



## Case Mercedes

### Mercedes investeert in management development

**Bij de invoering van het Europese C-managementprogramma paste Mercedes-Benz Belgium de Duitse richtlijnen aan zijn heterogene Belgische publiek aan. Het bleek een flinke uitdaging, maar die werd onder meer samen met Quintessence tot een goed einde gebracht. De directie van Mercedes vond het in dit verband belangrijk om zich niet alleen sterk betrokken te tonen bij het project, maar ook om buiten het proces te blijven.**

Toen de directie van Daimler AG (zie kadertekst) het licht op groen zette voor de introductie van het C-managementprogramma op Europees niveau, besliste Mercedes-Benz Belgium om de richtlijnen voor de structuren die bij de oosterburen waren uitgetekend, aan de Belgische realiteit aan te passen.

**C van certificaat** Voor Hubert Rauw, Senior Manager Retail Strategy & Development, voelde het nieuwe project vertrouwd aan. Jaren geleden voerde de constructeur immers voor de verkoopactiviteiten al een vergelijkbaar, krachtadig programma in. Toen bestond de uitdaging erin om op basis van het bestaande verkoopnet een team van gecertificeerde verkopers samen te stellen die beantwoordden aan criteria die op het niveau van de groep waren opgesteld. Zij kregen de opdracht om een hoge tevredenheid bij de klanten te realiseren. Hetzelfde principe geldt tegenwoordig voor de managers van alle verkoop- en servicepunten van Mercedes in ons land. 'Dat bleek niet altijd een gemakkelijke taak', zegt Hubert Rauw. 'Het net bestaat immers niet alleen uit eigen vestigingen van Mercedes, maar ook uit zelfstandige dealerships, die hun eigen organisatie hebben en over wie we geen enkele beheers- of beslissingsmacht hebben.' Gezien de omvang van de taak en met het oog op de neutraliteit van de tussenkomende partijen ten opzichte van de betrokkenen besliste Mercedes-Benz om een beroep te doen op Quintessence. Deze partner werd al bij het project betrokken vanaf de voorbereidingsfase voor de vergadering waarop het programma zou worden gelanceerd.

**'De huidige crisis sterkt ons in ons idee dat we sterke teams hebben.'**

**Met de zegen van Stuttgart** 'Het is de bedoeling om met dit programma aan de hand van evaluatiegesprekken een duidelijk zicht te krijgen op de sterke en de zwakke punten van de managers van de verkoop- en servicepunten van Mercedes,' verklaart Beate Strube, de assistente van de CEO. 'Op basis van die kennis kunnen we hen indien nodig helpen met behulp van opleidingen. Daarna kunnen we de eigenlijke certificatie uitvoeren op basis van een objectieve evaluatie van de verbeteringen die de ondernemingen hebben doorgevoerd om hun zwakke punten weg te werken.' 'We vonden het van essentieel belang om een beroep te doen op externe consultants voor taken waarin zij gespecialiseerd zijn: de initiële en uiteindelijke evaluatie door Quintessence, dat hiervoor wordt bijgestaan door experts uit de autosector, en de opleidingen door gespecialiseerde consultants. Die externe hulp werd vooraf goedgekeurd door het hoofdkantoor in Stuttgart, waar men heel open stond voor nieuwe ideeën. Zo vonden wij het heel belangrijk om een allround evaluatie (360°) aan het initiële evaluatieproces toe te voegen, omdat die aanpak zowel een zelfevaluatie als een advies van de directe omgeving van de persoon in kwestie omvat. Het leek ons nuttig om alvast de nodige basisinformatie te hebben voordat we met het gesprek begonnen waarvoor telkens een halve dag is voorzien. In Stuttgart vond men dat een interessant initiatief en heeft men ons voorstel meteen aanvaard.'

Mercedes-Benz Belgium is het Belgische filiaal van het Duitse Daimler AG. Deze groep omvat niet alleen Mercedes-Benz Cars, maar ook de divisies Vrachtwagens, Lichte bedrijfsvoertuigen, Bussen en Financiële diensten. De groep is niet alleen trots op de uitmuntende mechanische kwaliteiten van zijn producten, maar wil die zin voor perfectie ook toepassen in zijn dienstverlening. In die zin worden certificaten toegekend aan de medewerkers van de bijkantoren, de filialen, de dealerships en de servicepunten. Dit in functie van criteria die op het niveau van de groep werden vastgelegd en die aan de specifieke nationale eigenschappen van ieder filiaal werden aangepast. Het C-salesprogramma, dat enkele jaren geleden werd ingevoerd, en het C-managementprogramma, dat in 2008 van start ging, zijn gebaseerd op hetzelfde principe. Het programma werd aanvankelijk in Stuttgart bedacht. Het wordt in Belux toegepast in overeenstemming met de kenmerken van het nationale net en wordt ook aan de Belgische marktsituatie aangepast. Een behoorlijke opdracht, die moedig - en met de glimlach - door de Duitse Beate Strube en de Belg Hubert Rauw werd aanvaard. Mercedes-Benz België financiert de operatie (zonder ondersteuning van het hoofdkantoor) en beschikt daardoor nog voor de start van de operatie over heel wat troeven.

**Vrijwillige en betalende opleidingen** Het C-managementprogramma draait rond zeven competenties, die zelf in totaal in 18 subcompetenties zijn onderverdeeld. In België kwamen op de 'kick off'-meeting van Mercedes-Benz Belgium 140 hoofddealers, sales managers, after sales managers en finance & controlling managers af. 120 van hen hebben zich intussen ingeschreven voor het vervolg van het programma en 98 van hen zijn al met de evaluatie begonnen. Deze managers kunnen op vrijwillige basis aan het programma deelnemen. Het inschrijvingsgeld bedraagt 3.000 euro per persoon, waarvan 2.000 euro door Mercedes-Benz Belgium wordt terugbetaald als de deelnemer het volledige programma heeft doorlopen. 'De verleiding om halverwege uit te stappen is kleiner wanneer voor een activiteit moet worden betaald', verklaart Hubert Rauw deze aanpak. Bovendien is het de bedoeling om de managers vanaf de introductievergadering een voorsmaakje te geven van de inhoud van de operatie: daar ontvingen de deelnemers niet alleen algemene informatie, maar kregen ze ook de kans om aan een eerste workshop deel te nemen. De talrijke deelnemers die beslisten om door te gaan, verbonden zich ertoe om deel te nemen aan een halve dag voor de evaluatie (indien nodig aangevuld met verschillende dagen opleiding gespreid over een periode van 18 maanden) en een hele dag voor de certificatie. Tijdens die dag zullen de

inspanningen worden geëvalueerd die werden geleverd om de taken uit te voeren die tijdens de evaluatiegesprekken werden overeengekomen. Ook die fase zal worden toevertrouwd aan externe consultants, zowel vertegenwoordigers van Quintessence als specialisten uit de autosector.

**Enthousiasme voor excellentie** Ondanks enkele aanvankelijke vragen werd het programma uiteindelijk op een bijzonder enthousiaste manier onthaald. 'We zijn aangenaam verrast door het enthousiasme waarmee de managers van ons net op het programma reageren', stelt Hubert Rauw tevreden vast. 'Nu de meeste evaluatiegesprekken achter de rug zijn, ontvangen we veel positieve reacties - onder meer omdat de evaluatie door externe personen wordt uitgevoerd. De deelnemers zeggen ons dat ze er zich bewust van zijn dat deze gestructureerde aanpak hen kansen biedt om sterker te worden. En uitgerekend dat is onze bedoeling. Wij zijn er steevast van overtuigd dat hoogwaardig management tot een grote tevredenheid bij de klanten leidt.' Het enthousiasme sloeg intussen overigens al over naar andere medewerkers. 'Leden van ons personeel die aanwezig waren op de kick off-vergadering, hebben ons gevraagd of zij ook konden deelnemen aan het lopende evaluatieprogramma. Medewerkers van de afdeling human resources hoopten ook van de partij te kunnen zijn, omdat ze op die manier nieuwe ideeën konden opdoen...' U zou dus kunnen zeggen dat de effecten van het C-managementprogramma intussen al overal voelbaar zijn. Centraal in de hele operatie staat de belangrijkste doelstelling van Mercedes: via uitstekende producten en diensten de klanten tevredenstellen. 'De huidige crisis heeft daar niets aan veranderd', aldus Hubert Rauw. 'Integendeel, de huidige situatie sterkt ons in ons idee dat we sterke teams hebben en dat we zeker in deze moeilijke tijden moeten waken over het belangrijkste kapitaal waarover de onderneming beschikt: het personeel.'



Beate Strube

Hubert Rauw