

# Fließender Wechsel

Wenn ein Verkäufer geht und ein neuer kommt

Wenn ein Verkäufer eine Firma verlässt, besteht im B-to-B-Vertrieb die Gefahr, dass Kundenbeziehungen abreißen. Die Folge: Kunden gehen verloren. Deshalb sollten Verkäuferwechsel systematisch vorbereitet und begleitet werden, meint Autor Christian Herlan.

Ein Vertriebsmitarbeiter geht, ein neuer kommt und übernimmt dessen Aufgabengebiet und Kundstamm. Diese Situation birgt viele Risiken – nicht nur, weil bei einem solchen Wechsel häufig die persönliche Beziehung zu den Kunden und Wissen über sie verloren geht. Hinzu kommt: Für Kunden ist ein Verkäuferwechsel oft ein Anlass, um einen Lieferantenwechsel zu erwägen. Zudem nutzen sie eine solche Übergangssituation gerne für einen Versuch, die bisherigen Konditionen zu ihren Gunsten zu verändern.

## Mit Angriffen von Mitbewerbern rechnen

Jeder Verkäuferwechsel beinhaltet aber auch Chancen. So können zum Beispiel eingefahrene Wege verlassen und bestehende Fronten aufgebrochen werden. Zudem können bisher vernachlässigte Produkte und Problemlösungen in der Kundenorganisation identifiziert und angesprochen werden.

Trotzdem ist und bleibt jeder Verkäuferwechsel eine Umbruchsphase. Folglich sollten Sie als Fir-

meninhaber oder Vertriebsverantwortlicher mit Angriffen von Mitbewerbern rechnen. Sorgen Sie also dafür, dass die gewohnte Kundenbetreuung schnell wieder hergestellt wird – vor allem, indem Sie sicherstellen, dass der „Neue“ rasch die nötige Kundenkompetenz erwirbt.

Um diese zu gewinnen, muss der neue Mitarbeiter zunächst wissen, was Ihnen grundsätzlich im Vertrieb wichtig ist. Zum Beispiel kurzfristig möglichst viele Aufträge an Land zu ziehen oder langfristig stabile Kundenbeziehungen aufzubauen? Setzen Sie sich also mit dem Neuen zusammen und erläutern Sie ihm dies. Damit der neue Vertriebsmitarbeiter schnell die nötige Kundenkompetenz erwirbt, muss er zudem zumindest bei den Schlüsselkunden neben den „harten Kundendaten“, auch die „Soft Facts“ kennen. Also zum Beispiel:

- Welche Wünsche und Ziele haben meine Ansprechpartner?
- Welche Abhängigkeiten und Zwänge bestehen in der Kundenorganisation?

Solche Informationen sind meist nur im Kopf des „alten“ Betreuers gespeichert. Also sollten Sie bei einem Verkäuferwechsel aktiv dafür sorgen, dass diese Infos nicht verloren gehen – zum Beispiel, indem Sie sich mit dem bisherigen Betreuer, bevor er ausscheidet, zusammensetzen und mit einer Checkliste die relevanten Infos erfragen.

## Den Neuen in der Startphase „coachen“

Und denken Sie daran: Wie viel „Einarbeitungszeit“ ein Kunde dem neuen Verkäufer gewährt, hängt stark davon ab, wie sehr er spürt, dass der „Neue“ sich um ihn bemüht. Verdeutlichen Sie dies dem „Neuen“. Und: Gewähren Sie ihm die persönliche Unterstützung, die er gerade in der Startphase braucht – zum Beispiel, indem Sie regelmäßig mit ihm über sein Vorgehen und seine ersten Erfahrungen mit den Kunden sprechen.

## Zur Person

**Christian Herlan ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die 45 Berater und Trainer arbeiten.**

**www.kraus-und-partner.de**

**E-Mail: Christian.herlan@kraus-und-partner.de**

