Kolumne
Expertenwissen für den Vertrieb

Claudia Huhn
Beratung Coaching Training

Zu hohe Kulanzquote zur Sprache bringen

Frage: Einer meiner Kunden hat eine überproportional hohe Kulanzquote. Da der Kunde ein wichtiger Kunde ist, scheue ich mich, dieses Thema anzusprechen. Was soll ich tun?

Bevor wir über das „Wie" reden, lassen Sie uns kurz das „Ob" anschauen. Oft lassen wir uns in der Bewertung schwieriger Situationen von unseren Emotionen bzw. einem ungeprüften Eindruck leiten. Für eine gute Gesprächsgrundlage ist dies jedoch zu wenig. Um gut vorbereitet in das „Kritikgespräch" gehen zu können, überprüfen Sie bitte folgende Punkte:

1. Wie hoch ist die Kulanzquote in Prozent zum Gesamtumsatz?
2. Um wie viel weicht sie im Vergleich zum Unternehmensdurchschnitt ab?
3. Wie hat sie sich über die letzten zwölf Monate verändert?
4. Was haben Sie bis heute getan, um die Quote zu verbessern?
5. Welche Fehlerquellen, die in Ihrem eigenen Unternehmen liegen könnten, können Sie sofort beseitigen?
6. Welchen Nutzen hat Ihr Kunde davon, seine Vorgehensweise zu ändern?

Widmen Sie insbesondere dem Ableiten des Kundennutzens ausreichend Zeit. Denn Ihre Antworten auf Frage Nummer 6 werden ausschlaggebend für Ihren Erfolg im Kundengespräch sein. Menschen verändern grundsätzlich ihr Verhalten nur dann, wenn sie selbst etwas davon haben.
Beseitigen Sie vor dem persönlichen Gespräch alle Fehlerquellen, die in Ihrem Verantwortungsbereich liegen. Das reduziert die Diskussionsgrundlage für Ihr Gegenüber auf ein Minimum und gibt Ihnen am Ende des Gesprächs die Möglichkeit, eine betriebswirtschaftlich fundierte Entscheidung zu treffen – selbst dann, wenn Ihr Kunde keine Veränderungsbereitschaft zeigt.
Grundsätzlich gilt: Für ein solches Gespräch lassen Sie sich bitte einen Termin bei Ihrem Kunden geben. Führen Sie dieses Gespräch nicht zwischen Tür und Angel und auch nicht auf Basis einer aktuellen Kulanz.
Wie immer beginnen Sie das Gespräch mit Ihrem Kunden mit einer ausführlichen Smalltalk-Phase. Nehmen Sie Anteil am beruflichen oder privaten Leben Ihres Kunden. So finden Sie spielerisch heraus, wie es Ihrem Gegenüber gerade geht.
Leiten Sie im Anschluss an das „emotionale Andocken" an Ihren Kunden auf Ihre Erkenntnisse über. Geben Sie Ihrem Gegenüber die Chance, seine Meinung, seinen Eindruck zu schildern, und fragen Sie Ihn, ob er aus seiner Sicht schon eine Idee hat, wie dieses Thema anders gelöst werden kann. Sollte er noch keinen Ansatz haben, berichten Sie ihm von Ihren Veränderungen im Unternehmen und von Ihren Erkenntnissen. Schlagen Sie ihm den von Ihnen erarbeiteten, veränderten Prozess vor, und bitten Sie ihn, diesen doch einmal an den nächsten drei Arbeiten auszuprobieren. Nach dem Probelauf setzen Sie sich erneut mit ihm zusammen, um die Ergebnisse zu besprechen und darüber zu entscheiden, welche Änderungen in den zukünftigen Alltag übernommen werden sollen. Gehen Sie in Ihrer inneren Haltung grundsätzlich davon aus, dass Ihrem Kunden auch an einer Verbesserung der Situation gelegen ist. Vorwürfe, Vorhaltungen und Diskussion sind in dieser Situation die schlechtesten Wegbegleiter. Bewahren Sie einen kühlen Kopf, lassen Sie sich nicht provozieren, tragen Sie Ihre Ideen vor und werben Sie um das Ausprobieren dieser Ideen.

kontakt

Claudia Huhn –
Beratung Coaching Training
Hohe Straße 28b
57234 Wilnsdorf
Tel.: 02739 891080
ch@claudiahuhn.de
www.claudiahuhn.de

Infos zur Autorin

Die richtigen Mitarbeiter finden und (be)halten

Ein Beitrag von Mag. Markus Leiter.

Ein Stelleninserat in der Lokalzeitung – und am nächsten Tag stehen schon zehn Bewerber vor der Tür? Das war einmal.

Top ausgebildete, hoch motivierte Bewerber, die dankbar für das Stellenangebot sind? Als Arbeitgeber hat man die Qual der Wahl, und für die kommenden zehn Jahre oder länger braucht man kein Jobinserat mehr zu schalten? Das war einmal. Heute sieht die Sache in den meisten Fällen ein wenig anders aus: weniger Kandidaten pro Stelle (v. a. weniger gut qualifiziert), anspruchsvollere Bewerber, die Wert auf Work-Life-Balance legen und eine signifikant hohe Bereitschaft zeigen, ihren Job bald wieder zu wechseln, etc. Phänomene wie diese zeigen sich auch – aber nicht exklusiv – in der Gruppe der sogenannten Generation Z.

„Wie im falschen Film …"

Alice Gatsinzi, Geschäftsführerin der Recruiting-Firma dent.pro in Wien, ein Unternehmen, das sich auf die Suche und Vermittlung von Zahnmedizinischen Fachangestellten spezialisiert hat, erklärt den Fachkräftemangel in diesem Segment so: „Ja, es ist heute definitiv schwieriger als früher, gut ausgebildetes Personal für längere Zeit in einer Praxis zu halten. Wir kennen Fälle, wo Bewerber nach zwei Wochen frustriert das Handtuch werfen, oder Praxen, die im Schnitt alle fünf Monate auf Personalsuche gehen müssen." Dabei sei oftmals eine Art „Downward Spiral" zu beobachten: „Frisch eingestellte Mitarbeiter machen gleich am Anfang eine Reihe schlechter Erfahrungen, was zu Selbstzweifeln und zur Erkenntnis führt, sprichwörtlich im falschen Film zu sein. In der Folge wird rasch gekündigt." Der Grund liegt häufig in fehlenden Onboarding-Prozessen, in denen die (jungen) Menschen sukzessive an ihre Aufgaben, Verantwortung, den Umgang mit Stresssituationen etc. herangeführt werden.

ANZEIGE

Unsere seit Jahren dauerhaft günstigen
Reparatur-Festpreise.
Qualität made in Germany.
Mehr unter
www.logo-dent.de
LOGO-DENT Tel. 07663 3094

Mitarbeiterbindung als täglich gelebte Praxis

Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern sei es essenziell, den Fokus nicht nur auf Hard Skills, sondern v. a. auch auf Persönlichkeitsfaktoren (wie z. B. Stressresistenz etc.) zu richten. Unternehmern gibt Gatsinzi, die selbst auf jahrelange Erfahrung als Zahnarztassistentin zurückgreifen kann,

Jirsak/Shutterstock.com

Claudia Schwingenschlögl (© Marcel Lehner)

Alice Gatsinzi (© Mariano Nguyen)

daher folgende Ratschläge mit auf den Weg: „Jungen Mitarbeitern, die ins Team kommen, mit Respekt begegnen! Das ist leider bei Weitem nicht immer der Fall. Die erste Phase nach der Einstellung sollte zudem gezielt durch echtes Onboarding unterstützt werden. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten sind wichtig.“ Als grundlegende Orientierung bewährt sich hier der „Moments That Matter“-Ansatz. Dabei geht es um entscheidende Schlüsselmomente, die eine zentrale Achse im Rahmen einer guten Unternehmenskultur bilden und maßgeblich darüber entscheiden, ob Mitarbeiterbindung funktioniert oder nicht.

Entscheidend ist zu wissen, wen man sucht und wie diese Menschen „ticken“.

Arbeitgeberpositionierung: Mit Strategie zum Erfolg

Wie sollte nun aber die Suche am Arbeitsmarkt – etwa in Karriereportalen oder auch im Recruiting via Social Media – angelegt werden? Der entscheidende Punkt lautet, genau zu wissen, wen man sucht und wie diese Menschen „ticken“. Darauf aufbauend gilt es, eine Employer Value Proposition (EVP) zu erarbeiten, erklärt Claudia Schwingenschlögl von der österreichischen Agentur Employer Branding workinprogress. Die EVP ist das Versprechen, das Arbeitgeber ihren Bewerbern und Mitarbeitern geben. Sie ist – analog zur Unique Selling Proposition (USP) für Kunden – (im Idealfall) eine Art Alleinstellungsmerkmal am Bewerbermarkt und beantwortet die Frage, warum qualifizierte Fachkräfte bei ihnen am besten aufgehoben sind. Die Säulen der EVP sind klare Werte, die sich nicht in schönen Marketingsätzen erschöpfen dürfen, sondern in der Praxis auch gelebt werden müssen. In Zeiten von Online-Bewertungsplattformen fliegen „Mogelpackungen“ nur allzu schnell auf … Für eine qualifizierte EVP sollten folgende Fragen vertieft werden:

- Wie wollen wir von Bewerbern und unseren aktuellen Mitarbeitern wahrgenommen werden? Was sollen diese über uns sagen?
- Für welche Werte wollen wir stehen und wie müssen wir diese leben, damit die angestrebte Wahrnehmung auch erreicht wird (Employee Experience)?
- Welche Faktoren können/müssen wir erfüllen, damit die von uns postulierten Werte glaubhaft ankommen (darunter fallen u. a. Faktoren wie Arbeitskultur, Benefits, Bezahlung, Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsangebote, Onboarding-Prozesse, Arbeitszeitmodelle etc.)?
- Wie muss die Kommunikation sein, damit die EVP von den Zielgruppen akzeptiert und für glaubwürdig befunden wird?

Eine effektive Arbeitgebermarke (Employer Brand) auf der Basis einer gut durchdachten (und gelebten) EVP stellt immer ein pragmatisches Aushandeln von Interessen beider Seiten (Arbeitgeber – Bewerber) dar. Dabei muss zunächst aber das Spielfeld möglicher Optionen abgesteckt werden: In welchen Bereichen gibt es Spielraum, und was ist auf der jeweiligen Seite in der Regel nicht verhandelbar (z. B. Arbeitszeiten, zu bezahlendes Mindestgehalt auch jenseits des Kollektivvertrages etc.). Um hierbei für die anvisierte Zielgruppe attraktiv zu sein, sollte man daher genau definieren,

- welche harten und weichen Faktoren hier welche Bedeutung haben,
- mit welchen Botschaften auf der Basis welcher EVP-Attraktivitätsfaktoren (Top-Karrieremöglichkeiten, sehr gute Bezahlung etc.) man seine gewünschten Mitarbeiter erreicht und
- über welche Kanäle man sie am besten anspricht.

Nur so kommen klare Recruiting-Botschaften heraus, die über hohle Phrasen („unser Kapital sind unsere Mitarbeiter“ etc.) hinausgehen – diese sind nämlich der größte Feind von erfolgreichem Recruiting!

In das Denken von Bewerbern eintauchen: Candidate Personas

Eine bewährte Methode, um Aufschluss über die verschiedenen Ausprägungen der Wunschmitarbeiter zu gewinnen, sind Candidate Personas. Schwingenschlögl erklärt das Prinzip: „Bei Candidate Personas wird die Perspektive der Bewerber eingenommen, die man gewinnen will: Es handelt sich um repräsentative Vertreter. Candidate Personas sind fiktiv, aber sie werden auf der Basis bereits vorhandener (bewährter) Mitarbeiter erstellt. Mit Bedacht auf ein möglichst wertungsfreies Arbeiten in der Folge sollten sie jedoch nicht 1:1 kopiert werden.“ Aufgezeichnet werden spezifische Einstellungen, persönliche und berufliche Ziele, Motivationslagen, bevorzugte Kommunikationskanäle etc. „Diese Innensicht ist sehr wertvoll für die weitere Arbeit im Recruiting und natürlich auch für Retentionsmaßnahmen – also für das Halten aktueller Mitarbeiter.“ Da Candidate Personas prototypische Vertreter von guten Mitarbeitern sind, die per se unterschiedlich gestrickt sein können, macht es auch Sinn, für eine Position mehrere Varianten zu entwickeln.

Personaldiagnostik für das Tiefenverständnis

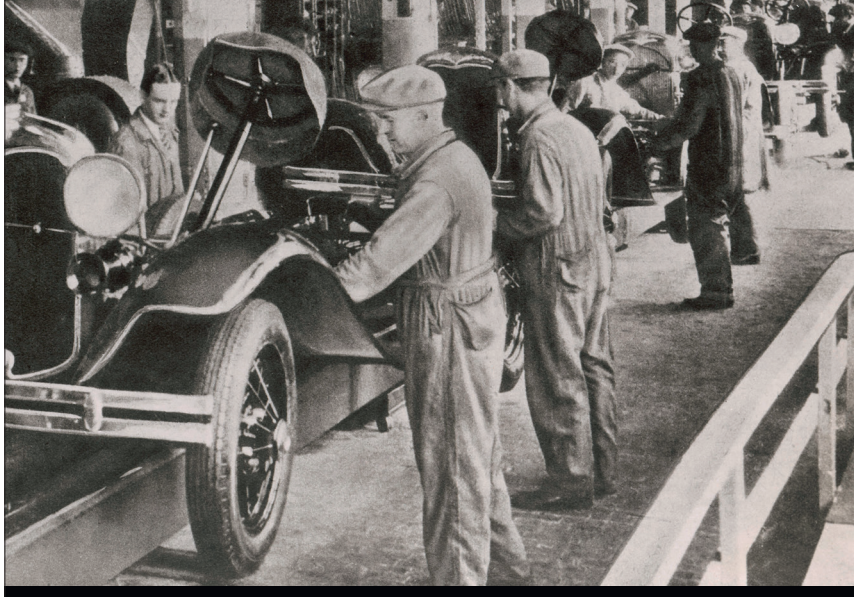
Die Personas werden in Ich-Form (mit persönlichen Interessen und Motivatoren etc.) angelegt und – ganz wichtig! – mit einem Porträtbild versehen. So hat man etwa bei Recruiting-Kampagnen immer schon eine ganz konkrete Figur im Kopf, die man ansprechen will. „Bei workinprogress hat es sich bewährt, Personas mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen aus Personaldiagnostik-Systemen wie Insights MDI® anzureichern. So gewinnen wir noch tiefere Erkenntnisse – etwa in Hinblick auf Motivationsfaktoren und Verhaltensmuster, aber auch effektive Zielbotschaften und die richtige Ansprache“, erklärt Schwingenschlögl. Candidate Personas kann man auch unter Expertenanleitung in speziellen Workshops und im Beisein von Führungskräften sowie Mitarbeitern der Abteilung, für die rekrutiert wird, erarbeiten. Letzter erkennen die Bewerberzielgruppe schließlich am besten. Dem spielerischen Anschein zum Trotz ist bei der Candidate Persona-Methode darauf zu achten, dass die Ausprägungen der Personas immer nahe an echten Vorlagen bleiben. Nur so hält man am Ende valide Ergebnisse in den Händen. Und in der Folge die richtigen Mitarbeiter.
Vorlagen und Beispiele für Candidate Personas sowie Moments That Matter senden wir Ihnen gerne zu (work@workinprogress.at).

kontakt

Mag. Markus Leiter
medienleiter PR
Seitenberggasse 65–67/2/22
1160 Wien, Österreich
Tel.: +43 680 2160861
leiter@medienleiter.net
www.medienleiter.net

Infos zum Autor

ANZEIGE



Aligner vom Fließband

Vacfomat V9: Das neue Tiefziehgerät auf Vakuumbasis speziell entwickelt für Großlabore.

Henry Ford revolutionierte einst die Automobilproduktion mit seiner Idee, am Fließband fertigen zu lassen. So konnte er mehr Autos in gleichbleibender Qualität produzieren, ohne die Zahl an Arbeitern zu erhöhen. Dieses Prinzip hat Dreve übertragen auf die Herstellung von Alignern.

Das Ergebnis: Bis zu 9 Schienen in einem Tiefziehvorgang in identischer Qualität. Das ergibt bis zu 108 Schienen pro Stunde – mit 1 Mitarbeiter!

Jetzt informieren
www.dentamid.dreve.de

Dreve