

# Hoch hinaus, aber allein

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o „Hoch hinaus“ ist eine gute Idee, wenn Marktpotenzial und Mannschaft passen.
- o „Hoch hinaus“ ist aber (fast) nie ein Selbstläufer.
- o Die wesentlichen Herausforderungen sind konzeptioneller und kommunikativer Natur. Sonst steht man so alleine dar.



„Jetzt wollen wir richtig hoch hinaus!“, das klingt gut und ist auch häufig eine richtige Idee, wenn das Marktpotenzial und die Mannschaft absehbar passen, um in eine neue Sphäre der Unternehmensentwicklung zu wachsen.

Was dieses „hoch hinaus“ im Einzelnen ausmacht ist so unterschiedlich, wie es die Märkte und Unternehmen sind. Wir begleiten Klienten beispielsweise dabei, in großem Umfang zu expandieren, das eigene Leistungsangebot deutlich zu verändern und von einer Kostenführerschaft, hin zu einer Innovationsführerschaft zu denken oder die Wertschöpfungskette von der reinen Produktion, hin zu Forschung und Entwicklung bis zur Logistik auszubauen. All dies kann „hoch hinaus“ bedeuten.

Der Kardinalsfehler, den es zu vermeiden gilt, ist davon auszugehen, dass die gegebenen Voraussetzungen, ausreichen, um einen echten Wachstumssprung zu machen. Wachstum in eine neue Sphäre läuft nicht von alleine ab oder um es mit einem Klienten zu sagen: „Das einzige, was bei uns von alleine abläuft, ist das Passwort.“

Unterschiedliche Facetten, die es zu berücksichtigen gilt, werden in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® beleuchtet. In diesem Artikel liegt der Fokus darauf, welche Herausforderungen gelöst werden müssen, um die Vertriebsmannschaft und den Kunden auf dem Weg in die neue Sphäre mitzunehmen – und hierbei sind einige Parallelen festzustellen. Vier Fragen, sollten Sie beantworten und nicht müde werden die Antworten immer und immer wieder zu wiederholen:

- o Wohin wollen wir wachsen? Bzw. Was bedeutet hoch hinaus? Dieses Thema wird im CEO-Tipp dieser Ausgabe besprochen. Um die Kräfte in eine Richtung zu konzentrieren, gilt es sie an einem Ziel auszurichten. Es ist eine strategische Aufgabe dieses so konkret und anfassbar, wie es sinnvoll möglich ist, zu beschreiben. Die eigene Klarheit ist die Voraussetzung, andere hier-

hin mitzunehmen. Dies erstreckt sich auch auf die Herausforderung den Kunden mitzunehmen. Nicht alle Facetten des internen Zielbildes sind relevant für den Kunden, aber einige sind es mit Sicherheit.

- o Aus Vertriebsmitarbeiter-/Kundensicht: Was bedeutet die Veränderung für mich? Bzw. Was ist für mich drin? Es ist nur allzu menschlich, dass jede Veränderung auch daran beurteilt wird, welche Auswirkung sie auf die individuelle Situation hat. In der Kommunikation gilt es zu klären und idealerweise Commitment dazu zu erzielen, was der Zielzustand an Auswirkungen bereithält und welche Effekte durch den Transformationsprozess zu erwarten sind.
- o Eine spezielle Frage im Hinblick auf die zu erwartenden Veränderungen lohnt sich zusätzlich zu vertiefen: Was ist mit dem Bestehenden? „Hoch hinaus“ bedeutet vielfach eine umfassende Veränderung. Daher ist es wichtig zu klären, welche Effekte sich für all die Bereiche, Themen, Menschen, die das Unternehmen heute ausmachen ergeben und wie man damit umgehen wird.
- o Aus Vertriebsmitarbeiter-/Kundensicht: Welche Rolle habe ich im Transformationsprozess? Nicht nur die neue Sphäre bedeutet Veränderungen, sondern auch der Weg dorthin. Es lohnt sich zu prüfen, wo sich intelligent aus Betroffenen Beteiligte machen lassen.

Es zeigt sich, dass „hoch hinaus“ eine anspruchsvolle strategische-, Führungs- und Kommunikationsaufgabe ist, wenn man nicht alleine in der neuen Sphäre dastehen mag. All die Herausforderungen sind aber lösbar und häufig lohnen sich der Weg und das Ziel in vielen verschiedenen Facetten. Viel Freude auf Ihrem Weg „hoch hinaus“.