



Mercuri  
INTERNATIONAL

## Taking Sales to a Higher Level



➤ Ein Interview mit Petra Hausmann,  
Head of Department HR Development

# VERTRIEBLICHE QUALIFIZIERUNG VON SALES MANAGERN

## SMART – DRIVING SALES SUCCESS

Die Engineering-Division des Technologiekonzerns The Linde Group ist Technologieführer im internationalen Anlagenbau und weltweit erfolgreich. Verfahrenstechnische Anlagen zählen zu den größten und kompliziertesten Bauwerken der Menschheit. Weltweit sind nur wenige Unternehmen in der Lage, sie zu konstruieren und zu bauen. Mit mehr als 1.000 verfahrenstechnischen Patenten und 4.000 gebauten Anlagen zählt Linde zur Weltspitze. Kunden rund um den Globus vertrauen beim Bau »ihrer« Linde-Anlage auf unübertroffene Wirtschaftlichkeit, Termintreue und Zuverlässigkeit.



THE LINDE GROUP



## INFORMATION

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 vertriebspezifischen Themen qualifiziert werden.

Für die Konzeption und Umsetzung dieses Projektes sind Fr. Petra Hausmann (Head of Department HR Development) sowie Fr. Camila Ordonez (Manager HR Development) verantwortlich.



Petra Hausmann  
(Head of Department HR Development)

➤ Von Michael Herrmann, Management Partner Mercuri International Deutschland GmbH

# SMART – DRIVING SALES SUCCESS

Mit Frau Petra Hausmann haben wir über die Hintergründe, die Zielsetzung sowie die Umsetzung der SMART-Initiative bei Linde Engineering gesprochen. Angesichts sich rasch verändernder Märkte, zunehmenden Wettbewerbs sowie steigendem Preis- und Kostendruck kommt dem Vertrieb und damit den Sales Managern bei dem traditionsreichen Anlagenbauer eine besondere Bedeutung zu. SMART ist eine strategische Initiative von Linde Engineering zur Entwicklung von People Excellence.

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

**Petra Hausmann:** Ab 2012 haben einige unserer Produktlinien wahrgenommen, dass das vertriebliche Umfeld immer herausfordernder wurde. Gleichzeitig gab es kein einheitliches Auftreten bzw. Herangehensweise, um Kundenwünsche umfassend zu bearbeiten.

**Was waren die wesentlichen Herausforderungen bei der Umsetzung dieser Initiative?**

**Petra Hausmann:** 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 (Sales Manager Academy) mit der Unterstützung von Mercuri International aufgesetzt – was waren Ihre vorrangigen Ziele, die Sie damit erreichen wollten?**

**Petra Hausmann:** Bei aller Berücksichtigung von unterschiedlichen Interessen stand für mich auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Fokus. Die SMART 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 Verhalten und die Kommunikation - ein wesentliches Thema in den Vertriebsprojekten. Die Technik beherrscht Linde.

## **Evtl. gab es ja auch einige Hürden, die die Umsetzung der Ziele erschwert haben? Welche waren das aus Ihrer Sicht?**

**Petra Hausmann:** 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?**

**Petra Hausmann:** Linde Engineering ist gewohnt, in Projektstrukturen zu denken. Das hat geholfen. Wir haben klare Strukturen und Verantwortlichkeiten im SMART-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, Email-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 bitte den Aufbau bzw. das Konzept dahinter etwas näher erläutern?**

**Petra Hausmann:** Die Akademie besteht aus fünf Modulen, wobei die ersten beiden verpflichtend für alle Salesmitarbeiter 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 legen Sie in diesem Zusammenhang besonderen Wert?**

**Petra Hausmann:** 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 zu Netzwerken runden das Bild ab.



*Mit Mercuri International haben wir einen Trainingspartner, der die Besonderheiten unseres Geschäftes versteht und uns bei der Qualifizierung unserer Vertriebsorganisation erfolgreich unterstützt.*

PETRA HAUSMANN · Head of Department HR Development





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

**Petra Hausmann:** 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 i.d.R. ein langfristiger Prozess. Welche weiteren Maßnahmen planen Sie bei Linde Engineering zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Vertriebsorientierung?

**Petra Hausmann:** Derzeit sind unsere Modul-Owner (= *Head of Sales*) mit Mercuri in Kontakt, um die Erkenntnisse aus den Trainings in den Vertriebsprozess zurückfließen zu lassen. Hier ist sicherlich auch die Beratungskompetenz von Mercuri gefragt. Dies ist dann allerdings die »Spielwiese« unseres Vertriebs, die Personalentwicklung ist da raus.

## Noch eine Frage zum Schluss – was machte Mercuri International zum idealen Partner für die Umsetzung dieser strategischen Initiative?

**Petra Hausmann:** Die Spezialisierung auf das Vertriebsthema und die internationale Ausrichtung. In der Zusammenarbeit haben wir dann gemerkt, dass wir mit einem Partner auf Augenhöhe zusammenarbeiten, der für Feedback offen und in der Lage ist, ihn entsprechend umzusetzen.

Herzlichen Dank für das Gespräch,  
Frau Hausmann.

### KONTAKT

Für Rückfragen und Anmerkungen zu diesem Beitrag oder weiteren Vertriebsthemen kontaktieren Sie bitte:

Christian Peters  
Leiter Marktentwicklung  
Telefon: +49 2132 9306-38  
E-Mail:  
[christian.peters@mercuri.de](mailto:christian.peters@mercuri.de)  
[www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)

