

1-2
2022

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

markenartikel



Marktforschung

Konsumenten verstehen

Marketing: Anforderungen
an die Mediaplanung steigen

Lead Management: Luxus-
marken auf neuen Wegen

Gustavo Gusto: Bewegung
im Tiefkühlpizza-Segment

Neues Level für Premium- und Luxusmarken in der Kundenakquise

Maserati ist es gelungen, 127 Neuwagen mit einer einzigen Kampagne zu verkaufen. Wie das gelungen ist? Durch ein systematisches Lead Management, dessen Bedeutung von Luxusmarken aber immer noch unterschätzt wird.

Ein weltläufiger Manager mit Faible für wertvolle Uhren hat einen präferierten Luxusjuwelier, auch deshalb, weil er einen kongenialen Ansprechpartner in dessen Hamburger Dependence gefunden hat. Einen jungen Verkäufer, mehr Berater, der ihm auf Augenhöhe begegnet. Im Herbst vergangenen Jahres ist unser Manager auf der Suche nach einer neuen Uhr. Und muss erfahren, dass sein so geschätzter Verkäufer das Haus verlassen hat. Seine Heimatstadt bietet einige Alternativen. Also betritt er das Geschäft eines anderen Luxusjuweliers. Dort spielt sich folgender Dialog ab:
 Kunde: »Guten Tag, ich interessiere mich für Uhren und bin auf der Suche nach einer ...«
 Verkäufer: »Darf ich fragen: Sind Sie Kunde bei uns?«
 Kunde: »Nein, aber ich bin auf der Suche nach dieser Uhr und gerne auch einem neuen Stammjuwelier.«
 Verkäufer: »Das tut mir sehr leid. Aber wenn Sie Neukunde sind, kann ich Ihnen leider nicht weiterhelfen.«

Dieses reale Beispiel wirft mindestens eine strategische Frage auf: Reicht Luxusmarken eine stabile Stammkundenbasis oder brauchen sie auch Neukunden? Die Antwort ergibt sich aus einfacher betriebswirtschaftlicher Arithmetik. Eine Luxusmarke, die wachsen möchte, braucht (natürlich) Neukunden, denn allein aus besserer Ausschöpfung der Stammkunden (zudem bei einem gewissen Churn bzw. Kundenabwanderung) lässt sich kein Wachstum realisieren. Und der jährlich notwendige Neukundenanteil ist beträchtlich. Die meisten Unternehmen brauchen mehr als 60 Prozent (!) Neukunden pro Jahr – eine gewaltige Strategie-, Marketing- und Sales-Aufgabe. Dies ist eines der Ergebnisse des Keylens-Kompetenzprojekts *Luxury Lead Conversion* gemeinsam mit 13 Luxusmarken. Über sechs Monate beleuchteten Berater und Manager das Thema und erarbeiteten Konzepte, Tools und Prozesse, Best Practices und Erfolgsfaktoren. Erkenntnisse aus dem Projekt sollen hier dargestellt werden.

Maserati verkauft über Social Media

Die italienische Sportwagenmarke Maserati verfügt über sechs Millionen Facebook-Follower und zwölf Millionen Abonnenten auf Instagram. Diese starke Kontaktbasis nutzte die Marke für eine digitale Abverkaufskampagne, die über mehrere funnel-artig angelegte Stufen und Touchpoints funktionierte: Initialer Anstoß war ein Paid Post mit kurzem Videoclip auf Facebook und Instagram. Maserati trackte die Interessenten, die den gesamten Clip angesehen hatten, systematisch und erreichte damit in Summe qualifizierten Kontakt mit über vier Millionen Facebook- und Instagram-Followern/Abonnenten. Nächste Stufe und zentraler Qualifizierungsschritt vom Fan zum ernsthaften Interessenten war die Abfrage der Lead-Daten mit 1-Click-Forms von Instagram und Facebook über die Target-Kampagne. Damit konnte Maserati 21.000 qualifizierte Sales-Leads generieren. Das sind zwar nur 0,5 Prozent der vier Millionen Ausgangskontakte, macht aber immerhin ein Viertel der Münchener Allianzarena aus – und das als (vor-)qualifizierte Interessenten für ein Luxusprodukt. Unter Einbindung der Händlerschaft (hier braucht digital natürlich stationäre Unterstützung!) konnten im Ergebnis 127 Fahrzeuge verkauft werden, die eindeutig einem vorher angelegten Marketing- und Sales-Lead zuzuordnen sind. Bezogen auf die vorqualifizierten Leads entspricht dies einer Conversion von 0,6 Prozent. (Quelle: Luxury Daily)

Lead Management für Luxusmarken

Warum brauchen Luxusmarken ein Lead Management? Luxusmarken sind lange Zeit einem *Brand-Pull-Vermarktungsparadigma* gefolgt. Überlegene Produkte, eine ikonische Marke und Begehrlichkeit schaffende Hochglanz-Markenkommunikation zogen die betuchte Luxusklientel in die Markentempel der High Streets. Dieses Vermarktungsmodell hat auch heute – in Zeiten von digitaler Kommunikation, E-Commerce und sozialen Medien – noch beträchtliche Bedeutung, auch wenn Markeninszenierung und Pull-Kommunikation heute deutlich digitaler erfolgen und zum Beispiel beträchtliche Mittel in

Suchwortmarketing (SEA/SEM) oder digitale Kampagnen investiert werden.

Solange – im Sinne des alten Paradigmas – potenzielle Neukunden unerkannt bleiben und Luxusmarken es dem Zufall überlassen, ob und wann sie den physischen oder digitalen POS aufsuchen, kann von einem systematischen Lead Management nicht gesprochen werden. Mit Konsequenzen für die Customer Acquisition Costs (CACs), die in vielen Luxusunternehmen in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen sind – sofern sie überhaupt berechnet und getrackt werden.

Ein weiterer Customer Insight kommt hinzu: Der Kauf von Luxusmarken funktioniert selten transaktional. Sie werden in der Regel nicht verkauft, indem stakatohaft Aufmerksamkeit auf das Produkt (und ggf. dessen Preis) gelenkt und damit ein Verkauf stimuliert wird. Der Kaufprozess funktioniert relational – und von Erstkontakt bis zum faktischen Kauf vergehen oft sechs bis 18 Monate. Hier geht es um den Aufbau und die mehrstufige Entwicklung einer Interessentenbeziehung über verschiedene digitale und analoge Touchpoints hin zum Kauf. Luxusmarken brauchen ein Lead Management also aus vor allem aus drei Gründen:

1. um in einem umkämpften und immer jüngeren Neukundenmarkt ihre Wachstumsziele überhaupt zu erreichen,
2. dabei die CACs zu senken und die Vermarktungseffektivität und -effizienz zu steigern und
3. den Neukundengewinnungsprozess über einen Mehrmonatszeitraum relational gestalten und steuern zu können.



Die Luxusbranche steht beim Thema Neukundengewinnung erst am Anfang.

Dr. Jörg Meurer, Keylens

Der Schlüssel dazu liegt in der systematischen Digitalisierung (wobei analoge Touchpoints ihre Bedeutung behalten werden) und analytischen Hinterlegung des Neukundengewinnungsprozesses und im alles entscheidenden Unterschied von neuem und altem Paradigma: Wie lange bleibt der potenzielle Neukunde anonym? Und wann wird er identifiziert und damit systematisch ansprechbar?

Interessenten zu Kunden machen

Was genau bedeutet Lead Management? Ein Lead ist eine Person mit glaubhaftem (Kauf-)Interesse, die mit der Marke in Kontakt kommt. Die Person muss in irgendeiner Form durch eine Adresse bearbeitbar und damit kommunikativ durch die Luxusmarke ansprechbar (inkl. direktem Zugang über Partner, z.B. Händler) werden. Lead Management sind dann alle Maßnahmen und Prozesse, die dazu dienen, aus anonymen Interessenten kontaktierbare Leads zu machen und diese schrittweise zu Kunden zu entwickeln. Entscheidender Aspekt ist das Sammeln personenbezogener Daten, auf deren Basis der Lead

Abb. 1: Die Stufen des Lead Managementprozesses



Quelle: KEYLENS

Der Lead Managementprozess umfasst die drei Stufen Leads generieren, Leads managen und Leads konvertieren

dann systematisch bearbeitet und in seinem Verhalten getrackt oft über Monate durch die Customer Journey geführt wird – bis er im Idealfall schließlich Kunde wird.

Abbildung 1 zeigt den funnel-artigen Lead Managementprozess, der die drei Stufen Leads generieren, Leads managen und Leads konvertieren umfasst. Entscheidende Qualifizierungsschritte sind dabei der Marketing Qualified Lead (MQL) und der Sales Qualified Lead (SQL). Für den MQL liegen mindestens eine (E-Mail-)Adresse und die Zustimmung (Consent) zur Ansprache vor. Dieser Lead Interest wird dann über Newsletter, Checklisten, Fragebögen, Produktneuheiten etc. schrittweise qualifiziert und schließlich zum SQL, bei dem ein konkretes Kaufinteresse besteht. Der SQL kann dann zum Beispiel an einen Händler übergeben und von diesem konkret angesprochen werden. Da derart vorqualifizierte Leads einen Wert haben, gibt es erste Luxusmarken, die für den Lead eine Gebühr vereinbaren.

Gesamthafte Vermarktungssystematik

Abbildung 2 zeigt das Lead Management mit seinen Bausteinen: Wichtig sind zuallererst organisatorisch-rechtliche Aspekte (Datenschutz). Zudem braucht es eine starke System- und IT-Komponente, da Lead Management maßgeblich digital umgesetzt wird. Wichtig ist auch das Content Management, um Interessenten über differenzierte Touchpoints mit relevanten Inhalten zu erreichen. Entlang der drei Stufen besteht wiederum eine Toolbox mit zahlreichen Einzelaktivitäten, von denen drei exemplarisch genannt werden sollen:

- Lead Magneten sind zum Beispiel eine ganz eigene Disziplin, die darauf zielt, anonyme Kontakte dazu zu bewegen, Adressdaten und Consent abzugeben. Effektive, für Luxusmarken geeignete Lead Magneten reichen von qualifizierten Download-Möglichkeiten (z.B. einer Checkliste für den Küchenkauf) über Zugänge zu digitalen Style Guides bis zum Angebot digitaler Beratungstermine oder Webinare/Tutorials.

Abb.2: Verschiedene Bausteine des Lead Managements



Quelle: KEYLENS

Beim Lead Management sind unterschiedliche Aspekte zu beachten, zentral sind Fragen rund um Datenschutz, IT und Inhalte

- Lead Segmentierung bedeutet, bereits vor dem Kauf zu einer intelligenten Clusterung von Kaufinteressenten zu gelangen, um diese dann differenziert über geeignete Touchpoints, Angebote und mit entsprechendem Content anzusprechen. Wenn ein Luxuskreuzfahrtunternehmen weiß, ob ein Interessent eher eine Lifestyle-orientierte oder Expeditionskreuzfahrt präferiert, erhöht dies die Conversion-Chance signifikant.
- Und schließlich Provisionsmodelle und der Partnerprozess, wenn Händler (z.B. Küchenfachgeschäfte, Makler, Reisebüros, Juweliere, Kosmetikinstitute, Fashion Stores) beteiligt sind. Nach welcher Logik werden wie viele Leads wann an welchen Partner gegeben? Umsonst oder mit einer Gebühr? Wie erfolgt das Lead Tracking, wann wird aktiv nachgefragt, welche Standards der Lead-Ansprache durch den Händler sollen definiert (und ggf. sanktioniert) werden?

Erfolgsfaktoren des LLC

Luxury Lead Conversion (LLC) als der im Kompetenzprojekt erarbeitete gesamthafte Ansatz für die Neukundengewinnung von Luxusmarken ist keine etablierte Textbook-Disziplin. Wir schätzen den Anteil von Luxusmarken, die LLC konsequent und vor allem umfassend für ihre Neukundengewinnung nutzen, auf einen aktuell noch einstelligen Prozentsatz. Im Kompetenzprojekt ergab unsere Analyse, dass die Mehrheit der Luxusmarken maximal 20 Prozent ihrer Neukunden vorher systematisch als Lead bearbeitet hat. Neukundengewinnung ist also noch viel »Schrotflinte«. Die Luxusbranche – zumal oft in Marketing, Vertrieb und Verkauf noch analog unterwegs – steht hier erst am Anfang. Was sind also zentrale Learnings und Erfolgsfaktoren für Luxusmarken?

- LLC ist stark integrativ und reißt die tradierten Grenzen zwischen Brand Marketing, Vertrieb und IT/Digital ein. Die hier erforderlichen neuen Workflows passen nicht mehr ins Korsett starrer Abteilungsgrenzen und erfordern neue Organisationsstrukturen. Der Chief Growth Officer der Zukunft braucht Querschnittskompetenzen!
- LLC muss unternehmensindividuell konzipiert und umgesetzt werden. Zum Beispiel unterscheidet sich das Lead Management dramatisch je nachdem, ob eine Luxusmarke zweistufig über Own Retail verfügt oder dreistufig über eine unabhängige Handelsstufe. Weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung sind Kauffrequenzen oder auch Durchschnittsbons/-

kundenumsätze. Luxusküche funktioniert ganz anders als Luxus-Fashion.

- Es gibt erstaunlich viel positiven Handlungsbedarf beim Datenschutz. Hier sind viele Luxusmarken offensichtlich restriktiver bei der Datennutzung als rechtlich erforderlich. Schon eine sogenannte vorvertragliche Interessentenbeziehung kann beispielsweise ausreichen, um Interessenten per E-Mail anschreiben zu dürfen – ohne weiteres Opt-in.
 - Agiler Gleichklang von Marketing/Vertrieb und IT/Technik – der Aufbau eines performanten LLC funktioniert nur, wenn beide Kompetenzfelder Hand in Hand gehen. Sonst drohen entweder schöne Konzepte ohne datenseitige Umsetzbarkeit oder im Extremfall Lähmung durch mehrjährige Datenprojekte. Besser sind ein mutiges, geteiltes Zielbild und pragmatische erste Umsetzungen, die Erfolge aufweisen – zum Beispiel eine funktionierende Lead Schnittstelle zwischen Facebook, Instagram und der Interessentendatenbank.
 - LLC ist mehr als ein Agenturthema. LLC ist ein Strategie- und Transformationsthema für Luxusmarken, aber es braucht jede Menge Strategie-, Technologie-/Daten- und Change-Know-how.
- Luxury Lead Conversion bedeutet auf der Marktseite einen der stärksten digitalen Veränderungstreiber für Luxusmarken neben dem E-Commerce. Viele haben sich auf den Weg gemacht, wenige sind wirklich gut. Wer dazu gehört, hat über Jahre wichtige Wettbewerbsvorteile. ■

Dr. Jörg Meurer, Vera Kuhlo



■ Dr. Jörg Meurer ist seit 2007 Managing Partner bei der Münchner Strategieberatung Keylens, a Prophet Company. Davor leitete er u.a. die Kundenkommunikation der Deutschen Lufthansa und arbeitete als Berater und Marketingleiter DACH bei Roland Berger.



■ Vera Kuhlo ist Director und seit 2013 bei Keylens, a Prophet Company. Davor war sie im Produktmanagement für verschiedene Marken bei L'Oréal verantwortlich und arbeitete als Beraterin bei Kurt Salmon.