

»Im dynamischen, zeitgemäßen ITK-Marketing ist die effektive Generierung und Verarbeitung von Leads ein zentraler Faktor für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.«

Erfolgreiche Marktbearbeitung für ITK Lösungen durch effektives Leadmanagement

Leitfaden

Herausgeber

Bitkom
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin-Mitte
T 030 27576-0
F 030 27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartnerin

Miriam Taenzer | Bitkom e.V.
T 030 27576-106 | m.taenzer@bitkom.org

Redaktion

Jörg Gerlach | [GP+S](#)
Michael Vomweg | [GP+S](#)
Markus Altvater | Bitkom e.V.

Redaktionsassistentz

Rebekka Wegen

Verantwortliches Bitkom-Gremium

Projektgruppe Leadmanagement

Layout / Satz

Kea Schwandt

Copyright

Bitkom, 2016

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

1	Einleitung	5
2	Ziele des Leadmanagements	8
3	Die aktuelle Situation im Leadmanagement	11
4	Erfolgsfaktor 1: Organisatorische Voraussetzungen	14
5	Erfolgsfaktor 2: Technische Voraussetzungen	17
6	Erfolgsfaktor 3: Lead-Qualität	21
7	Erfolgsfaktor 4: Transparenz und Messbarkeit	25
8	Erfolgsfaktor 5: Positive Haltung zum Leadmanagement	28
9	Abschließende Bemerkungen	30
11	Danksagung	34

1 Einleitung

1 Einleitung

Der Umsatz im deutschen Markt für Informationstechnik und Telekommunikation (ITK) ist seit 2007 um ca. 7% auf ein Rekordhoch von 156 Mrd. Euro im Jahre 2015 gestiegen. Innerhalb der drei inkludierten Branchensegmente (Informationstechnologie, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik) beträgt die Zahl der Beschäftigten etwa eine Million und somit festigt die ITK-Branche ihre Position als zweitgrößter industrieller Arbeitgeber in Deutschland, nur knapp hinter dem Maschinenbau (Bitkom, 2015).

Trotz des moderaten Wachstums ist der ITK-Markt zu großen Teilen ein Verdrängungsmarkt geworden. Die Zeiten, in denen ein Verkäufer telefonisch die Bestellungen des Kunden entgegennahm und je nach Stellenwert des Kunden die Lieferungen »zuteilte«, sind heute längst vorbei. Umso drängender wird die von den Vertriebs- und Marketingabteilungen in den Anbieterunternehmen kontemplierte Frage, wie Neukunden gewonnen und erhalten werden können. Ein wichtiger Teil dieses Fragenkomplexes ist die Gewinnung und Nachverfolgung von Kontakten zu potentiellen Käufern. Diese Kontakte entstehen innerhalb des Vertriebs- und Marketingprozesses. In der vom US-amerikanischen Sprachgebrauch dominierten Geschäftswelt wird ein solcher Kontakt als »Lead« bezeichnet.

Ein »Lead« kann durch verschiedene Marketingaktivitäten, wie beispielsweise elektronische oder postalische Mailings, digitale Bannerwerbung, Messe- und Kongressbeteiligungen, Telemarketing und auch Inbound-Marketing-Instrumente (Content Marketing, Suchmaschinenoptimierung) generiert werden. In der Regel entsteht ein »Lead« dann, wenn eine durch die Aktivität adressierte Person eine entsprechende Reaktion gezeigt hat (z.B. Produktinteresse am Telefon geäußert hat, den Newsletter abonniert oder Kontaktdaten für registrierungspflichtige Inhalte auf der Homepage angegeben hat, etc.).

Wie Leads als solche möglichst effektiv generiert und weiterverarbeitet werden können, ist eine Kardinalfrage des zeitgemäßen ITK-Marketings und sehr stark vom Branchensegment des Anbieters und seinen spezifischen Zielgruppen sowie von den zur Verfügung stehenden Budgets und gewählten Medien abhängig. Innerhalb der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement wird nach wie vor der persönliche Kontakt (z.B. durch Messen, Netzwerk, Events) als primärer Treiber für Erstkontakte genannt, dicht gefolgt von Anfragen über die Unternehmenshomepage. Auch Social Media-Präsenzen sind relevante Kanäle für die Leadgenerierung im B2B-Segment, welches den Großteil der Kundschaft innerhalb der Projektgruppe ausmacht.

In dieser Ausarbeitung soll es nicht um eine individuelle Kanalauswahl, sondern primär um die Frage gehen, wie Unternehmen die Leads, wenn sie einmal generiert wurden, intern weiterverarbeiten. Wie können Marketing- und Vertriebsabteilungen sicherstellen, dass aus den Investitionen in Kommunikation mit dem Zielkundensegment auch Umsatz generiert wird? Im negativen Fall werden Leads nicht korrekt identifiziert, enden als Karteileichen in einem elektronischen Erfassungssystem und mangels eines adäquaten Berichtswesens bleibt dieser Zustand zudem für die Beteiligten intransparent. Im Idealfall hingegen durchläuft ein vor der Marketingmaßnahme festgelegten Qualifizierungsmaßstäben entsprechender Lead einen genau definierten und zu weiten Teilen automatisierten Nurturing-Prozess, der jederzeit für alle Beteiligten transparent ist und dessen Erfolg klar identifiziert werden kann. So wird das (Neu-)Kundenpotenzial am effi-

zientesten ausgeschöpft und es lassen sich zusätzlich wertvolle Rückschlüsse auf die Effektivität der aufgewendeten Marketingbudgets- und Aktivitäten ziehen. Der Austausch innerhalb der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement zeigt, dass sich die Realität in den Anbieterunternehmen auf einer Skala zwischen diesen beiden Polen bewegt.

Ziel dieses Leitfadens ist es, den beteiligten Personengruppen in den Mitgliedsunternehmen des Bitkom aus den Funktionsbereichen Vertrieb, Marketing, Geschäfts- und Bereichsleitung praktische Überlegungen und Hinweise darüber zur Verfügung zu stellen, wie der moderne Leadmanagement-Prozess aufgesetzt und optimiert werden kann, um sowohl den Unternehmensumsatz als auch die Marketingkosten-Effizienz positiv zu beeinflussen. Nicht immer werden einfache Lösungen für alle Aspekte der Fragestellung aufgezeigt werden können; mitunter geht es auch darum, Stolpersteine auf dem Weg zu einem funktionierenden Leadmanagement-Prozess zu verdeutlichen, um den Leser auf diese Herausforderungen vorzubereiten.

Der Leitfaden wurde mit Unterstützung einer hierfür aus den Arbeitskreisen Marketing, Social Media, Vertrieb, Messen & Events sowie dem Forum Mittelstand des Bitkom gebildeten Projektgruppe Leadmanagement erarbeitet, die sich aus Vertretern der unterschiedlichsten Mitgliedsunternehmen zusammensetzt. Tendenziell fokussieren sich die vertretenen Unternehmen auf das B2B- und Partnergeschäft; daher werden Aspekte, die sich auf an Endkunden gerichtete Marketingaktivitäten beziehen, nur am Rande angesprochen.

Innerhalb einer Umfrage mit der Projektgruppe wurden die Ziele, Entwicklungen und sowohl aktuelle als auch zukünftige Herausforderungen des Leadmanagements ermittelt. Die Erkenntnisse der Umfrage und aus den Expertengesprächen innerhalb des Arbeitskreises, fließen in diesen Leitfaden ein. Dennoch kann angesichts der komplexen Materie kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Zudem ist die dargestellte Thematik der fortlaufenden Entwicklung im Marketing und Vertrieb unterworfen. Letztlich versteht sich dieser Leitfaden daher als Einführung in das Thema und Aufbereitung möglicher Handlungsalternativen, der jedoch die Einbindung professionellen unternehmensinternen oder externen Sachverständs nicht ersetzt.

2 Ziele des Leadmanagements

2 Ziele des Leadmanagements

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

In den meisten Unternehmen ist dies keine reine Vertriebsaufgabe mehr, sondern sie wird heute auch durch Vertriebsunterstützungs- und Marketing-Abteilungen oder -Organisationen erledigt.

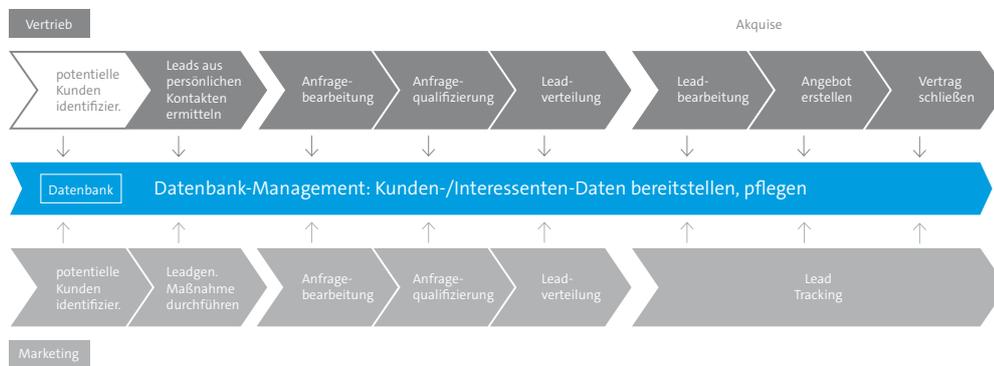


Abbildung 1: Übersicht des Zusammenspiels von Marketing und Vertrieb im Leadmanagement / Akquise-Prozess. (Quelle: Gerlach, Porst + Steiner, 2016)

Über die optimale Aufgabenverteilung im Leadmanagement gibt es zahlreiche unterschiedliche Vorstellungen und Modelle. Diese werden auf der Suche nach besseren Ergebnissen häufig verändert. In Abb. 1 wird ein mögliches Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb illustriert und die zentrale Bedeutung eines beidseitig gepflegten CRM-Systems in allen Leadmanagementphasen veranschaulicht. Außerdem ist hier hervorzuheben, dass bis zur Leadverteilung die Prozessschritte innerhalb beider Abteilungen einheitlich sind und die jeweiligen Maßnahmen parallel durchgeführt werden können. Innerhalb des Prozesses kommen neben den unternehmensinternen Einheiten häufig auch externe Dienstleister zum Einsatz, die vor allem Ersparnisse durch Betriebsgrößenvorteile und höhere Flexibilität beim Ressourcen-Management erzielen können.

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

- Prozessorientiertes, effizientes Verkaufen
- Transparenz über den Kundenbeziehungsprozess durch Verfolgung eines Kontaktes im Funnel
- Absicherung von Marktanteilen
- Kundenbeziehungs Aufbau und -pflege
- Tieferes Marktverständnis durch Marktanalyse in Verbindung mit Leadgenerierung
- Erfolgsmessung der Wirkung von Marketingmaßnahmen

- Optimierung der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb im Hinblick auf einen intensiveren Dialog
- Entlastung des Vertriebs
- Kategorisierung von Interessenten
- Verbesserung der Kundendatenqualität
- Verkürzte Time-to-Market-Phase: Neue Lösungen schneller auf den Markt bringen
- Höherer Return on Investment (ROI) für Produktentwicklungs-, Marketing- und Vertriebsinvestitionen

Innerhalb der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement wurden die Erhöhung des ROI und das pro-zessorientierte, effiziente Verkaufen als besonders relevant bewertet. Allerdings kann, wenn es die Situation erfordert, jedes dieser nachgeordneten Ziele strategische Bedeutung erlangen. Für den Fall, dass neue Produkte in einem wettbewerbsintensiven Markt verspätet zur Marktreife entwickelt wurden, müssen sie besonders schnell und effektiv in den Markt eingeführt werden. Dabei spielt ein effektives Leadmanagement eine wichtige Rolle.

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

3 Die aktuelle Situation im Leadmanagement

3 Die aktuelle Situation im Leadmanagement

In den vergangenen Jahren haben zahlreiche, meist technische Entwicklungen den Leadmanagement-Prozess stark geprägt und das Informationsangebot für die ITK-Beschaffer hat sich vor und während des Kaufprozesses erheblich erhöht. So ist beispielsweise das digitale Inbound-Marketing ein immer wichtigeres Instrument zur Leadgenerierung geworden. Bei dieser Methode werden durch die Bereitstellung relevanter Inhalte potentielle Kunden und Interessenten via Suchmaschinen oder branchenspezifischer Plattformen auf die digitalen Unternehmenspräsenzen gelockt, um dann ihre Kontaktdaten für den Erhalt des Contents zu übermitteln.

Darüber hinaus haben sich die CRMs von Datenerfassungssystemen zu bereichsübergreifenden digitalen Kommunikationstools weiterentwickelt, die eine maximale Marketing Automation anstreben. Denn auch bei Outbound-Maßnahmen, wo aktiv mit der Zielgruppe kommuniziert wird, sowie bei der Pflege der existierenden Kundenbeziehung, werden immer stärker digitale Maßnahmen genutzt. Die dadurch mögliche Automatisierung kann in signifikanten Effizienz- und Kostenvorteilen gegenüber dem klassischen Marketing und Vertrieb resultieren.

Regelmäßig genutzte Maßnahmen zur Pflege von Kundenbeziehungen

in % genutzt von Teilnehmern | Mehrfachantworten möglich

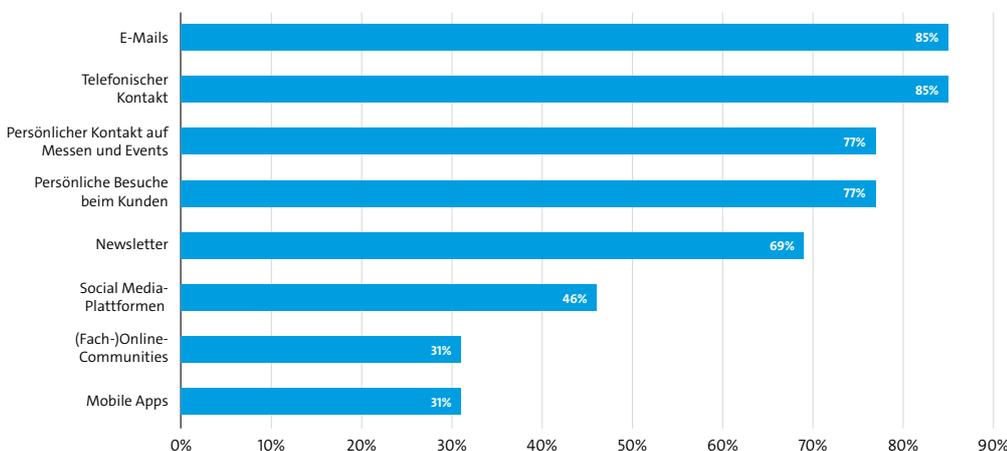


Abbildung 2: »Welche Kundenbeziehungsmaßnahmen nutzen Sie regelmäßig?« (Mehrfachnennung möglich)
(Quelle: Umfrage Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement, durchgeführt durch Gerlach, Porst + Steiner, 2015)

Generell ist die relevante Datenmenge im Leadmanagement-Prozess stark angewachsen, denn die Digitalisierung hat insgesamt für eine größere Anzahl an Kundenschnittstellen gesorgt. Diese wiederum erzeugen vielfältige Daten, welche dann strukturiert und effektiv verarbeitet müssen.

In der Umfrage in der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement im IT Mittelstand gaben zahlreiche Teilnehmer an, dass in ihrem Unternehmen bislang nicht alle Möglichkeiten der verkaufsfördernden Analyse und Nutzung von Kundendaten ausgeschöpft werden. Gute Datenpflege und ein effektives CRM werden häufig sowohl als Erfolgsfaktoren als auch als unternehmenseigene Schwachstelle im Leadprozess identifiziert.

Genau wie die Ziele des Leadmanagements hinsichtlich strategischer Relevanz und Priorisierung situationsbedingt stark schwanken können, verhält es sich auch mit den Kriterien für eine Erfolgsmessung. So können neben Qualität und Quantität auch der Herkunft der Leads oder den Kosten per Lead unterschiedliche Bedeutung im Gesamtprozess beigemessen werden.

Generell ist das Leadmanagement an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb angesiedelt. Der klassische Konflikt zwischen diesen beiden operativen Einheiten, in der Management-Literatur vielfach beschrieben und in der Praxis in vielen Unternehmen jeden Tag erlebt, kommt auch beim Leadmanagement häufig zum Tragen.

Die Komplexität des Themas wird außerdem durch die Notwendigkeit der Einbindung von externen Unternehmen bzw. den oft zur Bearbeitung der Leads eingebundenen Vertriebspartnern zusätzlich verstärkt.

Die Umfrage in der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement hat fünf Erfolgsfaktoren für Leadmanagement identifiziert, die im Folgenden näher ausgeführt werden. Sie beruhen auf den langjährigen Erfahrungen der Teilnehmer mit Leadmanagement bei führenden Unternehmen der ITK-Branche.

4 Erfolgsfaktor 1: Organisatorische Voraussetzungen

4 Erfolgsfaktor 1: Organisatorische Voraussetzungen

Leadmanagement findet beim Unternehmens-Management oftmals aufgrund seiner kommerziellen Bedeutung eine gewisse Beachtung, ohne dass sich das Management der organisatorischen Komplexität vollständig bewusst ist. Jedoch: Erfolgreiches Leadmanagement ist abhängig von organisatorischen Maßnahmen, die nur von der Geschäftsleitung, der Bereichs- oder der Regionalleitung getroffen werden können. Das beginnt mit dem Setzen der richtigen Ziele für das Leadmanagement im Einklang mit den Unternehmenszielen und endet mit der Vorgabe von Entlohnungsmodellen, die eine Zielerreichung bestmöglich fördern und konfliktmindernde Anreize für die verschiedenen am Aufbau und Betrieb des Leadmanagements beteiligten Stellen enthalten sollten.



Abbildung 3: Überblick Ziel-Hierarchie (Quelle: Gerlach, Porst + Steiner, 2016)

Das Unternehmens-Management sollte prüfen, ob auch dem Marketing eine Quote für Leads gegeben werden kann, um z.B. einen Teil des Gehalts variabel von der Erreichung des Quotenziels abhängig zu machen. Diese Maßnahme fördert eine bessere Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, der sich dann mit dem Marketing bei der Einschätzung des Risikos von Misserfolgen bei der Lead-Generierung gleichgestellt sieht. Wichtig sind auch eine Unternehmenskultur und ein Geschäftsmodell, die bereichs- oder abteilungsübergreifenden Teamgeist und eine hohe Prozess-Disziplin fördern und fördern, statt auf die Optimierung individueller Ziele zu setzen – meist auf Kosten bestimmter Personen und des Prozesses. Das hat für das Management den Vorteil, im Nachhinein weniger Zeit für Eskalationsbekämpfung und die Vergabe von Sanktionen aufwenden zu müssen. In großen Organisationen sind solche Aspekte besonders wichtig, da die Neuausrichtung von Zielen und der Unternehmenskultur wegen der langen Kommunikationswege weitaus schwieriger ist als in kleinen Unternehmen.

Empfehlungen zur Planung des Leadmanagements und zur Prozessgestaltung:

- Bildung einer Projektgruppe aus Vertretern der beteiligten Abteilungen im Marketing und Vertrieb auf höchster Hierarchie-Ebene sowie aus Vertretern auf Fachebene, situativ ergänzt um Spezialisten aus den Bereichen Marketing-/Vertriebscontrolling, Vertragsverwaltung, Produktunterstützung (Support), Database-Marketing, CRM-Betreuung

Empfehlungen für die Einführungs- und Betriebsphase:

- Ideal ist eine Top-down/Bottom-up Vorgehensweise
- Gesamtverantwortung sollte bei einem Mitglied der Geschäftsleitung oder der zweiten Führungsebene liegen
- Delegation der Verantwortung für Teilziele auf Ebenen unterhalb des Managements fördert den Erfolg
- Begrenzte Anzahl von Verantwortlichen (Owner) und genau festgelegte Verantwortlichkeiten fördern Transparenz und Ablauf
- Verantwortliche (Owner) müssen verantwortungsbewusste, durchsetzungsstarke Persönlichkeiten sein und möglichst eine bereichsübergreifende Arbeitserfahrung haben (Marketing und Vertrieb)
- Nötig ist die gemeinsame Verantwortung (Ownership) von Marketing und Vertrieb, alle beteiligten Abteilungen sollten in der Projektgruppe vertreten sein

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

5 Erfolgsfaktor 2: Technische Voraussetzungen

5 Erfolgsfaktor 2: Technische Voraussetzungen

Wichtigstes Hilfsmittel für erfolgreiches Leadmanagement ist ein durchgängiger, erprobter, bereichs- (und wo notwendig) unternehmensübergreifender Leadmanagement-Prozess, dessen Qualität und Wirkung fortlaufend geprüft und verbessert werden sollte. Der Leadmanagement-Prozess kann seine volle Wirkung und Effizienz entfalten, wenn er durch geeignete Informations-Technologien unterstützt wird. Software-Lösungen wie CRM-Systeme, Marketing- und Sales-Automation-Systeme sowie die darunterliegenden Datenbanken und Data-Mining/Data-Analysis-Anwendungen sind wichtige Tools, benötigen allerdings einen reibungslos funktionierenden Arbeits- und Ablaufprozess. Im Idealfall stehen sie im Einklang mit den Marketing- und Vertriebszielen sowie den Anreizsystemen, die die Vertriebsstrukturen abbilden können. Diese wiederum müssen einen möglichst transparenten Blick auf die Unternehmen im Zielmarkt mit Hilfe von analytisch aufbereiteten Daten erlauben, die für die Marketing- und Vertriebsplanung benötigt werden.

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

Unterstützende Systeme und deren funktionale Voraussetzungen sollten immer bereichsübergreifend diskutiert und erarbeitet werden. So ist beispielsweise für ein erfolgreiches Marketing Automation-System ein effektives Content-Marketing wesentlich. Dafür müssen attraktive Inhalte in zielgruppengerechten Formaten generiert und über entsprechende Plattformen verbreitet werden. In der ITK-Branche können Beschaffer mit Budgetverantwortung sowohl im Entwicklungsbereich als auch in operativen Funktionen oder im Marketing beheimatet sein und haben somit ein signifikant unterschiedliches technisches Hintergrundwissen, was eine sehr differenzierte Ansprache erfordert. Daher ist für die Erstellung und Aktualisierung effektiver Inhalte eine konstante Kooperation zwischen (Produkt-)Entwicklung, Marketing und Vertrieb unerlässlich.

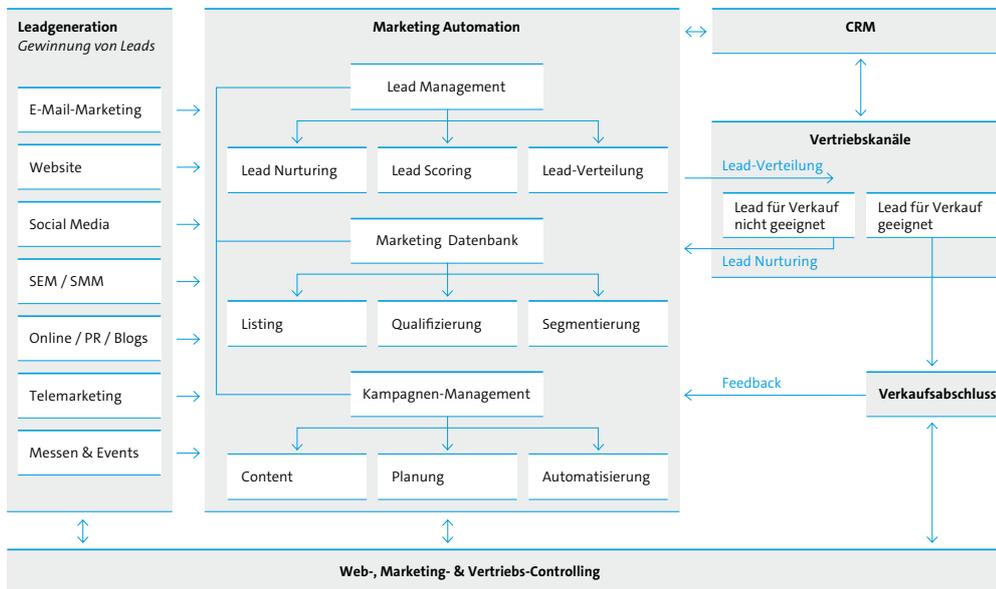


Abbildung 4: Marketing Automation integriert im Leadmanagement-Prozess. (Quelle: Onlinemarketing-Praxis, angepasst von Gerlach, Porst + Steiner, 2016)

In den meisten Unternehmen existiert bereits eine Kundendatenbank oder ein CRM-System und weitere Systeme, die den Leadmanagement-Prozess unterstützen, werden sukzessive implementiert. Grundsätzlich sollten die neuen Systeme funktional überschaubar, von professionellem Projektmanagement schrittweise eingeführt und immer bei einer Pilot-Gruppe getestet werden, bevor sie bei allen Usern eingeführt werden. Der Einführungsprozess ist meist mit einer gewissen Umstellung der gewohnten Arbeitsweise verbunden. Diese Veränderungen sind ungewohnt und oftmals nicht geübt. Sie erfordern daher zunächst einen erhöhten Zeitaufwand und können aus Sicht des Bearbeiters die Erreichung quantitativer Ziele und damit persönlicher Einkommensziele gefährden. Außerdem liegt der individuelle Nutzen oft nicht klar auf der Hand und ist mit einer vom Vertrieb häufig nicht gewollten höheren Transparenz verbunden. Daher ist es erfolgskritisch bei der Neu-Einführung oder dem Relaunch solcher Systeme, dass die Geschäftsleitung ihre volle Unterstützung garantiert. Zielvorgaben für alle Nutzer auf allen Ebenen sollten auf die Nutzung des Systems abgestellt werden.

Durch neue Technologien und digitale Medien hat sich das Informations-Angebot für ITK-Beschaffer geändert und erheblich erhöht. Der persönliche Vertrieb hat insgesamt an Einfluss verloren und die kleine Auswahl an Fachmagazinen wurde durch zahlreiche digitale Fachplattformen und ExpertenCommunities ergänzt, welche im Beschaffungsprozess stationär oder auf mobilen Endgeräten konsultiert werden.

Der dadurch erzeugte und durch Analysetools auswertbare Traffic sorgt für eine extrem hohe Datenquantität. Diese muss dann konsolidiert und ausgewertet werden, denn eine hohe Datenqualität ist erfolgskritisch für ein Leadmanagement-System. Die dafür notwendige digitale

Datenorchestrierung erfordert eine sorgfältige Vorabplanung und Auswahl der geeigneten und miteinander kompatiblen Software-Lösungen und -Tools. Zudem muss das CRM-System für viele User einfach nutzbar sein, damit die Daten ständig aktuell gehalten werden können. Der Nutzungsgrad hängt jedoch auch davon ab, ob der Nutzen pro Interessengruppe (Leitungs- und operative Ebene, Mitarbeiter im Marketing, direkter Vertrieb, indirekter Vertrieb, etc.) spezifisch herausgearbeitet wurde, so dass er überzeugend dargestellt und trainiert werden kann.

Eine Begleitung der Veränderungsprozesse in der Organisation mit Change-Management ist darum wichtig für den Erfolg, denn sie hilft dort Überzeugungsarbeit zu leisten, wo ein Top-down-Verordnen nicht hilft. Prozesse müssen genau am operativen Geschäft ausgerichtet trainiert werden. Wiederholungen von Trainings nach Einführung des Systems helfen, Zielabweichungen nach der Einführung schnell zu erkennen und zu beseitigen. Der ständige Abgleich von Anforderungen und Kenntnissen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, ebenso eine hohe technische Performance des Systems mit geringen Responsezeiten.

Erfolgsfaktoren für unterstützende Systeme sind:

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

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

6 Erfolgsfaktor 3: Lead-Qualität

6 Erfolgsfaktor 3: Lead-Qualität

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

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

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

Planungsinhalte sind:

- Definition und Priorisierung der Zielgruppen
- Zuordnung des Angebots, mit dem die Umsatzziele erreicht werden sollen
- Attraktive Inhalte und überzeugende Nutzenbotschaften
- Definition von Wettbewerbsvorteilen
- Preisfestlegung bei Verkaufsförderungsaktionen
- Definition von Kampagneninhalten zur Leadgenerierung, sonstiger Aktionen und des Medien-Mix
- Zeitliche Grobplanung (Aktivitäten, Go-to-Market-Kampagnen, Messen, etc.)
- Planung der Lead-Mengen, der Lead-Qualität und der Lead-Verteilungskriterien
- Entwicklung und Abstimmung des Lead Scoring-Modells
- Benennung von Sponsoren aus dem Vertrieb

Zusätzlich muss geplant werden, welche flankierenden Maßnahmen zur Erreichung der Ziele notwendig sind. Darunter fällt beispielsweise der Aufbau von Image und Bekanntheitsgrad für das Unternehmen und die Definition, was genau den Erfolgsfaktor für eine hohe Lead-Qualität und -Quantität darstellt. Darunter fallen auch Maßnahmen zur Erhöhung der Datenqualität, um die Zielpersonen mit möglichst geringen Streuverlusten zu erreichen. Ferner ist eine genaue Zielgruppen-Segmentierung nötig und wichtig, damit durch zielgruppenspezifischere Botschaften und Angebote mehr und »bessere« Leads generiert werden können. Für die Lead-Verteilung ist eine genaue Planung unerlässlich, um eine realistische Erwartungshaltung setzen zu können und übertriebenen Vorstellungen entgegen zu wirken. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass das Marketing mit Durchführung der Lead-Generierung eine Art Vorverkauf übernimmt und der Vertrieb für den Verkauf im Wesentlichen nichts mehr tun muss.

Die Definition der Lead-Verteilungskriterien erfordert Fairness und Transparenz. Falls es die Gebietsaufteilung zulässt, sollte es Ziel sein, dass jeder Vertriebsmitarbeiter über das Jahr verteilt die gleiche Lead-Quantität und -Qualität erhält. Bei multiplen (Partner-)Vertriebskanälen sollte bei der Verteilung sichergestellt werden, dass dem direkten Vertrieb nicht ausschließlich

die »guten« und den Vertriebspartnern die »schlechten« Leads zugeteilt werden. Das fällt früher oder später negativ auf die Organisation zurück und demotiviert die Vertriebspartner. Transparenz und fairer Umgang mit den Partnern und deren Fähigkeiten sind dagegen sinnvolle Kriterien, die dem gesamten Vertrieb verständlich kommuniziert werden müssen. Nicht alle Medien sind gleich gut geeignet, um eine hohe Lead-Qualität und eine ausreichende Lead-Quantität sicherzustellen. Unsere Erfahrungen lassen folgende Hinweise zu:

- Informationstiefe und -qualität müssen je nach Medium vorher definiert werden (so kann beispielsweise ein Web-Lead eine niedrige Wertigkeit, ein Messe-Lead eine hohe Wertigkeit haben).
- Absteigende Rangordnung unter Marketing-Medien bezüglich der Qualifikationstiefe:
 - Telemarketing
 - Website, ohne Direct Mail
 - Social Media/Experten-Communities
 - Direct Mail (E-Mail oder Post) mit Response-Element
 - Events/Seminare
 - Messen
 - Anzeigen mit Response-Element
- Die Rangordnung ist produktabhängig. Telemarketing ist für komplexe Angebote nur zum Teil geeignet und kann von der Rangfolge auf Platz 1 durch Websites und deren Microsites oder Communities ersetzt werden, die durch die Verwendung von beispielsweise »Progressive Profiling« und »Social Logins« sukzessiv eine hohe Datenqualität aufbauen können.
- Generell ermöglicht die Nutzung verschiedener Medien eine höhere Qualität der Kundendaten und somit auch eine gezieltere Kundenansprache.

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

Um die häufig auftretende absteigende Qualitäts- und Motivationsspirale im Leadmanagement zu vermeiden, sollte man die datenqualitätsfördernden Prozesse so einfach und komfortabel wie möglich halten. Deshalb ist es wichtig, die Eingabe und Aktualisierung von Informationen vorwiegend zu automatisieren. Führende CRM-Systeme erlauben eine unproblematische Synchro-

nisierung der Dateneingabe durch die diversen digitalen Customer Touchpoints (Social Media, Newsletter, Website, etc.) und ermöglichen zudem mit intelligenten Registrierungsformularen (Smart Fields) eine progressive Kundenprofilierung.

Auch auf Messen und Events mit physischer Teilnahme wird mittlerweile eine überwiegend elektronische Datenerfassung (via Tablets) empfohlen, damit die registrierten Besucherdaten umgehend ausgewertet und verarbeitet werden können.

Erfolgsrelevant sind die Entwicklung der geeigneten Datenfelder und Eingabemasken für sowohl Vertriebs- als auch Telesales-Mitarbeiter und die ständige Aktualisierung und Synchronisation der Systeme und der Daten durch Marketing und Vertrieb. Die Systeme müssen eine effiziente Datenpflege unterstützen, nach der Devise »Weniger ist Mehr« ist im Zweifelsfall eine Reduktion von Datenfeldern angeraten.

Datenqualitätssteigernde Arbeit muss vom Management als wichtige Aufgabe kommuniziert werden. Die manuelle Datenbankpflege sollte geeignet belohnt werden und darf von den Mitarbeitern nicht als lästige Verwaltungsarbeit angesehen werden. CRM-Systeme, die die Datenpflege mit Gamification Funktionen spannender machen, helfen ebenfalls und sind vereinzelt schon im Einsatz. Mitarbeiter, die sich als Trittbrettfahrer bei der Sicherstellung der Datenqualität erweisen und keine Datenpflege vornehmen, müssen konsequent sanktioniert werden. Ferner ist es sinnvoll, nicht sämtliche Informationen vom Vertrieb selbst pflegen zu lassen, sondern Innendienst-Verantwortliche mit dieser Aufgabe zu betrauen. Nach Möglichkeit sollten auch externe Informationsquellen genutzt werden (z.B. aus externen Adressdatenbanken). Medienbrüche im Leadmanagement Prozess sind zu vermeiden, die Integration mit anderen Systemen zur automatischen Übernahme von Daten sollte sichergestellt sein.

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

7 Erfolgsfaktor 4: Transparenz und Messbarkeit

7 Erfolgsfaktor 4: Transparenz und Messbarkeit

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

Neben den klassischen Leadmessgrößen erfordert die Einbindung digitaler Medien in den Gesamtprozess die Festlegung der geeigneten Performance Indikatoren. Beispielsweise kann der Beitrag der Harmonisierung digitaler Maßnahmen im Leadgenerierungs-Prozess durch die Auswertung von Inbound Traffic-Ergebnissen auf der Homepage oder von verlinkten Social Media-Kampagnen exakt beziffert werden. Es ist jedoch nicht trivial, die Vielzahl an Daten intelligent auszuwerten, übersichtlich abzubilden und dann die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Allein für die Webanalyse existieren hunderte Kenngrößen und verschiedene Analytics-Tools. Die Möglichkeit der Auswertung dieser Daten hat den Leadmanagement Prozess insgesamt noch transparenter gemacht und bietet zudem den Vorteil, dass fördernde digitale Marketingmaßnahmen und Kommunikationskanäle konstant überwacht und schnell konfiguriert werden können.

Ein weiterer wichtiger Punkt zur Schaffung von Transparenz im Gesamtprozess ist die Festlegung der Inhalte und Häufigkeit von Berichten über die Erreichung der geplanten Ergebnisse sowie von regelmäßigen Meetings zur Berichterstattung. Der Vertrieb sollte über die Nachverfolgungsaktivitäten und die Umwandlung von Leads in Umsatz berichten und parallel dazu an einem ständigen Verbesserungsprozess des gesamten Leadmanagement-Systems teilhaben. Basierend auf den Vertriebserkenntnissen sollten auch die gewählten Lead Scoring-Parameter regelmäßig überprüft und angepasst werden. Besonders wenn Marketing Automation in den Leadmanagement-Prozess integriert wird, muss das Lead Scoring im Vorfeld genau definiert und abgestimmt werden, damit die automatische Verarbeitung (Rückstufung, Kontaktierung, etc.) der entsprechenden Leads in jeder Phase zielführend durchgeführt wird. Nur mit einem geschlossenen Regelkreis aus Zielsetzung, Planung, Umsetzung und Ergebniskontrolle zur Anpassung der Zielsetzung usw. lassen sich Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen auf Dauer erreichen.

Neben der Abschlussrate und den Kosten pro Lead oder Deal wurden innerhalb der Bitkom-Projektgruppe folgende weitere Kennzahlen als entscheidend für die Erfolgsmessung eines Leadmanagement-Prozesses identifiziert:

- Dauer der Übergabe vom Erstkontakt zum Vertrieb
- Lead Conversion in den einzelnen Prozessstufen
- Kontaktdatenbasis

Bei der Frage, welcher Zusammenhang zwischen vorher vereinbarten Erfolgskriterien und Reporting bestehen sollte, sind folgende erfolgskritische Punkte generell zu beachten:

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

8 Erfolgsfaktor 5: Positive Haltung zum Leadmanagement

8 Erfolgsfaktor 5: Positive Haltung zum Leadmanagement

Innerhalb der Umfrage der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement bewerten die Teilnehmer eine positive Grundhaltung zum Leadmanagement als hochrelevanten Erfolgsfaktor. Allerdings zeigt unsere langjährige Erfahrung, dass im Leadmanagement-Prozess bzw. bei der Arbeit mit einem Leadmanagement-System immer auch vielfältige Emotionen hervorgerufen werden. Diese können zwar durch organisatorische Maßnahmen gedämpft bzw. geleitet, jedoch nicht komplett eingedämmt werden.

Relevante Faktoren für den Erfolg im Leadmanagement

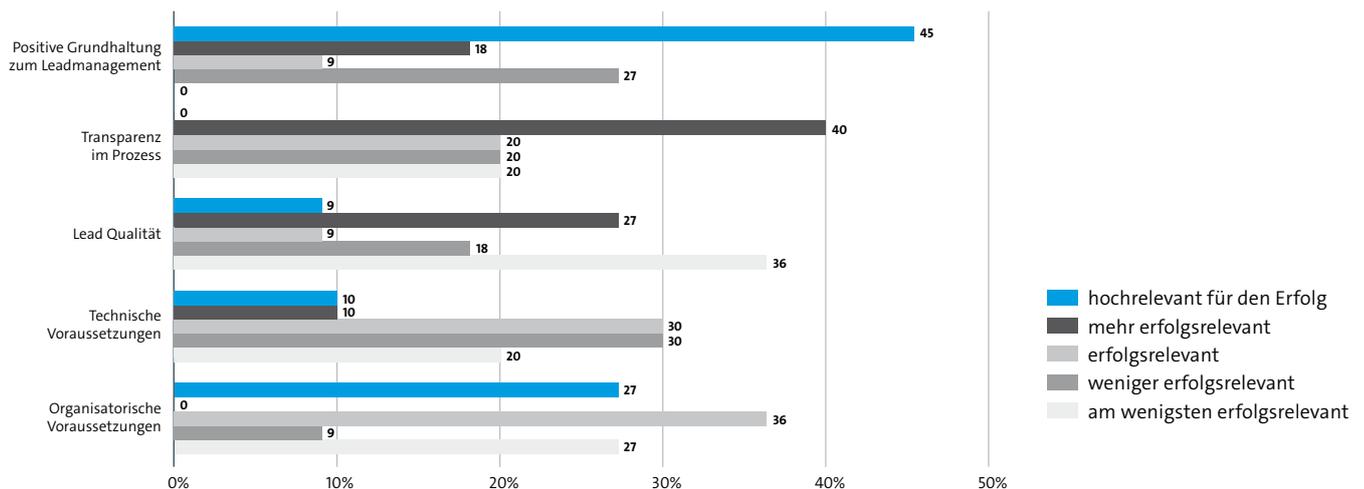


Abbildung 5: »Bitte ordnen Sie die folgenden Faktoren nach deren Relevanz für den Erfolg im Leadmanagement.«
(Quelle: Umfrage in der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement, durchgeführt durch Gerlach, Porst + Steiner, 2015)

Folgende Maßnahmen können daher zusätzlich zum Erfolg beitragen:

- Die Einführung des Leadmanagements soll mit oberster Priorität durch die Geschäfts- bzw. Bereichsleitung oder durch den Projektleiter angekündigt werden
- Der Leadmanagement-Prozess soll als verkaufsfördernde und kooperative Marketing- und Vertriebsaktivität wahrgenommen werden, die nur gemeinsam zum Erfolg geführt werden kann
- Meinungsführer aus den beteiligten Abteilungen sollen in Leadmanagement-Projekte involviert werden
- Mitarbeiter sollen regelmäßig und vollständig informiert werden, um den persönlichen Nutzen verständlich zu kommunizieren
- Die Bereitschaft soll geweckt werden, Kompromisse einzugehen anstatt auf der eigenen Position zu beharren
- Ängste und Vorurteile sollen vor Projektbeginn evaluiert werden

9 Abschließende Bemerkungen

9 Abschließende Bemerkungen

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

Der Leitfaden zeigt, dass erfolgreiches Leadmanagement von vielen Faktoren abhängig ist und gibt Hinweise, was in Bitkom-Mitgliedsunternehmen getan wird, um zu einem optimalen Leadmanagement-Prozess zu kommen.

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

10 Glossar

Business-to-Consumer (B2C)

Bezeichnung für jegliche Art von Interaktion zwischen Unternehmen und Privatpersonen.

Business-to-Business (B2B)

Bezeichnung für jegliche Art von Interaktion zwischen Unternehmen (es sind keine Privatkunden involviert).

Change-Management

Change Management ist das Management von Veränderungsprozessen in Organisationen. Bewusst durchgeführtes Change Management dient dazu, Veränderungsprozesse moderierend zu begleiten, um eventuell aus der Veränderung resultierende Probleme für eine Organisation zu verhindern oder zu bekämpfen.

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 sie im Unternehmen bereichsübergreifend, d.h. in Marketing, Service und Vertrieb, in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung stehen.

Data-Mining/Analysis Systeme

Systeme zur Zusammenstellung, Auswertung, Aufbereitung, Sortierung und Veredelung von Daten zu Nutzerprofilen, um sie für Marketing-Aktionen nutzen zu können.

Sales Funnel/Trichter

Qualifizierungsprozess aller neu generierten Kontakte, in deren Verlauf sich die Menge der Kontakte kontinuierlich verringert, da die Anzahl der als passend identifizierten Kontakte (»Opportunities«) durch das Aussortieren der unpassenden aus der anfänglichen Gesamtmenge stetig abnimmt. Hieraus entsteht eine Trichterform.

ITK

Abkürzung für Informationstechnologie u. Telekommunikation.

Lead

Gewinnung des Kontaktes zu einem potenziellen Kunden. Dies

geschieht in der Regel dadurch, dass ein Kunde aktiv bzw. positiv auf eine Marketing- oder Vertriebsmaßnahme reagiert.

Lead-Distributionprozesse

Prozesse zur Verteilung von Leads unter verschiedenen Abteilungen/Teams/Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens sowie an Geschäftspartner.

Leadmanagement

Das Management eines Leads über den gesamten Lebenszyklus, von Leadgenerierungs-Aktionen, über Nachverfolgung, Kundenkontakt und Auswertung.

Lead Scoring

Die Bewertung des Wertes von potenziellen Kunden für das Unternehmen. Im Leadmanagement-Prozess wechseln die Leads je nach Punktzahl innerhalb der verschiedenen Phasen und werden nach Erreichen einer bestimmten Bewertung dem Vertrieb übergeben.

Lead Tracking

Die Nachverfolgung eines Leads während seines gesamten Lebenszyklus im Unternehmen; vor allem die Überprüfung, ob ein Lead in einen Verkaufserfolg umgewandelt werden konnte.

Marketing Automation

Elektronische Systeme zur Automatisierung der Prozesse im Bereich Marketing und Vertrieb. Im Gegensatz zu CRM-Systemen sind Marketing- und auch Sales Automation-Systeme auf einen Bereich (Marketing, Vertrieb) beschränkt.

Pilotgruppe

Eine Gruppe von Nutzern, die ein Produkt/eine Dienstleistung schon vor der allgemeinen Markteinführung/vor dem breiten Einsatz in einem Unternehmen testet.

Quote (oder Quota)

Unter Quote ist ein mengenmäßiges Arbeitsziel zu verstehen, das sich in der Regel auf die Gehaltshöhe auswirkt.

Relaunch

Neustart (Wiederbelebung) eines bereits existierenden Produktes. Dies geschieht in der Regel durch eine veränderte Verpackung, oder auch durch eine veränderte Werbeansprache.

Response-Element

Element in einem Marketing-Instrument (z.B. Website, Broschüre, Anzeige, etc.), durch das der Kunde in Interaktion mit dem Unternehmen treten kann.

Return on Investment (ROI)

Kennzahl zur Ermittlung der Rendite (bzw. des Gesamtertrags) des eingesetzten Kapitals. Der ROI beschreibt das prozentuale Verhältnis zwischen eingesetztem Kapital und Gewinn einer Investition.

Streuverluste

Verluste, die bei der Marketing-getriebenen Ansprache einer großen Anzahl von potenziellen Kunden auftreten, weil entweder Personen/Unternehmen angesprochen werden, die nicht zur gewünschten Zielgruppe gehören, oder weil Personen/Unternehmen, die zur gewünschten Zielgruppe gehören, nicht erreicht werden.

Top-down/Bottom-up

Als Top-down/Bottom-up Vorgehen bezeichnet man den Ansatz, Prozesse hierarchisch gesehen sowohl von der Unternehmensleitung nach unten als auch parallel von der Expertenebene nach oben hin zur Geschäftsleitung zu planen.

11 Danksagung

11 Danksagung

Der vorliegende Leitfaden entstand in der Bitkom-Projektgruppe Leadmanagement des Kompetenzbereichs Marketing, Messen, Vertrieb.

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

- Jörg Gerlach, Gerlach, Porst + Steiner GmbH
- Michael Vomweg, Gerlach, Porst + Steiner GmbH
- Markus Altvater, Bitkom e.V.

Die Gerlach, Porst + Steiner GmbH (GP+S) ist ein unabhängiges, inhabergeführtes Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen und bietet Hightech-Unternehmen langjährige Erfahrung in der Strategieberatung, vereint mit digitalen Kompetenzen und einem ausgeprägten Technologie-Verständnis.

GP+S ist auf die Lösung von Aufgabenstellungen in den Bereichen Business Development, Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement spezialisiert.

Das Unternehmen wurde 2001 gegründet und beschäftigt derzeit über 50 Consultants. Zu den Kunden zählen sowohl börsennotierte Konzerne als auch mittelständische Innovationsführer und Start-ups, dazu zählen IT- und Telekommunikationsanbieter, Online-Business- und Medienunternehmen sowie Energieversorger, Messe-/Logistik- und Fertigungsunternehmen.

GP+S ist in vielen Verbänden und Organisationen engagiert, u.a. seit 2002 im Bitkom.

www.gps-consulting.com

Bitkom vertritt mehr als 2.300 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.500 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, 300 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 78 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, 9 Prozent kommen aus Europa, 9 Prozent aus den USA und 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

**Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10

10117 Berlin

T 030 27576-0

F 030 27576-400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org

bitkom