



- **Erfolgsfaktoren für
Leadmanagement in der
ITK-Branche**

Stand September 2005

■ Impressum

Herausgeber:
BITKOM
Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte

Tel.: 030/27 576 – 0
Fax: 030/27 576 – 400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

| | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Redaktion: | Jörg Gerlach, Oliver Hickfang |
| Verantwortliches BITKOM-Gremium: | Expertengruppe „Leadmanagement“ |
| Redaktionsassistentz: | Rebekka Wegen |
| Stand: | August 2005, Version 1.0 |

Die Inhalte dieses Leitfadens sind sorgfältig recherchiert. Sie spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Die vorliegende Publikation erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir übernehmen trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

Der jeweils aktuelle Leitfaden kann unter www.bitkom.org/publikationen kostenlos bezogen werden. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim BITKOM.

Ansprechpartner:
Oliver Hickfang, BITKOM e.V.
Tel: +49 (0)30 / 27576 – 123
E-Mail: o.hickfang@bitkom.org

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einführung..... | 4 |
| Ziele des Leadmanagements..... | 5 |
| Die aktuelle Situation im Leadmanagement | 6 |
| Erfolgsfaktor 1: Organisatorische Voraussetzungen..... | 6 |
| Erfolgsfaktor 2: Technische Voraussetzungen | 8 |
| Erfolgsfaktor 3: Lead-Qualität | 10 |
| Erfolgsfaktor 4: Transparenz..... | 13 |
| Erfolgsfaktor 5: Positive Haltung zum Leadmanagement | 14 |
| Abschließende Bemerkungen..... | 14 |
| Glossar..... | 15 |
| Danksagung..... | 17 |

Einführung

Der ITK-Markt ist heute zu großen Teilen ein Verdrängungsmarkt geworden. Die Zeiten, in denen ein Verkäufer am Telefon die Bestellungen des Kunden entgegennahm und je nach Stellenwert des Kunden die Lieferungen „zuteilte“, sind heute definitiv vorbei. Um so drängender wird die von den Vertriebs- und Marketingabteilungen in den Anbieterunternehmen kontemplierte Frage, wie Neukunden gewonnen und erhalten werden können.

Ein wichtiger Teil dieses Fragenkomplexes ist die Gewinnung und Nachverfolgung von Kontakten zu potentiellen Käufern. Diese Kontakte entstehen innerhalb des Vertriebs- und Marketingprozesses. In der vom US-amerikanischen Sprachgebrauch dominierten ITK-Welt wird ein solcher Kontakt als „Lead“ bezeichnet. Ein „Lead“ kann durch verschiedene Direktmarketingaktivitäten, wie beispielsweise Massenbriefsendungen („Mailings“), elektronische Direktansprache („E-Mail“), Messe- und Kongressbeteiligungen oder auch telefonische Marketingaktivitäten („Telemarketing“) generiert werden. In der Regel entsteht ein „Lead“ dann, wenn eine durch die Aktivität adressierte Person eine Reaktion auf die Aktivität gezeigt hat (z.B. Produktinteresse am Telefon geäußert hat, nach Erhalt eines Werbebriefes eine Broschüre anfordert, einen Messestand des Anbieters besucht, etc.).

Wie Leads als solche möglichst qualifiziert generiert werden können, ist eine Kardinalfrage des zeitgemäßen ITK-Marketings und ist sehr stark vom Branchensegment des Anbieters und seinen spezifischen Zielgruppen sowie von den zur Verfügung stehenden Budgets abhängig.

Es soll in dieser Ausarbeitung daher primär um die Frage gehen, wie Unternehmen diese Leads, wenn sie einmal generiert wurden, intern weiterverarbeiten. Wie können Marketing- und Vertriebsabteilungen sicherstellen, dass aus den Investitionen in Werbemaßnahmen am Ende Umsatz wird? Im negativen Fall enden Leads als „Karteileichen“ in einem Aktenordner oder in einem elektronischen Erfassungssystem und mangels eines adäquaten Berichtswesens bleibt dieser Zustand für die Beteiligten intransparent. Im Idealfall hingegen durchläuft ein vor der Marketingmaßnahme festgelegten Qualifizierungsmaßstäben entsprechender Lead einen genau definierten Prozess, der jederzeit für alle Beteiligten transparent ist und dessen Erfolg klar identifiziert werden kann. So lassen sich wiederum Rückschlüsse auf die Effektivität der aufgewendeten Marketingbudgets- und Aktivitäten ziehen, um Optimierungspotential zu nutzen.

Die Diskussion innerhalb der BITKOM-Expertengruppe „Leadmanagement“ zeigt deutlich, dass der reale Normalfall in den Anbieterunternehmen sich auf einer Skala zwischen diesen beiden Polen bewegt.

Ziel dieses Leitfadens ist es, den beteiligten Personengruppen in den Mitgliedsunternehmen des BITKOM (Vertriebsleitung, Marketingleitung, Geschäftsleitung) praktische Überlegungen und Hinweise darüber zur Verfügung zu stellen, wie der Leadmanagement-Prozess aufgesetzt und optimiert werden kann, um sowohl den Unternehmensumsatz als auch die Marketing(kosten)-Effizienz positiv zu beeinflussen. Nicht immer werden einfache Lösungen für alle Aspekte der Fragestellung aufgezeigt werden können; mitunter geht es auch darum, „Fallen“ und „Stolpersteine“ auf dem Weg zu einem funktionierenden Leadmanagement-Prozess zu verdeutlichen, um den Leser auf diese Herausforderungen vorzubereiten.

Der Leitfaden wurde erarbeitet von einer aus den Arbeitskreisen Vertrieb und Marketing des BITKOM entstandenen Expertengruppe, die sich aus Vertretern der unterschiedlichsten Mitgliedsunternehmen zusammensetzt. Tendenziell fokussieren sich die vertretenen Unternehmen auf das B2B- und Partnergeschäft; daher werden Aspekte, die sich auf Konsumenten-

Marketingaktivitäten beziehen, nur am Rande angesprochen. Die Mitglieder der Experten-
gruppe waren motiviert von dem Bedürfnis, die Herausforderungen innerhalb ihres eigenen
Tätigkeitsbereiches durch Austausch und Lernen von anderen besser zu bewältigen. Diese
konstruktive Haltung kann paradigmatisch für das stehen, was ein Verband wie der BITKOM
für seine Mitglieder zu leisten vermag: eine Plattform für den Austausch von Erfahrungen
und das Lernen voneinander.

Der Leitfaden kann angesichts der komplexen Materie keinen Anspruch auf Vollständigkeit
erheben. Zudem ist die dargestellte Materie der fortlaufenden Entwicklung im Marketing und
Vertrieb unterworfen. Letztlich versteht sich dieser Leitfaden daher als Einführung in das
Thema und Aufbereitung möglicher Handlungsalternativen, der jedoch die Einbindung pro-
fessionellen unternehmensinternen oder externen Sachverständigen nicht überflüssig macht.

Ziele des Leadmanagements

Das Leadmanagement dient in erster Linie dazu, Umsatz effizienter zu generieren. Die Effi-
zienz soll durch einen arbeitsteiligen Prozess gesteigert werden, bei dem in allen Phasen die
jeweils produktivsten und kostengünstigsten Ressourcen eingesetzt werden.

In den meisten Unternehmen ist dies keine reine Vertriebsaufgabe mehr, sondern sie wird
heute durch Vertriebs-, Vertriebsunterstützungs- und Marketing-Organisationen erledigt. Ü-
ber die optimale Aufgabenverteilung im Leadmanagement gibt es zahlreiche unterschiedliche
Vorstellungen und Modelle. Diese werden auf der Suche nach besseren Ergebnissen
häufig verändert. Neben unternehmensinternen Einheiten kommen auch externe Dienst-
leister zum Einsatz, die vor allem Ersparnisse durch Betriebsgrößenvorteile und höhere Fle-
xibilität beim Ressourcen-Management beitragen können.

Zusätzlich zum Hauptziel gibt es noch eine Vielzahl von Nebenzielen, die je nach Situation
und Zielen des Unternehmens strategische Bedeutung erlangen können:

- Prozessorientiertes, effizientes Verkaufen
- Transparenz über den Kundenbeziehungsprozess durch Verfolgung eines Kontaktes
im „Funnel“
- Absicherung von Marktanteilen
- Tieferes Marktverständnis durch Marktanalyse in Verbindung mit Lead-Generierung
- Messbare Analyse der Wirkung von Marketingmaßnahmen
- Optimierung der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb im Hinblick auf einen inten-
siveren Dialog
- Verkürzte Time-to-Market-Phase: Neue Lösungen schneller auf den Markt bringen
- Höherer Return on Investment (ROI) für Produktentwicklungs-, Marketing- und Ver-
triebsinvestitionen.

Wenn es die Situation erfordert, kann jedes dieser nachgeordneten Ziele strategische Be-
deutung erlangen. Für den Fall, dass neue Produkte in einem wettbewerbsintensiven Markt
verspätet zur Marktreife entwickelt wurden, müssen sie besonders schnell und effektiv in den
Markt eingeführt werden. Dabei wird ein effektives Leadmanagement eine wichtige Rolle
spielen.

Ein anderer Fall wäre eine Ressourcenknappheit, wenn beispielsweise Produkte oder Dienstleistungen nur durch einen hoch spezialisierten Vertrieb zum Abschluss gebracht werden und nicht genügend qualifizierte Verkäufer am Arbeitsmarkt rekrutiert werden können, um das Marktpotential zeitnah zu erschließen. Ein arbeitsteiliger Prozess kann die knappen Spezialisten entlasten und ihre verkaufs(-abschluss-)aktive Zeit erhöhen.

Die aktuelle Situation im Leadmanagement

Was ist ein gutes Kriterium für eine Erfolgsmessung? Nimmt man Zufriedenheit mit einem erreichten Zustand als wichtigen Erfolgsindikator, so hat das Leadmanagement in der ITK Branche eine gute Chance, als relativ erfolglos bewertet zu werden. So umfangreich die Ressourcen sind, die Unternehmen in dieses wichtige Thema investieren, so groß ist die Unzufriedenheit der davon Betroffenen und damit Beauftragten.

Woran liegt das und welche Faktoren müssen beachtet werden, um erfolgreich zu sein? Das Leadmanagement ist an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb angesiedelt. Der klassische Konflikt zwischen diesen beiden operativen Einheiten, in der Management-Literatur vielfach beschrieben und in der Praxis in vielen Unternehmen jeden Tag erlebt, kommt beim Leadmanagement voll zum Tragen. Die Komplexität des Themas wird außerdem durch die Notwendigkeit der Einbindung von externen Unternehmen bzw. den oft zur Bearbeitung der Leads eingebundenen Vertriebspartnern zusätzlich verstärkt.

Die BITKOM-Expertengruppe „Leadmanagement“ hat fünf Erfolgsfaktoren für Leadmanagement identifiziert, die im Folgenden näher ausgeführt werden. Sie beruhen auf den langjährigen Erfahrungen aus der Praxis der Teilnehmer bei führenden Unternehmen der ITK Branche mit Leadmanagement.

Erfolgsfaktor 1: Organisatorische Voraussetzungen

Das Thema Leadmanagement findet oftmals beim Unternehmens-Management aufgrund seiner kommerziellen Bedeutung eine gewisse Beachtung, ohne dass sich das Management der organisatorischen Komplexität vollständig bewusst ist.

Jedoch: erfolgreiches Leadmanagement ist abhängig von organisatorischen Maßnahmen, die nur von der Geschäftsleitung, der Bereichs- oder der Regionalleitung getroffen werden können. Das beginnt mit dem Setzen der richtigen Ziele für das Leadmanagement im Einklang mit den Unternehmenszielen und endet mit der Vorgabe von Entlohnungsmodellen, die eine Zielerreichung bestmöglich fördern und konfliktmindernde Anreize für die verschiedenen am Aufbau und Betrieb des Leadmanagement beteiligten Stellen enthalten sollten.

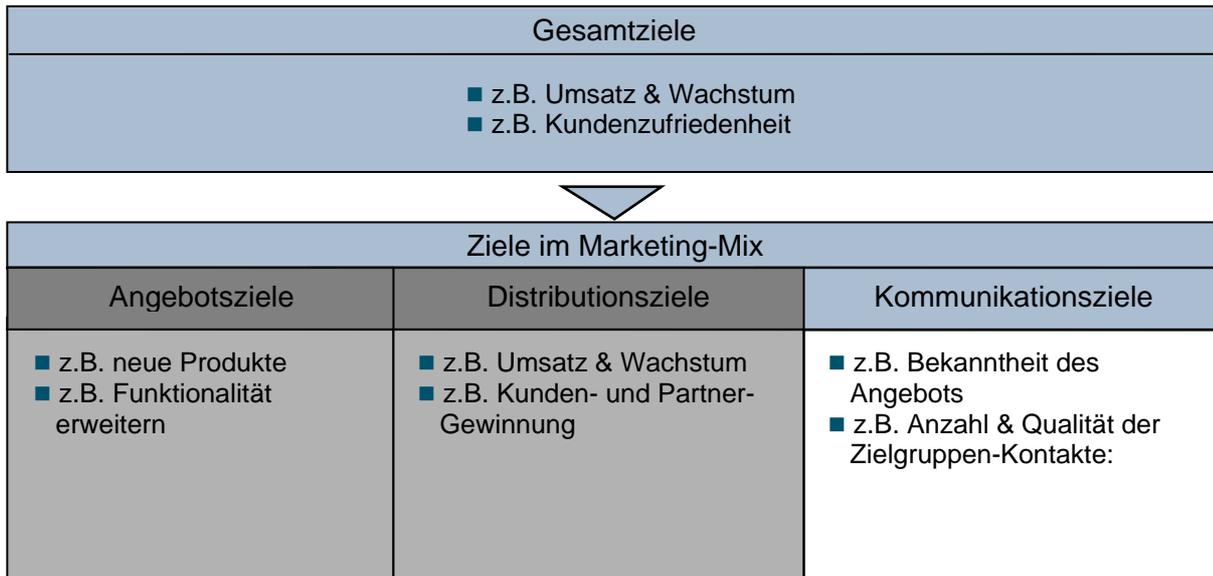


Abb. 1: Überblick Ziel-Hierarchie, Quelle: Gerlach, Porst & Steiner (GP&S)

Das Unternehmens-Management sollte prüfen, ob auch dem Marketing eine Quote für Leads gegeben werden kann, um z.B. einen Teil des Gehalts variabel von der Erreichung des Quotenziels abhängig zu machen. Diese Maßnahme fördert eine bessere Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, der sich jetzt mit dem Marketing bei der Einschätzung des Risikos von Misserfolgen bei der Lead-Generierung gleichgestellt sieht.

Wichtig sind auch eine Unternehmenskultur und ein Geschäftsmodell, die bereichs- oder abteilungsübergreifenden Teamgeist und eine hohe Prozess-Disziplin fordern und fördern, statt auf Optimierung individueller Ziele (meist auf Kosten bestimmter Personen und des Prozesses) zu setzen. Das hat für das Management den Vorteil, im Nachhinein weniger Zeit für Eskalationsbekämpfung und die Vergabe von Sanktionen aufwenden zu müssen. In großen Organisationen sind solche Aspekte besonders wichtig, da die Neuausrichtung von Zielen und der Unternehmenskultur wegen der langen Kommunikationswege weitaus schwieriger ist als in kleinen Unternehmen.

Empfehlungen zur Planung des Leadmanagement und zur Prozessgestaltung:

- Bildung einer Projektgruppe aus Vertretern der beteiligten Abteilungen und je nach Bedarf: Marketing-/Vertriebscontrolling; Spezialisten für Vertragsverwaltung, Produktunterstützung (Support), Database-Marketing

Empfehlungen für die Einführungs- und Betriebsphase:

- Ideal ist eine Top-down – Bottom-up Vorgehensweise
- Gesamtverantwortung sollte ein Mitglied der Geschäftsleitung oder der zweiten Führungsebene haben
- Delegation der Verantwortung für Teilziele auf den Ebenen unterhalb des Managements fördert den Erfolg
- Begrenzte Anzahl von Verantwortlichen (Ownern) und genau festgelegte Verantwortlichkeiten fördern Transparenz und Ablauf
- Verantwortliche (Owner) müssen verantwortungsbewusste, durchsetzungsstarke Persönlichkeiten sein und möglichst eine bereichsübergreifende Arbeitserfahrung haben (Marketing und Vertrieb)

- Nötig ist die gemeinsame Verantwortung (Ownership) von Marketing und Vertrieb, alle beteiligten Abteilungen sollten in der Projektgruppe vertreten sein.

Auf der operativen Ebene ist es wichtig, Lead-Ziele, Lead-generierende Maßnahmen, Lead-Distributionsprozesse und Lead-Tracking von vornherein bereichsübergreifend mit Marketing und Vertrieb zu planen, zu entscheiden und durchzuführen. Lead-Arbeitsgruppen, die regelmäßig zusammenkommen und bei denen der Vertrieb aktiv durch einen eindeutig definierten Verantwortlichen einbezogen ist, sind weitere erfolgsfördernde Faktoren für die Lead-Generierung.

Erfolgsfaktor 2: Technische Voraussetzungen

Wichtigstes Hilfsmittel für erfolgreiches Leadmanagement ist ein durchgängiger, erprobter, bereichs- (und wo notwendig) unternehmensübergreifender Leadmanagement-Prozess, dessen Qualität und Wirkung fortlaufend geprüft und verbessert werden sollte. (Der Leadmanagement-Prozess wird in Leitfaden 2 ausführlich beschrieben, dieser Teil beschränkt sich auf die technischen Voraussetzungen zur Unterstützung dieses Prozesses.)

Der Leadmanagement-Prozess kann seine volle Wirkung und Effizienz entfalten, wenn er durch geeignete Informations-Technologien unterstützt wird. Software-Lösungen wie CRM-Systeme, Marketing- und Salesforce Automations-Systeme sowie die darunter liegenden Datenbanken und Data-Mining / Data-Analysis-Anwendungen sind wichtige Tools, benötigen allerdings einen gut und reibungslos funktionierenden Arbeits- und Ablaufprozesses. Im Idealfall stehen sie im Einklang mit den Marketing- und Vertriebszielen sowie den Anreizsystemen, die die Vertriebsstrukturen abbilden können. Diese wiederum müssen einen möglichst transparenten Blick auf die Unternehmen im Zielmarkt mit Hilfe von analytisch aufbereiteten Daten erlauben, die für die Marketing- und Vertriebsplanung benötigt werden. Mindestvoraussetzung und ein zwingend notwendiger Erfolgsfaktor für Leadmanagement ist eindeutig die Existenz einer Datenbank.

Welche Systeme zum Einsatz kommen sollten und wie ein geeigneter Anbieter ausgewählt werden kann, ist von einer Vielzahl von Kriterien abhängig. Die Zielmärkte und die Art des Geschäftes (Business to Business vs. Business to Consumer), die Art des Angebots (Standard vs. Individuell) und der Umfang des Geschäfts (Anzahl potentieller Kunden und Leads) geben Hinweise darauf, wie hoch ein sinnvoller Automatisierungsgrad beim Leadmanagement sein kann und welche Datenmengen erwartet werden. Die Anzahl und das Profil der User, die mit der Lösung arbeiten müssen, sind weitere wichtige Merkmale, ebenso wie die gewünschte Tiefe der Integration mit anderen im Vertrieb und Marketing genutzten Anwendungen. Außerdem muss die Investitionsentscheidung in Abhängigkeit von der Höhe der Marketing- und Vertriebskosten und der davon abhängigen Einsparungspotentiale getroffen werden.

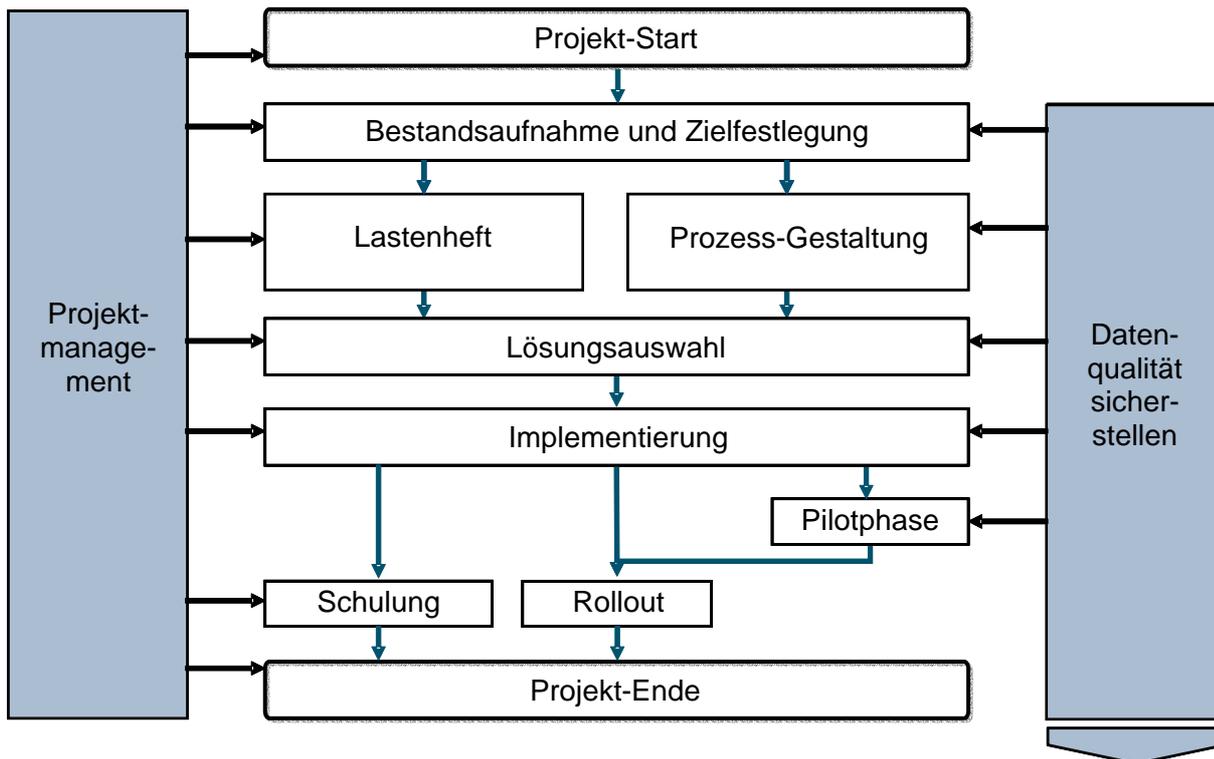


Abb. 2: Vorgehen CRM-Einführung, Quelle: Gerlach, Porst und Steiner (GP&S)

Anforderungen sollten immer bereichsübergreifend erarbeitet und in einem Lastenheft für alle nachvollziehbar dokumentiert werden. Ein CRM-System sollte funktional überschaubar, von professionellem Projektmanagement Schritt für Schritt eingeführt und immer bei einer Pilot-Gruppe getestet werden, bevor es bei allen Usern eingeführt wird.

Die Einführung von solchen Systemen ist meist mit einer gewissen Umstellung der gewohnten Arbeitsweise verbunden. Diese Veränderungen sind ungewohnt und oftmals nicht geübt. Sie erfordern daher zunächst einen erhöhten Zeitaufwand und können aus Sicht des Bearbeiters die Erreichung quantitativer Ziele und damit persönlicher Einkommensziele gefährden. Außerdem liegt der individuelle Nutzen oft nicht klar auf der Hand und ist mit einer vom Vertrieb meist nicht gewollten höheren Transparenz verbunden. Daher ist es erfolgskritisch bei der Neu-Einführung oder dem Re-Launch solcher Systeme, dass die Geschäftsleitung ihre volle Unterstützung garantiert. Zielvorgaben für alle Nutzer auf allen Ebenen sollten auf die Nutzung des Systems abgestellt werden.

Hohe Datenqualität und auch eine gewisse Datenquantität sind erfolgskritisch für ein Leadmanagement-System. Daher muss das System von vielen Bearbeitern genutzt und die Daten ständig gepflegt werden. Der Nutzungsgrad jedoch hängt auch davon ab, ob der Nutzen pro Interessensgruppe (Leitungs- und operative Ebene, Mitarbeiter im Marketing, direkter Vertrieb, indirekter Vertrieb, etc.) spezifisch herausgearbeitet wurde, so dass er überzeugend dargestellt und trainiert werden kann. Eine Begleitung der Veränderungsprozesse in der Organisation mit Change Management ist darum wichtig für den Erfolg, denn sie hilft dort Überzeugungsarbeit zu leisten, wo ein „top down Verordnen“ nicht hilft. Prozesse müssen genau am operativen Geschäft ausgerichtet trainiert werden. Wiederholungen von Trainings nach Einführung des Systems helfen, Zielabweichungen nach der Einführung schnell zu erkennen und zu beseitigen. Der ständige Abgleich von Anforderungen und Kenntnissen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, ebenso eine hohe technische Performance des Systems mit geringen Responsezeiten.

Erfolgsfaktoren für die CRM-Einführung sind:

- Eine erreichbare, nicht übertriebene Zielsetzung und Erwartung
- Motivation der gesamten Organisation
- Bereitschaft zur Investition über den Kauf der Software hinaus
- Nachvollziehbarer Nutzen für die Anwender und gute technische Leistung (Performance)
- Gutes Zusammenspiel zwischen verschiedenen Abteilungen
- Aktives Change Management
- Strukturierte Prozesse
- Hohe Datenqualität sowohl in der Aufbau- als auch in der Betriebs-Phase
- Stufenweise Einführung nach einer Pilotphase
- Prozessorientiertes Training und guter Anwender-Support
- Professionelles Projektmanagement
- Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung

Da unterschiedliche Interessen zusammen gebracht werden müssen, empfiehlt es sich einen erfahrenen externen Berater hinzuziehen, der als Change Manager den Prozess begleiten und als neutrale Schiedsstelle Interessen ausgleichen kann. Der Berater sollte sowohl Geschäfts- als auch IT Know-how haben, um die Anforderungen der Fachabteilung und der IT zu verstehen und daraus realistische Vorgaben zu entwickeln, die alle wichtigen Anforderungen erfüllen.

Erfolgsfaktor 3: Lead-Qualität

Der Leadmanagement Prozess wird nur dann von allen Beteiligten dauerhaft unterstützt, wenn die Qualität der Leads die Erwartungen auf Dauer erfüllt oder übertrifft. Wie aber kann dieses Ziel erreicht werden?

Erfolgreiches Leadmanagement beginnt mit einer Jahres-Marketingplanung, die in den dynamischen ITK Märkten mehrmals jährlich überprüft und angepasst werden sollte. Vertrieb und Marketing müssen gemeinsam an dieser Planung arbeiten, damit eine integrierte Kundenkommunikation (das „Sprechen mit einer Stimme zum Markt“) möglich ist und die Basis für eine gute Zusammenarbeit geschaffen wird. Gute Planung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für gutes Leadmanagement.

Bei einem Vertriebsmodell mit indirekten Kanälen sollten auch die Verantwortlichen für die Betreuung der Partner einbezogen werden.

Planungsinhalte sind:

- Definition der Zielgruppen
- Zuordnung des Angebots, mit dem die Umsatzziele erreicht werden sollen
- überzeugende Nutzenbotschaften

- Definition von Wettbewerbsvorteilen
- Preisfestlegung bei Verkaufsförderungsaktionen
- Definition von Kampagneninhalten zur Lead-Generierung, sonstiger Aktionen und des Medien-Mix
- zeitliche Grobplanung
- Planung der Lead-Mengen, der Lead-Qualität und der Lead-Verteilungskriterien
- Festlegung von Vertriebspartnern

Zusätzlich muss geplant werden, welche flankierenden Maßnahmen zur Erreichung der Ziele notwendig sind. Darunter fällt beispielsweise der Aufbau von Image und Bekanntheitsgrad für das Unternehmen und die Definition, was genau den Erfolgsfaktor für eine hohe Lead-Qualität und -Quantität darstellt. Darunter fallen auch Maßnahmen zur Erhöhung der Datenqualität, um die Zielpersonen mit geringen Streuverlusten zu erreichen. Ferner ist eine genaue Zielgruppen-Segmentierung nötig und wichtig, damit durch zielgruppenspezifischere Botschaften und Angebote mehr und bessere Leads generiert werden können.

Für die Lead-Verteilung ist eine genaue Planung unerlässlich, um eine realistische Erwartungshaltung setzen zu können und übertriebenen Erwartungen entgegen zu wirken. Auf keinen Fall darf der Eindruck entstehen, dass das Marketing mit Durchführung der Lead-Generierung eine Art Vorverkauf übernimmt und der Vertrieb für den Verkauf im Wesentlichen nichts mehr tun muss.

Die Definition der Lead-Verteilungskriterien erfordert Fairness und Transparenz. Ziel sollte sein, dass jeder Vertriebsmitarbeiter über das Jahr verteilt die gleiche Lead-Quantität und -Qualität erhält. Bei multiplen Vertriebskanälen sollte bei der Verteilung sichergestellt werden, dass dem direkten Vertrieb nicht ausschließlich die „guten“ und den Vertriebspartnern die „schlechten“ Leads gegeben werden. Das fällt früher oder später negativ auf die Organisation zurück und demotiviert die Vertriebspartner. Transparenz und fairer Umgang mit den Partnern und ihren Fähigkeiten sind dagegen sinnvolle Kriterien, die dem gesamten Vertrieb verständlich kommuniziert werden müssen.

Nicht alle Medien sind gleich gut geeignet, um eine hohe Lead-Qualität und eine ausreichende Quantität sicherzustellen. Unsere Erfahrungen lassen folgende Hinweise zu:

- Informationstiefe und -qualität müssen je nach Medium vorher definiert werden (so kann beispielsweise ein Web-Lead eine niedrige Wertigkeit, ein Messe-Lead eine hohe Wertigkeit haben.)
- Absteigende Rangordnung unter Marketing-Medien bezüglich der Qualifikationstiefe:
 1. Telemarketing
 2. Direct Mail (E-Mail oder Post) mit Response-Element
 3. Events/Seminare
 4. Messen
 5. Webseite, ohne Direct Mail
 6. Anzeigen mit Response-Element
- Die Rangordnung ist produktabhängig. Telemarketing ist für komplexe Angebote nur zum Teil geeignet und kann von der Rangfolge auf Platz 1 durch Events ersetzt werden (insbesondere im Business to Business Bereich)

- Die Nutzung verschiedener Medien ermöglicht bessere Informationen über den Kunden und eine gezieltere Kundenansprache.

Ein häufig unterschätztes und ungeliebtes Thema im Hinblick auf gute Lead-Qualität ist die hohe Datenqualität. Die Güte der Datenqualität macht etwa die Hälfte des Erfolgs bei der Lead-Generierung aus. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass zwar alle beteiligten Personen eine hohe Datenqualität verlangen aber kaum jemand bereit ist, diese Datenqualität selbst aufzubauen und aufrechtzuerhalten, denn diese Arbeit hat in der Regel keinen Imagegewinn für den Einzelnen. Aus diesem Grunde wird der Datenpflege im Geschäftsalltag weder vom Marketing noch vom Vertrieb die nötige Sorgfalt und Zeit gewidmet. Und genau hier liegt der – augenscheinlich banale – Grund für den häufigen Misserfolg eines Leadmanagement-Systems: nach einer hohen Datenqualität bei der Ersteinführung und guten Leads beim Start eines Leadmanagement-Systems lässt im Laufe der Zeit die Datenpflege nach. Damit sinkt die Datenqualität, die Qualität der Leads sinkt ebenfalls, die Daten werden nicht mehr ausreichend gepflegt, die Datenqualität sinkt weiter, die Leads werden mangelhaft. Spätestens in diesem Stadium sucht der Vertrieb nach alternativen Daten, werden Arbeitsschritte im Unternehmen dupliziert, sinkt die Motivation im Umgang mit dem Leadmanagement-System.

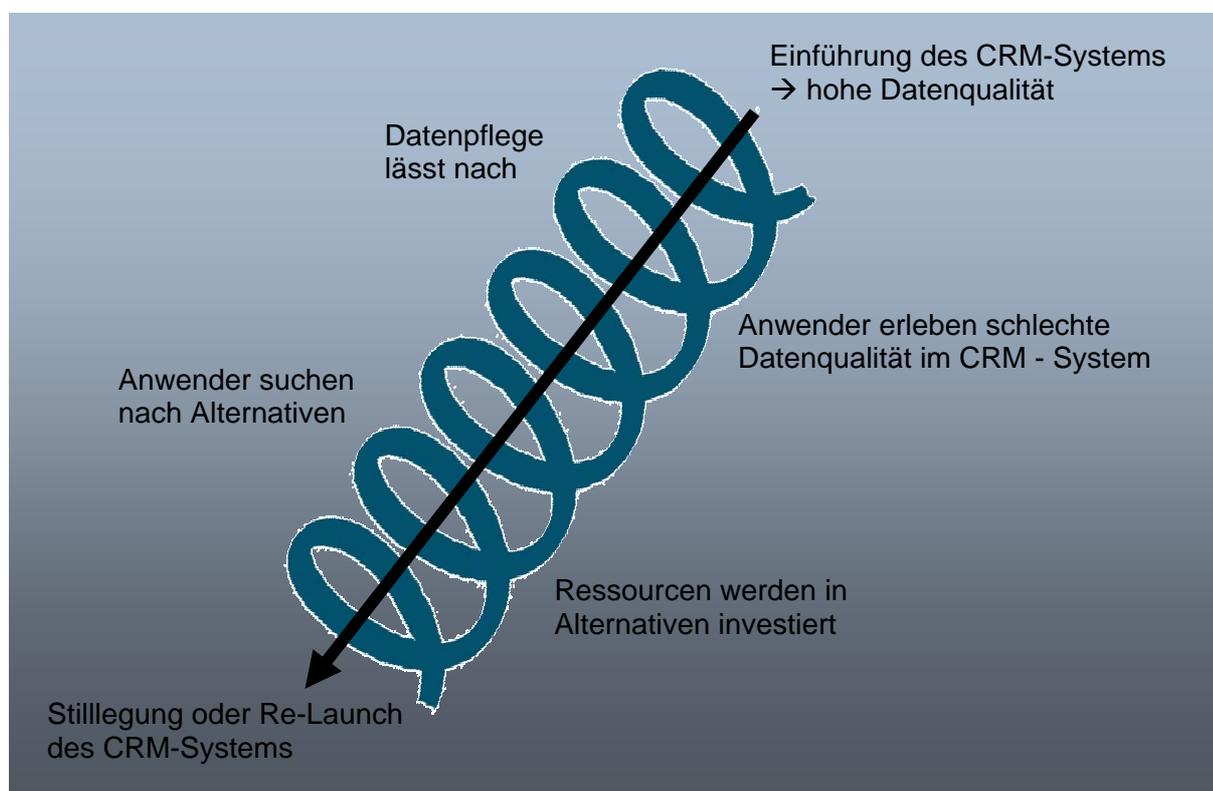


Abb. 3: Absteigende Qualitäts- und Motivationsspirale

Datenbankpflege muss also belohnt werden und darf von den Mitarbeitern nicht als „lästige Verwaltungsarbeit“ angesehen werden. Sie muss vom Management als wichtige Aufgabe kommuniziert werden. Mitarbeiter, die sich als Trittbrettfahrer bei der Sicherstellung der Datenqualität erweisen und keine Datenpflege vornehmen, müssen konsequent sanktioniert werden. Die Systeme müssen eine effiziente Datenpflege unterstützen, nach der Devise „Weniger ist Mehr“ ist im Zweifelsfall eine Reduktion von Datenfeldern angeraten. Ferner ist es sinnvoll, nicht sämtliche Informationen vom Vertrieb selbst pflegen zu lassen, sondern Innendienst-Verantwortliche mit dieser Aufgabe zu betrauen. Nach Möglichkeit sollten auch externe Informationsquellen genutzt werden (z.B. aus externen Adressdatenbanken), Me-

dienbrüche im Leadmanagement Prozess sind zu vermeiden, die Integration mit anderen Systemen zur automatischen Übernahme von Daten sollte sichergestellt sein.

Generell sollte sich das Marketing gegenüber dem Vertrieb an folgendem Motto orientieren: „Klasse ist besser als Masse“. Nur gute Leads nutzen dem Vertrieb und schaffen ein positives Image für das Marketing und das Leadmanagement. Dies gilt übrigens sowohl für den direkten als auch den indirekten Vertrieb.

Erfolgsfaktor 4: Transparenz

Der gesamte Planungsprozess muss daraufhin überprüft werden, ob er sowohl mit den verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen als auch mit den verfügbaren Adressen in notwendiger Qualität durchführbar ist. Zusätzlich muss durch eine Funnel-/Trichterplanung auf Basis historisch bekannter Conversion-Rates und unter Berücksichtigung der für jede Vertriebseinheit geplanten Leads geprüft werden, ob die geplanten Leads realistischerweise eine Erreichung der Umsatzziele erlauben. Bei Abweichung vom Planungsziel sind ein weiterer Planungszyklus und zusätzliche Korrekturmaßnahmen notwendig.

Ein weiterer wichtiger Punkt zur Schaffung von Transparenz ist die Festlegung der Inhalte und Häufigkeit von Berichten über die Erreichung der geplanten Ergebnisse sowie von regelmäßigen Meetings zur Berichterstattung. Der Vertrieb sollte über die Nachverfolgungsaktivitäten und die Umwandlung von Leads in Umsatz berichten und parallel dazu an einem ständigen Verbesserungsprozess des gesamten Leadmanagement-Systems teilhaben. Nur mit einem geschlossenen Regelkreis aus Zielsetzung, Planung, Umsetzung und Ergebniskontrolle zur Anpassung der Zielsetzung usw. lassen sich Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen auf Dauer erreichen.

Welcher Zusammenhang sollte zwischen vorher vereinbarten Erfolgskriterien und Reporting bestehen? Folgende erfolgskritische Punkte sollten beachtet werden:

- Vor Projektbeginn Erfolgskriterien, Messgrößen, Reportingwege und Reportingfrequenzen festlegen
- Transparentes Berichtswesen (Reporting) - basierend auf Erfolgskriterien - durchführen
- Unterscheidung zwischen Aktivitäts- (Erfolgsanalyse des Marketings) und Erfolgsreporting (Feedback des Vertriebs)
- Einsatz eines softwaregestützten Prozesses, damit durchgängig alle Aktionen abgedeckt werden können
- Reporting soll Ziele und Zielerreichung darstellen und Auswertung ermöglichen
- Als Teil des Reportings sollten die Erfolgskriterien geprüft und hinterfragt werden.
- In Bezug auf das Reporting sollten Individualziele den Unternehmenszielen untergeordnet werden, um einem ungerechtfertigten Beanspruchen von Leads die Attraktivität zu nehmen und es dadurch zu verhindern.

Erfolgsfaktor 5: Positive Haltung zum Leadmanagement

Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass im Leadmanagement-Prozess bzw. bei der Arbeit mit einem Leadmanagement-System immer auch vielfältige Emotionen hervorgerufen werden, die zwar durch organisatorische Maßnahmen gedämpft bzw. geleitet, jedoch nicht komplett eingedämmt werden können.

Folgende Maßnahmen können daher zusätzlich zum Erfolg beitragen:

- Meinungsmacher aus den beteiligten Abteilungen sollen in Leadmanagement-Projekte involviert werden
- Mitarbeiter sollen regelmäßig und vollständig informiert werden, um den persönlichen Nutzen verständlich zu kommunizieren
- Die Bereitschaft soll geweckt werden, Kompromisse einzugehen anstatt auf der eigenen Position zu beharren
- Ängste und Vorurteile sollen vor Projektbeginn evaluiert werden
- Die Einführung des Leadmanagement soll mit oberster Priorität durch die Geschäfts- bzw. Bereichsleitung oder durch den Projektleiter angekündigt werden.

Abschließende Bemerkungen

Unternehmen streben danach, einen höheren Umsatz bei geringeren Marketing- und Vertriebskosten zu generieren. Erfolgreiches Leadmanagement kann nachweislich dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen.

Der Leitfaden zeigt, dass erfolgreiches Leadmanagement von vielen Faktoren abhängig ist und gibt Hinweise, was in den BITKOM-Mitgliedsunternehmen getan werden kann, um zu einem besseren Leadmanagement zu kommen.

Zweck dieses Leitfadens ist es, die Diskussion in den Unternehmen zu versachlichen und eine gemeinsame Basis, besonders an der Schnittstelle zwischen Marketing- und Vertrieb, zu finden. Denn dort liegt oft die Ursache, wenn trotz guter Konzepte, professioneller Durchführung von Lead-Generierungsmaßnahmen und ausgefeilten Softwarelösungen zur Unterstützung der Prozesse am Ende des Tages die Erwartungen an das Leadmanagement nicht erfüllt werden.

Glossar

| | |
|--|--|
| Business-to-Consumer (B2C) | Bezeichnung für jegliche Art von Interaktion zwischen Unternehmen und Privatpersonen |
| Business-to-Business (B2B) | Bezeichnung für jegliche Art von Interaktion zwischen Unternehmen (es sind keine Privatkunden involviert) |
| Change Management | Change Management ist das Management von Veränderungsprozessen in Organisationen. Bewusst durchgeführtes Change Management dient dazu, Veränderungsprozesse moderierend zu begleiten, um eventuell aus der Veränderung resultierende Probleme für eine Organisation zu verhindern oder zu bekämpfen. |
| Conversion-Rate | Die Verhältnismäßigkeit, in der erfahrungsgemäß aus Erstkontakten Vertragsabschlüsse werden, also z.B. ein Vertragsabschluss aus im Schnitt 20 Erstkontakten. |
| CRM-Systeme | Elektronische Systeme zur Administration und Automatisierung von Informationen im Bereich Kundenansprache und Kundenbindung. Sämtliche Daten von Kunden und alle Transaktionen mit diesen Kunden werden in Datenbanken gespeichert. Diese Daten werden integriert und aufbereitet, so dass im Unternehmen bereichsübergreifend, d.h. in Marketing, Service und Vertrieb, diese Daten in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung stehen. |
| Data-Mining / Data-Analysis Systeme | Systeme zur Zusammenstellung, Auswertung, Aufbereitung, Sortierung und Veredelung von Daten zu Nutzerprofilen, um sie für Marketing-Aktionen nutzen zu können. |
| Funnel oder Sales-Funnel oder Sales-Trichter | Qualifizierungsprozess aller neu generierten Kontakte, in deren Verlauf sich die Menge der Kontakte kontinuierlich verringert, da die Anzahl der als passend identifizierten Kontakte ("Opportunities") durch das Aussortieren der unpassenden aus der anfänglichen Gesamtmenge stetig abnimmt, so dass eine Trichterform gebildet wird. |
| ITK | Abkürzung für Informationstechnologie und Telekommunikation |
| Lead | Gewinnung des Kontaktes zu einem potenziellen Kunden. Dies geschieht in der Regel dadurch, dass ein Kunde aktiv bzw. positiv auf eine Marketing- oder Vertriebsmaßnahme reagiert. |
| Lead-Distributionsprozesse | Prozesse zur Verteilung von Leads unter verschiedenen Abteilungen / Teams / Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens sowie mit Geschäftspartnern. |
| Leadmanagement | Das Management eines Leads über den gesamten Lebenszyklus, von Lead-Generierungs-Aktionen, über Nachverfolgung, Kundenkontakt und Auswertung. |

| | |
|---|---|
| Lead-Tracking | Die Nachverfolgung eines Leads während seines gesamten Lebenszyklus im Unternehmen; vor allem die Überprüfung, ob ein Lead in einen Verkaufserfolg umgewandelt werden konnte. |
| Marketing- und Salesforce Automations-Systeme | Elektronische Systeme zur Automatisierung der Prozesse im Bereich Marketing und Vertrieb. Im Gegensatz zu CRM-Systemen sind Marketing und Salesforce Automations-Systeme auf einen Bereich (Marketing, Vertrieb) beschränkt. |
| Pilot-Gruppe | Eine Gruppe von Nutzern, die ein Produkt / eine Dienstleistung schon vor der allgemeinen Markteinführung / vor dem breiten Einsatz in einem Unternehmen testet. |
| Quote oder Quota | Unter „Quote“ ist ein mengenmäßiges Arbeitsziel zu verstehen, das sich in der Regel auf die Gehaltshöhe auswirkt. |
| Re-Launch | Neustart (Wiederbelebung) eines bereits existierenden Produktes. Dies geschieht in der Regel durch eine veränderte Verpackung, den Aufbau eines neuen Images oder auch durch eine veränderte Werbeansprache. |
| Response-Element | Element in einem Marketing-Instrument (z.B. Webseite, Broschüre, Anzeige etc.), durch das der Kunde in Interaktion mit dem Unternehmen treten kann |
| Return on Investment (ROI) | Kennzahl zu Ermittlung der Rendite (bzw. des Gesamtertrags) des eingesetzten Kapitals. Der ROI beschreibt das prozentuale Verhältnis zwischen eingesetztem Kapital und Gewinn einer Investition. |
| Streuverluste | Verluste, die bei der Marketing-getriebenen Ansprache einer großen Anzahl von potenziellen Kunden auftreten, weil entweder Personen / Unternehmen angesprochen werden, die nicht zur gewünschten Zielgruppe gehören, oder weil Personen / Unternehmen, die zur gewünschten Zielgruppe gehören, nicht erreicht werden. |
| Top-down – Bottom-up Vorgehensweise | Als Top-down – Bottom-up Vorgehen bezeichnet man den Ansatz, Prozesse hierarchisch gesehen sowohl von der Unternehmensleitung nach unten als auch parallel von der Expertenebene nach oben hin zur Geschäftsleitung zu planen. |

Danksagung

Der vorliegende Leitfaden entstand in der BITKOM-Expertengruppe „Leadmanagement“ des Kompetenzbereichs Marketing und Vertrieb.

Wir danken allen Mitgliedern der Expertengruppe und der Arbeitskreise Marketing und Vertrieb für die Initiierung des Themas und die zahlreichen Anregungen. Besonderer Dank gilt den federführenden Autoren für ihre Diskussions- und Textbeiträge.

- Jörg Gerlach, Gerlach, Porst & Steiner GmbH
- Oliver Hickfang, BITKOM e.V.
- Mareike Jacobshagen, Compuware GmbH
- Arne Klein, Utimaco Safeware AG



Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte

Tel.: 030/27 576 - 0
Fax: 030/27 576 - 400

bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org