. Routiniert, nicht herzlich.

Rechts von ihm blätterte Jonas Weber, sein Schichtleiter Logistik, bereits durch die aktuellen KPI-Auswertungen. Gegenüber hatte Birgit Vollen, Leitung Compliance, ihre Unterlagen farblich codiert in drei Stapel gegliedert. Sie hob kurz den Blick – distanziert, kontrolliert. Neben ihr saß Martin Langfeld, Personalchef von FlyingParts, seine Augen auf dem Tablet fokussiert und tippend.

Und in der Ecke: Claudia Winter. Graues Jackett, verschlossenes Notizbuch

in der Hand. Kein Titel in der Einladung, nur „externe Beraterin“. Aber sie sah alles. Still, aufmerksam. Sie musste nicht schreiben, um zu sehen, was hier vor sich ging.

Die Besprechung war offiziell bislang nicht eröffnet – aber sie lief längst. Das Schweigen sagte es. Brenner nahm Platz. „Wir halten es kurz – dreißig Minuten, wie immer.“ Er sagte das jede Woche und niemand glaubte es. Aber Rituale hatten ihren Zweck.

Jonas begann. „Die Nachtschicht in Bremen meldete erneut einen SLA-Verstoß bei AOG #2138. Die Abholung war 48 Minuten zu spät. QT Services war nicht erfreut.“ „Schon wieder?“, fragte Brenner – nicht, weil er den Bericht nicht gelesen hatte. Das hatte er, zweimal. „Eine frühere Freigabe durch das Lager war nicht möglich – die Etikettierung passte nicht zu den Zolldaten. Und das Dispatch war unterbesetzt, da sich ein Mitarbeiter kurzfristig krankgemeldet hat.“ Brenner runzelte die Stirn. „War das nicht durch die Extra-Schicht abgesichert?“

„Rein technisch: ja. Aber wir mussten nach Hamburg zum Hauptdepot umdisponieren, um überhaupt eine Lösung zu finden. Wir hatten keinen Rückfallplan.“ „Sofia hat das übernommen“, ergänzte Jonas. „Wie so oft in letzter Zeit.“ Brenner nickte knapp. Es war zur Gewohnheit geworden – aber genau das machte ihm Sorgen.

Birgit Vollen nippte an ihrem Kaffee. „Ist kein Einzelfall. Unsere Prüfung letzte Woche hat bereits mehrere Punkte markiert – Reaktionszeiten, Prozessabweichungen, Anzeichen von Erschöpfung.“ Martin Langfeld hob kurz den Blick. „Wir verzeichnen rund zwanzig Prozent mehr kurzfristige Ausfälle. Vor allem in Bremen und Berlin im Nachtschichtbereich.“ Brenner blieb weiterhin ruhig.

„Wurden die Schichtpläne angepasst?“

„Da ist kaum Spielraum. Die Überstunden sind an der Grenze des gesetzlich möglichen. Und . . .“ Birgit Vollen hob einen zweiten Ordner. „ . . . zwei weitere

HSE-Vorfälle in den vergangenen Tagen. Nichts Schwerwiegendes, aber klar belastungsinduziert.“ Jonas seufzte und murmelte vor sich hin. „Alle sind auf Anschlag, Improvisation, Koffein und Überstunden sind inzwischen Standard.“ Brenner nickte. „Verstanden. Aber das wird nicht unser Normalzustand.“

Er wandte sich leicht zur Seite. „Frau Winter – erste Eindrücke ihrerseits?“ Sie hielt dem Blick gelassen stand. „Einige. Aber ich höre erst einmal zu.“ Sie schrieb nichts auf – musste sie auch nicht. Brenner hatte das Gefühl, dass sie jedes Detail der Besprechung abspeicherte. Für wen, das blieb offen.

Brenner verschränkte die Hände. „Gut. Jonas – bitte einen Zeitstrahl der letzten SLA-Verstöße aufbereiten. Fokus auf Wiederholungsmuster. Birgit – eine Kurzanalyse aller HSE-Abweichungen und Martin, prüfen, ob Schichtanpassungen ordnungsgemäß dokumentiert wurden.“ Die Zahlen und Berichte liefen weiter. Doch etwas an Brenners Haltung blieb, als verliefen die eigentlichen Bruchlinien tiefer, als die Berichte zeigten.

Dr. Richard Albrecht starrte auf den stumm geschalteten Fernseher oberhalb der Bar in der Lounge, ohne ihn wirklich wahrzunehmen. Auf dem Bildschirm: Finanznachrichten aus London – Kurven, Marktbewegungen, ein Overlay zu Luftfahrtaktien. Unten lief ein Ticker, ebenso stumm wie alles andere. Der Espresso vor ihm war unberührt. Die Crema war vor zehn Minuten zerfallen.

Auf dem Tablet leuchtete das letzte Due-Diligence-Dossier aus Toulouse. Das Zielunternehmen war nicht inspirierend, aber akzeptabel. Eine Konsolidierung war kein klarer Weg – nur der Einzige, den seine Investoren derzeit mittragen würden. Es vibrierte in seinem Sakko und Albrecht griff zum Smartphone, es war eine Nachricht von einem der Investoren. „Wir dürfen jetzt keine Geschwindigkeit verlieren“, hatte Dierk Kessler geschrieben.

Albrecht atmete langsam aus, stellte das Gerät stumm und antwortete nicht. Er öffnete ein neues Fenster – aktuelles KPI-Dashboard von FlyingParts: Compliance grün. Pünktlichkeit leicht über der Schwelle. SLA-Warnungen: keine als kritisch markiert. Er scrollte weiter zum Bremen-Protokoll. Zollvorkommnis:

geringe Einstufung bisher nicht abgeschlossen. Auf dem Papier war alles im grünen Bereich. In der Realität begannen es aber zu knistern – noch ließ sich nichts davon messen. Er schloss kurz die Augen, dann schloss er das Tablet als Ganzes.

Draußen auf dem Vorfeld bogen mehrere Fracht-Lkws ab. Einer von ihnen trug das Logo seiner FlyingParts AG. Der Transporter hielt kurz an einer Kreuzung, reihte sich dann in den Verkehr ein und verschwand hinter einem Flugzeug in Richtung der Wartungshangars. Ordentlich, leise, effizient. Aus der Distanz wirkte alles immer aufgeräumt. Eine Boarding-Durchsage hallte leise durch die Lounge.

Er verstand die Worte nicht gut, aber es setzte Bewegung ein: Menschen prüften ihre Telefone, klappten Laptops zu, rollten Zeitungen ein. Ein subtiler Haltungswechsel. Er sah auf die Uhr, seine Boarding-Gruppe würde bald aufgerufen werden. Er nahm seine Tasche, schaltete das Tablet aus und machte sich auf den Weg zu seinem Flugsteig.

Als er sich dem Gate näherte, kratzte der Lautsprecher erneut: „Bitte halten Sie Ihre Bordkarte jederzeit sichtbar.“ Ein kaum wahrnehmbares Lächeln. Sichtbarkeit. Ein wiederkehrendes Thema der letzten Zeit – in Investorenbriefings und Marktstudien, auf internen Berichten und jetzt auch schon hier. Er griff in die Jackentasche, nahm die gedruckte Karte hervor und trat in die Schlange.

Jemand anders würde heute Morgen an seiner Stelle im Operationsmeeting gewesen sein. Claudia Winter. Leise, analytisch und beobachtend wie vereinbart. Um zu sehen, wo sich die Lücken auftun werden.

KAPITEL 2

DER PERFEKTE STURM

Die Tabelle leuchtete auf dem Bildschirm wie eine Verkehrsleitanzeige – farblich codiert, stabil, alle Linien in Bewegung. Jonas Weber beugte sich mit routinierter Gelassenheit über Brenners Schreibtisch. Eine Hand ruhte locker auf der Kante, die andere tippte rhythmisch mit dem Kugelschreiber gegen seinen Notizblock.

„Alles grün. Bremen hat den Vorfall abgeschlossen. Das Routing läuft wieder, die Zollfreigabe ist abgeschlossen.“ Alexander Brenner lehnte sich zurück, die Arme verschränkt, den Blick auf den Bildschirm gerichtet – ohne ihn wirklich wahrzunehmen. „Und wo stehen wir jetzt?“ Jonas zuckte mit den Schultern. „Genau da, wo wir sein sollten. Keine offenen Eskalationen, keine neuen Verstöße. Ich würde sagen: ein glatter Erfolg.“

Ein glatter Erfolg. Das Wort blieb länger im Raum hängen, als es sollte. Brenner tippte auf die Pfeiltaste und wechselte zur SLA-Matrix. Die Zahlen waren sauber, alle Ziele erfüllt. Der Durchsatz wirkte sogar leicht verbessert. Es gab keinen datenbasierten Grund, etwas infrage zu stellen – und trotzdem blieb das ungute Gefühl in seinem Bauch.

„Kommt dir das nicht auch komisch vor?“, fragte er leise. Jonas blinzelte,

runzelte dann die Stirn. „Wie meinst du das? Die Kennzahlen passen und diese Woche sitzt uns niemand deswegen im Nacken.“ Brenner nickte mehr zu sich selbst als zu Jonas. Der Rhythmus der Operationen hatte etwas Sedierendes – beruhigend, regelmäßig, trügerisch, verlässlich.

„Wir haben gerade eine Stunde darüber gesprochen, wie uns beinahe ein einfacher AOG um die Ohren geflogen wäre. Und jetzt schauen wir auf diese Zahlen, als wär’s eine weiße Weste.“ Jonas kratzte sich am Kopf. Verwirrt, aber bemüht, nichts anmerken zu lassen. „Das ist doch der Sinn des Systems. Perfekt ist es sicher nicht, aber der Fall hat sich erledigt.“ Brenner blickte zum Fenster.

Graues Licht fiel durch die vertikalen Jalousien, warf weiche Schatten auf das Whiteboard – Skizzen von der letzten Fehlerursachenanalyse. „Nicht das System hat es gelöst“, sagte er nach einer kurzen Pause. „Unsere Leute haben es wieder gelöst. Und dieselben Leute brennen aus, weil sie Dinge richten, die vorher schon gar nicht hätten schief laufen dürfen.“ Jonas zögerte, dann beugte er sich vor.

„Mit Verlaub, Alexander. Es war schon schlimmer, viel schlimmer. Wir sind noch nicht da, wo wir hinwollen, aber hey, das hier ist kein Krisenmodus mehr.“ Bevor Brenner antworten konnte, klopfte es an der Tür, und diese öffnete sich einen Spalt. Mira Takács, eine junge Analystin für Daten und Prozesse, steckte den Kopf herein. Ein Tablet unter dem Arm, ein wacher Blick.

„Nur ganz kurz, versprochen.“ Alexander nickte. „Was gibt’s?“

Sie trat ein, schloss die Tür hinter sich und legte das Tablet auf den Tisch. „Das ist gerade hereingekommen: Ein Inbound-Tag aus Frankfurt wurde doppelt im Handover-Tool erfasst. Zwei Einträge für dieselbe Einheit, zwei verschiedene Ziele. Wenn beide durchgehen, sieht die falsche Route im System trotzdem korrekt aus.“ Jonas beugte sich vor, die Stirn gerunzelt. „Wie ist das passiert?“

Mira antwortete. „Das System hat beide Eingaben angenommen und kein Konflikt-Flag ausgelöst. Die Kollegen in Frankfurt dachten, das neue Label

ersetzt das alte, hat es aber nicht. Jetzt sind beide aktiv.“

Brenner richtete sich auf. „Und welche Route ist korrekt?“ Mira zögerte etwas. „Das wissen wir nicht. Beide sehen plausibel aus. Eine passt zur gestrigen Ladeliste, die andere stammt aus dem revidierten Kundenrouting – vor fünf Stunden.“ Jonas schüttelte den Kopf. „Aber die Revision müsste doch längst im System sein.“ „Ist sie auch. Genau das ist das Problem.“ Einen Moment lang war es still.

Mira entsperrte das Tablet und reichte es Brenner. Er scrollte durch die Einträge. Die Zeitstempel stimmten und die Routing-Tags sahen auf den ersten Blick gleich aus. Aber in den Unterfeldern lagen kleine Unterschiede. Keine Zollvoranmeldung im einen, ein veralteter Dispositionscode im anderen. „Also geht’s nach Zürich?“ Mira nickte. „Und wenn das falsche Label gewinnt, geht’s nach Oslo.“ Brenner legte das Tablet auf den Tisch, lehnte sich zurück und atmete langsam aus.

„Und das System erkennt das nicht?“ Mira schüttelte den Kopf. „Nicht, wenn man nicht gezielt danach sucht.“ Jonas kratzte sich am Hinterkopf. „Aber das ist eine Ausnahme und kaum zu erkennen. Da muss man schon tief graben.“ Mira sah ihn ruhig an. „Ich habe nicht gegraben. Ich habe die Duplikate gesehen, nachdem der Routing-Alarm mit Verzögerung gekommen war. Nicht im internen Dashboard – über den externen Flag-Delay-Stack, der auch mit QT Services synchronisiert wird.“

Sie wartete einen Moment, dann fügte sie hinzu: „Ich glaube, QT Services beobachtet die Routing-Kette aktuell genauer als sonst. Von deren Seite kam der erste Hinweis – nicht von mir.“ Brenner wandte sich wieder dem Whiteboard zu. Die Skizzen waren noch da: Fehlerkette – AOG #2138. Pfeile, Übergaben, rote Markierungen. Er rieb sich den Nacken. Er hatte genug davon, die Symptome zu jagen. Genug davon, ein System zu steuern, das nur funktionierte, wenn Menschen es ständig ausglich. Und meistens war er einer davon.

Mira verschränkte die Arme. „Es ist alles grün im Moment. Aber wir sind

schon zu spät – es wird nur bis jetzt nicht im System richtig angezeigt.“ Jonas schwieg. Er trat einen Schritt zurück, verschränkte die Arme und sah auf den Teppich. Brenner sah sie an, danach Jonas und wieder zum Bildschirm. Er wusste, er sollte Frankfurt anrufen, den Fall offiziell melden, eskalieren und dokumentieren. Aber etwas in ihm widersetzte sich dem Ritual.

„Du kümmerst dich?“ Mira nickte. „Frankfurt ist informiert. Wir klären gerade die Priorisierung.“ „Halt mich auf dem Laufenden. Still.“ Sie nickte erneut und verschwand ohne ein weiteres Wort. Jonas verlagerte sein Gewicht. „Ich sage doch nicht, dass du Unrecht hast. Aber so was passiert. Das System holt es am Ende immer wieder auf.“

Brenner wandte den Blick nicht vom Bildschirm ab, als das Handy vibrierte. Unbekannte Nummer. Er nahm automatisch ab, den Blick noch auf das halb verwischte Whiteboard gerichtet.

„Hier ist der Sicherheitsdienst. Sprechen wir mit Alexander Brenner?“ Seine Haltung wurde abrupt aufrecht. „Ja.“ „Wir haben einen medizinischen Notfall. Eine Kollegin Ihres Teams ist in der IT-Abteilung zusammengebrochen.“ Alexander Brenner war in der Sekunde auf den Beinen. „Wer?“

„Sofia Calder.“

Es blieb keine Zeit, zu fragen, wie oder warum. Im Hintergrund hörte er Funkverkehr, Anweisungen wurden geschrien und eine Sirene setzte ein, noch bevor das Gespräch endete. Er rannte schon mitten durch die Halle, bevor er überhaupt daran dachte, auch die anderen zu informieren.

Als er den Rettungswagen erreichte, sagten sie nur, dass es sehr knapp für Sofia war. Risiko eines Herzinfarkts durch akute Stressreaktion. Später würde man ihm sagen, dass sie mitten im Gespräch vom Stuhl gerutscht und zusammengebrochen war. Kein Pauseneintrag seit 36 Stunden im System.

In diesem Moment wurden in Alexander Brenners Kopf alle Dashboards rot.

KAPITEL 3

SCHULD UND NEBEL

Claudia Winter trat dieses Mal offiziell durch die gläsernen Schiebetüren in die Empfangshalle der FlyingParts AG. Der Marmorfußboden glänzte, das Interieur wirkte aufgeräumt – gedämpftes Licht, dezentes Branding, ein ruhiger Empfangstresen, besetzt mit einer uniformierten Mitarbeiterin, die aussah, als könne sie das Sicherheitsprotokoll in drei Sprachen rezitieren.

Sie nannte ihren Namen am Empfang.

Die Miene der Empfangsdame veränderte sich nicht. „Einen Moment bitte.“ Sie tippte weiter auf der Tastatur, die Augen auf den Bildschirm gerichtet. „Ja, Sie werden erwartet. Herr Langfeld und Frau Vollen kommen gleich herunter, um Sie abzuholen.“ Claudia nickte und trat zur Seite.

Kein Angebot für Kaffee, kein Small Talk – nur das leise Surren des automatisierten Check-in-Systems und ein glänzendes Poster in Sichtweite, das die Mitarbeitenden an ihre Compliance-Verpflichtungen erinnerte. Der Slogan „Exzellenz durch Integrität“ prangte in fetten Lettern vor einem blau-weißen Hintergrund, flankiert von einer Liste nicht verhandelbarer Standards.

Zwei Mitarbeitende in Logistik-Poloshirts gingen hinter ihr vorbei und flüsterten. Claudia verstand die Worte kaum – aber der Tonfall reichte. „... war

wieder nicht unsere Zeitvorgabe. . . “ „... Controlling setzt sich ohnehin darüber hinweg. . . “ Sie drehte sich nicht um, das tat sie nie. Schon gar nicht beim ersten Betreten. Sie hörte nur zu.

Wenige Augenblicke später öffneten sich die Aufzugtüren. Martin Langfeld trat zuerst heraus – grauer Anzug, randlose Brille, das professionelle Lächeln eines Mannes, der wusste, dass er erneut jemanden begrüßen musste, den er nicht eingeladen hatte. „Frau Winter, willkommen. Martin Langfeld, Leiter Personalwesen.“

Hinter ihm erschien Birgit Vollen – strukturiert, formell, dunkle Bluse, schlankes Portfolio, kontrollierte Schritte. „Claudia“, sagte sie knapp und reichte die Hand. „Wir haben schon einen kleinen Raum zur Orientierung vorbereitet. Keine formale Präsentation, nur ein kurzer Überblick, bevor Sie mit der Beobachtung beginnen.“ Claudia Winter lächelte – ruhig und undurchschaubar. „Perfekt.“

Sie gingen durch einen Flur mit bodentiefen Glaswänden. Die Büros dahinter wirkten größtenteils leer – zu leer. Aufgeräumte Schreibtische, eingezogene Stühle, einige Monitore zeigten System-Dashboards. Niemand sah auf. Langfeld deutete auf einen Besprechungsraum. „Hier entlang.“

Drinne war der Tisch bereits gedeckt mit Wasserflaschen und Notizblöcken. Ein gedrucktes Namensschild mit der Aufschrift: Externe Begleitung. Claudia ließ den Blick kurz darauf ruhen. Dann setzte sie sich, und Martin Langfeld öffnete seinen Ordner.

„Damit wir effizient bleiben, haben wir Ihnen ihre Zugangsberechtigungen kurz skizziert. Sie erhalten Einblick auf Abteilungsleiterebene und bei unseren Teamleitungen. Direkte Gespräche bitte nur nach Terminvereinbarung über mein Büro oder das von Frau Vollen.“ Birgit Vollen ergänzte sofort: „Und wir erwarten Vertraulichkeit hinsichtlich aller Zwischenbeobachtungen.“

Claudia nickte. „Natürlich. Ich nehme an, die Themenbereiche sind bislang nicht festgelegt?“ Martin Langfeld zögerte. „Das ist Absicht. Es geht eher

um eine Governance-Ausrichtung als um eine Intervention.“ Claudia lächelte erneut – dieses Mal lag ein Hauch Schärfe darin. „Das ist meist der Moment, in dem die relevanten Muster sichtbar werden.“

Birgit Vollen verzog keine Miene. „Wir erwarten keine gravierenden Abweichungen.“ „Gut“, erwiderte Claudia. „Am aufschlussreichsten ist es ohnehin, wenn alles normal läuft. Dann spielen die Muster einem keine Show vor.“ Stille. Langfeld blickte an die Wand. Auf der gegenüberliegenden Seite hing ein gerahmtes Zertifikat mit einer Auflistung von ISO-Standards und Qualitätskennzahlen. Birgit Vollen schlug ihren Ordner zu.

„Wenn Sie bereit sind – die Vorstellung auf der Vorstandsetage erfolgt morgen. Der COO möchte den heutigen Tag für Abschlussberichte nutzen.“ „Verstehe“, antwortete Claudia ruhig. „Morgen ist in Ordnung.“ Sie verließen gemeinsam den Raum. Claudia ließ Martin Langfeld vorausgehen.

Zurück in der Lobby blieb Claudia noch einmal bei dem Poster stehen. Exzellenz durch Integrität. „Wer hat das gestaltet?“, fragte sie beiläufig. Martin Langfeld blickte irritiert darauf. „Das hängt hier schon seit Jahren. Marketing, glaube ich.“ Birgit Vollen ergänzte: „Das ist Teil der Compliance-Kampagne. Es korrespondiert mit unseren internen Audit-Vorgaben.“ Claudia Winter neigte leicht den Kopf. „Interessant.“

Keine Antwort. Sie trat zurück Richtung Ausgang. „Ich finde allein hinaus. Vielen Dank für Ihre Zeit.“ Martin Langfeld nickte professionell. „Sie erhalten Ihre Zugangsdaten noch heute Nachmittag.“ Birgit Vollen sagte nichts. Als Claudia das Gebäude verließ, ließ sie auch das Schweigen hinter sich.

Das Unternehmen war sauber, kontrolliert, perfekt organisiert. Doch die Lücken waren nicht nur versteckt, sie waren strukturiert. Und morgen würde sie das bestehende Drehbuch von innen verfolgen.

Das Büro war ungewöhnlich still für einen Donnerstagnachmittag. Alexander Brenner hatte das Kernteam in den Logistik-Projektraum gebeten – ein überdimensionierter Besprechungsraum, eingefasst von Whiteboards und

überquellenden Pinnwänden. Trotz der grellen Deckenbeleuchtung lag ein gedämpfter Schatten über dem Raum. Jonas Weber kam als Erster, warf seine Tasche auf einen Stuhl und rieb sich das Gesicht. Er sah aus, als hätte er nicht geschlafen. Mira Takács folgte kurz darauf, beide Hände um einen Thermobecher gelegt, ihr Kiefer war angespannt.

Er ließ den Blick über ihre Gesichter schweifen, dann schloss er die Tür hinter sich. „Danke, dass ihr gekommen seid.“ Keine Reaktion. Der Raum fühlte sich zu eng an für das Gewicht dessen, was alle wussten, aber noch niemand ausgesprochen hatte.

„Ich weiß, der gestrige Tag hat uns alle erschüttert“, begann Brenner. „Sofia ist noch im Krankenhaus. Sie ist stabil, aber laut den Sanitätern war es knapp – zu knapp. Sie ist während einer System-Tracing-Session mit der IT zusammengebrochen. Man vermutet stressbedingt.“

Jonas atmete hörbar aus. „Das hätte auch uns treffen können.“ Mira blickte auf ihre Hände. „Beinahe hätte es das.“ Brenner nickte. „Ich frage mich ständig – wie konnte ich das nicht früher sehen? Sie hat sich hineingehängt, klar, aber das war bei ihr nie anders. Immer . . . verlässlich.“

„Weil sie sich nie beschwert hat“, sagte Mira leise. „Sie hat es einfach getragen.“ Jonas ergänzte: „Und wir haben sie alle tragen lassen.“ Die Worte standen schwer im Raum. Niemand widersprach.

Brenner setzte sich. „Es geht mir nicht darum, Schuld zuzuweisen. Aber wir müssen uns ehrlich ansehen, was das bedeutet, wenn wir so weitermachen. Jedes SLA jagen, jeden Systembruch im Sprint reparieren, dann geht eines Tages etwas richtig schief.“ Er hielt kurz inne. „Ist es ja schon.“

„Wir haben diese Art zu arbeiten schon zu lange als normal betrachtet. Wir feiern, dass wir Dinge zum Laufen bringen, die nie hätten ausfallen dürfen.“ Mira sah von ihrem Becher auf. „Ist das nicht Teil unseres Jobs?“ Brenner schüttelte den Kopf. „Nein. Das ist das, was daraus geworden ist. Aber das darf nicht der Maßstab sein.“

Er stand auf und begann, herumzugehen. „Die Silos zwischen den Abteilungen, die ganzen Einzelsysteme, die nicht miteinander reden, das permanente Flickwerk, wenn ein Prozess versagt. Wir jonglieren mit Porzellan auf abgebrochenen Stöcken. Und jedes Mal, wenn wir Alarm schlagen, kommen von Stahls Leuten Aussagen wie: Die Planung hat Vorrang.“

Jonas schnaubte bitter. „Jetzt heißt es: ‚Controlling entscheidet.‘ Gleiche Leier, neuer Anstrich.“ „Wir laufen alle mehr als am Limit“, sagte Brenner. „Das hier war nicht nur Sofias Geschichte.“ Miras Augen blitzten. „Und du glaubst, das interessiert da oben jemanden? Alles, was die sehen wollen, sind grüne Balken und schöne SLA-Berichte.“

„Nein“, entgegnete Brenner ruhig. „Das ist, was sie sagen, dass sie wollen. Aber was sie damit kaufen, ist unser Schweigen und Mithilfe. Jeder Workaround, jede Nachtschicht, jeder ausgebrannte Analyst – das alles sehen sie einfach nicht.“ Jonas beugte sich vor. „Und was machen wir jetzt?“

Brenner blickte in die Runde. „Wir fangen mit Ehrlichkeit an. Uns selbst gegenüber und auch untereinander. Wir hören auf, alles zu kaschieren und bis an die Belastungsgrenze auszubügeln. Wenn etwas kaputt ist, benennen wir es. Wenn ein Prozess gefährlich ist, eskalieren wir ihn – ganz offiziell und nach Vorschrift.“

Mira zog eine Braue hoch. „Und Stahl? Du glaubst, jetzt hört er zu?“ „Ich weiß es nicht“, sagte Brenner. „Aber wenn wir nichts sagen, machen wir uns mitschuldig.“

Es klopfte an der Tür. Eine Mitarbeiterin aus dem operativen Bereich trat ein und reichte ihm ein verschlossenes Kuvert. „Herr Brenner, das kam gerade aus dem Controlling. Sie bitten um eine gegengezeichnete Bestätigung noch heute.“

Brenner nahm das Kuvert entgegen und nickte, wartete, bis die Mitarbeiterin den Raum verlassen hatte. Jonas verengte die Augen. „Von Diehlmanns Truppe?“ Brenner öffnete das Kuvert und überflog die erste Seite. Sein Kiefer

spannte sich an. „Ja. Aktualisierte Projektionen auf Basis des letzten Quartals. Sie haben die Prognosen für die Verlängerung des QT Services Vertrags schon angepasst.“ Mira beugte sich vor. „Lass mich raten. Alles geht steil nach oben?“ Brenner antwortete nicht. Er faltete das Papier stumm zusammen und legte es auf den Tisch. Jonas sah ihn an.

„Die wollen das glatt bügeln, oder?“ Brenner nickte langsam. „Sie haben längst angefangen.“ Einen Moment sagte niemand etwas. Dann sagte Mira: „Wenn das jetzt zur Methode wird – Zahlen zurechtbiegen, damit die Fassade hält – dann reden wir nicht mehr nur über Chaos. Dann ist das Betrug.“ Brenner sagte nichts dazu. Sein Schweigen reichte als Antwort.

Der Raum roch nach Filterkaffee und Ehrgeiz. Executive-Meetingraum in der obersten Chefetage. Es war die wöchentliche Freitagsrunde im engen Führungskreis – und Thomas Stahl war zehn Minuten früher erschienen, um die Sitzordnung zu verändern. Symbolik hatte Gewicht.

Als Holger Diehlmann, Direktor Controlling, pünktlich und dezent parfümiert eintrat, deutete Thomas Stahl auf den Stuhl zu seiner Rechten. „Holger, schön, dass Sie da sind. Kaffee?“ Diehlmann lehnte mit einem knappen Nicken ab und begann, seine Unterlagen auszupacken. „Ich habe eine Analyse zu Brenners Leistungsmuster seit Februar ergänzt. Ein paar interessante Verlaufskurven.“

Stahl lächelte. „Wie immer hilfreich.“

Zu seiner Linken blätterte Martin Falkenau, Leiter der Rechtsabteilung, bereits in den Briefing-Mappen. Compliance hatte zuletzt massiv an Relevanz gewonnen – auch wenn vor allem kosmetisch. Stahl hielt ihn bewusst nah – er sprach gerade genug, um nützlich zu sein, und nicht genug, um gefährlich zu werden.

Während die restlichen Mitglieder der Geschäftsleitung nacheinander eintrafen, wanderte Stahls Blick kurz zum unbesetzten Stuhl am Kopf der Tafel – Dr. Albrechts Platz. Noch leer, noch immer symbolisch. Es war nicht das erste

Mal. „Legen wir los“, sagte Stahl, als sich die Tür schloss.

Er begann in sachlichem Ton. „Der operative Rückstand hat sich leicht reduziert, vorwiegend dank der schichtübergreifenden Mobilisierung. Allerdings sind die Überstundenanträge aus dem Bereich Logistik erneut angestiegen. Brenners Einheit meldet Fortschritte, aber ich würde von vorschnellem Optimismus abraten.“ Einige Köpfe nickten.

„Tatsächlich spiegeln die Zahlen nur eine temporäre Stabilisierung. Wenn wir die Ausreißerwochen isolieren, zeigt der Trend ein erhöhtes Risiko – gerade im Hinblick auf das nächste Quartal.“ Stahl deutete auf Diehlmann. „Genau darauf möchte ich heute den Fokus legen. In sechs Wochen steht die SLA-Verlängerung mit QT Services an. Wir müssen vollständige Bereitschaft zur Vertragserfüllung zeigen – extern wie intern.“

Falkenau schaltete sich ein. „Die Compliance-Leiterin bei QT Services äußert sich mittlerweile deutlich direkter. Drei AOG-Fälle wurden von ihr als mögliche Vertragsverletzung markiert – auch wenn wir sie formal abgeschlossen haben.“ Stahl verzog das Gesicht. „Eben deshalb benötigen wir eine konsolidierte interne Linie. Holger – sind Sie mit der Versionierung der Q2-Prognosen zufrieden?“

Diehlmann nickte. „Wir haben die Abweichungen bereinigt und die anormalen Ausnahmen aus der Kurve entfernt. Für Reportingzwecke liegen wir im grünen Bereich der Kern-KPIs.“ Stahl blickte auf seine Unterlage. „Gut gemacht. Wir verwenden diese Version.“

Es folgte eine kurze Pause.

„Die Interpretation könnte infrage gestellt werden“, warf Falkenau vorsichtig ein. „Das ist eine Frage der Unternehmensdisziplin“, entgegnete Stahl. „Und die halten wir ein.“ Die Temperatur im Raum sank spürbar, der COO ließ keinen Raum für Diskussionen zu.

Holger Diehlmann blieb reglos. Seine Nähe zu Stahl war in den vergange-

nen Monaten zunehmend sichtbar geworden – diskrete Rücksprachen, leise Kalibrierungen interner Risikozahlen. Er war nicht auffällig, aber effizient. Und berechenbar. Die wichtigste Eigenschaft eines Controllers, der Karriere machen möchte. Thomas Stahl lehnte sich zurück.

„Nun zu einem kleineren, aber bedauerlichen Vorfall – Sofia Calder.“

Er sprach ihren Namen, als hätte er ihn am Rand eines Memos gelesen. „Offenbar ist sie am Mittwoch während einer Systemprüfung kollabiert. Laut Rettungsdienst handelt es sich vermutlich um eine Stressreaktion, möglicherweise kardialer Natur. Sie ist stabil, bleibt aber unter Beobachtung.“ Einige Blicke wechselten.

„Gehört sie zu Alexander Brenners Gruppe?“, fragte jemand. Stahl nickte knapp. „Ja. Analystin, soweit ich weiß. Langjährig, aber mit geringer Sichtbarkeit. Selbstverständlich veranlassen wir eine korrekte Nachsorge über HR. Aus unserer Perspektive hat es keine operative Auswirkung.“

Stille im Raum. Dann sagte Martin Langfeld: „Ich habe meine Stellvertretung bereits gebeten, die offenen Aufgaben neu zu verteilen. Sensible Vorgänge werden umgeschichtet.“ „Gut“, sagte Stahl. „Ein individueller Gesundheitsvorfall darf unsere Transformationsgeschichte nicht beeinträchtigen.“ Er schloss den Ordner vor sich.

„Ich schlage für morgen früh 08:00 Uhr ein fokussiertes Strategiemeeting vor. Da Dr. Albrecht noch bei den Investorengesprächen ist, können wir im Detail die Nachrichten und Szenarien abstimmen. Wir müssen vorbereitet sein, bevor QT Services das Thema vielleicht doch noch eskaliert.“

Holger Diehlmann blickte kurz über seinen Brillenrand. „Wird Dr. Albrecht am Montag schon zurück sein?“ Stahl lächelte dünn. „Das wurde mir zugesichert.“ Ein letzter Blick auf den leeren Stuhl.

Dann zurück zur Tagesordnung.

Dr. Albrecht stand zur gleichen Zeit am Fenster der Suite des Konferenzhotels

in Zürich und beobachtete, wie Flugzeuge im frühen Abendlicht über das Rollfeld manövierten. Hinter ihm summte die Unterhaltung – knapp und ungeduldig. Die Investoren hatten auf eine klare Go-Entscheidung heute gewartet. Sie würden ohne sie, aber mit mehr Druck auf seiner Position wieder abreisen.

Dierk Kessler, Senior Partner bei ASC Capital, ließ einen glänzenden Report auf den Tisch fallen. „Selbst wenn Thomas Stahl operativ alles genau so abgeliefert hätte – mit diesen Zahlen wäre es nicht tragbar.“ Albrecht reagierte nicht.

„Und was genau erwartest du jetzt von mir, Dierk? Monatelange Akquisitionsvorbereitung verwerfen, weil intern die Umsetzung stockt?“ Sebastian Hallstein, Lead Advisor bei Nordwind Partners, beugte sich vor und krempelte die Ärmel hoch. „Wir wollen sehen, dass in die Geschichte Bewegung kommt. Und zwar schnell. Du glaubst immer noch, du hättest Zeit für ein langfristiges Spiel – das hast du nicht.“

„Genau“, ergänzte Dierk Kessler. „Der Akquisitionsmarkt zieht sich zusammen und QT Services beginnt sich zu distanzieren. Wenn dein größter Kunde abspringt, fällt der Rest der Firma auseinander.“ Sara Benesch von Benesch Ventures hatte bislang geschwiegen. Ihr Ordner blieb geschlossen, ihr Blick ruhig. Als sie schließlich sprach, war ihre Stimme kühl und präzise.

„Es gibt Lücken, Richard. Zwischen dem, was dein Team berichtet, und dem, was tatsächlich passiert. Und du hörst die Wahrheit immer erst, wenn es schon zu spät ist.“ Er drehte sich zu ihr um und sah sie direkt an. „Ich bin mir dessen sehr wohl bewusst.“

Sein Handy vibrierte auf dem Tisch. Ein kurzer Blick auf die Anzeige ließ ihn erstarren. Es war eine Nachricht von seiner Assistentin: **Medizinischer Notfall am Mittwoch. Stabilisiert, aber kritisch. Stahl hält morgen Früh ein Sondermeeting. Ihr Fahrer steht bereit.**

Er setzte sich und schloss langsam den Ordner vor sich. Dann sprach er mit

tonloser Stimme. „Ich werde morgen nicht am Meeting mit den M&A Beratern teilnehmen.“

Sebastian Hallstein runzelte die Stirn. „Wie bitte? Du hast eben noch gesagt . . . “ „Ich fahre heute Nacht zurück nach Hamburg“, antwortete Albrecht. „Aber der Raum ist morgen früh auf dich gebucht . . . “ „Dann macht es ohne mich.“ Albrechts Ton ließ keinen Raum für Diskussion.

„Es gab einen medizinischen Notfall bei FlyingParts, und Stahl hat mich nicht informiert. Morgen früh ist ein Sondermeeting der erweiterten Geschäftsführung. Ich fahre noch heute Nacht zurück.“ Stille im Raum. Nur Sara Benesch nickte dann, kaum merklich, aber sichtbar. Ohne weiteren Kommentar stand Albrecht auf, nahm seine Unterlagen und verließ den Raum.

Unten wartete schon sein Fahrer, er würde ihn sicher nach Hamburg bringen. „Das wird eine lange Nacht für uns, Manfred“, sagte er als er einstieg.

Als die schwarze Limousine auf die Autobahn einbog, nahm Albrecht sein Handy und schrieb an Claudia Winter: **„Ich bin auf dem Rückweg nach Hamburg. Notfallmeeting morgen um 08:00. Können Sie kommen?“**

KAPITEL 4

WIE GEHT ES WEITER?

Sie haben die ersten Kapitel von *Turning Point* gelesen und erlebt, wie die Risse im System zu offenen Brüchen werden. Die Zerreißprobe der FlyingParts AG hat gerade erst begonnen. Kann Dr. Albrecht das Ruder noch herumreißen und was verbirgt sich hinter der mysteriösen „Schattenstruktur“?

Die vollständige, transformative Geschichte und die Antworten auf diese Fragen finden Sie im Buch. Lesen Sie jetzt nahtlos weiter! Scannen Sie den Code oder besuchen Sie unsere Webseite, um *Turning Point* als E-Book, Taschenbuch oder gebundene Ausgabe direkt auf Amazon zu bestellen.

