

# CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## Wann starten Sie durch?



Saßen Sie schon einmal in einem Flugzeug, das durchgestartet ist? Ich hatte diese interessante Situation bisher zweimal, einmal war meine Frau ebenfalls zugegen. Wir saßen in einem Airbus A380 von Singapore Airlines, kamen aus New York und waren im Landeanflug auf Frankfurt am Main. Der Anflug erfolgte zunächst ganz normal, bis sich plötzlich die Nase – wir saßen vorn – wieder hob, erst langsam auf waagrecht, dann steil nach oben, der ganze Vogel folgte natürlich. Der Pilot gab zudem ordentlich Schub, das gesamte Flugzeug vibrierte, was mich angesichts des riesigen Fluggeräts sehr beeindruckte, und es war natürlich angesichts des Triebwerkschubs hinreichend Turbinengeräusch hörbar – wie bei einem Start. Kurze Zeit später war der Spuk vorbei und der Pilot informierte uns darüber, dass der Landeanflug nicht wie geplant hatte stattfinden können, weil sich noch ein Flieger auf der Landebahn befand.

Gut gemacht, dachte ich, doch planmäßig war das natürlich nicht. Wir landeten zehn oder zwanzig Minuten später, nach einer Schleife, sicher in Frankfurt.

Das ist die Situation des Durchstartens.

„Durchstarten“, das bedeutet in der Automobilwelt, Vollgas zu geben, kurz bevor man zum Stehen kommt. Auch das klingt eher abrupt. Planmäßig, das geht anders.

In unserer Welt des profitablen Wachstums, in der Welt des Schaffens, Erhaltens oder Verstärkens dieses profitablen Wachstums, starten wir nicht so gern durch. Wir sorgen lieber dafür, dass gar kein Durchstarten erforderlich ist. Wir sorgen dafür, dass Entwicklungen rechtzeitig abgesehen werden, dass Vorbereitungen getroffen werden, die das Erfordernis des Durchstartens obsolet machen. Manchmal jedoch ist das Durchstarten geboten, nämlich dann, wie in der Fliegersprache, wenn ein Ziel erreicht werden soll, sich aber derartige Hindernisse einstellen, die ein Entfernen vom Ziel nebst Neuorientierung und „Neuanflug“ erforderlich machen oder dann, wie in der Autosprache, wenn eine Initiative sich unzulässigerweise verlangsamt und wieder einen Push benötigt.

Konkrete Beispiele dazu: Ein Klientenunternehmen hat eine exzellente Innovation entwickelt und der Launch des Produkts ist bereits geplant. Alles wird vorbereitet, die Marketingkampagne wird geplant, die Kunden werden informiert, Lieferanten stehen bereit, Kapazitäten sind reserviert. Dann, die Feststellung: Das Produkt hat noch ein nennenswertes Defizit. Was ist gefordert? Ein Durchstarten. Kein Landeanflug auf das Ziel „Product Launch“, sondern ein drastisches Umkehren auf eine sichere Flughöhe, eine Ehrenrunde, dann ein geordneter Anflug.

Ein Klientenunternehmen hat ein besonders wichtiges Transformationsprojekt gestartet, bereits vor achtzehn Monaten. Bei genauem Hinsehen stellt es fest, dass die Initiative massiv an Geschwindigkeit und Wirkung verloren hat. Kurz vor dem endgültigen Stopp – deutlich vor dem Ziel – wird die Initiative mit neuer Dynamik versehen, das Projekt wird neu geplant, mit neuer Priorität und Aufmerksamkeit versehen und kann dann wieder mit voller Kraft weitergeführt werden.

In vielen solcher Fälle kommen wir ins Spiel, aber – wie gesagt: Wenn wir von vorneherein eingebunden sind, lassen wir es erst gar nicht so weit kommen, was eine viel komfortablere Position ist.

Wie ist es bei Ihnen? Müssen Sie oft „durchstarten“?