

Lead-Nurturing bis zur Vertriebsreife

Auch wenn das Tagesgeschäft mit Bestandskunden den Vertrieb bereits viel Energie und Zeit kostet, gibt es doch einen Weg, neugewonnene Leads strukturiert anzugehen. Oft sollten neue Leads von einem Vertriebsmitarbeiter gar nicht sofort und persönlich nachgefasst werden. Stattdessen kann ein Konzept für automatisiertes Lead-Management einem Unternehmen dazu dienen, Leads systematisch bis zur sogenannten Vertriebsreife zu entwickeln – und dadurch den Vertriebserfolg deutlich zu steigern.

Gabriele Horcher

Die Grundidee eines automatisierten Lead-Managements ist es, zum einen die prinzipielle Verbindung zu einem Interessenten bzw. Lead und damit die Erinnerung an das eigene Unternehmen nach dem initialen Kontakt wachzuhalten. Zum anderen dient ein strukturiertes Lead-Management dazu, dieses erste Interesse weiter zu festigen und zu vertiefen. Im Verlaufe dieses Prozesses – auch Lead-Nurturing genannt – sollte das Unternehmen die Gelegenheit nutzen, sich mit relevanten, nicht-werblichen Informationsangeboten dem Interessenten als kompetenter und vertrauenswürdiger Ansprechpartner auf seinem Gebiet zu präsentieren.

Vertriebsreife als Bedingung für den Verkaufserfolg

Eine der Prämissen des Lead-Managements lautet: Ein frisch generierter Lead ist oftmals noch gar nicht daran interessiert, mit dem Vertrieb zu sprechen und sich mit einem konkreten Angebot auseinanderzusetzen. Der Lead-Management-Coach Norbert Schuster hat dafür den pointierten Begriff des „Grüne-Bananen-Effekts“ geprägt. Ähnlich wie mit unreifen Bananen verhält es sich mit Leads, die man zu früh mit einem Verkaufsangebot konfrontiert – ohne ihre tatsächliche Vertriebsreife ermittelt zu haben. Zum einen weiß ein Interessent, der erst am Anfang seiner Customer Journey steht, unter Umständen noch gar nicht, welchen genauen Bedarf er hat und wonach er konkret sucht. Das kann dazu führen, dass er sich von einem Anruf durch den Vertrieb tendenziell belästigt fühlt und das Vertrauen in das zu aggressiv auftretende Unternehmen verliert. Zum anderen hält der Vertriebsmitarbeiter den Lead aufgrund seiner geringen Kaufbereitschaft womöglich im Hinblick auf das Verkaufsziel für unbrauchbar – nicht selten zu

„Ein frisch generierter Lead ist oftmals noch gar nicht daran interessiert, mit dem Vertrieb zu sprechen und sich mit einem konkreten Angebot auseinanderzusetzen.“

Unrecht. Wenn der Vertrieb stets den direkten Kontakt zu neugewonnenen Leads sucht, verschenkt er damit unter Umständen viel Potenzial. Weit effizienter und zielführender ist es, zunächst die Vertriebsreife des Leads zu ermitteln, das heißt zu eruieren, wie konkret seine Kaufabsicht ist, ob er einen genau umrissenen Bedarf hat und ob der Lead tatsächlich über die Entscheidungskompetenz verfügt, die gerade in Business-to-Business-Kontexten unerlässlich ist. Erst wenn dies geklärt ist, sollte das Marketing den Lead für eine persönliche Bearbeitung an den Vertrieb übergeben.

Bloßes E-Mail-Marketing stößt an Grenzen

Um den Kontakt zu Leads und Interessenten zu halten, besteht prinzipiell auch die Möglichkeit eines traditionellen E-Mail-Marketings. Nur werden



Gabriele Horcher

ist Geschäftsführerin der Möller Horcher PR GmbH, Kommunikationswissenschaftlerin, Rednerin, Moderatorin und Autorin. Ihre Agentur entwickelt und realisiert integrierte Strategien und Kampagnen in den Bereichen PR, Content-Marketing und Lead-Management; www.moeller-horcher.de.

Gabriele Horcher
Möller Horcher PR GmbH, Offenbach,
Deutschland
E-Mail: gabriele.horcher@moeller-horcher.de

dabei üblicherweise an alle Kontaktadressen im Datenpool eines Unternehmens dieselben E-Mails versandt – unabhängig davon, ob die Empfänger diese wirklich öffnen, deren Inhalte lesen oder die enthaltenen Links anklicken. Zu diesem Zweck werden oft sogenannte Automailer-Kampagnen eingesetzt. Die E-Mail-Marketing-Software des Unternehmens versendet dabei vorbereitete, aufeinander aufbauende E-Mails mit informativen Inhalten zu einem bestimmten Thema in einer definierten Frequenz. Wenn ein Interessent sich – im Tausch gegen seine E-Mail-Adresse (idealerweise mit rechtssicherem Double-Opt-in) – beispielsweise ein E-Book über Lead-Management heruntergeladen hat, erhält er über einige Wochen oder gar Monate hinweg immer wieder Tipps rund um das Thema Lead-Management. Der gravierende Nachteil solch eines reinen E-Mail-Marketings ist, dass das Unternehmen dadurch kaum weitere Informationen über den Interessenten erhält. Die Ermittlung des Grads der Vertriebsreife anhand eines automatisierten Scorings ist auf diese Weise nicht möglich.

Das Lead-Nurturing hingegen ist ein stummer Dialog. Im Lead-Nurturing-Prozess spielt jede E-Mail, die ein Unternehmen an seine Interessenten schickt, ihm Informationen zurück, auf deren Basis sich das jeweilige Leadprofil anpassen lässt. So ermittelt die Marketingabteilung einerseits den idealen Zeitpunkt für die Übergabe des Leads an den Vertrieb. Andererseits gestaltet ein Unternehmen seinen Akquise-Prozess so zunehmend effizienter, weil die Vertriebsmitarbeiter eben nur qualifizierte Leads – Interessenten mit echtem Potenzial – zu kontaktieren haben. Insbesondere, wenn ein Unternehmen durch seine Marketingmaßnahmen – ob out-bound oder inbound – sehr viele Leads generiert, ist es hilf-

reich, durch ein Scoring die Verkaufsbereitschaft zu ermitteln, also automatisiert diejenigen Kontakte herauszufiltern, die im Hinblick auf das Verkaufsziel wirkliche Relevanz besitzen. Dafür ist ein dediziertes Lead-Nurturing weit geeigneter als ein bloßes E-Mail-Marketing. Allerdings ist für einen sinnvoll automatisierten Nurturing-Prozess auch ein höherer initialer Aufwand erforderlich.

Die Umsetzung eines Nurturing-Prozesses

Um einen geeigneten Nurturing-Prozess aufzusetzen, ist es nötig, im Vorfeld dessen genaues Ziel zu definieren. Ein simpler Zweck kann darin bestehen, einfach nur den Kontakt zu Interessenten zu halten, ein ambitionierteres Ziel ist es, die Interessenten automatisiert zu filtern und sie bis zur Vertriebsreife weiterzuentwickeln. Die Erfahrung lehrt, dass Mischformen aus beiden Ansätzen nicht nur die gesamte Kommunikation des Unternehmens verkomplizieren, sondern auch das Neukundengeschäft und die anschließende Vertriebsarbeit. Mitunter ist es für ein Unternehmen sinnvoll, beide Varianten in separaten Kampagnen mit verschiedenen Themen und Auslösern zu testen – zum Beispiel eine Event-Anmeldung gegen einen Content-Download –, um so den geeigneteren Weg zu ermitteln.

Wenn das erklärte Ziel eines Unternehmens im Lead-Nurturing besteht, das heißt, wenn es seine Interessenten wirklich schrittweise entlang ihrer Customer Journey begleiten und qualifizieren möchte, stellt dies schon besondere Ansprüche an die Kampagnenplanung. Dies gilt selbst dann, wenn das Unternehmen sich einer modernen und komfortablen E-Mail-Marketing- oder Lead-Management-Software bedient. Aus konzeptioneller Sicht ist eine solche Kampagne zwar vergleichsweise schnell durchdacht, aber die Umsetzung ist doch oft alles andere als trivial.

Ein Beispiel mag diese Herausforderungen verdeutlichen. Ein Unternehmen bietet als Ausgangspunkt seiner Inbound-Lead-Generierung den Download eines Whitepapers an. Der Interessent gibt seine Daten ein, bekommt eine Double-Opt-in-Mail, die er bestätigt, und erhält dann den Download-Link. Wenn er das Whitepaper heruntergeladen hat, bekommt er eine Woche später die Einladung zu einem Webinar. Wenn er sich das Whitepaper nicht herunterlädt, erhält er zunächst eine Erinnerungsmail. Reagiert er auch dann nicht, möchte das Unternehmen sein Interesse durch alternative Inhalte binden, etwa durch das Downloadangebot einer Checkliste. Auch wenn dieser Ablauf schnell beschrieben ist, gestaltet sich die technische Umsetzung doch schon etwas komplizierter. So

Zusammenfassung

- Neugewonnene Leads sind nichts, mit dem sich der Vertrieb in jedem Fall sofort befassen sollte.
- Effizienter ist es, wenn der neue Lead erst durch diverse Informationsangebote des Marketings automatisiert weiterentwickelt wird.
- Die Stichworte dafür: Lead-Management und -Nurturing.
- Erst wenn der Lead als vertriebsreif qualifiziert ist, sollte er für die persönliche Kontaktaufnahme an den Vertrieb übergeben werden.

vergleichsweise simpel eine Nurturing-Kampagne auf den ersten Blick auch erscheinen mag, je komplexer der Programmierbedarf, desto fehleranfälliger wird die automatisierte Kampagne sein. Das Unternehmen kann zum Beispiel in seinen Leaddaten zwar erfassen, wer sich das Whitepaper heruntergeladen hat, dennoch kann es in der zweiten Nurture-Stufe sinnvoll sein, dies in der Ansprache nicht zu thematisieren. Das heißt, das Unternehmen nimmt im Mailing für die Checkliste als zweitem Nurture-Inhalt nicht Bezug auf das erste Angebot, das Whitepaper. Aus Verkaufssicht ist die individuelle Bezugnahme und Verknüpfung der Nurture-Stufen natürlich von Vorteil, aber hier empfiehlt es sich, den Nutzen ins Verhältnis zum Aufwand zu setzen. Wichtig ist, dass in einer mehrstufigen Kampagne jede E-Mail für jeden Lead auf dieser Stufe geeignet sein muss. Ein Fehler bei der Zuordnung und die falsche Ansprache – „Sie haben sich das Whitepaper heruntergeladen“ – sind nicht nur peinlich, sondern können unter Umständen sogar dazu führen, dass der Lead aus dem Prozess aussteigt.

Den Schmetterlingseffekt vermeiden

Bei der Planung einer Nurturing-Kampagne ist ganzheitliches Denken erfolgsentscheidend: Der Konzeptionist, der die Kampagne erarbeitet, und der Programmierer, also der IT-Fachmann mit dem nötigen technischen Know-how, müssen eng zusammenarbeiten. Ziel sollte es dabei sein, eine unnötige Komplexität der Kampagne zu vermeiden. Ein gemeinsam

„Spezifische Informationsangebote helfen, mehr über die konkrete Interessenslage eines Leads in Erfahrung zu bringen.“

erstelltes Flussdiagramm kann helfen, den Überblick zu behalten und die verschiedenen Kampagnen-Stränge über die einzelnen Nurture-Stufen hinweg möglichst schlank zu gestalten. Wichtig ist, dass das Projektteam alle Entwicklungsschritte der Kampagnenplanung sorgfältig dokumentiert. So lässt sich bei Bedarf auch einmal ein Schritt zurückgehen, um die weiteren Kommunikationsprozesse auf neue Anforderungen hin anpassen zu können.

Natürlich ist Flexibilität bei allen Kommunikationsprojekten wichtig, auch im Lead Nurturing. Dennoch darf die Stabilität eines Kampagnenkonstrukts nie dem Wunsch nach

Kerngedanken

1. Die Arbeitszeit der Vertriebler ist in den meisten Unternehmen zu kostbar, um wirklich jedem neugewonnenen Lead zu folgen.
2. Werden Leads zunächst durch ein automatisiertes Lead-Management und Lead-Nurturing qualifiziert, erhöht dies die Effizienz der Vertriebsarbeit.
3. Das Ziel muss es sein, den Lead durch einen automatisierten Nurturing- und Scoring-Prozess bis zur Vertriebsreife zu entwickeln.
4. Der Vertrieb sollte sich zielgerichtet nur um solche Leads kümmern, bei denen eine hohe Abschlusswahrscheinlichkeit besteht.

Flexibilität geopfert werden. Nur eine funktionierende Struktur bildet die Basis für eine erfolgreiche Kommunikation über die verschiedenen Nurture-Stufen hinweg. Es ist darum sinnvoll, wenn das Unternehmen frühzeitig abwägt, wie flexibel beziehungsweise skalierbar das Konstrukt überhaupt sein muss. Dies gilt insbesondere dann, wenn vom Unternehmen Änderungen an den Ausgangsbedingungen erwogen werden – beispielsweise in Gestalt eines weiteren Einstiegs in die Nurturing-Kampagne, etwa durch den Kontakt auf einer Messe. Die Erfahrung lehrt, dass solche Änderungen sehr unangenehme Konsequenzen haben können, in einer Art von Schmetterlingseffekt: Nicht selten gerät dann die komplette Struktur der Kampagne durcheinander, ohne dass all diese gravierenden Effekte zuvor klar absehbar gewesen wären. Es bietet sich daher an, im Vorfeld zu überlegen, wie viele Einstiege die Kampagne maximal umfassen könnte, um dann zunächst einige blinde Stränge einzusetzen, auch wenn das Unternehmen vorerst gar nicht plant, sie zu nutzen. Auf diese Weise ist die Stabilität der Kampagne mit allen Vernetzungen und möglichen Nurture-Durchläufen gewährleistet und zugleich bleibt das Unternehmen flexibel genug für Änderungen ohne übermäßigen Aufwand.

Lead-Scoring durch Datensammlung und Verhaltensanalyse

Im Gegensatz zum E-Mail-Marketing liegt der Fokus beim Lead-Nurturing nicht nur auf der Verteilung von Inhalten und Informationen, sondern auch auf dem Gewinnen von Daten, die das Profil des einzelnen Leads spezifizieren, den

Interessenten weiter qualifizieren und zukünftige Kommunikationsmaßnahmen noch treffsicherer machen. Aber ähnlich wie ein direkter, zu früh getätigter Vertriebskontakt kann auch ein zu aggressives Vorgehen bei der Abfrage von Daten den Interessenten abschrecken. Das Vertrauen des Leads in den Anbieter ist etwas, das ein Unternehmen langsam aufbauen und behutsam hervorbringen muss. Nicht zufällig spricht man von einem Nurturing-„Prozess“. Ein Unternehmen muss gut abwägen, welche Informationen über den Lead auf welcher Nurturing-Stufe wirklich relevant sind. Zu Beginn genügen meist die E-Mail-Adresse und das anschließende Einverständnis, dass das Unternehmen den Lead zukünftig per E-Mail kontaktieren darf – der Double-Opt-In, der für Rechtssicherheit sorgt. Aber auch im weiteren Verlauf der Nurturing-Kampagne, etwa für den Download weiterer nützwertiger Inhalte, sollte ein Unternehmen von seinen Leads nur vergleichsweise sparsam Daten einfordern. So wird beispielsweise die Frage nach dem Entscheidungshorizont eines Interessenten für einen etwaigen Kauf erst dann sinnvoll, wenn der Lead bereits ein deutliches Interesse bekundet hat und das automatisierte Lead-Scoring in seinem Profil einen entsprechenden Wert erreicht hat. Durch nützwertige und nicht-werbliche Informationsangebote bei einem Interessenten das Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters zu vertiefen, ist ein Prozess, den ein Unternehmen nicht willkürlich forcieren sollte. Vertrauen ist nichts, was von heute auf morgen entsteht.

Selbstverständlich lässt sich auch das konkrete Verhalten eines Leads analysieren und für ein automatisiertes Scoring nutzen. Je spezifischer die Informationsinhalte sind, die ein

Handlungsempfehlungen

- Verzichten Sie darauf, jeden neuen Lead direkt kontaktieren zu wollen – durch diese Hast verschrecken Sie Interessenten, die am Anfang ihrer Customer Journey stehen.
- Mit gezieltem Lead-Nurturing können Sie wertvolle Informationen über den Interessenten gewinnen, die Ihnen bloßes E-Mail-Marketing nie liefern wird.
- Beim Aufsetzen Ihres Nurturing-Prozesses geht Stabilität vor Flexibilität.
- Seien Sie nicht zu gierig: Fordern Sie vom Lead nicht zu viele Informationen auf einmal, damit er nicht aus Ihrem Prozess aussteigt.

Unternehmen in seinem Nurturing-Prozess anbietet, desto mehr wird es auf diesem Weg auch über die konkrete Interessenslage eines Leads in Erfahrung bringen. Ein Unternehmen kann beispielsweise in einer Nurturing-Mail gleich zwei Informationsangebote machen – etwa ein Whitepaper mit Tipps zur CRM-Einführung und eine Checkliste, die thematisiert, wann sich ein Anbieterwechsel für das CRM-System lohnt. Klickt der Lead auf die Checkliste, anstatt das Whitepaper anzufordern, darf man davon ausgehen, dass er bereits ein CRM-System im Einsatz hat. Der Vorteil, wenn auch solche handlungsbasierten Elemente in das Scoring einfließen, ist, dass der Lead eine geringere Zahl von Informationen über sich selbst in einem Downloadformular abgeben muss und dass das Unternehmen dennoch ein aussagekräftiges Bild von seinem Interessenten erhält. Welche Daten auch immer ein Unternehmen über seine Leads im Sinne eines Scorings sammelt, speichert und auswertet – es ist natürlich unerlässlich, dies rechtskonform zu tun.

Qualifizierte Leads machen den Vertrieb erfolgreicher

Lead-Management- und Nurturing-Kampagnen zu konzipieren und aufzusetzen, ist keine ganz triviale Aufgabe. Aber die Anstrengungen, die Unternehmen für ein automatisiertes Lead-Nurturing unternehmen, werden doch dadurch belohnt, dass das Marketing dabei nur noch solche Leads an den Vertrieb übergibt, bei denen das Scoring auf einen recht konkreten Bedarf hinweist. Wenn der Vertrieb nur noch qualifizierte, vertriebsreife Leads bearbeiten muss, wird dies die Effizienz der Vertriebsarbeit deutlich steigern. Gerade im Kontext des Inbound-Marketings können Unternehmen durch sinnvoll gestaltetes und automatisiertes Lead-Management, Lead-Nurturing und Lead-Scoring dafür sorgen, dass am Ende ihr Vertrieb sehr viel zielgerichteter und erfolgreicher agieren kann als früher.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

🔍 **Lead-Nurturing**

Fuderholz, J.: Nurturing, in: Fuderholz, J.: Professionelles Lead Management, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/11990430