

Schwarz, Marc; von Deschwanden, Angela

Article

Praxisbeispiel Swisscom - Vom Produktmarketing zum B-to-B Lead Management: Praxis-Erfahrungen von Swisscom auf dem Weg zu Marketing Automation

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Schwarz, Marc; von Deschwanden, Angela (2016) : Praxisbeispiel Swisscom - Vom Produktmarketing zum B-to-B Lead Management: Praxis-Erfahrungen von Swisscom auf dem Weg zu Marketing Automation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 4, pp. 46-55

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275863>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

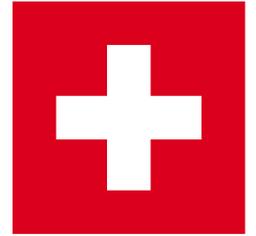
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

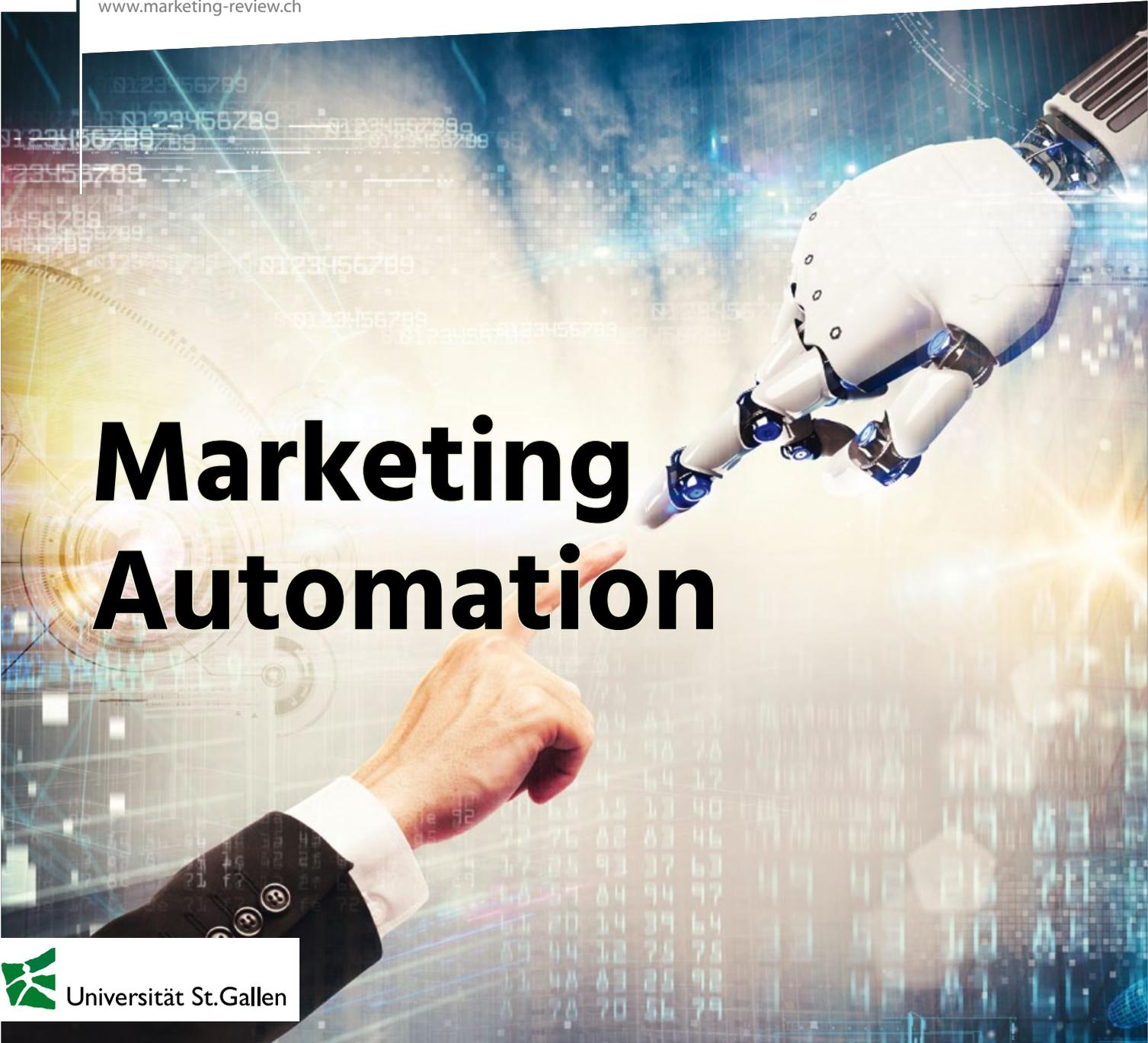
If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



4 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Jan Hildebrand, McKinsey • Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement • Interview mit Dr. Rüdiger Eichin, SAP Innovationscenter • Impulskäufe im Online-Handel • Der digitale Vertriebsprozess • Marketing Automation bei Swisscom • B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0 • Marketing-Automatisierung im B-to-B
SPEKTRUM Shopping-Bonus-Apps und Kundenakquisition • Neue Märkte im professionellen Sportmanagement

www.marketing-review.ch



Marketing Automation

Praxisbeispiel Swisscom

Vom Produktmarketing zum B-to-B Lead Management: Praxis-Erfahrungen von Swisscom auf dem Weg zu Marketing Automation

Die Anforderungen an das B-to-B-Marketing haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Ein immer größerer Teil des Kaufentscheidungsprozesses findet online statt. Ein persönlicher Kontakt mit einem Anbieter erfolgt oftmals erst, wenn über 60 Prozent des Kaufprozesses abgeschlossen sind. Mittels relevanten Inhalten gilt es daher, in der frühen Kaufphase des Kunden präsent zu sein, potenzielle Interessenten als Leads zu identifizieren, diese über den gesamten Kaufprozess weiter zu entwickeln und schließlich zur richtigen Zeit dem Account Management zu übergeben, um den Vertrag abzuschließen.

Marc Schwarz, Angela von Deschwanden

Rund 93 Prozent aller Kaufprozesse beginnen online, in der Regel mit einer klassischen Suchabfrage (Andy Hoar et al, Forrester Research 2015). Insbesondere in der frühen Kaufphase informieren sich Kunden zunehmend selbstständiger. Relevant sind dabei primär Online-Artikel sowie Empfehlungen und Bewertungen anderer Käufer. Wenn Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren, ist der typische B-to-B-Einkaufsprozess bereits zu 57 Prozent durchlaufen (Dr. Ralph Lässig et al., Roland Berger 2015). In der ICT-Branche hat die fortschreitende Digitalisierung nebst diesem veränderten Informationsverhalten auch die Rollen und Beziehungen in den Buying Centers stark verändert. Während früher die ICT-Budgets primär von den IT- und Telekom-Abteilungen alloziert und verwaltet wurden, werden heute über 50 Prozent der ICT-Budgets und die damit verbundenen Kaufentscheide von den Fachabteilungen vergeben (Philipp Ziegler, MSM Research 2014).

Für Swisscom Enterprise Customers (welche die ca. 5000 Größtkunden von Swisscom bedient) sind diese Entwicklungen am Markt nicht nur für die Vertriebsorganisation relevant, sondern verändern auch die Erwartungen und Anforderungen an das B-to-B-Marketing: Mit einem über alle Marketingkanäle integrierten Lead Management soll der Kunde bereits früh im Einkaufsprozess erkannt und mit relevanten Inhalten begleitet werden. Entscheidend ist dabei, dass über neue Marketingkanäle wie z.B. Social Media vor allem auch neue Ansprechpersonen in den Buying Centers aus den businessnahen Fachbereichen erreicht werden.

Eine hohe Qualität der an die Account Manager übergebenen Leads ist entscheidend für den Erfolg dieser Herangehensweise. Ein Lead muss vor der Übergabe an den Sales mittels verschiedener Maßnahmen von Kaufentscheid-Phase zu Kaufentscheid-Phase weiter qualifiziert werden. Nur so kann verhindert werden, dass das Account Management mit unzähligen, beliebigen Kontakten überschwemmt wird. Zusätzlich galten folgende Anforderungen für das neue Lead Management bei Swisscom: Die Marketingleistungen mit einfachen KPIs mess- und steuerbar zu machen, sämtliche Marketingkanäle in die Lead-Generierung einzubinden (auch Offline-Kanäle), bestehende Systeme und Tools zu integrieren und vor allem, dass sämtliche Kundendaten zwingend in der Schweiz gespeichert werden müssen. Der anfänglich angedachte Einkauf einer Marketing-Automation-Lösung aus der Cloud war mit diesen Anforderungen zunächst nicht realisierbar. Es galt, einen alternativen Weg zum Lead Management zu beschreiten: Swisscom hat die einzelnen Bausteine des Lead Managements in einem explorativen Vorgehen sel-

ber gebaut, schrittweise weiterentwickelt, am Markt getestet und schließlich eingeführt.

DIE TRANSFORMATION IN EINE LEAD-MANAGEMENT-UNIT

Die Vision des zukünftigen B-to-B-Marketings war somit abgesteckt: Potenzielle Interessenten sollen früh im Kaufprozess identifiziert und systematisch begleitet werden. Dies gelingt mittels relevantem Content und dem Einsatz von gezielten Marketinginstrumenten. Die gewonnenen Informationen werden zum richtigen Zeitpunkt an das Account Management übergeben, sodass der Account Manager die nächsten Schritte im Kaufprozess angehen kann. Zur Entlastung der Verkaufsorganisation ist es ideal, wenn der Kunde bei einfachen Lösungen seine Anliegen oder Bestellungen gleich online platzieren und abschließen kann.

Um diese Anforderungen maximal zu erfüllen, galt es, das traditionelle B-to-B-Marketing in eine Lead-Management-Unit zu transformieren. Dazu wurde der neue Bereich „Customer Marketing“ geschaffen und die Herausforderungen in sieben Schritte aufgeteilt, die im Folgenden kurz beschrieben sind.

1. Relevanten Content erstellen

Ein Kaufprozess im ICT-Markt kann je nach Komplexität wenige Monate bis mehrere Jahre dauern. In der Regel sind dabei verschiedene Personen des Buying Centers in unterschiedlichen Rollen involviert. Eines haben sie alle gemeinsam: das Bedürfnis nach relevanten Informationen, passend

Marc Schwarz

Teamleiter Marketing
Swisscom

marc.schwarz@swisscom.com
Tel. +41 (0) 58 223 4941

Angela von Deschwanden

Teamleiter Marketing
Swisscom

angela.vondeschwanden@swisscom.com
Tel. +41 (0) 58 233 4636



zu ihrer Rolle und ihrer Phase, in der sie sich im Kaufprozess befinden. Untersuchungen von Swisscom zeigen, dass sich in der frühen Kaufphase fast jede Person Informationen online beschafft. Aber auch Fachliteratur, Austausch mit Peers und Events sowie Fachtagungen spielen in der Informationsbeschaffung der Prospects eine wesentliche Rolle.

Genau dieses Informationsbedürfnis gilt es, bereits in der frühen Kaufphase zu adressieren. So wünschen sich Interessenten keine Werbung oder Produkt-Factsheets, sondern neutrale Informationen, die ihnen helfen, ihre Problemstellung besser zu verstehen und Lösungswege aufzeigen. Dies sind zum Beispiel Studien, Whitepapers, Info-Grafiken, Best-Practice-Beispiele aus der Branche, Interviews oder Fachartikel. Je weiter der Kaufprozess voranschreitet, desto konkreter werden die Informationsbedürfnisse.

Um in dieser Phase der Informationsbeschaffung von den richtigen Personen gefunden und beachtet zu werden, müssen hochwertige, relevante Inhalte geschaffen werden, die sich vom klassischen Marketing-Werbematerial klar unterscheiden. Vor allem müssen die Inhalte für die richtige Zielgruppe in der richtigen Kaufphase aufbereitet sein.

In einer „Content Academy“ wurden die Marketing-Mitarbeitenden von Swisscom in dieser Denkhaltung geschult und ein Netzwerk mit Journalisten, Autoren und Designern aufgebaut, um die Content-Produktion effizient zu gestalten. Damit sich der geschaffene Inhalt von der weltweiten Informationsflut differenziert und gleichsam für die Zielgruppe relevant ist, gilt „Swissness“ als oberste Prämisse. Das heißt, die Inhalte werden gezielt für den Schweizer Markt geschrieben und beziehen sich bezüglich ihrer Daten und Aussagen auf

den Standort Schweiz. Damit sollen Schweizer Unternehmen angesprochen und die Inhalte vor allem über Online-Suchanfragen aus der Schweiz besser gefunden werden. Selbstverständlich wird dieser hochwertige Inhalt gleichzeitig genutzt, um die Marke Swisscom zu stärken: Das Design ist konsequent in der Markensprache gehalten.

2. Marketingkanäle für Lead Generation entwickeln

Diese Inhalte gilt es nun, auf allen Kanälen auszuspielen, um von den richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt gefunden zu werden. Wie eingangs erwähnt, informieren sich über 90 Prozent der Buyer Personas online. Deshalb sind Webseite, SEO/SEA und Social Media entscheidende Kanäle, damit die Inhalte in der Informationsrecherche gefunden werden. Auch Newsletter oder klassische Marketingkampagnen können genutzt werden, um Inhalte in der Breite zu streuen. Sogar Kundenumfragen haben sich als geeignet erwiesen, um zum Kontext passende Inhalte anzubieten. Wesentlich sind aber auch Offline-Kanäle wie z.B. Events, Shops und natürlich der persönliche Kontakt vom Account Management oder von Service-Mitarbeitenden, um relevante Inhalte an die richtigen Personen zu adressieren.

Entscheidend ist, den Content auf den Kanälen im richtigen Mix auszuspielen und dabei zu messen, welche Personen sich für welche Inhalte interessieren. Auf Online-Kanälen kann dies relativ einfach mittels Formular-Abfrage oder Online-Tools wie z.B. Simulatoren umgesetzt werden. Bei Offline-Kanälen wie Events kann der Inhalt beispielsweise via

Zusammenfassung

Im Zeitalter der Digitalisierung stellt ein verändertes Kundenverhalten nicht nur neue Anforderungen an die B-to-B-Vertriebsorganisation, sondern auch an das Marketing. Mit einem über alle Marketingkanäle integrierten Lead Management wird der Kunde bereits in einer frühen Phase des Kaufprozesses erkannt, mit relevanten Inhalten begleitet und anhand eines Scoring-Modells bis zum Sales-ready-Lead entwickelt. Durch dieses Vorgehen steigt die Qualität der Leads, die an die Verkaufsorganisation übergeben werden, das Buying Center wird ausgebaut und die Investitionen ins Marketing werden mess- und steuerbar.

Link in einem E-Mail vor oder nach dem Event an die Teilnehmer verschickt werden. Dabei wird gemessen, welche Teilnehmer den Inhalt konsumieren. Eine andere Möglichkeit ist der Einsatz von Apps während eines Events. Wichtig: Der Kunde gibt seine Daten für den hochwertigen Content immer freiwillig preis und weiß Bescheid, wie diese gespeichert und

verwendet werden. Idealerweise erteilt der Kunde gleichzeitig ein sogenanntes „Opt-in“, eine Einwilligung, dass ihm per E-Mail weitere Inhalte zugestellt werden dürfen. Dies ist auch aus rechtlichen Aspekten eine zwingende Voraussetzung für das sogenannte „Permission Marketing“.

3. Lead-Datenbank und Lead Scoring aufbauen

Alle generierten Daten müssen in einer Lead-Datenbank zentral gespeichert werden. Diese enthält explizite Angaben zum Kunden (Firma, Ansprechperson, Funktion, E-Mail etc.), aber auch implizite Informationen wie z.B., welche Inhalte die Person heruntergeladen oder welche Events sie besucht hat. In der Regel werden nur wenige Daten per Formular abgefragt (in der Regel: Anrede, Name, Firma, E-Mail, Funktion), um die Hürde gering zu halten. Diese Daten können aber sehr einfach mit weiteren Daten aus internen und externen Systemen ergänzt werden. Ist zum Beispiel der Firmenname bekannt, so können weitere Faktoren wie Branche, Anzahl der Mitarbeitenden, Anzahl Standorte, zuständiger Account Manager, bisherige Umsätze usw. aus weiteren internen und externen Quellen zum Datensatz aggregiert werden.

Bei den verhaltensbezogenen Daten ist entscheidend, dass diese personalisiert gemessen und auf den richtigen Datensatz bezogen werden können. Dies ist möglich, indem

Tabelle 1: Scoring-Modell von Swisscom

Kategorie der Interaktion	Score	Beschreibung, Beispiele
Opt-in auf Thema oder Produkt	-5 / 0 / +5	-5 Punkte wenn kein Opt-in, +5 Punkte bei Opt-in auf Thema oder Produkt
A: „Einfache Interaktion“	+5	Content-Download auf Thema (Info-Grafik, Whitepaper, Studie etc.), Klick auf Link in Mailing, Teilnahme an Umfrage
B: „Vertiefte Interaktion“	+7	Nutzung Online-Simulator oder Konfigurator, Event-Anmeldung
C: „Vertieftes Interesse“	+10	Teilnahme an 3rd party event, positives Feedback auf telefonische Nachbearbeitung, Download auf Produktebene (Factsheet, Promo), Klick auf Link in Produkt-Push-Mailing
D: „Persönliches Engagement“	+20	Teilnahme an Swisscom-Event, Anmeldung Produkte-Test-Account
E: „Persönliches vertieftes Engagement“	+30	Teilnahme an Swisscom-Workshop/Roundtable/ Besuch im Swisscom Business Campus
F: „Expertisen-Interesse“	+55	Konkrete Experten-Anfrage
G: „Konkrete Anfrage“	+80	Offertanfrage, Kundentermin-Anfrage, Online-Produkt-Bestellung
Stufe	Definition	Beschreibung
Stage 1	≥ 0 Punkte	Typischerweise identifizierte Leads auf einem Thema mit ersten, einfachen Interaktionen
Stage 2	≥ 31 Punkte	Weiter qualifizierte Leads mit mehrfachen Interaktionen und/oder solchen, die stärkeres Interesse signalisieren
Stage 3	≥ 61 Punkte	Hoch qualifizierte Leads mit mehrfachen Interaktionen und/oder konkreten Produkt-/Sales-Anfragen

Quelle: Eigene Darstellung.

Links mit einer ID (einer individuellen Nummer) erweitert werden oder indem z.B. Teilnehmerlisten von Events mittels E-Mail-Adresse abgeglichen werden.

Insgesamt 28 verschiedene Interaktions-Arten (off- und online) misst das Customer Marketing Team bei Swisscom. Der Einfachheit halber wurden diese in acht Interaktions-

„Unsere Marketing Crew generiert für mich neben interessantem Content (z.B. Whitepapers, Studien, etc.), welchen ich einfach über meine sozialen Medien teilen kann, auch spannende Leads, welche es mir ermöglichen, mit unterschiedlichen Rollen (z.B. HR, Sales, Finance, etc.) innerhalb eines potenziellen Unternehmens einfach in Kontakt zu treten. Ich kann dadurch meine ‚Work Smart Story‘ bei verschiedenen Stakeholdern platzieren und erhöhe so meine Erfolgchancen markant.“

Stefan Helfenberger, Solutions Consultant für Workspace & Collaboration

Gruppen zusammengefasst und jede Gruppe mit einem Punktwert definiert. In der Lead-Datenbank werden mittels dieses einfachen Scoring-Modells alle Interaktionen mit dem jeweiligen Punktwert versehen und berechnet. Der Lead

Score (Summe aller Punkte eines Leads) dient dabei als Indikator, der den Fortschritt eines Leads im Kaufprozess darstellt: Je mehr Interaktionen stattgefunden haben, desto höher ist der entsprechende Score. Ein hoher Score bedeutet, dass der Kaufprozess vermutlich bereits fortgeschritten ist.

Tabelle 1 stellt das Scoring-Modell von Swisscom exemplarisch dar und zeigt auf, wie verschiedene Interaktionsmöglichkeiten unterschiedlich gewichtet werden. Dieses Vorgehen macht die verschiedenen Interaktionen messbar und integriert diese ins Lead Management.

Praxis-Tipp Datenqualität: Matchentscheidend ist eine hohe Datenqualität in der Lead-Datenbank. Eine verantwortliche Person bei Swisscom bereinigt die Datenbank wöchentlich, dabei werden u.a. Duplikate erkannt und zusammengeführt, Daten manuell ergänzt und korrigiert (z.B. Groß-/ Kleinschreibung bei Namen), alle unzustellbaren E-Mail-Adressen werden, wo erkennbar, korrigiert (z.B. Tippfehler) oder der Datensatz wird gelöscht. Und: Zahlreiche weitere Daten wie z.B. Telefonnummer, Funktion, Interessen etc. können mittels Online-Recherche ergänzt werden. Auch „Out of office“ Abwesenheitsmeldungen enthalten oftmals Signaturen mit relevanten Kontaktangaben, die in der Lead-Datenbank nachgetragen werden. Der manuelle Aufwand ist dabei jedoch nicht zu unterschätzen.

Handlungsempfehlungen

1. Daten und deren Qualität sind absolut zentral und kein Weg darf zu mühsam sein, um an Daten zu kommen (Online-Recherchen, Nachfragen von „Out of office“-Nachrichten und E-Mail-Signaturen, etc.). Eingesetzte Instrumente und Mittel mit der Rechtsabteilung klären und E-Mails nur an Leads senden, die ein Opt-in erteilt haben.
2. Marketing Automation ist kein Tool, sondern eine Denkhaltung, welche eine Learning-Organisation (testen, testen, testen) sowie eine schrittweise Einführung erfordert.
3. A/B-Testing hilft den Mitarbeitern die Disziplin „Lead Nurturing“ kennenzulernen und die Reaktion des Marktes zu testen sowie anschließend durch gezielte Maßnahmen zu optimieren.
4. Zielsetzungen sollten nicht isoliert auf dem KPI „Leads“, sondern mit zusätzlichen Messgrößen wie z.B. Awareness, Engagement, Kunden- und Sales-Zufriedenheit eingeführt werden.
5. Die Sales-Organisation frühzeitig involvieren und alle Maßnahmen und Instrumente eng mit der Vertriebsmannschaft entwickeln und abstimmen, insbesondere die Kriterien rund um die Lead-Übergabe von Marketing zu Sales (und ggf. zurück).

Kernthesen

1. Verändertes Kundenverhalten verlangt, dass Kundeninteressen früh im Kaufprozess identifiziert und mit spezifischem Content sowie gezielten Marketinginstrumenten entlang des Buying Cycles begleitet werden.
2. Lead Management darf nicht in einem Online-Silo stattfinden und muss von allen Marketing-Mitarbeitenden sowie von der Sales-Organisation verstanden und getragen werden.
3. Hohe Qualität des Contents, Differenzierung zu bestehenden Inhalten und Verzicht auf klassische Verkaufsförderung sind wichtig.
4. Hohe Datenqualität in der Lead-Datenbank ist absolut erfolgsentscheidend, der dazu benötigte manuelle Aufwand darf dabei nicht unterschätzt werden.
5. Der Aufbau eines Lead Managements macht die Investitionen ins Marketing mess- und steuerbar.

Tabelle 2: Lead-Informationen der Account Manager im monatlichen Dashboard

Account	Nr.	Sprache	Anrede	Vorname	Name	Funktion	Thema	bearbeitet seit ...	# Interaktionen	Lead Score	letzte 4 Wochen
Beispiel 1	12345	DE	Herr	Hans	Muster	Leiter Marketing	Cloud	02.06.2016	4	29	+5
Beispiel 2	67890	DE	Frau	Sonja	Saturn	Leiterin Sales	Digital Business	14.03.2016	8	72	+20

Quelle: Eigene Darstellung.

4. Leads weiterentwickeln

Hat ein Lead sein „Opt-in“ erteilt, dürfen ihm weiterführende Inhalte per E-Mail zugestellt werden. Der Versand gezielter Inhalte an diese Leads wird als „Lead Nurturing“ bezeichnet. Das Customer-Marketing-Team von Swisscom hat mehrere Dutzend A/B-Tests durchgeführt, wie diese Mailings optimal gestaltet sein sollten. Die wichtigsten Erkenntnisse sind folgende:

Persönlich

- Persönliche Ansprache und Tonalität im Text sind entscheidend
- Persönlicher Absender mit Vorname und Name (keine noreply oder neutrale Adressen) erhöht die Öffnungsrate
- Reguläre Text-E-Mails funktionieren weit besser als grafische HTML-E-Mails, da sie persönlicher wirken.

Maßvoll

- Die Wochentage spielen keine Rolle, der Zeitpunkt des Versandes sollte jedoch in den Bürozeiten liegen (bei B-to-B-Zielgruppe)
- Nur relevante Inhalte zustellen und nicht zu viele E-Mails in zu kurzer Zeit senden. (Es empfiehlt sich, ein Kollisions-Management zu führen, welches sicherstellt, dass jede E-Mail-Adresse nur im definierten Rahmen angeschrieben wird.)

Freiwillig

- Opt-out-Möglichkeit in jeder Interaktion anbieten
- Opt-out-Information konsistent in allen Systemen führen und persönlich bestätigen
- Inaktive Leads regelmäßig bereinigen (z.B. indem konkret gefragt wird, ob weitere Inhalte gewünscht sind und bei fehlender Reaktion wird der Lead gelöscht), dieses Vorgehen wird in der Literatur auch als „almost dead nurturing“ bezeichnet (Reinhard Janning, Kunden machen, was sie wollen, 2012)

Das Scoring-Modell sowie angereicherte Daten, wie z.B. Firmengröße oder Branche, eignen sich ideal zur Steuerung der richtigen Inhalte an die richtigen Personen. Inhalte (nicht nur klassische Artikel, sondern auch Umfragen, Einladungen zu Events, Wettbewerbe u.ä.) sollten dabei nie als Datei im Anhang versendet werden, sondern als Download-Link. Klickt ein Lead auf diese Links, wird dies wiederum als Information im Scoring-Modell eingebaut und erhöht dadurch den Score dieses Leads. Möglich ist dies, indem der Link codiert (ergänzt mit einer ID-Nummer) verschickt wird, sodass jeder Klick auf diese Links dem jeweiligen Lead zugeordnet werden kann.

Lead Nurturing ist damit die wichtigste und klassische Maßnahme, um vor allem neu generierte Leads weiterzuentwickeln

„Unsere Kunden beschaffen sich im Evaluationsprozess vermehrt Informationen im Internet, bevor sie ihren Account Manager kontaktieren. Mit dem neuen Lead Management gelingt es uns, im Verkaufsprozess frühzeitig Einfluss zu nehmen. So können wir von Beginn weg gezielt auf die Bedürfnisse unserer Kunden reagieren und ihnen zusätzlichen Nutzen zu den Themen, für welche sie sich interessieren, generieren.“

Reto Freitag, Sales Director Ostschweiz

wickeln und „die Spreu vom Weizen zu trennen“: Welche Kontaktpersonen sind nachhaltig am Thema interessiert und interagieren regelmäßig? Deren Score wird dadurch laufend erhöht und diese Leads können anschließend mit anderen Maßnahmen gezielt bearbeitet werden.

Praxis-Tipp: Die zahlreichen A/B-Tests waren für Swisscom eine sehr wichtige und optimale Gelegenheit, die Disziplin „Lead Nurturing“ schrittweise am Markt zu testen und einzuführen. Dieses Vorgehen hat sich als sehr wertvoll erwiesen. Einerseits mussten die Mitarbeitenden dieses neue Marketing-

Praxis-Beispiel „Swisscom Dialog Arena“

Die Swisscom Dialog Arena ist der größte und wichtigste B-to-B-Kundenanlass von Swisscom Enterprise Customers. Mit den gesammelten Erfahrungen des schrittweise eingeführten Lead Managements hat Swisscom einen neuen Weg eingeschlagen. Unter dem Lead-Management-Approach durfte der Anlass ab sofort nicht nur mehr als einzelnes Mosaiksteinchen im Kundenerlebnis behandeln werden. Er wurde folglich vollumfänglich in sämtliche Marketingmaßnahmen und ins Lead Management integriert. Ein entsprechendes Pre-, During- und Post-Erlebnis wurde konzipiert. Folgende Punkte sind hervorzuheben:

Vor dem Event: Befragung und gezielte Information

1. Kundenbefragung mit drei Zielen: Erhalten von Kunden-Insights zur Maximierung des individuellen Kundenerlebnisses, Erstellen von Dashboards mit den Kundeninformationen für die Sales-Organisation sowie Erkennen von Interessenten für weiterführende Infos mittels Opt-in-Abfrage.
2. Zugang zu neuen Rollen vom Buying Center des Kunden über „Tell-a-Friend“- und „Nominierungs“-Funktionen. Das Ziel war, dass der Event bereits im Vorfeld im Unternehmen des Kunden an andere Rollen weiterempfohlen wurde.
3. Individualisierte Einladung mit Empfehlung von Teilveranstaltungen (Breakout Sessions) aufgrund Umfrageantworten und dem Interesse des Kontakts (Lead History).
4. Konsequente Integration der Opt-in-Frage bei jeder Kundeninteraktion (Mailing, App, vor Ort etc.).
5. Zur-Verfügung-Stellen von passendem Pre-Content (basierend auf der Wahl der Arena) ca. zwei Wochen vor dem Event über ein Mailing und/oder die Event-App.

Während des Events: Content-Generierung

6. Nutzen des Events, um zusätzliche Inhalte durch Umfragen, Interviews, Aufzeichnungen zu generieren.
7. Anschließende Verwendung des generierten Contents im Lead-Nurturing-Prozess bei der gesamten Zielgruppe.

Nach dem Event: Lead Nurturing

8. Versand von zusätzlichem Content.
9. Nurturing der generierten Leads über andere Aktivitäten z.B. Co-Creation-Workshop, Expertentermin, etc.

Die erfolgreiche Einbettung der Plattform ins Lead Management brachte den Kunden ein personalisiertes Erlebnis, ermöglichte den Account Managern eine optimale Vorbereitung für ihre Kundengespräche, generierte zahlreiche neue Kontakte im Buying Center der Kunden und ermöglichte die systematische Weiterbearbeitung der Leads auch nach der Veranstaltung.

instrument kennenlernen, andererseits konnte die Akzeptanz am Markt in kleinen Schritten getestet und verbessert werden.

Marketing Automation: Der größte Vorteil einer Marketing-Automation-Lösung äußert sich im „Lead Nurturing“: Sämtliche Abläufe können fix als Workflow programmiert werden und laufen anschließend vollautomatisiert ab. Ohne solche Lösung müssen alle Mailings manuell ausgeführt werden, d.h. Selektion der Empfänger, Aufbereitung des Mailings, Abgleich mit Kollisions-Listen, Versand, Reporting, Nachtragen des Scorings etc. Mit geeigneten Tools und Tricks konnte Swisscom den Aufwand pro Mailing auf ca. eine Stunde Arbeitszeit reduzieren, unabhängig von der Anzahl der Empfänger.

5. Leads an den Vertrieb übergeben

Die Marketingabteilung sollte die Leads nur so lange systematisch pflegen und entwickeln, bis diese sales-ready sind, d.h. bereit sind für einen Kontakt zum Kundenberater, einen Online-Kaufabschluss oder eine Offertanfrage. Das Scoring-Modell ist ein erster Indikator für diese „Sales-Readiness“. Übersteigt der Score eines Leads einen definierten Punktwert, sollte der Lead gesondert ausgewiesen und bearbeitet werden. Leads mit hohen Scores können beispielsweise zu Roundtables, Workshops, Events oder kostenlosen Beratungen eingeladen werden. Je nach Situation kann sich auch ein Anruf eignen, um mehr vom Kunden und seiner

„Für mich ist das wichtigste Informationsbeschaffungsmedium das Internet. Die Swisscom versorgt mich stetig mit interessanten, auf mich zugeschnittenen Inhalten, die mich inspirieren und mir wichtige Erkenntnisse und Informationen zu Themen wie Digitalisierung oder Collaboration vermitteln.“

Dienstleistungsunternehmen, anonym (Kunde)

Situation zu erfahren. Zudem empfiehlt es sich, bei jeder Interaktion mit dem Kunden die Möglichkeit für Fragen, Feedback oder Kontaktwunsch anzubieten. Wird Lead Nurturing gut und systematisch betrieben, melden sich viele Kunden selber mit Fragen oder Feedback – das „noreply“-Zeitalter sollte im B-to-B-Marketing somit definitiv überwunden sein.

Eine andere Möglichkeit, Leads an den Vertrieb zu übergeben, stellt eine einfache und systematische Information



über die bestehende Lead-Pipeline an die zuständigen Account Manager dar. Bei Swisscom erhält jeder Account Manager monatlich sein persönliches „Lead Dashboard“, das ihm für alle seine verantworteten Kunden aufzeigt, welche Personen auf welchen Themen mit den Marketinginhalten interagieren. Ebenfalls wird der Lead Score angezeigt, damit der Account Manager auf einen Blick die Reife des Leads und dessen Fortschritt im Kaufprozess erkennt. Ist er an einem Lead interessiert, kann er die „Lead History“ (Information über bisherige Interaktionen) anfordern und erhält für weitere Informationen zusätzlich den Link auf das Xing- oder LinkedIn-Profil der Ansprechperson. Das Marketing-Team ist dabei an der Anzahl „Sales Accepted Leads“ gemessen und somit nicht nur an der Quantität, sondern vor allem an der Qualität der übergebenen Leads interessiert.

Tabelle 2 zeigt exemplarisch auf, welche Lead-Informationen im monatlichen Dashboard die Account Manager erhalten.

6. Marketing-KPIs etablieren & steuern

Der Aufbau eines solchen Lead Managements löst eine der größten Herausforderungen vieler Marketingabteilungen: Die Investitionen ins Marketing werden mess- und steuerbar. Dank der Daten über sämtliche Interaktionen kann die Performance jedes einzelnen Content-Elements gemessen werden. Jeder Marketingkanal wird dadurch nicht nur in seinen Kosten, sondern auch in seinen Ergebnissen bezüglich Lead-Generierung und Lead-Entwicklung mess- und steuerbar. Werden schließlich Leads bei der Übergabe ins Account

Tabelle 3: Entwicklung der KPI

	Δ 2015 – 2016 (Jan–Jun)	Kommentar/Erklärung
# Leads in Stufe 1	+ 82%	Leads mit Score zwischen 0 – 30 Punkten
# Leads in Stufe 2	+ 65%	Leads mit Score von 31 – 60 Punkten
# Leads in Stufe 3	+ 102%	Leads mit Score > 61 Punkte
# Sales-accepted-Leads	+ 95%	An Sales übergebene und akzeptierte Leads
Lead-Qualität	+ 17%	Bewertung der Leads durch Sales in einer Umfrage auf einer 10er-Skala
Ausbau Buying Center	+ 11%	Anteil der Business-Vertreter (z.B. Marketing-Leiter, Sales-Leiter etc.) gemessen am Total der Kontakte
Opt-in-Quote	– 5%	Anteil der Leads mit Opt-in. Der Wert ist gesunken, da 2016 diese Abfrage in zahlreichen weiteren Formularen integriert wurde und mit dem höheren Volumen auch mehr Kontakte angesprochen wurden, die kein Opt-in wünschen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Management im CRM-System mit der entsprechenden Marketingkampagne markiert, können sogar Umsätze nach Marketingkampagne und damit der ROMI (Return on Marketing Investment) ausgewiesen werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen können die Marketinginvestitionen zielorientiert und effizienter gesteuert werden.

Praxis-Tipp: Schrittweise vorgehen, Ziele iterativ definieren und Marketing nicht einseitig nur an Leads messen.

Nebst Lead-Zielen misst Swisscom die Marketingleistungen auch in den Dimensionen Awareness, Kunden- und Sales-Zufriedenheit sowie Engagement (Website Traffic sowie Ausbau der Kontakte ins Buying Center).

Tabelle 3 zeigt eine Auswahl einiger KPIs, die Swisscom im B-to-B-Marketing misst. Die Darstellung zeigt die prozentuale Entwicklung der KPIs im Zeitvergleich Januar – Juni 2016 mit dem Jahr 2015, wobei die Ziele für 2016 linear auf sechs Monate abgebildet wurden, um die Vergleichbarkeit zu rechnen.

7. Marketing Automation

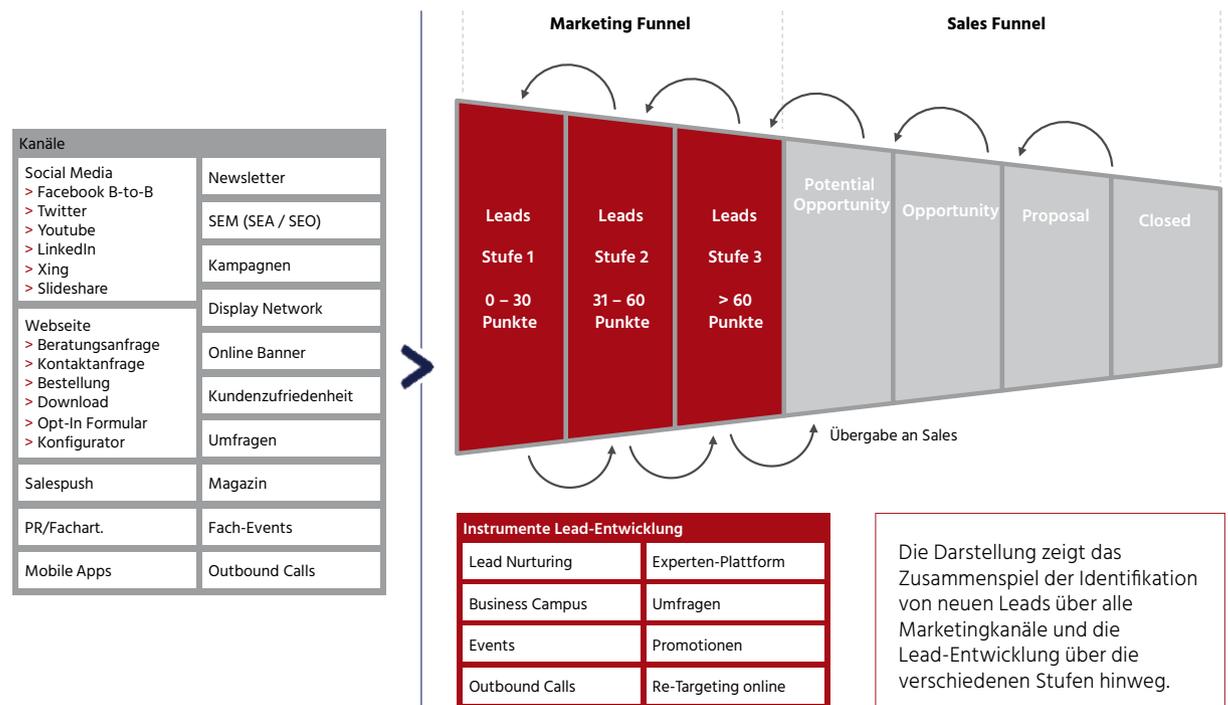
Am Markt werden heutzutage verschiedene umfassende „Marketing Automation“-Lösungen angeboten. Mit diesen Tools können Content und Kampagnen auf verschiedenen Kanälen integriert und alle Interaktionen und Daten in einer zentralen Datenbank u.a. in der Cloud gespeichert werden. Der Preis einer solchen Lösung orientiert sich in der Regel an der Anzahl Leads in der Datenbank, kombi-

niert mit Lizenzgebühren und einmaligen Projektkosten. Die wichtigsten Vorteile einer Marketing-Automation-Lösung im Vergleich zum bestehenden Ansatz von Swisscom sind:

- Automatisierter Ablauf von Kampagnen und Mailings ohne manuellen Aufwand
- Schnellere Bearbeitung von Leads (kürzere Durchlaufzeiten)
- Reduktion von personellem operativem Aufwand für Mailings, Reportings, Scoring etc.
- Einfachere Pflege von Datensätzen und deren Kontrolle (z.B. Duplikate erkennen)
- Automatisierte Anbindung an weitere Systeme möglich, z.B. CRM mit klar definierten Schnittstellen.

Swisscom hat bis heute keine solche Marketing-Automation-Lösung im Einsatz. Gründe dafür sind die zwingende Datenhaltung in der Schweiz, die komplexe IT-Systemlandschaft, die große Angebotsbreite (220 Produkte) und

Abb. 1: Kanäle und Marketing-Instrumente orientieren sich am Lead Funnel



Quelle: Eigene Darstellung.

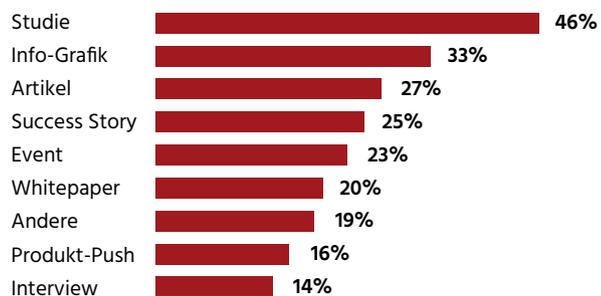


die lange zeitliche Dauer, bis eine solche Lösung betriebsbereit und in die Systeme integriert ist. Daher hat Swisscom das zuvor beschriebene Lead Management schrittweise selber gebaut, am Markt getestet, korrigiert und in weiten Teilen bereits automatisiert. Aufbauend auf diesen Erfahrungen werden nun Schritt für Schritt weitere Bausteine in eine Automation-Lösung überführt, die im Q4/2016 eingeführt wird.

Fazit

Auf den ersten Blick mag dieses explorative Vorgehen ohne Beschaffung einer Marketing-Automation-Lösung erstaunen. Für die Gegebenheiten bei Swisscom (komplexes Angebot, komplexe vorhandene Legacy-Systeme, sehr hohe Anforderungen an Datenschutz) hat sich dieses Vorgehen jedoch als wertvoll und effizient erwiesen. Einerseits, weil sich die Denkhaltung der Marketing- und Sales-Abteilung schrittweise in Richtung „Lead Management“ verändert und verankert, andererseits aber auch, da die neue Marketing-Methodik schrittweise in vielen kleinen Experimenten am Markt getestet und optimiert werden konnte. Anstelle einer anfänglichen Beschaffung eines neuen Marketing-Tools stand somit eine Transformationsreise aller Marketing- und Sales-Mitarbeitenden im Vordergrund. Dass die Customer- Marketing-Mitarbeitenden in dieser Phase viele Experimente live am Markt austesten konnten, hat die Kultur nachhaltig geprägt und ad hoc konnte bereits während der Transformationsreise die beste Zielerreichung der letzten Jahre gemessen werden. 

Abb. 2: Performance verschiedener Content-Typen



Die zahlreich erhobenen Daten ermöglichen bisher ungeahnte Analysemöglichkeiten. Die folgende Darstellung zeigt die von Swisscom gemessenen Klickraten auf unterschiedliche Content-Elemente, die jeweils gezielt im Kaufprozess ausgespielt wurden.

Quelle: Eigene Darstellung.

Literatur

- Andy Hoar et al. (2015): Death of a B-to-B Salesman, Forrester Research
- Dr. Ralph Lässig et al. (2015): Think act, Die digitale Zukunft des B-to-B-Vertriebs, Roland Berger
- Philipp Ziegler (2014): Buying Center Studie, MSM Research im Auftrag von Swisscom
- Reinhard Janning (2012): Kunden machen, was sie wollen, Books on Demand GmbH