

Aufbau der Lehrveranstaltung

INHALTE

1. Vertrieb im Rahmen der Unternehmensführung
2. Vertrieb in unterschiedlichen Geschäftsbereichen (B2B, B2C)
3. Elemente der Vertriebspolitik
4. Mitarbeiterführung im Vertrieb
5. Marketinggrundlagen für den Vertrieb
6. Die Vertriebskonzeptionen
7. Kundengewinnung und –sicherung
8. Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen
9. Vertriebsplanung und -controlling

BEGLEITENDE ARBEITEN

- Bearbeitung von Fallstudien zu ausgewählten Themen (Workshop)
- Schriftliche Arbeit in der Gruppe zu ausgewählten Themen des Vertriebes (10 Seiten)

GRUNDLAGENBUCH

- Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung
(*Instrumente des integrierten Kundenmanagements*)
- Peter Winkelmann (Verlag: VAHLEN)

Ziel: Verstehen der Grundlagen eines Vertriebsmanagement-Systems

Für den Vertrieb relevante marktorientierte Denkrichtungen

- **Geschäftsdenken**
 - Jede noch so überzeugende Produktlösung bedarf einer nüchternen kaufmännischen Überprüfung
- **Internationales Denken**
 - Regionale Grenzen sind offen. Genaue grenzüberschreitende Beobachtung der Produktentwicklungen und Aktivitäten von Wettbewerbern
- **Kundennutzen-Denken**
 - Es geht vordergründig nicht um das technisch bessere Produkt, sondern um das mit dem größten Nutzenvorteil für den Kunden (value=benefit-cost)
- **Funktionsübergreifendes (interdisziplinäres Denken)**
 - Arbeiten in abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen (Technik, Marketing, Verkauf)
- **Differenzierungs-Denken**
 - Vergleich mit Produkten/Dienstleistungen und Lösungen des Wettbewerbs (Benchmarking)

Kundenorientierung

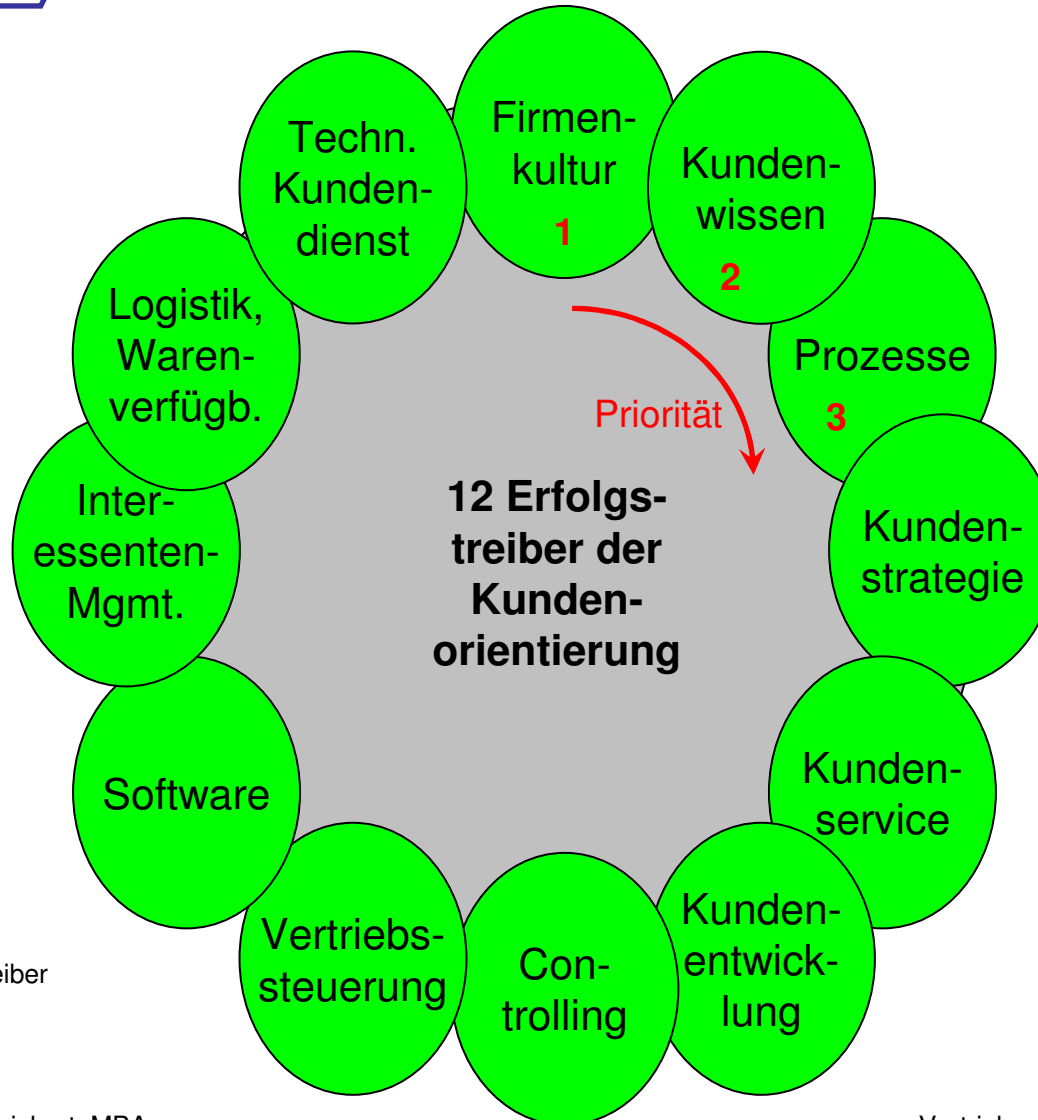
Kundenorientierung bedeutet, alle Leistungsangebote (Sachgüter, Dienst- und Serviceleistungen) und Abläufe (Prozesse) vom und zum Kunden auf die **Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse** von Interessenten und Kunden hin auszurichten.

Dabei gilt es, bei allen Kundenkontakten nach dem Empfinden der Kunden (Customer Experience) attraktiver und **besser zu sein als der Wettbewerber**.

Eine unternehmerische Maßnahme ist nur dann kundenorientiert, wenn sie den **Nettonutzen des Kunden** (seine Kaufvorteile minus seine monetären und auch nicht-monetären Kaufaufwendungen) steigert.

Bausteine der
Markt- und Kunden-
orientierung

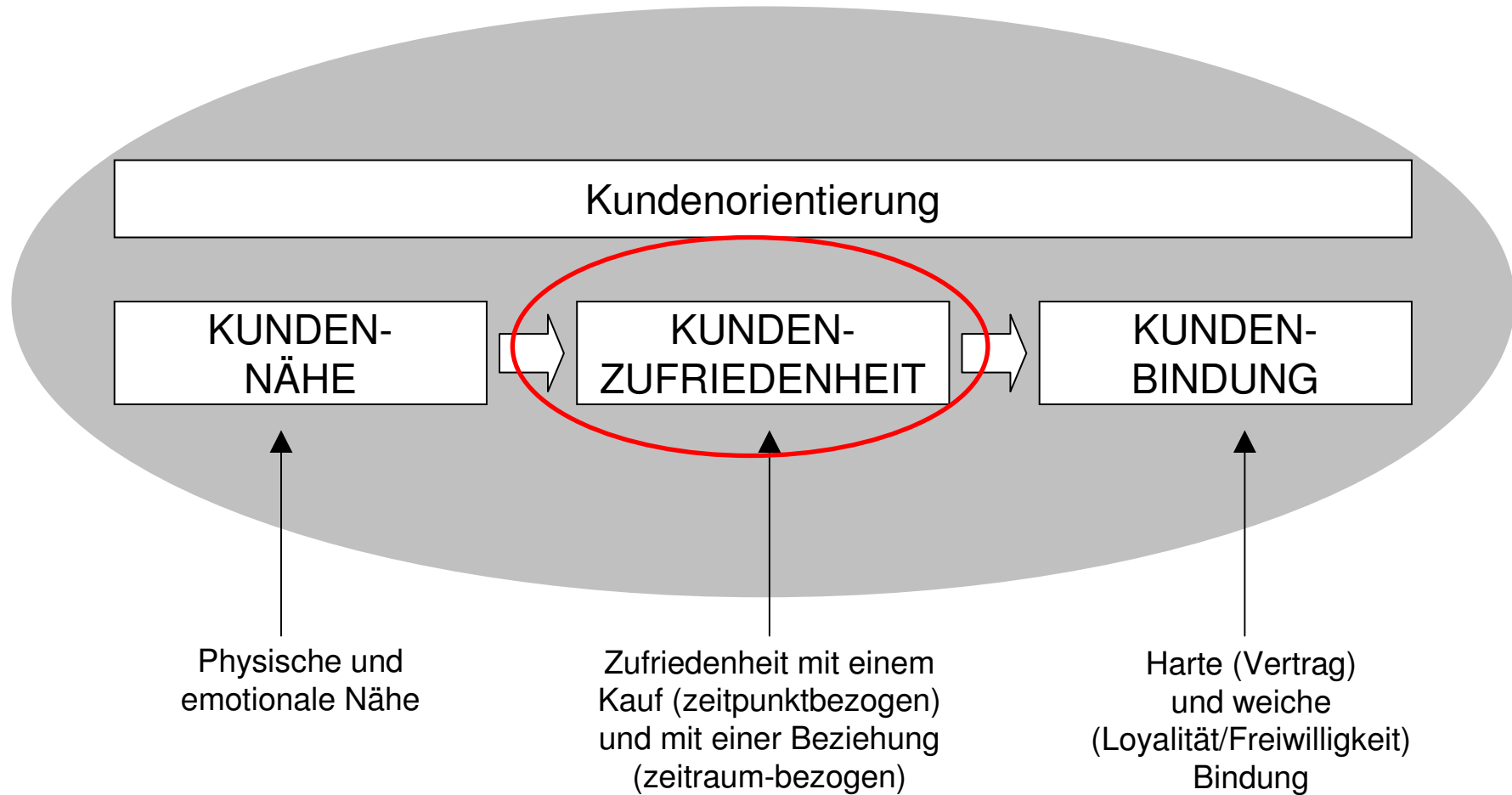
Stellgrößen für die Kunden-orientierung



Quelle: Die 12 Erfolgstreiber
der Kundenorientierung
(Gutachten des CRM-
Expertenrates 2007)

Die Wirkungskette
Des Markterfolges

Wirkungskette des Markterfolges



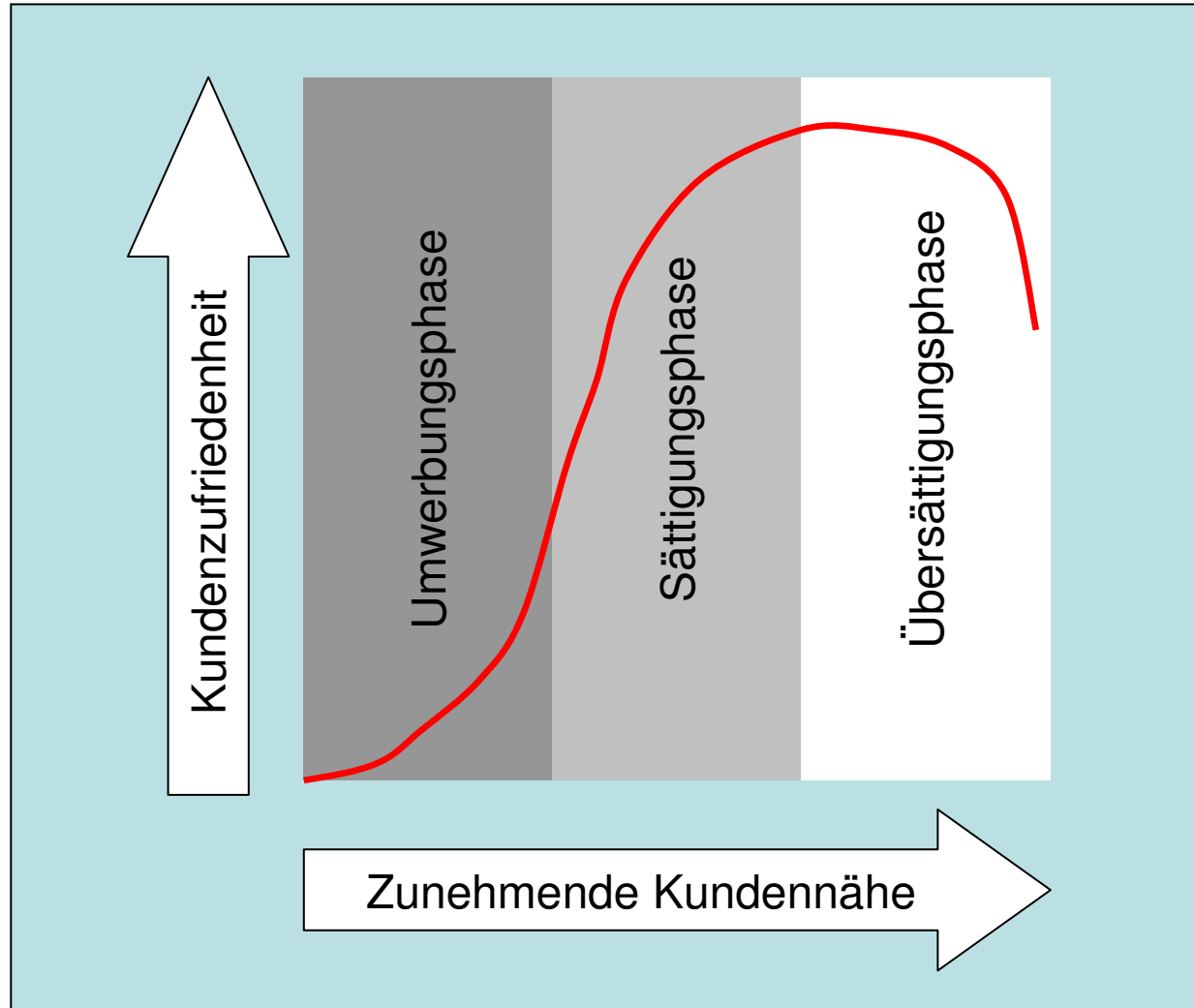
Management von Kundennähe

Marketing- und Vertriebsmassnahmen zur Erreichung von Kundennähe

Nähe durch Direktkontakte	Nähe durch Promotion	Nähe durch gemeinsame Aufgaben	Nähe durch Verflechtungen
<ul style="list-style-type: none"> •Außendienstkontakte •Chefbesuche •Innendienstbesuche •Regelm. Kontakte d. Techniker •Gemeinsame Essen •Geburtstagsgrüße •Period. Übersendung von interessanter Information •Regelmäßige Zufriedenheitsbefragung •Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Messeeinladungen •Kunden-Events •Tag der offenen Tür •Kundenzeitung •Werbegeschenke •Spezialkataloge •Kundenschulung •Musterüberlassung •Probefahrten •Preisausschreibung •Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Produkttests durch Kunden •Gemeinsame Produktentwicklung •Gemeinsame Marktforschung •Gemeinsamer Messeauftritt •Co-Branding •Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Patente •Joint Ventures •Kapitalverflechtung •Etc.

Die Wirkungskette
des Markterfolges

Zusammenhang zwischen Kunden- nähe und Kundenzufriedenheit



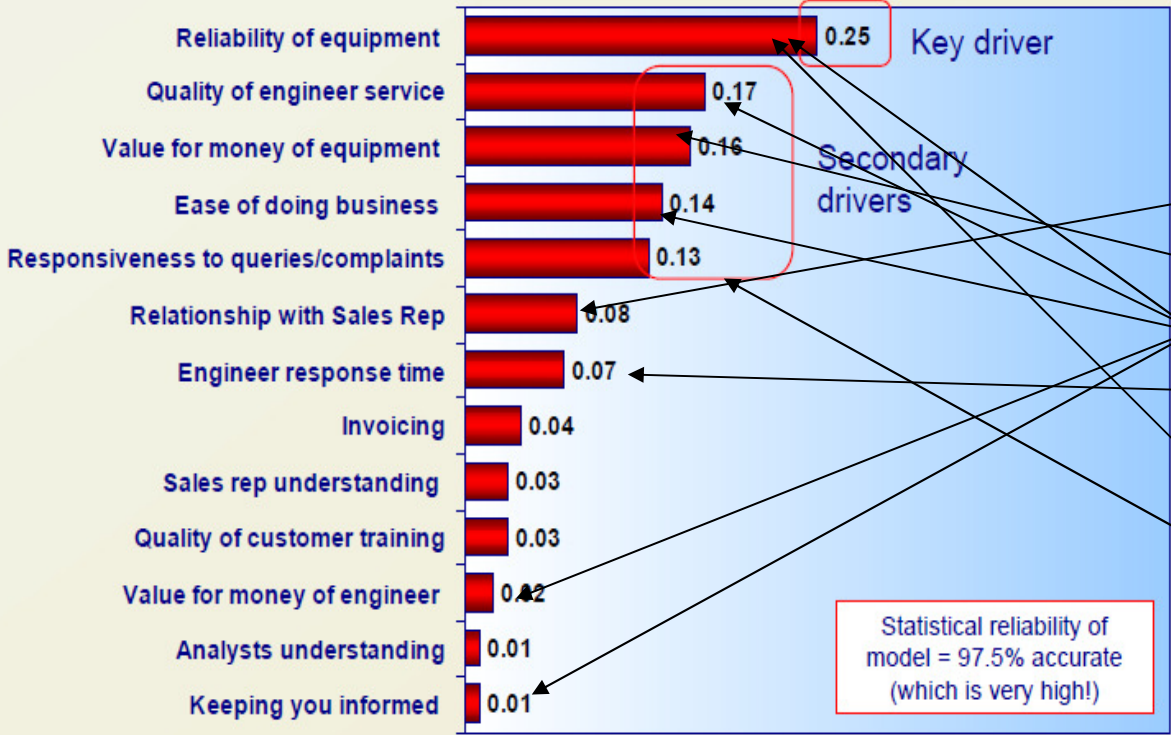
Zusammenhang ist umso stärker, je stärker die **marktbezogene** und die **technologische Dynamik** und je stärker die **marktbezogene** und die **technologische Komplexität** und je höher die spezifischen Investitionen in die Nähe zum Kunden sind

Benchmarking – Company XYZ

Model: Key Drivers of Overall Satisfaction

Overall satisfaction is chiefly driven by reliability, supported by four other performance drivers – quality of engineer service, value for money of the equipment, ease of doing business and responsiveness to queries/complaints.

Driver strength: the higher the value, the stronger the link with overall satisfaction



OTIS

Key Driver of Cust Sat:

- Quality of Sales Rep Advice
- Quality of Maintenance Work
- Information after Maintenance
- Response Time
- Reliability
- Complaint Mgmt. (Call Backs)

Model is based on random sample of 2,347 interviews

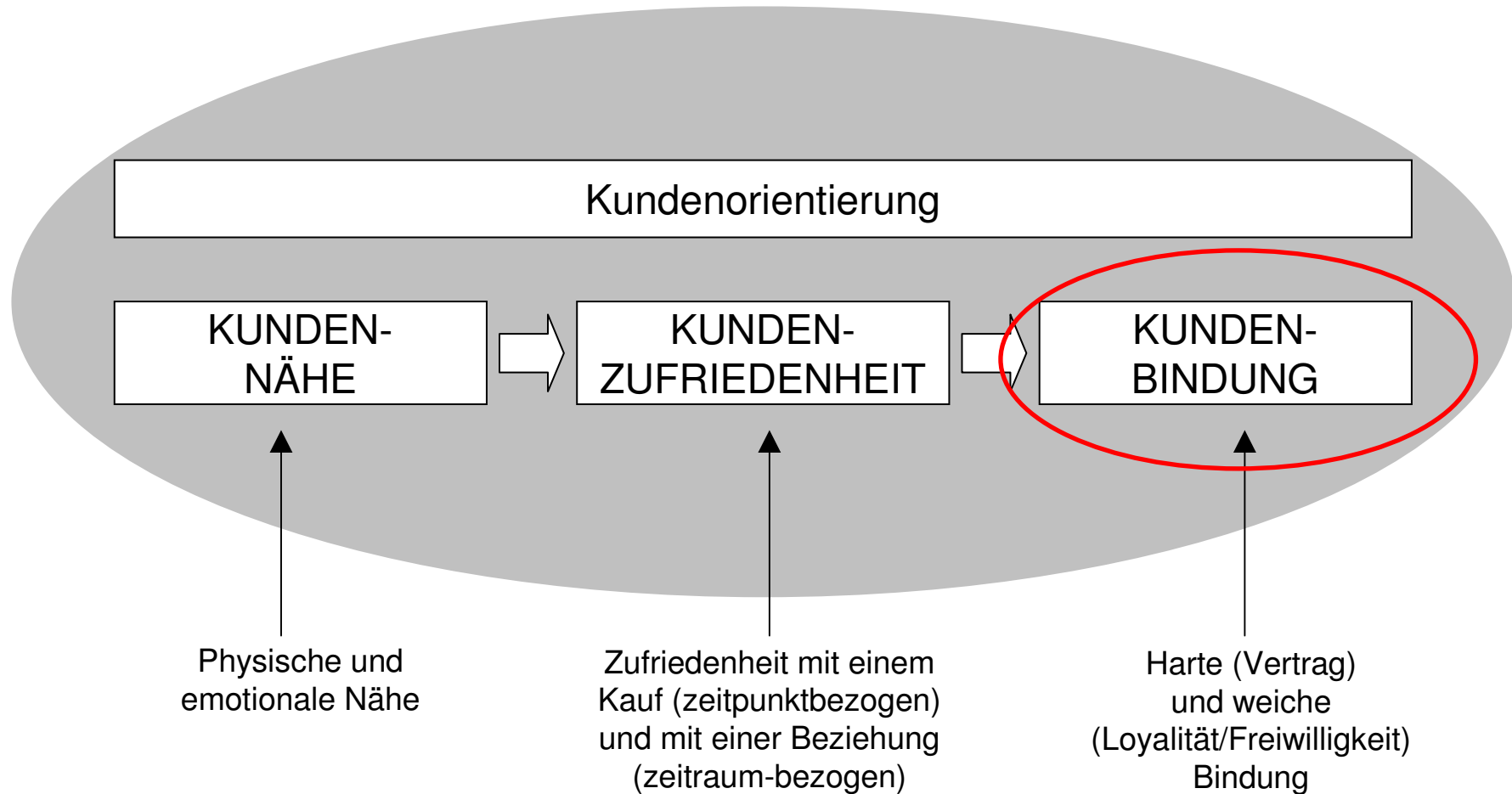
Die Wirkungskette
des Markterfolges

Warum Kundenzufriedenheit ? (empirische Betrachtung)

- Zufriedene Kunden scheuen den Aufwand der Suche nach alternativen Lieferantenquellen und schätzen zumindest den Vorteil einer bewährten Lieferantenquelle.
- Zufriedene Kunden sind widerstandsfähiger gegen Wettbewerbsangebote. Kundenzufriedenheit schafft Wechselbarrieren
- Zufriedene Kunden sind eher bereit für eine bewährte Bezugsquelle bis zu einer vertretbaren Grenze höhere Preise zu zahlen
- Es ist 5-10 mal so kostspielig einen Neukunden zu gewinnen als einen zufriedenen Stammkunden zu sichern
- Zufriedene Kunden geben ihre positiven Erfahrungen an durchschn. 3 Personen weiter ein unzufriedener Kunde gibt seinen Unmut an bis zu 11 Personen weiter.
- Zufriedene Kunden sind eher bereit Angebots- bzw. Marktpreise von Wettbewerbern preiszugeben
- Zufriedene Kunden unterstützen den Lieferanten bei Marktbeobachtung
- Zufriedene Einkäufer sind bereit dem Lieferanten ein Entree bei der Technik zu verschaffen, so dass dieser Hinweise über neue Projekte bzw. Produkte erhält
- Zufriedene Kunden sind bereit zum Referenzmarketing
- Zufriedene Kunden sind darüber hinaus zum Co-Branding, d.h. zu gemeinschaftlicher Markenwerbung bereit
- Zufriedene Kunden nehmen Messeeinladungen gerne an und kommen auch gerne zu Kundenveranstaltungen
- Zufriedene Kunden spielen (vereinzelt) negative Erfahrungen herunter. Unzufriedene ereifern sich dagegen über Kleinigkeiten (kognitive Dissonanz)

Die Wirkungskette
Des Markterfolges

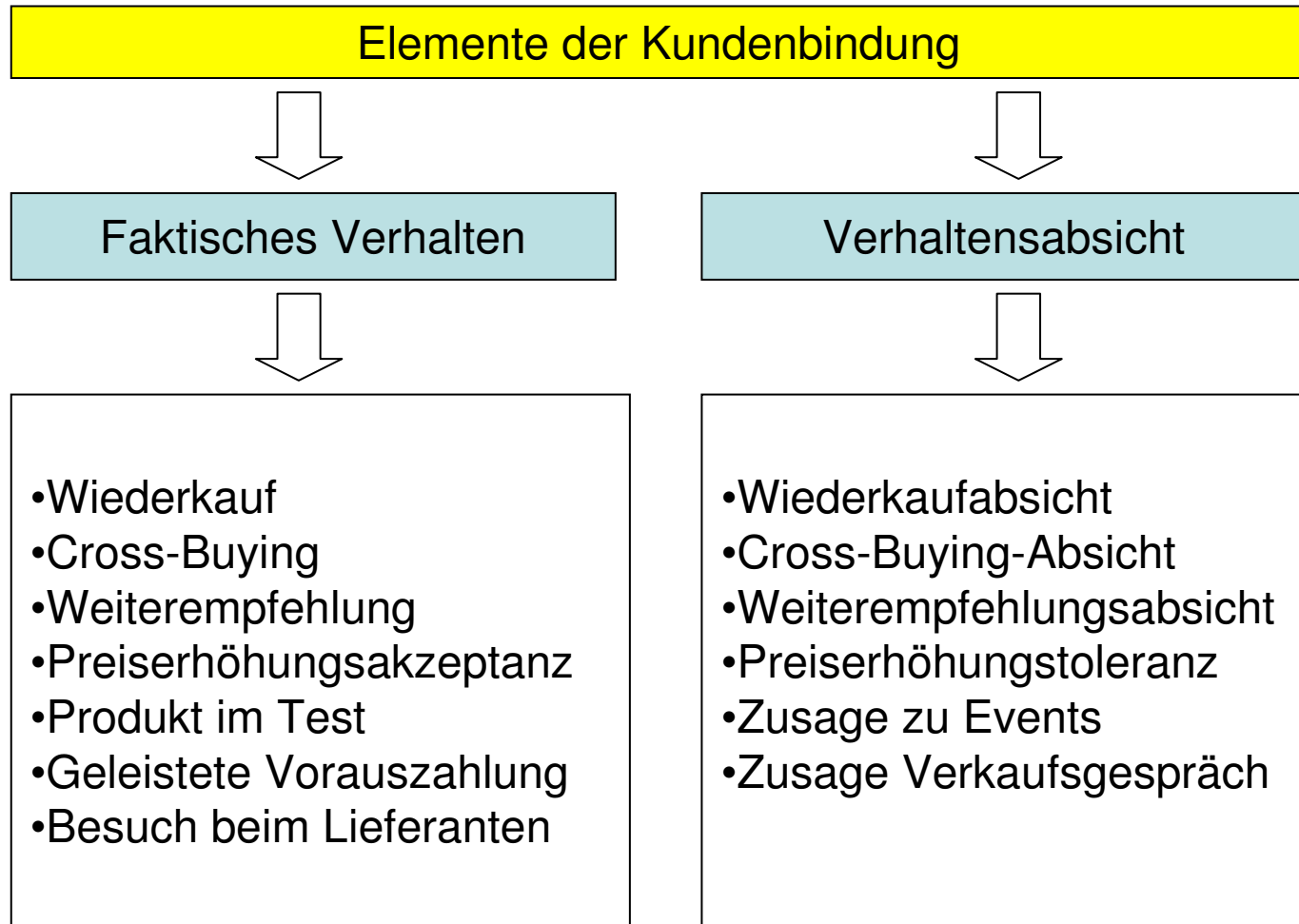
Wirkungskette des Markterfolges



Kundenloyalität & Kundenbindung

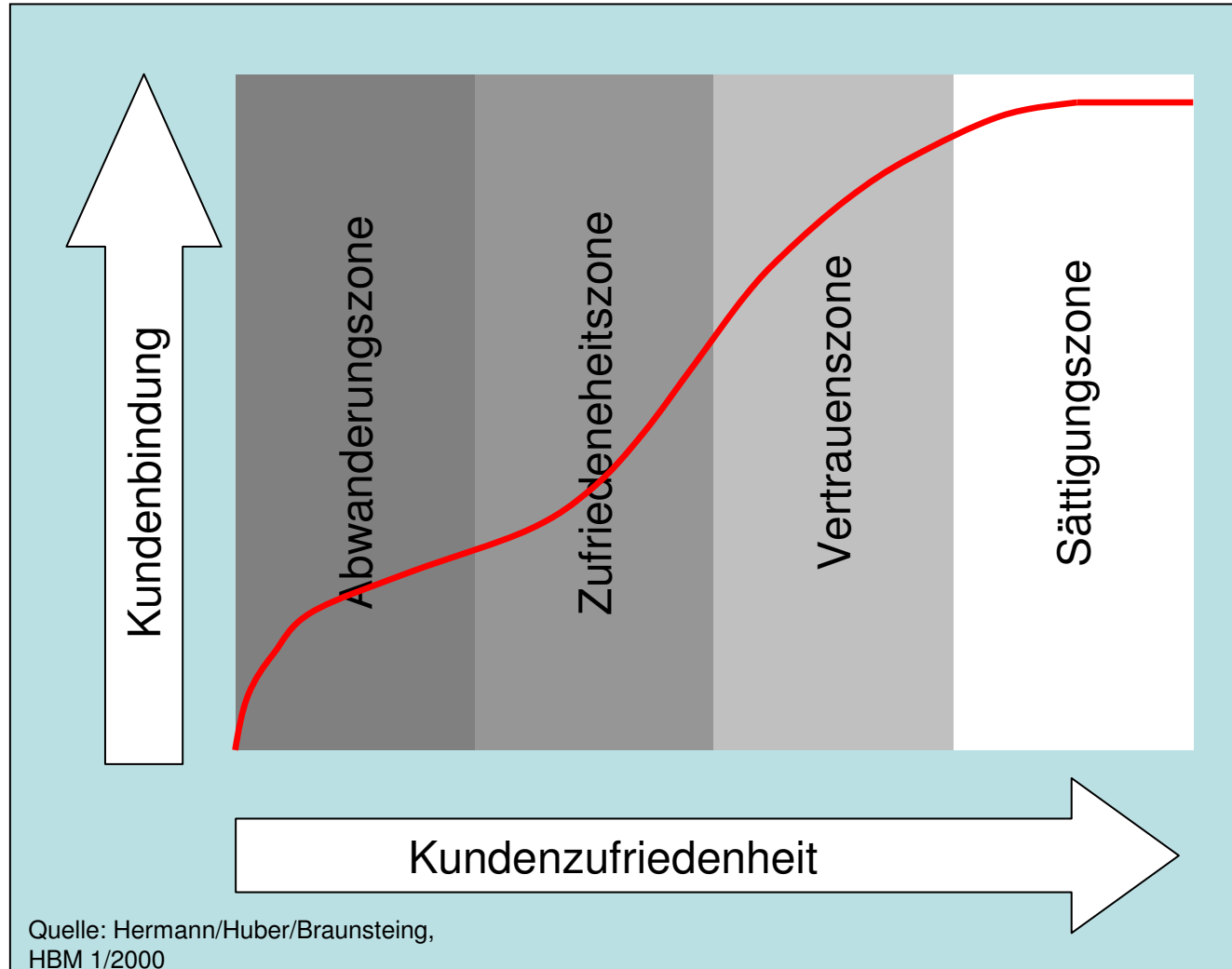
- **Kundenbindung** umfasst alle Maßnahmen, die die Wahlmöglichkeiten eines Interessenten oder Kunden einengen. Erstkäufe und/oder Folgekäufe bei Wettbewerbern zu tätigen. Kundenbindung drückt sich aus in psychologisch/moralischen, präferenzmäßigen, vertraglich-rechtlichen, technischen (d.h. systembedingten) und ökonomischen Wechselbarrieren (-> Harte & weiche Bindung)
- **Kundenloyalität** (Kundentreue) ist die spezielle Form einer „weichen Bindung“, bei der sich der Kunde freiwillig an ein Produkt/ eine Marke, einen Lieferanten, einen Verkäufer oder eine Einkaufsstätte bindet. Treue ist jeweils mit freiwilliger Bindung gleichzusetzen.

Elemente der Kundenbindung



Die Wirkungskette
des Markterfolges

Zusammenhang zwischen Kunden- bindung und Kundenzufriedenheit



2-Sockeltheorie

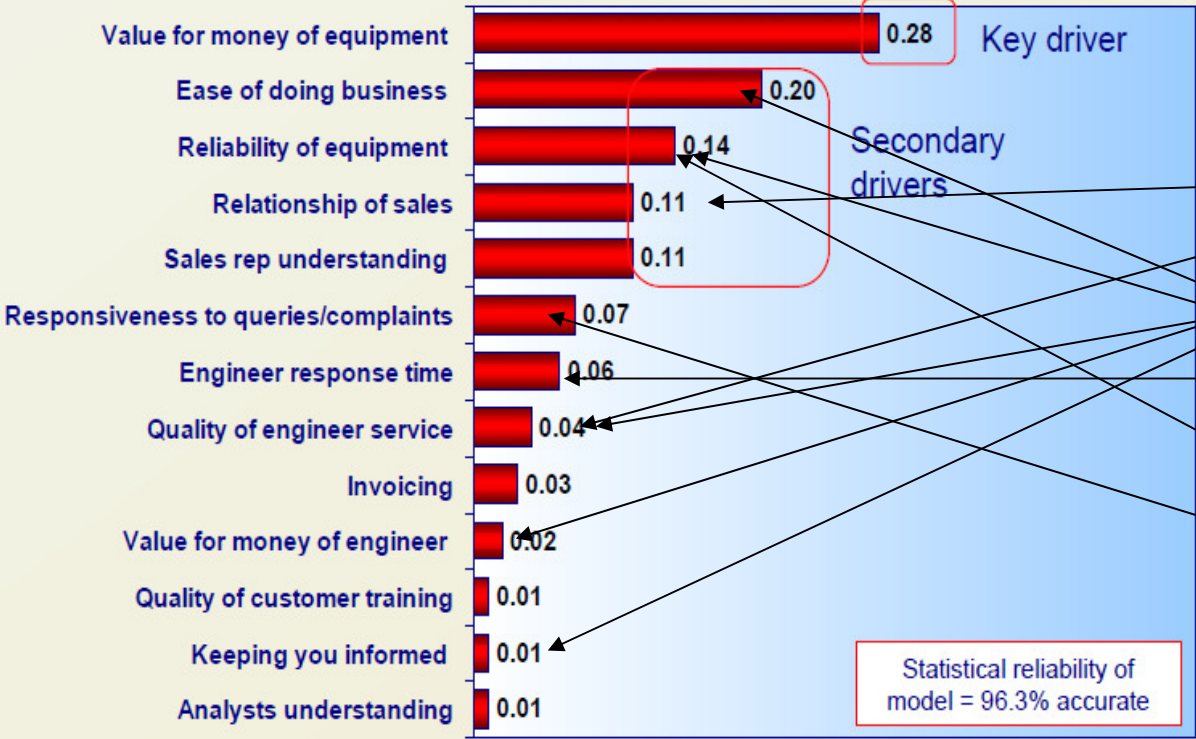
Quelle:
US-amerikanisches
Kundenbarometer

Benchmarking –Company XYZ

Model: Key Drivers of Likelihood to Repurchase

Unlike overall satisfaction, repurchasing is driven by value for money of the equipment. Secondary drivers are ease of doing business, reliability, relationship and understanding with the sales rep.

Driver strength: the higher the value, the stronger the link with repurchase likelihood

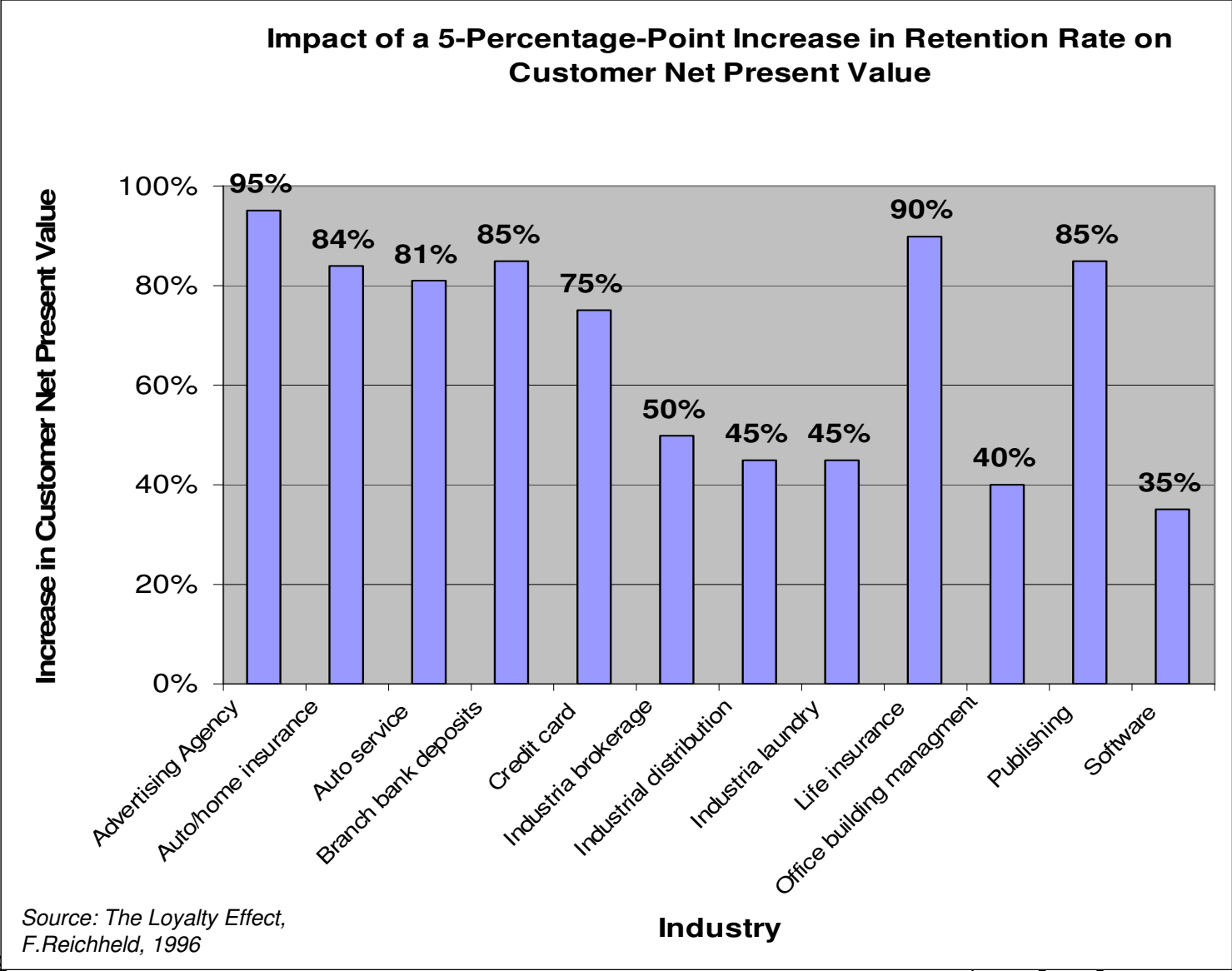


OTIS

Key Driver of Cust Sat:

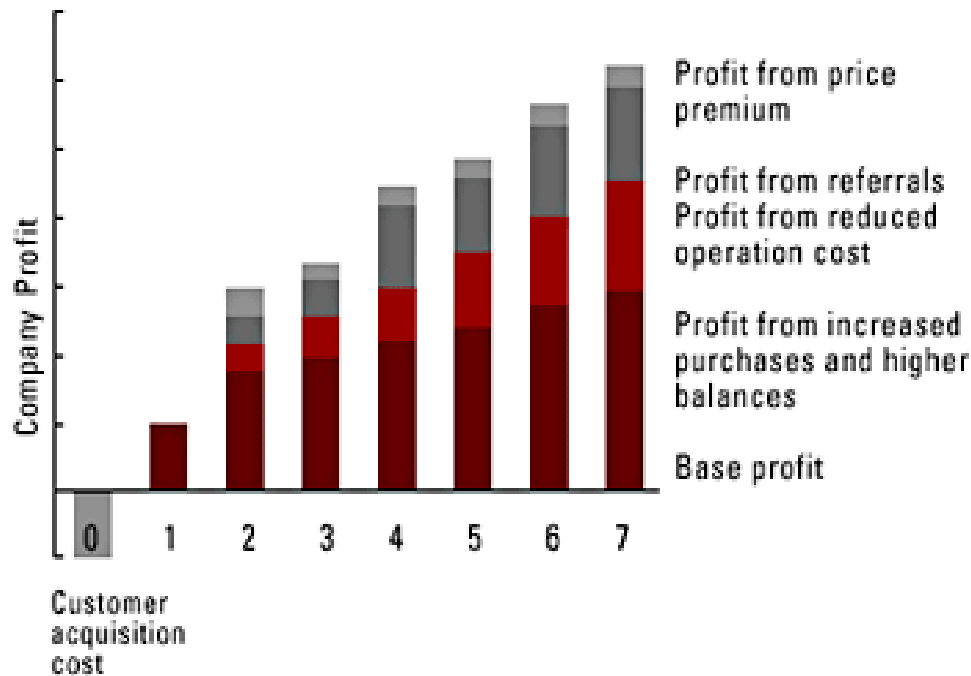
- Quality of Sales Rep Advice
- Quality of Maintenance Work
- Information after Maintenance
- Response Time
- Reliability
- Complaint Mgmt. (Call Backs)

Retention Rate and Life Time Profits



Why Loyalty is important

Why Customers Are More Profitable Over Time



Source: *The Loyalty Effect*,
F.Reichheld, 1996

- The **cost of acquisition** occurs only at the beginning of a relationship: the longer the relationship, the lower the amortized cost.
- Account **maintenance costs decline** as a percentage of total costs (or as a percentage of revenue).
- Long term customers tend to be less inclined to switch and also tend to be less price sensitive. This can result in **stable unit sales volume and increases** in dollar-sales volume.
- Long term customers may initiate free **word of mouth promotions** and referrals.
- Long term customers are **more likely to purchase** ancillary products and high-margin supplemental products.
- Long term customers tend to be **satisfied with their relationship with the company** and are less likely to switch to competitors, making market entry or competitors' market share gains difficult.
- Regular customers **tend to be less expensive to service** because they are familiar with the processes involved, require less "education," and are consistent in their order placement.
- Increased customer retention and loyalty **makes the employees' jobs easier and more satisfying**. In turn, happy employees feed back into higher customer satisfaction in a virtuous circle.

Die Wirkungskette
des Markterfolges:

Praxisbeispiel

Messung von Kundenloyalität: Projekt-Beispiel Otis (1)



„ The challenge is not to produce satisfied customers; several competitors can do that!

The challenge is to produce delighted and loyal customers“

3 New Service Metrics

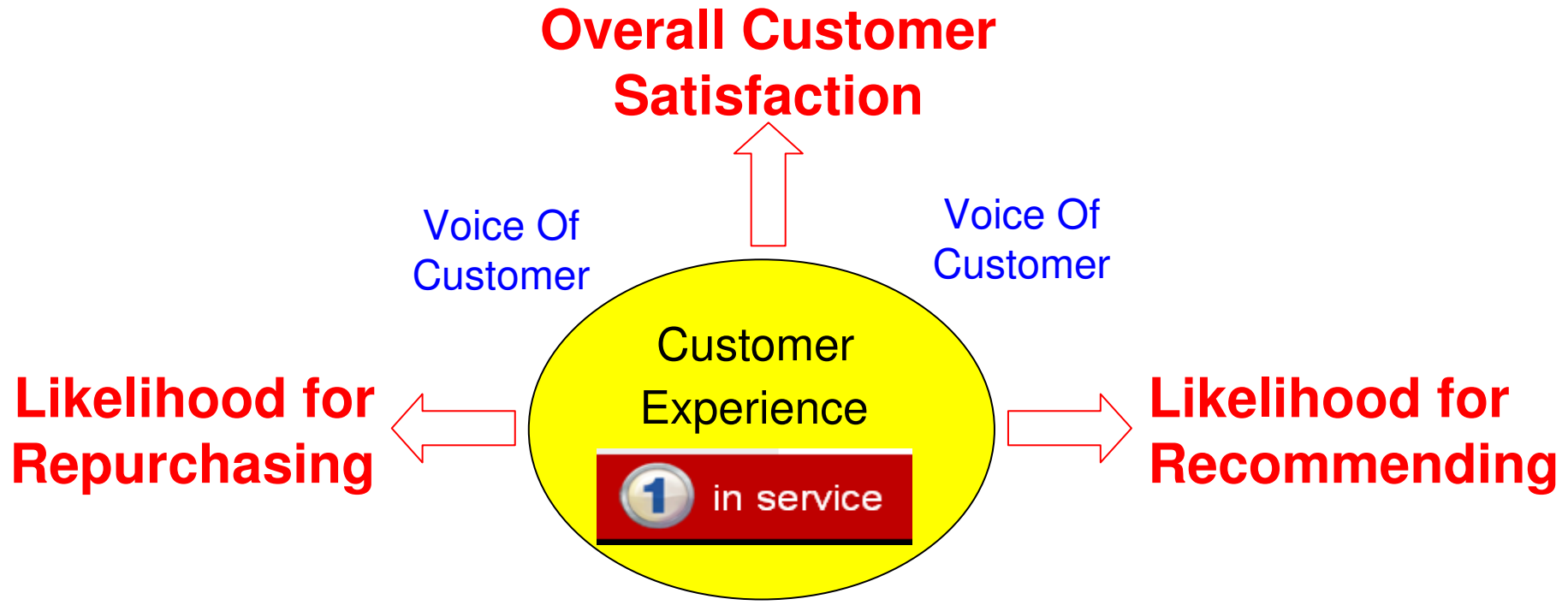
*Sponsor: Christopher Dlugolecki
Advisor: Dilip Rangnekar*

*Jeff Millard
Fang Dong Chen
Debraj Chowdhury
John Ferguson
Roman Teichert
Maoxia Wang*

**Projekt im Rahmen
der Otis University
2010, Advanced
Sales Class**

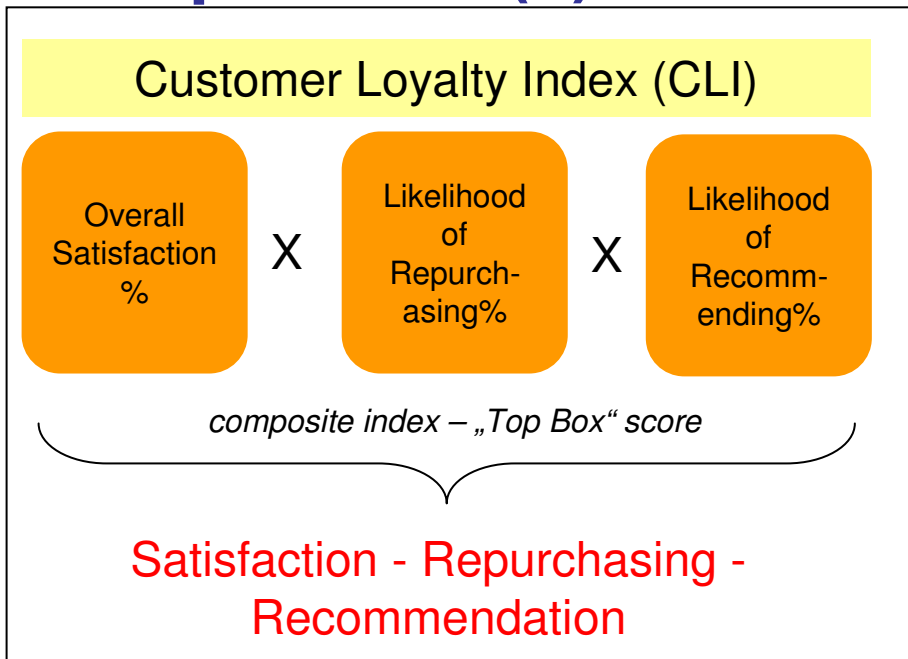
- Farmington, USA
- Bratislava
- Budapest
- Tokio

Beispiel Otis (2): 3 neue Service-Kennzahlen



- 1. Customer Loyalty Index
- 2. Net Promoter Score
- 3. Loyalty Maturity (Level 1-3)

Beispiel Otis (3): Customer Loyalty Index (CLI)



Facts:

- Repurchase likelihood & customer satisfaction score strongly correlates with annual sales growth, gross margin and market share

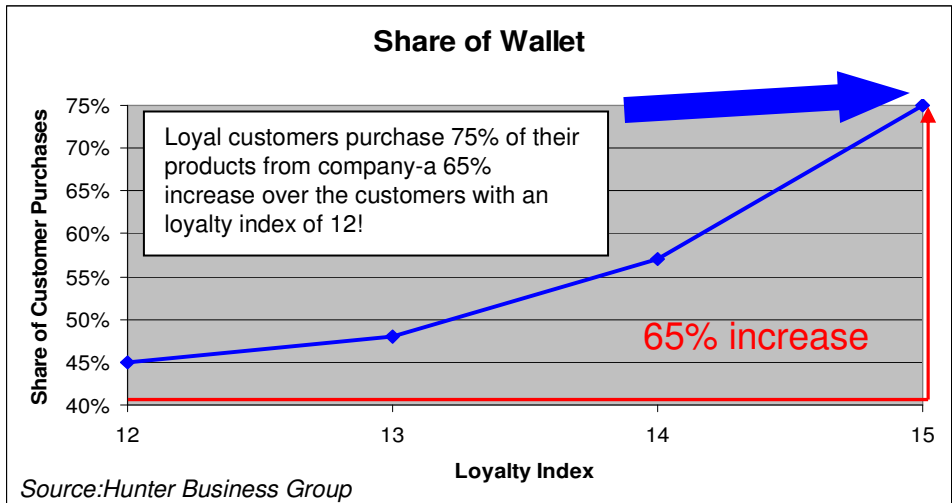
(Morgan & Rego, Managerial Value for Customer Satisfaction and Loyalty Metrics, ACSI)

Requirements:

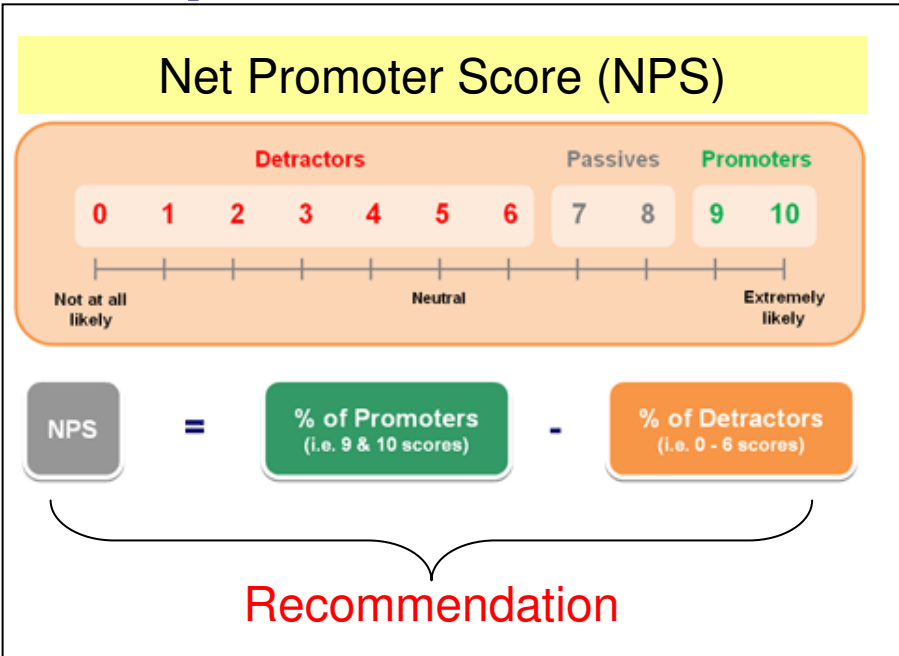
Existing ongoing customer survey
 (-> question for overall satisfaction, repurchasing & recommending)

Benefits:

- Composite index reflecting behavioural loyalty
- Combining ratings for this three measures – *satisfaction, repurchase, recommendation* - yields a stronger overall index of customer loyalty and therefore a very good predictor of growth and profitability



Beispiel Otis (4): Net Promoter Score (NPS)



Facts:

- Question for „Likelihood of Recommendation“ is the first correlate to actual repurchasing behavior 80% of time
- Higher NPS results in higher revenue and in long term growth (correlation coefficient >0,7)

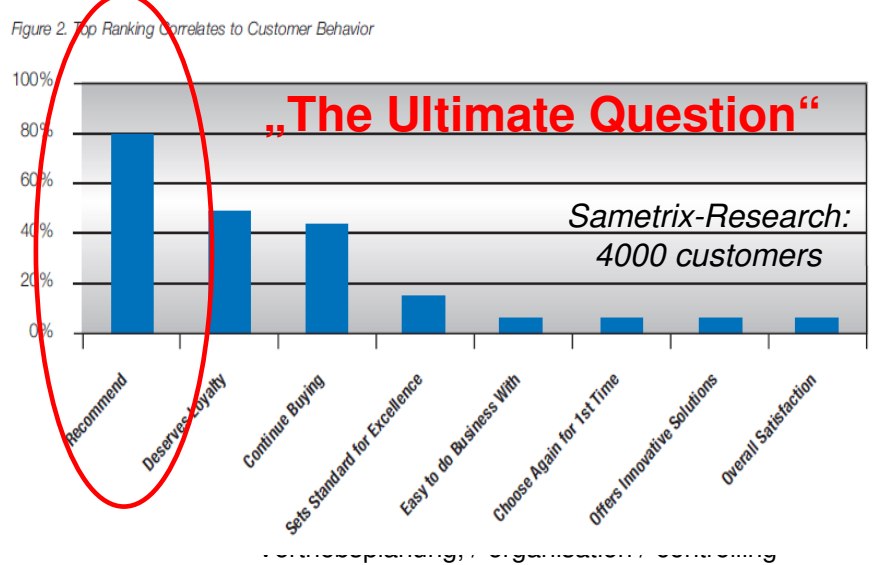
(Sametrix / Bain & Co)

Requirements:

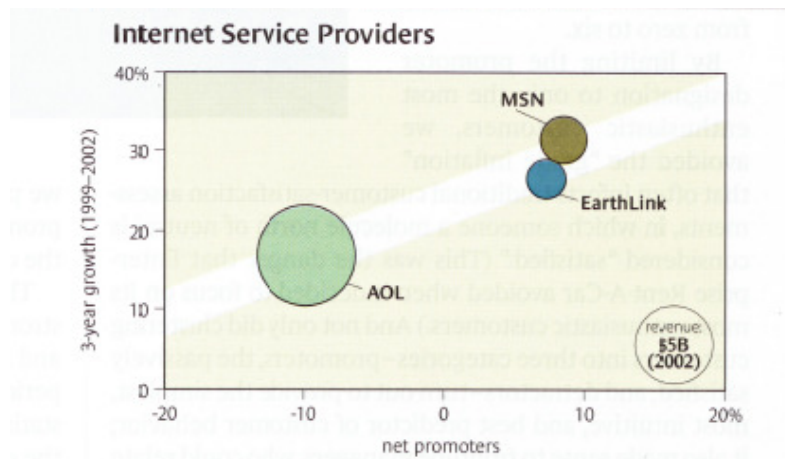
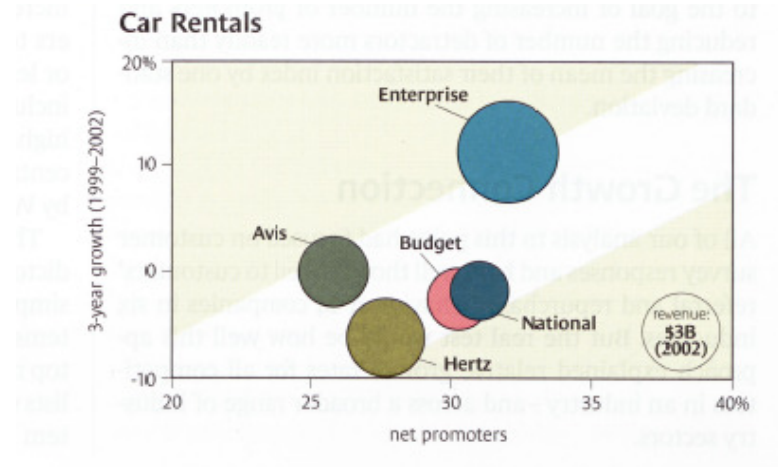
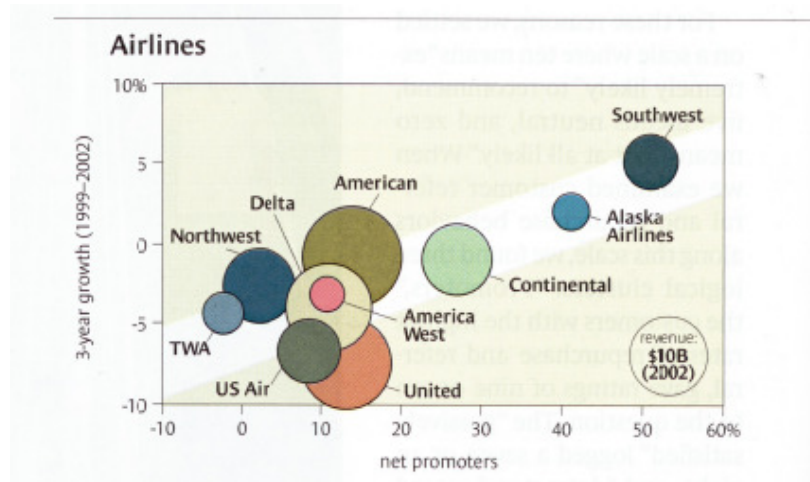
Existing ongoing customer survey
 (-> question for recommendation)

Benefits:

- Simple Metric - everyone can understand it at every customer touch-point (across the company)
- It is a leading indicator (attitudinal behaviour) of a companies ability to grow
- Helps a company focus more carefully on customer experience and consequently loyalty
- It is going beyond customer satisfaction to increase Promoters and reduce Detractors



Research - Growth by Word of Mouth



Growth by Word of Mouth

RESEARCH SHOWS THAT, in most industries, there is a strong correlation between a company's growth rate and the percentage of its customers who are "promoters" – that is, those who say they are extremely likely to recommend the company to a friend or colleague. (The net-promoter figure is calculated by subtracting the percentage of customers who say they are unlikely to make a recommendation from the percentage who say they are extremely likely to do so.) It's worth noting that the size of companies has no relationship to their net-promoter status.

Source: Frederick F. Reichheld, Dec 2003, Harvard Business Review, Fall 2008 „The 1 Number You Need to Grow –NPS“
Vertriebsplanung, /-organisation /-controlling

NPS Framework at GE

NPS: The Goal

The goal must be to go **beyond** mere satisfaction to increase Promoters and reduce Detractors.

NPS is NOT about managing the score.....

....NPS IS about how we improve customers' experiences!



Beispiel Otis (5): Loyalty Maturity Level

„A journey every branch has to make...“

1 in service

SE=Service Excellence

SE „Basics“

SE „Bronze“
Transactional Loyalty

Cancellation Prevention

NPS & CLI deployed

SE „Silver“
Loyalty Risks & Opps
Portfolio Management

Positive NPS & CLI Trend

SE „Gold“
Behavioural/Attitudinal Loyalty
Managing Customer Relationship & Life Cycle Value

NPS/CLI Benchmark Level

„Voice of Customer“

Beispiel Otis (6): Konsequenz des Projektes

NPS wurde 2011 bei Otis weltweit
als KPI eingeführt