



■ Phasen im Leadmanagement-Prozess

LEITFADEN

■ Impressum

Herausgeber:

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte

Telefon 030/27576-0

Telefax 030/27576-400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org

Autorenteam: Oliver Hickfang, Mareike Jacobshagen, Hanno Ritzerfeld

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen einer MBA - Master Thesis sowie unter Mitarbeit 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 folgenden Personen für ihre Diskussions- und Textbeiträge:

- Jörg Gerlach, Gerlach, Porst + Steiner GmbH (www.gps-consulting.com)
- Oliver Hickfang, BITKOM
- Mareike Jacobshagen, Compuware GmbH
- Arne Klein, Ultimaco Safeware AG
- Alan Lenz, Compuware GmbH
- Hanno Ritzerfeld (MBA Master Thesis)
- Bernd Vodak, Sage Software GmbH & Co. KG

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim BITKOM.

Inhaltsverzeichnis

Einführung und Zusammenfassung	5
1. Zielsetzung des Leitfadens	6
2. Was ist Leadmanagement	7
2.2 Operatives Leadmanagement	8
3. Einordnung in den Sales Cycle, Begriffsabgrenzung	9
4. Warum Leadmanagement?	11
4.1 Für wen ist Leadmanagement interessant?	11
4.2 Übliche Probleme beim herkömmlichen Leadmanagement-Prozess	12
5. Unternehmensstruktur und Ressourcen	14
6. Der Leadmanagement-Prozess	15
6.1 Vorarbeit / Input	15
6.2 Lead Generation	18
6.3 Lead Reporting	21
6.5 Lead-Zuordnung und Lead Transfer	25
6.6 Übergreifende Prozesse	26
7. Umsetzung	30
7.1 Rollout	30
7.2 Technische Umsetzung	30
7.3 Wichtigste Kostenfaktoren	32
7.4 Erfolgsfaktoren	33
8. Glossar	34
Literatur	37



Einführung und Zusammenfassung

Der Kunde im Zentrum der Unternehmenspolitik ist eines der zentralen Themen modernen Marketings. In diesem Kontext ist nicht nur das Customer Relationship Management, sondern auch das ihm vorgeschaltete Leadmanagement zu sehen. Der Prozess des Leadmanagement ist für alle Unternehmen interessant, bei denen Leads arbeitsteilig oder über mehrere Einzelprozesse hinweg bearbeitet werden. Der erste Teilschritt in diesem Prozess ist die Lead Generation: über verschiedene mediale Kanäle werden Daten potentieller Kunden erhoben, die in der folgenden Lead Qualification mit Informationen angereichert werden. Entsprechend den vorhandenen Informationen über den Interessenten und einer unternehmensinternen Definition werden die potentiellen Kunden als kaufbereit oder nicht kaufbereit klassifiziert. Ein Lead durchläuft die Lead Qualification immer wieder, bis es als kaufbereit eingestuft wird. Dann erfolgt die Übergabe seiner Daten an den Vertrieb, mit dem Ziel hier einen Kauf abzuschließen.

Alle Informationen über die Kunden werden im Prozess des Lead Reporting, der parallel zu allen anderen Leadmanagement-Prozessen verläuft, in einer zumeist zentralen Datenbank gespeichert und in der Folge mittels verschiedener statistischer Verfahren analysiert. Die Ergebnisse dieser Analysen können unter anderem zur Optimierung und Kontrolle des Leadmanagement-Gesamtprozesses und des Marketing herangezogen werden, so dass sich eine iterative Verbesserung des Leadmanagement-Systems ergibt.

Bei der Planung eines Leadmanagement-Prozesses ist auf drei Felder besonderes Augenmerk zu legen:

- Die Zielsetzung des Prozesses ist an den Management- und Marketingzielen des Unternehmens auszurichten.
- Für eine optimale Umsetzung und Akzeptanz im Unternehmen sind möglichst alle unmittelbar vom Prozess betroffenen Abteilungen in die Planung einzubeziehen, die langfristig und konsequent aufgebaut werden muss.
- Es muss ein integratives System aus Ablaufplanung, Technik und Menschen entstehen.

Werden diese Vorgaben befolgt, kann Leadmanagement zu einer nachhaltigen Erhöhung der Kundenzahl und somit des Umsatzes führen.

Der Leitfaden wurde erarbeitet im Rahmen einer Master Thesis sowie unter Mitarbeit einer aus den Arbeitskreisen Vertrieb und Marketing des BITKOM entstandenen Expertengruppe. Er schließt inhaltlich an den im September 2005 veröffentlichten Leitfaden „Erfolgsfaktoren für Leadmanagement in der ITK-Branche“ an. Beide Leitfäden bilden eine einzigartige Grundlage und Übersicht über wesentliche Aspekte zum professionellen Leadmanagement und sind in dieser Form bisher ohne Beispiel auf dem deutschsprachigen Markt. Dennoch können die Leitfäden angesichts der komplexen und sich fortlaufend weiterentwickelnden Materie keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Letztlich verstehen sie sich als Aufbereitung möglicher Handlungsalternativen, die jedoch die Einbindung professionellen unternehmensinternen oder externen Sachverständs nicht überflüssig macht.

Ferner gilt für beide Leitfäden folgende Voraussetzung:

Wie Begutachtungen von auf dem Markt befindlichen Leadmanagementsystemen im Hinblick auf deren datenschutzgerechte Gestaltung immer wieder ergeben, sind diese in einigen Fällen mit Mängeln unterschiedlicher Art behaftet und genügen insofern den Anforderungen des Datenschutzes nicht. Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die in den BITKOM-Leitfäden „Erfolgsfaktoren für Leadmanagement in der ITK-Branche“ und „Phasen im Leadmanagement“ getätigten Aussagen und Empfehlungen ausschließlich in den Fällen Bezug finden, in denen das jeweilige Leadmanagement-System den Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes genügt. Die Prüfung der Gesetzeskonformität obliegt dem jeweiligen Anwender.

1. Zielsetzung des Leitfadens

Trotz eines hohen Wettbewerbsdrucks auf nahezu allen Märkten schöpfen viele, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, bei weitem nicht all ihre Möglichkeiten der Kundengewinnung und Kundenbindung aus. In den letzten Jahren verursachte das vermeintliche Allheilmittel CRM (Customer Relationship Management) in diesem Kontext eine regelrechte Euphorie, wird aber mittlerweile realistischer betrachtet und in vielen Unternehmen als grundlegender Bestandteil des Marketings gesehen. Auf der Suche nach weiteren Optionen, Vorteile gegenüber Wettbewerbern auszubauen, fällt eine häufig noch mangelhaft implementierte Kundengewinnung ins Auge. Hier setzt das Leadmanagement an.

Dieser Leitfaden will eine Übersicht über die praktische Bedeutung und Umsetzung von Leadmanagement geben. Zu diesem Zweck werden die theoretischen Grundlagen des Leadmanagement anhand eines prototypisch aufgebauten Prozesses dargelegt und in jeder beschriebenen Prozessphase mit vielfältigen Praxiserfahrungen angereichert. Sicherlich ist der Prozess in dieser Form nur als Basis für eine angepasste Lösung in individuellen Unternehmen zu sehen, es kann nicht an jeder Stelle auf alle eventuell möglichen Bedarfe und Modifikationen für unterschiedliche Umsetzungsformen eingegangen werden.

Hier sollen möglichst viele relevante Themen angeschnitten und in einer auch für den Leadmanagement-Laien einfach zu rezipierender Form dargeboten werden. Dabei musste in einigen Punkten auf eine allumfassende und tief greifende Erarbeitung zu Gunsten der Übersichtlichkeit und des Umfangs des gesamten Leitfadens verzichtet werden. Der Leitfaden stellt Rahmenbedingungen so wie Entscheidungskriterien für die Einführung von Leadmanagement dar. Gleichzeitig gibt er dem Leser ein Fundament für die Gestaltung eines Leadmanagement-Prozesses und eine Grundlage für die Kommunikation mit Dienstleistern und Softwareanbietern im Bereich Leadmanagement. Sicherlich ist er aber auch für jeden Prozessbeteiligten und Entscheider im Leadmanagement interessant, der sich eine Übersicht über die Möglichkeiten des Prozesses und die im eigenen Unternehmen noch offen stehenden Optionen schaffen will.

2. Was ist Leadmanagement

Noch immer verschwenden Unternehmen Millionen durch mangelnde Nachhaltigkeit und Konsequenz in der Organisation der Kundengewinnung. In gut angelegten Marketingkampagnen generierte Interessenten werden zu einem großen Teil unzureichend oder gar nicht bearbeitet. Hier setzt Leadmanagement ein: Es ist „ein professionelles Management-Tool für die konsequente Erfassung, Bearbeitung und Ausschöpfung vorhandener Interessentenpotentiale. Ziel ist es, jeden einzelnen Interessenten entsprechend seiner Anforderungen und seiner Wertigkeit optimal zu betreuen und das vorhandene Potential vollständig auszuschöpfen.“¹

Leads sind Datensätze, die Informationen über potentielle Kunden speichern. Zeigen Personen Interesse an einem Produkt und stellen sie darüber hinaus potentielle Käufer dar, ergibt sich eine Verkaufschance. Erfasst ein Unternehmen, üblicherweise das Marketing, Daten dieser Interessenten, spricht man von Leads. Diese umfassen Informationen zu Position der Interessenten im Unternehmen, Grad und Ausrichtung des Kaufinteresses, Kontakthistorie etc.

Leadmanagement ist mehr als nur datenbankbasierte Technologie zur Erfassung, Verteilung und Kontrolle von Leads. Es ist ein Prozess, der ähnlich dem CRM in die Unternehmensstruktur und -philosophie implementiert werden muss. Marketing und Vertrieb stellen die zentralen Mitwirkenden in diesem Prozess dar, müssen aber von allen Bereichen des Unternehmens (IT, Call Center, Vertriebswegemanagement etc.) Unterstützung erfahren. Abb. 1 gibt einen vereinfachten Überblick über die einzelnen Schritte des Leadmanagements. In der Praxis ergänzen diesen einfachen Ablauf mehrere Regelmechanismen, so dass die üblicherweise arbeitsteiligen Prozesse über das ganze Unternehmen hinweg optimiert, koordiniert und kontrolliert werden können.



Abb. 1: Schritte des Leadmanagement^{1 2}

2.1 Analytisches Leadmanagement

Analytisches Leadmanagement bezeichnet die Prozesse, mittels derer Informationen aus dem Leadmanagement-System in Wissen transformiert werden. Dabei wird prozessorientiert vorgegangen: hier gewonnenes Wissen wird gezielt zur Kontrolle und Steuerung von Unternehmensprozessen entwickelt und genutzt.

Beispielsweise lassen sich Kundeneigenschaften oder neue Zielgruppenmerkmale und ihre Zusammenhänge durch Analysen leicht erkennen. So werden Neuorientierungen in speziellen Märkten frühzeitig ersichtlich und

¹ Steimel, 2005

² vgl. MSU Consulting, 2005

können somit sinnvoller Input für eine Rejustierung des Marketings sein. Andere Analysen bieten Informationen über Stand und Qualität von Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Sie können zum internen Qualitätsmanagement und als Argumentationsgrundlage für die Gestaltung weiterer Aktivitäten in diesen Bereichen dienen. Das geht über reine Berichtssysteme hinaus, die in aller Regel funktionsorientiert sind, d.h. deskriptive Informationen zu singulären funktionalen Einheiten im Unternehmen liefern. Durch die übergreifende, prozessorientierte Sichtweise kann analytisches Leadmanagement in Verbindung mit analytischem CRM die Basis für das gesamte Aktionsmanagement eines Unternehmens bilden.

2.2 Operatives Leadmanagement

Das operative Leadmanagement umfasst alle Prozesse der praktischen Umsetzung (siehe Abb. 2). Hier wird das im analytischen Leadmanagement gewonnene Wissen seiner Verwendung zugeführt. Gleichzeitig werden im operativen Leadmanagement die meisten Daten erhoben, die im analytischen Leadmanagement zur Auswertung kommen. Es ergibt sich eine Feedback-Schleife, durch die der Leadmanagement-Prozess kontinuierlich an Veränderungen im Verhalten der Konsumenten und im Unternehmen angepasst werden kann.

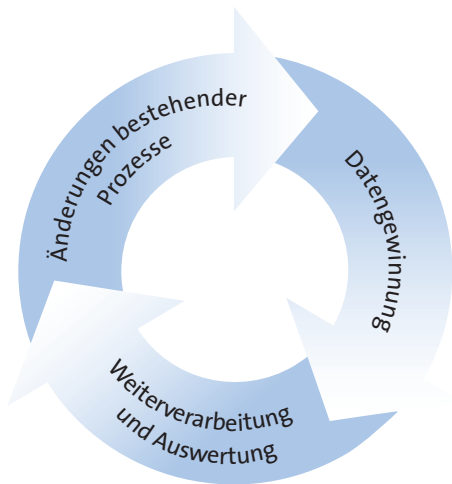


Abb. 2: Informations- und Wissenszyklus im Leadmanagement

3. Einordnung in den Sales Cycle, Begriffsabgrenzung

Die Abgrenzung des Leadmanagement von vorgelagerten und folgenden Prozessen ist nicht ganz exakt zu vollziehen und wird gelegentlich auch bewusst unterschiedlich vorgenommen. Kampagnen zu Markenaufbau und Bedarfsgenerierung stehen im Rahmen einer exemplarischen Darstellung am Anfang eines Sales Cycle (siehe Abb. 4). Solange keine direkte Ausrichtung auf eine Generierung von Leads erfolgt, werden sie nicht als Teil des Leadmanagement-Prozesses gesehen. Wird jedoch eine Anzeige geschaltet, in der der Interessent beispielsweise durch Beilegen einer Anfragekarte (Responseelement) oder einen prägnanten Hinweis auf ein Servicetelefon, zu einer direkten Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen aufgefordert wird, wird dies als Lead Generation (Kundenidentifizierung) definiert und ist somit der erste Schritt im Leadmanagement-Prozess.

Der Leadmanagement-Prozess umfasst im Folgenden die Stufen Lead Qualification (Kundenqualifizierung) bis zum Lead Transfer (Übergang des Leads in den Vertrieb zur Kundengewinnung), die später beschrieben werden. Dabei ist die Grenze zwischen Leadmanagement und den nachfolgenden Sales-Aktivitäten nicht klar zu definieren, es überschneidet sich hier mit dem Opportunity Management. Die enge Verbindung der beiden Prozesse erfolgt unter anderem durch Bearbeitungsschleifen, die ein Lead durchlaufen kann: Ein Lead wird zu einer Opportunity, sobald es aus dem Marketing in den Vertrieb weitergegeben wird. Stellt sich hier allerdings heraus, dass die Opportunity noch nicht weit genug qualifiziert ist, um zu einem Abschluss geführt zu werden, wird sie an das Marketing, die Lead Qualification, zurückgegeben und erscheint hier erneut als Lead.

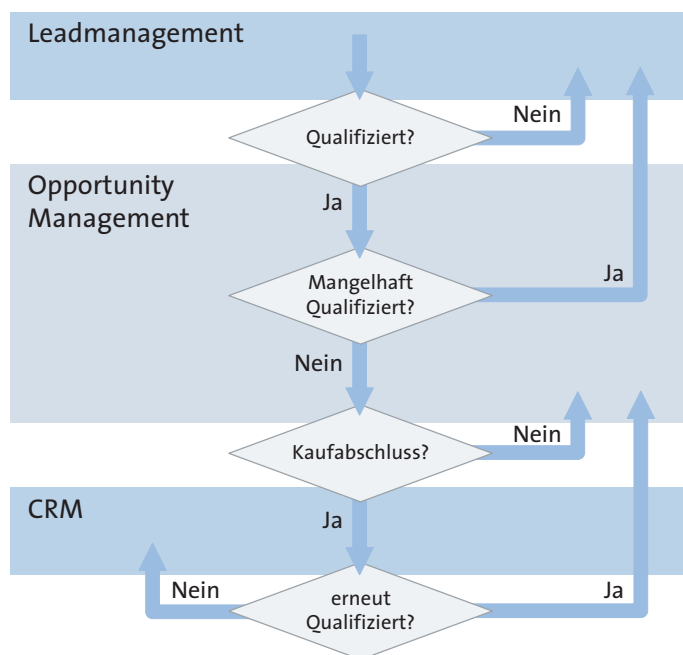


Abb. 3: Vernetzung von Leadmanagement, Opportunity Management und CRM

Durch eine präzise Lead Qualification wird die Phase des Opportunity Management häufig stark verkürzt, da Kunden gut mit Informationen versorgt und an die richtige Person im Vertrieb weitergeleitet wurden. Mit dem ersten Auftrag wird das Lead beziehungsweise die Opportunity dann zum Kunden, der im Customer Relationship Management weiter betreut wird. Die gespeicherten Daten des Leads werden über das Opportunity Management an das Customer Relationship Management weitergegeben, so dass ein kontinuierlicher Prozess und eine kumulativ aufgebaute Datenbasis entstehen.

Die Phasen des Sales Cycle bis zum ersten Verkauf werden auch als Akquise bezeichnet. Der Begriff steht aber für eine konventionelle, eher wenig strukturierte Vorgehensweise. Leadmanagement unterscheidet sich hier durch kontrollierte und arbeitsteilige Prozesse, die Effizienz und Effektivität steigern.

Trotz der definitorischen Untergliederung in Bedarfsgenerierung, Leadmanagement und CRM, ist es wichtig zu beachten, dass eine Ausrichtung aller Teilaktionen und Prozesse anhand von Unternehmensphilosophie und -strategie über alle hier gezeichneten Grenzen hinweg abgestimmt wird. Erfolg ist nur in Sicht, wenn alle Unternehmensbereiche „an einem Strang ziehen“.

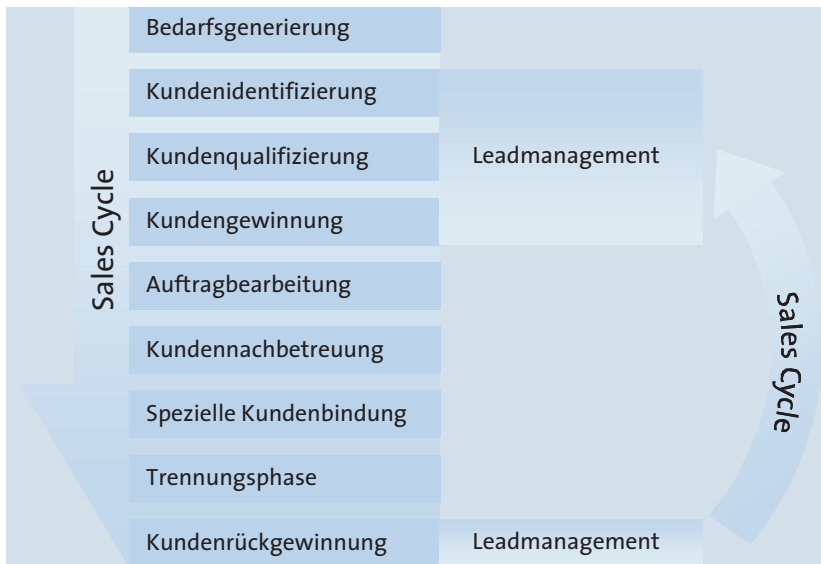


Abb. 4: Einordnung des Leadmanagements in den Sales Cycle³

³ vgl. Winkelmann, 2002, S. 305

4. Warum Leadmanagement?

Bei der Rate der vom Erstkontakt zum Verkauf geführten Leads, der Conversion Rate, wird in der Literatur von ca. 45% (Branchenunspezifisch) ausgegangen, d.h. in diesem Fall, dass 45% der von einem Anbieter generierten Leads im nächsten Jahr bei diesem oder einem anderen Anbieter der gleichen Leistung zum Abschluss kommen.⁴ Wie groß die Rate der in einem Unternehmen zum Abschluss geführten Leads ist, hängt wesentlich von dessen Leadmanagement ab.

„Mehr als 70 Prozent aller gewonnenen Leads werden nach einer Studie des Marktforschungsunternehmens Gartner Group in den Unternehmen nicht bearbeitet. Die Mehrzahl der tatsächlich bearbeiteten Leads erreichen die eigentlich zuständigen Mitarbeiter nicht innerhalb einer vertretbaren Zeit. Damit setzen Unternehmen nicht nur die Loyalität ihrer Kunden aufs Spiel, sondern verschenken leichtfertig Umsatzpotenzial.“ (www.concludent.de) In Zeiten zunehmenden Verdrängungswettbewerbs und stetig geringerer Produktdifferenzierung kann sich dies kein Unternehmen leisten, da sich der Kunde immer stärker an so genannten weichen Faktoren orientiert. Er reagiert sensibel auf ausbleibende Beantwortung seiner Anfragen, unpräzise Auskünfte oder unfreundliche Mitarbeiter und weicht sehr schnell zu einem neuen Anbieter aus. Leadmanagement verbessert die Kundenansprache durch arbeitsteilige Prozesse, die mit jeweils entsprechend geschultem Personal besetzt werden.

Auf der Seite der Unternehmen bedarf jede Neugewinnung von Leads erhöhter Investitionen in das Marketing. Daher müssen in einer wirtschaftlichen Rezession möglichst viele der potentiellen Kunden aus den Leads erkannt und zu Käufern weiterentwickelt werden. Ein legerer Umgang in der Kundengewinnung und Konzentration ausschließlich auf die vielversprechendsten Kunden ist nicht mehr zeitgemäß. Leadmanagement stellt hier notwendige Tools zur Verfügung, es bietet die Möglichkeit der Verfolgung einzelner Leads und ihrer stringenten Entwicklung zu Käufern. Iterative und zeitlich geplante Prozesse stellen dabei sicher, dass Märkte gezielt und mit hoher Penetration bearbeitet werden.

Angesichts gekürzter Budgets in Marketing und Vertrieb ist zudem eine zielgerichtete Kampagnenplanung und Kundenansprache notwendig. Durch Analysen, die auf Grund der klar strukturierten Datenverwaltung im Leadmanagement möglich sind, kann mittels der gewonnenen Informationen ein Feedback auf die Projektplanung gegeben werden, das zu einer optimierten Allokation der Marketing-Ressourcen führt. Durch klar definierte und zum Teil auf elektronischer Basis realisierte Schnittstellen wird der Workflow zwischen den Abteilungen verbessert. Durch Erhöhung von Effektivität und Effizienz in Marketing und Vertrieb leistet Leadmanagement einen erheblichen Beitrag dazu, die Unternehmenspotentiale auszuschöpfen und den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen zu steigern.

4.1 Für wen ist Leadmanagement interessant?

Grundsätzlich ist Leadmanagement für jedes Unternehmen interessant, wenn die Anzahl der generierten Leads die sinnvolle Einführung eines arbeitsteiligen Prozesses zulässt. Daneben ist die Bearbeitung einer größeren Anzahl qualifizierter Interessenten für die sinnvolle Durchführung notwendig. Größenordnungen ab denen sich die Aufwendungen für einen Leadmanagement-Prozess bezahlt machen, sind von mehreren Faktoren abhängig. Werden beispielsweise von einem Unternehmen mit vielen Kontaktpunkten zum Kunden 10.000 Leads pro Monat erzeugt, so ist ein effizientes Leadmanagement vonnöten, um sicherzustellen, dass keines dieser Leads verloren geht, auch wenn jedes dieser Leads evtl. nur einen geringen Umsatz erbringt. Ein Unternehmen dessen Lead-Generierungsprozess nur 500 Leads pro Monat erzeugt, weil der Kundenkreis sehr klein ist, wird größeres Augenmerk auf die Effektivität der Lead-Verfolgung legen, da jeder einzelne Vertragsabschluss einen hohen Wert darstellt. Daher eignet sich Leadmanagement sowohl für das B2B- als auch das B2C-Geschäft. Entscheidend ist in der Regel das Produkt aus Anzahl der Leads und Value per Customer oder Value per Sale, aus dem sich ermitteln lässt, ob die Investitionen für einen Leadmanagement-Prozess durch eine er-

⁴ Donath, Crocker, Dixon, Obermayer et. Al., 1995, S.18

höhte Anzahl oder einen erhöhten Wert von Abschlüssen wieder eingespielt werden können.

Der Leadmanagement-Prozesses kann auf verschiedene Weise an Unternehmen angepasst werden. Ein Consumer-Produkt mit einem geringen Wert wird die Investition eines Anrufes durch einen Call Agent und den Versand von Hochglanzbroschüren kaum lohnen, wohl aber die Versendung eines automatisch auszuwertenden Fragebogens per E-Mail. Bei höherwertigen Gütern stellt sich dies anders dar. Für den Verkauf eines PKW können sicherlich mehrere Anrufe eines Call Agents sowie der Versand von Informationsmaterial oder ein Vertreterbesuch infrage kommen. Dabei ist es irrelevant, ob der Abnehmer ein Privat- oder Geschäftskunde ist.

Wird ein Teilbereich von Marketing oder Vertrieb ausgelagert, so erscheint Leadmanagement nahezu zwingend notwendig, um eine kontinuierliche Weitergabe und Bearbeitung aller Daten und Leads zu erreichen. Dies gilt auch, wenn Daten innerhalb eines Unternehmens über mehrere Ebenen hinweg weitergegeben und verwaltet werden oder viele Mitarbeiter auf die Daten zugreifen müssen. Durch das Leadmanagement werden Daten zentral gespeichert, Schnittstellen klar formuliert und Datensätzen in eindeutiger Weise abgelegt, so dass keine Fehlinterpretationen durch verschiedene Bearbeiter zu Stande kommen oder Leads verloren gehen.

Mittels eines gut strukturierten Leadmanagement-Prozesses ist es möglich, neue Produkte zeitnah in Märkte einzuführen und neue Märkte binnen kurzer Zeit zu erschließen. Durch eine detaillierte Planung und schnelle Feedback-Schleifen im Leadmanagement kann auf eine Phase langsamen Wachstums und sukzessiver Markterschließung verzichtet werden.

4.2 Übliche Probleme beim herkömmlichen Leadmanagement-Prozess

Werden Leads durch die Marketingabteilung generiert und an den Vertrieb weitergegeben, verschwinden sie dort nicht selten in einer Schreibtischschublade oder werden in der Datenbank vergessen. Welche Gründe stehen hinter diesem Verhalten? Einer der häufigst genannten ist die mangelnde Qualität der Leads aus dem Marketing. Vielfach beinhalten sie zuwenige Informationen, als dass sie verwendet werden könnten oder in der großen Menge der weitergegebenen Leads sind nur wenige, deren Weiterverfolgung lohnt. Häufig fehlt auch eine exakte Definition der Lead-Qualitäten, so dass Hot und Cold Leads nicht sicher zu unterscheiden sind. Aber auch wenn ein Lead gut ist, ist eine Weiterleitung an die richtige Abteilung im Unternehmen mangels klar vorgegebener Abläufe meist nicht sichergestellt und somit ein Misserfolg vorprogrammiert. Aus Frustration über vergangene Fehlschläge vernachlässigen Vertriebsmitarbeiter daher häufig alle Leads, die sie aus dem Marketing erhalten. Dieser Zustand verbessert sich nicht, da in aller Regel wenig Kommunikation zwischen den Abteilungen besteht und selten Feedback-Schleifen zwischen Vertrieb und Marketing eingeplant sind.

Fehlt eine gemeinsame Prozessplanung durch die beiden Abteilungen, die bei allen Beteiligten auch ein Wissen über den jeweils anderen Unternehmensbereich voraussetzt, laufen die Planungen von Marketing und Vertrieb aneinander vorbei oder es kommt zu getrennten, konkurrierenden Zielsetzungen. Das Marketing sieht eine Aufgabe darin, Leads zu generieren, berücksichtigt dabei aber nicht die Qualität sondern nur die Anzahl der Leads, der Vertrieb hingegen hat das Bestreben möglichst viele Verkäufe sicher abzuschließen und verwendet hierfür den schon bekannten Kundenstamm und die Cash Cows der Produktpalette. So können große Summen im Marketing investiert werden, ohne den Kundenstamm wesentlich zu vergrößern, der Verkauf neuer Produkte wird genauso vernachlässigt wie neue Märkte. Eine Wissensgenerierung aus den im Vertrieb gewonnenen Informationen, die eine zielgerichtete Kampagnenplanung im Marketing ermöglichen würde, findet zu meist nicht statt, da Informationen in dieser Konkurrenzsituation monopolisiert und als Machtmittel missbraucht werden.

Die Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb werden zudem von einer grundlegend unterschiedlichen Sichtweise der Unternehmensbereiche auf ihre Aufgaben geprägt. Im Marketing werden die Prozesse traditionell produktbezogen gesehen, der Vertrieb hingegen betrachtet die Prozesse üblicherweise kundenbezogen. Werden diese beiden Standpunkte nicht für eine gemeinsame Optimierung der Prozesse genutzt, so kann auch daraus eine Konkurrenzsituation erwachsen. Optimales Leadmanagement kann nur unter Berücksichtigung

beider Faktoren und unter Einbeziehung der Unternehmensstrategie entwickelt werden.

Typischerweise entstehen Konflikte auch, wenn Leadmanagement zu sehr unter Aspekten der IT gesehen wird. Wird bei der Implementierung ausschließlich Wert auf Adaption und Installation von Soft- und Hardware gelegt oder wird bei der Umsetzung der Prozesse in der Unternehmensstruktur die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Ablaufgestaltung vernachlässigt, ist ein Scheitern vorhersagbar, denn nur über Mitarbeiter in allen Bereichen – also Menschen – kann Leadmanagement Erfolg haben.

In den meisten Unternehmen sind Leadmanagement-Prozesse fragmentiert und daher instabil. Werden Leads in solchen Prozessen manuell weitergegeben, insbesondere wenn sie über viele Punkte abzuwickeln sind, können Informationen verloren gehen. Das Spektrum reicht von verlorenen Datenblättern bis zu unleserlichen handschriftlichen Einträgen. Aber auch die Anwendung schwer bedienbarer IT-Systeme oder fehlende Schnittstellen in unterschiedlichen IT-Systemen in Marketing und Vertrieb führen zu ähnlichen Verlusten.

5. Unternehmensstruktur und Ressourcen

Die Implementierung von Leadmanagement erfordert in der Planungsphase eine detaillierte Analyse der vorhandenen Strukturen. Aber „Alter Wein in neuen Schläuchen“, eine schlichte Abbildung der gegenwärtigen Vorgehensweise mittels neuer IT-Systeme und einem neuen Prozesshandbuch, das bisherige Strukturen beschreibt, kann nicht das Ziel sein. In jedem Teilbereich müssen Prozesse überdacht und neu gestaltet werden, so dass aus einzelnen Arbeitsschritten ein integratives System mit klar gegliederten Prozessen entsteht. Dabei muss besonderer Wert auf die Planung der Anfragenbearbeitung gelegt werden, da „zentrale Funktionen wie das Fulfillment oder die Lead Qualification unabhängig von der Höhe der Investitionen in die Lead Generation effektiv arbeiten müssen.“⁵

Es ist ersichtlich, dass in vielen Unternehmen tief greifende Änderungen in der Organisationsstruktur vollzogen werden müssen, die nicht kurzfristig durch Umlegen eines Hebels zu erreichen, sondern das Ergebnis langer Kleinarbeit sind. Für eine konsequente Einführung des Leadmanagements ist die Ansiedlung der Entscheidungsprozesse auf einem hohen Niveau im Management, evtl. sogar auf Vorstandsebene, sinnvoll. So wird unter anderem sichergestellt, dass nicht die neue Technologie, sondern die Orientierung auf Unternehmensziele und -gesamtprozesse die wesentlichen Entscheidungskriterien liefert.

Leadmanagement ist keine Aufgabe, die eine Sekretärin nebenher verrichten kann. Verschiedene Aufgaben vom Call Center Agent über die Datensichtung bis zur statistischen Auswertung erfordern Zeit und Qualifikation der Mitarbeiter. Für den Projektverantwortlichen stellt Leadmanagement in der Regel eine Hauptaufgabe seiner Tätigkeit dar, die aufgrund vieler zeitnah zu erbringender Leistungen nicht an zweiter Stelle stehen kann. Bestehen personelle Engpässe oder muss in nächster Zukunft mit einem solchen Engpass gerechnet werden, macht es Sinn, die Möglichkeiten von Outsourcing zu kalkulieren. Hohe Zielvereinbarungen, die mit den derzeitig verfügbaren Ressourcen nicht erreicht werden können, sollten unter den Gesichtspunkten Outsourcing versus Unternehmenserweiterung diskutiert werden.

Aus technischer Systemsicht ist eine enge Verknüpfung von Kundendaten mit den technischen Prozessen für Call Center, Internet und Vertriebskanäle elementar. Kundeninformationen müssen zentral gesammelt und gespeichert, IT-Systeme sinnvoll miteinander vernetzt und die gezielte Weiterleitung wichtiger Informationen einfach ermöglicht werden. Auf der Kommunikationsseite dürfen Memos und E-Mails allerdings mündliche Gespräche nicht in den Hintergrund drängen, um die Vorteile der mündlichen Kommunikation (ein höherer Detaillierungsgrad der Information, eine direkte Reaktionsmöglichkeit des Gegenübers, ein geringeres Risiko von Missverständnissen etc.) nicht zu verlieren.⁶ Zudem ist eine integrative Arbeitsweise von Marketing und Vertrieb, wie unter 4.2 besprochen, unumgänglich.

⁵ Donath, Crocker, Dixon, Obermayer et. Al., 1995, S. 94

⁶ vgl. Homburg, Jensen, Klarmann, 2005

6. Der Leadmanagement-Prozess

In einer vereinfachten Darstellung besteht der Prozess aus folgenden Schritten:

1. Planung und Durchführung einer bedarfs- / interessengenerierenden Kampagne
2. Sammeln von Kundendaten
3. Kundendaten verdichten, erweitern und bewerten
4. Übergabe viel versprechender Kundendaten an den Vertrieb
5. Kontakt zum Kunden herstellen und zum Vertragsabschluss entwickeln oder Lead aus dem Leadmanagement-Zyklus entfernen.

Diese lineare Struktur wird durch verschiedene Regelkreise und Feedback-Schleifen ergänzt und gesteuert. Das folgende Ablaufdiagramm gibt die detaillierte Verknüpfung der Prozesse wieder. Es ist hervorzuheben, dass das Fulfillment einen eigenen Kreislauf bildet. So wird es ermöglicht, die direkten Bedürfnisse, die Kunden in ihren Anfragen formulieren, ohne Zeitverzug zu befriedigen.

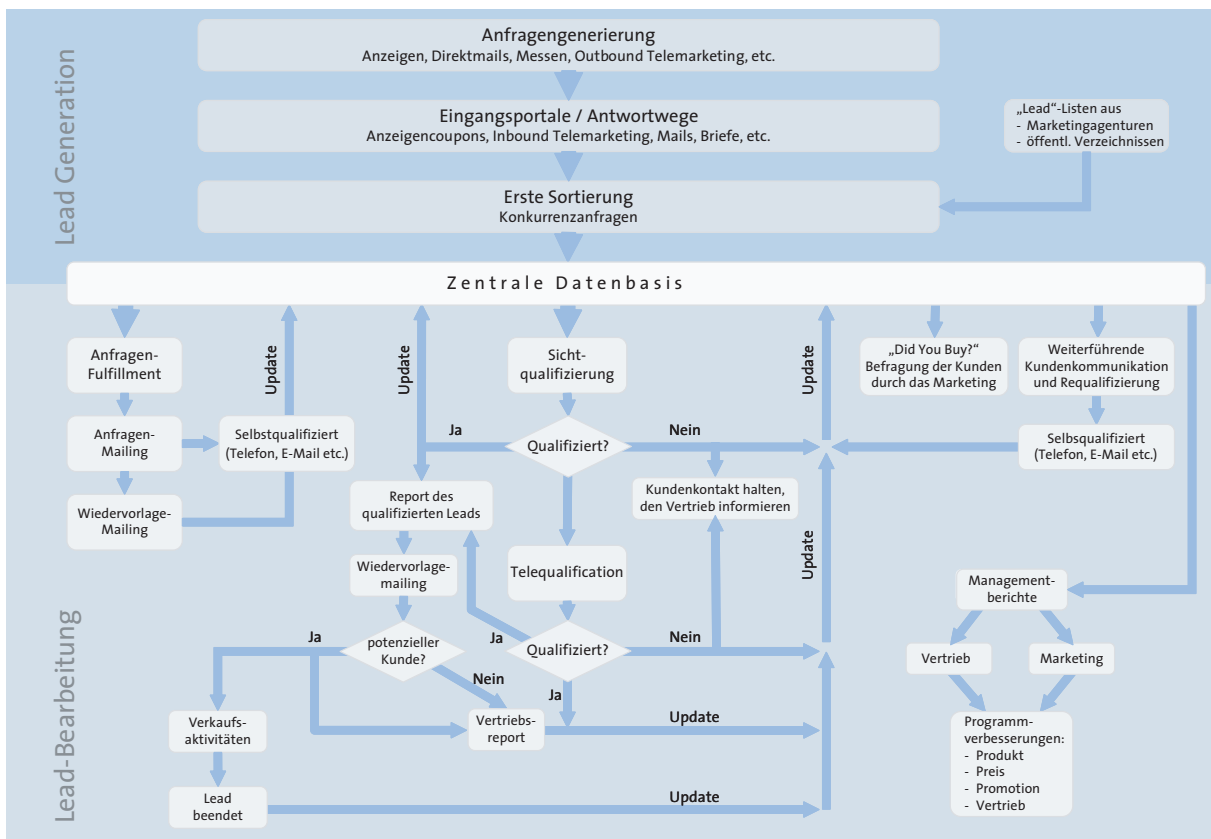


Abb. 5: Der Leadmanagement-Prozess⁷

6.1 Vorarbeit / Input

6.1.1 Zielsetzung des Prozesses

Bevor der Prozess in Angriff genommen wird, müssen die Ziele des Unternehmens für das Leadmanagement klar abgesteckt werden. Dem Projekt wird eine Ausrichtung gegeben, die sich an übergeordneten Unternehmensprozessen orientiert. Dazu muss eine Kooperation von Marketing und Vertrieb herbeigeführt werden, die

⁷ vgl. Donath, Crocker, Dixon, Obermayer et. Al., 1995, S. 74

eine gemeinsame Ziel- und Prozessplanung übernimmt.

Zielgrößen können auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen festgemacht werden. Mögliche Größen sind beispielsweise Kundenquantität und Kundenqualität. Zudem ist zu überlegen, welche Kundensegmente bearbeitet werden sollen: Neukunden in vorhandenen Segmenten, verlorene Kunden, Kunden der Konkurrenz, neue Marktsegmente etc. Dies wirkt sich auf die Art der Lead Generation (welcher Channel), Kontaktaufnahme (welcher Channel; Besteht bereits ein Kontakt / Ansprechpartner?), und die relevanten Informationen zu einem Lead (Lead Qualification) aus.

Die Zielsetzung muss in Abstimmung mit den vorhandenen Ressourcen erarbeitet werden. So ist es nur sinnvoll, die Anzahl qualifizierter Leads zu generieren, die der Vertrieb auch bearbeiten kann. Zu hohe Investitionen in den vorderen Bereich des Prozesses können zu Engpässen in späteren Phasen führen und sind somit eine Fehlinvestition.

Eine wichtige Zielgröße ist der Grad der Lead Qualification. Um diese festzusetzen ist branchentypisches Wissen notwendig. Aus den Erfahrungen des Vertriebs und des Marketings müssen hier Werte für Wichtigkeit und Umfang der dem Lead angegliederten Informationen gefunden werden, die effiziente Bearbeitung erlauben, aber weder zuviel Investition in die Qualifikation durch das Marketing beanspruchen, noch den Kunden zu lange mit Gesprächen oder Mails belasten, bevor er zum eigentlichen Verkaufsgespräch vordringt.

Darüber hinaus sollten auch Ziele für Teilprozesse definiert werden. Üblich ist beispielsweise die Reaktionszeit: wie lange muss ein potentieller Kunde nach der Anfrage auf einen Rückruf oder Informationsmaterial warten? Hier sollte die Konkurrenz als Maßstab herangezogen werden. Übliche Bearbeitungszeiten liegen heute bei 24 bis 48 Stunden.

Für eine spätere Beurteilung der Prozesse müssen die Ziele klar messbar und zeitgebunden dargestellt werden, um eine Soll-Erfüllung feststellen zu können. Dabei sollte zumindest in einer Überschlagsrechnung kalkuliert werden, welche Ziele in Relation zu den Investitionen, und das ist hier nicht nur Hard- und Software, sondern insbesondere Manpower, zu erreichen sind, um einen adäquaten ROI zu erzielen. Wie oben besprochen, ist es wichtig, eine Konkurrenz von Marketing und Vertrieb zu vermeiden. Zielsetzung und Leistungsanreize werden also so gewählt, dass Marketing und Vertrieb nicht gegeneinander arbeiten. Gemeinsame Ziele der Abteilungen fördern auch deren Zusammenarbeit und somit Betriebsklima und in der Regel positive Geschäftsergebnisse.

6.1.2 Planung

Die praktische Planung des Leadmanagement-Prozesses sollte in einer engen Kooperation von Marketing und Vertrieb aber auch weiteren betroffenen Abteilungen (intern und extern) entwickelt werden. So wird eine Anpassung an die dort vorhandenen Bedürfnisse erzielt, Schnittstellen verbessert und alte Konflikte in der Lead-Bearbeitung durch Reorganisation gelöst. Schon in einem frühen Stadium der Entwicklung sollten möglichst viele unmittelbar am Prozess Beteiligte eingebunden werden. Neben einem zusätzlichen Informationsgewinn verbessert das die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber den Neuerungen im Unternehmen. Umfassende Information aller Beteiligten und konsequente Steuerung auf hoher Unternehmensebene (evtl. unmittelbare Verantwortlichkeit im Vorstand) unterstützen diesen Effekt.

Vorschläge für Verbesserungen sollten aus möglichst vielen Quellen bezogen werden. Neben externen Beratern und Agenturen ist es sinnvoll, Mitarbeiter anderer Abteilungen und Kunden zu befragen. Dieser Weg ist kostengünstig und schnell mittels eines strukturierten Interviews umzusetzen und bietet einen externen Blick. Kunden haben zudem Vergleichsmöglichkeiten zu Konkurrenten und ihrem eigenen Unternehmen, die als Benchmark dienen können. Verlorene Kunden können ebenfalls wertvolle Informationen über die Gründe für einen Anbieterwechsel liefern. Die Befragung dieser Personen kann sowohl mittels einer strukturierten Fragenliste als auch im Brainstorming erfolgen. Beste Erfolge erzielt man mit einem anhand von einem mit Stichwort oder Fragenliste geführten, teilstrukturierten Interview oder Gespräch, das Freiraum für viele eigene Gedanken des Gegenüber lässt.

Zur Feststellung des Status Quo im Unternehmen aber auch zur Zielfestlegung kann die folgende Checkliste wichtige Anhaltspunkte geben. Sie ist nicht allumfassend und muss an jedes Unternehmen angepasst werden:

- Wie lange dauert die Bearbeitung eines Leads?
- Ist eine zentrale Datenbank vorhanden?
- Werden Leads vorsortiert?
- Gibt es einen Lead Qualification-Prozess?
- Gibt es ein festgelegtes Vorgehen für die Beantwortung von Kundenanfragen?
- Werden Informationsmaterialien für jeden Kunden maßgeschneidert?
- Werden alle Leads weiterverfolgt?
- Werden Statistiken und Analysen durchgeführt?
- Werden Befragungen der Kunden / Leads durchgeführt?
- Erfolgt die Antwort auf Anfragen (Telefon, Mail,...) persönlich oder mittels Printmedien?
- Erfolgt das Telemarketing via Inbound oder Outbound?
- Wie flexibel sind die Teilprozesse?
- Wie stark wird die Bearbeitung der Anfragen vom Vertrieb unterstützt?
- Wie exakt sind die Lead-Beschreibungen?
- Gibt es ein schnelles Reporting in das IT-System?
- Ist die Lead-Bearbeitung in das Marketing integriert?
- Entsprechen die Systeme dem Stand der Technik?
- Werden die Mitarbeiter geschult / weitergebildet?
- Gibt es eine umfassende Kostenkontrolle?
- Werden Leads und Kunden optimal ausgenutzt?
- Werden Prozeduren und Prozesse flexibel an neue Erkenntnisse angepasst?
- Ist der ROI bekannt?⁸

Als Ergebnis der Planung soll ein umfassendes Prozesshandbuch vorliegen. In diesem für jedes Unternehmen individuell erstellten Konzept werden detailliert alle Arbeitsschritte von der ersten Anfrage des potentiellen Kunden über die Datenweitergabe von Marketing zu Vertrieb bis zum Abschluss eines Kaufes oder einem Ausscheiden des Leads aus dem Leadmanagement-Prozess (z. B. aufgrund von mangelndem Potential) dokumentiert. Dabei wird jeder Schritt mit einer Zeitplanung versehen und Schnittstellen zwischen Mitarbeitern sowie Verantwortlichkeiten für alle Unterprozesse klar definiert.⁹ Bei der Erstellung des Prozesshandbuches sollten auch antizipierbare Fehler berücksichtigt werden (erkrankte Mitarbeiter, zeitweise fehlende Ressourcen etc). Um hier die Übersicht zu behalten können der schematische Ablauf des Leadmanagement-Prozesses (Abb. 5) und die obige Checkliste zu Hilfe genommen werden.

6.1.3 Lead Definition

Welche Informationen sind für das Unternehmen relevant? Anhand welcher Kriterien kann aus einem Pool von Anfragen ein potentieller Kunde für das Produkt herausgefunden werden? Diese Fragen müssen am Beginn der Prozessplanung gestellt werden, da sie den Leadmanagement-Ablauf an verschiedenen Stellen (beispielsweise die Channel-Auswahl für Lead Generation und Lead Qualification) beeinflussen. Als Ergebnis erhält man eine Lead Definition, in der aufgelistet wird, welche Informationen man von einem Interessenten erhalten will und welchen Kriterien die Leads entsprechen müssen, um in den Vertrieb weitergegeben zu werden. Nicht alle in der Lead Definition beschriebenen Fragen werden schon während der Lead Generation beantwortet, zu diesem Zweck folgt die Lead Qualifikation. Es sollte aber eindeutig beschrieben werden, welche Informationen an welchem Punkt im Leadmanagement-Prozess erfragt werden, um unattraktive Leads frühzeitig erkennen zu können. Nur so kann schon bei der Lead Generation gezielt und ressourcenschonend auf die Bedürfnisse des Unternehmens hingearbeitet werden.

⁸ vgl. Donath, Crocker, Dixon, Obermayer et. Al., 1995, S. 85

⁹ Simon, Leyking, 2003

Ein wesentlicher Teil der zu erhebenden Informationen ist branchen- und unternehmensspezifisch, muss somit individuell erarbeitet werden. Grundlegend sind Daten zu Anschrift, Ansprechpartner auf verschiedenen Ebenen, Branche und Produkten, Unternehmensgröße etc. vom Kunden zu erhalten. Weiterführend sollten fünf wesentliche Themen generell bearbeitet werden:

- **Interesse an einem Produkt**
Welche Informationen sucht der potentielle Käufer? Hat er Vorinformationen? Stammen diese aus Annoncen oder von Messegesprächen? Richtet sich die Anfrage an eine spezielle Abteilung (Technik, Vertrieb etc.)?
- **Bedarf**
Ist ein direkter Kauf avisiert oder wird nur nach Informationen gesucht? Benötigt der Kunde das Produkt zur Lösung eines speziellen Problems oder ist die Anfrage eher allgemein?
- **Status des Anfragers**
Wer stellt hier die Anfrage, ein Entscheidungsträger, Einkäufer oder ein Entscheidungsbeeinflusser, beispielsweise ein Techniker?
- **Ressourcen des potentiellen Kunden**
Welche Mittel stehen ihm aufgrund der Größe seines Unternehmens und dessen Marktposition zur Verfügung?
- **Timing**
Welches Stadium der Entscheidung ist aktuell? In welchem Zeitraum ist eine Kaufentscheidung geplant?

Weitere typische Bestandteile des Pflichtenhefts eines Leadmanagement-Prozesses sind:

- komplette Kundenhistorie
- spezifische Marketingaktionen
- individuelles Reporting
- Dokumentenmanagement
- Zeitmanagement¹⁰

Die Definitionen werden von Marketing und Vertrieb gemeinsam erarbeitet, wobei auf eine Ausrichtung auf die Managementziele geachtet wird. Eine Gliederung nach Muss-, Kann- und Sollkriterien ist sinnvoll und sollte mit einer Festlegung von Qualität und Quantität der Daten einhergehen. Das Ergebnis ist eine Matrix für ein Kundenprofil, mittels dessen Marketing und Vertrieb die Leads klassifizieren können.

6.2 Lead Generation

Lead Generation ist die Phase im Prozess, mittels derer erste Informationen von Interessenten gesammelt werden, die als Ausgangspunkt für eine Kundengewinnung dienen. Aus Werbekampagnen, die gezielt darauf ausgerichtet sind eine Reaktion (Anfrage nach weiterführendem Informationsmaterial) des Interessenten zu erreichen, erhält das Unternehmen dessen Daten (Anschrift, Branche, Unternehmensgröße etc.). Je nach Channel der Werbekampagne erfolgt die Antwort des Kunden auf unterschiedliche Weise (Ausfüllen von Webformularen oder gedruckten Antwortkarten, Anrufe bei einer Hotline, Besuche in einer Filiale etc.).

Generell können zwei strategische Ansätze der Lead Generation verfolgt werden. Einerseits kann auf Quantität der Leads gesetzt werden, es werden möglichst viele Anfragen in einer geringen durchschnittlichen Qualität erzeugt, die im weiteren Prozess der Lead Qualification optimiert werden. Andererseits kann versucht werden, eine geringere Zahl hochwertiger Leads zu gewinnen, die mit geringem Aufwand zu Kunden gewandelt werden können. Die Entscheidung für eine Taktik ist abhängig von Branche, Produkt und Zielen wie Markterschließung und Marktdurchdringung aber auch vom Ablauf der weiteren Prozesse (automatisiert, manuell, etc.).

Die Befragung der potentiellen Kunden bezüglich ihrer Daten ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Für den Interessenten stellen sich viele Fragen: Wie sicher sind meine Daten und zu welchen Zwecken werden sie verwendet?

¹⁰ vgl. Wikipedia

Welchen Gewinn habe ich davon? Welche Unannehmlichkeiten bringt mir das? Lohnt sich der Aufwand?

Diese Bedenken sollten unbedingt ernst genommen werden, denn auch trotz eines hohen Bedarfes an dem Produkt, ist der sicherere und schnellere Weg zur Konkurrenz oft attraktiver. Dem Kunden sollte transparent sein, wer die Daten erhebt (eindeutige Adressanschrift auf Antwortkarten, E-Mail und Webadressen in Klartext etc.), wer Zugriff auf die Daten hat und an wen sie weitergegeben werden. Ihm sollte die Möglichkeit geboten werden, Daten unkompliziert zu löschen (Link zum Austragen aus einem Newsletter, Möglichkeit per Hotline Daten löschen zu lassen etc.) oder zu ändern. Es muss verdeutlicht werden, für welchen Zweck die Daten genutzt werden und welcher direkte Nutzen für den Interessenten damit verbunden ist. Der potentielle Kunde soll auch nicht das Gefühl erhalten, er würde schon vor dem ersten direkten Kontakt und ohne Gegenleistung alle Informationen über sich und sein Unternehmen preisgeben. Wichtige Informationen dürfen nur in moderatem Umfang erfragt werden. Zur Erhöhung der Datenqualität sollte dem Interessenten die Möglichkeit gegeben werden, die eingegebenen Daten zu kontrollieren.¹¹

6.2.1 Zielgruppendefinition

Im Vorfeld einer Lead Generation-Kampagne ist die Zielgruppe für die Aktion noch einmal exakt zu definieren. Die üblicherweise schon im Unternehmen vorhandene Definition kann von der für die Lead Generation relevanten Zielgruppe abweichen. So wird beispielsweise für Imagekampagnen ein weitaus größeres Publikum angesprochen, als dies in der Lead Generation üblich ist. Hier sollen in der Regel nur unmittelbar Kaufinteressierte beworben werden, da ansonsten große Datenmengen entstehen, aus denen mit hohem Verwaltungs- und Selektionsaufwand nur wenige qualifizierte Leads erarbeitet werden können.

Die Definition kann neben den üblichen soziodemografischen Merkmalen (Alter, Familienstand, verfügbares Haushaltseinkommen, geografisches Gebiet etc.) und psychografische Merkmalen (Einstellungen und Werte mit den daraus resultierenden Konsumverhalten, Vorlieben, Statusbewusstsein, Offenheit, ästhetisches Empfinden etc.) branchenbezogene Charakteristika der potentiellen Kunden (Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße etc.) beschreiben.

Die Werbebotschaft, das Positioning Statement, muss entsprechend der Zielgruppe und der Aufgabe „Neukundengewinnung“ formuliert werden. Zwei unterschiedliche Personengruppen werden angesprochen: Einerseits sind dies potentielle Kunden, die bisher nicht Käufer des entsprechenden Produktes waren. Hier muss man davon ausgehen, dass bisher kein Bedarf an entsprechenden Dienstleistungen oder Produkten bestand, so dass in diesem Fall ein Bedarf geweckt werden muss. Andererseits wird angestrebt Kunden zu gewinnen, die die entsprechende Dienstleistung oder Produkte bisher bei der Konkurrenz erworben haben. Abhängig von Branche, Produkt und Markt kann es notwendig sein, diese Zielgruppen getrennt zu bearbeiten.¹² Die Umsetzung der Zielgruppenansprache in Kampagnen obliegt dem Marketing beziehungsweise einer entsprechenden Agentur. Je genauer Zielgruppenansprache und Umsetzung sind, desto höher qualifiziert sind die daraus hervorgehenden Leads.

6.2.2 Interessentengewinnung

Zur Erstellung eines Leads kommt es über verschiedene Kontaktkanäle, wie z.B. Web, Telefon, E-Mail, Filialen, Marketing Kampagnen etc. Der Kontaktkanal wird in Abhängigkeit von Zielgruppe, Produkt und Generierungstaktik (s. o.) gewählt und wird immer in Verbindung mit der zu vermittelten Werbebotschaft gesehen. Dabei unterscheiden sich Kanäle deutlich auf verschiedenen Ebenen:

- Wie genau wird die Zielgruppe erreicht?

Fachmessen erreichen das Zielpublikum zumeist deutlich exakter als ein Internetportal; für Mailings können verschiedene Adressdatenbanken mit unterschiedlichem Anpassungsgrad an Ihre Zielgruppe Verwen-

¹¹ vgl. Schwarz, 2005

¹² vgl. Wehleit, Bubitz, 2005

dung finden. Durch eine exakte Ansprache der Zielgruppe können hochwertige Leads generiert werden. Eine weitere Erhöhung der Zielgruppengenauigkeit wird durch verschiedene Formen der Ansprache erreicht: Bewerben einzelner Produkte ist präziser als Werbung für eine Marke, emotionale Botschaften sind in der Regel unpräziser als Sachbotschaften etc.

- **Wie umfassend wird die Zielgruppe erreicht?**
Einige (Fach-) Zeitschriften decken Zielgruppen zu nahezu 100 Prozent ab. Die Ansprachemechanismen einer umfassenden Zielgruppenabdeckung sind annähernd gegenläufig zu denen für die Erreichung einer höheren Zielgruppengenauigkeit (s. o.).
- **Wie umfassend können Interessenten informiert werden?**
Rundfunkkampagnen beispielsweise bieten einen sehr geringen Raum für Informationen. Zeitliche Grenzen für die Informationsweitergabe sind eng gesteckt, die Möglichkeit detaillierte Angaben zu einem Produkt zu machen durch die Aufnahme- und Erinnerungsfähigkeit der Rezipienten begrenzt. Ein Webauftritt erlaubt es, eine nahezu unbegrenzte Menge Informationen gut strukturiert darzustellen. Es werden allerdings Grenzen durch das Interesse des Betrachters gesetzt.
- **Wie viele Informationen über Interessenten können unmittelbar erhalten werden?**
Messen bieten eine optimale Möglichkeit potenzielle Kunden persönlich zu befragen, so dass ein Teil der Qualifizierung vorweggenommen werden kann. Webformulare und Fragebögen die im Web angekreuzt werden müssen, sind von den meisten Personen leicht und bequem auszufüllen, werden aber häufig mit falschen Daten versehen. Auf gedruckten Antwortkarten, die einer Anzeige beiliegen, können im Vergleich dazu weitaus weniger Daten abgefragt werden.
- **Welchen Aufwand muss der Interessent für eine Reaktion betreiben?**
Der Aufwand den ein Interessent für die Erstellung einer Antwort betreibt, kann als Gradmesser seines Interesses gelten. Nur ein wirklich engagierter Interessent wird sich zuerst ein Passwort auf einer Webseite beschaffen, um dann weitere Produktinformationen zu erhalten. Es ist auch ersichtlich, dass das Ausfüllen, Frankieren und Versenden einer gedruckten Antwortkarte nur oberflächlich interessierte Personen abschreckt. Je nach Lead Generation-Taktik und Zielgruppe sollte die Hürde für eine Reaktion angepasst werden.

Weitere Kanäle zur Lead Generation sind:

Konferenzen, Seminare, White Paper, Suchmaschinenlistings, Webumfragen, Registrierung von Lesern für Inhalte und Newsletter auf der Webseite, Kauf von Schlüsselworten bei Suchmaschinenbetreibern, Direct Mail, Promotionaktionen, Telemarketing, Druckwerbung, Bannerwerbung im Internet etc.¹³

6.2.3 Selektierung und Sortierung

Während oder vor der Lead-Erfassung erfolgt schon eine Sortierung der Daten. In einem ersten Schritt werden Leads entfernt, die nicht genügend Informationen für eine Weiterverfolgung bieten: fehlende Adresse, offensichtlich falsche Angaben, Verwechslungen von Produkten etc.

Schwieriger ist die Erkennung und Eliminierung von Anfragen unerwünschter Personengruppen: Konkurrenten werden häufig nicht mit weiteren Informationen bedacht, Anfragen von Schülern und Studenten sind von einigen Unternehmen nicht gewünscht, ebenso wie potentielle Kunden, deren Niederlassung nicht im Einzugsgebiet ihres Unternehmens liegt. Klare Richtlinien für den Umgang mit diesen Daten sind erforderlich, die Entscheidungen sollten nicht allein dem Mitarbeiter in der Dateneingabe überlassen werden. So kann es durchaus interessant sein, Hochschulabsolventen mit Informationen zu versorgen, um einen ersten Kontakt zu einem späteren Entscheidungsträger aufzubauen und ein positives Image zu erlangen. Es ist also mit Bedacht auszuwählen, welche Kriterien den Ausschluss eines Leads bedeuten und ob diese aus den gegebenen Daten wirklich

¹³ vgl. Bob Leduc, 2005

ersichtlich sind.

Sind die anfragenden Personen schon als Leads oder als Kunden im System erfasst, so werden ihre Anfragen bearbeitet, die neuen Informationen aber dem vorhandenen Lead bzw. den Kundendaten hinzugefügt. Die Erfassung einer Person oder Organisation in mehreren Datensätzen, beispielsweise als Lead einerseits und als Kunde andererseits ist nicht erwünscht, wenn auch trotz sorgfältiger Prüfung nicht vollständig zu vermeiden.

6.3 Lead Reporting

Nachdem die Daten die erste grobe Sortierung durchlaufen haben (s. o.), müssen sie in einer Datenbank erfasst werden. Hier laufen die Leads aus allen bedarfsgenerierenden Initiativen zusammen, egal ob sie in einem Call Center erzeugt wurden oder von einer Messe etc. stammen. Die Eingabe erfolgt in einer Datenerfassungsmaske, die die zuvor definierten Lead-Kriterien bezüglich des Kundenprofils abfragt (Namen, Kontaktdaten, Priorität, Produkte, Status etc.), aber auch weitere Informationen wie den Channel, über den das Lead erzeugt wurde und die Vorgeschichte des Kundenkontaktes oder Leads.

Wichtig ist eine zeitnahe Eingabe der Informationen in das System, damit eine schnelle Reaktion auf Anfragen möglich ist. Bei einer Bearbeitung durch ein Call Center werden die Daten zumeist schon während des Kundengesprächs in den Computer eingegeben. Eine kritische Zeitverzögerung entsteht aber häufig bei Messen. Nach der Rückkehr der Mitarbeiter in das Büro setzt eine Ruhephase ein, in der die soeben generierten Leads an Aktualität verlieren und potentielle Kunden zur Konkurrenz abwandern. Hier ist sofortige Initiative gefragt. Schnellstmögliche Datenverarbeitung und somit verkürzte Reaktionszeiten können einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichern.

Mit dem Lead Reporting wird die Grundlage für die Datenqualität geschaffen, die für weitere Schritte zur Verfügung steht. Ist eine Telefonnummer nicht korrekt oder ein Ansprechpartner nicht richtig benannt, kann es zu Verzögerungen kommen, die zum Verlust des Leads führen. Die Eingabe sollte also durch geschulte Mitarbeiter erfolgen, die Informationen vor einem fachlichen Hintergrund richtig interpretieren und nicht zuletzt korrekt übertragen / eingeben können. Unsinnige oder falsche Datensätze führen zu einem deutlich erhöhten Arbeitsaufwand. Eine Plausibilitätskontrolle im System kann in vielen Fällen helfen, fehlerhafte Angaben schnell zu ermitteln (fünf Ziffern für deutsche Postleitzahlen, Postleitzahl und Städteangabe stimmen überein etc.), ein Duplikattest kann in gewissen Grenzen sicherstellen, dass für schon vorhandene Leads kein weiterer Eintrag erstellt wird.

Durch die zentrale Speicherung und Verwaltung der Leads aus allen Kanälen kann eine Redundanz auch in der Bearbeitung vermieden werden, und allen Mitarbeitern steht die gleiche hohe Datenqualität zur Verfügung.¹⁴ Die hier angelegten Datensätze werden über den gesamten Sales Cycle erhalten bleiben. Sie werden mit jedem Kundenkontakt erweitert und präzisiert, so dass eine Historie für den Kundenkontakt entsteht, die eine optimale Einordnung und Betreuung des Kunden erlaubt. Auch nicht verkaufsrelevante Leads bleiben in der Datenbank, da sie später helfen können, erneute Anfragen des Kunden schneller zu bearbeiten und den Vertriebsmitarbeiter vor unnötigen Zeitinvestitionen und redundanter Datenerhebung schützen.

6.3.1 Lead Source-Statistik

Die Lead Source-Statistik wird zur mitlaufenden Kontrolle der Lead Generation angewendet. Schon unmittelbar nach der Dateneingabe können die ersten interessanten Analysen erstellt werden. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass hier noch keine Aussage über die Qualität der Leads als Gesamtheit getroffen werden kann. Eine Aussage über Erfolg und Misserfolg einer Kampagne kann also noch nicht gemacht werden, da nicht die Zahl der simplen Rückmeldungen auf diese relevant ist, sondern die Anzahl der qualitativ hochwertigen Leads die sich erst nach weiteren Schritten im Leadmanagement-Prozess ermitteln lässt. (s. u.)

¹⁴ vgl. Simon, Leyking, 2003

Doch auch rein quantitative Aussagen sind oft aufschlussreich. So beispielsweise: Wie hoch ist die Anzahl der Leads nach

- Kommunikations-Channels
Welche Anzahl von Leads und welche Qualität von Rohdaten liefert ein Channel?
- Vertriebsregion
Ist bei einer regionalen Vertriebsgliederung die Relation von Leads zu Vertriebsmitarbeitern in allen Regionen ausgewogen?
- Produkttyp
Welcher Channel eignet sich am besten für einen bestimmten Produkttyp?

Messungen über längere Zeit können Effekte von Messen und anderen Marketingkampagnen darstellen, die ein unmittelbares Verhältnis zu den Investitionen wiedergeben. Dieser direkte Rückschluss erlaubt eine effizientere Verteilung des Marketingbudgets. Saisonale Schwankungen der Lead Generation können zur besseren Personal- und Investitionsplanung offen gelegt werden.

In der Regel ist es schwierig, den ROI einzelner Marketingmaßnahmen genau zu messen. Der zeitliche Versatz zwischen der Maßnahme im Marketing und dem eventuell deutlich später anschließenden Erfolg im Vertrieb machen eine exakte Zuordnung schwer. Erst durch eine kontinuierliche Verfolgung der Datenfelder im System können spätere Kunden einzelnen Marketingmaßnahmen zugeordnet werden.

6.4 Lead Qualification

Die in der Lead Generation-Phase erzeugten Daten werden in der Lead Qualification vervollständigt. Dies betrifft sowohl fehlende Angaben auf vorgefertigten Anfrageformularen der Lead Generation als auch weiterführende Informationen. Ziel der Lead Qualifikation ist es „diejenigen Personen aus der Masse des Marktes herauszukristallisieren, welche mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit an einem bestimmten Angebot interessiert sind und darauf reagieren werden.“¹⁵ Um Ressourcen im Vertrieb freizuhalten, kann die Lead Qualification an das Marketing angegliedert werden, wo es in der Regel durch Call Agents kostengünstiger realisiert werden kann.

Die Matrix des Kundenprofils (siehe 6.1.3) wird in zwei Schritten aufgefüllt. Ein Teil der fehlenden Informationen kann mittels verfügbarer Datenbanken generiert werden, im zweiten Schritt werden Kunden direkt (Telefon, Mail, Fax etc.) befragt. Recherche in Datenbanken ist eine kostengünstige und zeitsparende Alternative. Es kann sich dabei um unternehmensinterne Informationen handeln, die weiterhelfen, wenn Leads zuvor schon registriert wurden, aber auch um kommerzielle Datenbanken vom Telefonbuch bis zu unterschiedlichen Verzeichnissen mit branchenbezogenen Adressen, die im B-to-B Bereich angeboten werden.

Der zweite Schritt wird heute zumeist per Telefon vollzogen. In einem Outbound Call wird der potentielle Kunde persönlich angesprochen. Die Befragung kann in einem Interview erfolgen, das anhand eines Leitfadens geführt wird. Nicht selten wird dem Kunden aber auch ein Nutzen aus dem Interview versprochen. So erhält er beispielsweise häufig eine erste Analyse seines Bedarfs als Gegenleistung für die Übermittlung seiner Daten. Die Antworten aus den Interviews müssen zu einem Ergebnis führen, dass dem Leadmanagement-System gerecht wird. Die Call Agents müssen dahingehend geschult werden, präzise Informationen zu erfragen und Leitfäden für Interviews müssen zielgerichtete Fragestellungen und deutliche Abgrenzungen der relevanten Themen beinhalten. Unstrukturierte Gespräche, die nur auf persönlichen Erfahrungen eines Mitarbeiters basieren, bieten nicht die Möglichkeit einer objektiven Einschätzung der Leads.

Die Informationen aus der Lead Qualification formen die Grundlage für Klassifizierung und Weiterbearbeitung der Leads und sind ausschlaggebend für die Effizienz des gesamten folgenden Prozesses. Sie müssen also der Qualität entsprechen, die im Rahmen der Lead Definition vorgegeben wurde. Dabei darf nicht aus den Augen verloren werden, dass diese Art der Qualifizierung, auch wenn sie von Call Agents durchgeführt wird, kostenintensiv ist. In der Regel kommt es zu einem Dialog zwischen potentielltem Kunden und Unternehmensmitarbeiter, der

¹⁵ Schöni, 2005

aber auf ein notwendiges Maß begrenzt werden und gezielt zu den qualifizierenden Informationen führen sollte.

Klar zu trennen sind Lead Qualification und Verkauf. Call Agents sind in der Regel keine trainierten oder erfahrenen Verkäufer. Ihre Aufgabe ist die Beschaffung von Informationen vom potentiellen Kunden, nicht aber von Kaufzusagen. Zudem ist eine Trennung der Zuständigkeiten aufgrund der im Vertrieb üblichen Entlohnungssysteme bedeutsam. Es dürfen keine Unklarheiten bezüglich Verkaufsprovisionen und Zuständigkeit für die geschäftliche Betreuung der Kunden entstehen. Wenn ein unmittelbares Kaufinteresse des Interessenten ersichtlich ist, ist das Lead unmittelbar an den Vertrieb weiterzuleiten.

6.4.1 Klassifizierungssysteme

Nach der Datensammlung müssen die Leads kategorisiert werden. Entsprechend der im Unternehmen relevanten Faktoren wird ein Schema erstellt, das eine eindeutige Bewertung der Leads erlaubt. Eine einfache und gängige Einteilung ist die in Cold, Warm und Hot Leads.

Die Bearbeitungspriorität eines Leads kann auf verschiedenen Werten beruhen. Üblich und wichtig ist der Zeitfaktor. Steht beispielsweise eine Kaufentscheidung des Interessenten unmittelbar bevor, so erhält er eine hohe Klassifizierung (Hot), soll die Kaufentscheidung erst in drei Monaten oder einem Jahr gefällt werden, wird der Lead als Warm respektive Cold eingestuft. Zur Orientierung können aber auch andere Kriterien herangezogen werden. Der Wert des Kunden bzw. eines anstehenden Auftrages kann die Dringlichkeit der Bearbeitung des Leads erhöhen, ebenso wie seine Zugehörigkeit zu einem neuen Markt, den das Unternehmen verstärkt bearbeiten will.

Eine ausgefeiltere Kategorisierung als Hot – Warm – Cold ist in vielen Fällen sicherlich sinnvoll. Systeme können beispielsweise in alphanumerischen Bezeichnungen verschiedene Informationen wie Zeitrahmen des Kunden für den geplanten Kauf als Ziffer und mögliches Volumen des Kaufes als Buchstaben enkodieren. Sind verschiedene Kriterien mit unterschiedlicher Gewichtung relevant, so kann eine Matrix erstellt werden, in der jedem Kriterium eine dem Kunden entsprechende Punktzahl zugewiesen wird. Diese Punktzahl wird dann mit einem der Gewichtung des Kriteriums entsprechenden Faktor multipliziert und geht als solches in eine addierte Gesamtpunktzahl (Score) ein, die die Dringlichkeit der Lead-Bearbeitung wiedergibt. Es ist wichtig, den Gewichtungsfaktor diskret von der internen Bewertung zu halten, da die Gewichtungsfaktoren so unabhängig von der Bewertung des Leads an veränderten Bedürfnissen des Unternehmens angepasst werden können. Dabei müssen die Kriterien für die interne Bewertung und die Gewichtungsfaktoren immer für alle Leads konsistent gehalten werden.

Klassifizierungsmatrix				
Eigenschaft	Kundenangabe	Interne Bewertung [1 bis 4]	Gewichtungsfaktor [1 bis 4]	Ergebnis
Kaufzeitraum	In 10 Monaten	1	4	4
Auftragsvolumen	70.000€	1	2	2
Branche	IT	3	1	3
Score				9

In diesem Beispiel bedeutet ein hoher Score eine hohe Dringlichkeit der Bearbeitung (Hot) des Leads. Der Kaufzeitraum „10 Monate“ erhält eine geringe Wertung von 1 aber mit Faktor 4 eine hohe Gewichtung. Die Branche „IT“ scheint für das Unternehmen im Vergleich zu anderen Branchen interessant zu sein und erhält die Bewertung 3, generell ist die Branche aber nur ein schwaches Kriterium für die Qualität eines Leads und erhält somit

nur den Gewichtungsfaktor 1.

Verbreitet ist auch das BANT-Modell. Das Lead wird nach vier Kriterien beurteilt:

1. Budget – Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung?
2. Authority – Welche Entscheidungsautorität hat der Interessent?
3. Need – Welchen Bedarf hat das Lead an dem Produkt?
4. Time – In welchem Zeitrahmen ist ein Kauf avisiert?

Kriterien für die Lead-Einstufung müssen in einer Checkliste fest definiert sein. Dadurch kann ein gleichmäßiges Niveau gehalten werden, das nötig ist, um den Vertrieb vor unnötigem Aufwand zu schützen. Hot Leads sind in der Regel Interessenten, die ein konkretes Kaufinteresse zeigen oder einen Beratungsbedarf haben. Nur als solche sollten sie an den Vertrieb weitergeleitet werden.

Ein Lead durchläuft den Prozess der Qualifikation und Klassifizierung so oft, bis es an den Vertrieb weiter gegeben wird oder aus dem Leadmanagement-Prozess ausscheidet. Auch die Kriterien für das Ausscheiden müssen eindeutig definiert werden. Dies kann beispielsweise die Festlegung einer maximalen Anzahl an Iterationen sein, die ein Lead in der Qualifikation durchläuft, aber auch eine bestimmte (geringe) Größe des erwarteten Umsatzes. Wenn ein Lead aus dem Prozess entfernt wird, bedeutet dies nicht, dass alle zugehörigen Daten gelöscht werden. Diese werden für eine eventuelle spätere Verwendung (z.B. der Interessent stellt eine erneute Anfrage an das Unternehmen) weiterhin gespeichert. Vielleicht sind die B- und C- Kunden von heute die A-Kunden von morgen?

Die Datensammlung ist damit aber nicht abgeschlossen. Relevante Informationen, die während des gesamten Lebenszyklus des Leads gesammelt werden, werden ihm hinzugefügt. In festgelegten zeitlichen Abständen und nach jeder Dateneingabe/ jedem Kundenkontakt müssen Leads neu klassifiziert werden. Trotzdem ist zu bedenken, dass nicht alle Leads gleich sind und für einen potentiellen Kunden auf Grund seiner speziellen Situation eine individuelle Betreuung notwendig sein kann.

6.4.2 Fulfillment

Alle Anfragen müssen schnellstens beantwortet werden. Das bedingt, dass das Fulfillment parallel zur Lead Qualification abläuft (siehe Abb. 5). Der Prozess sollte ein kontinuierlicher sein und nicht punktuell alle ein oder zwei Wochen stattfinden. Eine Antwortzeit von 24 bis 48 Stunden zwischen Eingang der Anfrage und einer Reaktion, ob Versand von Druckmedien oder telefonischem Rückruf oder E-Mail ist dabei ein Standard. Wichtig ist auch die Art des Informationsmaterials. Jedem Interessenten muss das Infopaket zugehen, das seinen speziellen Fragen und Bedürfnissen entspricht. Custom Made (Maßanfertigung) ist also schon auf dieser Stufe der Kundenbetreuung das richtige Verfahren. Viele qualifizierte Anwarter werden sich nach der Zusendung von Infomaterial überhaupt nicht mehr melden. Die Broschüren haben ihre Fragen beantwortet und sie sind „reif“ für einen Anruf des anbietenden Unternehmens (Follow-up Call).

Sind Anfragen von Kunden klar formuliert und ist ein deutliches Kaufinteresse erkennbar, ist zu überlegen, sie direkt an den Vertrieb weiter zu leiten. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn konkrete Produktdetails erfragt werden die auf eine Vorinformation des Kunden schließen lassen, oder wenn Preise einzelner Produkte recherchiert werden.

Zur Imagepflege sollten auch die Anfragen beantwortet und mit Informationsmaterial versorgt werden, die nicht als Lead weiterverfolgt werden (Studenten, Bibliotheken etc.). Sie können als Multiplikatoren und Entscheidungsbeeinflusser wirken oder zu einem späteren Zeitpunkt selbst Entscheider werden. Auch hier ist zu überlegen, welche Art der Information sinnvoll und vom Aufwand angemessen erscheint.

6.5 Lead-Zuordnung und Lead Transfer

Wird ein Lead in der Lead Qualification als Hot eingestuft, erfolgt die Weiterleitung an die Vertriebsorganisation. Die Zuordnung der Leads zu bestimmten Vertriebsbereichen und deren Weitergabe stellt mit Sicherheit einen der kritischsten Punkte im Leadmanagement dar. Oberflächlich betrachtet ist der Prozess recht simpel: Entsprechend verschiedener Kriterien wird entschieden, wer das Lead weiterbearbeiten soll und in der Folge wird das Lead zu dem entsprechenden Vertriebsmitarbeiter gesendet. Warum ist dieser Schritt also kritisch? Einige der klassischen Probleme sind oben (siehe 4.2) beschrieben und sollen hier nicht erneut bearbeitet werden. Stattdessen wird hier ein idealtypischer Ablauf dargestellt, in dessen Implementierung die oben genannten Punkte unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten einfließen müssen.

Die Zuordnung der Leads erfolgt nach den im speziellen Fall üblichen Kriterien, mittels derer der Vertrieb gegliedert ist. Dies können die Branche des Interessenten, Region, in der er ansässig ist, die Größe des erwarteten Auftragsvolumens etc. sein. Eine Definition dieser Kriterien erfolgt im Prozesshandbuch. Durch Eindeutigkeit in der Zuordnung werden Überschneidungen in der Bearbeitung der Leads (zwei Mitarbeiter verfolgen den gleichen Lead) und Unstimmigkeiten der Provisionsabrechnung bei erfolgtem Verkauf ebenso umgangen, wie Verantwortungsdiffusion bei „unbeliebten Kunden“, die gerne vergessen werden. Neben der sachlichen Richtigkeit spielt auch die „Gerechtigkeit“ der Verteilung eine Rolle. Schon bei der Lead Generation ist darauf zu achten, dass es nicht zu einer ungleichgewichtigen Erzeugung von Leads für einzelne Vertriebsbereiche (z. B. durch regionale Marketingkampagnen) kommt. Insbesondere bei erfolgsabhängig entlohnenden Vertriebssystemen darf keine Bevorzugung oder Benachteiligung durch ungleichgewichtige Weitergabe von Leads aus der Marketingabteilung entstehen.

Nur eine integrative Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb kann ein zügiges Follow-up des Leads durch Vertriebsmitarbeiter sicherstellen. Kunden erwarten üblicherweise binnen weniger Tage, von einem Vertriebsmitarbeiter angesprochen zu werden. Das Lead muss den Mitarbeiter also schnell erreichen und für ihn erkenntlich als Hot und damit dringlich gekennzeichnet sein. Nach dem ersten Kontakt des Vertriebsmitarbeiters mit dem Interessenten geht von ihm ein Feedback an die Marketingabteilung. Der neue Status des Leads wird im System dokumentiert.

Wird das Lead vom Vertrieb weiterverfolgt, wird es weiterhin mit Informationen angereichert, nun aber entweder als Sales Opportunity oder Customer klassifiziert. Stellt es sich heraus, dass das Lead noch nicht für den Verkauf ausgereift war, so wird es wieder an das Marketing zurückgereicht, wo es erneut in den Lead Qualification-Prozess geht. Nach den dort festgelegten Kriterien wird es entweder weiter qualifiziert oder scheidet aus dem Leadmanagement-Prozess aus (siehe 6.4).

Das Feedback ermöglicht dem Marketing, die Qualität seiner Lead Qualification zu evaluieren (siehe 6.6.2). Durch dieses Feedback kann auch sichergestellt werden, dass ein Follow-up durch den Vertrieb erfolgte, es darf aber nicht als repressive Kontrollmaßnahme genutzt werden. Käme es dazu, würde das Feedback sicher nicht mittels realer Daten erfolgen, da jede Kontrolle dieser Art zur Sabotage animiert. Ein Bewusstsein für eine gemeinsame Zielverfolgung ist unabdingbar, da sonst der Erfolg des gesamten Leadmanagement-Prozesses auf dem Spiel steht.

6.5.1 Customer Win-Back

Der Leadmanagement-Prozess eignet sich auch für Customer Win-Back (Rückgewinnung verlorener Kunden). „...bei allen Bemühungen um die Kundenbindung gibt es leider in der Regel zahlreiche Service-Lücken und – Fehler in den Unternehmens-Prozessen, die für einen steten Kundenverlust sorgen.“¹⁶ Über diese verlorenen Kunden liegen bereits wertvolle Informationen vor. Telemarketing oder eine andere Direktmarketingmethode kann hier mit differenzierter und optimierter Kundenkommunikation aufsetzen. Oftmals sind diese potenti-

¹⁶ Zimmermann, 2005

ellen Kunden aber auch soweit qualifiziert, dass eine direkte Bearbeitung durch den Vertrieb möglich ist. Mittels gezielter Ansprache kann Interesse geweckt werden, das eine erneute Erfassung als Lead sinnvoll macht. Ein zweiter, auch für die Kundenorientierung des Unternehmens wichtiger Weg ist, den ehemaligen Kunden als Informationsquelle für das eigene Qualitätsmanagement zu gewinnen (siehe 6.1.2). Durch die direkte Befragung werden einige ehemalige Kunden ein persönliches Verhältnis zu ihrem Unternehmen aufbauen und somit „en passant“ zu neuen Leads, die nach Behebung der Wechselgründe mit einer intensiven Betreuung wieder zu Kunden entwickelt werden können.

6.6 Übergreifende Prozesse

6.6.1 Lead Tracking

Das Lead Tracking ist ein Prozess zur Dokumentation und Kontrolle der Entwicklung eines Leads. Es sollte den tagesaktuellen Blick auf den Stand der einzelnen Teilprozesse des Leadmanagement (Lead Generation, Lead Qualification etc.) im Überblick über alle Leads ebenso erlauben, wie eine leadbezogene Darstellung, die eine Einschätzung des einzelnen Leads ermöglicht. In regelmäßigen Abständen werden diesbezügliche Reports für Marketing und Vertrieb ebenso wie für externe Kooperationspartner erstellt.

Während seiner gesamten Lebenszeit werden einem Lead kontinuierlich Informationen hinzugefügt. Wie schon oben erwähnt, sind dies Daten über Herkunft und Entstehungsdatum des Leads, Ansprechpartner, Kontakthistorie, Unternehmensdaten, Art und Umfang der Kaufabsicht, avisiertes Kaufdatum, Beschwerden etc. Aber auch persönliche Informationen zu den Ansprechpartnern wie Geburtstage, Jubiläen und Jahrestage, die eine personalisierte Ansprache im Direktmarketing und in der Lead Qualification ermöglichen. Geht ein Lead in das CRM über, werden ihm weiterhin Informationen hinzugefügt: Alle Aufträge werden mit dem Lead verbunden, das den Verkaufsprozess auslöste. Eine konstante und akkurate Dateneingabe bildet die Basis des Lead Tracking. Aus den hier gespeicherten Informationen wird das Wissen generiert, dass dem Unternehmen Einblick in seine Märkte gewährt (siehe 6.6.2).

Neben der reinen Speicherung von Daten wird im Lead Tracking der Bearbeitungsstatus jedes Leads festgehalten. Die Statusmeldungen führen beispielsweise auf, ob ein Lead als Cold oder Hot eingestuft wurde, wie häufig es die Lead Qualification durchlaufen hat, wie und wann es weiter behandelt werden soll oder ob es stillgelegt wird. Das Lead Tracking gibt also eine jederzeit abrufbare Historie aller Geschehnisse um das Lead wieder, mittels derer die sachgerechte Bearbeitung jedes einzelnen Leads kontrolliert und sichergestellt werden kann.

Zur Überwachung des Leadmanagement-Prozesses überprüft der Projektverantwortliche in vorgegebenen Intervallen Anzahl, Qualität und Bearbeitungsstand der Leads. Durch einen zeitlich definierten Bearbeitungsablauf kann so eine konsequente Kontrolle und Bewertung des Bearbeitungsfortschrittes jedes einzelnen Leads erfolgen. Wenn beispielsweise Kriterien für einen zeitlichen Verzug erfüllt sind, wird ein Eingreifen der Projektleitung in den Bearbeitungsprozess, im Einzelfall bis hin zu Sanktionen gegen Mitarbeiter, sinnvoll.

6.6.2 Analysen und Reports

Im Marketing ist Wissen über den Kunden und die Märkte eine der wichtigsten Quellen für Innovationen und eine Grundlage für eine Erfolgskontrolle. Sinnvollerweise werden für diesen Zweck zunächst unternehmensinterne Informationen ausgewertet. Wie schon im Kapitel 2.1 besprochen, können verschiedene Analyseverfahren eingesetzt werden, um die im Leadmanagement generierten Informationen in managementrelevantes Wissen umzuwandeln. Die Ergebnisse dieser Analysen sind aber nicht nur für die Kontrolle und Optimierung des Leadmanagement-Prozesses, sondern auch zur Gestaltung von Marketingkampagnen, Produktinnovationen und der Markterschließungsstrategien etc. relevant. Denn auch hier gilt: If you can't measure it, you can't manage it. Als Ziel ist das Erreichen besserer Resultate mit einem geringeren Ressourceneinsatz durch wissensbasiertes Management zu sehen. Zu diesem Zweck müssen

- Wirkzusammenhänge erkannt werden,

- gute Marketingkanäle ausgenutzt werden,
- der Wirkungsfaktor schlechter Kanäle verbessert werden,
- Vorhersagegenauigkeiten für Budgets und Verkäufe erhöht werden,
- etc.

Auch für die interne Kommunikation von Erfolgen und die Begründung neuer Ziele eignen sich die in Analysen aufgearbeiteten Daten hervorragend. Je nach Branche, Art und Aufwand der Analysen muss festgelegt werden, in welchem Turnus sie durchgeführt werden sollen. Generell sollten die Ergebnisse ein frühzeitiges Eingreifen des Managements sicherstellen, die Analysen sind also in eher kurzen Zyklen durchzuführen. Vielfach können die Analysen aufgrund eines hohen Grades an Datenintegration sogar automatisiert werden, was aber die Projektführung nicht von der Pflicht einer regelmäßigen Beurteilung befreit.

Als grobe Kategorien lassen sich generell zwei Methoden der Datenaufarbeitung unterscheiden. Einerseits werden Berichte und Reports erstellt, die rein deskriptiv Zustände einzelner Unternehmenseinheiten oder einzelner Leads bzw. die Lead-Gruppen wiedergeben. Demgegenüber stehen Analyseverfahren, die mittels teilweise komplexer Modelle Zusammenhänge zwischen verschiedenen Ereignissen und Zuständen beschreiben.

Mittels deskriptiver Methoden können Daten in eine übersichtliche und leicht zu handhabende Form gebracht werden (Grafiken, Tabellen mit Zeitreihen und Durchschnittswerten, Maxima und Minima etc.). So ist es einfach, Entwicklungen im Markt und im Kundenverhalten zu entdecken und für die Planung zukünftiger Marketingaktivitäten zu extrapolieren. Sie beschreiben die einzelnen Merkmale aber nicht in einem weiteren Zusammenhang, so dass Abhängigkeiten einzelner Merkmale oder beispielsweise ein Muster in der Merkmalsverteilung bei Kunden nur in einer direkten Verbindung einzelner Merkmale ersichtlich werden. Somit bieten sie noch keine maximale Informationsausschöpfung, sind aber in der Regel einfach zu handhaben. Deskriptive Methoden eignen sich besonders gut für die Beurteilung der aktuellen Situation und die vorhersage kurz- und mittelfristiger Entwicklungen. Einige weit verbreitete Analysen sind:

- **Ist / Soll-Analyse**

In Ist / Soll-Analysen werden die Zielsetzungen und Zielvereinbarungen mit den erreichten Ergebnissen verglichen. Dies kann beispielsweise die Anzahl der generierten Leads oder die Bearbeitungszeit für den Versand von Informationsmaterial betreffen. Dabei ist immer auf eine sinnvolle Messgröße zu achten. So ist zum Beispiel nicht die Anzahl der Sichtkontakte, sondern die Anzahl der gewonnenen Leads als Erfolg zu sehen.

- **Gewinn / Verlust-Analyse**

In unterschiedlichen Bereichen des Leadmanagement kann festgestellt werden, ob ein Gewinn oder Verlust erwirtschaftet wurde. Dabei ist es jedoch immer problematisch einen Gewinn einem bestimmten Teilprozess zuzuordnen. Generell ergibt sich ein erhöhtes Auftragsvolumen aus einem optimal abgestimmten Gesamtprozess. Klarer und sinnvoller ist die Kosten-pro-Lead-Analyse.

- **Kosten pro Lead**

Kosten pro Lead, die in Teilprozessen anfallen, lassen sich in der Regel einfach definieren. Bei dieser Analyse ist eine klare Abgrenzung der Kosten, die dem Leadmanagement zugerechnet werden gegenüber allgemeinen Vertriebs- und Marketingkosten (Imagekampagnen etc.) erforderlich (siehe auch 7.3).

- **Conversion Rate**

Sie gibt an, wie viele der im Lead Generation-Prozess erarbeiteten Leads in Kunden des Unternehmens überführt werden konnten. Es ist sinnvoll, diese Analyse in einer Gesamtsicht für alle Leads und in Aufschlüsselung nach verschiedenen weiteren Kriterien (Channel, Art der Lead Qualification, Umsatz der Leads etc.) durchzuführen.

- **ROI**

Die Kosten pro Lead sind eng verbunden mit dem Return on Investment. Der ROI spiegelt wieder, welchen Gewinn der Leadmanagement-Prozess gegenüber den anfallenden Kosten erbracht hat. Wie bei den Kosten pro Lead ist auch hier darauf zu achten, welche Kosten dem Leadmanagement-Prozess zugeordnet werden.

- **Aktivitäten der Leads**

Welches Kaufverhalten haben einzelne Leads oder Gruppen von Leads bezüglich der Produkte (Cross Buying, Abnahmemengen und Kaufzyklen, Informationsbedarfe etc.)? Auch hier kann eine Aufschlüsselung nach Generation Channel, Art der Lead Qualification etc. sinnvoll sein.

- **Conversion-Analyse verlorener Leads**

In Befragungen der Leads können Daten zum Kaufverhalten nach der Versendung von Informationen erhoben werden. Dabei können im gegebenen Fall auch Gründe für den Verlust von Leads festgestellt werden. Diese sollten dokumentiert und bei Bedarf und Möglichkeit abgestellt werden.

- **Channel-Analyse**

Da bekannt ist, durch welchen Kommunikations-Channel ein Kunde auf ein Produkt aufmerksam geworden ist, kann auch nachvollzogen werden, welcher Channel die meisten Leads, die höchste Conversion Rate und die wertvollsten Kunde (Auftragsvolumen, Loyalität etc.) erbringt. Dies kann in Relation zu den Kosten gesetzt werden, die eine Lead Generation über diesen Channel verursacht. Durch eine Channel-Analyse kann auch die Zielgruppe abgegrenzt werden, die dieser Channel erreicht. Werden Adresspools zur Ansprache potentieller Kunden verwendet, kann auch deren Qualität auf ähnliche Weise getestet werden.

- **Performance-Analyse**

In Abhängigkeit von dem bestehenden Vertriebssystem wird der Umsatz eines Vertriebsgebietes oder einzelner Vertriebsmitarbeiter gemessen. Sinnvoll ist eine Verknüpfung dieser Werte mit der Anzahl der in dem Gebiet generierten Leads und den sonstigen Marketingaktivitäten.

- **Auffälligkeiten**

Auffälligkeiten im Prozess sollten dokumentiert und bei häufigerem Auftreten analysiert werden.

Modelle geben ein vereinfachtes und abstrahiertes Bild der Wirklichkeit wieder. „Das Ziel ist, die unter einer bestimmten Problemstellung relevanten Aspekte herauszuheben und überschaubar zu machen.“¹⁷ So ermöglichen sie eine komplexe Merkmalsabwägung. Durch die Analyse von Wechselwirkungen und Abhängigkeiten einzelner Faktoren (beispielsweise Jahreszeit, Status im Produktlebenszyklus, konkurrierende Produkte am Markt etc.) können verschiedene Entwicklungen der Märkte erklärt und vorausgesagt werden. Nur so kann aus den gegebenen Daten ein Maximum an Informationen erarbeitet werden. Es gibt generell anwendbare Modelle (z. B. Zielgruppenmodelle) die eingesetzt werden können, vielfach müssen Modelle aber Branchen- oder sogar Unternehmensspezifisch erstellt werden. Gängig sind die folgenden Analysen:

- **Typisches Kundenprofil**

Aus der Summe der einzelnen Kundenprofile kann ein typisches Kundenprofil generiert werden. Es kann Verhaltensweisen (Kaufzyklen, Cross Buying etc.) wie auch Daten ähnlich denen der Zielgruppenbeschreibung beinhalten. Die Problemstellung liegt darin, herauszufinden, welche Merkmale die wichtigen Kunden gemeinsam haben. Das erstellte Profil dient im Wesentlichen zwei Aufgaben: Zum einen kann es zur Definition der Zielgruppe und für eine präzise Beschreibung des Marktes herangezogen werden, um den Kunden besser zu verstehen und eine gezielte Ansprache der Kunden durch Marketingaktivitäten sicherzustellen. Zum anderen lässt sich mittels dieses Profils die Erfolgswahrscheinlichkeit für einen Verkauf an einen potentiellen Kunden einschätzen. Ist es nicht möglich ein einzelnes sinnvolles Kundenprofil zu erstellen, sondern ergeben sich mehrere deutlich unterschiedliche Profile, so kann von einer Marktsegmentierung (s. u.) ausgegangen werden.

¹⁷ Caradonna, 2005

- Weitere Kundenprofile

Neben dem typischen Kundenprofil können Profile für besonders wachstumsstarke Kunden aber auch für Kunden mit geringem Wert erstellt werden. Auch sie liefern wertvolle Informationen für die oben genannten Punkte. Bei einer solchen Beurteilung sollte immer berücksichtigt werden, in welchem Stadium sich die Verbindung zwischen Kunde und Unternehmen befindet und wie diese üblicherweise verläuft (Vorverkaufsphase, Neukunde, gereifter Kunde etc.).

- Kommunikations - Channel

In Verbindung mit den Kundenprofilen werden auch die Channel untersucht, über die die jeweiligen Kunden angesprochen wurden. Diese Kombination gibt wieder, in welcher Form Kundenprofile mit den erzeugenden Kommunikations-Channeln korrelieren (siehe auch Channel-Analyse). So kann die Kundenansprache weiter präzisiert und Marktreaktionen vorhersagbar gemacht werden.

- Marktsegmentierung

Wie schon bei der Beschreibung des typischen Kundenprofils angesprochen, zeichnen sich Marktsegmente neben dem unterschiedlichen Angebot durch unterschiedliche Kundenprofile (Nachfrage) aus. Für eine konsequente Steuerung der Lead Generation und langfristige Marketingstrategien ist Wissen über diese Segmentierung unabdingbar. Anhand eines umfassenden Modells, das Kundenprofile, konkurrierende so wie substituierende Angebote und allgemeine Trends bezüglich Produkt und Zielgruppe umfasst, lassen sich langfristige Vorhersagen und Strategien erstellen.

7. Umsetzung

7.1 Rollout

Für das gesamte Rollout gilt, dass zur Steigerung der Mitarbeiterakzeptanz und zur Erlangung einer breiten Informationsbasis möglichst alle direkt betroffenen Abteilungen in den Prozess involviert werden sollten. Da dies nur in begrenztem Rahmen möglich ist, gilt es für alle weiteren Beteiligten eine umfassende Informationspolitik zu entwickeln. Üblicherweise beinhaltet die Implementierung folgende Schritte:

- Einsetzen der Projektleitung.
- Erstellen eines Überblicks über alle an das Leadmanagement angegliederten Geschäftsabläufe und organisatorischen Bedingungen, Aufbau eines Prozessmodells und Stärken-Schwächen-Analyse.
- Optimierung und Abstimmung der internen Prozesse unter Berücksichtigung neuer Zielsetzungen und neuer Technologien, Anpassung organisatorischer Bedingungen.
- Auswahl eines Leadmanagement Tools, das den Ansprüchen des Unternehmens gerecht wird.
- Customizing des Leadmanagement Tools, Anpassung der Bedienoberfläche und der Funktionalitäten des Tools an die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens (Aufgabenbereiche, Prozesse, Mitarbeiter etc.).
- Integration des Leadmanagement Tools in die bestehende IT (insbesondere ist auf eine Integration mit bestehenden CRM-Systemen und Bereitstellung benötigter Schnittstellen zu internen und externen Systemen zu achten), Datenmigration von bestehenden Systemen in das neue Leadmanagement System, Pilotinstallation und Testbetrieb.
- Schulungen der Mitarbeiter in unterschiedlichem Umfang für das Leadmanagement Tool.
- Endgültige Inbetriebnahme des Leadmanagement-Systems.

Nicht immer ist es möglich oder sinnvoll, ein Leadmanagement-System in allen Teilbereichen und mit allen Detaillösungen auf einmal einzuführen. Eine Verteilung der finanziellen Ressourcen oder des Arbeitsaufwandes können einen sukzessiven Aufbau des Systems ebenso bedingen, wie die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes. Im Rahmen eines Stufenkonzeptes können einzelne Bereiche losgelöst von der Gesamtheit implementiert werden. Es ist aber immer darauf zu achten, dass vor der Implementierung von Teilbereichen ein detailliertes Gesamtkonzept des Leadmanagement-Systems erstellt wird. Fehlt dieses zu Beginn der praktischen Umsetzung, besteht die hohe Wahrscheinlichkeit, dass anfangs erstellte Systembereiche zur Anpassung an das Gesamtsystem wieder modifiziert werden müssen.

Bei der Auswahl der frühzeitig zu implementierenden Bereiche ist außerdem auf eine sinnvolle Abfolge bezüglich der Arbeitsabläufe und des Arbeitsaufkommens zu achten. Wird beispielsweise in einem ersten Schritt der Lead Generation-Prozess aufgebaut, so ist vorab sicherzustellen, dass die generierten Leads auch sinnvoll weiterverarbeitet werden können und nicht mangels eines definierten Folgeprozesses oder fehlender Kapazitäten verloren gehen. Generell müssen alle Ressourcen so geplant werden, dass eine flexible Reaktion auf starke Nachfragesituationen (Messen, Werbekampagnen etc.) und Zeiten geringerer Nachfrage (saisonal, Urlaubszeiten etc.) kompensiert werden können.

7.2 Technische Umsetzung

Bei der Auswahl und Implementierung der Technik muss immer im Vordergrund stehen, dass diese nur ein

Hilfsmittel ist, mit dem die Arbeitsprozesse des Leadmanagement unterstützt und umgesetzt werden. Es ist also nicht das Ziel, eine perfekte IT-Infrastruktur zu errichten, sondern eine integrative Einheit aus Technik, Mitarbeitern und Prozessgestaltung. Die Auswahl und Anpassung der Soft- und Hardware muss diesem Ziel untergeordnet werden. Bevor es zu einer Auswahl und Anpassung der Systemkomponenten kommt, ist folglich Klarheit über alle Teilprozesse des Leadmanagement und die daraus resultierenden Anforderungen zu schaffen; das Pflichtenheft für die Software sollte erst aus den konkreten Definitionen für die neuen Prozesse abgeleitet werden. In den meisten Fällen ist auch die Antizipation künftiger Prozesse und wachsender Anforderungen sinnvoll, um eine zukunftssichere Lösung zu erstellen.

Ist eine umfassende Analyse der Geschäftsprozesse sowie die Ausarbeitung einer detaillierten Strategie für die Arbeit in Marketing, Vertrieb und Kundenbetreuung abgeschlossen, wird die Möglichkeit der Unterstützung des vorgesehenen Leadmanagement-Prozesses mittels verschiedener Soft- und Hardwarelösungen geprüft. Neben der generellen Möglichkeit, die Prozesse in einem System abzubilden, ist auf die Sicherstellung einer konsequenten Datenerfassung und einer Prüfung der Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten durch das System zu achten. Werden die Leads über verschiedene Channel generiert oder auf unterschiedliche Weise weiterverarbeitet, sollte die Software auch für diese Zwecke (Erfassung im Call Center, Dateneingabe über das Internet etc.) universell einsetzbar sein.

Aus den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen ergeben sich weitere Kriterien für die Auswahl der Soft- und Hardware. In diese muss das neue System integriert werden, d. h. es müssen entsprechende Schnittstellen und Tools für die Datenmigration vorhanden sein. Es sollte auch die Möglichkeit untersucht werden, vorhandene Software zu einem Leadmanagement-System auszubauen oder eine Software des gleichen Herstellers zu verwenden. So können oftmals Einarbeitungszeiten gespart und Schnittstellenprobleme vermieden werden.

In der Software muss ein hohes Maß an Benutzerfreundlichkeit (Usability) realisiert sein. Ist dies nicht der Fall, erhöhen sich Schulungskosten und die Motivation der Mitarbeiter geht verloren. In diesem Punkt ist jedoch eine langfristige Denkweise wichtig: Nicht jede Software, die anfangs eine einfache Bedienung erlaubt, ist auch für einen eingearbeiteten Mitarbeiter effizient zu handhaben. Auf lange Sicht kann also die Schulung für ein effizient zu bedienendes Tool sinnvoller sein, als eine für jeden Einsteiger bedienbare Oberfläche, die von einem versierten Nutzer aber zu viele Arbeitsschritte fordert. Wenn Schulungen notwendig sind, sollte auf die Möglichkeit von kostengünstigen Online-Schulungen oder Kursangeboten geachtet werden.

Für eine effiziente aber auch für eine effektive Arbeitsweise ist oftmals ein hoher Automatisierungsgrad wünschenswert. Dies betrifft beispielsweise die Zuordnung von Leads zu verschiedenen Marketingaktivitäten, die Weitergabe qualifizierter Leads oder eine Meldung an den Projektleiter, wenn ein Bearbeitungsverzug vorliegt. Eng damit verbunden ist die Frage, ob ein Editor für die Erstellung von Bearbeitungsregeln vorhanden ist und welche Programmierkenntnisse dieser erfordert. Sind Programmierkenntnisse erforderlich, ist zu klären ob diese im Unternehmen vorhanden sind oder eingekauft werden müssen.

Neben der Darstellung des jeweiligen Standes der Bearbeitung und der jeweiligen Kontaktphasen wie Informationsversand, Produkthanfrage etc. sind die Möglichkeiten der weitergehenden Datenanalyse zu prüfen. Es ist zu klären, welche Analysen und Reports in vorgegebener Weise in dem System implementiert sind und wie flexibel und aufwändig eine Anpassung an die Bedürfnisse des jeweiligen Leadmanagement-Prozesses zu erzielen ist. Auch hier stellt sich die Frage, ob ein entsprechender Editor für die Bearbeitung der Analysen vorhanden ist und welche Kenntnisse zur Bedienung erforderlich sind.

Es ist nicht wesentlich, das neueste und umfangreichste System am Markt einzusetzen, sondern eines, das den speziellen Belangen des Unternehmens gerecht wird. Auch eine Umsetzung aller innerhalb eines Systems technisch machbaren Details und Finessen muss immer gegen eine wirtschaftlich sinnvolle Einschränkung der Lösung abgewogen werden. All zu schnell werden Systeme geplant, deren Umsetzung Kosten verursachen würde, die in einer unsinnigen Relation zu den Arbeitsverbesserungen stehen, die sie einbrächten. Für einfache

Leadmanagement-Projekte kann schon eine in Access realisierte Lösung ausreichen.¹⁸

7.3 Wichtigste Kostenfaktoren

Die Kosten für die Implementierung eines Leadmanagement-Prozesses sind nicht generell zu beziffern. Natürlicherweise sind sie von Faktoren wie Unternehmensgröße, vorhandener Hardware, Grad der Umstellung der Arbeitsprozesse, Umfang des Outsourcing etc. abhängig. Daher können hier weder absolute noch relative Werte für die Kosten angeführt werden. Dennoch sollen die wichtigsten Faktoren genannt werden, die neben dem generellen Organisations- und Arbeitsaufwand entstehen.

■ Software

Lizenzen für Software können in unterschiedlichen Formen erworben werden (für eine Anzahl von PCs, für benannte Benutzer, für eine festgelegte Anzahl von Nutzern, ...). Je nach Art der Lizenz fallen die Kosten punktuell oder über einen bestimmten Zeitraum verteilt an. Es befinden sich vielfältige Softwarelösungen auf dem Markt, wobei nicht für jedes Unternehmen die Maximalversion auch die optimale Lösung darstellt. Bei allen Optionen sollte auf die Skalierbarkeit geachtet werden, so dass nicht zu Beginn hohe Investitionen für später zu nutzende Software getätigt werden müssen.

■ Hardware

Nur in Einzelfällen benötigt der Aufbau einer leistungsfähigen IT- und Kommunikationsinfrastruktur hohe Investitionen. Dies ist aber prinzipiell von vorhandenen Systemen und der Zielsetzung des Projektes Leadmanagement abhängig. Das Spektrum reicht von der Nutzung der bisherigen Systemhardware bis zu einer vollständigen Überarbeitung oder Neuanschaffung, dementsprechend variieren auch die Kosten.

■ Systemimplementierung

Werden Daten vor der Implementierung des Leadmanagement in unterschiedlichen oder verteilten Systemen gehalten, muss zunächst in ein Informationsmanagement investiert werden, um eine sinnvolle Zusammenführung der Daten und ihre Migration in das neue System zu gewährleisten. Der zweite Schritt der Systemimplementierung ist die individuelle Anpassung der Software an die Bedürfnisse des Unternehmens und in detaillierter Form an Prozesse und Arbeitsaufgaben einzelner Mitarbeiter. Eine solche Anpassung ist in nahezu allen Fällen notwendig und bedarf einer sorgfältigen Planung, die vor der Auswahl der Software erfolgen sollte.

■ Schulung.

Wie schon oben erwähnt, sind Anwenderschulungen nahezu immer notwendig. Sie hängen aber von Faktoren wie Größe des Systems und Art der Softwareanpassung ab. Die Auswahl einer benutzerfreundlichen gut zugeschnittenen Software kann den Schulungsaufwand teilweise stark reduzieren

■ Wartung und Datenpflege des Systems

Ist das System implementiert, entstehen weiterhin laufende Personalaufwendungen für Wartung und Pflege. Zudem ist mit einer regelmäßige Optimierung des Systems zu rechnen, da viele Optionen die ein Leadmanagement Tool bietet, erst nach einer Einarbeitungszeit erkannt werden.

Ist die Kalkulation für internes Leadmanagement abgeschlossen, stellt sich die Frage, Leadmanagement als Outsourcing-Projekt durchzuführen. „Hier bieten professionelle Dienstleister [...] Unterstützung beim Aufbau und der Einführung des Systems. Eine sinnvolle Alternative ist es aber auch, den gesamten operativen Betrieb des Leadmanagements einem Outsourcing-Partner zu übertragen. Diese Anbieter bieten einen professio-

¹⁸ Steimel, 2005

nellen Full-Service und verfügen über eine eigene technische Infrastruktur und qualifiziertes Personal."¹⁹

Als laufende Kosten für das Leadmanagement sollten nur jene Investitionen angesehen werden, die sich direkt auf die Verwaltung und Anfragenbearbeitung der Leads beziehen. Ausgaben für Marketingkampagnen, die zur Lead-Generierung initiiert werden sowie Kosten für die weitere Verfolgung der Leads im Vertrieb sind den jeweiligen Bereichen zuzuordnen, da sie auch ohne einen Leadmanagement-Prozess anfallen würden.²⁰

7.4 Erfolgsfaktoren

Eine der größten organisatorischen Herausforderung ist es, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, die ihnen vorliegenden Kundeninformationen exakt und umfassend in das neue System einzupflegen. Hier treten motivationale Aspekte in den Vordergrund, die schon während der Planungsphase, in der Prozess- und Technologiegestaltung mit hoher Wertigkeit berücksichtigt werden müssen. Wie schon mehrfach betont, ist die frühzeitige und umfassende Partizipation und Information der Mitarbeiter wesentlich. Des Weiteren kann eine sinnvolle Auswahl der Software, bei der nicht nur auf technische Funktionalität geachtet wird, sondern auch die leichte Bedienbarkeit und Verständlichkeit die Akzeptanz und somit die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen.

Neben den schon in vielen Bereichen dieses Texten angeführten Faktoren findet sich eine weiterführende ausführliche Beschreibung in dem Leitfaden „Erfolgsfaktoren im Leadmanagement in der ITK-Branche“, der ebenfalls über den BITKOM zu beziehen ist.

¹⁹ Steimel, 2005

²⁰ Donath, Crocker, Dixon, Obermayer et. Al., 1995, S. 94

8. Glossar

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.
Follow-up	Die Weiterverfolgung eines Leads oder Prospects. Dies kann telefonisch, per Mail oder auf sonstige Art der Kontaktaufnahme geschehen.
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.
Leadmanagement	Das Management eines Leads über den gesamten Lebenszyklus, von der Lead Generation, 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.
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.

Literatur

Internet

1. Michael Brendel. 2005
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden
Marketingmall, www.marketingmall.ch
2. Andre Caradonna. 2005
Modelle der Massenkommunikation
Lernrausch, <http://www.lernrausch.ch>
3. Andreas Eggert. 2005
Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements
Competence Site, www.competence-site.de
4. Dr. Ingo Hary, Gabriele Dobenbecker. 2005
CRM-Operation gelungen – Patient tot
Marketingmall, www.marketingmall.ch
5. Prof. Dr. Chr. Homburg, Dr. O. Jensen, M. Klarmann. 2005
Die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb
Absatzwirtschaft Online, www.absatzwirtschaft.de
6. John Jantsch. 2005
The 2 Step Lead Generation Machine
Concept Marketing Group Inc., www.marketingsource.com
7. Alexander Jünger. 2005
Pan-europäische CRM-Studie vorgestellt
Sales Business, www.salesbusiness.de
8. Alexander Jünger. 2005
Wenn der Kunde von alleine kommt
Sales Business, www.salesbusiness.de
9. Ray Jutkins. 2005
B-2-B Lead Generation . 21st Century Style
Power Dirct Marketing, <http://www.rayjutkins.com>
10. Sheryl Kingstone. 2002
Increase Revenue by Optimizing Leadmanagement
The Yankee Group, www.yankeegroup.com
11. Dr. Phil.-nat. Mathias Kölliker. 2005
Zielgenau dank Datamining
Marketingmall, www.marketingmall.ch
12. Bob Leduc. 2005
How to increase the Response You Get From Lead Generating Ads
Concept Marketing Group Inc., www.marketingsource.com

13. Prof. Dr. Reinhold Rapp. 2005
Das Fünf-Phasen-Modell CRM
Absatzwirtschaft Online, www.absatzwirtschaft.de
14. Thomas Schöni. 2005
Telemarketing und Verkauf
Marketingmall, www.marketingmall.ch
15. Torsten Schwarz. 2005
Wie Sie auf der Homepage Leads Gewinnen
Haufe Mediengruppe, www.aquisa.de
16. Torsten Schwarz. 2005
Wie Sie die Neukundengewinnung optimieren
Haufe Mediengruppe, www.aquisa.de
17. Jürgen Steimel. 2005
Leadmanagement – der Schlüssel zu mehr Effizienz im Vertrieb
Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, www.verkauf-aktuell.com
18. Kolja Wehleit, Arno Bubitz. 2005
Aus analytischen Erkenntnissen mehr Umsatz generieren
Haufe Mediengruppe, www.aquisa.de
19. Evangelos Xevelonakis. 2005
Datamining im CRM-Umfeld
Marketingmall, www.marketingmall.ch
20. Urs Zimmermann. 2005
Auf der Jagd nach dem Verlorenen Kunden
Marketingmall, www.marketingmall.ch
21. N. n. 2005
Web-Based CRM: Faster Results, Increased Sales
The Yankee Group, www.yankeegroup.com
22. N. n. 2004
Sales Lead Generation and Management Best Practices Study
Bitpipe, www.bitpipe.com
23. N. n. 2005
Kompetenz Netz Consulting, Wiesbaden Rhein-Main
www.consultingregion.net
24. N. n. 2005
Wikipedia – CRM, www.wikipedia.de
25. N. n. 2005
Leadmanagement – ein Tool für Marketing und Vertrieb
ConCludent GmbH, www.concludent.de

26. N. n. 2005
Leadmanagement - der Schlüssel zu mehr Effizienz im Vertrieb
MSU Consulting GmbH, www.m-s-u.de

Print

27. Jörg Brandt, Ulrich G. Schneider. 2001
Handbuch Kundengewinnung
Berlin: Cornelsenverlag
28. Jürgen Breitschuh. 2001
Versandhandelsmarketing
München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
29. Donath, Crocker, Dixon, Obermayer et. Al. 1995
Managing Sales Leads
Lincolnwood, USA: „American Marketing Association.“, NTC Business Books
30. Rudolf Ergenzinger, Jean-Paul Thomen. 2001
Marketing
Zürich: Versus Verlag AG
31. Bryan Foss, Merlin Stone. 2001
Successful Customer Relationship Marketing
Milford, USA: Kogan Page Limited
32. Philip Kotler, Friedhelm Blimel. 2001
Marketing Management
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
33. Carsten Alex. Simon, Katrina Leyking. 2003
Leadmanagement and Opportunity Management
Uni Saarland: Seminararbeit
34. Peter Winkelmann. 2002
Marketing und Vertrieb
München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.000 Unternehmen, davon 750 Direktmitglieder mit etwa 120 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Geräte-Hersteller, Anbieter von Software, IT-Services, Telekommunikationsdiensten und Content. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin

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

www.bitkom.org
bitkom@bitkom.org
