

2 Strategie

2.1 Der Leadmanagement-Prozess

Generell gliedert sich der Leadmanagement-Prozess in vier Hauptelemente bzw. -phasen (Bild 2.1):

- ❑ Strategie / Konzeption,
- ❑ Lead-Generierung,
- ❑ Lead-Entwicklung,
- ❑ Abschluss – Kauf / Bestellung.

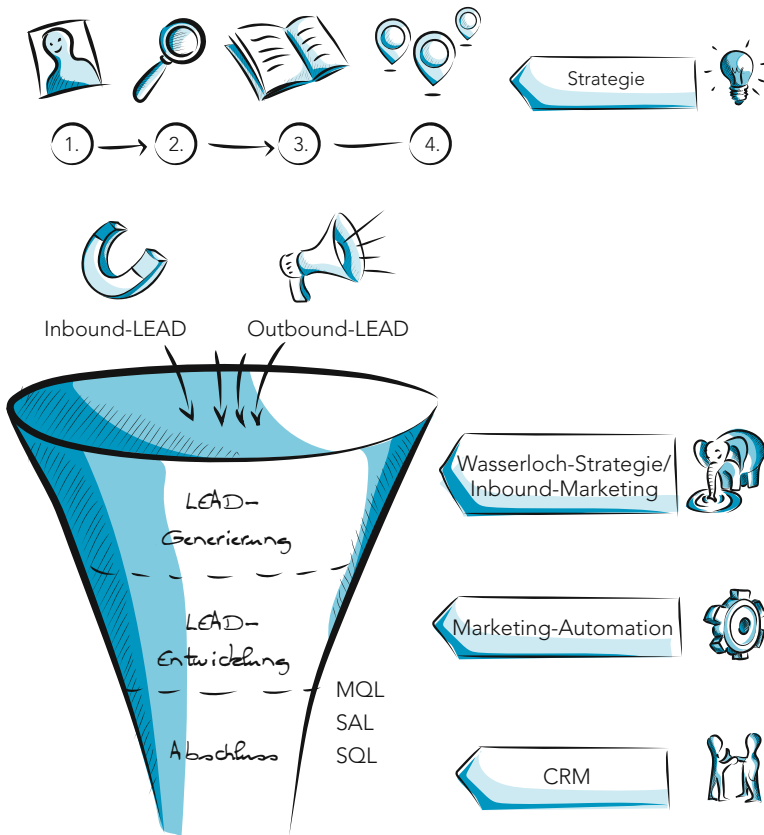


Bild 2.1 Leadmanagement im Überblick
[Quelle: strike2, NORBERT SCHUSTER]

Strategie / Konzept

Die Strategie- bzw. Konzeptionsphase ist wichtig, um die Ziele, das Umfeld und die Herausforderungen Ihres Unternehmens zu erfassen. Darauf basierend sollten Sie Ihre Wunschkunden definieren, Ideen für «Wunschkunden-relevante» Inhalte und Mehrwerte sammeln

und recherchieren, wo und wie Ihre Wunschkunden erreicht werden können. Leider erlebe ich oft, dass Unternehmen diese Phase überspringen und keinen Wert auf eine Strategie oder ein klares Konzept legen. Sie beginnen mit der Recherche nach Tools und Plattformen, entscheiden sich aus «irgendwelchen» Gründen für «irgendeinen» Anbieter und wundern sich nach der Implementierung, dass die gewünschten Erfolge ausbleiben.

Bitte bedenken Sie: Unser Fußballbundestrainer hat auch nicht einfach nur die besten Spieler zusammengesammelt und sie mit der Ansage «Werdet Weltmeister!» auf den Platz geschickt. Die besten Spieler auf einem Haufen bewegen wenig, wenn sie nicht richtig platziert und eingestimmt sind. Sie benötigen die «richtige» Strategie für den «Meistertitel».

Leadgenerierung

Der Begriff Leadgenerierung beschreibt die Aktivitäten bzw. Maßnahmen zur Generierung von Interessenten bzw. potenziellen Kunden. Alternativ werden oft auch die Begriffe Neukundengewinnung und Interessentengenerierung verwendet. Neue Kunden und Leads benötigen fast alle Unternehmen. Daher ist Leadgenerierung auch für Unternehmen jeder Größe, vom DAX-Unternehmen bis zum Einzelunternehmer, ein wichtiges Thema. Am besten kombinieren Sie Inbound- mit Outbound-Marketing-Maßnahmen, um mehr und bessere Leads zu generieren.

Das weitere Vorgehen nach der Leadgenerierung ist abhängig von der

- Größe des Unternehmens,
- Anzahl der generierten Leads,
- Struktur der Marketing- und Vertriebsabteilung,
- den Zielen des Unternehmens,
- ...

Bei kleineren und mittleren Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl von generierten Leads wird nach der Leadgenerierung der Interessent relativ schnell an den Vertrieb übergeben werden. Je größer das Unternehmen, je mehr Leads in der Pipeline sind und je größer die Vertriebsstruktur ist, desto mehr kommen Themen wie *Marketing-Automation* (Automatisierung der individuellen Interessentenansprache), *Lead-Nurturing* (Entwicklung von Interessenten bis zur «Vertriebsreife»), *Lead-Scoring* (Bewertung von Interessenten) und *Lead-Routing* (Übergabeprozess der Leads vom Marketing an den Vertrieb) zum Tragen.

Interessenten-Entwicklung

Nach der Generierung von Leads geht es in dieser Phase darum, dass das Marketing den Interessenten so lange qualifiziert, bis er «reif» für die Übergabe an den Vertrieb ist, also den Zustand «MQL*» (**M**arketing **Q**ualified **L**ead) erreicht. Die Parameter für diesen Zustand sollten Marketing und Vertrieb gemeinsam definieren und in einem **Service-Level-Agreement (SLA)** fixieren. Spätestens ab dieser Phase ist der Einsatz eines Leadmanagement- bzw. Marketing-Automation-Tools zu empfehlen.

Leadbearbeitung / Abschluss / Verkauf / Bestellung

Wurde der Interessent an den Vertrieb übergeben und hat der Vertrieb den Lead akzeptiert, erhält er den Status des «SAL*» (**S**ales **A**ccepted **L**ead) und wird nun durch den Vertrieb qualifiziert

(SQL* – Sales Qualified Lead) und bis zum Abschluss entwickelt. In dieser Phase erscheint der Interessent in der Liste der Verkaufschancen (Opportunity) des Vertriebsmitarbeiters. (*Begriffe aus dem Lead-Waterfall-Modell von SiriusDecisions)

INTERNET



Bevor wir in den nächsten Kapiteln tiefer ins Thema einsteigen, haben Sie an dieser Stelle die Wahl. Am Ende des Buches finden Sie eine Liste von Fragen (Checklisten), die Ihnen helfen sollen, Ihre aktuelle Situation zu beleuchten und eine Bestandsaufnahme zu erstellen. Sie können jetzt entweder direkt weiterlesen und sich diesen Checklisten später widmen oder Sie werfen vorher einen Blick auf die Liste. Beide Wege funktionieren. Wenn Sie möchten, können Sie diese Liste auch unter www.leadmanagement-download.de als Datei laden und z.B. von mehreren Beteiligten in Ihrem Unternehmen ausfüllen lassen.

Noch ein Hinweis zur Struktur des Buches. Das Thema Leadmanagement ist sehr vielfältig. Nicht jedes Unternehmen benötigt sofort die volle Bandbreite der Themen und Möglichkeiten. Sehen Sie dieses Buch bitte wie ein Buffet.

Von einem Buffet nehmen Sie sich auch nur die Speisen, die Ihnen schmecken oder die Sie einmal ausprobieren möchten. In diesem Buch finden Sie das «ganze Buffet» des Leadmanagements und können die Teile herausnehmen, die für Sie und Ihre aktuelle Lead-Situation relevant sind. Unternehmen, die erst beginnen, sich mit dem Thema zu beschäftigen oder noch relativ wenige Leads generieren, müssen sich z.B. noch keine Gedanken über ein ausgefeiltes Lead-Scoring-System machen. Ich möchte Ihnen einen Überblick über das Thema Leadmanagement geben und Sie in die Lage versetzen, die für Sie passenden Maßnahmen in Angriff zu nehmen. Das werden Sie vielleicht teilweise alleine können, teilweise werden Sie Hilfe von einem Coach benötigen.

Meine Motivation, mich als Autor und Leadmanagement-Coach mit dem Thema zu beschäftigen? Ich liebe es, neue Themen in den Markt zu tragen und sie so aufzubereiten, dass man sie verstehen kann. Das Thema Leads begleitet mich schon sehr lange. Ich habe mich ausgiebig mit der Theorie beschäftigt, viele Erfahrungen in der praktischen Umsetzung mit meinen Kunden sammeln können und liebe es, das immer wieder für die Anforderungen und Herausforderungen bei neuen Kunden oder Workshop-Teilnehmern umzusetzen. Und natürlich lebe ich, was ich predige. Der Amerikaner nennt das: «Eat your own dog food». Ich bereite mein Wissen und meine Erfahrungen für meine Buyer-Persona(s) auf. Dazu biete ich Whitepaper, eBooks, Checklisten, Bücher und mein Leadmanagement-Workbook an. So platziere ich mich als «Leadmanagement-Coach» und baue so mein Interessenten-Wasserloch auf, das meine Wunschkunden anziehen soll. Vielleicht ist das ja auch ein Weg, der Ihnen helfen kann, mehr und qualifiziertere Leads zu generieren.

Um Ihnen einen breiteren Überblick und ein reichhaltigeres «Leadmanagement-Buffet» zu bieten, habe ich einige Menschen eingeladen, einen Gastbeitrag zum Buch beizusteuern:

- Experten für spezielle Teilaspekte des Themas,
- Anwender, die schon erste Erfahrungen mit Leadmanagement gemacht haben,
- Hersteller von Lösungen für Leadmanagement und Marketing-Automation.

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen zu den vorgestellten Themen haben, freue ich mich über Ihr Feedback. Auch über Ihre Erfahrungen bei der Umsetzung würde ich mich sehr freuen. Senden Sie mir in beiden Fällen bitte eine E-Mail an: Leadmanagement-Coach@strike2.de.

2.2 Marketing / Vertriebs-Alignment

Als Mitinitiator und Dozent für die Weiterbildung zum Leadmanagement Consultant mit TÜV-Zertifikat und Referent für das Leadmanagement-Seminar bei Vogel Business Media / *marconomy* frage ich die Teilnehmer in diesen Kursen, worin für sie die größte Herausforderung in der Umsetzung von Leadmanagement besteht. Neben der fehlenden strategischen Grundlage und der Content-Erstellung wird sehr oft die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb als kritischster Aspekt genannt. Basis für ein erfolgreiches Leadmanagement ist die enge Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb und eine entsprechende Leadmanagement-Strategie.

Die alten «Kämpfe» zwischen Marketing und Vertrieb:

Vertrieb über Marketing	Marketing über Vertrieb
«Marketing malt doch nur bunte Bilder und organisiert Feiern.»	«Der Vertrieb fährt doch nur in der Gegend herum.»
«Marketing liefert uns keine oder nur schlechte Leads.»	«Die kümmern sich nicht um unsere Leads, die wir mit viel Mühe generiert haben.»
«Marketing weiß doch nicht, was wir im Vertrieb benötigen.»	«Der Vertrieb pickt sich doch nur die Perlen heraus.»

sind kontraproduktiv und helfen Unternehmen nicht, ihre gesetzten Ziele zu erreichen. Marketing und Vertrieb müssen an einem Strang, in eine Richtung ziehen.

Gerade hier erlebe ich aber immer wieder die seltsamsten Konstellationen:

- Das Marketing kümmert sich überhaupt nicht um Leadgenerierung, sondern betreibt ausschließlich «dekoratives Marketing».
- Ich werde vom Marketingleiter zu einem Erstgespräch eingeladen und bin herzlich willkommen, aber der Vertriebsleiter empfängt mich mit einem Blick, der sagt: «Was will der denn hier? Wir haben hier doch alles im Griff.»
- Das Marketing implementiert Leadmanagement und generiert neue Leads. Aber der Vertrieb weigert sich aus völlig unerfindlichen Gründen, diese Leads zu kontaktieren. usw. usw.

Eine seltsame Situation. In einem Produktionsprozess diskutiert doch auch niemand darüber, ob er jetzt Lust verspürt, den Motor in die nächste Karosserie einzubauen. Solche Kuriositäten erlebe ich nur in der Marketing-Vertriebs-Konstellation. Manchmal fühlt sich das fast wie Sabotage an. Ich vermute, dass hier sehr oft Besitzstandswahrung und/oder Ängste im Spiel sind. Wenn sich Marketeers weigern, sich mit Leadmanagement zu beschäftigen, ist die Messbarkeit meist die Ursache. Über Design und Grafik kann man streiten, die Leadanzahl ist aber ein «recht» absoluter Wert. Verweigert sich der Vertrieb, wird es aus meiner Sicht noch kurioser. Man könnte doch meinen, der Vertrieb müsste sich über jede Hilfe bei der Erreichung seiner Umsatzziele freuen. Mehr Umsatz bedeutet ja meist nicht nur die Erreichung von Vertriebszielen, sondern auch mehr Bonus bzw. Provision. Es gibt aber wohl viele Vertriebler, die sich lieber mit Bestandskunden beschäf-

tigen als neue Menschen zu kontaktieren. Die Ignoranz bzw. Verweigerung, neue Leads aus dem Marketing zu kontaktieren, kann ich mir nur so erklären.

Ich höre die Vertriebler jetzt schon sagen: «Der hat ja keine Ahnung, welchen Schrott wir von unserem Marketing geliefert bekommen.»

Das ist aber eine andere Ebene. Zum erfolgreichen Leadmanagement-Prozess gehört es auch, dass sich Marketing und Vertrieb auf einige wichtige Punkte einigen. Das sind z.B. die Wunschkunden des Unternehmens. Die können nur Marketing und Vertrieb zusammen definieren und profilieren. Mehr dazu finden Sie in Abschnitt 2.3.

Wenn sich beide Abteilungen dann auch noch über folgende Parameter geeinigt und diese Parameter in einem «Service Level Agreement» (SLA) definiert haben:

- ❑ wie sich der Kaufprozess der Wunschkunden gestaltet,
 - ❑ wie die Interessenten bewertet werden,
 - ❑ wann der Lead «vertriebsreif» ist und an den Vertrieb übergeben wird
- usw.,

hat die Aussage «The Leads are weak – Die Leads taugen nix!» aus meiner Sicht keine Berechtigung mehr. Man kann dann zwar darüber reden – und das muss man am Anfang auch meist –, wie man die gemeinsam definierten Parameter ändern muss, um den Prozess zu optimieren. Aber eine pauschale Verweigerung ist dann nicht mehr zu tolerieren. In der letzten Konsequenz ist hier natürlich auch die Geschäftsleitung gefragt.

Die wichtigsten Voraussetzung für ein erfolgreiches Leadmanagement:

1. Das C-Level / die Geschäftsleitung sollte Leadmanagement verstehen und das Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb fördern und einfordern.
2. Das C-Level / die Geschäftsleitung sollte eine entsprechende Vision definieren und die entsprechende Infrastruktur und Ressourcen bereitstellen.
3. Marketing und Vertrieb müssen an einem Strang, in eine Richtung ziehen. Sie müssen gemeinsam einen durchgängigen Leadprozess definieren.
Der gemeinsamen Definition und Profilierung von Wunschkunden kommt dabei eine große Bedeutung zu. Wichtig sind aber auch die Vereinbarungen über die Stufen des Verkaufsprozesses und die Parameter für die Übergabe der Leads vom Marketing an Teleprospecting und/oder den Vertrieb.
4. Das Marketing sollte den Vertrieb mit «Sales ready»-Leads unterstützen.
5. Das Marketing muss messbar zum Unternehmenserfolg beitragen.
6. Der Vertrieb sollte Vertrieb machen und sich um «vertriebsreife» Leads kümmern.
7. Der Vertrieb sollte dem Marketing «Kunden-Kompetenz» zugestehen und ihm möglichst viele Informationen aus den Kundenkontakten zukommen lassen.
8. Der Vertrieb muss sich zum Leadprozess «committen» und die gemeinsamen definierten Service Level Agreements einhalten.

MERKSATZ

«Besonders wichtig ist der gemeinsame Blick von Marketing und Vertrieb auf den Prozess vom «Cold to Close» und wie das Unternehmen einen Lead und die Abstufungen des Leadprozesses (Lead-Level) definiert.»

Julian Archer, julian.archer@siriusdecisions.com



Hilfreich kann hier auch der «SiriusDecisions Demand Waterfall» (www.SiriusDecisions.com) und die Profilierung des «idealen Interessenten» bzw. Wunschkunden sein.

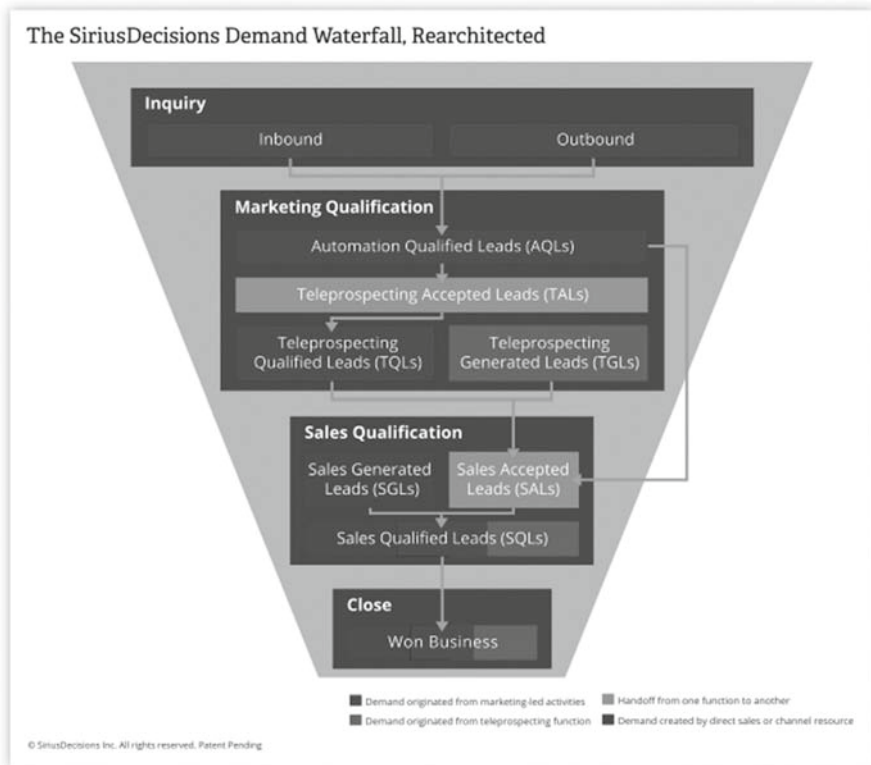


Bild 2.2 Das Waterfall-Modell von SiriusDecisions
[Quelle: <http://www.siriusdecisions.com>]

Die Stufen des Demand-Waterfalls:

- ❑ **Inquiry**
Der Lead wird durch Inbound- oder Outbound-Aktivitäten generiert. Er zeigt Interesse, ist aber noch nicht qualifiziert.
- ❑ **MQL – Marketing Qualified Lead**
Der Lead wird durch das Marketing oder Teleprospecting qualifiziert bzw. weiterentwickelt, bis er den MQL-Status erreicht hat und an den Vertrieb übergeben wird.
- ❑ **SAL – Sales Accepted Lead**
Ein Lead, der als MQL vom Marketing an den Vertrieb übergeben wurde, kann durch den Vertrieb abgelehnt oder akzeptiert werden. Dieses Akzeptieren bedeutet, dass der Lead den Kriterien der SLAs (Service Level Agreements) entspricht, die Marketing und Vertrieb gemeinsam definiert haben. In diesem Stadium ist der Lead noch nicht durch den Vertrieb qualifiziert.

❑ SQL – Sales Qualified Lead

Der «Sales Accepted Lead» (SAL) wird durch den Vertrieb qualifiziert. Dann wird der Lead zur «Opportunity» konvertiert, erscheint in der Sales-Pipeline des Vertriebsmitarbeiters und wird zum Kauf / Abschluss entwickelt.

❑ Close

Abschluss/Verkauf

Vereinfacht ausgedrückt, zeigt die Darstellung des «Demand Waterfalls», wie das Marketing eine Anfrage (**Inquiry**) so lange qualifiziert, bis der Lead die Stufe (**MQL** = Marketing Qualified Lead) erreicht und an den Vertrieb zur Vertriebsqualifizierung bzw. zum Abschluss (**Close**) übergeben wird. Die Parameter für diesen Prozess müssen Marketing und Vertrieb gemeinsam definieren.

MERKSATZ

«Marketing sollte schon immer die Kunden verstehen. In Zeiten von Internet und Social Media reicht es aber nicht mehr aus, nur Empathie und Einfühlungsvermögen für den Kunden aufzubringen. Marketing muss für den Prozess vom «Cold to Close» profundes Wissen über die potenziellen Kunden und ihr Stadium im Kaufprozess aufbauen.»

(Julian Archer, julian.archer@siriusdecisions.com)



2.3 Buyer-Persona-Konzept – Welche Kunden hätten Sie denn gerne?

Oft höre ich von meinen Neukunden die Frage bzw. die Anforderung. «Können Sie uns helfen, mehr Leads zu generieren?» Wenn ich dann zurück frage: «Welche Leads hätten Sie denn gerne? Wer wäre Ihr idealer Lead? Haben Sie diesen idealen Lead schon schriftlich gemeinsam mit Marketing und Vertrieb definiert?», erhalte ich selten – eigentlich bisher noch nie – eine klare Definition bzw. ein klares Ja.

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, für wen Ihr Angebot besonders gut geeignet ist, und ein Profil dieser Wunschkunden erstellt? «Mein Produkt kann **eigentlich** jeder gebrauchen!», höre ich jetzt schon viele sagen. Das Problem ist nur, «Jeden» kann man nur sehr schwer erreichen. Wie kommuniziert man mit «Jedem» und welche Inhalte bzw. Mehrwerte bietet man «Jedem» an? In diesem Zusammenhang sollte Sie das Wort «**eigentlich**» stutzig machen. Denn oft kann man es mit «**nicht**» ersetzen: «Der Kampagnen-Report ist **eigentlich** fertig.» heißt im Klartext: «Der Report ist **nicht** fertig.» «Heute wäre ich **eigentlich** ins Fitnessstudio gegangen.» heißt «Heute war ich **nicht** im Fitnessstudios.» Auf das Thema Vermarktung übertragen: «Mein Produkt kann **eigentlich** jeder gebrauchen.» hieße dann, dass das Produkt zwar theoretisch fast jeder Kunde gebrauchen könnte, in der «richtigen Welt» aber dann doch bevorzugt von einer bestimmten Gruppe von Firmen bzw. Menschen gekauft wird. Mal ganz abgesehen davon, dass es keinen Sinn macht, «Jeden» mit dem gleichen Angebot und der gleichen Ansprache anzusprechen, lassen es auch die in der Regel immer limitierten Budgets und Ressourcen nicht zu, alle potenziell in Frage kommenden Kunden auf einmal anzusprechen. Die Fragen sind doch:

- Welcher Kundentypus kauft am wahrscheinlichsten?
- Wer kauft am schnellsten und mit dem geringsten Aufwand?
- Wo haben Sie den höchsten Deckungsbeitrag oder den größten Image- bzw. Referenz-Effekt?
- Wer sind die typischen Kunden, die bisher bei Ihnen gekauft haben?
- Was sind Wunschkunden, die Sie gerne erreichen möchten, aber bisher vielleicht «übersehen» bzw. noch nicht erreicht haben?

Vor dem Start von Leadmanagement-Aktivitäten sollte man genau das definieren. Eine reine Zielgruppendefinition reicht aus meiner Sicht nicht aus, um Leadmanagement erfolgreich einzusetzen und mehr und bessere Interessenten zu generieren.

Zielgruppen suchen und kaufen nicht. Menschen kaufen! Und das gilt natürlich auch für den B2B-Bereich. So technisch ausgefeilt eine Lösung oder eine Dienstleistung auch sein mag, letztendlich suchen, entscheiden und kaufen Menschen. Besser und zielführender als die reine Zielgruppenbeschreibung ist die Definition und Profilierung von Wunschkunden mit dem Buyer-Persona-Konzept. Das Buyer-Persona-Konzept ist ein Käufer-Modell. Eine Buyer-Persona-Definition charakterisiert einen typischen Käufer von Produkten bzw. Dienstleistungen. Welche Art von Kunden würde am wahrscheinlichsten, am schnellsten oder am reibungslosesten bei Ihnen kaufen? Welcher Kunden-Typus war bisher von Ihrem Angebot am meisten begeistert? Wer hat Sie bisher aktiv weiter empfohlen? Können Sie einen typischen Vertreter nennen? Es lohnt sich, diese Kundengruppe näher zu beleuchten und ein Buyer-Persona-Profil zu erstellen.

In meinen Workshops frage ich meine Teilnehmer an dieser Stelle immer: Stellen Sie sich vor, ich könnte Ihnen 50 Menschen in Ihren Meeting-Raum «beamen». Welche Menschen hätten Sie gerne? Wer sind Ihre Wunschkunden? «Ja, aber mein Produkt kann ja fast jeder gebrauchen» kommt dann oft als Antwort. Aber wollen Sie wirklich 50 x-beliebige Menschen, die gerade vor Ihrem Firmengebäude vorbei laufen, in Ihrem Meeting-Raum haben oder gibt es nicht doch Menschen, die prädestinierter für diesen «Zaubertrick» und den Kauf Ihrer Produkte bzw. die Bestellung Ihrer Dienstleistung sind?

Wenn es Ihnen immer noch schwerfällt, Ihren Wunschkunden zu definieren, hilft Ihnen vielleicht eine Liste Ihrer bestehenden Kunden. Bewerten Sie in dieser Liste jeden einzelnen Kunden nach beispielsweise diesen Kriterien:

- Umsatz
- Profitabilität
- «Komplikationsfaktor»
- Dauer des Kaufprozesses
- Branche
- Anzahl Mitarbeiter / Firmengröße
- Sitz des Unternehmens
- Unternehmensform
- «Business-Situation»
- Kontaktlevel Ihrer Ansprechpartner
- Firmenkultur

Vielleicht geben Ihnen diese Parameter ja ein Gefühl dafür, wer Ihre Wunschkunden sein könnten.

Sie können das Buyer-Persona-Konzept aber natürlich auch für einen bisher noch nicht

adressierten Kundentypus anwenden. Kunden von mir haben bei der Anwendung des Buyer-Persona-Konzeptes beispielsweise entdeckt, dass sie eine bestimmte Personengruppe bisher völlig übersehen und vernachlässigt haben. Nach der Definition dieser «Hidden Buyer-Persona» wurde eine neue Business-Unit (Marketing und Vertrieb) aufgebaut, die sich nur noch um diesen Kundentypus kümmert.

C.S.I-Wunschkunden

Was hat das Buyer-Persona-Konzept mit C.S.I zu tun? Sicher haben Sie in einem Krimi oder einer amerikanischen Crime-Serie schon einmal einen Profiler bei der Arbeit beobachtet. Diese Profiler (Fallanalytiker) betreiben operative Fallanalysen und versuchen aus den Umständen einer Straftat, von Indizien und Spuren am Tatort Schlüsse auf die Motivation und das Verhalten des Täters zu schließen. Diese Fallanalysen können Entscheidungshilfen für die weiteren Ermittlungen und das Verhalten der Ermittlungsbehörden geben. So ähnlich kann man sich das Vorgehen mit dem Buyer-Persona-Konzept für die Profilierung von Wunschkunden vorstellen.

Wie sieht so ein Buyer-Persona-Profil aus? Welche Fragen sollten Sie beantworten?

Setzen Sie sich am besten mit Marketing, Vertrieb und Ihrem Service / Support zusammen und überlegen Sie, wer Ihr Wunschkunde bzw. Ihre Wunschkunden sein könnten. Das ist auch ein sehr guter Anlass, um Marketing und Vertrieb auf den Leadmanagement-Prozess einzustimmen und die Weichen für die erfolgreiche Implementierung zu stellen.

So sollten Sie vorgehen:

- Wählen Sie als Platzhalter für Ihre Buyer-Persona z.B. eine Person von einem bestehenden Kunden aus. (Klaus Wagner, XY Software AG)
- Oder nutzen Sie eine «Kunstfigur» als Platzhalter: á la Kurt Konstrukteur, Ingo Ingenieur oder Monika Marketing.
- Nutzen Sie einen konkreten Namen und ein Bild für Ihre Buyer-Persona.
- Welche Ausbildung hat Ihre Buyer-Persona?
- Welche Positionen hat diese Buyer-Persona typischerweise inne? Was steht auf seiner/ihrer Visitenkarte?
- Wie würden Sie Ihre Buyer-Persona in diesem Schema einordnen? Wie ist das «Strickmuster» Ihrer Buyer-Persona?
 - Dominanz: Konkurrenz, Verdrängung, Macht usw.
 - Stimulanz: Exploration, Entdeckung, Neugier usw.
 - Balance: Sicherheit, Stabilität usw.
 - ZDF: Zahlen, Daten, Fakten
- Was verantwortet die Buyer-Persona?
- Welchen «Schmerz» hat Ihre Buyer-Persona? Was treibt sie an?
- Was ist für Ihre Buyer-Persona Erfolg und was wäre ein Desaster?
- Wo und wie informiert sich die Buyer-Persona?
- Wo und wie sucht sie nach Produkten und Dienstleistungen?
- Wie gestaltet sich der Kaufprozess der Buyer-Persona für Ihr Angebot?
- Wer hat Einfluss auf die Entscheidung der Buyer-Persona?

usw.

INTERNET

Für viele Käufer bzw. Kunden wiegt die Furcht vor einem möglichen Verlust schwerer als die Erwartung eines möglichen Vorteils. Mehr Informationen über diesen Effekt finden sie u.a. hier: http://de.wikipedia.org/wiki/Prospect_Theory

Beachten Sie dieses Verhalten auch bei Ihren Wunschkunden und ergründen Sie, welche Befürchtungen Ihre Wunschkunden haben könnten. Diese Befürchtungen müssen – auch im B2B-Bereich, dem ja leider so oft die emotionale Komponente abgesprochen wird – nicht immer rational sein. Mit den passenden Inhalten können Sie diese Befürchtungen von vornherein entkräften und Ihren Wunschkunden das gute Gefühl geben, bei Ihnen richtig aufgehoben zu sein. Eine weitere wichtige Frage ist aus meiner Sicht auch der Nutzen, den Sie Ihrer Buyer-Persona bieten. Die Frage nach dem Nutzen ist in meinen Workshops immer ein heikles Thema. Wenn Sie die Bestandsaufnahme ausgefüllt haben, werden Sie vielleicht auch einen Nutzen notiert haben. Sehr oft höre und lese ich bei der Frage nach dem Nutzen:

- «Uns gibt es schon 50 Jahre»
- «Wir liefern Qualität»
- «Wir haben einzigartiges Know-how»
- «Wir sind Marktführer»

usw. usw.

All das ist kein Nutzen. Daraus kann man vielleicht einen Nutzen ableiten, aber die Tatsache, dass es Ihr Unternehmen schon 50 Jahre gibt, ist alleine noch kein Nutzen. Auch die Themen Qualität und Know-how sind so eine Sache. Welches Unternehmen behauptet das nicht von sich? Und spätestens, wenn Sie Ihre Buyer-Persona(s) definiert haben, werden Sie sicher feststellen, dass der Nutzen von Persona zu Persona auch sehr unterschiedlich sein kann. Überlegen Sie sich daher genau, was für Ihre jeweilige Buyer-Persona einen Nutzen darstellt. Evtl. hilft Ihnen diese Tabelle ja, Ihr Angebot bzw. die Funktionen Ihrer Produkte in einen Nutzen für Ihre Buyer-Persona(s) zu «übersetzen».

Nutzen für Ihre Buyer-Persona

Ihr Angebot/Funktion	Aufgabe/Antwort	Nutzen für Ihre Buyer-Persona
Angebot A	Damit sparen Sie ...	
Angebot B	Damit erreichen Sie ...	
Funktion A	Das optimiert Ihr ...	
Funktion B	Damit gewinnen Sie ...	
...	Das versetzt Sie in die Lage, ...	
	Das bedeutet für Sie ...	
	Das ergänzt Ihre ...	

Kano-Modell

Ein spannender Aspekt Ihrer Wunschkundenbetrachtung kann auch ihre Erwartungshaltung sein. Was erwarten Ihre Wunschkunden von Ihnen, wenn sie sich für Sie entscheiden? Das Kano-Modell spricht hier z.B. von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen. Fragen Sie sich:

❑ Basismerkmale

Was sind die Basismerkmale Ihrer Wunschkunden, die für sie so selbstverständlich sind, dass sie sie nicht einmal explizit formulieren? Was ist so grundlegend, dass es Ihren Wunschkunden erst auffällt, wenn Sie diese Kriterien nicht erfüllen? Wer würde z.B. beim Autokauf schon erwähnen, dass er eine Bremse erwartet?

❑ Leistungsmerkmale

Das erwarten Ihre Kunden bewusst und bewerten sie – je nachdem, wie Sie diese Erwartungen erfüllen. Von einem Softwarehersteller erwarten Kunden Support. Je nachdem, wie der Support angeboten (Preis- bzw. Kostenmodell) und umgesetzt (Erreichbarkeit, Kompetenz usw.) wird, wird der Kunde den Hersteller bewerten.

❑ Begeisterungsmerkmale

Womit rechnet Ihr Wunschkunde nicht und womit könnten Sie ihn überraschen und begeistern?

Gewöhnen sich Kunden an Begeisterungsmerkmale – wie z.B. das Wagenwaschen bei der Inspektion im Autohaus –, werden sie zu Basismerkmalen. Bemerkt der Kunde, dass sie nicht mehr vorhanden sind, stellt sich Unzufriedenheit ein. Ein ewiger Streitpunkt ist aus meiner Sicht auch der WLAN-Zugang im Hotel. Ich werde es nie verstehen, dass Hotels in dieser Zeit immer noch gesalzene Gebühren für die WLAN-Nutzung verlangen. Mit jeder Gebühr – egal, wie gut die Qualität des Netzes auch sein mag – können Hoteliere nur Missmut und eine Entscheidung für ein anderes Hotel bei der nächsten Buchung bei ihren Kunden ernten. Um es noch einmal mit Nachdruck zu formulieren: Kunden erwarten im Hotel kostenlosen Zugang zum WLAN! Ich schreibe es explizit – nur für den Fall, dass Sie in der Hotelbranche etwas zu sagen haben. ☺

DEFINITION



Kano-Modell

Das Kano-Modell ist ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen.

Basismerkmale:

Diese Merkmale sind so grundlegend, dass sie Kunden erst bei Nichterfüllung bewusst werden.

Leistungsmerkmale:

Diese Merkmale sind dem Kunden bewusst und je nach Erfüllungsgrad tragen sie zur Kundenzufriedenheit bei.

Begeisterungsmerkmale:

Das sind Merkmale, mit denen der Kunde nicht rechnet und die zu einer deutlichen Differenzierung vom Wettbewerb beitragen können.

INTERNET



Weitere Informationen über das Kano-Modell:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Kano-Modell>

Alle Fragen zur Buyer-Persona-Profilierung sollten Sie immer in Bezug auf Ihr Angebot beantworten. Bei der Frage nach dem Erfolg bzw. Desaster wäre das z.B.: Was wäre für

Ihren Wunschkunden ein Erfolg und was ein Destaster, wenn er sich für Ihr Angebot entscheiden würde? Die Eigenschaften der Person, die Sie sich für die Profilierung Ihrer Wunschkunden ausgesucht haben, sind nur relevant, wenn sie für die ganze Kundengruppe gelten. Klaus Wagner spielt gerne Golf, ist also nur ein relevantes Buyer-Persona-Kriterium, wenn alle «Klaus Wagners» Golf spielen, es also nicht nur persönlich für den «einen» Klaus Wagner gilt, sondern für den ganzen Kundentypus, den er repräsentiert.



BEISPIEL

Buyer-Persona-Profilierung

Buyer-Persona: Monika Marketing

Alter: 35 bis 40 Jahre

Erfahrung: Studium **BWL, Marketing oder Quereinsteiger**

Positionsbezeichnungen: **Marketingleitung, CMO**

Vermarktung: **Direkt, Distributoren, Händler**

Firmengröße (Mitarb./EUR): 30 bis 150

Branche: **IT – Hardware, Software, IT-Dienstleistung, Internet**



[Quelle: © Jeanette Dietl – Fotolia.com]

Beschreibung

Das Unternehmen ist inhabergeführt und adressiert den D/A/CH-Bereich (Deutschland, Österreich, Schweiz). Es entwickelt innovative und leistungsfähige Software-/Internet-Lösungen. Der Inhaber hatte vor einigen Jahren eine geniale Idee und hat darauf basierend ein Unternehmen gegründet. Das Unternehmen ist Technologie-getrieben und tritt auch so nach außen auf. Der Inhaber ist die geniale «Lichtgestalt», die ins rechte Licht gesetzt werden möchte und es nicht versteht, dass der Markt ihm seine Lösungen/Produkte nicht aus der Hand reißt.

Früher hat das Unternehmen gar kein Marketing betrieben bzw. der Chef hat es «mitgemacht». Vor einiger Zeit wurde Monika Marketing angeheuert, um die Vermarktung des Unternehmens voran zu bringen. Monika hat Marketing studiert und kennt sich sehr gut mit Themen wie Markenaufbau, Branding, Corporate Image usw. aus. Zu Beginn ihrer Arbeit hat sie schwerpunktmäßig Marketingunterlagen (Flyer, Präsentationen, Webseite usw.) erstellt und erste Strukturen aufgebaut. Mittlerweile führt sie ein kleines Marketing-Team. Monika betreibt vorwiegend klassisches Marketing – Events, Messen, Telemarketing, PR usw. Erste Social-Media-Maßnahmen hat sie ausprobiert und würde sich gerne mehr damit beschäftigen. Sie hat ein kleines Marketing-Budget und kann selbst darüber entscheiden. Für größere Kosten/Investitionen benötigt sie die Freigabe vom Management-Team. In letzter Zeit wird der Druck vom Vertrieb und der Geschäftsleitung immer stärker, den Vertrieb mit guten Leads zu unterstützen. Man denkt immer wieder

mal über Kaltakquise nach. Von Leadmanagement und Inbound-Marketing hat sie zwar schon gehört, aber noch keine praktischen Erfahrungen sammeln können.

Ausprägungen der Position Marketingleiter (Abstufungen bzw. Varianten)

- Marketingleiter ist Mitglied des Management-Teams und hat Mitspracherecht.
- Marketingleiter ist nur «geduldet», hat nichts zu sagen, Chef/Technik/Vertrieb haben das Sagen.

Unternehmens-Situation

- Unabhängiges deutsches Unternehmen, Unternehmen ist inhabergeführt;
- keine Investor-Beteiligung;
- keine Firmen-/Konzern-Mutter im Ausland, die den «Kurs» bestimmt.

Typus

- Stimulanz / Neugier
- Balance / Sicherheit

Influencer

- Intern:
 - Lebenspartner
 - Geschäftspartner
 - Marketingagentur
 - Buchhalter, Controlling
 - Unternehmensberater/Coach
 - Vertriebsleiter
 - Er kommt aus der IT, IT ist im Fokus
 - Er ist lösungsorientiert
 - Hat ein Team in D, Europa und/oder weltweit
 - Er ist zahlen- bzw. quartalsgetrieben
 - Er ist gut vernetzt, kommunikativ und viel unterwegs
 - Hat Team von Fachleuten mit technischem Schwerpunkt, die evtl. keine Vertriebler sind oder nicht viel Vertriebserfahrung haben
 - PreSales, Techniker, Berater, Supporter usw.
 - Geschäftsführer
 1. Priorität: Techniker, Entwickler, «Chef-Fraggle»
 2. Priorität: Geschäftsmann, vertriebsorientiert
- Es gibt eine 2. Management-Ebene – Vertraute, langjährige Mitarbeiter
- Extern:
 - Fachmagazine
 - Online-Portale
 - Newsletter
 - Netzwerke – LionsClub, Rotary, IT-Clubs, Manager-Clubs, IHK-Arbeitsgruppen
 - Hersteller, Lieferanten
 - Wettbewerb

Verantwortlichkeit

- Generell das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens
- Messen und Events
- Marketingunterlagen
- Zunehmend immer wichtiger: Leads für den Vertrieb

Schmerzpunkte

- Gutes Personal finden
- «Wie bleibe ich auf dem Laufenden und beobachte den Wettbewerb?»
- «Wie kommuniziere ich unsere innovative Lösungen? Wie bringe ich rüber, was wir können?»
- «Wie vermeide ich: Wir haben eine tolle Lösung, suchen wir mal, ob wir bei Ihnen das passende Problem finden.»
- «Wie hebe ich mich vom Wettbewerb ab?»
- «Wie positioniere ich mich richtig?»
- «Wir sind Produkt- und Hersteller-fokussiert, aber nicht marktorientiert.»
- «Unsere Lösungen sind vergleichbar.»
- «Es gibt viele billigere Lösungen aus Fernost.»
- «Ich muss alles können und bekomme zu wenig Budget und Ressourcen.»
- «Zeit ist mein Schmerzfaktor und niemand da, an den ich delegieren kann.»

Resultat (Welches Resultat möchte Ihre Buyer-Persona mit dem Kauf Ihres Produktes/ Lösung bzw. der Beauftragung Ihrer Dienstleistung erzielen?)

- Qualifizierte Leads für den Vertrieb generieren
- Marktpräsenz des Unternehmens aufbauen
- Produktinfos platzieren und Reichweite aufbauen
- Marke, Image und Reputation aufbauen und pflegen
- In der Presse Beachtung finden
- Anerkennung bekommen
- Zur Erreichung der Ziele und zum Umsatzwachstum messbar beitragen

Hinderungsgründe (Warum könnte Ihre Buyer-Persona glauben, dass Ihr Angebot nicht das richtige für ihn/sie ist?)

- Keine Zeit!!!
- Zweifel, ob es wirkt
- Kein Personal, das die Maßnahmen umsetzen könnte
- Ist das der richtige Dienstleister? Erfahrung, Kompetenz usw.



TIPP

Ein paar Tipps für die Erstellung Ihrer Buyer-Persona-Profile:

- Nutzen Sie alle Gelegenheiten, um mit Ihren Wunschkunden zu sprechen, weitere Informationen zu sammeln und Fragen zu stellen.
- Erstellen Sie Umfragen, um mehr über Ihre Wunschkunden zu erfahren.

- Wenn Sie etwas zum Download anbieten (Whitepaper, Checkliste usw.), fragen Sie die E-Mail und den Namen ab und stellen Sie eine oder zwei Fragen, die Ihnen helfen, das Profil zu vervollständigen.
- Definieren Sie einen «Persona-Paten», der die Belange Ihrer Wunschkunden in Meetings und Planungen vertritt.

Wenn Sie Ihre «Wunschkunden-Analyse» erstellt, also Ihre Buyer-Persona definiert haben, gibt Ihnen das Entscheidungshilfen für Ihre weiteren Marketing-Aktivitäten. Sie können überlegen, wie Ihre Wunschkunden suchen und welche Suchbegriffe sie benutzen. In nächsten Schritt sammeln Sie die Themen und Inhalte, die Ihre Persona(s) interessieren (Content-Marketing). Was wäre für diesen Kundentypus so wertvoll, relevant und attraktiv, dass er Ihnen im Tausch Namen und E-Mail geben würde? Wie müssten Sie kommunizieren, damit sich diese Buyer-Persona angesprochen und verstanden fühlt?

Wie können Sie diese Profilierung nutzen? Hier ein paar Beispiele:

- Für die Ansprache Ihrer Wunschkunden in Ihren Off- und Online-Medien
- Für die Konzeption Ihrer Webseite bzw. spezieller Seiten für Ihre Buyer-Persona(s)
- Für die Optimierung Ihres Webshops
- Für die Konzeption Ihrer Marketing-Kampagnen und Aktionen
- Für die Definition und Erstellung von Inhalten und Mehrwerten (Checklisten, Whitepaper, eBooks, Leitfaden usw.)
- Um Ihre Vertriebsmannschaft noch besser auf die Bedürfnisse Ihrer Wunschkunden einzustellen, um so ihre Verkaufsgespräche zu optimieren
- Um sich noch besser in Ihre Kunden «einzufühlen» und Ihre Produkte noch besser auf deren Bedürfnisse auszurichten

usw.

Natürlich müssen Sie sich nicht auf eine Buyer-Persona beschränken! Sie können mehrere «Personas» definieren und die entsprechenden Inhalte und Mehrwerte erstellen. Entscheidend ist aber, dass Sie jede Buyer-Persona entsprechend ihres Profils ansprechen und «behandeln». Auf Ihrer Webseite können Sie dafür z.B. auch einen «Slider» benutzen, der zuerst allgemeine Informationen und dann für die Ansprache von z.B. drei Buyer-Personas jeweils einen Bildschirm mit der entsprechenden Ansprache (Schmerzpunkte, Nutzen für diese Buyer-Persona usw.) zeigt.

«Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde.» sagte einst CHARLES LAZARUS (Gründer von Toys'R'Us). Ob er das Persona-Konzept kannte und nutzte, kann ich nicht sagen. Ich finde aber, dass dieser Satz eine gute Leitlinie für Vertrieb und Marketing ist. Ganz sicher ist er das für die Erstellung Ihrer Wunschkunden / Buyer-Persona(s).

ERGEBNIS

Das Wichtigste in Kürze:

- Reduzieren Sie Ego-Posting in Ihrer Kundenkommunikation.
- Bauen Sie Empathie für Ihre Wunschkunden auf.



- Optimieren Sie Ihre Leadmanagement-Aktivitäten «Persona-konform».
- Übersetzen Sie Ihr Angebot in den Nutzen für Ihre Buyer-Persona(s).

Checkmap Buyer-Persona

In Bild 2.3 finden Sie eine Vorlage für Ihre Buyer-Persona-Profile als MindMap.

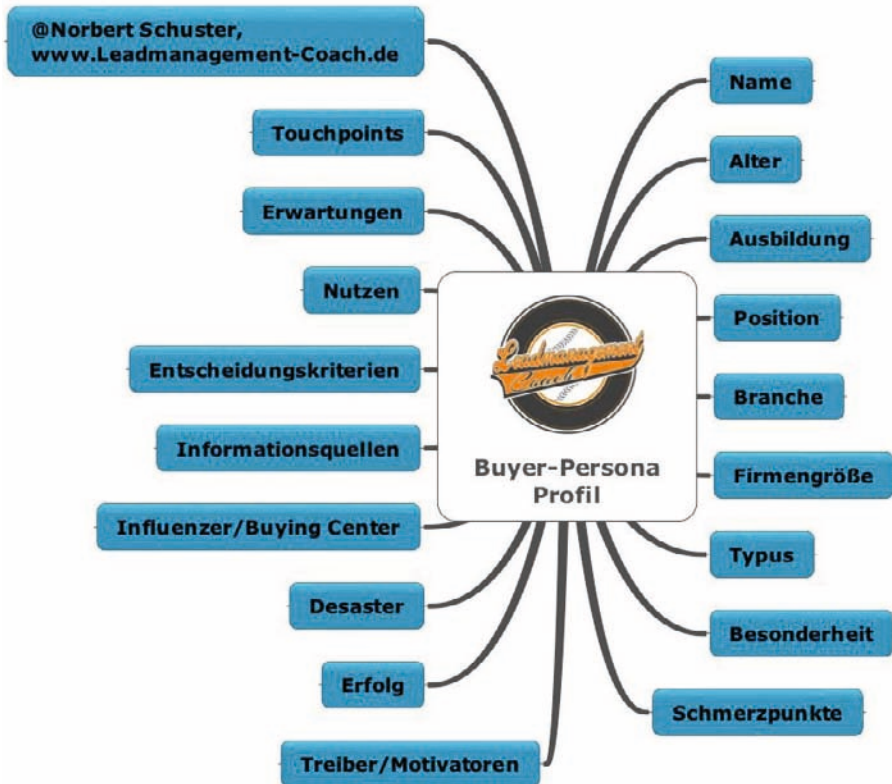


Bild 2.3

www

INTERNET

Diese Checkmap können Sie sich auch unter www.leadmanagement-download.de herunterladen. Dort finden Sie auch Informationen über das Leadmanagement-Workbook mit umfangreichen Checklisten für den gesamten Leadmanagement-Prozess.

2.4 Keyword-Strategie – Wie suchen Ihre Wunschkunden?

Nach der Definition Ihrer Wunschkunden gilt es jetzt zu überlegen bzw. zu recherchieren, wie Ihre Wunschkunden suchen und welche Keywords sie benutzen. Keywords sind die Schlüsselwörter bzw. Kombinationen von Schlüsselwörtern, die Ihre Buyer-Persona in