

Miller Heiman und Interleasing

Wertschöpfung als Motivation

Interleasing ist eine der Topadressen im Fuhrparkmanagement und versorgt circa 2000 Organisationen mit einem Komplettservice, der sich um Erwerb, Finanzierung, Management und Abgabe von Fahrzeugen kümmert.

Das Unternehmen nahm seine Geschäfte in den Sechzigern auf und gehört nun zur Finanzsparte von General Motors. Mit Hauptsitz in Birmingham und vier weiteren Regionalvertretungen obliegt Interleasing der Bezug und das Management von nahezu 80 000 Fahrzeugen in Großbritannien. Die Kunden rekrutieren sich aus dem öffentlichen Sektor ebenso wie aus multinationalen oder Kleinunternehmen.

In diesem extrem harten Wettbewerb hat sich Interleasing als flexibler und bedarfsorientierter Geschäftspartner etabliert. Die Dienstleistungen werden in Anpassung an sich ändernde Kundenbedürfnisse entwickelt, d.h. konventionelles Denken wird in Frage gestellt, um umfassende maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, die eine große Bandbreite an Erfordernissen im Fuhrparkmanagement abdecken. Diese Philosophie der Wertschöpfung hat sich in diesem sich immer mehr zu einer Ware entwickelnden Markt als äußerst hilfreich erwiesen.

Dieser Prozess basiert auf einem Consulting-Ansatz, der ein klares Bild der spezifischen Kundenanforderung bezüglich Personal und Finanzen zeichnet. Das 35 Personen starke Verkaufsteam von Interleasing muss parallel die Entwicklungen sowohl in der Automobilbranche wie auch in den Finanzmärkten im Auge behalten, um die geeignetste Form von Management und Finanzierung unterbreiten zu können. Dieses Expertenwissen und ein technischer Support auf hohem Niveau sind, in Kombination mit dem Bestreben mögliche Probleme im Fuhrparkmanagement möglichst

effektiv zu beseitigen, die zentralen Bestandteile, auf die der Ruf der Firma fußt umfassend recherchierte und ausgearbeitete Lösungen anzubieten.

Interleasing weiß, dass der entscheidende Unterschied in seiner Fähigkeit als Unternehmen besteht, Zuhören zu können und unvoreingenommen fundierte Beratung zu leisten. Dazu bedarf es einer genauen Kenntnis der Branche des Kunden und der ihr eigenen Dynamik.

Ein robuster Prozess für das Verkaufsmanagement ist unerlässlich um diesen Kundendialog zu erreichen, durch den Kundenbedürfnisse als Bestandteil einer langfristigen Geschäftsbeziehung befriedigt werden.

Schwarze Magie wird verbannt

Bei seinem Antritt Ende 1999 hat der Verkaufsdirektor, Julian Humphreys, für eine Einführung von Strukturprogrammen gesorgt, darunter auch *Strategic Selling®*, *Conceptual Selling®* und *LAMP®* (*Large Account Management Process*) von Miller Heiman.

Er wurde durch Präsentationen von Stephen Heiman und einem Miller Heiman-Klienten, Guardian Royal Exchange, auf einem von Winning Business organisierten Seminar davon überzeugt, dass sein Unternehmen von einem systematischeren und weniger individualistischen Verkaufsansatz profitieren würde. Das Ziel war die Etablierung einer gemeinsamen Methodik innerhalb der gesamten Organisation, die nicht nur gestaltet, sondern auch bemessen werden kann.

Wie Julian Humphreys erläutert, gibt es „im Verkauf ein gewissen Element an schwarzer Magie, von dem wir wegkommen wollten. Eine für alle verständliche, gemeinsame Sprache ist z.B. wichtiger als die unterschiedlichen Auffassungen Einzelner.“

Interleasing arbeitete mit einem erfahrenen selbstständigen Seminarleiter und Consultant zusammen, um die Miller Heiman Methodik in seine Unternehmensstrategie zu integrieren. Das gesamte Verkaufspersonal hat mittlerweile an Workshops in *Strategic Selling*® und *Conceptual Selling* teilgenommen. Um die Integration von Methodik und Vokabular in die Firmenkultur zu bemessen, werden nun alle wichtigen Geschäftschancen mit Hilfe der *Blue Sheet*- und *Green Sheet*-Analysen aus den Programmen bewertet.

Rätselraten gehört der Vergangenheit an

Heute sind Verkäufer schon vor einem Treffen mit Kunden in der Lage, deren Kaufeinflüsse zu benennen und zu begreifen. *LAMP*®, das auf ähnliche Weise Kundenbeziehungsmanagement auf allen Ebenen vermittelt, wurde vom Großkundenbetreuungsteam des Unternehmens adaptiert.

Mit Hilfe einer Computerdatenbank haben Manager ständig Zugriff auf die aktualisierten Daten der Verkaufssituationen und können deren Fortschritte verfolgen. In formlosen Verkaufsbesprechungen jedoch hilft die an die Wand gepinnte *Blue Sheet*-Analyse klare Gedanken zu fassen. „Dies ist ein ausgezeichnete Weg des Informations- und Gedanken-austauschs“, so Julian Humphreys, wobei die Bedürfnisse des Kunden stets im Vordergrund des Verkaufsprozesses stehen. Das Ausfüllen der *Green Sheet*-Analyse stellt stichhaltige Gründe für einen Kundenbesuch heraus und ermöglicht uns, unseren Fortschritt mit den Kundenzielen zu vergleichen.“

Wie bei jeder neuen Maßnahme stellt die Ablehnung von Veränderung ein potentiell Hindernis dar. Das Interleasing auf keine derartigen Probleme stieß, schreibt Julian Humphreys einer Kombination der Kompetenz des Seminarleiters mit der Stärke der Methodik zu.

„Unser Verkaufspersonal begrüßt das System, weil sie darin eine wirkliche Verbesserung bei der Chance neuer Geschäftsabschlüsse sehen,“ so Humphreys.

Da ihm jedoch auch die Bedeutung der stetigen Verstärkung dieser Prozesse bewusst ist, führt er *Manager's Coaching*-Workshops durch, um eine Gewinnmaximierung der Investition in Miller Heiman zu erzielen. Das Unternehmen weiß auch um die enorme Bedeutung eines Engagements durch die Reihen und bezieht daher die Führungsebene in Workshops und *Blue Sheet*-Analysen mit ein, um die Dynamik des Programms zu erhalten. In der nächsten Zeit geht Interleasing davon aus, dass die Wirkung der Miller Heiman Programme auf das Unternehmen sichtbar wird.

Aber schon jetzt hegt Julian Humphreys keinen Zweifel am direkten Nutzen. Sein Fazit: „Der Punkt in dem sich Interleasing unterscheidet ist der, dass wir unseren Kunden Lösungen anbieten, die auf ein tief greifendes Verständnis ihres Geschäfts beruhen und die sich daraus ergebenden Bedürfnisse berücksichtigen. Durch ihre eindeutige Benennung dessen, was wir über eine Verkaufssituation wissen und was nicht, untermauern die Miller Heiman-Prozesse unsere Philosophie, was zu gefestigten Partnerschaften führt. Sie tragen also zu einer Effektivitätssteigerung als Verkaufsorganisation bei: statt fruchtloser Bemühungen können wir unsere Ressourcen sinnvoller in aussichtsreichen Geschäftschancen einsetzen.“