



MERCURI
international

„Ein Key Success Factor zur Erreichung von Nachhaltigkeit ist das Involvement der Manager/-innen.“

Sales Excellence @ OMV
Experten Interview – Michal Hagendorf –
Sales Excellence Manager - OMV



„Nachhaltig kann ein Programm nur dann sein, wenn man einerseits in gewissen zeitlichen Abständen immer wieder Lernimpulse gibt, aber andererseits auch intern einen Fokus auf die relevanten Themen legt und entsprechende Ressourcen bereitstellt, um die Implementierung des Gelernten sicherzustellen.“

1

OMV ist als Mineralölunternehmen bekannt und vertreibt Kraftstoff u.a. über Flottenkarten und Bulk an seine Kunden/ -innen. In diesem Zusammenhang arbeiten Telefonverkäufer/-innen neben Aussendienstverkäufer/ -innen. Können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen OMV hierbei besonders konfrontiert ist?

Wir stehen bei uns im Markt vor einem Generationswechsel in der Führung. Die neue Generation hat weniger Zeit, ist Transparenz durch das Internet gewöhnt und legt weniger Wert auf persönliche Kontakte und damit Bindung. Sie vergleicht Preise im Internet und möchte klare, kurze, quantitative Begründungen für den angesetzten Premium Preis. Deshalb ist das reine Verkaufen durch gute Beziehungen nicht mehr so relevant wie noch vor einigen Jahren

Immer öfter verhandeln wir nun auch mit mehr als nur einer Person, denn immer öfter wird auch eine Einkäufer/ -in mit in die Verkaufsgespräche involviert.

Dementsprechend werden ausgeprägte verkäuferische Fähigkeiten bei unseren Vertriebsmitarbeiter/ -innen immer wichtiger.

Unsere Herausforderung war und ist es also, das Level der verkäuferischen Fähigkeiten nachhaltig anzuheben.

2

OMV hat vor diesem Hintergrund bereits vor ein paar Jahren eine Sales Excellence Initiative gestartet. Erzählen Sie uns etwas mehr über die Hintergründe sowie die damit verbundenen Ziele?

Ich habe die Funktion des Sales Excellence Managers vor ca. 3 Jahren übernommen.

Mithilfe einer Kompetenzanalyse von Mercuri haben wir entsprechende Qualifikationslücken bei den Vertriebsmitarbeiter/-innen und den Manager/-inne aufgedeckt.

Das Ergebnis der Kompetenzanalyse diente als Basis für das Aufsetzen unseres Qualifizierungsprogramms zur Steigerung der Sales Excellence:

Wir haben als erstes mit dem Thema „Verhandlungsführung“ gestartet, da wir dort die größte Differenz zwischen Sollkompetenz und Istkompetenz ermittelt hatten, d.h. dort hatten wir den größten Stellhebel zur Erreichung von Sales Excellence.

Das Programm, das wir aufgesetzt haben – Pump Up heisst es – besteht aus einer Serie von Qualifizierungsprogrammen, bei denen wir nach und nach die Schwachstellen bei der Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen systematisch reduzieren.

3

Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein effektives Qualifizierungsprogramm?

Uns ist das Thema „Nachhaltigkeit“ sehr wichtig. Wir haben überlegt, wie wir es hinkriegen, dass wir nicht einfach nur ein Training durchführen und dann die Mitarbeiter/-innen damit alleine lassen.

Nachhaltig kann ein Programm nur dann sein, wenn man einerseits in gewissen zeitlichen Abständen immer wieder Lernimpulse gibt, aber andererseits auch intern einen Fokus auf die relevanten Themen legt und entsprechende Ressourcen bereitstellt, um

die Implementierung des Gelernten sicherzustellen.

Die Mittel, die wir dazu zur Verfügung haben, sind für die zeitlich gestaffelten Lernimpulse ein Onlinelernpfad und das Follow-up durch die Manager/-innen und durch Mercuri:

Ein Präsenztraining wurde in einen Blended Lernpfad eingebettet und so haben wir die entsprechenden Impulse über einen Zeitraum von ca. 3 Monaten vor und nach dem Training gesetzt. Nach dem Training haben wir mit virtuellen Calls die Implementierung weiterbegleitet.

Online Lernpfade sind viel moderner und ansprechender geworden als noch vor kurzer Zeit. Wir haben einen gut strukturierten Lernpfad aufgesetzt, bei dem wir Lerninhalte anbieten, die kurz, spielerisch und damit gut verdaubar und oft videobasiert sind. Diese Inhalte sind so in einen Onlinelernpfad eingebaut, dass der oder die Lernende sich die Inhalte selbstbestimmt und dennoch geführt aneignen kann. Diese Selbstbestimmung in Kombination mit modernen, kurzen Lernnuggets finde ich wirklich sehr effektiv.

Ein Key Success Factor zur Erreichung von Nachhaltigkeit ist das Involvement der Manager/-innen.

Wir haben die Manager/-innen in den Inhalten vorgebrieft und in Coachings trainiert, so dass diese bei der Implementierung unterstützen können. Nach dem Training setzte dann das physische Coaching in Form von Besuchsbegleitung durch Manager/-innen ein.

Insgesamt ein sehr abgerundetes, nachhaltiges, gut strukturiertes und effektives Qualifizierungsprogramm.

4

Was fanden Sie in diesem Zusammenhang besonders herausfordernd und wie sind Sie vorgegangen?

Wir haben die Situation, dass wir auf verschiedenen Levels und in unterschiedlichen Geschäftsbereichen Verkaufsgespräche führen z.B. haben wir einen Telefonverkauf, der letztendlich in einem einmaligen

Anruf verkaufen sollte, oder aber auch die klassischen Accountmanager/-innen, die eher langfristige Verhandlungen führen bis hin zu Key Account Manager/-innen, die mit kompletten Airlinegruppen oder Chemieunternehmen verhandeln.

Alle 3 Gruppen brauchten Verhandlungsführung als Training, aber wie Sie sich vorstellen können, ist das Aufgabenspektrum sehr unterschiedlich. Das erhöht die Komplexität unseres Qualifizierungsprogramms. Unser Ziel war es die Entwicklungskosten nicht allzu sehr in die Höhe zu treiben. Mercuri hat das dann zusammen mit mir und ausgewählten Manager/-innen so gestaltet, dass wir einen roten Faden durch die Trainings gesponnen haben, aber in den Rollenspielen mit sehr unterschiedlichen Szenarien gearbeitet haben. Dabei haben wir sehr viel Wert darauf gelegt, dass die Rollenspiele und Fallstudien wirklich die echte Realität der Mitarbeiter/-innen darstellen. Die Fallstudien haben sich durch die 2 Tage aufgebaut und Schwierigkeitsgrade weiter aufgebaut.

Weiterhin haben wir Inhalte unterschiedlich stark betont. So muss z.B. ein Großkundenbetreuer/-innen sehr gut und lange verhandeln und braucht klare strategische Vorgehensweisen beim Verhandeln. Ein Telefonverkäufer/-innen dagegen hat oft nur einmal Kontakt und danach wird ein Vertrag gesendet. Da muss anders strategisch vorgegangen werden. Das haben wir sehr spezifisch durchdesigned und an die Bedürfnisse angepasst.

5

Wie kam Ihr Training denn bei den Mitarbeiter/-innen an?

Wir haben unheimlich tolles Feedback von den Mitarbeiter/-innen und auch vom Management erhalten. Das Training war sehr praxisnah und es gab uns eine sehr gute Struktur in den Gesprächen. Die Mitarbeiter/-innen haben sehr aktiv im Onlinepfad gearbeitet und die virtuellen Coachings entsprechend umfangreich vorbereitet.

6

Wie soll es denn nun weitergehen?

Aktuell sind wir mit der ersten Qualifizierungsrunde durch und haben schon tolle Erfolge erzielt, die wir auch quantitativ nachhalten. Im nächsten Schritt steht nun Value Selling im Fokus – ein Thema, welches wir aus der Kompetenzanalyse als zweites relevantes Thema identifizieren konnten. Das Format mit der Flankierung durch den Blended Lernpfad und der virtuellen Implementierung begleitet von Manager/-innen Coachings möchten wir gerne beibehalten.

Da diese weitere Qualifizierungsmaßnahme in die Corona Zeit fällt, werden wir diese anders aufbereiteten, d.h. es werden die physischen Trainings entfallen und durch virtuelle Trainings ersetzt werden. Das Thema „remote Arbeiten“ wird dabei auch eine große Rolle spielen. Auch für uns eine ganz neue Erfahrung, die wir nun zusammen mit Mercuri entwickeln.

7

Wenn Sie einem Kollegen oder einer Kollegin aus dem Bereich Sales Excellence Management einen Tipp geben dürften: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Erfolgsfaktoren für ein gutes und nachhaltiges Training?

Für mich sind 2 Dinge sehr relevant:

1. Dass das Training wirklich passgenau ist, d.h. die Business Realität wirklich gut abgebildet wird und die Inhalte auch im Detail gut ausgewählt sind. Dazu hat Mercuri einige Kollegen/-innen im Feld begleitet und eng mit den Manager/innen gearbeitet. Die Fallstudien sind mehrfach überarbeitet und angepasst worden.
2. Dass der Lernpfad so aufgesetzt ist, dass die Lerninhalte nicht verpuffen. Auf diese Nachhaltigkeit des Trainings haben wir stark geachtet und entsprechend den Lernpfad mit einer Mischung aus online und offline Komponenten designed.

8

Sie haben sich für eine Unterstützung durch Mercuri entschieden. Was waren die Gründe hierfür und wo liegt für Sie der Mehrwert einer solchen Unterstützung?

Wir haben uns für die Zusammenarbeit mit Mercuri International als weltweitem Kooperationspartner für die Trainings unserer Mitarbeiter/ -innen entschieden, nachdem wir den Markt intensiv geprüft haben.

Wichtig war für uns die echte Individualisierung der Trainings, denn dies wird von vielen Firmen versprochen, aber besonders bei Mercuri hatten wir den Eindruck, dass der Individualisierungsgrad für uns richtig ist. Die große Erfahrung sowie die internationale Präsenz macht Mercuri für uns zum idealen Partner.

Hintergrundinformation zur OMV

Die OMV fördert und vermarktet Öl und Gas, innovative Energielösungen und hochwertige petrochemische Produkte – in verantwortlicher Weise. Mit einem Konzernumsatz von EUR 23 Mrd und einem Mitarbeiterstand von rund 20.000 im Jahr 2019 ist die OMV Aktiengesellschaft eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen Österreichs. Im Bereich Upstream verfügt die OMV über eine starke Basis in Mittel- und Osteuropa sowie ein ausgeglichenes internationales Portfolio mit dem Mittleren Osten & Afrika, der Nordsee, Russland und Asien-Pazifik als weitere Kernregionen. 2019 lag die durchschnittliche Tagesproduktion bei 487.000 boe/d. Im Bereich Downstream betreibt die OMV drei Raffinerien in Europa und hält eine Beteiligung von 15% an ADNOC Refining and Trading JV, mit einer jährlichen Kapazität von 24,9 Mio Tonnen. Darüber hinaus ist die OMV mit 36% an Borealis beteiligt, einem der weltweit führenden Hersteller von Polyolefinen. Das Unternehmen betreibt etwa 2.100 Tankstellen in zehn europäischen Ländern. Die OMV verfügt über Gasspeicher in Österreich sowie Deutschland; die Tochtergesellschaft Gas Connect Austria GmbH ist Betreiberin eines Gaspipelinetzes in Österreich. 2019 hat die OMV rund 137 TWh Gas verkauft. Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil der OMV Unternehmensstrategie. Die OMV unterstützt den Übergang zu einer CO₂-ärmeren Wirtschaft und hat messbare Ziele für die Reduzierung der CO₂-Intensität und die Einführung neuer Energie- und petrochemischer Lösungen festgelegt.