

Das unterschätzte Problem

Der Abgleich von Marketing und Vertrieb ist erfolgskritisch für mittelständische B2B-Unternehmen

Eine überwältigende Mehrheit von 90% der Marketer im B2B gaben an, dass sie den Abgleich von Marketing und Sales zu den größten Herausforderungen beim Erreichen der aktuellen Marketing-Ziele ihrer Unternehmen ansehen. Das hat eine sehr aktuelle Studie aus dem Jahr 2015 von Act-on und Gleanster Research „Rethinking the Role of Marketing“ zu Tage gefördert. Die befragten Marketing-Verantwortlichen stellen diese Herausforderung an Top 2, gleich nach der Verfügbarkeit von Kundendaten, die sie mit 95% als die allergrößte Herausforderung ihres Jobs bewerten. Die Studie befragte 750 mittelständische Unternehmen mit 50-1.000 Mitarbeitern.

9 von 10

B2B-Marketer sehen den Abgleich von Marketing und Vertrieb als eine der größten Herausforderungen bei ihrer Zielerreichung an.



ACT-ON and Gleanster Research "Rethinking the Role of Marketing" (2015)

Obgleich die Umfrage in den USA durchgeführt wurde ist sie doch relevant für deutsche mittelständische B2B-Unternehmen. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt auch in Deutschland, dass sich diejenigen Unternehmen erfolgreicher entwickeln, die es verstehen, Herausforderungen früh zu erkennen und entsprechende Maßnahmen dagegen ergreifen, die frühzeitig Methoden entwickeln, um dem Wettbewerb eine Kopfänge voraus zu sein.

Der Abgleich von Marketing und Vertrieb ist mittlerweile eine erfolgskritische Aufgabe, die kein mittelständisches B2B-Unternehmen vernachlässigen sollte. Je früher das Thema auf die Agenda der Geschäftsführung, der Marketingleiter und Vertriebsleiter geschrieben wird, umso besser sind die Chancen des Unternehmens, den digitalen Wandel im Marketing und Vertrieb zu meistern, den Klassenerhalt zu schaffen und in die nächsthöhere Liga aufzusteigen. Die Studie von Act-on und Gleanster zeigt nämlich nicht nur die aktuellen Herausforderungen der mittelständischen B2B-Unternehmen, sondern arbeitet auch heraus, worin sich die besten 2% der Unternehmen von den durchschnittlichen Performern unterscheiden. Was machen diese Top-Unternehmen besser, warum erwirtschaften sie überdurchschnittlich mehr Umsatz, warum wachsen sie schneller?

Die wesentlichen Erkenntnisse der Studie können auf einige Schlüsselfaktoren heruntergebrochen werden. Sie decken sich mit meinen eigenen Erfahrungen im Unternehmen und mit den Erfahrungen meiner Vertriebs- und Marketing Kollegen aus mittelständischen B2B-Unternehmen, die an der Schwelle zur digitalen Transformation stehen, Marketing-Automation-Lösungen implementieren oder es in naher Zukunft geplant haben.

Zählst du noch oder bewertest du schon?

Die erste zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass durchschnittlich erfolgreiche B2B-Unternehmen den größten Anteil ihrer Marketing-Aufwände, gemessen in Zeit und Budget, darauf verwenden, eine bestimmte Quantität an Leads zu generieren. Währenddessen gehen ihre Kollegen aus den Reihen der erfolgreichsten Unternehmen differenzierter vor, indem sie die Qualität der Leads in ihre Erfolgsmessung einbeziehen. Die Studie trifft sogar die Aussage, dass es an den Zielen liegt, die den Marketing-Verantwortlichen vorgegeben werden. Durchschnittlich erfolgreiche Firmen setzen ihren Marketing-Abteilungen überwiegend Volumen-orientierte Lead-Ziele. Ganz anders die Top-Performer. Sie verfolgen eine unternehmensweite End-to-End Leadmanagement Strategie und verflechten die Verantwortung von Marketing und Vertrieb viel stärker. Das erfordert es, bereits bei der Lead-Generierung stärker qualitätsorientiert vorzugehen und auch die Ziele für Marketing-Verantwortliche an Leadqualitätskriterien zu knüpfen.

9 von 10

der Top-Performer unter den mittelst. B2B-Unternehmen messen ihre Marketing Erfolge qualitativ, nicht nur das Lead-Volumen.

- Antwortraten (93%)
 - SAL (88%)
 - SQL (87%)
- sind die KPI der erfolgreichen B2B-Marketer.

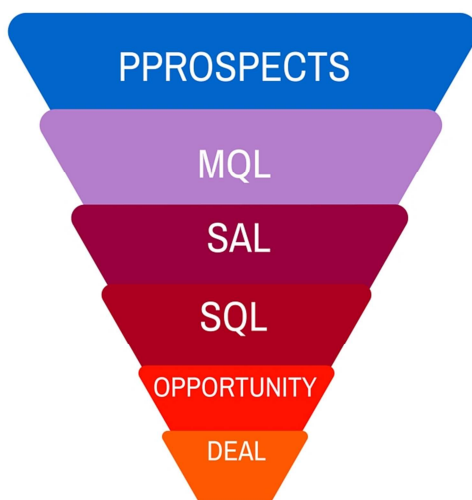


ACT-ON and Gleanster Research "Rethinking the Role of Marketing" (2015)

Die besten Unternehmen messen und bewerten ihre Marketing-Erfolge hauptsächlich an den Kriterien Antwortraten der Leads (93%), Anzahl der Sales Accepted Leads (88%) und Sales Qualified Leads (87%).

Gibt es einen differenzierten Sales-Funnel, einen klar definierten Lead-Management-Prozess?

Die differenzierte Antwort der Befragten, nämlich die Zielsetzung und KPI Festlegung auf Sales Qualified Leads und sogar Sales Accepted Leads impliziert, dass die erfolgreichsten mittelständischen B2B-Unternehmen einen ausdifferenzierten Sales-Funnel unternehmensweit definiert haben. Die Marketing-Departments sind davon nicht abgekoppelt sondern so stark verknüpft, dass auch ihre Zielerreichung vom Gesamt-Unternehmenserfolg abhängen. Die Studie legt weiterhin nahe, dass es einen klar definierten **Lead-Management-Prozess** gibt, in die das Marketing durchgehend eingebunden ist: Einen Prozess bei dem zwischen Marketing und Sales klar geregelt ist, wie ein Lead bewertet wird, wann der Lead von Marketing an Sales übergeben wird, nach welchen Kriterien und nach welcher Zeit Sales den Lead prüft, akzeptiert oder zurück ins Marketing gibt.



Es muss eine abgestimmte und dokumentierte Vereinbarung zwischen Marketing und Vertrieb geben, die auch gelebt wird. Erst durch das Anwenden und Üben des Prozesses kann das Unternehmen eine Kultur aufbauen, in der beide Abteilungen mehr profitieren, besser werden und beide mehr zum Umsatz beitragen können.

Das Marketing übernimmt nicht nur mehr Vertriebsverantwortung sondern lernt auch, die Leads besser zu qualifizieren, mit vertriebsrelevanten Informationen anzureichern. Je schneller ein übergebener Lead vom Vertrieb überprüft und bewertet wird und je schneller die Rückmeldung an das Marketing erfolgt, dass der Lead akzeptiert wird, um so verlässlicher ist die Leadbewertung in diesem Stadium. Wird der Lead zu lange liegen gelassen oder erfolgt im schlimmsten Fall gar keine Rückmeldung an das Marketing, vertun beide viel Zeit und Aufwand. Denn wenn das Marketing einen Lead übergibt, Sales aber schweigt, dann weiß das Marketing nicht, was es beim nächsten Lead anders oder besser machen muss.

Gibt es strukturierte Prozesse und Prozessoptimierung zwischen Marketing und Sales?

Wenn der Lead zwar irgendwann geprüft wird, aber zu lange herumliegt, bevor er von Sales bewertet wird, hat das Marketing wenig Chancen, die Kampagnen zur Leadgenerierung an die Qualitätsanforderung des Vertriebs rechtzeitig anzupassen. Dauert es zu lange, dann bleiben die Kampagnen unter ihren Möglichkeiten und am Ende sind sowohl das Marketing als auch der Vertrieb unzufrieden und enttäuscht, weil sie ihre Ziele nur schwer erreichen können.

Wie man es besser machen kann, zeigen die Top-Performer unter den mittelständischen B2B-Unternehmen. Sie führen Prozesse, Strukturen und KPIs ein, um bessere Umsatzergebnisse mit weniger Aufwand zu erreichen und um die Teams von Marketing und Vertrieb besser zu motivieren. Die ständige Prozessoptimierung, die Anpassung an Veränderungen bringt den entscheidenden Vorteil vor dem Wettbewerb. Denn schlecht abgestimmte oder gar nicht vorhandene Prozesse führen nicht zu mehr Freiheit der Mitarbeiter sondern zu Missstimmung, Enttäuschung und teilweise sogar Schuldzuweisungen wegen nicht erreichter Ziele.

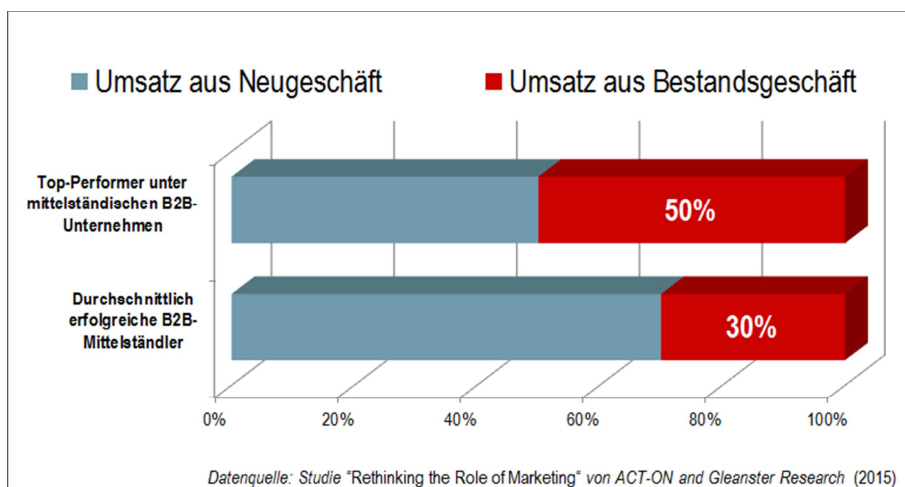
Deshalb ist es unerlässlich, Prozesse klar zu vereinbaren, zu dokumentieren, Leads möglichst differenziert zu bewerten, Übergabezeitpunkte zu vereinbaren, qualitätsorientierte KPIs anzusetzen und zu messen und den ganzen Prozess kontinuierlich zu monitoren und anzupassen.



Wer ist verantwortlich für den Customer Lifecycle, wer ist verantwortlich für den End-2-End-Lead-Management Prozess?

Ein weiterer wesentlicher Punkt, in dem sich die erfolgreichsten Unternehmen von den durchschnittlichen Unternehmen unterscheiden, ist das Bestandskundengeschäft. Die erfolgreichsten Firmen schaffen es signifikant besser, bestehende Kunden zufrieden zu stellen und zu weiteren Umsätzen zu konvertieren. Sie verwenden wesentlich mehr Zeit und Aufwand auf die Kundenpflege und das Reaktivieren der Kunden, als ihre Kollegen von weniger erfolgreichen Firmen. Es scheint fast eine selbsterfüllende Prophezeiung zu sein, denn jeder weiß es und alle Studien zeigen es, dass Neugeschäft wesentlich teurer ist, als Bestandskunden zu halten und zu konvertieren. Man fragt sich also, warum machen es nicht alle so?

Die Antwort ist: Top-Performer haben wesentlich detailliertere Erkenntnisse über ihre Kunden, über den gesamten Customer Lifecycle. Sie messen viel mehr Daten und sie nutzen anschließend diese Daten wesentlich besser, wesentlich differenzierter, personalisierter um Kunden zu reaktivieren. Der Lead-Management-Prozess hört mit der Umsetzung eines Projektauftrags nicht auf. Der Kunde wird kontinuierlich, teilweise vom Vertrieb und oft vom Marketing-Department weiter beobachtet und begleitet. Begleitet bedeutet hierbei, dass der Kunde während der gesamten Zeit, also auch im After Sales mit Informationen versorgt wird, die genau seinen Bedürfnissen in diesem Stadium entsprechen. So wird eine enge Verbindung und Vertrauen aufgebaut. Der Kunde behält das Gefühl, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Und falls es Probleme gibt, werden diese sofort erkannt. Der Kunde wird zeitnah kontaktiert um Informationslücken und mögliche Unzufriedenheit zu vermeiden.



Das Marketing muss Führung übernehmen

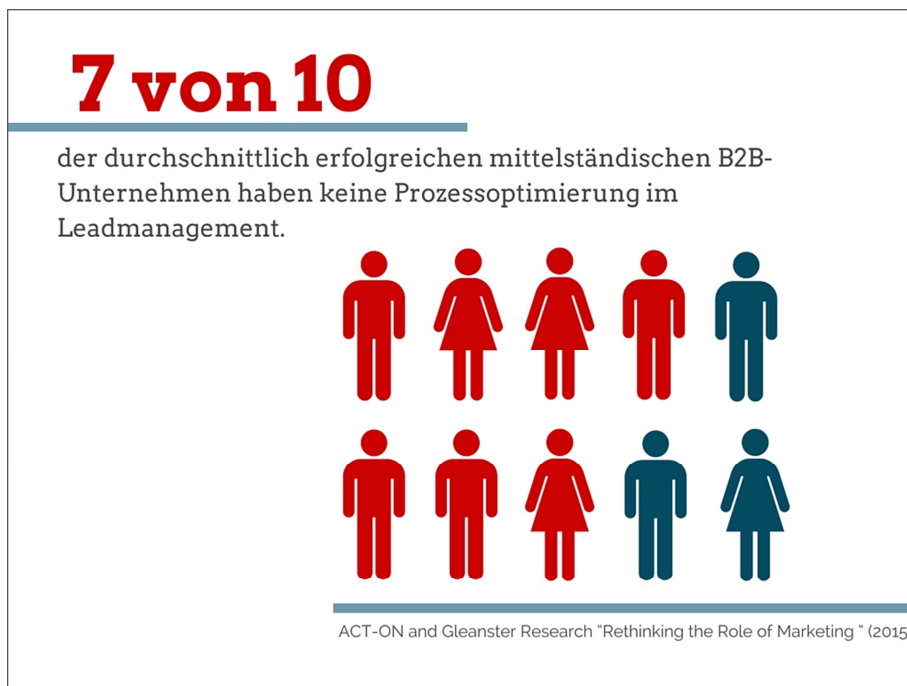
Die Experten der Studie leiten aus der Befragung folgende These ab. Da es ein zentraler Erfolgsfaktor ist, den Kunden durchgehend im ganzen Customer Lifecycle zu begleiten, sollte jemand die Gesamt-Verantwortung für den Customer Lifecycle übernehmen. Bisher war es eher üblich, dass der Vertrieb, hat er den Lead und den Kunden einmal übernommen, dranbleibt und allzuoft hörte das Marketing nie wieder von diesem Kunden. Aber das ist falsch, wie die Studie belegt.

Verfolgt man den Weg des Kunden nach der Kaufentscheidung weiter, dann passiert folgendes: Der Vertrieb übergibt nach dem Deal an Operations, an die Produktion, der Auftrag wird dort erfüllt. Bei vielen durchschnittlich erfolgreichen Mittelständlern ist das so. Wenn das Projekt erfolgreich war, dann würde das Unternehmen davon profitieren, aus dem Projekt ein Fall-Beispiel zu dokumentieren. Eine Case-Study ist ein sehr geeignetes Dokument, zukünftigen potenziellen Kunden die hohe Qualität der Leistung zu beweisen. Üblicherweise erstellt das Marketing eine Case Study mit den Kunden. Es wäre also am besten, wenn das Marketing sich während des Leistungszeitraumes und direkt danach wieder um den Kunden kümmert. Kunden, denen der Erfolg ihres Projekts durch die Dokumentation in einer Case-Study deutlich bewusst wird, sind zufriedene Kunden, die kaum Anlass haben, den Anbieter zu wechseln. Deshalb muss dieser Phase des Kunden mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Besonders erfolgreiche Unternehmen machen es so.

Das Marketing streckt sich aber nicht immer nach dieser – oft neuen und zusätzlichen – Aufgabe, weil diese nicht durch Marketing-Ziele angeregt wird. Die Geschäftsleitung muss diese Ziele für das Marketing vorgeben, die Marketing-Ziele müssen den Gesamt-Umsatz des Unternehmens berücksichtigen, auch das Bestandskundengeschäft mit einbeziehen. Das Marketing muss daran partizipieren, wenn ein Bestandskunde durch die Arbeit des Marketings erneut zum Kunden wird. Solange das Marketing nur nach der Anzahl der neuen, warmen Leads bewertet wird, ist es schwer, Mitarbeiter zu finden, die gerne Gesamt-Verantwortung tragen. Die Geschäftsleitung kann das ändern. Die entsprechenden Anreize, das Anpassen der Ziele von Marketing und Vertrieb können dazu führen, dass mehr Umsatz entsteht.

Wann ist der beste Zeitpunkt, Veränderungen einzuleiten?

82% der durchschnittlich erfolgreichen Firmen sagen, die Entscheidungen in Ihren Unternehmen beruhen nicht auf messbaren Daten und 71% geben an, es gäbe keine Prozess-Optimierung, keine Anpassung an neue Erkenntnisse. Weniger als die Hälfte der erfolgreichsten Unternehmen vermissen messbare Daten und darauf basierende Entscheidungen. Die Einführung von Marketing-Technologie, die es ermöglicht, weitaus mehr Datenpunkte über die Kunden und die gesamte Customer Journey zu sammeln und auszuwerten, ist der Studie zufolge ein Schlüsselfaktor für den Erfolg.



In der Studie von Act-on und Gleanster zeigt sich, dass Vertriebserfolg und Marketingerfolg für diejenigen Unternehmen leichter erreichbar ist, die sich frühzeitig dem digitalen Wandel stellen und die durchgehende Messbarkeit des Lead-Managements als Chance begreifen. Es ist keine Bedrohung für die einzelnen Mitarbeiter, die teilweise fürchten Freiheit zu verlieren, sondern vielmehr die beste Möglichkeit, dass Marketing und Vertrieb gemeinsam mehr erreichen als vorher getrennt. Um sich diesen erfolgreichsten der B2B-Unternehmen anzuschließen, sollten deutsche Mittelständler von ihnen lernen. Finden Sie für Ihr Unternehmen heraus, ob Sie Handlungsbedarf haben oder ob Sie bereits auf die Digitalisierung in Marketing und Vertrieb optimal vorbereitet sind.

Gestalten Sie jetzt die Zukunft Ihres Unternehmens

Mit diesen Fragen können Sie prüfen, ob Ihr Unternehmen bereits fit ist, ob Ihre Marketing und Vertriebs-Teams bereits bestens aufeinander abgestimmt sind, wenn Sie alle diese Fragen mit „Ja“ oder einer konkreten Zahl beantworten können. Oder ob Sie noch Nachholbedarf haben - wie 98% der durchschnittlich erfolgreichen mittelständischen B2B-Unternehmen in den USA - wenn Sie diese Fragen überwiegend mit „ich weiß nicht“ oder mit „Nein“ beantworten.

- Wie lange sind die Antwortzeiten und die Bearbeitungszeiten bei der Leadübergabe und der Leadbewertung zwischen Sales und Marketing?
- Werden die Prozessschritte kontinuierlich gemessen, bewertet, optimiert?
- Wie lange dauert es, bis ein Lead, der von Marketing an Sales übergeben wurde, von Sales geprüft und als akzeptiert bewertet wird?
- Werden vom Vertrieb nicht akzeptierte Leads zurück an das Marketing übergeben oder endgültig verworfen oder einfach liegengelassen?
- Wie funktioniert das Lead-Routing innerhalb des Vertriebs, z.B. zwischen gleichberechtigten Sales-Teams? Wenn z.B. ein Sales Team überlastet ist, darf ein anderes Sales Team dann sofort übernehmen? Wie lange dauern diese Entscheidungen, wer kümmert sich darum?
- Wie schnell fällt es auf, dass ein Lead nicht bewertet wurde? Fällt es überhaupt jemandem innerhalb von 3-5 Tagen auf?
- Ist das Marketing in den After-Sales-Prozess eingebunden? Bleibt das Marketing während des Leistungszeitraums am Kunden dran?

Wenn Sie jetzt wissen, dass Ihr Marketing und Vertrieb noch nicht optimal aufgestellt und abgestimmt sind, dann ist es Zeit zu handeln. Als Geschäftsführer resp. Geschäftsführerin können Sie diese Fragen Ihren Vertriebs- und Marketing-Leitern vorlegen. Wenn Sie keine Antworten erhalten oder Antworten, die sich widersprechen, dann haben Sie ganz klar Handlungsbedarf.

Wenn Sie selbst Leiter oder Leiterin von Marketing oder Vertrieb sind, und Sie konnten die Fragen nicht klar mit Ja und konkreten Zahlen beantworten, dann haben Sie jetzt die Chance, die Initiative zu ergreifen. Gehen Sie zu Ihrer Geschäftsführung und schlagen Sie die positive Veränderung selbst vor. Ob Sie als Macher wahrgenommen werden, oder als Getriebener haben Sie jetzt selbst in der Hand.

Über Lupus Labs

Lupus Labs berät Kunden bei digitalen Projekten. Im Team verfügt jeder über mehr als 15 Jahre Erfahrung in leitender Position im Online-Business.

In den Bereichen digitale Leadgenerierung im B2B Umfeld, Content-Marketing, Digitale Marketing und Vertriebs-Strategie, Prozessoptimierung, Marketing-Automation, Business Intelligence und Produkt- und Geschäftsfeldentwicklung und von digitalen Dienstleistungen und Produkten sind wir Experten.

Als Mathematiker, Informatiker und Physiker sind wir analytisch extrem stark. Aber unser Antrieb hört nicht bei der Theorie auf. Unsere Spezialität ist es, Strategien und Ideen selber umzusetzen, operative Strukturen aufzubauen und bis ins Detail Herausforderungen in der Praxis zu meistern. Lupus Labs hat eigene erfolgreiche Produkte und Start-ups aufgebaut, sowie ein Corporate-Start-up im Auftrag eines mittelständischen B2B-Unternehmens. Das Team hat Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen Produkten beraten, vom deutschen mittelständischen Verlag über internationale Konzerne aus den Branchen IT, Dienstleistung, Telekom, Energie, Biotechnologie/Health, öffentliche Einrichtung, bis zum japanischen Internet-Service-Provider.