E-PAPER EDITION

SERVICE LEVEL FÜR MARKETING UND VERTRIEB AGREEMENTS

STAERK&STAERK
customer experience management

CHAPTER 1

PRODUZIERT IHR MARKETING LEADS? UND WAS MACHT IHR VERTRIEB DAMIT?

MIT SERVICE LEVEL AGREEMENTS DEFINIEREN MARKETING UND VERTRIEB DIE IDEALEN KUNDEN, DEN KAUFPROZESS UND IHRE SCHNITTSTELLEN IN DER ZUSAMMENARBEIT BEI DER KUNDENGEWINNUNG.

Nicht selten ist das Verhältnis von Marketing und Vertrieb von gegenseitigen Mißverständnissen, einem Mangel an Kommunikation und wenig bindender Vereinbarungen geprägt. In manchen Unternehmen scheinen Marketing und Vertrieb nichts miteinander zu tun zu haben – beide Teams weisen unterschiedliche Arbeitsstile auf und haben Zielvereinbarungen erhalten, die vom Management auch nicht nach den gleichen Kriterien bewertet werden.

Laut einer von Aberdeen Group veröffentlichten Studie konnten Organisationen mit einer guten Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing 20% mehr Wachstum in 2010 erzielen – wohingegen die Umsätze von Unternehmen mit einem nachweislich schlechteren Teamwork von Marketing und Sales um 4% sanken. Mehr als 70 Prozent aller gewonnen Leads werden in den Unternehmen nicht bearbeitet und von den restlichen 30 Prozent kommen auch nicht alle rechtzeitig beim Vertrieb an – so lautet das Ergebnis einer Studie des Marktforschungsunternehmens Gartner Group.

Um eine effektive Lead Generation Strategie zu etablieren, müssen Marketing und Vertrieb ein abgeglichenes Bild des „Sales Funnel“ (Verkaufstrichter) und ein Lead-Scoring System für die Bewertung der Qualität von Leads entwickeln. Darüber hinaus sollte jede einzelne Stufe in diesem Prozess eindeutig definiert sein

CHAPTER 1

PRODUZIERT IHR MARKETING LEADS? UND WAS MACHT IHR VERTRIEB DAMIT?

und die Aufgaben, die Übergabepunkte der Leads und ihre angestrebte Qualität beschreiben.

Dafür eignet sich am besten ein von Marketing und Vertrieb erstelltes „Service Level Agreement“, in dem die jeweiligen Anforderungen der verschiedenen Stufen im Marketing und Vertriebs Funnel definiert und die Kennzahlen für die Erfüllung der Ziele bestimmt werden. Dieses System wird bei jedem Management höchst willkommen sein und unterstützt werden, um den Erfolg des B2B Marketings im Unternehmen messen zu können und ein konsistentes und aussagefähiges Reporting System zu gestalten.

Dann sollte das Bewußtsein dafür geschaffen werden, daß beide Teams eine Kooperation bilden müssen, um diese gemeinsamen Ziele zu erreichen. In diesem Teamwork hat jede Abteilung ganz spezifische Aufgaben, deren Ziel und Erfolg nach definierten Kriterien mess- und bewertbar gemacht werden sollte.

DER GEMEINSAME VERTRAG

Aufgaben, Ziele und Messkriterien am besten in einer Vereinbarung festhalten.

In einer gemeinsam verabschiedeten schriftlichen Vereinbarung lassen sich die Aufgaben, Ziele und Messkriterien am besten festhalten. Dazu einigen sich Marketing und Vertrieb im nächsten Schritt, ihre idealen

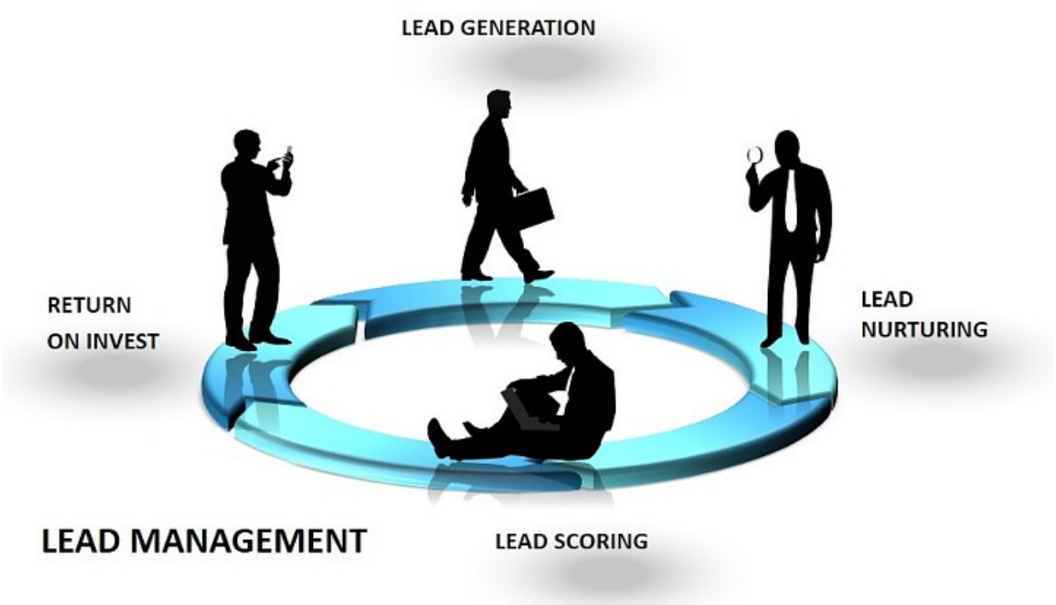
NICHT SELTEN IST DAS VERHÄLTNIS VON MARKETING UND VERTRIEB VON GEGENSEITIGEN MISSVERSTÄNDNISSEN, EINEM MANGEL AN KOMMUNIKATION UND WENIG BINDENDER VEREINBARUNGEN GEPRÄGT.

GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS DER UNTERNEHMENSZIELE

Marketing und Vertrieb an einen Tisch bringen und miteinander reden.

Der erste und wichtigste Schritt besteht darin, Marketing und Vertrieb an einen Tisch zu bringen und miteinander zu reden. Das muß zunächst nicht gleich in einem formellen Meeting im Unternehmen stattfinden, sondern kann – um mit dem Thema warm zu werden – auch mit einem gemeinsamen Bier außerhalb des Unternehmens starten. Wichtig ist erst einmal, den Fokus auf ganz spezifische Themenbereiche zu lenken:

Zunächst einmal ist das gemeinsame Verständnis zu entwickeln, daß Marketing und Vertrieb die gleichen Ziele teilen: Die Erreichung der Umsatzziele, die Neukundengewinnung, die Kundenbindung und Verminderung der Abwanderungsrate, die Zufriedenheit der Kunden über den Lebenszyklus der Kundenbeziehung und viele andere gemeinsame Ziele mehr.



Interessenten und deren typische Kaufprozesse zu definieren, sowie entsprechende Schnittstellen-Vereinbarungen zu treffen. Bei der Definition der Zielkunden und Ausgestaltung der Profile („Buyer Personas“) können die ersten, irreparablen Fehler entstehen. Wenn Marketing und Vertrieb nicht das gleiche Verständnis der Zielkunden haben, ist die Gefahr groß, daß Marketing ständig Kampagnen für Zielgruppen entwickelt, die vom Vertrieb gar nicht adressiert werden – die von Marketing produzierten Leads werden dann weiterhin vom Vertrieb als unbrauchbar

CHAPTER 1

PRODUZIERT IHR MARKETING LEADS? UND WAS MACHT IHR VERTRIEB DAMIT?

eingestuft, zurückgewiesen oder einfach ignoriert.

INHALTE FÜR EINE GEMEINSAME VEREINBARUNG

Die Kernpunkte eines Service Level Agreements zwischen Marketing und Vertrieb

Welche grundsätzlichen Vereinbarungen sollte das Service Level Agreement zwischen Marketing und Vertrieb beinhalten?

- Definition der idealen Interessenten
- Scoring der Interessenten
- Zeitpunkt der Übergabe von Leads an den Vertrieb
- Welche Informationen über die Leads werden vom Marketing an den Vertrieb übergeben?
- Welche Aktionen umfaßt die Vertriebsarbeit nach der Leadübergabe?
- Wie sehen die Zeitabläufe aus, wann Rückmeldung erfolgt?
- Wie werden die verschiedenen Stufen des Interesses im Kaufprozess abgebildet?

Der Sales Funnel: Hier sind für Marketing und Vertrieb klare Übergabepunkte zu vereinbaren, damit das Nurturing von Leads zum Erfolg führt

CHAPTER 2

GESTALTUNG DES MODELLS FÜR DIE GENERIERUNG DER NACHFRAGE.

MIT DEM B2B MARKETING FUNNEL GESTALTEN MARKETING UND VERTRIEB DAS MODELL FÜR DIE ENTWICKLUNG VON INTERESSENTEN UND DIE ÜBERGABEPUNKTE ENTLANG DER GENERIERUNG VON LEADS UND KUNDEN

In diesem Prozess werden die einzelnen Stationen definiert, um aus Visits (z.B. Website) und Prospects eine gewünschte Anzahl von Leads zu generieren, die vom Marketing nach einem definierten Verfahren vorqualifiziert werden (MQL).

Aus diesen Leads werden nur diejenigen an den Vertrieb übergeben, die eine vom Vertrieb akzeptierte und gemeinsam definierte Qualität aufweisen (SAL).

Die daraus generierten Opportunities (SQL) und gewonnenen Kunden werden in diesem Funnel ebenfalls sichtbar und meßbar gemacht.

LEAD DEFINITION UND BEWERTUNG

Das Herzstück in einem von Marketing und Vertrieb erstellten Service Level Agreements

Der Marketing und Sales Funnel für die Lead Generierung

CHAPTER 2

GESTALTUNG DES MODELLS FÜR DIE GENERIERUNG DER NACHFRAGE

Die Leadbewertung ist sicherlich das Herzstück in einem von Marketing und Vertrieb erstellten Service Level Agreements. Da die Bewertung von Leads so viele Kriterien und Techniken umfaßt, daß sie den Beitrag an dieser Stelle sprengen würden, soll im Folgenden nur auf die Bedeutung der Leadbewertung im Rahmen der Erarbeitung eines SLA eingegangen werden.

Mit der Leadbewertung wird letztlich das Ziel verfolgt, jedem Kaufinteressenten einen für alle Beteiligten klar verständlichen Lead-Score zuzuordnen – üblicherweise ein im CRM hinterlegter Lead-Index, der sich beispielsweise in einer Buchstaben/Zahlenwert-Kombination wie A50 oder B15 darstellen und dadurch eindeutig erkennen und bewerten läßt.

Marketing und Vertrieb sollten sich zur Ausgestaltung des SLA darauf verständigen, daß die Informationen, die von einem Kaufinteressenten im Prozess der Lead Generierung gesammelt werden, möglichst viel zur Bewertung des Leads beitragen. Die Marketingwelt differenziert den Informationsgrad in einer sogenannten expliziten und impliziten Lead Bewertung:

EXPLIZITE UND IMPLIZITE BEWERTUNGEN

Informationen, die Sie über Ihre Kunden während der Lead Generierung sammeln und auswerten können

Explizite Bewertungen basieren auf Informationen, die von den Kunden während der Lead Generierung selbst beigesteuert werden.

Die *implizite* Lead Bewertung berücksichtigt Informationen über den Kaufinteressenten, die aus Beobachtungen wie beispielsweise aus seinem Online-Verhalten abgeleitet werden können.

BEISPIELE ZUR EXPLIZITEN LEAD BEWERTUNG

Informationen, die von den Kunden während der Lead Generierung selbst beigesteuert werden.

- Sogenannte BANT Daten (Budget, Authority, Need, Timeline): Dabei handelt es sich um Informationen, aus denen Kaufkraft, die persönliche Entscheidungskompetenz, der Bedarf und die Zeitleiste der Kaufentscheidung abgeleitet werden
- Demografische Merkmale aus den Daten, die ein Kaufinteressent beispielsweise beim Ausfüllen von Online-Formularen hinterläßt
- Informationen zur Unternehmensgröße (Umsatz, Mitarbeiterzahl) und der Branche

BEISPIELE ZUR IMPLIZITEN LEAD BEWERTUNG

Informationen, die aus dem Online-Verhalten abgeleitet werden können.

- Besuch der Website
- Ausfüllen von Formularen auf der Website
- Teilnahme an Webinaren
- Abgeleitete Informationen zu demographischen Merkmalen

Die **explizite Leadbewertung** kann man z.B. in einem Lead Scoring Quadranten vornehmen. Dabei erfolgt die Bewertung des Leads auf Basis des gezeigten Interesses und des Kaufpotentials.

Hierzu kann man Buchstaben für die Klassifizierung benutzen, wie z.B. A, B, C – die einzelnen Kriterien bei der expliziten Bewertung lassen sich priorisieren bzw. in ihrer Wertigkeit einstufen. So wird ein Kontakt mit einem Entwicklungsleiter unter Umständen höher bewertet, als zu einem Einkaufsleiter.

CHAPTER 2

GESTALTUNG DES MODELLS FÜR DIE GENERIERUNG DER NACHFRAGE

Bei der **impliziten Leadbewertung** werden die Online-Gesten der potentiellen Kunden üblicherweise nach einem Punktesystem eingestuft. So eine Liste kann dann durchaus ein paar Hundert Verhaltenskriterien berücksichtigen, was aber die Handhabung eines solchen Scorings erschweren und die Komplexität unnötig wachsen ließe.

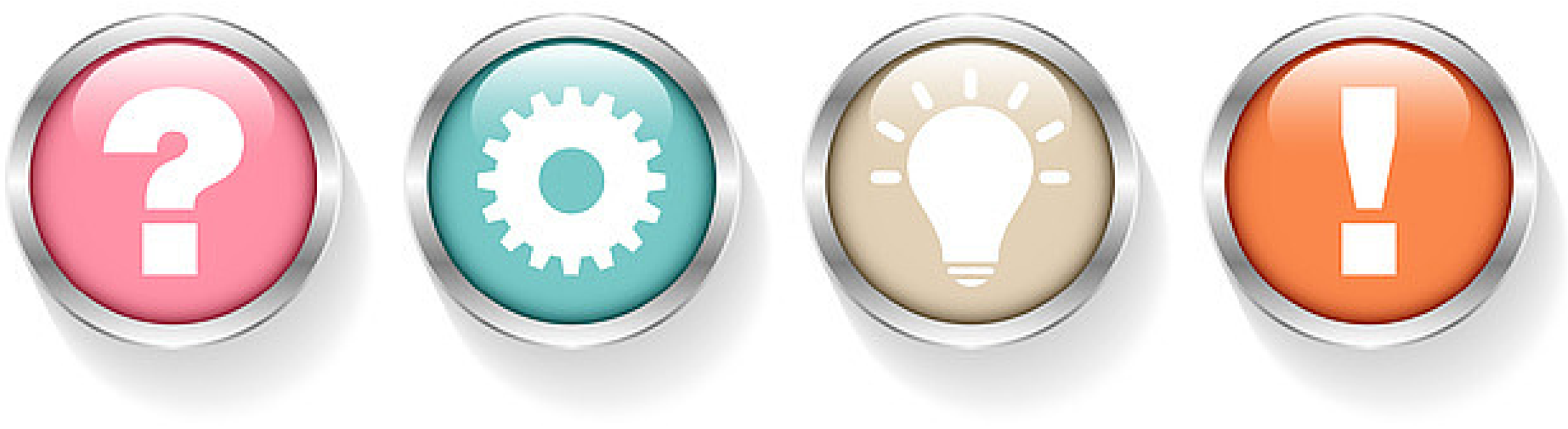
Daher sollten Vertrieb und Marketing gemeinsam eine Bruttoliste aller Kriterien zusammenstellen, und dann ein Scoring Modell entwerfen, welches ausschließlich die relevanten Faktoren für eine Leadbewertung beinhaltet und von beiden Teams auch gepflegt werden kann. Um zu einer praxisrelevanten Bewertung aller aufgelisteten Kriterien zu gelangen, können die Verhaltensweisen bereits kaufender Kunden analysiert werden:

Über welche Wege wurden beispielsweise Opportunities und Verkaufsabschlüsse erzielt und wie lassen sich aus diesen Erkenntnissen Priorisierungen und Gewichtungen für die finalen Lead Bewertungskriterien ableiten?

Ein wichtiger Bestandteil des Service Level Agreements ist die eindeutige Definition, welche Leads an den Vertrieb weitergeleitet werden sollen – also welche Qualität sie aufweisen müssen, damit sie vom Vertrieb zur weiteren Bearbeitung angenommen werden.

Dies erfolgt im Rahmen der Übergabepunkte, die im Marketing und Sales Funnel beschrieben sind:

EIN WICHTIGER BESTANDTEIL DES SERVICE LEVEL AGREEMENTS IST DIE EINDEUTIGE DEFINITION, WELCHE LEADS AN DEN VERTRIEB WEITERGELEITET WERDEN SOLLEN

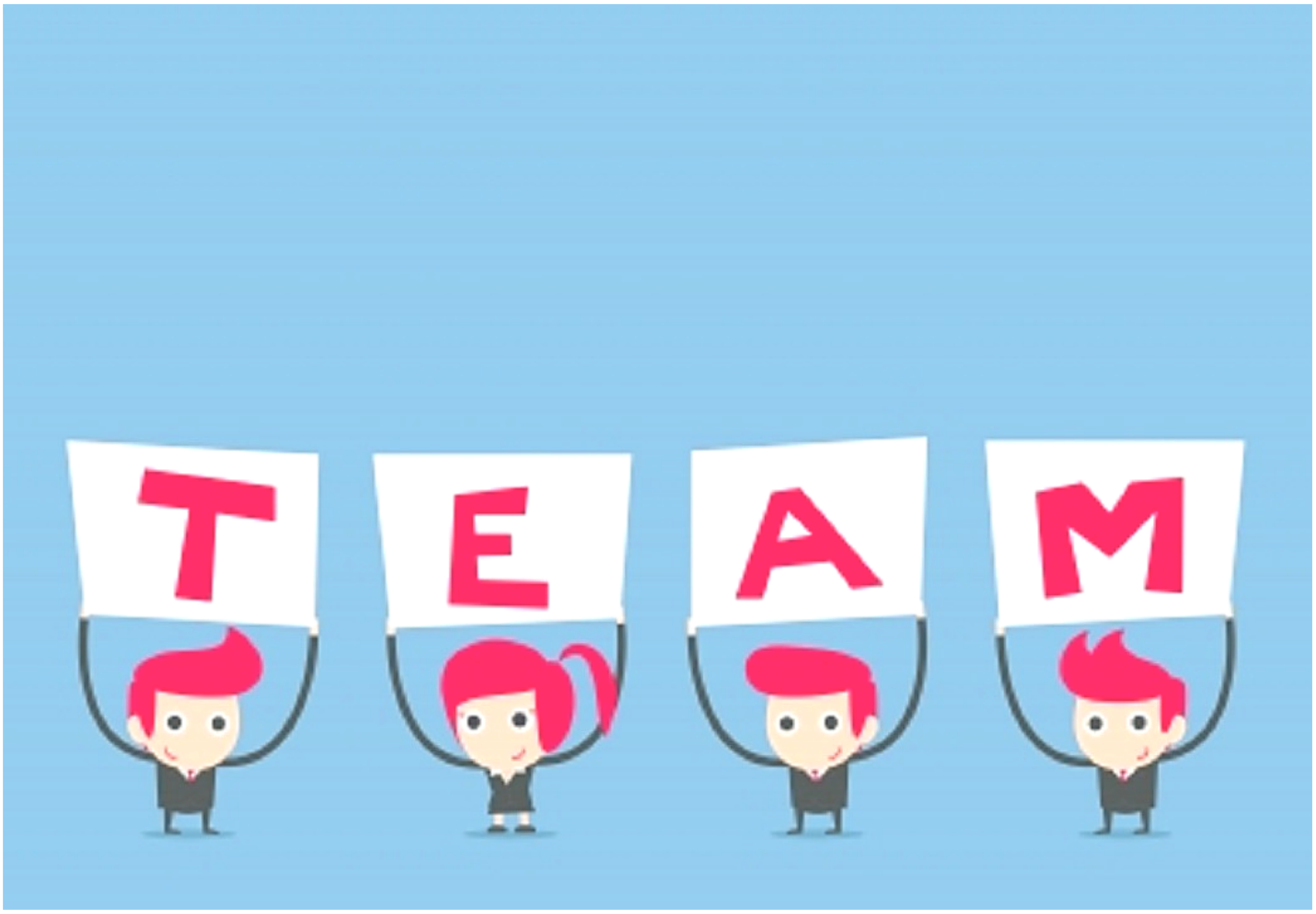


BEWERTUNGSMASSSTÄBE FÜR DIE ÜBERGABE VON LEADS

Welche Leads werden an den Vertrieb weitergegeben?

- Marketing Qualified Leads (MQL):
- Sales Accepted Leads (SAL):
- Sales Qualified Leads (SQL):
- Renewal: Wielche Leads gehen wieder in das Lead Nurturing zur weiteren Entwicklung, bis die Interessenten zum Kauf bereit sind

Die von Marketing und Vertrieb zu den einzelnen Beurteilungskriterien entwickelten Schwellenwerte, die in den Lead-Score einfließen, bilden damit die Grundlage für das SLA.



CHAPTER 3

GESTALTUNG EINES LEAD MANAGEMENT SERVICE LEVEL AGREEMENTS.

BEISPIEL EINES SERVICE LEVEL AGREEMENTS ZWISCHEN MARKETING UND VERTRIEB:

Die Gestaltung eines Service Level Agreements kommt einer Art Vertrag zwischen Marketing und Vertrieb gleich. Beide Teams unterschreiben die geschlossene Vereinbarung und verpflichten sich damit zur Einhaltung der jeweiligen Punkte. Die Gestaltung eines funktionalen und praxisorientierten SLA wird sich in erster Linie an den Anforderungen der unterschiedlichen Branchen und markt-spezifischen Gegebenheiten orientieren. Das renommierte Forschungs- und Beratungs-unternehmen Sirius Decisions bietet eine Reihe von Expertisen zu diesem Thema an. Das nachfolgende Beispiel eines SLA zwischen Marketing und Vertrieb bezieht Erkenntnisse und Vorschläge von Sirius Decisions ein, welche wesentlichen Inhalte ein SLA aufweisen sollte.

BESCHREIBUNG DER KAMPAGNE

Der Start eines SLAs fängt am besten mit der Beschreibung der Kampagne an

- Name der Kampagne
- Zielgruppe und Markt
- Produkte und Services
- Verantwortlich für Marketing
- Verantwortlich für Vertrieb
- Vertriebsteam

CHAPTER 3

GESTALTUNG EINES LEAD MANAGEMENT SERVICE LEVEL AGREEMENTS

BEWERTUNG DER QUALITÄT VON LEADS

Methode für die Lead Definition und Lead Core Schwellenwerte

Dieser Punkt nimmt Bezug auf die in der Leadbewertung ermittelten Scores und Werte, die darüber entscheiden wann Leads den vordefinierten Zustand erreicht haben, um dem Vertrieb übergeben zu werden

(siehe Matrix unten)

MARKETING UND VERTRIEB VEREINBAREN VERANTWORTLICHKEITEN UND ZEITSCHIENEN

DAS MARKETING ERKLÄRT SICH MIT FOLGENDEN VEREINBARUNGEN EINVERSTANDEN:

Beispiele:

- Zeitvorgabe für die Übergabe von Leads an den Vertrieb
- vereinbarte Mindestanzahl von Leads und Lead Marktbearbeitungsplan
- Art und Form der Leadübergabe an den Vertrieb
- Zeitrahmen, wann ruhende Leads wieder für den Vertrieb aktiviert werden
- Aktionsplanung für das Lead Nurturing bei abgewiesenen Leads und für solche, die zurückgestellt wurden
- …

	Leadbewertung Kategorie	Beschreibung	Score Wert und Gewichtung
Kriterium 1	Demografisch		
Kriterium 2	BANT		
Kriterium 3	Unternehmensdaten		
Kriterium 4	Online Verhalten		
(weitere Kriterien)	*(andere Kategorien)*		

VEREINBARUNGEN, DIE MARKETING UND VERTRIEB MITEINANDER TREFFEN

Beispiele:

- Vereinbarungen, mit welchen Gründen der Vertrieb von Marketing übergebene Leads ablehnen kann
- Gründe, weswegen ein Lead nach der weiteren Qualifizierung des Vertriebs eine neue, niedrigere Bewertung erhält und deswegen zurückgegeben werden kann
- Regelungen zu Ausnahmen, wenn beispielsweise Leads mit bestimmten Merkmalen aus dem Prozess der Qualifikation herausgenommen werden
- ….

DER VERTRIEB ERKLÄRT SICH MIT FOLGENDEN VEREINBARUNGEN EINVERSTANDEN:

Beispiele:

- Akzeptierte/ablehnbare Zeitvorgaben
- Gründe für die Ablehnung
- Zeitrahmen, wann mit der Bearbeitung übergebener Leads begonnen wird
- Beschreibung, welche spezifischen Vertriebsaktionen mit der Leadbearbeitung verbunden sind
- Weitere Bearbeitungsschritte bzw. Auschlusskriterien in einem Zeitrahmen nach der Leadübergabe
- Vereinbarungen über Kernprozesse – z.B. wie werden Daten im CRM gepflegt bzw. wie und wann wird Rückmeldung an das Marketing bezüglich Leads gegeben, die nicht bearbeitet wurden
- …

ABOUT STAERK&STAERK

LASSEN SIE SICH BEIM MANAGEMENT IHRER KUNDENBEZIEHUNGEN VON STAERK&STAERK BEGLEITEN.

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT - CONTENT MARKETING - MARKETING & SALES ALIGNMENT

DAS MARKETING UND SALES SERVICE LEVEL AGREEMENT

Ziele und Wege für eine erfolgreiche Kooperation von Marketing und Vertrieb

staerk&staerk begleitet das Marketing- und Vertriebs-Team bei der Entwicklung der Kernpunkte ihrer Zusammenarbeit an den Schnittstellen von CRM und Marketing Automation. Hiebei erhalten Marketing und Vertrieb Methoden, wie Aufgaben in den Teams verteilt und Lead-Scoring Systeme entwickelt werden, die Übergabe und Qualität der Leads organisiert, sowie ein Mess- und Beurteilungssystem für die vorgegebenen Ziele eingeführt werden.

CRM PROZESSE: PRODUKTE, MÄRKTE, ZIELGRUPPEN, PERSONAS

Entwicklung von CRM Kundenprofilen für Kundenbindung und -gewinnung

staerk&staerk begleitet Marketing und Vertrieb bei der Entwicklung von CRM Prozessen, damit Kundensegmente und Kundenwerte sowie Profile der Markt- und Branchen-spezifischen Zielgruppen erstellt werden können. Der Aufbau eines effektiven CRM-Systems bildet die Basis für die Entwicklung von Kampagnen und die Lead-Generierung im Digitalen Marketing. Den sogenannten „Buyer Personas“ (Entscheider-Profile) kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, um in jeder Phase der Kaufentscheidung den jeweils gewünschten und dem Verkauf förderlichen Content zur Verfügung stellen zu können.

MARKETING AUTOMATION: CONTENT MARKETING UND LEADS

Kundengewinnung an den Schittstellen CRM und Digitales Marketing

staerk&staerk übernimmt als Content Marketing Agentur und Service Provider die Redaktion für Ihre Inhalte, konzipiert digitale Kampagnen und distribuiert diese auf Wunsch mit professionellen Marketing Automation Systemen in den richtigen Kommunikationskanälen. Digitale Kampagnen erfordern heute die Analyse und Einbindung von CRM Daten, SEO, SEA, Social Media, Webtracking und Dynamic Content, damit die angestrebte 1:1 Kommunikation mit den Zielkunden realisiert und eine hohe Conversion Rate bei der Lead Gewinnung erzielt werden kann.

STAERK&STAERK
customer experience management

staerk&staerk ist Experte für das Kundenbeziehungsmanagement und ist auf Customer Experience Management und das Content Marketing spezialisiert.

© staerk&staerk customer experience management
Alle Rechte vorbehalten
Henning Staerk
Schwarzer Weg 52, 22955 Hoisdorf - Germany
Phone: +49 4107 907457
Fax: +49 4107 907458
Email: info(at)staerkundstaerk.de
Web: www.staerkundstaerk.de

Bilder: Fotolia.com © alphaspirit; © zao4nik; © Jan Engel; © stockWERK