

B-to-B-Vertrieb

Wenn ein Verkäufer geht ...

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.



Ein Vertriebsmitarbeiter geht, ein neuer kommt und übernimmt dessen (Aufgaben-)Gebiet und Kundenstamm. 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, 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 bisher vernachlässigte Produkte und Problemlösungen in der Kundenorganisation identifiziert und angesprochen werden.

Mit Angriffen von Mitbewerbern rechnen

Trotzdem ist und bleibt jeder Verkäuferwechsel eine Umbruchphase. Folglich sollten Firmeninhaber oder Vertriebsverantwortliche mit Angriffen von Mitbewer-

bern rechnen. Umso wichtiger dafür zu sorgen, dass die gewohnte Kundenbetreuung schnell wieder hergestellt wird - vor allem dadurch, dass der „Neue“ rasch die nötige Kundenkompetenz erwirbt.

Um diese zu gewinnen, muss der neue Mitarbeiter zunächst wissen, was im Unternehmen grundsätzlich im Vertrieb wichtig ist. Zum Beispiel, kurzfristig möglichst viele Aufträge an Land zu ziehen oder langfristig stabile Kundenbeziehungen aufzubauen?

Für Knowhow-Transfer sorgen

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? Und:
- Welche Abhängigkeiten und Zwänge bestehen in der Kundenorganisation?

Solche Informationen sind meist nur im Kopf des „alten“ Betreuers gespeichert. Also sollten Vertriebsleiter 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.

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

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

Den Neuen in der Startphase „coachen“

Wie viel Einarbeitungszeit ein Kunde dem neuen Verkäufer gewährt, hängt stark davon ab, wie sehr er spürt, dass der Neue sich um ihn bemüht. Und: Gerade in der Startphase braucht er persönliche Unterstützung - zum Beispiel, regelmäßige Gespräche mit ihm über sein Vorgehen und seine ersten Erfahrungen mit den Kunden.



Christian Herlan

Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal
www.kraus-und-partner.de