

Leseprobe aus HEMMUNGSLOS VERKAUFEN
W.A.Woehr, D.Legat
ISBN 3-7083-0166-8
Bestllen Sie on-line bei www.delta-institute.com – oder bei Ihrem Buchhandel



Leseprobe aus HEMMUNGSLOS VERKAUFEN
W.A.Woehr, D.Legat
ISBN 3-7083-0166-8
Bestllen Sie on-line bei www.delta-institute.com – oder bei Ihrem Buchhandel

Das DELTA T-Selling System: T, T und wieder T

Überblick

Es gibt einen solchen Ansatz. Der den Vertrieb als ein einziges System betrachtet, ausgerichtet auf ein klares Ziel. Der Vertriebsprobleme schnell und erfolgreich löst. Der die Sub-Optimierung im Vertriebssystem verringert. Der Ihnen als Ergebnis mehr T liefert, als Sie sich jemals erträumt haben.

Wie kann das gehen? Grundsätzlich anders, als wir heute Vertriebssysteme betrachten. Wir nennen diese Methode das DELTA T-Selling System. Damit wird jeder im Unternehmen auf den Gesamterfolg, das T, eingeschworen.

Welchen Mehrwert verkaufen Sie? OE, I oder T?

Die drei globalen Indikatoren OE, I und T sind von großer Bedeutung dafür, was Sie Ihrem Kunden verkaufen. Mit anderen Worten: welche Probleme des Kunden lösen Sie mit Ihrem Angebot?

Nehmen Sie an, dass ein Kunde in Ihren Metallwarenladen kommt und einen Hammer kaufen will. Im klassischen Managementansatz würden Sie fragen, „Wie viel wollen Sie ausgeben?“. Mit anderen Worten: Sie haben nur Interesse für die Brieftasche des Kunden, den „share of wallet“, wie man so treffend im Englischen sagt. Ihre Priorität ist OE. Was er mit dem Hammer tun will, ist nicht Ihre Angelegenheit. Ihr Mehrwert liegt dann im Reduzieren von OE, weil Sie den Auftrag erhalten werden, wenn Sie dem Kunden „am wenigsten Geld abnehmen“. Wenn Ihr Verkaufsansatz auf diesem Prinzip aufgebaut ist, verkaufen Sie „in die Kostendomäne“.

Wenn Sie aber den Mehrwert über das „I“ des Kunden erreichen wollen, können Sie den Hammer vielleicht vermieten. Sie werden ihm vorschlagen, seinen Vorrat an Werkzeugen klein zu halten, um ihm zu helfen, Lagerplatz zu sparen. Wenn Sie so an einen Firmen-Kunden verkaufen, ist der eigentliche Kunde die „supply chain“.

In die Domänen von OE und I zu verkaufen entspricht den „klassischen Annahmen“, weil Sie auf diesem Weg dem Kunden helfen, Kosten und Lagerbestand sparen. Wenn Sie sich jedoch darauf konzentrieren, Ihren Hammer in die T-Domäne zu verkaufen, fragen Sie: „Was wollen Sie damit tun?“. Sie wollen besser verstehen, wem wiederum der Kunde mit seiner Arbeit helfen will. Sie finden also vielleicht heraus, dass er mit dem Hammer einen Zaun bauen will und eigentlich noch viel mehr braucht. Er aber wusste nicht, dass Sie auch noch mehr als nur Hämmer verkaufen können. Plötzlich geht Ihnen ein Licht auf: Sie *verkaufen nicht nur, Sie bieten Lösungen für die Blockaden Ihres Kunden an!* Im TOC Managementansatz konzentrieren Sie sich auf die T-Domäne des Kunden. Es ist offensichtlich, dass Sie dort bedeutend mehr Geschäftschancen als in der OE- und I-Domäne finden.

Unter OE-Gesichtspunkten ist das Kostenbudget der verkaufsbestimmende Faktor.

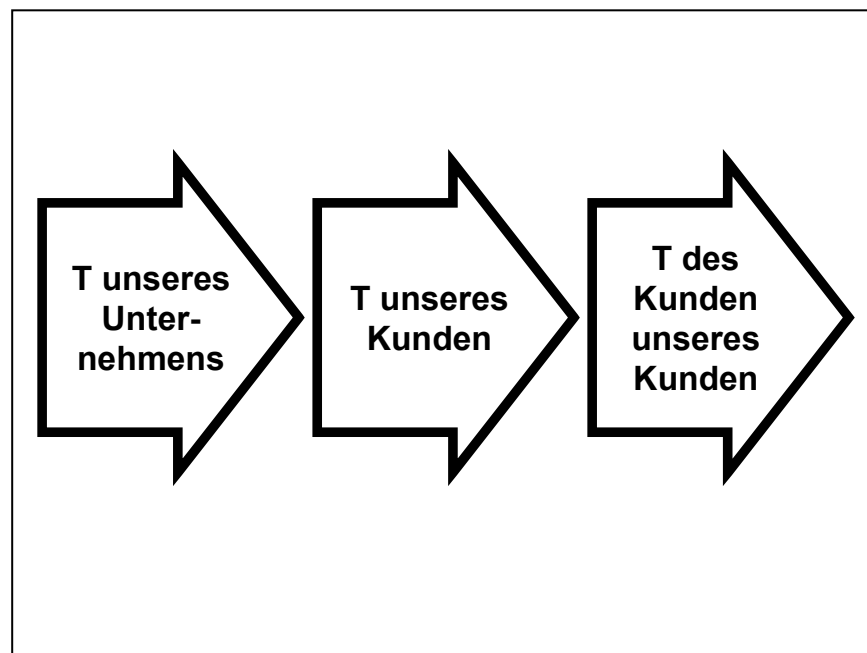
Konzentrieren Sie sich jedoch auf den Bedarf Ihres Kunden in der T Domäne, dann werden nur Marktbeschränkungen die Grenze Ihres Geschäfts mit dem Kunden sein.

Aller Verkauf richtet sich auf T, T und wieder T

Es gibt einen großen Unterschied zwischen Verkaufssystemen, die sich auf OE oder I und jenen, die sich auf T ausrichten. OE- oder I-Systeme arbeiten mit Blick auf das Kosten-Budget des Kunden. Wenn das sinkt, schrumpft natürlich auch Ihr Umsatz.

Verkaufssysteme, die sich auf Beiträge zur Reduktion von Kosten (OE) oder Umlaufvermögen (I) beim Kunden konzentrieren, sagen eigentlich zum Kunden „Geben Sie mir Geld, damit ich Ihr Geld sparen kann!“ Gerade, wenn die Kosten gerade wieder einmal unter Druck sind, wird man Sie doch etwas erstaunt ansehen. „Aber Sie wissen doch, dass unsere Unternehmensleitung das Motto „No Chash Out“ ausgegeben hat!“

Völlig anders ist Ihr Angebot, wenn Sie Ihr Verkaufssystem auf T ausrichten. Dort heißt es „Geben Sie mir Geld, damit ich Ihr T steigern kann“. Sie verkaufen und gleichzeitig steigen die Erlöse des Kunden. Man wird Sie mit offenen Armen empfangen. Der Grund ist also ganz schlicht „Zunahme“. Jede Hilfe, um T zu steigern, ist willkommen.



T, T und wieder T

Verkaufssysteme, die sich auf OE oder I ausrichten, machen „die Wirtschaft“ verantwortlich für Misserfolge. Systeme, die sich auf T ausrichten, werden in solchen Zeiten ihrer Konkurrenz wertvolle Marktanteile abnehmen. Es ist nicht die Wirtschaft. Wir sind es selbst.

Wollen wir uns jedoch auf T wirklich konzentrieren, dann müssen wir den gesamten Fluss von T, nicht nur unsere eigenen Aufträge betrachten. Wir müssen die Verbindung zwischen unserem eigenen T, dem unseres Kunden und dem des Kunden unseres Kunden verstehen. Um aber die Einkünfte unseres Kunden effektiv zu erhöhen, müssen wir erst mal einiges begreifen:

1. das T der Kunden unseres Kunden. Damit wir verstehen, was diese erfolgreich macht,
2. danach das T unseres Kunden. Damit wir verstehen, wo wir einen wesentlichen Beitrag zu seinem Erfolg im Markt leisten können,
3. dann erst das T unseres eigenen Unternehmens.

Dieser grundsätzliche Fluss muss Grundregel für jeden in Ihrem Unternehmen sein. Er eröffnet die Möglichkeit, Ihr Potential vollständig zu entfalten.

Ein einziges Verkaufssystem - nicht viele verschiedene

Wie müssen Sie Ihr Verkaufssystem führen, damit es sich auf „T, T und T“ konzentriert? DELTA T-Selling ist die Lösung. Sein einfaches Ziel ist, heute mehr als gestern zu verkaufen. Und morgen mehr als heute. Dieses System besteht aus drei Komponenten: der Chancenmaschine, dem Vertriebsmanagement und dem Produktmanagement.

Chancenmaschine

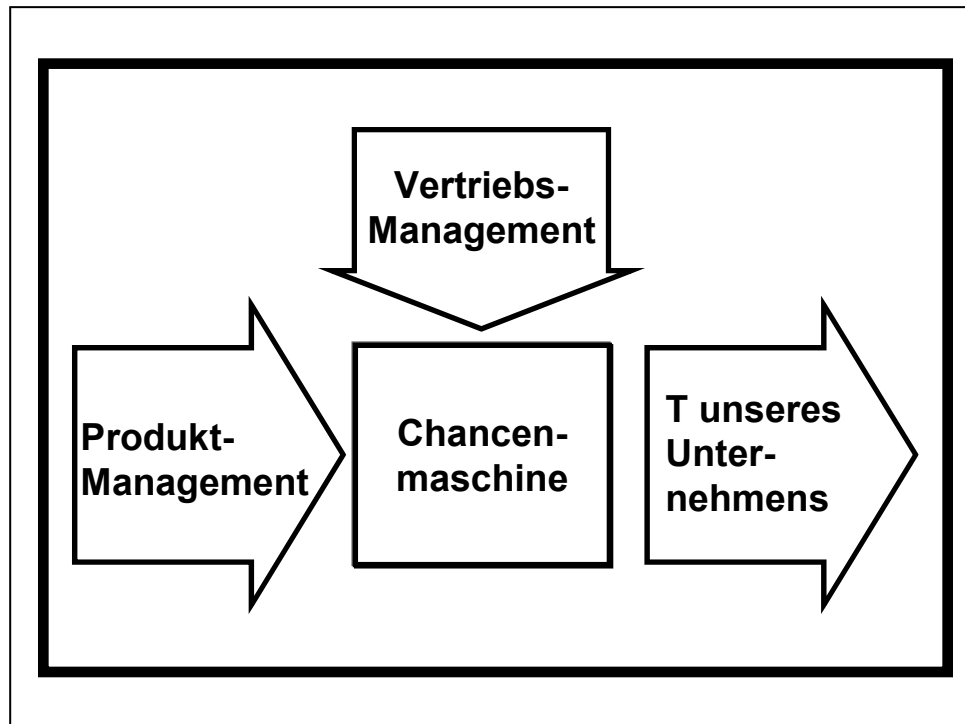
Durchsatz besteht aus gewonnenen Geschäftschancen. Deshalb ist das Herz von DELTA T-Selling die Chancenmaschine. Das Ziel ist, Geschäftschancen (vor allem in der T-Domäne) zu finden und zu gewinnen, und damit T für Ihr Unternehmen zu schaffen. Ihre Verkaufsteams sind dafür verantwortlich und führen sie. Verkaufsmanager und Produktverantwortliche steuern und helfen.

Vertriebsmanagement

Setzt das Ziel für T. Beseitigt Hindernisse. Befreit von systemischen Zwängen. Reduziert und entfernt Sub-Optimierung. Optimiert die Chancenmaschine, wenn sie ins Stottern kommt. Ist der Schlüssel dafür, dass die Chancenmaschine reibungslos funktioniert.

Produktmanagement

Bietet passende Produkte an. Im Klartext Produkte, die das T der Kunden ankurbeln. Passt diese Produkte bedingungslos an die Bedürfnisse des Kunden an. Bietet Lösungen speziell für „seine“ Produkte. Liefert den optimalen Treibstoff für die Chancenmaschine.



Das DELTA T-Selling System

Es geht darum, Blockaden für T abzubauen - nicht um Kostenreduktion und Stellenabbau

Nehmen Sie an, dass die Verkäufe stagnieren oder, was noch schlimmer ist, sogar zurückgehen. Was passiert in einem Verkaufssystem, das mit Blick auf OE (Kostenreduktion), oder auf I (Reduktion des Umlaufvermögens) gefahren wird? Wir wissen es alle: in diesem Vertriebs-System senken wir Kosten. Mit anderen Worten, wir geraten in einen OE- und I-Teufelskreis in unserem eigenen Verkaufssystem. Mit katastrophalen Folgen für unser eigenes T.

Im DELTA T-Selling System fallen Sie nicht in diese klassische Falle. Sie werden die Fallgrube erkennen und begreifen, wo Ihr System Kapazität verloren hat oder von einer Richtlinie blockiert ist. Mit DELTA T-Selling werden Sie das schaffen. Und zwar ganz simpel: Ihr Kunde löst die Blockierungen im System seines Kunden, und Sie lösen die in seinem System. Warum? Weil es nur so funktioniert. Wenn Ihre Umsätze zurückgehen, hat Ihr DELTA T-Selling System ein Problem, nicht die Wirtschaft. Denken Sie immer daran. Und machen Sie nicht mehr die Wirtschaft verantwortlich.

Nur ein Ziel - nicht viele verschiedene

Gewonnene Geschäftschancen bringen T ins Unternehmen. Jede Chance hat „Bestandteile“: Produkte, Dienstleistungen, Partner-Zulieferungen. In jedem Auftrag eines Kunden finden Sie solche „Komponenten“. Der klassische „landwirtschaftliche“ Management-Ansatz setzt einzelne Ziele für jeden dieser Bestandteile: Verkaufsziele für Produkte, Produktgruppen, Dienstleistungen, Industriesegmente, Vertriebskanäle. So werden nicht nur die Verkaufs-Teams (glaubt man), sondern auch die Sub-Optimierung (erreicht man tatsächlich) des Vertriebssystems kräftig vorangetrieben.

Das DELTA T-Selling steht dem „klassischen Ansatz“ völlig entgegengesetzt gegenüber: erstens, indem es das Vertriebssystem ausschließlich auf die Geschäftschancen ausrichtet, und nicht auf deren Bestandteile. Es behandelt Produkte nur als das, was sie eigentlich sind: Bestandteile von Geschäftschancen. Nichts weiter.

Zweitens hat DELTA T-Selling ein und nur ein Ziel: mehr Chancen zu gewinnen und zwar morgen mehr als heute. Und noch einmal: es geht um Geschäftschancen, nicht Bestellungen für Produkte. Dadurch wird Entscheidungs-Autorität dahin zugewiesen, wo sie sein sollte: an die Verkaufsteams, (die die Chancen auswählen, an welchen sie arbeiten, um T zu erhöhen) und an die Verkaufsleiter, (die die Chancenmaschine so zu führen haben, dass sie das Unternehmen zu seinem T-Ziel bringt).

Was ist daran neu?

Vielleicht sagen Sie: „Genauso läuft meine Vertriebsorganisation doch schon“. Allerdings haben wir in vielen Vertriebs-Organisationen bei genauerem Hinsehen durch die „Brille von DELTA T-Selling“ tatsächlich ein anderes Bild gefunden:

Kein Wunder, dass unsere Verkäufe ins Stocken gekommen sind!

Nach unserer Erfahrung kommt es in vielen Unternehmen vor, dass die Chancenmaschine nicht auf allen Kolben rund und schnell läuft, sondern stottert und keucht. Hier ist eine Liste von Beobachtungen – vielleicht ist Ihnen einiges davon vertraut?

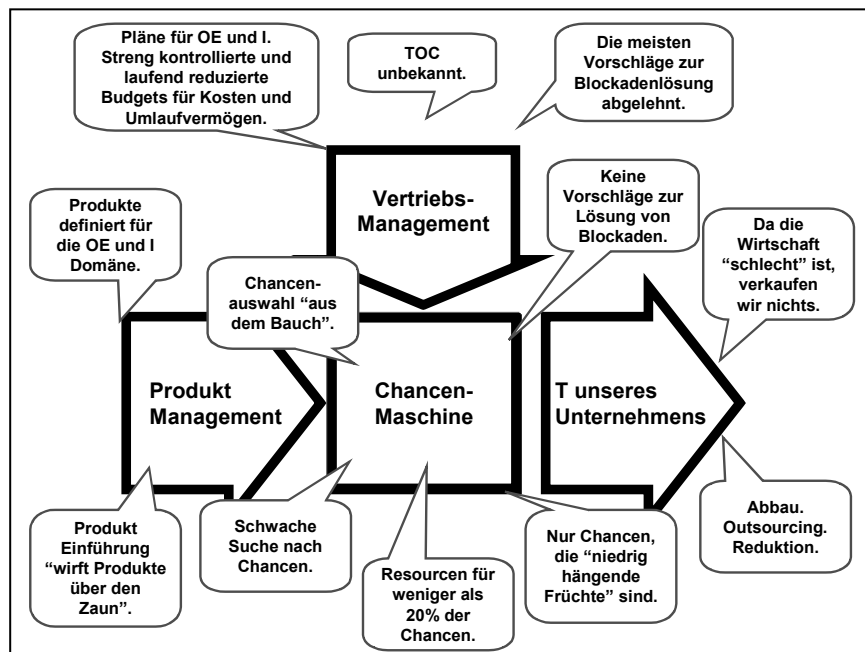
- Der Verkäufer denkt, dass der Kunde vielleicht Geld und vielleicht auch bestimmte Projekte hat. Der Verkäufer weiß aber darüber hinaus nichts von seinem Kunden. Selten hat der Verkäufer auch nur eine leise Ahnung davon, was der Kunde wiederum seinem Kunden verkaufen will.
- Der Verkaufsplan wird einmal im Jahr „überprüft“. Der Kunde aber arbeitet „in Echtzeit“. Er braucht Lösungen schnell, und zwar schneller als der Verkäufer den Plan erstellt. Der Verkäufer hinkt also schon mal hinterher.
- Es gibt keine systematische Methode dafür, Geschäftschancen bei einem Kunden zusammenzufassen und sichtbar zu machen.
- Hindernisse für Geschäftschancen sind nicht auf den ersten Blick erkennbar.
- Verkäufer sind ausgebildet und angehalten, nur rasch und sicher abzuschliessende Chancen zu bearbeiten. Geschäftschancen, die mit Blockaden behaftet sind, soll der Verkäufer „hinausqualifizieren“. Verkäufer,

die Lösung von Schwierigkeiten verlangen, sind (beim Management) unbeliebte schwarze Schafe.

- Verkaufsmanagement (Sie) kann nicht unterscheiden zwischen einer echten Blockierung, die Sie lösen können, und einer Entschuldigung des Verkäufers, der nicht verkaufen kann.
- Sie können nicht alle Geschäftschancen gewinnen. Der Vertrieb hat keine systematische Methode daraus jene auszusuchen, die verfolgt werden sollen. Welche also ist die Anstrengung wert?
- Blockaden werden der Führungsebene nicht mitgeteilt. Wenn doch, vergeht zuviel Zeit bis zu ihrer Lösung.
- Es wird nicht genug unternommen, um gute Pläne zu erstellen, wie einzelne Geschäftschancen gewonnen werden können. Die „Chancen-Erfolgsrate“ ist daher unbefriedigend. Die Verkäufer reagieren auf Ihren Druck, indem Sie Ihnen nur die Chancen mitteilen, die eine hohe Wahrscheinlichkeit für einen Abschluss haben. Die Erfolgsrate geht hinauf, aber die Zahl der Chancen „in der pipeline“ geht hinunter.

Kommt Ihnen davon einiges bekannt vor? Dann nehmen Sie sich einen Moment Zeit und denken Sie über das DELTA T-Selling System nach.

Die Realität des Vertriebssystems aus Sicht von DELTA T-Selling



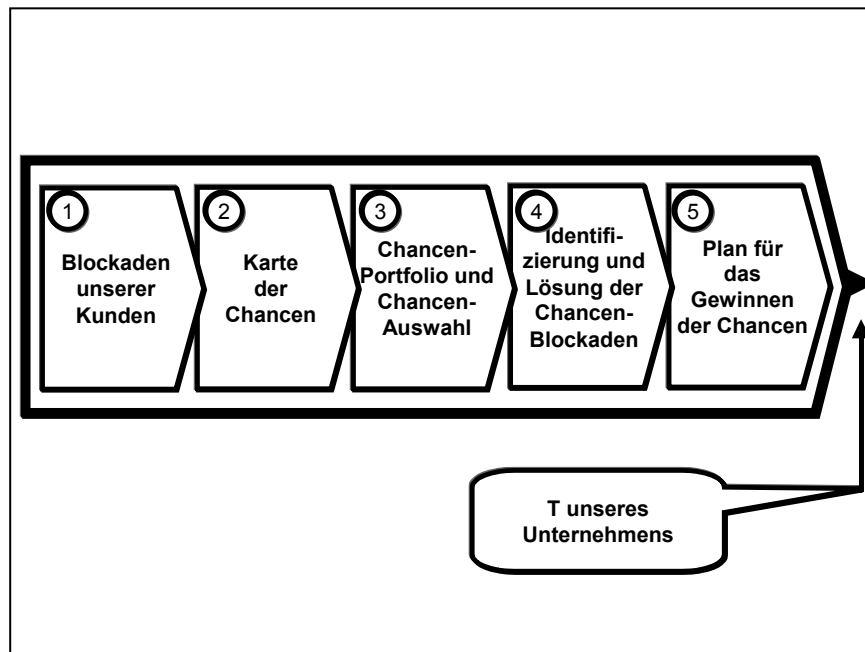
Die Chancenmaschine: Fünf Schlüsselemente

Die Chancenmaschine hat nur eine Aufgabe: das T zu erzeugen, das Ihr Unternehmen braucht. Und sie hat nur ein Ziel: heute mehr Geschäftschancen zu gewinnen als gestern, und morgen mehr als heute.

Damit Ihr Unternehmen stetig T steigert, darf der Strom an erfolgreichen Geschäftsmöglichkeiten nicht abreißen. Wir sind es gewohnt, Vertriebsplanung als sequentiellen Prozess zu betrachten. Davon sprechen wir hier nicht. Wir sprechen von einer „Maschine“, die rund, stetig und schnell auf fünf „Kolben“ läuft. Die nicht einmal im Jahr etwas plant, sondern im Gegensatz dazu stetig und zuverlässig Dinge durchsetzt. Diese Maschine hat fünf goldene Schlüssel, die Ihnen den Weg zum Erfolg öffnen:

Sie verstehen Probleme (Blockaden) Ihres Kunden und jene der Kunden Ihres Kunden.

4. Sie finden Lösungen für die Blockierungen im System Ihres Kunden.
5. Sie wählen die richtigen Geschäftschancen aus, und zwar nur die, mit welchen Sie Ihr T-Ziel erreichen.
6. Sie beseitigen Hindernisse auf dem Weg zu den ausgewählten Möglichkeiten, und auf einmal ist das T-Ziel erreichbar.
7. Sie suchen sich eine Chance aus, und gewinnen sie. Mit einem einfachen, handfesten Plan fegen Sie alle Blockaden auf dem Weg zu mehr T weg.



Die Chancenmaschine

Zusammengefasst

Wenn nur einige dieser Beobachtungen für Ihr Verkaufssystem gelten, ist die tatsächliche Kapazität Ihres Vertriebssystems bei weitem nicht ausgeschöpft. Und Sie selbst erleben entweder zu schwaches Wachstum an T oder den Druck, Kosten zu senken, (sprich, Leute zu entlassen) oder (meistens) beides. Kommt Ihnen dies bekannt vor? Dann ist das DELTA T-Selling System etwas für Sie.

Wir führen Sie nun Schritt für Schritt durch das DELTA T-Selling System. Zuerst gehen wir die Chancenmaschine im Detail durch. Übernehmen Sie als erstes einmal die Rolle eines Ihrer Vertriebsleiter, und Sie werden sehen, wie DELTA T-Selling System Ihren Blickwinkel verändert.

Als nächstes übernehmen Sie die Rolle eines Produktmanagers, und schließlich Ihre eigene, die des Top-Salesmanagers. In diesen beiden Rollen werden Sie sehen, was Sie tun müssen, um die Chancenmaschine optimal einzustellen.

Jedes Kapitel ist wie folgt aufgebaut:

- Kurze Erläuterung der wesentlichen Prinzipien von TOC
- Details von DELTA T-Selling für diesen Schritt
- Zusammenfassen des Wesentlichen
- Selbst-Diagnose Ihres Unternehmens, um den Reifegrad Ihrer Chancenmaschine festzustellen.

Leseprobe aus HEMMUNGSLOS VERKAUFEN

W.A.Woehr, D.Legat

ISBN 3-7083-0166-8

Bestllen Sie on-line bei www.delta-institute.com – oder bei Ihrem Buchhandel

„Es ist was faul im Vertriebsmanagement“. „Genug gemärrert, und genug davon, schlechte Verkaufsergebnisse dem 11. September, dem Wetter oder der Wirtschaftslage in die Schuhe zu schieben.“ B. Woehr und D. Legat zeigen in diesem Buch für das Top-Verkaufsmanagement, dass es unternehmensinterne Entscheidungen sind, die die Kapazität des Verkaufssystems drastisch beschränken. Und sie argumentieren überzeugend, dass die Vertriebsergebnisse wesentlich verbessert werden können, wenn das Top Management lernt, die selbstgemachten Blockaden für den Vertrieb aufzulösen – statt die Verkaufskraft ihrer Unternehmen durch Kostenschritte immer mehr einzuschränken.



Das Buch beschreibt im Detail und mit vielen Beispielen DELTA T-Selling, ein System für das Vertriebsmanagement, in dem zum ersten Mal die „Theory of Constraints“ (Goldratt, Dettmer) im Vertriebsmanagement angewandt wird.

„Es ist nicht die Wirtschaft – wir sind es selbst!“

„Wenn Sie als Vertriebsleiter Ihr Geschäft zum Wachstum führen wollen, müssen Sie – besonders in den heutigen schwierigen Zeiten – dieses Buch lesen. Natürlich können Sie sich auch dafür entscheiden, weiterhin in der Wirtschaftslage die Schuld zu geben!“

Bill Russell, Vice-President, Hewlett Packard Company

„Dies ist ein herausragender Beitrag zur Literatur über Constraint Management. DELTA T-Selling schliesst die letzte Lücke in dem gesamten System zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse.“

John Caspari PhD, CMA, Principal Constraint Accounting Measurements

„In all den Jahren haben wir vielerlei Instrumente für das Key Account Management eingeführt. Die Ergebnisse waren mehr oder weniger zufriedenstellend. Fast nie aber haben die Vertriebsleiter sich damit anfreunden können, solche Verfahren auch für die Führung des Verkaufs zu verwenden. Bei DELTA T-Selling tun sie das. Wir finden DELTA T-Selling einfach in der Anwendung, es führt unsere Diskussionen in die richtige Richtung und hilft uns dadurch, die richtigen Verkaufsergebnisse zu erzielen. DELTA T-Selling ist heute das Vertriebsleitungssystem unsere Wahl – weltweit!“

Sebastiano Tavarolo, Vice-President and General Manager, Hewlett Packard Company

„Mehr verkaufen, in schrumpfender Wirtschaft? Blockaden für Vertriebsenergie zu öffnen, indem raffiniert aufgebaute interne Einflussgebiete aufgelöst werden? Das klingt wieder einmal nach einem „magischen Rezept“. Die Autoren dieses Buchs haben jedoch zwei starke Punkte für sich: Ihr Konzept basiert auf der fundierten Theorie von TOC, und es funktioniert in der Praxis. Ein begeisterndes Buch, voller umsetzbarer Ratschläge, sprechender Beispiele, das dazu anspornt, die Blockaden zu öffnen, die wir selbst in unsere Unternehmen eingebaut haben.“

Prof. Dr. Ursula Schneider, Head of Institute of International Management, Universität Graz, Österreich

