

Wenn ein Verkäufer geht und ein neuer kommt

von Christian Herlan, Bruchsal

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.

Ein 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 - manch Kunde das „Anlernen“ des Neuen als Last empfindet. Hinzu kommt: Für Kunden ist ein Verkäuferwechsel häufig 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.

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 Kundenkundenorganisation identifiziert und angesprochen werden.

Mit Angriffen von Mitbewerbern rechnen

Trotzdem ist und bleibt jeder Verkäuferwechsel eine Umbruchphase. Folglich sollten Sie als Firmeninhaber oder Vertriebsverantwortlicher 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. Hege 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 „Produktelieferant“ 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.

Für den nötigen Knowhow-Transfer sorgen

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 nun der alte Betreuer verlässt Ihre Organisation, bevor der neue kommt.



Christian Herlan ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: christian.herlan@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de), für die 45 Berater und Trainer arbeiten.

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.

Angenommen nun der alte Betreuer ist noch in Ihrer Organisation, wenn der Neue kommt. Dann sollte er, sofern möglich, bei den ersten Besuchen der Kunden, um ihn bei diesen einzuführen. Darüber hinaus sollten Sie jedoch aktiv dafür sorgen, dass in Gesprächen zwischen ihnen der gewünschte Informationsübertrag erfolgt –

möglichst in Ihrer Präsenz. Denn wenn die 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.

Relevante Infos systematisch erfragen

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

- Gesprächspartner, Entscheidung (Namen, persönliche Wünsche, Vorlieben, Besonderheiten),
 - Kundenklassifizierung,
 - mit dem Kunden bisher erzielt
- Fortsetzung umseitig**

te Umsätze/Deckungsbeiträge, Den Neuen in der Startphase
- Kundenpotenzial, „coachen“
- beim Kunden (noch nicht) ge-
nutzte Problemlösungen bezie-
hungsweise installierte Anwen-
dungen,
- Besonderheiten des Kunden
(technische, organisatorische,
wirtschaftliche, zwischen-
menschliche),
- Liefer-/Zahlungsbedingungen,
- laufende Projekte,
- aktuelle/ehemalige Probleme/
Reklamationen,
- Wettbewerber des Kunden,
- welche Kollegen ebenfalls
Kontakt mit dem Kunden haben

Und denken Sie daran: Wie viel
Vertrauen ein Kunde dem neu-
en Verkäufer schenkt und wel-
che „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 Vertriebs-
gebiets und Kundenstamms
verbunden sind. Und: Gewäh-
ren Sie ihm die persönliche
Unterstützung, die er gerade in
der Startphase im Vertriebs-
alltag benötigt – zum Beispiel,
indem Sie regelmäßig mit ihm
über sein Vorgehen und seine
ersten Erfahrungen mit den
Kunden sprechen.

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