

Miller Heiman und Aon Risk Services

Mehrwert schaffen in Kundenbeziehungen

Für den Verkauf von Versicherungsdienstleistungen im Bereich Risikomanagement an globale Großunternehmen ist ein Verständnis der Branchenanforderungen und der dazugehörigen beträchtlichen Investitionen vonnöten. Aon Risk Services gelang durch das Miller Heiman *Strategic Selling*®-Programm eine Koordination und Neudefinierung ihrer Praxis, was zu einer deutlich verbesserten Erfolgsquote und gleichzeitig zu einer größeren Kontrolle über die Kosten bei neuen Geschäftsabschlüssen führte.

Aon Risk Services gehört zu Aon Corporation, der weltweiten Nummer Zwei unter den Versicherungsmaklern mit einem Jahresumsatz von über sieben Milliarden Dollar. Ursprünglich entstanden durch den Zusammenschluss einer Reihe von landesweiten Maklern, berät das Unternehmen heute mittlere bis große Unternehmen im Bereich Risikomanagement. Die Überführung in den 90ern von einer Gruppe nationaler Lizenzunternehmen in eine weltweit agierende Einheit unterstrich die Notwendigkeit für Aon Risk Services eine universell gültige Management-Strategie zu etablieren.

Bis dahin hatte jeder Makler eigene Geschäftsstrategien, -systeme und -methoden entwickelt, doch gewann die Idee eines gemeinsamen und für alle zugänglichen Prozesses zunehmend an Bedeutung, damit das Unternehmen seine Ressourcen bestmöglich nutzen und neue Geschäftschancen optimieren konnte, besonders bei multinationalen Kunden. Die kritische Umsetzung eines solchen Gerüsts würde die Firma auch auf ihrem Weg zu einer stärker lösungsorientierten Praxis unterstützen.

„Wir bemerkten die Veränderungen im Markt und wussten, dass wir uns auf die Stärkung unserer Kundenbeziehungen konzentrieren mussten, um im Wettbewerb bestehen zu können“, erläutert Patrick Thomas, Chef von Aon International Global Business De-

velopment und Mitglied von Aon Strategic Account Management Group, die als Kunden nur Fortune 500-Unternehmen betreut.

Als jemand, der an der Umsetzung des Miller Heiman *Strategic Selling*®-Programms für nationale und strategische Kunden beteiligt war, weiß er um dessen Bedeutung aus erster Hand. „Wir beschäftigen weltweit ca. 2000 Mitarbeiter in der Geschäftsentwicklung, davon 10-15% in Großbritannien. Das Miller Heiman-Programm definiert sehr klar die einzelnen Schritte zu einer Bewertung von Möglichkeiten zur Neukundengewinnung und ermöglicht uns so das Wissen und die Erfahrung unserer Mitarbeiter zu bündeln.“

Universelles Vokabular

„Das Programm etabliert auch eine Art ‚Verkaufssteno‘, das die Zusammenarbeit verschiedener Regionen bei der strategischen Entwicklung von Verkaufssituationen erleichtert. So kann zum Beispiel jemand aus einem Entwicklungsteam in Kanada mit einem deutschen Kollegen den besten Ansatz für einen bestimmten multinationalen Kunden vorab per E-Mail oder Telefonkonferenz besprechen. Das universelle Vokabular garantiert eine schnellere und produktivere Kommunikation mit weniger Missverständnissen.“

Messbarer Erfolg

Der Nutzen geht über solche Anekdoten hinaus. Seit der Einführung von *Strategic Selling*® kann Aon Risk Services eine spürbare Leistungssteigerung verzeichnen. So schätzt Patrick Thomas z.B., dass die Abschlussquote des Unternehmens, die früher bei unter 30 Prozent lag, nun auf 40% angestiegen ist und über ein Wachstumspotential auf 50% verfügt.

Doch wie wurde das in der Praxis erreicht?

Patrick Thomas erklärt: „Im Gegensatz zu anderen Trainings für Verkaufsmanagement, die den Schwerpunkt auf Präsentationsfähigkeit legen, nimmt Miller Heiman die Positionierung im Vorfeld ins Visier. Durch die *Blue Sheet*-Analyse des Verkaufsprozesses erarbeiten wir ein System zur erfolgreichen Umsetzung bei allen Verkaufsgelegenheiten und können zügig eine aktive Strategie erarbeiten. Diese Ermittlung unserer Schwächen und Stärken sowie der zentralen Kaufeinflüsse ist besonders in komplexen Verkaufssituationen mit mehreren Entscheidungsträgern von großer Bedeutung. Wir können potenzielle Neukunden besser einschätzen und eine Rangordnung der wohl aussichtsreichsten Abschlüsse aufstellen, die uns erlaubt unsere begrenzten Ressourcen sinnvoller einzusetzen.“

Um den Wert des Programms zu überprüfen, entschied sich das Unternehmen den zusätzlichen Umsatz für alle *Blue Sheet*-Situationen über einen drei-sechsmonatigen Zeitraum zu errechnen. In nur einem Seminar wurden Geschäftsabschlüsse im Werte von drei Millionen Dollar ermittelt, die aus 20 *Blue Sheets* hervorgegangen waren. Patrick Thomas ist der Ansicht, dass ohne *Blue Sheet*-Analyse und Brainstorming dieses Volumen nur die Hälfte betragen hätte. Zusätzlich zur Umsatzsteigerung hat das *Strategic Selling*®-Programm Aon Risk Services bei der Analyse, Kontrolle und oft auch der Reduzierung der Kosten bei Neuabschlüssen unterstützt. Wenn heute ein Verkaufsteam um firmeninterne Verstärkung für ein Angebot bittet, geht man davon aus, dass eine *Blue Sheet*-Analyse durchgeführt wurde und deren Ergebnisse zusätzliche Investitionen rechtfertigen. Die Gewinnung eines globalen Großkunden kann zu enormen Verwaltungs-, Anwalts- und Betreuungskosten von 25-50 000 Dollar führen. Eine sorgfältige Auswahl und die Beschränkung auf weniger aber erfolgversprechendere Kandidaten verbessert die Abschlussquote und den Ertrag des Unternehmens.

Die Philosophie von Miller Heiman hat auch das Denken innerhalb des Unternehmens verändert durch die Förderung eines stärker kundenbezogenen Verkaufsansatzes.

Dazu Patrick Thomas: „Wie viele Unternehmen in unserer Branche arbeiten wir an einer Neudefinierung unseres Umgangs mit Großkunden. Unsere Dienstleistung hat sich von einer Produktorientierung auf eine Kundenorientierung verlagert. Der Miller Heiman *Strategic Selling*®-Prozess unterstützt dies, da Mitarbeiter dazu angehalten werden sich zu Beginn eine gründliche Kenntnis des Kundengeschäfts anzueignen, was uns ermöglicht dessen individuellen Bedürfnissen im Risiko-Management zu entsprechen. Früher hätten wir all unsere Bemühungen auf Besprechungen mit dem Risiko-Manager über eine bestimmte Strategie verwendet. Nun haben wir mehr Erfahrung und nehmen uns Zeit, um wirklich die Arbeitsweise des Unternehmens zu verstehen und alle Entscheidungsträger zu ermitteln, die den Prozess beeinflussen.“

Die Firma verfügte bereits über Erfahrung mit Miller Heiman-Programmen in den USA und Großbritannien, als sie sich entschloss diese auf das gesamte Unternehmen auszuweiten.

Zunächst wurden die zentralen Mitarbeiter in Großbritannien, den USA und Kanada ermittelt, die von diesem System am meisten profitieren könnten. Dessen Anwendung wurde mittlerweile auf Verkaufsleiter in Europa (Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Malta, Finnland und Schweden) und vor kurzem auch auf Afrika übertragen. Durch die universelle Gültigkeit der grundlegenden Miller Heiman-Prinzipien wurden die Programme überall gut angenommen und bedurften nur wenig bis keiner Anpassung an kulturelle Unterschiede, von der Trainer-Schulung abgesehen. Die Firma stieß auch auf keinen nennenswerten Widerstand.

„Verkäufer sind oft eigensinnig und daher sehr skeptisch gegenüber guten Ideen anderer“, so Patrick Thomas. „Unsere Erfahrung war jedoch durchweg positiv: Nachdem wir erst einmal die Mitarbeiter der Geschäftsentwicklung von der Workshop-Idee überzeugt hatten, war deren Motivation und Begeisterung im Allgemeinen sehr hoch. Und dies galt für alle Bereiche, von den Assistenten bis hin zur Führungsetage.“

Im Moment ist eine automatische Beteiligung von Führungskräften nicht in allen Ländern die Regel, aber unsere bisherigen Ergebnis-

se weisen dort einen größeren Nutzen auf, wo sie teilgenommen haben. Das Programm bietet in der Tat für jeden etwas, gleich ob sie auf jahrelange Erfahrung und erfolgreiche millionenschwere Abschlüsse zurück blicken können oder noch recht neu im Verkaufsgeschäft sind.“

Zu Beginn lernen die Mitarbeiter der Geschäftsentwicklung in einem zweitägigen von Miller Heiman-Consultants durchgeführten Seminar die Grundlagen des *Strategic Selling*® einschließlich des Umgangs mit der *Blue Sheet*-Analyse. Diese Techniken werden Bestandteil des Verkaufsalltags: so wird zum Beispiel das *Blue Sheet* an die Wand gepinnt, um Diskussion in der Gruppe und Brainstorming zu stimulieren. Teams können sich auch durch elektronischen Informationsaustausch über globale Kunden auf solche Sitzungen vorbereiten.

Das Unternehmen weiß, dass das System zu einer zweiten Haut werden muss, um beste Ergebnisse zu erzielen.

Coaching und Auffrischkurse sind eine Antwort, aber es gibt auch praktische Möglichkeiten, um dessen kontinuierliche Anwendung zu fördern: in Großbritannien gibt es zum Beispiel ein Bonussystem für den „Neugewinn des Monats“. Um den zu gewinnen, muss jedoch nachweislich der Miller Heiman-Prozess angewandt worden sein. Nach der Umsetzung des Miller Heiman-Programms in drei Kontinenten (Amerika, Europa und Asien) hält Patrick Thomas es für ein wahrhaft universelles System. Einen Teil dieses Erfolgs schreibt er den Fähigkeiten der Seminarleiter zu, die Begeisterung fördern und neue Anekdoten und Ideen in jeden Workshop einbringen. „Ihr Engagement und die dem Programm inne wohnende Dynamik geben unserer Geschäftsentwicklung echten Auftrieb. Der Energiepegel steigt sichtbar, wenn die Einzelnen die Möglichkeiten des Systems für sich realisieren: sie können kaum erwarten, dies in die Praxis umzusetzen.“

Miller Heiman ist für Aon Risk Services zu einer anerkannten und erfolgreichen Geschäftsstrategie geworden, auf der das Unternehmen auch in Zukunft bauen will. Es werden regelmäßig Workshops zu den Prozessen von *Strategic Selling*® - *Blue Sheet* und *Concep-*

tual Selling® - *Green Sheet* statt finden, aber es gibt auch Pläne zur Einführung von *Large Account Management Process/LAMP*®. Bei einer ständigen Verfeinerung der Programmanwendung hat das Unternehmen gleichzeitig sein weit reichendes globales Netzwerk erfolgreich vereinheitlichen und dessen Effektivität steigern können.