

## Verkaufsprozess bringt O<sub>2</sub> auf den direkten Weg

Die zentrale Herausforderung für den Mobilfunkdienstleister O<sub>2</sub> bestand in einer Neuorientierung von der Neukundenakquise hin zu Kundenmanagement und vom Produktvertrieb hin zum Verkauf von Lösungen. Das Unternehmen hat diesen Übergang mit Hilfe der Miller Heiman-Methodik bewältigt, die nun fest im Vertriebs- und Supportwesen des Unternehmens verankert ist.

O<sub>2</sub>, zuvor BT Cellnet, bietet Mobile Kommunikationslösungen für Geschäfts- und Privatkunden in Großbritannien, Irland, den Niederlanden und Deutschland [ehemals Viag Interkom] an. In Europa gehört die Firma zu den führenden Anbietern bei mobiler Datenübertragung und Internetdiensten durch seinen GPRS-Zugang, über den Anwendungen wie Mobile Office, E-Commerce, Online-Banking und -Abrechnungen sowie Unterhaltungsangebote zugänglich sind. Beträchtlicher Zuwachs konnte durch qualitativ hochwertige Inhalte und Service sowie durch den Aufbau enger Kundenbeziehungen erreicht werden. In der Vergangenheit wurde der Verkauf an Geschäftskunden ausschließlich durch selbstständige Vertriebspartner getätigt. Dies änderte sich jedoch 1999 durch den Erwerb eines Dienstleistungsanbieters und durch neue Dienstleistungskapazitäten von 150 Mitarbeitern für den Direktvertrieb.

### Schwerpunktverlagerung

Unterschiedliche Firmenkulturen zu integrieren stellt immer eine Herausforderung dar. Es war jedoch eindeutig, dass beträchtliche Investitionen in die Entwicklung des Vertriebs und seiner Mitarbeiter fließen mussten, wenn O<sub>2</sub> seine strategischen Ziele erreichen und seinen bestehenden wie zukünftigen Kunden eine direkte Kontaktmöglichkeit anbieten wollte. Auch der Markt veränderte sich von einem raschen, sich auf Marktanteile konzentrierenden Wachstum hin zu einer Konsolidierungsphase, in der man mit in Kommunikationsdiensten erfahrenen Käufern arbeitete. Die Kun-

denerwartungen stiegen und O<sub>2</sub> sah sich Forderungen nach einer aktiven Gestaltung von Kundenbeziehungen gegenüber. Aufgrund dessen entschied O<sub>2</sub> sich für eine Revision der gesamten Vertriebsorganisation, einschließlich Prozess, Kompetenz und Sachkenntnis, Struktur und Zahlungsmodus.

Ged Holmes, Leiter des Bereichs Geschäftskunden, erläutert: „Das Team besaß Erfahrung im Produktvertrieb und war sehr erfolgreich in der Generierung neuer Verbindungen. Da sich O<sub>2</sub> jedoch auf die erwähnten Telefon- und Datendienstleistungen spezialisierte, musste sich unser Schwerpunkt auf Kundenbindung, Wachstum und Kundenzufriedenheit verlagern.

Wir mussten also die Teamleistung auf diese neuen Aspekte ausrichten sowie darauf Vorschläge mit einem lösungsorientierten Ansatz zu verkaufen. Es war, als ob Sie einen Formel 1-Wagen fahren ohne je den Führerschein gemacht zu haben.“

**Damit die Verkaufsmannschaft solche integrierten Lösungen kompetent verkaufen konnte, musste möglichst schnell eine größere Stringenz und Methodik in den Verkaufsprozess injiziert werden.**

Die neue Rolle des Vertriebs verlangte auch eine Aufspaltung in Kundenmanagement und Neukundenakquise, um diese Bereiche zu intensivieren und zu steigern. Vor dem Hintergrund dieser Ziele begutachtete O<sub>2</sub> drei der führenden strategischen Verkaufsprogramme, bevor man sich für Miller Heiman entschied.

### Strukturierter Ansatz

„Wir suchten nach einem erstklassigen Ansatz, der auf einer für alle gemeinsamen Struktur und Sprache basiert. Der entscheidende Faktor für dessen Umsetzung war jedoch, dass er sowohl Kundenmanagement wie die Entwicklung neuer Geschäftschancen abdecken musste“, so Ged Holmes.

**Und weiter: „Die Methodik von Miller Heiman ist praxiserprobt und kann eine Erfolgsgeschichte in unserem Sektor verzeichnen. Die Firma konnte unserem Managementteam auch demonstrieren, wie der von uns gewollte Fortschritt zu Stande kommen würde, so dass das Verkaufspersonal in der Lage wäre, mit mehreren Entscheidungsträgern der oberen Etage umzugehen und diesen unsere Lösungen als die für ihre Bedürfnisse am geeignetsten darzustellen.“**

Durch die Adaption der *Strategic Selling*-Methodik verfügt O<sub>2</sub> über eine übergreifende Struktur und Sprache für den gesamten Vertriebsbereich. Zusätzlich haben die für Großkunden und Vertriebspartner zuständigen Mitarbeiter die Programme *Large Account Management Process (LAMP®)* bzw. *Channel Partner Management* absolviert.

Diese von anderen allgemeineren Fortbildungsprogrammen unterstützten Prozesse bilden die Grundlage der Verkaufskompetenz. Die integrierte Form der Analyse von Miller Heiman, d.h. *Blue Sheet (Strategic Selling)* und *Gold Sheet (LAMP®)* sorgen für eine systematische Erkennung von Kaufeinflussträgern und ihrer vorrangigen Interessen, eine Einschätzung der Konkurrenz und die Bewertung eigener Stärken und Schwächen in Bezug auf die Kundenkriterien. Das gesamte Team hat einen Online-Zugriff auf das System und kann so Verkaufssituationen auf den neuesten Stand bringen und deren Fortschritt verfolgen sowie dessen Papierform für Brainstorming und Revisionen nutzen.

### Effizienz in Planung und Teamarbeit

Die konsequente Anwendung dieser Methode ermöglicht O<sub>2</sub> eine präzise Ermittlung der aussichtsreichsten Geschäftschancen. Vertriebsleiter nutzen auch die Miller Heiman Pipeline (den *Sales Funnel*), um Prognosen zu präsentieren und Mittelverteilung zu begründen.

„In einem entwickelten Markt müssen sie ihre Ressourcen sehr gezielt einsetzen. Der Miller Heiman-Prozess hilft uns bei der

Ermittlung solcher Situationen, die uns die größte Aussicht auf Erfolg bieten sowie bei der Einschätzung, welche Ressourcen und Anstrengungen nötig sind. Somit verschwenden wir keine Zeit auf Chancen, die wir eh nicht gewinnen können“, so Ged Holmes.

*LAMP®* erweitert diese Philosophie auf Großkunden und besonders auf die Umsetzung von grundlegenden Vertriebs- und Supportprogrammen. So werden z.B. Projektgruppen, die oft in unterschiedlichen Ländern tätig sind, bei ihrer Strategieplanung und der Definition ihrer Aufgaben, Zeitleisten und Verantwortlichkeiten unterstützt. Ein bestehendes O<sub>2</sub>-Team, das kürzlich einen großen Vertrag abschließen konnte, schreibt einen Teil seines Erfolgs einer gemeinsamen Sprache und Struktur in der Kommunikation zu. Die Methodik von Miller Heiman hat auch dem Bedürfnis von O<sub>2</sub> nach einer verbesserten Struktur in der Vertriebspartnerschaft Rechnung getragen. Durch das Programm *Channel Partner Management* kann das engagierte zwanzigköpfige Team nun die Effektivität der Beziehungen zu Vertriebspartnern auswerten.

„Der Miller Heiman-Prozess hilft, den eigenen Standort zu definieren und eine Richtung aufzuzeigen, die man einschlagen sollte, ein enormes Plus für beide Seiten. Alle Einzelheiten sind verzeichnet und für alle sichtbar,“ so der Kommentar von Chris Knight, Leiter des Bereichs Vertriebspartner. Er sieht einen sichtbaren Beweis für den Erfolg darin, dass die *Blue Sheet*-Analyse nun Bestandteil der monatlichen Besprechung ist. „Allein die Tatsache, dass Verkäufer freiwillig ihre Kunden präsentieren zeigt ihr Vertrauen in den Prozess.“

Nicht alle von O<sub>2</sub> eingeführten erstklassigen Verkaufssituationen sind so eingeschlagen wie die von Miller Heiman. „Die Methodik war für 99% des Verkaufspersonals neu, aber die Akzeptanz und das Engagement sind überragend,“ so Ged. „Auch die letzten Anzeichen von Ablehnung verschwanden, als den Mitarbeitern klar wurde, dass sie keine Wahl hatten als damit zu arbeiten, da dies nun die Grundlage für unsere Geschäftspraxis und Mittelverteilung ist.“

Um den Miller Heiman-Prozess in die Unternehmenskultur zu in-

tegrieren, durchläuft jeder neue Verkaufsmitarbeiter das *Strategic Selling*-Programm und Verkaufsleiter absolvieren das *Manager's Coaching*-Seminar, damit sie ihre Techniken ständig verbessern können. Das System war auch hilfreich, um einige grundlegende Fortbildungs- und andere Investitionsmaßnahmen auszumachen, wie z.B. die Einrichtung eines neuen Automatisierungssystems für den Vertrieb. Der Miller Heiman-Prozess wird auch in Zukunft für das Geschäft von O<sub>2</sub> von Bedeutung sein. Aufgrund dieser Stärke an Erfahrung hat sich Steve Davis, verantwortlich für den Markt Geschäftskunden, verpflichtet das System auch auf andere Teile der Organisation zu übertragen. Sein Kommentar:

**„Die Lösungen von Miller Heiman haben in der gesamten Vertriebsorganisation zu Begeisterung, Arbeitssteigerung und vor allem zu spürbaren Ergebnissen geführt.**

Die Einbeziehung anderer Abteilungen und das daraus resultierende Verständnis von Konzept und Vokabular werden diesen Wert noch steigern.“ Demzufolge hat das Unternehmen nun Miller Heiman gebeten, eine Reihe an Einführungsveranstaltungen für die Mitarbeiter im Support durchzuführen, durch die sie zu Brainstorming und Planungssitzungen beitragen können. O<sub>2</sub> untersucht zur Zeit, inwieweit *Conceptual Selling* zu einer Positionierung von Lösungen in Bezug auf das Kundenkonzept beitragen kann und ist gleichfalls an einer Feinabstimmung von *Strategic Selling* für den Verkauf an mittelständische Unternehmen interessiert. Die Qualität von Mitarbeitern ist ein weiterer wesentlicher Aspekt in der Zusammenarbeit mit Miller Heiman. O<sub>2</sub> weiß zu würdigen, wie viel Zeit das Kundenteam auf die Auseinandersetzung mit den Zielen des Unternehmens und dem entsprechenden Feedback verwendet hat. So wurde Miller Heiman der Vorschlag gemacht, dass sie diese gewonnene Erfahrung zum Aufbau hoch qualifizierter Verkaufsteams benutzen, die dann die Fortschritte in Richtung auf das von O<sub>2</sub> selbst gesteckte Ziel überprüfen, nämlich eine von allen geschätzte Verkaufsorganisation zu werden.