

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Cool bleiben kann leicht sein



„Cool bleiben!“ Das hat im heutigen Sprachgebrauch zweierlei Bedeutung: Einerseits gilt es, „cool“ zu bleiben im Sinne von „ruhig“, „gelassen“, „bedacht“, andererseits gilt es, „cool“ zu bleiben in Bezug auf die Bedeutung des Begriffs „Coolness“ hinsichtlich Attraktivität, Zeitgemäßheit, Begehrlichkeit.

Beide Bedeutungen des Wortes „cool“ haben unmittelbare Beziehung zu unternehmerischen Sachverhalten und insbesondere kommt der Unternehmenslenkung hier eine besondere Bedeutung zu. Nehmen wir die erste Bedeutung – cool bleiben im Sinne von ruhig, gelassen, bedacht. Was uns vermutlich als erstes auffällt ist die Reaktion im Unternehmen auf allfällige operative Hektik, die uns mitunter fragen lässt, was wir zuerst tun sollen und wo uns überhaupt der Kopf steht. Typische Sonderanlässe sind Störungen, die Ballung von gleichartigen Themen, die schiere Vielfalt von Themen und Saisonbesonderheiten mit besonderer Nachfrage; Sie werden weitere Anlässe für diese Coolness-Erfordernis in hektischen Zeiten finden. Die Reaktionen auf die potenziell hektischen Zeiten sind zweigeteilt: Einige Unternehmen ergehen sich in der Hektik, machen einfach mit und versuchen zu retten, was zu retten ist. Wir nennen das den Modus des „Arrangierens mit dem Bestehenden“ oder auch – wenn es ganz wild wird – den „Korrekturmodus“, wo die Hektik sich so hochgeschaukelt hat, dass ein einfaches „Weiter so“ nicht mehr genügt und eine korrigierende Einwirkung erforderlich ist.

Andere Unternehmen haben Präventionsmaßnahmen getroffen, die nicht nur aufgeschrieben, sondern auch vorher durchdacht worden sind. Eine saisonal starke Nachfrage zum Beispiel kann man antizipieren, auch den Eintritt einer Wartung oder gar einer Störung kann man vorher durchdenken. Möglicherweise bieten sich dann immer noch Unwägbarkeiten, aber grundsätzlich kann man gelassener, „cooler“, mit der Situation umgehen, schließlich hat man vieles zuvor durchdacht.

Letzteres kostet mehr Zeit und Mühe, spart am Ende aber Zeit und Geld. „Cool“ zu bleiben in hektischen Zeiten kann geübt werden, deshalb ist es leichter, als gedacht. Randanmerkung: Die Unternehmensführung muss zwingend „cool“ bleiben, anderenfalls läuft das Unternehmensgefüge Gefahr, aus den Fugen zu geraten.

„Cool“ zu bleiben im Sinne von attraktiv, zeitgemäß, begehrlich ist eine strategische Aufgabe, die ebenfalls bei der Unternehmensführung liegt. Manche Unternehmen haben sich zu lange auf ihrer vermeintlich ewigen Marken- und Strahlkraft ausgeruht und schlicht mitunter eine ganze Generation vergessen, hier sei Jägermeister stellvertretend genannt und der ehemalige CEO, Paolo Dell' Antonio, hat uns auf unserem Internationalen Marken-Kolloquium seinerzeit gezeigt, wie Jägermeister wieder attraktiv wurde – nur ein Beispiel von vielen. Die „Coolness“ in diesem Sinne kann nur durch einen regelhaften strategischen Prozess gewährleistet werden, der sicherstellt, dass die Strategie, inklusive der Unternehmens- (oder Produkt-) Marke, der Positionierung und der sich daraus ergebenden Implikationen regelhaft auf den Prüfstand kommen. Auch dies ist zentrale Aufgabe der Unternehmensführung, wir halten auch gar nichts davon, einen Referenten oder eine Führungskraft für das Thema „Strategie“ einzusetzen, egal wie groß das Unternehmen ist. Strategie ist Angelegenheit des Vorsitzenden der Geschäftsführung oder des Vorstandes, auch wenn dieser einzelne Arbeiten daraus delegiert. Diese Art, „Coolness“ zu erhalten, ist also eine Funktion von Aufmerksamkeit, Priorität und Disziplin.

Die Überschrift lautet „Cool bleiben kann leicht sein“. Natürlich ist es immer für einen externen Dritten leicht, so etwas zu sagen, aber in der Zusammenarbeit mit unseren Klienten stellen wir auch unter Beweis, dass Prävention, also Vorbeugung vor Hektik und die Führung eines strategischen Prozesses genau das bewirken, was sie sollen: Das Unternehmen bleibt „cool“.