

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Durchhalten, aber wie lange?



Zahlreiche Geschäftschancen werden nicht so realisiert, wie sie realisiert werden könnten, weil die Initiative zum Ergreifen der Geschäftschancen zu früh beendet wird. Projekte werden nicht gut genug geplant, nicht gut genug strukturiert, nicht gut genug durchgeführt und vor allem werden keine Erkennungsindikatoren eingebaut, die Aufschluss darüber geben können, ob die angedachte Geschäftschance erfolgreich ist oder nicht. Es wird nicht lange genug „durchgehalten“.

Zahlreiche Initiativen werden zu lange durchgeführt. Es wurde zu viel Geld investiert, es wurde zu viel Zeit investiert, es wurden zu viele Hoffnungen investiert, das Projekt muss fortgesetzt werden, oft wider besseren Wissens.

Das Resultat im ersten Fall ist, dass das Unternehmen möglicherweise eine Geschäftschance verpasst. Das Resultat im zweiten Fall ist, dass das Unternehmen seine Zeit und seine Ressourcen in unerträglichen Initiativen verschwendet.

Es gibt keine magische Formel dafür, wie lange man durchhalten muss, um Erfolg oder Misserfolg zu sehen. Worauf ich aber aufmerksam machen möchte ist, dass es so etwas wie den „Point of no Return“ nicht gibt. Dieser Punkt, ab dem eine Kehrtwende oder eine Rückkehr zum Start nicht mehr möglich sein soll, ist eine Fabel. Es gibt ihn sehr wohl bei physikalischen Ereignissen und es gibt ihn auch im Flugverkehr, beispielsweise beim Start eines Flugzeugs, aber in kaufmännischen Zusammenhängen wird dieser Punkt viel zu häufig als Killerphrase verwendet. Er dient als Ausrede dafür, Begonnenes nicht zu hinterfragen und, da jedes geschäftliche Ereignis, jedes geschäftliche Ziel auch ein persönliches Ziel als Hintergrund hat, dient dieser herbeigeredet. Auch nicht selten dazu, das Gesicht der handelnden Beteiligten zu wahren.

Wie lange soll man also „durchhalten“, wie lange braucht man, um zu erkennen, ob eine Initiative nur noch nicht genügend gegriffen hat oder ob sie möglicherweise niemals greifen wird?

Dies ist jeweils im Einzelfall zu prüfen. Methodisch lässt sich die Frage am besten so beantworten, dass in der Projektplanung – die zwingend erforderlich ist, um eine geschäftliche Initiative größeren Ausmaßes zu strukturieren – bereits Erfolgsindikatoren als Annahme hinterlegt werden, die im Verlauf des Projektes stets gegen die Realität geprüft werden müssen. Ich möchte dabei ausdrücklich nicht von „Planung“ sprechen, denn insbesondere bei Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen wird durch vermeintliche Planungen eine Scheinsicherheit erzeugt, die in die irre führen kann. Sprechen wir also lieber von „Annahmen“.

Wenn Sie sich also das nächste Mal fragen, ob ein „Durchhalten“ sich bei einer laufenden Initiative (noch) lohnt und sie zu Beginn, zur Planung der Initiative keine Annahmen getroffen haben, dann setzen Sie sich mit den Verantwortlichen zusammen und treffen sie situative Annahmen. Was haben wir bereits erlebt? Was ist die gegenwärtige Situation? Welche Erfolgs Messgrößen müssten sich einstellen, damit wir von der Initiative überzeugt sind? Treffen sie Annahmen für die Zukunft: welche Veränderungen müssen wir zwingend sehen, damit wir sicher sind, dass wir noch auf dem richtigen Weg sind?

Halten Sie nicht einfach durch, sondern verschaffen sie sich durch fortschreitende Konkretisierung eine gewisse Sicherheit, dass Sie das Richtige tun. Auf diese Weise werden schlechte Initiativen er beendet und gut Initiativen bekommen eine Chance.