



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

**Master of Advanced Studies in
Digital Marketing**

(9. Studiengang 2020–2021)

Master Thesis

Marketing Automation für KMU

**Ein Vorgehen für die Implementierung von
Marketing Automation**

von

Simon Flück

Betreuung: Markus Rach

Bern, 19.09.2021

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die wörtlich oder inhaltlich den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen und Hilfsmitteln entnommenen Stellen sind in der Arbeit als Zitat bzw. Paraphrase kenntlich gemacht.

Diese Master Thesis ist noch nicht veröffentlicht worden. Sie ist somit weder anderen Interessierten zugänglich gemacht noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Die Arbeit hat einen Umfang von 19'968 Wörtern ohne Deckblatt, ehrenwörtliche Erklärung, Management Summary, Inhaltsverzeichnis, Abbildungen, Verzeichnisse und Anhang.

Bern, 19.09.2021



Simon Flück

Management Summary

[REDACTED]

Derzeit wird Marketing Automation bei KMU in der Schweiz nur bei einer Minderheit vollumfänglich eingesetzt. Zwar ist das Potenzial für den Einsatz von Marketing Automation vorhanden, nur sind die mangelnde interne Expertise sowie das fehlende Budget für Marketing Automation ein Hindernis zur Implementierung für KMU. Zudem ist [REDACTED] nicht bekannt, welche Anwendungsfälle es mit Marketing Automation gibt und welche Ziele damit erreicht werden können.

Aufgrund der Ausgangssituation sind der Auftrag und das Ziel, ein generelles Vorgehen zur Implementierung von Marketing Automation für KMU sowie Know-how zu erarbeiten. [REDACTED]

Für die Erfüllung des Auftrags sowie um die Problemstellung zu lösen, werden eine Literaturrecherche sowie Interviews mit Marketing-Automation-Fachleuten durchgeführt. Darauf basierend entstehen ein praxisorientiertes Vorgehen und Empfehlungen zur Implementierung von Marketing Automation. Als Ergänzung sind über 80 mögliche Anwendungsfälle erarbeitet und den passenden Zielen, welche damit erreicht werden können, zugeordnet worden. Des Weiteren helfen die grob formulierten Anforderungen an eine Software sowie das theoretische Vorgehensmodell zur Auswahl einer Software die richtige Software-Wahl zu treffen. Ergänzend zu den verwendeten Empfehlungen der interviewten Fachleute bestätigen diese die Theorie, dass Marketing Automation (inzwischen) für KMU geeignet ist.

[REDACTED]

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation.....	1
1.1.1. Atelier GoLive GmbH – [REDACTED]	1
1.1.2. Marketing Automation in der Schweiz	1
1.1.3. Marketing-Automation-Software	3
1.2. Problemstellung	3
1.2.1. Atelier GoLive GmbH	3
1.2.2. Marketing Automation in der Schweiz	4
1.2.3. Marketing-Automation-Software	4
1.2.4. Fazit Problemstellung.....	5
1.3. Forschungsfragen und Thesen.....	5
1.4. Ziele	6
1.5. Nutzen.....	6
1.6. Abgrenzung.....	7
1.6.1. Abgrenzung allgemein.....	7
1.6.2. Abgrenzung des Untersuchungsbereiches und Inhaltes.....	7
1.7. Methodik und Aufbau	9
2. Theorie Marketing Automation	11
2.1. Definition Marketing Automation.....	11
2.2. Aus welchen Bestandteilen besteht Marketing Automation?.....	13
2.3. Für welche Unternehmen ist Marketing Automation geeignet?	17
2.4. Anwendungsfälle und Nutzen	19
2.4.1. Anwendungen	19
2.4.2. Ziele, Nutzen und Vorteile	21
2.4.3. Erfolge	23
2.5. Vorgehen (Framework) für Marketing Automation	24
2.5.1. Übergeordnete Strategie und Entscheid für Marketing Automation	25
2.5.2. Framework	27
2.5.3. Bestandesaufnahme	31
2.5.4. Kick-off	33
2.5.5. Grundlagen	35
2.5.6. Prozesse und Steuerung.....	36
2.5.7. Anwendungsfall Kampagne.....	37
2.5.8. Umsetzung.....	38

2.6.	Software-Auswahl	39
2.6.1.	Vorauswahl einer Marketing-Automation-Software.....	41
2.6.2.	Auswahl-Kriterien und Anforderungen.....	43
2.6.3.	Auswahlverfahren für den definitiven Entscheid	43
2.6.4.	Fehlerquellen bei der Auswahl	43
2.6.5.	Erfolgsfaktoren für die Auswahl.....	44
2.6.6.	Vorgehen zur Auswahl der passenden Software	45
2.7.	Herausforderungen der KMU	46
2.8.	Erfolgsfaktoren bei der Implementierung und Anwendung.....	47
3.	Synthese (Literatur)	49
3.1.	Erkenntnisse	49
3.2.	Framework-Modelle.....	55
4.	Interview	58
4.1.	Methodisches Vorgehen.....	58
4.2.	Ergebnisse und Erkenntnisse.....	60
5.	Fazit und Beantwortung Forschungsfragen und Thesen.....	62
6.	Framework (Best-Practice-Modell).....	65
7.	Vorgehen und Empfehlungen für die Implementierung von Marketing Automation	67
7.1.	Phase: Vorarbeiten	67
7.2.	Phase: Projektstart.....	69
7.3.	Phase: Kick-off.....	69
7.4.	Phase: Software.....	76
7.5.	Phase: Anwendung	80
7.6.	Erfolgsfaktoren berücksichtigen	81
7.7.	Herausforderungen beseitigen	82
7.8.	Budget &Terminplan.....	83
8.	Schlussfolgerung und Ausblick.....	86
Verzeichnisse	88	
Quellen	88	
Abbildungen.....	92	
Tabellen.....	92	
Abkürzungen	93	
Glossar.....	94	
Anhang.....	97	
Anhang 1 – Interview-Leitfaden und Protokollierung der Antworten	97	
Anhang 2 – Interview-Auswertung	106	

Anhang 3 – Marketing Strategie-Entwicklung.....	109
Anhang 4 – Vorlage Kriterien B2B- und B2C-Personas	110
Anhang 5 – Vorlage Customer-Journey	111
Anhang 6 – Anwendungsfälle (Use-Cases) und erreichbare Ziele	112
Anhang 7 – Anforderungen und Themen für die Software-Evaluation.....	122

Infolge von Krisen und anderen herausfordernden äusseren Einflüssen sowie einer vernetzten Welt erachten Zumstein et al. (2021, S. 3) Marketing Automation als erfolgskritisch für Unternehmen. Bereits ein Viertel der Studienteilnehmenden nutzt eine Automation-Software umfänglich, die anderen verwenden sie nur eingeschränkt oder gar nicht. Ergänzend bestätigen über ein Drittel der befragten Unternehmen, dass Marketing Automation zukünftig ein Teil der Digital-Marketing-Strategie sein wird. Zumstein et al. (2021, S. 3) gehen davon aus, dass mittelfristig bei 50 % der Unternehmen in der Schweiz die Marketing Automation ein Teil der Unternehmensstrategie sein wird.

KMU

Ein ähnliches Bild in Bezug auf das Potenzial für Marketing Automation sehen Schoepf, Röthlisberger und Brunner (2020, S. 245). Bei europäischen KMU ist Marketing Automation noch nicht stark verbreitet. Nur 36 % verwenden diese Marketing-Methode.

Zumstein et al. (2021, S. 12) haben herausgefunden, dass sich KMU in einer sogenannten Investitionsfalle befinden. Dabei wollen oder können sie sich die Aufwendungen für Marketing Automation und weitere Technologien nicht leisten. Dadurch werden gemäss Untersuchung seltener Marketingziele erfüllt, welche andere Unternehmen mit Marketing Automation erreichen.

Studie PWC Germany Grossunternehmen

Elsässer, Graf und Reulecke (2018) von PwC Germany haben im Jahr 2018 die Studie «Marketing-Automation in B2C-Unternehmen» durchgeführt, bei der vor allem Grossunternehmen mit zwischen 500 und 50'000 Mitarbeitenden befragt werden. Daraus geht hervor, dass ein Viertel der Unternehmen irgendeine Marketing-Automation-Funktion bzw. -Anwendung einsetzt. Demgegenüber plant etwas mehr als die Hälfte, Marketing Automation zukünftig zu nutzen.

In einer anderen Studie im 2019 sind Hannig, Heinzlbecker und Foell (2021, S. 97–98) auf ähnliche Zahlen gekommen. Dabei werden über 700 Klein- bis Grossunternehmen in der DACH-Region befragt. Etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen in Deutschland und Österreich setzt Marketing Automation bereits ein. Ungefähr knapp die Hälfte plant den Einsatz von Marketing Automation in den nächsten 12 bis 24 Monaten. Zwischen 20 und 30 %, je nach Land, verzichten mittelfristig auf solch eine Methode.

Wie in der Studie von Peter, Kraft und Streitenberger (2017, S. 49–54) dargestellt ist, sind die KMU im Bereich Digitale Transformation nicht so weit wie Grossunternehmen, sodass das Potenzial für Marketing Automation dort noch grösser sein könnte.

1.1.3. *Marketing-Automation-Software*

Um Marketing Automation anwenden zu können, bedarf es einer entsprechenden Software, welche laut Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 139) ein zentraler Bestandteil ist. Das bedeutet, dass sich potenzielle Kaufende, welche einen Bedarf hinsichtlich Marketing Automation haben, für eine Software entscheiden müssen.

Laut Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 137) existieren zahlreiche Anbietende von Marketing-Automation-Softwares. Ergänzend schreibt Schoepf (2020, S. 19–24) in seinem Buch, dass es im Jahr 2020 insgesamt 317 angebotene Softwares zur Auswahl gab. Gemäss der gleichen Quelle, wie sie Schoepf verwendet, bestehen im Mai 2021 laut der Website des Unternehmens *Marketing Technology Media LLC* (2021) insgesamt 325 angebotene Softwares. Davon sind drei aus der Schweiz (Aioma, SalesWings und Scoutsss AG). Nicht mitgezählt werden Marketing-Automation-Softwares, welche auf der Technologie Open Source wie Mautic basieren. Beispielsweise gehören dazu die Unternehmen *Idea 2 Collective GmbH* (2021) und *55 weeks AG* (2021). Letzteres bietet Mautic unter dem Namen *maatoo.io* an.

Ein Blick auf die Entwicklung aller zur Verfügung stehenden Softwares für den Bereich Marketing auf der Website von *Marketing Technology Media LLC* (2021) illustriert, dass es im Jahr 2011 ungefähr 150 davon gab und es im Jahr 2020 bereits über 8000 waren. Daran wird deutlich, wie dynamisch der Markt von Softwares und Technologien für den Bereich Marketing ist.

1.2. Problemstellung

1.2.1. *Atelier GoLive GmbH*

[REDACTED]

1.2.2. *Marketing Automation in der Schweiz*

Gemäss der Ausgangssituation nutzen bereits einige Unternehmen in der Schweiz Marketing Automation in irgendeiner Weise. Weiteres Potenzial in Bezug darauf, dass Unternehmen vermehrt Marketing Automation einsetzen werden, ist vorhanden. Damit diese Methode tatsächlich vermehrt verwendet wird, sind mehr Aufklärungsarbeit sowie Know-how in den Unternehmen nötig, denn auch Schoepf sagt, dass bei den Unternehmen die interne Expertise und das Fachwissen dafür fehlen oder in zu geringem Masse vorhanden sind (Schoepf et al., 2020; Zumstein et al., 2021, S. 15–19).

KMU

Laut Zumstein et al. (2021, S. 12) sind bei KMU die fehlende Expertise und das Budget eine Herausforderung in Bezug darauf, die Marketing-Automation-Methode einzusetzen. In eine ähnliche Richtung tendiert die Studie von Peter et al. (2017, S. 45–46) zur digitalen Transformation von KMU, in der aufgedeckt wird, dass die Kosten für *Digitale Projekte* eine Herausforderung darstellen. Zudem kommen für die Umsetzung das fehlende interne Know-how sowie der dafür benötigte Zeitaufwand hinzu.

Zusätzlich haben Zumstein et al. (2021, S. 26) herausgefunden, dass es den KMU bei der Implementierung von Marketing Automation eine durchdachte und ausformulierte Strategie sowie Fachwissen fehlen. Ergänzend machen die Komplexität der Marketing-Automation-Software sowie fehlende Arbeitsressourcen oder Schnittstellenprobleme allen Unternehmensgrössen zu schaffen. Dies können die Gründe sein, dass Marketing Automation bei kleineren Organisationen nur zögerlich eingesetzt wird.

1.2.3. *Marketing-Automation-Software*

Wie im Rahmen der Ausgangssituation beschrieben wird, gibt es eine grosse Zahl von Marketing-Automation-Softwares – und es kommen laufend weitere hinzu. Folglich besteht die Herausforderung für die Auswahl einer Marketing-Automation-Software darin, den Überblick über die bedeutendsten Softwares zu haben sowie deren Entwicklung mitzuverfolgen, was auch Hannig et al. (2021, S. 97) bestätigen. [REDACTED]

1.2.4. *Fazit Problemstellung*

Zusammenfassend fehlt bei zahlreichen KMU in der Schweiz das Know-how über Marketing Automation und in Bezug darauf, für welche Art von Unternehmen sie geeignet ist (1). Folglich ist auch nicht bekannt, welche konkreten Möglichkeiten und Nutzen es durch die Marketing Automation gibt (2). Abschliessend sind die Fragen zu klären, wie die Marketing Automation erarbeitet und implementiert werden kann (3) und welche Software geeignet ist (4).

1.3. Forschungsfragen und Thesen

Abgeleitet von der Ausgangssituation und der darauf basierenden Problemstellung ergeben sich nachfolgend vier Forschungsfragen sowie Thesen dazu, die weiter untersucht werden.

Forschungsfragen

- (1) Für welche Unternehmen ist Marketing Automation geeignet?
- (2) Welchen Nutzen kann Marketing Automation für ein KMU haben und welche Anwendungsfälle gibt es?
- (3) Welches Vorgehen ist für die Implementierung von Marketing Automation bei KMU geeignet?
- (4) Wie kann eine Marketing-Automation-Software evaluiert werden?

Thesen

Abgeleitet von der Ausgangssituation und den Forschungsfragen haben sich folgende Thesen ergeben:

- (1) Marketing Automation eignet sich nur für grössere Unternehmen mit einem mittleren bis hohen monatlichen Marketing-Budget.
- (2) Mit Marketing Automation können hauptsächlich E-Mails und Newsletter verschickt werden.
- (3) Beim Einführen von Marketing Automation sollte von Beginn an die Software bereits ausgewählt sein, welche dann das weitere Vorgehen vorgibt.
- (4) Eine Evaluation kann unkompliziert und zuverlässig über ein Vergleichsportal für Softwares erledigt werden.

1.4. Ziele

Mit der MAS-Thesis soll [REDACTED] bis zum 19. September 2021 ein generelles Vorgehen für die Implementierung von Marketing Automation für KMU erstellt werden. Ergänzend soll durch die Thesis Know-how für die Agentur erarbeitet sowie die genannte Problemstellung gelöst werden.

1.5. Nutzen

Mithilfe des Endergebnisses dieser Arbeit haben Anwendende das Wissen und ein Vorgehen zur Verfügung, wie Marketing Automation implementiert werden kann. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Für die Umsetzungsphase soll das Endergebnis dieser Thesis für ein strukturiertes sowie möglichst effizientes Vorgehen in Bezug auf die Planung, Erarbeitung und Implementierung von Marketing Automation sorgen. Dabei können die Herausforderungen und Ziele von KMU optimal befolgt werden, weil diese im erarbeiteten Vorgehen berücksichtigt werden können oder teils bereits sind.

Für die KMU besteht der Nutzen darin, dass Marketing-Prozesse ganz oder teilautomatisiert werden können. Auf diese Weise lässt sich die Effizienz steigern. Des Weiteren soll Marketing Automation dabei helfen, die Zielgruppen vermehrt oder überhaupt sowie personalisiert anzusprechen. Dadurch können die gewünschten Marketingziele besser erreicht sowie langfristig Zeit und somit Kosten gespart werden.



1.6. Abgrenzung

Die Abgrenzung der MAS-Thesis und des Untersuchungsbereiches dient der besseren Fokussierung unter der Berücksichtigung der Vorgaben.

1.6.1. *Abgrenzung allgemein*

- Der Zeitraum zur Erarbeitung der MAS-Thesis erstreckt sich vom Januar 2021 bis zum Abgabetermin am 19. September 2021.
- Die Vorgaben sind in den Dokumenten «01 Merkblatt Master Thesis MAS DigMktg 2020-21.pdf» und «06 HSW-Leitfaden_Ausbildung_DE_(August2019).pdf» festgehalten.
- Der voraussichtliche Aufwand für die Fertigstellung wird 400 Stunden betragen.
- Finanzielle Kosten für die Arbeit entstehen nur für das Lektorat und den Druck.
- Beteiligte Personen dieser Arbeit sind der MAS-Absolvent, der Projektcoach zur Unterstützung bei Fragen, die Interviewten Fachleute sowie Personen zur Korrekturlesung.
- Es gilt die Zitierrichtlinie APA.

1.6.2. *Abgrenzung des Untersuchungsbereiches und Inhaltes*

- Die MAS-Thesis befindet sich im Themenbereich des Digital Marketings und befasst sich hauptsächlich mit dem Teilsegment *Marketing Automation*.
- Die *Marketing Automation* befindet sich im Element *Processes & Technology* des Digital-Marketing-Toolkits der FHNW Olten (vgl. Abbildung 1).

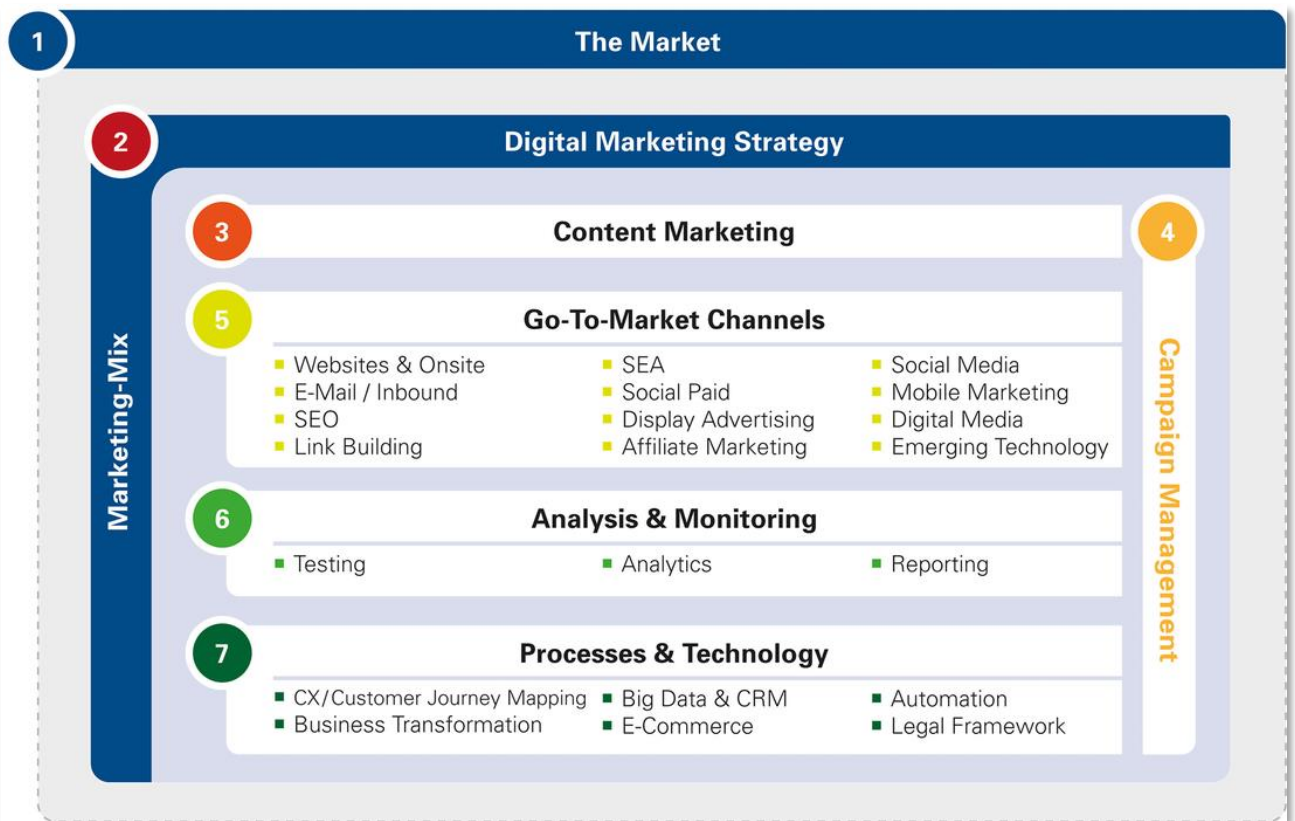


Abbildung 1: Digital-Marketing-Toolkit der FHNW Olten (Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, o. J.)

- Der Bereich *Marketing Automation* kann Schnittstellen zu anderen Teilbereichen haben.
- Hauptanspruchsgruppe ist das Marketing eines Unternehmens mit Schnittstellen zum Vertrieb.
- Der Fokus liegt auf einem grundsätzlichen Vorgehen, wie Marketing Automation implementiert werden kann, vorzugsweise für KMU.
- Automation-Themen und -Softwares, welche hauptsächlich für administrative Arbeiten oder für andere Abteilungen ausserhalb von Marketing und Vertrieb gedacht sind, werden nicht berücksichtigt. Beispielsweise können hierzu Automationen für Stellenbewerbungen oder für die Bearbeitung von Rechnungen gehören.
- Aufgrund des limitierten Umfangs der MAS-Thesis wird auf folgende Themen und Arbeiten verzichtet bzw. nicht weiter untersucht:
 - Marktanalyse (wie potenzielle Kundschaft, Konkurrenz, Angebot, Vertrieb),
 - Erstellung von Dienstleistungsangeboten,
 - Geschäftsmodell und Vermarktungskonzept der Dienstleistung,
 - Aufbau von Ressourcen und einer Organisation für die Implementierung und Anwendung von Marketing Automation sowie
 - Evaluation und Vergleiche von verschiedenen Softwares.

- Der Fokus der Zielgruppen liegt auf KMU in der Schweiz. Gemäss SECO handelt es sich hierbei um Unternehmen zwischen 1 und 249 Mitarbeitenden (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2020).
- Die KMU sind gegenüber Grossunternehmen überschaubarer und laut Peter et al. (2017, S. 49) noch nicht so weit mit Projekten der digitalen Transformation fortgeschritten, was zu einem höheren Potenzial für digitale Projekte führt.

Literarische Abgrenzung

Aus Gründen der technologischen Entwicklung wird möglichst Literatur zu Marketing Automation ab dem Jahr 2017 berücksichtigt.

1.7. Methodik und Aufbau

Methodik

Die Erarbeitung und Entwicklung eines Vorgehens für die Implementierung von Marketing Automation basieren auf einer Literaturrecherche. Diese trägt wesentlich zu den Lösungsansätzen für die Problemstellung sowie zur Beantwortung der Forschungsfragen und zum Erörtern der Thesen bei. Der Themenbereich der Literaturrecherche ist auf *Marketing Automation* sowie deren Teilbereiche begrenzt. Insbesondere leisten die Fachliteratur über Marketing Automation von Klaus (2021) und Schoepf (2020) sowie die Studie von Zumstein (2021) einen wesentlichen Beitrag. Ergänzend kommt das Wissen für Marketing-Automation-Software aus dem Sammelband von Hannig (2021) und Sens (2019) hinzu.

Die passende Literatur ist in den Suchportalen und Onlinebibliotheken <https://swisscovery.slsp.ch/> von Swiss Library Service Platform Network (SLSP), <https://link.springer.com/> von Springer Nature Switzerland AG und <https://fher.swissuniversities.ch/> der Swissuniversities – Elektronische Informationsressourcen der Fachhochschulen auffindbar.

Die geeigneten Keywords sowie Themenfelder für das Auffinden der Literatur sind

- *Marketing Automation,*
- *Marketing Automation Framework,*
- *Marketing Automation Software,*
- *Marketing Automation Tools,*
- *Marketing Automation Trends* und
- *Marketing Automatisierung.*

2. Theorie Marketing Automation

Damit die auf der Basis der Ausgangssituation identifizierten Problemstellungen und Forschungsfragen beantwortet sowie die Thesen erörtert werden können, sind in diesem Kapitel relevante Theorien und Ansätze aufgeführt.

2.1. Definition Marketing Automation

Bevor der ganzheitliche Begriff *Marketing Automation* anhand von Theorien definiert wird, werden nachfolgend die zwei Bestandteile davon einzeln betrachtet.

Marketing

Laut Meffert, Burmann, Kirchgeorg und Eisenbeiß (2019, S. 6–12) hat die Entwicklung des Begriffs *Marketing* spätestens im Jahr 1906 begonnen, als Samuel Sparling das Marketing in seinem Buch «Introduction to Business Organization» erwähnt. Seitdem wird die Definition von Fachleuten regelmäßig angepasst oder neu definiert, weil die Methode immer wieder der Zeit angepasst wird. Gegenwärtig definiert die wissenschaftliche Vereinigung im Marketingbereich *American Marketing Association (AMA)* (2017) das Marketing als die Tätigkeit mit allen Institutionen und Prozessen zur Schaffung, zur Bereitstellung und zum Austausch von Angeboten. Diese müssen einen Wert für die Kundschaft, die Mitwirkenden Unternehmen sowie die Gesellschaft insgesamt haben.

Automation

Das in *Marketing Automation* enthaltene Wort *Automation* kann fälschlicherweise suggerieren, dass durch die Methode Marketing Automation das Marketing, oder zumindest ein Teil davon, selbständig mithilfe von Technologie ohne menschliches Zutun ausgeführt wird. Schliesslich kann der Begriff *Automation* folgendermassen definiert werden:

Automation, in general, implies operating or acting, or self-regulating, independently, without human intervention. [...] Automation involves machines, tools, devices, installations, and systems that are all platforms developed by humans to perform a given set of activities without human involvement during those activities. (Nof, 2009, S. 14)

Eine etwas modernere Definition der Automation verwenden Peter et al. (2017, S. 88). In der 2017 verfassten Studie beschreiben sie die Automation als Umstellung von möglichst zahlreichen manuellen Prozessen auf automatische Prozesse. Dabei können manuell erledigte Vorgänge sowie Kompetenzen an Maschinen und Software abgegeben werden.

Die Marketing Automation

Marketing Automation ist ein Teilbereich des Digital Marketings. Sie verbindet verschiedene Disziplinen des Digital Marketings sowie mehrere digitale Kommunikationskanäle. Damit findet, unterstützt von einer Software, eine personalisierte und automatisierte Kommunikation mit Personen potenzieller Zielgruppen statt. Dazu werden Verhaltensdaten und Eigenschaften der anzusprechenden Personen gesammelt sowie verwendet (Hannig, 2017, S. 5; Schoepf et al., 2020, S. 245).

Laut Vecchia und Peter (2018, S. 123–127) können mit Marketing Automation mehrere Zielgruppen in einer grösseren Masse jederzeit automatisiert und individuell angesprochen werden. Dies ist effizienter, als wenn diese Aufgabe manuell erledigt werden müsste.

Auf einer strategischen Ebene legen Schoepf et al. (2020, S. 246) im Buch «Digitales Marketing für KMU» dar, dass Marketing Automation mehr als nur Marketing und Software entspricht. Es handelt sich dabei um ein übergeordnetes Strategieprojekt mit mehreren involvierten Personen aus verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens. Demgegenüber definiert Sanderson (2017, S. 73–74) die Marketing Automation als eine Methode sowie als ein Business-Ziel.

Auf den Punkt bringt den Sachverhalt Cheshire (2020) mit seiner Definition, denn nach ihm ist Marketing Automation ein Konzept. Dabei werden Marketingaktivitäten individualisiert geplant und automatisiert gesteuert sowie analysiert. Das Ziel besteht dabei darin, Wachstum zu schaffen.

Unterschied zu CRM, CDP und DMP

Schoepf (2020, S. 51–53) hat die beiden Systeme Marketing Automation und **CRM** (Customer-Relationship-Management) verglichen. Während letzteres einen stark vertriebsorientierten Hintergrund hat, ist der Ursprung der Marketing Automation eher beim Onlinemarketing. Zudem hat sie den Vorteil der Tracking-Funktion, was bei einem reinen CRM nicht oder nur rudimentär vorhanden ist. Daher sind Marketing-Automation-Softwares näher an der Kundschaft, weil sie deren Onlineverhalten verfolgen und speichern können. Darauf basierend werden die Marketingkampagnen automatisch gesteuert.

Aus einer geschichtlichen Betrachtung wurden erste CRM-ähnliche Systeme in den 1980er Jahren entwickelt. Automatisations-Funktionen kamen erst in den 1990er Jahren hinzu, wie Stadelmann, Schäfer und Tüscher (2020, S. 30–31) sagen.

Als Weiterentwicklung des CRMs nennen Heinzlbecker (2021, S. 401) und Schoepf (2020, S. 253–257) die **CDP** (Customer-Data-Platform). Diese mit Intelligenz (AI) versehene Datenbank stellt

zusätzlich zu den CRM-Daten weitere Verhaltensdaten und Daten über die Nutzende aus verschiedenen Quellen bereit und vereinheitlicht diese. Auch nicht identifizierbare Zielpersonen werden erfasst sowie nach Möglichkeit mit zukünftig weiteren gesammelten Daten ergänzt. Diese Plattform kann wie das CRM eine separate oder eine in der Marketing-Automation-Software enthaltene Lösung sein. Die CDP ist nicht zu verwechseln mit einer **DMP** (Data-Management-Plattform), mit der beispielsweise kampagnenbezogene Daten der Zielkundschaft für Onlinewerbung verwaltet werden können. Die CDP vermag aber Input-Daten an die DMP zur Weiterverarbeitung zu liefern.

Kritik

Auch wenn der Begriff *Automation* als ressourcenschonend beschrieben werden kann, darf dieser bei Marketing Automation nicht falsch interpretiert werden, denn Klaus (2021, S. 284–285) weist darauf hin, dass zahlreiche Prozesse manuell angestoßen und umgesetzt werden müssen. Darüber hinaus ergänzt Mrohs (2021, S. 257), dass Marketing Automation zwar die Effizienz steigert und somit Ressourcen spart, jedoch zunächst finanzielle Aufwendungen getätigt werden müssen. Neben den Lizenzkosten für die Software kommen vor allem die Kosten für das eigene Personal im Zusammenhang mit Marketing Automation hinzu. Körner (2021, S. 62) geht einen Schritt weiter und fügt hinzu, dass bestehende Ressourcen eines Unternehmens, wie Know-how, Budget und Mitarbeitende, für die Umsetzung nicht genügen werden.

Auch die mühelose automatische Gewinnung der Kundschaft und Verkaufserfolge dürfen nicht überschätzt werden, denn Waldmann und Topatan (2017, S. 269) berichten, dass während einige Unternehmen grosse Erfolge erzielen, andere keine oder nur zögerlich Fortschritte mit dieser Methode machen.

2.2. Aus welchen Bestandteilen besteht Marketing Automation?

Bei der Ausgangssituation wird festgestellt, dass für einige Unternehmen die Marketing Automation unbekannt ist. Deshalb wird zusätzlich zur Definition anhand von Theorien aufgeführt, aus welchen Bestandteilen die Marketing Automation bestehen kann. Diese Übersicht hilft zusätzlich bei der Erarbeitung des Vorgehens für die Implementierung von Marketing Automation.

Bezugnehmend auf die Literatur von Palma (2021, S. 640–641) und Schoepf et al. (2020, S. 255–260) werden die folgenden Bestandteile und Funktionen für Marketing Automation benötigt:

- **Analyse (Analytik)** hilft dabei, die Kampagne sowie die Customer-Journey (CJ) zu optimieren. Zudem misst es die Ziele und den Erfolg der umgesetzten Massnahmen.
- **Automatisationsstrecken** sind triggerbasierte (einen durch die Nutzenden ausgelösten Impuls) durchgeplante Wegstrecken, die die Nutzenden durchlaufen sollten und auf deren Verhalten die Automatisierung reagiert.
- **Botschaft** der Kampagne, welche individuell der Zielperson auf dem optimalen Kanal zur richtigen Zeit ausgespielt wird.
- **Customer-Journey** zeigt auf, welche Touchpoints (Kontaktpunkte) die Zielgruppen zum Unternehmen im Kaufentscheidungsprozess haben.
- **IT-Infrastruktur** muss es erlauben, die gewünschte Marketing-Automation-Software einzubinden und diese zu unterstützen – inkl. eines CRM und einer Marketingdatenbank.
- **Kampagnen(-Management)** ist die vorbereitete Kommunikation, inklusive der Automatisationsstrecken und der Botschaft, zwischen den Zielpersonen sowie dem Unternehmen. Dabei gibt es triggerbasierte und aktionsbezogene Kampagne.
- **Kanäle** können die Website, Social Media, E-Mails sowie SMS sein und dienen zur Kommunikation.
- **Lead-Scoring-Modell**, um den Reifegrad eines Leads zu messen, sodass dadurch reagiert werden kann.
- **(Buyer-)Persona** für eine bedürfnisorientierte Ansprache und Analyse der segmentbezogenen Customer-Journey.
- **Prozess** (Aktion oder Massnahme), welcher aufgrund des Leadverhaltens (Zielperson) oder der definierten Marketingkampagne ausgelöst wird.
- **Sales-Funnel** (Verkaufstrichter) enthält verschiedene (Reife-)Phasen eines Kaufprozesses, die Kaufende durchlaufen, bis sie einen Kauf tätigen. Dieser ist ähnlich wie die Customer-Journey, allerdings ohne, dass die Touchpoints abgebildet werden.
- **Segmente** sind Listen mit Leads, welche für einen bestimmten Zweck zusammengestellt werden, wobei ein Lead in mehreren Listen enthalten sein kann.
- **Software** ermöglicht eine triggerbasierte dynamische und individuelle Kommunikation auf den passenden Kanälen sowie eine automatische Kampagnensteuerung.
- **Transaction-Pages** (Landingpages) helfen dabei, dass die Leads eine definierte Conversion (Ziel-Verhalten) tätigen.
- **Ziele und KPI** dienen dazu, die Kampagne zu steuern und die Zielerreichung zu messen.

Ergänzend zu der vorangegangenen Auflistung sind für Schoepf (2020, S. 35) die drei nachfolgenden Kernfunktionen einer Software – metaphorisch ausgedrückt – das Uhrwerk einer Marketing Automation:

- **Analytik:** Analyse des Nutzenden-Verhaltens in Bezug auf die Website und die weiteren Kommunikationskanälen;
- **(Smarte) Kommunikation/Kampagne:** dynamische und individuelle Kommunikation auf den passenden Kanälen;
- **CRM:** Sammlung von Leads sowie die dazugehörigen Informationen und Interaktionen für triggerbasierte Kommunikation (Lead-Nurturing).

Für Klaus (2021, S. 269–272) ist die **Organisation** ein elementarer Bestandteil und sollte gleich zu Beginn des Projektes für die Implementierung von Marketing Automation definiert werden, denn je nach Unternehmen kann diese anders ausfallen. Neben Marketing und Vertrieb werden die Bereiche Service für die Kundschaft, IT, Datenschutz, CRM und Geschäftsleitung benötigt. Ähnlich individuell wie die Organisation sind auch die Bedürfnisse eines einzelnen Unternehmens, sodass die ausgewählte **Software** dazu passen muss – auch für zukünftige Aufgaben und Veränderungen. Ebenso bedeutsam ist das **CRM**, welches in Zusammenarbeit mit der Marketing-Automation-Software helfen soll, die geforderten Marketing- und Vertriebsziele zu erreichen.

Damit die Software erfolgreich sein kann, sind neben fähigen **Anwendenden**, gemäss der definierten Organisation, auch **Daten** über die **Kundschaft** nötig – denn Marketing Automation ist Data-driven-Marketing. Dabei können es mehrere Datenquellen sein, welche in die Software eingebunden werden.

Bezüglich der Daten und deren Erhebung gilt es laut Heukrodt-Bauer (2021, S. 433–437), den **Datenschutz** im eigenen Land sowie bestmöglich die DSGVO zu berücksichtigen, insbesondere dann, wenn die Daten an dritte Personen, wie Cloud-Dienste, weitergegeben werden. Der DSGVO müssen alle Unternehmen Folge leisten, wenn sie ihren Geschäftssitz in der EU oder Geschäftsbeziehungen zu EU-Unternehmen haben sowie Daten von EU-Bürgern verarbeiten.

Des Weiteren führt Klaus (2021, S. 272–273) aus, dass **Ziele** für die Marketing Automation benötigt werden, welche vom Marketing und Vertrieb gesetzt werden. Hierbei sollten vor allem Bereiche berücksichtigt werden, bei denen Unterstützung benötigt wird und wo die Marketing Automation den grössten Nutzen hat. Passend dazu sind definierte **Segmente** der Kundschaft nötig – geografisch, eine bestimmte Gruppe oder sogar einzelne bedeutende Kaufende. Um diese Segmente erreichen zu können, bedarf es passende **Use-Cases** (Anwendungsfälle), welche definiert werden

müssen. Darauf basierend können **Kampagnen** und **Massnahmen** für die Zielerreichung erstellt werden. Das Ganze kann mittels **Sales-Funnel-Management** gesteuert bzw. gemessen werden. Dabei sollen interessierte Leads durch den Sales-Funnel mit den verschiedenen Reifephasen bis zum Kauf- respektive Verkaufsabschluss geführt werden – und darüber hinaus. Der gesamte Prozess sowie alle Massnahmen, um den Lead durch den Sales-Funnel zu führen, werden auch als **Lead-Management** bezeichnet. Zur Qualifizierung von Leads hilft zudem das **Lead-Scoring**, bei dem Punkte für spezifisches Verhalten vergeben werden.

Wie bei den Zielen empfiehlt Klaus (2021, S. 273–279), dass **Personas** sowie deren **Customer-Journeys** von Marketing und Vertrieb definiert werden. Die Personas charakterisieren Personen einer bestimmten Zielgruppe. Dabei sollten alle Personen damit abgebildet werden, welche am Kaufentscheid beteiligt sind. Passend dazu sollen die jeweiligen Customer-Journeys dargestellt werden. Diese zeigen die verschiedenen Reisen einer Persona – vom ersten Problem-Bewusstsein bis zum Kaufabschluss und darüber hinaus. Zur Messung der Ergebnisse der Marketing-Automation-Massnahmen sollten **KPIs** definiert werden. Diese können regelmässig mit einem Dashboard analysiert und überprüft werden, um Entscheidungen zu treffen zu können. Zudem können damit Reports, beispielsweise für die Geschäftsleitung, erstellt werden.

Ein bedeutender Teil der Marketing Automation ist die **Bedienung** – und somit auch die interne **Schulung** – gemäss Klaus (2021, S. 282). Dazu werden Schulungsunterlagen benötigt, welche jederzeit konsultiert werden können. Zur Schulung gehören unter anderem Informationen wie die Ziele, die Personas, die Kampagnen und das Lead-Management, die Software sowie das CRM und diverse Dokumentationen mit Erklärungen und Anleitungen.

Artificial Intelligence (AI)

Ein weiterer Bestandteil kann das derzeitige Trendthema Artificial Intelligence (AI) oder Künstliche Intelligenz sein. Gemäss Bünte (2021, S. 471) ist AI die Weiterentwicklung von Automation. Dabei werden Daten von potenziellen Kaufenden sowie weiteren Zielgruppen analysiert und daraus Handlungsempfehlungen generiert. Dadurch hilft die AI bei der Steuerung und Analyse von Kampagnen, sodass diese effizienter werden – ohne menschliches Zutun. Derzeit befindet sich die AI aber noch am Anfang. Dennoch gibt es laut Heinzlbecker (2021, S. 395) bereits einige Anbieter von Marketing-Automation-Software, welche AI anbieten. Im Bereich von Analytics und Predictive-Lead-Scoring wären das beispielsweise die Unternehmen Salesforce (Einstein Analytics), Adobe (Adobe Analytics), Oracle (LeadSPACE) und Marketo (Infer).

Kritik

Bei den verwendeten Theorien ist aufgefallen, dass die Bestandteile einer Marketing Automation individuell sein können. Dazu beitragen werden vermutlich die verschiedenen Marketing-Automation-Softwares und deren Funktionsumfang sowie die einzelnen methodischen Ansätze in Bezug darauf, wie sie eingesetzt werden kann. Diesbezüglich schreiben Vecchia und Peter (2018, S. 120–121) sowie Zumstein et al. (2021, S. 13–14) kann die Marketing Automation für mehrere Verwendungszwecke und Ziele genutzt werden. Des Weiteren gibt es verschiedene Bestandteile, welche sich weiter unterteilen lassen. Beispielsweise wäre in diesem Kontext das Lead-Management zu nennen, welches laut Wenger (2021, S. 301–302) in weitere Bereiche gegliedert werden kann: Lead-Generierung, -Nurturing (Pflege), -Scoring und -Qualifizierung.

2.3. Für welche Unternehmen ist Marketing Automation geeignet?

Anhand der Ausgangssituation ist zusätzlich die Frage zu beantworten, für welche Art von Unternehmen die Marketing Automation geeignet ist. Deswegen wird nachfolgend – passend zu den Forschungsfragen und den Thesen – relevantes Wissen aufgeführt.

Die ersten Anfänge von Marketing Automation stammen nach Schoepf (2020, S. 36) aus dem komplexen B2B-Segment. Die dafür ersten erhältlichen Softwares gehen auf die 1990er Jahre zurück – mit Fokus auf dem E-Mail-Marketing. Erst später wird Marketing Automation für B2C und aktuell vor allem für den E-Commerce-Bereich angewendet. Steinbach, Krisch und Harguth (2015, S. 34–35) ergänzen, dass Marketing Automation vor allem für Unternehmen geeignet ist, bei dem der Kaufprozess komplexer und seitens Kundschaft überlegter ist – sowohl für B2B- als auch für B2C-Unternehmen.

Mrohs (2021, S. 248) legt dar, dass bei B2B-Unternehmen der grösste Wert im persönlichen Netzwerk der Vertriebsmitarbeitenden und der Geschäftsführenden liegt. Überdies hat der Vertrieb im Unternehmen eine führende Rolle, um die Produkte und die Dienstleistungen an die Kundschaft zu bringen – vor allem mittels eines Outbound-Ansatzes. Dabei geht der Vertrieb aktiv auf mögliche Kaufende zu. Doch nun ändert sich dieser Ansatz bei zahlreichen Unternehmen zu einer Inbound-Methode. Dabei kommen die Kaufenden auf das Unternehmen zu. Gründe für diesen Wandel sind der härtere Wettbewerb, unbekannte Zielgruppen, ein verändertes Einkaufsverhalten sowie neue, jüngere Ansprechperson auf Seite der Kundschaft. Für letztere ist der persönliche Kontakt in geringerem Masse bedeutsam. Sie bevorzugen die digitale Kommunikation und recherchieren gerne selbst. Dabei greift das persönliche Netzwerk nicht mehr. Aufgrund dieser Veränderung setzen laut

einer Umfrage von HubSpot, Halligan (2017, S. 17), 71 % der weltweit befragten B2B- und B2C-Unternehmen nun auf eine Inbound-Strategie – im DACH-Raum sind es bereits 75 %.

Gleichwohl ist Marketing Automation laut Mrohs (2021, S. 256–257) nicht für jedes B2B-Unternehmen geeignet, denn zuerst sollten einige Aspekte berücksichtigt werden:

- **Grösse der Zielgruppen:** Je grösser und heterogener diese ist, desto mehr lohnt sich eine Marketing Automation im Hinblick auf die Effizienz.
- **Vertrauen:** Trotz des hohen Individualisierungsgrads kann mit einer persönlichen Kommunikation besser auf die Zielperson eingegangen werden.
- **Skalierbarkeit:** Den Mehrwert erreicht Marketing Automation mit Skaleneffekten (Skalierung). Deswegen ist das Potenzial nötig, das Angebot sowie die Marketingmassnahmen zu erhöhen.
- **Finanzielle und personelle Ressourcen:** Trotz der möglichen Effizienzsteigerung durch Marketing Automation fallen zuerst Lizenzkosten für die Software sowie vor allem zusätzliche interne Personalkosten an.

Ehe an eine Implementierung von Marketing Automation gedacht wird, soll nach Schoepf (2017, S. 107–112) zuerst überlegt werden, ob diese Methode für das Unternehmen einen Nutzen hätte. Gerade bei einem komplizierten Verkaufsprozess mit zahlreichen Kontakten sowie beim Vorhandensein zahlreicher Leads und einer bestehenden Kundschaft wäre eine Marketing Automation lohnend.

Sens (2020, S. 109–111) beschreibt, dass Marketing Automation gerade für solche KMUs ideal ist, welche ihre Beziehung mit der Kundschaft noch intensiver pflegen möchten, aber die Ressource Arbeitskraft zu gering ist.

Kritik

In der Literatur wird häufig über Marketing Automation im Zusammenhang mit B2B- und teilweise mit B2C-Unternehmen berichtet. Laut Pollifroni, Militaru und Ioana (2021, S. 247–248) gibt es weitere Formen von Geschäftsbeziehungen als nur B2B und B2C. Insbesondere werden nachfolgend im Bereich staatlicher Institutionen weitere Konstellationen aufgezählt:

- B2G (Business-to-Government-Model),
- G2C (Government-to-Citizen-Model),
- G2G (Government-to-Government-Model),

- G2B (Government-to-Business-Model),
- G2E (Government-to-Employees-Model),
- E2G (Employees-to-Government-Model) und
- und C2G (Citizens-to-Government-Model).

Überdies werden die Mischform B2B2C oder die D2C kaum erwähnt. Vor allem B2B-Unternehmen sollten sich laut Pförtsch (2021, S. VII–VIII) die B2B2C-Betrachtung aneignen. Wird laut Sana Commerce (2019) seitens der Herstellfirma komplett auf eine Business-Beziehung verzichtet und direkt an die Endverbrauchenden verkauft, wird von D2C (Direct-to-Customer) gesprochen.

2.4. Anwendungsfälle und Nutzen

Laut der Ausgangssituation und einiger erwähnter Theorien in Kapitel 1.2.2 ist teilweise nicht bekannt, wofür Marketing Automation genutzt werden kann. Deshalb werden in den nächsten Unterkapitel der Einsatzbereich sowie Ziele und Erfolge von Marketing Automation beschrieben. Des Weiteren zeigt der Autor der Thesis auf, dass Marketing Automation mehr als nur E-Mails versenden kann, wofür sie anfangs gemäss Schoepf (2020, S. 36) gebaut wurde.

2.4.1. Anwendungen

Marketing Automation hat den Vorteil, dass die Kommunikation flexibel gestaltet und ressourcenschonend skaliert werden kann. Dadurch können Zielgruppen in einer grösseren Masse jederzeit automatisiert sowie individuell angesprochen werden – ohne in grossem Umfang eigene menschliche Ressourcen zu verwenden. Für diese Kommunikation können die Kanäle Website, E-Mail, Social Media, Werbekanäle und Suchmaschinen eingebunden werden. Zudem erlaubt Marketing Automation Strategien und Methoden wie Inbound- und Content-Marketing oder auch Leadgenerierung und Remarketing abzudecken bzw. zu unterstützen (Körner, 2021, S. 62–63; Schoepf, 2020; Vecchia & Peter, 2018, S. 123–127).

Für Vecchia und Peter (2018, S. 120–121) ist es sinnvoll, Marketing Automation für die interne Kommunikation, die externe Unternehmenskommunikation sowie die Marketing- und Sales-Kommunikation zu nutzen.

Etwas konkreter erwähnt nachfolgend Findeisen (2017, S. 108) einige Bereiche, in denen Marketing Automation unterstützen kann:

- Cross-Selling- und Up-Selling-Angebote,
- Forecasting (Vorhersagen) und Optimierung des Sales-Funnels,
- Kampagnenmanagement,
- Bindung der Kundschaft und Churn(Kundschaftsabwanderungs)-Management,
- Optimierungen des Marketings,
- Preisoptimierung und Konditionenmanagement,
- Produkt- und Modellmanagement,
- Planung und Optimierung von Verkaufsflächen sowie
- Service-Optimierung.

Demgegenüber haben Zumstein et al. (2021, S. 17–19) in einer Studie folgende allgemeine Anwendungsfälle von Marketing Automation herausgefunden:

- Sammlung von relevanten Informationen über die Kundschaft,
- Identifizierung der Customer-Journey-Phase der Kaufenden,
- Auslieferung personalisierter Botschaften mit dem richtigen Kanal zur passenden Zeit,
- Ermöglichung einer langfristigen Beziehung zwischen Kundschaft und Unternehmen,
- Steigerung der Effizienz und der Performance,
- Erreichung von Zeitersparnis für repetitive Aufgaben sowie
- Erzielung einer höheren Qualität der Leads und mehr Conversions.

Gemäss dem Buch «Helpvertising» von Steinbach, Krisch und Harguth (2015, S. 33–34), die sich darin dem Thema Content-Marketing gewidmet haben, können mit Marketing Automation folgende generelle Anwendungsfälle umgesetzt werden:

- Content erstellen und kuratieren,
- Content veröffentlichen und mit den Zielpersonen interagieren,
- von Suchmaschinen besser gefunden zu werden,
- Nutzende und deren Nutzungsverhalten analysieren sowie
- eine integrierte Marketing-Automation-Lösung einsetzen.

Kritik

Konkrete Anwendungsfälle werden von den Publizierenden vereinzelt bis gar nicht genannt. Darüber hinaus fehlen von der geringen Anzahl der genannten Anwendungsfälle Hinweise, welche

Ziele damit erreicht werden können. Nur Schoepf (2020, S. 63–72) hat einige Marketing-Automation-Ideen bzw. Anwendungsfälle aufgelistet und beschrieben, welche auch in der Studie von Zumstein et al. (2021, S. 28) enthalten sind.

2.4.2. Ziele, Nutzen und Vorteile

Ziele und Nutzen

Das Ziel beim Einsetzen der Marketing Automation besteht häufig darin, die eigenen Ressourcen (Arbeitskraft und Kapital) optimierter einzusetzen sowie einen besseren Kosten-Nutzen und Mehrumsatz zu generieren. Beispielsweise können mit Marketing Automation die Mediakosten gezielter und effizienter eingesetzt werden, sodass der Streuverlust vermindert wird. Der Nutzen kann zudem erhöht werden, indem einzelne einer grösseren Masse an Empfangende personalisiert angesprochen werden (Schoepf et al., 2020, S. 245–246; Vecchia & Peter, 2018, S. 119–123).

Des Weiteren sind die Marketing-Automation-Softwares nach Schögel und Gotsch (Schögel & Gotsch, 2021) und Bünte (2021, S. 471) in der Lage, zu lernen und sich stetig zu verbessern, um etwa das Mediabudget noch effektiver einsetzen zu können. Auch finden die Softwares so neue Zielgruppen, welche ansonsten nicht angesprochen würden.

Ein weiterer Vorteil ist, dass menschliche Ressourcen bei grösserem Output eingespart werden können. Die Einsparung kann erreicht werden, indem die Software die Kommunikation mit gleichzeitig zahlreichen Personen über verschiedene digitale Kanäle selbständig nach Vorgabe sowie aufgrund von Daten über die Nutzenden und deren Verhalten ausführt (Sanderson, 2017, S. 47–51).

Etwas zusammengefasst und fokussierter beschreiben nachfolgend weitere Publizierende, was der Nutzen und Vorteil von Marketing Automation sind und welche Ziele damit erreicht werden können.

Beispielsweise listen Vecchia und Peter (2018, S. 120–121) einige Ziele auf, bei der die Kundschaft im Fokus steht:

- Akquisition von neuer Kundschaft,
- Bindung der Kundschaft und kundschaftzentrierte Ziele auf Basis des Lebenszyklus der Kundschaft sowie der Customer-Journey,

- Rückgewinnung der Kundschaft,
- bessere Abstimmung zwischen Vertrieb und Marketing sowie
- Betreuung der Kundschaft.

Ergänzend werden in der Studie von Zumstein et al. (2021, S. 13–14) folgende Top-6-Online-Marketing-Ziele genannt:

1. neue Leads generieren,
2. Zielgruppen informieren,
3. Kundschaft binden,
4. Verkäufe/Conversions erhöhen,
5. Leads qualifizieren sowie
6. Analyse und Leistungsmessung.

In einer von Hannig, Heinzelbecker und Foell (2019) durchgeführten Studie mit deutschen Unternehmen werden folgende Top-6-Ziele aufgelistet:

1. Automatisierung von Marketingprozessen,
2. Verbesserung des Lead-Managements,
3. Erstellung personalisierter Kampagnen,
4. Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb,
5. Zeit sparen sowie
6. Bereitstellung relevanter Botschaften und Inhalte.

Vorteile

Weiter listen Zumstein et al. (2021, S. 17–18) in ihrer Studie die Hauptvorteile von Marketing Automation auf, welche die Studienteilnehmenden angegeben haben. Nachfolgend sind daraus die 5 meistgenannten aufgeführt:

- Zeitersparnis der repetitiven Aufgaben,
- Personalisierte Kommunikation,
- verbesserte Effizienz/ROI,
- höhere Qualität von Leads sowie
- mehr Conversions.

Kritik

Die Ziele sowie der Nutzen können je nach befragten Unternehmen bzw. Studien und Literaturschaffenden unterschiedlich sein. Daher lässt sich keine generelle Aussage darüber treffen, welche Ziele ein Unternehmen mit Marketing Automation erreichen kann, denn die Ziele müssen grundsätzlich – wie in Kapitel 2.5.4 beschrieben – vor allem von Marketing und Vertrieb zusammen definiert werden (Körner, 2021, S. 63–65).

Gerade der Vorteil, *Zeit zu sparen*, scheint trügerisch, denn – wie in Kapitel 2.1 ausgeführt wird – sind für Marketing Automation zusätzliche zeitliche bzw. personelle Ressourcen nötig, zumindest am Anfang des Projektes.

2.4.3. Erfolge

Die in der Schweiz durchgeführte Studie von Zumstein et al. (2021, S. 3) stellt unter anderem die Erfolge von Marketing Automation dar, welche nachfolgend aufgelistet sind:

- Unternehmen sind im Bereich des Digital Marketings erfolgreicher, wenn sie zusätzlich Marketing Automation verwenden.
- Genutzt wird die Technologie für das Automatisieren von repetitiven Aufgaben und zur personalisierten Kommunikation.
- Bei 45 % der befragten Unternehmen hat sie die Effizienz, gemessen am ROI, erhöht.
- Für ein Drittel führte Marketing Automation zu mehr Leads und zur Qualitätssteigerung.
- Ebenfalls ein Drittel schätzte die Reaktionsfähigkeit sowie die bessere Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb.
- Für die Hälfte war es wertvoll, die Marketing-Software in bestehende Systeme (CRM, CMS, ERP) integrieren zu können.

Eine weitere Studie, welche international orientiert war, hat folgenden Nutzen aufgrund der Implementierung von Marketing Automation bei Klein- bis Grossunternehmen ergeben (vgl. Abbildung 2):

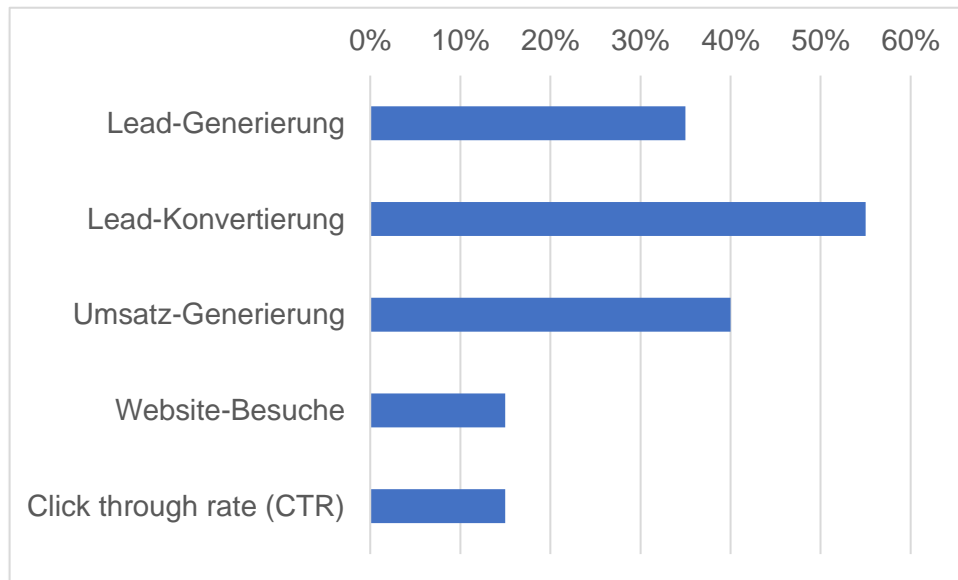


Abbildung 2: Wachstum in %, nachdem Marketing Automation implementiert wurde (eigene Darstellung angelehnt an Jena & Panda, 2017, S. 33)

Es ist essenziell, zu verstehen, dass die Lead-Generierung mit plus 35 % einen massgeblichen Anteil an der Erhöhung der Lead-Konvertierung (Lead-Conversions) und am Umsatzwachstum hat. Dieser Erfolg hat sich durch eine bessere Qualität sowie die gesteigerte Menge an Leads ergeben (Jena & Panda, 2017, S. 33).

2.5. Vorgehen (Framework) für Marketing Automation

In der Literatur gibt es mehrere Vorgehen, auch als Framework benannt, um die Methode der Marketing Automation zu erarbeiten, einzuführen sowie erfolgreich einzusetzen. Übereinstimmend mit den relevanten untersuchten Frameworks beginnt fast jedes mit der Auseinandersetzung einer Strategie. Dazu schreibt Körner (2021, S. 62–63), dass Marketing Automation auch als Unterstützung zu bestehenden Marketing-Disziplinen wie Inbound-Marketing, Lead-Management und Content-Marketing angesehen werden kann. Das bedeutet, dass nicht spezifisch eine separate und autonome Marketing-Automation-Strategie erarbeitet werden muss. Allerdings sollte die Marketing Automation bei der bestehenden Marketingstrategie ein Bestandteil sein. Auch Schoepf (2020, S. 179) bestätigt, dass bei einer Implementierung zumindest bereits eine Marketing-Strategie bestehen sollte.

Das beschriebene Framework ab Kapitel 2.5.2 besteht in seinen Grundzügen aus der Literatur von Klaus (2021, S. 267–286), weil es praxiserprobt ist und die Implementierung von Marketing Automation am umfassendsten behandelt. Ergänzend werden weitere Theorien und Ansichten genannt, wo Lücken oder andere Meinungen bestehen. Im konkreten Fall wären das die Strategie und die Evaluation, ob eine Marketing Automation verwendet werden soll. Diese zwei Bereiche werden von Klaus (2021) nicht explizit in seinem Framework beschrieben.

2.5.1. *Übergeordnete Strategie und Entscheid für Marketing Automation*

Grundsätzlich sollte eine bestehende Unternehmens- und oder Marketingstrategie die Frage klären, ob Marketing Automation genutzt werden soll, bzw. in welcher Form und Umfang – gemäss Klaus (2021, S. 268–269) und Mrohs (2021, S. 256–257). Dabei helfen auch die erwähnten Ziele aus dem Kapitel 2.4.2, welche zu einer Entscheidung beitragen können. Hinsichtlich der zukünftigen Nutzung von Marketing Automation haben Zumstein et al. (2021, S. 25) mit einer aktuellen Studie herausgefunden, dass zukünftig die Marketing Automation bei fast jedem zweiten Unternehmen ein Teil der digitalen Unternehmensstrategie sein wird.

Laut Mrohs (2021, S. 256–257) ist Marketing Automation eine Go-to-Market-Strategie und Teil des Geschäftsmodells. Des Weiteren hat Marketing Automation einen Einfluss auf die bestehende Organisation, denn neben der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb sind weitere Abteilungen involviert:

- IT mit der Infrastruktur,
- Recht bezüglich Datenschutz,
- Kommunikation mit Botschaften sowie
- (Kundschaft-) Service mit Kampagnen.

Auf operativer Ebene steuert dann die Marketing Automation die verschiedenen Marketingmassnahmen.

Zwischen einer Strategie für ein B2B- und B2C-Unternehmen unterscheidet Cairns (2021, S. 144), dass bei ersterem nicht aus Vergnügen eingekauft wird, sondern vor allem dazu, Probleme zu lösen. Zudem kann die Dauer eines Kaufentscheides wesentlich länger sein. Überdies gibt es meist mehrere Personen mit Entscheidungsbefugnis. Deswegen empfiehlt Schoepf (2020, S. 109), dass zwei unterschiedliche Marketing-Strategien geführt werden, wenn ein Unternehmen neben B2B-zusätzlich B2C-Beziehungen hat

Strategien

Wie bereits vorgängig durch einige Publizierende wie Körner (2021, S. 62–63) und Schoepf (2020, S. 179–181) beschrieben, ist Marketing Automation keine eigene Strategie, sondern eine technische Unterstützung und Teil einer ganzheitlichen Marketing- bzw. Vertriebsstrategie. Innerhalb des Marketings kann es die folgenden Strategien unterstützen:

- Content-Marketing (Aufmerksamkeit [Awareness] erreichen),
- Inbound-Marketing (Lead-Generierung und Verkäufe steigern) oder
- Account-based-Marketing (ABM²).

Für die Formulierung einer Marketing-Strategie sowie als Hilfestellung hat Cairns (2021, S. 143–147) ein achtstufiges Modell entwickelt, welches im Anhang 3 abgebildet ist.

Kritik

Die Literaturschaffenden scheinen sich nicht einig zu sein, auf welcher strategischen Ebene die Marketing Automation berücksichtigt werden soll. Während Mrohs (2021, S. 256–257) diese als ein Teil des Geschäftsmodells sieht, ordnet Körner (2021, S. 62–63) diese Methode tendenziell auf der Marketing-Ebene ein. Diese unterschiedlichen Ansichten können vermutlich so begründet werden, dass es auf das Geschäftsmodell und die Organisation ankommt, denn ist die Marketing Automation beispielsweise ein fester Bestandteil des Business-Model-Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2011), so muss diese auf Geschäftsebene behandelt werden.

² Mit einer ABM-Strategie werden alle Beeinflussende und Entscheidungstragende eines Unternehmens (Kundschaft) bearbeitet gemäss Schoepf (2020, S. 244–245), um das festgelegte Ziel zu erreichen.

2.5.2. Framework

Für die Erarbeitung, Implementierung und Anwendung von Marketing Automation hat Klaus (2021, S. 268–284) ein Modell mit sechs Schritten erarbeitet (vgl. Abbildung 3). Dieses ist nach seiner Ansicht – aber je nach Unternehmen – in sechs Monaten umsetzbar.



Abbildung 3: Framework für die Implementierung von Marketing Automation (Klaus, 2021, S. 269)

Dieses Modell wird in den folgenden Kapiteln beschrieben und bearbeitet. Wie in Kapitel 2.5.1 erwähnt ist, dient es als Grundlage.

Weitere Modelle

Verglichen mit Klaus hat Palma (2021, S. 652–654) nachfolgend ein Fünf-Phasen-Modell entwickelt, bei dem jede Phase in einem Monat umgesetzt werden kann (vgl. Abbildungen 4 und 5). Dabei liegt der Fokus hauptsächlich auf der Einrichtung der Software.

PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
SYSTEM-EINRICHTUNG	BETRIEBSEINRICHTUNG	AUSBILDUNG
<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung der E-Mail-Zustellbarkeit • Einrichtung von CNAME für Landing Pages, E-Mails • Berechtigungskonzept definieren und erstellen (Benutzer & Rollen) • E-Mail-Vorlage für Marketo anpassen • Marketo-Formularstile an die Website anpassen • Landing-Page-Vorlage für Marketo anpassen • Munchkin-Verfolgungscodes auf der Website einbetten 	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren Sie Namenskonvention und Ordnerstruktur • Double-Opt-In-Programm erstellen • Präferenzzentrum erstellen /Abonnement kündigen • Lead-Lebenszyklus definieren und erstellen inkl. Übergabe • Programm zur Datenverwaltung • Lead-Scoring definieren und erstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept für erste Kampagnen fertigstellen • Vorlage für Veranstaltungsprogramm in Marketo erstellen • Vorlage für ein Pflegeprogramm in Marketo erstellen • Inhalte für erste Programme vorbereiten • Einführung und Unterstützung erster Programme
Beteiligte: Projektteam, internes IT-Team und Implementierungspartner.	Interessenvertreter: Projektteam und Implementierungspartner.	Beteiligte: Projektteam, Hauptnutzer und Implementierungspartner.

Abbildung 4: Überblick über die Phasen (1 bis 3) und Arbeitspakete des Implementierungsprojekts (Palma, 2021, S. 653)

PHASE 4	PHASE 5
START VON KAMPAGNEN	INTEGRATION
<ul style="list-style-type: none"> • Vor-Ort-Schulung für Schlüsselanwender • Benutzerhandbuch für interne Schlüssel • Wöchentliche Anrufe zur Unterstützung • Laufende Überwachung 	<ul style="list-style-type: none"> • Importieren & Exportieren von flachen Dateien (csv) • CRM-Synchronisierung definieren • CRM-Workshop • Stufenweise CRM-Integration
Beteiligte: Projektteam, Hauptnutzer und Implementierungspartner.	Beteiligte: Projektteam, internes IT-Team und Implementierungspartner.

Abbildung 5: Überblick über die Phasen (4 bis 5) und Arbeitspakete des Implementierungsprojekts (Palma, 2021, S. 653)

Nach der Softwareauswahl (Evaluation), welche in Kapitel 2.6 abgehandelt wird, empfiehlt Palma (2021, S. 651–655) für die Implementierung, ein Projektteam zusammenzustellen. Dieses besteht aus Mitgliedern, welche verschiedene Anspruchsgruppen repräsentieren. Das Projektteam führt und richtet nun Schritt für Schritt gemäss dem zusammengefassten Vorgehen in den Abbildungen 4 und 5 die Marketing-Automation-Software ein.

In der Phase 1, so erklärt Palma (2021, S. 651–655), werden alle notwendigen Einstellungen und Vorlagen für die Kampagne eingerichtet. In der Phase 2 geht es um die technische und datenschutzkonforme Einrichtung sowie um das Lead-Management. Bei den zwei nachfolgenden Phasen 3 und 4 werden die Anwendenden geschult sowie erste Kampagnen und Inhalte erstellt und aufgesetzt. Bevor nun die Kampagne bei der Phase 5 begonnen wird, werden die notwendigen Daten mit bestehenden Systemen wie dem CRM mit der Marketing-Automation-Software synchronisiert. Letztere Software ist nun eingerichtet und bereit für den Start einer Kampagne.

Ein weiteres Vorgehen für die Implementierung beschreibt Schoepf (2020) in seinem Buch über die Marketing Automation. Für ihn sind bedeutende Bausteine einer erfolgreichen Implementierung die (Buyer-)Persona, gut segmentierte Daten, die Customer-Journey und das Content-Marketing. In seinem Modell (vgl. Abbildung 6) beschreibt er drei Phasen: Fundament bauen, Automatisieren und Traffic generieren.

Phase 1 Fundament bauen	Phase 2 Automatisieren	Phase 3 Traffic generieren
<ul style="list-style-type: none"> - Buyer Persona - Spannende Inhalte - Landingpage und Lead Magnet - Produktleiter bauen (Upsell/Downsell) - Mails vorbereiten für Willkommenssequenz 	<ul style="list-style-type: none"> - System einrichten - Webseiten-Tracking - Erste Integration - Segmentieren - Basis-Lead Scoring - Vertriebsalarm - Nurturing-Sequenzen 	<ul style="list-style-type: none"> - SEO-Inhalte mit WOW-Effekt inkl. Formularen - Google oder Facebook-Traffic einkaufen - Conversions optimieren mit Multivariante oder A/B-Testing

Abbildung 6: In 3 Schritten zur Automatisierung (Schoepf, 2020, S. 181)

Seine Erkenntnisse fließen wie die von Palma (2021) in die nachfolgenden Unterkapitel ein.

Kritik

Verglichen mit Klaus liegt der Fokus bei Palma (2021) auf der Einrichtung der Marketing-Automation-Software sowie dem Aufsetzen einer Kampagne, welche bei Klaus (vgl. Abbildung 3) in den Phasen 3 bis 5 abgehandelt werden. Dabei fehlen wesentliche Vorarbeiten wie die Erarbeitung von Personas und Customer-Journeys, sodass bekannt ist, welches die Zielpersonen beim Einrichten der Kampagne sind. Überdies ist die Grafik teilweise inkonsistent. Zum einen werden anfangs im Text vier Phasen erwähnt, obwohl in der Grafik fünf abgebildet sind. Zum anderen scheint die Benennung der Phasen 3 und 4 verwechselt worden zu sein, denn die Phase 3 ist mit *Ausbildung* beschriftet, enthält aber Aufgaben für die Kampagne. Demgegenüber wird die Phase 4 mit *Start von Kampagnen* betitelt, hat aber Aufgaben zur Schulung aufgelistet. Des Weiteren wird erst am Schluss die Integration eines CRMs erwähnt, obwohl die Daten bereits vorher benötigt werden, beispielsweise bei der Segmentierung. Letzteres ist auch für Mrohs (2021, S. 260–261) von entscheidender Bedeutung für die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb.

Beim Modell von Schoepf (vgl. Abbildung 6) werden – verglichen mit dem Modell von Klaus (vgl. Abbildung 3) – vor allem die einzelnen Schritte zur Umsetzung einer Kampagne aufgelistet. Wesentliche Vorarbeiten wie Strategie, Ziele, Organisation, Lead-Management und Software-Evaluation sind nicht enthalten bzw. werden von ihm separat abgehandelt. Zudem scheinen die Phasen 1 und 2 in der falschen Reihenfolge zu sein. Ginge es nach Klaus (2021) und Palma (2021, S. 652–654), kämen zuerst die Arbeiten in der Phase 2 (wie System einrichten sowie Segmentierung). Erst danach käme die Phase 1 mit dem Erstellen der Inhalte, der E-Mails und der Landingpage.

2.5.3. Bestandesaufnahme

Zu Beginn des Projekts sollen laut Klaus (2021, S. 271) die **Rolle und Ziele** vom Marketing definiert werden, welche möglichst vertriebsnah sein sollten. Aufgrund einer bereits erarbeiteten Marketing-Strategie können die Ziele entsprechend adaptiert werden. Daraufhin lässt sich eine **Organisation** mittels einer Matrix-Struktur erstellen (siehe Tabelle 1). Diese beinhaltet alle Aufgaben und Abteilungen, welche für die Zielerreichung sowie für den Einsatz von Marketing Automation benötigt werden.

Phase \ Abteilung	Vertrieb	Kundendienst	IT	Datenschutz	CRM	Geschäftsleitung
Daten-Audit	+	+	+	++	++	
Roadmap Einführung	++	+	++	++	++	+
Gemeinsame Ziele	++	++	+	+	++	++
Marktsegmente	++	+			+	+
Use-Cases	++	+			+	+
Funnel-Management	++	+			+	+
Zielgruppe	++	+		+	++	
Buying-Center	++	+			++	
Personas	++	++			++	+
Customer-Journey	++	+			+	+
Lead-Management	++	+	+		+	+
Lead-Scoring	++				+	
Kennzahlen und KPIs	++	+			+	++
Dashboards	++	+	+		++	+
Datenaufbereitung	+			+	+	
Lead-Nurturing	++	+		+	++	+
Content-Mapping	++	+				
Interne Schulung	++	+	+	+	++	++
Launch (Start)	++	+	+	+	+	+
Ergebniskontrolle	++	+			+	+
Analyse	+	+			+	
Optimierung	++	+			+	

Tabelle 1: Phasen/Arbeiten pro Abteilung (eigene Darstellung angelehnt an Klaus, 2021, S. 271)

Die Zeichen ++ in der Tabelle bei den einzelnen Abteilungen bedeuten, dass diese Arbeit von hoher Relevanz ist. Das Zeichen + impliziert, unterstützend zu sein. Ist nichts vermerkt, muss sich die Abteilung nicht beteiligen.

Nicht alle diese Aufgaben müssen von internen Personen erledigt werden und auch nicht sämtliche Personen müssen über das ganze Projekt hinweg dabei sein, bemerkt Klaus (2021, S. 271–272). Weiter führt er aus, dass im gesamten Projekt eine breite Kommunikation über alle Aufgabenbereiche und Rollen hinweg notwendig ist. Das Kernteam bilden dabei vor allem das Marketing und der Vertrieb. Als ein bedeutender Teil zu Beginn sind die vorhandenen Daten der Kundschaft zu nennen. Dafür sollte ein internes **Daten-Audit** durchgeführt werden, denn Marketing Automation ist Data-driven-Marketing. Dabei geht es um die Quantität (welche Anzahl von Daten, welche und von wo) sowie die Qualität (nützliche und standardisierte Informationen) der Daten. Diese können vom CRM, vom ERP sowie von weiteren Datenbanken und Quellen stammen. Diesbezüglich weist Palma (2021, S. 654) darauf hin, für die Sammlung und Verarbeitung müssten immer die **Datenschutzrechte**, bestenfalls die EU-DSGVO-Vorschriften, berücksichtigt werden.

Auf Basis dieser Ausgangslage kann in dieser ersten Phase die **Roadmap** (Zeitplan mit Meilensteinen und Massnahmen) mit allen Involvierten erarbeitet und abgesegnet werden. Wo es angebracht ist, kann die Erarbeitung der Inhalte der jeweiligen Phasen mittels Workshops organisiert werden.

Kritik

Was laut Palma (2021, S. 651–652) bei der vorgesehenen Organisation von Klaus nicht erwähnt wird, ist das effektive Projektteam für die Implementierung – sowie bei grösseren Unternehmen ein Lenkungsausschuss. Letzterer kann Entscheidungen treffen, welche nicht innerhalb des Projektteams gefällt werden können, oder hat direkte Schnittstellen zur Geschäftsleitung für spezifische Themen. Schoepf (2020) ergänzt, dass für den laufenden Betrieb auch ein Team benötigt wird, beispielsweise für Planung, Weiterentwicklungen und Schulungen.

Entgegen der Ansicht von Körner (2021, S. 63) ist der Vertrieb zu diesem Zeitpunkt noch nicht involviert. Auch die anderen Abteilungen sind nicht beteiligt, obwohl Klaus bereits die Organisation und die Aufgabenverteilung skizziert.

2.5.4. Kick-off

Ist die Organisation erstellt und die erste Phase abgeschlossen, erfolgt nach Klaus (2021, S. 272–273) mit allen Beteiligten ein gemeinsamer Kick-off. In erster Linie geht es um die gemeinsame Festlegung der Marketing-Automation-**Ziele** – vor allem bei Marketing und Vertrieb. Diese können unterschiedlich sein, müssen aber abgestimmt werden. Im Fokus stehen operative Ziele sowie der Aspekt, wo Marketing Automation zu Beginn den grössten Nutzen hätte.

Als Zweites gilt es das gemeinsame **Marktsegment** zu definieren. Diese können auf ein Land, eine Region, eine Gruppe von Kaufenden oder einzelne Kaufende im Sinne des Account-based-Marketings eingegrenzt werden.

Im Anschluss wird ein **Use-Case** mit passenden Massnahmen definiert, damit die Ziele erreicht werden können – unter Berücksichtigung des Sales-Funnels. Hierbei kommt das **Lead(Funnel)-Management** zum Zuge, bei dem das Thema Leads in Bezug auf Volumen, Qualität und Geschwindigkeit der Bearbeitung sowie Balance der einzelnen Reifephasen bearbeitet wird. Beim Lead-Management wird versucht, die einzelnen Leads einer Phase zur nächsten Phase zu führen, damit dieser Prozess am Ende in einem Kaufabschluss mündet.

Kritik

In etwas geringem Masse wird von Klaus die Zusammenarbeit beachtet. Diesbezüglich legt Körner (2021, S. 63–65) nahe, beim Kick-off ein gemeinsames Verständnis der Herausforderung, der Interessen und der Ziele zu entwickeln, sobald ein Team für das Projekt zwecks Implementierung von Marketing Automation zusammengestellt ist. Dies gilt vor allem für die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb, denn hier kann das Einsatzspektrum von Marketing Automation breit sein. Daher ist zu empfehlen, dass diese aus möglichen Zielen jeweils drei davon priorisieren und aufeinander abstimmen. Dafür hat Körner eine Grafik (vgl. Abbildung 7) als Hilfestellung entwickelt, welche nachfolgend aufgeführt ist.



Abbildung 7: Mit Marketing Automation unterstützbare Marketing- und Vertriebsziele (Körner, 2021)

Ein weiterer Baustein, welcher nach Schoepf (2020, S. 179) nicht aufgeführt wird, ist das eigentliche zu verkaufende Produkt bzw. die entsprechende Dienstleistung oder eine andere Handlung, welche mit Marketing Automation hervorgerufen werden soll. Zwar werden das Marktsegment sowie Strategie und Ziele erwähnt, welche in Vertretung dieser stehen könnten, dennoch müssen jene passend mit den Motiven und Bedürfnissen der Personas übereinstimmen sowie auch definiert werden.

2.5.5. Grundlagen

Bei diesem Schritt behandelt Klaus (2021, S. 273–276) das Thema Kundschaft oder Anspruchsgruppen. Dabei sollen das Marketing und der Vertrieb auf Basis der Ziele und Segmente die klassischen **Zielgruppen** mit demografischen, sozioökonomischen sowie psychografischen Merkmalen definieren. Berücksichtigt sollte auch das Thema **Buying-Center**. Dabei werden alle Personen bzw. Rollen in einem Unternehmen einbezogen, welche an einem Kaufentscheid in irgendeiner Weise beteiligt sind. Mithilfe dieser Informationen können nun die **Personas** fertiggestellt werden, welche im Rahmen der Marketing Automation die Anspruchsgruppen bilden. Diese charakterisieren mit ihren Merkmalen Personen einer Zielgruppe. Die Personas helfen allen Beteiligten dabei, die Personen der Zielgruppen besser zu verstehen und sich zu merken – sowie darauf basierend bessere Entscheidungen zu treffen.

Um passende Inhalte an die Zielgruppen auszuspielen, bedarf es nicht nur des Wissens, für welche Personas diese sind, sondern auch der Informationen, auf welcher Etappe der **Customer-Journey** sich diese befinden. Deswegen sagt Körner (2021, S. 63), die Marketing Automation müsse die ganze Customer-Journey der ausgewählten Personas abbilden und unterstützen. Laut Kotler, Kartajaya und Setiawan (2017, S. 82) kann diese die Phasen Aware (Kennen), Appeal (Mögen), Ask (Überzeugt werden), Act (Kaufen) und Advocate (Empfehlen) enthalten.

Kritik

Hinsichtlich der Personas weist Körner (2021, S. 67) darauf hin, dass vor allem deren **Motive** und **Bedürfnisse** als Auslöser für den Kaufentscheid im Vordergrund stehen sollten, gerade weil zahlreiche Internetrecherchen durchführen und nach Lösungen für Probleme suchen. Darauf basierend können passende Inhalte und Botschaften erstellt werden. Zudem lässt sich mithilfe der Customer-Journey herausfinden, welche Fragen und Herausforderungen die Personas im Kaufentscheidungsprozess haben. Diesbezüglich gilt es darauf hinzuweisen, dass es unrealistisch ist, für jeden Anwendungsfall (Use-Case) und jede Persona eine exakte Customer-Journey zu erstellen.

Des Weiteren wird zwar das Thema *Personas und deren Motivation* angesprochen, aber nicht deren **Suchverhalten**. Körner (2021, S. 69–70) schreibt, dass potenzielle Kaufende im Internet anfangs nicht identifizierbar sind. Daher muss der Fokus auch darauf liegen, gefunden zu werden, sodass es einen ersten Touch-Point gibt, verbunden mit der Möglichkeit, einen Lead zu identifizieren. Deshalb muss ebenso der Bereich **SEO** berücksichtigt und eine entsprechende Analyse über das Suchverhalten getätigt werden. Diese Erkenntnisse (Keywords und Themen) helfen dann auch dabei, entsprechende Inhalte für die Kampagne der Marketing Automation zu erstellen. Schoepf (2020, S. 205) bestätigt, dass gerade bei einer Content-Marketing-Strategie eine gründliche Keyword-Recherche, passend zum SEO, erforderlich ist.

Auch die Thematik **Touchpoints** bzw. der Aspekt, auf welchen Kanälen die Personas mit den Unternehmen bisher in Kontakt geraten sind, wird kaum behandelt, denn laut Schoepf (2020, S. 180) resultieren daraus die digitalen Kanäle, womit diese anhand der Marketing Automation erreicht werden können. Touchpoints können folgende sein: Website, Display Ads, App, Newsletter, TV, Print, Messe, lokaler Laden und Showroom.

2.5.6. Prozesse und Steuerung

Damit Marketing Automation richtig eingesetzt werden kann, und vor allem an den passenden Stellen der Customer-Journey, wird nach Klaus (2021, S. 276–280) ein **Lead-Management** mit einem abgestimmten **Lead-Scoring**-Modell benötigt. Dieses wird bereits in Kapitel 2.2 als bedeutender Bestandteil von Marketing Automation erwähnt. Damit wird geklärt, wie Kaufende akquiriert, konvertiert und zum Abschluss gebracht werden können. Darin lassen sich folgende Phasen bearbeiten:

- **Attracting** (Anziehen) – erste Touchpoints zu möglichen Leads schaffen,
- **Identifying** (Identifizieren) – die Leads mit Kontaktdaten anreichern,
- **Nurturing** – Leads zum optimalen Zeitpunkt mit dem richtigen Kanal mit passendem Inhalt ansprechen,
- **Lead-Scoring** – um die Kaufbereitschaft eines Leads zu messen und zu qualifizieren,
- **Routing** – Weiterleitung von entsprechend qualifizierten Leads an die geeigneten Vertriebsstellen sowie
- **Closing** – Massnahmen, um einen Abschluss zu generieren.

Um alle Entscheidungen und Massnahmen sowie Aufwand und Ertrag messen zu können, begleitet die ganzen Prozesse ein Bewertungssystem mithilfe von definierten **Kennzahlen und KPIs**.

Letztere sind am bedeutendsten. Sie sollten von allen Beteiligten für die verschiedenen involvierten Abteilungen definiert werden, denn nicht jedes Team benötigt die gleichen Kennzahlen und KPIs. Mithilfe eines **Dashboards** können diese lesefreundlich sowie aussagestark für Reportingzwecke und die operative Steuerung visualisiert werden.

Kritik

Bedeutsam ist gemäss Körner (2021, S. 73), dass das Marketing das Lead-Management bzw. die darin enthaltenen Reifephasen mit dem Vertrieb abstimmt. Auch definiert er, welche Minimalinformationen Leads enthalten müssen, damit der Vertrieb diese übernimmt (Hot Leads) und wie diese übergeben werden. Gemessen werden die Minimalinformationen, indem die einzelnen Profilingaben sowie die getätigten Interaktionen anhand eines definierten Werts zusammengezählt werden (Lead-Scoring). Überschreitet der Totalwert eine festgelegte Grenze, sind die betroffenen Leads reif für die Übergabe an den Vertrieb.

Die Kernfunktion der Software, das (triggerbasierte) Steuern einer Kampagne und/oder das Auslösen von Prozessen durch das Verhalten der Nutzenden wird in diesem sowie im nachfolgenden Kapitel bei Klaus (2021) in zu geringem Masse beschrieben. Dabei gäbe es, nebst dem Thema Lead-Nurturing und Lead-Scoring, einzelne triggerbasierte Aktionen wie im Zusammenhang mit Newsletter-Klicks, Registrierungen, Kaufabbrüchen, Käufen, Downloads oder Event-Anmeldungen gemäss Schoepf (2020, S. 182–183).

Zum Dashboard zwecks Überwachung der Ergebnisse empfiehlt Schoepf (2020, S. 233–235) auch, ein Tagging-Konzept mit einer einheitlichen Benennung einzurichten, um Vorgänge und Aktionen im Überblick zu behalten.

2.5.7. Anwendungsfall Kampagne

Aufgrund der erarbeiteten Ziele, Personas, Customer-Journey und dem Aufsetzen eines Lead-Managements können nun nach Klaus (2021, S. 280) Kampagnen oder Automatisationsstrecken erstellt werden. Empfohlen werden erprobte Marketing-Ansätze und Massnahmen, welche mit Marketing Automation umgesetzt oder unterstützt werden können. Dies verhilft zu ersten Erfolgen mit Marketing Automation.

Zu Beginn einer Kampagne werden für einen Anwendungsfall (Use-Case) die entsprechenden **Daten** lokalisiert, **aufbereitet**, auf Qualität überprüft und allenfalls überarbeitet. Im Anschluss erfolgt

die **Kampagne** für das **Lead Nurturing** mittels Erstellung einer Wegstrecke innerhalb der Marketing Automation. Dadurch werden relevante Inhalte, welche zuerst erstellt und hinterlegt werden müssen (**Content Mapping**), aufgrund der Content-Marketing-Strategie und des vorgängig erwähnten Lead-Management-Konzepts, im passenden Format zur optimalen Zeit sowie in einer definierten Frequenz den Leads ausgespielt. Folglich sollten die Leads einen Schritt näher zum Kaufabschluss gebracht werden. Vor dem Starten der Kampagne sollten alle relevanten Abteilungen darüber informiert und **geschult** werden. Hierbei geht es um all die erarbeiteten Themen wie Ziele, Personas, Customer-Journey, Lead-Management, Inhalte und Kampagne sowie darum, was während und nach der Kampagne von wem erledigt werden muss (Klaus, 2021, S. 280–282).

Kritik

Bei diesem Schritt, bei dem die Marketing Automation das erste Mal aktiv verwendet wird, hat Körner (2021) nichts über die Einrichtung der ganzen Software sowie die Einbettung in das bestehende Ökosystem (CMS, CRM, ERP, Social-Media-Kanäle, Ads-Plattformen, Informationsquellen) berichtet. Diese Lücke kann Palma (2021, S. 652–654) gemäss ihrem Fünf-Phasen-Modell füllen, welches bereits eingangs dieses Kapitels erwähnt ist. Auch nennt sie den Bereich **Schulung** der Anwendenden, welcher von Körner unerwähnt blieb. Damit soll der Umgang mit der Software zumindest den Key-Usern beigebracht werden. Dies wird meist durch die vertreibenden Unternehmen der entsprechend eingesetzten Software durchgeführt. Beinhalten kann solch eine Schulung, den aktuellen Wissensstand über Marketing Automation und deren Potenzial für das Unternehmen, Umgang und Schlüsselkonzepte der Software sowie die gemeinsame Umsetzung der ersten Anwendungsfälle und Kampagnen.

2.5.8. Umsetzung

Nach einer internen Testphase, so sagt Klaus (2021, S. 281–283), kann die Kampagne gestartet werden (**Launch**). Währenddessen sollten anfangs und an den ersten Tagen bedeutende Entscheidungstragende und Beteiligte anwesend sein, um bei Problemen entsprechend reagieren zu können. Diesbezüglich ist es auch essenziell, die ganze Kampagne zu überwachen und die **Ergebnisse** zu kontrollieren. Dafür können die Marketing-Automation-Software sowie die bereits erwähnten Dashboards beim Schritt 4 (siehe Kapitel 2.5.6) verwendet werden. Bei der Analyse der Kampagne geht es vor allem darum, gezielt zu eruieren, ob die definierten KPIs und Ziele erreicht werden. Daraus ergeben sich Erkenntnisse, die zur **Optimierung** der derzeitigen oder zukünftigen Kampagne und Massnahmen genutzt werden können.

Abschliessende Kritik

Auf einen strategischen Ansatz und Entscheidung auf Unternehmensebene, die Marketing Automation zu nutzen, geht Klaus (2021) nicht ein. Ebenfalls fehlt die Phase zur Evaluation einer Marketing-Automation-Software sowie zu deren Implementierung in die bestehende IT-Infrastruktur. Zudem scheint, verglichen mit den anderen Frameworks, wie diesem von Körner (2021), die Reihenfolge der Phasen etwas suboptimal zu sein. Andererseits schreibt Klaus (2021, S. 270), dass die aufgelisteten Phasen und Aufgaben nicht zwingend nacheinander abgearbeitet werden müssen, aber zumindest im ganzen Implementierungsprozess beachtet werden sollten.

2.6. Software-Auswahl

In diesem Kapitel wird zusätzlich die Thematik Software-Auswahl aufgeführt, welche ein Bestandteil des Frameworks in Kapitel 2.5 ist. Da dieses Thema dort kaum behandelt wird, auch aufgrund der Lücke im verwendeten Modell von Klaus (2021), und aufgrund des umfangreichen Themas sowie der Komplexität, wird diesem ein separates Kapitel gewidmet.

Die Software ist gemäss Hannig (2016, S. 26–27), Sanderson (2017, S. 73–74) sowie Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 139) ein wesentlicher Bestandteil der Marketing Automation – neben der Strategie sowie der Definition der Ziele auf Marketing- und Vertriebsebene.

Laut Sense (2019, S. 105–109) gibt es zwei Arten von Marketing-Automation-Software: die All-in-one-Lösung und die Speziallösung.

All-in-one

Mit der All-in-one-Lösung können ganze Marketing-Automation-Prozesse abgebildet werden, bei denen verschiedene Funktionen integriert sind. Aufgeführt werden folgende Funktionen von Sens (2019, S. 105–106), welche alle mit einer solchen Software genutzt werden können:

- Website-Inhalte personalisieren,
- A/B-Tests durchführen,
- Newsletter mit dynamischen Inhalten und Angeboten versenden,
- Webinare und Events erstellen sowie durchführen,
- Landingpages kreieren sowie
- KPI-Messung von Social-Media-Ads.

Der Vorteil einer All-in-one-Software ist, dass mehrere Funktionen gleichzeitig mit einem Tool von verschiedenen Personen bedient werden können. Zudem erscheinen alle Analysedaten der durchgeführten Massnahmen an einem Ort und stehen im Zusammenhang.

Speziallösung

Eine Speziallösung fokussiert sich gemäss Sens (2019, S. 105–106) auf eine einzelne Digital-Marketing-Disziplin. Das bedeutet beispielsweise, dass diese nur eine der oben aufgelisteten Funktionen von All-in-one-Lösungen beinhaltet, dafür ausgeprägter. Beispiele sind KlickTipp für E-Mail-Marketing, vwo.com für A/B-Testing mit automatisierten Workflows und Hootsuite, welches automatisch terminierte Social Media-Posts veröffentlicht. Eine enge Verzahnung dieser und anderer Tools ist meist nur mit separaten Schnittstellen wie dem Tool Zapier möglich.

Darüber hinaus lassen sich die Softwares auch auf die verschiedenen Unternehmensgrößen der Verwendenden gruppieren. Hierbei unterscheiden Schoepf (2020, S. 122–123) und Sens (2019, S. 107) zwischen Plattformen für Beginnende (Klein- und Kleinstunternehmer), solchen mit Cloud-Funktionen (Mittel) sowie solchen auf Enterprise-Ebene (Enterprise). Diesbezüglich zeigt die Abbildung 8 von Schoepf jene Aufteilung folgendermassen:



Abbildung 8: Softwares nach Grösse der Kundschaft gruppiert (Schoepf, 2020, S. 47)

Mrohs (2021, S. 261–262) beschreibt in seinem Framework, dass Marketing Automation kein reines IT-Thema sein darf und nicht von der IT-Abteilung initiiert sowie umgesetzt werden soll. Dennoch sollte die IT von Anfang an mit im Projekt sein, denn die Marketing-Automation-Software muss in die IT-Landschaft integriert werden. Dazu ist nachfolgend eine Grafik (vgl. Abbildung 9) abgebildet, in der mögliche Schnittstellen zur Marketing-Automation-Software abgebildet sind.

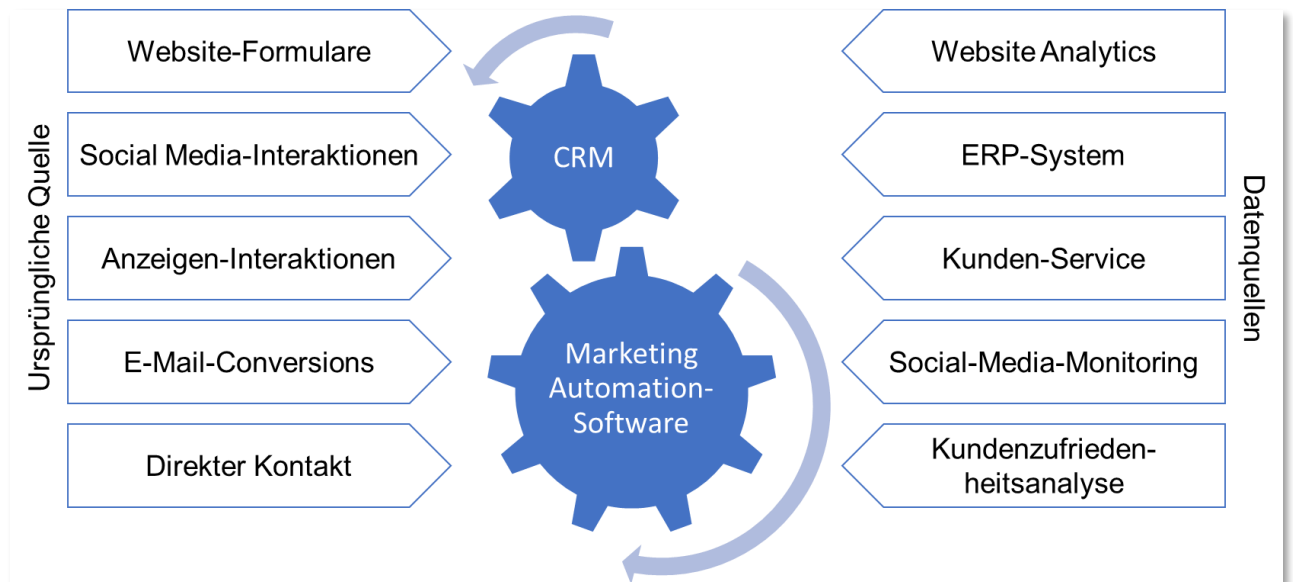


Abbildung 9: Mögliche Schnittstelle zur Marketing-Automation-Software (eigene Darstellung angelehnt an Mrohs, 2021, S. 262)

2.6.1. Vorauswahl einer Marketing-Automation-Software

Damit nicht über 300 verschiedenen Marketing-Automation-Softwares miteinander verglichen werden müssen, empfehlen Schoepf (2020, S. 145–149) sowie Sense (2019, S. 107–109), eine Vorauswahl zu treffen. Dabei helfen folgende drei Kriterien, um den Umfang der Software zu ermitteln:

- **Arbeitskräfte** – Wie viele Mitarbeitende gibt es in der (Online-)Marketingabteilung?
- **Budget** – Wie gross ist das monatliche Marketing-Budget ohne Personalkosten?
- **Leads** – Welche Anzahl von Leads mit E-Mail-Adressen ist bereits vorhanden?

Als Hilfestellung für die Vorauswahl kann die folgende Abbildung 10 mit den drei oben genannten Kriterien verwendet werden:

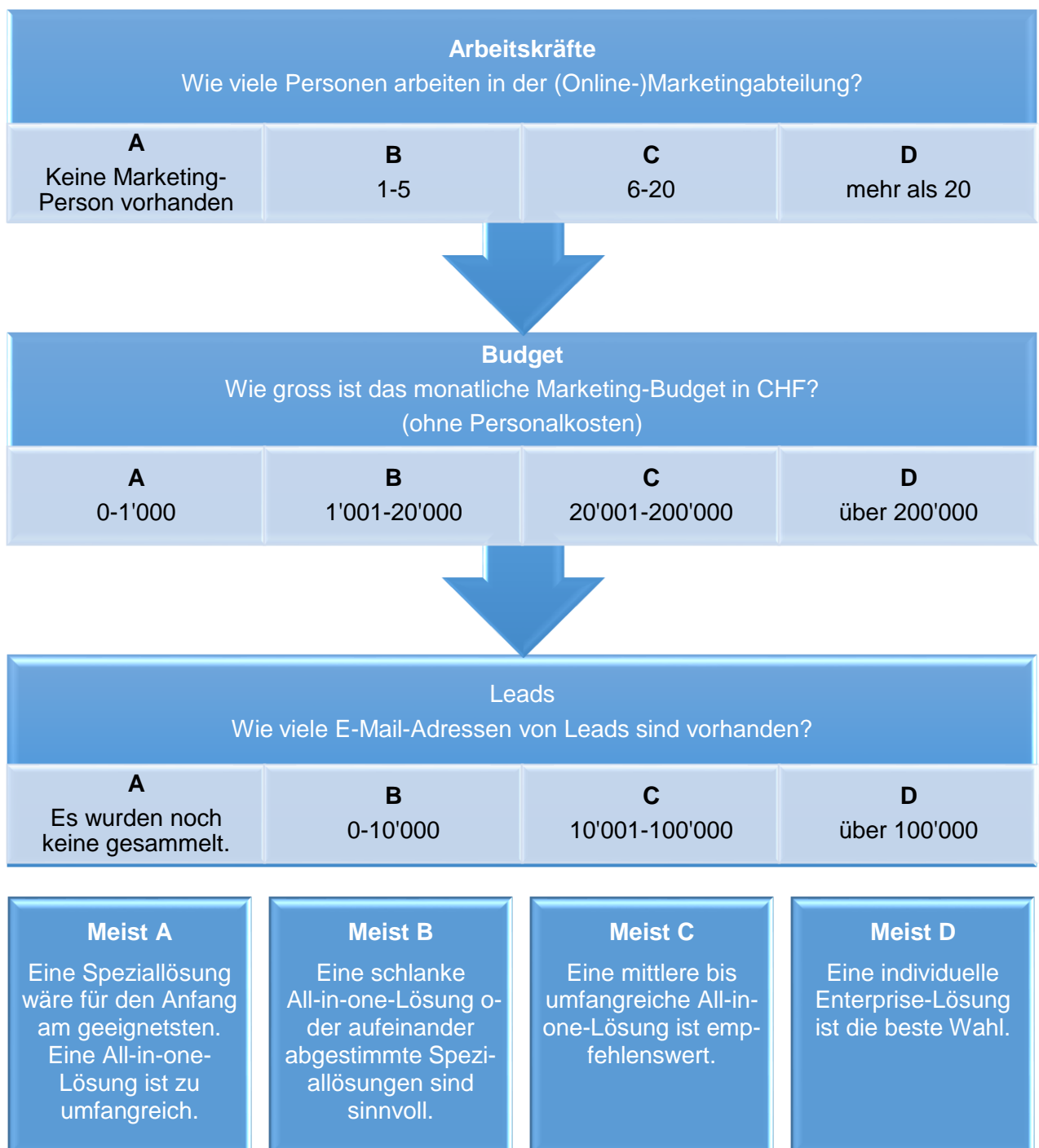


Abbildung 10: Leitfragen zur Vorauswahl einer Marketing-Automation-Software (eigene Darstellung angelehnt an Schoepf, 2020, S. 147)

2.6.2. Auswahl-Kriterien und Anforderungen

Nach der Vorauswahl und dem Begutachten der Tools für die Evaluation gilt es nun, detailliertere und spezifischere Anforderungen anhand von konkreten Zielen, KPIs, Nutzen und User-Stories zu definieren. Letztere beschreiben ein Verhalten oder einen Wunsch bezüglich einer zu definierenden Rolle zum Erarbeiten von Anforderungen an eine Software. Dafür ist neben der Vertriebs- und Marketing-Abteilung auch die IT relevant. Diese ist dafür verantwortlich, dass die Marketing-Automation-Software in die IT-Landschaft sowie in die IT-Strategie integriert werden kann (Schoepf, 2020, S. 115–117; Vormelcher & Hoffmann, 2017, S. 143–144).

2.6.3. Auswahlverfahren für den definitiven Entscheid

Schoepf (2020, S. 128–135) sowie Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 145–146) raten dazu, bei Eigenrecherchen verschiedene Vergleichsportale zu konsultieren. Gleichzeitig warnen sie, nicht allen Bewertungen und Meinungen auf diesen Plattformen zu vertrauen. Zudem können die Informationen über die Software veraltet sein, sodass die Website der Anbietenden zusätzlich konsultiert werden sollte. Nachfolgend werden dazu fünf Vergleichsportale empfohlen:

- G2Crowd,
- Capterra,
- Trustradius,
- GetApp und
- Selecthub.

2.6.4. Fehlerquellen bei der Auswahl

Wird eine Marketing-Automation-Software gemäss Schoepf (2020, S. 137–138) bereits vor der Definierung von Anforderungen oder bei nicht genau herausgearbeiteten Anforderungen ausgewählt, steigt dadurch die Gefahr für eine Fehlentscheidung. Zusätzlich gilt es folgende Fehler zu vermeiden:

- **Falsche Priorisierung** – Kosten und unkomplizierte Bedienung werden über funktionale Anforderungen gestellt.
- **Funktionen** – Die Software mit dem grössten Funktionsumfang wird ausgewählt, ohne zu wissen, was genau benötigt wird. Das kann auch bedeuten, dass für Funktionen bezahlt wird, welche nicht gebraucht werden.

- **Trendige Funktionen** – Sich nicht von Funktionen täuschen lassen, welche gerade angesagt und beliebt sind. Schliesslich sagen diese kaum etwas über die Modernität der gesamten Software aus.
- **Bekanntheit** – Sich für eine Software zu entscheiden, welche bereits bekannt ist, zumindest vom Namen her.
- **Know-how Mitarbeitende** – Die Fähigkeiten von Mitarbeitenden nicht berücksichtigen, welche die Software bedienen müssen. Dies kann Folgekosten verursachen, wenn Mitarbeitende intensiver geschult werden müssen. Ebenfalls kann daraus resultieren, dass die Software nicht wie gewünscht eingesetzt wird.
- **Spezialitäten der Schweiz** – Sonderzeichen, Sprachen und weitere Schweiz-spezifische Bedürfnisse werden nicht beachtet.

Überdies ergänzt Kupplmayr (2017, S. 150–151), dass erste Marketing-Automation-Pilotprogramme häufig vom Marketing ohne Einbezug anderer Abteilungen gestartet werden, was zu unnötigen internen Problemen führen kann.

2.6.5. Erfolgsfaktoren für die Auswahl

Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 141) sowie ergänzend Kupplmayr (2017, S. 150–151) stellen fest, dass das Auswählen einer passenden Software für Marketing Automation schwieriger ist als jemals zu vor. Deshalb sollten für die Auswahl folgende Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

- Eine fundierte Planung, eine klare Zielsetzung und ein Commitment aller Beteiligten sind zu erarbeiten.
- Aus Effizienzgründen ist eine Vorauswahl potenzieller Softwares zu erstellen.
- Beim Definieren von Anforderungen sollten Zukunftsszenarien beachtet werden (Veränderung der Geschäftslage sowie Möglichkeit zur Skalierung).
- In einem Anforderungs- und Evaluationsprozess sind die definierten Anforderungen zu überprüfen.
- Externe Fachpersonen sind beizuziehen.
- Operative Strukturen und Ressourcen sowie die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb sind zu berücksichtigen.
- Vorhandene Systeme für eine mögliche Integration sowie die IT sind einzubeziehen.
- Die internen Fähigkeiten zur Bedienung der Software sowie mögliche Schulungsbedürfnisse sind abzuschätzen.

2.6.6. Vorgehen zur Auswahl der passenden Software

Gemäss Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 141–146) folgt nach einer klaren Zieldefinition das Evaluierungsprojekt zur Auswahl einer passenden Software. Dabei nennen sie zusammengefasst folgende Punkte für ein Vorgehen:

- Projektteam aller Beteiligten (Anspruchsgruppen wie Marketing, Vertrieb und IT sowie Datenschutz, Service, Recht/Compliance, Einkauf) zusammenstellen,
- Klarheit über das Projekt und Marketing Automation schaffen sowie
- Ziele des Projekts definieren.

- **Anforderungsprozess:** Anforderungen erheben, dokumentieren und priorisieren.
 - Funktionen anhand der Anforderungen definieren, weil die Funktionen der verschiedenen Anbietenden sehr unterschiedlich sein können.
 - Gegenwärtigen Zustand der vorhandenen Marketinginfrastruktur erfassen, bewerten und weitere Anforderungen daraus definieren.
 - Anforderungen können auch in Form von User-Stories beschrieben werden.
- Recherche über Softwares mittels Internetrecherche, Besuch von Fachmessen, Sichtung von Marktstudien und Fachpublikationen sowie Vergleichsportale wie Capterra.
- Eine Vorauswahl von maximal fünf Softwares treffen.
- **Evaluationsprozess:** Evaluation der Vorauswahl anhand der Anforderungen
 - Die Evaluation anhand einer Bewertungsmatrix durchführen. Damit kann die Bewertung der einzelnen Software nachvollziehbar und vergleichbar dargestellt werden.
 - Die Anforderungen sollten bei einer Bewertungsmatrix in funktionale und nichtfunktionale Anforderungen aufgeteilt werden.
 - Für die Bewertung können öffentlich verfügbare Informationen verwendet werden ebenso solche, die bei den Anbietenden mittels Fragebogen und Beispielszenarien eingeholt werden.

2.7. Herausforderungen der KMU

Für die KMU ist die Ansprache der Kundschaft anspruchsvoller geworden. Schoepf (2017) bezieht sich spezifisch auf den erhöhten Internetkonsum mit Mobilgeräten, die Verwendung von Social Media sowie die intensive Nutzung von Suchmaschinen.

Gemäss Waldmann und Topatan (2017, S. 267–268) stehen KMU aufgrund der Digitalisierung einer veränderten Werbelandschaft gegenüber. Altbekannte Formen wie Prospekte, Inserate sowie Radio- und TV-Werbung werden aktuell durch modernere und erfolgreichere Strategien abgelöst. Auch das Kaufverhalten der Kundschaft hat sich geändert und ist nun digitaler. Deswegen sind Digital-Marketing-Massnahmen essenziell geworden, um die Zielgruppen erreichen zu können. Hierbei besteht die Herausforderung darin, alle Digital-Marketing-Kanäle bewirtschaften zu können.

Ergänzend werden in einer aktuellen Studie von Zumstein et al. (2021, S. 15–16) folgende Herausforderungen im Onlinemarketing für Unternehmen aufgelistet:

- Sammeln von hochwertigen Daten über die Kundschaft,
- Limitation von bestehenden Systemen,
- internes Know-how,
- ineffiziente Prozesse,
- aufwändige und regelmässige Marktbearbeitung sowie
- Abstimmung zwischen Sales und Marketing.

In Bezug auf die Marketing Automation erwähnen Vecchia und Peter (2018, S. 119) vier direkte Herausforderungen:

- Customer-Journey,
- Personalisierung,
- Multi-Channel-Management (Mehrkanal-Vertriebsmanagement) sowie
- Datenmanagement.

Zusätzlich zählen Jena und Panda sowie Zumstein et al. (2017, S. 33; 2021, S. 19–20) folgende Herausforderungen und Barrieren bei der Implementierung von Marketing Automation auf:

- fehlendes Know-how,
- unzureichende Datenqualität,
- tiefe Priorität im Unternehmen,
- limitiertes Budget,
- ungenügende oder fehlende Strategie,

- Komplexität und Einhaltung des Projektzeitplans sowie
- fehlendes Personal.

Ähnliche Herausforderungen und Barrieren zur Umsetzung digitaler Projekte sind in der Studie «KMU Transformation» aufgeführt. Darin werden vor allem das interne Know-how, der Zeitaufwand sowie die Kosten bei KMU erwähnt (Peter et al., 2017, S. 45–46).

2.8. Erfolgsfaktoren bei der Implementierung und Anwendung

Zur erfolgreichen Nutzung von Marketing Automation wird in der Studie von Zumstein et al. (2021, S. 5) festgehalten, dass es für Kaufende eines **individuellen Käuferlebnisses passend zu ihren Bedürfnissen** bedarf. Die Herausforderung dabei ist, diese Bedürfnisse herauszufinden und der Customer-Journey zuzuordnen. Passend dazu sind **relevante** und **personalisierte Inhalte** nötig, welche den Kaufenden zur richtigen Zeit mit dem passenden Kanal zugespielt werden. Deshalb ist der Versand von ein und derselben Botschaft an die Masse aktuell kaum erfolgreich. Die Kaufenden erwarten **Inhalte mit einem Mehrwert** für sie.

Des Weiteren werden die folgenden grundlegenden Bestandteile von Marketing Automation aufgezählt:

- **Strategie** – Kernelement sind die Customer-Journeys für verschiedene Zielgruppen sowie der Aspekt, welche Ziele erreicht werden sollen. Überdies ist es hilfreich, herauszufinden, wo das grösste Potenzial besteht.
- **Qualität der Daten** – Um individuelle Inhalte den jeweiligen Zielgruppen zusenden zu können, bedarf es Daten über ihre Interessen, ihre Bedürfnisse und ihr Verhalten. Ohne diese Informationen würde das passende und individuelle Ansprechen nicht funktionieren.
- **Regelmässiger Kontakt und Reichweite steigern** – Für eine funktionierende Beziehung mit der Kundschaft sowie für einen erfolgreichen Kaufprozess wird ein fortlaufender Kontakt benötigt. Zudem bedarf es Werbemassnahmen, um neue potenzielle Kaufende in den Kaufprozess zu bringen.

In geringerer Masse komplex formuliert Schoepf (2017, 2020, S. 242–243) die folgenden Erfolgsfaktoren:

- detailliertes Wissen über die Kundschaft und der Customer-Journey,
- Daten über die Kundschaft sowie deren Verhalten,
- Marketing-Automation-Software,
- rechtzeitig mit dem Erstellen der Inhalte anfangen,
- Probeabo bei der Softwareauswahl nutzen,
- Testlauf von Kampagnen mit realen Inhalten sowie
- Testlauf des Trackings.

Voraussetzung für Marketing Automation

Ergänzend zählen Zumstein et al. (2021, S. 6) allgemein folgende Punkte auf, was übergeordnet für die Implementierung von Marketing Automation in einem Unternehmen nötig ist und somit auch als Erfolgsfaktor gelten kann:

- Strategie und Ziele,
- ausreichende Qualität der Daten,
- Daten aus Digital Analytics, CRM, DWH und oder BI,
- ein Streben nach fortlaufendem Kontakt mit der Kundschaft sowie
- ein umfassender und professioneller Einsatz von Marketing-Technologien.

3. Synthese (Literatur)

In der Synthese werden die bedeutendsten Erkenntnisse aus der Literatur zusammengefasst. Dazu tragen die Empfehlungen, Modelle, Zahlen und Fakten sowie die erstellten Kritiken und Gegenüberstellungen einzelner Theorien aus dem Kapitel 2 bei.

3.1. Erkenntnisse

Marketing Automation in der Schweiz

Anhand verschiedener Studien und Meinungen mehreren Literaturschaffenden lässt sich erschliessen, dass das Potenzial für Marketing Automation bei Unternehmen in der Schweiz vorhanden ist und der Bedarf auch zukünftig erhalten bleiben oder sogar wachsen wird (Elsässer et al., 2018; Hannig et al., 2021; Zumstein et al., 2021).

Definition Marketing Automation

Mit Marketing Automation können Teilbereiche des Marketings automatisiert werden. Zudem kann eine personalisierte Kommunikation mit verschiedenen Personen und Zielgruppen in einer grösseren Masse durchgeführt werden. Anders als der Begriff *Automation* vermuten lässt, wird die menschliche Arbeitskraft weiterhin benötigt, denn Aufgaben, wie das Projekt umzusetzen sowie Strategien und Kampagnen zu entwickeln und alles einzurichten, werden grösstenteils manuell erledigt. Das bedeutet auch Folgendes: Bevor Ressourcen wie Zeit und Geld gespart werden können, müssen zuerst Ressourcen investiert werden (Hannig, 2017, S. 5; Mrohs, 2021, S. 257; Schoepf et al., 2020, S. 245; Vecchia & Peter, 2018, S. 123–127).

Aus welchen Bestandteilen besteht Marketing Automation?

Die Marketing Automation besteht aus wesentlich mehr als nur aus einer Software, denn sie ist ein Teil einer übergeordneten Strategie, beispielsweise der Marketing-Strategie. Auch hat sie einen Einfluss auf die bestehende Organisation, weil in diesem Zusammenhang neue Aufgaben und Prozesse, insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, entstehen. Hinzu kommt eine umfassende Auseinandersetzung mit den Personas und deren Customer-Journey sowie mit Daten und dem Datenschutz. Eine abschliessende Übersicht aller Bestandteile einer Marketing Automation ist schwierig zu erstellen, weil diese je nach Unternehmen und Geschäftsmodell unterschiedlich sein kann (Heukrodt-Bauer, 2021, S. 433–437; Klaus, 2021, S. 269–272; Schoepf et al., 2020).

Für welche Unternehmen ist Marketing Automation geeignet?

Aktuell ist die Marketing Automation für mehrere Unternehmensgrößen – auch für KMU – mit B2B-, B2C-, B2B2C-Geschäftsbeziehungen und weiteren Formen geeignet. Neuerdings wird sie vermehrt im eCommerce-Bereich eingesetzt. Insbesondere kann sie für Unternehmen nützlich sein, wenn diese einen Inbound- oder Content-Marketing-Ansatz verfolgen. Gerade in Bezug auf das veränderte Einkaufsverhalten und den jüngeren entscheidungsbefugten Personen kann sie einen Mehrwert bieten. Hinsichtlich der Eignung sind eine grosse heterogene Zielgruppe, das Bedürfnis nach personalisierter Kommunikation, die Skalierbarkeit des Marketings sowie finanzielle und personelle Ressourcen wesentlich. Auch bei komplizierten Verkaufsprozessen mit zahlreichen Kontakten oder bei intensiver Pflege der Kundschaft kann die Marketing Automation unterstützend sein (Klaus, 2021, S. 270; Mrohs, 2021; Schoepf, 2017; Steinbach et al., 2015, S. 34–35).

Zusammenfassend lässt sich daher Folgendes sagen: Wenn das Potenzial aufgrund der eigenen Ziele, Anforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden ist, lohnt sich eine Evaluation der Marketing-Automation-Methode.

Anwendungsfälle und Nutzen

Die Marketing Automation ist vielseitig und nicht nur für das Verkaufen nützlich. Sie kann in den Bereichen Bindung der Kundschaft, Zufriedenheit der Kundschaft, Akquise/Lead-Generierung, Lead-Pflege und -Qualifizierung helfen. Zudem kann sie die Effizienz steigern und Zeit sparen sowie bei dem Analysieren der Personas und der personalisierten Kommunikation unterstützen. Dabei schätzen die Unternehmen den optimierten Einsatz von Ressourcen (Arbeitskraft und Kapital). Zusammenfassend können folgende Nutzen respektive Ziele identifiziert werden:

- mehr Leads und Conversions – mehr Kundschaft akquirieren und mehr Verkäufe generieren,
- mehr Umsatz – gewonnene Leads in Umsatz konvertieren,
- Zeitersparnis/Effizienz – beispielsweise durch Automatisierung von wiederholenden manuellen Arbeiten

(Findeisen, 2017, S. 108; Schoepf et al., 2020, S. 245–246; Schüller, 2017, S. 64; Sens, 2019, S. 104; Vecchia & Peter, 2018, S. 119–127; Zumstein et al., 2021, S. 17–19).

Die genannten und untersuchten Erfolge unterstützen die in Kapitel 2.4.3 erwähnten Nutzen und Ziele von Marketing Automation. Dabei geht es wieder um mehr Leads (Kundschaft), mehr Abschlüsse – und folglich um mehr Umsatz sowie höhere Effizienz, was auch Schüller (2017, S. 64) bestätigt.

Auf Basis dieses Theorieteils und seiner Erkenntnisse sind in Kapitel 7.3 konkrete Anwendungsfälle sowie deren Zielerreichung aufgelistet. Dadurch lässt sich besser verstehen, wie die Marketing Automation funktioniert und welche Ziele damit erreicht werden können.

Vorgehen Framework

Die erwähnten Wegleitungen und Empfehlungen, wie Marketing Automation eingeführt werden kann, geben einen effektiven Überblick über den Umfang. Dennoch gibt es kein vollständiges Framework, sodass für die Erstellung eines durchgehenden Frameworks das Wissen verschiedener Literaturschaffenden in der Theorie genutzt wird.

Entscheid für Marketing Automation

Bevor ein Projekt für die Implementierung von Marketing Automation gestartet wird, muss ein **Entscheid** für diese Methode möglichst auf Geschäftsleitungsebene stattfinden, denn es kann ein Teil des Geschäftsmodells sein und Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation haben. Diesbezüglich gibt es neben dem Marketing und Vertrieb noch weitere Abteilungen wie die IT und Recht (Legal), welche prozess- und ressourcentechnisch davon betroffen sind. Bei einem positiven Entscheid soll sie auf der Marketingebene ein integraler Bestandteil von deren Strategie sein (Klaus, 2021, S. 268–269; Körner, 2021, S. 62–63; Mrohs, 2021, S. 247–257; Schoepf, 2020, S. 179).

Vorgehensmodell

Hinsichtlich eines Vorgehensmodell gibt es je nach Autorenschaft verschiedene Ansätze und Ansichten. Meist sind diese lückenhaft und oder haben einen Fokus auf eine bestimmte Phase des gesamten Implementierungsprozesses. Beispielsweise beschreibt Klaus (2021, S. 268–284) beinahe ein durchgängiges Vorgehen für die Implementierung, verzichtet dabei aber auf eine nähere Beschreibung der Evaluation und Implementierung einer Software. Hingegen fokussiert sich Palma (2021, S. 652–654) auf das Aufsetzen sowie den Umgang mit der Software.

Bestandsaufnahme

Beim Start des Projektes für die Implementierung von Marketing Automation soll die **Organisation** mit allen **Abteilungen/Rollen** sowie den zu erledigenden **Aufgaben** erstellt werden. So gehen keine bedeutenden interne Schnittstellen sowie Arbeiten vergessen. Zusätzlich kann bereits jetzt ein **Daten-Audit** aller vorhandenen Daten der Kundschaft durchgeführt werden. Dadurch lassen sich zusätzliche wertvolle Erkenntnisse für das weitere Vorgehen sammeln – vor allem bezüglich der Datenqualität und der Menge. Für all diese Aufgaben wird von Beginn an ein **Projektteam** mit den bedeutendsten Personen aller beteiligten Abteilungen zusammengestellt. Diese ist dann auch

für die **Projektkommunikation** zuständig. Bei der Erarbeitung der Organisation hilft die Definierung der **Projektziele** sowie erster **Anforderungen** an die Marketing Automation. Spätestens ab hier sollte auch entschieden werden, ob auf **externe Fachleute** zurückgegriffen werden soll. Im Anschluss erfolgt eine **Roadmap** (Zeitplan mit Meilensteinen und Massnahmen) (Klaus, 2021, S. 271–272; Palma, 2021, S. 651–652; Schoepf, 2020, S. 115–119; Sens, 2019, S. 106–107; Vormelcher & Hoffmann, 2017, S. 141–144).

Kick-off

Sobald das Projekt mit einem **Kick-off** und einem gemeinsamen Verständnis offiziell startet, werden die **Ziele** erarbeitet, welche mit der Marketing Automation erreicht werden, bzw. welche sie unterstützen soll. Dazu gehört auch, das **Marktsegment** zu definieren, sodass klar ist, welche Produktgruppen oder Dienstleistungsarten und Gruppierungen der Kundschaft behandelt werden sollen. Noch bevor **Use-Cases** und das **Lead-Management** erstellt werden, müssen die **Personas** erarbeitet werden. Damit soll klar werden, welche Personengruppen angesprochen werden sollen, bzw. welche deren **Motive** und **Bedürfnisse** sind. Gleichzeitig gilt es zu verstehen, welche Berührungspunkte (Touchpoints) die Personas zum Unternehmen haben, bis sie beispielsweise einen Kaufabschluss tätigen. Auf dieser Basis kann die **Customer-Journey** mit einem entsprechenden **Sales-Funnel** (Verkaufstrichter) erstellt werden. Auf dieser Grundlage lassen sich **Use-Cases** und ein **Lead-Management** mit einem **Lead-Scoring** kreieren, sodass entsprechende Massnahmen erarbeiten werden können, welche die Personas zu einem Kaufabschluss oder einer anderen Handlung führen (Klaus, 2021, S. 272–280; Körner, 2021, S. 63–70; Schoepf, 2020, S. 182–183).

Software-Evaluierung

Spätestens nach diesen vorangegangenen Schritten sollte ab hier das Thema **Software** gestartet werden. Die vorgängig erledigten Vorarbeiten dienen als Grundlage für die Formulierung von **Anforderungen** an die Software. Mithilfe der bereits involvierten Anspruchsgruppen entsteht ein separater **Anforderungskatalog**, welcher vor der Evaluation einer Software erarbeitet werden muss (Hannig, 2017, S. 26–27; Sanderson, 2017, S. 73–74; Schoepf, 2020, S. 111–112; Schoepf et al., 2020, S. 246; Vormelcher & Hoffmann, 2017, S. 139).

Nach der Vorbereitungsphase und dem Erarbeiten der Anforderungen kann gemäss Schoepf (2020, S. 145–149) eine **Vorauswahl** von Softwares getroffen werden. Dabei wird ein pragmatisches Auswahlverfahren empfohlen. Berücksichtigt werden sollen nur Kriterien wie die vorhandenen Marketing-Arbeitskräfte, das monatliche Marketingbudget (und Vertriebsbudget), die vorhandenen und zukünftigen Leads sowie die bedeutendsten Anforderungen.

Ebenfalls empfehlen Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 141–146), eine Shortlist mit Softwares zur endgültigen **Evaluation** anhand eines ausgearbeiteten Anforderungskatalogs zusammenzustellen. So können die maximal fünf verschiedenen Softwares mittels einer Bewertungsmatrix beurteilt werden. Zusätzlich sind die einzelnen Funktionen auf deren Umfang und Möglichkeiten zu überprüfen. Ergänzend zum Auswahlverfahren wird von den Literaturschaffenden wie Schoepf (2020) immer wieder auf mögliche **Fehlerquellen** und **Erfolgsfaktoren** in den Kapiteln 2.6.4 und 2.6.5 hingewiesen. Diese sollten daher über den ganzen Prozess hinweg berücksichtigt werden.

Software-Implementierung

Für die Implementierung und Anwendung der Marketing-Automation-**Software** eignen sich gemäss Palma (2021) ein weiteres Vorgehen sowie der Schritt, ein Projektteam extra dafür zusammenzustellen. Dabei müssen alle **Anspruchsgruppen** darin vertreten sein und ihre Bedürfnisse einbringen. Neben den technischen Einrichtungen, wie für Datenschutz, Tracking- und Analyse, Rechte für Benutzende und Einbindung eines CRMs, werden erste Vorlagen, Inhalte und Kampagnen eingerichtet. Zudem sollten die Anwendenden genügend **geschult** sowie begleitet werden.

Kontrolle & Dashboard

Damit erfolgreiche Entscheidungen getroffen und wirkungsvolle Massnahmen umgesetzt werden können, müssen letztere laufend gemessen werden. Dabei hilft ein **Dashboard**, welches die zuvor definierten Ziele und KPIs misst und visuell darstellt. Damit kann die ganze Marketing Automation gesteuert werden, was nicht bereits automatisiert passiert. Das Dashboard kann dabei mit der Marketing-Automation-Software oder mit anderen Tools erstellt werden (Klaus, 2021, S. 276–280).

Kampagne

Nach all diesen Vorarbeiten können die Kampagnen aufgrund der erarbeiteten Bausteine wie Ziele, Personas, Customer-Journeys, Use-Cases und Lead-Management-Konzept fertig erstellt werden. Dafür bedarf es vorhandener Daten über die Personas in ausreichender Qualität sowie Datenquellen, mit denen weitere Daten gesammelt und verarbeitet werden können. Für die Kampagne können nun neu erstellte oder angepasste Inhalte verwendet sowie eingebunden werden (Klaus, 2021, S. 280–281).

Testphase

Bevor nun die Kampagne veröffentlicht (gelauncht) wird, sollte eine Testphase gestartet werden, um allfällige Fehler zu beheben und Verbesserungen vorzunehmen, was Klaus und Schoepf (2021, S. 282–283; 2020, S. 242) dringlichst empfehlen. Auch sollten sämtliche involvierte Abteilungen über den Start und die Kampagne informiert werden, damit alle bereit sind. Sobald die

Kampagne läuft, soll diese regelmässig überwacht werden, um bei Bedarf Optimierungen vorzunehmen und auch Erfolge kommunizieren zu können. Dabei gelten die definierten Ziele und KPIs als Vorgabe. Zur weiteren Überwachung kann gemäss Schoepf (2020, S. 233–235) mittels Tagging ein Tracking implementiert werden, welches bestimmte Personen über ein spezifisches Verhalten der Personas zeitnah informiert.

Abschluss

Nach der Beendigung der Kampagne empfiehlt Klaus (2021, S. 283–284), die Erkenntnisse für aktuelle und zukünftige Massnahmen zu nutzen.

Herausforderung der KMU

In der Literatur werden zahlreiche Herausforderungen für Unternehmen, speziell für KMU, in Bezug auf die Digitalisierung und das veränderte Kaufverhalten genannt. Mit Marketing Automation können einige dieser Herausforderungen bewältigt werden. Beispielsweise lassen sich damit mehrere digitalen Kanäle mit geringeren Ressourcen bewirtschaftet. Zusätzlich kann mit gleichem Aufwand die Reichweite gesteigert werden. Auch bei der mangelnden Datenqualität hilft Marketing Automation, indem sie teils selbständig neue Daten der Zielpersonen sammelt und diese in der Datenbank ergänzt (Schoepf, 2017; Waldmann & Topatan, 2017, S. 267–268; Zumstein et al., 2021, S. 15–16).

Andererseits gibt es Herausforderungen und Barrieren, Marketing Automation aufzusetzen und in das Unternehmen einzuführen. Dabei werden immer wieder das fehlende interne Know-how, ein fehlendes Budget sowie die ungenügende Bedeutung und Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie erwähnt (Jena & Panda, 2017, S. 33; Zumstein et al., 2021, S. 19–20).

Erfolgsfaktoren zur Implementierung von Marketing Automation

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Marketing Automation zumindest in der Marketing-Strategie berücksichtigt werden muss. Darüber hinaus sind eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Zielgruppen sowie der Erstellung von Customer-Journeys grundlegend. Damit die Zielpersonen auf sie zugeschnittene Inhalte und Botschaften erhalten, bedarf es Informationen über sie. Daher gilt Folgendes: weg von der Massenversendung und hin zur persönlichen Botschaft. Ein regelmässiger Kontakt sowie die passende Marketing-Automation-Lösung mit geschulten Anwendenden unterstützen den gesamten Prozess. Zudem sollte, wenn immer möglich, ein Mehrwert für die Zielgruppen generiert werden (Schoepf, 2017; Zumstein et al., 2021, S. 5).

3.2. Framework-Modelle

Auf Basis der Theorie haben sich drei Frameworks ergeben. Das erste (vgl. Abbildung 11) stellt die Bestandteile für eine funktionierende Marketing Automation dar, welche auf der Theorie in den Kapiteln 2.2 und 3.1 basiert.

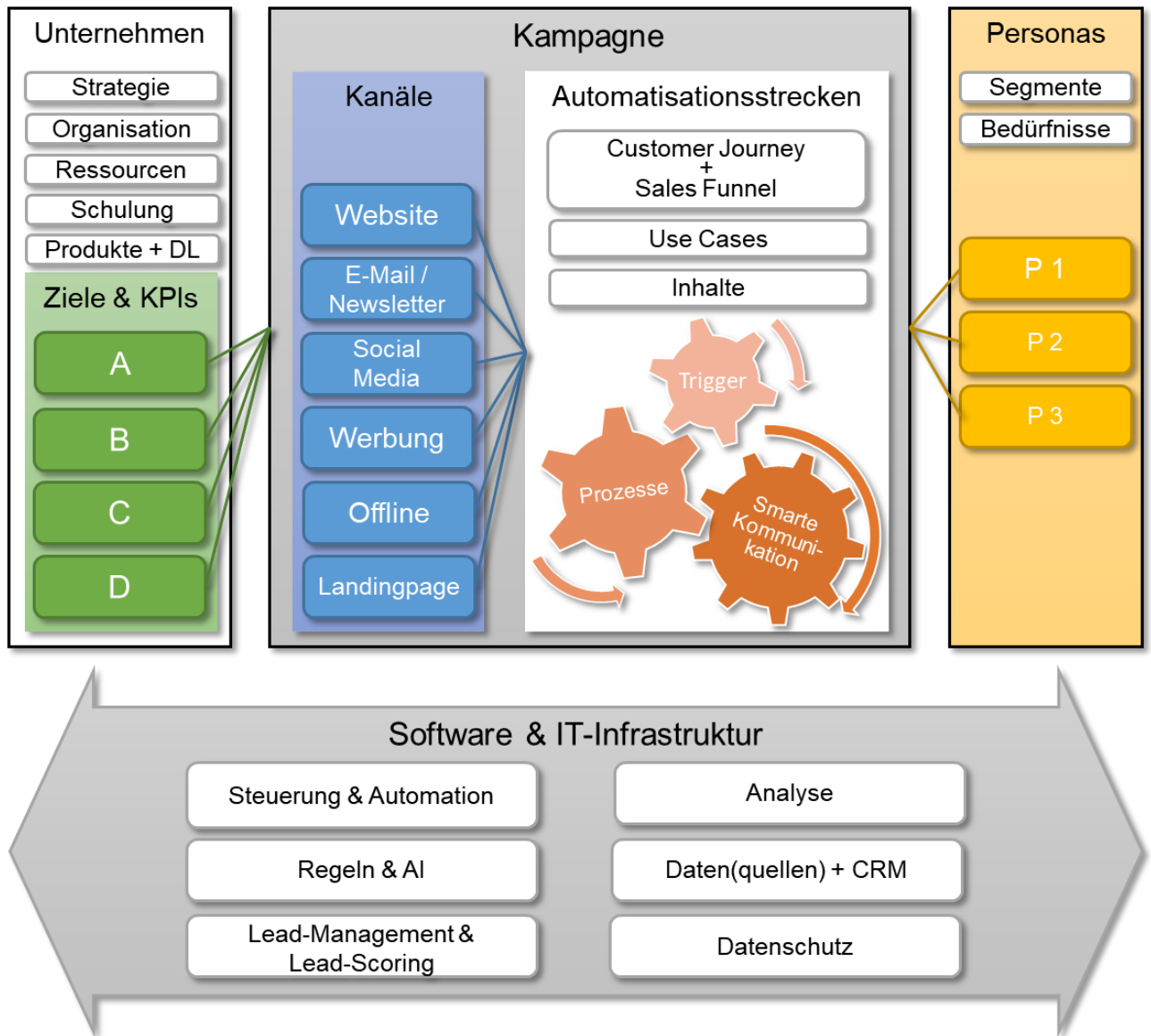


Abbildung 11: Bestandteile der Marketing Automation (eigene Darstellung)

Zuunsterst in der Abbildung 11 ist zu erkennen, dass die Marketing-Automation-Software mit der IT-Infrastruktur die gesamte Methode unterstützt und ermöglicht. Auf der einen Seite ist das Unternehmen mit Strategie, Organisation, geschulten Anwendenden sowie dem Angebot und den Zielen (A, B, C, D) zu sehen. Auf der anderen Seite befinden sich die verschiedenen Personas (P1, P2, P3) mit ihren Bedürfnissen. Dazwischen liegt die gesamte Kommunikation (Kampagne mit den Kanälen und Automatisationsstrecken), welche beide Seiten verbindet.

Das zweite Framework (vgl. Abbildung 12) bildet den Kern und das Auftragsergebnis dieser Thesis ab. Es stellt den gesamten Vorgehensprozess für die Implementierung einer Marketing Automation dar. Die Erkenntnisse dafür stammen aus den Kapiteln 2.5 und 3.1.

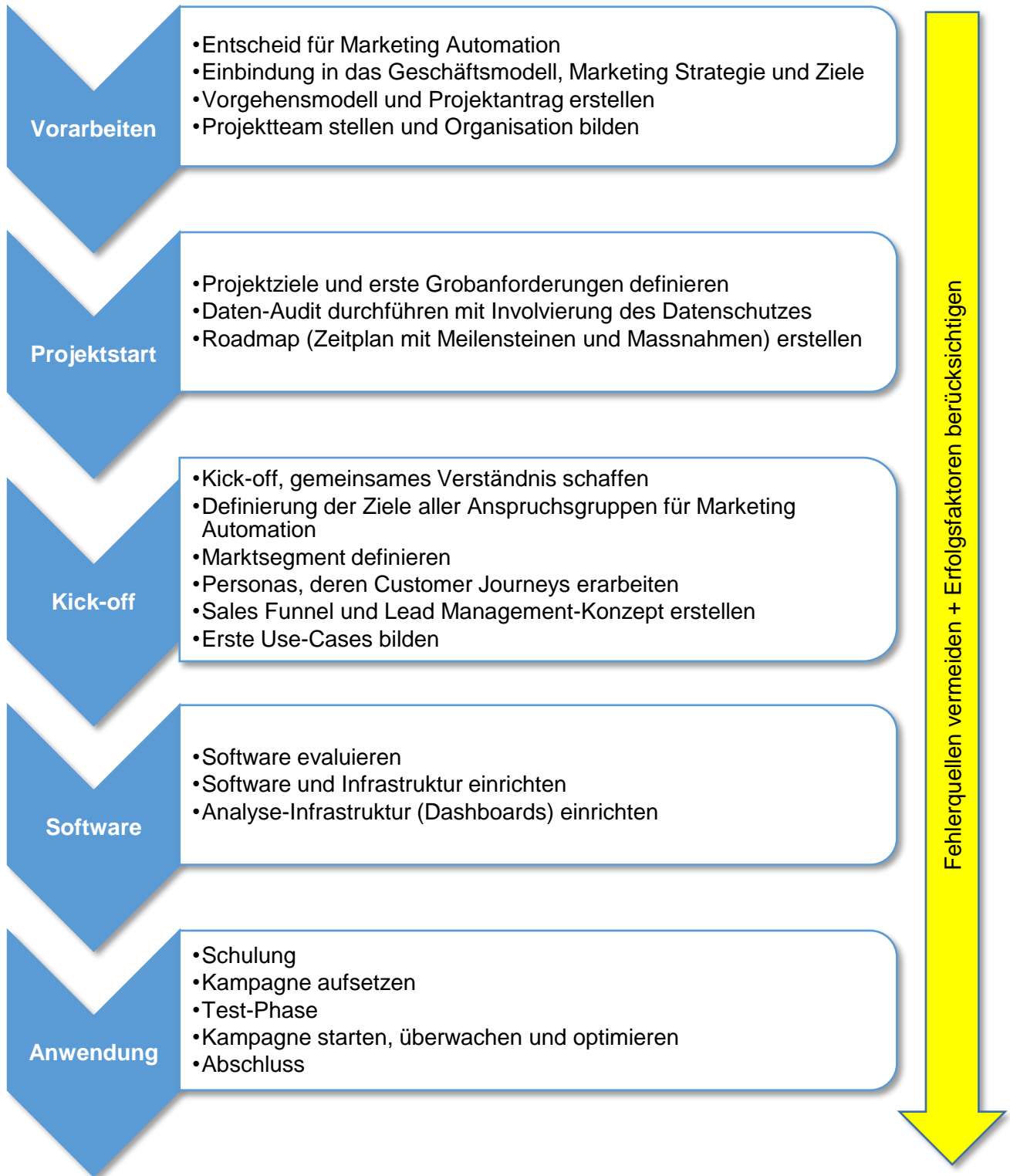


Abbildung 12: Theoretisches Vorgehensmodell für die Implementierung von Marketing Automation (eigene Darstellung)

Das Vorgehensmodell für die Implementierung (vgl. Abbildung 12) umfasst fünf Phasen, welche einzelne Vorgehensschritte und Aufgaben enthalten. Diese können alle nacheinander oder auch teilweise parallel zueinander abgearbeitet werden. Der Vorgehensschritt *Software evaluieren* wird in einem zusätzlichen Framework behandelt, welches anschliessend aufgeführt ist.

Das letzte Framework (vgl. Abbildung 13) unterstützt das zweite und ist ein Teil davon. Es widmet sich insbesondere der Evaluation einer geeigneten Marketing-Automation-Software.

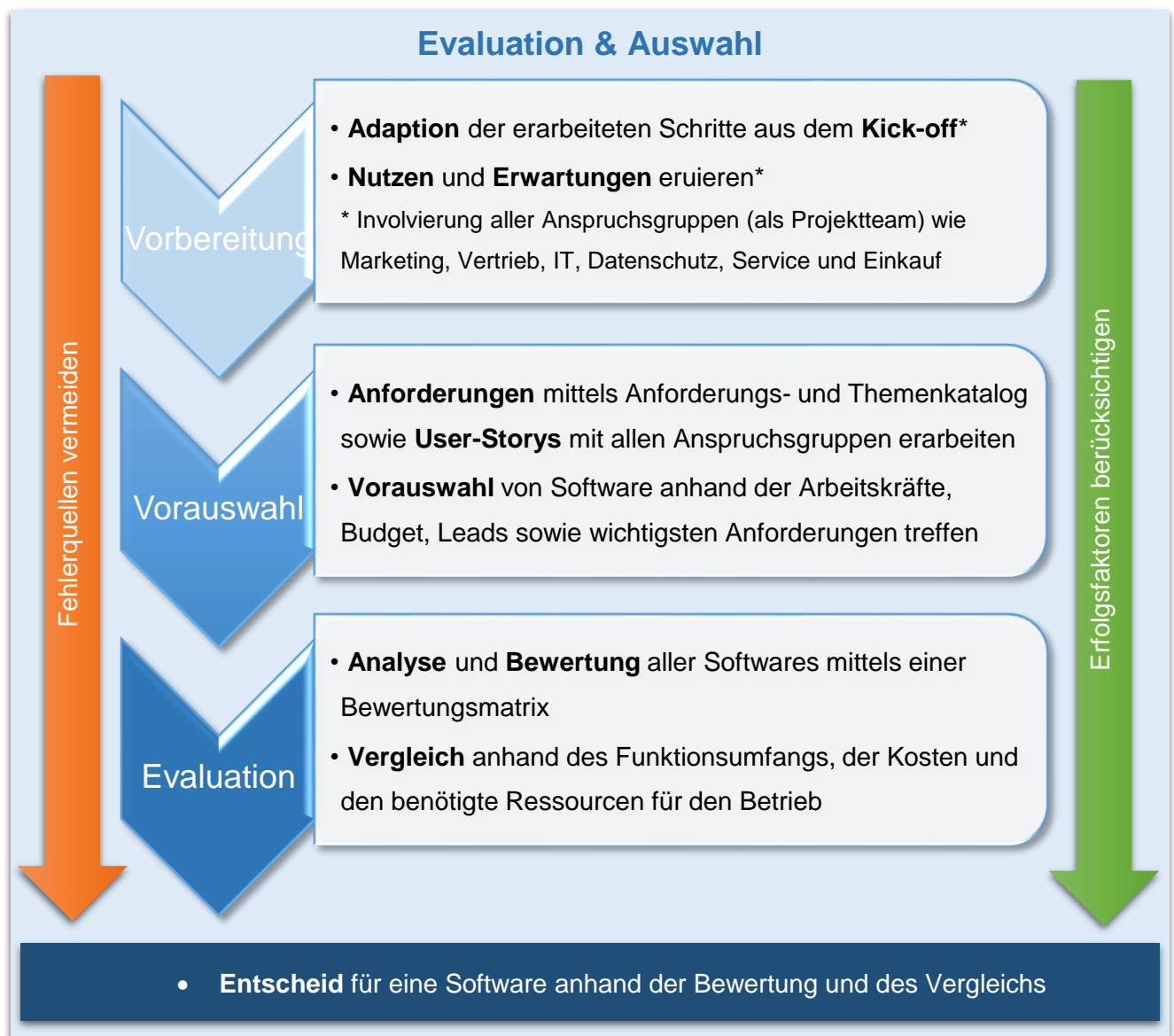


Abbildung 13: Vorgehensmodell zur Auswahl einer Marketing-Automation-Software (eigene Darstellung)

Das Framework zur Auswahl einer Marketing-Automation-Software (vgl. Abbildung 13) bildet die erwähnten drei Phasen ab, bei denen die einzelnen Vorgehensschritte aufgelistet sind. Dabei sollen stets die erwähnten möglichen Fehlerquellen und Erfolgsfaktoren in den Kapiteln 2.6.4 und 2.6.5 berücksichtigt werden, bis der Entscheid für eine Software mittels einer Bewertungsmatrix getroffen werden kann.

4. Interview

Zusätzlich zur behandelten Literatur wird ein Interview mit Fachpersonen im Bereich der Marketing Automation durchgeführt. Dadurch wird sich zeigen, ob die erstellten Modelle, mit Fokus auf dem Vorgehensmodell, in Kapitel 3.2 geeignet sind, bzw. ob es Anpassungen gibt. Zusätzlich soll das Interview neben der behandelten Literatur weitere Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen, zur Erörterung der Thesen sowie zur Erarbeitung der Lösung ergeben.

4.1. Methodisches Vorgehen

Ablauf Interview

Für die empirische Datenerhebung wird ein qualitatives Interview durchgeführt. Der Interviewleitfaden (siehe Anhang 1) mit den offenen Fragen orientiert sich an den Forschungsfragen und Thesen von Kapitel 1.3. Die Erkenntnisse der Antworten bilden mit denen aus dem Theorie-Bereich das endgültige Framework, welches in Kapitel 6 abgebildet ist.

Die Interviews werden mittels Videocall (auch Videokonferenz genannt) durchgeführt. Dafür wird die Software Google Meet verwendet. Hinsichtlich der Organisation wird im Vorfeld nach Absprache mit den Teilnehmenden ein URL-Link zur Partizipation mit Kalendereintrag an diese verschickt. Dadurch können sie den Termin in ihren Kalender eintragen und werden rechtzeitig an den Videocall erinnert. Die Interviews werden auditiv aufgenommen und im Anschluss zusammenfassend in eigenen Worten (nicht transkribiert) direkt in dem Leitfaden niedergeschrieben (siehe Anhang 1).

Auswertung

Danach erfolgen die Analyse und die Auswertung der Antworten (siehe Anhang 2). Dabei wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019, S. 637) angewendet. Die unterschiedlichen Aussagen zu einer Interviewfrage sind separiert und in gekürzter Form aufgelistet. Zusätzlich ist bei den Aussagen vermerkt, welche Anzahl von Fachleuten eine gleiche oder eine

ähnliche gemacht hat, bzw. ob es eine neue oder eine bestehende Erkenntnis zur Theorie ist. Damit kann die Aussagekraft besser ermittelt werden.

Fachgruppe

Bei den Fachleuten werden hauptsächlich Personen berücksichtigt, welche die Marketing-Automation-Methode bei Unternehmen implementieren und allenfalls selbst eine Software dafür entwickelt haben. Diese haben ein fundiertes Verständnis für die Bedürfnisse und Herausforderungen von Unternehmen sowie die Erfahrung hinsichtlich der Implementierung und der Anwendung. Ergänzend dazu wird eine Anwenderin gefragt, welche in verschiedenen Unternehmen die Marketing Automation angewendet hat und diese gerade in einem neuen Unternehmen implementiert. Potenzielle Kaufende, welche noch keine Marketing Automation nutzen, werden nicht konsultiert. Gemäss der Theorie von Zumstein et al. (2021, S. 15–19) und Schoepf (2020, S. 286) sowie den Interview-Antworten (siehe Anhang 1) hätten diese geringes bis kein Wissen bezüglich der Marketing Automation beitragen können. Zudem lässt die Limitierung des Umfangs der Thesis keinen weiteren auf die Anwendenden auf Unternehmensseite angepassten Interview-Fragebogen sowie dessen Auswertung zu.

Folgende Fachpersonen geben Antworten zu den vorbereiteten Fragen:

Implementiert Marketing Automation bei Unternehmen

- Alex Schoepf, Schweizer Marketing-Automation-Pionier und Autor, Geschäftsführer, 4results AG in Pfäffikon, 4 Mitarbeitende
- Robin Heintze, Geschäftsführer, morefire GmbH, Köln, über 80 Mitarbeitende

Entwickelt und bietet eine eigene Marketing-Automation-Software an und implementiert Marketing Automation bei Unternehmen

- Adrian Schimpf, Geschäftsführer, Idea 2 Collective GmbH, Zürich, 3 Mitarbeitende
- Martin Martinel, Geschäftsführer, Martin Martinel Marketing, Offenbach am Main, 6 Mitarbeitende
- Thomas Röthlisberger, Gründer, 55 weeks ag, Lyss, 10 Mitarbeitende

Implementiert und wendet Marketing Automation an

- Melanie Bezzola, Digital-Marketing-Project-Manager, Zühlke Engineering AG, Zürich, Marketing-Team 9 Personen

4.2. Ergebnisse und Erkenntnisse

Die ausgearbeiteten Ergebnisse im Anhang 2 decken zum grössten Teil die Erkenntnisse aus der Theorie und somit auch das daraus erstellte Vorgehensmodell zur Implementierung von Marketing Automation. Trotzdem gibt es neue Empfehlungen und Informationen, die von einzelnen oder mehreren Fachpersonen geäussert werden, welche die Theorie ergänzen. Bei allen Antworten bestanden keine gegenteiligen oder widersprüchlichen Antworten gegenüber den anderen Fachkundigen – nur andere Ansätze oder Informationen.

Die gewonnenen Erkenntnisse, welche Teile der Theorie und des erstellten Frameworks bestätigen oder ergänzen, werden für das Kapitel 5 verwendet. Diesbezüglich werden vor allem übereinstimmende Aussagen und Erkenntnisse genutzt, welche von mindestens zwei Fachpersonen unabhängig voneinander genannt werden und nachvollziehbar sind.

Bedeutendste Erkenntnisse (siehe Anhänge 1 und 2)

Alle Fachleute können die Marketing Automation für KMU empfehlen. Die Hälfte ist sogar der Meinung, dass sie vor allem für KMU geeignet ist, denn so kann das Marketingbudget effizienter eingesetzt werden. Auch sind die Softwares inzwischen für kleinere Organisationen bezahlbar oder sogar gratis und können selbst implementiert und angewendet werden. Unterstützt werden die Erkenntnisse aus der Theorie, dass zusätzliche Ressourcen benötigt werden, wie Arbeitskraft, und das meist nicht vorhandene Wissen erarbeitet oder eingekauft werden muss. Ergänzend zur Theorie werden zahlreiche Erkenntnisse in Bezug darauf eingebracht, für welche Art von Unternehmen und deren Geschäftsmodell die Marketing Automation besonders geeignet ist.

Die Fachleute waren auch der Meinung, dass teilweise geringes bis kein Wissen auf Unternehmensseite über die Marketing Automation vorhanden ist, insbesondere bei klassischen B2B-Unternehmen. Neben der Unterstützung des Vertriebs und der Verkaufsabschlüsse, so ergänzen die Fachpersonen, kann diese Methode auch im HR-Bereich (Employer-Branding und Rekrutierung) sowie im Projektmanagement genutzt werden. Ebenfalls nannten sie, wie anhand der Theorie festgestellt wird, dass sie eine hilfreiche Methode bei der Pflege der Beziehung der Kundschaft ist.

Hinsichtlich des Vorgehens gibt es vor allem die neue Erkenntnis, dass zuerst die bestehende Digital-Marketing-Infrastruktur und -Methode analysiert sowie verbessert werden sollen, bevor die Marketing Automation eingesetzt wird. Die häufigsten Fehler werden laut zwei Drittel der Fachleute bei der Auseinandersetzung mit den Personas, deren Customer-Journey und den Sales-Funnels gemacht, sodass falsche Annahmen getätigt und weiterverwendet werden.

Bei der Software-Auswahl wird ergänzt, dass bei KMU wesentlich seltener eine sorgfältige Evaluation durchgeführt wird als bei Grossunternehmen. Ausgewählt und entschieden wird aufgrund von Empfehlungen durch das eigene Netzwerk oder anhand der Bekanntheit der Software, was dann wahrscheinlicher zu einer Fehlentscheidung führen kann. Des Weiteren sollten nicht nur die derzeitigen Kosten sowie der benötigte Funktionsumfang betrachtet werden, sondern auch die langfristigen – gerade im Hinblick auf eine Skalierung, sodass höhere Lizenzkosten der Software anfallen können.

Die Fachpersonen gehen davon aus, dass die Softwares bezüglich der Funktionen immer umfangreicher werden. Zudem werden *intelligente* Empfehlungen und Funktionen, welche mit den Stichworten *Artificial Intelligence* und *Predictive Analytics* genannt werden, ein Teil davon sein. Da der Markt für entsprechende Software weiter wächst, wird es zukünftig eine Konsolidierung geben, auch, weil grössere Unternehmen kleinere übernehmen und diese bei sich integrieren.

5. Fazit und Beantwortung Forschungsfragen und Thesen

Nachfolgend werden mithilfe der Theorie, der daraus resultierenden Erkenntnisse und der Interviews die Forschungsfragen beantwortet und die Thesen erörtert, welche in Kapitel 1.3 aufgelistet sind. Die entsprechenden Texte sind mittels eines Nummernverweises zuordenbar.

(1) Die Hälfte der interviewten Fachleute erwähnt, dass die Marketing Automation für jegliche Geschäftsmodelle der B2B- und B2C-Unternehmen geeignet ist, was auch die Erkenntnisse in Kapitel 3.1 aus der Theorie belegen. Des Weiteren ergänzen die Fachleute, dass sich vor allem Unternehmen, welche Digital Marketing betreiben, diese Methode zu Nutze machen können. Besonders geeignet ist Marketing Automation für Unternehmen im E-Commerce-Bereich sowie für Unternehmen mit digitalen (wie SaaS) oder erklärungsbedürftigen Produkten und/oder dann, wenn lange Kaufabschlussprozesse bestehen.

In der Theorie erwähnen Literaturschaffende wie Schoepf (2020, S. 16), dass die Marketing Automation früher sehr teuer war und meist nur von Grossunternehmen genutzt wurde. Inzwischen ist sie aber infolge der kostenlosen oder günstigen Software erschwinglich, um zumindest nicht komplexe Automatisierungen ausführen zu können. Diese Aussage stützen mehrere Fachpersonen gemäss der Interviewauswertung (siehe Anhang 2). Sie ergänzen, dass Marketing Automation gerade für KMU geeignet ist, insbesondere wegen ihres limitierten Budgets. Dieses kann dadurch wesentlich effizienter eingesetzt werden. Dennoch bestätigen zahlreiche Fachleute die Theorie, dass es eines Mindestmasses an Ressourcen bedarf (in Bezug auf Budget, Inhalte, Arbeitskraft und Wissen). Somit ist die These nicht mehr korrekt.

(2) Laut den Erkenntnissen aus dem Kapitel 3.1 konnte die Marketing Automation anfangs hauptsächlich für das E-Mail-Marketing genutzt werden. Inzwischen sind die Softwares hinsichtlich des Einsatzes umfangreich geworden und können in mehreren Unternehmensbereichen sowie für verschiedene Ziele genutzt werden, sagen die interviewten Fachpersonen (siehe Anhang 2). Beispielsweise lässt sie sich auch im HR-Bereich für das Employer-Branding oder das Rekrutieren verwenden, ebenso im Event-Organisations-Bereich, im Projektmanagement sowie bei der Betreuung der Kundschaft. Letzteres haben fast alle Fachleute genannt. Demgegenüber wird in der Theorie vor allem die Nutzung hinsichtlich der Verkäufe genannt. Zusammenfassend gehören dazu

- mehr Leads und Conversions,
- mehr Umsatz sowie
- Zeitersparnis/Effizienz.

Darauf basierend sind konkrete Anwendungsfälle und die damit zu erreichenden Ziele in Kapitel 7.2 aufgeführt.

Abschliessend lässt sich sagen, dass der Einsatzbereich von Marketing Automation breit ist und damit mehr als nur E-Mails versenden gemacht werden kann. Damit ist die These widerlegt.

(3) Fuderholz (2017a, S. V) hat in zahlreichen Projekten erlebt, dass zu Beginn der Marketing-Automation-Implementierung mit der Software-Auswahl begonnen wird, was sich später zu einer Fehlentscheidung entwickeln kann. Er und die anderen genannten Publizierenden in Kapitel 2.6 sowie die interviewten Fachpersonen (siehe Anhang 1) empfehlen keines Falles, mit der Software zu beginnen, wie mittels der These vorgeschlagen. Ein besseres Vorgehen ist es, mit der Strategie, den Zielen sowie der Auseinandersetzung der Personas zu starten. Zudem raten einige Fachleute, zuerst die bestehende Digital-Marketing-Infrastruktur und die derzeit angewendeten Methoden zu analysieren sowie zu verbessern, bevor solch ein Projekt begonnen wird. Schlussendlich gibt es zahlreiche Vorgehensmöglichkeiten. Bedeutsam ist es, ein für das Unternehmen angepasstes Vorgehen in Bezug auf dessen Grösse, dessen Geschäftsmodell und dessen Ressourcen zusammenzustellen.

(4) Zwar raten Schoepf (2020, S. 128–137) sowie Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 145–146) und eine interviewte Fachperson (siehe Anhang 1), Vergleichsplattformen zu nutzen, aber nur mit Bedacht. Auch sollten Software-Empfehlungen aus der Bekanntschaft nicht vorbehaltlos vertraut werden. Wesentlich bedeutender ist es, die Evaluation aufgrund eines Anforderungskataloges und der zu erreichenden Ziele durchzuführen. Öffentliche Bewertungen und persönliche Empfehlungen dienen dann zur Feinabstimmung, wenn eine Vorauswahl geeigneter Softwares besteht. Deshalb kann die These nicht unterstützt werden.

Schlussfazit

Für das Framework in Kapitel 6 und das Vorgehen sowie die Empfehlungen für die Implementierung von Marketing Automation bedeuten die Ergebnisse:

- Die Marketing Automation kann für verschiedene Geschäftsmodelle und Beziehungen mit der Kundschaft von KMU verwendet werden. Deswegen sollten die ersten vorbereitenden Aufgaben auf Geschäftsleitungsebene stattfinden sowie herausgefunden werden, wo Marketing Automation unterstützen kann und welche Probleme es zu lösen gibt.
- Marketing Automation kann mehr als nur E-Mails versenden – sie kann für verschiedenste Anwendungsfälle genutzt werden.

Deshalb muss aufgezeigt werden, was sie sonst noch kann und welche Ziele damit erreicht werden können.

- Bevor ein Projekt zur Implementierung von Marketing Automation gestartet wird, lohnt es sich, das bestehende Digital Marketing zu überprüfen. Dadurch ergibt sich ein zusätzlicher Arbeitsschritt, bevor das Projekt gestartet werden sollte.
- Eine ernsthafte Software-Evaluation anhand von Anforderungen ist zentral. Infolgedessen sollte dem Thema *Software* besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- In der Theorie und bei den Interviews werden viele Fehlerquellen und Erfolgsfaktoren genannt. Diese sollten ein Teil des Vorgehensmodells sein und stetig berücksichtigt werden.

6. Framework (Best-Practice-Modell)

Anhand der Erkenntnisse aus den Interviews ergibt sich nachfolgend ein endgültiges Framework für die Implementierung von Marketing Automation (vgl. Abbildung 14). Die blau markierten Texte sind Ergänzungen zum theoretischen Vorgehensmodell in Kapitel 3.2.

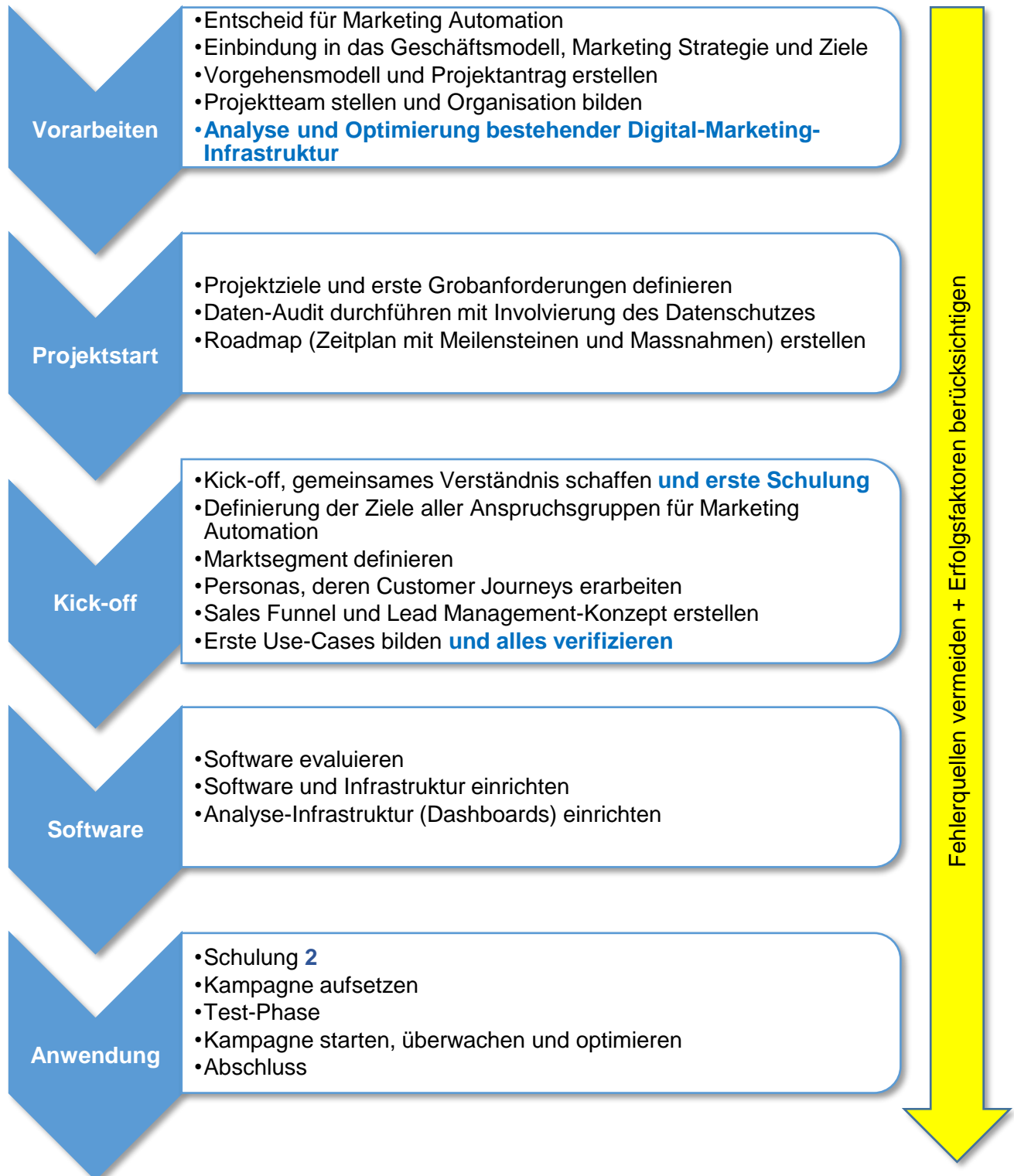


Abbildung 14: Vorgehensmodell für die Implementierung von Marketing Automation (eigene Darstellung)

Anpassungen und Ergänzungen

Anhand der Interviews hat sich ergeben, dass vor oder nach der Entscheidung für Marketing Automation zuerst die bestehende Digital-Marketing-Infrastruktur sowie die existierenden -Methoden optimiert werden sollten. Dadurch lassen sich Lücken und Potenziale aufdecken, welche dann für die Marketing Automation berücksichtigt werden können. Zudem kann so herausgefunden werden, ob die Qualität des bisherigen Digital Marketings unter Berücksichtigung der verwendeten Ressourcen den Anforderungen entspricht. Wenn dem nicht so ist, wäre es zu früh, Marketing Automation einzusetzen, da diese noch mehr Ressourcen wie Arbeitskraft und Know-how benötigt.

Immer wieder wird von den Fachleuten erwähnt, dass das Wissen sowie das Verständnis für Marketing Automation fehlen, was auch in der Theorie nachzulesen ist. Entscheidend ist aber, dass alle Projektbeteiligten ebenso die Mechanik und die Zusammenhänge von Marketing Automation verstehen. Daher wäre es fördernd und empfehlenswert, dass bereits am Anfang eine Schulung darüber stattfinden könnte, sodass alle Anspruchsgruppen und Projektmitglieder diese Methode besser verstehen und das Projekt wahrscheinlicher ein Erfolg wird.

Hinsichtlich der Kick-off-Phase sind die Meinungen bezüglich der Vorgehensschritte mit der Theorie weitestgehend übereinstimmend. Darüber hinaus hat sich anhand der Interviews ergeben, dass gerade bei diesen Schritten entscheidende Fehler gemacht werden. Deshalb wird empfohlen, die erarbeiteten Schritte zu verifizieren, beispielsweise mittels historischer Daten, anhand von Interviews mit der Kundschaft oder durch den Service für die Kundschaft.

7. Vorgehen und Empfehlungen für die Implementierung von Marketing Automation

In Bezug auf das Vorgehen für die Implementierung von Marketing Automation ist es empfehlenswert, das erarbeitete Vorgehensmodell in Kapitel 6 zu verwenden, welches auf den Theorien (siehe Kapitel 2) und den Ergebnissen der interviewten Fachpersonen (siehe Anhänge 1 und 2) basiert.

7.1. Phase: Vorarbeiten

Am besten wird von der Geschäftsleitung entschieden, ob Marketing Automation genutzt werden soll oder nicht, denn es ist ein Strategie-Projekt über mehrere Abteilungen – laut Klaus (2021, S. 268–269) Mrohs (2021, S. 256–257), Sanderson (2017, S. 73–74) und Schoepf et al. (2020, S. 246). Diese sollte auch in der Marketing-Strategie und deren Zielen wiederzufinden sein. Dazu hat Cairns (2021, S. 143–147) für die Formulierung einer Marketing-Strategie ein achtstufiges Modell entwickelt (siehe Anhang 3), welches vor allem für B2B-Unternehmen geeignet ist.

Um zu eruieren, ob Marketing Automation verwendet werden soll, empfiehlt Schoepf (2020, S. 111–112), herauszufinden, wo es unterstützen kann und welche Probleme es lösen könnte. Dabei sollte es in erster Linie keine Rolle spielen, ob sie für eine B2B- bzw. B2C-Beziehung oder für andere Beziehungen mit der Kundschaft gedacht sein soll. Vorzugsweise ist sie geeignet, wenn die Kundschaft in hohem Masse nach den entsprechenden Produkten und Dienstleistungen recherchieren oder es einen komplizierten und/oder langen Kaufentscheidungsprozess gibt (Klaus, 2021, S. 270; Mrohs, 2021; Schoepf, 2017; Steinbach et al., 2015, S. 34–35).

Um schnell herauszufinden, ob Marketing Automation für ein Unternehmen geeignet ist, kann die nachfolgende Checkliste von Schoepf (2020, S. 111–112) verwendet werden (siehe Tabelle 2). Trifft die Mehrzahl der beschriebenen Situationen auf das Unternehmen zu, könnte Marketing Automation die richtige Wahl sein.

Checkliste	Ja	Nein
Haben Sie einen komplizierten Verkaufsprozess mit zahlreichen Kontakten in Marketing/Vertrieb?		
Haben Sie verschiedene anspruchsvolle Buyer-Personas mit grosser Eigeninitiative zur Recherche? Sollen diese gezielt angesprochen werden?		
Fehlen Ihnen präzise Kennzahlen zu aktuellen Marketing-Programmen? Könnten daher Investitionsentscheide für neue Kampagnen nicht präzise getätigt werden?		
Besitzt Ihr Unternehmen zu zahlreiche Leads, um diese persönlich anzurufen?		
Bedürfen zu zahlreiche Leads noch der individuellen Pflege, um reif für den Kauf zu werden?		
Ist die Pflege der Beziehung mit der Kundschaft vor allem in der frühen Phase des Kontakts zum Unternehmen verbesserungsbedürftig?		
Nutzen Sie die Möglichkeiten des aktuellen E-Mail-Marketings schon voll aus? Können Massen-E-Mails den individuellen Dialog mit der Kundschaft ersetzen?		
Ist Ihre Segmentierung beim aktuell betriebenen E-Mail-Marketing zu ungenau und schwierig?		
Sorgen manuelle Kampagnen für Zeitverschwendung?		
Reagieren Marketing und Vertrieb in Ihrem Unternehmen nicht auf Echtzeit-Auslöser?		

Tabelle 2: Checkliste: Braucht mein Unternehmen Marketing Automation? (eigene Darstellung angelehnt an Schoepf, 2020, S. 111–112)

Wenn der Entscheid für die Marketing Automation gefallen ist, kann ein eigenes Vorgehensmodell wie das in Kapitel 6 erarbeitet werden. Dieses dient dann als Grundlage für das weitere Vorgehen und den Start für das Projekt. Zusätzlich müssen entsprechende Ressourcen (personelle und finanzielle) für das Projekt genehmigt werden, welches meist mit einem Projektantrag erledigt wird. Das kann bedeuten, dass interne personelle Ressourcen und Aufgaben verschoben oder neue Stellen geschaffen werden müssen. Daraus können dann das Projektteam und die ganze Organisation mit allen Anspruchsgruppen (mindestens Marketing, Vertrieb, Service für die Kundschaft, IT, Datenschutz und Geschäftsleitung) und Beteiligten sowie den zu erledigenden Aufgaben geschaffen werden (Klaus, 2021, S. 271–272; Palma, 2021, S. 651–652; Schoepf, 2020, S. 115–119; Sens, 2019, S. 106–107; Vormelcher & Hoffmann, 2017, S. 141–144).

Gemäss den interviewten Fachleuten (siehe Anhang 1) ist spätestens ab jetzt zu empfehlen, die bereits vorhandene Digital-Marketing-Infrastruktur sowie die existierenden -Methoden zu analysieren und zu verbessern, bevor das Projekt gestartet wird.

7.2. Phase: Projektstart

Da nun die Organisation steht, können gemeinsam die Projektziele definiert werden, welche sich an den Zielen der Geschäftsleitung und deren Strategie orientieren. Damit sowie anhand der zu definierenden Grobanforderungen kann der Rahmen für die Marketing Automation gesetzt werden. Weiter sollte ein Daten-Audit unter Berücksichtigung des Datenschutzes vorgenommen werden, damit eine Übersicht darüber besteht, welche Daten der Kundschaft vorhanden sind, welchen Umfang sie haben, in welchen Systemen sowie in welcher Qualität sie vorliegen und wer diese verwaltet. Da nun die Organisation und deren Aufgaben sowie die Ziele bekannt sind, kann eine Roadmap erstellt werden. Hierbei ist es ratsam, diese in mehrere Phasen mithilfe von Meilensteinen und Terminierung zu unterteilen. So können die einzelnen Phasen abgeschlossen sowie reflektiert werden, um eine neue Phase mit neuen Aufgaben zu beginnen (Klaus, 2021, S. 271–272; Palma, 2021, S. 651–652; Schoepf, 2020, S. 115–119; Sens, 2019, S. 106–107; Vormelcher & Hoffmann, 2017, S. 141–144).

7.3. Phase: Kick-off

Beim Kick-off kommen alle Beteiligte zusammen. Bevor die Aufgaben verteilt werden, werden die bereits erstellten Vorarbeiten gemeinsam betrachtet und erklärt. Zudem gilt es ein gleiches Verständnis für das Thema Marketing Automation und das der Projektziele zu schaffen. Damit Marketing Automation besser verstanden wird, auch in Bezug darauf, wie sie funktioniert, sollte laut einigen interviewten Fachpersonen (siehe Anhang 1) eine erste Schulung vorgenommen werden. Zusätzlich kann für eine bessere Übersicht das theoretische Framework *Bestandteile der Marketing Automation* aus Kapitel 3.2 verwendet werden. Bei der nun anstehenden Zieldefinierung aller Anspruchsgruppen empfiehlt sich vor allem für das Marketing und den Vertrieb, die Vorlage von Körner (2021, S. 64) aus dem Kapitel 2.5.4 als Hilfestellung zu verwenden, um diese aufeinander abstimmen zu können. Bei der anschließenden Marktsegmentierung geht es um den gemeinsamen Fokus, wofür die Marketing Automation eingesetzt werden kann (Klaus, 2021, S. 272–280; Körner, 2021, S. 63–70; Schoepf, 2020, S. 182–183).

Für die Erstellung der Personas können laut Sens (2019, S. 20–22) Vorlagen nützlich sein. Dazu gibt es im Anhang 4 je eine für B2B- und für B2C-Personas. Darin sind Kriterien für die Beschreibung der Personas enthalten. Für eine B2B-Beziehung kann zusätzlich für die bedeutendsten ein oder zwei Personen im Buying-Center die B2C-Vorlage verwendet werden. Für den persönlichen Touch können die Personas mit je einem fiktiven Bild und einprägsamen Namen versehen werden.

Anschliessend empfiehlt Klaus (2021, S. 275–276), für die Personas eine typische Customer-Journey zu erstellen. Dabei helfen ergänzend die bereits erhobenen Daten aus dem Daten-Audit, interne Interviews und Befragungen der Kundschaft. Mittels der Vorlage im Anhang 5 können die bedeutendsten Erkenntnisse dazu erfasst werden. Das Ganze sollte nun mit einem definierten Sales-Funnel und einem Lead-Management vereint werden, welches mit dem Vertrieb abgestimmt ist (vgl. Abbildung 15).

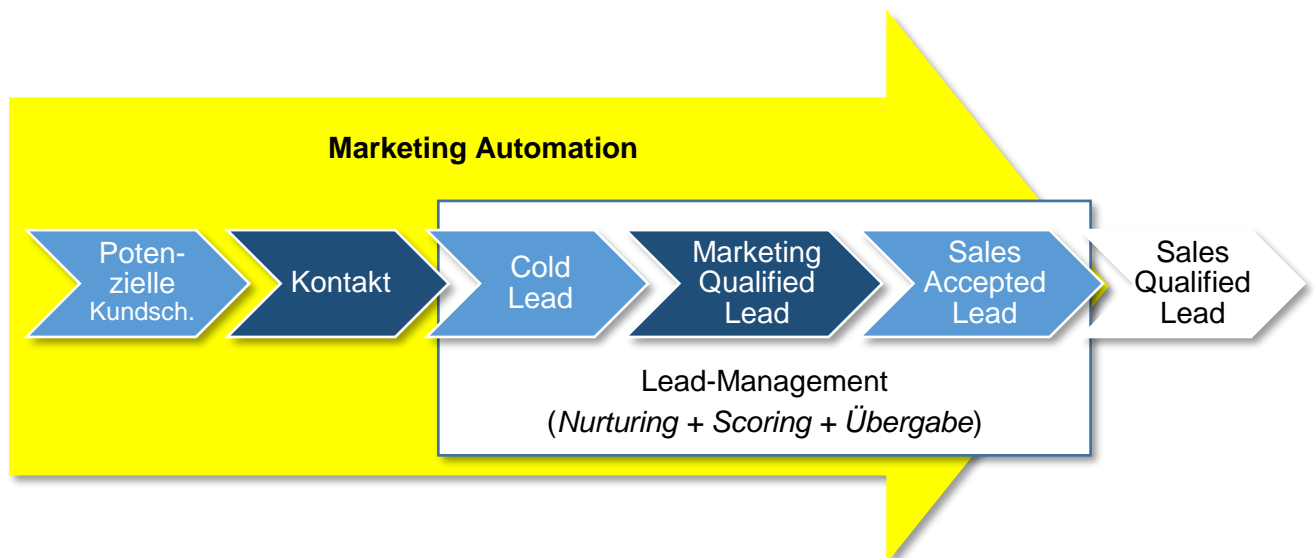


Abbildung 15: Prozess Lead-Management unterstützt durch Marketing Automation (eigene Darstellung angelehnt an Wenger, 2021, S. 296)

Bei der Abbildung 15 ist ein nicht identifizierbarer Kontakt abgebildet, welcher eine mögliche kaufende Person sein könnte. Mittels eines Lead-Managements können Kontakte identifiziert und mit Inhalten zur nächsten Phase des Sales-Funnels gebracht werden – bis zur Kaufreife. Ab da werden die potenziellen Kaufenden dem Vertrieb übergeben, welcher für den Kaufabschluss und das weitere Vorgehen zuständig ist. Wird direkt ein Onlinekauf getätigt, entfällt womöglich die Lead-Übergabe an den Vertrieb, da der Kaufabschluss bereits getätigt wurde. Ab jetzt können die ersten Use-Cases erstellt werden – anhand der definierten Marketing-Automation-Ziele, der Personas, deren Customer-Journey und des Lead-Managements. Diese helfen zudem bei der anschliessenden Software-Evaluierung (Klaus, 2021, S. 272–280; Körner, 2021, S. 63–70; Schoepf, 2020, S. 182–183; Wenger, 2021, S. 296–297).

Anwendungsfälle (Use-Cases)

Für die Erstellung erster Use-Cases, aber auch, damit der Nutzen von Marketing Automation sowie deren potenzielle Zielerreichungen besser nachvollzogen werden können, folgt im Anschluss ein Auszug eines Hilfsmittels in Form einer Tabelle (siehe Tabelle 3). Die gesamte Liste ist im Anhang 6 aufgeführt. In der Tabelle sind konkrete Anwendungsfälle der Autorenschaft aus dem Kapitel 2.4 aufgelistet (Fuderholz, 2017b; Jena & Panda, 2017; Männel & Engelen, 2019; Romero, 2019; Schoepf, 2017; Sens, 2019; SiriusDecisions, 2017; Vecchia & Peter, 2018; Zumstein et al., 2021).

Kategorien

Im erarbeiteten Hilfsmittel sind die aus der Literatur eruierten Anwendungsfällen zur besseren Übersicht kategorisiert. Nachfolgend sind diese Kategorien aufgeführt und deren Bedeutung ist stichwortartig angegeben:

- **Analyse**
Analyse von Kampagnen, Automatisierungen, Tests sowie Erstellung von Reportings.
- **Konzeption/Ablauf**
Erstellung von Automatisierungen, Customer-Journeys sowie Automatisationsstrecken.
- **Kreation**
Content- und Media-Erstellung.
- **Leads-Management**
Sammlung von Leads, laufende Ergänzung mit Daten, Qualifizierung, Abgleiche und Segmentierung.
- **Meldungen/Alerts**
Meldungen und Benachrichtigungen aufgrund eines Verhaltens der Kaufenden oder einer terminbasierten Regel.
- **Reaktion**
Reaktion auf ein Verhalten der Kundschaft oder deren Daten mit definierten Massnahmen.
- **Verwaltung/Bewirtschaftung/Organisation**
Interne Verwaltung, Bewirtschaftung von Daten und Kaufenden, Abstimmung zwischen Teams sowie interne Prozesse.
- **Werbung/Kommunikation**
Alles, was das Veröffentlichen von Inhalten und Botschaften in unterschiedlicher Art betrifft.

Marketing-Automation-Ziele

Die aufgeführten Anwendungsfällen im Hilfsmittel sind mit häufig genannten Marketing-Automation-Ziele aus dem Theoriebereich (Kapitel 2.4.2) ergänzt. Die eruierten Ziele sind nachfolgend aufgelistet und stichwortartig erklärt:

- **Bindung der Kundschaft**
Mit geeigneten Massnahmen eine längerfristige Beziehung mit den Kaufenden aufbauen und pflegen sowie inaktive Kaufende reaktivieren.
- **Zufriedenheit der Kundschaft**
Die Kundschaft während aller Interaktionen zufriedenstellen und glücklich machen.
- **Akquise/Leads generieren**
Sinnvolle Massnahmen zur Gewinnung der Kundschaft einsetzen sowie Interessierte identifizieren.
- **Sales/Conversions**
Kaufabschlüsse und definierte abgeschlossene Handlungen durch Zielpersonen (auch Leads) herbeiführen. Mehr Umsatz generieren.
- **Lead-Qualifizierung/Gute Daten der Kundschaft**
Gesammelte Leads in die eigens definierten Kaufphasen einordnen. Daten über Leads validieren, ergänzen sowie vervollständigen.
- **Abstimmung Marketing/Vertrieb**
Bessere Abstimmung und Kommunikation zwischen Vertrieb und Marketing erzielen.
- **Effizienz/Zeitersparnis**
Manuelle Tätigkeiten automatisieren, effizientere Prozesse gestalten und Ziele mit geringerem Aufwand erreichen.
- **Analyse/Customer-Journey/Learnings**
Alles rund um verbesserte Analysen der Kanäle, Kampagnen, Verhalten der Kundschaft sowie Erkenntnisse daraus ziehen.
- **Personalisierung**
Individuelle Inhalte und Botschaften an einzelne Zielpersonen versenden.

Anwendungsfälle (Use-Cases) und erreichbare Ziele

	Bindung der Kundschaft	Zufriedenheit der Kundschaft	Akquise/Leads generieren	Sales/Conversions	Lead Qualifizierung/ Gute Daten der Kundschaft	Abstimmung Marketing/ Vertrieb	Effizienz/Zeitersparnis	Analyse/Customer Journey/Learnings	Personalisierung
Analyse									
A/B-Tests durchführen, um verschiedene Elemente wie Titel, Bilder und Call-to-Actions auf der Website testen.									
A/B-Tests durchführen, um unterschiedliche Werbemittel, Inhalte und Zielgruppen in einer Kampagne zu testen.									
Aktualisiert fortlaufend Daten über Kampagne-Ergebnisse.									
Konzeption/Ablauf									
Automatisationsstrecken mittels Drag and Drop erstellen.									
Bietet Vorlagen für Automatisationsstrecken.									
Mit dem Workflow-Design-Tool eine Customer-Journey erstellen und diese aufgrund des Verhaltens der Kundschaft validieren sowie verbessern.									

Kreation

Bietet Vorlagen für Werbeanzeigen und Newsletter sowie weitere Assets zum Erstellen.																				
Kontaktformulare erstellen und in die Website einbinden, welche mit der Automation-Lösung verbunden sind.																				
Landingpages erstellen und in die Website einbinden, welche mit der Automation-Lösung verbunden sind.																				

Leads-Management

Aktualisiert und ergänzt fortlaufend Lead- sowie Daten der Kundschaft.																				
Aufgrund einer definierten Variablen (beispielsweise Angabe im Kontaktformular oder Klick auf einen Newsletter-Inhalt) wird der interessierten Person eine zuständige Person im Vertrieb zugewiesen.																				
Anhand einer definierten Variablen (etwa Angabe im Kontaktformular oder Klick auf einen Newsletter-Inhalt) wird der interessierten Person passende Inhalte zugespielt.																				

Meldungen/Alerts

Erinnert bestehende Kaufende an nachzukaufende Verbrauchsprodukte oder an wiederkehrende Ereignisse.																				
Erinnert Kaufende mit einer Belohnung oder als Call-to-Action, ein online gekauftes Produkt oder eine Dienstleistung zu bewerten.																				
Erinnert Nutzende per E-Mail, wenn diese ein Formular nicht fertig ausgefüllt, aber bereits die E-Mail-Adresse angegeben haben.																				

Reaktion										
Antwortet automatisch und personalisiert auf Anfragen, welche mittels Kontaktformularen ausgefüllt wurden.										
Bei einer E-Mail-Registrierung werden kostenlose Dokumente, E-Books, Whitepapers, Studien, Hilfestellungen, Erklärvideos, Konfigurationen oder andere Inhalte versendet.										
Versendet für spezielle Anlässe (Jubiläum oder Feiertag), Kampagnen (Akquise und Bindung der Kundschaft) und Promotionen (Sales, Black Friday) über digitale Kanäle passende Rabattcodes und Gutscheine.										
Verwaltung/Bewirtschaftung/Organisation										
Bietet Nutzenden an, das Passwort per automatisiertem Webformular selbst zurücksetzen zu können, ohne anrufen zu müssen.										
Ein vorhandenes CRM lässt sich integrieren und mittels Marketing Automation bewirtschaften.										
Unkomplizierter grosse Menge an Daten bewirtschaften und diese überschaubar aufbereiten zu können.										
Werbung/Kommunikation										
Die Zielperson erhält individuelle Inhalte per E-Mail aufgrund eines spezifischen Onlineverhaltens.										
Einsetzen automatisierter Webformulare zur Zufriedenheitsumfrage bei der Kundschaft, um wertvolle Verbesserungsvorschläge und Anregungen zu erhalten.										
Sicherstellen eines einheitlichen Brandings über alle digitalen Kommunikationskanäle.										

Tabelle 3: Ein Teil der Anwendungsfälle (Use-Cases) und erreichbaren Ziele (eigene Darstellung)

Weitere Anwendungsfälle sind im Anhang 6 auffindbar.

Die formulierten Use-Cases aus Sicht der Anwendenden, der Kundschaft oder der anderen Anspruchsgruppen sollten gemäss dem Interview mit Fachleuten (siehe Anhang 1) in Bezug darauf verifiziert werden, ob die Annahmen korrekt sind oder der Nutzen vorhanden ist.

7.4. Phase: Software

Hinsichtlich der Auswahl einer geeigneten Marketing-Automation-Software für das Unternehmen ist laut Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 140–142) eine sorgfältige Evaluation empfehlenswert. Eine Herausforderung dabei ist, dass es gemäss Schoepf (2020, S. 122–128) zahlreiche Marketing-Automation-Softwares auf dem Markt gibt. Daher ist es für die Beurteilung von Vorteil, bereits eine Vorauswahl gängiger Softwares zu haben, damit nicht zu zahlreiche Softwares in der Evaluation berücksichtigt werden müssen. Dieses Vorgehen ist effizient und spart in grossem Umfang Zeit.

Das in Kapitel 3.2 entstandene theoretische Vorgehensmodell auf Basis der Theorie in Kapitel 2.6 soll als Orientierung für die Auswahl einer Marketing-Automation-Software verwendet werden. Nachfolgend ist dieses Modell als zusammengefasste Version abgebildet (vgl. Abbildung 16):



Abbildung 16: Vorgehen zur Auswahl einer Marketing-Automation-Software (eigene Darstellung)

Phase: Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase fliessen die bisherig erarbeiteten Schritte des Kick-offs ein. Diese können nochmals von allen Anspruchsgruppen (Marketing, Vertrieb, IT, Datenschutz, Service für die Kundschaft, Service und Einkauf) hinsichtlich der Software und deren Auswahl angepasst (adaptiert) werden. Wesentlich dabei ist, dass zusätzlich der Nutzen sowie die Erwartungen herausgearbeitet werden.

Phase: Vorauswahl

Nach der Vorbereitungsphase können auf dieser Grundlage alle Anforderungen für die Software unter Einbezug sämtlicher Anspruchsgruppen erarbeitet werden. Als Unterstützung ist nachfolgend ein Teil einer Liste mit nicht ausformulierten Anforderungen und Themen zur Orientierung aufgeführt (siehe Tabelle 4). Die komplette Liste ist im Anhang 7 enthalten. Wiederum können hier externe Fachkundige behilflich sein. Die unkompliziert formulierten Anforderungen und Themen stammen von Hannig et al. (2017) Fuderholz (2017b), Kupplmayr (2017) Schoepf (2020), Sens (2019) Vecchia und Peter (2018). In der letzten Spalte ist jeweils markiert, ob eine Anforderung zugleich automatisiert werden kann.

Was (Anforderungen/Themen)	Automatisiert
Datenschutz & Sicherheit	
Datenschutzanforderungen (DSGVO und Schweizer DSG)	
Sicherheitsspezifische Anforderungen gemäss der IT-Sicherheit	
Funktion (Analyse & Reporting)	
Analytics und Reportings für Zielvorhaben	x
Analytics und Reportings mit Aufschlüsselung für ROI und ROA	x
Funktion (Formulare)	
Anbindung an Callcenter	
Anbindung an Zahlungsmöglichkeiten für die Kundschaft	
Funktion (Landingpage/Website)	
A/B-Testing für Landingpages	x
Design-Tool für Landingpages	
Funktion (Lead-Management)	
Alerts an den Vertrieb aufgrund von definierten Verhalten der Kundschaft (Stichwort Lead-Scoring)	x
Ergänzen von bestehenden Kontaktdaten	x
Funktion (Newsletter)	
A/B-Testing für Newsletter	x
Design-Tool zur Erstellung von Newsletter	
Funktion (Diverse)	
Anbindung und Funktion für Search-Engine-Marketing (SEO und SEA)	x

Ausschliessen von eigenen IPs	
Infrastruktur	
Für eigenen oder gemieteten Server oder Cloud	
Integration in bestehende Infrastrukturen wie CMS, CRM und E-Commerce	
Prozess	
Welche Prozesse sollen teilweise oder ganz automatisiert werden?	x
Wie erhält der Vertrieb die Leads?	x
Ressource	
Wie gross ist das monatliche Marketing-Budget pro Monat ohne Personalkosten?	
Wie ist das Know-how bezüglich Digital Marketing und Marketing Automation?	
Strategie, Ziele	
Unkomplizierte Implementierung und Anwendung als <i>Out-of-the-Box-System</i>	
Effizienz, Kapazität sowie Performance in Vertrieb und Marketing steigern	
Umfang & Usability	
Unkomplizierte Nutzbarkeit und gute Erfahrung für Nutzende	
Individuelle Anpassbarkeit an die unternehmensspezifischen Anforderungen	
Zielgruppe	
Für welche Länder wird es eingesetzt?	
Für welche Sprachen (Bedienende und Kundschaft) dient es?	

Tabelle 4: Ein Teil der Anforderungen und Themen für die Evaluation einer Software (eigene Darstellung)

Für die nachfolgende Vorauswahl von Marketing-Automation-Softwares empfiehlt sich das Vorgehen von Schoepf (2020, S. 145–149) mittels der drei Leitfragen in Kapitel 2.6.1 sowie einiger der bedeutendsten Anforderungen. Als Hilfestellung (siehe Tabelle 5) für die Vorauswahl können die nachfolgenden Empfehlungen verschiedener Publizierenden aus Kapitel 2.6 verwendet werden (Männel & Engelen, 2019; Schmitt, 2018; Schoepf, 2020; Sens, 2019):

Umfang	KMU-Grösse	Softwares
All-in-one	C Mittlere Unternehmen mit grösseren Marketingabteilungen, höherem Budget und einer grossen Anzahl von Leads	Act-On Evalanche HubSpot Kentico Marketo Ontraport SharpSpring
All-in-one	B Kleinere bis mittlere Unternehmen mit monatlichen Budgets bis zu 20'000 CHF (ohne Personalkosten) und mehreren 1000 Leads	ActiveCampaign Autopilot Drip GetResponse Keap (Infusionsoft) SalesManago Quentn
Speziallösung	A Kleinere Unternehmen ohne Marketingabteilung sowie kaum vorhandenes Budget	Constant Contact (E-Mail-Marketing) Hootsuite (Social Media) KlickTipp (E-Mail-Marketing) MailChimp (E-Mail-Marketing) Sendinblue (E-Mail-Marketing) Vwo.com (A/B-Testing) Zapier (Schnittstelle)

Tabelle 5: Empfehlungen von Marketing-Automation-Softwares für die Vorauswahl (eigene Darstellung)

Zusätzliche Informationen über die einzelnen Softwares sowie weitere Lösungen können über die Vergleichsportale [G2Crowd](#), [Capterra](#), [Trustradius](#), [GetApp](#) und [Selecthub](#) abgerufen werden.

Phase: Evaluation

Nachdem eine Handvoll Softwares ausgewählt ist, sind die einzelnen Softwares vertiefter zu analysieren und zu bewerten. Dieser Schritt kann anhand der definierten Anforderungen und User-Stories vorgenommen werden. Für den Vergleich wird eine Bewertungsmatrix empfohlen. Zudem können Vergleichsportale, Informationen der Herstellfirma und Erfahrungsberichte von anderen Anwendenden zur Beurteilung verwendet werden. Wer genügend zeitliche Ressourcen hat, sollte einzelne Softwares testen und einige User-Stories durchspielen (Vormelcher & Hoffmann, 2017, S. 144).

Entscheid

Bei der Entscheidung für eine Marketing-Automation-Software kann nun die erstellte Bewertungsmatrix von der Evaluationsphase verwendet werden. Dabei können zusätzlich einige Kriterien gewichtet werden, sodass bedeutende Funktionen stärker berücksichtigt werden. Danach lässt sich die Software mit der besten Bewertung auswählen.

Für die Implementierung der ausgewählten Software empfiehlt Palma (2021), ein kleines zusätzliches Projektteam zusammenzustellen, welches sich dieser Aufgabe annimmt. Bestenfalls wird im selben Projekt gleich die Infrastruktur für das Messen und Analysieren eingerichtet. Auch wenn eine Marketing-Automation-Software letzteres anbietet, kann eine separate dafür geeignete Software die bessere Wahl sein, wie auch Klaus (2021, S. 282–283) empfiehlt. Für die verschiedenen Anspruchsgruppen sollten unterschiedliche Dashboards erstellt werden, sodass alle ihre individuellen auf ihre Ziele abgestimmten Daten einsehen sowie analysieren können.

7.5. Phase: Anwendung

Bei der zweiten Schulung sollen sämtliche Anspruchsgruppen und Anwendenden über all die erarbeiteten Themen, wie Ziele, Personas, Customer-Journey, Lead-Management, Inhalte und Kampagne, informiert werden. Zudem soll darüber orientiert werden, welche Aufgaben während und nach der Kampagne erledigt werden müssen. Zusätzlich ist zu empfehlen, einige Key-User auszuwählen und diese speziell für den Umgang mit der Marketing Automation und der Software zu schulen, damit sie das Wissen intern weiterleiten und bei Bedarf neue Involvierte schulen können (Klaus, 2021, S. 282; Palma, 2021, S. 652–654).

Bei der Kampagne-Erstellung muss neben dem Erarbeiten von Content (Inhalte) anhand einer vorhandenen Strategie dieser auch für die verschiedenen digitalen Kanäle aufbereitet werden. Hiermit ist gemeint, dass beispielsweise zu einem Blogartikel für die Website weitere Varianten für die

Social-Media-Kanäle und den Newsletter erstellt werden müssen. Alle diese Varianten werden in die Marketing-Automation-Software eingepflegt. Die Kampagnen oder Automatisierungen können nun anhand der erarbeiteten Schritte aus der Phase 3 erstellt werden (Schoepf et al., 2020; Sens, 2019, S. 87–88).

Vor allem durch die Interviews (siehe Anhang 1) wird deutlich, dass in zu geringem Masse getestet und verifiziert wird. Deswegen sowie auf Empfehlung von Klaus (2021, S. 282–283) und Schoepf (Schoepf, 2020, S. 242) sollten A/B-Tests durchgeführt sowie Kampagnen mit nur einem kleinen Teil der verfügbaren Kontakte und Reichweite getestet und nachträglich optimiert werden. Wenn das Ergebnis zufriedenstellend ist, lässt sich die angepasste Kampagne oder der Anwendungsfall auf die gesamte Zielgruppe ausweiten.

Besonders bei einer Kampagne, bei der zahlreiche Personen auf einmal angesprochen werden, raten Klaus (2021, S. 282–283) und Schoepf (Schoepf, 2020, S. 242–243), über die ersten Tage regelmässig die digitalen Kanäle und Resultate zu überwachen sowie bei Bedarf zu optimieren. Dabei helfen die bereits erstellten Ziele und KPIs. Auf deren Basis können spezifische Kampagne-Kennzahlen angelegt und überwacht werden, beispielsweise

- Öffnungs- und Durchklick-Rate (CTR) (E-Mail),
- Abmelde-Rate (E-Mail),
- Anzahl einzelne Besuchende, Klicks und Konversionen (Conversions) (Landingpage),
- Absprung- und Ausstiegs-Rate (Landingpage) sowie
- Double-opt-in-Rate bzw. E-Mail-Anmelde-Rate (Website).

Alle gesammelten Erkenntnisse und erfolgreichen Optimierungen sollten nach dem Abschluss, oder bei einer zeitlich undefinierten Kampagne währenddessen, sämtlichen Beteiligten zugänglich gemacht werden. Die bereits erstellten Dashboards dienen allen Anspruchsgruppen zur Erfolgskontrolle, um zukünftige Entscheidungen treffen zu können (Klaus, 2021).

7.6. Erfolgsfaktoren berücksichtigen

Grundsätzlich sollte die Kundschaft im Mittelpunkt stehen – und nicht die eigenen Prozesse. Es gilt für Ersteres mittels Marketing Automation einen Mehrwert sowie personalisierte Inhalte zu schaffen. Des Weiteren sollte der Strategie, den Personas und deren Customer-Journey, der Datenqualität sowie der Beziehung mit der Kundschaft inkl. des regelmässigen Kontakts besondere Aufmerksamkeit beigemessen werden. Abschliessend kann noch gesagt werden, dass die Marketing-

Automation-Software ist nur so wirkungsvoll wie ihre Anwendenden sind. Das bedeutet, dass genug Ressourcen in die Ausbildung eingebracht werden sollten. Das Gleiche gilt für die erstellten Anwendungsfälle und Kampagnen. Diese sollten genügend getestet und verifiziert werden, um bestmögliche Resultate erreichen zu können (Palma, 2021, S. 652–654; Schoepf, 2020, S. 242–243; Zumstein et al., 2021, S. 5–6).

7.7. Herausforderungen beseitigen

Die KMUs sind vor allem mit der Herausforderung der Digitalisierung und dem veränderten Kauf- sowie Kommunikationsverhalten konfrontiert, wie Schoepf (2020, S. 10–11), Waldmann und Topatan (2017, S. 267–268) sowie Zumstein (2021, S. 15–16) darlegen. Einige der Herausforderungen, welche in Kapitel 2.7 genannt werden, können gelöst werden (siehe Tabelle 6) – unter anderem mit der Marketing Automation.

Herausforderungen KMU	Lösungsansätze
Abstimmung zwischen Sales und Marketing	Lead-Management inkl. Übergabe durch Marketing Automation
Ineffiziente Prozesse	Regeln und Workflows mit Marketing Automation
Interne Skills und Know-how	Schulung
Limitation aktueller Systeme	Ersetzen durch Marketing Automation
Personalisierung	Marketing Automation + CRM
Regelmässige Vertriebs- und Marketing-Arbeiten	Automatisierungen mit Marketing Automation
Sammeln von hochwertigen Daten über die Kundschaft	Marketing Automation verbunden mit einem CRM
Skalierung (Reichweite erhöhen) des Marketings	Marketing Automation
Wenig Budget	Kostenpflichtige Tools durch Marketing Automation ersetzen – Use-Cases mit Nutzen und Effizienzsteigerung bilden
Zu zahlreiche digitale Kanäle (mangelnde personelle Ressourcen)	Social-Media-Management-Tool oder auch Marketing Automation (je nach Funktionsumfang)

Tabelle 6: Herausforderungen und Lösungsansätze (eigene Darstellung)

7.8. Budget & Terminplan

Budget

Die Gesamtkosten für die Implementierung von Marketing Automation und deren Anwendung sind schwierig abzuschätzen. Laut der Studie von Hannig et al. (2021, S. 96–97) haben zwei Drittel der befragten deutschen Unternehmen Probleme, eine Kosten-/Nutzenabschätzung durchzuführen. Zum einen sind in diesem Kontext die schwer zu ermittelnden Systemkosten zu erwähnen, zum anderen ist der Aufwand für die Implementierung in die eigene IT-Landschaft zu nennen. Auch kommt es auf den Umfang der gewünschten Marketing Automation an, des Weiteren darauf, in welchem Masse externe Hilfe dafür benötigt wird.

Hinsichtlich der Gesamtkosten müssen laut Schoepf (2020, S. 236) folgende Kosten eingerechnet werden:

- eigene Mitarbeitende,
- Inhaltserstellung,
- IT-Infrastruktur,
- Lizenz- und Entwicklungskosten,
- Schulungskosten sowie
- Service und Support.

Grundsätzlich kann – wie beim Auswahlprozess einer Marketing-Automation-Software – alles von einem Unternehmen und dessen Mitarbeitenden allein durchgeführt werden. Wie aber Vormelcher und Hoffmann (2017, S. 141) empfehlen, lohnt es sich, externe Fachpersonen beizuziehen. Dadurch können interne Ressourcen (Arbeitskräfte) gespart sowie einige Fehler vermieden werden. Daher muss überlegt werden, in welchen Bereichen externe Hilfe benötigt wird und wie hoch der Aufwand dafür sein könnte. Werden für alle fünf Phasen je ein bis zwei Arbeitstage à acht Stunden an Beratungs- und Schulungsleistung benötigt, müssten bei einem Stundenansatz für Beratung von 250 CHF nach bsw leading swiss agencies (gegenwärtig Leading Swiss Agencies) (2016), insgesamt 10'000 CHF respektive 20'000 CHF exkl. MwSt. budgetiert werden.

Palma (2021, S. 647) und einige interviewte Fachleute (siehe Anhang 1) empfehlen, das Budget auf einen längeren Zeitraum zu erstellen – beispielsweise auf drei Jahre. Ein Grund dafür ist, dass bei einer Skalierung der Marketing Automation (mehr Kontakte und Funktionen) die monatlichen Lizenzkosten für die Software steigen. Wird die Methode auf weitere Anwendungsfälle ausgedehnt, können auch mehr interne personelle Ressourcen und Schulungskosten anfallen. Für

Mrohs (2021, S. 257) stehen vor allem die Personalkosten gegenüber den Lizenzkosten im Vordergrund, da diese höher sind. Die Amortisationszeit sollte daher auf mehrere Monate bis Jahre geplant werden.

Für kleinere Unternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), so sagt Schoepf (2020, S. 109), reicht bereits eine Teilzeitkraft, welche die Steuerung und Anwendung von Marketing Automation übernimmt. In Bezug auf mittlere Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) schätzt Körner (2021, S. 66), dass für Unternehmen (Deutschland), für die eine Software ab einigen 100 € pro Monat geeignet ist, mindestens 20'000 € für das Aufsetzen und Implementieren hinzukommen. Für den laufenden Betrieb, wie für das Content-Marketing und das Lead-Management, sollten nicht unter 5000 € monatlich aufgewendet werden.

Schlussendlich sollten nicht die Kosten im Vordergrund stehen, sondern die durch die Marketing Automation gesteigerte Effizienz und der Nutzen. Letzteres könnte beispielsweise mittels einer Return-on-Investment(ROI)-Rechnung herausgefunden werden. Dazu bemerken Mrohs (2021, S. 257) und Schoepf (Schoepf, 2020, S. 106), dass sich die Investition in eine Marketing Automation schon bereits nach ein paar Monaten bis zu einem Jahr rentieren kann.

Terminplan

Wie bereits Kupplmayr (2017, S. 150–151) darlegt, ist eine sorgfältige Planung die Basis für eine erfolgreiche Marketing-Automation-Implementierung, was auch bedeutet, dass genügend Zeit für das gesamte Projekt eingerechnet werden muss. Der nachfolgende Terminplan (siehe Tabelle 7) enthält alle Schritte von dem Vorgehensmodell in Kapitel 6 sowie dem theoretischen Modell für die Evaluation in Kapitel 3.2. Die Zeiteinteilung ist in Wochen. Einige Aufgaben können parallel ausgeführt werden, wenn sie beispielsweise auf verschiedene Teams aufgeteilt werden. So wäre es möglich, das Projekt für die Implementierung einer umfassenden Marketing Automation sowie den Start einer ersten Kampagne und Automatisierungen in knapp acht Monaten durchzuführen. Für kleinere Unternehmen, welche erstmal nur wenige einfachere Automatisierungen nutzen möchten, kann die Terminplanung kürzer ausfallen.

Aufgaben	Wochen																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
Phase Vorarbeiten																																							
Entscheid Marketing Automation																																							
Geschäftsmodell, Marketing Strategie, Ziele																																							
Vorgehensmodell und Projektantrag																																							
Projektteam und Organisation																																							
Optimierung Digital Marketing Infrastruktur																																							
Phase Projektstart																																							
Projektziele und Grobanforderungen																																							
Daten-Audit und Datenschutz																																							
Roadmap																																							
Phase Kick-off																																							
Kick-off und erste Schulung																																							
Marketing Automation-Ziele																																							
Marktsegmente																																							
Personas, Customer Journeys																																							
Verkaufstrichter und Lead-Management																																							
Use Cases und Verifizierung																																							
Phase Software																																							
Software Evaluierung																																							
Phase Vorbereitung																																							
Adaption Grundlage (Kick-off)																																							
Nutzen & Erwartungen eruieren																																							
Phase Vorauswahl																																							
Anforderungen																																							
Vorauswahl																																							
Phase Evaluation																																							
Analyse & Bewertung																																							
Vergleich																																							
Entscheid																																							
Software und Infrastruktur																																							
Analyse-Infrastruktur (Dashboards)																																							
Phase Anwendung																																							
Schulung 2																																							
Kampagne																																							
Test-Phase																																							
Start Kampagne und Begleitung																																							
Abschluss (Zeitpunkt tbd)																																							

Tabelle 7: Terminplan für die Implementierung von Marketing Automation (eigene Darstellung)

8. Schlussfolgerung und Ausblick

Mithilfe einer umfassenden Literaturrecherche und Interviews mit Marketing-Automation-Fachleuten ist ein durchgängiges Vorgehen für die Implementierung von Marketing Automation entstanden (siehe Kapitel 6 und 7). Ergänzend konnte Marketing-Automation-Know-how erarbeitet werden, welches in die Agentur eingebracht werden kann. Dadurch sind der Auftrag und die gesetzten Ziele erfüllt.

Zugleich konnten alle Problemstellungen gelöst werden, welche in Kapitel 1.2 vermerkt sind sowie die Forschungsfragen beantwortet und die Thesen (siehe Kapitel 1.3) in Kapitel 5 erörtert werden. Einerseits gibt die Thesis einen Einblick, für welche Unternehmen die Marketing Automation geeignet ist, andererseits zeigt sie den Nutzen für KMU auf sowie welche Ziele mit Marketing Automation erreicht werden können. Ergänzend dazu wurde eine Liste mit 81 Anwendungsfälle und deren erreichbare Ziele erstellt (siehe Kapitel 7.3 und Anhang 6). Mit dem erarbeiteten Vorgehen kann eine optimale Projektplanung erstellt und Marketing Automation Schritt für Schritt erarbeitet und implementiert werden. Für die Evaluation einer Software wurden verschiedene Hilfsmittel identifiziert respektive erarbeitet. Konkret sind das eine Checkliste von Schoepf (2020, S. 147), eine Vorauswahl an Software (siehe Kapitel 7.4) sowie eine Liste mit Vorschlägen für Anforderungen an eine Software (siehe Kapitel 7.4 und Anhang 7). Mit diesen Hilfsmitteln kann eine Software passend zum Unternehmen und dessen Bedürfnisse und Ziele evaluiert sowie ausgewählt werden.

Bezugnehmend auf die Interviews hat sich ergeben, dass alle Fachleute die Marketing Automation für KMU empfehlen. Die Hälfte der Fachpersonen ist der Meinung, dass Marketing Automation insbesondere für KMU geeignet ist – vor allem, um die vorhandenen Ressourcen effizienter einsetzen zu können. Dennoch hat sich durch die Interviews (siehe Anhang 1) und Literaturrecherchen herausgestellt, dass anfangs für die Implementierung von Marketing Automation zusätzliche Ressourcen aufgewendet werden müssen (Klaus, 2021, S. 284–285; Mrohs, 2021, S. 257).

Zahlreiche interviewte Fachpersonen empfehlen, zuerst das bestehende angewendete Digital Marketing zu optimieren, bevor ein Marketing-Automation-Projekt gestartet wird. Wurde ein Projekt gestartet, raten die Fachleute, das Erarbeitete, wie die Personas sowie die erstellte Kampagne, zu verifizieren bzw. zu testen (Klaus, 2021, S. 282–283; Schoepf, 2020, S. 242).

Viele interviewte Fachpersonen sind der Meinung, dass das Know-how über Marketing Automation gering ist, sodass es mehr Schulungen und ein Wissenstransfer braucht (siehe Anhang 1). Zudem wird erwähnt, dass sich die Marketing Automation technologisch weiterentwickeln wird. Zum einen wird der Funktionsumfang der Softwares wachsen, zum anderen werden die Softwares intelligenter, sodass die Anwendenden noch besser unterstützt werden.

Hinsichtlich verschiedener Herausforderungen für KMUs (im Bereich Marketing-Kommunikation) hat sich ergeben, dass zahlreiche davon mit Marketing Automation bewältigt werden können (siehe Kapitel 7.7).

Abweichung vom Proposal

Anstelle des im Proposal undefinierten Begriffs *Baukasten* wird in dieser Arbeit *Vorgehen* verwendet. Zusätzlich sind weitere Problemstellungen anhand der Analyse der Ausgangssituation entstanden, welche in der Thesis bearbeitet werden.

[REDACTED]

Entwicklung Marketing Automation (Trend)

Für Unternehmen wird Marketing Automation immer wichtiger, sodass diese Methode zukünftig von mehr Unternehmen eingesetzt wird. Ergänzend entwickelt sich die Anzahl an verfügbaren Marketing-Automation-Software sowie deren Technologie und Funktionalitäten stetig weiter, was viele interviewte Fachpersonen bestätigen (siehe Anhang 1). Das bedeutet, dass die Methode noch umfangreicher eingesetzt werden kann. Zudem werden die Systeme intelligenter (Artificial Intelligence), um die Anwendenden besser unterstützen sowie um bessere Resultate erzielen zu können (Bünthe, 2021, S. 479; Zumstein et al., 2021, S. 25).

Verzeichnisse

Quellen

- 55 weeks AG. (2021). maatoo.io. Abgerufen 8. Mai 2021, von maatoo.io website:
<https://maatoo.io/company/>
- American Marketing Association. (2017). What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. Abgerufen 5. August 2021, von American Marketing Association website:
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- bsw leading swiss agencies, & IAB Switzerland. (2016). *Leitfaden Honorierung einer Digital Agentur*. Abgerufen von www.bsw.ch
- Bünthe, C. (2021). Künstliche Intelligenz in Marketing und Vertrieb. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen -- Umsetzung -- Anwendungen* (S. 465–488).
https://doi.org/10.1007/978-3-658-21688-7_33
- Cairns, A. (2021). B2B-Marketing-Strategie -- Die Nadel im Heuhaufen finden. In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle -- mit 11 Fallstudien* (S. 143–182).
https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8_6
- Cheshire, C. (2020). *Marketing automation unleashed: The strategic path for B2B growth*. Charleston: Advantage Media Group.
- Elsässer, M., Graf, M., & Reulecke, M. (2018). *Marketing-Automation in B2C-Unternehmen 2018*. Abgerufen von <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/pwc-studie-marketing-automation-b2c-2018.pdf>
- Findeisen, D. (2017). Marketing-Automation-Projekte erfolgreich umsetzen. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen -- Tools -- Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen* (S. 103–115). https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_8
- Fuderholz, J. (2017a). Professionelles Lead Management. In *Professionelles Lead Management* (1st ed. 20). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15214-7>
- Fuderholz, J. (2017b). Reichweite. In *Professionelles Lead Management* (S. 97–104).
https://doi.org/10.1007/978-3-658-15214-7_8
- Halligan, B. (2017). *State of Inbound 2015*. Abgerufen von <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/00-OFFERS-HIDDEN/HubSpot-State-of-Inbound-2017-DACH.pdf>
- Hannig, U. (2016). Mehr als geistige Grundhaltung. *Acquisa*, (11–12), 26–27.
- Hannig, U. (2017). Marketing und Sales Automation. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4>
- Hannig, U. (2021). Marketing und Sales Automation. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales*

- Automation Grundlagen – Umsetzung – Anwendungen* (2., aktual).
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21688-7>
- Hannig, U., Heinzlbecker, K., & Foell, T. (2019). *Digital Safety First. Marketing Automation in DACH 2019*. Ludwigshafen.
- Hannig, U., Heinzlbecker, K., & Foell, T. (2021). Marketing Automation in DACH. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen -- Umsetzung -- Anwendungen* (S. 91–104). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21688-7_7
- Heinzlbecker, K. (2021). Account-based Marketing mit CRM und Marketing Automation. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen -- Umsetzung -- Anwendungen* (S. 387–410). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21688-7_28
- Heukrodt-Bauer, S. (2021). Datenschutzrecht und Marketing Cloud. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen -- Umsetzung -- Anwendungen* (S. 433–443). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21688-7_31
- Idea 2 Collective GmbH. (2021). Idea2. Abgerufen 8. Mai 2021, von www.idea2.ch website: <https://www.idea2.ch/open-source-marketing-automation-mautic/>
- Jena, A. B., & Panda, S. (2017). Role of Marketing Automation Software Tools in Improving or Boosting Sales: A Quarterly Peer Reviewed Multi-Disciplinary International Journal. *Splint International Journal of Professionals*, 4(7), 30–35. Abgerufen von <https://search.proquest.com/scholarly-journals/role-marketing-automation-software-tools/docview/2024441218/se-2?accountid=151164>
- Klaus, L. (2021). Marketing Automation - So sieht das perfekte Prozessmodell zur Implementierung aus. In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle -- mit 11 Fallstudien* (S. 267–286). https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8_10
- Körner, A. (2021). Roadmap zur Marketing Automation. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen -- Umsetzung -- Anwendungen* (S. 61–78). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21688-7_5
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0 : der Leitfaden für das Marketing der Zukunft. In *Marketing 4.0 der Leitfaden für das Marketing der Zukunft*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kupplmayr, V. (2017). Wie Sie die Versprechen der Marketing Automation einlösen. In *Marketing und Sales Automation* (S. 149–158). https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_1
- Männel, N., & Engelen, M. (2019). *Marketing Automation Tools for Start-Ups*. Gummersbach.
- Marketing Technology Media LLC. (2021). Martech5000.com Database. Abgerufen 8. Mai 2021, von martech5000.com website: <https://martech5000.com/database>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.),

- Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648).
https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). Grundlagen des Marketing. In *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte -- Instrumente -- Praxisbeispiele* (S. 1–85). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21196-7_1
- Mrohs, A. (2021). Marketing Automation als Framework für die konsequente Entwicklung der Marketing-Prozesse und Kundenansprache. In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle -- mit 11 Fallstudien* (S. 247–265). https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8_9
- Nof, S. Y. (2009). Automation: What It Means to Us Around the World. In S. Y. Nof (Hrsg.), *Springer Handbook of Automation* (S. 13–52). https://doi.org/10.1007/978-3-540-78831-7_3
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation : ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer ; [entwickelt in Zusammenarbeit mit 470 überwältigenden Profis aus 45 Ländern]* (Y. Pigneur, Hrsg.). Abgerufen von <http://www.gbv.de/dms/zbw/661280632.pdf>
- Palma, M. R. (2021). Die Wahl der richtigen Marketing-Automatisierungsplattform. In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle -- mit 11 Fallstudien* (S. 639–661). https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8_25
- Peter, M. K., Kraft, C., & Streitenberger, M. (2017). *KMU-Transformation als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen : Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden* (1. Auflage). Olten: FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Pförsch, W. (2021). Geleitwort. In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing* (S. 876). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8>
- Pollifroni, M., Militaru, G., & Ioana, A. (2021). E-Government Overview: Evidence of Theoretical and Empirical Models. In R. Or\u0107ea\u0219tean, C. O\u0219tean, & S. C. M\u0219urginean (Hrsg.), *Organizations and Performance in a Complex World* (S. 245–250). Cham: Springer International Publishing.
- Romero, M. A. M. (2019). *Implementation of marketing automation : the impact in B2B companies* (Norwegian School of Economics). Abgerufen von <http://hdl.handle.net/11250/2609906>
- Sana Commerce. (2019). *Changing Business Models: The Shift to B2B2C and D2C Sales*. 9. Abgerufen von <https://info.sana-commerce.com/rs/908-SKZ-106/images/Changing Business Models WP EN.pdf>
- Sanderson, A. (2017). Marketing Automation führt zu Prozessoptimierung. In *Marketing und Sales Automation* (S. 73–85). https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_6

- Schmitt, S. (2018). *Marketing Automation – The Marketing Automation Industry*. Conservatoire national des arts et métiers.
- Schoepf, A. (2017). *Mehr Unternehmenserfolg mit Marketing Automation Wie man automatisiert Neukunden generiert und bis zu 30% mehr verkauft*. Norderstedt: Books On Demand.
- Schoepf, A. (2020). *Mehr Erfolg mit Marketing Automation* (4. Auflage). Norderstedt: Books On Demand.
- Schoepf, A., Röthlisberger, T., & Brunner, M. (2020). Marketing-Automation: Die Software erledigt den Job. In *Digitales Marketing: Wie Unternehmen sich digital vermarkten und kommunizieren* (S. 245–260). Zürich: Der Schweizerische Beobachter.
- Schögel, M., & Gotsch, M. L. (2021). Intelligente Automatisierung im Marketing. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 13(4), 256–265. <https://doi.org/10.1365/s35764-021-00352-9>
- Schüller, A. M. (2017). *Marketing-Automation für Bestandskunden : Up-Selling, Cross-Selling, Empfehlungsmarketing : Mehr Umsatz mit der Wasserloch-Strategie* (1. Auflage; N. Schuster, Hrsg.). Abgerufen von <https://www.ub.unibas.ch/tox/GBV/88476835X/PDF>
- Sens, B. (2019). Das Online-Marketing-Cockpit – 8 Phasen. In *Das Online-Marketing-Cockpit* (S. 5–113). https://doi.org/10.1007/978-3-658-23615-1_2
- SiriusDecisions. (2017). *Marketing automation platforms 2017*. Wilton CT/USA.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2020, August 31). Zahlen und Fakten betreffend Schweizer KMU. Abgerufen 23. Februar 2021, von <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-trends/zahlen-und-fakten.html>
- Stadelmann, M., Schäfer, P., & Tüscher, P. (2020). Auf dem Weg zum Digitalen CRM (dCRM) -- Die Transformation des Kundenmanagements. In M. Stadelmann, M. Pufahl, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital: Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 29–52). https://doi.org/10.1007/978-3-658-27016-2_2
- Steinbach, J., Krisch, M., & Harguth, H. (2015). Marketing-Automation: integrierte Technologie einsetzen. In *Helpvertising: Content-Marketing für Praktiker* (S. 33–37). https://doi.org/10.1007/978-3-658-07691-7_4
- Vecchia, M. D., & Peter, M. K. (2018). Marketing automation: A project framework in support of digital transformation. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Bd. 141, S. 117–130). https://doi.org/10.1007/978-3-319-74322-6_8
- Vormelcher, T., & Hoffmann, U. (2017). Evaluation von Marketing-Automation-Systemen. In *Marketing und Sales Automation* (S. 137–147). https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_1
- Waldmann, M., & Topatan, C. (2017). Marketing Automation in Kleinunternehmen. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen -- Tools -- Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen* (S. 267–283). https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_20

Wenger, S. (2021). Erfolgreiches Lead Management -- Nothing's Gonna Stop us Now. In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle -- mit 11 Fallstudien* (S. 287–313). https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8_11

Zumstein, D., Oswald, C., Gasser, M., Lutz, R., & Schoepf, A. (2021). *Marketing Automation Report 2021 : Lead Generierung und Lead Qualifizierung durch datengetriebenes Marketing im B2B*. <https://doi.org/10.21256/zhaw-21185>

Abbildungen

Abbildung 1: Digital-Marketing-Toolkit der FHNW Olten	S. 8
Abbildung 2: Wachstum in %, nachdem Marketing Automation implementiert wurde	S. 24
Abbildung 3: Framework für die Implementierung von Marketing Automation	S. 27
Abbildung 4: Überblick über die Phasen (1 bis 3) und Arbeitspakete des Implementierungsprojekts	S. 28
Abbildung 5: Überblick über die Phasen (4 bis 5) und Arbeitspakete des Implementierungsprojekts	S. 29
Abbildung 6: In 3 Schritten zur Automatisierung	S. 30
Abbildung 7: Mit Marketing Automation unterstützbare Marketing- und Vertriebsziele	S. 34
Abbildung 8: Softwares nach Grösse der Kundschaft gruppiert	S. 40
Abbildung 9: Mögliche Schnittstelle zur Marketing-Automation-Software	S. 41
Abbildung 10: Leitfragen zur Vorauswahl einer Marketing-Automation-Software	S. 42
Abbildung 11: Bestandteile der Marketing Automation	S. 55
Abbildung 12: Theoretisches Vorgehensmodell für die Implementierung von Marketing Automation	S. 56
Abbildung 13: Vorgehensmodell zur Auswahl einer Marketing-Automation-Software	S. 57
Abbildung 14: Vorgehensmodell für die Implementierung von Marketing Automation	S. 65
Abbildung 15: Prozess Lead-Management unterstützt durch Marketing Automation	S. 70
Abbildung 16: Vorgehen zur Auswahl einer Marketing-Automation-Software	S. 76

Tabellen

Tabelle 1: Phasen/Arbeiten pro Abteilung	S. 31
Tabelle 2: Checkliste: Braucht mein Unternehmen Marketing Automation?	S. 68
Tabelle 3: Ein Teil der Anwendungsfälle (Use-Cases) und erreichbare Ziele	S. 73-75

Tabelle 4: Ein Teil der Anforderungen und Themen für die Evaluation einer Software	S. 77-78
Tabelle 5: Empfehlungen von Marketing-Automation-Softwares für die Vorauswahl	S. 79
Tabelle 6: Herausforderungen und Lösungsansätze	S. 82
Tabelle 7: Terminplan für die Implementierung von Marketing Automation	S. 85

Abkürzungen

ABM	Account Based Marketing, Strategie um verschiedene Personen eines einzigen Unternehmens anzusprechen
AI	Artificial Intelligence oder auch Künstliche Intelligenz (KI)
APA	American Psychological Association, Zitierrichtlinie
B2B	Business-to-Business, Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen
B2B2C	Business-to-Business-to-Consumer, Geschäftsbeziehung ist zu Unternehmen und deren Kundschaft
B2C	Business-to-Consumer, Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Privatpersonen
B2G	Business-to-Government, Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und staatlichen Einrichtungen
BI	Business Intelligence, Geschäftsanalytik
Bzw.	Beziehungsweise
CMS	Content-Management-System
CRM	Customer-Relationship-Management, Datenbank und Massnahmen zur Förderung der Beziehung mit der Kundschaft
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DSGVO	EU-Datenschutzgrundverordnung
DWH	Data Warehouse
Exkl.	Exklusive
KPI	Key-Performance-Indicator, Schlüsselkennzahl die eine Leistung einer Massnahme ausdrückt
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
IT	Informationstechnologie, aber auch Hard- und Software-Infrastruktur oder deren Abteilung
MAS	Master of Advanced Studies
MwSt.	Mehrwertsteuer

ROI	Return on Investment, Rendite einer Investition oder Verzinsung des eingesetzten Kapitals
Tbd	To be defined – noch zu definieren

Glossar

Ads	Werbeanzeigen bei Google, auf anderen Webseiten und auf Social-Media-Kanälen
Agentur	Unternehmen mit Marketing- und Werbe-Dienstleistungen
Alerts	Elektronische Meldungen und Erinnerungen
Anforderung	Beschreibung einer Funktion, Eigenschaft oder Leistung einer Software
Anforderung (nichtfunktional)	Beschreibt nichtfunktionale Eigenschaften einer Software wie deren Leistung (Geschwindigkeit, Ausfallzeit, Reaktion)
Anwendungsfälle	siehe Use-Cases
Assets	Verschiedene Inhaltsformen wie Werbeanzeigen, Insetate, Artikel und Videos
Automatisationsstrecke	Eine erstellte triggerbasierte Wegstrecke mit Regeln und Inhalten oder ein Workflow welche Nutzende durchlaufen
Buyer Persona	Kundschaft in Form einer Persona, die etwas kaufen möchte
Call-to-Action	Jemanden zum Handeln auffordern
Churn Management	Alle Massnahmen, um das Abwandern der Kundschaft zu verhindern
Click through rate (CTR)	Verhältnis zwischen Klicks und Ansichten (Views oder Impressions)
Commitment	Sich proaktiv zu etwas bekennen beispielsweise zu einer Entscheidung oder Abmachung
Content	Inhalte aus Multimedia (Text, Fotografie, Grafik, ...)
Conversion	Eine definierte abgeschlossene Handlung
Customer Centricity	Fokus auf die Kundschaft
Customer Experience	Erlebnis der Kundschaft, Erfahrung für die Kundschaft in Zusammenhang mit einem Unternehmen
Customer-Journey	Phasen, die die Kundschaft bis zur gewünschten Aktion durchläuft mit den einzelnen Kontaktpunkten zum Unternehmen

Customer Life Cycle	Phasen die Kaufende durchlaufen, bis die Beziehung mit der Kundschaft beendet ist
Data-Driven Marketing	Marketing-Methode, welche datenbasiert gesteuert wird
E-Commerce	Elektronischer Handel im Internet mit Kaufs- und Verkaufsvorgängen
Evaluation	Systematisches Vorgehen und Bewerten einer Auswahl
Go-to-Market-Strategie	Ein Plan, um der Kundschaft ein Wertversprechen zu überbringen sowie einen Wettbewerbsvorteil, um einen Verkauf zu generieren
Framework	Abbildung eines Prozesses oder Bestandteile einer Methode, auch Modell genannt
Implementierung	Erarbeitung und Einführung von etwas Neuem in etwas Bestehendes
Kaufende	Käufer und Käuferinnen, Kundschaft
Keyword	Schlüsselbegriff bestehend aus einem oder mehreren Wörtern
Kuratieren	Bewirtschaften und Organisieren von Inhalten
Landingpage	Eine einzelne Seite einer Website auf der die Zielgruppe aufgrund einer Kampagne mit dem ersten Klick landet
Lead Nurturing	Alle Massnahmen, um einen Lead zum optimalen Zeitpunkt, mit dem richtigen Kanal und passenden Inhalten anzusprechen.
Lead	Zielperson wie Interessierte und Kaufende
Lead-Qualifizierung	siehe Lead-Scoring
Lead-Scoring	Bewertungsmodell von Leads in Bezug auf die Weiterverarbeitung
Learnings	Erkenntnisse und Lehren aus etwas ziehen
Lösung	(1) Eine Software oder auch ein System inklusive Software, Strategie, Konzept, Massnahmen und Prozesse
Lösung	(2) Eine Empfehlung oder Wissen, um ein Problem zu beheben und oder ein Ziel zu erreichen
Martech Stack	Marketing-orientierte IT und Software-Landschaft
Modell	siehe Framework
Multimedia	Text, Fotografie, Grafik, Animation, Audio und Video
Newsletter	E-Mail mit werberischem Charakter
Nutzende	Nutzer und Nutzerinnen
Predictive Lead-Scoring	Datengesteuerte Lead-Scoring-Methode mit Prognosen
Reporting	Das Analysieren und Berichten oder ein fertiger Bericht

Retargeting	Ein Werbeverfolgungsverfahren, um die Nutzenden im Internet mehrmals ansprechen zu können
Return on Investment	Kapitalverzinsung, Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital
SaaS	Software as a Service – Software, welche im Abo-Modell verwendet werden kann
SEA	Search-Engine-Advertising, Suchmaschinenwerbung
SEO	Search-Engine-Optimization, Suchmaschinenoptimierung
Skalierung	Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Software oder Methode
SOM	Social Media Marketing
System	Kann als Synonym für Software verwendet werden
Tool	Software für spezifische Aufgaben
Touchpoint	Wie und womit (beispielsweise Kommunikationskanäle) eine Zielperson mit dem Unternehmen in Kontakt tritt
Trigger / triggerbasiert	Definierte Regel, welche durch ein Verhalten eines Nutzenden ausgelöst wird
Use-Case	Was eine zu bestimmende Rolle machen/erreichen möchte
User-Story	Beschreibt ein Verhalten oder Wunsch einer zu definierenden Rolle zum Erarbeiten von Anforderungen an eine Software
Workflow	Arbeitsablauf oder auch eine eingerichtete Automatisierungsstrecke

Anhang

Anhang 1 – Interview-Leitfaden und Protokollierung der Antworten

Nachfolgend sind die vorbereiteten Interview-Fragen aufgelistet, welche zur Beantwortung der Forschungsfragen, dem Erörtern der Thesen sowie zur Erarbeitung der Lösung dienen. Die Antworten sind in einer zusammenfassenden Form jeweils anschliessend an die Fragen aufgelistet.

Hinweis an die Teilnehmenden:

- Das Interview wird auditiv aufgenommen und nach der Verarbeitung für die Thesis gelöscht.
- Aus Datenschutzgründen müssen die Teilnehmenden ihren Namen bei der Aufzeichnung nicht nennen.
- **Umfang von Marketing Automation**
 - Beim Thema Marketing Automation geht es vor allem um KMUs (Unternehmen zwischen 1-249 Mitarbeitenden) mit irgendeinem Geschäftsmodell.
 - Gratislösungen als auch Bezahlösungen werden berücksichtigt sowie die selbständige Implementierung als auch grössere Projekte mit externen Fachpersonen
- **Definition Marketing Automation**
 - Ist eine Methode im Bereich Digital Marketing, welche in der Marketing-Strategie berücksichtigt werden muss.
 - Damit kann, unterstützt von einer Software, eine personalisierte und automatisierte Kommunikation (Kampagne) mit Personen von potenziellen Zielgruppen stattfinden.
 - Weiter unterstützt sie wiederholende Marketingaufgaben und trägt dazu bei, die Effizienz von Marketingprozessen sowie die Effektivität von Marketing-Entscheidungen und -Massnahmen zu erhöhen.

Frage 1

Ist Marketing Automation für KMUs inzwischen geeignet (auch wegen den Gratis-Lösungen)?

(Hinsichtlich Kosten/Nutzen, vorhandener Ressourcen und Zielerreichung)

Alex Sch.	Ja, vor allem um Zeit zu sparen. Früher war Marketing Automation (MAT) sehr teuer, heute nicht mehr – gibt auch Gratislösungen. Bestehende Lösungen können für das gleiche Geld durch MAT-Software ausgetauscht werden bspw. NS-Tool. Riesen Chance für KMUs.
Adrian Sch.	Ja, sieht kein Grund, warum nicht – höchstens die Kosten wobei es inzwischen sehr kostengünstige Tools gibt. Inzwischen gibt es viele externe Hilfe, welche bei MAT helfen, wenn das Wissen fehlt.
Martin M.	Ja, gerade für KMU und deren begrenzten Budgets macht es Sinn MAT zu nutzen. Damit kann besser gemessen und anhand dessen das Budget besser eingesetzt werden. Immer noch fehlen das interne Verständnis und Wissen, sodass KMU noch zögern. Unwissen führt zu Skepsis und Bedenken.
Melanie B.	Ja. Wichtig ist, dass es Manpower braucht sowie genügend Inhalte erstellt werden können.
Tom R.	Ja, wenn interne Ressourcen (Person) vorhanden sind, welche mit dieser Technologie umgehen kann. Wenn es extern gegeben werden muss, ist es zu teuer.
Robin H.	Ja, insbesondere KMU mit überschaubarem Budget und Team sollten dies verwenden. Dies, um ressourcenschonend Massnahmen umsetzen zu können. Es gibt inzwischen Gratis-Lösungen sowie auch sehr günstige. Möglichst viele Tools miteinander verzahnen anstelle einer Enterprise-Lösung wie Salesforce. Trotz dem braucht es anfangs personelle Ressourcen, um alles aufsetzen zu können.

Frage 2

Für welche Art von Unternehmen (Business-Modell) oder aber auch Branche ist Marketing Automation besonders geeignet?

Alex Sch.	Für alle Unternehmen, die erklärungsbedürftige Produkte & DLs haben – egal ob B2B oder B2C. Bei allen Produkten und DL wo recherchiert werden kann/wird – daher auch eCommerce.
-----------	---

Adrian Sch.	Für alle KMUs, welche Digital Marketing betreiben. MAT macht nichts anderes, als potenzielle Kaufende, welche auf die Website kommen, zu bearbeiten und zu Kaufende umwandeln. Insbesondere ist es für U. genannt, die einen längeren Kaufabschlussprozess haben. Versuchen Vertrauen aufbauen.
Martin M.	Es wird kaum eine Branche geben die Werbung schaltet, für die es nicht lohnen würde. In seinem Fall sind es Dienstleistungsunternehmen mit hochpreisigen Produkten.
Melanie B.	Kann keine Empfehlung abgeben – Kennt nur die Kundschaftssicht. Vermutlich besonders geeignet für B2B und wenn spannenden Inhalte vorhanden sind.
Tom R.	Grundsätzlich jedes Unternehmen, welche eine digitale Wertschöpfung haben (beispielsweise Saas).
Robin H.	Bei erklärungsbedürftigen Produkten. Insbesondere im B2B-Bereich und dort für Saas-Modelle, also Software-Verkauf im Abo. Ein Grund dafür ist, der lange und komplexeren Kaufprozess sowie das Vertrauen, welches aufgebaut werden muss. Weiter haben diese meist einen grösseren Customer Lifetime Value, sodass längerfristig viel Geld verdient wird und dadurch mehr in der Akquise getan werden muss/wird. Im eCommerce wird Marketing Automation auch sehr viel eingesetzt.

Frage 3

Wie ist das Wissen über Marketing Automation bei geeigneten Unternehmen für diese Methode?

Alex Sch.	0. Erschreckend wenig vorhanden trotz der fortschreitenden Digitalisierung. Der Begriff ist teilweise bekannt, aber die meisten wissen nicht, was es genau bedeutet bzw. kann.
Adrian Sch.	Begriff ist bekannt, aber die Leute können sich zu wenig darunter vorstellen und wie es umgesetzt und angewendet wird.
Martin M.	Kein Vorwissen vorhanden bei KMU. Teilweise schon einfache digitale Massnahmen sind unbekannt – wie beispielsweise auch das Tracking.
Melanie B.	Weiss nicht. Eventuell ist bei einigen nicht klar, was es ist. Kann sich vorstellen, dass Marketing Automation gar noch nicht so verbreitet ist.

Tom R.	Bei digitalen Unternehmen ist das Wissen irgendwo meistens vorhanden, nicht aber bei klassischen Unternehmen. Letztere verstehen meist nicht einmal die Ansätze davon.
Robin H.	Sehr unterschiedlich. Es gibt jüngere Unternehmen, die teils damit gross geworden sind und sich daher damit auskennen oder es eher verstehen. Im klassischen B2B-Bereich ist oft nur Halbwissen vorhanden, weil dort vor allem auf starke Vertriebs-teams gesetzt wird. Daher ist das Wissen dort eher überschaubar. Bei eCom-merce-Unternehmen gibt es eine sehr breite Streuung des Wissens.

Frage 4

Nehmen wir an, Marketing Automation wird hauptsächlich zur Unterstützung des Vertriebs genutzt (Lead-Generierung/-Management) mit dem Ziel von Verkäufen. Welche anderen Unternehmensbereiche bzw. Aufgaben und Ziele könnte Marketing Automation auch noch unterstützen?

Alex Sch.	Ja, Employer-Branding, interne Projekte (interne Workflows), aber auch externes Projektmanagement, um Inhalte nachzuliefern.
Adrian Sch.	Für PR brauchen, Storytelling, Events-Organisation, Zufriedenheit der Kundschaft, Cross-+Up-Selling, Newsletter, Loyalitätsprogramm
Martin M.	Zufriedenheit, Bewertungen für die Firma generieren, internes Reporting,
Melanie B.	HR-Bereich hinsichtlich Akquirierung von Personal oder ein Alumni-Programm und die Beziehung von ehemaligen Mitarbeitenden zu pflegen.
Tom R.	Bei digitalen Unternehmen: Customer Engagement (Beziehung stärken) und Customer Success (die versprochene Wertschöpfung sicherstellen)
Robin H.	In vielen Gebieten wo es eine Zusammenarbeit mit Kaufenden gibt. Kundschaftsbindung, Kundschaftszufriedenheit, Retourenmanagement, Kundschaft bezüglich gekaufter Produkte laufend begleiten.

Frage 5

Wenn ein Unternehmen sich für Marketing Automation entschieden hat, welches Vorgehen ist für die Implementierung von bzw. für das Projekt Marketing Automation geeignet?

Alex Sch.	Ist sehr schwierig, ein standardisiertes Vorgehen zu erstellen. Zuerst wird eine Analyse der Digital-Marketing-Grundstock gemacht und dieser dann zuerst optimiert. Auch kommt es auf das Geschäftsmodell drauf an, ob es ein physisches oder digitales Produkt ist. Danach klassisch wie beim Inbound-Marketing Ziele, Buyer Personas, deren Probleme, welche Inhalte passen dazu, danach Prozess, CJ, wie Sales-Funnel aufbauen, welche Automatisierungen braucht es, Evaluation des Tools, Implementierung,
Adrian Sch.	Für was, welche Ziele, Funnel/Prozess aufzeichnen, Personas, einen Use-Case erstellen, nicht zu viele Use-Cases am Anfang. Von Frage 7: Sehr unterschiedlich. Wie bei der Frage 5 vorgehen und die Frage Was beantworten. Erst danach wie und darauf basierend einen Kriterienkatalog für die Software erstellen. Muss überlegt werden, was wirklich wichtig und was optional sein soll.
Martin M.	KPI vom Projekt definieren, Erwartungen des Projekts, Umfang, welche Bereiche Abdecken und Erwartungen definieren, was mit MAT gemacht werden kann, auch zusammen mit vorhandenen Tools, und was nicht. Kundschaft in die Prozesse einbinden, sodass diese dann später selber Prozesse bzw. Automatisierungen aufsetzen können.
Melanie B.	Mit einem Use-Case starten, Personas und CJ entwickeln, danach Kampagne/Automatisationsstrecken (mit Entscheidungsbaum) erstellen, durchspielen. Klar definieren, wann der Lead an den Vertrieb übergeben wird.
Tom R.	<p>Zuerst sollte der ganze Bereich Marketing Technologie und Digital Marketing begutachtet und verbessert werden – auch deshalb, weil die Marketing Automation dort eingebettet werden soll.</p> <p>1. Stufe Anschauen: Marketing Funnel, Lead-Generierung, Retention (Kundschaftspflege), Messen/Analysieren für die Feststellung der Zielerreichung 1.2 Bestandesaufnahme der vorhandenen Technologie, internen Fähigkeiten und externen mitwirkenden Personen.</p> <p>2. Stufe: Danach wird alles in eine Marketing-Technologie-Strategie überführt, abgebildet und einige Use-Cases gebildet. Dann gibt es Empfehlungen, welche Bereiche verbessert werden sollen und welche Fähigkeiten (auch technologisch) als</p>

	<p>Unternehmen es benötigt. Dann ergibt sich ein Zielbild über die zukünftige Marketing Technologie sowie Empfehlungen, was gemacht werden soll (bestehende Tools weaternutzen oder neue integrieren neben einer Marketing-Automation-Software). Denn die MAT-Software kann nicht alles, was andere Tools können beispielsweise ein gesamtheitliches Analytics. MAT bei der Analytics eher auf einzelne Nutzende fokussiert. Erst danach kann das Thema Kampagne angegangen werden.</p> <p>3. Stufe nach Strategie + Technologie Operation (Personell, fachlich, inhaltlich). Welche Fähigkeiten sind intern vorhanden, Bedarf nach Schulung und welche externe Unterstützung braucht es.</p>
Robin H.	<p>Entscheidung, Evaluierung wo einsetzen auch aufgrund der CJ und Buyer Personas, welche Tools sind bereits vorhanden, Ist- und Soll-Audit, wo gibt es Lücken, Use-Cases, wo kann es für Content eingesetzt werden. Anforderungskatalog erstellen und darauf basierend entscheiden. Bei der Tool-Implementierung zuerst die Basis-Sachen umsetzen, danach Umsetzung der einzelnen Massnahmen (Regeln, Inhalte, Prozesse), Erfolgskontrolle, kontinuierliche Optimierungen.</p>

Frage 6

Bei welchem Schritt oder Aufgabe bei der Implementierung werden entscheidende Fehler gemacht bzw. zu wenig Beachtung geschenkt?

Alex Sch.	Buyer Personas, Daten, Ausbildung der Anwendenden und deren zusammenhängendes Verständnis
Adrian Sch.	Nicht machen, um nur Kosten zu sparen. Empfangende müssen ein Teil davon sein, wo in der CJ kann ein Mehrwert generiert werden mit der Automatisierung.
Martin M.	Falsche Annahmen von CJs bzw. falsches Aufsetzen der Wege, welche eine Persona gehen soll. Daher sollte viel mehr getestet werden, verschiedene Varianten, und schauen, ob die, die den ganzen Prozess (Weg) durchlaufen, ob dieser auch für sie angenehm und in Ordnung war. Werden die Personas technisch genug unterstützt (auch mit den richtigen Kanälen)? Es gibt vermutlich sehr wenige oder keine MAT-Tools, welche eine A/B-Testing-Funktion enthält, um verschiedene Varianten auszuprobieren.

Melanie B.	Wann der Lead an den Vertrieb übergeben werden muss sowie muss der Vertrieb bereit dafür sein. Im Vorfeld überlegen, wie die Kontakte bewertet (Lead-Scoring) und qualifiziert werden sollen sowie wie viele Kontakte braucht es, um sie dem Vertrieb zu übergeben. Auch definieren, wie die Kontakte beschriftet/getaggt werden sollen in Bezug auf die Kampagne und der Lead-Qualifizierung. Eine Ordnung halten im System.
Tom R.	Klare Ziele und Messbarkeit definieren. Vielfach werden die falschen KPI gesetzt wie E-Mail-Öffnungsraten, obwohl das eigentliche Ziel ist, Umsatz zu steigern. Danach muss eruiert werden, mit welchen Zielen aus dem Digital Marketing kann das Unternehmensziel unterstützt und erreicht werden. Da fehlen teilweise das Wissen und Verständnis dafür.
Robin H.	Mangelnde Ressourcen (intern bereitgestellt oder eingekauft), zu komplex an gehen mit vielen wenn/dann Kampagnen/Automatisationsstrecken, wenn bei der Übernahme der Kontakte vom CRM keine Bereinigung gemacht wird.

Frage 7

Wie entscheidet ein Unternehmen, welche Marketing-Automation-Software genutzt werden soll?

Alex Sch.	Bei Grossunternehmen gibt es eher eine Evaluation, bei KMUs ist es vielfach auf Empfehlung von jemanden oder durch die IT-Abteilung, weil eine bestehende Software auch Automatisationen anbieten könnte. Es wird nicht vom Bedürfnis ausgegangen, was tatsächlich benötigt wird.
Adrian Sch.	(Sehr unterschiedlich. Wie bei der Frage 5 vorgehen und die Frage Was beantworten. Erst danach wie und darauf basierend einen Kriterienkatalog für die Software erstellen. Muss überlegt werden, was wirklich wichtig und was optional sein soll.) Teilweise wird auch aufgrund von Empfehlungen oder ein Tool welches gerade einem bekannt ist, genommen.
Martin M.	Die Empfehlungen für die Tools kommen von ihnen. Solche mit denen sie gut arbeiten können und der Kundschaft auch einen Nutzen bringen. Es ist nicht bekannt, wie die Unternehmen entscheiden. Er kennt nur, dass die Agenturen die Tools zu der Kundschaft bringen. Entscheid für was bekannt ist, sodass Unternehmen möglicherweise sich für die führende Software entscheiden.

Melanie B.	Hat keine Empfehlung, weil wenig Erfahrung, da die Softwares bereits vorhanden waren.
Tom R.	Durch Empfehlung von anderen. Bei Grossunternehmen ist es dann eher eine seriöse Evaluation, die dann auch entsprechend kostet.
Robin H.	=> Frage 8 (Im Optimalfall wird dies anhand aller Anspruchsgruppen aufgrund deren Ziele und Bedürfnisse entschieden (IT, Lega, Vertrieb, Marketing, aber auch externe Dienstleistende im Marketing-Bereich). Danach aufgrund von Anforderungen und Budget. Dann gibt es eine Vorauswahl. Es können auch Vergleichsplattformen wie G2 genutzt sowie weitere Reviews und Berichte der Anwendenden verwendet werden. Empfehlenswert ist auch eine Demo vorführen zu lassen und das ganze Tool testen. Wenn möglich, mit Anwendenden sprechen. Bei der Auswahl Zeit lassen.)

Frage 8

Welche Empfehlungen (beim Vorgehen/bei der Evaluation) gibt es für Unternehmen, wenn sie eine Marketing Automation auswählen?

Alex Sch.	Die Software muss zu der Kundschaft passen sowie zu deren Strategie und Ziele. Berücksichtigung deren Kundschaft und CJ sowie wie denen geholfen werden kann. Vorteil von KMU ist, dass sie die Kundschaft besser kennen als Grossunternehmen.
Adrian Sch.	Klein anfangen / irgendwo beginnen. Überlegen, was das Tool einem in 3 Jahren kostet sowie welche weiteren Use-Cases müssen in der Zukunft damit bedient werden können. Dadurch können weitere Kosten entstehen.
Martin M.	Meist sind die Kosten wichtig, welche Funktionen werden tatsächlich gebraucht, Rechtskonformität
Melanie B.	Anhand von Bedürfnissen, kompatibel mit dem CRM, Kosten, passend zu den geplanten Massnahmen sowie auf die vorhandenen Ressourcen.
Tom R.	Bewusstsein über die Ziele, was mit der Software erreicht werden soll, nach dem Einrichten ist die Pflege und Weiterentwicklung der Lösung notwendig. Preisgefüge anschauen, auch mit Zukunftsausblick, sodass die Kosten dann nicht überraschend zu hoch werden.

Robin H.	<i>Siehe auch Antwort bei Frage 7.</i> Vor allem mit den Anbietenden sprechen und ob diese das Geschäftsmodell unterstützen können. Darauf achten bezüglich Skalierung, ob dies mit dem Unternehmenswachstum einhergeht. Auch entscheiden, ob es eine Enterprise-Lösung sein soll mit vielen integrierten Tools. Gibt viele Vorteile aber auch Nachteile, sodass ein Unternehmen an eine Software gebunden ist.
----------	---

Frage 9

Wohin geht die Entwicklung (Trend) der Marketing Automation bzw. gibt es bereits eine *Next Generation/next big thing*?

Alex Sch.	Daten bzw. dann Predictiv + KI + maschinelles Lernen, mehr Mobile, mehr Voice, mehr Omnichannel => damit können kaum oder keine Software richtig umgehen
Adrian Sch.	Datenschutz, Einschränkungen seitens Apple, dass das Tracking schwieriger wird, E-Mail wird bleiben und möglicherweise weiterentwickeln, sodass das E-Mail mehr kann und weniger statisch ist,
Martin M.	Konsolidierung des Software-Marktes, Software, die unterschiedliche Sachen machen werden zu einem Grossen zusammengefasst, andere werden verschwinden. MAT-Software wird aufgrund des Konkurrenzkampfes zukünftig günstiger.
Melanie Bezzola	Es wird immer mehr Funktionen in einem Tool geben bzw. werden die Software immer umfassender und mehr integrierter – Grosse integrieren kleinere.
Tom R.	Bestehende Software könnten sich mehr auf gewisse Ziele oder Geschäftsmodelle fokussieren. Zudem werden die Verhaltensanalyse und Empfehlungen (Predictive) für weitere Massnahmen immer wichtiger. Anstelle von Daten-Analysierenden werden die Tools dies übernehmen und Empfehlungen aussprechen.
Robin H.	Die grossen Anbietenden wie Salesforce aber auch Hubspot integrieren immer mehr Module/Funktionen – auch durch Zukäufe von anderen Lösungen. Das heisst, die Lösungen werden immer umfangreicher. Zudem gibt es immer mehr kleinere Anbietende, die einzelne Funktionen besser machen wollen. Was derzeit stark kommt ist AI (KI) sodass es Empfehlungen gibt – vor allem für die Anwendenden, um die Software noch besser und einfacher nutzen zu können. Muster erkennen wie Nutzende besser angesprochen werden können

Zusatz Melanie B.: Obwohl Automation, es braucht sehr viel Aufwand, um beispielsweise die Inhalte in die Software einzuspielen und auch um die einzelnen Kampagnen zu erstellen.

Anhang 2 – Interview-Auswertung

Fragen	Antworten	Übereinstimmungen	Unterstützt Theorie	Neue Erkenntnisse
Frage 1 Eignung für KMU	Ja, ist für KMU geeignet.	6	x	
	Ja, gerade KMU sollten Marketing Automation nutzen, um ihre wenigen Resources effizienter nutzen zu können - auch dank der besseren Messung/Analyse.	3		x
	Früher waren die Softwares sehr teuer, heute gibt es Gratis -Lösungen oder sehr günstige . Zudem können bestehende Software durch Marketing-Automation-Software abgelöst oder intelligent vernetzt werden.	3		x
	Wenn das Wissen fehlt , was noch eine Barriere sein kann, gibt es viele Externe, die helfen können.	2	x	x
	Es braucht vor allem Inhalte und personelle Ressourcen und Wissen	4	x	
Frage 2 Besondere Eignung	Unternehmen mit erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen.	2	x	
	Unternehmen, die einen langen Kaufabschlussprozess haben.	2		x
	Jegliche Geschäftsmodelle im B2B und B2C sowie weitere Bereiche und alle die Digital Marketing betreiben.	3	x	
	Unternehmen, die Kundschaft haben, welche viel recherchieren - daher auch eCommerce.	2	x	
	Unternehmen, die Vertrauen aufbauen müssen.	2		x
	Unternehmen mit wertvollen / höherpreisigen Produkten/DLs	2		x
	Unternehmen mit digitalen Produkten (wie SaaS)	2		x
Frage 3 Stand des Wissens	Wenig bis kein Wissen vorhanden - auch nicht, was sie kann.	4	x	
	Im klassischen B2B-Bereich wenig bekannt (, weil dort auf eine starke Vertriebsteam gesetzt wird).	2		x
	Wissen teilweise bei eCommerce und digitalen Unternehmen sowie bei jüngeren Unternehmen, die damit gross geworden sind, vorhanden.	2		x

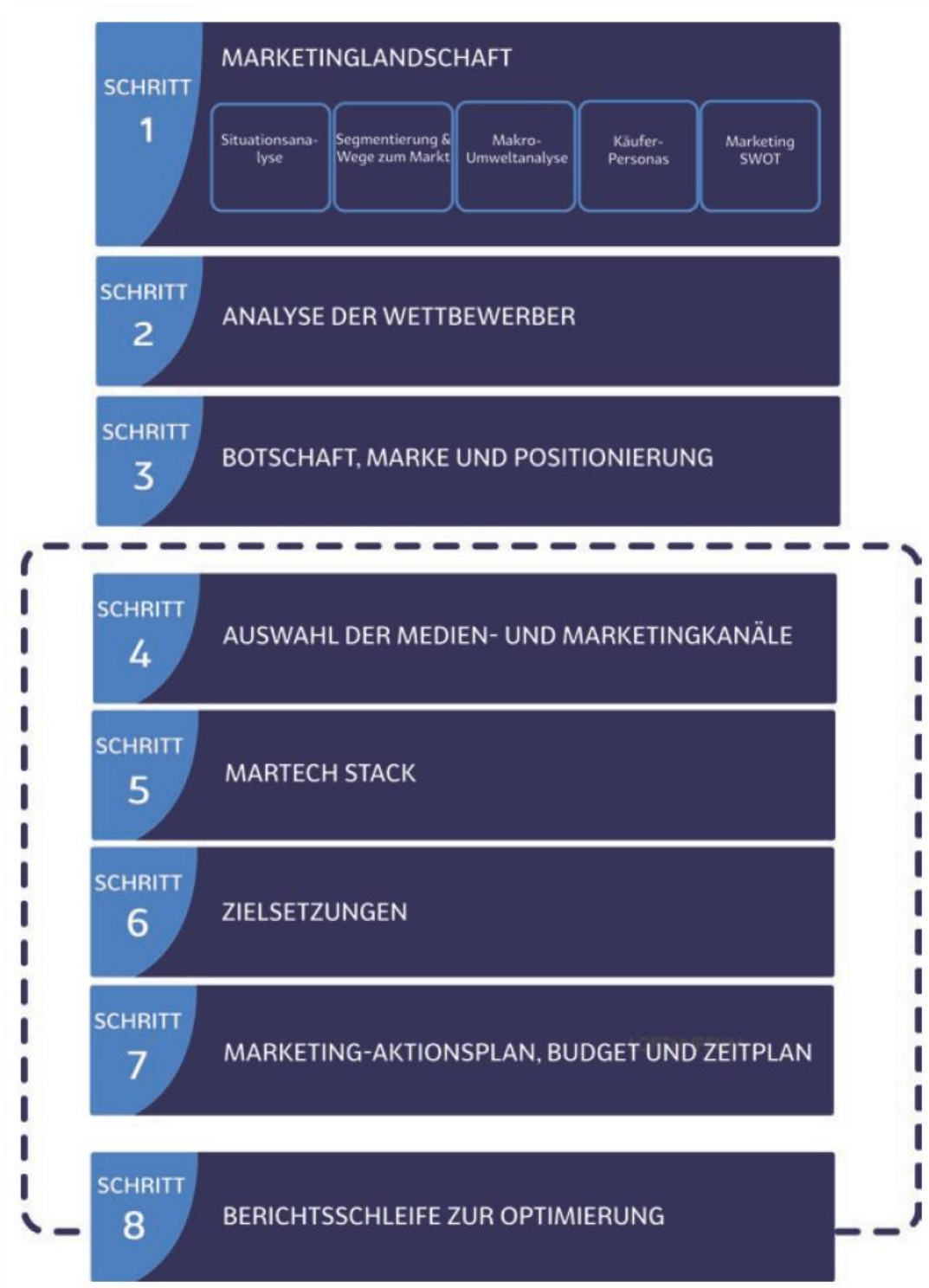
Frage 4 Andere Ziele als Verkaufen	HR (Employer Branding und Recruiting)	2		x
	Projektmanagement + interne Kommunikation	2		x
	Im Bereich der Kundschaft (Betreuung, Zufriedenheitserfassung, Loyalitätsprogramme)	5	x	
	PR, Storytelling, Newsletter	1	x	
	Event-Organisation	1	x	
Frage 5 Empfehlung eines Vorgehens	Sehr individuell - auch je nach Geschäftsmodell	2	x	
	Bestandesaufnahme & Analyse der vorhandenen Digital-Marketing-Infrastruktur	4		x
	Vorhandenes (Digital-Marketing-Infrastruktur) zuerst verbessern	3		x
	Klassisch: Erstellung + Analyse von: Buyer Personas, Customer-Journey, Funnel, Inhalte, Prozesse, Automatisierungsmöglichkeiten, Software, Erfolgskontrolle	5	x	
	Ziele + KPI + Erwartungen vom Projekt und der Marketing Automation erstellen	4	x	
	Ein oder wenige Use-Cases bilden/damit anfangen	5	x	
	Lead-Management	1	x	
	Anforderungskatalog erstellen	2	x	
Mit der Kundschaft die Automatisierungs-Prozesse zusammen definieren, damit sie später neue erstellen können.	1		x	
Frage 6 Typische Fehler	Auseinandersetzung mit Buyer Personas, Customer-Journey, Lead-Management	4	x	
	Daten-Management und Bereinigung	2	x	
	Ausbildung und Wissen der Anwendenden	2	x	
	Falscher Fokus wie Kosten reduzieren/Geld sparen	1	x	
	Zu wenig auf den Mehrwert für die Personas fokussiert	1	x	
	Zuw wenig testen, falsche Annahmen/falsche Automatisationsstrecken	2	x	
	Interne Abstimmung/Organisation	2	x	
	Umgang mit der Software, einheitliches Organisieren (Kontakte, Tags, ...)	1		x
	Zu wenig Ressourcen zur Verfügung stellen	1	x	
	Falsche Erwartungen und Zieldefinierungen bzw. KPIs	1	x	
	Zu komplizierte Automatisationsstrecken und Regeln	1		x

Frage 7 Ist-Zustand/Realität Entscheid für eine Software	Vielfach durch Empfehlung innerhalb eines Netzwerkes (dadurch ohne umfassende Evaluation).	3		x
	Was vom Namen her bekannt ist (dadurch ohne umfassende Evaluation).	2		x
	Bei Grossunternehmen durch eine Evaluation , die entsprechend Aufwändig ist bzw. kostet.	2	x	
	Vergleichsplattformen wie G2 und öffentliche Reviews	1	x	
	Aufgrund einer bestehenden IT-Lösung für die es auch Automation gibt	1	x	
	Empfehlung durch die Agentur	1	x	
Frage 8 Empfehlung beim Entscheiden	Evaluation mit Anforderungen + Bedürfnisse	3	x	
	Die Software muss zur Kundschaft, Geschäftsmodell, Ziele, Personas und CJ passen.	3	x	
	Langfristige Kosten berücksichtigen, was das Tool in 3 Jahren kostet und was es bis dahin können (Skalierung) muss inkl. weitere Funktionen dazukaufen.	5	x	
	Passend zu den vorhandenen Ressourcen	1	x	
	Vergleichsplattformen und Reviews prüfen, auch Anwendende fragen	1	x	
	Auf den Datenschutz achten	1	x	
	Fokus auf relevante Funktionen sowie passend zum Geschäftsmodell	2	x	
Frage 9 Trend / Entwicklung	AI (KI) und Predictive Analytics und Empfehlungen darauf basierend	3	x	
	Mehr Mobile und Voice	1	x	
	Die Softwares werden umfassender (bessere Integrationen & mehr Funktionen)	4	x	
	Datenschutz	1	x	
	Weiterentwicklung der E-Mail (interaktiv)	1		x
	Konsolidierung des Softwaremarktes (auch wegen Übernahmen)	3		x
	Die Softwares werden günstiger	1	x	
Weiterhin kleinere Anbietende für Spezialfunktionen , welche diese besser machen - oder auch allgemein Fokus auf bestimmte Ziele und Geschäftsmodelle	2		x	

Zusatz Melanie B.: Obwohl Automation, es braucht sehr viel Aufwand, um beispielsweise die Inhalte in die Software einzuspielen und auch um die einzelnen Kampagnen zu erstellen.

Anhang 3 – Marketing Strategie-Entwicklung

Für die Formulierung einer Marketing-Strategie hat Cairns (2021, S. 143–147) ein achtstufiges Modell entwickelt, welches vor allem für B2B-Unternehmen geeignet ist. Dazu haben mehr als 200 Marketing-Audit- und Planungsprozesse für mittelständische Unternehmen beigetragen. Das Modell beinhaltet acht Elemente, bei denen die 4-8 auf das Digital Marketing fokussieren.



Anhang 4 – Vorlage Kriterien B2B- und B2C-Personas

B2C-Personas

Demografische Kriterien	Psychografische Kriterien	Marketingspezifische Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Familien-Lebenszyklus <ul style="list-style-type: none"> • Alter • Familienstand • Haushaltsgröße • Haushaltsstruktur • Soziale Schicht <ul style="list-style-type: none"> • Bildung • Beruf • Einkommen • Werteorientierung • Subkultur • Geografische Merkmale <ul style="list-style-type: none"> • Wohnortgröße • Region • Kaufkraftniveau • Stadt/Land • Infrastrukturdichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsmerkmale <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Orientierung • Risikofreude/-scheu • Entscheidungsverhalten • Lifestyle, geprägt durch <ul style="list-style-type: none"> • Werte • Aktivitäten • Interessen • Meinungen • Limbic-Map®-Einordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktebene <ul style="list-style-type: none"> • Qualitäts-/Markenorientierung • Ver- bzw. Gebrauchsintensität • Verbundkaufverhalten • Anbieterloyalität • Preisebene <ul style="list-style-type: none"> • Preisorientierung/-bewusstsein • Preisschwellen • Bonität • Distributionsebene <ul style="list-style-type: none"> • Einkaufsstättenpräferenzen • Online-/Offline-Affinität • Distributorloyalität • Kommunikationsebene <ul style="list-style-type: none"> • Informationsquellen • Informationssuchverhalten • Personenebene <ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsniveau

B2B-Personas

Makro-Kriterien	Mikro-Kriterien	Marketingspezifische Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Gründungsjahr • Branche • Unternehmensgröße <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Mitarbeiter • Einkaufsvolumen • Rechtsform • Standort 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Ausrichtung <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsführer/-folger • Regionaler, nationaler, internationaler Fokus • Vorhandensein von bedarfsorientierten Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Fuhrpark • F&E-Abteilung • Werbe-Abteilung • Personal-Abteilung • Bonität • Führungskräfte/Entscheider • Buying-Center-Struktur <ul style="list-style-type: none"> • Gatekeeper • Entscheider • Beeinflusser • Einkäufer • User • Initiator 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktebene <ul style="list-style-type: none"> • Qualitäts-/Markenorientierung • Ver- bzw. Gebrauchsintensität • Verbundkaufverhalten • Anbieterloyalität • Preisebene <ul style="list-style-type: none"> • Preisorientierung/-bewusstsein • Preisschwellen • Bonität • Distributionsebene <ul style="list-style-type: none"> • Einkaufsstättenpräferenzen • Online-/Offline-Affinität • Distributorloyalität • Kommunikationsebene <ul style="list-style-type: none"> • Informationsquellen • Informationssuchverhalten • Personenebene <ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsniveau

Anhang 5 – Vorlage Customer-Journey

Customer Journey

Geschäftsbereich:

Persona:

Datum:

PHASEN	Entdecken	Untersuchen	Auswählen	Entscheiden	Implementieren	Nutzen
Dauer (geschätzt)						
Ziele (Was will er erreichen?)						
Aktionen (Was tut er?)						
Kanäle (Wo interagiert er?)						
Content (Was benötigt er?)						
Denken (Was geht in seinem Kopf vor?)						
Fühlen (Wie geht es ihm emotional?)						

Anhang 6 – Anwendungsfälle (Use-Cases) und erreichbare Ziele

Analyse	Kundschaftsbindung	Kundschaftszufriedenheit	Akquise / Leads generieren	Sales / Conversions	Lead Qualifizierung / Gute Kundschaftsdaten	Abstimmung Marketing / Vertrieb	Effizienz / Zeitersparnis	Analyse / Customer Journey / Learnings	Personalisierung
A/B-Tests durchführen, um verschiedene Elemente wie Titel, Bilder und Call-to-Actions auf der Website zu testen.									
A/B-Tests durchführen, um unterschiedliche Werbemittel, Inhalte und Zielgruppen in einer Kampagne zu testen.									
Aktualisiert fortlaufend Daten über Kampagne-Ergebnisse.									
Analysiert und stellt die Daten von allen digitalen Kanälen und Nutzenden einheitlich und übersichtlich dar.									
Analysiert laufend die Nutzenden und deren Verhalten auf den Digital-Marketing-Kanälen wie Website, E-Mail, Social Media und Ads.									
Bessere Entscheidungen treffen anhand hilfreicher Nutzungs- und Verhaltensdaten und Ergebnisse.									
Bewertet die Effektivität von Seiten einer Website und macht Vorschläge, wie die Qualität der dargestellten Inhalte verbessert werden können.									
Ermöglicht Vertriebsmitarbeitern, Informationen über hochwertige Leads sowie deren wichtigen Touchpoints zu erkennen und zu visualisieren.									
Erstellt ROI-Reportings von Social Media-Ads und anderen Werbemaßnahmen.									
Kommunikations- und Marketingmassnahmen analysieren und bewerten.									

Schreibt die Marketing-Aktivitäten und -Strategien zum erzielten Umsatz zu.									
Stellt automatisch aussagekräftige und individuelle Analyse-Reports zusammen.									
Vertriebsmassnahmen analysieren und bewerten.									

Konzeption / Ablauf

Kundschaftsbindung
 Kundschaftszufriedenheit
 Akquise / Leads generieren
 Sales / Conversions
 Lead Qualifizierung / Gute Kundschaftsdaten
 Abstimmung Marketing / Vertrieb
 Effizienz / Zeitersparnis
 Analyse / Customer Journey / Learnings
 Personalisierung

Automatisationsstrecken mittels Drag & Drop erstellen.									
Bietet Vorlagen für Automatisationsstrecken.									
Mit dem Workflow-Design-Tool eine Customer-Journey erstellen und diese aufgrund des Verhaltens der Kundschaft validieren und verbessern.									
Mit dem Workflow-Design-Tool interne Abläufe bestimmen und Aufgaben den Personen zuweisen.									
Verschiedenen digitale Werbeaktionen und Kampagnen planen und aufeinander abstimmen.									

Kreation

	Kundschaftsbindung	Kundschaftszufriedenheit	Akquise / Leads generieren	Sales / Conversions	Lead Qualifizierung / Gute Kundschaftsdaten	Abstimmung Marketing / Vertrieb	Effizienz / Zeitersparnis	Analyse / Customer Journey / Learnings	Personalisierung
Bietet Vorlagen für Werbeanzeigen und Newsletter sowie weitere Assets zum Erstellen.									
Kontaktformulare erstellen und in die Website einbinden, welche mit der Automation-Lösung verbunden sind.									
Landingpages erstellen und in die Website einbinden, welche mit der Automation-Lösung verbunden sind.									
Newsletter kreieren und erstellen.									
Social Media Ads erstellen und veröffentlichen, ohne dafür die einzelnen Social Media-Plattformen direkt nutzen zu müssen.									
Werbeanzeigen mittels integrierten Design-Funktionen erstellen.									

Leads-Management

	Kundschaftsbindung	Kundschaftszufriedenheit	Akquise / Leads generieren	Sales / Conversions	Lead Qualifizierung / Gute Kundschaftsdaten	Abstimmung Marketing / Vertrieb	Effizienz / Zeitersparnis	Analyse / Customer Journey / Learnings	Personalisierung
Aktualisiert und ergänzt fortlaufend Lead- und Kundschaftsdaten.									
Aufgrund einer definierten Variablen (beispielsweise Angabe im Kontaktformular oder Klick auf einen Newsletter-Inhalt) wird der interessierten Person eine zuständige Person im Vertrieb zugewiesen.									
Aufgrund einer definierten Variablen (beispielsweise Angabe im Kontaktformular oder Klick auf einen Newsletter-Inhalt) wird der interessierten Person passende Inhalte zugespielt.									
Lead qualifizieren, um das Potenzial der Nutzenden zu erkennen.									
Lead-Scoring (Bewertung anhand Daten über Nutzende und deren Verhalten) verwenden, sodass es einen Lead beim Erreichen eines definierten Wertes einem Lead-Nurturing-Prozess zuweist.									
Lead-Scoring (Bewertung anhand Daten über Nutzende und deren Verhalten) verwenden, sodass der Lead beim Erreichen eines definierten Wertes vom Vertrieb kontaktiert wird.									
Leads oder Listen den richtigen internen Personen zuweisen lassen.									
Leads segmentieren und darauf basierend Listen erstellen.									
Leads verwalten und bearbeiten.									
Mit dem Einfügen von erhaltenen Visitenkarten (auch per Mobile-App) kann das Lead- bzw. das Kontakt-Netzwerk erweitert werden.									

Modellieren eines bestehenden Verkaufsprozesses, um zu analysieren, in welcher Phase der Customer-Journey sich ein (potentieller) Lead befindet.									
Neue Kontaktlisten (Leads) mit ähnlichen Kontakten (Zwillingen) erstellen.									
Sammlung von stellvertretenden Kontakten, welche sich in den E-Mail-Abwesenheitsmitteilungen befinden.									
Verfolgen und Begleitung der Kundschaft durch den Customer Life Cycle.									

Meldungen / Alerts

	Kundenschaftsbindung	Kundenschaftszufriedenheit	Akquise / Leads generieren	Sales / Conversions	Lead Qualifizierung / Gute Kundenschaftsdaten	Abstimmung Marketing / Vertrieb	Effizienz / Zeitersparnis	Analyse / Customer Journey / Learnings	Personalisierung
Erinnert bestehende Kaufende an nachzukaufende Verbrauchsprodukte oder an wiederkehrende Ereignisse.	■	■		■			■		■
Erinnert Kaufende mit einer Belohnung oder als Call-to-Action, ein online gekauftes Produkt oder eine Dienstleistung zu bewerten.	■	■							■
Erinnert Nutzende per E-Mail, wenn diese ein Formular nicht fertig ausgefüllt, aber bereits die E-Mail-Adresse angegeben haben.			■						
Erinnert die Kundschaft auf der Website oder per E-Mail ein Produkt zu kaufen, wenn es einen Warenkorbabbruch gibt oder gegeben hat.	■			■					
Erstellt Alerts in Echtzeit für Mitarbeitende im Marketing und Vertrieb aufgrund von identifizierten Nutzenden und deren Verhalten.						■	■		
Versendet E-Mails zur Information, wenn die angerufene Person nicht abnimmt oder diese eine Person des Unternehmens nicht erreichen konnte.		■					■		
Versendet terminbasierte E-Mails an Nutzende aufgrund von Geburtstagen oder bevorstehenden Events. Dabei können auch Gutscheine und Rabatte mitgesandt werden.	■	■	■	■			■		
Versendet Text-Nachrichten (SMS) wie Erinnerungen und gewünschte Benachrichtigungen an Mitarbeitende oder Kundschaft.	■	■		■		■	■		

Reaktion

	Kundenschaftsbindung	Kundenschaftszufriedenheit	Akquise / Leads generieren	Sales / Conversions	Lead Qualifizierung / Gute Kundenschaftsdaten	Abstimmung Marketing / Vertrieb	Effizienz / Zeitersparnis	Analyse / Customer Journey / Learnings	Personalisierung
Antwortet automatisch und personalisiert auf Anfragen, welche mittels Kontaktformularen ausgefüllt wurden.		■					■		■
Bei einer E-Mail-Registrierung werden kostenlose Dokumente, E-Books, Whitepapers, Studien, Hilfestellungen, Erklärvideos, Konfigurationen oder andere Inhalte versendet.	■	■	■		■		■		■
Versendet für spezielle Anlässe (Jubiläum oder Feiertag), Kampagnen (Akquise und Bindung der Kundschaft) und Promotionen (Sales, Black Friday) über digitale Kanäle passende Rabattcodes und Gutscheine.	■	■		■			■		■
Versendet automatisch E-Mails aufgrund von definierten Regeln und Verhalten der Nutzenden.		■					■		■
Versendet Begrüssungs-E-Mails und fragt nach, ob die Kundschaft mit der Registrierung oder mit dem Kauf zufrieden waren.	■	■					■		■
Versendet ein Dankes-E-Mail für einen Download durch Ausfüllen eines Formulars oder bei registrierten Nutzenden.	■	■					■		
Versendet ein Follow-up-E-Mail nach einem Download, Eventbesuch, Kauf oder anderen Conversions.	■	■					■		

Verwaltung / Bewirtschaftung / Organisation

	Kundschaftsbindung	Kundschaftszufriedenheit	Akquise / Leads generieren	Sales / Conversions	Lead Qualifizierung / Gute Kundschaftsdaten	Abstimmung Marketing / Vertrieb	Effizienz / Zeitersparnis	Analyse / Customer Journey / Learnings	Personalisierung
Bietet Nutzenden an, das Passwort per automatisiertem Webformular selbst zurücksetzen zu können, ohne anrufen zu müssen.		■			■		■		
Ein vorhandenes CRM lässt sich integrieren und mittels Marketing Automation bewirtschaften.					■	■	■		
Einfacher grosse Menge an Daten bewirtschaften und diese überschaubar aufbereiten zu können.							■	■	
Hilft beim Anmelden und Durchführen von Events mit automatisch versendeten Bestätigungs- und Erinnerungs- sowie Dankesmails für die Teilnahme.	■	■				■	■		
Hilft zur regelmässigen Pflege des Kaufendenkontakts durch automatisierte Massnahmen oder mittels Erinnerungen an das Vertriebspersonal.	■			■			■		
Kann CRM-basierte Aktivitäten ausführen.					■	■	■		
Kann Termine (interne oder für Kaufende) automatisiert verwalten, bestätigen und Terminerinnerungen unmittelbar vor dem Termin versenden.	■	■				■	■		
Anfragen der Kundschaft und Reklamationen schneller und einfacher bearbeiten.		■				■	■		
Sendet an das Vertriebsteam die Kontaktinformationen mit individuellen Anmerkungen über Interessierte, welche sich per Telefon oder E-Mail gemeldet haben.					■	■	■		

Verbindet verschiedene Software vom Marketing und Vertrieb zu einer integrierten Marketing-Automation-Lösung.									
Webinare erstellen, die angemeldeten Nutzenden verwalten und einem Lead- Automatisationsstrecken und -Liste zuordnen.									

Werbung / Kommunikation

	Kundschaftsbindung	Kundschaftszufriedenheit	Akquise / Leads generieren	Sales / Conversions	Lead Qualifizierung / Gute Kundschaftsdaten	Abstimmung Marketing / Vertrieb	Effizienz / Zeitersparnis	Analyse / Customer Journey / Learnings	Personalisierung
Die Zielperson erhält individuelle Inhalte per E-Mail aufgrund eines spezifischen Online-Verhaltens.									
Einsetzen von automatisierten Webformularen zur Zufriedenheitsumfrage der Kundschaft, um wertvolle Verbesserungsvorschläge und Anregungen zu erhalten.									
Sicherstellen eines einheitlichen Brandings über alle digitalen Kommunikationskanäle.									
Erstellt und versendet Newsletter mit individuellen Inhalten anhand der Profilinformationen und Interessen der Zielpersonen.									
Kann Akquisitionen der Kundschaft über verschiedene digitale Kanäle gleichzeitig und abgestimmt durchführen.									
Kann personalisierte Lösungen (Produkte & Dienstleistungen) für jeden einzelnen Kaufenden erstellen und anbieten.									

Mit Integration von Social-Media-Kanälen können über diese Inhalte personalisiert und triggerbasiert versendet werden.									
Neue Kundschaft gewinnen und bestehende Kundschaft reaktivieren durch saisonale Grüsse und Spezialrabatte beispielsweise vor Weihnachten, Neujahr, Ostern oder Feiertagen.									
Personalisiert Website-Inhalte für einzelne Nutzenden wie entsprechende Angebote, Begrüssung, zuständige Vertriebsperson oder Inhalte nach Interesse.									
Reagiert direkt und zeitnah auf das Kundschaftsverhalten mittels Marketing-Massnahmen.									
Regt die Kundschaft nach einem Kauf an (beispielsweise nach 2 Wochen), das Produkt oder Dienstleistung an Bekannte weiterzuempfehlen.									
Schaltet Werbeanzeigen auf anderen Webseiten aufgrund des Suchverhaltens, um Kaufende zu gewinnen.									
Spielt Social Media Ads an bestehende Leads aus, von denen beispielsweise nur die E-Mail-Adresse bekannt ist.									
Spricht Onlineshop-Besuchende mittels Remarketing (über Suchmaschinen, andere Websites und Social Media) erneut an, wenn sie sich ein Produkt angesehen, aber nicht gekauft haben.									
Versendet Interessierten (noch nicht kaufbereit) regelmässig Informationen und Kontaktmöglichkeiten, sodass sich das Vertriebsteam auf kaufbereite Kundschaft konzentrieren können.									
Versendet nach einer definierten Zeit der Inaktivität eine E-Mail, um die Zielperson zu einem Handeln aufzufordern.									
Weist Nutzenden aufgrund des ersten Websitebesuches oder dem ersten Kauf einer definierten Kampagne zu.									

Anhang 7 – Anforderungen und Themen für die Software-Evaluation

	Automatisiert
Was (Anforderungen / Themen)	
Datenschutz & Sicherheit	
Datenschutzanforderungen (DSGVO und Schweizer DSG)	
Sicherheitsspezifische Anforderungen gemäss der IT-Sicherheit	
Wo sollen/dürfen die Daten gespeichert werden? (Serverstandort)	
Funktion (Analyse & Reporting)	
Analytics und Reportings für Zielvorhaben	x
Analytics und Reportings mit Aufschlüsselung für ROI und ROA	x
Analytics und Reportings über alle Kanäle (Website, Newsletter, Social Media und Kampagne)	x
Smarte Auswertung und Empfehlungen für Versandzeitpunkt von Newsletter	x
Smarte Auswertung und Empfehlungen von Content	x
Funktion (Formulare)	
Anbindung an Call Center	
Anbindung an Zahlungsmöglichkeiten für die Kundschaft	
Anbindung sozialer Netzwerke, Webinare, Einladungen und Umfragen	
API-Schnittstelle	
Datenexport per XML	
Eingebauter Formulargenerator für E-Mails	
Eingebauter Formulargenerator für Landingpages / Website	
Regelmässige Backups	x
Funktion (Landingpage/Website)	
A/B-Testing für Landingpages	x
Design-Tool für Landingpages	
Dynamische Inhalte (Behavioral Targeting) für Landingpages (Anrede, Name, Titel, Fotos, Texte, Produkte)	x
Reporting zur Landingpage wie Besuche und Verhalten	x
Funktion (Lead-Management)	
Alerts an den Vertrieb aufgrund von definierten Verhalten der Kundschaft (Stichwort Lead-Scoring)	x

Ergänzen von bestehenden Kontaktdaten	x
Optimale Übergabe und Bereitstellung von Leads und weiteren Daten	x
Dublettenprüfung von Kontaktdaten mit Bereinigungsfunktionen	x
Enthaltenes CRM mit Bedienoberfläche	
Erfassung des User-Verhaltens über alle Kanäle und dies in der Datenbank über die Kundenschaft festhalten (Stichwort Lead-Scoring).	x
Kontakt-Datenbank mit Tags anstelle von verschiedenen Listen zu erstellen	
Lead Nurturing	x
Lead-Scoring	x
Segmentierung von den Kontaktdaten	
Targeting (Zielgruppeneingrenzung aufgrund von demografischen und interessensbasierten Daten)	x
Funktion (Newsletter)	
A/B-Testing für Newsletter	x
Design-Tool zur Erstellung von Newsletter	
Dynamische Inhalte für Newsletters (Anrede, Name, Titel, Fotos, Texte, Produkte)	x
E-Mail-Marketing	x
Newsletter mit personalisierten Signaturen	x
Nurture-E-Mail-Kampagnen	x
Reporting zur Newsletter-Performance wie Öffnungs- und Klickrate	x
Funktion (Diverse)	
Anbindung und Funktion für Search Engine Marketing (SEO und SEA)	x
Ausschliessen von eigenen IPs	
Drip-Marketing	x
Content Marketing-Kampagne	x
Helpdesk-Funktion für Nutzende	
Kampagnenmanagement	x
Management von Zugangsrechten	
Mobile-App für die Steuerung und Analyse von unterwegs	
Trigger-basierte Aktionen anhand der Handlung auf der Website	x
Versenden von SMS – als Bestätigung und Erinnerung	x
Tool für Automatisationsstrecke, um Kampagnen, Regeln und Triggers zu erstellen	x
Infrastruktur	
Für eigener oder gemieteter Server oder Cloud	

Integration in bestehende Infrastrukturen wie CMS, CRM und E-Commerce	
Schnittstelle zu Affiliate-Plattformen	
Wie sieht die Digital-Marketing-Infrastruktur aus?	
Wie viele Leads mit E-Mail-Adressen sind bereits vorhanden?	
Prozess	
Welche Prozesse sollen teilweise oder ganz automatisiert werden?	x
Wie erhält der Vertrieb die Leads?	x
Ressource	
Wie gross ist das monatliche Marketing-Budget pro Monat ohne Personalkosten?	
Wie ist das Know-how bezüglich Digital Marketing und Marketing Automation?	
Wie viele Mitarbeitende gibt es in der (Online-) Marketingabteilung?	
Strategie, Ziele	
Einfache Implementierung und Anwendung als „Out of the Box“-System	
Effizienz, Kapazität und Performance in Vertrieb und Marketing steigern	
Welche Ziele und KPIs sollen erreicht werden?	
Wie viele Leads bzw. Kontaktdaten sollen verwaltet werden?	
Wie viele neue Leads sollen generiert werden?	
Umfang & Usability	
Einfache Nutzbarkeit und gute Erfahrung für Nutzende	
Individuelle Anpassbarkeit an die unternehmensspezifischen Anforderungen	
Support und Schulungsangebot	
Weiterentwicklung der Software und Skalierbarkeit	
Zielgruppe	
Für welche Länder wird es eingesetzt?	
Für welche Sprachen (Bedienende und Kundschaft)	
Welche Abteilungen und Personen sollen es verwenden?	
Wie ist das Verhältnis mit der Kundschaft (B2B, B2C oder B2B2C)?	
Was ist der Businessstyp (eCommerce, Handel, Dienstleistungen, Software, Government, ...)	