



BACHELORARBEIT

Herr
Richard Neubert

**B2B-
Marketingautomatisierung in
der Internationalisierung von
Unternehmen**

2022

BACHELORARBEIT

B2B- Marketingautomatisierung in der Internationalisierung von Unternehmen

Autor:
Herr Richard Neubert

Studiengang:
Betriebswirtschaftslehre

Seminargruppe:
BW19w3-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

Zweitprüfer:
Dipl.-Kffr. Annett Gnauck

Einreichung:
Mittweida, 30.11.2022

BACHELOR THESIS

B2B marketing automation in the internationalization of companies

author:

Mr. Richard Neubert

course of studies:

business administration

seminar group:

BW19w3-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

second examiner:

Dipl.-Kffr. Annett Gnauck

submission:

Mittweida, 30 November 2022

Bibliografische Angaben

Neubert, Richard:

B2B-Marketingautomatisierung in der Internationalisierung von Unternehmen

B2B marketing automation in the internationalization of companies

65 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, die Auswirkungen der Internationalisierung auf die Anwendung der Marketingautomatisierung in B2B-Unternehmen zu ermitteln. Die Marketingautomatisierung steht dabei als Erweiterung der CRM-Systeme, wodurch datengestützte, individualisierte und automatisierte Marketingmaßnahmen ermöglicht werden. Diese Personalisierung kann die langfristige Kundenbindung und Kaufbereitschaft erhöhen.

Die Synthese verschiedener wissenschaftlicher Ansätze zeigt, dass die Marketingprozesse des Lead- und Kampagnenmanagements in Folge der Kultureinflüsse maßgeblich verändert werden. Dies besitzt Auswirkungen auf die Personalisierung durch die Marketingautomatisierung, dessen Funktionen den interkulturellen Herausforderungen angepasst werden können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit und Methodik	2
1.3 Aufbau	3
1.4 Aktueller Forschungsstand	4
2 Kundenbeziehungsmanagement	5
2.1 Einordnung in das Marketingverständnis.....	5
2.2 Definition	8
2.3 Zielstellung des CRM	10
2.4 CRM-Strategie und Kundenakquise	10
2.5 CRM-Systeme und deren Prozesse	13
2.5.1 Operative CRM-Prozesse	15
2.5.2 Analytische CRM-Prozesse.....	15
2.5.3 Das Verhältnis von MAS- und CRM-Systemen	16
2.6 CRM-Systeme im B2B und B2C.....	17
3 Marketingautomatisierung.....	20
3.1 Definition	20
3.2 Marketing Automation als Standardsoftware	23
3.3 Vorteile.....	24
3.4 Struktur hinter der Marketingautomatisierung	26
3.4.1 Käufer-Personas	26
3.4.2 Customer Journey.....	28
3.4.3 Inbound Methodik	30
3.5 Automation des Kampagnenmanagements.....	33
3.5.1 Zielgruppenselektion	35
3.5.2 E-Mail-Marketing	36
3.5.3 Kampagnenworkflows	37
3.6 Automation des Leadmanagements	38
4 Internationalisierung.....	42

4.1	Gründe für eine Internationalisierung	42
4.2	Kultureinfluss auf das Käuferverhalten	43
4.2.1	Kulturmodell nach Hofstede	45
4.2.2	Implikationen für den B2B-Kaufprozess	47
4.3	Standardisierung, Lokalisierung und Kontingenz.....	49
4.4	Grundsätzliche Strategieoptionen	52
5	Beantwortung der Fragestellung	55
5.1	Interkulturelles Kampagnenmanagement	55
5.1.1	Personalisierung von Inhalten	55
5.1.2	Timing der Maßnahmen	59
5.2	Interkulturelles Leadmanagement	60
5.2.1	Leadgenerierung.....	60
5.2.2	Leadpflege	61
5.2.3	Leadbewertung	63
5.2.4	Leadvermittlung	63
5.3	Offene Fragestellungen.....	63
6	Zusammenfassung und Ausblick	65
	Literaturverzeichnis	VI
	Eigenständigkeitserklärung	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

ABM	Account-Based-Marketing
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CRM	Customer-Relationship-Management
CTA	Call-to-Action
ERP	Enterprise Ressource Planning
F&E	Forschung und Entwicklung
IFSMA	Institut für Sales und Marketing Automati- on
IT	Informationstechnik
MAS	Marketing-Automation-System
PoS	Point of Sale
SCM	Supply Chain Management
SEA	Search-Engine-Advertising
SEO	Search-Engine-Optimization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gründe des Wandels vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing	8
Abbildung 2: Die Abgrenzung des Customer-Relationship-Managements von verwandten Begriffen	9
Abbildung 3: Prozesse im CRM.....	14
Abbildung 4: Einordnung der Daten im Marketing Automation Framework	22
Abbildung 5: Touchpoints entlang der Customer Journey.....	29
Abbildung 6: SEO (blau), SEA (orange) und Universal Search (gelb).....	33
Abbildung 7: Zielgruppenselektion in HubSpot	35
Abbildung 8: A/B-Test Ergebnisse in Pardot.....	37
Abbildung 9: Ein regelbasierter Workflow in Eloqua	38
Abbildung 10: Leadbewertung in Oracle Eloqua.....	40
Abbildung 11: The "Onion" Manifestations of Culture at Different Levels of Depth	44
Abbildung 12: Multilevel cultural context framework	51
Abbildung 13: Kulturausprägung Schweden.....	57
Abbildung 14: Eigenschaftszuordnung PDI (Power Distance), IND (Individualismus), MSC (Maskulinität)	57
Abbildung 15: Smart Rules nach Ländern	58
Abbildung 16: Personalisierung eines E-Mail-Kampagnenworkflows nach Unsicherheitsvermeidung (USV)	62

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

Die Corona-Pandemie veränderte grundlegend die Art, wie Menschen miteinander kommunizieren. Zoom-Meetings ersetzen Klassenräume und der Onlinehandel wuchs in Folge der Beschränkungen weiter an¹. Im Zuge der Pandemie veränderte sich zusätzlich die Interaktionen mit Kunden in B2B-Unternehmen. Vertriebsteams verwendeten Online-Meetings, um mit Stammkunden einen persönlichen Kontakt aufrecht zu erhalten. Zudem informieren sich Personen innerhalb einer Käufergruppe verstärkt im digitalen Raum, beispielsweise auf sozialen Medien, Websites oder über Suchmaschinen, um im Voraus eine Informationsgrundlage über Produkte zu sammeln.² Die Gestaltung von digitalen Berührungspunkten des Unternehmens entlang eines kundenbestimmten Kaufprozesses gewinnt, durch diese Entwicklung und in Folge der zunehmenden Digitalisierung, an Bedeutung.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, steigt die Bedeutung eines IT-gestützten Marketings, im Rahmen eines CRM-Systems, in Verbindung mit einem integrierten Marketing-Automation-System. Durch Marketingautomatisierung werden Kunden personalisiert in Marketingkampagnen angesprochen, wodurch die Kundenbindung im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements verbessern kann. Was mit der „Mass-Customization“ der Produktion begann, wurde mit der Personalisierung der Kommunikation fortgesetzt³. Das Ziel ist eine 1:1-Kommunikation, die jeden Kunden berührt und dem steigenden Individualismus gerecht wird.⁴

Gleichzeitig wächst die internationale Reichweite von Unternehmen. Durch erhöhte Transparenz und die Informationsgewinnung über das Internet, befinden sich lokale Unternehmen in einem zunehmend internationalisierten Wettbewerb.⁵ Dabei beeinflussen zahlreiche Faktoren den Kaufprozess von B2B-Kunden, die sich zwischen verschiedenen Ländern und deren Kulturen unterscheiden können. Eine Grundüberlegung

¹ Vgl. Rusche, 2021, S. 3

² Vgl. Gartner, o. J.

³ Vgl. Bucklin et al., 1998, S. 239

⁴ Vgl. Hermann, 2021, S. 379

⁵ Vgl. Sure, 2017, S. 12

von international agierenden Unternehmen darauf, ist die Frage wie weit das Marketing standardisiert wird und ob sich eine lokale Anpassung auszahlt.

1.2 Ziel der Arbeit und Methodik

Ziel dieser Arbeit ist es, zu analysieren, wie die Anwendung der Instrumente und Konzepte der Marketingautomatisierung in Unternehmen des Business-to-Business-Bereichs (B2B), durch die Internationalisierung beeinflusst wird. Aus dieser zentralen Fragestellung sollen anschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, welche Entscheidungsfindungen über die Gestaltung der Kommunikationspolitik durch die Marketingautomatisierung, im Falle einer Internationalisierung, vereinfacht.

Die vorliegende Arbeit benutzt eine theoretische Literaturanalyse als Forschungsmethodik. Dabei sollen literaturbasiert verschiedene Ansätze und Modelle beleuchtet werden, die Einfluss auf die oben genannte Fragestellung besitzen und die Marketingautomatisierung als Forschungsobjekt tangieren. Es wird gleichzeitig ein deduktiver und systematischer Ansatz verfolgt, bei dem Theorien verschiedener Disziplinen in Wirkung auf die Fragestellung beleuchtet werden. Die Wahl der Methodik erfolgte aufgrund der Vielzahl an Trends und Einflüssen, welche die aktuelle Marketingautomatisierung prägen und an der sich diese ausrichtet. Dadurch existiert ein Spektrum an Werken, die jeweils verschiedene Perspektiven auf die Marketingautomatisierung bieten. Gleichzeitig würde die empirische Herangehensweise einen hohen Aufwand fordern, da die Marketingautomatisierung unterschiedliche Ausprägungen, abhängig von Branche, Umfeld, Strategie und zuletzt nach den Anforderungen des individuellen Unternehmens, besitzt. Die Literaturrecherche erfolgte sowohl online als auch offline. Es wurde primär „Google Scholar“, das Online-Rechercheportal „PRIMO“, die Datenbank „wiso“ und die Hochschulbibliothek der Hochschule Mittweida verwendet, um die Literaturrecherche zu bewältigen. Online-Portale von SAGE-Publishing, WILEY und Taylor&Francis wurden zur Suche qualifizierter Journalbeiträge benutzt. Die Literaturmenge umfasst Sammel- und Einzelwerke, Studien, Artikel aus Fachzeitschriften und relevante Internet-Quellen. Strategisch wurde die Menge an Werken über Keywords in den Online-Suchen eingegrenzt und später nach inhaltlicher Relevanz ausgewertet. Es wurde sich zusätzlich ein allgemeiner Überblick der Disziplin in weit gefächerten Werken nach der Schneeballmethodik besorgt, um danach in den referenzierten Quellen Details zu ersuchen.

Die Forschungsmethodik besitzt dennoch Begrenzungen. Mit der Marketingautomatisierung wird ein Thema behandelt, das sich in ständiger Entwicklung durch Einwirkungen aus Praxiserfahrungen und der Digitalisierung befindet. So integrieren Anbieter von Marketing-Automation-Systemen kontinuierlich neue Marketinginstrumente, welche

die Anwendung der Marketingautomatisierung unterstützen und ändern. Vorhandene Literatur kann trotz aktuellen Themenbezug bereits durch neue Erkenntnisse überholt worden sein, zumal die Veröffentlichungen von Monografien oder Studien einen längeren Entstehungszeitraum voraussetzt.

1.3 Aufbau

Das Thema der Marketingautomatisierung lässt sich als Erweiterung moderner CRM-Systeme verordnen, die Strategien des Kundenbeziehungsmanagements operativ umsetzen. Entlang des Kundenbeziehungszyklus kann die Marketingautomatisierung systematisch die Marketingkommunikation automatisieren, um die Ziele des CRM effizienter zu erfüllen. Die Fragestellung soll systematisch mit folgendem Aufbau beantwortet werden:

Im ersten Abschnitt soll ermittelt werden, welcher Ursprung hinter der Marketingautomatisierung liegt und wie sich das Kundenbeziehungsmanagement aus dem transaktionsbezogenen Marketing entwickelte. Gleichzeitig soll die Verbindung zu den IT-gestützten CRM-Systemen als Träger für die Marketingautomatisierung geschaffen werden. Danach wird die Marketingautomatisierung im Detail beleuchtet. Es soll aufgezeigt werden, wie diese die Customer Journey begleitet und moderne Kommunikationsmaßnahmen umsetzt. In Verbindung damit, werden die einzelnen Funktionen der Marketingautomatisierung im Lead- und Kampagnenmanagement aufgezeigt. Anschließend wird die Internationalisierung charakterisiert, sowie der Einfluss, welche diese auf das Marketing besitzt. Es soll betrachtet werden, wie verschiedene kulturelle Gegebenheiten die Marketingprozesse und dadurch die Marketingautomatisierung beeinflussen. Zusätzlich werden daraus grundlegende Überlegungen zur Formulierung der Kommunikationspolitik und der internationalen Strategie abgeleitet.

Abschließend wird unter Beachtung vorangegangener Erkenntnisse, die Fragestellung beantwortet und es wird ein Praxisbezug ergänzt. Dabei wird simultan anhand des MAS „Marketing Hub“ von HubSpot, die Möglichkeit der Umsetzung bewertet. Es soll dargestellt werden, welche Probleme gelöst werden können und welche Fragen noch offen sind, die Anreiz zu einer vertiefenden Forschung bieten können.

Zuletzt wird ein Ausblick gegeben, der Chancen und Herausforderungen einer zukünftigen Entwicklung moderner MAS in Verbindung mit der Internationalisierung beleuchtet.

1.4 Aktueller Forschungsstand

Grundlegende wissenschaftliche Erkenntnisse der Marketingwissenschaft in den Bereichen Kundenbeziehungsmanagement und klassisches Marketing besitzen ausgereifte Konzepte, die eine empirische Grundlage vorweisen und sich in einer Vielzahl von Sekundärquellen wiederfinden. So lässt sich ein Verlauf vom transaktionsbezogenen Marketing zur Beziehungsorientierung innerhalb des CRM erkennen und erklären. Auch im Internationalen Management existiert ein allgemein anerkannter wissenschaftlicher Rahmen, welcher die Begriffsverwendung vereinfacht. Konstellationen der internationalen Unternehmensführung und die daran anknüpfenden Strategien sind systematisch typologisiert. Gleichzeitig soll im Verlauf der Bachelorarbeit auf den Konflikt zwischen Standardisierung und Lokalisierung aufmerksam gemacht werden, der in der Disziplin des internationalen Marketings bis heute besteht.

Moderne Themen wie Marketingautomatisierung und Content Marketing werden von der gelebten Praxis beeinflusst. Die Beständigkeit von Begriffen und Definitionen gestaltet sich deshalb als differenziert, was die genaue Beschreibung und Einordnung in den wissenschaftlichen Rahmen erschwert. Ein weiterer zu beachtender Gefahrenpunkt, ist der Einfluss von Unternehmen auf die Begriffsauslegung der Marketingautomatisierung. Quellen von CRM- und MAS-Softwareanbietern besitzen einen unzureichenden wissenschaftlichen Hintergrund, weswegen Definitionen ihrerseits differenziert zu betrachten sind.

Die Synthese des Themengebietes der Marketing Automation mit der Internationalisierung von Unternehmen, ist momentan unzureichend wissenschaftlich belegt. Dem Bachelorand ist demnach die Abstimmung beider Themenbereiche als Eigenleistung während der Bearbeitung von hoher Bedeutung, um diese Informationslücke zu verringern und einen wissenschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Im Kontext dieser Bachelorarbeit, wird bezüglich der Lesbarkeit das generische Maskulinum angewandt. Die Personenbezeichnungen beziehen sich dabei respektiv auf alle Geschlechter.

2 Kundenbeziehungsmanagement

Um die Marketingautomatisierung in den wissenschaftlichen Kontext einordnen zu können, soll sich eingehend mit dem Konzept des Kundenbeziehungsmanagement beschäftigt, sowie die Unterscheidung durch das Beziehungsmarketing (Relationship-Marketing) getroffen werden. Anschließend wird die Begleitung der CRM-Prozesse durch CRM-Systeme, sowie die Beziehung zwischen Marketing-Automation- und CRM-Systemen beleuchtet.

2.1 Einordnung in das Marketingverständnis

Dem Marketing liegt die Idee der Betrachtung von Austauschprozessen zwischen Anbieter und Nachfragern auf Märkten zugrunde. Dabei sind zwei Prinzipien von Bedeutung, welche diese Austauschprozesse ermöglichen: das Gratifikations- und Kapazitätsprinzip. Nach dem Gratifikationsprinzip kommt ein Güteraustausch nur zustande, wenn beide Parteien aus eben diesem Prozess einen Vorteil ziehen können. Die Nachfrager erwarten aus dem Gut eine Bedürfnisbefriedigung, während die Anbieter Gewinnerzielungsabsichten verfolgen, die den angebotenen Mehrwert rechtfertigen. Das Kapazitätsprinzip beleuchtet den Sachverhalt, dass beidseitig begrenzte Ressourcen bestehen, welche den Austausch ermöglichen oder hindern.⁶

Die strategische Aufgabe des Marketings ist es deshalb, diese Leitprinzipien zu beachten und einen komparativen Konkurrenzvorteil zu errichten, der sowohl einen größtmöglichen Mehrwert für Kunden verursacht und gleichzeitig dem Unternehmen ein langfristiges Bestehen am Markt ermöglicht.⁷

Damit das Marketing dieser Aufgabe gerecht werden kann, definiert Bruhn das Marketing wie folgt: „Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, ab-

⁶ Vgl. Meffert et al., 2019, S. 4

⁷ Vgl. Vollert, 2003, S. 238

satzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“⁸ Marketing soll somit als „duales Führungskonzept“ dienen, welches sowohl marktorientierte Unternehmensführung als auch Marketing als gleichberechtigte Unternehmensfunktion umfasst. Die marktorientierte Unternehmensführung soll eine Grundphilosophie schaffen, nach der sich das gesamte Unternehmen inklusive aller Funktionsbereiche am Dienst für den Kunden ausrichtet.

Die Aufgabe des Marketings als Unternehmensfunktion besteht in der bestmöglichen Formulierung eines operativen „Marketing-Mix“, der Marketinginstrumente umfasst. Das Modell des Marketing-Mix umfasst klassisch vier Bestandteile, die Unternehmensaktivitäten gruppieren und systematisieren:⁹

Die Produktpolitik befasst sich unter anderem mit der Gestaltung der Leistungspakete eines Unternehmens und der kundenorientierten Innovation neuer Produkte. Dadurch fallen Grundüberlegungen wie die Verpackungsgestaltung, das Design und die Entscheidungen innerhalb des Produktprogramms, in den Anwendungsbereich der Produktpolitik.¹⁰

Ergänzend zu den Leistungen formuliert die Preispolitik eine passende entgeltliche Gegenleistung, die der Käufer für das Produkt erbringen muss. Strategisch können Preisschwellen bestimmter Kundensegmente ermittelt werden, um den optimalen Preis zu bestimmen. Des Weiteren wird sich mit der Dynamik der Preise im Zeitverlauf beschäftigt.¹¹

In der Kommunikationspolitik lässt sich der Anwendungsbereich der Marketingautomatisierung wiederfinden, da sich in diesem Feld mit der Gestaltung und Vermittlung von Kommunikationsbotschaften an die Anspruchsgruppen des Unternehmens beschäftigt wird, um Umsätze zu erzielen und die langfristige Kundenbindung zu erhalten. Die Kommunikationspolitik nutzt dafür verschiedenste Kommunikationsmittel, die von klassischer Plakatwerbung zu modernen Social-Media-Marketing reichen. Um die Kommunikationsinstrumente klar zu gliedern, haben sich in der Theorie die Ansätze nach paid

⁸ Bruhn, 2012, S. 14

⁹ Vgl. Meffert et al., 2019, S. 20

¹⁰ Vgl. Bruhn, 2012, S. 132

¹¹ Vgl. Simon/Fassnacht, 2016, S. 7 ff.

(bezahlter), owned (dem Unternehmen gehörend) und earned (verdienter) Kommunikation und nach Marketing-, Unternehmens- und Dialogkommunikation durchgesetzt.¹²

Abschließend betrachtet die Distributionspolitik, wie Produkte und Dienstleistungen geeignet an den Kunden gelangen. Dabei wird eine Betrachtung der Distributionslogistik und der strategischen Ausrichtung von Vertriebssystemen unternommen.¹³

Nach neuen Erkenntnissen kann der Marketing-Mix um 3 „Ps“ erweitert werden, die in dem Bereich der Dienstleistungsunternehmen Bedeutung finden:¹⁴

- „People“ (Mensch im Vordergrund, Kundenservice)
- „Processes“ (Optimierung von Prozessen)
- „Physical Evidence“ (unmittelbare Kundenerfahrungen, Gestaltung des PoS)

Ursprünglich bestand das Marketingverständnis in der Ausgestaltung des Kaufprozesses als Transaktion durch den Marketing-Mix. Die Phase der „Marktorientierung“ ab den 1980er Jahren besaß es den Fokus, produktorientiert so gut wie möglich an den Kunden zu vermarkten, damit der Umsatz durch Verkäufe erhöht wird. Märkte wandelten sich langsam in Käufermärkte, wodurch sich Unternehmen im zunehmenden Wettbewerb, um die Aufmerksamkeit und Nachfrage der Kunden befanden¹⁵. Konsumgütermärkte wurden in Folge stark gesättigt und Konsumenten konnten Produkte einfach substituieren¹⁶. In diesem zunehmenden Kommunikationswettbewerb ist die transaktionsbezogene Sicht des klassischen Marketings nicht nachhaltig. Es wurde sichtbar, dass eine Ausrichtung der Marketingstrategie auf Pflege von Kundenbeziehungen und dem Ziel der Kundenbindung, einen langfristigen Vorteil für Kunde und Unternehmen bietet. Damit ist das Konzept des „Relationship-Marketing“ ab den 2000er Jahren in den Vordergrund gerückt.¹⁷

¹² Vgl. Bruhn, 2016a, S. 9

¹³ Vgl. Hiemeyer/Stumpp, 2020, S. 27 f.

¹⁴ Vgl. Gutting, 2020, S. 52 f.

¹⁵ Vgl. Bruhn, 2012, S. 16

¹⁶ Vgl. Meffert et al., 2019, S. 16

¹⁷ Vgl. Bruhn, 2012, S. 18

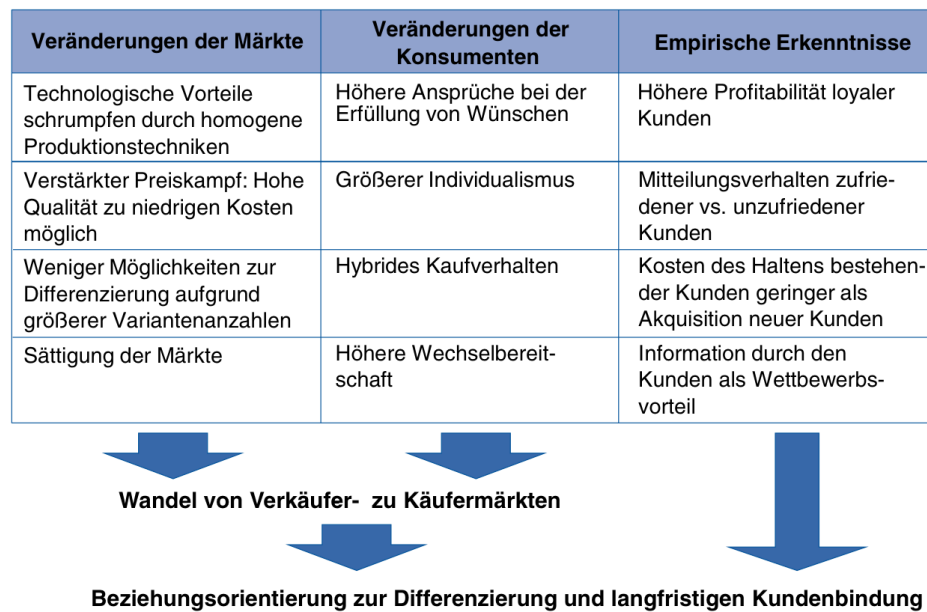


Abbildung 1: Gründe des Wandels vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing¹⁸

2.2 Definition

Die Entstehung des Relationship-Marketings begann im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich, da in diesen Sektoren schon frühzeitig die Pflege von Geschäftsbeziehungen und die Betrachtung des Kunden als langfristigen Partner im Vordergrund stand.¹⁹ Grundlegend dafür sind lange Kaufprozesse von Investitionsgütern, da diese eine höhere Produktkomplexität besitzen. Gleichzeitig steht dem Unternehmen, im Unterschied zu den Konsumgütermärkten, eine kleinere Kundenmenge zur Verfügung. Damit steigt die Bedeutung einzelner Kunden, durch Kundenbindung den langfristigen Umsatz des Unternehmens zu sichern.²⁰

Definiert wird das „Relationship Marketing“, auch Beziehungsmarketing, von Bruhn wie folgt: „Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung,

¹⁸ Vgl. Bruhn, 2012, S. 31

¹⁹ Vgl. ebd., S. 31

²⁰ Vgl. Müller/Zerres, 2018, S. 5

Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“²¹ Im engeren Sinne werden damit nur die unmittelbaren Kunden betrachtet, während im weiteren Sinne auch umfassend Stakeholder einbezogen werden.²² Gleichzeitig sieht Bruhn das Relationship Marketing als strategische Sichtweise des Marketings, während für ihn der Begriff „CRM“ lediglich die Umsetzung der Strategie durch geeignete Informationstechnologie beschreibt.²³

Im Gegensatz zu dieser Begriffsbestimmung kritisieren andere Autoren den Ansatz, das CRM mit den CRM-Systemen gleichzusetzen. Nach ihren Erkenntnissen umfasst das CRM „den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“²⁴ Somit schließt das CRM die strategische Ausrichtung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie und gleichzeitig die Anwendung in CRM-Systemen ein, welche sich an den strategischen Rahmenbedingungen ausrichten müssen.

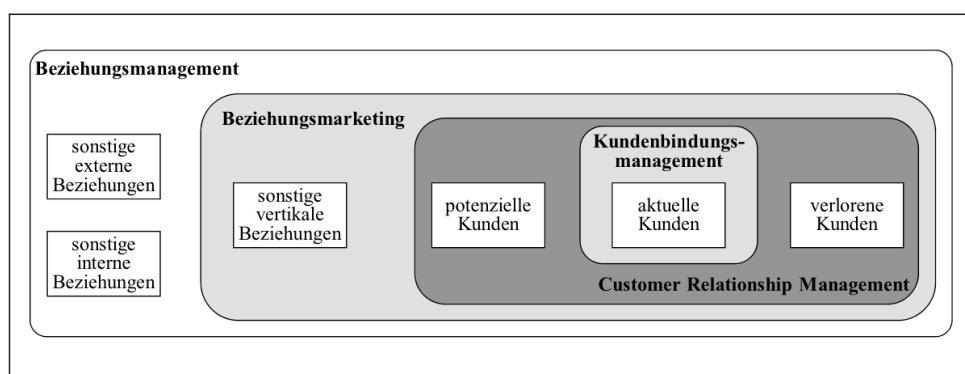


Abbildung 2: Die Abgrenzung des Customer-Relationship-Managements von verwandten Begriffen²⁵

²¹ Bruhn, 2016b, S. 12

²² Vgl. ebd., S. 12

²³ Vgl. ebd., S. 14 f.

²⁴ Leußner et al., 2011a, S. 18

²⁵ Vgl. ebd., S. 20

Das Kundenbeziehungsmanagement hat sich deswegen aus dem Beziehungsmarketing entwickelt und grenzt die Anspruchsgruppen auf die unmittelbaren Kunden ein.²⁶

2.3 Zielstellung des CRM

Das Hauptziel im Kundenbeziehungsmanagement ist die Erhöhung des Kundenwertes aus Unternehmenssicht. Somit wird betrachtet, wie wertvoll ein Kunde ist und ob es sich lohnt, in die Beziehung mit ihm zu investieren. Da sowohl ökonomische Größen als auch nicht-monetäre Größen einen Einfluss auf den Kundenwert haben, kann in verschiedene Potenziale als Einflussfaktoren unterteilt werden, die den zukünftigen Kundenwert bestimmen. So können monetäre Transaktionspotenziale, wie das Basisvolumen seiner bisherigen Transaktionen, Wachstumspotenzial (mögliches Cross- und Up-Selling) und Kostensenkungspotenzial aus Erfahrungseffekten der Kundeninformationen, Einflussfaktor sein. Auf der anderen Seite stehen Relationspotenziale, die den Kundenwert beispielsweise durch Weiterempfehlungen aufgrund einer guten Vernetzung des Kunden erhöhen.²⁷

Um dieses Ziel zu erreichen, bietet sich eine Ausrichtung auf den Erhalt gesunder Kundenbindungen des Kundenstamms an, da bestehende Kunden gegenüber der Kundenakquise einen Kostenvorteil besitzen.²⁸ Trotzdem kann es passieren, dass die Kundenakquise benötigt wird, um neue Potenziale zu realisieren und mangelhafte Kundenbeziehungen auszusondern.

2.4 CRM-Strategie und Kundenakquise

Ausgangspunkt der gedanklichen Vorabnahme im CRM-Prozess ist die Wahl der richtigen Kundenbeziehungsstrategie. Sie dient der allgemeinen Ausrichtung der Maßnahmen in Gestaltung von Kundenbeziehungen und verbindet die operative Umsetzung mit der vorausgehenden Situationsanalyse, bzw. Zielfindung. Dabei sollte die Konzeption der Kundenbeziehungsstrategie der Investition in CRM-Technologien vorausgehen, um die Chance des Scheiterns eines CRM-Projektes, in Folge der blin-

²⁶ Vgl. Leußner et al., 2011a, S.19 f.

²⁷ Vgl. ebd., S. 26 ff.

²⁸ Vgl. Gronwald, 2020, S. 73

den Ausrichtung auf die technologische Umsetzung, zu reduzieren.²⁹ Eine fundierte CRM-Strategie erzeugt nachgelagerte Erfolge, die sich sowohl erlösseitig durch die Absicherung von Absatzmengen, in Folge von Cross- und Upselling-Potenzialen, als auch kostenseitig durch Erfahrungseffekte mit dem Kunden, abzeichnen.³⁰

Der Begriff der „Strategie“ wird in der Theorie differenziert betrachtet. Vertreter des klassischen Verständnisses verstehen in der Strategie ein „geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung langfristiger Ziele.“³¹ Hervorzuheben ist dabei die Ausrichtung der Strategie auf Ergebnisse des SWOT-Konzepts, welches Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken analysiert, um eine geeignete Positionierung gegenüber Wettbewerbern zu schaffen.

Mintzberg steht der klassischen Auffassung gegenüber kritisch. Er beschreibt die Strategie mit einem erweiterten Modell von fünf „Ps“, die auch Typen von Strategien umfassen, welche nicht aus einem rationalen gedanklichen Planungsprozess entstehen. Er unterscheidet Strategie als Muster (Pattern), Perspektive (Perspective), Plan, strategischer Schachzug (Ploy) und Positionierung (Position). So bezeichnet „Strategie als Muster“ (Pattern) beispielsweise emergente Strategien, welche aus zahlreichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens entstehen und erst rückblickend erkennbar werden.³²

Die Richtung einer CRM-Strategie lässt sich anhand des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus ableiten. Er umfasst als Modell Kundenakquisitions-, Kundenbindungs-, Kundenrückgewinnungs- und Beziehungsbeendigungsphase, welche den Beziehungsverlauf des Kunden zum Unternehmen etappenweise beschreiben.³³ Um den Schwerpunkt der phasenbezogenen CRM-Strategie zu wählen, soll das Unternehmen in einer vorausgehenden Situationsanalyse, Probleme entlang des Kundenbeziehungszyklus erkennen und durch die entsprechende Strategie lösen.

Die Kundenakquisitionsstrategie bildet in der Marketingautomatisierung dabei einen großen Schwerpunkt, da das Lead- und Kampagnenmanagement innerhalb der Marke-

²⁹ Vgl. Georgi/Mink, 2011, S. 59

³⁰ Vgl. Bruhn, 2016b, S. 3 f.

³¹ Welge et al., 2017, S. 18

³² Vgl. Mintzberg et al., 2009, S. 9 ff.

³³ Vgl. Stauss, 2011, S. 322

tingautomatisierung primär die Umsetzung einer Kundenakquisitionsstrategie anstrebt.³⁴ Sie verfolgt das Ziel, neue Kunden zu gewinnen, um damit beispielsweise in Folge einer unternehmensweiten Ausrichtung auf Kostenführerschaft, Marktanteile zu erhöhen. Gleichzeitig lässt sich in dieser Kategorie die kundenbezogene Strategie während des Markteintritts in der Internationalisierung verordnen. Bruhn gliedert die Kundenakquisephase weiter in die Anbahnungsphase, eingeteilt in Stimulierungs- und Überzeugungsstrategie, und in die Sozialisationsphase mit der Eingewöhnungsstrategie. Diese drei verschiedenen Strategien werden jeweils entweder faktisch, also durch leistungsbezogene Botschaften oder symbolisch, durch beispielsweise das Markenbild, in Richtung des Konsumenten kommuniziert.³⁵

Da im B2B-Bereich häufig eine langfristige Auseinandersetzung mit dem Produkt stattfindet, die eine tiefe Informationsbeschaffung auszeichnet, sollte man die Anwendung der Stimulierungsstrategien nach Bruhns Auffassung als „[Versuch], den Kunden über Anreize zu einem Impulskauf dazu zu bewegen, eine Beziehung mit dem Unternehmen einzugehen“³⁶, in diesem Fall differenziert betrachten. Branchenspezifisch lässt sich vermehrt eine Ausrichtung auf faktische Überzeugungsarbeit mit Lösungsstudien oder symbolische Qualitätsversprechen durch eine starke Marke vorfinden. Somit sollte auch der Kunde und dessen zu erwartendes Verhalten bei Wahl der Strategien im Vordergrund stehen.

Die Marketinginstrumente werden im Zuge der CRM-Strategie abhängig von der jeweiligen Phase des Kundenbeziehungszyklus operativ geplant und eingesetzt.³⁷ So lassen sich spezifische Instrumente, losgelöst vom klassischen Modell des Marketing-Mix, innerhalb der operativen Kundenakquisephase anwenden. Ziel der Anbahnungsphase in der Kundenakquise ist die kommunikative Ansprache des Interessenten mit dem Ziel, ihn von Produkten zu überzeugen und zum Erstkauf zu stimulieren. Die Anbahnungsphase deckt sich somit modelltypisch mit der Funktion des Interessentenmanagements und wird durch die Käuferreise, engl. Customer Journey, in Verbindung mit der Kundenerfahrung entlang Berührungspunkten konkretisiert. Während in der Sozialisationsphase die Vertriebspolitik mit dem Kunden interagiert, lässt sich durch den hohen Informationsbedarf und Überzeugungsarbeit die Kommunikationspolitik als

³⁴ Vgl. ZHAW, 2022, S. 16

³⁵ Vgl. Bruhn, 2016b, S. 146 ff.

³⁶ Ebd., S. 147

³⁷ Vgl. Georgi/Mink, 2011, S. 72 ff.

Hauptinstrument der Anbahnungsphase verzeichnen.³⁸ Im Kontext des Online-Marketings kann die Anbahnungsphase heute beispielsweise durch gezieltes Targeting von Display-Werbung oder Unternehmensblogs begleitet werden. Durch ein hohes Integrationsvermögen von Vertrieb und Services bieten MAS-Systeme Möglichkeiten, in der Anbahnung von Kundenbeziehung qualifizierte Interessenten (Leads), die durch eine breite Ausrichtung der Kommunikation gewonnen wurden, zielgerichtet an den Vertrieb zur Intensivierung der Beziehung weiterzureichen. Dieser Prozess kann anschließend automatisiert abgebildet werden.

In Folge der steigenden Informationsüberflutung durch traditionelle Kommunikationsmaßnahmen lässt sich erkennen, dass Kunden während der Suche in der Anbahnungsphase, durch klassische Werbung häufig gestört werden und eine Abwehrhaltung entwickeln. Diesem Problem nimmt sich das Inbound Marketing an, was später im Zusammenhang mit der Gestaltung von Marketingautomatisierung in Kapitel 3.4.3 beleuchtet wird.

2.5 CRM-Systeme und deren Prozesse

Das CRM-System zählt zu der Kategorie der betrieblichen Anwendungssystemen und soll vorrangig die im Voraus besprochenen CRM-Strategien technologisch unterstützen und optimal implementieren.³⁹ Das Ziel moderner CRM-Systeme ist folglich eine abteilungsübergreifende, zentrale und datengestützte 360-Grad Sicht auf den Kunden, die durch kundenindividuelle Maßnahmen die Ziele des CRM erfüllt. Somit sollen Datenpunkte verschiedener Softwarelösungen in einem „Single Point of Truth“ zusammengeführt werden, was im CRM-System durch die Kundendatenbank geschieht. Eine übergreifende Integration mit dem ERP- und SCM-Systemen wird gleichzeitig angestrebt.⁴⁰

Damit das CRM-System diesen Anforderungen gerecht wird, integriert es als Architektur mehrere Komponenten, welche analoge CRM-Prozesse digital abbilden. Die CRM-Prozesse umfassen mehrere Bereiche entlang des Kundenbeziehungszyklus. Es wird dabei klassisch in analytische, operative und strategische CRM-Prozesse unter-

³⁸ Vgl. Bruhn, 2016b, S. 195

³⁹ Vgl. Hippner et al., 2004, S. 15

⁴⁰ Vgl. Rentzmann et al., 2011, S. 131

den. Die strategischen CRM-Prozesse bilden die im Vorhinein angesprochenen strategischen Grundüberlegungen ab, die das CRM-System in den Anforderungen und Aufgaben prägen. Analytische und operative CRM-Prozesse werden im Unterschied direkt durch das CRM-System datengestützt umgesetzt.⁴¹

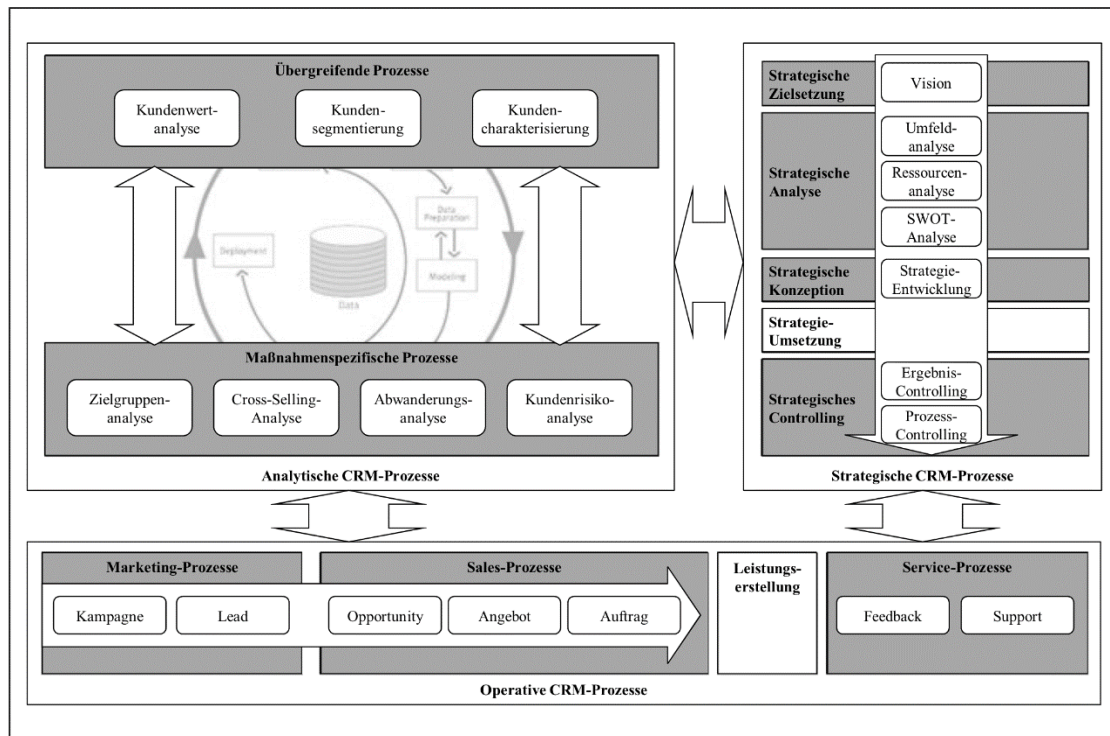


Abbildung 3: Prozesse im CRM⁴²

⁴¹ Vgl. Leußer et al., 2011a, S.40 ff.

⁴² Vgl. Leußer et al., 2011b, S. 604

2.5.1 Operative CRM-Prozesse

Die operativen CRM-Prozesse formen die Grundlage für die Interaktion mit dem Kunden. In den Marketing-Prozessen werden durch das Kampagnenmanagement Maßnahmenbündel mit entsprechenden Aktionen IT-gestützt umgesetzt, die Interessenten generieren soll. Diese Interessenten werden durch das Leadmanagement aufgenommen und zielgerichtet bearbeitet, um im richtigen Moment an die Sales-Prozesse zur weitergegeben zu werden.⁴³ In diesen beiden Prozessen lässt sich die Marketingautomatisierung verordnen, die das Kampagnen- und Leadmanagement automatisiert unterstützt.

Im Sales-Bereich tritt zunächst das Opportunitymanagement in den Vordergrund, welches Verkaufschancen, die durch die Marketing-Prozesse erzeugt wurden, zu realisieren versucht. Ziel ist der erfolgreiche Vertragsabschluss mit dem Kunden. Durch das anschließende Angebots- und Auftragsmanagement wird ein reibungsloser Verhandlungsprozess mit dem Kunden ermöglicht. Dabei kann auf integrierte ERP- und SCM-Systeme zur Überwachung des Bestandes und der Produktdetails zurückgegriffen werden.⁴⁴

Nach der Leistungserstellung werden innerhalb der Service-Prozesse mögliche Anliegen und Probleme des Kunden bearbeitet. Das Feedbackmanagement dient dabei der Überprüfung der Kundenzufriedenheit durch positive oder negative Rückmeldungen des Kunden. Gleichzeitig bietet das Feedback dadurch Möglichkeiten, in den anderen CRM-Prozessen Kundenwünsche zu berücksichtigen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Als zusätzlicher Prozess bietet der Support Hilfestellung bei Problemen, die bei der Nutzung des Produktes auftreten.⁴⁵

2.5.2 Analytische CRM-Prozesse

Die analytischen CRM-Prozesse dienen der Bereicherung von operativen Prozessen. Durch die Datengrundlage, welche extern durch ERP- und SCM-Systeme bereitgestellt wird, kann das analytische CRM-System mit Verfahren des Data-Mining und des Onli-

⁴³ Vgl. Gasser/Mäder, 2022, S. 131

⁴⁴ Vgl. Winkelmann, 2012, S. 466 ff.

⁴⁵ Vgl. Schöler, 2011, S. 693 ff.

ne-Analytical-Processing, kurz OLAP, diese Daten auswerten und operative Entscheidungen unterstützen.⁴⁶ So können in der Abwanderungsanalyse Muster entdeckt werden, die signalisieren, dass ein Kunde kurz vor der Beziehungsbeendigung steht. Anschließend könnte das operative Kampagnenmanagement diese Tatsache als automatischen Auslöser für Kommunikationsmaßnahmen verwenden, um den Kunden gezielt anzusprechen. Die Verbindung von operativen und analytischen Prozessen bezeichnet man deshalb als „Closed Loop“, da sich beide Bereiche gegenseitig unterstützen und optimieren.⁴⁷

2.5.3 Das Verhältnis von MAS- und CRM-Systemen

Die Anfänge der CRM-Systeme in der Praxis zeichneten sich durch einen Fokus auf die digitale Unterstützung des Vertriebs aus. So sollte der Kunde erstmalig mit Kontakt- und Angebotsmanagement durch Datenbanken in den Vordergrund gerückt werden. Dabei beschränkte sich die Kommunikation auf das Dialogmarketing durch E-Mail, Kundenbesuche oder Telefonakquise.⁴⁸ Um die 2000er Jahre begannen große Unternehmen wie SAP, die bis dahin vorhandenen Sales Automation Systeme in den Bereichen Marketing und Service zu erweitern, um so die Möglichkeit durch Standardsoftware zu bieten, nach dem originalen CRM-Konzept die Kundeninteraktionen gesamtheitlich zu gestalten und zu begleiten.⁴⁹ Mit dem Wachstum der sozialen Medien und des Onlinehandels stiegen die Anforderungen an moderne CRM-Systeme abermals. Interessenten nutzten die Onlinewelt, um nach Problemlösungen zu suchen, die bis zu der Zeit im B2B-Bereich häufig analog im Gespräch gefordert wurden. Das CRM-System der dritten Generation integrierte somit weitere Funktionen wie Websites oder Social-Media in den Marketingbereich.⁵⁰

Simultan zum Wachstum der CRM-Lösungen wie „Salesforce“ oder „Microsoft Dynamics 365“ wurden Marketing-Automation-Systeme (MAS) entwickelt, welche sich hauptsächlich auf die Unterstützung und Automatisierung von Kommunikationsmaßnahmen beschränkten und mit einem bestehenden CRM-System integriert werden

⁴⁶ Vgl. Dold et al., 2004, S. 7

⁴⁷ Vgl. Hippner et al., 2011, S. 789

⁴⁸ Vgl. Heinzelbecker, 2021, S. 137 ff.

⁴⁹ Vgl. Stadelmann et al., 2020, S. 31

⁵⁰ Vgl. Heinzelbecker, 2021, S. 140

konnten, um so beispielweise Interessenten an den Vertrieb weiterzureichen. Da die Funktionsanforderungen von CRM-Software im Bereich des Marketings immer weiter stiegen, entstanden Überschneidungen zwischen beiden Lösungen. CRM-Systeme entwickelten Funktionen, die den Marketingbereich erweiterten, während MAS-Systeme den Fokus auf die Integration zwischen Abteilungen erhöhten.⁵¹ Das Resultat war die Übernahme bekannter MAS-Anbieter und der daraus erfolgenden Integration in das CRM-Portfolio. So übernahm beispielsweise SAP den MAS-Anbieter „Emarsys“ im Jahr 2020 mit dem Hintergrund, Kundendaten übergreifend zwischen SAP-Produkten zu synchronisieren und mit Geschäftsdaten anzureichern.⁵² Heutige CRM-Standardsoftware bietet häufig einen All-in-One Ansatz, der die Wünsche und Anforderungen eines Kunden vollumfänglich innerhalb einer Plattform verbindet.

Müller & Zerres konkludieren somit, dass „die häufig in B2B-Unternehmen aufkommende Frage, ob neben dem klassischen CRM-System eine MA-Software erforderlich sei, [...] sich in naher Zukunft erübrigen [wird].“⁵³ Zukünftig werde die Lösungsorientierung eines Unternehmens, der Fokussierung auf Produktauswahl vorgezogen. Auch Seebacher bemerkt, dass das „CRM zwar im Vertrieb entstanden ist, aber über die Jahre immer neue weitere Funktionalitäten entwickelt wurden, die in den Bereich des B2B Marketings fallen.“⁵⁴ Eine Betrachtung der Marketingautomatisierung sollte deshalb vor dem Hintergrund des CRM geschehen.

2.6 CRM-Systeme im B2B und B2C

Ein CRM-System kann sowohl im „B2B“ (Unternehmen-zu-Unternehmen) als auch im „B2C“-Bereich (Unternehmen-zu-Konsumenten) Anwendung finden, um somit Kundensegmente zielgruppenspezifischer zu bearbeiten und Marketingziele umzusetzen. „B2B“ bezeichnet dabei Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen zur Nutzung eines anderen Unternehmens anbieten. Hierzu zählen Industriegüter wie Rohmaterialien.

⁵¹ Vgl. Heinzelbecker, 2021, S. 141

⁵² Vgl. Emarsys, 2020

⁵³ Müller/Zerres, 2018, S. 33

⁵⁴ Seebacher, 2021b, S. 122

lien, Maschinen oder ganze Fabrikanlagen, aber auch Konsumgüter, welche zum Wiederverkauf dienen.⁵⁵

Obwohl die Anwendung in beiden Fällen möglich ist, unterscheiden sich dennoch die Anforderungen an moderne CRM-Systeme. Die Customer Journey, also der Weg von Interessenerzeugung über die Kaufentscheidung bis zur Erfahrung danach, ist gerade im Industriegüterbereich länger als beim Kauf von Konsumgütern.⁵⁶ Das bedeutet, dass im B2B-Marketing ein Fokus auf die kontinuierliche Bearbeitung des Kunden, bis hin zur Übergabe an den Vertrieb geschehen muss. Dadurch entfaltet sich die Wirksamkeit der Marketing Automation primär im B2B-Bereich.

Der Hintergrund des langen Kaufprozesses ist die Beschaffenheit von B2B-Gütern. Dienstleistungen oder Maschinen, die für andere Unternehmen teils hohe Investitionen darstellen, werden von Kollektiventscheidungen beeinflusst.⁵⁷ Infolgedessen entsteht ein Erfordernis an eine hohe Informationsdichte, welche die Entscheider ausreichend informiert. Zusätzlich besitzen B2B-Güter eine hohe Produktkomplexität, wodurch Entscheidungen der Käufergruppe informativ und sachlich getroffen werden.⁵⁸ Erforderlich ist demnach auch eine Wissensdatenbank mit ausführlichen Produktinformationen, die im CRM-System für die Beratung des Vertriebs oder zur Problemlösung durch den Kundenservice abrufbar sind.

Im Gegensatz zum Vertriebsabschluss des B2B-CRM, ist es für viele B2C-Unternehmen wichtig, dass vorhandene CRM-Plattformen die Anbindung an den E-Commerce besitzen. Im B2C-Bereich wird eine sofortige Datengrundlage über jeden einzelnen Kunden und dessen Kaufverhalten benötigt. Damit kann der Kunde speziell durch Customer Insights und KI-unterstützte Vorhersagen durch Behavioral Intelligence für Produkte angesprochen werden, um in kurzen Verkaufszyklen des Konsumgütermarktes Verkäufe zu realisieren.⁵⁹ Insgesamt unterscheiden sich die Anforderungen an CRM-Systeme abhängig von der Branche hin zum individuellen Unternehmen. Die Funktionalitäten von CRM-Systemen sollen somit keine Standardvor-

⁵⁵ Vgl. Helmold, 2022, S. 45 f.

⁵⁶ Vgl. Müller/Zerres, 2018, S. 5

⁵⁷ Vgl. Toman et al., 2017

⁵⁸ Vgl. Ivanova/Gawenda, 2021, S. 292 f.

⁵⁹ Vgl. Shapiro, 2019

lage für alle Unternehmen darstellen, sondern die voreingegangene individuelle CRM-Strategie durch ein CRM-System ermöglichen und unterstützen.⁶⁰

Das B2B-Marketing befindet sich in einem Trendwandel. Vermehrt nutzen B2B-Kaufentscheider Online-Kanäle zur Informationsgewinnung, statt klassisch bei einem Vertriebsmitarbeiter des Verkäufers Informationen einzufordern.⁶¹ Dabei steigen die Erwartungen der Käufer an eine Omnipräsenz des Verkäufers. Beeinflusst von privaten Marketingerfahrungen im B2C, werden Entscheider von „digitalen und medialen Sofortlösungen“⁶² geprägt. Konzepte wie das Content-Marketing oder eine klare Analyse der Customer Journey finden auch im B2B-Bereich Zuwachs. Kaltakquise dient in vielen Fällen als Direkt-Marketing unterstützend, verliert aber stärker den Hauptfokus in der Kundenansprache.⁶³ Oracle begründet mit diesem Wandel die Entstehung eines A2A-Marketings („Jeder-zu-Jedem“), bei dem der Mensch als Individuum im Vordergrund steht, unabhängig ob Entscheidungen privater oder geschäftlicher Natur sind.⁶⁴

⁶⁰ Vgl. Leußner et al., 2011a, S. 44

⁶¹ Vgl. Gartner, o. J.

⁶² Gasser/Mäder, 2022, S. 32

⁶³ Vgl. Seebacher, 2021a, S. 50

⁶⁴ Vgl. Denice, 2022

3 Marketingautomatisierung

Das Ziel dieses Kapitels ist der Versuch, die Marketingautomatisierung, bzw. Marketing Automation, wissenschaftlich abzugrenzen und dessen Anwendungsfelder zu beschreiben. Diese Zielstellung vereinfacht die anschließende Verknüpfung mit Einflussfaktoren, die ausgehend einer Internationalisierung die Bestandteile der Marketingautomatisierung beeinflussen.

3.1 Definition

Die Definitionen der Marketingautomatisierung, auch Marketing Automation genannt, sind vielfältig und betrachten jeweils verschiedene Schwerpunkte. Das Institut für Sales und Marketing Automation versteht die Marketingautomatisierung unter folgender Definition: „Marketing Automation ist die IT-gestützte Durchführung wiederkehrender Marketingaufgaben mit dem Ziel, die Effizienz von Marketingprozessen und die Effektivität von Marketingentscheidungen zu steigern.“⁶⁵ Da die Sales Automation identisch für den Sales-Bereich definiert wird, kann darauf geschlossen werden, dass das IFSMA beide kundennahe Bereiche voneinander abgrenzt. Gleichzeitig ist die Marketing Automation Unterstützer für operative Prozesse, hier Marketingprozesse, und analytische Prozesse, da die Auswirkungen auf Marketingentscheidungen beleuchtet werden, die eine fundierte Informationsgrundlage benötigen.

Im Gegensatz zu der Begriffsauslegung des IFSMA beschreibt Schüller & Schuster die Marketing Automation als „technologische Plattform des Leadmanagement (...) [, die] sowohl Marketing als auch den Vertrieb [unterstützt.]“⁶⁶ In diesem Fall wird die Marketingautomatisierung abteilungsübergreifend betrachtet. Das Leadmanagement stellt in dieser Definition eine Zusammenarbeit zwischen Leaderzeugung durch das Marketing und Leadbearbeitung durch den Vertrieb dar. Gleichzeitig grenzt die Definition den Funktionsbereich auf die Bearbeitung von Interessenbekundungen im Sinne des Leadmanagements ein. Schüller & Schuster berücksichtigen folglich kein Kampag-

⁶⁵ Hannig, 2021a, S.4

⁶⁶ Schüller/Schuster, 2017, S. 63

nenmanagement, welches einen integralen Bestandteil der Marketingprozesse nach Definition in CRM-Systemen darstellt.⁶⁷

Heimbach et al. lenken den Fokus der Definition auf die Wirkung der Marketing Automation als Intermediär zwischen Ursache und Wirkung, wodurch die Aktivitäten im Marketing auf der Ebene jedes einzelnen Kunden personalisiert werden können.⁶⁸ Die Marketing Automation ist ein vordefiniertes Regelwerk, welches datenbasiert aktiviert wird und somit Objekte entsprechend verändert. Objekte stellen in diesem Fall die visuellen, bzw. textlichen Inhalte und Struktur der Marketinginstrumente wie E-Mail, Landingpages oder Websites dar.⁶⁹ Es wird betont, dass es den gesamten Marketing-Mix umfassen sollte. Das Dynamic Pricing fällt in dieser Definition somit in den Aufgabenbereich der Marketing Automation. Gleichzeitig wird die Marketing Automation als logische Erweiterung des CRM-Systems und E-Mail-Marketing-Systems gesehen, den Anforderungen modernen Kundenverhaltens gerecht zu werden.

Trotz unterschiedlicher Auffassungen, wofür Marketingautomatisierung verantwortlich ist, lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen, die hervorzuheben sind. So bedeutet die „Automation“ eine Ausführung vordefinierter Prozesse oder Regelwerke, die anschließend beliebig oft wiederholt werden können, ohne manuelle Zuarbeit zu benötigen. Ein einmalig automatisierter Prozess, kann dadurch für eine Vielzahl von Personen angewandt werden und entlastet so Ressourcen des Unternehmens. Der Begriff unterscheidet sich dabei grundlegend von der „Autonomie“ eines Systems, welches die vollkommen selbstbestimmte Entscheidungsfindung darstellt, wobei keine Vorherbestimmung mehr möglich ist.⁷⁰ Autonomie lässt sich im Rahmen der künstlichen Intelligenz wiederfinden, welche zunehmend auch die Marketingkommunikation beeinflusst.

Ein weiterer Nenner ist die Prozessausrichtung auf die Marketingprozesse, die innerhalb des CRM-Modells definiert wurden. Somit werden diese digital abgebildet und automatisiert. Der Kern des Einsatzgebiet von MAS liegt in den Funktionen des Kampagnen- und Leadmanagements, die in jeder Phase des Kundenbeziehungszyklus und abhängig der jeweiligen Kundenbeziehungsstrategie Anwendung finden können.⁷¹ Da

⁶⁷ Vgl. Leußer et al., 2011b, S. 603

⁶⁸ Vgl. Heimbach et al., 2015, S. 130

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 131

⁷⁰ Vgl. Adler, 2019

⁷¹ Vgl. Leußer et al., 2011b, S. 604

der Erfolg der Marketingautomatisierung in der Nutzung bestehender Daten zur Personalisierung und Automation von Marketingmaßnahmen liegt, sollte die Marketingautomatisierung zusätzlich einen geschlossenen Kreislauf mit analytischen CRM-Systemen verfolgen.⁷² Wie in Abbildung 4 visualisiert, stellt diese Verbindung sicher, dass die Analyse und Auswertung von Kundendaten, Verhaltensmuster erkennt und die Kundeninteraktion damit bereichert. Somit können beispielsweise Inhalte innerhalb von Kampagnen zielgruppengerechter zugeschnitten oder bestimmte Situationen als Auslöser für die Marketing Automation verwendet werden. Die Nutzung eines MAS kann durch Maßnahmen innerhalb der Medien neue Datenquellen erzeugen, die es anschließend in das analytische CRM zu überführen gilt.

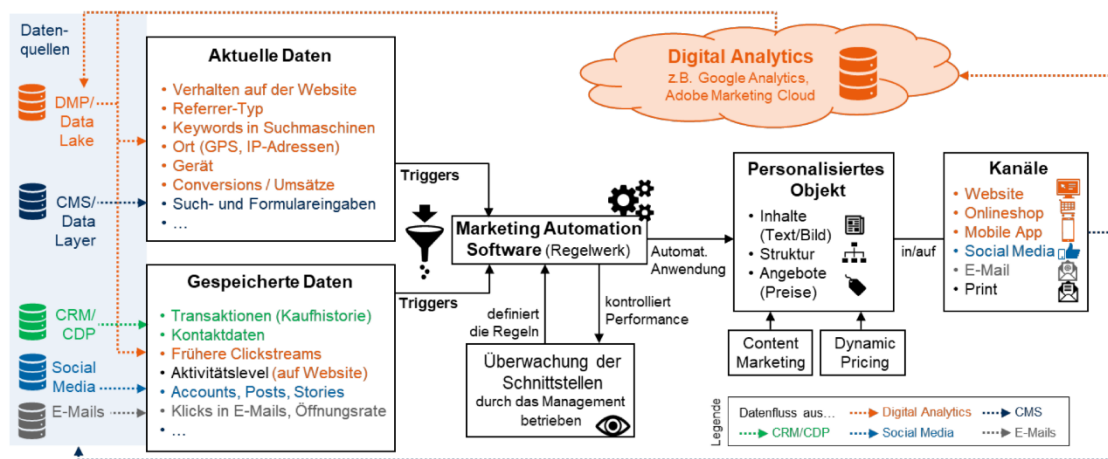


Abbildung 4: Einordnung der Daten im Marketing Automation Framework⁷³

Um den Kern herum besitzt die Marketing Automation verschiedene Kommunikationsinstrumente, welche durch die Anforderungen des Kundenverhaltens an das Lead- und Kampagnenmanagement, gefordert wurden. Diese entwickelten sich parallel mit dem geänderten Kundenverhalten, von Telefonunterstützung über E-Mail bis zu den sozialen Netzwerken. Insgesamt umfasst die Marketing Automation somit mehrere Anwen-

⁷² Vgl. Hippner et al., 2011, S. 789

⁷³ Vgl. Heimbach et al., 2015, S. 131

dungsbereiche, welche das Marketing softwarebasiert unterstützt. Darunter zählt die Kundenakquise entlang der Customer-Journey, die Kommunikation mit Bestandskunden, die Durchführung von Kampagnen und die Kundenbewertung.⁷⁴ Das Herzstück der Automation befindet sich somit in der Verknüpfung inhaltlich automatisierter Instrumente der Marketingkampagnen mit einem automatisierten Prozessablauf, der sich anhand der Customer Journey jedes individuellen Kontaktes orientiert und datengestützt erfolgt.

3.2 Marketing Automation als Standardsoftware

MAS lassen sich in der Praxis verstärkt als Standardsoftware antreffen, wobei die Softwareauswahl und deren Funktionsumfang verschieden gestaltet wird. Nach eigenen Angaben bildet die Marketing Automation beispielsweise nur einen Teilbereich der Softwarelösung Emarsys ab, der sich ausschließlich auf die automatisierte Kampagnenführung beschränkt und Elemente wie Landingpages und E-Mails dafür verwendet.⁷⁵ Im Gegensatz dazu beschreibt die Marketing Automation bei HubSpot den kompletten Funktionsumfang der Marketinglösung von Kampagnen- bis Leadmanagement.⁷⁶

Standardsoftware für Marketing-Automation-Systeme kann sowohl als Einzelprodukt als auch zunehmend als integrierten Bestandteil einer CRM-Suite erworben werden. So bietet beispielsweise das Unternehmen Salesforce „Pardot“ als Einzelprodukt an, welches gleichzeitig in der CRM-Lösung „Customer 360“ integriert ist.⁷⁷ Jeder Anbieter besitzt einen unterschiedlichen Funktionsumfang, wobei immer mehr Instrumente für das Kampagnen- und Leadmanagement integriert werden. So unterstützt Microsoft Dynamics 365 beispielsweise die Organisation von Events mit Besuchermanagement als Kommunikationsinstrument, welches im HubSpot-CRM nicht vorhanden ist.⁷⁸ Eine Analyse, welche Funktionen ein Unternehmen zur Umsetzung der CRM-Strategie benötigt, kann deshalb dabei helfen, die Entscheidung zwischen verschiedenen Softwarelösungen zu vereinfachen. Im Unterschied zu Standardsoftware, ermöglicht eine

⁷⁴ Vgl. Schüller/Schuster, 2017, S. 63

⁷⁵ Vgl. Emarsys, o. J.

⁷⁶ Vgl. HubSpot, 2022d

⁷⁷ Vgl. Salesforce, o. J.

⁷⁸ Vgl. Alfergus et al., 2022

Individualentwicklung eines MAS höhere Anpassung an die Voraussetzungen im Unternehmen. Die Funktionen des MAS können dadurch beliebig nach den Anforderungen der Kunden angepasst werden. Gleichzeitig erfordert es aber eine hohe Investitionssumme, die für kleine und mittelständige Unternehmen eine Herausforderung darstellen kann.⁷⁹

Laut Studien ist eine Verteilung der Softwareauswahl nach Unternehmensgröße ersichtlich. So bevorzugen kleine Unternehmen kostengünstige und leichte Marketingtools, die eine grundlegende Automation von E-Mail-Versand und Leadgenerierung ermöglichen. In mittleren Unternehmen steigt die Anforderung an das MAS durch stärkere Verzahnung mit dem Vertriebsteam und der Ausrichtung an der Unternehmensstrategie, weswegen dort verstärkt mittelgroße Lösungen wie Evalanche und HubSpot vorzufinden sind. Großunternehmen besitzen die größten Anforderungen an das MAS.⁸⁰ Somit muss eine Abdeckung zahlreicher Kommunikationsmöglichkeiten vorhanden sein, die integriert mit Daten des ERP- und SCM-Systemen analytisch angereichert werden. Häufig werden hierbei auch Offline-Medien wie Out-of-Home, Postversand und Eventmanagement integriert. Gleichzeitig wird in diesen Software-Suites die Verwendung von künstlicher Intelligenz bereits ermöglicht und kontinuierlich entwickelt.⁸¹ Vertreter dieser Lösungen sind unter anderem Emarsys, Adobe Experience Cloud und Eloqua.

3.3 Vorteile

Ein erster Mehrwert der Marketingautomatisierung wird durch die Erhöhung des Kundenengagements, über alle Beziehungsphasen hinweg, geboten. Statt einer standardisierten und nicht-dynamischen Kommunikation, die bei einer Vielzahl von Käufern zu Streuverlusten führt, können innerhalb der Marketingkampagnen kundenindividuelle Botschaften erstellt werden, die besser auf die Bedürfnisse und Wünsche zugeschnitten sind. Durch die erhöhte Relevanz dieser Botschaften und der persönlichen Ansprache fühlen sich Kunden verstanden, wodurch die Beziehung mit dem Unternehmen verbessert wird. Studien zeigen, dass gerade die personalisierte Ansprache mittels

⁷⁹ Vgl. Alpar et al., 2019, S. 31

⁸⁰ Vgl. ZHAW, 2022, S. 26

⁸¹ Vgl. Adobe, o. J.

Namen in Zusammenhang mit Angeboten zu einem gesteigerten Erfolg führen kann.⁸² Es können mit der kundenindividuellen Kommunikation somit insgesamt schneller „warme“ Leads erzeugt werden, die eine höhere Kaufbereitschaft aufweisen.⁸³

Gleichzeitig erhöht die Marketingautomatisierung mittels Prozessoptimierung eine Freisetzung von personellen und finanziellen Ressourcen.⁸⁴ Die Freisetzung von Personalressourcen kann von Marketingmitarbeitern benutzt werden, um sich verstärkt mit der Customer Journey und strategischen CRM-Ausrichtung zu beschäftigen. Gleichzeitig können vermehrt hochwertige redaktionelle Inhalte für die Berührungspunkte entlang der Customer Journey bereitgestellt werden.⁸⁵ Ein Unternehmen, welches begrenztes Marketingpersonal besitzt, könnte damit einen Fokus auf Social-Media-Marketing legen, um so neue Interaktionskanäle zu erschließen und Interessenten zu erzeugen.

Zudem bedeutet eine automatisierte Kommunikation mit Kunden auch eine Beeinflussung des Account-Based-Marketing, welches im B2B-Bereich anzutreffen ist. Innerhalb des ABM wird sich auf begrenzte Key-Accounts begrenzt, die eine hohe Bedeutung für das langfristige Überleben des Unternehmens besitzen. Eine ABC-Analyse, die diese Kunden abhängig von den zukünftigen Umsätzen nach A-, B- und C-Kunden unterscheidet, bietet sich im Rahmen des ABM als Methodik an.⁸⁶ Abhängig von dem Kundenlevel wurde so früher der Umfang einer persönlichen Betreuung differenziert. Die Marketingautomatisierung kann heute ergänzend dafür sorgen, dass auch bei C-Kunden eine persönliche und automatisierte Ansprache erfolgt, die die Kundenbindung von C-Kunden auch ohne persönliche Betreuung weiter stärkt.⁸⁷

Gerade im internationalen Kontext und des darauffolgenden Wachstums des Kundenstamms, kann die Marketing Automation dabei helfen, eine Vielzahl neuer Kunden zu bearbeiten. Das MAS skaliert durch automatisierte Prozesse mit dem Unternehmen mit. Für kleine und mittlere Unternehmen mit begrenzten Marketingressourcen, kann

⁸² Vgl. Seiter/Weger, 2013, S. 1595

⁸³ Vgl. ZHAW, 2022, S. 23

⁸⁴ Vgl. Sanderson, 2021, S. 49

⁸⁵ Vgl. Schuster, 2021

⁸⁶ Vgl. Bacon, 2021, S. 480 ff.

⁸⁷ Vgl. Schuster, 2021

durch die Marketing Automation eine große Kundenmenge mit kleinem Investment bearbeitet werden.⁸⁸

3.4 Struktur hinter der Marketingautomatisierung

Ein MAS besitzt mehrere Marketinginstrumente, die einzeln angewandt werden können, aber die größten Synergien erst durch integrative Nutzung in dem vorausgehenden strategischen Konstrukt entfalten. Diese Struktur umfasst die Feststellung der relevanten Kunden durch Konkretisierung in Käufer-Personas, über den Entwurf einer „Kundenreise“, die automatisiert abgebildet wird, bis zur Ausgestaltung der entdeckten Berührungspunkte durch relevante Inhalte innerhalb der Inbound Methodik.

3.4.1 Käufer-Personas

Eine Käufer-Persona (Buyer Persona) konkretisiert ein Kundensegmente auf ein fiktives Individuum, welches stellvertretend steht. Dadurch sollen die Probleme und Wünsche einer häufig sehr homogenen Zielgruppe anschaulicher dargestellt und fühlbar werden.⁸⁹ Hintergrund dieses Modells ist die Annahme, dass eindimensionale Zielgruppen, beispielsweise in Sinus-Milieus, weiterhin intern zu weit gefasst sind und unterschiedliche Wertevorstellungen aufweisen. In B2C-Märkten mit kurzen Kaufzyklen kann es sinnvoller sein, eine Persona richtig zu treffen, statt mehrere Zielgruppen zu tangieren.⁹⁰ Gleichzeitig kombiniert die Käufer-Persona Konzepte der „top-down“ Segmentierung, durch beispielsweise geographische Merkmale, mit der „bottom-up“ Segmentierung aus psychographischer Sicht.⁹¹ Um eine Persona zu entwerfen, empfiehlt es sich eine vorausgehende Analyse durch fundierte Marktforschung zu unternehmen. Ziel ist es, herauszufinden wer der Kunde ist, der sich für das Unternehmen interessiert und welche Cluster innerhalb der Kundenmenge sichtbar werden.

Die Persona steht als Grundlage für die zielgerichtete Anwendung der Marketinginstrumente auf deren Merkmale. Hinsichtlich der Kommunikation kann dieses Modell so eine Orientierung für relevante Inhalte darstellen, welche die Schmerzpunkte der Per-

⁸⁸ Vgl. Gasser/Mäder, 2022, S. 153

⁸⁹ Vgl. Hiemeyer/Stumpp, 2020, S. 103

⁹⁰ Vgl. Häusel/Henzler, 2018, S. 20 ff.

⁹¹ Vgl. Kotler et al., 2021, S. 131 f.

sona auflösen. Auch bestimmte Eigenheiten, wie die Empfindlichkeit bei der Freigabe sensibler Daten, können ergänzt werden.⁹² Des Weiteren lassen sich Produktinnovationen an den Bedürfnissen und Verhaltensweisen der Buyer Persona ausrichten.

Eine Buyer Persona umfasst Merkmale, die zur gesamtheitlichen Beschreibung dienen sollen. Unter dem Merkmal *Persönlichkeit* zählen Wertevorstellungen, die auch von der Kultur geprägt werden können, sowie das Alter des Kunden und Geschlecht. Gleichzeitig werden wichtige Wünsche und Schmerzpunkte im Leben der Buyer Persona beleuchtet. So kann ein B2B-Beeinflusser in der IT-Abteilung eines Unternehmens bemerken, dass das Unternehmen sich mit dem Trend des mobilen Arbeitens nur dürftig auseinandersetzt. Dieser „Pain“ kann in der Buyer Persona vermerkt werden. Die *Soziokultur* umfasst im Unterschied zur Persönlichkeit alles, was das Umfeld der Persona betrifft. So kann es die spezielle Lebensphase darstellen, in der sich die Person befindet, aber auch Beruf, Bildungsstand oder Einkommen. Ergänzend kann die Kultur als primärer Einflussfaktor des Käuferverhaltens in der Internationalisierung mit vermerkt werden, was die spätere kulturgerechte Kommunikation vereinfacht. Das Merkmal der *Kategorie* kann bereits in Verbindung mit dem Unternehmen aufzeigen, welche Produktkategorien der Persona am meisten zusagen und diese betreffen.⁹³

Des Weiteren kann eine Persona im B2B-Bereich, unter Beachtung der Unternehmensgröße, Einfluss der Persona auf Entscheidungsprozesse und die eigene Position im Unternehmen, erweitert werden. Dies kann Aufschluss darüber geben, welche Person im Kundenunternehmen man genau adressieren möchte, um gewünschte Effekte zu erreichen. So kann sich die Ansprache beispielsweise zwischen Kaufentscheider und Kaufbeeinflusser unterscheiden.⁹⁴

Die statische Ausformulierung einer Buyer Persona wird dem dynamischen Charakter von Kundengruppen nicht ausreichend gerecht. Die Persona kann sich mit der Zeit wandeln und sollte kontinuierlich mit empirischen Daten verglichen werden. So können sich beispielsweise Wertevorstellungen durch gesellschaftlichen Wandel verändern oder das Kaufverhalten durch die fortschreitende Digitalisierung.

⁹² Vgl. Janning, 2020, S. 152

⁹³ Vgl. Häusel/Henzler, 2018, S. 27

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 54 f.

3.4.2 Customer Journey

Die Kundenreise (Customer Journey) beschreibt den Prozess über die Interessengewinnung, bis zum Kauf des Produktes und der Nutzung dessen. Sie lässt sich deshalb in die Kundenakquise im Kundenbeziehungszyklus des CRM verordnen. Innerhalb der Customer Journey werden ausgehend von dem Kaufverhalten der Käufer-Persona, Entscheidungen über die Ausformulierung von Berührungspunkten mit Marke und Produkt getroffen.⁹⁵

Ziel ist somit, dem Käufer zielgerichtet nach dem Inbound-Prinzip relevante Inhalte zuzuspielen und damit die Kundenerfahrung und das Engagement zu erhöhen. Somit lässt sich anhand der Customer-Journey auch der nahtlose Wechsel zwischen Offline- und Online-Kanälen von Kunden im Omnichannel-Modell abbilden.⁹⁶ Verknüpfend nutzt die Marketingautomatisierung das Konzept der Customer Journey, um wichtige digitale Berührungspunkte zu gestalten und automatisierte Abläufe abzubilden.

Um die Customer Journey zu visualisieren, wird diese in Phasen unterteilt.⁹⁷ Die erste Phase ist die Aufmerksamkeitsphase (Awareness), bei der der Kunde erstmalig auf ein Problem gelenkt wird, dass ihn möglicherweise noch unterschwellig beschäftigt. Instrumente dieser Phase könnten beispielsweise Display-Ads umfassen. Anschließend kommt es zur Abwägungsphase (Consideration), wobei sich der Kunde aktiv mit dem Problem beschäftigt und Informationen zur Lösung sucht. Während dieser Phase kann der Kunde auf Blogbeiträge stoßen, auf der Website eingebundene Chatbots benutzen oder Landingpages besuchen. Verbindend versucht die Marketingautomatisierung den Kunden hier aufzugreifen und bis zum Kauf zu begeistern. Im Sinne der darauffolgenden Kaufentscheidungsphase (Conversion) nutzt der Kunde den E-Commerce oder direkten Vertriebskontakt im B2B, um Produkte und Dienstleistungen zu erwerben. Dieser Zeitpunkt der Customer Journey sollte erkannt werden, damit die Marketingautomatisierung den Interessenten an den Vertrieb weiterreicht. Auch nach dem Kauf wird die Kundenerfahrung durch die Nutzung des Produktes beeinflusst. In der Nutzungsphase (Usage) kann das Service-Team mit dem Kunden interagieren.⁹⁸ Durch die letzte Phase der Loyalität (Advocacy) kann durch Umfragen oder die Anregung

⁹⁵ Vgl. Swoboda et al., 2022, S. 411 ff.

⁹⁶ Vgl. Gizycki, 2018, S. 118 ff.

⁹⁷ Vgl. Hiemeyer/Stumpp, 2020, S. 70

⁹⁸ Vgl. Padberg, 2020, S. 189 f.

zum Teilen von Erfahrungen in einer Community, erste Kundenbindung hergestellt werden.

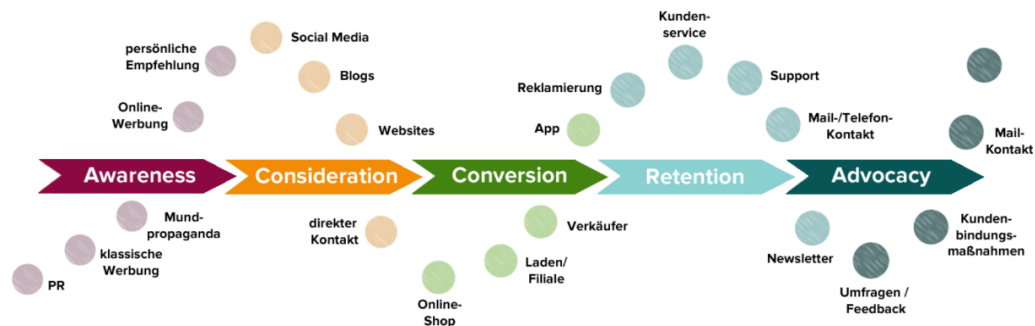


Abbildung 5: Touchpoints entlang der Customer Journey⁹⁹

Historisch betrachtet entwickelte sich die Customer Journey aus dem Modell des Verkaufstrichters, welcher die Annahme vertritt, dass eine Menge Interessenten in den Trichter eingeführt werden, diese kontinuierlich durch Marketingmaßnahmen bearbeitet werden und letztendlich daraus ein Bruchteil als Kunden entstehen. Dabei wird linear angenommen, dass bei allen Interessenten ein Informationsmangel besteht, der durch anschließende Bearbeitung behoben wird. Nach aktuellen Kenntnissen berücksichtigt der Verkaufstrichter nicht das moderne dynamische Kaufverhalten von Kunden, die unterschiedliche Informationsstände besitzen und an verschiedenen Stellen des Trichters einsteigen können.¹⁰⁰

Da die Käufer-Person ausschlaggebend für das Verhalten entlang der Customer Journey ist, wird auch die Customer Journey von internationalen Besonderheiten indirekt beeinflusst. Die digitale Infrastruktur im Land der Zielgruppe kann bestimmen, ob diese stärker in analogen Kanälen anzutreffen ist. Somit könnten Maßnahmen am Verkaufs-

⁹⁹ Vgl. ADVIDERA, 2022

¹⁰⁰ Vgl. Gasser/Mäder, 2022, S. 20 ff.

punkt (Point-of-Sale) oder in Printanzeigen stärker auf die Kundenerfahrung einzahlen.¹⁰¹

3.4.3 Inbound Methodik

Inbound-Marketing beschreibt eine Ausrichtung der Marketingmaßnahmen auf die Anziehung von potenziellen Kunden durch relevante Inhalte, die durch Suchmaschinenoptimierung online leicht vom Suchenden zu finden ist.¹⁰² Der Inhalt soll dabei aus der Initiative des Kunden gefunden werden und soll die Möglichkeit geben, selbst zu entscheiden, wann er in die Customer Journey einsteigt.

Hintergrund des Inbound Ansatzes ist die Feststellung, dass traditionelle Marketingbotschaften (Outbound) aufgrund steigender Informationsüberflutung des Konsumenten, nicht mehr ausreichend wahrgenommen werden. Die direkte Konfrontation des Konsumenten mit einer Produktlösung führt zur Abwehrhaltung.¹⁰³ Um trotzdem Aufmerksamkeit zu erzeugen und den Grundstein für die Customer Journey zu legen, benutzt das Inbound Prinzip Content Marketing und SEO als Bestandteile.

Content Marketing beschäftigt sich mit der kundenzentrierten inhaltlichen Gestaltung von Marketinginstrumenten, die in den Touchpoints mit Kunden angewandt werden. Dabei soll durch die Inhalte ein Mehrwert erzeugt werden, der langsam Vertrauen zum Unternehmen errichtet. Somit kann Content Marketing benutzt werden, um Kundenbeziehungen aufzubauen und Bestandskunden zu erhalten. Der Content kann sich dabei an den Problemen und Schmerzpunkten von vordefinierten Käufer-Personas ausrichten. Heinrich beschreibt das Wirken von richtigen Content Marketing mit: „Erst geben, dann geben, später noch mehr geben und erst dann nehmen“¹⁰⁴.

Das psychologische Prinzip der „positiven Reziprozität“ spielt dabei eine wichtige Rolle. So besitzt das Content Marketing die Annahme, dass Menschen, die einen bedingungslosen Vorteil durch wertvolle Inhalte erhalten haben, das Bedürfnis haben, etwas zurückgeben zu wollen.¹⁰⁵ Im Falle des Marketings zielt das Unternehmen damit auf

¹⁰¹ Vgl. Swoboda et al., 2022, S. 419

¹⁰² Vgl. Gasser/Mäder, 2022, S. 6

¹⁰³ Vgl. Hannig, 2021b, S. 246

¹⁰⁴ Heinrich, 2017, S. 31

¹⁰⁵ Vgl. Erlei, o. J.

die Anbahnung von Verkäufen und die Gewinnung loyaler Kunden ab. Das Inbound Prinzip zählt zusätzlich auf das Konzept des „Customer Value“ im CRM ein, da der Kunde nachfrageorientiert mit dem Unternehmen eine Beziehung eingeht, bei dem er den höchsten Wert empfindet.¹⁰⁶

Bei der kreativen Gestaltung der Inhalte sollte sich an den Präferenzen der Buyer Persona orientiert werden. Diese gibt Aufschluss darüber, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt in der Customer Journey benötigt werden, um eine positive Wirkung auf das Kaufverhalten zu erzielen. Führt die Persona häufig längere Dienstreisen mit dem Auto, so kann beispielsweise ein Unternehmens-Podcast mit informativen Themen zur Interessenerzeugung dienen.

Um die produzierten Inhalte für die Kundenakquise gezielt zu nutzen, bietet es sich an, Aufrufe an den Konsumierenden zu stellen. Mit einem „Call-to-Action“ wird die Persona auf die Möglichkeit aufmerksam gemacht, sich beispielsweise tiefer mit dem Thema auf Plattformen des Unternehmens auseinanderzusetzen.¹⁰⁷ Im Sinne eines „Inhaltstors“ (Content-Gate) können zusätzlich existierende Kundendaten durch neue persönliche Informationen, wie E-Mail-Adressen, Unternehmensname, Position oder Unternehmensbranche im B2B, angereichert werden. Der Persona wird im Austausch für die Datenangabe anschließend ein wertvoller Inhalt geboten, der sonst nicht erhältlich wäre und dadurch Exklusivität vermittelt.

Inhalte, die auf eigenen Kanälen veröffentlicht werden, befinden sich häufig in einer homogenen Menge von konkurrierenden Inhalten, die von Wettbewerbern zu gleichen Themen angeboten werden. Damit Personas trotzdem den Weg zu dem Inhaltselement am Touchpoint finden, bietet das Online-Marketing Wege, um die Präsenz des Inhaltes zu erhöhen. Mit Suchmaschinenoptimierung (SEO), Suchmaschinenwerbung (SEA) und bezahlter Werbung können Unternehmen dies erzielen. Die Suchmaschinenoptimierung bezeichnet dabei die Optimierung einer Website des Unternehmens, um bei bestimmten Suchanfragen mittels Schlüsselwörter bestenfalls an erster Stelle der Ergebnisseite angezeigt zu werden und so dem Suchenden direkt aufzufallen.¹⁰⁸ Dabei kann SEO in der Struktur der Website selbst (on-site) und außerhalb im Umfeld der Website (off-site) erfolgen.

¹⁰⁶ Vgl. Leußner et al., 2011a, S. 23

¹⁰⁷ Vgl. Kosuniak, 2021, S. 385

¹⁰⁸ Vgl. Lammenett, 2019, S. 221 ff.

Da „Google“ mehr als 84% Marktanteil im Umfeld der Suchmaschinen besitzt, wird sich zunehmend auch mit Anforderungen und Eigenheiten des Google-Algorithmus und der Universal-Search beschäftigt werden, die zusätzliche Elemente von Plattformen wie YouTube, Wikipedia oder häufig gestellte Fragen in der Ergebnisseite beachten.¹⁰⁹ Ein Teil der Onsite-Optimierung ist die Ausfertigung eines optimierten Textes auf der Website, welcher neben dem Inhalt sowohl gezielt Keywords verwendet, bei denen die Seite platziert werden soll. Weiterhin stellt die Verfügbarkeit und Funktionalität einer mobilen Webversion ein wichtiges Element dar. Google bewertet seit 2018 die mobile Version vorrangig. Unternehmen müssen sich somit neben redaktionellen Inhalten sowohl um die Benutzerfreundlichkeit der Website sorgen, womit Verbleibdauer und Relevanz den Algorithmus positiv beeinflussen.¹¹⁰ Die Offsite-Optimierung umfasst im Gegenzug die Nutzung von „Backlinks“, was Verlinkungen der eigenen Websites auf unternehmensfremden Websites oder Plattformen beschreibt. Suchmaschinen können damit die Menge der Backlinks als erhöhte Relevanz der Website werten, wodurch die Platzierung positiv beeinflusst wird. Es ist erkennbar, dass zukünftig die Qualität der Inhalte, des Ortes, der auf die Unternehmenswebsite verlinkt, steigende Bedeutung besitzen. Somit verhindern Suchmaschinen, dass sich Webseiten, die minderwertige Inhalte für Nutzer bieten, eine höhere Platzierung durch künstlich geschaffene Backlinks erschleichen können.¹¹¹ Im Gegensatz zum SEO benutzt das SEA bezahlte Anzeigen, die über organischen Suchergebnissen platziert werden. Durch die Möglichkeiten des erweiterten Targetings Ziel, kann SEA unterstützend zur gezielten Ansprache einer Persona benutzt werden. Google bietet beispielsweise das Targeting der Anzeige für bestimmte Keywords, demografische Merkmale oder Themen.

¹⁰⁹ Vgl. StatCounter, 2022

¹¹⁰ Vgl. Google Search Central, 2022

¹¹¹ Vgl. Lammenett, 2019, S. 257 f.

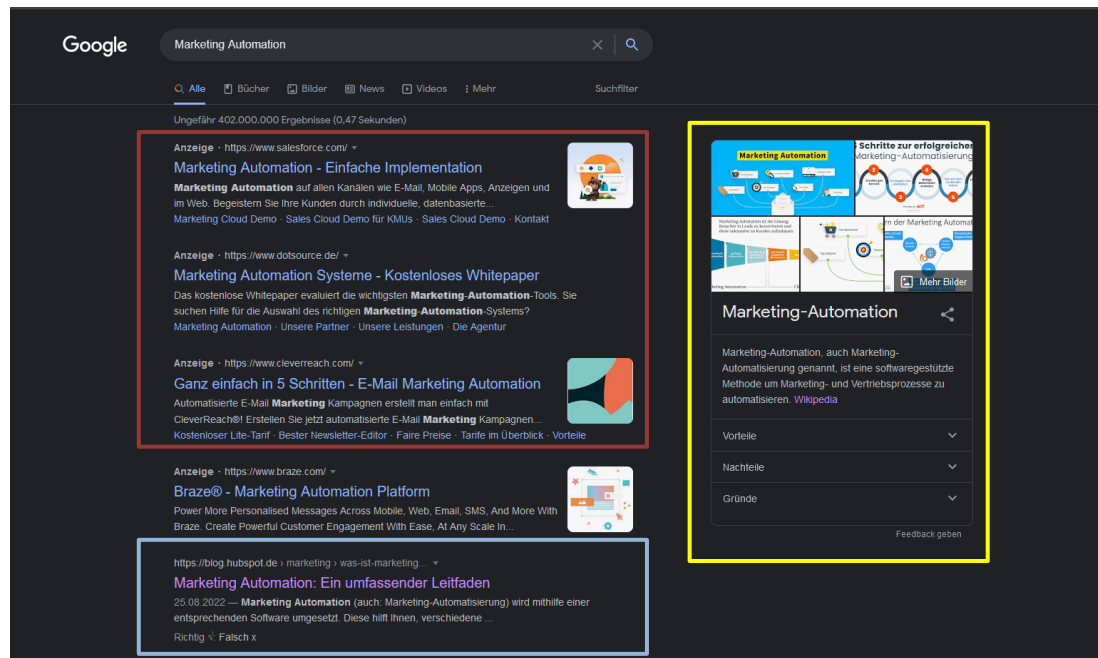


Abbildung 6: SEO (blau), SEA (orange) und Universal Search (gelb)¹¹²

3.5 Automation des Kampagnenmanagements

Nachdem im Vorfeld die Ausrichtung der Marketingautomatisierung anhand der Customer Journey erklärt wurde, soll sich nun mit der Automation der operativen Marketing-Prozesse im CRM, beginnend mit dem Kampagnenmanagement, beschäftigt werden.

Eine Marketingkampagne ist ein Paket aus mehreren Kommunikationsmaßnahmen, die wiederum aus einzelnen Aktionen bestehen und ein spezifisches Thema kommunizieren. Diese Maßnahmen und deren Aktionen sollen integriert innerhalb der Kampagne abgestimmt werden, um als kohärentes Bild gegenüber der Zielgruppe zu wirken.¹¹³ Die Kampagne nutzt damit gezielt Synergien zwischen verschiedenen Medialkanälen und Touchpoints, auf die ein möglicher Kunde trifft. Somit lässt sich eine formale und

¹¹² Eigene Darstellung

¹¹³ Vgl. Dold et al., 2004, S. 32 ff.

inhaltliche Kampagnenintegration erkennen, die den Marketingerfolg sicherstellen sollen. Formal kann eine Kampagne an jeden Berührungspunkt einheitlich durch ein Corporate Design integriert werden. Inhaltlich wird die Werbebotschaft betrachtet, welche abhängig von der Zielgruppe entlang der Kampagne die gleiche Werbewirkung erreichen soll. Ein einheitliches Textkonzept, im Sinne einer Copy-Strategie in der Produktion von Inhalten innerhalb einer Kampagne, kann den Ausgangspunkt aller folgenden Aktionen bilden, die damit integriert kommuniziert werden können.¹¹⁴

Dold erklärt das Hauptziel einer Kampagne damit, „den richtigen Kunden/Interessenten auf dem richtigen Vertriebsweg das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt anzubieten.“¹¹⁵ Die Definition lässt sich damit ergänzen, dem Interessenten in der heutigen Zeit nicht nur das richtige Produkt anzubieten, sondern den richtigen Inhalt, der in dem Zeitpunkt die höchste Relevanz für ihn besitzt. Damit kann die produktorientierte „Push“-Kommunikation zu einer kundenorientierten „Pull“-Kommunikation im Sinne des Inbound Marketings umgewandelt werden. Dementsprechend werden Interessenten erzeugt, die wirklich nach einer Lösung für ihre Probleme suchen.

Um der Vielfalt an Kampagnenmöglichkeiten gerecht zu werden, können diese typologisiert werden. So unterscheiden sich Kampagnen nach Auslöser. Aktionsbasierte Kampagnen werden gleichzeitig für eine gesamte vordefinierte Zielgruppe gestartet. Dadurch steigen alle Personen gleichzeitig in die Kampagne ein, die anschließend dem Kampagnenablauf folgen. Im Unterschied dazu erfolgt eine ereignisgesteuerte Kampagne durch ein Ereignis, welches der Interessent/Kunde auslöst.¹¹⁶ So kann eine vermehrte Suchanfrage eines Benutzers nach einem Produkt im E-Commerce als Ereignis dienen, welches anschließend eine E-Mail mit Hinweis auf das Produkt verschickt. Auch innerhalb einer Rückgewinnungsstrategie kann das überschreiten eines vordefinierten Zeitraums zum letzten getätigten Kauf, Ereignis für eine Kampagne sein. Eine weitere Einteilung kann nach der Kommunikationsinitiative erfolgen, aber auch nach der Kampagnenverfügbarkeit, da sich eine Kampagne zeitlich begrenzen kann oder wiederholt wird.¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 157 ff.

¹¹⁵ Dold et al., 2004, S. 17

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 73 ff.

¹¹⁷ Vgl. Leußner et al., 2011b, S. 609

Um Marketingkampagnen zu gestalten, werden innerhalb des MAS mehrere Instrumente bereitgestellt, die sich größtenteils im Bereich des Online-Marketing befinden und deren Inhalte automatisiert werden können. So wird innerhalb einer Kundenbindungskampagne, mittels E-Mail-Marketings eine große Kundenmenge durch die Marketing Automation in kurzer Zeit personalisiert angesprochen.

3.5.1 Zielgruppenselektion

Eine erfolgreiche Marketingkampagne erfordert eine klare Zielgruppe, mit der die Werbebotschaft den höchsten Erfolg erreichen kann.¹¹⁸ Die Marketing Automation bietet deshalb die Funktion, Kundendaten automatisch zu segmentieren und damit die Grundlage für die Kampagne zu ermöglichen. Das MAS nutzt Filter, die die Kontaktdatenbank eingrenzen und zu einem einzigartigen Segment ergänzen lassen.¹¹⁹ Gleichzeitig lassen sich Segmente erstellen, die statisch unverändert bleiben oder dynamisch in Workflows eingebunden werden und damit neue Kontakte aufnehmen können, die den Filterkriterien entsprechen. Der in Abbildung 7 gezeigte Filter in dem MAS von HubSpot zeigt, wie nach Land und Branche selektiert werden kann.

The screenshot shows the HubSpot 'Filter' interface. At the top, there are buttons for 'kontakt testen' and 'Filter bearbeiten'. Below, the filter is structured into two groups, 'Gruppe 1' and 'Gruppe 2', connected by an 'ODER' (OR) operator. 'Gruppe 1' contains two criteria: 'Land/Region ist gleich einem von Germany' and 'Branche ist gleich einem von Telekommunikation'. 'Gruppe 2' contains two criteria: 'Land/Region ist gleich einem von France' and 'Branche ist gleich einem von Education'.

Gruppe	Kriterium
Gruppe 1	Land/Region ist gleich einem von Germany
	UND Branche ist gleich einem von Telekommunikation
ODER	
Gruppe 2	Land/Region ist gleich einem von France
	UND Branche ist gleich einem von Education

Abbildung 7: Zielgruppenselektion in HubSpot¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Dold et al., 2004, S. 169 f.

¹¹⁹ Vgl. Leußner et al., 2011b, S. 614

¹²⁰ Eigene Abbildung

3.5.2 E-Mail-Marketing

Das E-Mail-Marketing wird unter den Instrumenten des Direkt-Marketings kategorisiert. Dabei wird einseitig zum Empfänger in Form einer digitalen Nachricht kommuniziert. In Verbindung mit der Marketingautomatisierung kann das E-Mail-Marketing sowohl zur Nutzung in der Customer Journey als auch zur Ansprache von Bestandskunden automatisiert benutzt werden.¹²¹ Die wichtigste automatisierte Funktion ist in diesem Fall die personalisierte Ansprache durch dynamische Inhalte und Bausteine. Somit kann die Anrede des Kunden abhängig seiner Kontaktdaten durch Platzhalter individualisiert werden.¹²² Gleichzeitig können Bilder und Abschnitte an die Zugehörigkeit zu einem Kundensegment angepasst werden. Die Personalisierung erhöht damit die Chance, dass die E-Mail vom Empfänger beachtet wird.¹²³

Neben der Nutzung als einmalige Stand-Alone-Kampagne, kann eine automatisierte E-Mail auch in anderen Formen Anwendung finden. Durch die Nutzung regelmäßiger Newsletter im E-Mail-Marketing können Abonnenten über aktuelle Unternehmensinhalte und neue Produkte informiert werden, was Umsätze mit Up- oder Cross-Selling erhöhen kann. Zusätzlich wird das Instrument automatisiert in Nachfassmails für den Rechnungsversand oder der Bestätigung innerhalb des „Double-Opt-In“ Verfahrens herangezogen.¹²⁴

Eine weitere Funktion der Marketingautomatisierung, welche die Effektivität des E-Mail-Marketings verstärkt, ist der A/B-Test. Mittels der Nutzung von zwei inhaltlich verschiedenen Versionen einer E-Mail, kann herausgefunden werden, welche E-Mail die größte Zustimmung der Zielgruppe erhält. Das MAS nutzt dafür den automatischen Versand der zweiten Version an eine Stichprobengruppe. Abschließend wird der Erfolg beider Mailings nach Öffnungsrate oder Klickzahl verglichen, wodurch die zielgruppengerechtere E-Mail ermittelt werden kann.¹²⁵ Des Weiteren kann die Auskunft über die inhaltlichen Präferenzen für weitere Kommunikationsmittel der Kampagne benutzt werden.

¹²¹ Vgl. Gasser/Mäder, 2022, S. 101 f.

¹²² Vgl. Oracle, 2022, S. 71

¹²³ Vgl. Lammenett, 2019, S. 110

¹²⁴ Vgl. ebd., S. 101 f.

¹²⁵ Vgl. HubSpot, 2022a

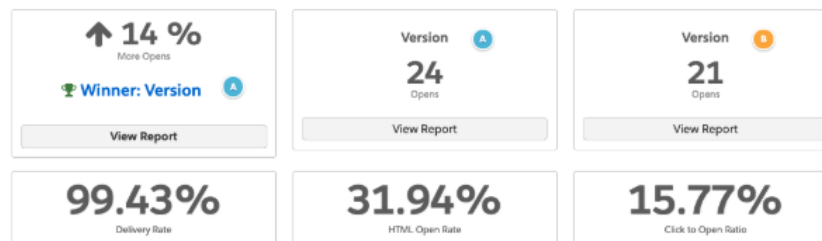


Abbildung 8: A/B-Test Ergebnisse in Pardot¹²⁶

3.5.3 Kampagnenworkflows

Workflows bilden den Kern der Marketing Automation ab. Mittels vorgegebener Regelwerke können verschiedene Kampagneninhalte miteinander verknüpft werden, wodurch der Kontakt durch die Customer Journey geführt wird. Die Regelwerke stammen aus der strategischen Kampagnenplanung und können nach einmaligem Entwurf automatisch für eine Vielzahl an Personen eingesetzt werden.

Am Anfang des Kampagnenworkflows steht ein Auslöser (Trigger), der durch eine Änderung innerhalb der Kontaktdaten ausgelöst wird. Gerade bei ereignisgesteuerten Kampagnen kann eine Änderung des Lead-Status oder der erste Kauf bei einem Unternehmen als Auslöser stehen. Nachdem die Kampagne ausgelöst wird, erfolgt eine Aktion, wie beispielsweise eine E-Mail an den Kontakt. Der Kontakt kann nun mit der E-Mail interagieren, worauf weitere Kampagnenschritte aufbauen. Anschließend kann nach der Aktion eine „Wenn/Dann-Abfrage“ als Bedingung gestellt werden, ob die E-Mail geöffnet wurde oder nicht. Das Klicken auf einen Link kann zusätzlich alternative Entscheidungswege hervorrufen. Diese Verzweigung besitzt andere Ergebnisse, je nach eingetretenem Fall.¹²⁷ Die folgende Abbildung zeigt einen beispielhaften Workflow in dem MAS Eloqua von Oracle. Hervorzuheben ist die farbliche Unterscheidung nach Auslöser, folgenden Aktionen und Abfragen.

¹²⁶ Vgl. Dvorak, 2019

¹²⁷ Vgl. Leußner et al., 2011b, S. 622 f.

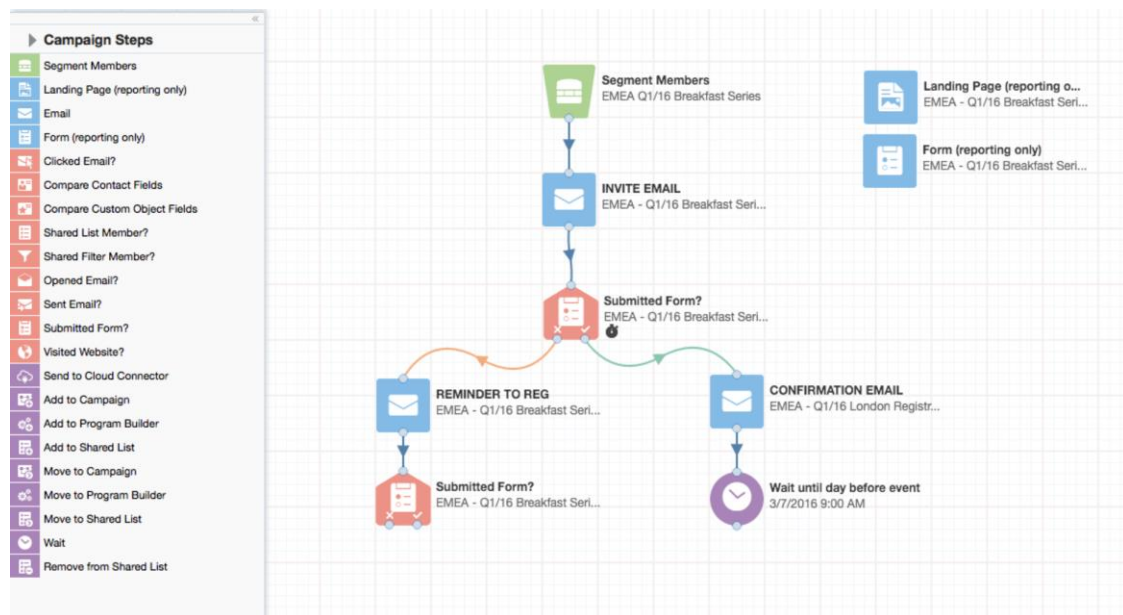


Abbildung 9: Ein regelbasierter Workflow in Eloqua¹²⁸

3.6 Automation des Leadmanagements

Das Leadmanagement beschäftigt sich mit dem Umgang von Interessenbekundungen, die als Reaktion auf Kampagnen und deren Aktionen erfolgen können. Ziel ist es, die entstehenden Interessenten (Leads) zu Kunden zu konvertieren und damit das Interesse an den Produkten in einen Mehrwert für das Unternehmen umzuwandeln.¹²⁹ Dabei kann die Marketingautomatisierung den Prozess effizienter gestalten und Unternehmen helfen, einen Überblick über den Status der Leads zu gewinnen. Das Leadmanagement stellt dabei eine Brücke zwischen Marketing und Vertrieb dar, da der Lead zu einem richtigen Zeitpunkt dem Vertrieb zugespielt werden sollte, um Verkaufschancen zu realisieren. Hervorzuheben ist dabei die universelle Anwendung bei jeder Interessenbekundung, unabhängig ob die Person bereits Bestandskunde ist oder noch wer-

¹²⁸ Vgl. Pardo-Bunte, 2022

¹²⁹ Vgl. Gasser/Mäder, 2022, S. 131

den kann.¹³⁰ Somit lässt es sich sowohl in der Kundenakquisephase als auch im Cross- und Upselling anwenden. Gleichzeitig erfolgt die Orientierung entlang der Customer Journey, die den Prozess der Informationsbeschaffung bis hin zur Produktauswahl und -nutzung abbildet.

Wie auch das Kampagnenmanagement, durchläuft das Unternehmen im Leadmanagement mehrere Prozessschritte. Ausgangspunkt des Leadmanagement ist die Leadgenerierung, die darauf abzielt, dass der Kunde nach erfolgreicher Wirkung der Kommunikationsbotschaft einer Marketingkampagne, sich dem Unternehmen als Interessent offenbart.¹³¹ Dies geschieht beispielsweise durch das Ausfüllen von Kontaktformularen auf Landingpages einer Kampagne oder dem Abonnement eines Newsletters, der regelmäßig thematisch-relevante Inhalte veröffentlicht. Das Kampagnenmanagement ist somit direkt mit dem Leadmanagement verknüpft. Durch die Leadgenerierung werden erste Daten des Kunden gewonnen, die eine erhöhte Relevanz für die zukünftige personalisierte Kommunikation besitzen. Ziel der Marketingautomatisierung ist es, in diesem Prozessschritt die Erstellung relevanter Inhalte durch Marketinginstrumente zu ermöglichen, die Daten des neuen Kontaktes in die Kundendatenbank automatisch zu überführen und ihn gleichzeitig entsprechend nach Kriterien in bestehende Segmente einzuordnen.

Anschließend beginnt der Prozess der Leadpflege, welcher sich darin äußert, dass dem Interessenten im Sinne der Inbound Methodik, weitere relevante Inhalte zugespielt werden, die sein Interesse vergrößern und das Vertrauen in das Unternehmen stärken.¹³² Durch die Frequenz der Inhalte kann die Marke des Unternehmens unter anderem „Top of Mind“ bleiben, wodurch sie bei Entscheidungsprozessen schneller in Erwägung gezogen wird.¹³³ Innerhalb der Marketing Automation werden auch im Leadmanagement automatische Marketingworkflows verwendet, die der Interessent durchläuft. Diese können von einer automatischen Follow-Up-Mail bei neuen Kontakten, bis zu einer jährlichen personalisierten Geburtstagsnachricht mit einem begrenzten Angebot, reichen.

¹³⁰ Vgl. Leußner et al., 2011b, S. 632

¹³¹ Vgl. ebd., S. 633

¹³² Vgl. Schüller/Schuster, 2017, S. 142

¹³³ Vgl. Esch, 2018

Neben der Leadpflege wird eine kontinuierliche Leadbewertung unternommen, die den korrekten Zeitpunkt eines Leads zu ermitteln versucht, bei dem er genug Informationen und Vertrauen in das Unternehmen entwickelt hat, um für ein Angebot bereit zu sein.¹³⁴

Die Leadbewertung wird in der Marketing Automation häufig durch automatische Scoringmodelle unterstützt, die dem Interessenten, in Abhängigkeit seines Verhaltens auf Marketingmaßnahmen, Punkte vergeben. Folglich bestimmt der Marketer zuerst manuell selbst, welche Maßnahmen die höchste Relevanz zur Ermittlung der Bereitschaft besitzen. Die Marketing Automation sollte anschließend dieses Scoringmodell auf jeden Kontakt automatisch anwenden können.



Abbildung 10: Leadbewertung in Oracle Eloqua¹³⁵

Sobald ein bestimmter Wert überschritten ist, gilt der Interessent als bereit zur Übermittlung an den Vertrieb. Dieser Schritt wird durch die Leadvermittlung realisiert. Sie stellt sicher, dass jedem Kontakt ein Mitarbeiter des Vertriebsteams zugeordnet ist, der den Lead übernimmt und kontaktiert. Mit dem Abschluss eines Angebots gilt der Lead

¹³⁴ Vgl. Gasser/Mäder, 2022, S. 116 f.

¹³⁵ Vgl. Oracle, o. J.

als Kunde und wird so im System vermerkt. Um die Weiterleitung von qualifizierten Interessenten zu ermöglichen, sollte das MAS mit einem CRM-System integriert sein oder bereits direkt Funktionalitäten des Vertriebs unterstützen.¹³⁶

¹³⁶ Vgl. Leußner et al., 2011b, S. 639 ff.

4 Internationalisierung

In diesem Kapitel wird die Rolle der Internationalisierung beleuchtet. Dabei sollen marketingbezogene Einflussfaktoren, wie unterschiedliches Konsumverhalten durch Kultureinfluss und die Wahl des Grades zwischen Standardisierung und lokaler Anpassung im Zielland, beleuchtet werden.

4.1 Gründe für eine Internationalisierung

Die Internationalisierung beschreibt einen dynamischen Entwicklungsprozess, der unternehmerische Aktivitäten über die Ländergrenzen hinweg umfasst. Sie zeichnet sich durch die strategische Formulierung des ersten Markteintritts (Going-International) und der weiteren Entscheidungen in diesen Märkten (Being-International) aus. Somit wird die Internationalisierung nicht statisch durch einen Vorgang abgeschlossen, sondern befindet sich im Wandel. Die Internationalisierung bildet dabei eine gesamtunternehmerische Strategie, welche die Gesamtunternehmensziele berücksichtigt.¹³⁷ Im Unterschied zur Internationalisierung beschreibt die Globalisierung die globale Ausbreitung der Nutzung von länderübergreifender Technologie, Wissen oder Kommunikationsmöglichkeiten.

Die Abwägung einer Internationalisierung ergibt sich aus verschiedenen Zielstellungen, die das Unternehmen verfolgt. So kann es absatzmarktbasierte Ziele verfolgen, die darin begründet sind, dass ein Unternehmen beispielsweise Wettbewerbsvorteile in einem neuen Markt transferieren oder einen Vorteil aus der Pionierstellung in neuen Märkten zieht. Gleichzeitig zählen Kostenziele, wie eine Verringerung der Personalkosten durch das Ausland oder die Verstärkung der Skaleneffekte, dazu. Des Weiteren können ressourcenbasierte Ziele, zur Absicherung der Verfügbarkeit kritischer Rohstoffe in der Wertschöpfungskette, für eine Internationalisierung sprechen.¹³⁸

¹³⁷ Vgl. Swoboda et al., 2022, S. 36

¹³⁸ Vgl. Gutting, 2020, S. 78

4.2 Kultureinfluss auf das Käuferverhalten

Durch die unterschiedlichen Ländermärkte, welche im Zuge der Internationalisierung erschlossen werden, kann eine Vielfalt an verschiedenen Kulturen auf das Unternehmen eintreffen. Dabei können, in Abhängigkeit der zugehörigen Region oder der Distanz zum Heimatland, kulturelle Ähnlichkeiten entstehen. Als psychosoziale Größe besitzt die Kultur Einfluss auf das Kaufverhalten von Kunden und wirkt sich somit auf die Marketingprozesse im CRM aus.¹³⁹ Als primärer Faktor können die kulturellen Gegebenheiten in Zielländern einem Unternehmen dabei helfen, abzuschätzen, welche Maßnahmen auf andere Wertesysteme zugeschnitten werden müssen und welche übergreifend standardisiert werden, um die größtmögliche Marketingwirkung zu verzeichnen. Fundierte Kulturkompetenzen innerhalb eines Unternehmens wirken sich somit auf den internationalen Marketingerfolg aus.¹⁴⁰

Für Hofstede ist die Kultur ein kollektives Gedankengut einer Gruppe von Menschen, welches sich in seiner Ausprägung von anderen Gruppen unterscheidet. Gleichzeitig zielt es darauf ab, auftauchende Probleme und existenzielle Fragen zu beantworten.¹⁴¹ Dabei können die Werte einer Nationalkultur innerhalb eines Landes von Subkulturen wie Religion, Geschlecht oder Altersgenerationen beeinflusst werden und im Konflikt stehen. Im Detail kann für Hofstede die Kultur in verschiedenen Ebenen manifestiert werden. So stehen im Mittelpunkt die tieferliegenden Werte einer Kultur, die über die Fragen nach „Gut“ und „Böse“ oder „Verboten“ und „Erlaubt“ beantworten. Diese werden in der nächsten Schicht in den Ritualen, bzw. erwarteten Verhaltensmustern, konkretisiert, welche soziale Umgangsformen in Geschäftsbeziehungen, Familie oder Gruppen beschreiben.

Weiter außen werden „Helden“ betrachtet, welche fiktive oder nicht-fiktive Charaktere aufzeigen, die Werte einer Kultur idealisiert verkörpern und als Vorbild dienen. Zusätzlich stehen Symbole für die Manifestation einer Kultur, wie beispielsweise Farben, Sprache oder Aussehen. Diese Symboliken spielen in der Marketingkommunikation eine Rolle, da kulturspezifische Ausdrucksfarben oder Muster, einen ersten Anhaltspunkt für die visuelle Gestaltung bieten. Rituale, Symbole und Helden stellen in der

¹³⁹ Vgl. Munthiu, 2009, S. 31

¹⁴⁰ Vgl. Mooij, 2019, S. 23

¹⁴¹ Vgl. Hofstede/Hofstede, 2004, S. 4 f.

Gesamtheit „Praktiken“ des Schichtmodells dar, da aus diesen sichtbaren Faktoren auf versteckte Werte geschlossen werden kann.¹⁴²

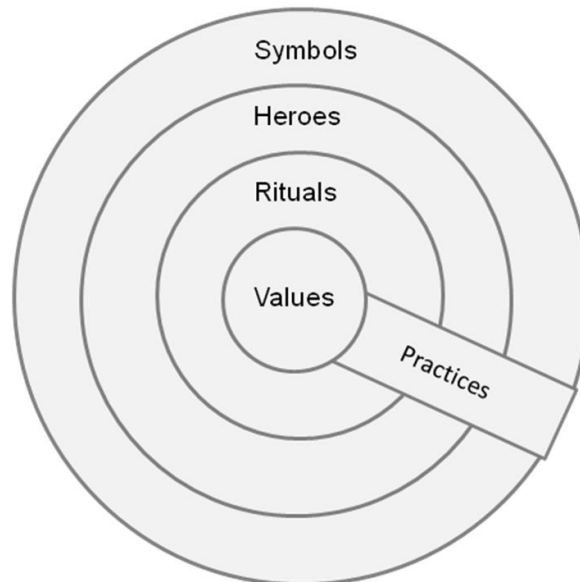


Abbildung 11: The "Onion" Manifestations of Culture at Different Levels of Depth¹⁴³

Zu Ergründung des Kultureinflusses sind in der Forschung verschiedene Modelle entstanden, die eine Kultur systematisieren und deren Facetten beschreiben. In deren Dimensionen werden Werte aufgeschlüsselt, die unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Neben dem GLOBE Modell von House und dem Modell von Schwartz, wurde das Kulturmodell nach Hofstede am häufigsten zur Erläuterung der Kultureinflüsse angewandt.¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. Hofstede/Hofstede, 2004, S. 7 ff.

¹⁴³ Vgl. ebd., S. 7

¹⁴⁴ Vgl. Mooij, 2019, S. 51

4.2.1 Kulturmodell nach Hofstede

Hofstede unterteilt die Kultur in sechs Dimensionen: Machtdistanz, Individualismus oder Kollektivismus, Maskulin oder Feminin, Unsicherheitsvermeidung, Langfristige oder kurzfristige Orientierung und Nachgiebigkeit. Die Dimension der Machtdistanz beschreibt den Umgang einer Kultur mit der Ungleichheit zwischen verschiedenen Individuen. Dabei können Personen stärker befähigt sein, das soziale Umfeld in der Verhaltensweise zu beeinflussen, als andere. Kulturen mit hoher Machtdistanz besitzen demzufolge eine strikte gesellschaftliche Hierarchie mit klarer Rangfolge. So lässt sich in diesen Kulturen ein hoher erwarteter Respekt vor Lehrern als Autoritätsperson in Schulen feststellen. Auch im familiären Umfeld wird ein größerer Respekt gegenüber der Erfahrung der älteren Generation erwartet. Gleichzeitig sind auch Unternehmen stärker hierarchisch strukturiert, was die Entscheidungsprozesse auf den Vorgesetzten verlagert und Mitarbeiter des operativen Bereichs entlasten kann. Des Weiteren kann allerdings die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens damit beeinträchtigt werden, wenn von Mitarbeitern erwartet wird, die Maßgaben des Vorgesetzten nicht zu kritisieren. Kulturen mit geringer Machtdistanz besitzen im Unterschied flache Hierarchien, bei denen ein Machtausgleich zwischen Vorgesetzten und Untergebenen angestrebt wird.¹⁴⁵

Eine weitere einflussreiche Dimension findet sich in dem Unterschied zwischen Kollektivismus und Individualismus einer Kultur. Kollektivistische Kulturen sehen die sozialen Beziehungen zwischen Menschen als wichtigere Konstante als das Individuum an sich. Die Gruppendynamik und der Mehrwert, der daraus gewonnen werden kann, steht somit im Fokus. Personen aus kollektivistischen Kulturen lernen schon früh, dass die Gruppenharmonie immer gewahrt werden sollte. Selbstgefällige Maßnahmen des Individuums besitzen somit direkte Auswirkungen auf seinen Status innerhalb einer Gruppe. Das Kollektiv stützt und bestraft jedes Mitglied gleichermaßen und verwaltet gemeinsame Ressourcen. Im Unterschied dazu ist es in individualistischen Kulturen normal, dass eigene Meinungen vertreten werden, die über Ansichten des sozialen Umfelds gestellt werden können.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Vgl. Hofstede/Hofstede, 2004, S. 57

¹⁴⁶ Vgl. ebd., S. 92

Des Weiteren ermöglicht die Dimension einer maskulinen oder femininen Kultur einen Einblick, welche Attribute erstrebenswert sind und wertgeschätzt werden. In einer maskulinen Kultur werden Herausforderungen und Erfolge der Beziehungspflege vorgezogen. Gleichzeitig werden den jeweiligen Geschlechtern eine klare Rolle zugewiesen. Von männlichen Personen wird erwartet, dass diese stark, rational und zielgerichtet leben, während das weibliche Pendant emotional und fürsorglich agiert. Eine feminine Kultur schreibt beiden Geschlechtern dieselbe Fähigkeit zu, beide Seiten zu vertreten.¹⁴⁷

Die Unsicherheitsvermeidung beschreibt das Ausmaß, inwieweit sich eine Kultur durch unbekannte und chaotische Situationen bedrängt fühlt. Infolgedessen entwickelt diese Kultur einen Drang, absolute Sicherheit durch größere Informationsgrundlage zu schaffen. Gleichzeitig wird ein striktes Muster vertreten, welches definiert, was in einer Kultur „normal“ als Verhaltensweise erwartet wird und was unvorhersehbar ist, um Situationen besser einordnen zu können. Für unsicherheitsakzeptierende Kulturen sind solche Situationen alltäglich und Bestandteil der Weltanschauung.¹⁴⁸

Abschließend besteht die Nachgiebigkeit als sechste Dimension einer Kultur. Diese Dimension wurde erst später innerhalb des Modells ergänzt. Sie beschreibt, inwieweit die Gesellschaft der Kultur die Erfüllung der menschlichen Triebe und Impulse der Individuen erlaubt bzw. fördert oder durch soziale Normen beschränkt.¹⁴⁹

Trotz einem systematischen und logischen Ansatz wird das Modell von Hofstede von Forschern teils kritisch betrachtet. So wurde seine empirische Forschung innerhalb des Unternehmens IBM ausgeführt, bei dem Mitarbeiter verschiedenster Kulturen befragt wurden. Zu hinterfragen ist deshalb, inwieweit die Unternehmenskultur die Ausprägung der ursprünglichen Kultur beeinflusst. Gleichzeitig gruppiert Hofstede Kulturen verschiedener Länder durch die Einteilung in Dimensionen zusammen. Unterschiedliche Nuancen zwischen Nationen, die eine gleich ausgeprägte Dimension besitzen, können so verschwinden.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Vgl. Hofstede/Hofstede, 2004, S. 136

¹⁴⁸ Vgl. ebd., S. 176

¹⁴⁹ Vgl. Hofstede Insights, o. J. b

¹⁵⁰ Vgl. Sure, 2017, S. 57

4.2.2 Implikationen für den B2B-Kaufprozess

Je nach Ausprägung der Dimensionen kann ein verändertes Konsumentenverhalten innerhalb des Kaufprozesses ermittelt werden. Insbesondere die Art und Weise, wie die Informationen der Marketingkommunikation aufgenommen und verarbeitet werden. So zeigen Studien, dass die Affinität einer Kultur nach Individualismus oder Kollektivismus die Informationsgewinnung innerhalb der Customer Journey beeinflussen kann. Bei einem Produkt mit hohem Involvement, wie es im B2B-Bereich häufig der Fall ist, kann ein erhöhter Individualismus der Käufergruppe dazu führen, dass Entscheider sich lieber selbst informieren, als die Meinung der anderen Personen einer Käufergruppe einzufordern.¹⁵¹ Ein Fokus auf starke Informationsvermittlung an den Touchpoints entlang der Customer Journey kann so dem Individualismus gerecht werden. Im Gegensatz dazu, kann bei kollektiven Gruppen auf Reichweitengenerierung mit Fokus auf Word-of-Mouth erfolgen, damit die gemeinsame Meinungsbildung beeinflusst wird. Gleichzeitig suchen kollektivistische Käufergruppen einen persönlichen Kontakt zum Unternehmen, um zu ermitteln, ob dem Unternehmen Vertrauen geschenkt werden kann.¹⁵²

Da die Machtdistanz einer Kultur unter anderem die Unternehmensorganisation bestimmt, besitzt diese Dimension einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess der B2B-Käufergruppe innerhalb eines Unternehmens. Mitarbeiter einer Zielgruppe die dabei sind, das werbende Unternehmen bei einer Entscheidung in Erwägung zu ziehen, besitzen abhängig von der Hierarchie des Unternehmens mehr oder weniger Entscheidungsfreiheit. In Kulturen mit hoher Machtdistanz kann es deshalb passieren, dass Mitarbeiter einer Abteilung die Freigabe eines Vorgesetzten einfordern, bevor eine endgültige Kaufentscheidung in der Customer Journey getroffen werden kann. Marketers, die mit Kulturen einer hohen Machtdistanz kommunizieren, sollten sich deshalb aufklären, welche Hierarchiestufe ihnen gegenübersteht.¹⁵³

Zusätzlich kann sich die Dimension der Unsicherheitsvermeidung im Kaufprozess abzeichnen. Kunden, die aus einer Kultur mit hoher Unsicherheitsvermeidung stammen, können eine längere Zeit in der Anbahnungsphase des CRM verbringen, um das Risi-

¹⁵¹ Vgl. Nayeem, 2012, S. 78 f.

¹⁵² Vgl. Mooij, 2010, S. 115

¹⁵³ Vgl. Hofstede/Hofstede, 2004, S. 56 f.

ko einer Fehlentscheidung durch umfangreichere Informationsgrundlage zu reduzieren.¹⁵⁴ Möglicherweise kann ein solcher Kunde schneller persönlichen Kontakt über den Service suchen, um Fragen beantwortet zu bekommen, während sich Kunden anderer Kulturen mit den erhaltenen Informationen im Online-Prozess zufriedenstellen. Ein risikobewusster B2B-Käufer kann ein hohes Qualitätsmanagement fordern oder bestimmte Zertifizierungen eines Produktes. Gleichzeitig besitzen Unternehmen unsicherheitsvermeidender Kulturen eine Affinität dafür, langfristig bestehende Prozess- und Organisationsstrukturen beizubehalten, um Unvorhersehbares zu reduzieren.¹⁵⁵ Sollte der Hersteller einem Unternehmen einer solchen Kultur ein Produkt verkaufen, was das Unternehmen maßgeblich beeinflusst, kann davon ausgegangen werden, dass viel Überzeugung durch Testberichte und Anwendungsszenarien im Kaufprozess geleistet werden muss. Das Vertrauen von Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung muss sich somit erarbeitet werden. Im Sinne des Content Marketings bedeutet dies möglicherweise, dass wertvollere Inhalte häufiger entlang der Customer Journey angeboten werden sollten.

Des Weiteren lassen sich, in Bezug auf die maskuline oder feminine Ausrichtung einer Kultur, Rückschlüsse ziehen. Maskuline Kulturen tendieren dazu, sich behaupten zu wollen. Erfolge und Gewinne stehen im Vordergrund, während sich feminine Kulturen verstärkt auf Bescheidenheit besinnen. Innerhalb der Kundenakquise könnte es deshalb von Vorteil sein, klare, laute und selbstbewusste Aussagen bei maskulinen Kulturen zu treffen, um den Respekt des Gegenübers zu gewinnen. Eine Behauptung, sich als bestes Unternehmen darzustellen, könnte im Gegensatz dazu auf femininen Kulturen abstoßend wirken.¹⁵⁶

In Unternehmen, die als Distributoren oder Großhändler regelmäßig Kunden mit Produkten beliefern, findet man eine Beziehungsstruktur vor, die sich durch enge Verknüpfung zwischen den beiden Unternehmen auszeichnet. Eine langfristig-orientierte Kultur kann sich darauf auswirken, dass der Kunde die Beziehung als gemeinsame Zukunft versteht, die sich durch eine bilaterale Zukunftsvision auszeichnet.¹⁵⁷ In Marketingkampagnen für Bestandskunden könnte daher eine personalisierte Ansprache mit Bot-

¹⁵⁴ Vgl. Mooij, 2010, S. 116

¹⁵⁵ Vgl. Hofstede/Hofstede, 2004, S. 255 f.

¹⁵⁶ Vgl. Mooij, 2010, S. 80

¹⁵⁷ Vgl. Harris/Dibben, 1999, S. 470

schaften, die die gemeinsame Zusammenarbeit betonen, einen größeren Effekt erzielen.

4.3 Standardisierung, Lokalisierung und Kontingenz

Im Zuge der Internationalisierung sehen sich Unternehmen im Konflikt zwischen der Entscheidung einer Standardisierung oder Adaption der Marketinginstrumente an fremde Kulturen. Die Abwägung erfolgt zwischen den Kostenersparnissen der Verwendung vorhandener Ressourcen und dem Umsatzpotential, welches durch die differenzierten Interaktionen gegenüber neuen Zielgruppen und deren Umfeld erzielt werden kann.¹⁵⁸

Ein Anhaltspunkt, welcher zur Betrachtung des Umfangs der Standardisierung bzw. Lokalisierung verwendet wird, ist die Distanz zwischen Ländern. Die Distanz beschreibt, inwieweit sich das Zielland von dem Heimatland kulturell, geographisch, ökonomisch, psychisch und institutionell unterscheidet. Je distanzierter ein Land von einem anderen ist, umso weniger lassen sich vorhandene Problemlösungen im Management in das neue Land transferieren. Somit muss unter anderem eine lokale Anpassung in Betracht gezogen werden. Gleichzeitig lässt sich anhand der Distanz die Unsicherheit des Managements abschätzen, wodurch eine Internationalisierung gleichzeitig als Risiko-Investment betrachtet werden kann.¹⁵⁹

Standardisierung beschreibt die Formulierung eines einheitlichen Marketing-Mix, der über alle Länder hinaus gleich angewandt wird. Dadurch werden Skaleneffekte ausgenutzt und es wird ein globales Markenimage errichtet. Die Kostenersparnis steht dabei im Vordergrund. Neue Produktdesigns oder komplett andere Produkte, die exklusiv für fremde Märkte entwickelt werden, können einen hohen Aufwand in F&E erzeugen. Gleichzeitig kann eine Kommunikationskampagne durch lokale Anpassung mehrere Versionen eines Werbevideos oder der kompletten Customer Journey benötigen, was Kosten verursacht. Ein Treiber des Standardisierungsansatzes ist die Konvergenz-Theorie, welche beschreibt, dass Kulturen immer homogener werden. Durch eine fortschreitende Globalisierung sollen sich Konsumwünsche, -verhalten und Wertevorstel-

¹⁵⁸ Vgl. Schaffmeister et al., 2018, S. 20

¹⁵⁹ Vgl. Magnani, 2022, S. 13 ff.

lungen immer stärker angleichen.¹⁶⁰ Unternehmen sollen folglich zukünftig die Welt als einen einzigen Markt beschreiben, der analog zu den Kundensegmenten des Heimatmarkts betrachtet wird. Segmente wie „Jugend“ oder „Enterprise“ werden als Gesamtheit angesehen, die unabhängig der jeweiligen Kultur bearbeitet werden.

Die Standardisierung besitzt jedoch auch physische Grenzen, die außerhalb der Kultur betrachtet werden müssen. So kann es passieren, dass gesetzliche Voraussetzungen in Ländern unterschiedlich geregelt sind. Produkthaftungsvorschriften können eine Erweiterung der Produkte um bestimmte Sicherheitsfunktionen fordern, während in der datengestützten Marketingkommunikation die Beachtung von Datenschutzvorschriften im Vordergrund steht.¹⁶¹ Gleichzeitig kritisieren Autoren wie De Mooij die kausale Verknüpfung der Globalisierung mit einer Konvergenz von Käuferverhalten. Ihrer Ansicht nach kann die Globalisierung angleichen, „welche“ Technologien verwendet werden, jedoch nicht unbedingt die Art, „wie“ diese von verschiedenen Kulturen verwendet werden und zu welchem Zweck.¹⁶² Somit wird die vorwiegend globale Nutzung von Technologien anschließend kulturell geprägt. Zudem ist die Annahme, dass Kundensegmente im B2B-Bereich durch rationales Verhalten in jeder Kultur gleich agieren und dadurch gleich angesprochen werden sollen, nicht hinreichend belegt.¹⁶³

Aus diesem Grund existieren Vertreter der Lokalisierung des Marketing-Mix, welche einen großen Vorteil in der Anpassung der Marketingmaßnahmen nach dem kulturellen, sozialen und ökonomischen Umfeld der einzelnen Ländermärkte sehen.¹⁶⁴ Somit sollen die Produkte und Dienstleistungen vertraut wirken, wodurch die Konsumenten dem Unternehmen eine höhere Akzeptanz zuschreiben. Durch diese Akzeptanz kann das Unternehmen wiederum möglicherweise schneller Kunden gewinnen, die den langfristigen Erfolg in der Internationalisierung sichern. Diese Ansicht verstärkt die Divergenz-Theorie, welche beschreibt, dass eine wachsende Globalisierung zu einer Fokussierung der Kulturen auf die eigenen Wertevorstellungen und Nationalität führt.¹⁶⁵ Dieser Konsumnationalismus soll ein Kontra zur steigenden Globalisierung und des daraus empfundenen Erodierens der eigenen Kultur darstellen.

¹⁶⁰ Vgl. Gutting, 2020, S. 111

¹⁶¹ Vgl. Meyers, 2020

¹⁶² Vgl. Mooij, 2019, S. 2 f.

¹⁶³ Vgl. Mooij, 2010, S. 15

¹⁶⁴ Vgl. Horstmann, 2021, S. 597

¹⁶⁵ Vgl. Swoboda et al., 2022, S. 8

In der heutigen Marketingwelt wird sich zwischen den Extremen die Frage gestellt, wie hoch der Grad an Standardisierung und lokaler Anpassung respektiv sein muss, damit ein maximaler ökonomischer Gewinn für das Unternehmen erfolgen kann. Dabei ist die Beantwortung dieser Frage nicht trivial und unterscheidet sich individuell für die Situation jedes einzelnen Unternehmens, dass mit der Internationalisierung konfrontiert wird. Unter anderem lässt sich eine Teilmenge der heutigen Käufertypen nicht mehr präzise in spezielle kulturbeeinflusste Kaufverhalten separieren. Diese Hybridisierung bestimmter Kundensegmente zeichnet sich unter anderem damit aus, dass Zielgruppen einen multikulturellen Hintergrund besitzen und damit Wertesysteme verschwimmen.¹⁶⁶

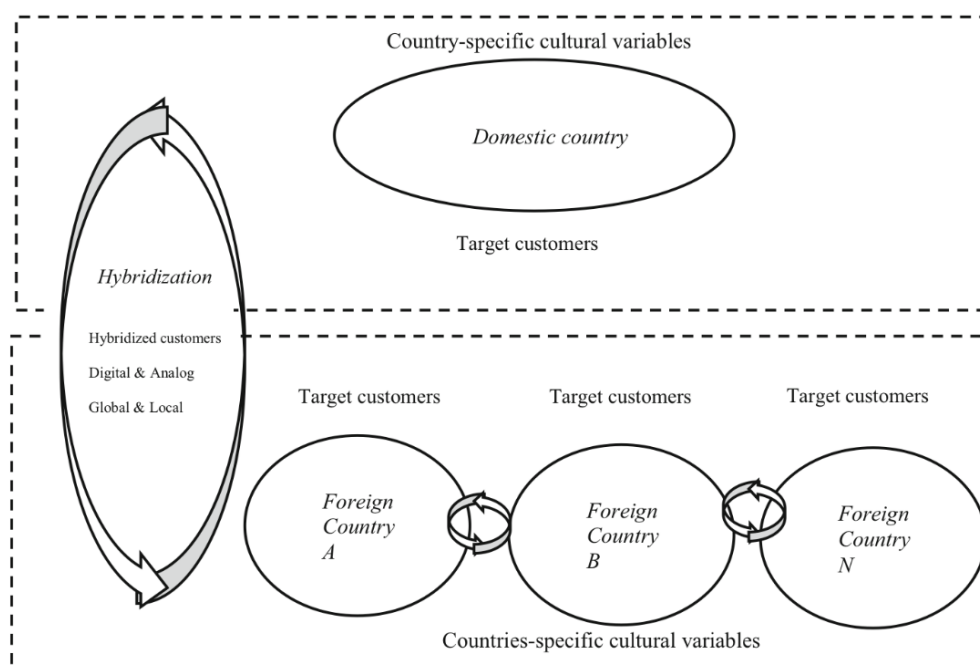


Abbildung 12: Multilevel cultural context framework¹⁶⁷

¹⁶⁶ Vgl. Magnani, 2022, S. 124

¹⁶⁷ Vgl. ebd., S. 7

In Folge der verschiedenen Kaufverhalten und gleichzeitigen Trends von Divergenz und Konvergenz im internationalen Kontext, sollten Unternehmen Zielländer sorgfältig nach dem vorherrschenden Kulturmilieu analysieren und daraufhin Entscheidungen nach Anpassung oder Standardisierung treffen. Somit kann es passieren, dass bestimmte Länder internationale Strategien benötigen, während eine Ländergruppe durch eine globale Strategie bearbeitet werden kann. Diese hybride Betrachtung wandelt damit die starre Typologisierung der Strategieoptionen in ein Spektrum von unterschiedlichen Strategiebeziehungen zwischen Ländern. B2B-Käufergruppen, die in einem multinationalen Unternehmen arbeiten und dadurch regelmäßig Englisch sprechen, könnten demnach genauso mit einer standardisierten englischen Werbebotschaft angesprochen werden, wie mit einer der Muttersprache. Trotzdem kann sich das Verhalten innerhalb der Customer Journey im Vergleich zu anderen Kulturen unterscheiden.

In der Praxis lässt sich im Marketing-Mix selbst eine Mischung, bzw. Abstufung beider Ansätze, vorfinden. Nach dieser Kontingenz-Theorie werden unternehmensinterne und -externe Einflüsse beachtet und es wird versucht, zwischen beiden einen bestmöglichen Konsens zu finden. Somit standardisieren Unternehmen beispielsweise das Produktprogramm über verschiedene Kulturen hinweg, während Preise und die Kommunikation an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden.¹⁶⁸ Innerhalb der Kommunikationspolitik kann das Unternehmen weitere Entscheidungen zwischen Standardisierung und Lokalisierung vornehmen. So reichen Anpassungsstrategien von der Lokalisierung der jeweiligen Sprache bei gleichbleibenden Werbebotschaften und Kanälen, bis zur kulturellen Anpassung von Textinhalten, visuellen Elementen und dem Erscheinungsbild auf sozialen Medien.

4.4 Grundsätzliche Strategieoptionen

Aufgrund der Entscheidungen in der Bewertung des kulturellen Einflusses, und der daraus folgenden Abwägung im Spektrum der Standardisierung und Lokalisierung, können Standardstrategien von international agierenden Unternehmen typologisiert werden.¹⁶⁹ Diese Strategien bilden das Fundament für das Internationale Marketing,

¹⁶⁸ Vgl. Sure, 2017, S. 42

¹⁶⁹ Vgl. Swoboda et al., 2022, S. 23 ff.

die die Art des Markteintritts und dadurch die Anforderungen an eine CRM-Strategie prägt. Gleichzeitig beschreibt die Strategiewahl die Beziehung zwischen Tochtergesellschaften der unterschiedlichen Länder und der Muttergesellschaft. Die Organisationsausrichtung der Unternehmen wird dabei in globale, multinationale, transnationale und internationale Strategien unterschieden.¹⁷⁰

In einer globalen Strategie steht der Nutzen der globalen Integration des Unternehmens über dem der lokalen Anpassung. Im Fokus stehen Kostenvorteile durch Skaleneffekte und die Zentralisierung von Wissensgenerierung und Strategien, welche den Tochtergesellschaften vorgegeben werden. Das Marketing wird weitestgehend standardisiert, da der Verlust von möglichen Marktvolumen in der Priorität hinter der Einfachheit der Organisation und deren Prozessen steht. Gleichzeitig wird die Welt als homogener Markt mit gleichen Kundensegmenten angesehen.¹⁷¹

Die internationale Strategie versucht, ähnlich wie die globale Strategie, Produkte und Dienstleistungen standardisiert in anderen Ländern zu verkaufen. Im Unterschied dazu, transferiert die internationale Orientierung die Marketingkonzepte des Heimatmarktes identisch in das Ausland, wobei sich weniger um die weltweite Arbeitsteilung und Effizienz gesorgt wird. Unter anderem kann diese Strategie bei Ländern mit dem „Country-of-Origin-Effekt“ funktionieren, bei dem heimische Qualitätsprädikate ein hohes Ansehen genießen.¹⁷²

Im Gegensatz dazu postuliert die multinationale Strategie, dass die Lokalisierung des Unternehmens an erster Stelle zu betrachten ist. Infolgedessen wird den Tochtergesellschaften die Autonomie eingeräumt, sich an die kulturellen Gegebenheiten und Kaufverhalten der ausländischen Kunden anzupassen. Sie besitzen eigene Strategien, die bestimmen, wie sie sowohl im Marketing als auch in anderen Unternehmensfunktionen den Markt bearbeiten.¹⁷³ Zwischen den vorherigen Optionen versucht die transnationale Strategie, einen Kompromiss aus der globalen und multinationalen Strategie zu erreichen. Sie richtet sich nach der Konvergenz-Theorie aus. Abhängig der jeweiligen Kultur und des Umfeldes werden Standardisierungs- und Differenzierungschancen ermittelt. So können transnationale Unternehmen Produkte weltweit standardisiert her-

¹⁷⁰ Vgl. Leong/Tan, 1993, S. 451

¹⁷¹ Vgl. Swoboda et al., 2022, S. 26 ff.

¹⁷² Vgl. ebd., S. 32

¹⁷³ Vgl. Gutting, 2020, S. 92

stellen, die anschließend lokal differenziert kommuniziert oder nach den Anforderungen der Käufer konfektioniert werden.¹⁷⁴ In dieser Strategieweissung besitzt die Marketing Automation eine hohe Bedeutung, da das Marketing zentral gestaltet werden kann, während die automatische Personalisierung der Botschaften durch das MAS eine Lokalisierung gestattet.

¹⁷⁴ Vgl. Sure, 2017, S. 86

5 Beantwortung der Fragestellung

Zur Beantwortung der Fragestellung wird in diesem Kapitel systematisch die Marketingautomatisierung und dessen Umfeld in Beeinflussung der Internationalisierung dargestellt. Dabei wird geprüft, welchen Einfluss das neue Umfeld auf die Marketingprozesse haben kann, die durch die Marketingautomatisierung umgesetzt werden. Die Betrachtung der Fragestellung wird dabei aus der Sicht eines B2B-Unternehmens vorgenommen, welches die Marketingkommunikation zentral mittels eines MAS umsetzt, aber diese differenziert durch das Auftreten anderer Kulturen gestalten muss. Dieses Szenario wird unter anderem durch die transnationale Strategie beschrieben.¹⁷⁵

Zur Veranschaulichung der Ergebnisse, wird die praktische Umsetzung anhand des MAS Marketing Hub von HubSpot geprüft. Dabei kann die Umsetzung in anderen MAS je nach Funktionsumfang abweichen. Die in der Beantwortung aufgezählten Produktlösungen dienen ausschließlich der beispielhaften Veranschaulichung der aktuellen Möglichkeiten einer Marketing Automation. Der Bachelorand ist mit keinem genannten Unternehmen in wirtschaftlicher Verbindung. Es besteht kein Interessenkonflikt.

5.1 Interkulturelles Kampagnenmanagement

Maßnahmen und deren Aktionen innerhalb einer Kampagne versuchen den Empfänger von Werbebotschaften effektiv anzusprechen, um ihn letztlich zum Kauf zu überzeugen und gleichzeitig eine Kundenbeziehung aufzubauen oder zu intensivieren.¹⁷⁶ Dabei spielt die Gestaltung dieser Werbebotschaften an den Touchpoints eine große Rolle. Verschiedene Kulturen können diese Marketingaktionen unterschiedlich wahrnehmen und im B2B-Kontext differenziert zur Informationsgewinnung nutzen.

5.1.1 Personalisierung von Inhalten

Studien zeigen, dass Käufer aus individualistischen Kulturen, Informationen schneller aus geschriebenen Worten entnehmen, während kollektivistische Kulturen diese einfa-

¹⁷⁵ Vgl. Sure, 2017, S. 86

¹⁷⁶ Vgl. Dold et al., 2004, S. 32 ff.

cher aus visuellen Darstellungen und dem Kontext daraus gewinnen.¹⁷⁷ Es lässt sich abzeichnen, dass die Marketing Automation deshalb diese Unterschiede in der inhaltlichen Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen berücksichtigen sollte.

Ein Schlüsselbegriff zur Lösung dieses Problems ist der „Dynamic Content“, bzw. dynamische Inhalte, die in der Marketingautomatisierung Anwendung findet. Unter anderem können so E-Mailings, durch Abändern von Abschnitten oder Bilder, für verschiedene Empfänger zielgruppengerecht angepasst werden. Für alle Kommunikationsmittel gilt: je mehr Elemente kulturelle Akzeptanz aufweisen, umso schneller wird Vertrauen zum Unternehmen aufgebaut.¹⁷⁸

Die Voraussetzung zur Anwendung dynamischer Inhalte in der Internationalisierung ist eine gültige Datengrundlage der Ländereigenschaft jedes Kontaktes. Diese Information kann in Folge der Absendung eines Kontaktformulars innerhalb der Leadgenerierung gewonnen werden. Eine weitere Möglichkeit ist das Tracking durch Cookies bei Besuchen der Websites. Voraussetzung für diese Option ist die Einwilligung des Besuchers. Neben der Länderinformation an sich, kann eine bereits erfolgende Eigenschaftszuordnung von Kulturdimensionen der lokalisierten Kommunikation helfen. Eine Möglichkeit diese Aufgabe zu automatisieren, ist die Nutzung von Workflows zur Zuweisung von Dimensions-Eigenschaften für Kontakte, deren Herkunftsland bekannt ist. Der Workflow kann dabei für eine Vielzahl an neu erscheinenden Kontakten beliebig oft eingesetzt werden.

Die Dimensionen jeder Kultur können aus der Forschung von Hofstede entnommen werden und sind für das Land Schweden wie in Abbildung 13 ausgeprägt. Beispielhaft könnte das Unternehmen diese Zielgruppe besitzen, die zukünftig bestenfalls zu Kunden konvertiert werden sollen. Der Aufnahme-Trigger des Workflows in HubSpot ist ein Kontakt, dem die Kontakteigenschaft „Land: Schweden“ zugewiesen wurde. Die anschließende Aktion der Zuordnung der Dimensionsausprägungen als Eigenschaftswert zu den entstehenden Kontakten, könnte anhand eines Workflows, wie in Abbildung 14 ersichtlich aussehen. Dem Unternehmen steht dabei frei, wie viele Dimensionen es in der Betrachtung der kulturelevanten Personalisierung verwendet.

¹⁷⁷ Vgl. Mooij, 2010, S. 164

¹⁷⁸ Vgl. ebd., S. 185, zitiert nach Hermeking, 2005

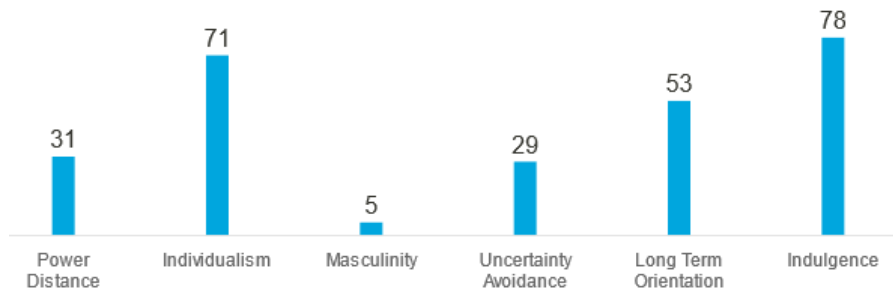


Abbildung 13: Kulturausprägung Schweden¹⁷⁹

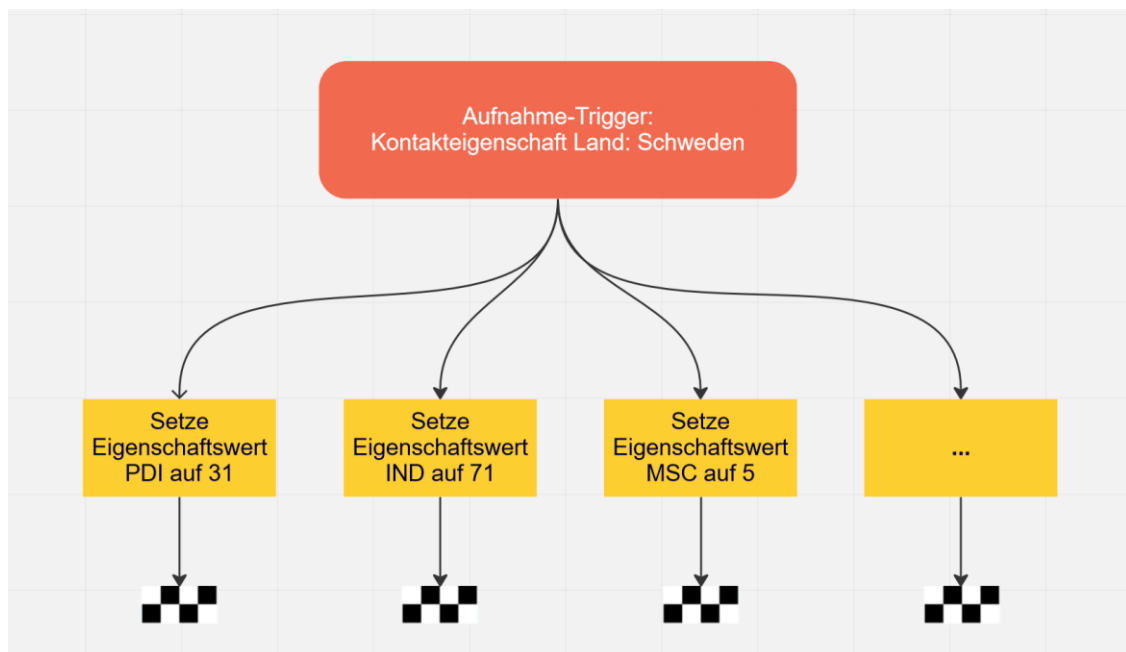


Abbildung 14: Eigenschaftszuordnung PDI (Power Distance), IND (Individualismus), MSC (Maskulinität)¹⁸⁰

¹⁷⁹ Vgl. Hofstede Insights, o. J. a

¹⁸⁰ Eigene Darstellung

Anschließend könnten diese Kontakteigenschaften in Kampagnen genutzt werden, um mit dynamischen Inhalten kulturindividuell zu kommunizieren. HubSpot unterstützt den Marketing Hub mit der Funktion von „Smart Content Rules“, was die Namensgebung für die dynamischen Inhalte des MAS ist.¹⁸¹ Dem Nutzer der Anwendung ist durch HubSpot freigestellt, wie kulturbedingt personalisiert wird. Als Grundlage für die Regel, kann sowohl das Land des Kunden, basierend auf der IP-Adresse, direkt ermittelt werden, als auch die bevorzugte Sprache in den Browsereinstellungen. Nach diesen Informationen richtet sich das Smart Content Modul entsprechend aus. Gleichzeitig könnte der Marketer auch die im Vorhinein ermittelten Kulturdimensionen in einem dynamischen Segment, bzw. Liste, vereinen und die Listenmitgliedschaft für die zu errichtenden Regeln verwenden. Eine beispielhafte aktive Liste „Zielgruppe Länder hoher Individualismus“, könnte Kontakte verschiedener Länder vereinen und regelbasiert entscheiden, ob zum Produkt eine Werbebotschaft oder Grafik mit individuellem, bzw. kollektivem Fokus angezeigt wird.

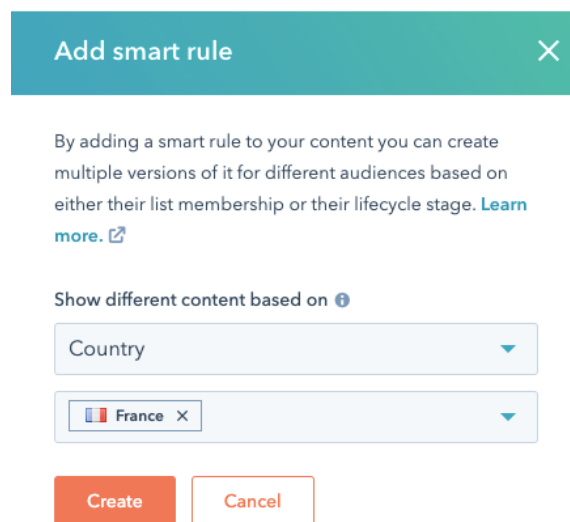


Abbildung 15: Smart Rules nach Ländern¹⁸²

¹⁸¹ Vgl. HubSpot, 2022b

¹⁸² Vgl. ebd.

Neben der Personalisierbarkeit von Inhaltsblöcken und Bildern, besitzt die Übersetzung, in die Sprache des Empfängers der Kommunikationsmaßnahmen, eine wichtige Rolle. Es soll sichergestellt werden, dass der Interessent die vorhandenen Informationen, vor allem bei komplexen Produkten des B2B-Bereichs, im Vorfeld klar versteht und einordnen kann. HubSpot bietet Benutzern die Möglichkeit, mehrsprachige Versionen von Webseiten und Blogs zu erstellen. Der Besucher kann dabei, mittels einem integrierten Language-Switcher, seine Sprache auswählen.¹⁸³ Hervorzuheben ist dennoch, dass die automatische Übersetzung der Inhalte in diesen Versionen manuell oder über die integrierte Nutzung von Übersetzungstools erfolgen muss.¹⁸⁴

Insgesamt kann die Marketingautomatisierung, durch die dynamische Anpassung von Inhalten abhängig der jeweiligen Kultur, einen geeigneten Grad zwischen Standardisierung und Lokalisierung der Kommunikationsmaßnahmen wählen. Marketer können entscheiden, ob Produktkampagnen allgemein kommuniziert werden und die Inhalte zum Produkt in Kulturdimensionen anders formuliert werden oder eventuell eine komplett andere Customer Journey für eine Kultur entworfen wird. Sie ermöglicht dadurch eine Flexibilität, die es einfacher macht, Strategieänderungen und kulturelle Unterschiede zu respektieren.

Marketingteams die zentral agieren sollten sich bewusst sein, dass Mitarbeiter aus dem Heimatland möglicherweise eine lange Zeit benötigen, um eine hohe Kulturkompetenzen einer fremden Kultur zu besitzen. Es sollte die Option in Abhängigkeit nach Budgetierung betrachtet werden, lokale Werbeagenturen in die Erstellung der Inhalte zu integrieren. Dadurch können kulturelle Eigenheiten verstanden und aufgedeckt werden. Gleichzeitig lernt das Marketingteam durch Wissenstransfer wichtige Best-Practises dazu.

5.1.2 Timing der Maßnahmen

Zusätzlich zur inhaltlichen Betrachtung der Werbebotschaften, hängt der Erfolg einer Kampagne an der zeitgenauen Zustellung dieser Botschaften ab. E-Mails, die zu unpassenden Zeiten bei dem Kontakt erscheinen, können im Geschäftsalltag der Käufergruppe bereits unter anderen Mailings untergegangen sein, was die Chance auf eine

¹⁸³ Vgl. HubSpot, 2022c

¹⁸⁴ Pompeo, 2021

Öffnung und Konversion verringert. Im Hinblick auf unterschiedliche Kulturen, ist deshalb die Berücksichtigung von Zeitzonen und im geschäftlichen Bereich üblichen Arbeitszeiten von Bedeutung. Ein MAS sollte die Funktionalität besitzen, Nachrichten abhängig des Standorts und der Arbeitszeit des Kontaktes abzuschicken. Bestenfalls optimiert das MAS gleichzeitig den Versand basierend auf der üblichen Öffnungszeit vorausgegangener E-Mails. HubSpot unterstützt seit 2016 die Funktion der Zustellung einer E-Mail nach IP-bezogenen Zeitzonen. Eine Optimierung der Zustellungszeit nach individuellen Verhalten des Kontaktes ist momentan nur durch Integration der Anwendung „seventhsense“ möglich.¹⁸⁵

5.2 Interkulturelles Leadmanagement

5.2.1 Leadgenerierung

Eine erste Herausforderung des interkulturellen Leadmanagements ist die Leadgenerierung in fremden Zielmärkten, während dem Unternehmen noch keine ausländischen Kontakte vorliegen. Dieses Szenario bildet die „Going-International“ Phase der Internationalisierung ab. Wie bereits erwähnt, könnte das Unternehmen in diesem Fall Experten des Ziellandes zur Erstellung der relevanten Inhalte heranziehen. Eine weitere Option im B2B-Bereich bietet sich innerhalb der sozialen Medien. Die Anwendung des „LinkedIn Sales Navigator“ kann durch das weltweit umfangreiche Nutzernetzwerk dieses Anbieters, erste Aufschlüsse in die Unternehmensstruktur des Ziellandes geben.¹⁸⁶ Eine Integration mit dem MAS eines Unternehmens kann entstehende Kontakte in LinkedIn verfolgen und erkennen, welche Rolle diese im Unternehmen einnehmen. Je nach Grad der Machtdistanz in der Kultur, in der sich das Unternehmen hauptsächlich bewegt, kann anschließend entschieden werden, ob es ausreichend ist, Abteilungsmitarbeiter in die Zielgruppe aufzunehmen oder ob eventuell eine E-Mail an den Vorgesetzten, aufgrund der höheren Entscheidungskompetenz, zu einem berechtigten Interesse führen kann. Gleichzeitig können Merkmale zur Personalisierung in der Marketing Automation herangezogen werden. Zudem kann der Standort, die Mitarbeiter-

¹⁸⁵ Vgl. HubSpot Community, 2022

¹⁸⁶ Vgl. LinkedIn, o. J.

zahl und andere Kennzahlen des Unternehmens ermittelt werden. Die Integration wird von HubSpot unterstützt.¹⁸⁷

Innerhalb von HubSpot kann die Leadgenerierung durch Formulare erfolgen. In diesen können mit Textfeldern Daten des Interessenten abgefragt werden, die in der Kontaktdatenbank hinterlegt werden. Das Kultursystem von Personen hat darauf Einfluss, wie hoch die Bedenken in Bezug auf Datenschutz im Internet ausgeprägt sind.¹⁸⁸ Bestimmte Kulturkreise könnten dementsprechend bereitwilliger Informationen preisgeben, während andere von dem Ausfüllen eines Formulars abgeneigt sind. Möglicherweise sollten die Inhalte in diesem Fall zusätzlich als höchst relevant kommuniziert werden, um diesen Bedenken entgegenzuwirken. Im Zuge der Ansprache von sensiblen Kulturen, könnten in HubSpot die „progressiven Felder“ innerhalb von Formularen benutzt werden. Somit werden bei dem Besucher, bei erstmaliger Eingabe, grundlegende Informationen wie Name oder E-Mail-Adresse ermittelt. Innerhalb weiterer Maßnahmen können die Interessenten weitere Formulare ergänzend ausfüllen, wobei die Felder sich nach dem bereits bestehenden Stand an Informationen anpassen und langsam die Daten anreichern.¹⁸⁹

5.2.2 Leadpflege

Die Leadpflege entlang vorgefertigter Regelwerke wird zusätzlich von verschiedenen Kulturen beeinflusst. Kulturen, welche eine hohe Unsicherheitsvermeidung bevorzugen, können mehr Informationen benötigen, um das Risiko einer Fehlentscheidung zu verringern.¹⁹⁰ Durch die höhere Anzahl an Kommunikationsmaßnahmen, die in diesen Kulturen benötigt wird, um die Informationsgrundlage abzusichern, wird die Phase der Leadpflege verlängert. Dies sollte in der Planung von automatisierten Workflows berücksichtigt werden. Anhand der Abbildung 16 kann die Verzweigung nach der Eigenschaft der Dimension erfolgen. Infolgedessen endet der Workflow oder es werden weitere Inhalte zugespielt.

¹⁸⁷ Vgl. HubSpot, 2022f

¹⁸⁸ Vgl. Bellmann et al., 2004

¹⁸⁹ Vgl. BBDBOOM, 2022

¹⁹⁰ Vgl. Mooij, 2010, S. 116

Für die erhöhte Chance, die individuelle Customer Journey des Kontaktes innerhalb des Leadmanagements genau abzubilden, könnte die kulturelle Anpassung mit den persönlichen Verhalten der Person kombiniert werden. So könnte man dem Kontakt nach Kulturhintergrund, eine Ausgangslage an Optionen zuordnen, die bereits differenziert sind. Diese ändern sich folglich stetig, mit der Anwendung von analytischen Verfahren, die das historisch dokumentierte Verhalten betrachten und die Vorgabe langsam anpassen.

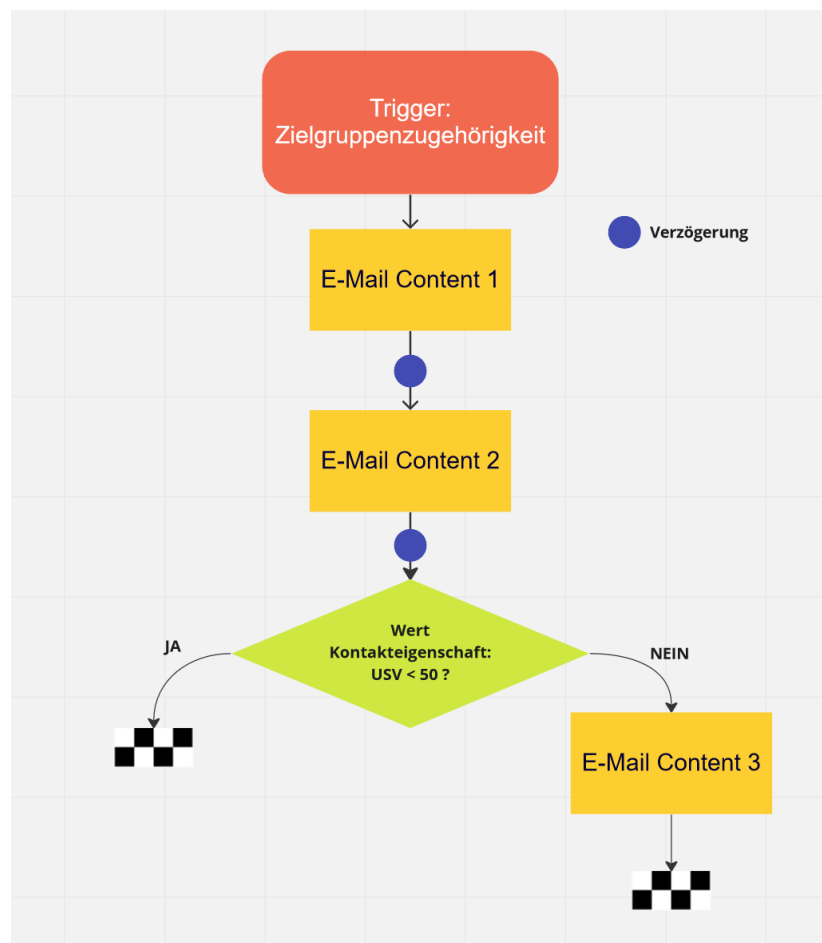


Abbildung 16: Personalisierung eines E-Mail-Kampagnenworkflows nach Unsicherheitsvermeidung (USV)¹⁹¹

¹⁹¹ Eigene Darstellung

5.2.3 Leadbewertung

Unterschiedliche Kulturen können zudem einen anderen Zeitpunkt besitzen, an dem die Kaufbereitschaft ausgeprägt genug ist, um den Interessenten an einen Vertriebsmitarbeiter weiterzureichen. Kulturen, die innerhalb der Käufergruppe eines Unternehmens kollektiv agieren, könnten durch interne Absprachen mehr Zeit benötigen, um Entscheidungen zu treffen.¹⁹² Der Kontakt könnte Kommunikationsmittel häufiger aufrufen, um Informationen an andere weiterzuleiten oder diese erneut zu überprüfen. Die Leadbewertung könnte somit mittels verschieden gewerteter Scoringmodelle vorgenommen werden, die sich personalisiert an die hinterlegte Kultur anpassen. HubSpot unterstützt die Formulierung von bis zu 25 unterschiedlichen Bewertungssystemen, wobei negative und positive Scoring-Merkmale herangezogen werden können.¹⁹³

5.2.4 Leadvermittlung

Um den qualifizierten Lead an den Vertrieb zur Kontaktierung weiterzuleiten, bietet sich eine Leadvermittlung an, die den Lead je nach Länderzugehörigkeit an das entsprechende nationale Team zuordnet. Dies kann in HubSpot erneut durch einen internen Workflow vorgenommen werden. In diesem Workflow steht die Erfüllung des kritischen Lead-Scores als Auslöser für die Weitergabe. Anschließend wird eine mehrstufige „if / then“ Abfrage gestellt, die die Kontakteigenschaft des Landes betrifft. Wenn der qualifizierte Lead in Schweden ansässig ist, dann wird als Aktion die Aufgabe an das schwedische Vertriebsteam zugewiesen, die Person zu kontaktieren. Simultan gilt dies für andere Länder. Die Weitergabe muss dabei nicht nur intern im CRM von HubSpot passieren, sondern kann zudem durch die Integration mit der HubSpot API an andere CRM-Systeme wie Salesforce oder Microsoft Dynamics 365 erfolgen.¹⁹⁴

5.3 Offene Fragestellungen

Neben der Beantwortung der Fragestellung, auf Grundlage bestehender Theorien, bestehen weitere offene Fragen, die eine vertiefende Forschung ermöglichen können. Ein

¹⁹² Vgl. Mooij, 2010, S. 117

¹⁹³ Vgl. HubSpot, 2022e

¹⁹⁴ Vgl. HubSpot Wissensdatenbank, 2022

erster Forschungsansatz wäre die empirische Überprüfung der oben beschriebenen Handlungsempfehlungen nach einem Experiment. Ein Unternehmen, welches eine interkulturelle Zielgruppe besitzt, könnte versuchen, eine künftige Marketingkampagne nach dem Kulturhintergrund mittels einem MAS zu personalisieren, während einer Testgruppe die komplett standardisierte Kampagne kommuniziert wird. Der anschließende Erfolgsvergleich könnte mögliche Korrelationen aufzeigen. Gleichzeitig könnte auch die Unternehmenskultur Auswirkungen auf die Wahl der Ausrichtung einer Internationalisierung besitzen. Die statistische Auswertung der MAS-Beschaffenheit von Unternehmen verschiedener länderübergreifender Strategien wäre in diesem Fall hilfreich.

Eine weitere Fragestellung, ist die Gestaltung der Marketing Automation innerhalb einer zentralisierten, bzw. dezentralisierten internationalen Unternehmensorganisation. Möglicherweise nutzen Unternehmen mit einer dezentralen und multinationalen Ausrichtung ein MAS pro Tochtergesellschaft, die sich unabhängig des zentralen Datenstamms gestalten. Gleichzeitig könnte es aber auch ein zentrales MAS geben, das verschiedenen Rollenzuteilungen für unterschiedliche internationale Teammitglieder besitzt und zur besseren Nutzung von Business-Intelligence-Systemen, Daten aller globalen Kunden in einer Datenbank speichert.

Letztlich spielt zudem die Frage, inwieweit die lokale Anpassung nach kulturellem Umfeld zukünftig benötigt wird, eine Rolle. Der Trend zu einer individuellen und kundenzugeschnittenen Kommunikation, die für jeden Kontakt anders automatisch gestaltet wird, könnte neben kulturellen Informationen sowohl finanzielle, soziale wie auch psychologische Faktoren aufgreifen und selbstlernend an das gezeigte Kundenverhalten anpassen. Die Kulturberücksichtigung wäre ein erster Schritt in eine verstärkte kundenindividuelle Differenzierung.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Moderne Marketing-Automation-Systeme bieten, neben der Anwendung innerhalb bestehender Kundenkreise, zusätzlich zahlreiche Möglichkeiten, die Herausforderungen und Ansprüche einer Internationalisierung flexibel zu bewältigen. Durch die Chancen, personalisiert und kulturindividuell zu kommunizieren, wirkt sich die Marketing Automation auf die Akzeptanz des Unternehmens in der jeweiligen Kultur positiv aus und kann dabei helfen, neue Zielgruppen zu erschließen. Dabei wird die kulturelle Vielfalt respektiert und gewürdigt. Das MAS Marketing Hub von HubSpot besitzt mehrere Funktionalitäten, die eine kulturindividuelle Anpassung durch Workflows und Marketinginstrumente ermöglichen. Eine internationale Ausrichtung eines Unternehmens kann durch ein solches MAS begleitet werden.

Marketers sollten mit der zunehmenden Digitalisierung weiterhin beachten, dass die Marketing Automation Grenzen besitzt. Kreativität und Innovation sollten nicht auf Softwarelösungen ausgelagert werden, da die Gefahr besteht, austauschbare Kommunikation zu schaffen, die die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe unzureichend berücksichtigt. Die Marketing Automation kann Hinweise auf Inhaltspräferenzen geben und die kreativen Prozesse bereichern. Trotz tieferen Einblicks in die Verhaltensmuster der Kunden, wird weiterhin menschliche Empathie und ein grundsätzliches Kundenverständnis benötigt. Zukünftig könnte das bereits präsente Thema der künstlichen Intelligenz eine große Relevanz in der Marketing Automation besitzen. Die automatisierte Personalisierung kann durch intelligente Datenmustererkennung „hyperpersonalisiert“ werden.¹⁹⁵ Somit könnte die Integration von KI und der Machine-Learning-Algorithmen in MAS, das Verhalten jedes einzelnen Nutzers in Echtzeit analysieren und vergleichen, wodurch der Kaufprozess auf die Präferenzen jedes einzelnen Kunden personalisiert wird. Es könnte sich dazu entwickeln, dass der Kunde nach dem „Segment of One“ betrachtet wird und autonome Kampagnen und Inhalte ausschließlich für ihn durch eine KI erstellt werden. Letztlich ist anzunehmen, dass sich die Marketing Automation zukünftig als Erfolgsfaktor innerhalb eines Marketingumfeldes, das durch stetige Digitalisierung geprägt wird, durchsetzen kann.

¹⁹⁵ Vgl. Terstiege, 2022, S. 72

Literaturverzeichnis

Adler, Rasmus (2019). Autonom oder vielleicht doch nur hochautomatisiert? Fraunhofer IESE. Online verfügbar unter <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/autonom-oder-vielleicht-doch-nur-hochautomatisiert-was-ist-eigentlich-der-unterschied/> (abgerufen am 27.11.2022).

Adobe (o. J.). KI-Services von Adobe Experience Platform | Adobe for Business. Online verfügbar unter <https://business.adobe.com/de/products/experience-platform/intelligent-services.html> (abgerufen am 27.11.2022).

ADVIDERA (2022). Customer Journey. Online verfügbar unter <https://www.advidera.com/glossar/customer-journey/> (abgerufen am 09.10.2022).

Alfergus/kamaybac/alanglois (2022). Event planning and management. Microsoft. Online verfügbar unter <https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/marketing/event-management> (abgerufen am 22.11.2022).

Alpar, Paul/Alt, Rainer/Bensberg, Frank/Weimann, Peter (2019). Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik. Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informationssystemen. 9. Aufl. Wiesbaden, Springer Vieweg.

Bacon, Andy (2021). Strategisches kundenorientiertes Marketing - Das ABM-Modell für den perfekten Start in ein Account Based Marketing. In: Uwe Seebacher (Hg.). Praxishandbuch B2B-Marketing. Neuste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle - mit 11 Fallstudien. Wiesbaden, Springer Gabler, 479–500.

BBDBOOM (o. J.). How do I setup progressive form fields in HubSpot? Online verfügbar unter <https://www.bbdbloom.com/ask/how-do-i-setup-progressive-form-fields-in-hubspot> (abgerufen am 27.11.2022).

Bellman, Steven/Johnson, Eric J./Kobrin, Stephen J./Lohse, Gerald L. (2004). International Differences in Information Privacy Concerns: A Global Survey of Consumers. The Information Society 20 (5), 313–324. <https://doi.org/10.1080/01972240490507956>.

- Bruhn, Manfred (2012). Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 11. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred (2016a). Instrumente der Kommunikation - eine Einführung in das Handbuch. In: Manfred Bruhn/Franz-Rudolf Esch/Tobias Langner (Hg.). Handbuch Instrumente der Kommunikation. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. mit 126 Abbildungen und 33 Tabellen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, 1–22.
- Bruhn, Manfred (2016b). Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 5. Aufl. München, Vahlen.
- Bucklin, Randolph/Lehmann, Donald/Little, John (1998). From Decision Support to Decision Automation: A 2020 Vision. Marketing Letters 9 (3), 235–246. <https://doi.org/10.1023/A:1008047504898>.
- Denice, Vanessa (2022). How the convergence of B2B and B2C is changing marketing. Oracle. Online verfügbar unter <https://blogs.oracle.com/marketingcloud/post/convergence-b2b-b2c-changing-marketing> (abgerufen am 27.11.2022).
- Dold, Thomas/Hoffmann, Bernd/Neumann, Jörg (2004). Marketingkampagnen Effizient Managen. Methoden und Systeme - Effizienz durch IT-Unterstützung - Integration in das operative CRM. Wiesbaden, Vieweg + Teubner.
- Dvorak, Dorottya (2019). Perfect your Pardot Emails with A/B Testing. Nebula Consulting. Online verfügbar unter <https://nebulaconsulting.co.uk/insights/perfect-your-pardot-emails-with-a-b-testing/> (abgerufen am 27.11.2022).
- Emarsys (2020). SAP übernimmt mit Emarsys führenden Anbieter für Kundenbindung. Online verfügbar unter <https://emarsys.com/de/press-release/sap-ubernimmt-mit-emarsys-fuhrenden-anbieter-fur-kundenbindung/#> (abgerufen am 27.11.2022).
- Emarsys (o. J.). Omnichannel Marketing Automation Technology | Emarsys. Online verfügbar unter <https://emarsys.com/automation/> (abgerufen am 27.11.2022).

- Erlei, Mathias (o. J.). Definition: Reziprozität. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/reziprozitaet-42530> (abgerufen am 09.10.2022).
- Esch, Franz-Rudolf (2018). Definition: Top of Mind. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/top-mind-47323/version-270589> (abgerufen am 27.11.2022).
- Gartner (o. J.). The B2B Buying Journey | Sales Insights | Gartner.com. Online verfügbar unter <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey> (abgerufen am 27.11.2022).
- Gasser, Marc/Mäder, Laura (2022). Automation von Marketing und Sales für B2B-Unternehmer. Mithilfe der digitalen B2B-Roadmap den Umsatz steigern. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Georgi, Dominik/Mink, Moritz (2011). Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien. In: Hajo Hippner/Beate Hubrich/Klaus D. Wilde (Hg.). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 57–90.
- Gizycki, Vittoria von (2018). Customer Journey und digitale Kanäle - zwischen Technologieakzeptanz und Erlebniskauf. In: Vittoria von Gizycki/Carola Anna Elias (Hg.). Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung. Wiesbaden, Springer Gabler, 111–130.
- Google Search Central (2022). Best Practices für Mobile First-Indexierung. Online verfügbar unter <https://developers.google.com/search/mobile-sites/mobile-first-indexing> (abgerufen am 27.11.2022).
- Gronwald, Klaus-Dieter (2020). Integrierte Business-Informationssysteme. Ganzheitliche, geschäftsprozessorientierte Sicht auf die vernetzte Unternehmensprozesskette ERP, SCM, CRM, BI, Big Data Analytics. 3. Aufl. Berlin, Springer Vieweg.

- Gutting, Doris (2020). Interkulturelles Marketing im digitalen Zeitalter. Strategien für den globalen Markterfolg. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Hannig, Uwe (2021a). Automation von Marketing und Vertrieb. In: Uwe Hannig (Hg.). Marketing und Sales Automation. Grundlagen - Umsetzung - Anwendungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, 3–15.
- Hannig, Uwe (2021b). Lead Management Automation vereint Marketing und Vertrieb. In: Uwe Hannig (Hg.). Marketing und Sales Automation. Grundlagen - Umsetzung - Anwendungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, 243–257.
- Harris, Simon/Dibben, Mark (1999). Trust and Co-operation in Business Relationship Development: Exploring the Influence of National Values. *Journal of Marketing Management*, 463–483.
- Häusel, Hans-Georg/Henzler, Harald (2018). Buyer Personas. Wie man seine Zielgruppe erkennt und begeistert. Freiburg, Haufe.
- Heimbach, Irina/Kostyra, Daniel S./Hinz, Oliver (2015). Marketing Automation - What it is and what it is not. *Business & Information Systems Engineering* 57 (2), 129–133. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0370-8>.
- Heinrich, Stephan (2017). Content Marketing: So finden die besten Kunden zu Ihnen. Wie Sie Ihre Zielgruppe anziehen und stabile Geschäftsbeziehungen schaffen. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Heinzelbecker, Klaus (2021). CRM, CXM und Marketing Automation. In: Uwe Hannig (Hg.). Marketing und Sales Automation. Grundlagen - Umsetzung - Anwendungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, 135–147.
- Helmold, Marc (2022). Performance Excellence in Marketing, Sales and Pricing. Leveraging Change, Lean and Innovation Management. Schweiz, Springer Nature.

- Hermann, Torsten (2021). Account-based Marketing - Weit mehr als ein neuer Automatisierungstrend. In: Uwe Hannig (Hg.). Marketing und Sales Automation. Grundlagen - Umsetzung - Anwendungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, 375–386.
- Hiemeyer, Wolf-Dieter/Stumpp, Dominik (2020). Integration Von Marketing und Vertrieb. Ein Konzeptioneller Ansatz Für ein Erfolgreiches Schnittstellenmanagement. Wiesbaden, Springer.
- Hippner, Hajo/Grieser, Lukas/Wilde, Klaus D. (2011). Data Mining - Grundlagen und Einsatzpotenziale in analytischen CRM-Prozessen. In: Hajo Hippner/Beate Hubrich/Klaus D. Wilde (Hg.). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 784–810.
- Hippner, Hajo/Rentzmann, René/Wilde, Klaus D. (2004). Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen. In: Hajo Hippner/Klaus D. Wilde (Hg.). IT-Systeme im CRM. Aufbau und Potenziale. Wiesbaden, Springer Gabler, 13–42.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan (2004). Cultures and organizations. Software of the mind ; Intercultural cooperation and its importance for survival. New York, McGraw-Hill Professional.
- Hofstede Insights (o. J.a). Country Comparison - Hofstede Insights. Online verfügbar unter <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/> (abgerufen am 26.11.2022).
- Hofstede Insights (o. J.b). National Culture - Hofstede Insights. Online verfügbar unter <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> (abgerufen am 27.11.2022).
- Horstmann, Nils (2021). Digital Marketing in China - So steigen B2B Unternehmen erfolgreich in den chinesischen Markt ein. In: Uwe Seebacher (Hg.). Praxishandbuch B2B-Marketing. Neuste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle - mit 11 Fallstudien. Wiesbaden, Springer Gabler, 577–600.

HubSpot (2022a). A/B-Test für Ihre Marketing-E-Mail. Online verfügbar unter <https://knowledge.hubspot.com/de/email/run-an-a/b-test-on-your-marketing-email> (abgerufen am 22.11.2022).

HubSpot (2022b). Create and manage smart content rules. Online verfügbar unter <https://knowledge.hubspot.com/website-pages/create-and-manage-smart-content-rules> (abgerufen am 26.11.2022).

HubSpot (2022c). Create pages in multiple languages. Online verfügbar unter <https://knowledge.hubspot.com/website-pages/create-pages-in-multiple-languages> (abgerufen am 26.11.2022).

HubSpot (2022d). Marketing-Software für große & kleine Unternehmen | HubSpot. Online verfügbar unter https://www.hubspot.de/products/marketing?hubs_content=www.hubspot.de/&hubs_content-cta=nav-software-marketing (abgerufen am 26.11.2022).

HubSpot (2022e). Score-Eigenschaften zum Qualifizieren von Kontakten, Unternehmen und Deals einrichten. Online verfügbar unter <https://knowledge.hubspot.com/de/crm-setup/set-up-score-properties-to-qualify-leads> (abgerufen am 26.11.2022).

HubSpot (2022f). Use HubSpot's integration with LinkedIn Sales Navigator. Online verfügbar unter <https://knowledge.hubspot.com/integrations/how-to-connect-hubspot-and-linkedin-sales-navigator> (abgerufen am 27.11.2022).

HubSpot (2022g). Workflows erstellen. Online verfügbar unter <https://knowledge.hubspot.com/de/workflows/create-workflows> (abgerufen am 26.11.2022).

HubSpot Community (2022). HubSpot Community - Send Time Optimization - HubSpot Community. Online verfügbar unter <https://community.hubspot.com/t5/HubSpot-Ideas/Send-Time-Optimization/idi-p/668390> (abgerufen am 26.11.2022).

- HubSpot Wissensdatenbank (2022). Account & Setup – Unterkategorie. Online verfügbar unter <https://knowledge.hubspot.com/de/account-and-setup/topics#integrations> (abgerufen am 26.11.2022).
- Ivanova, Janna./Gawenda, Anna (2021). Online-Mediaplanung für Einsteiger. Grundlagen, Begriffe, Arbeitsschritte und Praxisbeispiele für B2C und B2B. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Janning, Reinhard (2020). Die Chancen der DSGVO für Marketing und Vertrieb. In: Martin Stadelmann/Mario Pufahl/David D. Laux (Hg.). CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen im Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen. Wiesbaden, Springer Gabler, 145–159.
- Kosuniak, Lukasz (2021). Content Marketing Prozess - Wie Sie die Symbiose von Kunst und Wissenschaft meistern. In: Uwe Seebacher (Hg.). Praxishandbuch B2B-Marketing. Neuste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle - mit 11 Fallstudien. Wiesbaden, Springer Gabler, 367–392.
- Kotler, Phillip/Kartajaya, Hermawan/Setiawan, Iwan (2021). Marketing 5.0. Technology for Humanity. New Jersey, Wiley.
- Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolf (2011). Strategie und Technik der Werbung. 7. Aufl. Stuttgart, W. Kohlhammer.
- Lammenett, Erwin (2019). Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate-, Influencer-, Content- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO, Social Media, Online- inklusive Facebook-Werbung. 7. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Leong, Siew Meng/Tan, Chin Tiong (1993). Managing Across Borders: An Empirical Test Of The Bartlett and Ghoshal [1989] Organizational Typology. Journal of International Business Studies 24 (3), 449–464. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490240>.

- Leußer, Wolfgang/Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (2011a). CRM - Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In: Hajo Hippner/Beate Hubrich/Klaus D. Wilde (Hg.). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 15–56.
- Leußer, Wolfgang/Rühl, Denise/Wilde, Klaus D. (2011b). IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen. In: Hajo Hippner/Beate Hubrich/Klaus D. Wilde (Hg.). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 601–650.
- LinkedIn (o. J.). About Us. Online verfügbar unter <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics> (abgerufen am 27.11.2022).
- Magnani, Giovanna (2022). Marketing in Culturally Distant Countries. Managing the 4Ps in Cross-Cultural Contexts. Cham, Springer.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 13. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Meyers, Robert (2020). Datenschutzgesetze weltweit – eine Übersicht. Vb Versicherungsbetriebe. Online verfügbar unter <https://www.versicherungsbetriebe.de/business/2020/datenschutzgesetze-weltweit---eine-uebersicht-.html> (abgerufen am 27.11.2022).
- Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/Lampel, Joseph (2009). Strategy Safari. The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management. 2. Aufl. United Kingdom, FT Publishing International.
- Mooij, Marieke de (2010). Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes. 3. Aufl. Los Angeles - London - New Dehli - Singapore - Washington DC - Melbourne, SAGE Publications.
- Mooij, Marieke de (2019). Consumer Behaviour and Culture. Consequences for Global Marketing and Advertising. 3. Aufl. Los Angeles - London - New Dehli - Singapore - Washington DC - Melbourne, SAGE Publications.

- Müller, Dennis D./Zerres, Christopher (2018). Marketing-Automation-Systeme. In: Zerres/Christopher: Schriftreihe "Arbeitspapiere für Marketing und Management". Offenburg, Hochschule Offenburg.
- Munthiu, Maria-Cristiana (2009). The buying decision process and types of buying decision behavior. Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences (2).
- Nayeem, Tahmid (2012). Cultural Influences on Consumer Behaviour. International Journal of Business and Management (7), 78–91. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p78>.
- Oracle (2022). Oracle Eloqua E-Mails. User Guide. Online verfügbar unter https://docs.oracle.com/en/cloud/saas/marketing/eloqua-user/pdf/OracleEloqua_Emails_UserGuide.pdf (abgerufen am 27.11.2022).
- Oracle (o. J.a). Marketing automation product tour. Online verfügbar unter <https://www.oracle.com/cx/marketing/automation/product-tour/> (abgerufen am 20.11.2022).
- Oracle (o. J.b). Oracle Eloqua-Marketing-Automatisierung. Online verfügbar unter <https://www.oracle.com/de/cx/marketing/automation/#rc30p1> (abgerufen am 27.11.2022).
- Padberg, Jürgen (2020). Connected Car - Connected Customer: Die Automobilindustrie entdeckt den direkten Kundenkontakt. In: Martin Stadelmann/Mario Pufahl/David D. Laux (Hg.). CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen im Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen. Wiesbaden, Springer Gabler, 181–198.
- Pardo-Bunte, Melissa (2022). Oracle Eloqua Review. BetterBuys. Online verfügbar unter <https://www.betterbuys.com/marketing-automation/reviews/oracle-eloqua/> (abgerufen am 23.11.2022).

- Pompeo, Sofia (2021). When & How to Use HubSpot's Multi-Language Features. SmartBug. Online verfügbar unter <https://www.smartbugmedia.com/blog/hubspot-multi-language-features> (abgerufen am 27.11.2022).
- Rentzmann, René/Hippner, Hajo/Hesse, Frank/Wilde, Klaus D. (2011). IT-Unterstützung durch CRM-Systeme. In: Hajo Hippner/Beate Hubrich/Klaus D. Wilde (Hg.). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 129–156.
- Rusche, Christian (2021). Die Effekte der Corona-Pandemie auf den Onlinehandel in Deutschland. IW. Köln. IW-Kurzbericht 87.
- Salesforce (o. J.). Marketing Cloud Account Engagement: Die Suite für Marketingautomatisierung. Online verfügbar unter <https://www.salesforce.com/de/products/marketing-cloud/marketing-automation/?d=cta-body-promo-615> (abgerufen am 27.11.2022).
- Sanderson, Andrew (2021). Marketing Automation führt zu Prozessoptimierung. In: Uwe Hannig (Hg.). Marketing und Sales Automation. Grundlagen - Umsetzung - Anwendungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, 47–60.
- Schöler, Andreas (2011). IT-Unterstützung von Service-Prozessen. In: Hajo Hippner/Beate Hubrich/Klaus D. Wilde (Hg.). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 683–702.
- Schüller, Anne/Schuster, Norbert (2017). Marketing-Automation für Bestandskunden. Up-Selling, Cross-Selling, Empfehlungsmarketing: Mehr Umsatz mit der Wasserlochstrategie®. Freiburg, Haufe.
- Schuster, Norbert (2021). Marketing-Automation aus der Perspektive des Vertriebs. marketingbörse. Online verfügbar unter <https://www.marketing-boerse.de/fachartikel/details/2134-marketing-automation-aus-der-perspektive-des-vertriebs/179311> (abgerufen am 26.11.2022).

- Seebacher, Uwe (2021a). Das B2B Marketing Öko-System - Eine Reise durch die bunte Welt der B2B Begriffe. In: Uwe Seebacher (Hg.). Praxishandbuch B2B-Marketing. Neuste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle - mit 11 Fallstudien. Wiesbaden, Springer Gabler, 45–68.
- Seebacher, Uwe (2021b). Der B2B MarTech 8000 - Wie Sie im Jurassic Parc der Marketing Lösungen überleben. In: Uwe Seebacher (Hg.). Praxishandbuch B2B-Marketing. Neuste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle - mit 11 Fallstudien. Wiesbaden, Springer Gabler, 107–139.
- Seiter, John S./Weger, Harry (2013). Does a customer by any other name tip the same?: The effect of forms of address and customers' age on gratuities given to food servers in the United States. *Journal of Applied Social Psychology* 43 (8), 1592–1598. <https://doi.org/10.1111/jasp.12110>.
- Shapiro, Tom (2019). Why Behavioral Intelligence Is 'The New Black' For Marketers. *Forbes*. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/03/12/why-behavioral-intelligence-is-the-new-black-for-marketers/?sh=14d64ac53a6f> (abgerufen am 16.10.2022).
- Simon, Hermann/Fassnacht, Martin (2016). Preismanagement. Strategie - Analyse - Entscheidung - Umsetzung. 4. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Stadelmann, Martin/Schäfer, Patrick/Tüscher, Peter (2020). Auf dem Weg zum Digitalen CRM (dCRM) - Die Transformation des Kundenmanagements. In: Martin Stadelmann/Mario Pufahl/David D. Laux (Hg.). CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen im Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen. Wiesbaden, Springer Gabler, 29–51.
- StatCounter (2022). Marktanteile der meistgenutzten Suchmaschinen auf dem Desktop nach Page Views weltweit von Januar 2016 bis September 2022. Online verfügbar unter <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/desktop/worldwide/#monthly-202209-202209-bar> (abgerufen am 27.11.2022).

- Stauss, Bernd (2011). Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: Hajo Hippner/Beate Hubrich/Klaus D. Wilde (Hg.). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 320–341.
- Sure, Matthias (2017). Internationales Management. Grundlagen, Strategien und Konzepte. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna/Halaszovich, Tilo (2022). Internationales Marketing. Going und Being International. 4. Aufl. Vahlen, München.
- Terstiege, Meike (2022). Trends in der Marketingautomatisierung. Wie Unternehmen Trends und Innovationen in der Marketingautomatisierung effizient und effektiv für sich nutzen können (und sollten). In: Meike Terstiege/Muhsin Cinar/Jannik Hehemann (Hg.). Marketing-Automation - Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis. Konzepte, Instrumente und Strategien für die Implementierung. Wiesbaden, Springer Gabler, 69–82.
- Toman, Nick/Adamson, Brent/Gomez, Cristina (2017). The New B2B Sales Imperative. B2B purchasing has become too complicated. You need to make it easy for your customers to buy. Harvard Business Review. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative> (abgerufen am 27.11.2022).
- Vollert, Klaus (2003). Strategisches Marketing - Zum Aufbau und Erhalt komparativer Konkurrenzvorteile unerlässlich. In: Uwe Kamenz (Hg.). Applied Marketing. Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen. Berlin, Springer, 237–242.
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas/Eulerich, Marc (2017). Strategisches Management. Grundlagen - Prozesse - Implementierung. 7. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Winkelmann, Peter (2012). Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM. 5. Aufl. München, Vahlen.
- ZHAW (2022). Marketing Automation Report 2022. Eine Studie von Pedalix und des Instituts für Marketing Management an der ZHAW. ZHAW School of Management and Law. Winterthur. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.21256/zhaw-3130> (abgerufen am 03.10.2022).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Lichtenau, 30.11.2022

Richard Neubert

Ort, Datum

Vorname Nachname