



**MERCURI**  
international



“Relevant bleiben, indem Sie sich auf Initiativen konzentrieren, die etwas bewegen”

## Experten Interview - Henry Comolet – Head of Sales Excellence BASF Agricultural Solutions



“Märkte, neue Technologien und soziale Normen entwickeln sich fast täglich weiter. Daher ist es notwendig, ihre Wirkung auf unsere Vertriebsprozesse zu integrieren, um nicht zurückzubleiben.“

1

*BASF ist das weltweit führende Chemieunternehmen. Das Geschäftsfeld Agricultural Solutions ist seit über 100 Jahren erfolgreich am Markt tätig, mit einem starken Fokus auf nachhaltige Partnerschaften mit Landwirten auf der ganzen Welt. Aber natürlich gibt es auch Herausforderungen in Ihrem Markt. Können Sie uns sagen, vor welchen Herausforderungen BASF im landwirtschaftlichen Bereich steht?*

Es stehen uns viele Herausforderungen bevor. Man kann sie in drei Kategorien einteilen: Produkte, Kundenbedürfnisse und Marktumfeld. Lassen Sie mich Ihnen einige Beispiele nennen. Bis vor kurzem war die BASF vor allem im Pflanzenschutz tätig, angetrieben von Innovationen. Unsere erste Herausforderung ist es, Innovationen im Saatgutmarkt zu entwickeln. Mit der Übernahme einer Vielzahl von Bereichen und Anlagen von Bayer im vergangenen Jahr haben wir nun sehr interessante neue Saatgut- und Traits-Technologien in unserem Portfolio - darunter Hybridweizen, mit dessen Markteinführung wir Mitte der 2020er Jahre starten werden. Für unsere Kunden müssen wir weiterhin von einfachen Produkten zu vernetzten Angeboten wechseln. Diese reichen von Pflanzenschutz, über Saatgut und Pflanzeigenschaften bis hin zu digitalen Lösungen. Zusätzlich stehen wir vor einem zunehmenden öffentlichen Druck und immer strengeren Anforderungen, die unsere Kosten deutlich erhöhen.

2

*Vor diesem Hintergrund hat der Unternehmensbereich Agricultural Solutions von BASF vor einigen Jahren eine europäische Sales Excellence-Initiative gestartet. Möchten Sie uns mehr über den Hintergrund und die damit verbundenen Ziele erzählen?*

Die Sales-Excellence-Initiative basierte auf einer einfachen Beobachtung: Das Vertriebsteam in Europa repräsentierte etwa 50% der Mitarbeiter in Europa, aber hatte auf europäischer Ebene keine Stimme. Das Sales Excellence Team wurde gebildet, um in unserem Entscheidungsprozess dem Vertrieb eine stärkere Stimme zu geben und die allgemeine Vertriebsleistung des Unternehmens zu verbessern, wobei die Ziele auf drei Bereiche ausgerichtet waren: Margenmanagement, Marktstrategie und Vertriebsunterstützung.

3

*Sales Excellence umfasst viele Parameter. Was sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Hebel?*

Klare und relevante Ziele für das gesamte Unternehmen zu haben. Die drei Bereiche, die ich gerade erwähnt habe, haben uns dabei geholfen. Ebenso wichtig ist es, ein europäisches Team zu haben, das so klein wie möglich ist! Der Verkauf erfolgt nicht in der Zentrale, sondern im Außendienst. Es ist nicht notwendig, dass ein großes Team in der Zentrale arbeitet und zweifelhafte Werte schafft. Last but not least: Im Vertrieb geht es um Menschen und Beziehungen. Mit einem kleinen europäischen Team müssen Sie ständig mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten und die Kundenbedürfnisse erklären, da diese wenig direkten Kundenkontakt haben.

4

*Ihre Initiative hat auch zu einer erheblichen Anpassung der Markt- und Kundenbearbeitung und damit zu erheblichen Anforderungen an Ihre*

*Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter geführt. Warum war es notwendig, was waren die größten Herausforderungen und wie sind Sie damit umgegangen?*

Märkte, neue Technologien und soziale Normen entwickeln sich fast täglich weiter. Daher ist es notwendig, ihre Wirkung auf unsere Vertriebsprozesse in diese zu integrieren, um nicht zurückzubleiben. Die größte Herausforderung bestand darin, unseren Nutzen für ein Unternehmen unter Beweis zu stellen, das gute Ergebnisse erzielte und das bisher auch ohne ein Sales Excellence-Team. Vor diesem Hintergrund haben wir uns entschlossen, uns auf eine kleine Anzahl von Initiativen zu konzentrieren (Preisgestaltung, Vertriebsmanagement und Verkaufstraining), diese in die Teams zu integrieren und dann sofort loszulegen!

5

*Führungskräfte spielen bei solchen Veränderungsprozessen immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen haben Sie an die Führungskräfte bei Ihrer Sales Excellence Initiative?*

Das ideale Profil unserer Führungskräfte bzgl. der Umsetzung unserer Sales Excellence Initiative umfasst Vertriebserfahrung, Projektmanagement, Umsetzungsbereitschaft, Eigeninitiative und soziale Kompetenz. Da das Team klein ist, ist es wichtig, dass jeder im Team über eine starke Umsetzungsbereitschaft und soziale Kompetenz verfügt.

6

*Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales-Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle spielen Sie persönlich?*

Europa war die erste der vier BASF-Regionen, die eine solche Initiative umgesetzt hat. Vier Jahre später wurde das Konzept auf die drei anderen Regionen





Globales Headquater von BASF Agricultural Solutions

erweitert, und in diesem Jahr gründen wir eine globale Einheit. Sobald Sie die Reise beginnen, ist die Notwendigkeit einer solchen Einheit überwältigend klar - schon deshalb, weil wir weit über die Strategie hinausschauen und mehr Zeit und Mühe in die Umsetzung der Strategie investieren müssen.

Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen Sie relevant bleiben, indem Sie sich auf Initiativen konzentrieren, die etwas bewegen und ein kleines Team haben, das effizient ist und sich fokussiert! Meine Rolle in dieser Geschichte ist einfach: Ich habe die europäische Einheit gegründet und war maßgeblich an der Erweiterung des Konzepts beteiligt, sowohl für andere Regionen als auch für die globale Ebene. Ich werde meine derzeitige Position bald verlassen, um den Aufbau der globalen Einheit zu unterstützen.

7

*Was waren Ihre wichtigsten Erkenntnisse oder gibt es etwas, das Sie anders machen würden?*

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass Sie viel Zeit benötigen, die Implementierung zu verfolgen und zu unterstützen. Wenn ich etwas anders machen könnte, würde ich mehr Zeit damit verbringen.

8

*Sie haben sich für externe Unterstützung entschieden. Was waren die Gründe dafür und wo sehen Sie den Mehrwert einer solchen Unterstützung?*

Auch wenn BASF ein sehr großes Unternehmen mit vielen internen Ressourcen ist, verfügen wir einfach nicht über das notwendige Know-how zur Umsetzung

unsere Strategie. Der Mehrwert der externen Unterstützung ergibt sich aus der fortgeschrittenen Expertise in spezifischen Themenbereichen. Um die externe Unterstützung richtig nutzen zu können, brauchen wir eine klare Vorstellung davon, was wir erreichen wollen.

9

*Wie viele eigene Kundenkontakte lässt Ihre Agenda noch zu? Wie oft "touren" Sie selbst mit dem Verkaufsmitarbeitern?*

Nicht genug! Das Thema ist nicht so sehr die Anzahl der Kundenkontakte, sondern die Auswirkungen, die ich auf Kundenebene erzielen kann. Ich habe einen maximalen Effekt auf Kundenebene, indem ich die Leistung unserer rund 750 Vertriebsmitarbeiter verbessere. Darauf konzentriere ich mich - und deshalb habe ich viel mehr Termine mit unserem

Vertriebsteam als mit Direktkunden. Meine Kundenbesuche sind mehr dazu da, das Gefühl für den Markt zu bekommen. Ich möchte sicherlich mehr tun, denn es passiert viel. Aber leider hat ein Tag nur 24 Stunden.

10

*Eine letzte Frage Henry - spielen Pflanzenschutz und Saatgut für Sie auch außerhalb Ihres Berufes eine Rolle?*

Sicherlich. Ich tausche mich mit Freunden und Bekannten aus, um zu erklären, dass unsere Industrie viel Gutes tut und dass wir den Planeten nicht vergiften. Die Menschen im Westen haben den Kontakt zur Nahrungsmittelproduktion verloren, und sollen verstehen, dass die Qualität dessen, was wir auf unseren Tellern haben, in der Geschichte der Menschheit noch nie so hoch war.

### Über den Unternehmensbereich Agricultural Solutions BASF

Mit einer schnell wachsenden Bevölkerung ist die Welt zunehmend abhängig von unserer Fähigkeit, eine nachhaltige Landwirtschaft und gesunde Umwelt zu entwickeln und zu erhalten. In Zusammenarbeit mit Landwirten, Fachleuten aus der Landwirtschaft, Schädlingsbekämpfern und anderen ist es unsere Aufgabe, dazu beizutragen, dies zu ermöglichen. Deshalb investieren wir in eine starke F&E-Pipeline und ein breites Portfolio, das Saatguteigenschaften, chemischen und biologischen Pflanzenschutz, Bodenmanagement, Schädlingsbekämpfung und digitale Landwirtschaft umfasst. Mit Expertenteams im Labor, im Außendienst, im Innendienst und in der Produktion verbinden wir innovatives Denken und bodenständiges Handeln zu praxisnahen Ideen, die funktionieren - für Bauern, Gesellschaft und den Planeten. Im Jahr 2018 erzielte unser Unternehmensbereich einen Umsatz von 6,2 Mrd. €.