

marconomy
EDITION

Norbert
Schuster

LEAD MANAGEMENT LEAD MANAGEMENT



Vogel Business Media

Norbert Schuster

Leadmanagement

Norbert Schuster

Leadmanagement

**Mit modernem Leadmanagement mehr
qualifizierte Interessenten generieren und sie
bis zum Abschluss entwickeln**

Vogel Business Media

NORBERT SCHUSTER

Leadmanagement-Coach

berät und unterstützt Unternehmen bei der Strategieentwicklung und Umsetzung von Leadmanagement, Marketing-Automation, der Wasserloch-Strategie® und Inbound-Marketing.



«Über 80% aller B2B-Geschäfte werden in der Anbahnungsphase durch eine Website beeinflusst. Das veränderte Verhalten von potenziellen Interessenten bei der Suche und Auswahl von Produkten und Dienstleistungen stellt hohe Anforderungen an das Marketing und den Vertrieb. Ich helfe Unternehmen, sich darauf einzustellen, und Sorge dafür, dass ihre Produkte und Dienstleistungen bekannt werden, gefunden werden und sich Kunden dafür entscheiden. Neben den klassischen Vertriebs- und Marketing-Wegen lege ich besonderen Schwerpunkt auf die Nutzung der «neuen Internetmedien», der «business-relevanten» Social-Media-Kanäle und Inbound Marketing für die Erreichung von Unternehmenszielen. Für meine Kunden generiere ich Marktpräsenz, Bekanntheit, Leads, Neukunden und Kundenbindung.»

Leistungsportfolio:

- Vorträge, Webinare, Workshops und Seminare
- Beratung, Strategie- und Konzeptentwicklung
- Umsetzungsunterstützung
- Buyer-Persona-Definition und -Profile
- Konzeption und Erstellung von Inhalten und Mehrwerten
- Social-Media-Präsenzen und Community Management (z.B. XING-Gruppen)
- Kampagnen und Aktionen
- Coaching und Sparringspartner
- Tools und Plattformen

In seinen Workshops und Vorträgen hat er mehrere Hundert Teilnehmer für die Themen Leadmanagement, Inbound-Marketing und das Buyer-Persona-Konzept begeistert. Er ist Autor von diversen Fachbüchern, wie z.B. «Die Inbound-Marketing-Methode» und «Twittern für Manager».

Als Leadmanagement-Consultant bei der UDG (United Digital Group) hilft er Smart Brands, mit Leadmanagement, Inbound-Marketing und Marketing-Automation ihre Marktpräsenz zu optimieren und mehr qualifizierte Interessenten (Leads) zu generieren.

ISBN: 978-3-8343-3349-0

1. Auflage, 2015

Alle Rechte, auch der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Hiervon sind die in §§ 53, 54 UrhG ausdrücklich genannten Ausnahmefälle nicht berührt.

Printed in Germany

Copyright 2015 by Vogel Business Media GmbH & Co. KG, Würzburg

Bilder: Quelle: © Jeanette Dietl – Fotolia.com,

Illustrationen: www.illouise.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Hinweis: Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Im Buch erwähnte Markennamen sind eingetragene Warenzeichen ihrer Eigentümer.

«Wasserloch-Strategie®» ist eine eingetragene Wortmarke von Norbert Schuster.

Printed in Germany.

Geleitwort

JULIAN ARCHER, SIRIUSDECISIONS

In der heutigen Informationsgesellschaft haben Entscheidungsträger dank des Internets in allen Phasen des Kaufprozesses unmittelbaren Zugriff auf Informationen. Dies hat dazu geführt, dass Kaufentscheidungen inzwischen stärker vom Käufer als vom Verkäufer beeinflusst werden. Marketers müssen sich auf diesen Trend einstellen und ihre Ansätze und Taktiken zur Steigerung der Nachfrage und Leadgenerierung entsprechend überprüfen und anpassen. Auch wenn dieses Phänomen ein globales ist, müssen spezifische Kriterien wie Größe des lokalen Marktes, verfügbares Budget sowie kulturelle und gesetzgeberische Einflussfaktoren je nach Region und Land berücksichtigt werden. Somit sind auch unterschiedliche Anpassungen in Taktik, gemeinsamen Prozessen, Performance-Messung und Gewichtung der Prioritäten bei Marketing-Technologien in unterschiedlichem Maß notwendig. Norbert Schuster hat das vorliegende Buch aus eben diesem Grund geschrieben. Es hilft Unternehmen, diese Herausforderungen zu meistern, und gibt ihnen frische Impulse für ihr Leadmanagement.



SiriusDecisions berät Hunderte von B2B-Unternehmen, stellt Benchmarks auf und führt Studien durch, um die Mechanismen der Bedarfsgenerierung in Westeuropa zu erforschen, so z.B. die «EMEA Demand Creation Survey» (Studie zur Bedarfsgenerierung in EMEA-Ländern) aus dem Jahr 2013. Unter den zahlreichen Bereichen mit Verbesserungspotenzial konnten wir vier Schwerpunkte für B2B-Marketer identifizieren:

❑ **Auswahl des Taktik-Mix**

Auf welche Taktiken zur Bedarfsgenerierung verwenden Marketers ihr Budget und welche dieser Taktiken werden als die effektivsten eingeschätzt? Wie sollte die Effektivität von Maßnahmen am besten gemessen werden?

❑ **Verfolgung von Leads und Geschäftschancen**

Wie häufig und wie präzise verfolgen Marketers in Europa den Erfolg ihrer Maßnahmen zur Bedarfsgenerierung?

❑ **Anwendung von Marketing-Technologien**

Wie verbreitet ist die Anwendung von automatisierten Marketing-Maßnahmen, und wie sollten Marketers den Investitionsbedarf in Zukunftstechnologien ermitteln?

❑ **Qualität von Leads**

Werden hinreichend effektive Schritte unternommen, um die Weiterleitung von hochwertigen Leads an den Vertrieb sicherzustellen? Falls nicht, welche Korrekturmaßnahmen können ergriffen werden?

Auswahl des Maßnahmen-Mix

Nach unseren Erkenntnissen werden 35% des gesamten Marketing-Budgets in den EMEA-Ländern (Europa, Naher Osten und Afrika) für Programme zur Bedarfsgenerierung ausgegeben. Davon entfallen 51,2% auf lediglich fünf Maßnahmen: Werbung über Online-Banner, E-Mail-Kampagnen, Messen von Drittanbietern, Veranstaltungen und Direkt-Marketing-Aktionen. Alle anderen Maßnahmen werden nur jeweils mit einem kleinen

Anteil des verbleibenden Budgets bedacht. Die immer noch starke Betonung der wohl bekanntesten Maßnahmen auf Kosten von eher «eingangsorientierten» Ansätzen (Inbound-Marketing) verrät mehr über ein vorherrschendes Sicherheitsdenken und einem Verlangen nach Messbarkeit des Erfolges als über die tatsächliche Abstimmung der Maßnahmen auf die Käufer und eine möglicherweise auf Erkenntnissen basierende Auswahl der Maßnahmen. Inbound-Marketing Maßnahmen – insbesondere Social-Media-Aktivitäten – erfordern eine kontinuierliche und langfristige Betreuung. Unsere Studie legt nahe, dass sie gegenüber ausgangsorientierten Outbound-Marketing-Maßnahmen immer noch deutlich unterbewertet sind. Dass überhaupt Budgetanteile für Inbound-Maßnahmen aufgewendet werden, kann aber als gewisses Verständnis der Bedeutung dieser Taktiken gewertet werden. Dennoch deuten unsere Daten nicht darauf hin, dass hier die Einschätzung unter allen europäischen Marketers einheitlich ist. Neben der Betrachtung der Budgetverwendung haben wir unter den Befragten ermittelt, welche Maßnahmen ihrer Meinung nach die effektivsten zur Förderung von Erstanfragen sind.

Alle Marketers in Europa bewerten hier E-Mail-Kampagnen, Messen und Veranstaltungen als die effektivsten Maßnahmen. Jenseits dessen zeigt sich ein weniger einheitliches Bild in der Beurteilung der restlichen Maßnahmen, auch wenn die Meinungsunterschiede eher gering ausfallen. So rangieren Anwenderkonferenzen zum Beispiel in einigen Ländern unter den fünf beliebtesten Maßnahmen, werden in anderen aber besser bewertet bzw. tauchen in wieder anderen Ländern in der Top-Gruppe gar nicht mehr auf. Ganz offensichtlich vertrauen Marketers in Westeuropa auf nur einige wenige ausgangsorientierte Maßnahmen zur Bedarfsgenerierung. Das Buch von Norbert Schuster gibt dem Leser hierzu einen sehr guten Überblick über die Möglichkeiten und Maßnahmen zur Leadgenerierung.

Die Ergebnisse unserer Umfrage werfen Fragen auf:

- a) Wie messen die Befragten die Effektivität der Maßnahmen, und
- b) sind diese Maßnahmen auch an der Art und Weise ausgerichtet, wie Käufer heutzutage Informationen während des Kaufprozesses sammeln?

Wie oben beschrieben, setzen Händler in Europa immer noch häufig auf Outbound-Marketing-Maßnahmen wie E-Mails, Direct-Marketing, Veranstaltungen, Anwenderkonferenzen und Newsletter. Dies steht in direktem Gegensatz zu einem zentralen Käuferprofil, das wir in einer andere Studie charakterisiert haben: dem C-Level, also der Geschäftsführer- bzw. Entscheider-Ebene. Die Studie «The 2013 SiriusDecisions CXO Buyer Persona» legt offen, dass Entscheider in EMEA-Ländern meist Kollegen befragen oder über Suchmaschinen recherchieren, um sich in den diversen Phasen des Kaufprozesses die notwendigen Informationen zu beschaffen.

Um sich auf das Verhalten ihrer Käufer einstellen zu können, müssen Unternehmen ein differenziertes Bild ihrer Zielgruppe gewinnen. Es reicht also nicht nur zu wissen, dass die Käufer online recherchieren, sondern das «Wie» ist entscheidend. Welche Lösungen oder Probleme liegen der Suche zugrunde? Wir stellen fest, dass Unternehmen viel Zeit und Energie auf die Entwicklung von Käuferprofilen verwenden, auf die sie dann ihre Maßnahmen zur Bedarfsgenerierung, das Design und die Durchführung von Kampagnen und sogar die Produktentwicklung ausrichten. Die Inhalte dieser Maßnahmen müssen aber auch auf die Informationsbedürfnisse dieser Käufertypen in den jeweiligen Phasen des Kaufprozesses abgestimmt sein. In jedem Fall ist es kontraproduktiv, Maßnahmen nach dem Gießkannen-Prinzip unsegmentiert einfach auf alle Phasen des Kaufprozesses anzu-

wenden. Neben der Auswahl einer oder mehrerer adäquater Maßnahmen müssen auch deren Zielgruppe, Botschaft, Frequenz und Ziel sorgfältig bedacht werden. Norbert Schuster hat langjährige Erfahrung in der Profilierung von Buyer-Personas, der Definition von Kaufprozessen (Customer-Journey/Touchpoints) und der Erstellung von entsprechend relevantem Content. Im vorliegenden Buch gibt er dem Leser zu diesen Themen einen profunden Einblick in die Methodik und Tipps aus der Praxis für die Umsetzung im Unternehmen.

Verfolgung von Leads und Geschäftschancen

Ganz oben auf der Prioritätenliste eines jeden Marketing-Entsiders sollte der Beitrag der Marketing-Funktion zum Geschäftserfolg stehen. Dessen Bewertung stellt aber für viele Unternehmen in Westeuropa noch immer eine große Herausforderung dar. 54,3% der Befragten gaben an, dass sie die Effektivität ihrer Maßnahmen zur Bedarfsgenerierung nicht konkret in ihrer Auswirkung auf den Gewinn messen können. Diese Tatsache schwächt die Position von Marketing-Verantwortlichen, da sie Kosten und Wert ihrer Arbeit schwer verteidigen bzw. positiv darstellen können.

Zu Beginn des Verkaufstrichters (Top of the funnel) sieht das noch anders aus: Hier sind gute, wenn auch keine herausragenden Mechanismen erkennbar, mit denen die Lead-Herkunft (Marketing, Telesales oder Vertrieb) verfolgt werden kann. Im weiteren Verlauf des Leadprozesses von «Cold to close» (Leadgenerierung bis zum Abschluss) nimmt diese Transparenz aber kontinuierlich ab und weicht einer beunruhigenden Unfähigkeit zur Messung und Verfolgung von Leads.

Anhand von fünf Schlüsselkennzahlen haben wir ermittelt, inwieweit Marketers zur Messung der eigenen Performance imstande sind. Betrachtet wurden folgende Phasen, deren Kriterien von Marketing und Vertrieb gemeinsam definiert werden sollten:

- «Inquiry» – Anfrage
- «MQL» – Marketing qualified Lead
- «SAL» – Sales accepted Lead
- «SQL» – Sales qualified Lead
- «Closed Business» – Abschluss/Kauf

Weniger als 22% der Befragten waren in der Lage, Leads über den gesamten Prozess von der Geschäftschance bis zum Abschluss zu verfolgen. Bei vielen Unternehmen fehlen hierfür die entsprechenden Prozesse oder Systeme und die meisten konzentrieren sich auf die Verfolgung von qualifizierten Leads (45,6%). Die Erkenntnisse zeigen, dass westeuropäische Unternehmen keine systematische und wiederholbare Performance-Messung zur Gewinnung von Informationen durchführen. Die resultierende Unkenntnis der Konversionsraten in allen Phasen der Leadentwicklung führt dazu, dass das Marketing die Effektivität von Aktivitäten nicht beurteilen, sie nicht an die Verkaufsprozesse anpassen und vor allem deren Auswirkungen auf die Planung und den Gewinn des Unternehmens nicht einschätzen kann. Ganz offensichtlich ist das Marketing wegen mangelnder Umsetzung von Prozessen oder auch fehlender konkreter Daten nicht dafür gerüstet, den eigenen Beitrag zum Geschäftserfolg positiv darzustellen.

Global operierende Unternehmen betrachten die EMEA-Länder für Auswertungszwecke – ganz ähnlich wie Nordamerika – als einen Gesamtmarkt. Das scheint zwar praktisch zu sein, kann aber durch zu starke Vereinfachung zu Frustration und unzureichender

Analyse von Methoden zur Bedarfsgenerierung führen. In Nordamerika haben die USA eine so dominante Stellung, dass diese Region auch tatsächlich wie ein einziges Land behandelt werden kann. Innerhalb der Europäischen Union jedoch ist Westeuropa immer noch eine geografische Ansammlung von vielen unterschiedlichen Einzelmärkten.

Dennoch müssen europäische Unternehmen je nach Erfordernis auf Landes-, regionaler oder globaler Ebene gemeinsame Prozesse festlegen und befolgen. Daher muss auch eine allgemein gültige Definition für die Qualität von Leads gefunden werden. Darüber hinaus ist es unerlässlich, **Service Level Agreements (SLAs)** zu implementieren, die gemeinsame Prozesse und Zuständigkeiten für Marketing, Vertrieb und Teleprospecting klar definieren. Ohne diese Voraussetzungen ist es unmöglich, effektive Maßnahmen zur Bedarfsgenerierung oder zur Messung von Aktivitäten zu implementieren.

Nachdem sie Details wie Bedarfstyp und Lösungsreife innerhalb der jeweiligen Einzelmärkte beurteilt haben, müssen europäische Unternehmen nun noch die Leads anhand von SLA-Kriterien qualifizieren und dabei eine möglichst hohe Leadqualität anstreben. Erst auf dieser Basis kann der lokale Vertrieb seine Anstrengungen darauf konzentrieren, Leads mit hohem Potenzial weiter zu qualifizieren und die eigene Effizienz steigern. Dies wiederum stärkt die Glaubwürdigkeit des Marketings als zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg. Wenn der Vertrieb Leads vom Marketing erhält, die realistische Abschlusschancen bergen, anstatt unkoordinierte Verkaufsversuche zu starten, wird sich auch die Umsatzerwartung des Unternehmens verbessern.

Anwendung von Marketing-Technologien

Plattformen für die Marketing-Automatisierung (MAP) unterstützen die Initiierung, Generierung, Pflege und Steigerung des Bedarfs innerhalb einer neuen oder bestehenden Kundengruppe. MAP-Systeme sichern die Datenqualität, unterstützen die Integration und Analyse von Daten, bieten automatisierte Workflows, helfen bei der Entwicklung von Maßnahmen wie E-Mails, Landing Pages und Web-Formularen und haben integrierte Funktionen für das Leadmanagement und die Berichtserstellung. Die erfolgreichsten Unternehmen schaufeln längst nicht mehr Massen von Leads in den Verkaufstrichter, sondern konzentrieren sich auf weniger, aber hochqualitative Leads, die sie an ihren Vertrieb weitergeben. Die effektive Implementierung und Messung von integrierten Marketingprogrammen über mehrere Kanäle und Kontaktpunkte (Customer-Journey) hinweg ist ohne Marketing-Automatisierung nicht machbar. 22% der Befragten gaben an, dass sie über ein MAP-System verfügen. Weitere 27% wollten ein solches System in den nächsten 12 Monaten implementieren. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber leider auch, dass weniger als die Hälfte der Befragten innerhalb des kommenden Jahres überhaupt über ein MAP-System verfügen werden.

Von den Befragten, die bereits ein MAP-System verwenden, wollten wir wissen, wie sie es in ihrem Unternehmen einsetzen. Als Hauptbereiche wurden die Entwicklung von Leads (Lead-Nurturing) (37,93%) und die Bereitstellung von personalisierten Inhalten (Content-Marketing) (34,48%) genannt. Das ist zwar ermutigend, jedoch liegen diese Quoten immer noch nur bei einem Drittel der gesamten Stichprobe. Der aktuelle und kurzfristig geplante Einsatz von MAP-Systemen steckt also noch in den Anfängen. Dies und die eingeschränkte Nutzung der potenziellen Bandbreite an Aktivitäten zeigt deutliches Steigerungspotenzial im Bereich Marketing-Automatisierung und wohl auch bei anderen Technologien, die die Interaktion und effiziente Betreuung von Interessenten und Kunden unterstützen.

Durch den Einsatz von Technologien können Marketers den informierten Käufer in allen Phasen des Kaufprozesses unterstützen und eine gezieltere Personalisierung ihrer Maßnahmen erreichen. In ihren jeweiligen Erscheinungsformen stellen Marketing-Technologien also die Infrastruktur für ein effektives Marketing dar und bilden damit die Grundlage für einen maximalen Geschäftserfolg.

MAP-Systeme sind für das Marketing somit eine wichtige Technologie im Leadmanagement. Leider enthüllt unsere Studie aber, dass solche Systeme in Westeuropa nur schleppend eingeführt werden. Um die Investitionen in MAP-Systeme abbilden zu können, müssen Unternehmen modernes Leadmanagement verstehen und eine Vision von deren Nutzen entwickeln, die weit über traditionelles E-Mail-Marketing hinausgeht und als Roadmap für die gesamte Marketingorganisation dienen kann. Nach der Lektüre dieses Buch haben Sie das notwendige Verständnis und das entsprechende Rüstzeug.

Zur Ausschöpfung des vollen Potenzials der Bedarfsgenerierung muss dies im Zusammenspiel mit der Weiterentwicklung und Integration anderer Technologien wie Vertriebsautomation und Content-Management-Systemen für Web-Inhalte erfolgen. Unternehmen müssen das Anwendungsgebiet von MAP-Systemen über die anfängliche Bedarfsgenerierung hinaus begreifen, um alle Phasen des Kaufprozesses zu unterstützen. Gemeint sind Kunden-Marketing, Cross- und Upselling-Aktivitäten und der Einsatz von Web- und Social-Media-Taktiken. Neben allgemeinen Vorteilen wie dem Management von Nurturing-Kampagnen und der Bewertung von Leads (Lead-Scoring) sollten europäische Unternehmen spezifische Anwendungsbereiche für MAP-Systeme erwägen. Sie können als Katalysator für die Umsetzung länderübergreifender Prozesse dienen und eine einheitliche Sicht auf das Verhalten internationaler Käuferorganisationen liefern. Ebenso lassen sich damit konsistente Inhalte international verbreiten, z.B. indem standardisierte E-Mail-Vorlagen verwendet werden.

Die meisten Marketinganwendungen sind SaaS-basiert (Software as a Service), so dass das Marketing eine eigene Technologie-Roadmap entwickeln und verfolgen kann, ohne zuvor eine entsprechende IT-Infrastruktur aufbauen zu müssen. Damit liegt allerdings auch die Verantwortung bei der Marketingorganisation, die entsprechende technologische Vision zu entwerfen und eine Roadmap für deren Implementierung entwickeln, um vorhandene Technologien nutzen und neue integrieren zu können.

Qualität von Leads

Unsere Studie zeigte alarmierende Defizite in der Qualität der Leads, die von den Befragten im Unternehmen weitergegeben werden. Über 27% der Befragten gaben an, dass sie einen Lead schon weitergeben, wenn dieser nur ein «vages Interesse» am Produkt oder der Dienstleistung zeigt. Mit anderen Worten: Fast 30% nehmen wenig oder gar keine weitere Qualifizierung der Interessenten vor. Am anderen Ende des Spektrums stellten wir fest, dass fast 80% der Befragten gar nicht festhalten, ob der potenzielle Käufer überhaupt einen Bedarf oder gar konkrete Vorstellungen zu Budget und Anschaffungszeitpunkt für das Produkt oder den Service hat. Das wäre kein Problem, wenn die Studienteilnehmer alle ein völlig neues Produkt auf den Markt bringen würden, das diesen in den Grundfesten erschüttern würde. Natürlich hätte dann niemand ein Budget für etwas, von dessen Existenz er zuvor nichts wusste. Hier kommt das Konzept des «Demand Types» (Bedarfstyps) ins Spiel.

Es ist einer der wesentlichen Bausteine einer erfolgversprechenden Methode zur Bedarfs- bzw. Leadgenerierung. Vertrieb, Marketing und Produktmanagement müssen sich

darüber einig sein, in welcher Beziehung der Markt und das Produkt bzw. der Service zueinander stehen. Handelt es sich um

- a) eine Innovation («New Concept»),
- b) die Weiterentwicklung eines bestehenden Konzepts («New Paradigm»),
- c) eine notwendige Anschaffung («Established Market»)?

Neben weiteren Kriterien ist die Festlegung auf einen dieser drei Bedarfstypen die aussagefähigste Richtlinie für die Beurteilung, welche Ebene von Leadinformationen realistisch erfasst werden muss, bevor der Lead weitergeleitet werden kann.

Das Problem ist hier, dass über 40% der Befragten in einem etablierten Markt operieren. Damit fällt sofort eine eklatante Abweichung zwischen Bedarfstyp und der erreichten Leadqualität ins Auge. Man sollte eigentlich erwarten, dass in diesem Umfeld deutlich mehr Informationen über die Absichten der Käufer ermittelt werden können. In der Realität ist dies aber nicht der Fall. Die Studienergebnisse zeigen, dass Marketing-Entscheider hier großes Potenzial für die Implementierung von Prozessen und Programmen haben, die zur Qualitätsverbesserung der weitergeleiteten Leads beitragen.

Fazit:

Unsere Arbeit bei SiriusDecisions bietet hierfür eine solide Datengrundlage und wichtige Hintergrundinformationen. Die Studie wirft ein Schlaglicht darauf, dass die Budgetverwendung leider nicht notwendigerweise auf die erwartete Effektivität von Maßnahmen abgestimmt ist. Darüber hinaus haben wir eine grundlegende Diskrepanz zwischen den von Verkäufern eingesetzten und den von Käufern tatsächlich bevorzugt verwendeten Taktiken ermittelt. Dieser Mangel an effektiver Ausrichtung und Messung von Maßnahmen zeigt, dass die Wahrnehmung der Marketers kaum auf soliden und verwertbaren Daten beruhen kann. Die Folge ist eine möglicherweise falsche Auswahl von Maßnahmen, deren Effektivität sich vermeintlich einfach messen und darstellen lässt. In Wahrheit aber resultiert diese Auswahl vor allem in der Benachteiligung von Inbound-Marketing-Maßnahmen in der Budgetzuteilung. Es liegt auf der Hand, dass europäische Unternehmen ein enormes Verbesserungspotenzial in ihren Messverfahren haben – sowohl hinsichtlich der zu messenden Aktivitäten als auch der Art der Messung. Allem Anschein nach machen das Fehlen von Prozessen und/oder deren Verfolgung es Marketing-Entscheidern sehr schwer, den effektiven Beitrag ihres Teams zum Unternehmenserfolg und zur Bedarfsgenerierung glaubhaft darzustellen. Unter allen Studienteilnehmern ist eine geringe Nutzung von Technologien erkennbar, was europäische Unternehmen folglich auch daran hindert, von diesen zu profitieren. Im Gegensatz zu einer punktuellen Implementierung einzelner Lösungen bietet eine systematische Investition in Technologien den Vorteil, dass sie zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zusammengefasst werden können. Erst so wird es möglich, den Beitrag des Marketings zum Unternehmenserfolg und seine Rolle im Kaufprozess als Ganzes sichtbar zu machen, zu überwachen und zu messen.

Es wird deutlich, dass der Druck, möglichst viele Leads zu generieren, zu Lasten von deren Qualität geht. Dem jeweiligen Bedarfstyp wird zu wenig Beachtung geschenkt, und weitere Optionen zur Leadqualifizierung, wie z.B. die Integration des Teleprospecting in den Prozess zur Bedarfsgenerierung, werden nur unzureichend genutzt.

Die Themen Leadmanagement, Inbound-Marketing und Marketing-Automation finden in Europa immer mehr Beachtung. Wir freuen uns, dass Norbert Schuster mit seinem Buch dazu jetzt einen umfassenden Überblick über die Möglichkeiten und Potenziale des mo-

dernen Leadmanagements – from cold to close – niedergeschrieben hat: ein Buch, das Unternehmen, insbesondere dem C-Level und Marketingverantwortlichen, eine wertvolle Hilfestellung bei der Erstellung einer leistungsfähigen Leadmanagement-Strategie und erfolgreichen Umsetzung für ihr Unternehmen an die Hand gibt. Nutzen Sie die frischen Impulse und die Praxistipps des Leadmanagement-Coachs, um auf die Veränderungen im Kaufverhalten zu reagieren und Ihr Unternehmen für die Herausforderungen der Zukunft zu rüsten.

SiriusDecisions
julian.archer@siriusdecisions.com

Julian Archer

Management Summary – Warum Sie sich mit Leadmanagement beschäftigen sollten

Lage

Fast jedes Unternehmen ist darauf angewiesen, stetig neue Interessenten zu generieren und diese zu Kunden zu entwickeln. Viele Unternehmen scheitern aber daran, weil sie Leadmanagement nicht als abteilungsübergreifenden, unternehmenskritischen Prozess aufgesetzt haben, eine passende Strategie fehlt und Marketing und Vertrieb nicht an einem Strang ziehen. Das Marketing beschäftigt sich überwiegend mit «dekorativem» Marketing und der Vertrieb fokussiert sich auf Bestandskunden. Über Leadgenerierung wird oft erst nachgedacht, wenn absehbar ist, dass zum Quartalsende noch ganz viel Umsatzziel übrig ist. Dann setzen Unternehmen meist nur auf die klassischen Leadgenerierungsmaßnahmen (telefonische Kaltakquise usw.) und erhöhen den Druck auf die Vertriebsmannschaft. Der «schwarze Peter» wird zwischen Marketing («Die Leads, die Marketing generiert, taugen nix.») und Vertrieb («Der Vertrieb kümmert sich nicht um die Leads, die wir ihm übergeben.») hin und her geschoben. Erschwerend kommt hinzu, dass sich das Kaufverhalten verändert hat und potenzielle Kunden andere Anforderungen an Unternehmen stellen. Viele der mit Mühe, hohen Streuverlusten und großem Budgeteinsatz generierten Leads werden zu früh und ohne Bewertungsschema an den Vertrieb übergeben und dort nicht oder nur unzureichend bearbeitet. Der Vertrieb ist unzufrieden mit der Qualität der Leads und bearbeitet sie mit niedriger Priorität. Der Marketingleiter spricht überwiegend über Maßnahmen und Kosten.

Beurteilung

Für Unternehmen, die sich im Markt behaupten und wachsen möchten, ist modernes Leadmanagement ein essentielles Thema, das in seiner Struktur, Funktion und Wirkung von der Geschäftsleitung verstanden werden muss. Die Veränderungen im Suchverhalten und Kaufprozesse der zukünftigen Kunden sind drastischer, als viele Unternehmen es überblicken bzw. wahrhaben wollen. Sie betreffen den B2C- **und** den B2B-Bereich. Unternehmen, die sich auf diese Veränderungen nicht einstellen, keine passende Strategie entwickeln und die entsprechenden Prozesse nicht implementieren, werden in Zukunft von potenziellen Kunden nicht gefunden und bei deren Entscheidungsprozessen immer seltener berücksichtigt. Die «alten» Grabenkämpfe zwischen Marketing und Vertrieb sind nicht zielführend und helfen Unternehmen nicht, ihre Ziele zu erreichen. Mit den klassischen Leadgenerierungsmaßnahmen im «Ego-Posting»-Modus, werden sie in Zukunft nicht genug qualifizierte Leads für ihren Vertrieb generieren. Leads, die zu früh und ohne adäquate Bewertung an den Vertrieb übergeben werden, führen oft nicht zum erhofften Vertriebs Erfolg und demotivieren den Vertrieb. Modernes Marketing muss mess- und skalierbar zum Unternehmenserfolg beitragen.

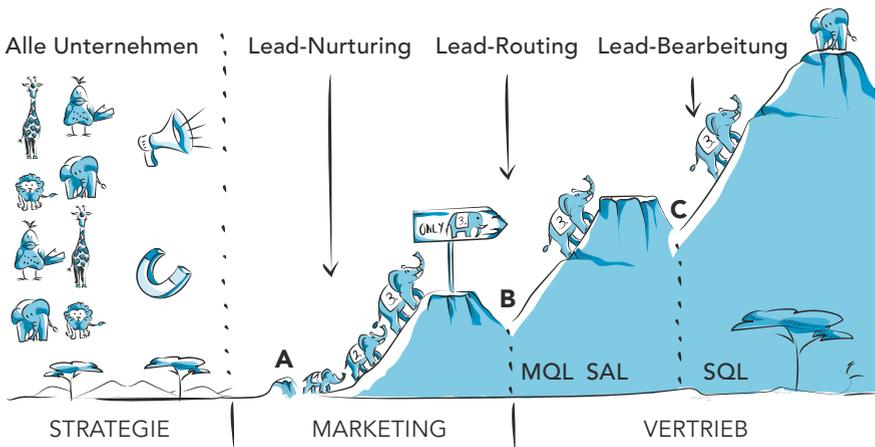
Handlungsempfehlung

Die Implementierung von Leadmanagement sollte von Ihrer Geschäftsleitung mit entsprechender Priorisierung und Ressourcen unterstützt werden. Ihr Marketing und Ihr Vertrieb müssen an einem Strang, in eine Richtung ziehen und einen gemeinsamen Leadprozess

aufsetzen. Essenziell für den Erfolg Ihres Leadmanagements ist die Definition und Profilierung Ihrer Wunschkunden (Buyer-Persona-Konzept) und die Erstellung von relevanten Inhalten und Mehrwerten. Nutzen Sie Inbound- und Outbound-Marketing und die «Wunschkunden-relevanten» Kanäle, um Ihre potenziellen Neukunden anzusprechen bzw. von ihnen gefunden zu werden. Entwickeln Sie Ihre Interessenten entsprechend ihres Stadiums im Kaufprozess mit den passenden Inhalten (Content-Marketing und Lead-Nurturing) bis zur Vertriebsreife. Definieren Sie den Prozess und die Parameter für die Übergabe der Leads vom Marketing an den Vertrieb. Messen und optimieren Sie Ihre Leadmanagement-Aktivitäten stetig und bauen Sie ein Closed-Loop-Reporting auf, um den Einfluss Ihrer Marketingaktivitäten auf die Erreichung der Unternehmensziele darstellen zu können.

Leadmanagement auf einen Blick

LEAD-MANAGEMENT – SUMMIT



LEGENDE

- A** – Konvertierung
- B** – Selektion
- C** – Qualifizierung (B.A.N.T.)

- MQL** – Marketing Qualified Lead
- SAL** – Sales Accepted Lead
- SQL** – Sales Qualified Lead



OUTBOUND-MARKETING

Buyer-Persona relevante
Ansprache, Relevanter Content



INBOUND-MARKETING

Buyer-Persona
Content-Marketing

Auf der linken Seite sehen Sie alle Unternehmen, die prinzipiell als Kunde in Frage kommen könnten – dargestellt durch die verschiedenen Tierarten. Mit der Profilierung Ihrer Wunschkunden (dargestellt durch die Elefanten) mit dem Buyer-Persona-Konzept und der Erstellung der entsprechenden Inhalte (Content-Marketing) schaffen Sie die Grundlage für ein erfolgreiches Leadmanagement. Mit der Distribution dieser Inhalte in den adäquaten Kanälen sprechen Sie Ihre Wunschkunden mit Outbound-Marketing (Megafon)

erfolgreich an und sorgen mit Ihren Inbound-Marketing-Maßnahmen (Magnet) dafür, dass Sie von Ihren Wunschkunden gefunden werden.

Die nächste Herausforderung, in diesem Bild durch die Hürde A dargestellt, ist die erfolgreiche Konvertierung Ihrer Interessenten. Dabei konvertieren Sie «anonyme» Webseitenbesucher zu «bekanntem» Interessenten. Diese Interessenten entwickeln Sie mit Lead-Nurturing bis zum Graben B – der Vertriebsreife. Alle Interessenten, die diesen Parametern nicht entsprechen (Elefanten 1 und 2), werden nicht an den Vertrieb übergeben, sondern bleiben in der Marketingbetreuung. An den Vertrieb werden nur die «reifen» Interessenten – dargestellt durch die «3er-Elefanten» – übergeben (Lead-Routing). Die nächste Herausforderung ist die Qualifizierung der Interessenten durch den Vertrieb – der Graben C. Nach erfolgreicher Qualifizierung wird der Interessent durch den Vertrieb bis zum Kauf bzw. Abschluss – symbolisiert durch den Gipfel – betreut bzw. entwickelt.

Hat ein Interessent die Vertriebsreife noch nicht erreicht oder wird vom Vertrieb an das Marketing zurückgegeben, wird er mit entsprechenden Lead-Nurturing-Maßnahmen weiter betreut, bis er evtl. nach erfolgter «Reife» wieder an den Vertrieb übergeben wird. Auch Kunden können wieder an das Marketing übergeben werden, um wieder als Interessent für ein weiteres oder höherwertiges Produkt bzw. Dienstleistung bearbeitet zu werden. So beginnt für Bestandskunden der Leadprozess von vorn.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Management Summary – Warum Sie sich mit Leadmanagement beschäftigen sollten	13
1 Einleitung	19
1.1 Klassische Neukundengewinnung	21
1.2 Änderungen im Kaufprozess	26
1.3 Themen- und Begriffsdefinitionen	29
2 Strategie	31
2.1 Der Leadmanagement-Prozess	31
2.2 Marketing / Vertriebs-Alignment	34
2.3 Buyer-Persona-Konzept – Welche Kunden hätten Sie denn gerne?	37
2.4 Keyword-Strategie – Wie suchen Ihre Wunschkunden?	46
2.5 Inhalte und Mehrwerte – Content-Marketing	50
3 Gefunden werden und Reichweite aufbauen	59
3.1 Next Level Outbound-Marketing	59
3.2 Inbound-Marketing / Wasserloch-Strategie®	61
3.2.1 Firmen-Webseite	62
3.2.2 Blog	69
3.2.3 Social-Media-Plattformen	76
3.2.4 Foren / Fachportale	105
3.2.5 Online-PR	107
3.2.6 E-Mail-Marketing	107
<i>Gastbeitrag SEO: TANJA KUHLMANN</i>	67
<i>Gastbeitrag Bloggen: MARKUS BESCH / LARS KROLL</i>	73
<i>Gastbeitrag Google+ / Facebook: ANDREAS PFEIFER</i>	81
<i>Gastbeitrag LinkedIn: SUSANNE HILLMER</i>	97
<i>Gastbeitrag Videos im Leadmanagement: RENÉ SCHÄDLICH</i>	109
4 Interessenten bis zur Vertriebsreife entwickeln	113
4.1 Konvertierung – Aus Webseitenbesuchern Leads machen	113
<i>Gastbeitrag Landing Page: BONKA ROUSTCHEV</i>	119
4.2 Interessenten entwickeln – Lead-Nurturing	121
4.3 Progressive Profiling	133
4.4 Service-Level-Agreements (SLAs)	134
4.5 Lead-Scoring	135
4.6 Lead-Routing	139
5 Systeme und Plattformen	141
6 Leads im Vertrieb	143
6.1 Einführung	143

6.2	Leadbearbeitung im Vertrieb	145
6.3	Leadqualifizierung im Vertrieb	146
6.4	Bis zum Abschluss	147
	<i>Gastbeitrag Leadbearbeitung im Vertrieb: STEPHAN HEINRICH</i>	150
7	Analyse und Optimierung	155
8	Status quo Leadmanagement	159
9	Anwender-Interviews	165
	THOMAS DÜKER, AEB GmbH	166
	DAVID PETRIKAT, Damovo GmbH	169
	CHRISTIAN HESELHAUS, GWAVA GmbH	172
	RENÉ RINK, Telefonica Germany GmbH & Co. KG.	174
10	Die rechtlichen Aspekte von Leadmanagement (Gastkapitel Dr. CARSTEN ULBRICHT)	179
10.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen	179
10.1.1	Datenschutzrecht	179
10.1.2	Wettbewerbsrecht	180
10.2	Zusammenfassung	181
11	Leadmanagement in der Praxis – Das Vorgehen der UDG United Digital Group (Gastkapitel SIMON LOEBEL)	183
	Schlusswort	193
	Anhang	195
A.1	Checklisten / Bestandsaufnahme	195
A.2	Hersteller-Case-Studies	206
	Literaturverzeichnis	235
	Glossar	237
	Stichwortverzeichnis	243

1 Einleitung

Der Umgang mit Leads (Interessenten) ist – gelinde gesagt – nicht ganz spannungsfrei. Er ist es nicht und er war es noch nie.

«*Put that coffee down. Coffee is for closers only.*» sagte z.B. schon ALEC BALDWIN als Topmanager Blake im Film «Glengarry Glen Ross» zu einem Immobilienverkäufer – gespielt von JACK LEMMON. Er verweigert ihm den Kaffee, weil er aus den übergebenen Leads nicht genug Umsatz realisiert hat. JACK LEMMON antwortet mit einem mittlerweile ebenso legendären Satz: «*The leads are weak!*» (Die Leads taugen nichts!) Blake droht den Verkäufern daraufhin, dass nur die besten Verkäufer Leads aus der Zentrale des Immobilienunternehmens bekommen – nicht unbedingt ein harmonischer Umgang mit Leads und den Beteiligten.

Ganz so dramatisch und filmreif ist der Umgang mit Leads sicher nicht überall. Aber für viele Unternehmen ist Leadmanagement immer noch eine große Herausforderung.

Warum ich über das Thema Leadmanagement schreibe? Ich habe 1991 begonnen, Softwareprodukte zu vermarkten. Mein Einstieg in den Vertrieb war die Vermarktung eines Customer-Relationship-Management(CRM)-Produktes. Damals basierten die Systeme noch auf MS-DOS, dBase und Clipper und wurden noch CAS (Computer Aided Selling) genannt. Zu dieser Zeit haben wir auch schon über Leads gesprochen, aber Leadmanagement war noch kein großes Thema. Viele Unternehmen bewegten sich damals noch in einem Verkäufermarkt.

Verkäufermarkt (seller's market)

Die Nachfrage war größer als das Angebot. In dieser «guten alten Zeit» waren die Anbieter in einer komfortablen Situation. Die Kunden fragten «von selbst» beim Anbieter an. Teilweise mussten die Kunden sogar auf die Lieferung der bestellten Ware lange warten. In meiner Kindheit hat sich unsere Nachbarin einen neuen Mercedes bestellt und musste über ein Jahr warten, bis ihr neues Auto endlich geliefert wurde.

In so einer Situation ist der Kunde froh, wenn er das gewünschte Produkt überhaupt bekommt oder nicht allzu lange darauf warten muss. Eine denkbar schlechte Voraussetzung für den Kunden, um Anbieter zu vergleichen oder einen guten Preis zu verhandeln. Das war vielmehr ein Verteilen. Von aktivem Vertrieb konnte man zu dieser Zeit nicht unbedingt reden. «Aggressives Warten am Telefon» witzeln die alten «Vertriebshasen» über die Vertriebsarbeit zu dieser Zeit. Marketing war daher quasi auch noch nicht vonnöten und fand auch kaum statt. Wenn überhaupt, gab es «Werbung» in Form von Anzeigen, Plakaten, TV-Spots usw.

Käufermarkt (buyer's market)

Irgendwann wandelte sich das für die meisten Branchen zu einem Käufermarkt. In dieser Marktsituation übersteigt das Angebot die Nachfrage. Die Grundbedürfnisse waren gestillt, es gab Produkte im Überfluss und das auch noch von vielen verschiedenen Anbietern. Bei den Kunden konnten kaum noch «Erst-Ausstattungen» platziert werden, man musste also den Wettbewerb verdrängen. Das Überangebot führte sehr oft auch zu Preiskämpfen.

Die Folge: Der Vertrieb musste jetzt wirklich verkaufen. Es begann die Ära der Vertrieboptimierung und Verkaufstrainer. Vertriebler wurden in Kalt-Akquise, Einwandbehandlung und Nutzenargumentation gedrillt. In der extremen Ausprägung hatte man fast das Gefühl, dass sie auf einen Kampf vorbereitet wurden. In einigen Vertriebsorganisationen werden heute noch «War Rooms» vom Vertriebsleiter einberufen, um kurz vor dem Monats- oder Quartalsende noch den Abschluss beim Kunden zu forcieren bzw. zu «erzwingen».

Marketing

Wie gestaltete sich das Marketing in dieser Phase? In meinen Zeiten als Vertriebsleiter hat sich das Marketing in meinen Unternehmen schwerpunktmäßig mit diesen Themen beschäftigt:

- Design und Produktion (Flyer, Dekoratives & Co.)
 - Organisation (Messen, Mailings & Co.)
 - Kommunikation (Marke, CD/CI-Leitfaden, Style-Guide & Co.)
- usw.

Vor einiger Zeit durfte ich dem Gespräch zwischen zwei Frauen aus meinem Bekanntenkreis lauschen. Sie sprachen über einen möglichen Jobwechsel von der IT-Branche in die «Schönheits-Branche» und die Produktbereiche des Kosmetikherstellers. In dieser Branche gibt es dekorative und pflegende Kosmetik. In diesem Sinne würde ich das oben beschriebene Marketing als «dekoratives Marketing» bezeichnen.

Die Beschäftigung mit Kunden, Leads und Leadgenerierung stand nicht weit oben auf der Wunschliste der Marketingaufgaben. Alle Fragen rund um die Themen:

- Wer sind meine Kunden?
- Welchen Schmerz haben meine Kunden?
- Wie sprechen meine Kunden und wie spreche ich Sie an?
- Welche Motive und Treiber bewegen meine Kunden?
- Wie entwickelt man Interessenten zur Vertriebsreife?
- Wie «pflege» ich eine Kundenbeziehung?
- Wie nutzt man neue Wege, um sich bekannt zu machen und Interessenten zu gewinnen?
- Und natürlich: Wie unterstütze ich den Vertrieb mess- und skalierbar mit neuen qualifizierten Leads?

waren nicht sehr beliebt. Das lag wohl auch an der Messbarkeit der Aufgabenstellung.

Leadgenerierung ist messbar! Im oben beschriebenen Sinn nenne ich das Marketing, das sich mit mess- und skalierbarem Leadmanagement beschäftigt, auch «pflegendes» oder «Nurturing-Marketing». Über Nurturing erfahren Sie später im Buch noch mehr.

Der Druck, immer mehr Neukunden und Umsatz generieren zu müssen, machte aber auch vor den Marketingabteilungen nicht halt. Immer mehr Zeit und Budget wurden daraufhin in Maßnahmen für die Neukundengewinnung investiert. Schließlich kann es sich ja kaum ein Unternehmen leisten, nicht regelmäßig neue Interessenten zu generieren und diese zu Neukunden zu entwickeln. Das war schon immer eine große Herausforderung für Unternehmen. In Zeiten von globalem Wettbewerb, Internet und Social Media ist

diese Aufgabe nicht gerade einfacher geworden. Wie gehen Unternehmen mit dieser Herausforderung um? Teilweise hilflos, teilweise mit Ignoranz. Nur wenige gehen diese Herausforderung mit Strategie und Plan an. Sie haben den wichtigen Prozess des Leadmanagements noch nicht oder nur unzureichend definiert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Sie betreiben keine gezielte Interessentengenerierung oder nutzen nur die klassischen Wege zur Neukundengewinnung.

1.1 Klassische Neukundengewinnung

Die klassischen Wege zur Neukundengewinnung wie telefonische Kaltakquise, Anzeigen usw. funktionieren aber durch die Veränderungen im Kaufverhalten immer weniger und liefern selten mit adäquatem Aufwand die gewünschten Ergebnisse. Zu den Veränderungen im Kaufverhalten erfahren Sie im nächsten Kapitel mehr.

Die gesetzlichen Rahmenparameter für die Ansprache eines potenziellen Neukunden werden auch immer restriktiver. Wen darf man überhaupt noch wie ansprechen? Darf man «kalt» anrufen, eine E-Mail oder einen Werbeflyer senden? Welche Unterschiede gibt es im B2C- (Unternehmen verkauft an «Endkunden») und B2B-Bereich (Kunde des Unternehmens ist auch ein Unternehmen). Mal ganz abgesehen von den rechtlichen Aspekten ist es aber viel entscheidender, ob der adressierte Empfänger Ihre Nachricht überhaupt zur Kenntnis nimmt und darauf reagieren möchte. Wann haben Sie denn zuletzt gesagt oder gedacht: «Das ist ja klasse, dass ich jetzt diese Werbung oder diesen unaufgeforderten Anruf bekommen habe. Genau das brauche ich gerade und kaufe es jetzt auch sofort.»? Oder wann haben Sie sich zuletzt gefreut, dass der spannende Film durch eine «tolle Werbung» unterbrochen wurde? Was tun wir in der Regel, wenn wir «angeworben» werden? Wir legen auf, wir schalten um oder wir nutzen die erzwungene Filmpause, um die Chips-Schale aufzufüllen. Warum sollen unsere Wunschkunden anders reagieren, wenn wir versuchen sie zu erreichen? Die direkte Ansprache über unaufgeforderte Telefonanrufe, Serienbriefe, Anzeigen, TV-Werbung & Co. nennt man auch «Outbound-Marketing».

Outbound-Marketing

Outbound-Marketing versucht über – mehr oder weniger segmentierte, zielgruppenspezifische – Aktivitäten wie Kalt-Akquise, Messen, Anzeigen, Serienbriefe usw. potenzielle Neukunden anzusprechen und möglichst viele der Empfänger zur nächsten Kontaktstufe (Termin, Angebot usw.) oder zum Kauf zu führen.

Allen Outbound-Aktivitäten ist gemeinsam,

- dass sie den Empfänger unterbrechen und meist auch stören;
- der Empfänger in der Regel gerade keinen Bedarf für das Angebot hat;
- die Empfänger diese Nachrichten immer öfter und wirkungsvoller ausblenden;
- die Nachrichten meistens «Absender-zentriert» sind: «Wir sind ..., Wir haben ..., Wir können ... – Kaufen Sie, kaufen Sie jetzt!!! BITTE KAUFEN SIE!!!» → «Ego-Posting» (mehr zum Thema «Ego-Posting» erfahren Sie gleich);
- sie nicht segmentiert sind: «Alles geht an Alle»;
- sie selten etwas anbieten, das für den Empfänger im Moment der Sendung relevant oder hilfreich ist;
- die Konvertierungs- bzw. Erfolgsraten selten zufriedenstellend sind.

Diese Punkte waren schon immer große Herausforderungen in der Interessentengenerierung bzw. Neukundengewinnung. Durch das Internet und die Social-Media-Plattformen hat sich das Kaufverhalten in den letzten Jahren aber auch noch drastisch verändert. Das stellt Marketing- und Vertriebsverantwortliche vor große Herausforderungen. Das heißt nicht, dass diese Aktivitäten überhaupt nicht mehr für die Interessentengenerierung zu empfehlen sind. Sie liefern aber bessere Ergebnisse, wenn man sie in eine für das Unternehmen sinnvolle Leadmanagement-Strategie integriert und mit entsprechenden Inbound-Marketing-Aktivitäten kombiniert.

Old school Leadgenerierung – Interessentengewinnung auf klassische Weise

Wie wurden bzw. werden Interessenten klassisch generiert? Wie oben schon beschrieben, basieren die klassischen Leadgenerierungsmaßnahmen überwiegend auf dem Outbound-Marketing-Prinzip. In der Hoffnung, eine schnelle Umsatzsteigerung zu erreichen, werden im Outbound-Marketing (mehr oder weniger segmentierte) «Verkaufsnachrichten» gesendet. Wenn sich das gewünschte Ergebnis nicht einstellt, wird dann gerne die Intensität gesteigert oder der Druck auf Verkäufer und Kunden erhöht. Das war noch nie eine gute Strategie, in Zeiten von Internet und Social Media ist dieses Verhalten aber noch sehr viel weniger zielführend. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch. Viele dieser Maßnahmen haben auch heute noch ihre Berechtigung, aber eben nicht im – wie ich es nenne – «Ego-Posting-Modus» und ohne Berücksichtigung der «neuen» Begebenheiten.



DEFINITION

Ego-Posting

ist das Verhalten vieler Unternehmen auf der Firmenwebseite und in ihren Outbound-Aktivitäten. Der Ego-Poster schreibt und postet nur aus der Ego-Perspektive = Ego-Posting. Abgeleitet ist der Begriff von «Ego-Shooter». Das sind Computer bzw. Internet-Spiele, bei denen sich der Spieler aus der Egoperspektive in einer frei begehbaren Spielwelt bewegt. Ich nutze den Begriff, um zu beschreiben, wie Unternehmen auf ihrer Firmenwebseite und ihren Marketing- bzw. Vertriebsmedien ohne Bezug zu Wunschkunden (Buyer-Personas) nur über sich und ihre Produkte, Vorzüge und Angebote schreiben. Aus der Ego-Perspektive werden Angebot (Produkt / Dienstleistung) und Verkaufsnachrichten platziert bzw. versendet.

Ego-Posting ist gekennzeichnet durch den intensiven Gebrauch der Wörter ICH, WIR, UNSERE usw. und der ausgiebigen Auflistung von Features und Kaufaufforderungen.

Das Gegenteil von Ego-Posting im Marketing und Vertrieb ist *Empathie* – Empathie für den potenziellen Kunden (Wunschkunden) und das Verständnis, welche Schmerzpunkte er hat und was ihn bewegt. Mehr dazu erfahren Sie in Abschnitt 2.3 «Buyer-Persona-Konzept».

Die klassischen Leadgenerierungsmaßnahmen im Überblick

Telefonische Kaltakquise

Das ist der Klassiker der Leadgenerierung. Die allseits gefürchtete Kaltakquise wird immer wieder gerne bemüht, um neue Leads zu generieren. Wenn am Ende des Quartals noch ganz viel Umsatzziel übrig ist, verfährt man nach dem Prinzip aus der Werbung eines bekannten Finanzinstituts: «Dann machen wir das wieder mit den Fähnchen. Bringt zwar nicht viel, aber machen wir ja schon immer so und wir haben wenigstens überhaupt etwas getan.» Ich finde es immer wieder erschütternd, wie viele Marketing- und Vertriebsverantwortliche heute immer noch auf die klassische Kaltakquisition setzen und hoffen, ausreichend Druck und Schlagzahl werden es schon richten. Da sollen dann eben noch mehr Leute telefonieren und die sollen dann gefälligst auch noch mehr Anrufe pro Tag machen. Natürlich findet man so den ein oder anderen Kunden. Das Gesetz der Wahrscheinlichkeit sagt: Je mehr Anrufe getätigt werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass man damit einen Kunden gewinnt – irgendwann, nach unzähligen Anrufen. Über die Effizienz dieses Vorgehens kann man natürlich geflissentlich streiten.

Herausforderungen bei der telefonischen Kaltakquise:

INTERNET



Dürfen Sie überhaupt anrufen? Habe Sie die schriftliche Erlaubnis (Opt-in)? Wie sollen Sie einen Opt-in bekommen, wenn Sie nicht anrufen und darum bitten dürfen? Auch wenn es hier im B2B-Bereich «rechtliche Grauzonen» gibt und u.U. nicht sofort eine Abmahnung droht, sollten Sie den Einfluss dieses Vorgehens auf die Reputation Ihres Unternehmens nicht vernachlässigen.

- Kommen Sie am «Vorzimmer» vorbei? Erreichen Sie die richtige Person?
- Rufen Sie zum richtigen Zeitpunkt an? Die meisten Angebote im B2B werden nicht mal so einfach gekauft, nur weil gerade jemand anruft.
- Besteht überhaupt Bedarf? Kann das angerufene Unternehmen mit Ihrem Angebot etwas anfangen?
- Kaltakquise ist nicht jedermanns Sache. Haben Sie die passenden Menschen im Team, die gerne und mit voller Motivation Kaltakquise betreiben? In meinem Umfeld kenne ich nur ganz wenige Menschen, die telefonische Kaltakquise mit Freude, Kompetenz und Motivation betreiben.
- Und selbst wenn Sie Mitarbeiter haben, die gerne mit (potenziellen) Kunden telefonieren: Ist es effizient, dass Sie 300 Anrufversuche machen, um mit einem potenziellen Kunden zu sprechen?

Interessanten Lesestoff zu diesem Thema finden Sie u.a. hier:

«Has Cold Calling Gone Cold?» <http://www.baylor.edu/business/kellercenter/>

Es geht nicht darum, den telefonischen Kundenkontakt zu verdammen. Die Frage ist aber, wann dieses «Werkzeug» zum Einsatz kommt. Gute Vertriebsmitarbeiter sind wertvoll und sollten sich «in der schönsten aller Welten» mit qualifizierten Interessenten oder Kunden beschäftigen. Es wäre also doch viel effizienter, wenn Ihr Vertrieb mit Menschen sprechen würden, die

- jetzt gerade aktiv nach einer Lösung suchen,
- eine Lösung gesucht und Sie gefunden haben,
- wahrscheinlich Budget haben und auch wenn sie nicht alleine entscheiden, zumindest Einfluss auf die Entscheidung haben.

Wie Sie das Telefon auch aktiv für die Leadgenerierung einsetzen und Outbound- mit Inbound-Marketing kombinieren können, erfahren Sie weiter unten.

Empfehlungsmarketing

Es ist natürlich super, wenn Sie von bestehenden Kunden empfohlen werden. Das sollten Sie auch unbedingt fördern und aktiv um Empfehlungen bitten. Leider ist diese Form der Leadgenerierung aber nur sehr schwierig zu steuern und zu skalieren. Empfehlungsmarketing alleine kann nicht die Basis für Ihre Leadgenerierungsstrategie sein. Empfehlungen, Referenzen und Anwenderberichte spielen aber eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess Ihrer Interessenten. Besonders zum Ende des Kaufprozesses (Bottom-of-the-funnel) helfen diese Elemente bei der Frage: «Warum soll ich bei diesem Anbieter kaufen?»

Messen und Events

Messen sind ein guter Treffpunkt zur Kundenpflege und für Gespräche mit Partnern und Händlern. Neue Interessenten aus dem «Laufpublikum» werden dort aber mittlerweile immer seltener generiert. Das liegt aber auch daran, dass Firmen die Aktivitäten und Prozesse rund um Messen meist nicht auf das Ziel «Interessentengenerierung» auslegen und die entsprechenden Maßnahmen starten.

Hand aufs Herz:

- Nutzen Sie Messebögen zur Kontakterfassung?
- Nutzen Sie die gleichen Formulare für Kunden, Partner und Interessenten (Leads)?
- Was tun Sie, um gezielt potenzielle Neukunden auf Ihren Messestand zu bringen?
- Definieren Sie vor der Messe, was ein guter Messe-Lead für Ihr Unternehmen ist, wie er qualifiziert und erfasst werden soll?
- Haben Sie Ihr Messe-Team für die Interessentengenerierung und das Leadmanagement auf und nach der Messe geschult und eingestimmt?
Haben Sie für die Messe-Leads spezielle Inhalte / Angebote erstellt und auf speziellen Seiten zum Abholen bereitgestellt?
- Haben Sie definiert, was mit den Leads nach der Messe passieren soll?
- Haben Sie definiert, was Sie nach der Messe messen möchten, um den Beitrag der Messe zur Neukundengewinnung beurteilen zu können?
- ...

Trivial? Ich habe kaum ein Unternehmen erlebt, das sich so gezielt für die Leadgenerierung auf einer Messe vorbereitet hat, und Sie würden sich wundern, wie oft Leads auf Messen aufwendig (monetär und personell) generiert werden und dann in einem Ordner auf dem Regal irgendeines Büros unbearbeitet ihr Dasein fristen, bis sie nach wenigen Tagen «kalt» sind. Messen können bei der Interessentengenerierung ein hilfreiches Element sein – aber eben nur, wenn man sich gezielt darauf einstellt. Betrachten Sie Messen als einen Teil Ihres Leadmanagement-Prozesses und planen Sie die entsprechenden Aktivitäten. Neben

der Möglichkeit, als Aussteller oder Besucher Leads auf einer Messe zu generieren, gibt es auch noch andere Optionen, um Messen für die Leadgenerierung zu nutzen. Es gibt Anbieter, die bieten spezielle Online-Services für die Leadgenerierung an. Dort kann man in z.B. einer Datenbank mit mehr als 3 Mio. Messebesuchern seine Wunschkunden selektieren und direkt per «Stand-alone»-E-Mail ansprechen. Mehr dazu erfahren Sie später in diesem Buch.

Anzeigen, Werbung, Mailings & Co.

Natürlich sollten Sie diese Medien nicht völlig aus Ihrer Aktivitätenplanung verbannen. Prüfen Sie Ihre Anzeigen, Mailings & Co. aber bitte auf «Wunschkunden-Relevanz»:

- eine Ansprache, die Ihre Wunschkunden im wahrsten Sinne des Wortes «anspricht». Siehe dazu Abschnitt 2.3;
- Angebote, die für Ihre Wunschkunden wirklich relevant, hilfreich und/oder attraktiv sind. Siehe dazu Abschnitt 2.5 «Inhalte und Mehrwerte – Content-Marketing».

E-Mail-Marketing – klassisches Newsletter-Marketing

Mit Ihrem Newsletter erreichen Sie nur Menschen, die Sie schon kennen und die Ihre Nachrichten bereits abonniert haben. Ein sinnvolles und leistungsfähiges Element für die Kundenkommunikation und um den Kontakt zu Kunden und Interessenten zu halten, aber nicht prädestiniert für die Interessentengenerierung.

Es gibt aber auch noch andere Einsatzszenarien von E-Mail-Marketing – Next-level-E-Mail-Marketing. Wenn Sie von einem potenziellen Kunden gefunden wurden und Sie ihn vom anonymen Besucher zu einem «bekanntem» Interessenten konvertiert haben, können Sie ihn mit einem E-Mail-Marketing- oder Marketing-Automation-Tool und Lead-Nurturing-Mails bis zur «Vertriebsreife» entwickeln.

SEM – Suchmaschinen-Marketing

Suchmaschinen-Marketing ist prinzipiell ein genialer und leistungsfähiger Weg, um neue Interessenten zu generieren. Je nach Thema, Zielgruppe und Wettbewerb ist dieser Weg aber auch nicht immer bezahl- und/oder skalierbar.

Herausforderungen:

- Ihre Suchbegriffe sind hart umkämpft und damit teuer.
- Sie haben den «Sättigungsgrad» erreicht und können selbst mit höherem Budget nicht mehr Besucher für Ihre Webseite bzw. Landing Page generieren.
- Die Anzeigen funktionieren, die potenziellen Interessenten besuchen Ihre Webseite, konvertieren aber nicht vom anonymen Webseitenbesuchern zum «bekanntem» Lead.

Sehr oft werden SEM-Anzeigen auch im «Ego-Posting-Modus» betrieben. Sie bieten keinen relevanten Mehrwert für potenzielle Kunden und leiten den Kunden nur zur Startseite des Anbieters. Wie schon bei der telefonischen Kaltakquisition beschrieben, können Sie mit der Definition Ihrer idealen Interessenten bzw. Wunschkunden (Buyer-Persona-Profil) und einer entsprechenden Content-Strategie bessere Ergebnisse erzielen. Dazu lesen Sie gleich mehr.

Webseite / SEO & Co.

Die Unternehmenswebseite ist der zentrale Punkt für die Leadgenerierung. Leider vergeben aber die meisten Unternehmen gerade hier viele Chancen. Ich sage nur: «Ego-Posting».

Werfen Sie doch einmal einen Blick auf Ihre eigene Webseite und prüfen Sie, ob

- und wie stark Sie dort Ego-Posting betreiben,
- sich ein potenzieller Kunden dort abgeholt und willkommen fühlt,
- Sie Ihrem Wunschkunden gute Gründe bieten, dort zu bleiben und den Kontakt zu Ihnen aufzubauen.

Wie nutzen die meisten Unternehmen ihre Webseite?



Bild 1.1

Sie platzieren dort statische Information wie bei einer Visitenkarte (Bild 1.1) oder einer Firmenbroschüre und versäumen dabei, die Möglichkeiten der neuen Medien zu nutzen. Noch schlimmer: Sie betreiben die Webseite im Ego-Posting-Modus.

Wie Sie das besser machen können, erfahren Sie in den nächsten Kapiteln.

1.2 Änderungen im Kaufprozess

Verstärkt werden diese Herausforderungen in der Leadgenerierung noch durch die Änderungen im Kaufprozess. Marktforschungsunternehmen sprechen davon, dass mittlerweile 80 bis 90% aller Käufe durch eine Webseite beeinflusst werden. Diese Zahlen zeigen sehr drastisch, welchen Stellenwert das Internet für die Leadgenerierung hat. Wer weiß über diesen Bereich besser Bescheid als ein Suchmaschinen-Anbieter?

Im kostenlosen eBook «Zero Moment of Truth» (ZMOT) (<http://www.thinkwith-google.com/collections/zero-moment-truth.html>) wird beschrieben, dass ca. 70% der US-Amerikaner im Internet nach einer Bewertung suchen, bevor sie etwas kaufen – ein Trend, der auch bei uns schon angekommen ist. In der «guten alten Welt» von Prospekten und Regalen wurde der «First Moment of Truth» (FMOT), der sogenannte «erste Moment der Wahrheit», definiert (Bild 1.2).

DAS TRADITIONELLE MARKETING MODELL

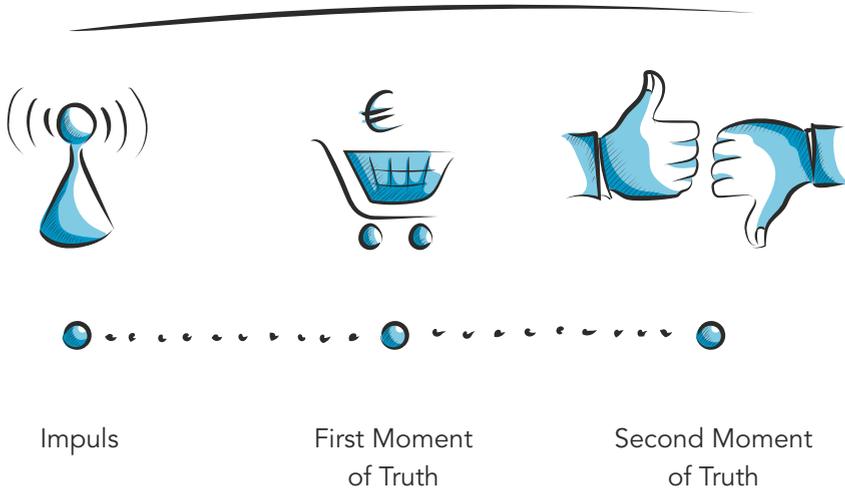


Bild 1.2

[Quelle: Google: <http://www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html>]

Das ist der Zeitpunkt, in dem ein Käufer vor dem Supermarktregal steht und sich z.B. für die eine oder andere Zahncreme entscheidet. Der nächste, der zweite Moment der Wahrheit, ist gekommen, wenn der Konsument die Zahncreme benutzt und sich eine Meinung zum Produkt bildet: «Ist die gut? Kaufe ich die wieder?»

Vermarkter müssen weiterhin Impulse senden, um die potenziellen Kunden auf die Idee zu bringen, eine neue Zahncreme oder Pizza auszuprobieren. Diese Impulse sind z.B. Anzeigenwerbung, «Stand alone»-Newsletter, Wurfsendungen, TV- und Radio-Spots usw.

Mit dem Internet sind die meisten Informationen mittlerweile nur noch einen Mausklick entfernt. Es gibt zwar immer noch Impulse, die uns über Zahncreme, Pizza, ein neues Auto oder eine neue Hydraulikpumpe nachdenken lassen. Kunden gehen damit aber anders um. Zwischen dem ersten Impuls bzw. der Werbebotschaft und dem Regal oder Verkaufsraum gibt es eine neue Stufe: die Suche im Internet! Im B2C- und im B2B-Umfeld! Mit dieser Suche möchte sich der potenzielle Kunde in der Regel erst einmal «nur anschauen». Er weiß wahrscheinlich noch gar nicht, ob er wirklich z.B. ein neues Auto oder eine Hydraulikpumpe haben möchte und schon gar nicht, welches Modell. Er möchte erst einmal «nur schauen», nur Informationen sammeln, um sich ein Bild zu machen. Research- und Beratungsunternehmen postulieren, dass mittlerweile 84% aller Kaufentscheidungen im B2B-Bereich durch eine Webseite beeinflusst werden. Das heißt natürlich nicht unbedingt, dass z.B. Hydraulikpumpen oder -anlagen direkt im Internet gekauft werden, die Suche und die Recherche findet aber immer öfter dort statt – auch wenn viele B2B-Unternehmen das noch nicht wahrhaben wollen. Viele Kaufentscheidungen im B2B beginnen heute mit dem Eintippen eines Suchwortes in eine Suchmaschine. Wie läuft das ab? Ganz einfach: Der Interessent startet einen Internet-Browser, ruft eine Suchmaschine (in der Regel Google) auf und gibt den Suchbegriff ein. An dieser Stelle gibt es jetzt einen neuen Moment der Wahrheit! Google nennt diesen Moment den «Zero Moment of Truth» (Bild 1.3).

DAS NEUE MARKETING MODELL

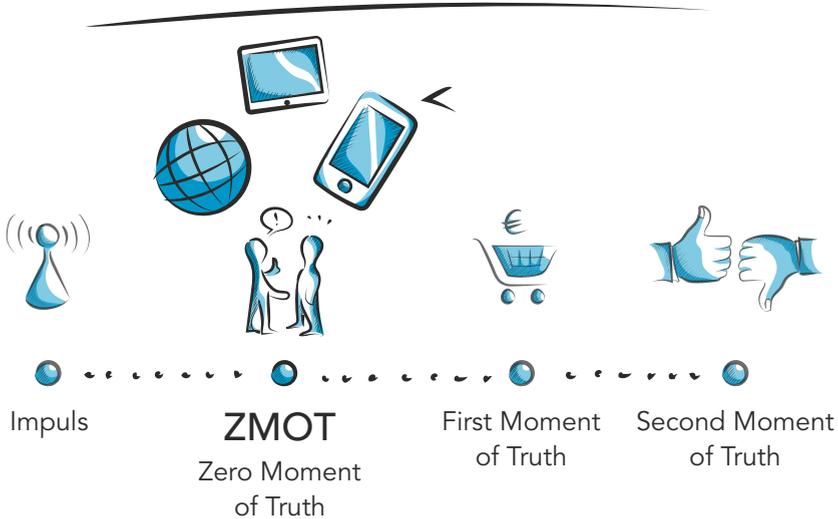


Bild 1.3

[Quelle: Google – <http://www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html>]

Für Unternehmen ist es wichtig, in diesem Moment der Wahrheit in den Ergebnislisten der Suchmaschinen zu erscheinen und gute Bewertungen in den Social-Media-Plattformen vorweisen zu können. Erscheinen Sie nicht in den Suchergebnislisten, werden Sie nicht gefunden und in der Auswahl von potenziellen Kunden nicht berücksichtigt. Haben Sie Ihre Reputation in den Social-Media-Plattformen nicht gepflegt, werden Sie vielleicht gefunden, fallen aber evtl. wegen ungünstiger Bewertungen zu einem sehr frühen Zeitpunkt aus der Auswahl.

Was bedeuten diese Veränderungen für Sie und Ihr Unternehmen?

- Unterschätzen Sie die Bedeutung des Internets für die Leadgenerierung nicht!
- Bestehen Sie im «Zero Moment of Truth». Sorgen Sie dafür, dass Sie von potenziellen Kunden gefunden werden.
- Der Kaufprozess beginnt lange, bevor Sie davon wissen und reagieren können. B2B-Unternehmen müssen davon ausgehen, dass Interessenten ca. 60% ihres Kaufprozesses schon absolviert haben, bevor der Kontakt zum Vertrieb des Anbieters zustande kommt.
- Sie haben wahrscheinlich heute schon die Informationshoheit verloren. Interessenten wissen über Ihre Produkte und die Produkte Ihres Wettbewerbs unter Umständen mehr als Ihre Verkäufer / Vertriebsmitarbeiter.

Wie Sie auf die Veränderungen im Kaufprozess reagieren können, erfahren Sie in den nächsten Kapiteln.

1.3 Themen- und Begriffsdefinitionen

Womit beschäftigt sich dieses Buch? Im weitesten Sinne dreht sich alles um die Generierung von neuen Interessenten bzw. die Gewinnung von Neukunden und die Entwicklung der Interessenten bis zum Kauf bzw. Abschluss. Das Thema hat viele Facetten und vor allem viele Fachbegriffe.

Begriffsdefinitionen

In meinen Workshops über meine Wasserloch-Strategie®, Inbound-Marketing und Leadmanagement frage ich die Teilnehmer zu Beginn oft, wie sie den Begriff «Lead» definieren. Bei 12 Teilnehmern höre ich da oft 12 verschiedene Definitionen. Hier finden Sie die «offizielle» Definition von Wikipedia und meinen Favoriten:

Lead

Wikipedia definiert den Begriff «Lead» als eine erfolgreiche Kontaktabbahnung eines Produkt- oder Dienstleistungsanbieters zu einem potenziellen Interessenten.

[Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Lead>]

Oder auch: «*Ein Lead ist ein qualifizierter Interessent, der sich für ein Unternehmen bzw. ein Produkt interessiert und der dem Werbungtreibenden aus eigenem Antrieb seine Adresse und ähnliche Kontaktdaten (Lead = Datensatz) für einen weiteren Dialogaufbau überlässt und daher mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Kunden wird.*»

[Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Leadgenerierung>]

Manche Unternehmen beschreiben mit dem Begriff Lead auch schon eine Adresse, die potenziell angesprochen werden könnte. Ich unterstütze aber die Definition von Wikipedia.

Leadmanagement

Leadmanagement umfasst alle Maßnahmen von der Zielsetzung und Strategie über die Leadgenerierung bis zur Entwicklung der Interessenten zum Kauf bzw. Abschluss. Wurde ein Interessent zum Kunden entwickelt, kann der Prozess auch wieder von Neuem beginnen. Hat der Kunde Potenzial für ein hochwertigeres (Up-Selling)- oder anderes (Cross-Selling)-Angebot, wird er wieder zum Lead für einen neuen Kaufprozess. Der Begriff Leadmanagement, also das Management der Interessenten von der Generierung bis zum Abschluss, ist nicht neu. Aber erst seit wenigen Jahren gewinnt er durch die Veränderungen im Kaufverhalten und die Möglichkeiten, die die «neuen» Medien bieten, eine ganz andere Bedeutung. Produkte bzw. Plattformen für Leadmanagement, Inbound-Marketing oder Marketing-Automation bieten Unternehmen sehr gute Möglichkeiten, den Leadprozess zu optimieren und zu automatisieren. Um diese Möglichkeiten zu nutzen, müssen sich Unternehmen aber mit der Leadmanagement-Methode beschäftigen, sie für ihre Anforderungen adaptieren und den Prozess in der eigenen Organisation implementieren.

DEFINITION

Leadmanagement

Eine gelebte Leadmanagement-Strategie ist eine der wichtigsten Stellschrauben, damit Marketing und Vertrieb miteinander erfolgreich agieren. Aufeinander abgestimmte Marketing- und Vertriebsprozesse sowie die Verzahnung beider Bereiche



sind ein wichtiger Wettbewerbsvorteil im Kampf um Kunden und Marktanteile. Mit dem jährlich stattfindenden Leadmanagement Summit vermitteln wir das Handwerkszeug, damit Unternehmen ihre Prozesse optimieren und den Markterfolg messbar steigern können. Beleuchtet wird der komplette Prozess von der Leadgenerierung über das Anreichern, der Bewertung, die CRM-Integration sowie die sinnvolle Übergabe der Leads an den Vertrieb und wichtige rechtliche Aspekte.

Die Leadmanagement-Community wird stetig größer und ich freue mich, wenn Sie ein Teil davon werden:

www.leadmanagementsummit.com

www.marconomy.de/lead_management

Christian Schmitt, *marconomy*, Vogel Business Media