

„Kommunikation ist das A und O, in alle Richtungen“

Angesichts sich rasch verändernder Märkte, zunehmenden Wettbewerbs sowie steigendem Preis- und Kostendruck kommt dem Vertrieb und damit den Sales Managern Linde Engineering eine besondere Bedeutung zu. Petra Hausmann, Head of Department HR Development bei Linde Engineering, über eine strategische Initiative zur Entwicklung von People Excellence.

Michael Herrmann



Petra Hausmann

ist Head of Department HR Development bei Linde Engineering. Sie ist für die Konzeption und Umsetzung des SMART Projekts bei Linde verantwortlich, das in Zusammenarbeit mit Mercuri und einem internationalen Beraterteam für weltweit 250 Sales Manager innerhalb des Konzerns entwickelt wurde.

2012 hat die Linde Engineering-Division eine Initiative zur weltweiten vertrieblichen Qualifizierung der Sales Manager gestartet. Was waren die Hintergründe für diese Initiative?

Ab 2012 wurde bei einigen unserer Produktlinien wahrgenommen, dass das vertriebliche Umfeld immer herausfordernder wurde. Gleichzeitig gab es kein einheitliches Auftreten bzw. keine einheitliche Herangehensweise, um Kundenwünsche umfassend zu bearbeiten.

Was waren die wesentlichen Herausforderungen bei der Umsetzung dieser Initiative?

Im Wesentlichen waren es zwei Punkte, die eine Herausforderung darstellten: Zum einen die Suche nach einem geeigneten Trainingspartner, der die Besonderheiten des Anlagenbaus versteht und uns somit zielgerichtet unterstützen konnte. Und zum anderen das Zusammenbringen aller internen Stakeholder, um ein Konzept zu erarbeiten, das auch alle Bedürfnisse der sehr unterschiedlichen Produktlinien abdeckt.

Sie haben dann das Projekt SMART mit Unterstützung von Mercuri International aufgesetzt – was waren Ihre vorrangigen Ziele, die Sie damit erreichen wollten?

Bei aller Berücksichtigung von unterschiedlichen Interessen stand für uns die Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Fokus. Das Projekt sollte zwei Funktionen haben: langjährig erfahrene Vertriebler abholen, schulen und motivieren UND jungen Neueinsteigern als Ausbildung dienen. Hierfür sollten möglichst alle Aspekte der Vertriebstätigkeit aufgegriffen werden. Vom Vertriebsansatz bis zur betriebswirtschaftlichen Seite. Aber auch das Verhal-



Michael Herrmann

ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten globalen Beratungs- und Trainingsunternehmen. In dieser Funktion verantwortet er die Zusammenarbeit mit Linde Engineering.

Michael Herrmann
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: michael.herrmann@mercuri.de

ten und die Kommunikation sind wesentliche Themen in den Vertriebsprojekten. Die Technik beherrscht Linde.

Gab es auch Hürden, die die Umsetzung der Ziele erschwert haben?

Wir brauchten eine Weile, um intern einen „modus operandi“ zu finden. Denn es war das erste Mal, dass ein Trainingskonzept gemeinsam durch Fachbereiche, Trainingspartner und Personalentwicklung entstehen sollte. Auch die Umsetzung des Programms als globales Schulungsprogramm war erstmalig für uns.

Wie sind Sie denn mit diesen Herausforderungen umgegangen?

Bei Linde Engineering ist man gewohnt, in Projektstrukturen zu denken. Das hat geholfen. Wir haben klare Strukturen und Verantwortlichkeiten im Projekt-Team geschaffen. Je Modul gibt es einen Modul-Owner, der die Inhalte steuert und sich auch um die internen Ressourcen/Know-how-Träger kümmert. Außerdem gibt es einen Projektmanager, der den Gesamtprozess steuert und natürlich eine Mitarbeiterin der Personalentwicklung, die ihre Fachexpertise mit einbringt und zwischen Mercuri und den Fachbereichen vermittelt, Trainer mit aussucht, die inhaltliche und didaktische Gestaltung in den Händen hält. Kommunikation ist das A und O, in alle Richtungen. Das globale Thema ist nach wie vor eine Herausforderung. Hier ist es nützlich, über alle Kanäle (persönliche Kontakte, E-Mail-Verteiler, Briefe des Sponsors) zu kommunizieren, die Wichtigkeit der Trainings hervorzuheben und sich der Unterstützung von ganz oben, der Geschäftsleitung, zu versichern.

Letztendlich war für Sie ja die erfolgreiche Umsetzung der Sales Manager Academy entscheidend. Können Sie uns den Aufbau bzw. das Konzept dahinter etwas näher erläutern?

Die Akademie besteht aus fünf Modulen, wobei die ersten beiden verpflichtend für alle Sales-Mitarbeiter sind. Die optionalen Module können alle oder in Teilen besucht werden, hier ist auch die Reihenfolge nicht mehr entscheidend. Gerade Modul 1 (Our Sales Approach) und 2 (Market and Customer) sind sehr stark durch Linde-spezifische Inhalte geprägt. Die drei weiteren Module (Sales Personality, Sales Talk und Negotiation & Contracting) sind dann hauptsächlich darauf ausgelegt, das Handwerkszeug der Teilnehmer zu erweitern.

Auf welche Trainingsinhalte bzw. Trainingsdidaktik legten Sie in diesem Zusammenhang besonderen Wert?

Unsere Zielgruppe war von Anfang an sehr heterogen. Viel Erfahrung, unterschiedliche Entwicklungsstadien und vollkommen global. Hier alle abzuholen war nur möglich, durch einen sehr hohen Linde-Praxisbezug und starker Teilnehmeraktivierung. Daher habe ich vor allem darauf Wert gelegt, dass selbst die Linde-spezifischen Inhalte als Training, untermauert mit Input und Theorie durch Mercuri, dargeboten werden. Viele Übungen, praktische Tipps und genug Gelegenheit zum Netzwerken runden das Bild ab.

Wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung des Projektes und mit den erreichten Zielen?

Alle Teilnehmer und Stakeholder sind sehr zufrieden, sowohl was die Inhalte als auch die Umsetzung anbelangt. Die weiterhin sehr hohe Bereitschaft, sich an der Gestaltung der Academy zu beteiligen, spricht auch dafür.

Die Veränderung eines Unternehmens in Richtung stärkere Vertriebsorientierung ist ja in der Regel ein langfristiger Prozess. Welche weiteren Maßnahmen planen Sie bei Linde Engineering zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Vertriebsorientierung?

Derzeit sind unsere Modul-Owner (= Head of Sales) mit Mercuri in Kontakt, um die Erkenntnisse aus den Trainings in den Vertriebsprozess zurückfließen zu lassen. Dies ist dann allerdings die „Spielwiese“ unseres Vertriebs, die Personalentwicklung ist da raus.

Das Projekt

Die Engineering-Division des Technologiekonzerns The Linde Group ist Technologieführer im internationalen Anlagenbau. Mit mehr als 1.000 verfahrenstechnischen Patenten und 4.000 gebauten Anlagen zählt Linde zur Weltspitze. Mercuri International unterstützt Linde Engineering bei der vertrieblichen Qualifizierung der Sales Manager im Rahmen einer Sales Manager Academy (SMART – Driving Sales Success). Dieses Projekt wendet sich an weltweit 250 Sales Manager, die in internationalen sowie interkulturellen Workshops zu vertriebsspezifischen Themen qualifiziert werden. Für die Konzeption und Umsetzung dieses Projektes ist Petra Hausmann (Head of Department HR Development) verantwortlich.