

Miller Heiman und Clerical Medical

Eine professionelle Wahl

Finanzprodukte durch Vermittler an Endkunden zu verkaufen ist ein langwieriger und komplexer Prozess. Die Etablierung des Miller Heiman *Conceptual Selling*®-Programms soll Clerical Medical helfen, ein besseres Verständnis der eigenen Motivation wie auch der des Gegenübers zu erreichen und somit jedes Verkaufsgespräch zum Erfolg werden zu lassen.

Wie der Name schon sagt, besteht der Kundenstamm von Clerical Medical zumeist aus Angehörigen der freien Berufe. Als Teil des Halifax-Konzerns umfasst das Angebot maßgeschneiderte Spar- und Vorsorgepläne sowie Bausparen und Anlageberatung. Diese werden ausschließlich durch unabhängige Finanzberater (IFA) vertrieben. Die IFAs werden von drei regionalen Vertriebsberatern und einer zentralen Telemarketing-Abteilung betreut, die sich alle durch ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz auszeichnen. Ihr Erfolg bei neuen Geschäftsabschlüssen haben für einen Kapitalschub auf 69 Milliarden Pfund unter der derzeitigen Leitung gesorgt. Trotzdem hielt das Unternehmen eine Überprüfung seiner Art Verkaufsgespräche zu planen, umzusetzen und zu bewerten für sinnvoll.

Verkaufszyklen innerhalb der Finanzbranche spiegeln den langfristigen Charakter der vertriebenen Produkte wider. Da das Geschäftsmodell von Clerical Medical auf der Professionalität und der Sachkenntnis seiner Vermittler beruht, ist der Verkaufsprozess nicht nur langwierig, sondern auch sehr komplex. Entscheidungsfindung ist ein typisches Beispiel. Bei einzelnen Beratern oder kleinen Gruppen gestaltet sich diese recht einfach. Bei größeren IFA-Organisationen jedoch werden Gremien gebildet, die über die zu verkaufenden Produkte entscheiden, was einen Umgang mit mehreren Entscheidungsträgern einschließt. Demzufolge bedarf es unter Umständen mehrerer Verkaufsgespräche, bis der Prozess ab-

geschlossen werden kann. In solchen Besprechungen müssen Consultants nicht nur die Geschäftsinteressen der Vermittler begreifen, sondern auch ein Verständnis für das Konzept des Endkunden entwickeln, d.h. dessen Ambitionen, Ziele und Risikobereitschaft. Um diese Punkte anzugehen, hatte Clerical Medical bereits ein Programm zu Beziehungsmanagement eingeführt.

Das Unternehmen erkannte jedoch, dass ein anderer Ansatz vonnöten war, um das bereits Erreichte weiter ausbauen zu können.

Während sich das ursprüngliche System auf die Strategie der Vorab-Positionierung konzentrierte, war das Hauptziel nun, die einzelnen Verkaufsgespräche so effektiv wie möglich zu gestalten. Dies beinhaltete ein Verständnis der Kaufmotivation des Kunden, das Festlegen von Zielen und Maßnahmen für jeden Besuch sowie das Einholen von Informationen, die sowohl Clerical Medical in eine günstige Position bringen als auch eine Zusage des Kunden erzielen.

„Eine der größten Herausforderungen war, eine äußerst erfahrene und kompetente Verkaufsmannschaft zu gewinnen“, so Lawrence Emm, der Lernbeauftragte. „Uns war klar, dass der Verkaufsprozess robust, flexibel und weit genug entwickelt sein musste, um Wertschöpfung zu garantieren.“

Nachdem sie mehrere Möglichkeiten in Betracht gezogen hatten, entschied sich Clerical Medical für das *Conceptual Selling*®-Programm von Miller Heiman. Dies erfüllte nicht nur alle Kriterien, sondern verfügte durch seine mehr als zwanzig Jahre Praxiserprobtheit auch über die nötige Glaubwürdigkeit.

„Übers ganze Land sind ca. 250 Vertriebsberater verteilt. Alle verfügen über ausgezeichnete Qualifikationen, aber einige sind Spezialisten für Altersvorsorge oder internationale Geldanlage. In einer beliebigen Verkaufssituation kann der regionale Manager

diese Spezialisten und andere Ressourcen des Unternehmens entsprechend koordinieren, um den Abschluss zu tätigen. Wir wollten eine Verschlinkung dieses Prozesses erreichen und erfolgreiche Methoden der einzelnen Geschäftsstellen auf andere übertragen. Vertreter lassen sich in der Regel bei ihrer Arbeitsweise nicht in die Karten schauen und obwohl das Unternehmen gute Ergebnisse verzeichnete, konnten wir bestimmte Geschäftsziele nicht erreichen und unser Beziehungsmanagement-Programm nicht optimal nutzen“, erläutert Lawrence.

Clerical Medical hatte zuvor noch keine Erfahrung mit Miller Heiman, aber das Programm war ihnen von einer unabhängigen Kontaktperson mit persönlicher Erfahrung in der Finanzdienstleistung empfohlen worden. Nach dem Absolvieren eines zweitägigen Workshop war Lawrence von der Stichhaltigkeit des Programms und dessen Nutzen für die Finanz- und Unternehmensziele überzeugt.

Dezentrale Verantwortung

Die Ausweitung von *Conceptual Selling*® auf alle Vertriebsregionen und auf die zentrale Telemarketing-Abteilung durch eine Reihe an Workshops hat dem gesamten Betrieb eine klar definierte und kontinuierliche Struktur verliehen. Die Verkaufsmannschaft hat positiv auf diese neuerliche Betonung von Verkaufskompetenz reagiert. Ein Grund für diese Akzeptanz ist die Logik und Wiederholbarkeit des Miller Heiman-Prozesses, wobei Lawrence darauf hinweist, dass die Firma aus ihrer früheren Erfahrung mit der Umsetzung solcher Programme gelernt hat.

„Es ist wichtig, *Conceptual Selling*® nicht nur als reine Verkaufsschulung zu sehen. Auch wenn wir die technische Übergabe selbst abwickeln, so arbeiten wir doch eng mit dem Vertriebsmanagement zusammen um zu wissen, was vor Ort möglich ist. Wie sie den Prozess voran treiben, unter welchen Umständen sie ihn einsetzen und wie sie ihn dokumentieren bleibt ihnen überlassen,“ so Lawrence.

Durch diese Dezentralisierung von Verantwortung an das regionale Vertriebsmanagement soll ein größeres Maß an Eigenverantwortung und Auffrischung des Prozesses erreicht werden.

Dieser Ansatz macht sich bereits in alltäglichen Verkaufstätigkeiten bezahlt.

Typische Miller Heiman-Begriffe wie „stichhaltige Begründung des Geschäfts“ oder „Minimum an zulässigen Maßnahmen“ sind Bestandteil der Verkaufssprache geworden und haben sogar das Interesse anderer Abteilungen geweckt. Bei Besprechungen in der Abteilung führen die Verkaufsteams die für *Conceptual Selling*® wesentlichen *Green Sheet*-Analysen durch, um unterschiedliche Verkaufssituationen zu bewerten. Die Papierform des Systems sorgt zwar für eine stärkere Zusammenarbeit, aber die Firma plant auch, dies über ihr Intranet zugänglich zu machen.

Das langfristige Ziel liegt darin, *Conceptual Selling*® zum Grundstein für die Geschäftspraxis von Clerical Medical zu machen und für einen positiven Informationsfluss und eine gemeinsame Erfolgsanstrengung zu sorgen. Jedoch weiß das Unternehmen, dass es auf Grund seiner langen Verkaufszyklen einige Zeit dauern wird, bis sich der Nutzen im Geschäftsalltag bemerkbar macht. Unterdessen verfügt jedes Verkaufsteam über einen praktischen Maßnahmenplan und definierte Zeitpläne, um Fortschritte zu überprüfen.

Nach Abschluss der ersten Ausweitungswelle richtet sich das Augenmerk nun darauf, den Verkaufsprozess zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen.

Zu den bisher gesetzten Prioritäten gehören die Entwicklung von Online-Lernmöglichkeiten, eine Präsentation des Prozesses für neue Mitarbeiter und eine Übertragung auf andere Funktionen, die an der Betreuung der IFAs beteiligt sind. Durch die Aufnahme des Feedbacks der Vertriebsgruppen vor Ort kann Lawrence' Team Instrumente zur Verbesserung von Fragetechniken und Training entwickeln. Zusätzlich zu diesen internen Anforderungen beeinflussen natürlich auch die Entwicklungen der Branche den Wert von *Conceptual Selling*® innerhalb der Organisation. So können

z.B. IFAs derzeit den gesamten Markt nach einer geeigneten Lösung absuchen, müssen sich aber gegen Schadenersatz absichern, da sie für falsche Entscheidungen haftbar gemacht werden können.

Die Möglichkeit, IFAs in Zukunft nur noch den Vertrieb bestimmter Produkte zu gestatten, bringt grundsätzliche Fragen bezüglich ihrer Geschäftsführung mit sich – was wiederum Auswirkungen auf das Betreuungsangebot durch Clerical Medical haben wird. Ein Verkaufsprozess, der für ein tieferes Verständnis der Vermittler und ihrer Interessen sorgt, kann das Unternehmen bei der Aktivierung von neuen Geschäftsmöglichkeiten in einem sich rapide ändernden Markt nur stärken.