

AUFGABEN FÜR DEN PRÜFUNGSWORKSHOP 06 2020 der IHK Frankfurt

Geprüfte/-r Wirtschaftsfachwirt/-in

■ **Bearbeitungszeit** ca. 95 Minuten für Führung & Zusammenarbeit

Abgesehen von dieser Trainingsprüfung, hier eine Info. zur mündlichen Prüfung:

"Es ist mit Sicherheit zu erwarten, dass in der mündlichen Prüfung etwas aus dem Bereich der Personalbeschaffung thematisiert wird."

STRATEGIE BEI PRÜFUNGEN

Schreiben Sie, jede/r für sich, Ihre Lösung in Word oder einem ähnlichen Textverarbeitungsprogramm auf. Senden Sie es am Ende der Bearbeitungszeit per Mail an

m@marius-jost.de

Wie in der realen Prüfung versuchen Sie bitte, alles, was Ihnen zur Lösung einfällt strukturiert aufzuschreiben.

Hüten Sie sich davor, Satzbrocken aufzuschreiben, die hinterher kein Korrektor versteht.

Wenn Sie sicher sind, dass eine Aufzählung ausreicht, zählen Sie jedoch nur auf.

So gehen Sie am besten vor:

1) Achten Sie auf die Schlüsselworte in den Aufgaben, um in die "richtige Spur" zu kommen. Das Blödeste, was Ihnen passieren kann, ist das Thema zu verfehlen. Welche "Schublade" müssen Sie aufmachen, welches Thema aus den Textbänden wird mit der Frage angesprochen.

2) Schreiben Sie nun so viel Sie wissen auf! Vermischen Sie dabei Ihr eigenes Praxiswissen und gesunden Menschenverstand mit der Theorie. Beziehen Sie alles auf die Situationsbeschreibung. Versetzen Sie sich in die Lage einer/s Beraters/in, der den in der Situationsbeschreibung dargestellten Betrieb gut kennt.

3) In der Prüfung ist Ihre Waffe Ihr Stift: Schreiben Sie alles auf. Halten Sie sich nicht zurück, das sage ich auch den zurückhaltenden unter Ihnen. Sie sind jetzt kein unwissender Anfänger mehr - Sie sind bald Wirtschaftsfachwirt*in!

Betriebliche Situationsbeschreibung

Die Kunst-Flora GmbH mit Geschäftssitz in Hamburg hat sich im Laufe von 18 Jahren zu einem der großen Lieferanten für hochwertige Kunstpflanzen und Zubehör entwickelt.

Das exklusive Sortiment umfasst mehrere Tausend Artikel im mittleren und oberen Preisniveau, wie z. B. künstliche Pflanzen, Bäume, Palmdächer und Einzelbestandteile für Bastler sowie Zubehör in Form von Übertöpfen und Pflegemitteln.

Zielgruppen sind in erster Linie große, mittelständische und kleine Unternehmen, öffentliche Verwaltungen, Handwerksbetriebe, Freiberufler und Privatpersonen im deutschsprachigen In- und Ausland.

Da die sehr zahlreichen Artikel global beschafft werden, treten immer wieder Probleme mit der Produktpiraterie und unzureichender Qualität auf.

Ein im Jahr 2014 für 12 Mio. € in Betrieb genommenes Logistikcenter nahe Lübeck hat die eigenen Finanzmittel stark beansprucht.

Die Anzahl der Mitarbeiter beträgt derzeit – einschließlich der des eigenen Callcenters – 220, bei anhaltend steigender Tendenz.

Die Kunstpflanzen samt Zubehör werden im Internet sowie in monatlich erscheinenden Katalogen angeboten.

Als besonderer Service wird bundesweit die frachtkostenfreie Zustellung der Ware innerhalb von 24 Stunden garantiert. Große Kunstbäume werden grundsätzlich per Streckengeschäft verkauft.

Sie sind als Assistent der Geschäftsführung bei der Kunst-Flora GmbH beschäftigt.

Konkretisierung der betrieblichen Situationsbeschreibung für die abgeleitete Aufgabenstellung 1

Aufgrund regelmäßig stattfindender Besprechungen und Incentive-Veranstaltungen kennen sich alle Mitarbeiter in Hamburg und Lübeck persönlich.

Saisonal bedingt haben einige Mitarbeiter über alle Funktionsbereiche hinweg derzeit freie Arbeitszeitkapazitäten.

Im Rahmen eines Projektes, an dem Sie mitwirken, soll analysiert werden, ob auch ein Markt für die Vermietung künstlicher Großbäume ab 210 cm besteht. Diesen Markt hat sich noch kein Mitbewerber erschlossen. Im internen Projektauftrag ist z. B. der Projektleiter benannt, das Projektende nach zwei Monaten Projektlaufzeit terminiert und das Projektbudget in Höhe von 30.000 € freigegeben.

Die Geschäftsleitung zeigt Interesse daran, die in Kiel niedergelassene Grafik & Layout GmbH & Co. KG zu erwerben, die bisher die Kataloge der Kunst-Flora GmbH gestaltet und druckt. *
Eine Ausdehnung des Versandes auf die Benelux-Staaten und Frankreich ist in Planung.

**Anmerkung des Dozenten: Seinen Dienstleister zu kaufen bringt so viele Nachteile, dass niemand, der im Jahr 2020 als Geschäftsleiter*in auch nur annähernd gesund ist, so etwas tun würde.*

Aufgabe 1

Damit der Projektleiter die Entwicklung der projektspezifischen Aufbauorganisation abschließen kann, bittet er Sie um Vorschläge zum Einrichten von Rollen und Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeiter. Hier möchte er zugleich die Schnittstelle zur projektspezifischen Ablauforganisation definieren. Insbesondere geht es ihm dabei um das Festlegen von Aktivitäten und Abläufen.

- a) Erläutern Sie bezogen auf einen Mitarbeiter der Kunst-Flora GmbH, aus welchen fachlichen Gründen diese Person dem Projektteam Vermietung angehören soll. (2 Punkte)
- b) Leiten Sie aus dem Projektziel zwei Teilziele ab, bei deren Erfüllung der von Ihnen unter Teilaufgabe a) ausgewählte Mitarbeiter mitwirken soll. Begründen Sie jeweils die Notwendigkeit der von Ihnen gewählten Teilziele. (4 Punkte)
- c) Leiten Sie aus einem von Ihnen zu b) erörterten Teilziel zwei Arbeitspakete für den von Ihnen unter Teilaufgabe a) ausgewählten Mitarbeiter ab, der hierfür Teilzielverantwortlicher ist. (2 Punkte)

Lösungshinweise

(8 Punkte)

[VO: § 5 Absatz 5 Satz 4 Nr. 6]

- a) Exemplarische Darstellung für den Leiter des Callcenters:

Der Leiter des Callcenters kann Anregungen und Hinweise zu den Kundenbedürfnissen geben. Diese Kundenbedürfnisse richten sich nicht nur auf die Produkte der Kunst-Flora GmbH, sondern auch auf die Serviceangebote. Er kann über das Nachfrageverhalten bezüglich der Großbäume ab 210 cm, über die Beschwerdeinhalte und über die Reklamationen berichten. Organisatorisch hat er den besten Überblick in der Kunst-Flora GmbH über die Auslastung der Callcenter-Agenten und das Telefonverhalten (Anrufzeit und -dauer) der Kunden bei Bestellvorgängen. Er kann als Leiter seiner Abteilung etwaig anstehende Umstellungen in seinem Arbeitsbereich inhaltlich und emotional vorbereiten, damit anschließend dafür geschulte Mitarbeiter die Projektumsetzungsphase durchführen und begleiten können.

(2 Punkte)

Hinweis für den Korrektor: Es kann an fast alle Positionen bei der Kunst-Flora GmbH angeknüpft werden. Wichtig ist die schlüssige Begründung zur Benennung in das Projektteam.

- b) Vorüberlegungen:

Unter Anwendung z. B. des magischen Dreieckes liegt folgendes Projektziel vor:

- Inhalt/Qualität:

Analyse, ob auch ein Markt für die Vermietung künstlicher Großbäume ab 210 cm besteht

- Zeit/Projektdauer:
zwei Monate
- Budget/Kosten:
30.000 €

Hinweis für den Korrektor: Die Antwort des Prüfungsteilnehmers muss gemäß Aufgabenstellung von seiner individuellen Lösung zu Teilaufgabe a) ausgehen.

In Fortführung des o. g. Beispiels, z. B.:

- Erstes Teilziel: Analyse des bisherigen Anrufverhaltens der Kunden bezüglich der Bestellungen von Großbäumen ab 210 cm

Begründung der Notwendigkeit des Teilzieles:

Ohne Analyse und anschließende Auswertung der bisherigen Bestellvorgänge im Kaufsegment wird eine Schätzung für die Kalkulation des Anrufvorkommens (Häufigkeit und Dauer der einzelnen Telefonate) im Segment Vermietung nicht möglich sein. Ggf. kann so frühzeitig eine personelle und bzw. oder technische Kapazitätserweiterung im Callcenter geplant und umgesetzt werden.

- Zweites Teilziel: Recherche zu logistischen Bedingungen und Konditionen für die Abholung der Mietgegenstände

Begründung der Notwendigkeit des Teilzieles:

Künftige Mietanfragen werden sicherlich auch die möglichen Lieferzeiten, insbesondere zur Abholung und damit zum Mietzeitende, betreffen. Sollten die Anrufe von den Kunden bislang z. B. vorwiegend nachmittags getätigt werden, die Abholungsorder für den Folgetag allerdings schon bis mittags vorliegen muss, dann muss darauf sowohl im Callcenter als auch z. B. auf der Homepage hingewiesen werden.

(4 Punkte)

c) In Fortführung des o. g. Beispiels, z. B.:

Teilziel: Analyse des bisherigen Anrufverhaltens der Kunden bezüglich der Bestellungen von Großbäumen ab 210 cm

- Erstes Arbeitspaket für zwei Projektstage:
Analyse und Visualisierung des Auswertungsergebnisses über das derzeitige Anrufverhalten bei Bestellungen von Großbäumen über 210 cm, differenziert nach Anrufanzahl, Anrufzeit und Anrufdauer
- Zweites Arbeitspaket für einen Projekttag:
Strukturierung der Besteller von Großbäumen über 210 cm nach A-, B- und C-Kunden. Visualisierung der Bestellintervalle und Kaufumsätze der A-Kunden anfertigen
- Drittes Arbeitspaket für drei Projektstage:
derzeitige Ressourcenauslastung im Callcenter in personeller und in technischer Hinsicht überprüfen und visualisieren

Hinweis für den Korrektor: Die Antwort des Prüfungsteilnehmers muss gemäß Aufgabenstellung von seinen individuellen Antworten zu den Teilaufgaben a) und b) ausgehen.

(2 Punkte)

Aufgabe 2

Zum Abschluss der Projektvorbereitung plant der Projektleiter die Inhalte der bereits terminierten Kick-off-Veranstaltung. Er bittet Sie, sich mit ihm die Moderation bei der Veranstaltung zu teilen.

In Anlehnung an den Moderationszyklus möchte er, dass Sie die erste Phase – den Einstieg – vorbereiten und durchführen.

Er möchte zu Beginn der Veranstaltung die Projektmitglieder beobachten und zudem die weiteren Phasen allein als Moderator übernehmen. Sie sollen in diesen Phasen Ihre Fachexpertise als Projektgruppenmitglied einbringen.

- a) Beschreiben Sie für die erste Phase der Moderation – den Einstieg – vier Inhalte, die Sie bei der Kick-off-Veranstaltung dieses Projektes als Moderator thematisieren müssen. (4 Punkte)
- b) Begründen Sie für zwei weitere Inhalte, die üblicherweise in dieser Phase vermittelt werden, weshalb Sie diese in der konkreten Situation beim Einstieg in das Projekt der Kunst-Flora GmbH nicht verfolgen. (2 Punkte)

Lösungshinweise Aufgabe

[VO: § 5 Absatz 5 Satz 4 Nr. 6]

- a) Z. B.:
- Begrüßung der Projektmitglieder, um eine gute Grundstimmung zu erzeugen: Bei der eigenen Vorstellung des Assistenten der Geschäftsführung muss dessen Rolle im Rahmen des Projektes eingeordnet werden. Dafür ist der Vorgesetzte im Projekt, der Projektleiter, vorzustellen und auf die geteilte Moderation mit ihm hinzuweisen.
 - Bei der Erläuterung des Projektzieles und -auftrages sind die dafür relevanten Eckpunkte darzustellen. Dazu gehören die Vorstellung des Geschäftsfeldes Vermietung, der zu untersuchende Marktbedarf, die zwei Monate Projektlaufzeit und das Projektbudget in Höhe von 30.000 €.
 - Der angefertigte Projektplan ist vorzustellen. Visualisiert werden können dabei einzelne oder alle Begleitunterlagen, wie z. B. Balkendiagramm, Netz-, Meilenstein- und bzw. oder Projektstrukturplan. Inhaltlich ist hier das Ziel zu verfolgen, dass alle Projektmitglieder eine gemeinsame Informationsbasis haben.
 - Ein weiterer Mussinhalt in der Einstiegsphase der Moderation ist das Erzeugen einer hohen Motivation bei den Projektmitgliedern. Sie müssen sich alle mit dem Projekt identifizieren. Die Wichtigkeit des Projektes für die Kunst-Flora GmbH und damit einhergehend auch für die Arbeitsplätze der Mitarbeiter muss vom Moderator übertragen und von den Projektmitgliedern verinnerlicht werden. (4 Punkte)
- b) Inhalte der Moderationsphase Einstieg, die bei diesem Projekt nicht thematisiert werden müssen bzw. sollten, können inklusive Begründung z. B. sein:
- Eine Vorstellungsrunde wird nicht durchgeführt.
In der Begrüßungsrunde wird den Projektmitgliedern kein Raum für eine Vorstellungsrunde gegeben, weil sie sich alle persönlich kennen.

- Bei der Erläuterung des Projektzieles und -auftrages sowie der Vorstellung des Projektplanes ist – von der Produktbezeichnung abgesehen (Großbäume ab 210 cm) – nicht auf die Produktpalette in allen Einzelheiten einzugehen.

Die Produkte sind allen Projektmitgliedern bekannt.

(2 Punkte)

Aufgabe 3

Schon in der von Ihnen als Moderator übernommenen Einstiegsphase der Kick-off-Veranstaltung nehmen Sie wahr, dass zwischen zwei Projektteammitgliedern Spannungen bestehen. Nach Ihrer Einschätzung befindet sich der interpersonale Konflikt noch in der Anfangsphase mit der Ausprägung „Polemik und Debatte“.

- a) Von den beiden Kontrahenten abgesehen, findet zwischen allen anderen Projektgruppenmitgliedern ein offener Austausch von Meinungen und Emotionen statt. Die Gruppenmitglieder haben sich sofort auf gemeinsame Normen und Spielregeln geeinigt. Aufgrund eines starken Wir-Gefühles unterstützen sie sich alle gegenseitig und auch Sie als Moderator.

Begründen Sie, welche gruppendynamischen Phasen eines Teamentwicklungsprozesses diese Projektgruppe nicht durchlebt hat und ob sich das als Nachteil für den Leistungswirkungsgrad innerhalb der Projektgruppe erweisen muss.

(3 Punkte)

(8 Punkte)

Lösungshinweise

a) Die Projektgruppe befindet sich in der Norming-Phase. Es herrschen Konsens, Kooperation und Kompromiss. Nicht durchlebt hat die Projektgruppe somit die Teamentwicklungsphasen

- Forming (Orientierungsphase):

Diese Phase hat die Projektgruppe nicht durchlebt, weil sich die Projektgruppenmitglieder nicht erst während dieser Kick-off-Veranstaltung kennenlernen mussten. Der Assistent der Geschäftsführung musste als Moderator der Projektgruppe nicht Sicherheit und Orientierung geben.

- und Storming (Konfrontations- und Konfliktphase):

Diese Phase hat die Projektgruppe nicht durchlebt, weil die Projektgruppenmitglieder – evtl. mit Ausnahme der beiden Kontrahenten – keine unterschiedlichen Auffassungen vertreten haben, die Rollenverteilung nicht klären mussten und somit keine Machtkämpfe durchgeführt haben.

Das Überspringen dieser beiden – dem Norming vorgelagerten – Phasen muss sich in der weiteren Gruppenarbeit nicht als Nachteil erweisen. Aufgrund der Situation in der Kunst-Flora GmbH, in der sich alle Mitarbeiter persönlich kennen, wird der höchste Leistungswirkungsgrad derzeit in der Norming-Phase erreicht. Es wäre kontraproduktiv, wenn der Assistent der Geschäftsführung die Gruppe jetzt in eine der vorgelagerten Phasen führen würde. Damit ist aber nicht ausgeschlossen, dass die Projektgruppe zu einem späteren Zeitpunkt aus eigener Dynamik heraus eine der beiden vorgelagerten Phasen durchleben wird.

(3 Punkte)

Aufgabe 4

In den letzten Jahren haben zunehmend Event- und Messeagenturen künstliche Großbäume ab 210 cm bei der Kunst-Flora GmbH gekauft. Diese Bäume haben sie auf den Verkehrsflächen ihrer Veranstaltungen aufgestellt.

Den internen Bestelllisten der Kunst-Flora GmbH ist zu entnehmen, dass diese Agenturen regelmäßig Großbäume kaufen. Allerdings werden von Kauf zu Kauf immer günstigere Bäume geordert. Auf Nachfrage bei diesen Kunden stellt sich heraus, dass es sich nicht um Expansionskäufe, sondern um Ersatzkäufe handelt. Die Kunstbäume werden beim Versand und bei der Lagerung in der Zeit zwischen den Events und Messen unsachgemäß behandelt und sind dann schnell kaputt.

Während eines gemeinsamen Mittagessens fragt der Marketingleiter der Kunst-Flora GmbH Sie, ob den Problemen der Agenturen mit den Produkten und dem Risiko des unternehmenseigenen Vermietungsvorhabens nicht mit einer Win-win-Strategie unentgeltlich entsprechend dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung begegnet werden kann. Sie haben zwar keine spontane Antwort parat, sagen dem Marketingleiter aber die Ausarbeitung eines entsprechenden Vorschlages zu.

- b) Der Marketingleiter bittet Sie zudem, eine Präsentation zur Information der Ansprechpartner bei den Event- und Messeagenturen vorzubereiten. Mithilfe dieser Präsentation möchte er die Geschäftsführung der Kunst-Flora GmbH für diese Idee begeistern. Vorab möchte er von Ihnen die Eckpunkte zu einigen Aspekten der Präsentation erfahren.

Beschreiben Sie für diese Präsentation

1. die zielgruppenspezifische Ausrichtung.
2. eine geeignete Präsentationseinleitung.
3. eine systematische Darstellung des Hauptteiles.
4. die visuellen Gestaltungsmittel.

(1 Punkt)

(1 Punkt)

(1 Punkt)

(1 Punkt)

Lösungshinweise Aufgabe

[VO: § 5 Absatz 4 Satz 3 Nr. 2, Absatz 5 Satz 4 Nr. 7)

(12 Punkte)

- b) ■ Zielgruppenanalyse/zielgruppenspezifische Ausrichtung:

Zielgruppe der Präsentation sind mit den Ansprechpartnern bei den Event- und Messeagenturen aktive Geschäftspartner der Kunst-Flora GmbH. Sie kennen damit nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Vorzüge der Produkte sowie die Schwierigkeiten bei deren Versand und Lagerung. Aufgrund ihres operativen Geschäftes ist auch davon auszugehen, dass sie branchentypisch mit dem Sponsoring vertraut sind. Demzufolge ist die Zielgruppe fachkompetent.

(1 Punkt)

- Präsentationseinleitung:

Mit der Einleitung soll sofort Aufmerksamkeit erzielt werden. Die Einleitung beginnt mit einer Begrüßung der Zuhörer und einer eigenen Vorstellung. Folgend sollte ein origineller bzw. spannender Anfangssatz. Das Interesse der Agenturen ist auf deren Kundenbedürfnisse gerichtet, mithin auf die wirtschaftliche Gestaltung der Verkehrsflächen bei ihren Events. Als Anfangssatz könnte z. B. formuliert werden: „Repräsentative Großbäume 2.0 – 2 Vorteile: für Sie ab sofort unentgeltlich und logistikfrei – 0 Nachteile.“ Anschließend können noch eine Kurzübersicht und eine Zeitschiene bezüglich der Präsentation folgen.

(1 Punkt)

- Systematische Darstellung des Hauptteiles:

Der Hauptteil muss einer systematischen Darstellung folgen. Dafür sind verschiedene Gliederungsmöglichkeiten gegeben. Ein chronologischer Aufbau könnte über „Gestern – Heute – Morgen“ strukturiert sein. Ein problemaufwerfender Aufbau müsste vom Problem zur Lösung führen. Im Gegensatz dazu führt ein lösungsorientierter Aufbau von der Lösung in der Zukunft zum Problem von heute. Möglich ist auch eine Pro-Contra-Analyse-Fazit-Struktur. Jedenfalls sollen Spannungsmomente bewusst eingesetzt und die Zuhörer durch aktive Fragestellung in die Präsentation einbezogen werden.

(1 Punkt)

- Visuelle Gestaltungsmittel:

Es sollte ein Medienmix mit verschiedenen Visualisierungsmitteln zum Einsatz kommen. Dabei sind nicht nur die herkömmlichen Präsentationsmittel wie Beamer und Dokumentenkamera einzubeziehen, sondern auch als haptisches Element künstliche Großbäume ab 210 cm. Es können stellvertretend für den gegenwärtigen Zustand ein ramponierter Großbaum und stellvertretend für die Zukunft ein prächtiger Großbaum präsentiert werden. Die angebotene Zeitersparnis und Lagerfreihaltung können symbolisch visualisiert werden, z. B. durch eine Miniaturuhr und eine Modellbaupalette.

(1 Punkt)

Aufgabe 5

Wie Sie direkt von der Geschäftsführung in einem kurzfristig anberaumten Mitarbeitergespräch erfahren, hat der Marketingleiter auch den Verkaufsleiter auf die angedachte Win-win-Strategie mit den Agenturen angesprochen. Dieser hat äußerst emotional darauf reagiert, weil seine Premiumkunden aus dem Verkaufsbereich nun auch Zielgruppe für das neue Vermietungsgeschäft sein sollen.

Er sieht dadurch

- die langfristigen Unternehmensziele gefährdet.
- Probleme beim Erreichen der von ihm erwarteten Verkaufsumsätze.
- Engpässe bei der Inanspruchnahme der Leistungen des Callcenters und des Logistikcenters.
- sich und seine Verkaufsmannschaft in widersprüchlichen Positionen, wenn sie Kauf- und Mietgeschäfte anberaumen sollen.
- ein großes Kommunikationsdefizit im Unternehmen, wenn schon Präsentationen ausgearbeitet werden, bevor er von der Thematik überhaupt unterrichtet ist.

Die Geschäftsführung will den Verkaufsleiter schnellstmöglich beruhigen und auf seine Bedenken eingehen. Damit Sie Ihre Führungskompetenz erweitern können, sollen Sie in einem Gespräch mit dem Verkaufsleiter zunächst dessen Argumente für die vorgetragenen Bedenken sammeln.

- a) Dokumentieren Sie als Vorbereitung auf das Gespräch mit dem Verkaufsleiter einen „roten Faden“ für Ihre Gesprächsführung. Gehen Sie dabei auf alle oben genannten fünf vom Verkaufsleiter vorgetragenen Konfliktarten ein, indem Sie die darauf jeweils zu erwartenden Sichtweisen des Verkaufsleiters einschätzen.

(9 Punkte)

Lösungshinweise Aufgabe

(13 Punkte)

a) „Roter Faden“ für eine entsprechende Maßnahme, z. B. ein Konfliktgespräch mit dem Verkaufsleiter:

- Begrüßung und Ausgangssituation feststellen:

Das Gespräch ist mit einer freundlichen Begrüßung zu beginnen, um einen positiven Start zu ermöglichen. Inhaltlich hat der Assistent durch aktives Zuhören und Nachfragen die Ausgangssituation zu klären.

Sehr frühzeitig ist dem Verkaufsleiter zu erklären, weshalb der Assistent der Geschäftsführung dieses Gespräch führt. Wenn der Verkaufsleiter weiß, dass der Assistent auf Wunsch der Geschäftsführung dabei seine Führungskompetenz entwickeln soll, dann fühlt er sich nicht zu gering wertgeschätzt. Zudem kann das auch emotional beruhigend wirken, wenn der Verkaufsleiter dem Assistenten die Gesprächsführung unterstützend erleichtern will (Spekulation auf Beschützerrolle).

(2 Punkte)

Konfliktarten identifizieren

- Gefährdung der langfristigen Unternehmensziele

Konfliktart: „Strategiekonflikt“

- Probleme beim Erreichen der von ihm erwarteten Verkaufsumsätze

Konfliktart: „Zielkonflikt“

- Engpässe bei der Inanspruchnahme der Leistungen des Callcenters und des Logistikcenters

Konfliktart: „Verteilungskonflikt“

Erwartungshorizont zu Sichtweisen des Verkaufsleiters auf die Konfliktarten herausarbeiten

- Die Unternehmensziele Gewinn- und Eigenkapitalmaximierung könnten nach Einschätzung des Verkaufsleiters besser allein durch die Strategie und durch das Geschäftsfeld Verkauf erreicht werden. Die Vermietung könnte den Grad der Zielerfüllung für das gesamte Unternehmen verschlechtern.

- Der Verkaufsleiter sieht ausschließlich die sich evtl. minimierenden Verkaufsumsätze, nicht die entstehenden Vermietungsumsätze. Das Geschäftsfeld Verkauf kann unter dem Geschäftsfeld Vermietung leiden. Er könnte deshalb sein Bereichsziel Verkaufsumsatz verfehlen.

- Der Verkaufsleiter könnte befürchten, dass er um die Verteilung der Ressourcen, die er sich mit dem Geschäftsfeld Vermietung teilen muss – wie die Leistungsanspruchnahme des Callcenters und des Logistikcenters –, künftig kämpfen muss oder diese sogar insgesamt nicht ausreichen können.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ widersprüchliche Positionen, wenn die (derzeitige) Verkaufsmannschaft Kauf- und Mietgeschäfte anberaumen soll
Konfliktart: „Beziehungs- oder auch Rollenkonflikt“ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Verkaufsleiter könnte für sich und seine Verkaufsmannschaft Beziehungs- oder auch Rollenkonflikte befürchten, weil die Kundengespräche bislang ausschließlich mit Kaufargumenten geführt werden. Diese können im Widerspruch zu Mietargumenten stehen. Eventuell würden die Kundengespräche nicht mehr authentisch geführt werden. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ großes Kommunikationsdefizit im Unternehmen, wenn schon Präsentationen ausgearbeitet werden, bevor er von der Thematik überhaupt unterrichtet ist
Konfliktart: „Informationskonflikt“ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Da der Verkaufsleiter die angedachte Win-win-Strategie mit seinen Bestandskunden nur über den Marketingleiter mitgeteilt bekommen hat, kann er sich übergangen fühlen. Wenn zudem schon der Assistent der Geschäftsführung eine Präsentation erarbeitet, bevor er überhaupt von der Strategie unterrichtet wurde, kann er ein Informationsdefizit feststellen. |

(je Zelle in rechter Spalte 1 Punkt, insgesamt max.

5 Punkte)

▪ **Gesprächsabschluss:**

Das Gesprächsende ist mit einer Zusammenfassung der gesammelten Konfliktarten einschließlich jeweils der tatsächlichen Sichtweisen des Verkaufsleiters darauf einzuleiten. Anschließend ist dem Verkaufsleiter mitzuteilen, wann und in welcher Form der Assistent die Ergebnisse dieses Gespräches der Geschäftsführung mitteilt.

Mit einem Dank für die Unterstützung folgt eine freundliche Verabschiedung. Ggf. kann sich der Assistent schon am Gesprächsende ein Feedback vom Verkaufsleiter über seine Gesprächsführung mit ihm erbitten. Das kann aber auch später gesondert erfolgen.

(2 Punkte)

Hinweis für den Korrektor: Nicht mehr zum „roten Faden“ der Gesprächsführung gehört die Nacharbeit des Gespräches.