

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