

Start am Montag morgen

| Ausgangslage | | |
|----------------------|---|--|
| Gesprächspartner G | Name | Heribert Gross |
| | Funktion | Verkaufsleiter |
| | Hinweise | Seit 25 Jahren im Unternehmen |
| Gesprächspartner S | Name | Georg Stark |
| | Funktion | Verkäufer |
| | Hinweise | Seit 1 Jahr im Unternehmen, Branche neu |
| Bisherige Geschichte | Die Verkaufszahlen sind dem Verkäufer S vom Verkaufsleiter G „aufgebrummt“, jedoch bei weitem nicht erreicht worden. Die Stimmung ist gereizt, weil G unter Druck gerät und eigentlich auch keinen Rat mehr weiss, wie die Markt-Situation entschärft werden könnte. Er hat sich deshalb bereits mit Gedanken der Entlassung von S beschäftigt und diese dann wieder verworfen. S vermutet dies und hat bereits mehrere Male um Unterstützung bei G nachgefragt, aber das Gewünschte nicht erhalten. Verunsicherung macht sich breit. | |
| Aktuelle Situation | Zeit | Ende September |
| | Ort/Umgebung | Im Gang, zufällig, am Morgen, nach der Frage „wie geht's?“ |

„wie üblich“

G:

Ja, Herr Stark, die Verkaufszahlen machen Ihrem Namen aber keine Ehre. Sie haben von den vereinbarten 200'000 Jahresumsatz bis jetzt nur gerade 25'000 erreicht. Sie erreichen diese Zielsetzung sicher nicht – jetzt ist ja bereits September!

S:

Das mit den 25'000 stimmt. Bitte vergessen Sie aber die 115'000 nicht, die wegen eines Konstruktionsmangels nicht geliefert werden konnten und dadurch verloren gingen. Ohne den Fehler der Konstruktion wäre ich jetzt gut im Plan.

G:

Sie wissen genau, dass das nicht zählt. Sie kennen das Reglement! Ich erwarte, dass Sie sich was einfallen lassen, um zu retten was noch zu retten ist.

S:

Herr Gross, ich mache jetzt bereits schon alles menschenmögliche. Ich habe sogar weit mehr als die von Ihnen geforderten 20 Besuche pro Monat immer geschafft. Ich mache rund doppelt so viele Besuche als Fritz Meier. Der hat es natürlich einfach, mit seinem technisch ausgereiften Produkt. Was kann ich dafür, wenn die Kunden uns in meinem Segment nicht mehr vertrauen?

G:

Das sind doch Ausflüchte! Vor einem Jahr haben Sie einen Stamm sehr guter, langjähriger Kunden übernommen. Kleinere Pannen bei innovativen Produkten hat es immer schon gegeben. Unsere innovationsfreudigen Kunden kennen das Risiko.

S:

Nicht aber in diesem Ausmass: Der Konstruktionsfehler macht das Produkt praktisch unbrauchbar. Schon im März habe ich in einer Aktennotiz dem Konstruktionschef das geschrieben. Passiert ist nichts. Im Gegenteil: Sie haben ihn in Schutz genommen und mich aufgefordert, gelassener und diplomatischer zu sein.

G:

Ja genau, Herr Stark: Von einem Verkäufer Ihres Kalibers erwarte ich das – nach innen und nach aussen. Auch unsere Kunden haben Sie nicht beruhigen können. Nur wegen Ihnen hatte ich wochenlang den Einkaufschef der Huber AG an Hals.

S:

Was? Den? Das erfahre ich aber erst jetzt!

G:

Der ist auch eine Schuhnummer zu gross für Sie. Und vermutlich sind auch andere unserer Stammkunden zu anspruchsvoll für Sie.

S:

???? Und jetzt??? Was haben Sie vor??

G:

Das werde ich Ihnen morgen um 9'30 sagen. In meinem Büro.

S:

Ich verstehe.

Mit wertschätzender Kommunikation des Chefs

G:

Gut, dass ich Sie treffe. Ich möchte Sie nämlich bitten, dass wir heute zusammen etwas besprechen können, das mir Sorge macht. Ich habe gestern die neuen Verkaufszahlen Ihres Produktbereichs analysiert und ich möchte dazu Ihre Einschätzung kennenlernen. Ich bitte Sie, dass wir dazu einen Besprechungstermin vereinbaren.

S:

Ah - haben wir wieder weitere Kunden wegen dieses Konstruktionsmangels verloren? Ist Feuer im Dach?

G:

Dieser Konstruktionsmangel macht Ihnen Bauchweh? Weil Sie unseren Kunden ein ausgereiftes Produkt anbieten möchten? Und Sie fragen sich, wie Sie Ihr Umsatzziel erreichen können?

S:

Ja, genau! Das bereitet mir schlaflose Nächte. Einerseits putze ich mehr als die 20 geforderten Klinken - und andererseits halten mir die Kunden diesen verdammt Konstruktionsfehler vor die Nase und vertrösten mich. Jetzt bin ich deshalb bereits mit 115'000 hinter dem Plan. Die Kunden haben das Vertrauen in uns verloren!

G:

Ja, das möchte ich mit Ihnen besprechen. Sie sind ja an der Verkaufsfrent sehr aktiv und ich brauche Ihre detaillierte Einschätzung, wie uns die Kunden sehen.

S:

Hm.... heute habe ich allerdings einen sehr vollen Terminkalender ist das der einzige Punkt, um den es geht?

G:

Nicht ganz: Ich bitte Sie auch um Ihre Ideen, wie wir trotz dieser Probleme das Vertrauen der Kunden wiedergewinnen können. Damit ich wieder mehr Vertrauen habe, dass die Verkaufsziele wenigstens im nächsten Jahr erreicht werden können.

S:

Für mich klingt das eher nach einem längeren Krisengespräch als nach einem kurzen Meeting....

G:

Sie möchten sich mit mir genug Zeit dafür nehmen können, weil Ihnen diese Sache unter den Nägeln brennt? Was schlagen Sie vor?

S:

Mal sehen: Ah.... die Domino AG hat den morgigen Infolunch um zwei Wochen verschoben .. da könnten wir uns zwischen 12'30 und 14'00 zusammensetzen.

G:

Sehr gut! Auch bei mir klappt das.

S:

Abgemacht!

Mit wertschätzender Kommunikation des Mitarbeiters

G:

Ja, Herr "Stark", die Verkaufszahlen machen Ihrem Namen aber keine Ehre. Sie haben von den für dieses Jahr vereinbarten 200'000 Umsatz nur gerade 25'000 erreicht. Und jetzt ist es bereits September. Das Verkaufsziel erreichen Sie bestimmt nicht.

S:

Ja, ich kann mir vorstellen, dass Sie angesichts dieser Zahlen befürchten, dass nicht nur meine Verkaufsziele sondern die Erfolgszahlen der ganzen Verkaufsabteilung darunter leiden....

G:

Ja, natürlich befürchte ich, dass wegen Ihnen unsere ganze Abteilung unter Druck gerät! Was wollen Sie tun? Ich kann mir, ehrlich gesagt, nicht vorstellen, dass Sie bis Jahresende auch nur das Geringste retten können!

S:

In Anbetracht der nur noch drei Monate sehen Sie scharz, dass ich etwas entscheidend verbessern kann?

G:

Sie sagen es. Das ist eine Katastrophe!

S:

Auch für mich sind meine bisher erreichten Umsätze total frustrierend. Ich möchte ja als ein engagierter Verkäufer gesehen werden, der die vereinbarten Verkaufsziele erreichen kann - und als einer, der frühzeitig Initiativen ergreift, wenn die Zielerreichung gefährdet ist....

G:

Ich sage ja nicht, dass Sie nichts unternommen haben. Natürlich ist mir bewusst, dass Sie bereits im März sehr klar auf die fundamentalen Konstruktionsmängel hingewiesen haben. Und die haben die Verkaufschancen natürlich erheblich reduziert. Trotzdem: Die Verkaufszahlen sind miserabel. Und das ist das Einzige, was unseren CEO interessiert.

S:

Von Ihnen zu hören, dass Sie die von den Konstruktionsmängeln verursachten Verkaufsprobleme sehen erleichtert mich.

Möglicherweise ist doch noch etwas zu retten. Ich bitte Sie um einen Termin, um zu klären, was intensiviert und geändert werden kann, um die Verkaufsziele wenigsten im nächsten Halbjahr zu erreichen.

G:

Ja – sehen Sie da überhaupt noch realistische Chancen?

S:

Ich verstehe: Angesichts der massiv unterschrittenen Verkaufszahlen und der ungelösten Konstruktionsprobleme sind Sie skeptisch und möchten realistische Lösungen sehen? Möchten Sie mich unterstützen, ihnen meine Lösungsideen vorzustellen um sie mit Ihrer Erfahrung einschätzen zu können?

G:

OK. Irgendwelche einigermaßen brauchbare Lösungen sind jetzt wirklich dringendst nötig! Also: Machen wir einen Termin ab..... Haben Sie aber bitte keine übertriebenen Hoffnungen.... Und Eines übrigens ist sicher: Für Ihre Erfolgsprämie sehe ich in diesem Jahr trotz allem sicher schwarz. Und - auch meine eigene ist ziemlich wacklig!

S:

Ich danke Ihnen für Ihre Gesprächsbereitschaft! Und das mit meiner Prämie akzeptiere ich. Das ist mein Risiko als Verkäufer.

G:

Sie sagen es. Und jetzt vereinbaren wir einen Termin. Ich schätze: Zwei Stunden sollten wir mindestens reservieren. Und den Konstruktionschef hole ich auch dazu. Also: Wie wäre es für Sie am