



MERCURI
international

Interview: Frank Mager

Global Sales Manager Mobility Division / Vertriebsleiter
Geschäftsbereich Mobilität – TÜV Rheinland

„An allererster Stelle steht die Positionierung des Vertriebs im Konzern. Und dies muss durch das Top-Management aktiv unterstützt sowie kommuniziert werden.“

Aktuelle Position:

- Global Sales Manager Mobility Division /
Vertriebsleiter Geschäftsbereich Mobilität

Vorherige Positionen:

- Corporate Key Account Manager TÜV
Rheinland
- Head of Sales Railway TÜV Rheinland
- Head of Sales & Marketing Central Europe
Interfleet Technology



„Mit den richtigen
Eigenschaften und
Herangehens-
weisen im Vertrieb
erreichen Top
Performer bis zu
70% bessere
Ergebnisse als
durchschnittliche
Persönlichkeiten.“

1

Lieber Herr Mager, Sie verfügen über mehr als 14 Jahre Erfahrung im Vertrieb. Ihr Background ist stark international geprägt und Sie haben in unterschiedlichen vertrieblichen Funktionen auf verschiedenen Management- und Führungsebenen gearbeitet. Aktuell sind Sie als Global Sales Manager Mobility Division bei der TÜV Rheinland Group tätig. Können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen die TÜV Rheinland Group hierbei insbesondere konfrontiert ist?

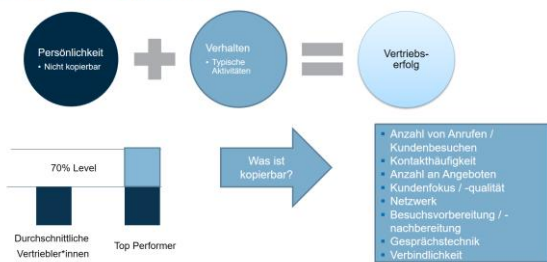
Im Jahr 2020 steht die Re-Organisation der Vertriebsstruktur im Mittelpunkt unserer Arbeit. Wir verfolgen hier das Ziel, eine geeignete Organisationsstruktur zu entwickeln. Dabei geht es uns vorrangig darum, die Effizienz zu erhöhen und die regions- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit nachhaltig zu stärken. Um dies zu erreichen, wandeln wir die Vertriebsorganisation in eine schlanke und agile Organisation um. Den Fokus legen wir hierbei insbesondere auf eine stärkere Kundenorientierung und eine verstärkte Ausrichtung an der Customer Journey unserer Kunden. Wir sind uns des Umfangs der von uns angestrebten Veränderungen bewusst. Deshalb arbeiten wir vor diesem Hintergrund nicht nur an einem gemeinsamen Rollenverständnis aller Beteiligten. Auch die Vereinfachung von Verkaufsprozessen sowie die globale Harmonisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, KPIs und Anreizprogrammen sind aus unserer Sicht wichtige Stellhebel zur Erreichung unserer Ziele.

2

Können Sie uns etwas mehr darüber erzählen, welche Bedeutung das Thema „Sales Excellence“ für Sie vor diesem Hintergrund hat, und welche Ziele aus Ihrer Sicht in diesem Zusammenhang relevant sind?

Wir haben uns auf den Weg eines Kulturwandels im Vertrieb gemacht. Das bedeutet konkret, dass der Vertrieb die Speerspitze ist und unsere Alleinstellungs- und Differenzierungsmerkmale ganz klar nach außen definiert und kommuniziert werden. Kunden-orientierung verstehen wir in diesem Zusammenhang als gelebtes und vor allem aktives Kunden-management. Dies kann aber nur funktionieren, wenn wir Vertriebsprozesse vereinfachen und eine entsprechende Leitkultur (Transparenz von Leistung und Ergebnis) wirklich vorleben. Dazu werden wir mithilfe von empirischen und wissenschaftlichen Erkenntnissen die richtigen Mitarbeiter entsprechend weiterbilden und auswählen. Natürlich erfordern hohe Freiheitsgrade auch viel Eigenverantwortung, Disziplin und Selbstmotivation, die diese Mitarbeiter alle mitbringen, um den Kulturwandel voranzubringen.

Sales Excellence – Vertrieb als USP



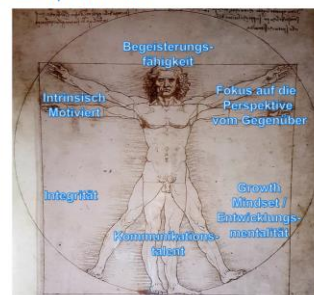
3

Sales Excellence umfasst ja viele Parameter. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?

An allererster Stelle steht dabei die Positionierung des Vertriebs im Konzern. Und dies muss durch das Top-Management aktiv unterstützt sowie kommuniziert werden. Dazu ist es nötig, mithilfe von empirischen und wissenschaftlichen Erkenntnissen die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu verändern.

An zweiter Stelle geht es um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb. Mit den richtigen Eigenschaften und Herangehensweisen im Vertrieb erreichen Top Performer bis 70% bessere Ergebnisse als durchschnittliche Persönlichkeiten. Wie schaffen wir es, die Prozesse auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse anzupassen und dadurch die Kundenorientierung weiter zu stärken? Dazu braucht es eine sehr starke Vertriebssteuerung, mit dem Ziel einer klaren Standortbestimmung sowie einer verbesserten Transparenz von Aktivitäten und Ergebnissen. Eine solche Vorgehensweise hilft jedem, seinen individuellen Beitrag am Gesamtergebnis besser einzuschätzen.

Persönlichkeiten eines Top Performers*



Top Performer erreichen bis zu 70% bessere Ergebnisse als durchschnittliche Vertriebler*innen

4

Sales-Excellence-Initiativen führen in der Regel auch zu einer erheblichen Anpassung der Markt- und Kundenbearbeitung, und sind damit auch häufig mit erheblichen Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Vertrieb verbunden. Was sind aus Ihrer Sicht und vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?

TÜV Rheinland hat glücklicherweise dieses Jahr entschieden, in allen fünf Geschäftsbereichen den Vertrieb global zu harmonisieren. Wir haben einen zentralen Steuerungskreis eingeführt und in den ersten Workshops mit dem Vorstand und Top Management die Ziele, Richtlinien und Verantwortlichkeiten definiert.

Im ersten Schritt haben wir eine **Bestandsaufnahme** der Vertriebsorganisation gemacht und beispielsweise analysiert, wie viele Personen überhaupt im Vertrieb unterwegs sind und welche Rollenverständnisse und Stellenbezeichnungen es gibt. Darüber hinaus, wie Reporting und Vertriebssteuerung aussehen – und wichtig – wie die Vergütungssysteme aussehen.

Im 2. Schritt haben wir das **Zielbild** und die Leitplanken der neuen Vertriebsorganisation definiert – zuerst die Organisationsstruktur und dann die dazugehörigen Rollen (Führung, Vertrieb, KAM, Sales Support) und einheitliche Teamgrößen, als auch Entfernung des Managers zu seinen Teammitgliedern. Im weiteren Verlauf haben wir dann einheitliche Stellenbeschreibungen, Vertriebssteuerungsinstrumente und Vergütungssysteme entwickelt und passen den Vertriebsprozess kundenzentriert entsprechend an.

Im 3. Schritt geht es um den **Menschen**. Ohne die richtigen Menschen wird es nicht funktionieren. Hier haben wir gemeinsam mit HR ein neues Auswahlverfahren für Führungskräfte im Vertrieb entwickelt. Wir sehen die direkten Führungskräfte als entscheidenden Faktor für nachhaltiges Wachstum. Sie sind für die Weiterentwicklung unserer Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb verantwortlich.

Wir möchten, dass Vertrieb ein Karrieresprungbrett im Konzern wird.

Wir hatten in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass die Verkaufsschulungen keinen bis wenig nachhaltigen Einfluss auf die Verkaufsleistung hatten. Deshalb haben wir uns u.a. für einen Blended-Learning-Ansatz (Sales Excellence Performance-Programm) als neue Trainingsmethode entschieden, die dieses Jahr auch weiter ausgerollt wird. Wir haben das Thema „Führung im Verkauf“ an den Kulturwandel angepasst. Unsere Führungskräfte im Vertrieb werden neu geschult und nachhaltig weitergebildet.

Noch dazu haben wir im letzten Jahr Sales Force für unser Kundenmanagement eingeführt. Dadurch sind wir im Vertrieb transparenter und alle Geschäftsbereiche haben eine einheitliche Sicht auf unsere Kunden. Somit können individuelle Kundenbedürfnisse auch besser bedient werden.

In meiner Rolle als Global Sales Manager ist mir die globale Harmonisierung der bereichs- und regionsübergreifenden Teams besonders wichtig. Dabei sind die regionalen Besonderheiten allerdings zu beachten. Der Kulturwandel im Vertrieb muss sich auch in unserer internen Kommunikation widerspiegeln. Das bedeutet konkret, dass wir das Top Management und die Führungskräfte frühzeitig informieren und einbinden. Aber natürlich informieren wir auch die Mitarbeiter regelmäßig über den aktuellen Stand.

5

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

Glücklicherweise wurde Vertrieb bei uns jetzt auf das nächste Level gehoben – wir haben einen Bereichsvorstand für Vertrieb, Marketing & Kommunikation bekommen. Durch die engere Verzahnung der 3 Bereiche unterstreicht es auch nochmal die Wichtigkeit und den Stellenwert von Vertrieb in der neuen Organisation. Wir brauchen das Commitment der Führungskräfte, den Weg der Veränderung mitzugehen, ansonsten scheitern wir schon beim Start. Wir müssen das „Feuer entfachen“, nämlich die Fähigkeit, das Team zur Erreichung des gemeinsamen Ziels zu inspirieren, zu führen und weiterzuentwickeln.

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 haben Sie hierbei persönlich übernommen?

Am Anfang stand die Entwicklung des Projektplans mit einer mittelfristigen Auslegung der einzelnen Ziele. Dazu haben wir auf eine frühzeitige Einbindung aller beteiligten Kolleginnen und Kollegen in allen Regionen geachtet. Es wurden Arbeitspakete verteilt, die dann am Ende in den Projektplan einbezogen wurden. Dies führte zu einem sehr hohen Engagement, da Kollegen bei der Entwicklung / der Veränderung eingebunden wurden. Das Ganze haben wir dann im Rahmen wöchentlicher Statustermine zusammengefasst.

7

Was waren Ihre größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Sie im Nachhinein anders machen würden?

Nicht nach Perfektion streben – TÜV Rheinland steht für „genau richtig“. Wir sind ein ingenieur- und technikaffines Unternehmen mit einem hohen Qualitätsanspruch. Wir streben normalerweise nach dem perfekten Prozess. Im Vertrieb führt die 100% Lösung mit demokratischen Entscheidungsfindungen zu unnötigen Diskussionen und Verzögerungen.

Während des ganzen Projektes war mein Anspruch, eine pragmatische Lösung anzustreben und einen Piloten zu starten, um daraus zu lernen und Schlüsse zu ziehen.

Wir haben glücklicherweise ein großartiges Team mit vertriebserfahrenen Kolleginnen und Kollegen, die das richtige Gespür mitbringen. Hier konnte ich von den Kolleginnen und Kollegen einige wertvolle Lektionen lernen – auch dass ein solcher Veränderungsprozess mit intensiven Diskussionen Spaß machen kann. Außerdem ist es wichtig die nötigen Kapazitäten zu haben, um solche Projekte zu bearbeiten.

8

Eine Bitte zum Schluss – welche Empfehlung geben Sie an alle, die für das Thema „Sales Excellence“ verantwortlich bzw. in dieses Thema involviert sind?

Die richtige Literatur zu lesen und sich regelmäßig mit Experten auszutauschen, sowie wissenschaftlich und empirisch belegte Methoden mit fundierten Beispielen von vorneherein anzuwenden. Anstatt das Rad neu zu erfinden, den Austausch mit Experten suchen (beispielsweise Strategic Account Management Association für Key Account Management). Zusätzlich dazu helfen auch Best-Practice-Beispiele aus der jeweiligen Branche, da es ja oft ähnlich gelagerte Herausforderungen gibt.