

Miller Heiman und Compass

Miller Heiman unterstützt das innere Wachstum von Compass

Im expandierenden Gastronomiemarkt hat sich Compass Wachstumssteigerung von innen auf die Fahnen geschrieben und daher einen einheitlichen Vertriebsansatz in seinen diversen internationalen Unternehmen eingeführt. Durch die Übernahme von Miller Heiman *Strategic Selling*® als tragendes Element seines weltweiten Programms konnte der Konzern eine Steigerung der Abschlussquote sowie einen Aufschwung im bestehenden Geschäft verzeichnen und ein starkes Fundament für Teamarbeit innerhalb eines sowie zwischen einzelnen Unternehmen schaffen.

Der in Großbritannien angesiedelte Compass-Konzern ist seit über sechzig Jahren im Gastronomiebereich tätig. 1941 zur Versorgung von Munitionsarbeitern gegründet, haben die innere Wachstumssteigerung sowie Zukäufe Compass zum weltgrößten Gastronomiekonzern gemacht. Heute bedienen mehr als 300 000 Angestellte Kunden an ganz unterschiedlichen Standorten: Büros, Fabriken, Bahnhöfen, Flughäfen, Universitäten, Schulen, Gesundheitseinrichtungen, Bohrinseln und anderen entlegene Einsatzorten sowie im Einzelhandel und in Einkaufszentren.

Durch ihren Ruf für hervorragenden Service, Effizienz und Qualität hat sich der Konzern eine starke Position in unterschiedlichen Regionen und Branchen geschaffen. Heute umfassen Unternehmungen in neunzig Ländern unter anderem Catering, Autobahnraststätten und Bewirtung von Veranstaltungen.

Der Compass Konzern konzentriert sich auf eine Erweiterung des eigenen Marktanteils durch eine abgestimmte Geschäftsentwicklung für bestimmte Segmente und durch sein einzigartiges Portfolio an Marken wie z.B. Little Chef, Harry Ramsden's, Upper Crust [oder in Deutschland Eurest] und Franchise-Unternehmen wie Burger King [und Pizza Hut].

Zweifellos bietet der globale Gastronomiemarkt beträchtliche Wachstumsmöglichkeiten, denn von dessen geschätzten Gesamtvolumen von mehr als 240 Milliarden Pfund sind zur Zeit nur 30% unter Vertrag. Eine Anteilssteigerung ist jedoch eine ehrgeizige Aufgabe. Dies beinhaltet für Compass einen Anstieg beim Abschluss neuer Verträge bei gleichzeitigem Ausbau der Kundenbindung in unterschiedlichen Regionen, d.h. Großbritannien, Europa, Nordamerika und anderen Regionen unter Berücksichtigung der kulturellen Rahmenbedingungen. Die Unterstützung der Geschäftssteams vor Ort beim Erreichen dieser Ziele verlangte nach einem strukturierten und universell anwendbaren Verkaufsprozess.

„Die rasche Expandierung des Konzerns in den letzten fünfzehn Jahren wurde zum Teil durch Zukäufe erreicht, das eigentliche Fundament ist jedoch das Wachstum aus dem Unternehmen selbst“, so Richard Coleman, Leiter der Verkaufsschulung und weltweit für die strategische Unterstützung der Teilkonzerne verantwortlich.

„Für den globalen Betrieb ist ein gemeinsamer Ansatz in der Geschäftsentwicklung von größerer Bedeutung als bestimmte Strategien einzelner Unternehmen. Viele multinationale Kunden möchten alles aus einer Hand. Um auf ihre Wünsche entsprechend reagieren zu können, müssen wir Information und Fachwissen über die Grenzen von Ländern und Unternehmen hinweg kommunizieren. Wenn also neue Partner der Gruppe beitreten, können sie unverzüglich auf diesen Prozess zugreifen und so schneller Bestandteil der Firmenkultur werden.“

Verbesserte Kundenbindung und Neukundengewinnung

In einer so diversifizierten Branche wie der des Compass-Konzerns müssen alle Verkaufslösungen robust und äußerst anpassungsfähig sein. Beides trifft auf *Strategic Selling*® von Miller Heiman zu:

erprobt, flexibel und auf globalen Einsatz ausgerichtet. Außerdem war das Programm bereits mit großem Erfolg bei Canteen – einem US-Tochterunternehmen – zum Einsatz gekommen.

Die Ergebnisse motivierten andere Tochterunternehmen sich in das Programm einzukaufen. Auch die Unternehmensleitung war sehr an einem Anteil am Erfolg interessiert. Demzufolge begann die britische Firmenzentrale die Arbeit mit Miller Heiman Consultants, um *Strategic Selling*® auf andere Konzernbereiche zu übertragen. Ziel war dessen Integration in die globalen Verkaufsprogramme, um durch einen umfassenden Ansatz auf jede mögliche Situation vorbereitet zu sein.

Strategic Selling® spielt eine zentrale Rolle in der Entwicklung einer Verkaufsstrategie, bevor die Verkaufsteams auch nur den Boden des Kunden betreten. Die Eckpunkte des Gerüsts sind die Ermittlung der Kaufeinflüsse, der individuellen Motivation und anderer Entscheidungsfaktoren, die einen Geschäftsabschluss ermöglichen. Durch Anwendung der *Blue Sheet*-Verkaufsanalyse kann Compass den potentiellen Erfolg jeder Situation bewerten und sich auf die aussichtsreichsten Chancen konzentrieren.

Jedes Tochterunternehmen erlangt so eine effiziente Nutzung seiner Ressourcen und kann ein klares Profil mit potenziellen Neukunden und einer zielgerichteten Kundenstrategie aufbauen.

Laut Richard Coleman geht Miller Heimans Betonung auf größere persönliche Effektivität Hand in Hand mit der Unternehmensphilosophie von Compass. „Das Erzielen von außergewöhnlichen Geschäftsergebnissen hängt davon ab, ob wir die Bedürfnisse unserer Kunden in der Gastronomie klar benennen können. Der Prozess trägt vielleicht am meisten dazu bei, dass Verkaufspersonal dazu angehalten wird, sich ein umfassendes Wissen dieser Geschäftsbedürfnisse und wie wir diese erfüllen können anzueignen.“

Spürbare Ergebnisse

Um die Anwendung von *Strategic Selling*® zu verstehen, besuchten die Verkaufsteams des Compass Konzerns zweitägige Workshops. Sie machten sich auch mit dem *Sales Funnel*-System von Ray Leone vertraut, das Verhalten während des Verkaufszyklus untersucht. Der Miller Heiman-Prozess findet nun in allen bedeutenden Bereichen des Unternehmens Anwendung und die *Blue Sheet*-Analyse hilft nun sogar die Durchführbarkeit von Neuerwerbungen zu bewerten.

Während die hervorragende Thesaurierungsquote – zur Zeit über 95% - nicht auf ein Trainingsprogramm allein zurück geführt werden kann, ist Miller Heiman Bestandteil der Mischung, die hinter dem Unternehmenserfolg steht. Dies verstärkt natürlich das Anliegen, das Programm auf andere Märkte auszuweiten. Jedoch wird jede Phase der Umsetzung genau kontrolliert: bevor *Strategic Selling*® in Europa eingeführt wurde, ermittelte der Compass Konzern die Umsetzungsgeschwindigkeit für die einzelnen Betriebe und behält nach wie vor deren Fortschritte im Auge. Bis Ende 2001 hat praktisch das gesamte Verkaufspersonal in Großbritannien am Programm teilgenommen, das nun auch auf das übrige Europa, die USA, Australien und Neuseeland, China, Thailand, Malaysia, Indien, den Nahen Osten, Afrika und Südamerika übertragen wird.

Eine globale Verkaufskultur entsteht

Da *Strategic Selling*® auf universellen Prinzipien beruht, findet es weltweite Anerkennung. Wenn Compass Hilfe bei der Durchführung von Workshops brauchte, konnte Miller Heiman Unterstützung vor Ort durch sein Netz an individuellen Consultants und Partnern zur Verfügung stellen. Die Programmunterlagen sind in mehreren Sprachen erhältlich und wenn ein Übersetzer benötigt wird, nimmt Richard sich die Zeit um sicher zu stellen, dass diese den Hintergrund verstehen und ihren Stil der Programmkultur anpassen.

„Die Miller Heiman-Lösung ist für uns ein Mittel, um jeden Abschnitt des Verkaufszyklus zu analysieren. Durch ein gemeinsames Vokabular wird die Besprechung von Verkaufssituationen, die Kooperation und der Erfahrungsaustausch für Verkäufer in unterschiedlichen Teilen der Organisation einfacher und ergiebiger. Das hat zur Folge, dass wir Ressourcen besser zuordnen, Verschwendung vermeiden und genauere Geschäftsprognosen treffen können.“

Doch, wie Richard unterstreicht, gibt es keinen Preis ohne ein Mindestmaß an Fleiß und harter Arbeit.

„Detailgenauigkeit gehört üblicherweise nicht zu den Stärken von Verkäufern. Damit *Strategic Selling*® uns sozusagen in Fleisch und Blut übergeht, bedurfte es einer gewissen Stringenz. Zunächst mussten wir den Vertrieb zum Vorstandsthema machen und sicher stellen, dass die Unternehmensleitung sich über den möglichen Nutzen und ihre eigene Rolle dabei im Klaren waren. Geschäftsführer der einzelnen Unternehmen zeigten ihr Engagement dadurch, dass sie selbst an Workshops teilnahmen und *Blue Sheet*-Analysen für bestimmte Verkaufssituationen verlangten. Man muss das gesamte Team einbeziehen – nicht nur die Verkäufer, sondern auch die Mitarbeiter im Betrieb, im Personalwesen und im Support.“

Der Compass Konzern weiß, dass ein Engagement durch die Bank nur der Anfang ist und dass, wie bei anderen initiierten Veränderungen, nur durch Verstärkung eine wesentliche Nachhaltigkeit des Programms erzielt werden kann. Richard Coleman hat bereits die Kernmaßnahmen ausgemacht, um die für *Strategic Selling*® notwendige Dynamik zu erhalten, z.B. das Training von Produkt-Siegern in einzelnen Regionen, die dann eine Förderfunktion übernehmen. Er untersucht auch die Möglichkeit zur Einführung von Miller Heiman Coaching-Programmen, die es Managern ermöglichen die Fortschritte ihrer Teams zu überwachen und Verkaufsteams bei einer Auswertung und Auffrischung ihrer Kenntnisse über das Internet helfen. Compass nutzt bereits das Intranet, um Erfahrungsaustausch und Information über neue Verkaufserfolge zu fördern.

Strategic Selling® wird auch weiterhin eine Rolle in Compass' Strategie zur Geschäftsentwicklung spielen.

Richards Fazit: Der Prozess hat die Umsetzungsgeschwindigkeit beschleunigt und zu beträchtlichen Geschäftszugewinnen sowie zu Verbesserungen der Thesaurierungsquote geführt. „Da die Spezialeinheiten vor Ort nun näher am Kunden sind, haben wir durch *Strategic Selling*® eine einzigartige Position inne, um Wachstumssteigerung in einem expandierenden Markt zu erreichen.“