

## **B2B-Inbound-Marketing:**

### **Aktive Interessenten als Kunden gewinnen**

- Juli 2009 -

Von Torsten Herrmann

chain relations  
Georg-Speyer-Straße 2  
D-60487 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0)69/3101 9011  
[therrmann@chainrelations.de](mailto:therrmann@chainrelations.de)  
[www.chainrelations.de](http://www.chainrelations.de)  
[www.twitter.com/torstenherrmann](http://www.twitter.com/torstenherrmann)

## Inhaltsverzeichnis

<b>0. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Management Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Interessenten werden aktiv</b> .....	<b>7</b>
2.1    Veränderte Entscheidungsvorbereitung .....	7
2.2    Inbound-Marketing als neuer Ansatz .....	8
2.3    Inbound- versus Outbound-Marketing .....	9
2.4    Zusammengefasst: Merkmale des Inbound-Marketings .....	10
<b>3. Grundlagen der Entscheidung</b> .....	<b>13</b>
3.1    Der Entscheidungsprozess als Wegweiser .....	13
3.1.1    Anregen und Orientieren .....	13
3.1.2    Phasen und Aufgaben im Entscheidungsprozess .....	14
3.2    Typologie der Interessenten .....	15
3.3    Was ein Interessent bei einer Investition fürchtet .....	16
3.4    Vertrauen vorausgesetzt .....	17
<b>4. Aufbau des Inbound-Marketings</b> .....	<b>19</b>
4.1    Der Anbieter als Publizist .....	19
4.2    Die Buyer-Persona als Idealperson .....	20
4.3    Justieren des Inbound-Marketings .....	22
4.3.1    Typologie des Industrieguts .....	22
4.3.2    Technologiediffusion .....	24
4.4    Mikropositionierung .....	25
4.4.1    Expertenwissen .....	25
4.4.2    Idealtypische Lastenhefte .....	25
4.4.3    Qualitative Marktforschung .....	27
4.4.4    Persona Propositions .....	28
4.5    Risiken von Inbound-Marketing-Ansätzen .....	29
<b>5. Die drei Stufen des Inbound-Marketings</b> .....	<b>31</b>
5.1    Finden als Kontaktvoraussetzung .....	32
5.1.1    Empfehlungsmarketing .....	32
5.1.2    Blogs und Twitter .....	33
5.1.3    Industrievereinigungen .....	34
5.1.4    Konferenzvorträge .....	34
5.1.5    Messen .....	34
5.1.6    Pressearbeit .....	35
5.1.7    Social-Media-Angebote .....	36
5.1.8    Suchmaschinenmarketing .....	36
5.1.9    Suchmaschinenoptimierung .....	37
5.2    Motivation zur Kontaktaufnahme .....	39
5.2.1    Blogs, Podcasts und Twitter .....	39
5.2.2    Case-Studies/Anwenderbeispiele .....	40
5.2.3    E-Books .....	40
5.2.4    Entscheidungshilfen .....	40
5.2.5    Foren .....	41

5.2.6	Online-Präsentationen .....	41
5.2.7	Produkttests .....	41
5.2.8	RSS-Feeds .....	41
5.2.9	Rückruf-Buttons und Online-Chats .....	42
5.2.10	Webinare .....	42
5.2.11	Website-Redaktion .....	43
5.2.12	Whitepaper .....	43
5.3	Mit Nurture-Marketing bis zur Entscheidung .....	44
	<b>Inbound-Marketing-Angebot .....</b>	<b>47</b>

## 0. Einleitung

Vor rund zehn Jahren bat mich mein damaliger Agenturchef um Online-Marketing-Vorschläge für das Kommunikationskonzept eines Kunden. Ich hatte gerade „*Public Relations on the Net*“ von Shel Holtz und „*World Wide Web Marketing*“ von Jim Sterne gelesen. Meine Ideen waren Standard und sehr überschaubar. Da müsste doch mehr möglich sein, dachte ich.

Seitdem hat sich viel getan im Bereich Online-Marketing und Werkzeuge wie Blogs, Twitter, Webinare oder Social Bookmarking haben die Kommunikation zwischen Anbieter und Interessenten (wie auch mit Journalisten) tiefgreifend verändert.

Die aktuelle Marketing-Diskussion im Internet dreht sich meist sehr schnell um die Kanäle und Tools. In der Konsequenz starten Anbieter eine Maßnahme nach der anderen („*Wir bloggen/ twittern jetzt auch*“), statt diese zunächst strategisch zu untermauern. Zuerst müssen im Marketing die Ziele, die Zielgruppen und die Botschaften festgelegt werden, dann die Maßnahmen und nicht umgekehrt. Nur so rückt die Hauptaufgabe des Marketings in den Mittelpunkt: dem Vertrieb Interessenten zuführen.

Auf der Suche nach einem Oberbegriff und einem umfassenden Ansatz begegnete ich auf zwei unterschiedlichen Wegen dem Begriff und den Ideen des Inbound-Marketings. Inbound-Marketing sehe ich als einen allgemeinen Marketing-Ansatz, der die Diskussion von neuen Trendmaßnahmen und -kanälen zurück zu Marketingaufgaben und -strategien führen soll. Mir gefiel, dass Inbound-Marketing das Internet wichtig nimmt, aber die Online- und die Offline-Welt zusammenfasst. Die vermeintliche Differenz zwischen online und offline sollte längst überwunden sein.

Die eine Quelle war das Blog von Hubspot Inc. ([www.hubspot.com](http://www.hubspot.com)), einer Inbound-Marketing-Agentur aus Cambridge, Massachusetts, USA. Vor allem die beiden Gründer Brian Halligan (CEO) und Dhamesh Shah (Chief Software Architekt) haben die Idee von Inbound-Marketing vorangetrieben. Sie sind auch die Autoren des ersten Inbound-Marketing-Buchs, das Ende 2009 auf den Markt kommen soll. Ebenfalls viel über Inbound-Marketing habe ich im Blog von Paul Roetzer von PR 20/20 ([www.pr2020.com](http://www.pr2020.com)) aus Cleveland, USA gelernt. Sie alle haben ungewöhnliche Ideen entwickelt, von denen ich profitieren durfte.

Die zweite Quelle entstammt der akademischen Welt. Dort begegnete mir der Begriff Inbound-Marketing im Buch „*Interaktives Marketing*“ von Christian Belz, Marcus Schögel, Oliver Arndt und Verena Walter. Professor Christian Belz leitet das Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen. Vor allem sein Assistent Alexander Schagen, Mitautor von Inbound-Marketing-Beiträgen, hat mir mit Ratschlägen sehr weiter geholfen.

Obwohl ich den Begriff des Inbound-Marketings für sperrig halte und er allzu leicht an Inbound-Call-Center erinnert, halte ich an ihm fest. Es ergibt

wenig Sinn, einen neuen Namen zu entwickeln. Zudem gibt es bereits einen Eintrag ([http://en.wikipedia.org/wiki/Inbound\\_Marketing](http://en.wikipedia.org/wiki/Inbound_Marketing)) in der englischen Wikipedia sowie eine jährliche Konferenz, den Inbound-Marketing-Summit (<http://www.inboundmarketingsummit.com>).

Es gibt kleine Abweichungen zwischen den verschiedenen Konzepten. In den USA steht Inbound-Marketing hauptsächlich für ein Online-Marketing, das sich um aktive Interessenten bemüht. In St. Gallen stehen bislang Business-to-Consumer und die Beziehungen zu bestehenden Kunden im Mittelpunkt der Forschung. Ich konzentriere mich auf Business-to-Business und auf Neukundengewinnung. Dazu habe ich verglichen mit den anderen Ansätzen vor allem die Betrachtung der Entscheidungsprozesse sowie der Komponenten Risiko und Vertrauen, die Lastenheftanalyse und die qualitative Marktforschung, die Mikropositionierung und die Persona Propositions sowie die drei Stufen des Inbound-Marketings eingeführt. Das alles klingt in dieser Aufzählung weit komplizierter, als es am Ende ist.

Inbound-Marketing ist sowohl ein B2B- als auch ein B2C-Thema. Ich konzentriere mich in diesem E-Book ausschließlich auf B2B. Der Inhalt ist theoretisch gehalten und erklärt die strategischen Grundlagen von Inbound-Marketing. Wie sich Maßnahmen aufsetzen und optimieren lassen, kommt nur am Rande vor. Dies wird die Aufgabe von weiteren Veröffentlichungen sein, an denen ich mich gern beteiligen werde.

Bedanken möchte ich mich bei folgenden Menschen, die mir mit Korrekturen und kritischen Hinweisen sehr geholfen haben:

- Tanja Bach, Produktmanagerin Aedgency, [www.aedgency.com](http://www.aedgency.com)
- Jens Boywitt, ERP-/Unternehmensberater, Ingenieurbüro Boywitt, [www.boywitt.de](http://www.boywitt.de)
- Lucien Coy, Geschäftsführer Konzept & Gestaltung, zweipol GmbH, [www.zweipol.net](http://www.zweipol.net)
- Nils Gebhardt, Nils Gebhardt, Marketing Manager, PRTM Management Consultants GmbH
- Silke Kalinowski, PR- und Marketingberaterin
- Verena Lindner, Projektmanagerin, AK Business Solutions, [www.akbs.de](http://www.akbs.de)
- Alexander Schagen, Assistent am Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen, [www.imh.unisg.ch](http://www.imh.unisg.ch)

### **Lesehinweise**

Wenn Sie es eilig haben und sich in Online-Marketing auskennen, können Sie einiges überspringen. Beschränken Sie sich am besten auf die Kapitel 1, 3 sowie 4.1, 4.2 und 4.3. Wenn Sie an einer neuen Strategie arbeiten, lohnt sich auch Kapitel 2.

## 1. Management Summary

In einer Studie von Marketing Sherpa (2007) gaben 80 Prozent der Entscheider an, dass sie ihre Lieferanten selbst gefunden haben. Nur 20 Prozent wurden von den Anbietern angesprochen. Inbound-Marketing zielt auf die aktiven 80 Prozent der potentiellen Kunden. Sie sollen indirekt als Interessenten und anschließend im direkten Kontakt vom Vertrieb als Kunden gewonnen zu werden.

B2B-Inbound-Marketing umfasst alle Informations- und Dialogangebote eines Anbieters an Interessenten. Inbound-Marketing richtet sich an den Entscheidungsprozessen sowie an den Bedürfnissen der Beteiligten aus. Der Interessent soll frühzeitig motiviert werden, Anbieter-Informationen bei der Vorbereitung zu berücksichtigen und Kontakt aufzunehmen. Ziel ist es, die Kompetenz des Anbieters sowie die Leistungsfähigkeit seiner Lösungen zu zeigen, Vertrauen aufzubauen sowie die Risikoeinschätzung zu minimieren. Zugleich wird der Interessent qualifiziert und – sobald er Investitionsbereitschaft signalisiert – an den Vertrieb übergeben.

Inbound-Marketing gibt Maßnahmen wie Whitepaper, Blogs und Social-Media eine strukturierte Basis, auf der zielgerichtete Strategien und Maßnahmen entwickelt werden können. Inbound-Marketing versucht, mit Standardwerkzeugen möglichst viele Interessenten anzusprechen und zugleich einen möglichst individuellen Dialog zu etablieren.

Motor des Inbound-Marketings sind Inhalte. Die Anbieter benötigen eine konkrete Content-Marketing-Strategie. Sie müssen sich als Herausgeber qualitativer Informationen verstehen, die mit anderen Informationsanbietern konkurrieren. Die Inhalte werden auf der Website, in Blogs, Twitter, Micro-Sites, Anwenderportalen oder in externen Web-Angeboten (z. B. Whitepaper-Portalen) veröffentlicht. Informationen, wie früher, für spätere Vertriebskontakte zurückzuhalten, ist kontraproduktiv.

Die drei Stufen, in denen das Marketing aktive Interessenten in ihrem Entscheidungsprozess unterstützt und dem Vertrieb zuführt, sind:

- Finden
- Informationsbereitstellung und Kontaktaufnahme
- Nurture-Marketing und Lead-Qualifikation

Mit Inbound-Marketing liegt erstmals ein strukturierter Ansatz für B2B-Anbieter vor, mit dem sie die aktiven 80 Prozent der potentiellen Kunden ansprechen, die Interessenten herausfiltern und anschließend als Kunden gewinnen können.

## **2. Interessenten werden aktiv**

### **2.1 Veränderte Entscheidungsvorbereitung**

In einer Studie von Marketing Sherpa aus dem Jahr 2007<sup>1</sup> gaben 80 Prozent aller Entscheider in Industrieunternehmen an, dass sie ihre Lieferanten selbst gefunden haben. Nur 20 Prozent sagten, dass sie von den Anbietern angesprochen wurden. Dies sind Zahlen aus den USA; aber auch in Deutschland dürfte die Anzahl hoch sein und steigen, wie Studien von Roland Berger nahe legen<sup>2</sup>.

Aktive Interessenten recherchieren Informationen über geeignete Lösungen selbst und kontaktieren Anbieter, wenn sie dies für geboten halten.<sup>3</sup> Früher mussten sie frühzeitig den Kontakt suchen, heute bieten Websites der Anbieter, der Medien und anderer Herausgeber zahlreiche Informationen für die Entscheidungsvorbereitung. Interessenten können sich intensiv mit Anbietern und Lösungen auseinandersetzen, ohne dass diese es erfahren. Für die Anbieter bedeutet dies, dass sie zunehmend die Kontrolle über den Vertriebsprozess an den Interessenten abtreten.

Die Suche der Interessenten nach passenden Lösungen wird zugleich immer aufwändiger und sie verlassen sich immer seltener auf ihre bestehenden Lieferanten. Sie stellen ihre Entscheidungsgremien/Buying-Center breiter auf, wechseln häufiger die Zulieferer und Dienstleister (zum Teil innerhalb festgelegter Pools) und das Controlling fordert stets mehrere Angebote sowie umfangreiche, zum Teil weltweite Internetrecherchen für alle Beschaffungen. Die Zeiten, als hochwertige Produkte und Dienstleistungen ohne Wettbewerbsvergleich bestellt wurden, sind vorbei. Jetzt muss sich jeder Anbieter darauf einstellen, seine Lösung jedes Mal neu zu verkaufen. Auch ein bestehender Kunde wird immer schauen, ob ein Anbieter mit seinen Lösungen auch für den neuen Investitionsfall in Frage kommt oder ob ein anderer Anbieter dieses Mal die besseren Argumente auf seiner Seite hat.

Die Interessenten kommen auf anderen Wegen zu ihren Entscheidungen und ändern ihre Beziehungen mit den Anbietern. Marketing und Vertrieb sind nun gefordert, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen auch in Zukunft erfolgreich vermarkten wollen. Sie müssen dazu ihre Schnittstellen untereinander, ihre Strategien und Aufgaben neu und klarer definieren.

---

<sup>1</sup> "B2B Lead Generation Handbook", MarketingSherpa 2008, zitiert im E-Book "12 New Rules of B2B Product Launch" von Dan Adams, Advanced Industrial Marketing Inc., 2009

<sup>2</sup> „Eliten-Marketing“ von Torsten Oltmanns, Christiane Diekmann und Vera Böhm, Frankfurt/New York, 2008.

<sup>3</sup> „Inbound Marketing“ von Christian Belz und Alexander Schagen, in: „Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden“ von Christian Belz, Marcus Schögel, Oliver Arndt und Verena Walter, Wiesbaden, 2008, Seite 207.

## 2.2 Inbound-Marketing als neuer Ansatz

Vielen Anbieter bräuchten einen strategischen Ansatz, mit dem sie aktive Interessenten ansprechen. Stattdessen dominiert das Trial-and-Error-Prinzip.

B2B-Inbound-Marketing umfasst alle Informations- und Dialogangebote eines Anbieters an Interessenten. Inbound-Marketing richtet sich an den Entscheidungsprozessen sowie an den Bedürfnissen der Beteiligten aus. Der Interessent soll frühzeitig motiviert werden, Anbieter-Informationen bei der Vorbereitung zu berücksichtigen und Kontakt aufzunehmen. Ziel ist es, die Kompetenz des Anbieters sowie die Leistungsfähigkeit seiner Lösungen zu zeigen, Vertrauen aufzubauen sowie die Risikoeinschätzung zu minimieren. Zugleich wird der Interessent qualifiziert und – sobald er Investitionsbereitschaft signalisiert – an den Vertrieb übergeben. Inbound-Marketing zielt auf die aktiven 80 Prozent der potentiellen Kunden. Sie sollen indirekt als Interessenten und anschließend im direkten Kontakt vom Vertrieb als Kunden gewonnen zu werden.

Interessenten akzeptieren Anbieterinformationen, da sie zum einen eine hohe Effizienz bei der Informationssuche verfolgen<sup>4</sup> und zum anderen der Anbieter am Ende auch der mögliche Lieferant sein könnte. Daher muss sich das Inbound-Marketing an den Entscheidungsprozessen der Interessenten sowie an den Bedürfnissen der Beteiligten ausrichten. Dabei versucht Inbound-Marketing, mit Standardwerkzeugen möglichst viele Interessenten anzusprechen und zugleich einen möglichst individuellen Dialog zu etablieren. Was Don Peppers und Martha Rogers in *Enterprise One-to-one* schon 1997 formulierten, gilt weiterhin: „As the interactive age arrives, every enterprise has to learn to treat different customers differently“.<sup>5</sup> Neben der eigenständigen Recherche vor allem über das Internet werden Entscheidungsträger zukünftig verstärkt Social-Media-Angebote nutzen, um untereinander sowie mit Anbietern in Kontakt zu treten.<sup>6</sup>

Die Idee hinter Inbound-Marketing ist nicht von Grund auf neu. Anbieter haben schon immer das Ziel verfolgt, dass Kunden von sich aus mit ihnen Kontakt aufnehmen. Das beste Beispiel aus der B2B-Kommunikationspolitik sind Messen. Dort steht der Anbieter neben anderen und lädt die Messebesucher ein, aufgrund seines Bekanntheitsgrades oder (schwieriger) der Aussagen auf Plakaten und Wänden, den Stand zu betreten und ein Informationsgespräch zu beginnen. Messen sind aus dem gleichen Grund wie Internet-Marketing stabiler Bestandteil in der Kommunikation<sup>7</sup>:

---

<sup>4</sup> „Information Foraging Theory“ von Peter Pirolli und Stuart Card, zitiert in „Integrated Persuasion“, , Whitepaper von Enquiro Research, 2009, Seite 2

<sup>5</sup> *Enterprise One-to-One – Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*, von Don Peppers und Martha Rogers, London, 1997, Seite xxi.

<sup>6</sup> „The Social Technographics of B2B Buyers“ von Laura Ramos, B2B Marketing POSTs-Blog, 23.2.2009

<sup>7</sup> AUMA\_Messetrend 2009, [http://www.auma.de/\\_pages/d/16\\_Download/download/Forschungsergebnisse/AUMA\\_MesseTrend2009.pdf](http://www.auma.de/_pages/d/16_Download/download/Forschungsergebnisse/AUMA_MesseTrend2009.pdf), Seite 7

Entscheider wünschen einen direkten Kontakt mit dem Anbieter. Es muss jedoch zu ihrer aktuellen Aufgabe im Entscheidungsprozess passen.

Inbound-Marketing betrifft zuallererst die Kommunikationspolitik des Anbieters. Produkt-, Preis- und Distributionspolitik als weitere Bestandteile des Marketing-Mix bleiben zunächst unberührt. Selbstverständlich muss der Anbieter ein attraktives Produkt zu einem vernünftigen Preis und über geeignete Distributionswege anbieten. Es ist allerdings denkbar, dass abweichende Produktversionen, eine andere Preisfestsetzung sowie das Internet als zusätzlicher Distributionsweg zum Einsatz kommen. Wenn der Interessent sich frühzeitig angesprochen fühlen und mit seinem Wissen einbringen soll, können sehr schnell auch Lösungen entstehen, die von den Standardprodukten abweichen.

Inbound-Marketing ist vor allem für Anbieter von Industrieprodukten, Systemen, Anlagen sowie komplexe Dienstleistungen mit einer größeren Anzahl an potentiellen Kunden geeignet. Diese lässt sich von einer Vertriebsmannschaft vollständig nur schwer bearbeiten. Daher ist es sinnvoller und kostengünstiger, wenn die Interessenten sich ihre Anbieter selbst suchen. Zudem spielt auch das Risiko eine Rolle: Je riskanter die Interessenten eine Entscheidung sehen, desto aufwändiger wird der Vertrieb. Dann ist es besser, sich auf Nischenmärkte zu spezialisieren.<sup>8</sup> Anfragen von unpassenden, potentiellen Kunden werden vermieden und der Anbieter kann sich auf die eigenen Stärken konzentrieren.

### 2.3 Inbound- versus Outbound-Marketing

Inbound-Marketing ist damit das Gegenteil vom bislang vorherrschenden Outbound-Marketing. Das klassische Outbound-Marketing unterteilt Gruppen in Zielgruppen und spricht die einzelnen Gruppen mit monologischen Maßnahmen an.<sup>9</sup> Marketing-Guru Seth Godin hat dazu folgende Sichtweise ins Spiel gebracht: Klassisches Marketing ist auf „Interruption“ aufbaut, die den potentiellen Kunden bei seinen Tätigkeiten stört. Dieser liest eine Zeitschrift und wird dabei von Anzeigen unterbrochen. Oder er arbeitet und wird zwischendurch von einem Verkäufer angerufen. Angesichts der Informationsflut an Marketingbotschaften, denen Entscheidungsträger beruflich (wie auch privat) ausgeliefert sind, müssen sie gnadenlos aussieben. Dementsprechend niedrig sind die Erfolgsraten dieses Vorgehens, die Anbieter als naturgegeben akzeptieren. Seth Godin fordert stattdessen in seinem Buch „*Permission Marketing*“, dass Anbieter die Erlaubnis des Interessenten brauchen, zu kommunizieren und etwas zu verkaufen: „*Permission is like dating. You don't start by asking for the sale at first impression. You earn the right, over time, bit by bit.*“<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Geoffrey A. Moore, zitiert in „Mapping the BuyerSphere“, Whitepaper von Enquiro Research, 2009, Seite 13

<sup>9</sup> „Inbound Marketing“ von Christian Belz und Alexander Schagen, in: „Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden“ von Christian Belz, Marcus Schögel, Oliver Arndt und Verena Walter, Wiesbaden, 2008, Seite 207.

<sup>10</sup> „Permission Marketing“ von Seth Godin, Seth Godins Blog, 31.1.2008

Inbound-Marketing löst klassisches Outbound-Marketing nicht ab. Aufgrund der schwierigen Zuordenbarkeit gibt es viel mehr große Schnittmengen: Ob ein Interessent beispielsweise einen Anbieter aufgrund einer Werbekampagne bereits kannte und deshalb bei seiner Internetrecherche auswählt, lässt sich im Nachhinein schwer auseinander halten. Mit der neuen Sichtweise des Inbound-Marketings erhalten jedoch die viel diskutierten Maßnahmen wie Whitepaper, Blogs, Twitter und Social-Media eine gemeinsame Basis, auf der zielgerichtete Strategien und Maßnahmen entwickelt werden können. Zudem bevorzugen einige Interessenten einen eher passiven Kontakt mit einem Anbieter, wenn sie Produkte ohne großen Beratungs- und Dienstleistungsbedarf beschaffen. Sie lassen sich mit Outbound-Marketing-Maßnahmen erreichen.<sup>11</sup>

## 2.4 Zusammengefasst: Merkmale des Inbound-Marketings

Im Vergleich mit den meisten klassischen Outbound-Marketing-Ansätzen bietet Inbound-Marketing folgende Vorteile, die im Laufe des E-Books klarer werden:

- **Inbound-Marketing ist kostengünstiger.**  
Vergleicht man Inbound-Marketing-Maßnahmen mit den meisten klassischen Marketing-Maßnahmen wie Anzeigen und Telemarketing, sind die Kosten niedrig. Meist ist nicht mehr nötig als Arbeitskraft und externe Dienstleistungen (Redaktion, Videoproduktion, Programmierung). Viele Services wie Twitter oder Social-Media-Angebote sind kostenlos.
- **Inbound-Marketing verwendet wieder.**  
Marketing und Vertrieb geben Inhalte, die im Unternehmen ohnehin entstehen, an Interessenten weiter (Analysen, Entscheidungshilfen, Werkzeuge). Zudem lassen sich beispielsweise Vorträge oder Seminare als Online-Videos wieder verwerten.
- **Inbound-Marketing bedeutet investieren.**  
Die meisten Inbound-Marketing-Maßnahmen wirken langfristig. Informationen und Tools im Internet helfen über mehrere Jahre Interessenten bei ihrer Entscheidungsvorbereitung. Eine Anzeige hingegen wird mit dem Erscheinen der nächsten Ausgabe eines Fachmagazins kaum mehr beachtet.
- **Inbound-Marketing wirkt langfristig.**  
Viele Marketing-Maßnahmen wirken kurzfristig. Meist gibt es einen großen Launch und danach werden die Maßnahmen zurückgefahren. Einige Wochen später hört man von einem neuen Produkt oder einer

---

<sup>11</sup> „Inbound Marketing“ von Christian Belz und Alexander Schagen, in: „Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden“ von Christian Belz, Marcus Schögel, Oliver Arndt und Verena Walter, Wiesbaden, 2008, Seite 213.

neuen Initiative schon kaum mehr etwas. Über Suchmaschinen oder Foren lassen sich Inhalte noch ewig finden und für die meisten Entscheidungen sind die Aussagen einer Information relevanter als ihre Aktualität.

- **Inbound-Marketing setzt auf Dialog.**

Viele Inbound-Marketing-Maßnahmen signalisieren die Bereitschaft für einen Dialog und setzen darauf, mehr von einem Interessenten zu erfahren – auch das, was dem Anbieter nicht gefällt. So lässt sich viel voneinander lernen und manches Missverständnis aufklären. Genauso lernt der Interessent den Anbieter über den Dialog besser kennen.

- **Inbound-Marketing richtet sich an Menschen, die sich mit einer konkreten Investition befassen.**

Viele Marketingmaßnahmen verfehlen die Vorbereiter einer Entscheidung und haben daher riesige Streuverluste. Eine Anzeige ist wie ein Direktmailing in dem konkreten Moment nur für wenige interessant. Bis sie das Angebot brauchen, haben sie es womöglich längst vergessen. Das Marketing kann sich nicht so genau auf den Entscheidungsvorbereiter einstellen, wie wenn er sich seine Informationen sowie potentiellen Lösungen und Anbieter selbst sucht. Inbound-Marketing versorgt die Interessenten auf der Suche nach entscheidungsrelevanten Informationen mit hochqualitativen Inhalten – notfalls auch über mehrere Monate – bis die Entscheidung gereift ist.

- **Inbound-Marketing passt sich an das Informationsbedürfnis eines Interessenten an.**

Inbound-Marketing-Maßnahmen können nicht zu 100 Prozent die Informationen bereithalten, die ein Entscheidungsvorbereiter sich wünscht. Trotzdem erhält er ein sehr breites Angebot an Hintergrundinformationen, Analysen, Anwenderberichten und Entscheidungswerkzeugen. Zudem kann er diese Angebote nutzen, wann er möchte, da sie konstant zum Abruf bereit gehalten werden. Er kann die Angebote in der Form nutzen, die er möchte: Als Video, als Webinar oder als Whitepaper.

- **Inbound-Marketing berücksichtigt die Interessen aller im Buying-Center.**

Jeder an einer Entscheidung Beteiligte hat die Investition unter verschiedenen Gesichtspunkten zu bewerten. Dazu benötigt er auch Informationen des Anbieters. Diese können entsprechend erstellt werden und auch zwischen den Mitgliedern weitergegeben werden. Dadurch wird ein Informationsverlust vermieden und die Inhalte werden nicht verkürzt oder falsch weitergegeben.

- **Inbound-Marketing verbreitet sich von selbst.**

Im Idealfall erzählen sich Menschen über Blogs, Twitter oder Diskussionsforen von wertvollen Informationen, die sie von einem

Anbieter erhalten haben. Das Bunkern von Informationen entspricht nicht mehr dem Zeitgeist.

- **Inbound-Marketing wirkt authentisch.**  
Mit Hilfe von Inbound-Marketing wird ein Anbieter plastischer und persönlicher als über die üblichen Unternehmensinformationen. Mitarbeiter berichten von ihren Erfahrungen, gewähren Einblicke in ihre Arbeit und zeigen nicht nur die positiven Seiten einer Lösung auf. Inbound-Marketing-Maßnahmen setzen auf ausführliche, neutrale Informationen statt auf Werbebotschaften und Superlative.
- **Inbound-Marketing ist überprüfbar.**  
Da die meisten Inbound-Marketing-Maßnahmen mit dem Interessenten interagieren (für Download registrieren, für Email-Newsletter anmelden, Visitenkarte am Messestand abgeben), lässt sich der Erfolg nachvollziehen. Zudem kann gemessen werden, wie sich ein Interessent mit einem Anbieter auseinandersetzt (Webseiten-Besuche, Öffnungsraten von Emails, Weiterleiten von Informationen etc.).
- **Inbound-Marketing wirkt vertrauensfördernd und risikominimierend.**  
Fehlendes Vertrauen und eine zu große Angst vor den Risiken hemmen eine Investition am stärksten. Inbound-Marketing-Maßnahmen erlauben den Entscheidungsvorbereitern und -trägern Kompetenzen wie auch Risiken besser einzuschätzen.
- **Inbound-Marketing unterstützt Thought Leadership (Vordenkerrolle).**  
Inbound-Marketing ermöglicht es auch kleinen Anbietern, sich in einem Marktsegment als Thought-Leader (Vordenker) zu positionieren. Auch wenn der Bekanntheitsgrad eines größeren Anbieters eine wichtige Rolle spielt: Die Qualität der Inhalte zählt. Dies ist vor allem in wissensbasierten Dienstleistungsbranchen wichtig, wie beispielsweise Unternehmensberatung, Softwareentwicklung oder auch IT-Sicherheit. So lassen sich Interessenten zu innovativen Investitionen animieren, wenn sie ihnen ein Anbieter näher bringt.
- **Inbound-Marketing hilft dem David gegen den Goliath.**  
Die Größe eines Anbieters spielt im Internet eine geringere Rolle als in der Vergangenheit. Früher konnte ein Anbieter nur dort verkaufen, wo er Filialen hatte und sie den Markt aktiv bearbeiteten. Heute können Anfragen aus der ganzen Welt kommen, da jemand die eigenen Informationen auf der Website interessant fand.

### 3. Grundlagen der Entscheidung

#### 3.1 Der Entscheidungsprozess als Wegweiser

Ein neuer Drucker soll installiert, Material für die Produktion beschafft oder eine neue Anlage gebaut werden – jedes Mal muss ein Interessent Optionen recherchieren und bewerten sowie die eigentliche Entscheidung treffen.

Drei Entscheidungsfälle können unterschieden werden:

- **Investition**  
Eine Investition ist der Kauf eines langfristig nutzbaren Produktionsmittels. Beispiele sind Fahrzeuge, Maschinen und Anlagen.
- **Beschaffung**  
Eine Beschaffung ist der Kauf eines Produkts, das für die Produktion auch im weiteren Sinne benötigt wird (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbfabrikate).
- **Beauftragung**  
Dienstleistungen werden beauftragt. Für die Leistungserbringung haben sie als immaterielle Güter eine vergleichbare Funktion wie Produkte.

Auch Verbrauchsgüter, die kontinuierlich eingekauft werden, hinterfragen Kunden heutzutage regelmäßig und evaluieren neue Optionen. Gleiches gilt für ihre Dienstleister. Kein Anbieter darf sich mehr auf etablierten Kundenbeziehungen ausruhen. Meistens wird wegen der besseren Lesbarkeit Investition als Oberbegriff verwendet.

##### 3.1.1 Anregen und Orientieren

Viele Interessenten lassen sich kontinuierlich von Innovationen anregen und orientieren sich am Markt. Ihre Mitarbeiter suchen Investitionsbereiche, die die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens stärken könnten. Unternehmen müssen ständig auf der Hut sein, nicht von den Wettbewerbern abgehängt zu werden. Diese Suche ist noch wenig gezielt und gehört zur allgemeinen Managementaufgabe.

Typische Fragen sind:

- Was könnte das eigene Unternehmen besser machen?
- Wie investieren die Wettbewerber und wie erschließen sie sich Wettbewerbsvorteile?
- Wo stecken Innovationspotentiale? Wo lassen sich Kosten senken?

- Wie werden sich die Absatzmärkte entwickeln?
- Welche Folgekosten ergäben sich aus einer Veränderung?
- Wie verändert sich die eigene Marktposition in der Zukunft?
- Welche rechtlichen Änderungen kommen auf ein Unternehmen zu?

Es liegen noch keine klare Investitionsbereitschaft und kein Zeitplan vor. Wenn jedoch ein Mitarbeiter eine interessante Innovation ausmacht, kann sehr schnell die gezielte Suche nach Informationen beginnen. Für einen Anbieter kann es vorteilhaft sein, dem Interessenten einen Bedarf vor Augen zu führen.

### **3.1.2 Phasen und Aufgaben im Entscheidungsprozess**

Der Entscheidungsprozess teilt sich in zwei Hauptphasen auf: Die Entscheidungsvorbereitung und die Entscheidung selbst. Inbound-Marketing zielt vor allem auf die Entscheidungsvorbereitung.

Während Investitionen meist in Management-Gremien/Buying-Centern entschieden werden, kann eine einzelne Person eine Entscheidung vorbereiten. Bei Produkten und Dienstleistungen mit geringer Wichtigkeit, geringen Kosten und geringen Risiken kann unter Umständen derjenige entscheiden, der die Entscheidung vorbereitet. Ansonsten gilt: Je höher das Risiko, desto mehr Personen sind in einem Buying-Center beteiligt.<sup>12</sup>

Häufig bereitet der Management-Nachwuchs die Entscheidung vor. Dieser soll deren Dimensionen kennen lernen. Zum Teil ziehen Interessenten auch Berater sowie Industrieanalysten hinzu. Sie sollen aufgrund ihres Marktwissens die Anzahl an potentiellen Lösungen reduzieren. Diese Dienstleister haben damit zu kämpfen, aufgrund ihrer Herstellerkontakte als parteiisch zu gelten.

Alle Alternativen sind mit einem unterschiedlichen Risiko verbunden. Ziel aller vorbereitenden Tätigkeiten ist es daher, mit Hilfe meist mathematischer Analysen sowie Informationssammlungen die mittel- bis langfristigen Konsequenzen einer Investition auf die Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bzw. Produkts abzuschätzen. Auf dieser Basis soll eine rationale Entscheidung, d. h. frei von Emotionen, getroffen werden.

Die Entscheidungsvorbereitung unterteilt sich entsprechend in zwei Phasen:

- die intensive, gezielte Suche nach geeigneten Informationen zu Lösungen<sup>13</sup>
- das Bewerten verschiedener Lösungsalternativen

---

<sup>12</sup> „Mapping the BuyerSphere“, Whitepaper von Enquiro Research, 2009, Seite 13

<sup>13</sup> „Inbound Marketing: Customer Activities in Business-to-Business Markets“ von Christian Belz, Dirk Zupanic und Alexander Schagen, Konferenzbeitrag zur 4th Annual International Conference on Business Market Management in Kopenhagen, 18.3.2009, Seite 3

Der Vorbereiter hat innerhalb dieser beiden Phasen folgende Aufgaben:

1. Probleme erkennen und beschreiben
2. den zeitlichen Rahmen einer Investition bestimmen
3. Produkt- und Lieferantenanforderungen entwickeln
4. geeignete Lösungen und Anbieter auswählen
5. Interdependenzen mit der bestehenden Infrastruktur recherchieren
6. Investitions-, Dienstleistungs-, Verbrauchs-, Wartungs- und sonstiger Folgekosten bestimmen und berechnen
7. notwendige Geschäftsprozessänderungen und mögliche Wettbewerbsvorteile und sonstiger Vorteile bestimmen
8. Make-or-Buy-Berechnung

Während zunächst festgelegt wird, was wichtig ist und welche Produkte und Anbieter überhaupt in Frage kämen (1.-5.), wird später die Tauglichkeit und Wirtschaftlichkeit dieser Produkte bewertet (6.-8.). Für die Entscheidung werden alternative Produkte bewertet und geeignete Lösungen ausgewählt.

Allerdings sollte man sich den Entscheidungsprozess des Interessenten nicht zu strukturiert vorstellen. Schritte werden abgebrochen, der Prozess fängt bei einem früheren Schritt wieder an, fehlende Schritte werden nachgeholt, etc. Zudem findet der Prozess nicht mehr parallel zum Vertriebsprozess statt, da die Entscheider nicht mehr auf die Informationen der Anbieter angewiesen sind, sondern sich diese frei zusammen suchen.<sup>14</sup>

### 3.2 Typologie der Interessenten

Es lassen sich vier grobe Stufen unterscheiden, die ein Interessent aus Sicht des Anbieters durchläuft:

- **Unbekannter Interessent:**  
Ein unbekannter Interessent ist ein potentieller Kunde, der sich für einen Anbieter und seine Lösungen interessiert, diesem aber noch unbekannt ist. Möglicherweise werden regelmäßige Besuche aus diesem Unternehmen auf einer Website oder in einem Blog registriert. Welche konkrete Person mit welchen Interessen und Absichten dahinter steckt und welche Entscheidung vorbereitet wird, ist noch unbekannt. Ein unbekannter Interessent kann nicht bearbeitet werden.
- **Bekannter Interessent:**  
Mit der Anmeldung für einen Service (Email-Newsletter, Whitepaper-Download, etc.) werden die Kontaktdaten eines Interessenten bekannt. Im Allgemeinen erfährt der Anbieter zumindest, welche Person in einem Unternehmen sich registriert hat. Ob diese Person jedoch etwas mit einer Entscheidung zu tun hat bzw. welche Rolle sie

---

<sup>14</sup> „Digital Body Language“ von Steven Woods, 2009, Seite 11 ff.

im Buying-Center einnimmt, ist unbekannt. Bei sehr speziellen Registrierungsinformationen ist dies möglicherweise ableitbar.

■ **Qualifizierter Kontakt:**

Aufgrund seiner Aktivitäten und einer ersten Kontaktaufnahme wird eine Kontaktperson beim potentiellen Kunden qualifiziert, d. h. sie bereitet eine Entscheidung vor oder fällt diese. Zudem arbeitet sie bei einem Interessenten, für die eine Investition interessant und durchführbar ist.

■ **Vertriebskontakt:**

Die Kontaktperson eines potentiellen Kunden nimmt den direkten Kontakt auf, da sie konkrete, individuelle Informationen für ihren Investitionsfall benötigt. Diese Kontakte werden vom Marketing an den Vertrieb übergeben.

### 3.3 Was ein Interessent bei einer Investition fürchtet

Für ein Unternehmen ist jede Investition mit Risiken verbunden. Sie befürchten beispielsweise, dass:

- ihre Investition nicht die gewünschten Vorteile bringt
- eine Lösung sich langfristig nicht als geeignet herausstellt
- ein Lösungsanbieter nicht kompetent ist
- ihr Output in Menge oder Qualität sinkt
- die Lieferbereitschaft abnimmt
- das Einführungsprojekt ewig dauert und das Unternehmen lähmt
- die Wettbewerber Innovationen schneller umsetzen und sie damit einen Wettbewerbsnachteil erleiden

Unternehmen sind desto risikofreudiger oder risikoaverser, je weniger bzw. stärker sie diese Konsequenzen fürchten. Die Anbieter müssen ihnen somit Vertrauen in die Kompetenz eines Anbieters bzw. die Leistungsfähigkeit einer Lösung vermitteln.

Allerdings besteht neben dem beschriebenen organisationalen Risiko auch ein persönliches Risiko aller im Buying-Center Beteiligten. Möglicherweise müssen sie sich später für die Entscheidung verantworten. Sie fürchten persönliche Konsequenzen, wie z. B. dass sie bei einer Fehlentscheidung entlassen oder degradiert werden. Dies zeigt, dass sie sich nicht hinter der angeblichen Rationalität der Entscheidung verstecken können. Würde der gesamte Entscheidungsprozess vollkommen rational und emotionsfrei verlaufen, müssten sie nichts befürchten. In der Praxis spielen Gefühle immer eine Rolle, wie die hohe Wichtigkeit von Risiko und Vertrauen zeigen.<sup>15</sup> Dennoch wird jeder Entscheidung immer ein rationaler Rahmen gegeben, um Emotionen außen vor zu halten. Um sich zu schützen, favorisieren die Entscheider beispielsweise einen Marktführer. Ausgedrückt

---

<sup>15</sup> „Mapping the BuyerSphere“, Whitepaper von Enquiro Research, 2009, Seite 4

wird dies in dem in der IT-Branche gängigen Spruch, „*dass noch niemand wegen einer Entscheidung für IBM entlassen wurde.*“

### 3.4 Vertrauen vorausgesetzt

Inbound-Marketing setzt darauf, dass Interessenten Vertrauen in den Anbieter gewinnen und das Risiko einer Investition als beherrschbar ansehen. Dies gilt umso mehr,

- je komplexer die Entscheidungssituation ist
- je unsicherer die Beteiligten sind
- je weniger standardisiert ein Produkt oder eine Dienstleistung ist
- je länger die Konsequenzen einer Entscheidung sind
- je höher die Investitionskosten sind
- je weniger Erfahrungen in dem Investitionsbereich im Unternehmen existieren

Wie kann ein Anbieter dieses Vertrauen aufbauen? Viele Investitionen erscheinen den Verantwortlichen technisch und/oder ökonomisch als risikoreich – die meisten sind es auch faktisch. Einige Eigenschaften eines Produkts lassen sich erst nach dem Einsatz überprüfen. Schließlich bedingt die Individualität vieler Lösungen einen hohen Dienstleistungsanteil, dessen Qualität ebenfalls schwierig voraussagbar ist. Wer beispielsweise eine Unternehmenssoftware einführen will, ist auf die Qualität des Systemintegrators in Person seiner Mitarbeiter angewiesen. Wenn diese unerfahren sind und die typischen Anforderungen einer Branche nicht kennen, wird die Software nicht die gewünschten Vorteile bringen.

Kleinenkamp und Plötner haben bereits 1994 mit den „*Fünf I der Kommunikation im Investitionsgüter-Marketing*“ beschrieben<sup>16</sup>, wie ein Anbieter Vertrauen bei potentiellen Kunden aufbauen kann:

- **Intensität:**  
Vertrauen lässt sich nur langfristig und in kleinen Schritten aufbauen.
- **Individualität:**  
Da jeder Interessent unterschiedliche Inhalte und Präsentationsformen bevorzugt, muss Vertrauen möglichst individuell aufgebaut werden.
- **Irradiationseffekte:**  
Da Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit eines Anbieters vorab schwer feststellbar sind, zieht der Interessent Ersatzinformationen zu Rate. Dazu gehören die Größe und die Gesamtpräsentation des Anbieters oder das Verhalten der Außendienstmitarbeiter. Zugleich

---

<sup>16</sup> „Die fünf I der Kommunikation im Investitionsgüter-Marketing“, Kleinenkamp und Plötner, 1994, wiedergegeben nach Wicher/Maier: Business-to-Business, 1996

bedeutet das, dass ein Interessent mit Detailinformationen nicht überschüttet werden darf. Der Gesamteindruck ist wichtiger.

- **Intelligenz:**  
Intelligent zu kommunizieren bedeutet Entscheidungsvorbereiter und -träger mit passenden Informationen zu versorgen, mit denen sie Risiken leichter einschätzen können. Dazu sind beispielsweise Referenzen hilfreich.
- **Integration:**  
Unter Integration versteht man zum einen, dass alle Kommunikationsmaßnahmen eine Sprache sprechen (Stichwort Integrierte Kommunikation) und zum anderen vor allem, dass der Interessent in einen Kommunikationsprozess involviert wird.

Diese fünf Faktoren zeigen, dass nicht alleine rein rationale Gründe aufgrund objektiver Kriterien ausschlaggebend sind. Dementsprechend sind Marken auch in B2B-Märkten wichtig. Sie bauen Vertrauen auf und senken aus Sicht des Entscheidungsträgers das Risiko. Emotionen spielen auch im Geschäftsleben eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Das folgende Kapitel zeigt, wie diese Erkenntnisse im Inbound-Marketing berücksichtigt werden müssen.

## 4. Aufbau des Inbound-Marketings

Motor des Inbound-Marketings sind Inhalte.<sup>17</sup> Daher müssen Lösungsanbieter Inhalte veröffentlichen,

- die sich sehr genau an Entscheidungsträger, -vorbereiter und -beeinflusser richten und dazu Lösungen aus verschiedenen Perspektiven aufbereiten (z. B. je nach Fachabteilung, Branche etc.) (*Individualität*).
- die das Informationsbedürfnis der jeweiligen Beteiligten treffen, d. h. für sie relevant sind (*Individualität*).
- nützlich für die Vorbereitung bzw. Entscheidung sind (aus persönlichen oder professionellen Gründen (*Intelligenz*)).
- einen gewissen Grad an Exklusivität haben, d. h. woanders nicht ebenfalls erhältlich sind (*Individualität*).
- die sich nicht widersprechen und vollständig sind (*Integration*).
- die einen langfristigen Dialog und einen schrittweisen Informationsaufbau erlauben (*Intensität*).
- erlauben, die Kompetenz des Anbieters und die Leistungsfähigkeit einer Lösung abzuschätzen (*Irradiationseffekt, Intelligenz*).
- einfach erhältlich sind, z. B. über Download nach Registrieren.
- die den Entscheidungsvorbereiter oder -träger zu nichts Unangenehmem zwingen („Rufen Sie unseren Vertrieb an und bestellen Sie die Broschüre...“) bzw. ihn unter Druck setzen („Nur heute 10 Prozent Rabatt“).

Wenn sich das Inbound-Marketing an den Interessen der potentiellen Kunden sowie an den persönlichen Bedürfnissen der Entscheidungsvorbereiter und -träger ausrichten soll, benötigt ein Anbieter eine konkrete Content-Marketing-Strategie, d. h. es muss feststehen,

1. wer (Entscheidungsträger, -vorbereiter, -beeinflusser; Kapitel 3.2)
2. angesichts welcher Einflussfaktoren (Kapitel 3.3)
3. welche Inhalte (Botschaften) in welchem Detailgrad (Kapitel 3.4) und
4. über welche Kommunikationskanäle und Maßnahmen (Kapitel 4) erhalten soll

### 4.1 Der Anbieter als Publizist

Der Produkt- oder Lösungsanbieter sowie seine Agenturen werden mit der regelmäßigen Herausgabe großer Informationsmengen zu Publizisten. Die Anbieter müssen sich neben ihrem Kerngeschäft zugleich als Herausgeber qualitativer Informationen verstehen, die mit anderen, professionellen Informationsanbietern (Medien, Analysten und Wettbewerber) konkurrieren.

---

<sup>17</sup> „Get Content. Get Customers – How to use content marketing to deliver relevant, valuable, and compelling information that turns prospects into buyers“ von Joe Pulizzi und Newt Barrett, Bonita Springs, 2008, Seite 16.

Informationen wie früher für spätere Vertriebskontakte zurückzuhalten, ist kontraproduktiv und ineffizient.

Traditionell nutzen die Anbieter Dialoggruppen (Journalisten, Analysten, Verbände) sowie Outbound-Marketing-Werbeträger (Zeitschriften, TV, Hörfunk), um ihre Zielgruppen zu erreichen. Diese Wege sind unverändert wichtig, nur erfüllen klassische Medien ihre Funktion als Aggregator für Interessenten nicht mehr so exklusiv wie früher. Inzwischen können Anbieter sehr starke, parallele Publikations- und Distributionsstrukturen aufbauen. Damit treten Produkthanbieter teilweise in Konkurrenz zu traditionellen Medienhäusern. Anbieter können sich als Vordenker positionieren und Interessenten honorieren es, wenn diese neue Wettbewerbschancen für sie inklusive einer Lösung voraussehen.

Die Inhalte werden auf der Website, in Blogs, in Twitter, Micro-Sites, Anwenderportalen oder in externen Web-Angeboten (z. B. Whitepaper-Portalen) veröffentlicht. Anbieter teilen somit offen ihre Informationen statt sie für sich zu behalten. Sie versprechen sich auch jenseits des Verkaufsprozess einen Vorteil davon. Das gefühlte Risiko, dass der Wettbewerb die eigenen Ideen stehlen oder deren Einblick in das eigene Unternehmen nachteilig sein könnte, ist niedriger als die Vorteile des Teilens.

Da Content-Marketing eine dauerhafte Aufgabe eines Anbieters ist, sollte mindestens ein/e erfahrene/r Marketingmitarbeiter/in diesen Aufgabenbereich betreuen. Will man hochqualitativen Content extern erstellen lassen, sind PR-Agenturen geeignete Partner. Zu ihren Fähigkeiten zählen journalistisches Texten und Arbeitsweise, Marketing-Denkweise, Verständnis für die Produkte und Dienstleistungen der Auftraggeber sowie Technologien und Märkte. Was noch immer vielen PR-Agenturen fehlt, ist Internet-Wissen. PR-Agenturen übernehmen nur sehr langsam die schnelle Kommunikation des Internets und sind weit weniger in sozialen Netzwerken aktiv als man erwarten dürfte. Alternativ sind freie Journalisten und Redaktionsbüros sehr geeignet. Sie erhalten von den klassischen Medien immer weniger Aufträge, schreiben journalistisch und arbeiten redaktionell sehr gut, können sich sehr schnell in neue Themen einarbeiten und besitzen fundiertes technisches Know-how.

## 4.2 Die Buyer-Persona als Idealperson

Wie lassen sich Entscheidungsträger, -beeinflusser und -vorbereiter mit ihren Wünschen, Stärken und Schwächen erfassen, damit man sich besser vorstellen kann, **wen** man genau ansprechen will?

Marketingautor David Meerman Scott hat das Konzept der Buyer-Persona entwickelt.<sup>18</sup> Auf Business-to-Business-Märkten angewandt bedeutet das: Statt allgemeine Zielgruppen vor Augen zu haben, sollten sich die Marketingstrategien und -maßnahmen an Idealpersonen von Entscheidungsträgern und -vorbereitern richten, die bestimmte Herausforderungen bewältigen und dabei bestimmte Faktoren beachten müssen. Entscheidungsträger oder -vorbereiter müssen ihre individuellen Bedürfnisse, Wünsche oder Aufgaben in einer Marketing-Maßnahme reflektiert sehen. Sie werden dankbar sein, wenn ein Anbieter hilfreiche Informationen liefert und die Buyer-Persona diese nicht mühsam erfragen muss. Dies kann auch ausschlaggebend sein, ob ein Anbieter in die engere Auswahl kommt oder nicht. David Meerman Scott empfiehlt, diesen Personen Leben einzuhauchen: Namen, Biographien, Positionen im Organigramm, Karrierepfade.

Es lohnt sich, alle Personenkreise zu definieren, die von einer Entscheidung betroffen sind. Die Fachbereiche gehören meist ebenfalls in den Kreis der Buyer-Persona. Eine IT-Investition wirkt sich beispielsweise auf die Sachbearbeiter aus, die mit dem System arbeiten müssen, die IT-Mitarbeiter, die die Lösung installieren oder warten müssen, andere Mitarbeiter, die mit dem neuen Output umgehen müssen etc.

Typische Fragen bei der Definition von Buyer-Personas sind:

- Welche Ziele verfolgen sie und welche Hoffnungen haben sie?
- Welche Probleme haben sie bzw. vor welchen Herausforderungen stehen sie?
- Welche Medien nutzen sie, wenn sie Antworten suchen?
- Wie lassen sie sich extern unterstützen (Berater, Agenturen, Analysten)?
- Welche Rolle hat das Unternehmen in seinem Wettbewerbsumfeld?
- Welche Relevanz hat das Investitionsprojekt? Welche Relevanz haben die dafür notwendigen Investitionen (A-, B-, C-Produkte)?
- Wie kann man die Entscheidungsträger und -vorbereiter erreichen?
- Was ist ihnen wichtig?
- Welche Begriffe und Aussagen (Begriffskombinationen) verwenden sie?
- Welche Art von Bildern oder Multimedia-Inhalten bevorzugen sie?
- Wie aktiv und wie partizipativ sind sie im Internet unterwegs?
- Wie aktiv nehmen sie an Messen, Konferenzen und Verbänden teil?
- Wo sind sie aufgrund ihres Risikoverhaltens innerhalb des Technology-Adoption-Lifecycles einzuordnen (Kapitel 3.3.2)?
- Wie stark unterliegen Entscheidungsträger und -vorbereiter festgeschriebenen Controlling-/Beschaffungsrichtlinien?
- Welchen Entscheidungsstrukturen unterliegen sie?
- Welche Entscheidungsbefugnisse haben sie?
- Welche Rolle haben sie üblicherweise/zukünftig im Unternehmen?

---

<sup>18</sup> "The New Rules of Marketing & PR – How to use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing & Online Media to reach Buyers directly, von David Meerman Scott, Hoboken, 2007, Seite 32 ff.

- Welche Konsequenzen hätte eine positive Entscheidung für eine Fachabteilung?

### 4.3 Justieren des Inbound-Marketings

Die Buyer-Persona muss sich möglichst individuell von einer Inbound-Marketing-Maßnahme angesprochen fühlen. Damit muss die Maßnahme sich an den Faktoren Vertrauen, Kompetenz und Risiko ausrichten. Anderenfalls trifft sie nicht die Annahmen, Informationswünsche und Sorgen der Entscheidungsvorbereiter, -beeinflusser oder -träger. Diese Faktoren bestimmen sich je nach Interessent über zwei zentrale Einflussbereiche:

- Typologie des Industrieguts
- Technologiediffusion

Wer beispielsweise ein Whitepaper schreibt, sollte sich vorher überlegen, was die zugrunde liegende Buyer-Persona bewegt: In dem Dokument könnte es um ein System gehen, das vor allem für einen der wenigen innovativen Interessenten in einem Marktsegment gedacht ist. Dies muss sich im Titel sowie im Text, in der Ansprache auf der Webseite und in den Distributionskanälen widerspiegeln. Dies zeigt zum einen die Kompetenz des Anbieters und zum anderen, dass der Herausgeber sich mit den Risiken und Investitionsbedingungen in dem Segment befasst hat.

Ein Whitepaper muss nicht alle potentiellen Probleme ansprechen. Stattdessen müssen die vorgestellten Lösungen für die Buyer-Persona passen.<sup>19</sup>

#### 4.3.1 Typologie des Industrieguts

Wie beschrieben muss jede Investition in einem Buying Center entschieden werden. Gemäß Backhaus<sup>20</sup> lassen sich drei Typen von Industriegütern unterscheiden, die verschiedene Risiken mit sich bringen:

- **Produkte (Beschaffungsentscheidung)**  
Hier geht es um vorgefertigte, meist in Mehrfachfertigung hergestellte Standardprodukte. Diese werden ohne große Abhängigkeit voneinander eingesetzt. Dabei sind Verbrauchsgüter (z. B. Schmierstoffe, CD-Rohlinge oder Toner) wenig interessant, da über sie hauptsächlich über den Preis entschieden wird. Für das Inbound-Marketing passender sind Gebrauchsgüter. Beispiele sind Bagger oder Bürokopierer ohne Netzwerkintegration. Zentrale Kriterien sind

---

<sup>19</sup> „Narrow is the new Wide for B2B Marketing Content“ von Ardath Albee, The CustomerCollective-Blog, 3.6.2009, [www.thecustomercollective.com/TCC/34998](http://www.thecustomercollective.com/TCC/34998)

<sup>20</sup> „Investitionsgütermarketing“ von Prof. Dr. Klaus Backhaus, 3. Auflage, 1992, Seite 233 ff.

Qualität, Kosten und kurzfristige Lieferfähigkeit.

- **Systeme (Investitions-/Beschaffungsentscheidung)**  
Hier geht der Entscheidung für die einzelnen Komponenten eine Systemsentscheidung voraus. Wenn die erste positiv ausgefallen ist, erfolgt jede weitere mehr oder minder zwangsläufig. Die Komponenten werden sukzessive beschafft bzw. die Systemarchitektur wird kontinuierlich erweitert. Typische Beispiele sind PC-Komponenten, Unternehmenssoftware oder elektronische Testsysteme. Zentrale Kriterien sind Qualität, Kosten, Referenzen, finanzielle Stabilität des Anbieters, Integrationsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Logistik.
- **Anlagen (Investitionsentscheidung)**  
Im Anlagengeschäft werden komplexe Anlagen beschafft, die mit der Projektrealisation vollendet sind. Sie haben jedoch einen sehr hohen Individualitätsgrad und das Endergebnis steht vorab nicht fest. Unter Umständen müssen für eine neue Anlage noch Forschung betrieben oder Grundlagen entwickelt werden. Zentrale Kriterien sind Qualität, Kosten, Referenzen, finanzielle Stabilität des Anbieters, Leistungsfähigkeit, Projektmanagement und Personalressourcen.
- **Dienstleistungen (Beauftragungsentscheidung)**  
Dienstleistungen beziehen sich im Allgemeinen auf ein bestimmtes Projekt. Alternativ gibt es eine feste Zusammenarbeit über eine bestimmte Zeit mit Kündigungsfristen. Zentrale Kriterien sind Kosten, Referenzen, Kompetenz und Personalressourcen.

Bei einem Produkt ist das Risiko relativ gering. Wenn ein Produkt nicht die gewünschte Leistung bringt, kann man es ohne große negative Konsequenzen ersetzen.

Bei Systemen und Anlagen hat eine Entscheidung langfristige Konsequenzen und Umstellen oder Ablösen ist nur mit hohem Aufwand möglich. Gerade wenn das Ergebnis vorab nicht klar definierbar ist, steigt die Unsicherheit. Vertrauen in den Anbieter und die Lösungen wird zur zentralen Entscheidungskategorie. Diesen Vertrauensaufbau muss das Inbound-Marketing entsprechend der verschiedenen Geschäftstypen leisten. Gerade im System- und Anlagengeschäft ist ein früher Kontakt zwischen Anbieter und Interessent hilfreich, da die Entscheidung weitreichend ist und die Lösungen teilweise noch nicht existieren und gemeinsam mit dem Kunden entwickelt werden. Um effizient zu sein, müssen Anbieter daher sehr früh und über verschiedene Kanäle die Kommunikation mit diesen Gruppen aufbauen.

Die Bindung an einen externen Dienstleister kann relativ eng werden. Allerdings ist ein Wechsel mit geringen Reibungsverlusten im Allgemeinen relativ kurzfristig möglich.

Alternativ lassen sich Investitionen auch so kategorisieren:

- **Wiederholte Beschaffungen**  
Produkte, die immer wieder beschafft werden, bergen das niedrigste Risiko. Sie ändern ihre Eigenschaften nicht und man kann sich auf seine Erfahrungen verlassen. Dazu zählen vor allem Verbrauchsgüter.
- **Wiederholung mit Veränderung**  
Aufgrund der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen ändern diese sich leicht. Daraus kann sich ein mittleres bis hohes Risiko ergeben. Beispiele sind Computer, Software und andere Technologieprodukte.
- **Erstanschaffungen**  
Wenn noch nie vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen beschafft wurden, ist das Risiko am höchsten. Dazu zählen Systeme und Anlagen. Dieser Fall ist relativ selten.

Das Risiko steigt von Kategorie zu Kategorie an.

#### **4.3.2 Technologiediffusion**

Neue Technologien verbreiten sich nicht schlagartig in einem Markt. Vielmehr gibt es Interessenten, die Innovationen gegenüber offen sind und andere, die jegliches Risiko scheuen und nur ausgereifte Produkte einsetzen. Everett M. Rogers hat dazu in den Sechzigern des vergangenen Jahrhunderts das „*Diffusion of Innovations*“-Modell entwickelt<sup>21</sup>. Auf diesem aufbauend hat Geoffrey A. Moore in den 1990er Jahren den Technology Adoption Lifecycle definiert<sup>22</sup>. Letztlich unterteilen beide Modelle die Interessenten für innovative Produkte in fünf Gruppen:

- Innovators (Innovatoren)
- Early adopters/technology enthusiasts and visionaries (frühe Technologieübernehmer)
- Early majority/pragmatists (frühe Mehrheit)
- Late majority (späte Mehrheit)
- Laggards (Nachzügler)

Von Stufe zu Stufe sinkt die Risikofreude der Interessenten. Laut Moore muss sich das Marketing entlang des Technology-Adoption-Lifecycles verändern und konsequent an der jeweiligen, aktuellen Interessentengruppe ausrichten. Der schwierigste Wechsel findet zwischen den Early Adopters und der Early Majority statt, da sich die Kommunikation grundlegend wandeln muss: Von einem Schwerpunkt auf technische Features und Möglichkeiten (für die sich innovative, risikofreudige Unternehmen

---

<sup>21</sup> „Diffusion of Innovations“ von Everett M. Rogers, 5. Auflage, 2003, New York, Seite 11 ff.

<sup>22</sup> „Crossing the Chasm – Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers“ von Geoffrey A. Moore, 1999, New York, Seite 12 ff.

interessieren) hin zum wirtschaftlichen Nutzen einer Lösung (für die risikoaversen Mehrheitsunternehmen). An diesem Schema muss sich auch das Inbound-Marketing ausrichten.

Risiken werden allerdings auch in den Fachbereichen unterschiedlich eingeschätzt. Forschung und Entwicklung sind risikofreudiger und wünschen sich stets viele Details und interessieren sich für Funktionalitäten. Fachabteilungen wie Logistik, Produktion oder Controlling sind hingegen wesentlich risikoaverser, da ihre Geschäftsprozesse ins Wanken kommen, wenn eine Lösung nicht hundertprozentig funktioniert.

#### **4.4 Mikropositionierung**

Der Anbieter muss klar herausstellen, welche Leistungsfähigkeit sein Angebot für die einzelne Buyer-Persona bietet. Dieses Leitbild geht in die Inhalte und den Detailgrad der Botschaften ein, mit denen die Buyer-Persona in den Inbound-Marketing-Maßnahmen zielgerecht angesprochen werden sollen. Dabei sind auch die Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Der Unterschied zur klassischen Positionierung ist die Ausrichtung an den Buyer-Persona.

Wer die Anforderungen und Bedürfnisse der Buyer-Persona erkennen will, muss sie befragen. Es gibt vor allem zwei praktische Wege:

- Expertenwissen
- Recherche über Lastenhefte/Pflichtenhefte als Sekundärmarktforschung
- Qualitative, primäre Marktforschung

##### **4.4.1 Expertenwissen**

Internes und externes Expertenwissen ist die einfachste und aufgrund des voreingenommenen Blicks unzuverlässigste Methode. Wenn jedoch

- noch kein Kunde für ein Produkt vorhanden ist,
- das Produkt neu ist und
- eine qualitative Marktforschung nicht finanzierbar ist,

sollte man das Informationsverhalten der Interessenten simulieren: Kollegen, Freunde, Anbieter oder das Internet befragen.

##### **4.4.2 Idealtypische Lastenhefte**

Die Analyse idealtypischer Lastenhefte bezeichnet man als sekundäre Marktforschung oder Desk-Research.<sup>23</sup> Sekundär, da keine Primärquellen

---

<sup>23</sup> "Business To Business Market Research" von Ruth McNeil, London 2005, Seite 69 ff.

(Anwender, Entscheidungsträger- und vorbereiter) befragt sondern Sekundärquellen herangezogen werden.

Wenn man sich fragt, was Interessenten genau von einer Lösung erwarten, kann man auf bestehende Lastenhefte oder Pflichtenhefte zurückgreifen. Ein Lastenheft definiert, was ein Interessent von einer Lieferung oder Leistung erwartet. Pflichtenhefte zeigen die umgekehrte Perspektive, d. h. zu was sich der Anbieter auf Wunsch eines Interessenten in einem Projekt verpflichtet hat.

Eine Lastenheftanalyse ist der beste Ansatz für eine kleine Marktforschung mit einer kleinen, noch dazu preisgünstigen qualitativen Analyse der Erwartungen. Diese Anforderungskataloge sagen eine Menge über die Interessenten aus. Sie scheinen aber viel zu selten über den Vertrieb und das Projektmanagement hinaus bis ins Marketing durchzudringen.

Dabei gibt es acht zentrale Gründe, warum Marketingleute Lastenhefte lesen und analysieren sollten:

- **Lastenhefte zeigen die Vorteile, die die Kunden wirklich erwarten**  
Kunden wissen wesentlich besser als Marketingleute, was sie brauchen. In einem Lastenheft sagen sie es so deutlich wie nie.
- **Lastenhefte (und damit die potentiellen Kunden) interessieren sich weniger für USPs als die meisten denken**  
Im Marketing geht es häufig um die USPs (Unique Selling Propositions), die Alleinstellungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern/Wettbewerbsprodukten. USPs sind für das Inbound-Marketing vorteilhaft, jedoch nicht zwingend notwendig. Entscheidend ist vielmehr, was die konkrete Buyer-Persona relevant findet. Sie wollen wissen, welchen Unterschied eine Lösung für ihr Unternehmen macht und weniger, welchen Unterschied die Lösung allgemein zu der eines Wettbewerbers aufweist. Einzigartigkeit spielt nur für innovative Interessenten und für wettbewerbsrelevante Investitionen eine Rolle. Vor allem die Nachzügler unter den Interessenten urteilen nach Sicherheit und Vertrauen.
- **Lastenhefte nutzen das Wording der Interessenten**  
Im Marketing ist es ebenso wie im Vertrieb vorteilhaft, wenn man die Wortwahl der Kunden kennt. Aus der Analyse mehrerer Lastenhefte erkennt man, wie die Argumente formuliert werden müssen.
- **Lastenhefte kommunizieren Quantitäten**  
Interessenten interessieren sich für wirtschaftliche, klar quantifizierbare Vorteile und den Return-on-Investment (ROI) ihrer Investitionen. An quantitativen Aussagen mangelt es meist in Marketingmaterialien (manchmal sind sie aber auch stark überzogen). Dabei erklären die Interessenten sehr deutlich, welche Missstände sie intern beklagen und welche Effizienz- und Effektivitätseffekte sie sich

erhoffen bzw. mit einer Lösung realisierbar sein sollten.

- **Lastenhefte ordnen Vorteile nach ihrer Wichtigkeit**  
Gerade erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen verfügen über zahlreiche Vorteile. Die Gewichtung der Vorteile ist jedoch unklar und gerade von technologisch orientierten Interessenten werden wirtschaftliche Vorteile viel zu gering eingeschätzt.
- **Lastenhefte lassen erkennen, wie weit die Kunden technisch sind**  
In Marketingmaterialien finden sich meistens die allerneuesten Trends und Technologien. Häufig interessieren sich die Kunden aber für viel fundamentalere Eigenschaften einer Lösung.
- **Lastenhefte bereiten die Vorteile grafisch auf**  
Die grafische Aufbereitung der Anforderungen ist eine weitere Verdeutlichung und Abstraktion der Kundenanforderungen.
- **Lastenhefte erleichtern die Definition der Buyer-Persona**  
In einem Lastenheft sollten sich alle Informationen finden, mit denen aus den einzelnen Profilen die Buyer-Persona definiert werden können.

Die Lastenhefte müssen für eine Analyse nach Buyer-Persona sortiert und ausgewertet werden. Daraus lässt sich schließen, was die Buyer-Persona an Argumenten wirklich interessiert.

#### **4.4.3 Qualitative Marktforschung**

Bessere Ergebnisse erhält man aus qualitativer Marktforschung. Quantitative Marktforschung sowie sekundäre Marktforschung auf der Basis veröffentlichter Ergebnisse bringen vor allem Anbietern mit innovativen Produkten wenig. Motivationen, Hemmnisse und Entscheidungsgründe lassen sich besser in qualitativen Studien herausfinden. Sie decken auch auf, welche Risiken ein Interessent sieht und auf welche Vertrauensinstrumente er positiv reagiert.<sup>24</sup>

Mögliche Ansätze in der B2B-Marktforschung sind:

- Individuelle Tiefeninterviews mit Entscheidungsbeteiligten
- Fokusgruppen mit mehreren Beteiligten
- Workshops

Qualitative Marktforschungsansätze basieren auf den Methoden der empirischen Sozialforschung. Ein geeigneter, effizienter Ansatz ist die Methode der Objektiven Hermeneutik. Die Methode ist ein qualitatives Verfahren der Datenerhebung und -auswertung. Das primäre Instrument der Datenerhebung ist eine spezielle Interviewtechnik (offenes Interview), die

---

<sup>24</sup> "Business To Business Market Research" von Ruth McNeil, London 2005, Seite 77 ff.

eine authentische Gesprächspraxis zwischen Interviewer und Interviewtem in Gang setzt. Mit dieser Interviewtechnik wird nicht nur explizites Wissen abgefragt (wie mit Fragebögen und leitfadengestützten Interviews), sondern auch implizites bzw. stillschweigendes Wissen, das für Erkenntnisse häufig besonders hilfreich ist. Problemlösungsrelevante Informationen stecken häufig in scheinbar nebensächlichen Details, die in anderen Verfahren mit geringerem Detaillierungsgrad (z. B. standardisierte Fragebogenauswertung, klassifikatorische Inhaltsanalyse) unberücksichtigt bleiben. Diese Verfahren greifen nur das Offensichtliche ab – das, „*was ins Auge springt*“ – und beuten daher das Datenmaterial nur unzureichend aus. Die Objektive Hermeneutik verfährt mit Daten so, wie Kriminalisten in ihrer täglichen Arbeit. Gerade die Vermeidungshandlungen, mit denen ein Täter eine Tat vertuschen will, helfen dem erfahrenen Kriminalbeamten oder Profiler, auf den Täter zu schließen.

Die objektiv-hermeneutische Datenauswertung führt nicht, wie in statistischen „*black box*“-Verfahren, zu Thesen, die der Auftraggeber glauben muss (nach dem Motto „*Wissenschaftler haben festgestellt...*“), sondern zu problemlösenden plausiblen Schlussketten bzw. Argumentationen, die der Klient mittels gesundem Menschenverstand nachvollziehen und auf ihre innere Plausibilität hin prüfen kann. Ergebnis dieses Vorgehens sind die grundlegenden Problem-, Bedürfnis-, Motivations- und Bedeutungsstrukturen des Untersuchungsgegenstands.

#### **4.4.4 Persona Propositions**

Auf der folgenden Basis werden nun die Persona Propositions entwickelt:

- je Buyer-Persona
- je Investitionstypologie
- je Risikoeinstellung

Diese Kernbotschaften werden entsprechend der Erkenntnisse aus dem Expertenwissen, der Lastenheftanalyse oder der qualitativen Marktforschung erstellt. Sie sind nicht werblich formuliert, sondern entsprechen in ihrer Sprache eher journalistischem Stil.

Zentral ist die Unterscheidung in Vorteile und Nutzen. Gerade Technologieanbieter definieren zunächst die Vorteile eines Produkts oder einer Dienstleistung. Für die meisten ist es wesentlich einfacher zu sagen, was ein Gerät kann bzw. besser kann, als was es einem Interessenten bringt (Nutzen). Dass ein technischer Vorteil überhaupt etwas nutzen muss, um eine Kaufentscheidung zu beeinflussen, wird angesichts der technischen Begeisterung allzu leicht vergessen.

Angenommen, die Vorteile einer Lösung sind technischer Natur. Ein Gerät ist schneller als die Wettbewerbsgeräte, verbraucht weniger Strom oder erzielt den höheren Output. Vorteile bestehen also im Vergleich untereinander, nicht im Bezug auf den Interessenten. Sobald dieser mit

seinen Bedürfnissen und Anforderungen hinzu kommt, spricht man von Nutzen. Diese lassen sich in fünf Kategorien aufteilen: Wirtschaftlichkeit, Ansehen, Sicherheit & Qualität, Komfort bzw. Bequemlichkeit sowie Freude.

Beispielsweise resultiert geringer Stromverbrauch in niedrigeren Kosten und unterstützt damit als Nutzen eventuell eine Kostenführerschaft gegenüber Wettbewerbern. Geringe Ausschussmengen bedeuten eine höhere Sicherheit für den Entscheidungsträger, seine Position zu sichern. Zudem bedeutet geringerer Ausschuss auch eine höhere Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen. Es lohnt sich, auch die nicht-wirtschaftlichen Nutzenkategorien zu betrachten.

USPs (Unique Selling Propositions) sind Marketing- oder Verkaufsaussagen über **einzigartige** Nutzensvorteile eines Produkts oder einer Dienstleistung. USPs sind immer dann sinnvoll, wenn nicht ausschließlich über den Preis konkurriert wird und der Interessent überhaupt Qualitäten wahrnimmt bzw. Leistungsunterschiede als wichtig empfindet (sonst ist der Preis der einzige USP). Inbound-Marketing eignet sich am besten für Produkte, Anlagen, Systeme und komplexe Dienstleistungen, die nicht ausschließlich über den Preis verkauft werden.

USPs sind für Inbound-Marketing vorteilhaft, jedoch nicht zwingend notwendig. Entscheidend ist vielmehr, was der konkrete Entscheidungsträger bzw. sein -vorbereiter relevant findet. Einzigartigkeit spielt nur für innovative Interessenten eine Rolle. Vor allem die Nachzügler unter den potentiellen Kunden urteilen nach Sicherheit und Vertrauen. Für ihre Investitionsentscheidung sind weniger die einzigartigen Vorteile relevant. Schließlich müssen für eine Entscheidung alle Eigenschaften und Vorteile abgeprüft werden. Grob gesagt, muss jedem Punkt, den ein Interessent in sein Lastenheft schreibt, eine Nutzensaussage des Anbieters gegenüberstehen.

#### **4.5 Risiken von Inbound-Marketing-Ansätzen**

Inbound-Marketing-Strategien haben auch potentielle Nachteile für einen Anbieter. Diese resultieren jedoch aus einer falschen Anwendung:

- **Vernachlässigung des Vertriebs**  
Verkauft wird immer noch zwischen Menschen. Niemand sollte erwarten, dass Inbound-Marketing den gesamten Verkaufsprozess übernimmt. Komplexe Produkte und Dienstleistungen müssen erklärt werden und Hindernisse müssen von Menschen ausgeräumt werden. Einwandbehandlung kann nicht online stattfinden.
- **Vernachlässigung des Outbound-Marketings**  
Nicht jeder Interessent möchte selbst aktiv werden und sich an einen Anbieter wenden. Manche möchten einfach nur Informationen auf der Website finden, mal etwas erfragen und ansonsten in Ruhe gelassen werden. Zudem lassen sich die Interdependenzen zwischen

Outbound-Marketing und Inbound-Marketing schwer einschätzen und messen.

- **Vertrauensaufbau und Risikoabbau sind dialogisch**  
Auch Inbound-Marketing kann monologische Züge haben. Ein Interessent hat eine Frage. Dies muss ein Anbieter ernst nehmen als nur Informationen bereit zu stellen, die eine Frage klären soll. Gerade unsichere Menschen möchten, dass ihnen jemand zuhört und auch mal sagt, dass sie die richtige Entscheidung treffen. Möglicherweise steht hinter einer Nachfrage nichts anderes als der Wunsch, nicht selbst entscheiden zu müssen.
- **Rationalität muss nicht für das eigene Produkt sprechen**  
Möglicherweise ist das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung nicht das Beste, wenn man es nur nach rationalen Kriterien betrachtet. Dann benötigen die Entscheidungsträger qualitative Argumente, aufgrund derer sie die Entscheidung begründen können. Dazu bedarf es eines Dialogs, in dem ein Vertriebsmitarbeiter diesen Bedarf heraushört und liefert.
- **Nicht jede Entscheidung wird vorbereitet**  
Inbound-Marketing setzt darauf, dass sich Interessenten mit einer Entscheidung auseinandersetzen und dazu viele Informationen benötigen. Mancher Entscheidungsträger – gerade Inhaber – setzt sich darüber hinweg und will ein Problem schnell lösen. Vielleicht will er einfach das Gleiche wie der Wettbewerber. Dann muss der Vertrieb wesentlich früher aktiv werden.

## 5. Die drei Stufen des Inbound-Marketings

Die drei Stufen, in denen das Marketing aktive Interessenten in ihrem Entscheidungsprozess unterstützt und dem Vertrieb zuführt, sind:

- **Finden:**  
Grundvoraussetzung ist, dass der Interessent den Anbieter überhaupt findet. Dazu benötigt der Anbieter für den Online-Kontakt eine inhalts- und suchmaschinenstarke Website, Einträge in Verzeichnisse, Suchmaschinenmarketing oder eigene Social-Media-Kanäle. Zudem muss er webbasiert kommunizieren: In Blogs, Twitter oder Foren. Aber auch für den Offline-Kontakt müssen die bereit stehenden Mechanismen genutzt werden, um für Interessenten auffindbar zu sein.
- **Informationsbereitstellung und Kontaktaufnahme:**  
Das Marketing muss Kontaktpunkte für die Buyer-Persona in klassischen sowie allen neuen Medien inklusive Social-Media-Angeboten schaffen und den Interessenten zur Kontaktaufnahme motivieren. Dies können Abonnement-Angebote, Diskussionen in einem Forum und hochqualitative Inhalte des Anbieters sein. Die Kontaktaufnahme muss einfach sein und der Interessent muss die Kontrolle behalten können.
- **Nurture-Marketing und Lead-Qualifikation:**  
Der Interessent hat Kontakt aufgenommen. Nun erhält er Antworten und der Anbieter erfährt seine Interessen und den Stand im Entscheidungsprozess. Die Kanäle hat der Interessent gewählt und die Kommunikation mit ihm erlaubt. Wenn er für eine Investition noch nicht bereit ist, muss das Marketing die Entscheidungsvorbereiter des Interessenten langfristig und bestmöglich mit qualitativen Informationen unterstützen. Zugleich wird der Interessent vom Marketing für den Vertrieb qualifiziert.

Anschließend wechselt die Verantwortlichkeit vom Marketing an den Vertrieb. Wenn es um vorbereitete Informationen geht, ist das Marketing zuständig. Wenn es aber um eine konkrete Lösung geht und die Informationen individuell und komplex werden, muss der Vertrieb den Kontakt betreuen. Dieser wird von einem Interessenten/Lead zu einem Vertriebskontakt/Prospect. Insbesondere bei einem längerfristigen Nurture-Marketing geht ein Teil der Beratung im Sinne eines Consultative Sellings auf das Marketing über. Da die Leads, die dem Vertrieb übergeben werden, innerhalb des Nurture-Marketings ein breites Wissen über alle Optionen aufbauen, sinkt der Vertriebsaufwand.

## 5.1 Finden als Kontaktvoraussetzung

Im Inbound-Marketing identifiziert ein Interessent von sich aus einen potentiellen Lösungsanbieter und nimmt den Kontakt auf.

Selbstverständlich ist es immer möglich, dass eine Buyer-Persona einen Anbieter bereits von einer Outbound-Marketing-Maßnahme kennt und positiv gespeichert hat. Ziel aller folgenden Maßnahmen ist es, von der Buyer-Persona die Erlaubnis zu erhalten, mit ihr in Kontakt zu treten, ihn regelmäßig mit Informationen zu versorgen sowie für den Vertrieb zu qualifizieren.

Teilweise sind die im Folgenden vorgestellten Inbound-Marketing-Maßnahmen online-basiert, teilweise offline. Auch wenn Inbound-Marketing mit dem Internet und dem verstärkten Rechercheverhalten der Buyer-Persona einen gewaltigen Schwung bekommen hat, sind klassische Maßnahmen wie Messeteilnahmen, Konferenzen sowie die Teilnahme an Industrievereinigungen wichtig. Zudem ergibt es immer weniger Sinn, online und offline getrennt zu betrachten. Die Interessenten suchen einfach in allen verfügbaren Quellen und bewegen sich souverän zwischen diesen hin und her. Die einzigen, die aufgrund von Abteilungsdenken und vermeintlichen Unterschieden daran noch festhalten, sind die Anbieter.<sup>25</sup>

Die Maßnahmen sind alphabetisch sortiert, um sie nicht zu werten oder zu gewichten. Die einzige Ausnahme ist Empfehlungsmarketing, das sich aufgrund einer zitierten Studie am besten als erster Unterabschnitt eignet.

### 5.1.1 Empfehlungsmarketing

Interessenten suchen nicht nur im Internet nach Anbietern, wenn dies auch vielen Entscheidungsvorbereitern zwingend auferlegt wird. Enquiro Research zeigt im Whitepaper „*Mapping the BuyerSphere*“<sup>26</sup>, dass die Entscheidungsvorbereiter und -träger in Business-to-Business-Märkten erstmal bei ganz traditionellen Quellen Unterstützung suchen, um das Risiko (auch ihr persönliches) zu minimieren:

#### 1. Persönliche Erfahrung/Lieferantenlisten

Als erstes vertrauen Buyer-Persona Anbietern, mit denen sie schon mal gut gefahren sind oder die als Lieferanten vom eigenen Unternehmen zertifiziert sind.

Die folgenden beiden Punkte sind Kernbereiche des Empfehlungsmarketings. Ziel dieser Marketingdisziplin ist es, dass bestehende Kunden sowie andere Meinungsführer von sich aus einem potentiellen Kunden zur eigenen Lösung raten. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ist weit höher als bei anderen Marketingansätzen

---

<sup>25</sup> „Integrated Persuasion“, Whitepaper von Enquiro Research, 2009, Seite 3

<sup>26</sup> „Mapping the BuyerSphere“, Whitepaper von Enquiro Research, 2009, Seite 6-7

bei geringerer Preissensibilität und kürzerer Verhandlung.<sup>27</sup> Die hier genannten Typen sind passive Empfehler, d. h. sie berichten auf Nachfrage positiv über einen Anbieter. Es gibt aber auch aktive Empfehler, die von sich aus zum Fürsprecher eines Anbieters werden. Inzwischen ermöglichen auch internetbasierte Funktionen die aktive Empfehlung von Anbietern und ihren Lösungen. Herausforderung ist dabei, Wege zu finden, wie und wieso ein Kunde dazu motiviert werden kann, den Anbieter zu empfehlen.

## 2. **Mund-Propaganda: Kollegen**

Wenn Entscheider selbst keine Erfahrungen haben, fragen sie Kollegen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens. Diesen vertrauen sie mehr als jedem unbekanntem Anbieter.

## 3. **Mund-Propaganda: Anbieter**

Als nächstes fragen Buyer-Persona Anbieter, mit denen sie in anderen Bereichen erfolgreich zusammen arbeiten. Dahinter stehen gewachsene Beziehungen zu einzelnen Vertriebs- oder Projektmitarbeitern.

Wenn der Entscheider niemanden fragen kann und selbst keine Erfahrungen hat, stützt er sich auf die Erfahrungen des Marktes.

## 4. **Marktposition des Anbieters**

Nun kommen der Marktführer sowie Anbieter mit guten, passenden Referenzen in Betracht

Wenn man sich auf niemanden stützen kann oder weitere Meinungen zu Rate ziehen möchte, kommt das Internet als Quelle ins Spiel.

## 5. **Alternative: Internet-Recherche**

Wenn auch der Anbieter nicht unbedingt originär über eine Suchmaschine gefunden wurde, so begutachtet der Interessent ihn doch meist als erstes im Internet. Zudem laufen die weitere Informationssuche und der Aufbau des Dialogs häufig internetbasiert ab. Zunehmend nutzen Buyer-Persona Social Media-Angebote, um sich untereinander auszutauschen.<sup>28</sup>

### 5.1.2 **Blogs und Twitter**

Ein Blog ist ein internetbasiertes Kommunikationstool, mit dem Personen oder Anbieter öffentlich mit Interessenten, Partnern, Zulieferern und auch Wettbewerbern, basierend auf eigenen, kurzen Beiträgen, kommunizieren. Die Themen gibt somit der Blogbetreiber vor.

---

<sup>27</sup> „Empfehlungsmarketing – Mehr als nur Zufall“ von Anne M. Schüller, in „Das gewisse Etwas – Beratermarketing für Fortgeschrittene“ von Giso Weyand (Hrsg.), Bonn 2008, Seite 227

<sup>28</sup> „The Social Technographics of B2B Buyers“ von Laura Ramos, B2B Marketing POSTs-Blog, 23.2.2009

Ein Business-Blog ist ein Webangebot eines Unternehmens. Da Blogs häufig untereinander stark verlinkt sind und Beiträge kommentiert sowie in anderen, unternehmensfremden Blogs aufgegriffen werden, stoßen Interessenten themenbasiert auf potentielle Lösungsanbieter. Es entstehen virtuelle Netzwerke aus vielen Blogs, die einen eigenständigen Weg zu einem Anbieter ermöglichen. Zudem sind Blogs aufgrund ihrer Aktualität und ihrer Suchmaschinenoptimierung perfekt dazu geeignet, Kompetenz zu beweisen und gefunden zu werden.

Beim Microblogging-Dienst Twitter verhält es sich ähnlich. Die User klicken aufgrund eines interessant erscheinenden Titels einen Link an und gelangen auf eine Anbieter-Website oder ein Blog. Links sind einer der zentralen Inhalte von Twitter-Nachrichten. Auch hier kommt zuerst das Thema, dann die Quelle. Zumal bei Twitter aufgrund der vorgegebenen 140-Zeichen-Textlänge die Links meist mit Hilfe von Abkürzungsdiensten verkürzt und verfremdet werden.

### **5.1.3 *Industrievereinigungen***

In zahlreichen Branchen treffen sich regelmäßig Mitarbeiter von Anbietern und Interessenten – entweder auf Fach- oder Führungsebene – um sich gemeinsam über aktuelle Themen zu informieren. Praktische Beispiele sind das Automotive-Cluster Rhein-Main-Neckar sowie die Regionalgruppen des Bundesverbands Logistik (BVL). Ein Vortrag oder auch die Teilnahme an Werksführungen sowie dem anschließenden, gemütlichen Beisammensein ermöglichen es, ohne große Verbindlichkeit und vertrieblichen Druck miteinander ins Gespräch zu kommen.

Zudem signalisiert die Mitgliedschaft bzw. Teilnahme eine Identifikation mit einer Branche bzw. einem Fachthema und somit eine gewissen Kompetenz bei dem Thema.

### **5.1.4 *Konferenzvorträge***

Jeder Unternehmensvertreter, der an einer Konferenz zu einem bestimmten Thema teilnimmt, hat ein recht konkretes Interesse an Lösungen zu diesem Thema. Für bloße Anregungen sind die meisten Konferenzen zu teuer und der Arbeitsausfall von 1-3 Tagen zu groß. Ein Vortrag ermöglicht es dem Teilnehmer, die Kompetenz eines Anbieters abzuschätzen, ohne in direkten Kontakt zu treten. Für den Vertrauensaufbau bzw. den gefühlten Risikoabbau kann dies der erste wichtige Schritt sein.

### **5.1.5 *Messen***

Messen sind wie bereits beschrieben ein klassisches Inbound-Marketing-Instrument. Teilweise gibt es messeähnliche Angebote im Internet, klassisch aber signalisiert ein Messestand den Besuchern die Gesprächsbereitschaft

eines Anbieters. Der Messebesucher ist mit dem Ziel vor Ort, sich allgemein über Trends seiner Branche zu informieren (Anregungs- und Informationsphase) oder um mögliche Lösungen für ein Investitionsvorhaben zu finden. Dementsprechend handelt es sich bei einer Messeteilnahme nicht um Interruption-Marketing. Selbstverständlich ist nicht jeder Stand für jeden Messebesucher von Interesse, aber bereits die Hallenaufteilung selektiert die potentiellen Lösungsanbieter für den Besucher vor.

Klassische Möglichkeiten, mit den Besuchern in Kontakt zu kommen, sind:

- Beschriftung des Stands mit nutzenorientierten Botschaften
- Ausstellungsstücke (Maschinen, Fahrzeuge, Hardware-Aufbauten)
- Vorträge auf dem Stand
- Anzeigen in Messeverzeichnissen/Katalogen
- Themenorientierte Messerundgänge

### **5.1.6 Pressearbeit**

PR-Kommunikation verändert sich massiv: Wenn wir zurück schauen, war Public Relations noch vor einigen Jahren weit weniger komplex. Vor allem die Pressearbeit als zentraler Aufgabenbereich hat sich verändert. Die Kommunikation verlief vergleichsweise langsam, die Player waren bekannt und konnten mit überschaubarem Aufwand alle innerhalb kurzer Zeit kontaktiert werden. Wenn morgens nichts Negatives in der Zeitung stand, konnte der PR-Mitarbeiter annehmen, dass es ein ruhiger Tag wird.

Heutzutage müssen PR-Leute stets wachsam sein (auch außerhalb der Arbeitszeit) und sehr schnell reagieren. Wer einmal erlebt hat, wie schnell sich eine PR-Krise über Blogs oder Twitter zusammenbraut, weiß, dass ihm kaum Zeit bleibt zu reagieren und er nur sehr wenige Möglichkeiten hat, diesen gewaltigen Strom an Meinungen und Neuigkeiten zu beeinflussen.

Die klassischen Medien sind gerade in einem Land wie Deutschland mit seiner unglaublich großen und vielfältigen (Fach-)Medienlandschaft der zentrale Weg für Entscheidungsvorbereiter und -träger, sich über Innovationen und Lösungen anregen zu lassen sowie Informationen für die Entscheidungsvorbereitung zu sammeln. Anwenderberichte und Fachbeiträge sind sehr gut geeignet, die Kompetenz eines Lösungsanbieters zu demonstrieren und Vertrauen aufzubauen. Aber auch Überblicksbeiträge von Redakteuren oder Industrieanalysten, die mögliche Anbieter nennen und bewerten, sind wichtige Quellen, um als Anbieter von Interessenten gefunden zu werden. Dementsprechend häufig kann man aufgrund von Print-Beiträgen Suchanfragen nach Produkt- oder Unternehmensnamen verzeichnen sowie Link-Aufrufe aus Online-Medien.

### **5.1.7 Social-Media-Angebote**

Social-Media sind alle internetbasierten Angebote, bei denen viele Teilnehmer gemeinsam Inhalte erzeugen, teilen und diskutieren. Beispiele sind der YouTube-Kanal eines Anbieters, ein Diskussionsforum bei der Competence-Site oder eine Gruppe bei XING. Alle diese Angebote ermöglichen es Interessenten, Lösungsanbieter zu identifizieren und sie zu kontaktieren.

Inzwischen sind die meisten Angestellten, Selbstständigen und Freiberufler in sozialen Netzwerken aktiv. Sie haben eigene Profile in beruflichen Angeboten wie XING oder Linked-In, privaten Netzwerken wie MeinVZ, Werkennt-wen oder Facebook sowie in speziellen Netzwerken für ihren Berufsstand wie z. B. der Marketing-Börse. Manche sind dort auch in Diskussionsgruppen aktiv. In Zukunft werden weitere Netzwerke entstehen, wie beispielsweise vor Messen, über die Besucher Kontakt mit Ausstellern aufnehmen können.

Das Marktanalyseunternehmen Forrester aus den USA hat gezeigt<sup>29</sup>, dass zum einen Buyer-Persona sehr stark soziale Netzwerke nutzen. Zum anderen suchen sie stets neue Informationsquellen, mit denen sie ihre Entscheidungsvorbereitung unterfüttern können. Dabei können Anbieter sie ansprechen und unterstützen.

Social-Media-Marketing ist nur schwer an Dienstleister delegierbar, da Authentizität eine sehr große Rolle spielt. Dies können nur die eigenen Mitarbeiter, wobei es sich gerade nicht um Mitarbeiter aus PR und Marketing oder den Geschäftsführer handeln muss. Gerade die Fachleute aus den verschiedenen Abteilungen können mit ihrem Expertenwissen in Foren und Netzwerken punkten.

### **5.1.8 Suchmaschinenmarketing**

Das wichtigste Tool im Suchmaschinenmarketing ist Google Adwords. Damit lassen sich Textanzeigen auf den Suchergebnisseiten in Google schalten. Diese befinden sich oberhalb und rechts neben den Ergebnissen. Gerade wenn starke Wettbewerber ein Thema (und damit die entsprechenden Keywords) beherrschen, kann Suchmaschinenmarketing eine sinnvolle Alternative sein. Zudem sind die Kosten steuerbar und relativ niedrig, da man nur bezahlt, wenn ein Interessent auf die eigene Website kommt. Auch wenn es sich bei den Textanzeigen um Werbung handelt, werden sie doch

---

<sup>29</sup> "Interview: B2B Social Media Insights from Forrester's Laura Ramos", in B2B-Online-Marketing-Blog, 4.6.2009, <http://www.smartbusinessresults.com/2009/b2b-social-media-insights-laura-ramos/>

alternativ zu den regulären Suchergebnissen angeklickt, wenn die Ergebnislisten keine befriedigenden Quellen aufführen.

### **5.1.9 Suchmaschinenoptimierung**

Die meisten neuen Besucher kommen über Suchmaschinen auf eine Website. Sie nutzen bestimmte Suchbegriffe oder Kombinationen davon, um ihr Informationsinteresse zu beschreiben. Je besser sie Bescheid wissen und je weiter sie in der Entscheidungsvorbereitung sind, desto konkreter werden die Begriffe und desto eher kombinieren die Suchenden mehrere Begriffe.

Mit Hilfe von Suchmaschinenoptimierung versuchen Anbieter, die Position ihrer Websites in den Ergebnislisten für ausgewählte Begriffe zu beeinflussen. Es lohnt sich herauszufinden, was die Marketingteams kontinuierlich beitragen können und was Aufgabe der Spezialisten ist. Google und seine Konkurrenten verwenden bestimmte Regeln, nach denen sie die Ergebnislisten zusammenstellen. Die Regeln werden mathematisch in Algorithmen beschrieben und kontinuierlich verändert. Dabei gibt es unbekannt viele Faktoren, die mit unterschiedlicher Gewichtung zum Ergebnis beitragen. Kein Suchmaschinenbetreiber veröffentlicht seine Regeln, da sie den Suchenden die inhaltlich besten und nicht die am besten optimierten Websites liefern wollen. Es ist sinnvoll, seriöse Dienstleister einzusetzen, die Suchmaschinen nicht einfach für Maschinen optimieren, sondern mit qualitativen Inhalten für Menschen zu punkten versuchen.

Es gibt ein kontinuierliches Katz-und-Maus-Spiel, bei dem die Suchmaschinenoptimierer die Regeln von Google & Co. herausfinden wollen und erstere zum Leidwesen der zweiten jene Regeln immer wieder ändern. Es entsteht ein Bestand an unsicheren Regeln, die aufgrund von Erfahrungen zusammengetragen wurden. Nach einer jahrelangen Dominanz von Google könnte nun Bing von Microsoft eine starke Nummer 2 auf dem Suchmaschinenmarkt werden und die Optimierung eventuell komplexer machen.

Zum einen gibt es rein technische Voraussetzungen für eine gute Position in Ergebnislisten. Dazu zählen beispielsweise die Durchsuchbarkeit der Seiten oder die Navigationsstruktur. Diese Prämissen sollten die Webdesigner kennen und umsetzen.

Jenseits der Optimierung, die Suchmaschinenexperten für einen Anbieter anwenden (sogenannte On-site- und Off-site-Optimierung) gibt es zum anderen ein paar Grundregeln, die jede/r Marketingmitarbeiter/in beachten sollte. Jeder, der Inhalte schreibt, muss lernen, diese sowohl für Menschen als auch für Suchmaschinen zu erstellen. Auch wenn man damit nicht das Optimum erreicht, kann man mit überschaubarem Aufwand selbst das Bestmögliche erreichen. Letztlich ist alles zurückzuführen auf die Punkte Relevanz der Inhalte und den Verlinkungsgrad, die sich wie folgt stärken lassen:

- **Aktualisierungsgrad:**

Google bewertet es positiv, wenn sich die Inhalte auf einer Website häufig ändern bzw. neue Inhalte hinzukommen.
- **Keyword-Auswahl und -Häufigkeit:**

Eine wichtige Grundregel ist, dass man eine Website nicht für eine unendliche Anzahl an Suchbegriffen optimieren kann. Als erstes muss das Marketing daher Suchbegriffe auswählen, bei denen man in den Ergebnislisten oben stehen will. Diese Begriffe sollten allesamt in einem inhaltlichen Bezug zueinander stehen und tatsächlich von Entscheidungsträger verwendet werden. Gute Quellen sind neben dem Google-Adwords-Tool (<http://adwords.google.de>) die Analyse der Suchbegriffe aus der Website-eigenen Suchfunktion. Die Begriffe, die das Marketing selbst verwendet, weichen allzu häufig von den realen Suchbegriffen ab. Synonymverzeichnisse und die bereits genannten Lastenhefte können ebenfalls helfen. Entscheidend ist die Keyword-Dichte, die Häufigkeit eines Keyword innerhalb einer bestimmten Textmenge. Die Daumenregel lautet zwei bis drei Prozent, über 10 % gelten als Spamming und der Text wird abgewertet.
- **Verlinkungsgrad:**

Der Verlinkungsgrad zeigt, wie viele thematisch ähnliche Websites auf eine Seite verweisen (sogenannte Inbound-Links). Links von Webseiten mit abweichendem Themenschwerpunkt bringen wenig. Große Verzeichnisse und Presseportale bringen gute Backlinks. Gerade Blogs und Twitter können aufgrund ihres Diskussionscharakters viele wertvolle Links beitragen.
- **Textmenge:**

Viel Text wirkt auf Google interessanter als wenig – zumal wenn die Textmenge steigt, untereinander verlinkt ist und aktualisiert wird.
- **Formatierung von Überschriften:**

Google bewertet offensichtlich Formatierungen. Insofern lohnt es sich, Überschriften mit den jeweiligen Tags H1, H2, H3 etc. zu formatieren. Zudem strukturieren Überschriften einen Text und fördern die Lesefreundlichkeit.
- **Meta-Daten:**

Zu jedem Inhalt können der Titel der Seite (maximal 63 Zeichen), die Keywords sowie eine Zusammenfassung (maximal 160 Zeichen) in die Meta-Daten geschrieben werden. Auch wenn diese Informationen wohl zumindest von Google nicht mehr in seinem Algorithmus genutzt werden, stehen sie doch in den Suchergebnislisten. Diese Zusammenfassung zeigt dem Interessenten, was er von einem Text erwarten kann. Das Content-Management-System sollte die Definition dieser Meta-Daten erlauben.

## 5.2 Motivation zur Kontaktaufnahme

Solange ein Entscheidungsvorbereiter noch mit der Informationssuche beschäftigt ist, will er selbst bestimmen, ob und wann er mit einem Anbieter Kontakt aufnehmen will. Sobald er beginnt, konkrete Lösungen zu evaluieren, wird er den direkten Kontakt ohnehin suchen, da Investitionsalternativen für komplexe Produkte und Dienstleistungen ohne Anbieterkontakt schwierig zu bewerten sind.

Für die Registrierung nutzt der Interessent Kanäle, die der Anbieter mit genau diesem Ziel eingerichtet hat oder nutzt. Es kann sich dabei um eine Anmeldung für einen E-Mail-Newsletter oder einen Produkttest, die Registrierung für ein Whitepaper oder Webinar sowie einen Kommentar im Anbieter-Blog handeln. Andere Möglichkeiten sind ein Chat, eine Rückruf-Anfrage oder ein Online-Vertriebs-Dialog. Der bloße Besuch der Website reicht hingegen nicht.

Die entscheidende Frage ist, warum der Interessent eigentlich den Kontakt mit einem Anbieter suchen soll. Grundsätzlich muss er das Gefühl haben, dass er mehr Vorteile als Nachteile davon hat. Die für ihn wahrnehmbare Kompetenz und die erkennbare Informationsunterstützung müssen einen Mehrwert darstellen. Dahinter steht die Goldene Regel, der Menschen aller Kulturkreise und Religionen folgen. Diese Gegenseitigkeitsregel besagt, dass wer etwas bekommt, auch bereit ist, etwas zu geben.<sup>30</sup> In den meisten Fällen die Kontaktdaten.

Dazu muss er einem Anbieter grundsätzlich vertrauen. Der Interessent befürchtet, dass geschickte Verkäufer ihn nach seiner Registrierung bearbeiten. Schließlich ist sein Entscheidungsprozess unter Umständen noch nicht so weit, dass er sich mit dem Vertrieb auseinander setzen möchte. Er sucht vielmehr den Dialog, um seine Entscheidung weiter vorzubereiten. Eine Studie<sup>31</sup> zeigt, dass gerade Entscheidungsvorbereiter auf externe Informationen angewiesen sind und kaum über Personalressourcen verfügen, an die sie Suchaufgaben delegieren könnten.

### 5.2.1 Blogs, Podcasts und Twitter

Blogs ermöglichen der Buyer-Persona, sich Schritt für Schritt von der Kompetenz eines Anbieters in einem bestimmten Themenbereich zu überzeugen. Zudem kann sie langsam Kontakt mit dem Anbieter aufnehmen und sich an Diskussionen beteiligen.

Podcasts sind Audio-Beiträge, die in Blogs eingebunden werden oder als eigenständige Form auch über spezielle Dienste angeboten werden.

---

<sup>30</sup> "Integrated Persuasion", Whitepaper von Enquiro Research, 2009, Seite 5

<sup>31</sup> "Eliten-Marketing", Oltmanns, Seite 48

Twitter ermöglicht es, Abonnenten/Follower über eigene Aktivitäten zu informieren sowie Branchenneuheiten zu kommentieren. So wird ein Anbieter zu einem kleinen Nachrichtendienst. Follower, die noch nicht so weit im Entscheidungsprozess sind, können konstant eingebunden werden und neue Informationen nebenbei mitbekommen.

### **5.2.2 Case-Studies/Anwenderbeispiele**

Viele Interessenten wollen sich bei Ihrer Entscheidung darauf verlassen, dass der Anbieter über passende Referenzen verfügt. Ein bestehender Kunde des Anbieters, der von seinem Projekt und den positiven Erfahrungen berichtet, steigert das Vertrauen in den Anbieter und reduziert das empfundene Risiko.

Die geeignete Form, diese Beispiele darzustellen, sind Case-Studies bzw. Anwenderbeispiele. Diese haben meist eine typische Form:

- Ausgangssituation des Anwenderunternehmens, das mit einer wirtschaftlichen oder technischen Situation unzufrieden war.
- Evaluations- und Entscheidungsprozess
- Projektbeschreibung
- Auswertung: Verbesserung der Ausgangssituation/Nutzen der Lösung
- Ausblick: Welche nächsten Schritte sind angedacht/geplant?

### **5.2.3 E-Books**

Mit E-Books kann ein Anbieter einem Interessenten zielgerichtete Informationen für die Entscheidungsvorbereitung geben. Aufgrund des großen Informationsumfangs und der damit verbundenen Arbeit akzeptieren Interessenten, dass sie sich für einen Download mit ihren Kontaktdaten registrieren müssen. Im Vergleich zum Whitepaper kann ein E-Book wesentlich ausführlicher zu einem Thema informieren. Zudem unterliegt es nicht dem Problem-Lösungs-Aufbau eines Whitepapers, dem nicht alle Interessenten folgen möchten. Ein Anbieter kann Kompetenz darstellen und Vertrauen aufbauen. Zugleich ergeben die Registrier- und Download-Informationen Erkenntnisse für das Qualifizieren des Interessenten.

### **5.2.4 Entscheidungshilfen**

Gerade Beratungsunternehmen verfügen über eine Vielzahl von kleineren oder größeren Tools. Mit diesen kann ein Interessent sich entweder von der Kompetenz des Anbieters überzeugen (z. B. Kalkulations-Werkzeug für branchentypische Fragenstellung) oder die Wirtschaftlichkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung berechnen. Im weiteren Sinne zählen auch Produktkonfiguratoren dazu. Mit diesen kann ein Interessent die Kosten auch größerer Investitionen abschätzen und sich dann vorinformiert an den Anbieter wenden.

### **5.2.5 Foren**

Foren setzten schon lange vor dem Schlagwort Web 2.0 auf die Partizipation von Interessenten. Inzwischen sind sie Bestandteil einiger Anbieter-Websites. Vor allem aber finden sie sich in Sozialen Netzwerken sowie in großen Foren-Portalen, in denen Menschen über alle möglichen Themen diskutieren. Für Industrieunternehmen ist es wichtig, zuzuhören, was die Interessenten bewegt und Ratschläge und Antworten auf ihre Fragen zu geben.

### **5.2.6 Online-Präsentationen**

Für Online-Präsentationen können bestehende Kundenpräsentationen genutzt werden oder neue Standardpräsentationen erstellt werden. Dadurch entstehen kaum zusätzliche Kosten. Sie ermöglichen es einem Interessenten, sich sehr schnell mit einem Thema vertraut zu machen. Zudem können sie auf Portalen wie Slideshare.net zur Verfügung gestellt werden, um Interessenten auf den Anbieter aufmerksam zu machen.

### **5.2.7 Produkttests**

Interessenten erhalten im Allgemeinen viele Informationen, haben jedoch selten die Möglichkeit sich von den Möglichkeiten einer Lösung zu überzeugen, ohne mit dem Anbieter in Kontakt zu treten. Für Dienstleistungen, Anlagen und Systemgüter ist dies überhaupt nicht möglich, aber Softwareprodukte können zum Teil online für Tests zur Verfügung gestellt werden. Verbrauchsgüter kann sich ein Interessent ebenfalls besorgen, ohne dass dem Anbieter möglicherweise die Tragweite einer Bestellung klar würde.

### **5.2.8 RSS-Feeds**

RSS-Feeds sind ein starkes Tool für das Marketing: Interessenten können sich mit Hilfe von RSS-Feeds kontinuierlich über einen Anbieter und seine Produkte informieren, ohne dass dieser das verfolgen kann.

Das mag für einen Anbieter erst mal negativ klingen. Aber es hat einen großen Vorteil: Mit RSS kann man einen Interessenten binden, ohne dass er sich vor der großen Vertriebsmaschinerie fürchten muss. Es ist ein aktiver Akt, einen RSS-Feed zu abonnieren und wieder abzubestellen. Für beides muss der Entscheidungsvorbereiter/-träger Gründe haben.

Allerdings liegt hier die entscheidende Herausforderung an das Marketing, die es auch mit RSS-Feeds zu bewältigen gilt: Da ein Anbieter nicht weiß, seit wann sich ein Entscheidungsträger informiert (also mitliest), bleibt immer unklar, welche Inhalte er schon erhalten hat. Dementsprechend kann

es sein, dass er keinen Kontakt aufnimmt, da ihn der RSS-Feed nicht davon überzeugt hat, dass der Anbieter bzw. seine Produkte passen könnten. Dies ist eine zentrale Aufgabe des B2B-Marketings: Einen Lead so weit zu informieren, dass er von der potentiellen Leistungsfähigkeit überzeugt ist und den Anbieter kontaktiert.

Daraus ergeben sich folgende Tipps:

- Wichtig ist eine Balance zwischen Wiederholungen und Neuigkeiten. Das, was für den Anbieter selbstverständlich bezüglich der Leistungsfähigkeit seiner Produkte sein mag, ist es nicht unbedingt für den Entscheidungsvorbereiter. Er könnte erst nach der Bekanntgabe eines neuen Produkts oder der Publikation einer Anwenderstudie als Leser dazu gestoßen sein.
- Verlinkungen sollten offene Fragen erklären. Dabei kann der Anbieter auf nahezu das gesamte Archiv seines Content-Marketings zurückgreifen und natürlich auch auf Online-Publikationen.

Inzwischen müssen Anbieter aber auch davon ausgehen, dass ihre RSS-Feeds auch in andere online-basierte Systeme eingebunden werden. Es spricht nichts dagegen, dass ein Einkäufer sich auf diese Weise über die aktuelle Entwicklung von Anbietern informiert. Nächster logischer Schritt wäre die strukturierte Auswertung von RSS-Feeds in einem Softwaresystem auf Interessentenseite.

### **5.2.9 Rückruf-Buttons und Online-Chats**

Eine sehr einfache Möglichkeit sind Rückruf- oder Callback-Buttons. Sie sind ein bequemer Weg für einen Interessenten, mit einem Anbieter in Kontakt zu treten.

Eine andere Möglichkeiten sind Online-Chats. Diese werden entweder als fester Bestandteil einer Webseite angeboten oder als Pop-up aufgerufen. In beiden Fällen bleibt der Vertriebsmitarbeiter so lange passiv im Hintergrund, bis der Interessent den Dialog aufnimmt.

### **5.2.10 Webinare**

Webinare sind internetbasierte Seminare. Dazu melden sich mehrere Teilnehmer zu einem bestimmten Zeitpunkt in einen Online-System an und folgen der Präsentation eines Seminarleiters. Der Teilnehmer hört den Vortragenden, sieht dessen Vortragsfolien und zum Teil auch den Vortragenden selbst in verschiedenen Fenstern. Auch der Dialog ist möglich: Der Teilnehmer kann schriftlich oder mündlich Fragen stellen. Im Anschluss können die Webinare für weitere Interessenten auf die Website mit oder ohne Anmeldung gestellt werden.

Webinare haben den Vorteil der Interaktivität. Ein Teilnehmer kann leicht Fragen stellen und die Kompetenz des Anbieters besser abschätzen, ohne dass er sich direkt beim Anbieter melden und ein Verkaufsgespräch führen muss. Zudem kann man bei relativ niedrigen Kosten zahlreiche Interessenten gleichzeitig ansprechen, Kontakte halten sowie aufgrund der Fragen Kontakte qualifizieren und weiter entwickeln.

### **5.2.11 Website-Redaktion**

Eine Business-to-Business (B2B)-Website muss sich - um erfolgreich und das heißt umsatzfördernd zu sein - weiterentwickeln und darf nicht statisch bleiben. Die Zeiten, als man eine Website wie eine Broschüre ins Netz stellte, sind vorbei. Inhalte verändern sich, werden erweitert und auch neue Angebote und Funktionen kommen hinzu.

Zugleich muss eine Website heute vertriebsorientierter aufgebaut sein als in den frühen Tagen des Internets. Entscheidungsträger und ihre -vorbereiter nutzen zunehmend das Web auf der Suche nach neuen Angeboten und bei deren Evaluation. Dazu benötigen sie qualitative Informationen wie Whitepaper, Case-Studies oder Webinare. Dabei wird die Website auch zu einem Experimentierfeld, auf dem Ansätze ausprobiert und anschließend verworfen werden.

Inzwischen kommen zunehmend interaktive Elemente wie Chat-Angebote oder Rückruf-Services zum Einsatz, über die ein Interessent direkt Kontakt mit Mitarbeitern aus Marketing und Vertrieb aufnehmen kann.

### **5.2.12 Whitepaper**

Ein Whitepaper ist ein Marketingdokument von etwa 8-12 Seiten Länge, in dem ein technisches oder betriebswirtschaftliches Problem aufgezeigt und auf eine Lösung hin untersucht wird. Dies kann anhand eines oder mehrerer Anwenderbeispiele erfolgen oder auch in Form von Studienergebnissen. Die zum Ende hin vorgestellte Lösung ist ein Angebot des herausgebenden Unternehmens.

Ein Whitepaper ist somit eine Mischform aus einer Broschüre und einem Fachbeitrag. Auf der einen Seite informiert und erklärt es wie ein Fachbeitrag, verwendet aber, wie in einer Broschüre, vor allem wirtschaftliche Vorteile als Marketingaussagen. Zielgruppen sind Entscheidungsträger sowie deren Vorbereiter, die sich anhand des Whitepapers über eine mögliche Lösung ihres Problems informieren wollen. Sehr technische Whitepaper richten sich an Ingenieure und Entwickler, die aufgrund technischer Vorteile eine Lösung empfehlen.

Zum Einsatz kommen Whitepaper in allen Phasen des Vertriebsprozesses: In der Lead-Generierung, wenn es um die Gewinnung neuer Kontakte geht, im Nurture-Marketing, d. h. als Information für Interessenten, die eine

Entscheidung vorbereiten und im eigentlichen Verkauf. Während in der Vergangenheit vor allem in der IT-Industrie Whitepaper veröffentlicht wurden, kommen sie heute in nahezu allen Industriesegmenten zum Einsatz.

### 5.3 Mit Nurture-Marketing bis zur Entscheidung

Der Interessent hat über einen der vom Anbieter angebotenen Kanäle den Kontakt aufgenommen. Er initiiert die Kommunikation und erlaubt dem Anbieter nun seinerseits in Kontakt zu treten. Wie lange der Interessent den Anbieter schon beobachtet, welche Informationen er hat, welche Rolle er als Buyer-Persona hat und wie weit der Entscheidungsprozess fortgeschritten ist, weiß der Anbieter vermutlich nicht. Nun erhält der Interessent Antworten und wird über den Dialog qualifiziert. Der Anbieter erfragt oder erschließt sich fehlende Informationen über den Interessenten. Dazu kann er unter Umständen bereits auf Informationen aus der Webanalyse zurückgreifen. Der in den Log-Dateien identifizierte Interessent bekommt einen Ansprechpartner.

Zu einem großen Teil wird der Interessent über die von ihm genutzten Funktionen betreut. Er abonniert den E-Mail-Newsletter, nimmt regelmäßig an Webinaren teil oder lädt neue Whitepaper herunter, die er an Kollegen verteilt. So konkretisiert sich das Bild des Interessenten sowie seines Entscheidungsprozesses.

Vom ersten Kontakt bis zur Entscheidung können Monate bis Jahre vergehen. In Investitionsgüterbranchen ist das keine Seltenheit, da die Investitionen hoch sind und die Interessenten das Risiko fürchten. Dies verdeutlicht einmal mehr, dass klassisch Outbound-Marketing-Aktionen auf einen extrem kleinen Zufall setzen, da die meisten Interessenten eine Lösung nicht sofort benötigen. Deshalb müssen die Anbieter Interessenten über eine lange Zeit betreuen, damit sie wissen, wann die Entscheidung ansteht und in der Zwischenzeit nicht als Anbieter in Vergessenheit geraten. Da Kompetenzen wechseln, Informationen falsch interpretiert und neue Mitarbeiter andere Anbieter bevorzugen können, kann dies leicht passieren.

Den Interessenten während der Entscheidungsvorbereitung zu begleiten und dem Vertrieb zuzuführen, wird als Nurture-Marketing oder Lead-Nurturing bezeichnet. *„Lead nurturing converts inquiries into qualified leads and starts the qualified leads on the trajectory to capture sales (...) Lead nurturing, on the other hand, keeps the conversation going over time, building solid relationships and allowing the creation of interest in product and/or service while bringing the leads to sales-ready status when the buying opportunity presents itself.“*<sup>32</sup> In dieser Phase findet zugleich die Qualifizierung des Interessenten statt.

---

<sup>32</sup> „Lead Generation for the Complex Sale – Boost the Quality and Quantity of Leads to Increase Your ROI“ von Brian J. Carroll, New York, 2006, Seite 181.

Zum Nurture-Marketing zählen alle Maßnahmen, die einen kontinuierlichen Informationsfluss und Dialog mit einem Interessenten etablieren. Dies geschieht aufgrund eines allgemeinen oder auch konkreten Bedarfs und berücksichtigt den potentiellen Kundennutzen der eigenen Lösung für diesen Interessenten. Beispielsweise erhält dieser ausschließlich Informationen für seine Branche bzw. seinen Fachbereich. Mögliche Maßnahmen sind Email-Newsletter, Road-Shows, Whitepaper, direkte Kommunikation. Sinn ist der Aufbau einer stabilen, vertrauensvollen Beziehung zwischen Anbieter und Interessenten. Zugleich wird versucht, seinen Entscheidungsprozess zu befördern. Möglicherweise fehlen der Buyer-Persona einfach noch Informationen, um die Entscheidung intern voranzubringen oder um die Relevanz einer kurzfristigen Entscheidung zu sehen. Nebeneffekt ist, dass Entscheidungsgremien klarer werden und Kompetenzänderungen erfasst werden können. Sobald der Bedarf konkret ist, übernimmt der Vertrieb die Betreuung des Interessenten.

Nurture-Marketing hat drei Aufgabenbereiche:

- **Kontakthalten**

Für einen Interessenten ist es ein positives Zeichen in Bezug auf Zuverlässigkeit und Risikominimierung, wenn ein Anbieter Kontakt hält. Entsprechend wichtig sind alle Maßnahmen, die auf dieses Kontakt Halten angelegt sind. So bekommt ein Anbieter auch mit, wenn sich Zuständigkeiten ändern oder die Buyer-Persona den Interessenten verlässt. Zugleich stellt ein Anbieter sicher, dass sein Lösungsangebot beim Interessenten im Kopf bleibt.

- **Entscheidung befördern**

Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Entscheidungsvorbereitung sowie die Entscheidung voran zu bringen. Indem ein Anbieter neue Informationen bereitstellt und den Interessenten zu Aktivitäten auffordert (Einladung zu Seminar, Webinar etc.), kann er dessen Interesse abklopfen und die Übergabe an den Vertrieb vorbereiten.

- **Kontakte zurücknehmen und weiterbearbeiten**

Manchmal werden Interessenten vom Vertrieb ans Marketing zurückgegeben, da sich die Investition doch noch verzögert. Kein Kontakt darf verloren gehen und der Kontakt sollte immer wieder aufgenommen werden.

Der Zeitraum, für den ein Interessent im Nurture-Marketing-Prozess verbleibt, ist unterschiedlich. Das Marketing muss sich daran gewöhnen, dass der Interessent das Tempo bestimmt.

Da die Leads, die dem Vertrieb übergeben werden, innerhalb des Lead-Nurturings informiert werden und so mehr und mehr Wissen über eine Option aufbauen, sinkt zugleich der Aufwand für den Vertrieb. Sie haben sehr gut informierte Interessenten vor sich, denen sie weit weniger Aspekte einer Lösung noch erklären müssen.

Die Lead-Qualifizierung ist keine an das Nurture-Marketing anschließende Phase. Es ist eine Aufgabe des Marketings, die vom Erstkontakt bis zur Übergabe an den Vertrieb zu leisten ist und die immer wieder überprüft werden muss.

Jeder Anbieter muss festlegen, aufgrund welcher Kriterien ein Interessent qualifiziert wird. Die Definition ist unternehmensindividuell verschieden und muss gemeinschaftlich festgelegt werden. Gründe dafür sind beispielsweise

- Unterschiedliche Vertriebstraditionen
- Unterschiedliches Beschaffungsverhalten in den Branchen

Meistens zählen folgende Kriterien dazu:

- Branchenzugehörigkeit
- Größe des Interessenten
- Höhe der Investitionsbudgets
- Investitionscharakter, z. B. innovativ oder risikoavers.

## **Inbound-Marketing-Angebot**

Inbound-Marketing kann Ihrem Unternehmen einen Zugang zu 80 Prozent aller potentiellen Kunden eröffnen. Ich möchte Ihnen gerne mit meinen Erfahrungen zur Seite stehen, um Inbound-Marketing in Ihrem Unternehmen aufzubauen bzw. zu stärken.

Die strategischen Überlegungen gehen weiter als ich in diesem E-Book zeigen kann. Es ist leider zu statisch, als dass neue Überlegungen schon eingegangen wären. Bei den nachfolgenden Angeboten profitieren Sie von dem aktuellen Stand der Entwicklung des Inbound-Marketing-Ansatzes:

### **Seminare**

- Sie haben dieses E-Book gelesen und möchten Ihren Mitarbeitern diese Ideen nahebringen.
- Sie möchten die Erkenntnisse vertiefen und mit mir diskutieren?

Ich komme in Ihr Unternehmen, stelle die Prinzipien des Inbound-Marketings vor und erarbeite mit Ihnen gemeinsam erste Ansätze. Es geht dabei weniger um eine Lehrstunde als um ein 1-2 tages Seminar, bei dem alle etwas lernen und bei dem Sie etwas für Ihr Unternehmen mitnehmen.

### **Analyse**

- Sie haben bereits zahlreiche Inbound-Marketing-Maßnahmen eingeführt und möchten diese überprüfen lassen, da sie nicht die gewünschten Ergebnisse bringen?
- Sie haben das Gefühl, dass die Strategie und Maßnahmen Ihres Inbound-Marketings nicht konsistent sind?

Ich analysiere als Marketing-Berater Ihre Strategien und Maßnahmen aufgrund des von Ihnen gelieferten Materials. Anschließend erhalten Sie eine schriftliche Expertise. Zudem erläutere ich Ihnen in einem Gespräch die Erkenntnisse sowie mögliche Verbesserungen. Wenn Sie eine noch gründlichere Analyse wünschen, ist dies mit der vorgestellten Methode der Objektiven Hermeneutik möglich, die über einen Partner buchbar ist.

### **Consulting**

- Sie möchten Inbound-Marketing in Ihrem Unternehmen einführen oder verstärken und benötigen dazu externe Beratung?
- Sie möchten Gas geben und nicht darauf warten, bis sich Ihre Mitarbeiter das notwendige Wissen neben der täglichen Arbeit angeeignet haben?

Ich erarbeite in enger Zusammenarbeit mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern die strategischen Grundlagen eines Inbound-Marketings für Ihr Unternehmen. Die Breite des Kommunikationskonzepts kann dabei variieren. Die

Maßnahmen lassen sich auf dieser Basis entweder von Ihnen intern oder mit mir umsetzen.

### **Inbound-Marketing-Outsourcing**

- Ihnen fehlen die Kapazitäten, um Inbound-Marketing aufzubauen, auszubauen und kontinuierlich zu betreuen?
- Sie möchten dabei auf meine Erfahrungen und mein Wissen setzen?

Eine Betreuung als Inbound-Marketing-Agentur (PR-/Marketing-Agentur) basiert auf einem von mir erarbeiteten Kommunikationskonzept (siehe Consulting). Darauf aufbauend biete ich alle notwendigen Maßnahmen und realisiere diese zum Teil mit erfahrenen Partneragenturen.

Da der Aufwand von der Größe Ihres Unternehmens, Ihrem Leistungsangebot, der Anzahl Ihrer Produkte und Zielmärkte abhängt, lässt sich kein Standardhonorar nennen. Bitte sprechen Sie mich an.

Torsten Herrmann  
chain relations  
Georg-Speyer-Straße 2  
D-60487 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0)69/3101 9011  
therrmann@chainrelations.de  
www.chainrelations.de  
www.twitter.com/torstenherrmann