Dies ist keine Erfolgsstory. Sondern eine Misserfolgsstory. Über ***Peter Jungblut***, der den Mut hat, über das Scheitern zu sprechen. Er hat eine der größten inhabergeführten Agenturen Deutschlands gegen die Wand gefahren. Eine Chronik der Fehlentscheidungen. Was sich daraus lernen lässt

TEXT: **Jochen Kalka**

Ach wie schön ist Scheitern. Gleich Sektierern predigen sie landauf, landab, dass Scheitern zugelassen werden muss. Es gehört zum guten Ton vermeintlich cooler Finanzdiktatoren, Scheitern zu erlauben. 90 Prozent der Startups passen. Selbst bei Top-Venture-Capitalists wird eine Fehlquote von bis zu 60 Prozent eingeplant, wenn sie investieren.

Solange es sich beim Kapital um Spielgeld handelt, solange die Las-Vegas-Mentalität die Hand über Investitionen hält, ist es völlig egal, ob man versagt oder nicht. Geht es aber um privatwirtschaftliches Vermögen, sieht das mit dem Scheiternzulassen ganz anders aus.

Nehmen wir als Beispiel Peter Jungblut, der eine der größten inhabergeführten deutschen Werbeagenturen aufgebaut hatte, mit bis zu 150 Mitarbeitern, und dann scheiterte. Es ist eine Geschichte der Fehlentscheidungen, wie er selbst sagt. Der Absturz brachte ihn in die Klinik. In seiner Vita schreibt er: 2015–2016 Patient. Doch Jungblut ist aus dem Trümmerfeld aufgestanden und hat aus seinem Desaster gelernt. Heute berät er Agenturen und Unternehmen, um sie vor dem Scheitern zu bewahren.

Seine Karriere begann 1983 als Pharmareferent bei Schwarz Pharma, einem der damals zehn größten deutschen Pharmaunternehmen (heute UCB), wo er fünf Jahre später bis 1993 Produktmanager war, anschließend Marketingleiter bei Curative Technologies. In diesen frühen Jahren lernte er „alle Mechanismen in der Zusammenarbeit mit Agenturen, wie sie ticken, wie sie aus einem Auftrag den nächsten generieren", sagt er in einem Berliner Café an der Friedrichstraße, wo unser Gespräch stattfindet.

Seine Liebe jedoch zog ihn aufs Land, nach Walsrode-Bockhorn, mitten in die Lüneburger Heide, genau zwischen Hamburg und Hannover. In dieser heilen Welt gründete er mit seiner Frau Gesine Wischmann eine eigene Pharmafirma, Florafarm, mit der sie die asiatische Heilpflanze Ginseng züchteten und die dort bis heute vertrieben wird. Jungbluts Schwiegervater, der mit seiner braunen Haut und seinen schneeweißen Haaren die Wirkung des Ginsengs perfekt verkörperte, war damals oft in Talkshows zu sehen.

Grenzen sind da, um überwunden zu werden

Womöglich war Peter Jungblut vom Gründungsfieber infiziert. So startete er 1994 die Agentur Juwi-Konzept in Walsrode, während seine Frau die Ginseng-Firma übernahm. Krankenhäuser, zum Beispiel aus Kassel oder Leipzig, gehörten zu Jungbluts Kunden, eine Klinikzeitung hat er gemacht und hatte Ende der 90er schon 20 Mitarbeiter. Pharmakunden kamen dazu, zuerst Roche, dann Sandoz, und nach deren Fusion mit Ciba-Geigy auch Novartis. Mit dem Internet-Hype ist er aber immer öfter an seine Grenzen gestoßen. Vor allem technisch. Einmal verkaufte Jungblut eine Ide an Novartis: Onkologen sollten sich auf eine Internetplattform ihre eigene Praxiszeitun zusammenklicken und per Print-on-Deman drucken und liefern lassen können. Das wa zu einer Zeit, als diese Idee noch höchst inno vativ und technisch schwer umsetzbar wa Die damaligen Programmierkenntnisse de Agentur reichten aber nicht aus.

Doch Jungblut war und ist Unterneh mer. Grenzen sind dazu da, überwunden z werden. So fand er keine zehn Kilometer ent fernt den Internetexperten Gawain MacMillar der Software für das Deutsche Zentrum fü Luft- und Raumfahrt erstellte. Ein perfekte Partner für seine Agentur. Er rettete das On kologen-Projekt. „Das war der Grundstei dafür, dass wir Preferred Supplier bei Novar tis wurden, was ein wesentlicher Faktor fü die darauf folgende Expansion der Agentu war", sagt Jungblut.

Zwischen Jungblut und MacMillan ent wickelte sich eine enge Beziehung. Im Jah 2000 gründeten sie die Juwi MacMillan Grou „Jetzt ging es richtig ab", sagt Jungblut. Schnel entstanden fünf Agenturbereiche; von der Re daktion über Kreativität bis hin zum Program mieren konnte alles angeboten werden. Di Agentur wuchs nun so schnell, dass das Haupt gebäude des Bauernhofs nicht mehr ausreich te. Ausgerechnet der Schweinestall musste fü die Kreativen herhalten – nach einem Umbau Drei neue Gebäude entstanden mit der Zei in modernem Stil im mittelalterlichen Ambi ente des Helkenhofs, „die perfekte Symbios zwischen Bauer und Business" (Jungblut).

In Hannover entstand eine weitere Des tination, auch international flogen Aufträg rein. 150 Mitarbeiter gehörten 2010 zur Juw MacMillan Group. Der Hype hielt an: Novar tis hatte großes Vertrauen, schließlich bestan die Agenturbeziehung seit Stunde null de Kunden. So sollte eine erste Vertriebslini vom Pharmagiganten Novartis mit dem gera de neu erfundenen I-Pad ausgestattet werden

Analyse falscher Entscheidungen

„Dumm gelaufen. Scheiterhaufen" ist eine Analyse von Peter Jungbluts unternehmerischen Fehlentscheidungen aus Sicht der Hirnforschung, der Verhaltensökonomik und der Psychologie. Darin spiegelt sich ein Kernproblem der heutigen Gesellschaft wider: die Gier nach Anerkennung, nach Bedeutung. Jungblut sieht sein Buch als eine Art Ernährungsberater für alle Erfolgshungrigen. Es ist gemeinsam mit der Psychologin Nicole Radzei entstanden, die Jungblut nach dessen Entlassung aus der Klinik in Berlin psychotherapeutisch begleitet und einen erheblichen Beitrag zum Umbau seines „Betriebssystems" geleistet hat. Infos: www.bietehirn.de.

Ausgerechnet der Schweinestall musste für die Kreativen in der Agentur Juwi MacMillan Group herhalten. Drei neue Gebäude entstanden für die 150 Mitarbeiter im mittelalterlichen Ambiente des Helkenhofs in Niedersachsen

Der Content sollte zentral verteilt und jederzeit aktualisiert werden können; dafür musste eine Plattform entwickelt werden.

Was für ein Auftrag. Auch der internationale Pharmariese Astra-Zeneca aus Wedel bei Hamburg ließ sich solch eine I-Pad-Plattform bauen, schnell für weitere Länder, von Indien bis Neuseeland, von Skandinavien bis Taiwan. „Wir waren der Vorreiter, vor allem in Deutschland", so Jungblut, „und, weil wir auch Werbeagentur waren, waren wir auch für den Content verantwortlich."

Die Agentur musste kräftig in Technik und Mitarbeiter investieren. „Eine Mio. Euro zu kriegen war zu dem Zeitpunkt überhaupt kein Problem", sagt Peter Jungblut. Die Investitions- und Förderbank Niedersachsen, NBank, sowie weitere Kreditinstitute erfüllten jegliche Geldwünsche, so schien es. Um an die Förderkredite zu gelangen, musste man eine von der NBank zertifizierte Finanzagentur an Bord nehmen, als Beobachter quasi. Basis für die Kreditwährung waren Businesspläne, Reports und Bilanzen, für deren Seriosität die Finanzagentur stand. „Allerdings waren die Pläne zu optimistisch", sagt Jungblut, weil man bei der Erstellung von idealen Rahmenbedingungen ausgegangen war und die damalige Entwicklung einfach linear fortschrieb. „Alle Beteiligten waren im Blutrausch!"

Ein bisschen erinnert diese Situation der beiden Unternehmer an den Film *War Dogs* von Todd Phillips, der eine wahre Geschichte erzählt: Zwei Miami-Jungs jonglieren aus dem Nichts mit millionenschweren Rüstungsaufträgen. Oder an den Film *The Big Short* von Adam McKay über die US-Immobilienblase. Es scheint diesen Punkt zu geben, an dem Banken blind werden. Auch in Walsrode-Bockhorn.

Dollarzeichen in den Augen

MacMillan ging alles viel zu langsam, er hatte keine Angst vor dem Risiko; er muss, so wirkt es, Dollarzeichen in den Augen gehabt haben. Obgleich Jungblut nie darauf käme, ein böses Wort über, wie er sagt, „den tollen Typ" zu verlieren. Aber ihm ging alles zu schnell. Er war ausgelaugt. Er hatte das Gefühl, nicht mehr die Kraft für die Eroberung der Welt zu haben. Auch MacMillan war von den Anstrengungen, die das mehr als zehn Jahre rasante Wachstum forderte, geschwächt, wollte aber den Glauben nicht aufgeben, noch zwei, drei Jahre volle Kraft voraus zu fahren. „Ein fataler Irrtum", wie Jungblut heute weiß. Ein Rosenkrieg zwischen den Partnern begann.

Noch immer gaben sich Banker die Klinke in die Hand. Mit der rasch wachsenden Struktur holten sich die Agenturchefs oft zu eilig die falschen Leute an Bord. Kulturen prallten aufeinander, es kam zu Verständigungsproblemen und immer mehr Sand im Getriebe. Gleichzeitig verlor die Gewinnung von Neukunden an Dynamik, weil immer mehr Bereiche bei den Kunden Einfluss auf die Entscheidung nehmen wollten, mit welchem Plattformanbieter man zusammenarbeiten wollte. Die Schere zwischen den Prognosen in den Businessplänen und der Realität klaffte immer weiter auseinander. Der Druck stieg, die Anspannung wuchs, das ganze Konstrukt drohte zu platzen. Am Ende ging der Return-on-Investment nicht auf. „Wir haben viel Geld verbrannt" (Jungblut).

So eine Situation zu verarbeiten ist auch für einen Manager nicht leicht. Bei Peter Jungblut kam es 2011 zu Depressionen. Die hat er erst einmal ignoriert. Fehler. Ganz großer Fehler. Inzwischen besorgte die Finanzagentur nicht mehr neue Kredite, um die Plattform weiterzuentwickeln, sondern um die entstehenden Liquiditätslücken zu überbrücken. Mitte 2013 weigerte sich Jungblut, weitere Kreditverträge zu unterschreiben, und drohte mit einem Alleingang zum Insolvenzgericht.

Ein Sanierer wurde ins Haus geholt, der mit den besten Absichten kam, doch von der Komplexität der Softwareprojekte überfordert war. „Es kann nur einen geben", forderte er,

nur einen Geschäftsführer, mit dem er die Sanierung durchführen wollte. Jungblut war Depri, so die lapidare Wahrnehmung, MacMillan dagegen ein charismatischer Typ. „Wenn der sagt, die Wand ist grün, dann glaubt man das." Doch das Ende war nicht mehr aufzuhalten. Im September 2013 schreibt die *Walsroder Zeitung*: „Juwi MacMillan entlässt 42 Mitarbeiter." Im Dezember hat Jungblut Insolvenz angemeldet, nachdem die Finanzagentur, der Beirat des Unternehmens und der Sanierer bei einem vorerst letzten Meeting eingesehen hatten, dass sie möglicherweise von MacMillan an der Nase herumgeführt wurden. Er wurde als Bösewicht identifiziert, Peter Jungblut sollte wieder ans Ruder.

Und, kaum zu glauben, Jungblut wollte damals noch nicht aufgeben. Vor den 20 Bankern hatte er den Weg aus der Krise skizziert. Basis der Skizze war eine realistische, eher noch eine defensive Planung. Dazu gehörte auch die Abschreibung einer Forderung in Höhe von 750 000 Euro an Katar, die noch in den Bilanzen stand. Das war in etwa die Summe, die die Agentur damals möglicherweise am Leben erhalten hätte. Doch nach einer Bedenkzeit von einer Stunde winkten die Banken ab.

Am Ende des Insolvenzverfahrens konnten im Jahr 2014 von den ehemals 150 Beschäftigten gerade einmal 30 übernommen werden – von Cornelia Englert, die 2008 von Peter Jungblut eingestellt worden war und mit der Agentur in Hamburg unter dem Namen Ayeq-benu bis heute weitermacht. Benu ist ein altägyptischer Totengott. Bei den Griechen wurde er zu Phönix, der bekanntermaßen aus der Asche stieg. Das trifft für die Agentur zu, aber auch für die neue Firmenchefin, der Jungblut einstmals aus der Asche half.

> *„Das Upgrade von Apple hat uns am Ende das Genick gebrochen"*
>
> **Peter Jungblut**

Natürlich waren es jede Menge Faktoren, die zum Scheitern führten. Es war etwa ein Engagement in Katar, die IT-Abteilung des staatlichen Gesundheitswesens aufzubauen, ein zunächst sehr lukratives Projekt, das aber sehr unerfreulich mit besagter offen gebliebenen Forderung endete.

Das Genick hat aber auch ein großes Update von Apple gebrochen, von IOS 6 auf IOS 7. Dieses kam im September 2013, also drei Monate vor der Insolvenz. Hölle. Weltweit hingen mehrere Tausend Außendienstmitarbeiter von 20 Pharmaunternehmen an der Juwi-MacMillan-Plattform. Natürlich erhielt jeder die Apple-Meldung, dass IOS 7 nun verfügbar sei. Wer aber der Aufforderung von Apple zum Upgrade, trotz ausdrücklicher Warnung seiner IT-Abteilung, folgte, hatte keinen Zugriff mehr auf seine Verkaufsunterlagen. Denn „letztendlich hatten wir inzwischen so viel Sand im Getriebe, dass es uns nicht gelungen ist, unsere Plattform rechtzeitig an IOS 7 anzupassen." Danke, Apple!

Die Konsequenz war, dass die massiv verärgerten Kunden Folgeaufträge auf Eis legten. Keine Aufträge, keine Einnahmen. In Kombination mit den wenige Wochen zuvor mit den Kunden verhandelten Vorauszahlungen für laufende Projekte, war die Zahlungsunfähigkeit nicht mehr zu verhindern. Noch drei Wochen vor der Insolvenz hat Peter Jungblut frisches Geld besorgt. Doch es war zu spät. Alles ging den Bach runter. Die Agentur war pleite. Neben der Agenturinsolvenz kam es zur privaten Insolvenz. Jungblut sah keine Perspektiven mehr, war am Ende. Jetzt endlich nahm er seine Depression ernst. Er begab sich in ärztliche Betreuung.

Er hat aus seiner Misere gelernt. Und er möchte, dass andere von ihm lernen. „Ich berate Agenturen für die Optimierung ihrer Entscheidungsprozesse", sagt er. Er wirkt wieder gefestigt. Steht mit beiden Beinen auf dem Boden. Wohnt in Berlin. Und hat den Mut gehabt, aus seinem Scheitern ein Buch zu schreiben: *Dumm gelaufen. Scheiterhaufen.*

jok@wuv.de

Sieben Lehren aus dem Scheitern

Pattsituation in der Chefetage vermeiden

Eine 50-50-Verteilung der Gesellschaftsanteile ist immer nur so lange förderlich, wie sich die beiden Gesellschafter gegenseitig „Gutes" unterstellen und einander vertrauen.

Wider den geringsten Widerstand

Ein ungelöstes oder nicht angesprochenes Problem sucht immer seine eigene Lösung. Es folgt den Gesetzen des Wassers, das sich immer den Weg des geringsten Widerstands sucht. Nässe lieber kontrollieren als ignorieren.

Wichtige Entscheidungen als falsch annehmen

Gute Wissenschaftler sind die größten Kritiker ihrer eigenen Theorie. Max Planck etwa stellte fast ein Jahrzehnt lang seine Theorie über das plancksche Wirkungsquantum, Basis der Quantenmechanik, infrage. Ähnlich sollte man auch mit einer wichtigen Entscheidung umgehen, bevor man sie in die Tat umsetzt. Das muss nicht zehn Jahre dauern. Aber die Einnahme der Gegenposition ist sehr hilfreich. Gelingt es nicht, die Gegenposition vollständig zu entkräften, sollte man die Entscheidung neu durchdenken.

Verzerrungen ins Auge schauen

Die optimistische Verzerrung ist eine der häufigsten Ursachen von Fehlentscheidungen in Unternehmen. Je sympathischer uns ein angestrebter Zustand ist, umso höher bewerten wir die Chancen und umso geringer die Risiken. Deshalb sollte jeder Entscheider einen starken Skeptiker zulassen, der ihm seine Heuristiken und Verzerrungen vor Augen führt.

Versuche, dich selbst in deinen Entscheidungen zu erkennen

Bei Entscheidungen gibt man sich häufig mit nebulösen Formulierungen zufrieden, im besten Fall formuliert man seine Ziele explizit. Allerdings bleibt man in den meisten Fällen nur an der Oberfläche. Richtig gute Entscheider schürfen so tief, dass sie auf dem Boden ihrer Seele ankommen und sich dabei selbst erkennen. Die Folge ist nicht selten eine völlig andere Entscheidung.

Bei Entscheidungen auch „undenkbare Optionen" prüfen

Es gibt nichts Undenkbares. Was wir als „undenkbar" bezeichnen, sind unsere eigenen Tabus. Wenn man Tabus als Option bei einer Entscheidung zulässt, heißt das nicht automatisch, dass die Entscheidung auf eine solche Option fällt. Aber das „Mitspielen" von Tabus verändert den Denk- und Entscheidungsprozess und öffnet neue Perspektiven.

Kompromisse haben oft einen modrigen Geruch

Denn sie haben das Image, schwächer als Einzellösungen zu sein, die den Kompromiss bilden. Wenn Menschen oder Verhandlungsparteien sich nicht gegenseitig als Objekt ihrer eigenen Interessen sehen, sondern tatsächlich aufeinander eingehen, ist es möglich, dass etwas neues Besseres entsteht.

Peter Jungblut