

Fujitsu Services

Anwenden bewährter Methoden im Vertrieb



Change Behaviour. Change Results.



Roger Gilbert

Group Director und Head of Sales & Account Management Community

Interview mit Roger Gilbert, Group Director und Head of Sales & Account Management Community

Die Notwendigkeit einer Umstrukturierung erkennen

Fujitsu kombiniert höchst zuverlässige und fortschrittliche Mikroelektronik-, EDV- und Kommunikationsprodukte mit hochwertigen Systemen und Fachwissen, um weltweit IT-basierte, wertsteigernde Geschäftslösungen anzubieten. Fast die Hälfte der Fortune 500 Unternehmen gehören zu den Kunden von Fujitsu Services.

Trotz des weltweiten Erfolgs hat Fujitsu erkannt, dass IT-Spitzenleistungen allein nicht ausreichen, um auf diesen Erfolg aufzubauen. Um „Wertschöpfung“ zu vermitteln, bedarf es großer Verkaufsfertigkeiten. Bei der Analyse der Vorgehensweise des Verkaufstrainings haben sich zwei Kernpunkte herauskristallisiert:

- Fujitsu wollte die Verkaufsfertigkeiten all

seiner Verkäufer verbessern. Während das bisherige Verkaufstraining einzelne Aspekte der Schwierigkeiten im Vertrieb berücksichtigte, wurde das Problem als Ganzes nicht angegangen.

- Dieses Problem wurde durch eine Phase erheblichen Wachstums verstärkt. In dieser Phase wurde eine große Anzahl an Verkäufern aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichster Berufserfahrung eingestellt.

Fujitsu erkannte, dass ein allgemeiner und bewährter Prozess sowie gleichbleibende Methoden für das Verwalten von Absatzmöglichkeiten fehlten. „Eine ‘kosmopolitische’ Herangehensweise an den Verkaufsprozess hatte für Verwirrung gesorgt“, erklärte Roger Gilbert. „Unser Ziel war es, einen gut funktionierenden, weitverbreiteten und einheitlichen Weg im Umgang mit unseren Kunden und Interessenten zu schaffen, sowie Verkaufskampagnen auf dem gesamten Markt zu managen. Es war absolut notwendig, den Fujitsu Weg“ zu entwickeln.“

Die ideale Verkaufsmethode erkennen

Obwohl es einige Hürden zu bewältigen gab, erkannte Fujitsu, dass bereits ein großes Maß an erprobten Verkaufsmethoden innerhalb des Unternehmens existierte, mit vielen hervorragenden Verkäufern, die hervorragende Arbeit leisteten. „Wir hatten klare Vorstellungen von diesen Methoden und hatten anfangs überlegt, auf unser bestehendes Hintergrundmaterial, Wissen und die Herangehensweisen aufzubauen, um

unser eigenes Programm zu erstellen,“ erklärte Roger. „Allerdings haben wir bald festgestellt, dass es einfach nicht möglich war, ausreichend Trainer mit entsprechender Qualifizierung zu finden, sowie Ressourcen für die effektive Entwicklung des Programms einzusetzen.“ Daher entschied sich Fujitsu, die intern verfügbaren Ressourcen und das Trainingsangebot am Markt zu vergleichen.

Fujitsu benötigte nicht einfach nur Experten für das Ändern von Verhalten und Firmenkultur, sondern einen weltweiten Partner. Während die Verwaltung und Steuerung des Angebotsprozesses entscheidend für den Verkaufserfolg sind, besteht ein Problem, wenn Verkäufer sich eher von dem Prozess leiten lassen, anstatt Eigeninitiative zu ergreifen und den Prozess selbst zu beeinflussen. Daher benötigte Fujitsu einen Partner mit einer weniger vorgehensorientierten Herangehensweise. „Als wichtigsten Punkt einer umfangreichen Liste äußerst anspruchsvoller Kriterien, wollten wir das Projekt schnell abschließen, und benötigten hierfür eine Firma, die unsere eng gefassten Zeitvorgaben erfüllen konnte. Nach reichlicher Überlegung haben wir uns schließlich für Huthwaite International als das Unternehmen entschieden, das alle Bereiche abdeckt.“

Eine passende Lösung für Fujitsu

Aufgrund der Größe von Fujitsu war das genaue Erfassen des Projekts unumgänglich. „Die Integration des intern bereits vorhandenen Vertriebs-Know How war uns wichtig, weil wir sicherstellen wollten, dass ein maßgeschneidertes Programm mit einem unverkennbaren Fujitsu-Flair entwickelt wird,“ erklärte Roger.

„Huthwaite International hat zweifellos die Verkaufsaktivitäten durch Verhaltensänderung gesteigert.“

Paul Loxley, Huthwaite's Account Manager, fügte hinzu „Es gibt einen großen Unterschied zwischen der Ausführung eines umfassenden Trainingsprogramms und einer Verhaltensänderung des Verkaufspersonals. Um die Huthwaite Methode in Fujitsus Verkaufsmethoden zu integrieren und tatsächliche Verhaltensänderungen im Vertrieb herbeizuführen, waren Teilnahme und Engagement auf den höchsten Ebenen notwendig.“

In der Einführungsphase des Trainingsprogramms hat Huthwaite:

- Über 170 Mitgliedern des Senior Managements innerhalb Europas trainiert. Dieses Training hat die Huthwaite Major Sales Process (MSP) Methode eingeführt, um die Erfolgsrate bedeutender, komplexer Verkaufsabschlüsse zu maximieren – sowie die Huthwaite SPIN® Verkaufsmethode zur Entwicklung von Verkaufsfertigkeiten, welches die neun grundlegenden Verhaltensmuster enthält, die aus einem guten einen hervorragenden Verkäufer machen.
- Einzeltrainings mit vielen Mitgliedern des Senior Managements veranstaltet, um die Huthwaite Methoden zu verfestigen und jegliche Fragen zu beantworten, die bei der Einführung auftreten können.

„Das Programm wurde zuerst bei den Mitgliedern der obersten Ebene angesetzt; tatsächlich war der Firmenchef, David Courtley, der Erste, der das Training absolviert hat,“ sagte Roger. „Durch dieses Vorgehen hat jeder innerhalb des Unternehmens die Wichtigkeit dieser Initiative verstanden und erkannt, wie ernst das Training genommen wurde.“

Während der Einführung haben ca.

480 Verkäufer und Kundenberater sich eingehend dem SPIN® Verkaufsfertigkeiten und Major Sales Process Training unterzogen. Außerdem wurden zusätzliche Maßnahmen getroffen um sicherzustellen, dass die Huthwaite Methoden im Unternehmen in Zukunft noch intensiver angewendet werden:

- Über 25 gewählte Mitarbeiter innerhalb der Vertriebsorganisation wurden als SPIN® Coaches ausgebildet.
- Es wurden Produkt-Bedarfs Analyse Workshops für über 65 Mitarbeiter angeboten. Ziel dieser Workshops war es, zu verstehen, wie mittels SPIN® man Mehrwert schaffen kann. In diesen Workshops wurde eine Einführung in Differenzierung und Entscheidungskriterien gegeben und es wurde den Mitarbeitern dabei geholfen, mit Produkt Bedarfs-Analyse ihre eigene Lösungen entwickeln zu können.
- Im Weiteren wurden 'Real Deal' Workshops gehalten, speziell um Teams zu coachen, die gemeinsam an Ausschreibungen arbeiten, und ihnen bei der Anwendung der Huthwaite Methoden in ihren Kampagnen behilflich zu sein.
- Zusätzlich wurden Beratungen ohne Anmeldung angeboten, die Verkäufern ermöglichten, eine kurze Beratungszeit zu buchen, in der sie ein professionelles Coaching durch einen Huthwaite Berater erhielten. Inhalt der Coachings war die konkrete Anwendung der Kenntnisse und Konzepte in aktuellen Verkaufssituationen.

„Verkäufer und Kundenberater sind die primären Zielpersonen dieses Programms. Wichtig ist allerdings auch, dass die Huthwaite Kurse unter anderem für die entwickelt wurden, die in den Verkaufsprozess involviert sind; zum Beispiel die Finanz- und

Personalabteilung,“ sagte Roger. „Wir haben erkannt, dass der Vertrieb als Teil unserer Geschäftsphilosophie betrachtet werden muss und nicht einfach als separate Abteilung gesehen wird.“

Unternehmensweite Abdeckung

Das Ziel der Einführung des Programms innerhalb kurzer Zeit wurde erreicht und nach Testläufen im späten Frühling und Sommer konnte die endgültige Einführung im Herbst beginnen und die unternehmensweite Abdeckung wurde gegen Ende März erreicht.

Die Nachfrage nach Campaign Workshops und 1:1 Intensivtrainings war weiterhin groß und zeigte ein beständiges Interesse nach Verständnis und Anwendung der Huthwaite Methoden.

„Huthwaite International hat zweifellos die Verkaufsaktivitäten durch Verhaltensänderung gesteigert. Huthwaite's Kurse sind mittlerweile elementarer Bestandteil von Fujitsu's 'Sales and Account Management Academy' und wir sind entschlossen, eine verkaufszentrische Firmenkultur zu entwickeln und richtiges Verhalten instinktiv einzusetzen,“ kommentierte Roger. „Das Huthwaite Team war für uns ein Mentor und hat uns wertvolle Anweisungen, Beratung, Expertise und Unterstützung gegeben. Unsere Geschäftsbeziehung wird andauern, aber viel wichtiger ist, dass wir uns im Stande fühlen, diese Lektionen fortzuführen, darauf aufzubauen und sie darauf auszurichten, einen Fujitsu Verkaufs-Ethos zu entwickeln, der sich durch unser gesamtes Unternehmen zieht.“





Huthwaite International Headquarters

Hoober House, Wentworth, S62 7SA, South Yorkshire, UK
Tel: +44 (0)1709 710081 | Fax: +44 (0)1709 710065
Email: info@huthwaite.co.uk | Web: www.huthwaite.co.uk