

# Sorgen Sie für den **Know-how-Transfer**

## HIER LESEN SIE ...

Christian Herlan

- wie Sie sich auf den Wechsel von Verkäufern vorbereiten,
- wie Sie dafür sorgen, dass der Nachfolger im Team einen guten Start hat.

Wenn ein Verkäufer eine Firma verlässt, besteht im B-to-B-Vertrieb stets die Gefahr, dass Kundenbeziehungen abreißen. Die Folge: Kunden gehen verloren. Deshalb sollten Verkäuferwechsel systematisch vorbereitet und begleitet werden. Dann liegt ihnen auch eine Chance.

## PRAXISTIPP

### Den Neuen in der Startphase „coachen“

Wie viel Vertrauen ein Kunde dem neuen Verkäufer schenkt und welche „Einarbeitungszeit“ er ihm gewährt, hängt stark davon ab, wie sehr er spürt, dass der „Neue“ sich um ihn bemüht. Verdeutlichen Sie dies dem „Neuen“ – nebst den Gefahren sowie Chancen, die mit seiner Übernahme des Vertriebsgebiets und Kundenstamms verbunden sind. Und: Gewähren Sie ihm die persönliche Unterstützung, die er gerade in der Startphase im Vertriebsalltag benötigt – zum Beispiel, indem Sie regelmäßig mit ihm über sein Vorgehen und seine ersten Erfahrungen mit den Kunden sprechen.





## AUTOR

**Christian Herlan**  
Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal;  
[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

**E**in Vertriebsmitarbeiter geht, ein neuer kommt und übernimmt dessen (Aufgaben-) Gebiet und Kundenstamm. Diese Situation birgt insbesondere im B-to-B-Vertrieb viele Risiken, nicht nur, weil bei einem solchen Wechsel häufig die persönliche Beziehung zu den Kunden und Wissen über sie verloren geht und so mancher Kunde das „Anlernen“ des Neuen als Last empfindet.

Hinzu kommt: Viele Kunden sehen im Verkäuferwechsel einen Anlass, um einen Lieferantenwechsel zu erwägen. Zudem nutzen sie eine solche Übergangssituation gerne für einen Versuch, die bisherigen Konditionen zu ihren Gunsten zu verändern.

Jeder Verkäuferwechsel beinhaltet aber auch Chancen. So können zum Beispiel eingefahrene Wege verlassen und bestehende Fronten aufgebrochen werden. Zudem können bei dem „Neustart“ bisher vernachlässigte Produkte und Problemlösungen sowie Entscheidungsträger und Abteilungen in der Kundenorganisation identifiziert und angesprochen werden.

### Mit Angriffen von Mitbewerbern rechnen

Trotzdem ist und bleibt jeder Verkäuferwechsel eine Umbruchphase. Folglich ist auch mit Angriffen von Mitbewerbern rechnen. Denn auch Ihre Konkurrenz weiß, dass Unternehmen in solchen Situationen häufig grundsätzlich ihre Lieferantenbeziehung überdenken – zumindest wenn es attraktive, alternative Partner gibt. Hegen Sie deshalb als Firmeninhaber oder Vertriebsverantwortlicher nie die Illusion: Die Kunden werden uns schon treu bleiben. Denn dies könnte sich bitter rächen. Sorgen Sie vielmehr dafür, dass die gewohnte Kundenbetreuung schnell wieder hergestellt wird – vor allem, indem Sie sicherstellen, dass der „Neue“ schnell die nötige Kundenkompetenz erwirbt.

Um diese zu gewinnen, muss der neue Vertriebsmitarbeiter zunächst wissen, was Ihnen grundsätzlich im Vertrieb wichtig ist. Zum Beispiel kurzfristig möglichst viele Aufträge an Land zu ziehen oder langfristig stabile Kundenbeziehungen aufzubauen? Oder: sich primär als „Produktlieferant“ oder als „Problemlösepartner“ zu profilieren? Oder: möglichst hohe Umsätze oder Deckungsbeiträge zu erzielen? Setzen Sie sich also, wenn der Neue kommt, unmittelbar mit ihm zusammen und erläutern, Sie ihm dies – möglichst nicht abstrakt, sondern an konkreten Kundenbeispielen sowie Entscheidungssituationen, die sich im Vertriebsalltag ergeben.

### Auch die „Soft Facts“ vermitteln

Doch dies allein genügt nicht. Damit der neue Vertriebsmitarbeiter schnell die nötige Kundenkompetenz erwirbt, muss er zumindest bei den Schlüsselkunden neben den „harten“ Kundendaten auch die „Soft Facts“ kennen. Also zum Beispiel:

- Welche Wünsche, Ziele und Prioritäten haben meine künftigen Ansprechpartner?
- Welche Arbeitsbeziehungen, Abhängigkeiten, Zwänge usw. bestehen in der Kundenorganisation?

Solche Informationen sind meist in keiner Datenbank gespeichert. Sie befinden sich im Kopf des „alten“ Betreuers. Deshalb sollten bei einem Verkäuferwechsel aktiv dafür sorgen, dass diese Infos nicht verloren gehen.

Angenommen, der alte Betreuer verlässt Ihre Organisation, bevor der neue kommt. Dann sollten Sie sich, bevor er ausscheidet, mit dem ihm zusammensetzen und mit Hilfe einer Checkliste die relevanten Infos erfragen. Ist dann der Neue im Haus, können Sie ihm diese geben. Ergänzend sollten Sie jedoch zum Beispiel Gespräche mit Servicemitarbeitern organisieren, die ebenfalls mit den jeweiligen Kunden Kontakt haben, damit der Neue ein Gespür für seine künftigen Kunden entwickelt.

Ist der alte Betreuer noch in Ihrer Organisation, Ihrem Unternehmen, wenn der neue kommt, sollte er diesen, sofern möglich, bei den ersten Besuchen der Kunden begleiten, um ihn dort einzuführen. Darüber hinaus sollten Sie jedoch aktiv dafür sorgen, dass in Gesprächen zwischen ihnen der gewünschte Informationsübertrag erfolgt – möglichst in Ihrer Präsenz. Denn wenn der Neue das Vertriebsgebiet oder den Kundenstamm übernommen hat, müssen Sie ihn zumindest in der Startphase intensiv coachen – also mit ihm über sein Vorgehen sprechen. Hierfür benötigen auch Sie ein gewisses Kunden-Know-how. ◀◀

## CHECKLISTE

### Relevante Infos systematisch erfragen

Über folgende „Dinge“ sollte der Neue, wenn er seine Arbeit aufnimmt, zumindest bei den Schlüsselkunden unter anderem informiert sein:

- Gesprächspartner, Entscheider (Namen, persönliche Wünsche, Vorlieben, Besonderheiten),
- Kundenklassifizierung,
- mit dem Kunden bisher erzielte Umsätze/Deckungsbeiträge,
- Kundenpotenzial,
- beim Kunden (noch nicht) genutzte Problemlösungen beziehungsweise installierte Anwendungen,
- Besonderheiten des Kunden (technische, organisatorische, wirtschaftliche, zwischenmenschliche),
- Liefer-/Zahlungsbedingungen,
- laufende Projekte,
- aktuelle/ehemalige Probleme/Reklamationen,
- Wettbewerber des Kunden,
- welche Kollegen ebenfalls Kontakt mit dem Kunden haben

Ergänzen Sie als Firmeninhaber oder Vertriebsverantwortlicher diese Checkliste – möglichst im Gespräch mit dem bisherigen Verkäufer und/oder Personen, die auch mit dem Kunden Kontakt haben.