

Miller Heiman und Emerson Process Management

Erfolgreiches Großkundenmanagement bei Emerson Process Management

Umfassende Lösungen im Prozessmanagement für Topfirmen der Öl & Gas- und Chemie & Pharmabranche anzubieten verlangt hochwertige Kundenbeziehungen, die auf guter Teamarbeit und einem präzisen Branchenverständnis beruhen. Mit Hilfe der Programme *Strategic Selling®* und *Large Account Management Process (LAMP®)* von Miller Heiman baut Emerson Process Management auf einen auf langfristige Partnerschaften ausgerichteten Ansatz.

Emerson Process Management ist ein Mitglied der Emerson Unternehmensgruppe und weltweit führend in innovativen Lösungen für Prozessmanagement. Das Unternehmen entstand 1993 durch die Fusion von Fisher und Rosemount und entwickelt heute Lösungen für Prozessautomatisierung, wie z.B. die industrieweite Einführung der revolutionären PlantWeb-Architektur, wodurch die Wirtschaftlichkeit von Prozessautomatisierung entscheidend beeinflusst wurde. Der Kundenstamm des Unternehmens konzentriert sich auf drei Bereiche: Öl und Gas, Chemie und Petrochemie sowie die 25 führenden Pharmaunternehmen, darunter so klangvolle Namen wie Shell, BASF, AGIP und Rhône-Poulenc.

Die Entscheidung sich auf den Ausbau von Beziehungen mit Kunden dieser Größenordnung zu konzentrieren geht auf die Fusion zurück. Die Management Consultants, die zu dem Zeitpunkt mit dem Unternehmen arbeiteten, sahen dies als die beste Lösung, um für das neue Unternehmen eine langfristige Strategie zu entwickeln. Zusätzlich wusste Emerson Process Management durch seinen Fokus auf Endergebnisse, die Aktionäre zufrieden stellen, dass Management und Wachstum solcher Kunden für diese Ergebnisse essentiell war. In den meisten Branchen sind 10% der Kunden für mehr als 50% der Einnahmen verantwortlich.

Um jedoch aktiver und kundenorientierter arbeiten zu können, machte das Unternehmen zwei Kernpunkte aus:

- Ein effektiver Verkaufsprozess, um strategische Beziehungen zu seinen besten Kunden aufzubauen
- Ein umfassendes Rüstzeug, um große internationale Projekte dort durchführen zu können, wo man sich bislang auf Kalkulationstabellen und die Kreativität Einzelner im Verkaufsprozess verlassen hat.

„Die Struktur von Emerson Process Management ist vertikal und besteht aus Sparten, die jede über eigene Produktlinien, Kultur und Geschäftsziele verfügen. Um die vom Markt geforderten nahtlosen, quasi horizontalen, Lösungen anbieten zu können, benötigten wir eine Methode, die die Organisation an den Kunden ausrichtet,“ erklärt Victor DeCock, Leiter für Training und Entwicklung in Europa, dem Nahen Osten und Afrika.

„Das Ziel war einen Weg zu finden, der die verschiedenen Mitglieder eines Kundenteams zusammen bringt, damit sie eine Strategie und einen Maßnahmenplan entwickeln, die die Erwartungen der Kunden wirklich erfüllen.“

DeCock und seine Kollegen begutachteten eine Reihe an Verkaufsprogrammen, bevor sie sich für eine Einführung von Miller Heiman entschieden, die bereits in anderen Geschäftsbereichen in Nordamerika tätig waren. 1997 wurde das erste Miller Heiman-Training für vier frisch berufene Gruppenleiter im Bereich Kundenbetreuung veranstaltet. Dies kombinierte *Large Account Management Process (LAMP®)*, das den Teams in der Kundenbetreuung helfen soll ihre Kunden zu analysieren und zu verstehen, mit *Strategic Selling®*, das sich auf die jedem Verkaufsgespräch voraus gehende

Positionierung konzentriert.

Seit dem hat das Unternehmen *Strategic Selling* auf drei Ebenen etabliert: in globalen Teams wird der Prozess sowohl bei Konzernkunden als auch bei internationalen Projekten (sogenannten Schirmkunden) einschließlich einer Verantwortung für das Endergebnis angewandt. Es unterstreicht auch den Verkaufsansatz gegenüber regionalen oder nationalen Großkunden.

In Europa haben bis heute schätzungsweise 1000 Menschen das *Strategic Selling*-Programm durchlaufen und weitere 250 haben an *LAMP*-Workshops teilgenommen. Als der für die Durchführung dieser Seminare lizenzierte Miller Heiman-Kundenpartner war Victor DeCock an der Ausweitung der Programme auf unterschiedliche Länder aktiv beteiligt. Auch wenn in Nord- und Mitteleuropa Englisch als Sprache weit verbreitet ist, entstehen Sprachprobleme im Süden Europas, wo die Seminare auf Deutsch oder Französisch statt finden. Ansonsten passt sich das Programm laut DeCock leicht an die unterschiedlichen Zielgruppen an.

Nachdem *Strategic Selling* nun in allen globalen und internationalen Projekten von Emerson Process Management Anwendung findet, ist für das Verkaufspersonal die Erstellung der *Blue Sheet*-Analyse als wesentliches Hilfsmittel Pflicht. Daraus folgt zwangsläufig eine Auseinandersetzung mit den für das Ergebnis relevanten Themen: wer beeinflusst den Kauf und was sind ihre vorrangigen Interessen, wer ist die Konkurrenz, was sind die Kundenkriterien und wo liegen Stärken und Schwächen in der derzeitigen Position. Digitalisierte Fassungen dieser Analysen werden mit einer Datenbank aktueller Projekte verbunden, die über das Firmennetz aufgerufen werden kann. So sind jederzeit aktualisierte Aufnahmen der Kundenaktivitäten abrufbar.

„Durch die *Blue Sheet*-Analyse erhält das Team eine Struktur und gemeinsame Sprache, um sich für eine Strategie und einen Maßnahmenplan zu entscheiden. Der wahre Wert besteht in seiner Funktion als Kommunikationsmittel, das Teammitgliedern einen Informationsaustausch über Verkaufssituationen sowie das Brainstorming von Ideen und die Infragestellung von Ansätzen erleich-

tert,“ so Victor. „So haben z.B. Manager Zugriff auf Einzelheiten, die die Verkäufer normalerweise in ihrem Kopf mit sich rumtragen und können so Vorschläge machen, wen man kontaktieren oder wie man den Prozess voran bringen kann.“

Eine verbesserte Teamarbeit und die Bemühungen der Einzelnen, für ihre Kunden die beste Lösung im technischen wie ökonomischen Sinn zu finden, hat dem Unternehmen geholfen, mit gesteigerter Effektivität Großprojekte an Land zu ziehen. Emerson Process Management nutzt das *LAMP*-Programm und dessen Darstellung aller verfügbaren und notwendigen Kundendaten, um dem Unternehmen eine aktive Gestaltung statt eines bloßen Reagierens auf Kundenbedürfnisse zu ermöglichen.

Zusammen bilden die zwei Miller Heiman-Programme ein dreistufiges Trainingsmodell – Pyramide der Verkaufsleistung –, das das Verkaufsteam mit allen nötigen Prozessen und Techniken vertraut macht. Dazu gehören grundlegende Fähigkeiten wie professionelle und Beratungsprozesse sowie strategische Verkaufspräsentationen, deren Planung und Vorbereitung (*Strategic Selling* und *LAMP*) und der Umgang mit Menschen und ihrer Leistung.

Um die Auswirkung des Trainings auf die Organisation zu er-messen, verwendet Emerson Process Management eine Reihe an Maßnahmen. Dazu gehört eine Feedback-Bewertung der Kurse, d.h. ob die Teilnehmer die Lernziele erreicht haben und wie diese in der Praxis umgesetzt werden. Das Unternehmen veröffentlicht auch Erfolgsgeschichten, bei denen die strategischen Kundenanalysen *Blue Sheet* und *Gold Sheet* wesentlich zum Geschäftsabschluss beigetragen haben.

Auch wenn diese Bewertung nicht die Ergebniszahlen umfasst, so werden die Prozesse trotzdem als positiver Einfluss auf die Anzahl und den Umfang der getätigten Abschlüsse gesehen. DeCocks Ziel ist eine Kontinuität dieses Prozesses sicher zu stellen und dessen Wert für das Unternehmen zu maximieren, denn „der echte Nutzen zeigt sich in der Zusammenarbeit des Verkaufspersonals mit dem Kunden.“

Der Ansatz wird ganz unterschiedlich in die Firmenkultur integriert. Zur Verstärkung der in den Workshops gelernten Methodik kann das Verkaufspersonal eintägige Auffrischkurse besuchen, in denen eine *Blue Sheet*-Analyse ausgefüllt, der Prozess auf bekannte und neue Situationen angewendet, Konzepte wiederholt und praktische Möglichkeiten durchgespielt werden. Das Unternehmen [bietet auch? Englischer Text nicht vollständig] Lösungen und Beratung.

Verkaufsprozesse zu verwenden, die die Geschäftsstrategie durch umfassendere Kundeninformationen unterstützen, hat diverse Vorteile. Sie ermöglicht dem Unternehmen jeden Kunden als individuelle Einheit zu sehen, sozusagen aus der Perspektive als Joint Venture-Partner und weniger als Zulieferer. Eine solche Wertschöpfung führt prinzipiell auch zu höheren Einnahmen, da sich die eigene Präsenz vergrößert und Preisbewusstsein in den Hintergrund tritt. Vor Allem verfügt das Unternehmen über eine bewährte Methode, um seine unterschiedlichen Fähigkeiten und Ressourcen zu koordinieren, das beste Ergebnis für seine Kunden zu erzielen und dauerhafte und rentable Beziehungen aufzubauen.