

Müller, Dennis; Zerres, Christopher

Working Paper

## Marketing-Automation-Systeme

Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 37

**Provided in Cooperation with:**

Fakultät Medien, Hochschule Offenburg

*Suggested Citation:* Müller, Dennis; Zerres, Christopher (2018) : Marketing-Automation-Systeme, Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 37, Hochschule Offenburg, Fakultät Medien, Offenburg,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ofb1-opus4-29910>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/244654>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



**CHRISTOPHER ZERRES**

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen**

**Arbeitspapier Nr. 37**

## **Marketing-Automation-Systeme**

**Müller, D.D. / Zerres, C.**

**Offenburg, November 2018**

**ISSN: 2510-4799**



## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

## **Inhalt**

1	Einleitung .....	1
2	Neue Formen der Kundeninteraktion im B2B-Marketing .....	2
2.1	Klassische Formen der B2B-Kundeninteraktion .....	3
2.2	B2B-Kundeninteraktion im digitalen Wandel .....	5
2.3	Modernes Verständnis der B2B-Kundeninteraktion .....	9
3	Marketing-Automation-Systeme (MAS) in der B2B-Praxis .....	12
3.1	Definition und Begriffsabgrenzung .....	12
3.2	Aufbau und Funktionsweise von MAS .....	14
3.3	Zentrale Anwendungsfelder und Mehrwerte .....	21
3.4	Agitationsgruppen einer Implementierung .....	23
3.5	Hürden und Fehlerindikatoren für B2B-Unternehmen .....	23
3.6	Meilensteine und Konsequenzen einer Implementierung .....	25
3.7	Trends der B2B-Marketing-Automation .....	30
3.8	Zwischenfazit: Von der Customer Journey zur Data Journey .....	31
3.9	Reflexion und Ausblick .....	33
4	Quellenverzeichnis .....	33
5	Autoreninformation .....	40

# 1 EINLEITUNG

---

Die Innovations- und Agitationsfähigkeit eines Unternehmens in der Vergangenheit ist nicht zwangsläufig die der Zukunft. Mit dieser durch die Digitalisierung beförderten Erkenntnis sieht sich heute eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen konfrontiert.<sup>1</sup> In vielen Fachbeiträgen ist ferner die Rede von einem nachhaltigen Paradigmenwechsel, der viele Branchen aufgrund neuer, digitaler Geschäftsmodelle umfassend verändern wird.<sup>2</sup>

Dabei ist die Bereitschaft, bestehende Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und bisweilen auch, wie Breyer-Mayländer es anführt, zu „zerstören“ in selbem Maße notwendig wie „die Erkenntnis, dass man gerade beim destruktiven Part des Einreißens bereits den konstruktiven Part des Umgestaltens und Neuerrichtens im Blick haben muss.“<sup>3</sup>

Darauf fußend muss sich modernes Unternehmensmarketing kontinuierlich mit den neuesten Entwicklungen und Technologien auseinandersetzen, um eine zeitgemäße Marketingstrategie zu verfolgen. Insbesondere das Internet eröffnet Konsumenten hierbei ein neues Ausmaß an Informationsbeschaffung und beeinflusst damit signifikant den Kauf- und Interaktionsprozess.<sup>4</sup> Dieser Umstand trifft in hohem Maße auch für Business-to-Business (B2B) Unternehmen zu.<sup>5</sup> Als Reaktion auf derartige Entwicklungen setzen diese Unternehmen daher zusehends auf innovative Technologien und Systeme.<sup>6</sup> Ganzheitlich betrachtet soll so das wachsende digitale Datenpotential im Sinne einer effizienteren Kundenkommunikation bzw. Interaktion verwertbar gemacht werden.<sup>7</sup>

Mit **Marketing-Automation-Systemen** (MAS) können Unternehmen an diesem Punkt ansetzen. Gemäß des von der Münchener B2B-Unternehmensberatung *Cloudbridge Consulting* veröffentlichten Marketing Automation Report Deutschland 2018 ist die Bedeutung von Marketing Automation (MA) für deutsche B2B-Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um zwölf

Prozent angestiegen.<sup>8</sup> Indes prognostiziert eine aktuelle Studie der *International Data Corporation* (IDC) für 2018 einen weltweiten Umsatz von 32 Milliarden US-Dollar mit Marketing-Software. Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von 12,4 Prozent des Marktsegments.<sup>9</sup>

Auch Grossberg sieht in MA neben Social Media und Big Data einen von drei zentralen Trends, die künftig erheblichen Einfluss auf die Marketing-Strategie in B2B-Unternehmen haben werden.<sup>10</sup> Doch obwohl MA auch in den nächsten Jahren im B2B-Bereich stabiles Wachstum verzeichnen wird, ist die absolute Durchdringungsrate vor allem für den europäischen Markt weiterhin als gering einzustufen. Während in Nord- und Südamerika laut der Pepper Global Studie bereits 63 Prozent der Unternehmen eine solche Lösung verwenden, benutzen in Europa nur 36 Prozent aller B2B-Unternehmen MA-Tools.<sup>11</sup> Ferner stuft Hannig die Marktdurchdringung von MAS für den deutschen Markt als noch geringer ein. Demnach ist lediglich bei 26 Prozent der Industrieunternehmen und B2B-Dienstleistern bereits heute

---

<sup>1</sup> Vgl. Schlotmann 2018, S.1

<sup>2</sup> Vgl. Vogel-Heuser / Bauernhansel / Hompel et al. 2017, S.29

<sup>3</sup> Vgl. Breyer-Mayländer 2017, S.351

<sup>4</sup> Vgl. Wirths 2016 (Newsletter 37/16)

<sup>5</sup> Vgl. Adamson et al. 2012, S.60ff.

<sup>6</sup> Vgl. Järvinen & Taiminen, 2016, S. 165

<sup>7</sup> Vgl. Schwarz 2014, S.85

<sup>8</sup> Vgl. Cloudbridge Consulting – Marketing Automation Report Deutschland 2018, S.4

<sup>9</sup> Vgl. Wendehost 2014

<sup>10</sup> Vgl. Grossberg 2016, S.22

<sup>11</sup> Vgl. Schoepf 2017, S.172

ein MAS implementiert.<sup>12</sup> In diesem Zusammenhang resultieren zwangsläufig große Entwicklungspotentiale für alle Marktteilnehmer. Darüber hinaus müssen aufgrund eines immer stärker werdenden allgemeinen Bewusstseins der Thematik in nahezu allen Branchen konkrete Handlungsszenarien für eine zeitnahe Umsetzung herausgearbeitet werden.<sup>13</sup>

Grundsätzlich liegt der Kerngedanke von MA in einer individuellen Ansprache jedes einzelnen Interessenten auf Basis von heterogenen Informationen, die über den potentiellen Kunden vorliegen.<sup>14</sup> Die Effektivität dieser neuen Software-Tools ist heute bereits durch einige international anerkannte Studien belegt. So können mittels adäquat implementierter MAS bis zu 50 Prozent mehr Leads<sup>15</sup> generiert werden.<sup>16</sup> All dies inkludierend fungiert MA also primär als technologische Plattform eines effektiven Leadmanagements.<sup>17</sup>

Ungeachtet dessen forcieren führende Unternehmen weitere Maßnahmen, die eine Datensymbiose zwischen genutzter MA-Plattform und den von ihnen bespielten Social-Media-Kanälen gewährleisten sollen.<sup>18</sup> Schwerpunktmäßig behandelt diese Ausarbeitung jedoch die grundsätzlichen Implementierungsphasen von MAS und deren potentielle Rahmenbedingungen für B2B-Unternehmen im Objektgeschäft.<sup>19</sup> *Marketo*, einer der international führenden MAS-Anbieter, hebt indes im eigenen MAS-Guide die Mehrwerte einer Software-Implementierung hervor. Dabei wird MA auch als langfristige Stütze einer modernen und messbaren Strategie des **Revenue Performance Management (RPM)** eingeordnet. Bei diesem Ansatz werden Interaktionen mit Käufern über den gesamten Umsatzzyklus optimiert und prognostizierbares Unternehmenswachstum beschleunigt. Dies gewährleistet ein hohes Maß an Transparenz.<sup>20</sup>

## 2 NEUE FORMEN DER KUNDENINTERAKTION IM B2B-MARKETING

---

Innerhalb dieses Kapitels wird der Verfasser skizzieren, wie sich die B2B-Kundeninteraktion durch die digitale Transformation verändert und welche Anforderungskriterien daraus an das B2B-Marketing resultieren.

Inzwischen kann die Digitalisierung branchenübergreifend als prägendes Trendthema identifiziert werden. Während im B2B-Bereich tätigel Industrieunternehmen ursprünglich lediglich die Digitalisierung von Produktionsprozessen ins Auge fassten, liegt der Fokus heute immer stärker auch auf einer Transformation der Marketingaktivitäten.<sup>21</sup> Dies ist eine Folge gestiegener Ansprüche auf Kundenseite und der damit verbundenen Erfordernis die substantielle Weiterentwicklung von Angeboten und Interaktionsmodellen voranzutreiben.<sup>22</sup> Digitalisierung gewährleistet diesbezüglich ein neues Maß an Handlungsspielräumen. Insbesondere

---

<sup>12</sup> Vgl. Hannig et al. 2017, S.24

<sup>13</sup> Vgl. Berger – Digitalisierung der Baubranche 2016, S.2ff.

<sup>14</sup> Vgl. Järvinen & Taiminen, 2016, S. 165

<sup>15</sup> „Der Begriff Lead stammt aus dem Englischen [...] und bezeichnet potenzielle Käufer von Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens, die Unternehmen ihre Adresse oder andere Daten überlassen, damit das Unternehmen in Kontakt mit ihnen treten kann.“ (Janning 2012, S.187); Im Folgenden synonym zu Interessent.

<sup>16</sup> Vgl. Schoepf 2017, S.81

<sup>17</sup> Vgl. Schüller / Schuster 2017, S.63

<sup>18</sup> Vgl. Grossberg 2016, S.22

<sup>19</sup> Unter dem Begriff „Objektgeschäft“ wird nachfolgend eine spezielle Vermarktungsform im Baugewerbe verstanden, bei der industrielle Produkte sowie Dienstleistungen als Teil der Ausstattung eines Gebäudes in großvolumige Immobilien integriert werden (Vgl. Lischitzki 2018)

<sup>20</sup> Marketo – Der Definitive Leitfaden zur Marketing Automation 2013, S.67

<sup>21</sup> Vgl. Sahlender / Bott 2018

<sup>22</sup> Vgl. Gebhardt / Handschuh 2016, S.2

dadurch, dass neue Geschäftsmodelle und Interaktionsformen ermöglicht werden, schafft sie so die Voraussetzungen zur Generierung eines erhöhten Kundenwerts für immer mehr Kunden zu substanziiell geringeren Kosten.<sup>23</sup>

Zugleich ist das Einkaufsverhalten in vielen Gesellschaften heute inmitten eines nachhaltigen und dynamischen Veränderungsprozesses begriffen. Gemäß einer Studie mit 1.400 B2B-Entscheidern wurden bereits 2012 knapp 60% des Kaufprozesses online durchgeführt, bevor es zu einem persönlichen Gespräch mit dem Verkäufer gekommen ist.<sup>24</sup> Der B2B Buyer's Survey Report 2017, in dem 283 Vertriebs- und Marketingleiter zu ihrem B2B-Kaufverhalten befragt wurden stützt diesen Befund. Demnach beginnen 61 Prozent der Befragten noch vor dem eigentlichen Kauf mit einer breiten Online-Recherche.<sup>25</sup> Auch Schüller und Schuster betonen, dass inzwischen nahezu die gesamte Vorrecherche online stattfindet und bis zu 90 Prozent aller Kaufvorentscheidungen heute im Web fallen.<sup>26</sup> Auf dieser Grundlage entsteht laut Google ein neuer Entscheidungspunkt im Einkaufsprozess, der als **Zero Moment of Truth (ZMOT)** bezeichnet wird.<sup>27</sup> Dieser ursprünglich im B2C-Kontext aufgekommene Trend weitet sich heute auch auf den B2B-Bereich aus<sup>28</sup> und wird im Verlauf nochmals explizit in Kapitel 2.3 aufgegriffen. Vor diesem Hintergrund ist es in einem ersten Schritt vonnöten das im Zuge dieses Arbeitspapiere angewandte Verständnis von B2B-Marketing darzulegen und so eine klare Trennlinie zum B2C-Sektor aufzuzeigen.

## 2.1 KLASSISCHE FORMEN DER B2B-KUNDENINTERAKTION

B2B-Geschäfts- und Kundenbeziehungen sind kein neuer Geschäftstrend. Bereits in den 1980er Jahren fanden sie erstmals flächendeckend Erwähnung, ehe sich die Geschäftsform in den 1990er Jahren endgültig etablierte und ursprünglich oftmals als „Industriemarketing“ bezeichnet wurde.<sup>29</sup> Der B2B-Bereich repräsentierte in den Jahrzehnten vor der digitalen Transformation einen in sich abgeschlossenen Markt. B2B-Unternehmen waren im Business-to-Customer-Markt (B2C) fast gänzlich unbekannt. Daher kristallisierten sich innerhalb des B2B-Segments individuelle Produkte, Kundenbasen, Innovationszyklen und Erlösmodelle heraus.<sup>30</sup>

Damit einhergehend entwickelte sich auch die Grundaufgabe des Marketings. So war eine klar strukturierte Richtung des Marketing-Kommunikationsflusses hin zum Kunden erkennbar: Unternehmen – Produkt – Vertrieb – Kunde. Die Aufgabe des B2B-Marketings war es, diese Kommunikation zu ermöglichen und zu steuern. Kommunikationsinhalte wurden, wie es B2B-Marketer Christoph Ludewig in seinem Blog nennt, in einer „Einbahnstraße“ an den Kunden kontrolliert und verantwortet. Das Marketing besaß folglich eine Art Monopol für alle Informationen, die das Unternehmen verließen.<sup>31</sup>

Martin Riesenfelder, Geschäftsführer bei der Hamburger B2B-Agentur Elbfeuer, spricht in diesem Zusammenhang von einem „geschützten Bereich“, der in einigen Branchen bis in die 2000er-Jahre anhielt. Messen fungierten hierin als der wichtigste Dreh- und Angelpunkt für die Kundenpflege und -akquisition. Demnach war das Kundengeschäft häufig von langjähri-

---

<sup>23</sup> Hannig et al 2017, S.308

<sup>24</sup> Vgl. Adamson et al. 2012, S.60ff.

<sup>25</sup> Vgl. Bredl 2017

<sup>26</sup> Vgl. Schüller / Schuster 2017, S.11f.

<sup>27</sup> Vgl. Google Inc. 2012, S.30

<sup>28</sup> Vgl. Hague 2018

<sup>29</sup> Vgl. Digital Sales – Online 2018

<sup>30</sup> Vgl. Minkmar 2017

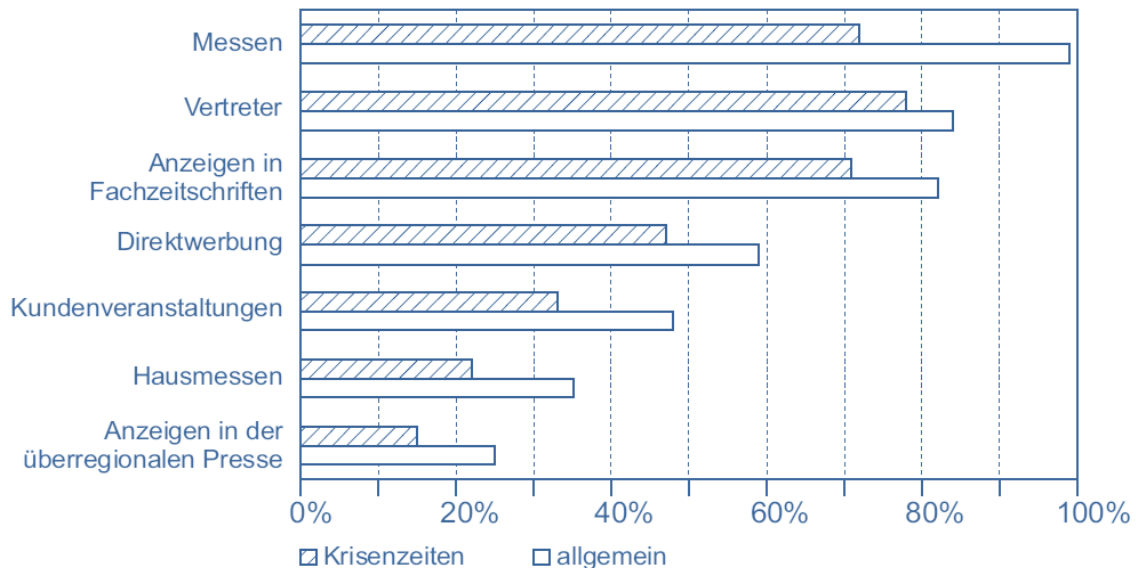
<sup>31</sup> Vgl. Ludewig 2015

gen Lieferantenbeziehungen geprägt, Ausschreibungen waren auf die nationale Ebene beschränkt und die Märkte ganzheitlich „aufgeteilt“. <sup>32</sup> Noch bis in die 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts waren die Kommunikationsmittel eines Unternehmens demnach relativ überschaubar: die persönliche Kommunikation (z. B. im Verkaufsgespräch) wurde ergänzt durch den Vertrieb unterstützende Drucksachen (wie Produktbroschüren, Anzeigen, Mailings) oder Veranstaltungen (z. B. Messen, Vorträge, Workshops). <sup>33</sup>

Auch Fließ unterstreicht für die anfänglichen 2000er Jahre die exponierte Stellung des persönlichen Verkaufs im B2B-Marketing. Als einem der wichtigsten Marketinginstrumente sei dem persönlichen Verkaufsgespräch zu jener Zeit eine Doppelrolle zugekommen. Zum einen war es als direkter Vertriebsweg zum Kunden elementares Distributionsinstrument, zum anderen nahmen Gespräche, die Außendienstmitarbeiter mit den Kunden führten, eine zentrale Position im Kommunikationsmix ein. <sup>34</sup> Allerdings schränkt Belz ein, dass bereits zu jener Zeit enorme Unterschiede in Entwicklungsständen und Kanalrepertoire zwischen verschiedenen Branchen und B2B-Unternehmen sichtbar waren. <sup>35</sup>

Als wiederkehrende Konstellation der prädigitalen B2B-Kundenbeziehung kann dennoch der zumeist stark asymmetrische Informations- und Kenntnisstand zugunsten des Verkäufers angeführt werden. <sup>36</sup>

Ehe jedoch die heterogenen Transformationsprozesse des digitalen Wandels in der B2B-Kundeninteraktion behandelt werden, vermittelt Abbildung 1 eine Übersicht über die relevantesten klassischen B2B-Kommunikationsinstrumente aus Anbietersicht Anfang der 2000er-Jahre.



**Abbildung 1:** Prädigitale Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten aus Anbietersicht (Rolke 2003)

<sup>32</sup> Vgl. Riesenfelder 2018

<sup>33</sup> Vgl. Knetsch 2016, S.79

<sup>34</sup> Vgl. Kleinaltenkamp / Plinke / Jacob / Söllner et al. 2006, S.550

<sup>35</sup> Vgl. Belz 2018

<sup>36</sup> Vgl. Hendriks-Tardy 2016 – Digitalisierung im B2B-Vertrieb Teil 2/5



## 2.2 B2B-KUNDENINTERAKTION IM DIGITALEN WANDEL

Im Vorfeld der Diskussion konkreter Auswirkungen von Digitalisierung auf B2B-Kundeninteraktionen muss zunächst einmal Klarheit darüber herrschen, wer als klassischer B2B-Kunde zu verstehen ist. Anders als im B2C-Bereich wird im B2B-Bereich bei der Anschaffung eines Produkts oder Services deutlich mehr Zeit für den Rechercheprozess aufgewendet. Das erklärt sich dadurch, dass oftmals von langfristigen beziehungsweise kostenintensiven Investitionen ausgegangen werden kann. Je größer ein nachfragendes Unternehmen indes ist, desto länger ist die Recherchephase und desto mehr Personen sind in die eigentliche Kaufentscheidung involviert. So besteht der klassische B2B-Kunde heute in den meisten Fällen aus durchschnittlich 2,9 Personen, in Unternehmen mit mehr als 50 Angestellten aus 3,7 Personen.<sup>37</sup> In der Mehrzahl der Fälle werden Kaufentscheidungen im B2B-Bereich daher nicht von einer einzelnen Person getroffen, sondern in einem speziell eingerichteten **Buying Center** diskutiert.<sup>38</sup>

Konträr zu diesem allgemeinen Trend in B2B-Branchen verhält es sich im **Objektgeschäft der Baubranche**. Hier stehen „zunächst einmal nicht die eigentlichen Kunden im Vordergrund der Vertriebssteuerung, sondern Projekte, die mit Unternehmen und Kontaktpersonen sowie mit deren Beziehungsnetzwerken verknüpft sind.“<sup>39</sup> So hängt die Komplexität der Interaktion im Objektgeschäft von Interessen-, Informations- und Entscheider-Netzwerken ab, die mit den Objekten in ständig variierenden Formen in Verbindung stehen. Aus Anbieter-sicht gilt es in diesem Bereich die Symbiose aus einer konsistenten und kanalübergreifenden Endkundenberatung und der auftragsfördernden, abgestimmten Beeinflussung aller indirekten Kunden in den Vordergrund der Marketings- und Vertriebstätigkeit zu stellen.<sup>40</sup> Tabelle 1 bildet nachfolgend die unterschiedlichen Rollenverteilungen im weit verbreiteten B2B-Buying-Center sowie im schwerpunktmäßig zu betrachteten Objektgeschäft der Baubranche ab.

---

<sup>37</sup> Vgl. Herzberger 2017

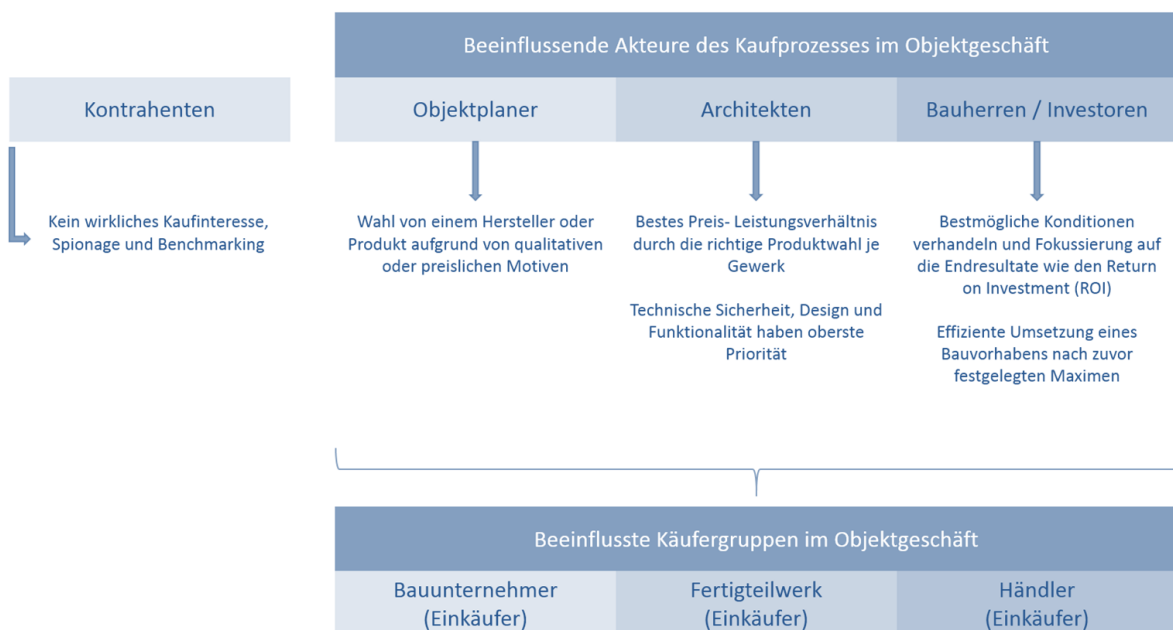
<sup>38</sup> Vgl. Webster / Wind 1972, S.17f. und Stevens 2012, S.22

<sup>39</sup> Winkelmann 2008

<sup>40</sup> Ebd.



Zusammensetzung des klassischen B2B- Buying Centers		
Rolle	Beschreibung	Motivation
Anwender	Wird das Produkt in seiner täglichen Arbeit nutzen	Einfache Handhabung, Verbesserung von Arbeitsprozessen
Einkäufer	Gibt die Produktbestellung auf und achtet darauf, dass Preisvorstellungen des Unternehmens eingehalten werden	Bestmögliche Konditionen verhandeln
Entscheider	Abhängig von der Investitionshöhe – Abteilungsleitung oder Geschäftsführungsebene mit Entscheidungsmacht	Fokussierung auf die Endresultate wie den Return on Investment (ROI)
Gatekeeper	Türöffner oder -schließer zwischen Verkäufer und einem der Akteure zur Vorabselektion geeigneter Informationen und Angebote sowie ggf. deren Aufbereitung	Vorgesetzten vor Verkäufern und deren Angebotsfülle schützen
Beeinflusser	Trifft Vorauswahl, indem er Auswahlkriterien festlegt oder Lieferanten selektiert	Verbesserung der Arbeitsprozesse und Projekteffizienz



**Tabelle 1:** Vergleich der Rollen im B2B-Buying Center und Objektgeschäft (Eigene Darstellung in Anlehnung an Webster / Wind 1972, S.17f. und Stevens 2012, S.22 und Vertriebs-meister-Online 2018)

Nachdem nun die verschiedenen Stakeholder<sup>41</sup> und Buyer Personas eingeordnet und vorgestellt wurden, gilt es, die sie tangierenden Veränderungen in der B2B-Kundeninteraktion komprimiert aufzuschlüsseln und so den Einfluss der digitalen Transformation zu belegen.

Grundlegend manifestiert sich die digitale Transformation heute am stärksten durch Veränderungen der B2B-Einkaufsprozesse und der damit einhergehenden Zäsur in der klassischen Customer Journey. B2B-Kunden besitzen heute aufgrund digitaler Vernetzung eine große Verhandlungsmacht, insbesondere, weil sie in vielen Produktkategorien eine nahezu unerschöpfliche Informations- und Angebotsfülle vorfinden.<sup>42</sup>

Wie in Abbildung 2 dargestellt, entsteht mit der Online-Recherche vor dem Kauf und der Nutzung eines Produkts ein neuer Entscheidungsaspekt für den B2B-Entscheider bzw. Objektplaner. In dieser zwischengelagerten Station entscheidet sich der Interessent für ein Produkt oder eine Dienstleistung, bevor er das eigentliche Gespräch mit einem Verkäufer forciert oder den stationären Einkaufsort besucht.<sup>43</sup> Dieser Umstand tangiert inzwischen in erheblichem Maße auch die Vertriebsarbeit von B2B-Anbietern. Durch die Vorab-Recherche vieler B2B-Kunden im Web, z. B. in Blogs oder Webinaren, haben diese bereits vor dem Erstkontakt mit dem Vertriebsmitarbeiter eine konkrete Preisvorstellung.<sup>44</sup> Dies führt wiederum zu der mitunter von Adamson vertretenen Ansicht, dass Vertriebsmitarbeiter aus Sicht des digitalen Kunden an Relevanz verlieren, weil die meisten benötigten Informationen inzwischen durch das Web leicht zugänglich geworden sind.<sup>45</sup>



**Abbildung 2:** Zero Moment of Truth (ZMOT) im B2B-Einkaufsprozess (Google Inc. 2012)

<sup>41</sup> Im Folgenden wird der Begriff „Stakeholder“ als die Gesamtheit aller Zielgruppen eines (B2B-) Unternehmens verwendet. „Stakeholder sind alle Handlungsträger, die in der Lage sind, den eigenen Organisationserfolg positiv oder negativ zu beeinflussen.“ sagt der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Werner Pepels (Vgl. Pepels / Birker 2008, S.13-34); der Begriff steht für alle Handlungsträger, die im Rahmen der Ausübung der betriebswirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens involviert sind und folglich ein kommunikativer Austausch zu ihnen in irgendeiner Form erfolgt.

<sup>42</sup> Vgl. Klickpiloten 2017

<sup>43</sup> Vgl. Google Inc. 2012, S.30

<sup>44</sup> Vgl. Woods 2009, S.19

<sup>45</sup> Vgl. Adamson et al. 2012, S.60f.

Für die B2B-Kundeninteraktion bedeuten all diese Rahmenbedingungen einen Bedeutungszuwachs des Pull-Marketings<sup>46</sup>, schließlich hat diese Form der direkten Ansprache des Kunden durch den Marketer gute Chancen im ZMOT wahrgenommen zu werden. Darauf Bezug nehmend muss erwähnt werden, dass sich der ZMOT laut Google in weitere sogenannte **Micro Moments** aufteilen lässt. Ein Micro Moment beinhaltet die Stimmung, Intention sowie das Bedürfnis des Kunden und sagt somit etwas darüber aus, wie dieser in einer bestimmten Situation adäquat erreicht werden kann.<sup>47</sup>

Micro Moments sind jedoch auf dem Weg zur ganzheitlich digitalen Kundeninteraktion nur als Basiselement der **Digital Customer Experience (DCX)** zu verstehen. Diese fungiert heute als ein wichtiger Meilenstein im Rahmen der digitalen Transformation von Unternehmen. Konträr zur traditionellen B2B-Welt mit ihren isolierten Kommunikationskanälen soll hierbei ein umfassendes Bild des Kunden entstehen, um diesen wiederum ganzheitlich in einem Unternehmen abzubilden und stärker zu binden.<sup>48</sup>

Dabei wird offenkundig, dass durch das Aufkommen der DCX mittelfristig auch die Trennung von B2C- und B2B-Bereichen im E-Commerce aufgehoben wird. Schuster spricht in diesem Zusammenhang von einem „**B2One-Markt**“, der sich auf personalisierte Beziehungen zwischen Herstellern und Kunden konzentriert.<sup>49</sup> Durch die zudem stärker werdende Verschmelzung von Online- und Offline-Welten im B2B-Marketing sowie die **Einbeziehung der DCX-Strategie in eine übergreifende Customer-Journey-Strategie** lassen sich letztlich auch die Prozesskosten aller Vertriebsaktivitäten deutlich reduzieren.<sup>50</sup> Ziel ist dann eine reibungslose **Omnichannel-Kundenerfahrung** innerhalb eines modernen **No-Line-Commerce**.<sup>51</sup> Der B2B-Kunde nimmt hierbei den Wechsel zwischen einzelnen (Vertriebs-) Kanälen gar nicht mehr wahr und wechselt problemlos von off- zu online und andersherum. Smartphone und Tablet unterstützen hierbei, indem sie ihn mit den nötigen Informationen bei uneingeschränktem Einkaufserlebnis versorgen.<sup>52</sup>

All die behandelten Modifizierungen in der digitalen B2B-Kundeninteraktion basieren auf dem Ansatz eines **datengetriebenen Marketings**. Daten aus dem Internet und insbesondere aus sozialen Medien sind der Hauptgrund für das exponentielle Wachstum an verfügbaren Daten.<sup>53</sup> Dies führt final dazu, dass „mehr und mehr Aspekte und Artefakte des täglichen Lebens, sowohl auf persönlicher wie auf professioneller Ebene, in digitaler Form vorliegen.“<sup>54</sup> Nach Schwarz können diese Daten abschließend für eine differenzierte Kundenansprache herangezogen werden und machen damit einen relevanten Wettbewerbsfaktor für B2B-Unternehmen aus.<sup>55</sup> **Predictive Analytics**, also die Verwendung historischer Nutzerdaten, um zukünftige Kundenereignisse und Verhaltensweisen zu antizipieren, gewinnt in diesem Zusammenhang ebenfalls an Bedeutung.<sup>56</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Gruenderszene 2018

<sup>47</sup> Vgl. Runge 2018

<sup>48</sup> Vgl. Freimark 2017a

<sup>49</sup> Vgl. Schuster 2018

<sup>50</sup> Ebd.

<sup>51</sup> Vgl. Tele Tech Holdings Inc. 2015

<sup>52</sup> Vgl. Heinemann 2016

<sup>53</sup> Vgl. Hofacker et al. 2016, S.95

<sup>54</sup> Schwarz 2014, S.51

<sup>55</sup> Ebd., S.44

<sup>56</sup> Vgl. MathWorks-Online 2018

### 2.3 MODERNES VERSTÄNDNIS DER B2B-KUNDENINTERAKTION

Die Einfachheit von Angeboten sowie eine stringente Kundeninteraktion werden zunehmend zum wettbewerbsrechtlichen Faktor.<sup>57</sup> Aus dieser Motivation heraus hat die international tätige Unternehmensberatung *A.T. Kearney* in ihrer Studie „The Future of B2B Sales“ neun neue Vertriebspraktiken ermittelt, an denen eine ganzheitliche Kundeninteraktion von B2B-Unternehmen angelehnt sein kann. Diese werden in Abbildung 3 demonstriert.

 <b>Einkaufen einfach machen</b>	 <b>Mehrwert schaffen</b>	 <b>Wert neu definieren</b>
<b>einfach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelle und einfache Interaktion und Zusammenarbeit</li> <li>• lean, automatisiert, industrialisiert und skalierbar</li> </ul> 	<b>konfigurierbar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innovative Produkt-, Service und Lösungspakete</li> <li>• Modularisierung von Angeboten</li> </ul> 	<b>wissenschaftlich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt-, Kunden- und Performance-Analysen auf Big-Data-Basis</li> <li>• Vorhersagemodelle und Experimente</li> </ul> 
<b>wann, wo und wie auch immer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umfangreiche Nutzung von digitalen Kanälen</li> <li>• Synchronisierung aller Kanäle und Kundenkontakte</li> </ul> 	<b>kooperativ vernetzt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen mit anderen Unternehmensbereichen und Partnern</li> <li>• gemeinsame Entwicklung mit Kunden</li> </ul> 	<b>Kundenerlebnisse schaffend</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (virtuelle) Präsentation von Produkten und Services</li> <li>• augmented Reality, Gamification, Multimedia</li> </ul> 
<b>antizipativ und personalisiert</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenspezifische Interaktionsmodelle</li> <li>• Vorkonfigurierte, segment-spezifische Leistungsversprechen</li> </ul> 	<b>erweitert über den Vertrieb hinaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orchestrierung von Partnern und internen Funktionsbereichen</li> <li>• Aufklärung der Kunden über Chance zur Mehrwertschöpfung</li> </ul> 	<b>Vertrieb – mehr als nur Verkauf</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• generieren von „Must Have“-Situationen</li> <li>• Beeinflusser-Marketing</li> </ul> 

Abbildung 3: Zukunftsorientierte B2B-Vertriebspraktiken (A.T. Kearney 2015, S.5)

Vor diesem Hintergrund entwickeln sich digitalisierte Industrieunternehmen heute vom Produkt- zum integralen Lösungsanbieter. Der Kunde wird dabei über alle Verkaufsphasen hinweg betreut, sodass das moderne Marketing nun als Instanz am Anfang des **Lead-Management-Trichtermodells (Abbildung 4)** zu verstehen ist. Es ist für das Produzieren und Qualifizieren von Leads zuständig, also dafür, möglichst viele potentielle Kunden zu identifizieren und auf ihre Reise durch den Leadtrichter zu schicken.<sup>58</sup> Als Konsequenz konzentriert sich diese Arbeit im Praxisteil ausschließlich auf die Phasen und Aspekte der Kundenentwicklung innerhalb des Kompetenzbereichs des Marketings (siehe Abbildung 5). Grundsätzlich umfasst ein modernes Lead Management alle analogen und digitalen Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um aus potentiellen Kunden tatsächliche Käufer zu machen.<sup>59</sup> Die Anzahl der Bearbeitungs- und Entwicklungsstufen eines Leads variiert dabei je nach herangezogenem Referenzmodell.

<sup>57</sup> Vgl. Hannig et al 2017, S.310f.

<sup>58</sup> Ebd.

<sup>59</sup> Vgl. Janning 2018a





*Abbildung 4: Exemplarisches Lead-Management-Trichtermodell (Richards 2017)*

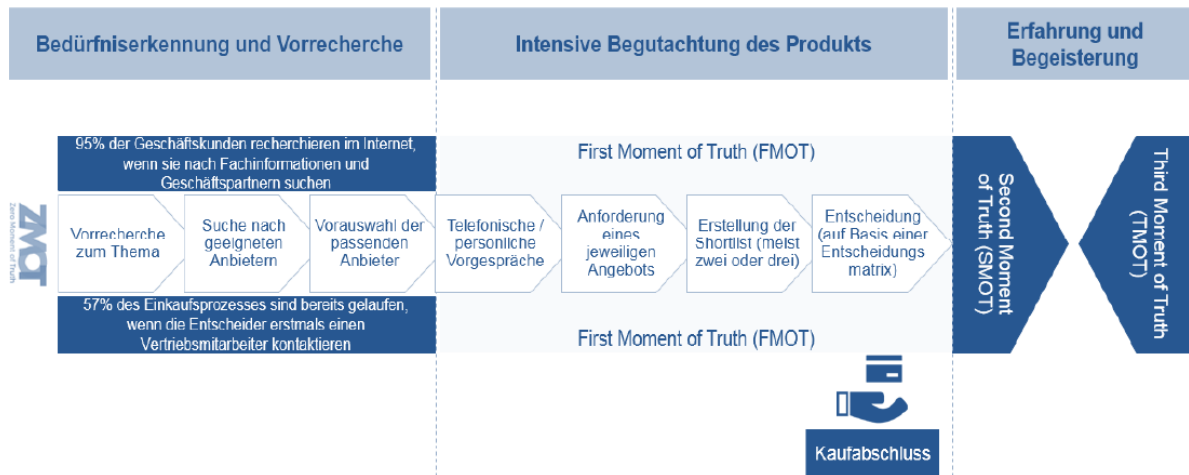
Jede erfolgversprechende B2B-Strategie zur Leadgenerierung beginnt und endet heute mit einem scharfen Verständnis der Reise und Beweggründe des Käufers. Nur wer versteht, wo sich der Kunde in seinem individuellen Entscheidungsprozess befindet, kann als Vermarkter sinnvolle Kommunikationsmaßnahmen ergreifen, um einen bleibenden, positiven Eindruck hinterlassen.<sup>60</sup>

Gemäß Schüller sind im Geschäftskundenbereich daher klassische Customer Journeys nicht zur Kundenanalyse geeignet. Vielmehr sollte im Sinne einer modernen B2B-Kundeninteraktion mindestens eine Differenzierung in **Buyer Journeys für Erst- und Bestandskunden** vorgenommen werden. Schließlich weisen diese Gruppen sehr unterschiedliche Verhaltensweisen in puncto Entscheidung und Einkauf auf.

Abbildung 5 fasst daher die Phasen einer klassischen Buyer Journey für Erst- sowie Bestandskunden zusammen.

<sup>60</sup> Vgl. McMahon 2018

### Erstkunden



### Bestandskunden



Abbildung 5: Moderne B2B-Buyer-Journeys von Erst- und Bestandskunden (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schüller 2017b)

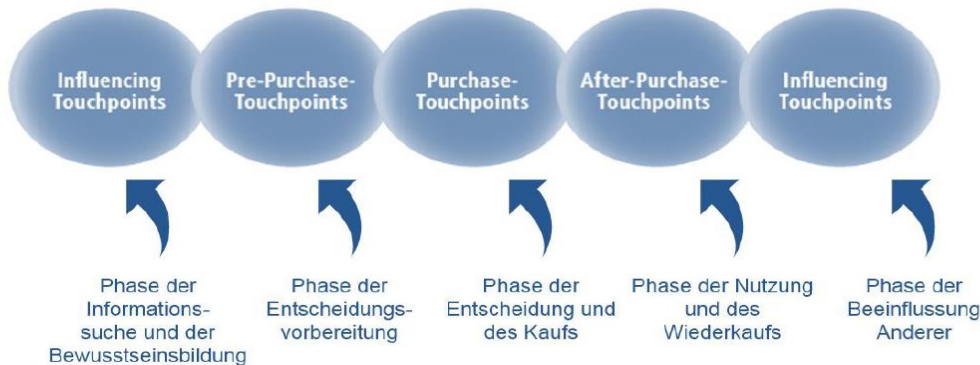
Im Zuge der oben genannten digitalen Entwicklungen ist demnach ein erheblicher Komplexitätsanstieg der Buyer Journeys zu beobachten. Schließlich ergeben sich für alle Journey-Phasen heute zahlreiche Berührungspunkte (Touchpoints) zwischen Interessenten und B2B-Unternehmen. Durch die Vielzahl genutzter Endgeräte, wie Smartphones, Laptops oder Tablets, sowie aufgrund einer zunehmenden Medienfragmentierung ist die Anzahl der digitalen Customer Touchpoints rapide angestiegen.<sup>61</sup> Heute ist es daher anders als früher kaum möglich, eine vollständige Übersicht über alle vom Kunden genutzten Medienformate und Kanäle zu erstellen.<sup>62</sup>

Umso relevanter wird in Zukunft ein klar definiertes **Customer Touchpoint Management** sein. Neben den klassischen „Momenten der Wahrheit“ ist es künftig unerlässlich die social-webbasierten „neuen Momente der Wahrheit“ mit ins Kalkül zu ziehen. Ziel muss laut Schüller eine reibungslose Verbindung „zu einem kundenfreundlichen Gesamterlebnis“ sein, dergestalt, dass es **keine Medienbrüche zwischen Offline und Online** geben darf.<sup>63</sup> All umfassend geht es nach Schüllers Ansatz um fünf Gruppen heutiger Customer Touchpoints, die fünf Phasen der „Momente der Wahrheit“ beinhalten. Diese werden an dieser Stelle in Abbildung 6 aufgegriffen.

<sup>61</sup> Vgl. Lemon / Verhoef 2016, S.69ff.

<sup>62</sup> Ebd.

<sup>63</sup> Vgl. Schüller 2013, S.152



*Abbildung 6: Die fünf zentralen Phasen eines B2B-Touchpoint-Kaufprozesses (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schüller 2013, S.157)*

Unter Berücksichtigung all der beschriebenen Aspekte einer modernen B2B-Kundeninteraktion kann **Inbound Marketing** als zentrale Marketingphilosophie des digitalen Zeitalters herausgestellt werden. Bei diesem vernetzten Online-Marketing-Ansatz liegt die oberste Prämisse in der Ausnutzung der Potenziale des Kaufverhaltens der Menschen im Web und der konsequenten Einstellung auf deren Online-Bedürfnisse. Inbound schafft so die Basis für agile Realtime-Marketingkonzepte, die die Integration von Marketing und Vertrieb berücksichtigen und durch kanalübergreifendes Multi-Channel-Marketing alle Bereiche des Online-Marketings abdecken.<sup>64</sup>

Nachdem nun das Ausmaß der durch die digitale Transformation hervorgerufenen Veränderungen in der B2B-Kundeninteraktion konkretisiert werden konnte, kann eine wesentliche Erkenntnis festgehalten werden: Die Anforderungen an ein modernes B2B-Marketing bestehen heute nicht mehr nur darin, die Customer- und Buyer Journeys der Kunden zu verstehen, sondern auch die zahlreichen und heterogenen Touchpoints in eine einheitliche Kommunikationsstrategie zu überführen.<sup>65</sup> Laut Schuster sind die geschilderten Herausforderungen nicht ohne ein MAS effizient zu bewältigen.<sup>66</sup>

### 3 MARKETING-AUTOMATION-SYSTEME (MAS) IN DER B2B-PRAXIS

Einleitend soll innerhalb dieses Kapitels zunächst eine Differenzierung der aufeinander aufbauenden Begriffe Lead Management, MA und MAS vorgenommen werden.

#### 3.1 DEFINITION UND BEGRIFFSABGRENZUNG

Um eine stichhaltige und klare Definition für MA innerhalb dieser Thesis zu gewährleisten, erfolgt eingangs die Differenzierung zum Begriff Lead Management. Wie bereits thematisiert, wird der Terminus **Lead Management** häufig in B2B-Unternehmen verwendet, um die Gene-

<sup>64</sup> Vgl. Schlömer 2018, S.41

<sup>65</sup> Vgl. Lemon / Verhoef 2016, S.69

<sup>66</sup> Vgl. Schuster 2015, S.8



rierung und Qualifizierung von Interessenten bis zur Kundengewinnung zu beschreiben.<sup>67</sup> Nach Janning inkludiert der Begriff somit die Gesamtheit aller von einem Unternehmen getroffenen Maßnahmen zur Käuferentwicklung im Trichtermodell.<sup>68</sup> Diese Betrachtungsweise eines integrierten Lead Managements knüpft an die oben beschriebenen Herausforderungen des modernen B2B-Marketings an:

*„Anstatt durch einzelne Maßnahmen oder mangelnde Segmentierung immer wieder die Datenbank zu stimulieren, muss die Kundengewinnung als ein permanenter Prozess begriffen werden, der den einzelnen Lead in seiner aktuellen Informationsphase abholt und durch gezielte, relevante Informationen in seiner Entscheidung weiterentwickelt. Dabei werden die Aufgaben zwischen Marketing und Vertrieb konkret aufgeteilt und dokumentiert.“<sup>69</sup>*

MA fungiert hierbei in erster Linie als softwaregestützte Hilfe, mittels derer die Komplexität des Lead-Managements technisch abgebildet werden kann.<sup>70</sup> In der Konsequenz kann MA als eine technologische Plattform definiert werden, deren zugrundeliegender Prozess das Lead Management bildet. In der Folge behaupten Anbieter dieser Systeme, dass MA eine verbesserte Kollaboration zwischen Marketing und Vertrieb ermöglicht sowie zur ganzheitlichen Optimierung des Leadmanagement Prozesses beiträgt.<sup>71</sup>

Indes zielt die Definition des Instituts für Sales und Marketing Automation (IFSMA) auf den Effektivitätsgrad der Automatisierung ab: „Unter Marketing Automation versteht man die IT-gestützte Durchführung wiederkehrender Marketingaufgaben mit dem Ziel, die Effizienz von Marketingprozessen und die Effektivität von Marketingentscheidungen zu steigern.“<sup>72</sup> Darüber hinaus halten Schüller und Schuster in ihren Ausführungen vier übergreifende Unterstützungsaspekte von MAS für das operationale B2B-Marketing und den Vertrieb fest:

- Das Generieren und Entwickeln von Leads bis zur Vertriebsreife
- Das Up- und Cross-Selling bei Bestandskunden
- Das Handling von Kommunikationskampagnen
- Die Qualifizierung und Bewertung von Kunden im Kaufprozess<sup>73</sup>

Darauf fußend kann das elementare Ziel von MAS im B2B-Kontext abgeleitet werden. Insgesamt geht es in erster Linie darum

- dem richtigen Kunden
- die richtigen Informationen
- im richtigen Kommunikationsstil
- über den richtigen Kommunikationskanal
- zum richtigen Zeitpunkt zu vermitteln.

---

<sup>67</sup> Schwarz 2014, S.114

<sup>68</sup> Vgl. Janning 2012, S.114

<sup>69</sup> Schwarz 2014, S.111f.

<sup>70</sup> Vgl. Petzold 2017a

<sup>71</sup> Vgl. Järvinen / Taiminen 2016, S.165

<sup>72</sup> IFSMA 2016

<sup>73</sup> Schüller / Schuster 2017, S.63

Aus Gründen der Vollständigkeit sei an dieser Stelle mit dem in manchen B2B-Unternehmen kursierenden Fehlverständnis, MA sei als ein Synonym von E-Mail-Marketing zu verstehen, aufgeräumt. Während das klassische E-Mail-Marketing lediglich als listenbasiertes Mittel zur leichten Kundenansprache angelegt ist, geht MA deutlich weiter. Neben dem analogen Aspekt der potentiellen Massenkommunikation unterscheiden sich die beiden Ansätze grundlegend in Zielen, Methoden und Umfang. So beinhaltet zwar jedes MA-Tool auch E-Mail-Marketing-Funktionalitäten, fungiert jedoch ferner als kundenindividuelles Steuerungspaket entlang der kompletten digitalen Customer Journey.<sup>74</sup>

Für den vorliegenden Forschungs- und Implementierungszweck wird MA, in Anlehnung an die oben aufgeführten Definitionen, fortan als technologische Plattform zur Optimierung des Lead-Management-Prozesses betrachtet. Im Nachgang wird dieser prozessbasierte Funktionsansatz genauer beleuchtet und damit einhergehend die grundlegende Struktur von MAS skizziert.

### **3.2 AUFBAU UND FUNKTIONSWEISE VON MAS**

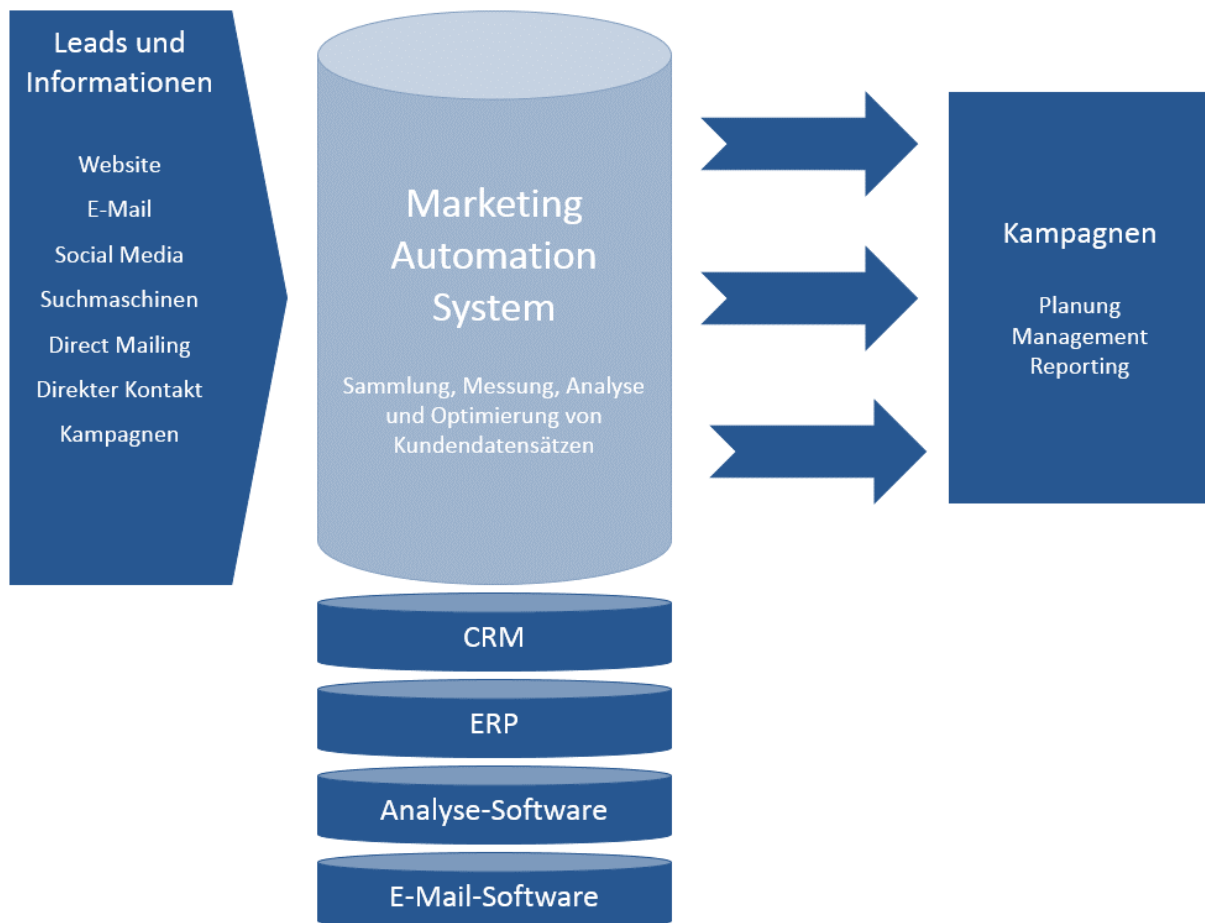
Wie gesehen handelt es sich bei einem MAS rudimentär betrachtet um eine Software-Plattform, die Web-Controlling samt Kommunikationskanäle in frei definierbaren Workflows integriert und mit dem jeweiligen CRM-System eines Unternehmens verbindet. Durch automatisierte Prozesse wird dabei die Planung, Steuerung und Auswertung mehrstufiger Marketingkampagnen ermöglicht.<sup>75</sup>

Um eine erste grobe Vorstellung von der Rolle eines MAS innerhalb des Lead- und Kampagnenmanagementprozesses zu erhalten, wird nachfolgend Abbildung 7 angeführt.

---

<sup>74</sup> Vgl. Herrmann 2018

<sup>75</sup> Vgl. Janning 2018b



**Abbildung 7:** Einordnung des MAS in den Lead- und Kampagnenmanagement-Prozess (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rohr 2016)

Die hier stark vereinfacht dargestellte Einordnung eines MAS liefert allerdings noch keine Erkenntnisse über die zentralen Prozessschritte und damit verbundenen Phasen, die zur Optimierung des Lead-Management-Prozesses vonnöten sind. Aus diesem Grund gilt es in einem nächsten Schritt die grundlegenden Bausteine, an die ein MAS ansetzen kann, herauszuarbeiten.

Ueberholz sieht in der **Festlegung der Zielgruppe** anhand einer oder mehrerer konkreter Buyer Persona(s) eine unabdingbare Grundlage für alle Prozessabläufe mit MAS. Daher sollte dies der erste Baustein bei der Nutzung einer entsprechenden MA-Plattform sein.<sup>76</sup> Eine Buyer Persona fungiert demgemäß als eine fiktive Kundenprojektion zur Beschreibung des **idealen Käufers**. So wird eine weitläufige Kampagnen-Kommunikation, die auf eine komplette Zielgruppe ausgerichtet ist, umgangen.<sup>77</sup>

Die Erkenntnisse aus der eingangs erfolgten Buyer Persona Definierung können im nächsten Prozessschritt genutzt werden, um passenden Content zu kreieren.<sup>78</sup> Ein verbreitetes Hilfsmittel ist in diesem Zusammenhang die Erstellung einer sogenannten **Content-Matrix (Abbildung 8)**. Diese visualisiert die Situationen eines Leads in der Marketing- und Sales-Pipeline und ordnet situationsadäquate Content-Maßnahmen zu. Nach Ueberholz müssen die Planungen in einem derartigen Modell, immer folgender Prämisse unterstellt sein:

<sup>76</sup> Vgl. Ueberholz 2016

<sup>77</sup> Vgl. Schwarz 2014, S.119

<sup>78</sup> Vgl. Ueberholz 2016

„Welche Information hilft unseren potentiellen Kunden in der jetzigen Situation am meisten weiter?“<sup>79</sup>

Vor dem Hintergrund des veränderten Kaufprozesses, bei dem B2B-Entscheider sich online selbst informieren, kommt Content Marketing hierbei eine signifikante Rolle zu. Unter idealen Umständen bietet die Symbiose aus Content Marketing und MA dem Kunden ein einzigartiges Nutzererlebnis mit optimal angepassten Informationen, die, unterteilt in kleinere Mengen, konsequent zu immer größerem Wissen und zu nachhaltigen Kaufimpulsen führen.<sup>80</sup> Elementares Ziel ist es, den potentiellen Interessenten den Content zum jeweils passenden Zeitpunkt in ihrem individuellen Kaufprozess zur Verfügung zu stellen und sie so schlussendlich zu Kunden zu konvertieren.<sup>81</sup>

Das traditionelle Marketing vermittelte häufig reine Werbebotschaften oder Leistungsangebote des Unternehmens und band diese in vorgegebene Content-Formate ein. Konträr hierzu bedeutet der innerhalb von MAS zu praktizierende Content-Marketing-Ansatz, dass Inhalte auf die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) abzustimmen und ihnen so ein bestimmter Mehrwert zu bieten ist.<sup>82</sup> Das Prinzip des Gebens, um erst später zu nehmen, wird in der Psychologie auch als **Reziprozität** umschrieben.<sup>83</sup>

Unterdessen ist die durch die Anwendung von Content Marketing die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein potenzieller Kunde im Verkaufstrichter weiterentwickelt höher einzustufen als bei anderen Methoden.<sup>84</sup>

---

<sup>79</sup> Ebd.

<sup>80</sup> Vgl. SALESmanago-Blog 2016

<sup>81</sup> Vgl. Holliman / Rowley 2014, S.285

<sup>82</sup> Vgl. Steinbach 2015, S.9 und Heinrich 2017

<sup>83</sup> Ebd.

<sup>84</sup> Vgl. Järvinen / Taiminen 2016, S.166

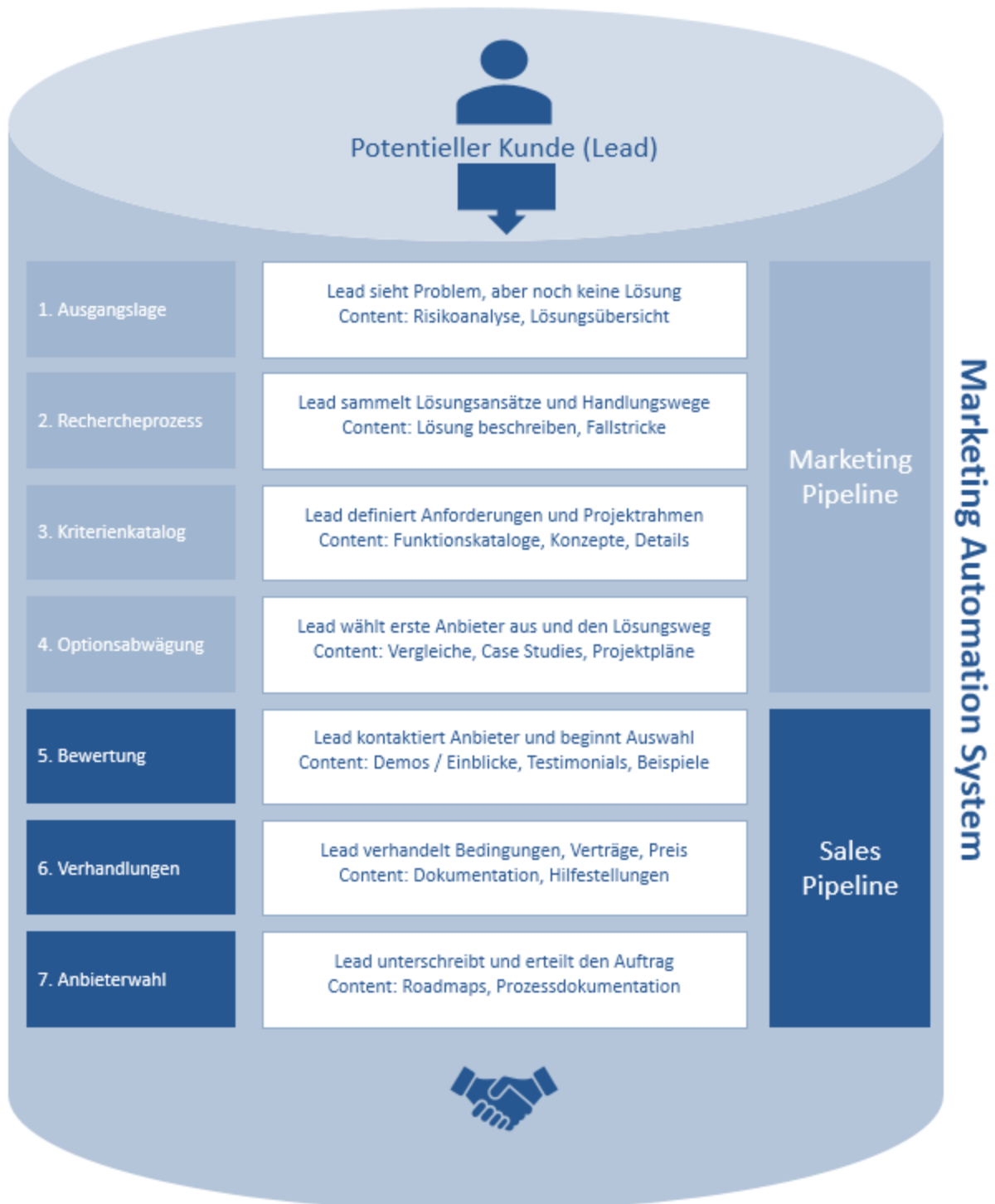


Abbildung 8: Content-Matrix im Leadprozess (Eigene Darstellung in Anlehnung an Ueberholz 2016)

Wie bereits verdeutlicht wurde, ist Lead Management das Basisprinzip, das einem MAS zugrunde liegt. Das Fundament für den Prozess des Lead-Managements kann durch das **Modell des Verkaufstrichters** konkretisiert werden. Die genaue Anzahl und Anordnung der Phasen kann dabei je nach herangezogenem Referenzmodell variieren.<sup>85</sup> Dessen ungeach-

<sup>85</sup> Vgl. Järvinen / Taiminen 2016, S.165f.

tet lassen sich drei modellübergreifende Stufen identifizieren, die zum besseren Funktionsverständnis von MAS präzisiert werden müssen.

#### *Stufe 1: Lead-Generierung (Lead Generation)*

In dieser Eingangsstufe muss ein Unternehmen zunächst von potenziellen Kunden gefunden werden. Dies kann durch eine Vielzahl potentieller Kanäle und Interaktionspunkte erfolgen. Beispielsweise sollte eine Unternehmenswebsite sowohl die Persona(s) ansprechen als auch für Suchmaschinen optimiert sein. Hohe Besucherzahlen oder Klickraten nutzen für sich genommen jedoch wenig. Die Konvertierung zum Kunden, also die aktive Kontaktaufnahme seitens eines Interessenten, ist entscheidend. So erhalten Interessenten im Tausch gegen E-Mail-Adresse und Opt-In relevante und attraktive Inhalte. Aus anonymen Webseitenbesuchern können so Leads werden, die es in weiteren Schritten zum Kunden zu entwickeln gilt.<sup>86</sup>

#### *Stufe 2: Lead-Bearbeitung / Lead-Entwicklung (Lead Nurturing)*

Während dieses Stadiums liegt der Schwerpunkt auf der Pflege und Entwicklung des Interessenten bis zur Vertriebs- beziehungsweise Kaufreife. Darauf Bezug nehmend beschreibt Lead Nurturing, wie man einem Interessenten die passenden Informationen zum richtigen Zeitpunkt anbieten kann, um ihn so bis zum Zustand der Kaufreife zu begleiten. Exemplarisch kann hier ein professionelles E-Mail-Marketing sinnvoll sein, bei dem der Interessent in bestimmten Zeitabständen relevante Informationen in Abhängigkeit von seiner Position im Verkaufsprozess erhält. Anbieter können diese Gelegenheit indes nutzen um bei jedem weiteren Schritt neue Daten von Interessenten zu erfragen. So etwa Firmengröße, Interessenschwerpunkte oder den geplanten Kaufzeitpunkt. In der Konsequenz gelingt dem Anbieter so die sukzessive Vervollständigung eines Lead-Profiles.<sup>87</sup>

#### *Stufe 3: Lead-Steuerung (Lead Scoring und Lead Routing)*

Die Erkenntnisse aus dem Lead-Scoring sind zur Vollendung des Lead-Management-Prozesses essentiell. Nur durch eine eindeutige Bewertungsgrundlage kann eingeschätzt werden, wie interessant ein Lead für das jeweilige Verkaufsziel ist und ob die grundsätzliche Bereitschaft für ein Angebot gegeben ist. Hierbei spielen nicht nur nutzerbezogene Daten oder das User-Profil eine wichtige Rolle. In gleichem Maße sind der Aktivitätsgrad sowie die Reaktionsfreudigkeit von Interessenten auf die zuvor ausgespielten Maßnahmen ausschlaggebend. Ein Lead-Scoring-Modell ist in diesem Kontext ein auf einer Scorecard basierender Bewertungsalgorithmus, der für jeden Interessenten die Prioritäten innerhalb des Lead-Routings vorgibt. Zugleich wird dadurch die Customer Journey exakt definiert. Diese und weitere Aspekte spielen in den Lead-Routing-Prozess hinein, welcher allgemein die Übergabe des Kontakts von der Marketing-Abteilung an den Vertrieb umschreibt. Ist ein Lead gemäß des Scoringmodells entscheidungsfähig und bereit, so beginnt die kritische Phase der Kontaktherstellung seitens der Vertriebsakteure des Unternehmens. Letztere haben durch MAS alle wesentlichen Informationen und Auswertungen, mit deren Hilfe sie ihre Verkaufsstrategie entsprechend anpassen können, in der Hand.<sup>88</sup>

Innerhalb der drei zentralen Stufen des Leadprozesses kann indes je nach Reifegrad in der Kundeninteraktion zwischen **Marketing Qualified Leads (MQL)**, **Sales Accepted Leads (SAL)** und **Sales Qualified Leads (SQL)** unterschieden werden. Nachdem das Marketing einleitend eine Anfrage des Interessenten erhalten hat, wird der potentielle Kunde zunächst

---

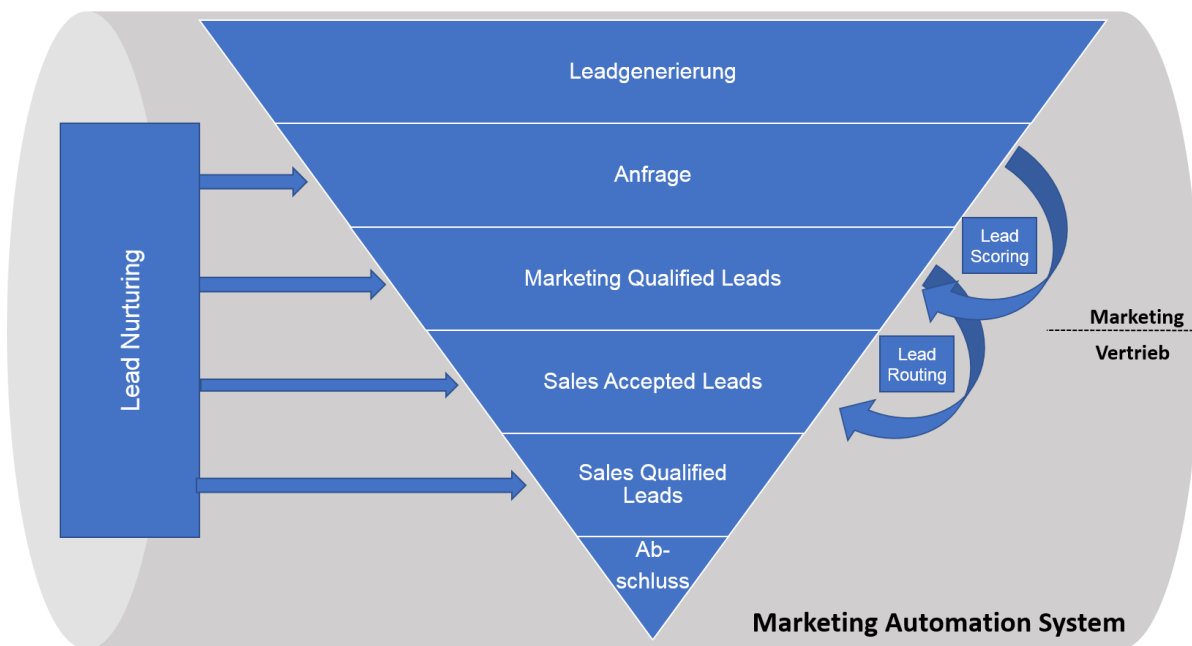
<sup>86</sup> Vgl. Philipp / Herzberger 2015

<sup>87</sup> Vgl. Philipp 2015

<sup>88</sup> Vgl. 1&1 Digital Guide 2016

unter Zuhilfenahme verschiedener Methoden zum MQL qualifiziert und entsprechend im MAS heraufgestuft. Daraufhin wird er dem Vertrieb als SAL übergeben. Dort wird er weiterbearbeitet und gelangt schlussendlich je nach Kaufbereitschaft in die Phase des SQL. Gelingt es dem Verkäufer darauffolgend einen Abschluss zu erzielen, hat das Unternehmen einen neuen Kunden gewonnen.<sup>89</sup>

Um sich den geschilderten Ablauf auch bildlich vorstellen zu können, liefert Abbildung 9 eine skizzenhafte Übersicht zu den zentralen Eckpfeilern des in MAS hinterlegten Leadentwicklungsprozesses. Grundsätzlich kann dieses Unterkapitel aus Gründen der strukturellen Diversität und hohen Komplexität von MAS keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Schließlich variieren je nach MA-Anbieter häufig sowohl die Scoring-Verfahren als auch die hinterlegten Lead- und Verkaufstrichter-Modelle.<sup>90</sup>



**Abbildung 9:** Verkaufstrichter mit Lead-Management-Komponenten (Erweiterte Darstellung in Anlehnung an Janning 2012, S.43ff.; ursprünglich entnommen aus: Masterarbeit zum Thema „Social Media und Marketing Automation Systeme in deutschen B2B Unternehmen“ auf <https://www.grin.com/document/379550>; S.27.)

Dessen ungeachtet konnte die Forschung inzwischen belegen, dass Leads, die durch Online-Maßnahmen akquiriert werden, eine sehr schnelle Bearbeitung erwarten. Statistiken zeigen, dass in Onlinekanälen generierte Lead-Kontakte innerhalb einer Stunde siebenmal effektiver sind, als wenn sie nur eine Stunde später bearbeitet werden. Wartet man 24 Stunden, führen Leads sogar 60-mal seltener zum Erfolg.<sup>91</sup>

Hinsichtlich der Anforderung nach Reaktionsschnelligkeit können MAS durch automatisierte und rapide Prozesse entsprechende Abhilfe schaffen. Ergänzend dazu können die in das MAS rückfließenden Informationen final ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg der Leadbearbeitung sein. Dies führt zu einem stetigen Lernprozess für Vertrieb und Marketing. So ist es möglich, dass auch die Leads aus verlorenen Deals wieder in den Nurture Prozess zurückgestuft werden, um sie für etwaige künftige Geschäfte zu konservieren. Die Stärke

<sup>89</sup> Vgl. Waack 2016 und Janning 2012, S.43ff.

<sup>90</sup> Vgl. One to One 2017

<sup>91</sup> Vgl. Bernau 2016

eines MAS liegt demnach insbesondere darin, den Lead trotz Rückwärtsbewegung im Verkaufstrichter nicht zu verlieren.<sup>92</sup> Dieses Unterkapitel finalisierend, verdeutlicht Abbildung 10 das hohe Maß an Komplexität im Reifeprozess von Leads in MAS.

Mittels eines exemplarischen Ablaufdiagramms wird die detaillierte Verknüpfung der Teilprozesse innerhalb eines MAS dargestellt. Es ist hervorzuheben, dass das Fulfillment einen eigenen Kreislauf bildet. So wird es ermöglicht, die direkten Bedürfnisse, die Kunden in ihren Anfragen formulieren, ohne Zeitverzug zu befriedigen.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Järvinen / Taiminen 2016, S.172

<sup>93</sup> Vgl. Bitkom-Leitfaden Phasen im Leadmanagement-Prozess 2006, S.15



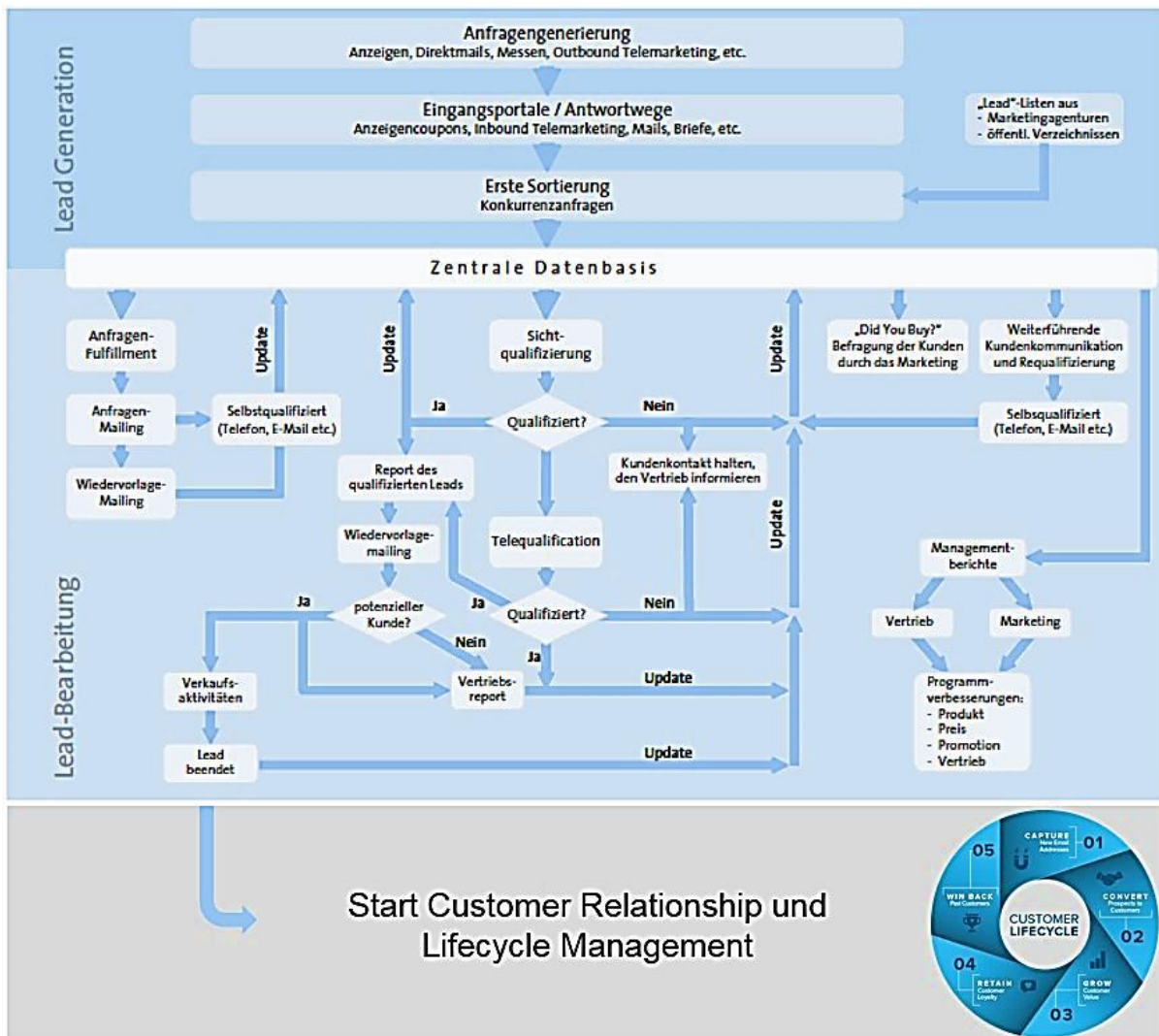


Abbildung 10: Einordnung von Lead Management und CRM in MAS (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bitkom-Leitfaden Phasen im Leadmanagement-Prozess 2006, S.15 und Leadsquared 2018)

Nachdem der Autor den Aufbau und die Funktionsweisen von MAS skizziert hat, soll im Folgenden auf Anwendungsfelder sowie generierte Mehrwerte Bezug genommen werden.

### 3.3 ZENTRALE ANWENDUNGSFELDER UND MEHRWERTE

Während sich Marketing-Automatisierungs-Tools zunächst vor allem auf das Thema E-Mail-Marketing fokussierten, decken sie heutzutage viele Aspekte des digitalen B2B-Marketings ab. Hierunter fallen unter anderem Landing-Pages und Web-Formulare, Kampagnen-Management, Content Marketing, Lead-Generierung, CRM-Integration, Social Marketing und Analytics.<sup>94</sup>

Da sich B2B-Zielmärkte generell durch mehrstufige und zeitintensive Beschaffungsprozesse sowie Geschäftsbeziehungen mit wiederholten Transaktionen charakterisieren lassen, ist MA in diesem Sektor seit jeher populär. Wie bereits in Kapitel 3.2 dargelegt, ist bei der Beschaffung durch B2B-Unternehmen im Vergleich zum B2C-Marketing ein längerer Prozess des Lead Nurturings erforderlich. Ebenso haben sich potenzielle Kunden in diesem Prozess

<sup>94</sup> Vgl. Wyllie 2015

schon intensiv informiert, bevor sie bereit sind, mit einem Vertriebsmitarbeiter zu sprechen respektive ein Produkt zu kaufen. All diese Eigenschaften – eine lange Kundenentwicklung von Marketing zu Vertrieb zusammen mit Recherchen des Kunden, die zahlreiche analysierbare Daten erzeugen – verdeutlichen, dass MAS einen hohen Eignungsgrad für die B2B-Umgebung aufweisen.<sup>95</sup> Bei korrekter Implementierung von MAS lässt sich daher für B2B-Anbieter eine mittelfristige Steigerung von Kundenzufriedenheit, Umsatz und Kundenbindung realisieren.<sup>96</sup> Dies sind jedoch nur die übergeordneten Vorteile einer MA-Einbindung. Auf der Folgeseite fasst Tabelle 2 die operationalen Mehrwertebenen von MAS für die Bereiche Marketing und Vertrieb sowie aus ganzheitlicher Unternehmenssicht zusammen.

All die dort aufgeführten Mehrwerte sind mit den im Marketing Automation Report von *Cloudbridge Consulting* aufgeführten Hauptzielen von Marketingabteilungen in B2B-Unternehmen inhaltlich kompatibel. Abseits der **Erhöhung der Leadgenerierung** kann mittels MAS demnach die **gezieltere Steuerung der Marketing-Kommunikation** forciert sowie die grundsätzliche **Prozesseffizienz im Marketing** gesteigert werden.<sup>97</sup> Ein MA-Tool besteht dabei aus vielen unterschiedlichen Blöcken und Modulen, die individuell zusammengestellt und so an die konkreten Bedürfnisse eines B2B-Fachbereichs angepasst werden können.<sup>98</sup> Inzwischen lassen hochleistungsfähige Analysealgorithmen die MAS in Echtzeit auf zuvor festgelegte Auslöser, so genannte „Trigger“ reagieren. Per smarterer E-Mail und weiterer Lead-Management-Maßnahmen werden dynamisch generierte Inhalte auf Basis der Trigger versandt und führen so nachweislich zu mehr Erfolg im digitalen Verkauf und Marketing.<sup>99</sup>

METAEBENE B2B-UNTERNEHMEN 	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Schnelleres und effizienteres Lead Nurturing</li> <li>✓ Weniger Workload und mehr Zeit für Kreativarbeit</li> <li>✓ Durchgängige Messbarkeit</li> <li>✓ Effizienteres Kunden-E-Mailing</li> <li>✓ Höhere Content-Qualität</li> <li>✓ Aufbrechen von Silo-Strukturen</li> <li>✓ Höhere Transparenz der Customer Journey</li> </ul>	
MARKETING 	VERTRIEB 
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strukturierte und flexible Planung und Durchführung von Kampagnen</li> <li>✓ Einfache Adaption erfolgreicher Kampagnen</li> <li>✓ Zeitersparnis durch die Automatisierung von Kampagnen</li> <li>✓ Koordinierte Marketingaktivitäten</li> <li>✓ Zentrales Feedbacksystem über den Kampagnenerfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aktuelle Informationen über jeden Besucher der Unternehmenswebsite / Landing Page</li> <li>✓ Zeitersparnis durch Qualifizierung von Interessenten durch das Marketing</li> <li>✓ Zielgruppenspezifische Ansprache durch Interessentenqualifizierung</li> </ul>

**Tabelle 2:** Mehrwerte der Implementierung von Marketing Automation Tools (Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel 2018 und Janning 2018b)

<sup>95</sup> Vgl. Salesforce Deutschland Inc. 2018

<sup>96</sup> Vgl. Janning 2018b

<sup>97</sup> Vgl. Cloudbridge Consulting – Marketing Automation Report Deutschland 2018, S.5

<sup>98</sup> Vgl. Schoepf 2016a

<sup>99</sup> Ebd.

Auch eine 2016 von *Salesfusion* in Auftrag gegebene Studie hat bereits die Vorzüge von MAS aus Unternehmenssicht untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass die drei Hauptbeweggründe für eine Investition in MAS die damit einhergehende **Fähigkeit zur Lead-Entwicklung**, die **Erhöhung des Lead-Volumens** sowie die **Verbesserung der Lead-Qualität** darstellen.<sup>100</sup> Weitere Mehrwerte von MAS wurden mitunter in einer verbesserten ROI-Transparenz, klaren Einblicken in die Buyer-Journeys sowie der Vereinheitlichung von Prozessstrukturen innerhalb des Marketings identifiziert.<sup>101</sup>

### 3.4 AGITATIONSGRUPPEN EINER IMPLEMENTIERUNG

In eine Einführung von MAS können im Laufe des zeitintensiven Implementierungsprozesses mehrere Akteure involviert sein. Daher wird zur Untersuchung der Teilforschungsfrage F5 dieses Kapitel angeführt.

Schon lange vor der eigentlichen System- und Anbietersauswahl müssen B2B-Unternehmen einige Entscheidungsetappen bewältigen. Parallel zur Bestimmung eines internen Projektteams und einer Projektstruktur, gilt es Anforderungen an ein potentielles System zu bündeln sowie gezielte Marktüberblicke und vergleichbare Anbieterpräsentationen zu erstellen.<sup>102</sup> Da MA als ein ganzheitliches und integrales Konzept zu verstehen ist, sollten in diesen Einstiegsprozess Vertreter aller unmittelbar oder mittelbar tangierten Fachbereiche einbezogen werden. Dazu zählen neben den eigentlichen Hauptanwendern aus dem Marketing insbesondere Vertreter des Vertriebs respektive After Sale-Bereichs sowie mitunter Verantwortliche aus der IT.<sup>103</sup>

Steht die interne **Automatisierungs- und Projektstrategie** fest, geht es aus Unternehmenssicht um die Kontaktaufnahme mit Anbietern von MAS. Aufgrund der mittlerweile in Deutschland gegebenen Leistungsdichte von über 40 MA-Anbietern<sup>104</sup>, ist eine strukturierte Vorabselektion und klare Zielstruktur seitens des Unternehmens hierbei unabdingbar. Prinzipiell ist es eine der Kernherausforderungen von Unternehmen, sich zunächst in der Vielfalt an Features, Strategien und Einsatzmöglichkeiten von MAS zurechtzufinden.<sup>105</sup> Aus diesem Grund treten heute vermehrt auch **Agenturen für Digitalmarketing** in Erscheinung, die speziell B2B-Unternehmen zu diesem Thema beraten. Diese Agenturen verstehen sich als **Intermediäre zwischen B2B-Unternehmen und MA-Anbietern**.<sup>106</sup> Weil MA als Konzept einer stärkeren Individualisierung und Zentrierung der Kundeninteraktion fungiert, kann es bisweilen auch ratsam sein das Kundenfeedback im Implementierungsprozess zu berücksichtigen.<sup>107</sup>

### 3.5 HÜRDEN UND FEHLERINDIKATOREN FÜR B2B-UNTERNEHMEN

Noch heute befinden sich viele deutsche B2B-Unternehmen im sogenannten „Ego-Posting-Modus“. Ihre an Kunden kommunizierten Inhalte umfassen überwiegend Informationen zum Unternehmen, den konkreten Angeboten oder den damit verbundenen Aktivitäten.<sup>108</sup> Die Generierung von Leads erfolgt demgemäß schwerpunktmäßig mit Outbound-Marketing-Maß-

---

<sup>100</sup> Vgl. Salesfusion - The SMB Marketing Automation Blue Book 2016, S.4

<sup>101</sup> Ebd.

<sup>102</sup> Vgl. Helmerich 2016, S.16ff.

<sup>103</sup> Ebd.

<sup>104</sup> Vgl. Kenya Group 2016

<sup>105</sup> Vgl. Schoepf 2016b

<sup>106</sup> Vgl.u.a. ergänzend hierzu: Cloudbridge – Digital Marketing Consultants 2018

<sup>107</sup> Vgl. Stöckle 2016

<sup>108</sup> Vgl. Tegtmeier 2018

nahmen wie Anzeigen oder telefonischer Kaltakquise. Entsprechende Aktivitäten sind in Zeiten der Digitalisierung jedoch zumeist nicht mehr effizient und zielführend. Schuster stellt daher heraus, dass generierte Leads in der B2B-Praxis oft ohne Entwicklung und Qualifizierung direkt an den Vertrieb übergeben werden. Dieses Vorgehen sei gleichermaßen frustrierend für die Interessenten, den Vertrieb und letztlich auch für das Marketing. Die Potentiale der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb werden demzufolge noch nicht flächendeckend genutzt.<sup>109</sup> So betont auch Kuhlmann-Rhinow vom MA-Anbieter *HubSpot*, dass für eine erfolgreiche Automatisierung in B2B-Unternehmen eine gute Beziehung zwischen Marketing und Vertrieb unerlässlich sei.<sup>110</sup>

Ganzheitlich betrachtet hat laut Schuster die konsequente Ausrichtung auf den digitalen Kundendialog noch nicht den angemessenen Stellenwert in der Gesamtstrategie des digitalen Marketings eingenommen. Als Hauptgründe bringt er das Fehlen von notwendigem Know-how sowie einer passenden Strategie in vielen B2B-Unternehmen vor. Viel zu oft und viel zu früh werde demnach ohne konsistenten Plan und Gesamtbild über Tools, Kanäle und Formate diskutiert.<sup>111</sup> Allgemein hin birgt die Einführung von MAS eine **Vielzahl an Hürden und Fehlerquellen**, die vor, während und nach der Implementierung Beachtung finden müssen. Die in Fachbeiträgen diskutierten Herausforderungen werden deshalb nachfolgend behandelt.

Janning und Herzberger bewerten die Vorstellung vieler Marketer, dass alleine die Implementierung eines MAS zu nachhaltigen Erfolgen führt, als den am häufigsten vorkommenden Fehler bei der Einführung von MAS in B2B-Unternehmen.<sup>112</sup> Aufgrund dieses Umstands würden viele Anwender im Verlauf der Zeit die MA-Plattform als ein erweitertes E-Mail-Marketing-Tool missverstehen, mit dem sie, wie bisher auch, Batch-and-Blast-Mailings an ihre komplette Datenbank versenden können. Dies gehe zulasten der Segmentierung und der Berücksichtigung von Kundenwünschen und führe schlussendlich zur Enttäuschung, da die formulierten Ziele im Hinblick auf eine Eins-zu-Eins-Kommunikation nicht erreicht werden. Zweifelsohne ist das **Prinzip des integrierten Lead-Managements** bei einer derartigen Herangehensweise nicht erfüllt.<sup>113</sup>

Unterdessen identifiziert Hager die zentrale Hürde einer MA-Implementierung in der Verzahnung der Hauptkompetenzbereiche Marketing und IT. Sollte ein modernes MAS demnach in seinem vollen Umfang genutzt werden, sei es essentiell, dass Mitarbeiter in beiden Feldern entsprechende Kompetenzen und einen umfassenden Erfahrungsschatz aufweisen. In diesem Zusammenhang überwiege heute insbesondere die Bedeutung von IT-Know-how auf Seiten der Anwender.<sup>114</sup> Das Digital Marketing Unternehmen *Liana Technologies* stützt in einer eigenen Studie diese Einschätzung. Um herauszufinden, wie die Situation bei der Umsetzung von MA in B2B-Unternehmen aussieht, wurde im Mai 2017 eine internationale Umfrage zu den Herausforderungen hinsichtlich der Agitation mit MAS durchgeführt. Insgesamt 421 Marketing- und Kommunikationsexperten aus drei verschiedenen Kontinenten haben an der Umfrage teilgenommen.<sup>115</sup> In diesem Zusammenhang kristallisierten sich fünf zentrale Hindernisse bei der Umsetzung von MA-Prozessen in B2B-Unternehmen heraus. Diese lauten wie folgt:

---

<sup>109</sup> Vgl. Tegtmeier 2018

<sup>110</sup> Vgl. Kuhlmann-Rhinow 2017

<sup>111</sup> Vgl. Tegtmeier 2018

<sup>112</sup> Vgl. Janning / Herzberger 2015

<sup>113</sup> Ebd.

<sup>114</sup> Vgl. Hager 2017

<sup>115</sup> Vgl. Lianatech GmbH 2017a

- Mangel an Fachwissen und Know-how
- Mangel an geeigneten Inhalten
- Mangel an qualifiziertem Personal
- Fehlen einer MA-Strategie
- Usability-Probleme / Schwierigkeiten beim Einsatz von MAS<sup>116</sup>

Als Konsequenz dieser übergeordneten Problemquellen sehen sich viele B2B-Marketer ferner mit operationalen Hürden innerhalb der inhaltlichen Justierung von MAS konfrontiert. Zunächst muss es dem Marketer hierbei gelingen, den Leads und Kunden trotz automatisierter Prozesse das Gefühl zu geben, dass jede Nachricht an sie persönlich gerichtet ist. Dieser **Spagat einer authentischen Personalisierung** ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Lead-Qualifizierungen.<sup>117</sup> In gleichem Maße gilt es dabei zu beachten, dass nicht jeder Nutzer als Lead betrachtet werden kann. MAS bieten grundsätzlich die Möglichkeit, qualifizierte von unqualifizierten Leads zu separieren. Dies führt idealerweise zu einer Bündelung von Marketing- und Vertriebsressourcen an der richtigen Stelle. Grundvoraussetzung ist diesbezüglich jedoch eine **konsistente Buyer-Persona-Definierung**.<sup>118</sup> In Anlehnung daran gilt es die in B2B-Unternehmen häufig vernachlässigte **Festlegung auf relevante Kennzahlen** zur Messung und Bewertung von Automatisierungsmaßnahmen voranzutreiben. Darauf fußend empfehlen übereinstimmende Expertenmeinungen die Vorab-Bestimmung von Kennzahlen, ehe Lead-Prozesse von B2B-Marketers im Detail ausgestaltet werden. Demnach kann MA idealerweise langfristig in alle Phasen der Customer bzw. Buyer Journey eingebunden werden und dient somit als **strategisches Tool zur Umsatzgenerierung**.<sup>119</sup>

Nichtsdestotrotz sollten B2B-Marketer die Automatisierung nicht zu aggressiv betreiben. Beispielsweise können durch eine Überhäufung der Leads mit Newslettern oder Tweets negative Reaktionen bis hin zu Reaktanzen bei den potenziellen Kunden entstehen. Experten sprechen sich daher für eine angemessene Kommunikationsfrequenz, die Lead Nurturing effizient unterstützt, aus. Kennzahlen sollten auch hier als Anhaltspunkte einer kontinuierlichen Strategieanpassung fungieren.<sup>120</sup>

Kuhlmann-Rhinow resümiert abschließend, dass viele Anwender erst ein Verständnis dafür entwickeln müssen, dass es bei MA nicht primär um das Verkaufen geht, sondern darum, die eigenen Kunden rundum mit individualisiertem und aussagekräftigem Content zu versorgen.<sup>121</sup>

Um potenzielle Fehlerquellen zu vermeiden, ist ein grundsätzliches Verständnis des Ablaufs einer MA-Implementierung essentiell. Daher fasst das folgende Teilkapitel auf Basis eines Phasenmodells die zentralen Entwicklungsstufen eines MA-Entscheidungsprozesses aus Verfassersicht zusammen.

### 3.6 MEILENSTEINE UND KONSEQUENZEN EINER IMPLEMENTIERUNG

Um den Einführungsprozess von MAS in B2B-Unternehmen besser nachvollziehen zu können, hat der Verfasser ein in Abbildung 11 visualisiertes **Basismodell** zur transparenten Phasenübersicht entworfen. Da in der gesichteten Fachliteratur aufgrund der relativen Neuheit der Thematik bislang keine vergleichbaren Veranschaulichungen aufgeführt sind, wird

---

<sup>116</sup> Vgl. Lianatech GmbH 2017a

<sup>117</sup> Vgl. Niehus 2018

<sup>118</sup> Ebd.

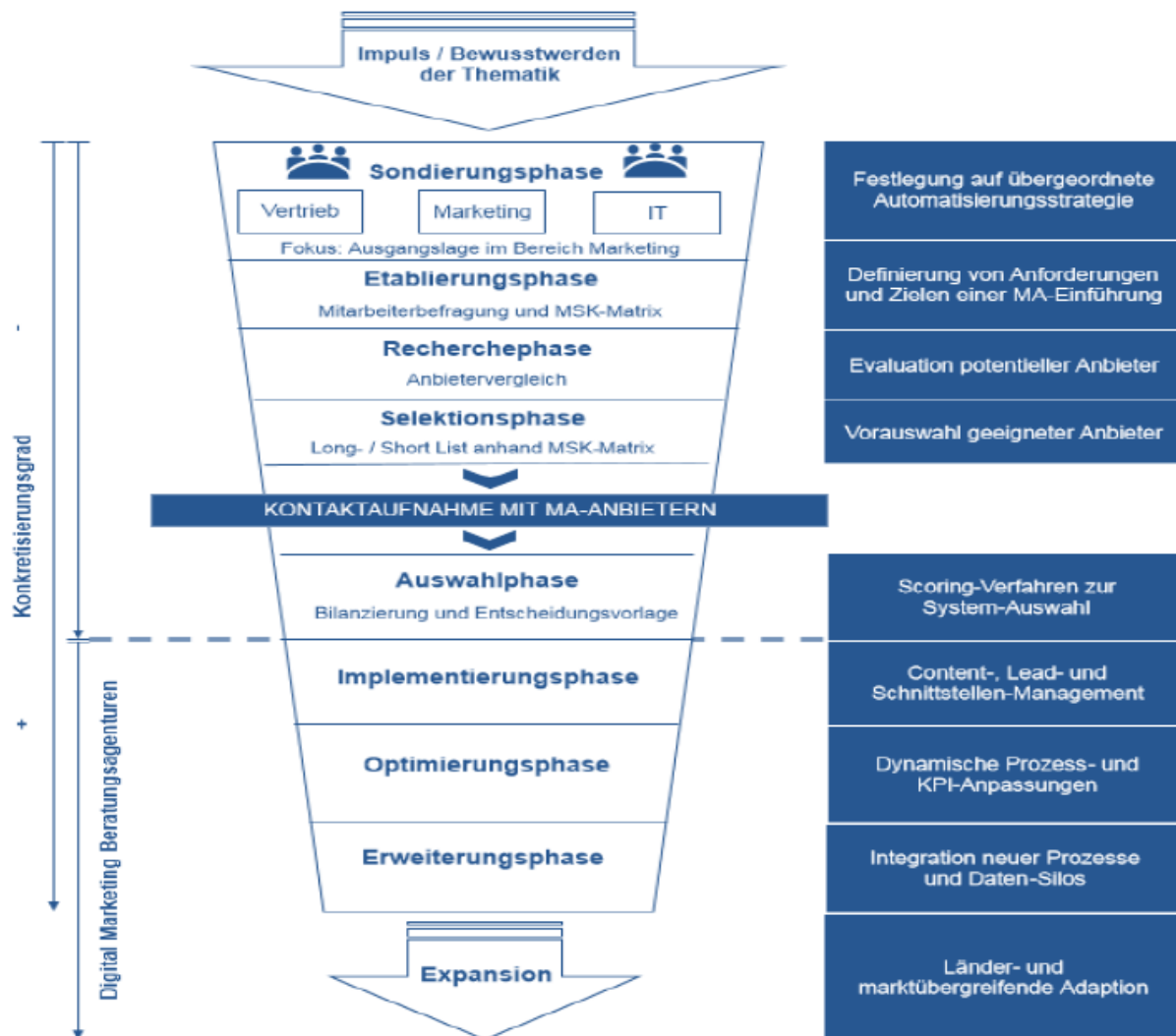
<sup>119</sup> Vgl. Lianatech GmbH 2016

<sup>120</sup> Vgl. Niehus 2018

<sup>121</sup> Vgl. Kuhlmann-Rhinow 2018



dieser Schritt im Hinblick auf eine vereinheitlichte Diskussionsbasis vorgenommen. Ausgangspunkt des Modells ist ein Impuls, der zum Bewusstwerden der Relevanz von MA in einem B2B-Unternehmen führt. Daran anschließend durchlaufen B2B-Unternehmen innerhalb ihrer Entscheidungsfindung für eine MA-Lösung mehrere Phasen, ehe sie nach entsprechender Auswahl eines MA-Tools vor neue Herausforderungen bezüglich Implementierung, Optimierung und Erweiterung der MAS-Funktionalitäten gestellt werden.



**Abbildung 11:** Phasen der Einführung von Marketing Automation in B2B-Unternehmen aus Verfassersicht (Eigene Darstellung)

Entlang der eben skizzierten Entwicklungsphasen sollte laut Kupplmayr in möglichst frühem Stadium eine **einheitliche Kundeninteraktions- bzw. Leadstrategie** konzipiert werden. Die damit verbundene Festlegung von Vorgehensweisen zur Leadbewertung (Lead Scoring) sollte demnach nicht nur in Absprache mit der IT, dem MA-Hersteller oder innerhalb des Marketings erfolgen. Vielmehr ist es ratsam, auch den Vertrieb miteinzubeziehen. Schließlich kann ein konsistentes Lead-Scoring nur unter Berücksichtigung der vom Vertrieb benötigten Informationen umgesetzt werden.<sup>122</sup>

Beyer benennt darüber hinaus vier fundamentale Fragen, die sich B2B-Unternehmen im Vorfeld der Einführung einer MA-Lösung stellen sollten:

1. Sind eine Lead-Management- bzw. Content-Marketing-Strategie vorhanden?
2. Sind alle Abteilungen in die Umsetzung involviert?
3. Ist eine Best-of-Breed oder eine All-in-One-Lösung gewünscht?

<sup>122</sup> Vgl. Kupplmayr 2017

#### 4. Welche Schnittstellen werden benötigt?<sup>123</sup>

Erst, wenn diese allgemeinen Anforderungen definiert und dokumentiert sind, ist es in der Folge ratsam, in Detailfragen einzusteigen und die konkrete Systemauswahl zu forcieren.<sup>124</sup>

Ähnlich sieht das der unabhängige Schweizer MA-Experte Alex Schoepf. Damit ein MAS nach der Einführung von Beginn an Mehrwerte für ein Unternehmen generieren kann, empfiehlt auch er die Vorab-Betrachtung von sieben, teilweise mit Beyer deckungsgleichen, Aspekten. Auch er fasst seine Ausführungen in entsprechenden Kernfragen zusammen:

1. Welche organisatorischen Ziele sollen durch eine Implementierung erreicht werden?
2. Wie steht es aktuell um die Datenbank bzw. die Qualität der CRM-Daten?
3. Existieren bereits Tagging-Ansätze, um digitale Marketingstrukturen zu ordnen?
4. Welche Content-Kategorien sind verfügbar und werden bereits eingesetzt?
5. Welche Ressourcen zur Vorbereitung, Implementierung und Messung existieren?
6. Sind Verkauf und Marketing bereits aufeinander abgestimmt?
7. Wie sieht der gewünschte Erfolg mit MA in 3, 6 oder 12 Monaten aus?<sup>125</sup>

Anhand dieser, vorab zu definierenden, Meilensteine können B2B-Verantwortliche ihren MA-Entwicklungsprozess ausrichten und justieren. Als nächstes gilt es, potentielle Konsequenzen einer MA-Einführung offen zu legen.

Diesbezüglich sei zunächst auf Reitz verwiesen, der ausdrücklich auf die Gefahr chaotischer Automatisierungsprozesse durch fehlerhaft programmierte MA-Tools hinweist. Die Ursachen hierfür können unterschiedlicher Natur sein. Zumeist bestehen jedoch **unerwünschte Querverbindungen** zwischen zuvor definierten Workflows. So kann es beispielsweise sein, dass durch eine mangelhafte Übersicht über die beteiligten Elemente, Prozesse unterschiedlicher Kundengruppen verschwimmen und in der Konsequenz fehlerhafter Content ausgespielt wird.<sup>126</sup> Um diesem Umstand vorzubeugen, spricht sich Reitz für eine sorgfältige Planung und Pflege sowie eine regelmäßige Inventur der in MAS programmierten Workflows und Prozesse aus.<sup>127</sup> Laut *Liana Technologies* Studie denken indes 38,2 Prozent der befragten Marketer, dass fehlendes Personal eine der größten Schwierigkeiten in Bezug auf MA ist.<sup>128</sup> Damit einhergehend sind fehlende Expertise und ein Mangel an angemessenen Inhalten häufig vorkommende Risiken, die negative Konsequenzen für den Output einer Automatisierung mit sich bringen können.<sup>129</sup>

Dementgegen gibt es eine Vielzahl an positiv zu bewertenden Folgeerscheinungen. Zunächst profitieren automatisierte B2B-Unternehmen von dem Zusammenwachsen von Marketing und Vertrieb. Eine strukturelle Konsequenz von MA kann also im Aufbrechen von bereichsbezogenen Funktions- und Datensilos identifiziert werden.<sup>130</sup> In selbem Maße sorgt MA dafür, dass zeitintensive Routineaufgaben im operationalen Tagesgeschäft eliminiert werden

---

<sup>123</sup> Vgl. Beyer 2017

<sup>124</sup> Ebd.

<sup>125</sup> Vgl. Schoepf 2016c

<sup>126</sup> Vgl. Reitz 2017

<sup>127</sup> Ebd.

<sup>128</sup> Vgl. Liana Tech GmbH 2015

<sup>129</sup> Ebd.

<sup>130</sup> Liana Tech GmbH 2017b



und so Personalressourcen für kreative Prozesse oder zur Optimierung von Kundenbeziehungen verwendet werden können.<sup>131</sup>

Noch weitreichender werden künftig die durch die MA verursachten Umwälzungen in den Fachbereichsstrukturen sein. Durch die wachsende Bedeutung von MA in deutschen B2B-Unternehmen werden künftig neue Stellenprofile entstehen. Der in Deutschland führende Anbieter für Marketing-Software *Marketo* hat bereits einige Szenarien einer potentiellen Grundstruktur von MA-Teams und der darin inkludierten Rollenbilder zusammengefasst.<sup>132</sup>

Zunächst gilt es allerdings festzuhalten, dass die Teamstruktur in einem Fachbereich immer in Abhängigkeit zu einigen individuellen Variablen zu betrachten ist. Hierzu gehören mitunter die Größe, Ressourcen, Budget sowie die mit MA angestrebten Ziele eines Unternehmens. Dennoch lassen sich übergreifend vier zentrale Schlüsselrollen erkennen, die in MA-Teams wiederkehrend beobachtet werden können:

- **Marketing-Automation-Administrator:** Seine oder ihre Aufgaben bestehen darin, die besten Vorgehens- und Trainingsmöglichkeiten für Marketing-Mitarbeiter zu entwickeln und eine hundertprozentige MA-Implementierung zu erreichen.
- **Content-Manager:** Dieses Tätigkeitsfeld umfasst in erster Linie die intelligente und mitreißende Erstellung von Inhalten für potentielle und bestehende Kunden. Dabei sollen sowohl taktische als auch strategische Marketing- und Verkaufsinitiativen unterstützt werden.
- **Lead-Nurture-Manager:** In dieser Position wird die Kommunikation mit dem Kunden während der gesamten Kundenerfahrung entwickelt. Er oder sie arbeitet eng mit dem jeweiligen Content-Manager zusammen und setzt den richtigen Inhalt an den richtigen Punkt im Kaufzyklus. Wer diese Position besetzt, sollte die Käufer- und User-Personas verstehen und entsprechende Kompetenzen in puncto Workflow-Planung mitbringen.
- **Analysebereich:** Digitale Analysten wissen, welche Informationen sie aufnehmen, analysieren und im Bericht zusammenfassen müssen. Außerdem können sie Erkenntnisse und Auswertungen der Marketing-Informationen weitergeben, die für die Führungskräfte verschiedener Ebenen von Bedeutung sind. Analysten und MA-Manager müssen eng zusammenarbeiten, um Datensätze zu überprüfen, Denkmodelle zu testen und sicherzustellen, dass in den CRM-Systemen aussagekräftige Informationen für den Marketingleiter, den kaufmännischen Leiter und den bzw. die Geschäftsführer erfasst werden.<sup>133</sup>

Wie gesehen, lösen die heterogenen Veränderungen, die die Einführung von MAS für B2B-Unternehmen mit sich bringt, mit Nachdruck das einst diametrale Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb auf. MA erleichtert folglich nicht nur die Arbeitsabläufe in Marketingabteilungen, sondern eröffnet zugleich klare Mehrwerte für die Zusammenarbeit mit Vertriebseinheiten.<sup>134</sup> Dies muss an dieser Stelle als wesentliche Konsequenz einer entsprechenden MA-Implementierung herausgestellt werden.

---

<sup>131</sup> Liana Tech GmbH 2017b

<sup>132</sup> Vgl. Marketo 2018

<sup>133</sup> Ebd.

<sup>134</sup> Vgl. Banks 2015

### 3.7 TRENDS DER B2B-MARKETING-AUTOMATION

Ein wichtiger Schritt bei der Einführung von MA in B2B-Unternehmen ist die grundlegende Bewusstseins-schaffung über aktuelle Trends im digitalen Marketing. Nur, wer die sich vollziehenden Wandlungserscheinungen in seine Agitation mit MAS miteinbezieht, kann nachhaltigen Erfolg erwarten.<sup>135</sup>

Howell stellt in ihren Ausführungen fünf übergreifende Trends für die Automatisierung von Marketing- und Kundeninteraktionsprozessen in B2B-Unternehmen vor. Diese sollten gemäß der Autorin stets beobachtet und final in eine individuelle Automatisierungsstrategie integriert werden.<sup>136</sup> Im Nachgang werden diese Entwicklungen in komprimierter Fassung vorgestellt:

**1. Stärkerer Fokus auf Benutzerverhalten und Personalisierung:** Die Rolle der MA bei der Erstellung von personalisierten Erfahrungen wird in Zukunft noch wichtiger sein. Vermarkter können heute sehr präzise das Verhalten von Interessenten und Kunden verstehen, indem sie dieses Verhalten verfolgen und eine Strategie implementieren, die auf die resultierenden Erkenntnisse reagiert.

**2. Live-Video-Expansion in Automatisierungsbereich:** Live-Video ist mit der Zunahme von Social-Media-Plattformen, die diese Funktion anbieten, zu einem signifikanten Trend im B2B-Content-Marketing geworden. Allgemein hin können B2B-Unternehmen mit der Verwendung von Live-Videos in Verbindung mit MA experimentieren, Inhalte veröffentlichen, die von den Interessenten verlangt werden, und hieraus wertvolle Erkenntnisse gewinnen, wie sie diese Inhalte ansehen und mit ihnen interagieren. So können final die Marketingaktivitäten präzisiert und weitere Leads und Umsätze für das Unternehmen generiert werden.

**3. Symbiose von Content-Marketing und MA:** MA bietet die Werkzeuge, um Kunden besser kennenzulernen. Mithilfe der daraus resultierenden Informationen können Kunden in verschiedene Gruppen segmentiert werden. Darauf aufbauend kann mit der Entwicklung von Content-Strategien für jede Kundengruppe begonnen werden. Wurde eine Content-Strategie feinjustiert, können richtige Inhalte nicht nur schnell, sondern bisweilen gar vor dem Bedarf eines Interessenten geliefert werden. Dies treibt den Verkaufszyklus nachhaltig voran.

**4. Förderung der Kanalintegration durch Automatisierung:** Kunden steht heute bei der Interaktion mit einer Marke eine Vielzahl an Kanälen zur Auswahl. Schon während der Nutzung dieser Kanäle erwarten Kunden und Interessenten ein konsistentes Markenerlebnis. MA trägt idealerweise dazu bei, adäquate Inhalte über alle Kanäle zu verbreiten und Kunden mit größerer Wirkung zu erreichen. Ferner können im Moment der Relevanz Einblicke über Kunden gewonnen werden, um in Zukunft Inhalte noch kundenspezifischer erstellen zu können. Als Ergebnis kann jede Kundenerfahrung auf den von den Kunden bevorzugten Kanal zugeschnitten sowie zugleich der Ort, an dem sich ein Kunde im Kaufzyklus befindet, berücksichtigt werden. Schlussendlich wird so mittels der Automatisierung eine personalisierte und relevante Erfahrung gewährleistet.

**5. Optimierung und Prägung der Benutzererfahrung:** MA kann eine zentrale Rolle dabei spielen, sicherzustellen, dass das, was die Kunden sehen, an ihre Bedürfnisse angepasst ist und zugleich die Erfahrung auf der Website für den Kunden Relevanz besitzt. Das darin inbegriffene Sammeln von Daten über Interessenten und das bessere Verständnis dieser Daten trägt dazu bei, die Möglichkeiten der Personalisierung zu nutzen, sodass letztlich nur die

---

<sup>135</sup> Vgl. Liana Tech GmbH 2017c

<sup>136</sup> Vgl. Howell 2017

relevantesten Inhalte präsentiert werden. Kunden haben dadurch das Gefühl, dass ein B2B-Unternehmen ein tiefes Verständnis für seine Problemkonstellationen besitzt.<sup>137</sup>

Festgestellt werden kann, dass künftig das alleinige Einbinden von MAS in Unternehmensprozesse nicht mehr ausreichen wird. Es geht vielmehr darum, individuell angepasste und kreative Wege der Nutzung von MA im jeweiligen Unternehmenskontext zu verwirklichen.

### 3.8 ZWISCHENFAZIT: VON DER CUSTOMER JOURNEY ZUR DATA JOURNEY

Wie in den Ausführungen dieses Kapitels demonstriert werden konnte, resultiert die Nutzung von MA in erster Linie aus einem **Paradigmenwechsel im Kaufverhalten von B2B-Entscheidern**. Durch die digitale Transformation sowie den anhaltenden Aufstieg der sozialen Medien haben sich die Prozessstrukturen so verändert, dass das Marketing im Vergleich zum Vertrieb einen größeren Anteil im Gesamtkaufprozess einnimmt. Daher ist es auch primär die **Aufgabe der Marketingabteilung im Vorfeld einer MA-Einführung, digitale Customer bzw. Buyer Journeys auszugestalten**.<sup>138</sup> All diese fundamentalen Zäsuren und Entwicklungen haben zugleich neue Technologien hervorgebracht, die auf Big Data basieren und das Marketing von Heute befähigen, große Datenmengen in Entscheidungsfindungen einfließen zu lassen.<sup>139</sup> Dies kann besonders vor dem Hintergrund einer oftmals von ineffizienten Prozessen geprägten Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb im B2B-Bereich als essentieller Mehrwert beurteilt werden.<sup>140</sup> Auf Basis dieser defizitären Lage können MAS dafür sorgen, dass die Verkaufspotentiale besser genutzt werden. Darüber hinaus ermöglichen sie datengetriebenes Marketing und dadurch eine differenzierte Kundenansprache.<sup>141</sup>

Um seine Kunden jedoch wirklich zu verstehen und die Datenanalyse gewinnbringend einzusetzen, gilt es, einige Grundsätze zu beachten. So ist das Aufsetzen einer Big-Data-Strategie genauso entscheidend wie die Schaffung einer fundierten Kundendatenbasis.<sup>142</sup> Zerres postuliert in diesem Zusammenhang die Bedeutung eines strategischen Marketing-Controllings zur Unterstützung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen in einem zunehmend durch Veränderungen geprägten Unternehmensumfeld.<sup>143</sup>

Im Hinblick auf ihre Funktionsweise wurde festgestellt, dass MAS als technische Plattform für Lead-Management-Prozesse fungieren.<sup>144</sup> Subsummierend veranschaulicht daher Abbildung 12 den ablauftechnischen Zusammenhang von Lead-Management, Inbound Marketing, MA und CRM. Die ursprünglich von Janning entworfene Grafik resümiert zugleich die behandelten Entwicklungsstufen eines Leads im klassischen Lead-Management-Prozess.

Eingangs liegt der Schwerpunkt von MA in der Kommunikation mit potenziellen Kunden (Leads), deren Interesse für die eigenen Produkte und Dienstleistungen geweckt werden kann, indem hilfreicher Content zur Verfügung gestellt wird. Dieser Content kann beispielsweise über Social-Media-Kanäle verteilt werden. Diese Methode zählt zum Inbound Marketing. Der Kunde soll (anders als beim Outbound Marketing) nicht durch Werbemaßnahmen wie Banner, Flyern oder Spots gewonnen, sondern von sich aus auf das Unternehmen auf-

---

<sup>137</sup> Vgl. Howell 2017

<sup>138</sup> Vgl. Grossberg 2016, S.21

<sup>139</sup> Vgl. LaValle et al. 2011, S.21

<sup>140</sup> Vgl. Forrester Research Inc. 2009

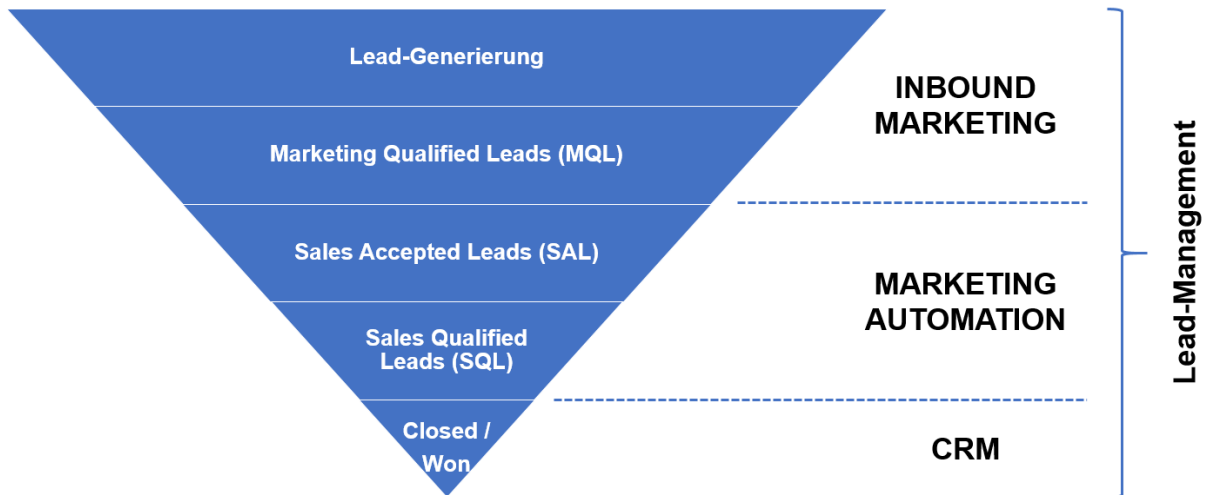
<sup>141</sup> Vgl. Schwarz 2014, S.44ff.

<sup>142</sup> Vgl. Page 2016

<sup>143</sup> Vgl. Zerres 2017, S.7

<sup>144</sup> Vgl. Järvinen / Taiminen 2016, S.165

merksam werden. Um mit Inbound Marketing Erfolg zu haben, ist es wichtig, aus Kundensicht zu denken und dem Kunden möglichst spezifische Inhalte mit individuellem Mehrwert zu liefern. All das repräsentiert die Grundlage für die späteren Lead-Entwicklungsstufen.



**Abbildung 12:** Zusammenhang von Lead-Management, Inbound Marketing, MA und CRM (Vgl. Janning 2012, S.89; entnommen aus: Beyer 2016, S.4)

De facto ermöglicht die allgegenwärtige Vernetzung in B2B-Unternehmen heute Daten-Analysen, die beinahe in Echtzeit erfolgen. Aus rein technologischer Sicht steht dabei inzwischen die grundsätzliche Verfügbarkeit von Informationen, die Allgegenwärtigkeit der Medien wie auch die Vernetzung von Menschen, Maschinen und künstlichen Intelligenzen im Fokus. Zugleich gilt es jedoch auch, die soziale Dimension der Automatisierung zu beachten. Nur so können Interaktionspotenziale im Internet ausgeschöpft und den kommunikativen Gewohnheiten und Ansprüchen der digital ausgerüsteten Menschen, User und insbesondere der „Digital Natives“ Rechnung getragen werden.<sup>145</sup>

Da es heute verschiedene Arten von Kundendaten gibt, kommen Aspekten wie einer transparenten Datenorganisation oder einem stringenten Identitätsmanagement signifikante Rollen zu. Durch Tagging werden Datenattribute heute aus MAS erfasst und in einer Datenmanagement-Plattform zur Kategorisierung und zur Erstellung anonymer Zielgruppen weiterverarbeitet. Daten können hierbei über Cookies, Tags, Apps und die Integration von Registrierungen (Server-zu-Server) erfasst werden. **Data Intelligence** ist demnach ein Folgekonzept, mit dessen Hilfe B2B-Marketer die für sie gewinnbringenden Daten selektieren können.<sup>146</sup>

Festzuhalten bleibt, dass B2B-Unternehmen, die es heute nicht schaffen, ihre Daten zu standardisieren und ertrageich auszuwerten, auf Sicht nicht wettbewerbsfähig sein werden. Experten sind sich darin einig, dass nur, wer Big Data zielgerichtet einzusetzen vermag, die individuellen Customer bzw. Buyer-Journeys verstehen kann. Dies scheint der einzig belastbare Weg zu sein um eine inhaltliche Grundlage für die Implementierung eines MAS zu schaffen.<sup>147</sup>

<sup>145</sup> Vgl. Kirf / Eicke / Schömburg 2018, S.57f.

<sup>146</sup> Vgl. Oracle Marketing Cloud 2016, S.16f.

<sup>147</sup> Vgl. T-Systems International GmbH 2018

### 3.9 REFLEXION UND AUSBLICK

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Art und Weise, wie Unternehmen jeder Größe und Branche mit ihren Kunden kommunizieren und ihre Produkte vertreiben, sich derzeit tiefgreifend verändert. Hierfür ausschlaggebend sind aktuelle Trends: Neue Marketing-Kanäle – allen voran die sozialen Netzwerke, neue Plattformen wie Cloud- und Mobile-Computing sowie innovative Analyse-Methoden auf Basis von Big Data. Wie gesehen gewinnen vor diesem Hintergrund ganzheitliche Marketing-Plattformen an Bedeutung. Diese helfen den Marketing-Anwendern dabei, ihre Kundschaft besser zu verstehen, Marketing-Initiativen effizienter durchzuführen, den Kundenservice zu personalisieren und den Marketing-ROI professionell messen und maximieren zu können. Grundsätzlich ist der Anbietermarkt für diese Aufgabe gerüstet und hält für jede Firmengröße und jedes Budget adäquate Automatisierungs-Komponenten bereit.

Die häufig in B2B-Unternehmen aufkommende Frage, ob neben dem klassischen CRM-System zwingend eine MA-Software erforderlich sei, wird sich in naher Zukunft erübrigen. Eine Marketing Cloud als Plattform für digitales Marketing bietet heute ebenso Werkzeuge für das Customer-Relationship-Management wie Apps und Tools für E-Mail-Marketing, Lead- und Campaign Management, die Zielgruppenermittlung sowie Marketing Analytics. Demnach wählen Anwender aus der Angebotswolke schon bald keine Produkte mehr aus, sondern Funktionalitäten und Lösungen, die sie für ihre konkrete Arbeit benötigen. Eine agile Konfiguration des Leistungsumfangs von MA wird somit immer mehr Realität.<sup>148</sup>

## 4 QUELLENVERZEICHNIS

---

**1&1 Digital Guide (2016):** Lead-Management, Teil 5: Exaktes Lead-Routing. URL: <https://hosting.1und1.de/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/lead-routing-der-vertrieb-uebernimmt/>; Zugriff: 11.06.2018.

**Adamson, B. & Dixon M. & Toman, N. (2012):** The End of Solution Sales. Harvard Business Review Nr. 90. S.60–68.

**Banks, Alan (2015):** Marketing Automation – das neue Sales-Tool?. URL: <https://www.e-commerce-magazin.de/fachartikel/marketing-automation-das-neue-sales-tool/>; Zugriff: 19.06.2018.

**Belz, Christian / Weibel, Michael (2018):** Digitalisierung im B2B – Geht der Megatrend an der Realität vorbei?. URL: <https://www.industrialmarketing.ch/digitale-realitaet-im-b2b/>; Zugriff: 23.05.2018.

**Berger – Digitalisierung der Baubranche (2016):** Digitalisierung der Bauwirtschaft. Der europäische Weg zu „Construction 4.0“. URL: <https://www.rolandberger.com/de/press/Digitalisierung-der-Baubranche.html>; Zugriff: 15.05.2018.

**Bernau, Michael (2016):** So optimieren Sie mit den richtigen Kennzahlen Ihr Sales Marketing. URL: <https://blog.netpress.de/mit-den-richtigen-sales-indikatoren-digitales-marketing-optimieren/>; Zugriff: 12.06.2018.

---

<sup>148</sup> Vgl. Vormelcher / Bott 2018



**Beyer, Luise (2016):** Analyse des B2B-Marktes für Marketing Automation Systeme. Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines Master of Science Betriebswirtschaftslehre. URL: <https://www.dotsource.de/labs/wp-content/uploads/2016/11/Masterarbeit-LBE.pdf>; Zugriff: 21.06.2018.

**Beyer, Luise (2017):** Checkliste: 4 Schritte vor der Einführung einer Marketing Automation Lösung. URL: <http://www.handelskraft.de/2017/05/checkliste-4-schritte-vor-der-einfuehrung-einer-marketing-automation-loesung/>; Zugriff: 19.06.2018.

**Bitkom – Leitfaden Phasen im Leadmanagement-Prozess (2006):** URL: <https://www.bitkom.org/NP-Marktdaten/Leitfaden-Phasen-im-Leadmangement-Prozess/060707-Leitfaden-Phasen-im-Leadmanagement-Prozess-dc-final.pdf>; Zugriff: 12.06.2018.

**Bredl, Samuel (2017):** Wie B2B Kaufentscheidungen in der Digitalisierung getroffen werden. URL: <https://www.takeoffpr.com/blog/kaufentscheidung-digitalisierung>; Zugriff: 22.05.2018.

**Breyer-Mayländer, Thomas (2017):** Management 4.0. Den digitalen Wandel erfolgreich meistern. Das Kursbuch für Führungskräfte. München.

**Cloudbridge Consulting (2018):** Marketing Automation Report 2018. URL: <https://www.cloudbridge.eu/blog/allgemein/cloudbridge-report-marketing-automation-deutschland-2017>; Zugriff: 14.05.2018.

**Cloudbridge Digital Marketing Consultants (2018):** Das Cloudbridge Team. URL: <https://www.cloudbridge.eu/wer-wir-sind/team>; Zugriff: 15.06.2018.

**Digital Sales – Online (2018):** Unterschied zwischen B2B und B2C Vertrieb. URL: <https://www.digital-sales.de/b2b-b2c-definition/>; Zugriff: 23.05.2018.

**Forrester Research Inc. (2009):** How Managing Leads Pays Off In A Stronger, More Qualified Pipeline, URL: [http://www.ontargetpartners.com/wp-content/uploads/2010/02/Managing\\_Leads\\_for\\_Stronger\\_Pipeline\\_Forrester.pdf](http://www.ontargetpartners.com/wp-content/uploads/2010/02/Managing_Leads_for_Stronger_Pipeline_Forrester.pdf); Zugriff: 20.06.2018.

**Freimark, Alexander (2017a):** Digital Customer Experience. Der lange Weg zur digitalen Kundenbeziehung. URL: <https://www.computerwoche.de/a/der-lange-weg-zur-digitalen-kundenbeziehung,3330718>; Zugriff: 26.05.2018.

**Freimark, Alexander (2017b):** Datensilos und Prozesse. Noch viel Arbeit bei digitalen Kundenbeziehungen. URL: <https://www.computerwoche.de/a/noch-viel-arbeit-bei-digitalen-kundenbeziehungen,3559633>; Zugriff: 04.09.2018.

**Gebhardt, Christian / Handschuh, Martin (2016):** Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert. URL: <https://www.atkearney.de/documents/856314/7979549/Wie+die+Digitalisierung+den+B2B-Vertrieb+ver%C3%A4ndert.pdf/21b7181a-496e-4f23-b04a-f18b1ffe69ce>; Zugriff: 24.06.2018.

**Google Inc. (2012):** ZMOT Handbook. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/2012-zmot-handbook/>; Zugriff: 22.05.2018.

**Grossberg, K. (2016):** The new marketing solution that will drive strategy implementation. Strategy & Leadership Nr. 44/3. S. 20-26.

**Gruenderszene (2018):** Definition Pull-Marketing. URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/pull-marketing>; Zugriff: 26.05.2018.

**Hager, Julia (2017):** Themen-Blog Marketing. Marketing Automation: Mit welchen Hürden Sie konfrontiert werden!. URL: <https://www.management-circle.de/blog/marketing-automation-mit-welchen-huerden-sie-konfrontiert-werden/>; Zugriff: 17.06.2018.

**Hague, Paul (2018):** Zero Moment of Truth (ZMOT) – The Significance for B2B Marketers. URL: <https://www.b2binternational.com/publications/zero-moment-of-truth/>; Zugriff: 21.06.2018.

**Hannig, Uwe (2017):** Marketing und Sales Automation. Grundlagen-Tools-Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen. Wiesbaden.

**Heinemann, Gerrit (2016):** No-Line-Commerce. URL: <https://logistikknowhow.com/no-line-commerce/>; Zugriff: 28.05.2018.

**Heinrich, Stephan (2017):** Content Marketing im Mittelstand – Kleiner Aufwand mit großer Wirkung. URL: <https://content-marketing-star.de/content-marketing-im-mittelstand/>; Zugriff: 11.06.2018.

**Helmerich, Jens (2016):** Marketing Automation – eine Entscheidung für ein „System“. URL: [https://www.byteconsult.de/cms/dam/ByteConsult-Website/Blog/2016/ByteConsult\\_Vortrag\\_B2B\\_Marketing\\_Kongress\\_2016.pdf](https://www.byteconsult.de/cms/dam/ByteConsult-Website/Blog/2016/ByteConsult_Vortrag_B2B_Marketing_Kongress_2016.pdf); Zugriff: 15.06.2018.

**Hendriks-Tardy, Cécile (2016) – Digitalisierung im B2B-Vertrieb Teil 2/5:** Der Kunde hat die Fäden in der Hand. URL: <https://bm-experts.de/expertenwissen/digitalisierung-b2b-verkauf-2/>; Zugriff: 23.05.2018.

**Herrmann, Torsten (2018):** E-Mail Marketing vs. Marketing Automation – Was ist der Unterschied?. URL: <https://blog.hubspot.de/marketing/email-marketing-marketing-automation>; Zugriff: 01.06.2018.

**Herzberger, Gesine (2017):** Customer Journey Management. Der klassische B2B-Kunde besteht aus 2,9 Personen. URL: <https://www.marconomy.de/live/articles/573676/>; Zugriff: 24.05.2018.

**Hofacker, C. F. / Malthouse, E.C. / Sultan, F. (2016):** Big Data and consumer behavior: imminent opportunities. Journal of Consumer Marketing Nr. 33/ 2. S. 89 – 97.

**Holliman, G. / Rowley, J. (2014):** Business to business digital content marketing: Marketers perceptions of best practice. Journal of Research in Interactive Marketing Nr. 8/ 4 S. 269 – 293.

**Howell, Nicki (2017):** Marketers: Check Out These Hot B2B Marketing Automation Trends. URL: <https://www.act-on.com/blog/b2b-marketing-automation-trends/>; Zugriff: 20.06.2018.

**IFSMA (2016):** Definition des Instituts für Sales und Marketing Automation. URL: <https://imis.de/portal/ifsma/de/dt.jsp>; Zugriff: 01.06.2018.

**Janning, Reinhard (2012):** Kunden machen, was sie wollen – Lead Management im Spannungsfeld zwischen Marketing und Vertrieb. Norderstedt.

**Janning, Reinhard (2018a):** Strukturierte Neukundengewinnung. Was ist Lead Management und warum ist es für Unternehmen wichtig?; URL: <https://www.onlinemarketing-praxis.de/lead-management/was-ist-lead-management-und-warum-ist-es-fuer-unternehmen-wichtig>; Zugriff: 29.05.2018.

**Janning, Reinhard (2018b):** Automatisierung im Lead Management. Marketing Automation – Systeme und Tools zur Neukundengewinnung. URL: <https://www.onlinemarketing-praxis.de/lead-management/marketing-automation-systeme-tools-zur-neukundengewinnung>; Zugriff: 02.06.2018.

**Janning, Reinhard / Gesine Herzberger (2015):** Marketing Automation. Der häufigste Fehler bei der Einführung von Marketing Automation – und wie Sie ihn vermeiden. URL: <https://www.marconomy.de/der-haeufigste-fehler-bei-der-einfuehrung-von-marketing-automation-und-wie-sie-ihn-vermeiden-a-504141/>; Zugriff: 16.06.2018.

**Järvinen, J. / Taiminen, H. (2016):** Harnessing marketing automation for B2B content marketing. Industrial Marketing Management Nr. 54. S. 164-175.

**Kenya Group (2016):** Die Top 43 Marketing Automation Tools. URL: <http://www.keyna.de/die-top-marketing-automation-tools.html>; Zugriff: 15.06.2018.

**Kirf, Bodo / Eicke, Kai-Nils / Schömburg, Souren (2018):** Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen. Wiesbaden.

**Kleinaltenkamp, Michael / Plinke, Wulff / Jacob, Frank / Söllner, Albrecht (2006):** Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business Marketing. 2.Aufl. Wiesbaden.

**Klickpiloten (2017):** Der Zero Moment of Truth (ZMOT) als Methode im Digital Marketing. URL: <https://klickpiloten.de/lounge/zero-moment-of-truth-als-methode-im-digital-marketing/>; Zugriff: 26.05.2018.

**Kuhlmann-Rhinow (2017):** Diese 6 Lektionen musste ich lernen: Mit Marketing Automation lässt sich kein Marketing retten. URL: <https://blog.hubspot.de/marketing/marketing-automation-6-lektionen>; Zugriff: 16.06.2018.

**Kuhlmann-Rhinow (2018):** Eine Bedienungsanleitung für Marketing Automation. URL: <https://blog.hubspot.de/marketing/so-funktioniert-marketing-automation>; Zugriff: 18.06.2018.

**Kupplmayr, Vivien (2017):** Marketing Automation, ja – aber nur mit Einbindung des Vertriebs!. URL: <https://vertriebszeitung.de/marketing-automation-ja-aber-nur-mit-einbindung-des-vertriebs/>; Zugriff: 19.06.2018.

**LaValle, S. / Lesser, E. / Shockley, R. / Hopkins, M.S. / Kruschwitz, N. (2011):** Big data, analytics and the path from insights to value. MIT Sloan Management Review Nr. 52/ 2. S.21-32.

**Lemon, K. / Verhoef, P. (2016):** Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal Of Marketing Nr.80/ 6. S. 69-96.

**Lianatech GmbH (2015):** Die Vorteile der Marketing-Automation in Zahlen. URL: <https://www.lianatech.de/neuigkeiten/liana-technologies-blog-blog/artikel/die-vorteile-der-marketing-automation-in-zahlen.html>; Zugriff: 19.06.2018.

**Lianatech GmbH (2016):** Marketing Automation – Von der einzelnen Aktion zum strategischen Tool. URL: <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1628-Marketing-Automation--Von-der-einzelnen-Aktion-zum-strategischen-Tool/133701>; Zugriff: 18.06.2018.



**Lianatech GmbH (2017a):** Marketing-Automation: Herausforderungen meistern. URL: <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1750-Marketing-Automation-Herausforderungen-meistern-Umfrageergebnisse/142429>; Zugriff: 17.06.2018.

**Lianatech GmbH (2017b):** 14 Gründe warum Marketing Automation unverzichtbar ist. URL: <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1704-14-Gruende-warum-Marketing-Automation-unverzichtbar-ist/136652>; Zugriff: 19.06.2018.

**Lianatech GmbH (2017c):** 21 Digital Marketing-Trends für 2018. URL: <https://www.lianatech.de/neuigkeiten/liana-technologies-hints-and-tips-tipps-und-tricks/tipp/21-digital-marketing-trends-fur-2018-infografik.html>; Zugriff: 20.06.2018.

**Lischitzki, Frank-Rüdiger (2018):** Schwerpunkt Objektgeschäft. URL: <http://objektakku.de/>; Zugriff: 05.06.2018.

**Ludewig, Christoph (2015):** Die Aufgabe des Marketings – heute anders als früher mal gewesen. URL: <https://www.marktding.de/marketing/die-rolle-des-marketings-heute-anders-als-frueher-mal-gewesen/>; Zugriff: 23.05.2018.

**Marketo – Der Definitive Leitfaden zur Marketing Automation (2013):** URL: <https://de.marketo.com/definitive-guides/marketing-automation/>; Zugriff: 15.05.2018.

**Marketo (2018):** Marketing-Automation. Wie sollte ich mein Marketing-Automation-Team zusammensetzen?. URL: <https://de.blog.marketo.com/2015/06/wie-sollte-ich-mein-marketing-automation-team-zusammensetzen.html>; Zugriff: 19.06.2018.

**MathWorks-Online (2018):** Predictive Analytics. Drei Dinge, die Sie wissen sollten. URL: <https://de.mathworks.com/discovery/predictive-analytics.html>; Zugriff: 06.06.2018.

**McMahon, Chuck (2018):** B2B Lead Generation Starts with Mapping the Buyer's Journey. URL: <https://vtldesign.com/digital-marketing/b2b-lead-generation-strategy-buyers-journey/>; Zugriff: 29.05.2018.

**Minkmar, Björn (2017):** B2B-Marketingtrends 2018: B2B vs. B2C war gestern. URL: <https://t3n.de/news/b2b-marketingtrends-2018-882843/>; Zugriff: 23.05.2018.

**Niehus, Franziska (2018):** Fauxpas bei der Marketing-Automatisierung – diese fünf Fehler sollten Sie vermeiden. URL: <https://blog.hubspot.de/marketing/fehler-bei-der-marketing-automatisierung>; Zugriff: 18.06.2018.

**One to One (2017):** Acht Merkmale einer leistungsfähigen Marketing-Automation-Lösung. URL: <https://onetoone.de/de/artikel/acht-merkmale-einer-leistungsf%C3%A4higen-marketing-automation-l%C3%B6sung>; Zugriff: 12.06.2018.

**Oracle Marketing Cloud (2016):** Die Anleitung zum Aufbau Ihrer Marketingtechnologie. URL: <https://communication.wuv.de/marketingtechnologie>; Zugriff: 21.06.2018.

**Page, Emma (2016):** Von Big Data zur interaktiven Customer Journey. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/von-big-data-zur-interaktiven-customer-journey-94783/>; Zugriff: 20.06.2018.

**Pepels, Werner / Birker, Klaus (2008):** B2B-Handbuch General Management. Unternehmen marktorientiert steuern. 2.Aufl. Düsseldorf.

**Petzold, Annett (2017a):** Lead Management oder Marketing Automation – eine Begriffserklärung. URL: <https://www.tbnpr.de/2017/07/10/lead-management-oder-marketing-automation-eine-begriffsklaerung/>; Zugriff: 01.06.2018.

**Petzold, Annett (2017b):** Lead Management oder Inbound Marketing – eine Abgrenzung. URL: <https://www.tbnpr.de/2017/07/03/lead-management-oder-inbound-marketing-eine-abgrenzung/>; Zugriff: 04.09.2018.

**Philipp, Martin (2015):** Teil 3: Die Stufen des Lead-Management-Prozesses. Vom E-Mail-Marketing zum Lead-Management. URL: <https://www.computerwoche.de/a/vom-e-mail-marketing-zum-lead-management,3211278>; Zugriff: 11.06.2018.

**Philipp, Martin / Herzberger, Gesine (2015):** Serie: Vom E-Mail-Marketing zum Lead Management. Teil 3: Die Stufen des Lead-Management-Prozesses. URL: <https://www.marconomy.de/leadmanagement/articles/487713/>; Zugriff: 11.06.2018.

**Reitz, Thomas (2017):** Die Tücken der Marketing Automation. URL: <https://www.hoppe7.de/blog/tuecken-marketing-automation-unter-kontrolle-behalten>; Zugriff: 19.06.2018.

**Riesenfelder, Martin (2018):** B2B Marketing. Neue Anforderungen, neue Chancen. URL: <https://elbfeuer.de/b2b-marketing/>; Zugriff: 23.05.2018.

**Runge, Tobias (2018):** Wie der Zero Moment of Truth (ZMOT) das Marketing verändert. URL: <https://content-marketing.com/wie-der-zero-moment-of-truth-das-marketing-veraendert/>; Zugriff: 26.05.2018.

**Sahlender, Michael / Bott, Georgina (2018):** Der Impact der Digitalisierung aufs B2B Marketing. URL: <https://www.marconomy.de/der-impact-der-digitalisierung-aufs-b2b-marketing-a-690807/>; Zugriff: 22.05.2018.

**Salesforce Deutschland Inc. (2018):** Marketingautomatisierung. URL: <https://www.salesforce.com/de/learning-centre/marketing/what-is-marketing-automation/#b2b>; Zugriff: 13.06.2018.

**Salesfusion - The SMB Marketing Automation Blue Book (2016):** Unlocking the Value a Solution can Deliver. URL: [https://www.salesfusion.com/wp-content/uploads/2016/03/The\\_SMB\\_Marketing\\_Automation\\_Blue\\_Book-1.pdf](https://www.salesfusion.com/wp-content/uploads/2016/03/The_SMB_Marketing_Automation_Blue_Book-1.pdf); Zugriff: 14.06.2018.

**SALESmanago-Blog (2016):** Synergie von Content-Marketing und Marketing Automation: 6 Tipps. URL: <http://blog.salesmanago.de/marketing-automation/synergie-von-content-marketing-und-marketing-automation-6-tipps/>; Zugriff: 11.06.2018.

**Schlömer, Britta (2018):** Inbound. Das Handbuch für modernes Marketing. 1.Aufl. Bonn.

**Schlotmann, Raimund (2018):** Digitalisierung auf mittelständisch. Die Methode „Digitales Wirkungsmanagement“, Berlin.

**Schoepf, Alex (2016a):** Was ist Marketing Automation?. URL: <https://wifimaku.com/online-marketing/was-ist-marketing-automation%3F-16515217.html>; Zugriff: 13.06.2018.

**Schoepf, Alex (2016b):** Wahl der richtigen Plattform. URL: <https://wifimaku.com/online-marketing/wahl-der-richtigen-plattform-16515244.html>; Zugriff: 15.06.2018.

**Schoepf, Alex (2016c):** Marketing Automation richtig implementieren in sieben Schritten. URL: <https://www.marketingautomation.tech/marketing-automation-richtig-implementieren/>; Zugriff: 19.06.2018.

**Schoepf, Alex (2017):** Mehr Unternehmenserfolg mit Marketing Automation. Wie man automatisiert Neukunden generiert und bis zu 30% mehr verkauft. Norderstedt.

**Schüller, Anne M. (2013):** Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. 3. Aufl. Offenbach.

**Schüller, Anne M. (2017a):** Buyer-Journey für Erstkunden und Bestandskunden: Die wichtigsten Phasen des Einkaufsprozesses. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/wie-man-buyer-journeys-und-bestandskunden-buyer-journeys-entwickelt-114203/>; Zugriff: 29.05.2018.

**Schüller, Anne M. (2017b):** Customer-Journey und Buyer-Journey. URL: <https://crm-expert-site.de/customer-journey-und-buyer-journey/>; Zugriff: 29.05.2018.

**Schüller, Anne M. / Schuster, Norbert (2017):** Marketing-Automation für Bestandskunden. Up-Selling, Cross-Selling, Empfehlungsmarketing: Mehr Umsatz mit der Wasserlochstrategie. 1.Aufl. Freiburg.

**Schuster, Heidemarie (2018):** Prognose von FPX. 5 Trends im B2B-Umfeld. URL: <https://www.it-business.de/5-trends-im-b2b-umfeld-a-698497/>; Zugriff: 28.05.2018.

**Schuster, N. (2015):** Leadmanagement. Mit modernem Leadmanagement mehr qualifizierte Interessenten generieren und sie bis zum Abschluss qualifizieren. Würzburg.

**Schwarz, Torsten (2014):** Digital neue Kunden gewinnen: Vom Lead Management über Big Data zum Lifecycle Marketing. 1 Aufl. Waghäusel.

**Steinbach, J. / Krisch, M. / Harguth, H. (2015):** Helpvertising – Content Marketing für Praktiker. Wiesbaden.

**Stöckle, Jasmin (2016):** DMEXCO 2016 – Digitalisierung, Kundenzentrierung, Marketing Automation. URL: <https://parsionate.com/de/magazin/dmexco-2016-digital-transformation-customer-centricity-marketing-automation/>; Zugriff: 15.06.2018.

**Tegtmeier, Ann-Kathrin (2018):** Norbert Schuster: Marketing Automation verhilft im Zuge der Customer Experience zu mehr Umsatz und Unternehmenswachstum. URL: <https://espresso-digital.de/2018/01/05/norbert-schuster-marketing-automation-verhilft-im-zuge-der-customer-experience-zu-mehr-umsatz-und-unternehmenswachstum/>; Zugriff: 16.06.2018.

**Tele Tech Holdings Inc. (2015):** How mature is your digital customer experience strategy?. Track the maturity of digital customer experiences across six key areas. URL: <https://www.ttec.com/resources/articles/how-mature-your-digital-customer-experience-strategy#.Wwu5E2dJmPw>; Zugriff: 28.05.2018.

**T-Systems International GmbH (2018):** Big Data: Der Kunde, das bekannte Wesen. URL: <https://www.t-systems.com/de/blickwinkel/big-data/customer-journey/big-data-customer-journey-573912>; Zugriff: 21.06.2018.

**Ueberholz, Oliver (2016):** Marketing-Automatisierung als Erweiterung von Inbound & Content Marketing. URL: <https://upload-magazin.de/blog/13215-marketing-automatisierung-als-erweiterung-fuer-inbound-content-marketing/>; Zugriff: 11.06.2018.

**Vogel-Heuser, Birgit / Bauernhansl, Thomas/ Ten Hompel, Michael (2017):** Handbuch Industrie 4.0 Bd.4. Allgemeine Grundlagen. 2.Aufl. Berlin.

**Vormelcher, Tony / Bott, Georgina (2018):** Marketing Automation Insights für den B2B-Bereich. URL: <https://www.marconomy.de/marketing-automation-insights-fuer-den-b2b-bereich-a-693145/>; Zugriff: 05.09.2018.

**Waack, Juliane (2016):** MQL, SAL und SQL: Warum Leads nicht gleich Leads sind. URL: <https://blog.ec4u.com/mql-und-sql-warum-leads-nicht-gleich-leads-sind/>; Zugriff: 11.06.2018.

**Webster J. F. E. & Wind, Y., (1972):** A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Journal of Marketing, Nr. 36/ 2. S. 12-19.

**Wendehost, Tobias (2014):** IDC: Marketing-Anwendungen erreichen 2018 einen Umsatz von 32 Milliarden Dollar. URL: <https://www.searchenterprisesoftware.de/news/2240233069/IDC-Marketing-Anwendungen-erreichen-2018-einen-Umsatz-von-32-Milliarden-Dollar>; Zugriff: 14.05.2018.

**Winkelmann, Peter (2008):** CRM im Objektgeschäft – Teil 1: Wenn nicht der Kunde im Mittelpunkt steht. URL: <https://crm-expert-site.de/crm-objektgeschaeft/>; Zugriff: 05.06.2018.

**Wirths, Katja (2016) (Newsletter 37/16):** Wie die digitale Welt den Kaufprozess beeinflusst. URL: <https://www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/newsletter/newsletter-37-juni-2016/wie-die-digitale-welt-den-kaufprozess-beeinflusst/>; Zugriff: 08.06.2018.

**Woods, S. (2009):** Digital body language, New Year Pub., Danville.

**Wyllie, Diego (2015):** Marketing-Automation: 16 moderne All-in-One-Lösungen im Überblick. URL: <https://t3n.de/magazin/tools-marketing-automation-237241/>; Zugriff: 13.06.2018.

**Zerres, Christopher (2017):** Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen-Methoden-Umsetzung. 4. Aufl. Berlin.

## 5 AUTORENINFORMATION

---

**Dennis Daniel Müller, M.Sc.**, ist Absolvent des Masterstudienganges Medien und Kommunikation an der Hochschule Offenburg. Nach einem journalistischen Grundstudium, liegt sein Fokus seit einigen Jahren primär auf den Feldern strategisches Produktmanagement sowie Eventmarketing. Indes ist er als Marketing- und PR-Assistent für organisatorische Abläufe in einem Hotel der gehobenen Kategorie tätig.

**Dr. Christopher Zerres** ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.