Lean Focus
Growth | Lean | Leadership

Auf die Plätze..Fertig...Wachsen!

14 Verkaufsgrundsätze zum Verkauf

von Damon Baker Veröffentlicht am 15. März 2017

Während meiner gesamten Karriere hatte ich die Möglichkeit, mit vielen verschiedenen Vertriebsteams in einer Vielzahl von Branchen zusammenzuarbeiten. Eine Sache, die sie alle gemeinsam haben ist, dass, als ich sie zum ersten Mal in die Idee der kontinuierlichen Verbesserung einbezog, es einen festen Glauben gab, dass die Lean Prinzipien, Kaizen oder kontinuierliche Verbesserung nicht auf sie zutreffen. Während ich mit einem Sales-Team zusammenarbeitete, erinnerte ich mich vor vielen Jahren an einen bestimmten Gentleman, der mich beiseite zog, nachdem ich ein "fantastisches" Lean Overview Training abgeliefert hatte, und er sagte Folgendes:

" Damon, Lean Manufacturing und Kaizen ist großartig und alles, aber Sie müssen etwas verstehen... wir sind im Vertrieb. Wir verkaufen medizintechnische Geräte. Wir bauen keine Autos in der Linie."

Als ich dies hörte, begann ich darüber nachzudenken, wie ich meine schnelle und witzige Antwort formulieren könnte. Etwas nach dem Vorbild von er sei ein Betonkopf oder

Höhlenbewohner, oder vielleicht mein All-Time-Liebling... ein Schwarzmaler. All dies hätte im Moment ausgereicht.

Zum Glück habe ich mich selbst gestoppt. Als ich ihn ansah begann ich, mich an etwas zu erinnern, was mir ein weiser Mentor einmal sagte:

"Wenn der Schüler nicht gelernt hat, hat der Lehrer nicht unterrichtet."

Nach einem kurzen Moment des Nachdenkens beschloss ich, etwas ganz anderes zu machen, als ich es gewohnt war. Ich bat den Mann einfach, mir genau zu sagen, warum er nicht dachte, Lean und Kaizen verbessern den Vertrieb. Nachdem er eine Weile pausiert hatte, als ob er sorgfältig eine Liste erstellte, von der er Worte nehmen würde, die er auf mich schleudern könnte, sagte er folgendes:

"Alle Ihre 8 Abfallbeispiele betrafen die Werkstatt! Als Sie über Ein-Stück-Fluss sprachen, zeigten Sie uns ein Bild einer Fertigungszelle! Als ich Sie bat, uns ein Beispiel für Standardarbeit im Vertrieb zu geben, sprachen Sie über Toyota. Toyota dies, Toyota das... alle Ihre Geschichten und Beispiele drehten sich um die Fertigung. Sehen Sie es nicht? Wir bauen keine Autos, wir verkaufen Schei..e!"

Endlich dämmerte es mir. Ich muss dieses Lean Grundlagen Training hundertmal durchgeführt haben, aber jedes Mal mit meinem Hintergrund und meinem Wissen aus Betrieben im Hinterkopf und nicht mit meinem Gelernten. Ich habe die Schritte des Verkaufsprozesses nicht wirklich verstanden und ich habe auch nicht gefragt. Ich habe die Gelegenheit verpasst, die Konzepte und Ideen von Lean und Kaizen mit ihrer Arbeit in Verbindung zu bringen. Ich fragte nicht einmal, ob sie verstanden, was ich vorstellte. Letztendlich habe ich es versäumt, sie zu unterrichten. Daher wäre es fast unmöglich, die Kultur und Arbeitsweise dieses Vertriebsteams nachhaltig zu verändern.

Ich gelobte mir von diesem Tag an, dass ich, unabhängig davon, wem ich schlanke Konzepte beibrachte, sie mit ihrer Arbeit in Beziehung setzen würde. Dieser Tag würde meine Reise auslösen, um zu lernen, wie man diese Konzepte in einer Vielzahl von Einstellungen anwenden kann: Vertrieb, Marketing, F&E, Recht, Finanzen, HR, IT, Kundenservice und weiter und weiter. Ehrlich gesagt, habe ich öfter versagt, als ich mich erinnern möchte. Es war zunächst hässlich, aber im Laufe der Zeit begann ich, einen wiederholbaren und zuverlässigen Satz von Prinzipien zu entwickeln und zu vertrauen, dass sie die für alle diese Funktionen gelten, unabhängig davon, wo sie im Geschäft platziert sind. Ich nenne diese Prinzipien die *"14 Wege der Arbeit"*, und sie dienen als Grundlage des Lean Focus Business Excellence Modells. Wenn sie zusammen in einem integrierten Geschäftssystem aus Leadership-, Growth- und Lean-Systemen angewendet werden, liefern sie Jahr für Jahr konsistente Ergebnisse und bahnbrechende Ergebnisse.

14 Arbeitsweisen - (angepasst für den Vertrieb... sehen Sie, ich habe meine Lektion gelernt)

Kaizen Mindset - Kaizen bedeutet "kontinuierliche Verbesserung", und jede Art von Verbesserung beinhaltet Veränderung. Wenn Sie keine wirkliche Absicht haben, Veränderungen zu ermöglichen, egal wie klein, wird Kaizen scheitern. Haben Sie als Vertriebsleiter einen dokumentierten Trichter mit Kaizen Ideen, Projekten oder Ereignissen, die dem strategischen Plan oder den Zielen Ihres Unternehmens entsprechen? Nimmt Ihr Team einen "Geist der Untersuchung" an und verfügt über die Entschlossenheit, den Verkaufsprozess jeden Tag besser, schneller und billiger zu gestalten? Wie stellen Sie sicher, dass dies geschieht?

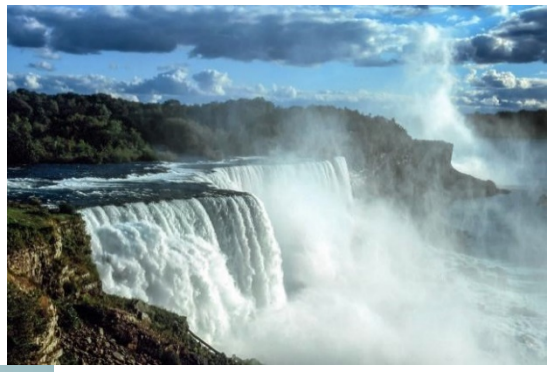
Kontinuierlicher Fluss - Dies beinhaltet das Verschieben einer Arbeitseinheit nach der anderen zwischen jedem Schritt des Verkaufsprozesses ohne Zeit- oder Sequenzumbrüche. Wenn es gut gemacht wird, reduziert es Verschwendung, spart Geld durch die Reduzierung von Verkaufsprozessbestand (Leads) und Verkaufskosten, erhöht die Verkaufsproduktivität – mehr Leads in weniger Zeit geschlossen, verbessert die Qualität, indem es einfacher ist, Fehler im Prozess zu erkennen und zu korrigieren, reduziert die Gemeinkosten durch erhöhte Stabilität und reduzierte Lieferzeiten, passt sich effektiver an die Kundenbedürfnisse an als die Stapelverarbeitung. Einige Fragen sind zu berücksichtigen: Werden Aufträge an bestimmten Stellen des Prozesses gestapelt? Werden Leads im Batch vs. Einzelfluss bearbeitet? Werden interne Hand-offs während des gesamten Verkaufsprozesses reduziert?

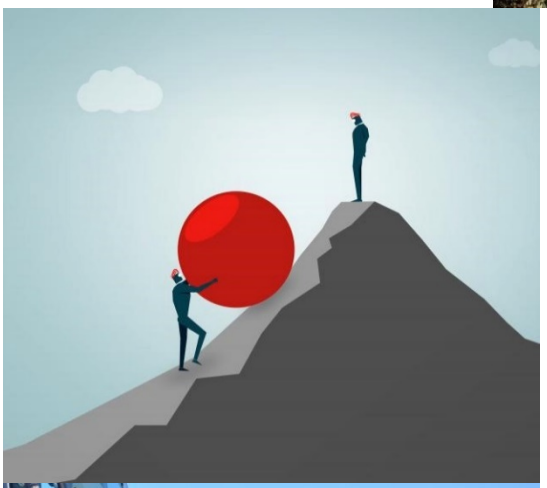
Erstellen Sie Pull - Denken Sie an Interessenten und Leads als eine Form des Inventars in Ihrem Verkaufsprozess. Es gibt einen gewünschten Betrag, den Sie benötigen, um Ihr Umsatzziel basierend auf den folgenden Faktoren zu erreichen: Wie lange ist der Verkaufszyklus? Wie hoch ist der Umrechnungskurs? Was ist der durchschnittliche Verkaufspreis? Wie viele Angebote befinden sich im Trichter? In welchem Stadium befinden sich diese Deals derzeit? Sobald wir die Mathematik verstehen, können wir sicherstellen, dass wir Systeme haben, um die zusätzlichen Interessenten aufzufüllen (ziehen, PULL) und in den Prozess zu führen. Mit einfacher Mathematik sind wir in der Lage, die Möglichkeiten der Fokussierung für die Verbesserung im Verkaufsprozess zu lokalisieren.

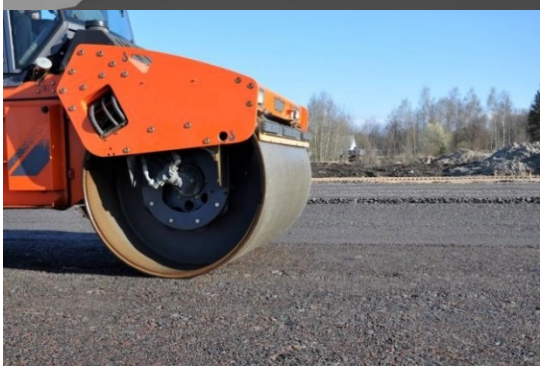
Kaizen Mindset	Continuous Flow	Create Pull	Level the Work	Stop and Fix	Standardize Work	Visualize Problems
Mind vs. Wallet	Leaders Teach	Develop People	Respect Others	Go See Yourself	Eliminate Waste	High Expectations

KAIZEN
改善

KAI = CHANGE ZEN = GOOD







Arbeit nivellieren - ist eine Technik zur Reduzierung der Mura (Unebenheiten), die wiederum Verschwendung (Abfall) reduziert. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Effizienz im Verkaufsprozess zu verbessern. Ziel ist es, Arbeitseinheiten mit konstanter Geschwindigkeit durchzuführen, damit auch die Weiterverarbeitung konstant und vorhersehbar erfolgen kann. Warten Sie beispielsweise bis zum Ende der Woche, um Ihre Bestellungen an den Kundendienst zu senden, wodurch an jedem Freitag eine Spitze entsteht? Senden Sie Ihre Angebote für Preisgenehmigungen in Chargen an Ihren Vorgesetzten? Arbeiten Sie an mehreren Verträgen und senden Sie sie dann zur Überprüfung und Genehmigung an die Rechtsabteilung, was sich auf die Vorlaufzeit des Kunden

auswirkt? All diese persönlichen Entscheidungen, die für Batch-Arbeit getroffen werden, beeinflussen die Länge Ihres Verkaufszyklus negativ.

Stoppen and Fixieren - Aus der Sicht eines Führers erfordert es großen Mut, den Prozess lange genug zu stoppen, um die Ursache zu verstehen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen, die verhindern, dass sich das Problem wiederholt. Für den Führer bedeutet dies oft, dass kurzfristige Verluste für einen erheblichen langfristigen Gewinn gehandelt werden. Aus der Sicht eines Managers müssen Systeme vorhanden sein, um sicherzustellen, dass jedes Ergebnis, das vom Standard abweicht, auch nur geringfügig, eine Erwartung und Unterstützung für sofortiges Handeln schafft. Verlassen Sie sich auf das Backoffice, um Fehler zu behandeln, die bei Verkaufsvorschlägen eingereicht wurden, und nutzen sie effektiv als Sammelstation für Mängel? Geben Sie dem Verkäufer jemals Feedback zu der Qualität, die er produziert?

Standardisieren Sie die Arbeit - Standardisierung ist das unterstützende Prinzip für die Aufrechterhaltung der Verbesserung, anstatt zu den alten Praktiken und Ergebnissen zurückzukehren. Wenn die Standardisierung erfolgt, dient die Arbeit selbst als Verwaltungssteuerungsmechanismus. Wie sieht ein guter Vorschlag aus? Wie klingt ein guter Verkaufsschlager? Welche Taktik sollten Sie anwenden, um mit Einwänden umzugehen? Was ist Ihr klar artikuliertes Wertversprechen über jeden und jedem Wettbewerber? Kann Ihr Vertriebsteam diese Wertversprechen auf Befehl rezitieren? Was sind die Stufen des Verkaufstrichters? Wie lautet die Definition eines qualifizierten Leads? Definiert es jeder in Ihrem Unternehmen so?

Probleme visualisieren - Ordnen Sie den Arbeitsfluss so an, dass Probleme hervorgehoben werden, wenn sie auftreten, und ermöglichen und ermutigen Sie Einzelpersonen und Teams, sie sofort anzugehen. Es geht darum, eine Kultur unerbittlicher Problemlöser zu schaffen. Welche Mechanismen gibt es im Verkaufsprozess, um auf diese Art von Problemen aufmerksam zu machen: Niedrige Umsetzungsrate? Lange Verkaufszeit? Unzureichende Trichtergröße? Unzureichende Trichterform? Geringe Anzahl von Leads? Überfluss an Rabatten? Geringe Anzahl von Terminen? Hohe Verkaufskosten?

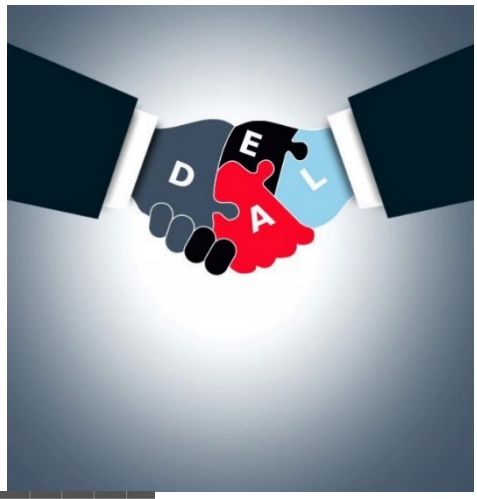
Kreativität vs Kapital - Bevor Sie Geld ausgeben, denken Sie zuerst. Bevor Sie nach Ressourcen fragen, verwenden Sie zuerst Ihre Problemlösungsfähigkeiten. Nehmen Sie eine Voreingenommenheit für "Try-Storming" und nicht Brainstorming an. Denken Sie an Try-Storming als Mini-Experimente, die im Handumdrehen ausprobiert werden, wo die eigentliche Arbeit in einer Live-Umgebung vor dem Kunden stattfindet, wo Sie die Auswirkungen Ihrer Aktionen aus erster Hand beobachten und die notwendigen

Anpassungen vornehmen können. Sie beobachten beispielsweise, wie einer Ihrer Vertriebsmitarbeiter seinen Pitch an einen potenziellen Kunden liefert. Sie merken, dass sie das Wertversprechen nicht korrekt geliefert haben und dadurch den Verkauf verloren haben. Unmittelbar im Auto danach, reflektieren sie mit dem Verkäufer eine neue Verkaufssituation und versuchen Sie es auf den nächsten Kunden zu übertragen. Der Punkt ist MACH ES JETZT! Glauben Ihre Vertriebsleiter, dass alle ihre Probleme nur durch große Ticketartikelkäufe wie CRMs, Gebietsplanungssoftware, ausgefallene Motivationsredner usw. gelöst werden können? Was können Sie heute beheben, ohne Geld auszugeben?

Führungspersönlichkeiten lehren - In einer Lehrorganisation profitieren Führungskräfte nur dadurch, dass sie sich darauf vorbereiten, andere zu unterrichten. Da es sich bei den Lehrern um Menschen mit praktischer Erfahrung innerhalb der Organisation und nicht um externe Berater handelt, lernen die Menschen, die unterrichtet werden, relevante, sofort nützliche Konzepte und Fähigkeiten. Lehrorganisationen sind besser in der Lage, Erfolg zu erzielen und zu erhalten, weil ihr ständiger Fokus darauf liegt, Menschen zu Führern zu entwickeln. Welche Fähigkeiten und Schulungen haben Ihre Sales Leader? Wie oft pro Jahr sollen sie diese Schulung durchführen? Sind sie kompetent in den CI-Tools zur Verbesserung des Umsatzes? Führen und beteiligen sie sich an Vertriebs-Kaizen und anderen Problemlösungsprojekten?

Menschen entwickeln - Durch die Entwicklung von Menschen erstellt die Organisation die Problemlöser, die zukünftige Verbesserungen vorantreiben. Die Entwicklung der Menschen ist weit größer als nur die Ausbildung im Klassenzimmer. Es beinhaltet praktische Erfahrungen, in denen Menschen neue Ideen auf eine Weise erleben können, die persönliche Einsicht und einen Wandel in Denkweise und Verhalten schafft. Welche Entwicklungspläne haben Sie für Ihre Mitarbeiter identifiziert, um ihre Kernkompetenzen zu verbessern, um sie erfolgreicher beim Verkauf zu machen? Welche Möglichkeiten zur Entwicklung im wirklichen Leben geben Sie ihnen, um diese neuen Fähigkeiten zu üben und zu verinnerlichen? Wie werden Sie messen, ob sie eine funktionelle Kompetenz erworben haben? Wie halten Sie Ihre Vertriebsleiter für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter verantwortlich?

Respektieren Sie andere - Sollte selbstverständlich sein, aber Einzelpersonen sind energetisiert, wenn dieses Prinzip demonstriert wird. Die meisten Mitarbeiter werden sagen, dass es das Wichtigste ist, was sie von ihrer Beschäftigung wollen, respektiert zu werden. Wenn Menschen sich respektiert fühlen, geben sie weit mehr als ihre Hände; sie geben ihren Geist und ihr Herz. Ich bin davon überzeugt, dass der Grund, warum Organisationen mehr als 75% der Zeit bei der Förderung von TRUE Lean Transformation scheitern, fehlendes Vertrauen ist. Fazit: Ohne VERTRAUEN, Ende der Geschichte, kann man RESPEKT nicht haben. Wie ermutigen Sie Ihr Team, seine Meinungen und Ideen zum Ausdruck zu bringen? Hören Sie routinemäßig zu, was andere zu sagen haben, bevor Sie Ihren Standpunkt zum Ausdruck bringen? Nutzen Sie die Ideen der Menschen, um die Arbeit zu verändern oder zu verbessern? Was wissen Sie über das Privatleben Ihrer Mitarbeiter?



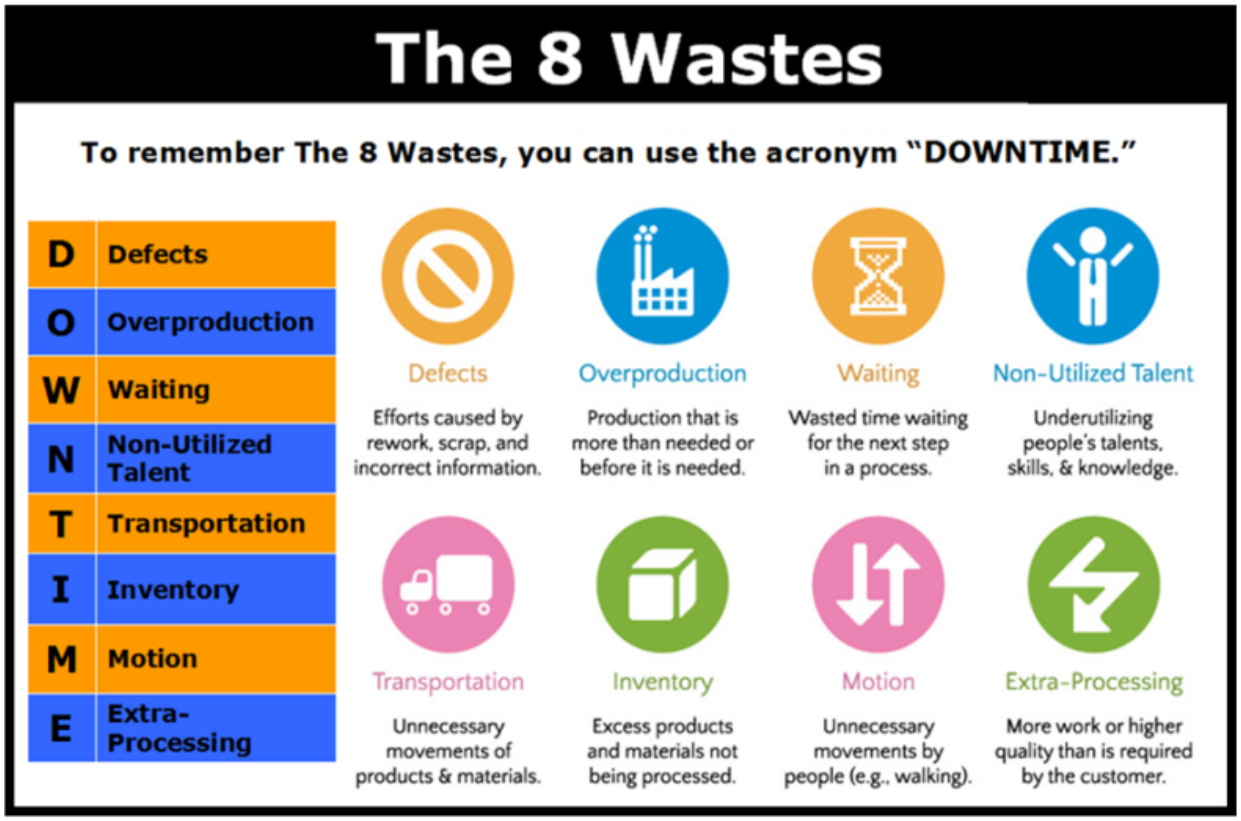
Gehen Sie selbst und sehen - Direkte Beobachtung ist notwendig, um den Prozess oder das Problem, das untersucht wird, wirklich zu verstehen. Allzu oft werden Wahrnehmungen, vergangene Erfahrungen, Instinkte und ungenaue Standards und Prozesse als Realität missverstanden. Sagen Sie mir, wenn Sie das jemals gehört haben...

"Vertrauen Sie mir. Ich habe 20 Jahre Erfahrung im Verkauf in diesem Markt."

Wenn ich einen Dollar für jedes Mal hatte, wenn ich diesen Satz hörte, würde ich diesen Artikel jetzt nicht schreiben. Durch direkte Beobachtung kann die Realität als Konsens gesehen, bestätigt und etabliert werden. Gehen Sie zum Ort des Geschehens, stellen Sie fragen und zeigen Sie Respekt. Wie oft sind Sie mit Ihrem Team vor Kunden im Einsatz, um den Verkaufsprozess aus erster Hand zu beobachten? Welche Standards im Verkaufsprozess stellen Sie sicher, dass sie eingehalten werden? Aussehen, Verkaufsgespräch, Verkaufswerkzeuge/Vorlagen, Wertversprechen, Terminplanung, Gebiets-Aktionsplan... dies sind nur einige der Dinge, die von führenden Politikern im Verkaufsprozess standardisiert und überprüft werden sollten.

Abfall beseitigen - Eine Möglichkeit, Verschwendung zu sehen, ist, dass es alles ist, was den kontinuierlichen Fluss von Wert für die Kunden verlangsamt oder unterbricht. Letztendlich ist die Identifizierung und Beseitigung von Verschwendung ein Konzept, das die gesamte Vertriebsorganisation effektiv in die kontinuierliche Verbesserung einbindet. Wie engagieren Sie Ihr Vertriebsteam in der kontinuierlichen Verbesserung? Werben Sie um Verbesserungsvorschläge im Verkaufsprozess? Werden

Vertriebsmitarbeiter mit Verbesserungsideen aufwarten? Sind Verkäufer geschult, wie sie Verschwendungen in ihrem Verkaufsprozess identifizieren und beseitigen können? Sind sie dazu befugt?



Hohe Erwartungen - Niedrige Erwartungen werden Sie nicht dazu bringen, Ihre Umsatzziele zu übertreffen. Aber vielleicht haben Sie gehört, dass es gut ist, niedrige Erwartungen zu haben, um Enttäuschung zu reduzieren und die Messlatte niedrig zu legen? Das Problem mit dieser Theorie ist, dass sie davon ausgeht, dass der Mensch nicht in der Lage ist, mit dem Scheitern umzugehen. Die Wahrheit ist, dass je weniger Sie mit Misserfolg zu tun haben, desto schlechter werden Sie damit umgehen. Die Vermeidung von Misserfolgen durch niedrige Erwartungen wird nach hinten losgehen. Hohe Erwartungen ermöglichen jedoch Größe, indem sie uns Selbstvertrauen geben, Chancen zu ergreifen. Wobei wächst der Markt? Wie wachsen Ihre Verkaufsquoten? Nehmen Sie aggressiv Aktien und übertreffen den Markt? Schaffen Sie produktive Spannung im Team, indem Sie Leistung für alle anzeigen, auf die Sie reagieren können? Hohe Erwartungen zu setzen, zwingt uns, nach innen auf uns selbst und unsere eigenen Prozesse zu schauen. Wir haben keine andere Wahl, als die Prozesse zu verbessern, wenn wir wirklich erwarten, zu gewinnen.

Ein kurzes 3 min Video von Bill Stainton "Warum Sie hohe Erwartungen setzen sollten"

https://youtu.be/aqhW6l0Me6Y

Wenn wir den Menschen so behandeln, wie er ist, machen wir ihn schlimmer als er ist; wenn wir ihn behandeln, als ob er bereits das wäre, was er sein könnte, machen wir ihn zu dem, was er sein sollte.

— Johann Wolfgang von Goethe

Schlussfolgerung

Kurz gesagt, als Lean-Praktiker haben wir noch einen langen Weg vor uns, um die Lücke zu den Vertriebsprofis zu überbrücken. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir, wenn wir den "schlanken Jargon" verlieren, unsere Botschaft und Bedeutung auf die Herausforderungen, vor denen Vertriebsteams heute stehen, anpassen, viel besser dran sein werden. Wer weiß... vielleicht bekomme ich eines Tages die Chance, mich selbst zu erlösen und dem Vertriebsleiter zu beweisen, dass "Lean im Vertrieb nicht um den Verkauf von Autos geht".

Wenn Ihnen dieser Artikel gefällt, können Sie mehr lesen, indem Sie unsere Lean Focus LLC Unternehmensseite auf LinkedIn unten folgen...

https://www.linkedin.com/company-beta/16215687/

Lean Focus LLC ist eine ergebnisorientierte Führungsberatung, die unser System einsetzt, um Wachstum, Gewinn und Betriebskapital voranzutreiben.

https://www.leanfocusllc.com/

© 2018 Alle Rechte vorbehalten. Reproduzieren Sie dieses dokumentatorische Dokument nicht ohne schriftliche Genehmigung von Lean Focus LLC, Damon Baker. (630) 800-8519

DAMON BAKER

Lean Focus

Damon Baker

CEO | President

damon.baker@leanfocusllc.com

(630) 340-2751

linkedin.com/in/damonbaker

www.leanfocusllc.com

BACKGROUND

Damon is the President & CEO of Lean Focus. For over 20 years, he has been implementing lean in consulting, operations, continuous improvement, and GM & VP-level leadership roles for such companies as Danaher, HNI, Eaton, Argo Consulting, Experian, and Winegard.

Trained by disciples of the Toyota Production System, he worked in a Shingo Prize winning facility and is a Shingo Prize Examiner. Over his career he has demonstrated hands-on leadership and facilitation of 500+ kaizen events for 42 major corporations in 16 different countries. While at Danaher, one of his mentored operating companies was nominated Most Improved Plant, and one of his factories won Best Plant Worldwide 2 years in a row. Damon holds an MBA from St. Ambrose University and a Bachelors of Arts in Management and Marketing from Iowa Wesleyan University.

INDUSTRY EXPERIENCE

Aerospace and Defense, Automotive, Electronics, Capital Equipment, Chemicals, Protective Packaging, Residential Construction Materials, Water Quality, Dental, Test & Measurement, Sheet Metal Fabrication, Life Sciences, Medical Devices, Discrete Assembly, Oil and Gas.

LEAN EXPERIENCE

Building/Installing Problem Solving & Kaizen Cultures, Operational Due Diligence, Acquisition Integration, Strategic Planning & Policy Deployment, Sales Force Efficiency & Effectiveness Tools, Pricing Margin Analysis, Transactional Kaizen, EBITDA focused operational improvements, Cellular Manufacturing, 6S & Visual Management, Standardized Work, Mistake Proofing (Poka Yoke), Visual Controls, Setup Reduction (SMED), Total Productive Maintenance (TPM), Daily Management Processes, Leader Standard Work, Working Capital reduction via Kanban & Pull Based Inventory tools, DSO Reduction, and Accounts Payable processes, Value Analysis & Engineering, 3P, Accelerated Product Development Tools.

CONFIDENTIAL/PROPRIETARY INFORMATION TO LEAN FOCUS, LLC.