



FRANZ-JOSEF EBERLE

Videor E. Hartig GmbH:
„Das Kundenwissen sollte nicht auf den
einzelnen Verkäufer beschränkt sein.“



Das Wissen steckt im Kopf

Das hessische Unternehmen Videor E. Hartig GmbH organisierte für Franz-Josef Eberle, der eine neue Business-Unit leitet, eine Wissensstaffete. salesbusiness sprach mit dem Manager über erfolgskritisches Wissen im Vertrieb und wie man es am besten sichert.

salesbusiness: Warum ist es so wichtig, dass der Vertrieb sein Wissen im Unternehmen hält?

Eberle: Wissen über Zielmärkte, deren Strukturen und die Bedürfnisse von Schlüsselkunden ist entscheidender Wettbewerbsfaktor. Neben Kaufverhalten, Bedarf und Entwicklungspotenzial jedes Kunden muss man auch sein Wettbewerbsumfeld und seine Unternehmensstrategie kennen.

salesbusiness: Was geht verloren, wenn Verkäufer das Unternehmen verlassen?

Eberle: Historische Umsätze, Projekte und Ansprechpartner sind dokumentiert. Was oft verlorengeht ist das Wissen über Marktstrukturen, die Organigramme des Kunden, Informationen zu den Wettbewerbsverhältnissen und der Strategie des Kunden. Auch die Kenntnis, wie Kunden oder deren Kunden die Produkte einsetzen und welche konkreten Anforderungen sie haben. Das steckt oft im Kopf des Vertriebsmitarbeiters.

salesbusiness: Was kann schief gehen, wenn keine vernünftige Übergabe erfolgt?

Eberle: Kunden werden vergessen oder zeitweise nicht aktiv betreut. Sie werden nicht rechtzeitig über die personelle Veränderung informiert – erfahren das aber über andere Wege und machen sich Gedanken über die Verlässlichkeit ihres Lieferanten. Es liegt dann an den Kunden selbst, den neuen Verkäufer in ihren Bedarf, ihre Projekte und Pläne einzuführen. Und das ist natürlich alles andere als ideal.

salesbusiness: Heute gibt es praktisch überall CRM-Systeme. Warum reichen diese Daten nicht aus?

Eberle: Im CRM werden oft nur Kontaktdaten und Transaktionen gespeichert. Es sind aber weitergehende Informationen über die wirtschaftliche Situation des Kunden, seine Pläne und Strategien notwendig, um sich optimal auf ihn einzustellen.

salesbusiness: Wie kann man dieses Wissen am besten teilen?

Eberle: Das Kundenwissen darf nicht auf den einzelnen Verkäufer beschränkt sein. Wenn sich der Kundenprozess gestützt durch ein CRM-System über Marketing, Verkauf und Service erstreckt, sind mehrere Mitarbeiter mit der Kundenbeziehung vertraut. Wichtig sind auch regelmäßige, protokollierte Reviews aller Schlüsselkunden zwischen Verkäufern, Vertriebs- und Businessleitung. Auch sollte jeder Vertriebsleiter seine Verkäufer mindestens einmal jähr-

lich bei Besuchen von Schlüsselkunden begleiten. Denn das Wissen steckt nie allein in den Systemen.

salesbusiness: Das Erfahrungswissen, wie kann man es sichern?

Eberle: Indem zum Beispiel im CRM auch mögliche Projekte und deren Absatzchancen festgehalten und immer wieder aktualisiert werden. Auch alle offenen Angebote, ihr Zeithorizont und die Wahrscheinlichkeiten gehören hinterlegt, die Organigramme des Kunden sowie Informationen über seine internen Netzwerke. Dazu Informationen über Geschäftserfolg, Planung und Strategie des Kunden.

salesbusiness: Wo sitzt das kritische Wissen im Vertrieb?

Eberle: Auch wenn der gesamte Kundenprozess optimal im Unternehmen über ein ganzheitliches und voll integriertes CRM-System abgebildet wird, bleibt die Erfahrung des Verkäufers der kritische Erfolgsfaktor. Also letztlich doch wieder der Kopf des Verkäufers ...

salesbusiness: Was ist nötig, damit Verkäufer ihr Wissen weitergeben?

Eberle: Eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Transparenz. Eine Wissensdatenbank muss aber auch konsequent gepflegt und genutzt werden. Verkäufer müssen spüren, dass das, was dort steht, für die Planung und damit für den eigenen Erfolg Relevanz hat. Wenn der Erfolg darin besteht, dass die tatsächlichen Vertriebslöse möglichst nah an den prognostizierten liegen, dann kommt man dem Thema näher.

salesbusiness: Vertriebsmitarbeiter bleiben gerne in der Branche und oder wechseln gar zur Konkurrenz. Wie geht man hier in Sachen Wissenstransfer vor?

Eberle: Was ein Verkäufer im Kopf hat kann man ihm nicht nehmen. Deshalb gilt es, große Transparenz zu schaffen und den Kundenprozess möglichst gut im CRM-System abzubilden. Gibt es keine vertragliche Wettbewerbssperre und ein Verkäufer wechselt zum Wettbewerb, sollte man natürlich dafür sorgen, dass er auch wirklich nicht mehr mitnimmt, als das, was er im Kopf hat und ggf. für eine sofortige Freistellung sorgen.

salesbusiness: Sie haben 2012 die Leitung einer neuen Business Unit übernommen. Hierfür gab es einen strukturierten Übergabeprozess. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Wissensstaffete gemacht?

Eberle: In der aktuellen Position verantworte ich den Geschäftsbereich der Eigenmarke eneo bei der Videor E. Hartig GmbH, dem führenden Distributor für professionelle Videotechnik in Europa. Für die Position brachte ich Erfahrungen aus dem Produktmarketing und dem internationalen Management ein, verfügte aber nicht über das Expertenwissen des Marktes für professionelle Videotechnik. Auf Anregung der Inhaber wurde eine Wissensstaffette mit dem zuständigen Geschäftsführer (der lange Jahre für den Vertrieb verantwortlich war und über fundiertes Wissen über Märkte und Kunden verfügt) und anderen Schlüsselwissensgebern, wie dem ausscheidenden technischen Direktor und dem Firmengründer, organisiert.

salesbusiness: Was hat die moderierte Wissensübergabe gebracht?

Eberle: Sehr viel. Vor allem bin ich in die Gedankenwelt hineingewachsen, aus der heraus der Geschäftsbereich entstanden ist. Ich habe verstanden, was die Verantwortlichen angetrieben hat, die Marke zu lancieren, mit welcher Motivation sie den Erfolg vorangetrieben, wieso sie welche Entscheidungen getroffen und welche Erfahrungen sie gemacht haben. Außerdem erfuhr ich, welche Art von Wissen und Erfahrungen sie mir jeweils zur Verfügung stellen können. Bislang wurde das Geschäft von drei Managern geführt, die dem Unternehmen schon lange angehören bzw. dem Firmengründer selbst. Durch die moderierte Übergabe kam ich als Externer schnell auf Augenhöhe, sprach die gleiche Sprache. Das hat meine Einarbeitung enorm beschleunigt, in die Firmenkultur, den Markt, in die Produktwelt. Dadurch war ich in der Lage, sehr schnell selbst zu entscheiden.

salesbusiness: Und für Ihre Vorgänger?

Eberle: Sie entwickelten sehr schnell ein Vertrauensverhältnis zu mir. Sie spürten, da ist jemand, der sich für ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihr Denken interessiert.

salesbusiness: Bedeutet Wissenstransfer auch eine Harmonisierung von Außen- und Binnensicht?

Eberle: Auf jeden Fall. Erfahrungswissen ist immer personenbezogen. Und um die Erfahrungen, die eine Person gemacht hat, zu verstehen, muss man ihr Umfeld verstehen. Deshalb ist dieser Prozess bei Videor auch noch nicht zu Ende. Das Unternehmen begleitet den Generationswechsel, den es aktuell durchläuft, sehr eng und will so das bislang Geleistete für die Zukunft sichern.

salesbusiness: Wenn Führungskräfte Aufgaben von langjährigen Mitarbeitern oder Inhabern übernehmen, worauf kommt es dann besonders an?

Eberle: Das Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter oder Inhaber ist nicht in Datenbanken gespeichert, es befindet sich in ihren Köpfen. Ihr Know-how über Prozesse und Abläufe ist verknüpft mit ihren individuellen persönlichen Erfahrungen und anderen wertvollen Details, zum Beispiel über Kunden und Netzwerke. Oft muss aber erst einmal Bewusstsein und die Notwendigkeit für einen Wissenstransfer geschaffen werden. Ideal ist es, wenn ein externer Fachmann den Prozess begleitet.

salesbusiness: Welche Themen sind zentral für die Übergabe von Kunden- und Marktwissen?

Eberle: Märkte unterliegen einer großen Dynamik. Deshalb sollte man nicht nur den aktuellen Status weitergeben, zum Beispiel den Umsatz je Zielmarkt und die jeweils zehn größten Kunden pro Markt, sondern auch die Entwicklung dorthin. Welche Kunden sind gewachsen und warum, welche Schlüsselkunden von früher



Franz-Josef Eberle: „Die moderierte Wissensübergabe versetzt in die Lage, sehr schnell selbst zu entscheiden.“

sind heute nicht mehr relevant und warum. Weiterhin ist es für einen Nachfolger zentral, alles über die persönlichen Netzwerke in diesen Märkten zu lernen, welche Menschen haben Unternehmen entwickelt und vorgebracht, wo sind sie heute. Idealerweise wird der Nachfolger in dieses Netzwerk eingeführt und vorgestellt.

salesbusiness: Und wenn man den Nachfolger ins kalte Wasser springen lässt?

Eberle: Dann kommt er an dieses Wissen nicht so einfach heran. Er weiß meist gar nicht, wonach er fragen soll. Die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Positionen ausschließlich auf Basis von dokumentiertem Wissen dauert lange, ist unter Umständen nicht vollständig und wenig motivierend.

salesbusiness: Inwiefern spielt der Wissenstransfer bei Personalwechseln für Sie eine Rolle?

Eberle: Bei sich abzeichnenden personellen Veränderungen und Neuorganisationen von Vertriebsverantwortlichkeiten ist ein strukturierter Wissenstransfer unerlässlich. Es ist allerdings notwendig, dass der Nachfolger schon gefunden ist, solange der Wissensgeber noch verfügbar ist. Das ist für Führungspositionen eher planbar und mit scheidenden Mitarbeitern zu vereinbaren.

salesbusiness: Gibt es Dinge, auf die Sie heute in Bezug auf den Austausch von Wissen mehr achten als früher?

Eberle: Zum einen auf die Güte und Aktualität des dokumentierten Wissens – Stichwort ganzheitliches CRM. Zum anderen weiß ich, dass der Wissenstransfer nicht von alleine läuft. Das Erfahrungswissen bleibt einem Unternehmen nur erhalten, wenn seine Weitergabe aktiv gemanagt wird. Dazu gehört auch eine Kultur des aktiven Austauschs, gerade von der älteren zur jüngeren Generation und von Inhabern zu angestellten Führungskräften. «

Das Interview führte Annette Mühlberger.