

Abstract

In den letzten Jahrzehnten hat die Digitalisierung die operativen Unternehmensbeziehungen von Business-to-Business Unternehmen stark verändert. Diese Studie konzentriert sich auf Marketing Automation als eine Technologie, die Unternehmen bei der Anpassung an neue digitale Umgebungen unterstützt. Die Arbeit bestätigt frühere Studien und hebt die Vorteile hervor, die B2B-Unternehmen aus der Implementierung von Marketing Automation ziehen können.

Zunächst werden die konzeptionellen Grundlagen des Relationship Marketing, des Organizational Buying Behavior und der Marketing Automation diskutiert. Anschließend wird der aktuelle Stand der Forschung zu diesen Themen dargestellt. Es folgt die Entwicklung eines Hypothesenmodells zum Einfluss von Marketing Automation auf Faktoren des Relationship Marketings. Abschließend wird ein KPI-Framework zur Messung der Effektivität von Marketing Automation vorgeschlagen.

Die Relevanz der Studie ist sowohl in praktischer als auch in wissenschaftlicher Hinsicht gegeben. In der Praxis unterstützt sie Unternehmen beim Verständnis und der Nutzung neuer digitaler Technologien, beim Umgang mit wachsenden Datenmengen und bei der Optimierung von Kundenbeziehungen im B2B-Bereich. Aus wissenschaftlicher Sicht leistet die Arbeit einen Beitrag zur Literatur, indem sie die bestehenden Erkenntnisse aus den Forschungsbereichen zusammenführt und damit das Verständnis für das Zusammenspiel dieser fördert.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Praktische Relevanz	1
1.2 Wissenschaftliche Relevanz.....	2
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Konzeptionelle Grundlagen.....	4
2.1 Relationship Marketing	4
2.2 Organisationales Buying Behavior.....	6
2.3 Marketing Automation	7
3. Stand der Forschung.....	9
3.1 Relationship Marketing	9
3.2 Organizational Buying Behavior.....	12
3.3 Marketing Automation	16
4. Untersuchungsmodell und Hypothesen.....	19
4.1 Marketing Automation und Customer Loyalty	19
4.1.1 Relationship Quality und Customer Loyalty.....	20
4.1.2 Personalization und Customer Loyalty	20
4.1.3 Data Quality und Customer Loyalty	21
4.2 Marketing Automation und Marketing Efficiency.....	22
4.2.1 Relationship Quality und Marketing Efficiency	22
4.2.2 Personalization und Marketing Efficiency	23
4.2.3 Data Quality und Marketing Efficiency	23
5. KPI-Framework.....	25
5.1 Relationship Quality.....	27
5.2 Personalization	27
5.3 Data Quality	28
5.4 Customer Loyalty.....	29
5.5 Marketing Efficiency.....	29
6. Diskussion	31
6.1 Wissenschaftliche Implikation	31
6.2 Praktische Implikation.....	31
6.3 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf	32
Literaturverzeichnis.....	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretischer Rahmen der Arbeit. Zentrale Konzepte und ihre Beziehung zueinander (Eigene Darstellung).....	6
Abbildung 2: Wechselwirkungen zwischen Marketing Automation und CRM (Heinzelbecker 2017, S. 326).....	8
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Organizational Buying Prozess (in Anlehnung an Lewin, J. E. & Johnston, W. J. 1997, S. 30)	14
Abbildung 4: Nutzen von Marketing Automation für Unternehmen (Zumstein et al. 2023, S. 21)	16
Abbildung 5: Hypothesenmodell (eigene Darstellung).....	19
Abbildung 7: Relevanz von Key Performance Indicators für die Erfolgs- bzw. Effektivitätsmessung von Marketing Automation (in Anlehnung an Zumstein et al. 2021, S.24; Zumstein et al. 2022, S. 35)	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen des Relationship Marketings.....	4
Tabelle 2: Unterscheidung der Aspekte des Relationship Marketings und des Customer Relationship Managements	5
Tabelle 3: KPIs zur Messung der Relationship Quality	27
Tabelle 4: KPIs zur Messung der Personalization	27
Tabelle 5: KPIs zur Messung der Datenqualität (in Anlehnung an Rohde et al. 2022, S. 23).....	28
Tabelle 6: KPIs zur Messung der Customer Loyalty	29
Tabelle 7: KPIs zur Messung der Marketing Efficiency.....	29

Abkürzungsverzeichnis

B2B.....	<i>Business-to-Business</i>
CAC.....	<i>Customer Acquisition Cost</i>
CLV.....	<i>Customer Lifetime Value</i>
CRM.....	<i>Customer Relationship Management</i>
CSAT.....	<i>Customer Satisfaction</i>
KPI.....	<i>Key Performance Indicators</i>
MA.....	<i>Marketing Automation</i>
MAS.....	<i>Marketing Automation System</i>
MQL.....	<i>Marketing Qualified Leads</i>
NPS.....	<i>Net Promoter Score</i>
OBB.....	<i>Organizational Buying Behavior</i>
RM.....	<i>Relationship Marketing</i>
ROI.....	<i>Return on Investment</i>
RQ.....	<i>Relationship Quality</i>
RS.....	<i>Relationship Satisfaction</i>

1. Einleitung

1.1 Praktische Relevanz

Die fortschreitende Digitalisierung führte in den letzten Jahren zu grundlegenden Veränderungen in der Unternehmenslandschaft (vgl. Arli et al. 2018; Kalaignanam et al. 2021; Ritter & Walter 2006). Diese Veränderungen in der Wirtschaft haben Auswirkungen auf verschiedene Bereiche, einschließlich des Business-to-Business (B2B) Marketings (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 164; Mora Cortez et al. 2023, S. 1). Dabei spielen nicht nur neue digitale Kommunikationskanäle, sondern auch veränderte Kundenanforderungen und die Zunahme der zu verarbeitenden Daten eine wesentliche Rolle (vgl. Kalaignanam et al. 2021; Järvinen & Taiminen 2016). Unternehmen müssen die neuen digitalen Technologien verstehen und nutzen, sowie mit der wachsenden Menge an Daten und Informationen umgehen können (vgl. Ritter & Pedersen 2019, S. 180). Nur dann können sie ihre Beziehungen zu den Kunden optimieren und das Potenzial des digitalen Wandels in vollem Umfang nutzen (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 164; Kalaignanam et al. 2021, S. 35). In diesem Zusammenhang steht das (B2B) Relationship Marketing (RM) (vgl. Srinivasan & Moorman 2005, S. 136), beeinflusst durch Marketing Automation (MA) Technologien im Fokus.

In einer Unternehmenslandschaft, die von ständigem Wandel und zunehmendem Wettbewerbsdruck geprägt ist, wird die praktische Relevanz von B2B RM im Kontext von MA deutlich (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 165). In diesem dynamischen Umfeld ist der Aufbau von langfristigen und auf Vertrauen basierenden Kundenbeziehungen für Unternehmen von entscheidender Bedeutung (vgl. Palmatier et al. 2006, S. 138; Wood 2015). Im B2B-Bereich sind Unternehmen in der Lage, auf Basis von Analysen die Interessen und das Verhalten ihrer Kunden zunehmend differenzierter zu erfassen. Daraus können sie mithilfe automatisierter Systeme zielgerichtete Aktionen ableiten (vgl. Ahlers et al. 2017, S. 315). Die Grundidee der MA besteht darin, jeden potenziellen Kunden individuell anzusprechen, indem eine Vielzahl von Informationen über diesen genutzt werden (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 165). Der Einsatz von MA verspricht eine Steigerung der Effizienz (vgl. Hanning 2016, S. 2), wirft jedoch die Frage auf, inwiefern diese Technologie einen Einfluss auf die Effektivität von RM in B2B-Interaktionen hat. Marketingmanager stehen daher vor der Aufgabe, das Potenzial dieser Technologie zu verstehen (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 168; Arli et al. 2018, S. 179). Dabei müssen sie die individuellen Bedürfnisse ihrer B2B-Kunden berücksichtigen. Eine ausführliche Analyse kann Unternehmen bei der Formulierung von Strategien behilflich sein, die

sowohl die Automatisierung des Marketings als auch die Stärkung langfristiger Kundenbeziehungen umfassen. Die Zusammenarbeit mit der Firma dotSource SE liefert wertvolle Erkenntnisse zur Praxisrelevanz dieser Arbeit. Als führende Digitalagentur, spezialisiert auf MA und Customer Relationship Management-Lösungen, bietet dotSource SE eine einzigartige Perspektive auf die praktische Anwendung dieser Technologien in B2B-Beziehungen. Expertise und Praxiserfahrung tragen zu einem tieferen Verständnis der Herausforderungen und Chancen bei, denen Unternehmen bei der Implementierung von Marketing Automation in ihre B2B-Marketingstrategien gegenüberstehen.

1.2 Wissenschaftliche Relevanz

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen liegt die wissenschaftliche Relevanz dieser Arbeit in der Synthese vorhandener Erkenntnisse zu RM, organisatorischem Einkaufsverhalten, auch Organizational Buying Behavior (OBB), und MA. Die bisher veröffentlichten Arbeiten von Palmatier et al. (2006), Webster und Wind (1972), und Järvinen und Taiminen (2016) bieten umfassende Einblicke in die verschiedenen theoretischen Perspektiven und die bisherigen Entwicklungen auf diesen Gebieten. Durch die Analyse der Literatur werden bestehende Forschungslücken im Bereich des B2B RMs im Kontext der MA identifiziert und geschlossen. In ihrer Meta-Analyse liefern Palmatier et al. (2006) wichtige Erkenntnisse zu allgemeinen Einflussfaktoren im RM. Unklar ist jedoch, wie sich diese Erkenntnisse auf den spezifischen Kontext der MA in B2B-Kundenbeziehungen anwenden lassen. Aus der wissenschaftlichen Literatur geht hervor, dass eine umfassende Betrachtung des Themas erforderlich ist, um die Auswirkungen der MA auf das B2B RM zu verstehen. Die Forschung im Bereich MA ist aufgrund des neuartigen Konzepts der akademischen Forschung noch begrenzt. Die erste wissenschaftliche Studie, die sich auf B2B Content-Marketing, den Vertrieb und MA konzentriert, ist die Arbeit von Järvinen und Taiminen (2016). Die Autoren weisen auf eine begrenzte Forschungslage im Bereich der Marketing-Automatisierung hin und betonen die Notwendigkeit weiterer wissenschaftlicher Auseinandersetzungen hinsichtlich der potenziellen Vorteile für Vertriebs- und Marketing-Mitarbeiter. Dies unterstreicht die Relevanz dieser Arbeit, in der versucht wird eine Übertragbarkeit des B2B RM und dessen Einflussfaktoren auf MA genauer zu analysieren. Die Herausforderung besteht darin, die Erkenntnisse der bisherigen Studien in diese Arbeit zu integrieren und ein umfassendes Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen den drei Marketingkonzepten (RM, OBB, MA) zu entwickeln. Darüber hinaus müssen bestehende Theorien überprüft und neue Erklärungsansätze entwickelt werden, um den aktuellen Wissensstand zu erweitern.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses für die Einflüsse von MA auf B2B RM. Konkret sollen die nachfolgenden Fragen beantwortet werden: Wie beeinflusst MA die Effektivität von RM im B2B-Kontext? Welche Rolle spielen Faktoren wie organisatorisches Einkaufsverhalten in diesem Zusammenhang? Welche Key Performance Indicators können im Zusammenhang der B2B-MA ermittelt werden?

Im Rahmen dessen wird aufgezeigt, wie MA zur Unterstützung in B2B Unternehmen eingesetzt wird. Dabei werden verschiedene Aspekte der MA und ihr potenzieller Nutzen sowie Herausforderungen für B2B-Unternehmen beleuchtet. Die Beantwortung dieser Fragen trägt zur theoretischen Fundierung bei. Weiterhin bieten die Erkenntnisse auch einen praktischen Mehrwert für Unternehmen, die ihre Marketingstrategien optimieren und den Einsatz von MA gezielt in ihre B2B-Beziehungen integrieren wollen. Weiterhin strebt die Arbeit an, ein KPI-Framework mit Hilfe der Kenntnisse der dot-Source SE abzuleiten, das es ermöglicht, die Leistung von B2B-Beziehungen in einer automatisierten Marketingumgebung zu bewerten. Dabei sollen relevante KPIs für die Erfolgsmessung von MA herausgearbeitet und in der Praxis betrachtet werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Um diese Ziele erreichen zu können, ist die Arbeit wie folgt aufgebaut: Das zweite Kapitel umfasst die konzeptionellen Grundlagen, wobei die Begriffe RM, OBB und MA ausführlich erläutert werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Erarbeitung eines grundlegenden Verständnisses für die zentralen Ansätze, die im weiteren Verlauf der Arbeit untersucht werden. Das dritte Kapitel gibt einen umfassenden Überblick über die vorhandene Literatur im Bereich B2B RM und MA. Dabei werden Forschungslücken identifiziert, die als Grundlage für die Ableitung von Hypothesen und die Entwicklung des Untersuchungsmodells dienen. Die Hypothesen, welche im vierten Kapitel untersucht werden, sind das Ergebnis der Literaturanalyse und konzentrieren sich auf die Auswirkungen von MA auf Kundenbindung und Marketingeffizienz im B2B-Bereich. Im fünften Kapitel wird ein Framework für die Definition und Anwendung von Key Performance Indicators (KPI) entwickelt. In der Diskussion werden die theoretischen Überlegungen vertieft, indem die praktische Anwendbarkeit der theoretischen Erkenntnisse beleuchtet wird. Dies ermöglicht eine praxisnahe Interpretation der Ergebnisse.

2. Konzeptionelle Grundlagen

Um die Auswirkungen von MA auf das RM zu verstehen, ist es notwendig, die grundlegenden Begrifflichkeiten, mit denen sich diese Arbeit auseinandersetzt, näher zu erläutern. Dieses Kapitel konzentriert sich daher auf die Konzepte des RM, des OBB und der MA.

2.1 Relationship Marketing

Zahlreiche Marketingbegriffe und -konzepte bildeten sich in den letzten Jahrzehnten, vor allem in den 90ern, heraus (vgl. Grönroos 1994; Morris 1998; Srinivasan & Moorman 2005). Voraussetzungen für die Entwicklung eines neuen Marketingkonzepts waren die stetigen Marktveränderungen durch die fortschreitende Digitalisierung und die Grenzen des traditionellen Marketingansatzes, der nicht analysiert, wie langfristige Kundenbeziehungen aufrechterhalten werden können (vgl. Ritter & Pedersen 2020; Mora Cortez et al. 2023). Das RM und das Customer Relationship Management (CRM) setzten sich folglich verstärkt durch (vgl. Srinivasan & Moorman 2005; Palmatier et al. 2006). Die veränderten Marktbeziehungen erfordern neue Wege. Diese sollen dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Zudem sollen sie einzelne, zufällige Interaktionen in langfristige Beziehungen zu Kunden und anderen Marktteilnehmern umwandeln (vgl. Morris et al. 1998, S. 363). Die Pflege langfristiger Beziehungen wird zu einem zentralen Grundgedanken des Marketings (vgl. Palmatier et al. 2006, S. 136).

RM ist eines von vielen Marketingkonzepten, die die langfristige Kundenbindung zum Ziel haben. Der Begriff des „Relationship Marketing“ wurde erstmals 1983 von Berry vorgestellt (vgl. Berry 1995; Grönroos 1997). Berry (1995, S. 236) beschreibt das RM als „*attracting, maintaining and – in multi-service organizations – enhancing customer relationships*“. *Tabelle 1* stellt einen Überblick über weitere Definitionen dar, die die wissenschaftliche Literatur des RM prägen:

Tabelle 1: Definitionen des Relationship Marketings

Autor(en)	Definition
Evans & Laskin (1994)	„Relationship marketing is the process whereby a firm builds long-term alliances with both prospective and current customers so that both seller and buyer work toward a common set of specified goals.“ (S. 440)
Morgan & Hunt (1994)	„Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges.“ (S. 22)
Grönroos (1997)	„Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises.“ (S.327)

Das CRM ist ein erweitertes Konzept des RM, bei dem die gesamte Unternehmung kundenorientiert gesteuert wird (vgl. Srinivasan & Moorman 2005). Wilson et al. (2002, S. 5) definieren CRM als „*processes and technologies that support the planning, execution and monitoring of coordinated customer, distributor and influencer interactions through all channels*“. Parvatiyar und Sheth (2001, S. 5) bringen in ihrer Arbeit eine weitere Definition an, die auch den Nutzen des Konzepts mit einbezieht: „*Customer Relationship Management is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer*“. Customer Relationship Management (CRM) basiert auf der Idee, dass Unternehmen langfristige wirtschaftliche Vorteile erzielen können, indem sie starke und vertrauensvolle Kundenbeziehungen aufbauen (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 5). Eine enge Kundenbindung ist die Grundlage für die Schaffung langfristiger Einnahmequellen. (vgl. Kumar & Reinartz 2018). *Tabelle 2* gibt zum besseren Verständnis eine grobe Zusammenfassung über die unterschiedlichen Aspekte von RM und CRM.

Tabelle 2: Unterscheidung der Aspekte des Relationship Marketings und des Customer Relationship Managements

	Relationship Marketing (vgl. Grönroos 1997, S. 328ff.; Morris et al. 1998, S. 360ff.)	Customer Relationship Management (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 4ff.; Parvatiyar & Sheth 2001, S. 2ff.)
Definition	Strategie der langfristigen Kundenbindung durch Aufbau und Pflege von Beziehungen	Systematische Verwaltung von Kundenbeziehungen mithilfe von Technologien und Datenanalysen
Ziel	Aufbau langfristiger, vertrauensvoller Kundenbeziehungen, um Kundenbindung zu fördern	Effektives Management aller Kundeninteraktionen zur Steigerung von Kundenzufriedenheit und -loyalität
Schwerpunkt	Betonung der Schaffung emotionaler Verbindungen und die individuelle Betreuung der Kunden	Konzentration auf der strukturierten Erfassung und Analyse von Kundendaten zur Optimierung von Interaktionen

Die Anwendung der RM-Theorie auf das CRM-Konzept ist wesentlich, da CRM nicht nur eine Beziehung abbilden kann, sondern vielmehr als Management und Entwicklung der Beziehung verstanden werden muss (vgl. Parvatiyar & Sheth 2001; Kumar & Reinartz 2018). Nur wenn CRM-Programme implementiert werden, die die Kundenbeziehungen effizient und effektiv managen, kann die Umsetzung des RM erfolgreich sein (vgl. Hunt et al. 2006, S. 81). Um den theoretischen Rahmen dieser Arbeit besser zu verstehen, werden in *Abbildung 1* die zentralen Konzepte und ihre Beziehung zueinander dargestellt:

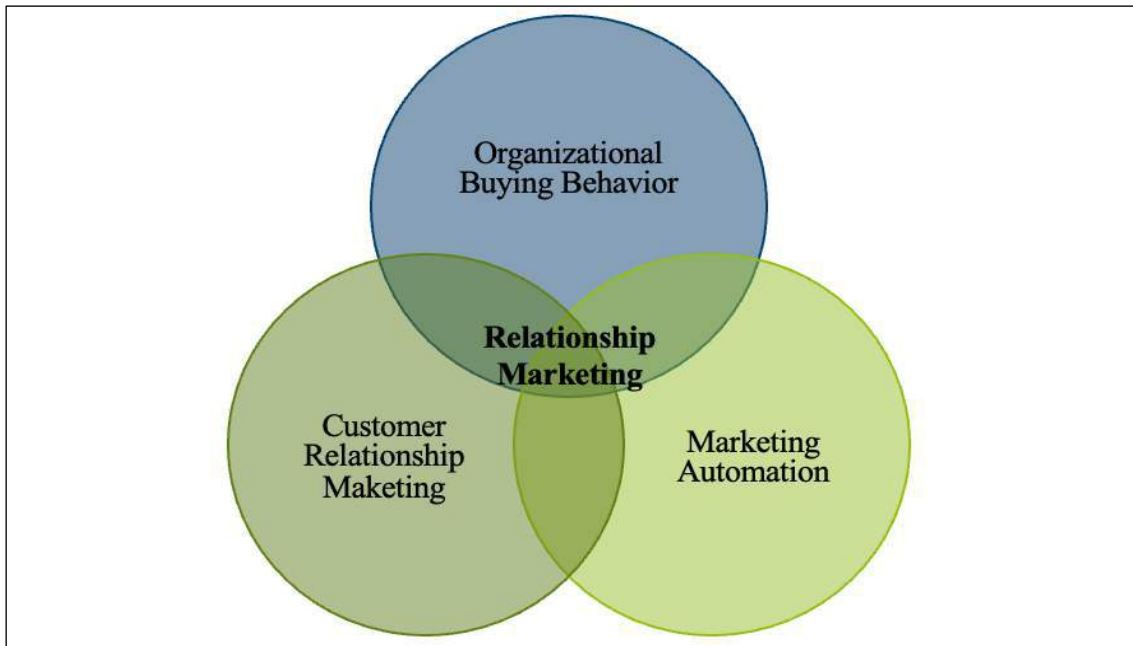


Abbildung 1: Theoretischer Rahmen der Arbeit. Zentrale Konzepte und ihre Beziehung zueinander (Eigene Darstellung)

2.2 Organisationales Buying Behavior

OBB bezieht sich auf den Entscheidungsprozess Waren oder Dienstleistungen für ein Unternehmen zu beschaffen (vgl. Webster & Wind 1972, S. 13f.). In der Regel sind mehrere Personen innerhalb eines Unternehmens an diesem Entscheidungsprozess beteiligt, von denen jede ihre eigene Funktion und Zuständigkeit im „*buying process*“ hat (Webster Jr. & Wind 1972, S. 14). Sheth (1996) versucht das Konzept des OBB in seiner Arbeit verständlicher zu machen. Der Autor argumentiert, dass sich das OBB auf das Verhalten von Unternehmen bei der Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen bezieht (vgl. Sheth 1996, S. 7f.). Der Buying Process umfasst hierbei den gesamten Prozess von der Bedarfserkennung über die Informationsbeschaffung und Bewertung von Alternativen bis hin zur Kaufentscheidung und der anschließenden Beziehungspflege mit dem Unternehmen (vgl. Webster Jr. & Wind 1972, S. 14). Webster Jr. und Wind (1972, S. 14ff.) nennen Faktoren wie die Unternehmensstruktur, die Entscheidungsfindung, die Rollen der beteiligten Personen sowie die Einflüsse von internen und externen Umwelteinflüssen, die eine erhebliche Rolle bei diesem Prozess spielen. Die Literatur diskutiert darüber hinaus verschiedene Faktoren, die bei organisationalen Kaufentscheidungen berücksichtigt werden müssen. Diese Faktoren werden in Kapitel 3.2 betrachtet.

2.3 Marketing Automation

Prof. Dr. Uwe Hannig, wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Sales und Marketing Automation (IFSMA), definiert MA als „*die IT-gestützte Durchführung wiederkehrender Marketingaufgaben mit dem Ziel, die Effizienz von Marketingprozessen und die Effektivität von Marketingentscheidungen zu steigern*“ (Hanning 2016, S. 2). Salesforce, ein Anbieter eines Marketing Automation Systems (MAS), spricht bei MA von „*ein[em] Prozess, der Technologien einsetzt, um Marketingmaßnahmen zu bündeln und effektiver zu gestalten*“ (Moghaddam Ghazvini, o.D.). Heimbach et al. (2015, S. 130) übertragen MA in den B2B-Kontext und definieren: „*The core of marketing automation is an automatic customization or personalization of marketing mix activities and has its roots in the business-to-business (B2B) area*“. Für den weiteren Verlauf der Arbeit kann festgehalten werden: MA wird für die Verwaltung und Unterstützung aller kundenbezogenen Marketingaktivitäten genutzt.

In der Vergangenheit stellten Studien heraus, dass MA ein Tool für Unternehmen darstellt, Marketing und Vertrieb miteinander zu integrieren (vgl. Järvinen & Taiminen 2016). MA ist auch eng mit dem CRM verbunden und erhöht dessen Effektivität (vgl. Wood 2015, S. 253). Durch die Übermittlung der Leads an den Vertrieb wird die Effizienz des CRMs gesteigert (vgl. Grossberg 2016, S. 23). Die Konzepte CRM und MA können daher zu Verwirrung führen, weil diese heutzutage nicht mehr klar voneinander abgrenzbar sind (vgl. Hannig et al. 2017, S. 33). Ursprünglich bezog sich das CRM auf Systeme, die Unternehmen halfen, Kunden zu identifizieren, zu gewinnen und zu binden, wobei eine Kundendatenbank im Mittelpunkt stand (vgl. Heinzlbecker 2017, S. 322ff.). Im Gegensatz dazu entwickelte sich MA aus E-Mail-Systemen, die automatisierte, segmentierte Kampagnen lieferten, die durch das Kundenverhalten ausgelöst werden (vgl. Badawi et al. 2020, S. 1957; Bagshaw 2015). Heimbach et al. (2015, S. 130) erklären, dass MA mehrere Datenquellen, einschließlich der Daten unbekannter potenzieller Kunden nutzt, um die Kommunikation in Echtzeit zu optimieren. Dies geschieht für alle möglichen Kontaktpunkte wie das Smartphone, E-Mail und die Website. Diese Vorgehensweise geht über die Grenzen des CRMs und des E-Mail-Marketings hinaus (vgl. Heimbach et al. 2015, S. 130). Die Integration von CRM und MA in einem Unternehmen wird von Heinzlbecker (2017) als wesentlich erachtet, um die Vorteile beider Ansätze optimal zu nutzen. *Abbildung 2* veranschaulicht diesen Prozess zwischen MA und CRM.

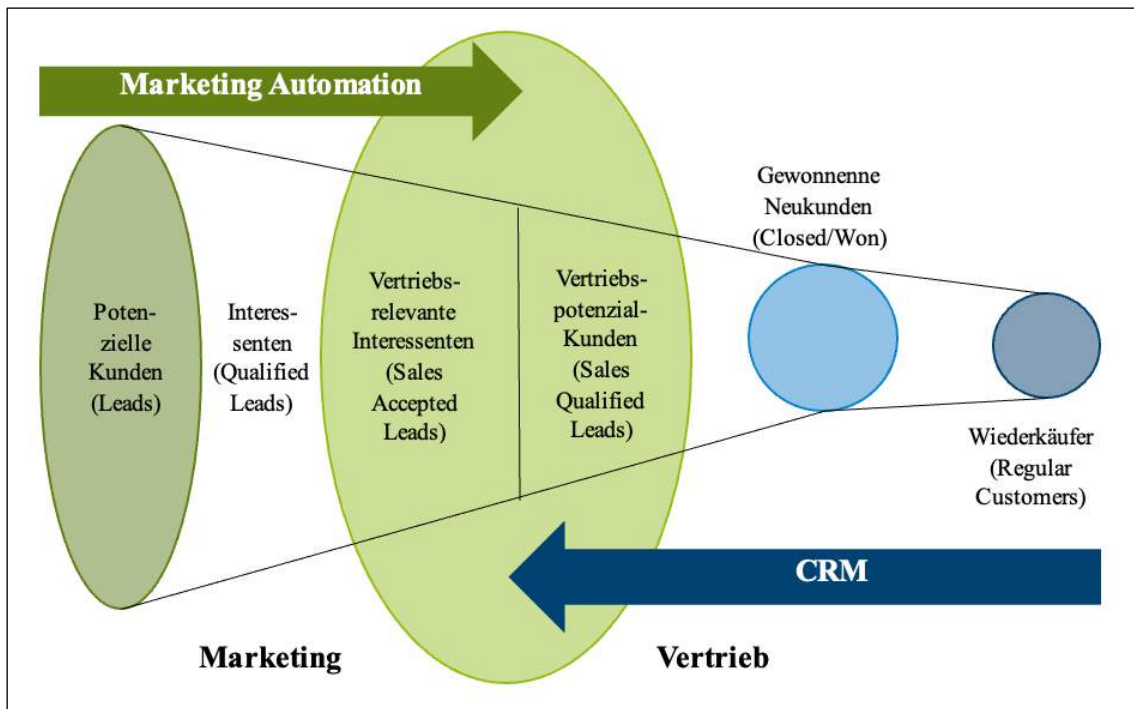


Abbildung 2: Wechselwirkungen zwischen Marketing Automation und CRM (Heinzelbecker 2017, S. 326)

Eine zentrale Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, wie sich die Grundprinzipien des RM in einer zunehmend digitalen und von MA geprägten Welt verändern. Aus diesem Grund ist es von entscheidender Bedeutung, eine Verbindung zwischen den klassischen Konzepten des RMs und den modernen Anforderungen des digitalen Zeitalters zu schaffen.

3. Stand der Forschung

Die Analyse des aktuellen Forschungsstandes auf den Gebieten RM, OBB und MA bietet einen umfassenden Einblick in verschiedene Aspekte dieser Themen. Die Diskussion des Forschungsstandes ermöglicht nicht nur die Identifikation bestehender Wissenslücken, sondern auch von Schwerpunkten, die in den folgenden Kapiteln vertieft werden. Ziel dieses Kapitels ist es, diese Erkenntnisse zusammenzufassen und daraus ein fundiertes Untersuchungsmodell abzuleiten, das die Wechselwirkungen zwischen den Themenbereichen im B2B-Kontext untersucht.

3.1 Relationship Marketing

Die bisherigen Studien im Bereich des RM (*siehe Anhang A*) konzentrieren sich vor allem auf die Identifizierung von Erfolgs- und Einflussfaktoren auf die Effektivität von Kundenbeziehungen im B2B-Bereich. Forschungsarbeiten wie die von Palmatier et al. (2006), Morgan und Hunt (1994) sowie Hunt et al. (2006) schafften bedeutsame Grundlagen, um die Mechanismen des RM zu verstehen. In der Meta-Analyse von Palmatier et al. (2006) werden die grundlegenden Erfolgsfaktoren von RM in B2B-Beziehungen herausgearbeitet. Die Konzepte des RM, wie sie von Grönroos (1997), Garbarino und Johnson (1999), Morgan und Hunt (1994) und Parvatiyar und Sheth (2001) entwickelt wurden, fokussieren sich auf die Pflege von Beziehungen zwischen Kunden (Unternehmen oder Einzelpersonen) und Anbietern (Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen). Diese Beziehungen beruhen auf Vertrauen, Kooperation, Kommunikation, Commitment, Abhängigkeit und anderen Merkmalen sowie auf der Entwicklung von Kundenloyalität (vgl. Morgan & Hunt 1994; Palmatier et al. 2006/2007a).

In der Meta-Analyse von Palmatier et al. (2006) wird betont, dass der Erfolg und die Effektivität von RM auf verschiedenen Faktoren beruhen. Bei diesen Faktoren handelt es sich um Commitment, Trust, Relationship Satisfaction (RS) und Relationship Quality (RQ). Das Commitment befasst sich mit dem Bestreben, eine langfristige Beziehung aufrechtzuerhalten (vgl. Morgan & Hunt 1994, S. 23). Von Palmatier et al. (2006, S. 138) wird Trust, also Vertrauen, definiert als „*confidence in an exchange partner's reliability and integrity*“. Ein grundlegendes Verständnis über diese beiden Faktoren liefern Morgan und Hunt (1994) mit ihrer Commitment-Trust-Theorie, die die Bedeutung von Commitment und Vertrauen als Schlüsselfaktoren im RM hervorheben. Commitment und Vertrauen werden von den Autoren als wechselseitige, kausale Konstrukte betrachtet, die die Basis für erfolgreiche Kundenbeziehungen schaffen (vgl. Morgan & Hunt 1994, S. 22f.).

Commitment reicht über kurzfristige Beziehungen hinaus und schafft die Grundlage für nachhaltige Kundenloyalität, während Vertrauen die Basis für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen bildet (vgl. Morgan & Hunt 1994). Palmatier et al. (2007a, S. 174) argumentieren, dass ein hohes Maß an Vertrauen zu einer stabilen Kundenbindung führt, positive Interaktionen fördert und damit das Commitment steigert. Zudem weisen sie darauf hin, dass Commitment und Vertrauen nicht nur individuelle Auswirkungen haben, sondern auch in Wechselwirkung zueinander stehen, wodurch ein komplexes Netz an Beziehungsdynamiken entsteht (vgl. Palmatier et al. 2007a, S. 174). Ein relevantes Argument in diesem Zusammenhang bringen Narayandas und Rangan (2004) an. Sie behaupten, dass Vertrauen zwischen einzelnen Personen auch das Commitment zwischen Unternehmen positiv beeinflussen kann: „*Individuals who build trust in each other will transfer this bond to the firm level*“ (Narayandas & Rangan 2004, S. 74). Die Autoren betonen jedoch, dass dieser Effekt nur in diese Richtung und nicht umgekehrt existiert. Erfolgreiches RM setzt voraus, dass Commitment und Vertrauen durch personalisierte Marketingaktivitäten, effektive Kommunikation, regelmäßigen Austausch und die Schaffung von Mehrwert für beide Seiten gefördert werden (vgl. Morgan & Hunt 1994, S. 34).

Palmatier et al. (2006) fokussieren in ihrer Arbeit auch die RS und die RQ. RS bezieht sich auf die Kundenzufriedenheit mit der Beziehung, während RQ eine Gesamtbewertung der Beziehungsstärke und -tiefe darstellt (vgl. Palmatier et al. 2006, S. 138). Die Studie belegt, dass eine höhere Gesamtzufriedenheit der Kunden zu einer größeren Bereitschaft führt, langfristige Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Eine hohe RS beim Kunden beeinflusst Verhaltensweisen wie Loyalität, Wiederkauf und positive Mundpropaganda (vgl. Palmatier et al. 2006, S. 147). Dies entspricht dem Konzept des dynamischen RM von Zhang et al. (2016), bei dem die Kundenzufriedenheit als kontinuierlicher, sich entwickelnder Prozess betrachtet wird. Der Fokus des dynamischen RM liegt auf der konstanten Anpassung der Marketingstrategien an die sich ändernden Umweltbedingungen und Präferenzen der Kunden (vgl. Zhang et al. 2016). In diesem Zusammenhang argumentieren auch Ahlers et al. (2017), dass die gestiegenen Ansprüche der Kunden eine „*substanzielle Weiterentwicklung von Angeboten, Interaktionsmodellen und Prozessen*“ erfordern (Ahlers et al. 2017, S. 308). Aus diesem Grund sollten Kundenbeziehungen darauf ausgerichtet sein, die Zufriedenheit der Kunden durch personalisierte Marketingaktivitäten, effektive Kommunikation und individuelle Betreuung zu verbessern (vgl. Gruen 1997, S. 35ff.).

Neben der RS ist auch die Beurteilung der RQ entscheidend. Crosby et al. (1990, S. 70) zeigen auf, dass RQ ein „*higher-order construct composed of [...] trust [...] and satisfaction*“ ist. De Wulf et al. (2001, S.36) greifen diesen Aspekt auf und weisen darauf hin, dass Forscher RQ als globalen Mediator darstellen, der die Faktoren Trust, RS als auch Commitment in sich vereint. RQ wird daher von De Wulf et al. (2001, S. 36) als mehrdimensionales Konstrukt verstanden, welches die verschiedenen Aspekte von Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden widerspiegelt. RQ ist das Ergebnis kontinuierlicher Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde, und hat mit höherer Wahrscheinlichkeit Einfluss auf die objektive Leistung eines Unternehmen (vgl. Crosby et al. 1990). Crosby et al. (1990) kommen zum Ergebnis, dass eine hohe RQ nicht nur auf Kundenseite positive Auswirkungen hat, sondern auch für Unternehmen von strategischer Bedeutung ist. Sie argumentieren, dass der Aufbau und die Pflege qualitativ hochwertiger Kundenbeziehungen und die damit verbundene Verbesserung von RS und RQ dazu beitragen, das Vertrauen und die Loyalität der Kunden zu stärken und damit langfristig den Unternehmenserfolg zu fördern. Folglich sollten Unternehmen, die eine erfolgreiche RM-Strategie umsetzen wollen, darauf abzielen, die Qualität und Zufriedenheit ihrer Kundenbeziehungen zu maximieren.

Ein weiterer zentraler Aspekt des RM wird in der Forschung von Hunt et al. (2006) genannt. Diese betrachten Beziehungen als Austauschprozesse, die über traditionelle Transaktionen hinausgehen (vgl. Hunt et al. 2006, S. 83). Die Autoren heben in ihrer Arbeit das Ziel des RMs hervor, das im Aufbau von Kundenbeziehungen und in der Maximierung des Kundenwerts im Laufe der Zeit besteht. Sie deuten an, dass das RM anstrebt, langfristige Beziehungen aufzubauen, indem es den Fokus auf den Austausch von Werten, Vertrauen und Verpflichtungen zwischen den Parteien legt. Diese Konzepte gehen über kurzfristige Erfolgsziele hinaus und stellen langfristige Kundenbeziehungen in den Vordergrund (vgl. Hunt et al. 2006, S. 83).

Palmatier et al. (2006) berücksichtigen in ihrer Meta-Analyse die Vielfalt der Unternehmensumgebungen und zeigen auf, dass die Wirksamkeit von RM nicht universell gleich ist. Diese differenzierte Betrachtung ist in der Praxis äußerst relevant, da Unternehmen in verschiedenen Branchen und Märkten agieren und daher unterschiedliche Herausforderungen und Chancen in Bezug auf Kundenbeziehungen haben (vgl. Palmatier et al. 2006).

3.2 Organizational Buying Behavior

OBB ist in der wissenschaftlichen Literatur durch verschiedene theoretische Ansätze und Anwendungen ein zentraler Aspekt des B2B-RM (vgl. Bornemann et al. 2020). Die Literatur legt nahe, dass für den Aufbau und die Pflege von erfolgreichen B2B-Kundenbeziehungen eine umfassende Analyse der Unternehmensstrukturen und Entscheidungsprozesse erforderlich ist (vgl. Webster & Wind 1972; Plank & Dempsey 1980). Bornemann et al. (2020) stellen in ihrer Arbeit heraus, dass sich in vergangenen Studien mit den Theorien und Erkenntnissen zum OBB auseinandergesetzt wurde, um die Wechselwirkungen mit dem RM zu verstehen und den Einfluss auf langfristige Beziehungen zu identifizieren. Die Aktivitäten zur Beschaffung innerhalb eines Unternehmens bestehen im Allgemeinen aus zwei grundlegenden Elementen: dem Buying Center, das alle Personen im Unternehmen umfasst, die am Kaufentscheidungsprozess beteiligt sind, sowie dem eigentlichen Kaufentscheidungsprozess (vgl. Webster Jr. & Wind 1972, S. 17; Plank & Dempsey 1980, S. 145; Tanner Jr. 1999, S. 247). Beide werden von bestimmten Faktoren beeinflusst, die nachfolgend näher erklärt werden. Im *Anhang B* wird dieses Modell veranschaulicht.

Der bisherigen Forschung nach lassen sich die grundlegenden Strukturen und Prozesse des OBB grob in drei Bereiche unterteilen: Buyer-seller-Beziehungen, wirtschaftliche Faktoren und das Buying Center. Buyer-Seller-Beziehungen beziehen sich auf die Interaktionen und Beziehungen zwischen Käufern (buyers) und Verkäufern (sellers), einschließlich der Förderung, Pflege und des Managements langfristiger Beziehungen (vgl. Plank & Dempsey 1980; Lewin & Johnston 1997). Nach Lewin und Johnston (1997, S. 23f.) kann die RM-Theorie auf das OBB angewendet werden, indem die Bedeutung langfristiger Buyer-Seller-Beziehungen betont wird. So zeigte die Studie von Tellefsen (2002), dass das Commitment in B2B Beziehungen von organisationalen und individuellen Bedürfnissen beeinflusst wird. Bornemann et al. (2020) argumentieren auf Grundlage der bisherigen Forschung, dass solche Beziehungen eine Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil im heutigen wettbewerbsorientierten Umfeld bieten. Darüber hinaus trägt der Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen Käufern und Verkäufern dazu bei, die Transaktionskosten für beide Parteien zu senken und kann zu höherer RS, Wiederholungsgeschäften und besseren Ergebnissen führen (vgl. Lewin & Johnston 1997, S. 30).

Wirtschaftliche Faktoren im Zusammenhang mit OBB beziehen sich auf die externen Faktoren und Gegebenheiten, die die Entscheidungsprozesse von Unternehmen bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen beeinflussen (vgl. Webster Jr. & Wind

1972, S. 13). Diese Einflussfaktoren lassen sich in folgende Bereiche unterteilen: ökologische, organisationale, interpersonale und individuelle Faktoren (vgl. Lewin & Johnston 1997, S. 30; Webster Jr. & Wind 1972, S. 14ff.). Diese Merkmale beeinflussen maßgeblich, wie Unternehmen Kaufentscheidungen treffen und mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten (vgl. Plank & Dempsey 1980). In *Abbildung 3* werden die Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren und deren Beeinflussung bildlich dargestellt.

- **Ökonomische Faktoren:** Unternehmerische Entscheidungsprozesse werden stark von Faktoren des aktuellen und zu erwartenden wirtschaftlichen Umfelds beeinflusst. Der Buying-Prozess wird von verschiedenen Umweltfaktoren beeinflusst, z. B. von Veränderungen und Entwicklungen im technologischen und politischen System, von rechtlichen und wettbewerblichen Faktoren, von der Kultur und den lokalen Marktbedingungen. (vgl. Webster Jr. & Wind 1972, S. 15)
- **Organisationale Faktoren:** Jedes Unternehmen hat eigene Ziele, Strategien, Prozesse, Strukturen und Systeme. Diese gilt es zu verstehen. Fragen wie
 - Wer ist an der Kaufentscheidung beteiligt?
 - Welche Technologien können eingesetzt werden?
 - Welche Richtlinien und Auflagen hat das Unternehmen für dessen Mitarbeiter im Beschaffungsprozess?müssen in diesem Kontext geklärt werden (vgl. Webster Jr. & Wind 1972, S. 14f.). Es ist zu betonen, dass im B2B-Kontext Unternehmen als kollektive Einheiten agieren, und ihre Entscheidungen im Rahmen des OBB von verschiedenen Personen innerhalb des Unternehmens beeinflusst werden (vgl. Hunt et al. 2006).
- **Interpersonale Faktoren:** Das Buying Center besteht in der Regel aus unterschiedlichen Personen, die sich im Entscheidungsprozess gegenseitig beeinflussen können. Gruppendynamische Faktoren sind z. B. der Grad der Autorität einer Person im Unternehmen, die Struktur der Gruppe, Aufgaben und Erwartungen der Gruppe (vgl. Chandler & Johnston 2012, S. 43; Webster Jr. & Wind 1972, S. 15). Tanner Jr. (1999) greift diesen Aspekt auf und argumentiert, dass der Prozess des OBB nicht nur von rationalen Überlegungen beeinflusst wird, sondern vielmehr interpersonale Beziehungen in diesem Kontext von Bedeutung sind.
- **Individuelle Faktoren:** Persönliche Motive, Wahrnehmungen und Präferenzen werden von jeder Person des Buying-Prozesses eingebracht. Diese individuellen Faktoren werden durch persönliche Eigenschaften wie Motivation, Bildung,

Persönlichkeit und Risikobereitschaft beeinflusst. (vgl. Webster Jr. & Wind 1972, S. 15; Chandler & Johnston 2012, S., 43)

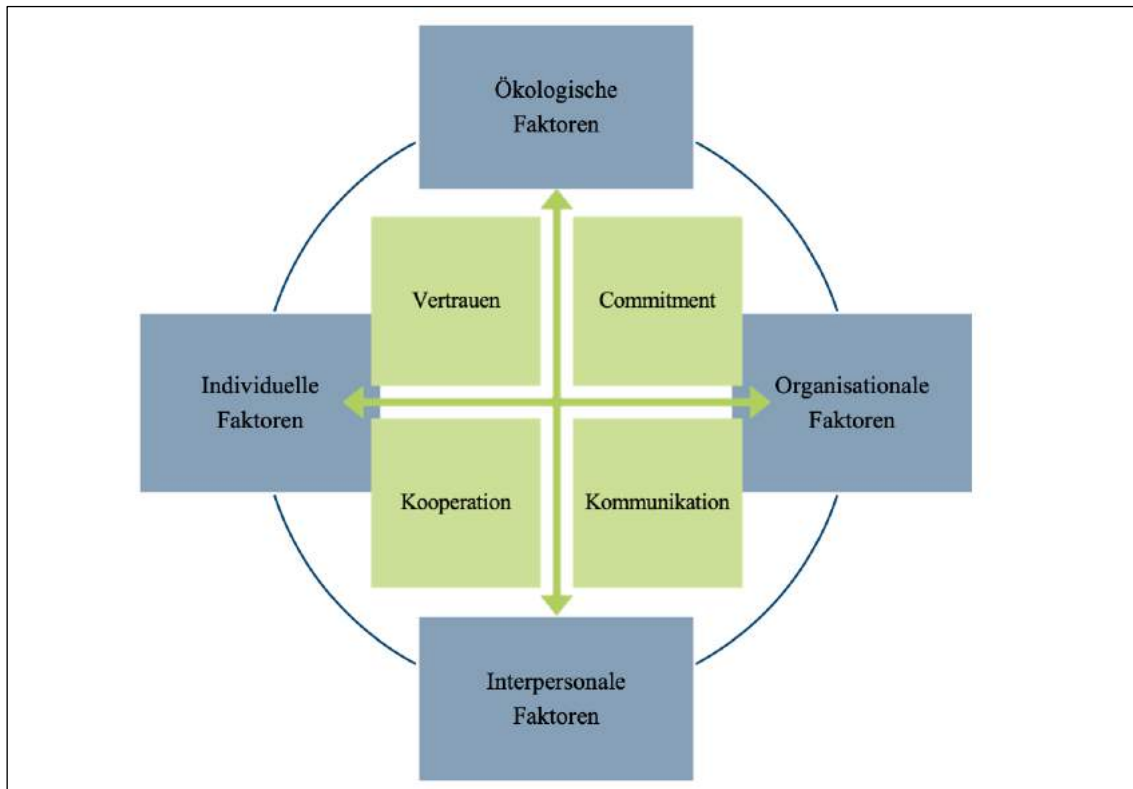


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Organizational Buying Prozess (in Anlehnung an Lewin, J. E. & Johnston, W. J. 1997, S. 30)

Auf diese unterschiedlichen Faktoren müssen Unternehmen während des Prozesses des OBB eingehen und reagieren. Webster Jr. und Wind (1972, S. 16) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen in einem solch komplexen wirtschaftlichen Umfeld flexiblere Buying-Strategien benötigen, um profitabel zu bleiben. Eine eingehende Analyse des Buying Behaviors ermöglicht es Unternehmen, ihre Marketingstrategien besser an die spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen ihrer Unternehmenspartner anzupassen (Sheth 1996, S. 14f.).

Im Rahmen dessen ist es von großer Bedeutung, die Verbindung vom Prozess des OBB zum RM herzustellen. Sheth (1996) analysiert in seiner Arbeit die bisherige Forschung zu OBB und erörtert zukünftige Forschungsansätze in diesem Bereich. Der Autor betont in seinen Analysen die Bedeutung des Verständnisses dynamischer Interaktionen zwischen Unternehmen und ihren Kunden und der Faktoren, die deren Qualität beeinflussen, im RM-Kontext (Sheth 1996, S. 11ff.). Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass die OBB-Forschung beachtliche Fortschritte beim Verständnis der Bedeutung von Vertrauen, Commitment und Satisfaction für die Stärkung der Kundentreue, die Senkung der Transaktionskosten und die Förderung der Kooperation in B2B-Beziehungen

gemacht hat (Sheth 1996, S. 22ff.). Lewin und Donthu (2005, S. 1386) stellten in diesem Kontext fest, dass der Einfluss der Buying Situation die Struktur und das Commitment des Buying Centers beeinflusst. Sheth's (1996) Analyse unterstreicht auch, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden zu verstehen und sich durch personalisierte und maßgeschneiderte Ansätze im Buying Behavior an ihre einzigartigen Anforderungen anzupassen.

Plank und Dempsey (1980) stellen in ihrer Arbeit Konzepte des personalisierten Verkaufs im B2B-Bereich vor. Das Verständnis des OBB ist in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung. Die Autoren argumentieren, dass die bisherige Forschung zum personalisierten Verkauf selten mit dem OBB in Verbindung gebracht wurde, obwohl in den letzten Jahren Fortschritte gemacht wurden, um diese Lücke zu schließen (vgl. Plank & Dempsey 1980, S. 143f.). In ihrer Arbeit betrachten sie verschiedene Modelle des OBB, wie z. B. den Buying Center Ansatz, dessen Ziel es ist, die Bedürfnisse des Kunden mit den Angeboten des Unternehmens in Einklang zu bringen. Plank und Dempsey (1980) weisen darauf hin, dass bei solchen Ansätzen die Komplexität des B2B-Verkaufsprozesses, an dem mehrere Personen beteiligt sein können, oft vernachlässigt wird. Sie empfehlen, die Prinzipien des RM zu nutzen, um langfristige, beidseitig vorteilhafte Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Laut den Autoren trägt dies dazu bei, die Effektivität des persönlichen Verkaufs zu steigern. Unternehmen können im B2B-Markt durch ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse und eine Anpassung an spezifische Anforderungen das Kaufverhalten verbessern, Mehrwert für alle Beteiligten schaffen und nachhaltigen Erfolg erzielen. (vgl. Plank & Dempsey 1980, S. 145ff.)

Palmatier et al. (2007a) bieten in ihrer Arbeit eine vergleichende Analyse theoretischer Perspektiven zu interorganisationaler Beziehungsleistung. Sie zeigen auf, dass die Qualität der Unternehmensbeziehungen direkt mit dem Erfolg von Marketingaktivitäten zusammenhängt. Hier wird deutlich, dass die langfristige Leistung von B2B-Beziehungen durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird, darunter auch Aspekte des OBB. Die Autoren heben hervor, dass eine umfassende Betrachtung von OBB für das Verständnis der Beziehungsleistung entscheidend ist. (vgl. Palmatier et al. 2007a)

3.3 Marketing Automation

MA findet seinen Ursprung im B2B-Umfeld und basiert grundsätzlich auf der automatischen Anpassung von Marketingaktivitäten (vgl. Heimbach et al. 2015, S. 130). Badawi (2020, S. 1958f.) betont jedoch, dass MA nicht nur auf die Automatisierung von Marketingaktivitäten abzielt, sondern auch darauf, den Kundenprozess durch relevante, zeitnahe und personalisierte Interaktionen zu verbessern. Heimbach (2015, S. 130) beschreibt als Ziel der MA den richtigen Kunden mit personalisiertem Content zu bespielen und dadurch „*Conversion rate, cross- and up-selling, and retention rate*“ zu erhöhen.

Grossberg (2016, S. 23) und Järvinen und Taiminen (2016, S. 165) unterstreichen in diesem Zusammenhang, dass der Content in einer angemessenen Menge und zum richtigen Zeitpunkt vermittelt werden muss, um Vertrauen zu Kunden aufzubauen und die Kundenbindung zu stärken.

MA bietet im Allgemeinen Nutzen in den Bereichen der Marketingeffizienz, -effektivität und -produktivität (vgl. Zumstein et al. 2023, S. 20). Dieser Ansatz spiegelt sich auch in den Forschungsergebnissen von Zumstein et al. (2023) wider, die in ihrer Unternehmensbefragung die vielfältigen Vorteile von MA für Unternehmen hervorheben. In ihrer Analyse treten vor allem Zeitersparnis, höhere Leadqualität und mehr Conversions hervor. Es werden darüber hinaus weitere Vorteile von MA für Unternehmen genannt, die in *Abbildung 4* dargestellt sind.

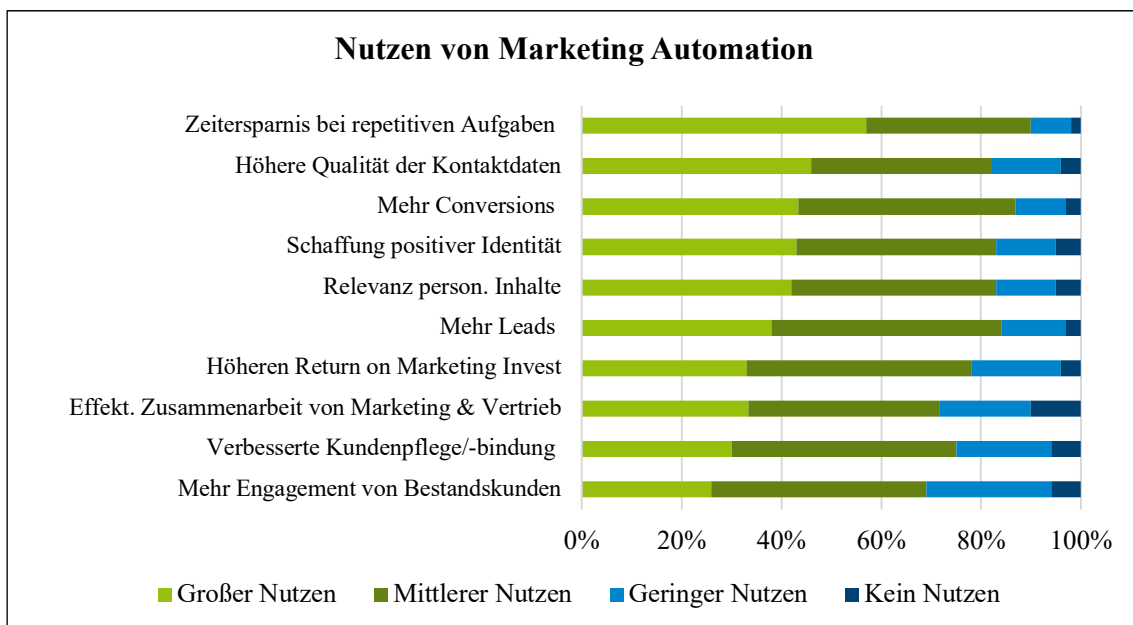


Abbildung 4: Nutzen von Marketing Automation für Unternehmen (Zumstein et al. 2023, S. 21)

Einer der Hauptvorteile der MA im B2B RM ist die Verbesserung der betrieblichen Effizienz (vgl. Parvatiyar & Sheth 2001, S. 19). Repetitive und zeitaufwändige Aufgaben wie E-Mail-Kampagnen, Lead Scoring und Social Media Management können

automatisiert werden, wodurch Ressourcen für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen (vgl. Zumstein et al. 2023, S. 16). MA bietet B2B-Unternehmen fortschrittliche Targeting-Funktionen, mit denen sie ihre Kommunikation auf Kundengruppen zuschneiden können (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 173). Durch die Nutzung von Daten- und Verhaltensanalysen können Unternehmen Inhalte bereitstellen, die auf die individuellen Bedürfnisse und Probleme ihrer B2B-Kunden zugeschnitten sind. Das Ergebnis ist ein personalisierter und zielgerichteter Kommunikationsansatz, der stärkere und effektivere Beziehungen fördert (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 165). In der Literatur zu MA fällt häufig der Begriff Big Data. Big Data, die gesammelten Daten der Kunden, bietet MA eine Vielzahl an nützlichen Informationen (vgl. Steinhoff et al. 2019, S. 375). Die Analysetools der Plattform ermöglichen ein umfassendes Verständnis des Kundenverhaltens, der Präferenzen und der Interaktionsmuster (vgl. Badawi 2020, S. 1964). Basierend auf diesen Daten können B2B-Marketingmanager fundierte Entscheidungen treffen, Kampagnen in Echtzeit optimieren und ihre Strategien kontinuierlich anpassen, um den sich stets ändernden Bedürfnissen ihrer Zielgruppen gerecht zu werden (vgl. Bagshaw 2015, S. 84; Badawi 2020, S. 1967).

Um diese Vorteile entsprechend nutzen zu können, bedarf es Kundendaten. Vereinfacht dargestellt sind Daten Informationseinheiten (vgl. Heimbach et al. 2015, S. 130). Die technologische Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat zu einem exponentiellen Wachstum der weltweiten Datenmenge geführt (vgl. Steinhoff et al. 2019, S. 374). Fotos, Videos und Texte werden erstellt und auf verschiedenen sozialen Plattformen im Internet geteilt (vgl. Wood 2015, S. 252). Die Menschen produzieren, veröffentlichen und nutzen mehr Daten als je zuvor. Jede Aktivität im Internet hinterlässt einen digitalen Fußabdruck, der gesammelt werden kann (vgl. Steinhoff et al. 2019, S. 374f.). Die Nutzung dieser Daten könnte neue Einblicke und ein verbessertes Kundenverständnis ermöglichen (vgl. Steinhoff et al. 2019, S. 375). Unternehmen können die Daten mithilfe von technologischen und analytischen Tools in Wissen und nutzbare Informationen umwandeln (vgl. Heimbach et al. 2015, S. 132). Die erhobenen Daten werden analysiert, um festzustellen, inwiefern der potenzielle Kunde dem Idealbild eines Kunden entspricht, wie engagiert dieser mit dem Unternehmen kommuniziert und welche Kaufabsicht er aufgrund seiner Handlungen hat (vgl. Grossberg 2016, S. 21). Alle MA Aktivitäten im Unternehmen sind eine direkte Reaktion auf bestehende, eingehende oder sich ändernde Kundeninformationen (vgl. Heimbach et al. 2015, S. 131). Somit stellen Kundendaten ein zentrales Element der MA dar. Das CRM dient in diesem Kontext zur Speicherung der Kundendaten:

„CRM bildet [...] die Grundlage, das Marketing und den Vertrieb datenbasiert und professionell zu betreiben“ (Zumstein et al. 2023, S. 14). Der Datenaustausch zwischen CRM- und Marketing Automation-Systemen ist entscheidend für eine nahtlose Kundenerfahrung. Kundenprofile, Kaufhistorie, Kampagnenaktivitäten und Lead-Status werden in der Regel zwischen den Systemen synchronisiert. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl Marketing- als auch Vertriebsteams über aktuelle und konsistente Kundeninformationen verfügen.

Heimbach et al. (2015, S. 131) veranschaulichen den allgemeinen Prozess der MA und welche Rolle die Kundendaten in diesem Zusammenhang spielen (siehe Anhang C). Am Anfang des Prozesses stehen Trigger, die sich aus aktuellen Informationen der Kunden und/oder gespeicherten Informationen der Kunden zusammensetzen. Diese Informationen lassen sich kombinieren und Regeln und Parameter für die Automatisierung festlegen. Die Überwachung und Leistungskontrolle sind beim Festlegen und Umsetzen dieser Regeln von entscheidender Bedeutung, da der Automatisierungsprozess auch nach der Aktivierung weiter optimiert werden kann. Im Gesamtprozess der MA ist die Auswahl des richtigen Mediums für die Automatisierung der letzte Schritt.

In diesem Kontext sind Herausforderungen wie die Notwendigkeit von qualitativ hochwertigen Daten und die Gefahr der Überautomatisierung zu beachten (vgl. Schüller & Schuster 2022). Es bedarf oft einer menschlichen Komponente, um Vertrauen und persönliche Beziehungen zu den Kunden zu erhalten (vgl. Steinhoff et al. 2019, S. 382). Die Literatur macht deutlich, dass MA nicht als Ersatz, sondern als Unterstützung für menschliche Interaktionen betrachtet werden sollte. Die größte Herausforderung besteht demnach darin, die richtige Balance zwischen Automatisierung und persönlicher Interaktion zu finden (vgl. Wood 2015, S. 254). Von entscheidender Bedeutung bleibt ebenfalls das Verständnis für die individuellen Kundenbedürfnisse (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 165) und damit der Fokus auf einem kundenorientierten Marketing (vgl. Raithe et al. 2008, S. 9). Automatisierte Prozesse könnten zwar die Effizienz steigern, jedoch bergen sie die Gefahr, dass persönliche Interaktionen und damit verbundene Vertrauensbildung vernachlässigt werden (vgl. Stone & Woodcock 2021).

4. Untersuchungsmodell und Hypothesen

Aufbauend auf die Literaturanalyse des vorherigen Kapitels werden im Rahmen des Untersuchungsmodells Faktoren identifiziert, die als zentrale Determinanten für den Erfolg von MA im B2B-Kontext gelten. Diese Faktoren werden unter Berücksichtigung der bestehenden Literatur analysiert. Die Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren werden explizit berücksichtigt, um ein umfassendes Verständnis der Einflussfaktoren auf MA zu gewährleisten. Die bisherige Forschung im Bereich der MA beschäftigt sich im Allgemeinen mit der Anwendung dieser Technologie und deren Nutzen. Aus den Ergebnissen dieser Forschung können Schlüsse gezogen werden, die das in *Abbildung 5* dargestellte Hypothesenmodell näher erläutert.

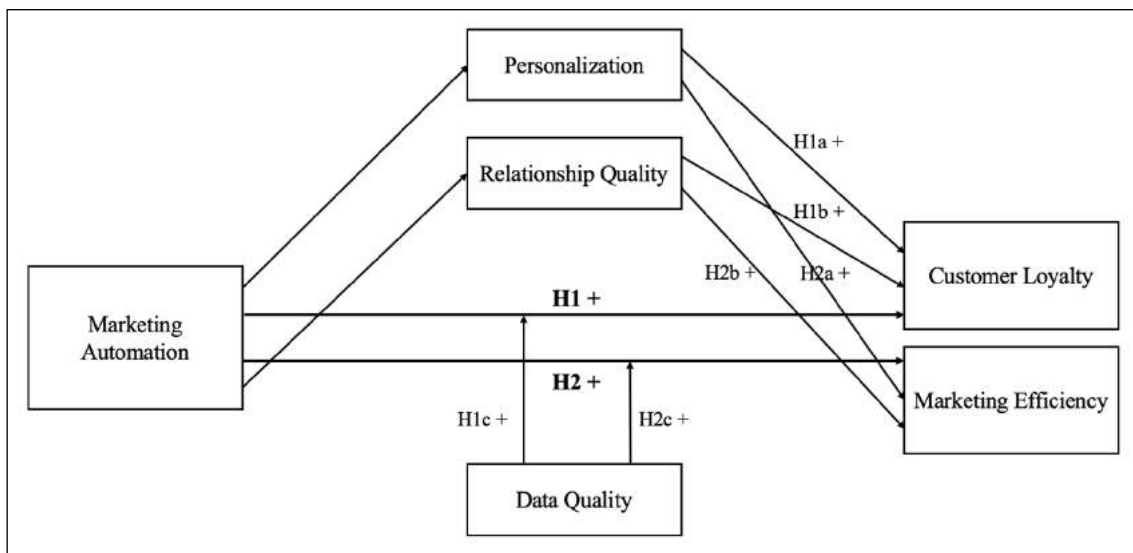


Abbildung 5: Hypothesenmodell (eigene Darstellung)

4.1 Marketing Automation und Customer Loyalty

Anhand der Analyse der Literatur im vorherigen Kapitel kann festgestellt werden, dass der Nutzen von MA bei der Verbesserung der Kundenbindung (Customer Loyalty) und der Steigerung der Gesamteffizienz und -effektivität der Marketingaktivitäten eines Unternehmens liegt. Vor allem im B2B Kontext hat sich der Einsatz von MA zur Verbesserung der Customer Loyalty herausgestellt (vgl. Keens & Barker 2009, S. 228; Badawi et al. 2020, S. 1963; Gupta et al. 2021, S. 5). Dieser Gedanke wird durch die im vorangehenden Kapitel durchgeführte Literaturanalyse gestützt, die eine Grundlage für das Hypothesenmodell dieser Studie bildet. Die erste Hypothese (H1) besagt folglich:

H1: Der Einsatz von Marketing Automation wirkt sich positiv auf die Customer Loyalty in B2B-Unternehmen aus.

Um diese Hypothese wissenschaftlich zu analysieren, wird sie in mehrere Unterhypothesen unterteilt, die die mediierende Rolle von Beziehungsqualität (RQ) und Personalisierung sowie die moderierende Rolle der Datenqualität untersuchen.

4.1.1 Relationship Quality und Customer Loyalty

Das allgemeine Konzept der RQ, wurde in vergangenen Studien näher betrachtet (vgl. Crosby et al. 1990; Garbarino & Johnson 1999; De Wulf et al. 2001; Palmatier et al. 2007b). Gemäß Crosby et al. (1990) ist die RQ ein entscheidender Indikator für die Stärke und Tiefe von Kundenbeziehungen. Die Bestimmung der RQ erfolgt durch den Grad an Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden (vgl. Crosby et al. 1990; Garbarino & Johnson 1999; De Wulf et al. 2001). Hier setzt die Mediationshypothese an, indem vorausgesetzt wird, dass die positive Wirkung von MA auf die Customer Loyalty über die Verbesserung der RQ vermittelt wird. Eine gesteigerte RQ, die durch MA beeinflusst wird, trägt dazu bei, dass Kunden nicht nur zufrieden sind, sondern sich auch langfristig mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Diese langfristige Bindung ist entscheidend für die Customer Loyalty (vgl. Palmatier et al. 2007b). Palmatier et al. (2007b) betonen als Folge dessen auch die finanziellen Auswirkungen von gutem RM. Sie weisen darauf hin, dass die gesteigerte RQ durch MA nicht nur zu höherer Customer Loyalty führt, sondern auch positive finanzielle Ergebnisse für das Unternehmen generiert. Es wird demnach angenommen:

H1a: Marketing Automation, vermittelt durch eine ausgeprägte Relationship Quality, wirkt sich positiv auf die Customer Loyalty im B2B-Bereich.

4.1.2 Personalization und Customer Loyalty

Personalisierung, auch Personalization, bezieht sich auf die Anpassung des Marketingangebots an die spezifischen Bedürfnisse des Kunden (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 165; Kumar & Reinartz 2018, S. 14). Järvinen und Taiminen (2016) argumentieren, dass erfolgreiche RM-Programme auf die Integration von MA setzen, um personalisierte Interaktionen zu ermöglichen. Personalisierung wird allgemein als das effektivste Instrument für den Geschäftserfolg im Online-Marketing angesehen und kann als wesentlicher Faktor für die Marketingeffizienz betrachtet werden (vgl. Kalaignanam et al. 2008, S. 305). Personalisierte Interaktionen wiederum sollen die Qualität der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen verbessern (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 244). Die Personalisierung von Interaktionen gilt als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Marketing (vgl. Steinhoff et al. 2019, S. 386). MA ermöglicht es, Kundendaten zu sammeln und zu analysieren, um es Unternehmen zu ermöglichen, ihren Kunden

personalisierte Angebote zu bieten. De Wulf et al. (2001) unterstreichen den Zusammenhang zwischen personalisierten Interaktionen und dem Aufbau von Vertrauen in B2B-Beziehungen. MA ermöglicht es, Interaktionen durch personalisierte Kommunikation zu prägen. Durch gezielte und auf den Kunden zugeschnittene Angebote kann ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, das wiederum die Qualität der Kundenbeziehung positiv beeinflusst (vgl. De Wulf et al. 2001). Daraus ergibt sich die Hypothese:

H1b: Marketing Automation, vermittelt durch hohe Personalisierung, wirkt sich positiv auf die Kundenbindung im B2B-Bereich aus.

4.1.3 Data Quality und Customer Loyalty

Neben den mediierenden Faktoren der Personalisierung und der RQ gibt es auch moderierende Einflussgrößen, die die Effektivität von MA beeinflussen können. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang oftmals die Data Quality genannt (vgl. Järvinen & Taiminen 2016; Heimbach et al. 2015). Die Data Quality ist ein Maß für die Genauigkeit, Vollständigkeit, Konsistenz und Aktualität von Daten bzw. Informationen der Kunden, wenn diese in Unternehmensprozessen und bei der Entscheidungsfindung verwendet werden (vgl. Pipino et al. 2002, S. 211f.; Kumar & Reinartz 2018, S. 144). Qualitativ hochwertige Daten, d.h. genaue, aktuelle und vollständige Daten über Kunden und deren Präferenzen, stellen sicher, dass Marketingmaßnahmen zielgerichtet und effektiv sind (vgl. Heimbach et al. 2015, S. 132). Hochwertige Daten ermöglichen es Unternehmen, fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie können Kundenbedürfnisse antizipieren und potenzielle Probleme proaktiv angehen. Dadurch werden stärkere Kundenbeziehungen und höhere Loyalität gefördert (vgl. Steinhoff et al. 2019). Eine schlechte Data Quality führt hingegen zu Ressourcenverschwendung, zu verpassten Gelegenheiten und zu schlechteren Kundenbeziehungen (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 58/144). Die Höhe der Data Quality spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von MA (vgl. Steinhoff et al. 2019). Durch die Nutzung präziser und aktueller Daten können MA-Maßnahmen gezielter, personalisierter und effektiver sein und gewährleisten, dass Kunden in jeder Phase der Customer Journey relevante und ansprechende Inhalte erhalten (vgl. Grossberg 2016, S. 21). Dies wiederum fördert das Vertrauen, das Engagement und die Loyalität, da die Kunden das Gefühl haben, dass das Unternehmen ihre individuellen Bedürfnisse und Vorlieben versteht und berücksichtigt (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 165). Järvinen und Taiminen (2016) verdeutlichen darüber hinaus, dass MAS dank hochwertiger Daten genauere Vorhersagen und Empfehlungen machen können, was die Kundenbindung weiter stärkt. Sie verdeutlichen, dass durch die Analyse des Kundenverhaltens, der Vorlieben und der

Interaktionen MAS Muster erkennen, künftige Bedürfnisse vorhersehen und maßgeschneiderte Empfehlungen geben können, die bei den Kunden ankommen. Von folgendem Verdacht ist daher auszugehen:

H1c: Marketing Automation, unterstützt durch eine hohe Data Quality, wirkt positiv auf die Customer Loyalty im B2B-Bereich.

Schlussfolgernd zur Customer Loyalty ist festzuhalten, dass die Kombination von personalisiertem Marketing und einer hohen RQ Unternehmen die Möglichkeit geboten wird, ihre Kommunikation über MA auf der Grundlage einer umfassenden Analyse der Daten ihrer Kunden anzupassen. Um die Kundenbindung in ihren B2B-Beziehungen zu verbessern, sollten Unternehmen sicherstellen, dass sie eine umfassende und integrierte Strategie für den erfolgreichen Einsatz von MA entwickeln.

4.2 Marketing Automation und Marketing Efficiency

Der Einsatz von MA ist in den letzten Jahren immer beliebter geworden, da er es Unternehmen ermöglicht, große Mengen von Kundendaten zu verwalten und sich wiederholende Marketingaufgaben zu automatisieren. Im Rahmen des B2B-RM hat sich MA ebenfalls als entscheidendes Instrument zur Steigerung der Marketingeffizienz, auch Marketing Efficiency, erwiesen. In diesem Abschnitt soll daher näher erläutert werden, wie MA die Marketing Efficiency im B2B-Kontext durch RQ, Personalization und Data Quality verbessern kann. Es wird angenommen:

H2: Der Einsatz von Marketing Automation wirkt sich positiv auf die Marketing-Efficiency in Unternehmen aus.

4.2.1 Relationship Quality und Marketing Efficiency

Marketing Efficiency beschreibt die Fähigkeit, Marketingziele mit minimalem Ressourceneinsatz (z.B. Budgetierung, Kosteneinsparung) zu erreichen (vgl. Sheth & Parvatiyar 1995, S. 400; Ambler 2008, S. 5). Kumar und Reinartz (2018, S. 41) definieren Efficiency im Allgemeinen wie folgt: „*Efficiency measures the required input for completing any given task*“. Die Effizienz des Marketings kann auf verschiedene Weise gemessen werden. In der Literatur werden in diesem Zusammenhang z. B. der Return on Investment (ROI), die Cost per Acquisition (CPA) und der Customer Lifetime Value (CLV) genannt (vgl. Kumar & Reinartz 2018; Zumstein et al. 2021; Zumstein et al. 2022). Anhand dieser Kennzahlen, welche im folgenden Kapitel näher betrachtet werden, können Unternehmen die Effektivität ihrer Marketingmaßnahmen bewerten und datenbasierte Entscheidungen darüber treffen, wo sie ihr Marketingbudget einsetzen.

MA kann Unternehmen dabei helfen, qualitativ hochwertige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, indem Routineaufgaben automatisiert, personalisierte Erlebnisse geschaffen und relevante Inhalte vermittelt werden (vgl. Zumstein et al. 2022). Die RQ ist damit ein wichtiger Faktor für die Marketing Efficiency. Sie kann zukünftig zu einer stärkeren Kundenbindung, -loyalität und -aktivität führen. Die Literatur legt nahe, dass Unternehmen Technologien wie MA- und CRM-Systeme einsetzen sollten, um die RQ zu verbessern und daraus resultierende finanzielle Vorteile wie Marketing- und Sales Efficiency zu erzielen (vgl. Sheth & Parvatiyar 1995; De Wulf et al. 2001; Järvinen & Taiminen 2016). Es wird dementsprechend folgende Hypothese aufgestellt:

H2a: Marketing Automation, vermittelt durch eine ausgeprägte Relationship Quality, wirkt sich positiv auf die Marketing-Efficiency in B2B-Unternehmen aus.

4.2.2 Personalization und Marketing Efficiency

Personalisierung durch MA kann viele Formen annehmen, z.B. gezielte E-Mail-Kampagnen, dynamische Website-Inhalte und personalisierte Produktempfehlungen (vgl. Zumstein et al. 2021, S. 17). Durch die Bereitstellung personalisierter Erlebnisse können Unternehmen engere Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen, was zu einer höheren Loyalität und Kundenbindung führt (vgl. Boudet et al. 2017). Dies ermöglicht es Unternehmen Marketingmaßnahmen gezielter einzusetzen und verhilft somit, eine verbesserte Marketing Efficiency zu gewährleisten. Unternehmen können darüber hinaus die Relevanz und den Wert ihrer Marketingbotschaften steigern, indem sie personalisierte Kommunikation und personalisierte Erlebnisse anbieten, was zu höheren Engagement- und Konversionsraten führt (vgl. Boudet et al. 2017). Personalisierung kann auch dazu beitragen, Marketingbudgets einzusparen, indem irrelevante oder unerwünschte Botschaften vermieden werden, mit denen sich Kunden wahrscheinlich nicht beschäftigen werden. Es ist daher anzunehmen:

H2b: Marketing Automation, vermittelt durch hohe Personalization, wirkt sich positiv auf die Marketing-Efficiency in B2B-Unternehmen aus.

4.2.3 Data Quality und Marketing Efficiency

Data Quality ist ein weiterer wichtiger Faktor für Marketing Efficiency, da sie es Unternehmen ermöglicht, datenbasierte Marketingentscheidungen zu treffen. MA kann die Data Quality verbessern, indem sie Unternehmen die Erfassung, Speicherung und Analyse großer Mengen von Kundendaten ermöglicht (vgl. Pipino et al. 2002). Durch die Analyse dieser Daten können Unternehmen Einblicke in das Verhalten, die Präferenzen

und die Bedürfnisse ihrer Kunden gewinnen und diese Erkenntnisse für die Entwicklung von Marketingstrategien nutzen (vgl. Heimbach et al. 2015, S. 132). Unternehmen sind demnach in der Lage, ihre Marketingmaßnahmen durch MA gezielter einzusetzen. Durch die Datenanalyse können Kundensegmente identifiziert werden, die anschließend zielgerichtet mit personalisierter Kommunikation angesprochen werden (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 172). Auf diese Weise können Marketingausgaben optimiert werden, da nur über dasjenige Medium kommuniziert wird, mit dem sich der größte Nutzen erzielen lässt, welches am ehesten einen Return on Investment liefert (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 167; Kumar & Reinartz 2018, S. 221ff.). Daraus ergibt sich die Hypothese:

H2c: Marketing Automation, unterstützt durch eine hohe Data Quality, wirkt positiv auf die Marketing-Efficiency im B2B-Bereich.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass MA die Marketingeffizienz im B2B-Kontext durch RQ, Personalization und Data Quality verbessern kann. Indem sie wiederkehrende Aufgaben automatisiert, Einblicke und Analysen in Echtzeit bietet und eine personalisierte Kommunikation ermöglicht, kann MA den Unternehmen dabei helfen, die Kundenbindung zu verbessern, die Conversionrate zu erhöhen und die Kosten zu senken.

5. KPI-Framework

Im Zusammenhang mit dem Untersuchungsmodell wird in diesem Kapitel ein theoretisches KPI-Framework erstellt, das als Grundlage für die wissenschaftliche und praktische Implikation für die Firma dotSource SE dient. Dieses Framework soll dabei unterstützen, B2B Kunden zukünftig bei ihrer Umsetzung der MA zu helfen, wobei Kennzahlen zur Messung der Effizienz bzw. Effektivität der MA ermittelt werden.

Nach Ritter und Walter (2006, S. 294) dienen alle Kundenbeziehungen der Erreichung wirtschaftlicher Unternehmensziele. Laut Gabler Wirtschaftslexikon (2018) werden KPIs als *„Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen“*. Auch Asih et al. (2020) bringen eine Definition der KPIs an, die für diese Arbeit folglich genutzt wird: *„Key Performance Indicators (KPIs) help define and measures the organizational goals, which is fundamental to any ongoing organization and the success/sustainability of any company“* (vgl. Asih et al. 2020, S. 142). Diese allgemeine Definition von KPIs stellt die Grundlage für die Messbarkeit und Bewertbarkeit von MA-Aktivitäten dar. Zu beachten ist, dass KPIs immer mit *„konkreten Zielen und geplanten Werten“* verbunden sind (Kaltofen et al. 2023, S. 9). *„KPIs liefern somit aussagekräftige Informationen zum Erfüllungsgrad bestimmter strategisch relevanter Zielsetzungen“* (Kaltofen et al. 2023, S. 9). Ashi et al. (2020) kommen weiterhin zum Ergebnis, dass KPIs individuell festgelegt werden müssen, damit sie mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Grundlegende Vorteile der Verwendung von KPIs werden von Asih et al. (2020, S. 143) genannt. KPIs bieten:

- regelmäßige und kontinuierliche Bewertung der tatsächlichen Leistung auf allen Unternehmensebenen,
- die Möglichkeit zu wissen, was für das Unternehmen von Bedeutung ist, und die Ausrichtung des Arbeitens an kritische Erfolgsfaktoren, sowie
- die Fähigkeit zur Leistungsverbesserung durch effektive und konkret festgelegte Maßnahmen.

Die Auswahl und Analyse spezifischer KPIs im Zusammenhang mit MA ist entscheidend für die Erfolgs- und Effektivitätsmessung dieser Marketingstrategie. Zumstein et al. (2021, 2022) haben in einer Unternehmensbefragung die wichtigsten Kennzahlen im MA ermittelt.

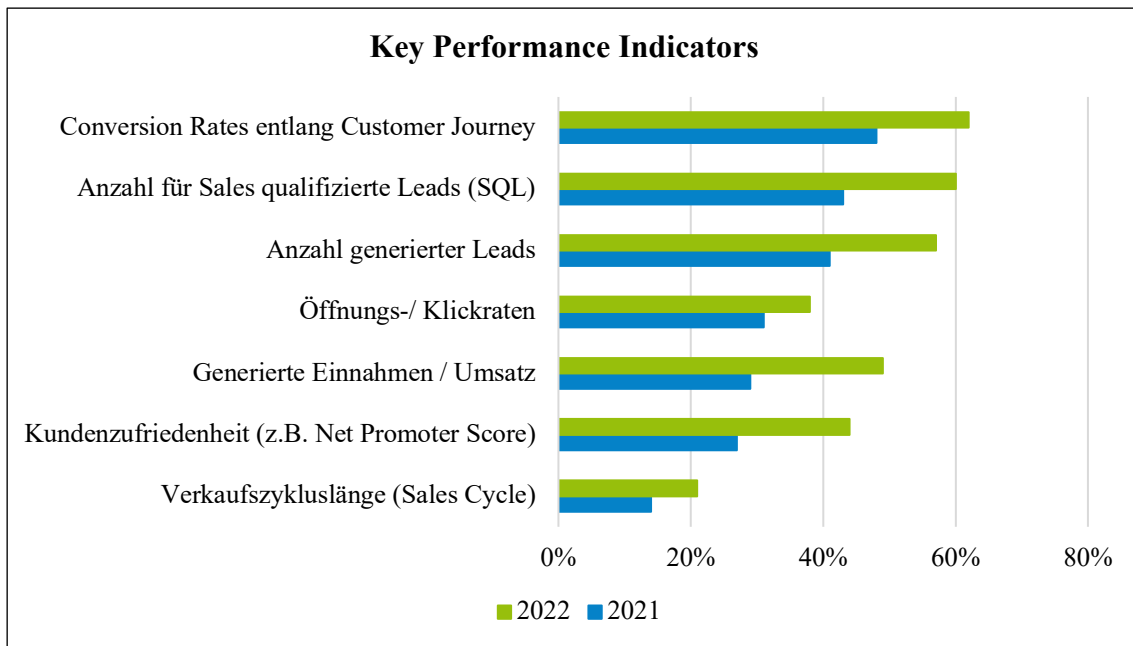


Abbildung 6: Relevanz von Key Performance Indicators für die Erfolgs- bzw. Effektivitätsmessung von Marketing Automation (in Anlehnung an Zumstein et al. 2021, S.24; Zumstein et al. 2022, S. 35)

Zu erkennen ist, dass Conversion Rates, Leads, Umsatz und Öffnungs- und Klickraten am häufigsten genannt werden. Neben diesen KPIs werden in der Literatur auch weitere KPIs erwähnt, wie z.B. Kundenzufriedenheit (vgl. Keens & Barker 2009; Hannig et al. 2017), Web-Traffic/-Engagement (vgl. Hannig et al. 2017), Formularabschlüsse (vgl. Hannig et al. 2017) und Quote der Abmelder (vgl. Hannig et al. 2017). Keens und Barker (2009, S. 225) unterscheiden die MA KPIs in ihrer Arbeit darüber hinaus hinsichtlich KPIs zur Messung der Umsatzsteigerung und zur Messung der Kostenreduzierung. Kennzahlen zur Umsatzsteigerung sind beispielsweise „*return on marketing investment*“, „*net promoter score*“ oder „*cost per lead*“. Diese KPIs bieten jedoch lediglich einen allgemeinen Überblick über die vorhandenen Kennzahlen im Bereich des Marketings, des CRMs und der MA. Zahlreiche B2B-Unternehmen nutzen diese KPIs bereits und wissen, was diese beinhalten.

Um den Nutzen von Marketing Automation in der Praxis quantifizierbar zu machen, werden nun spezifische KPIs zur Erfolgsmessung der Faktoren des Untersuchungsmodells – RQ, Personalisierung, Datenqualität, Kundenbindung und Marketingeffizienz – identifiziert.

5.1 Relationship Quality

Zu Beginn werden KPIs ermittelt, die Einfluss auf die RQ haben. Die RQ stellt einen zentralen Faktor im Untersuchungsmodell dar und fungiert als Mediator zwischen MA und Customer Loyalty, als auch MA und Marketing Efficiency. Im Zusammenhang mit der RQ wurden die *Net Promoter Score* (NPS), *Customer Satisfaction* (CSAT) und *Customer Complaint Resolution Time* festgestellt. Diese KPIs haben Einfluss auf die Stärke der RQ, welcher in unten stehender *Tabelle 3* näher erläutert wird.

Tabelle 3: KPIs zur Messung der Relationship Quality

KPI	Beschreibung	Wirkung
Net Promoter Score (NPS)	Wahrscheinlichkeit der Kundenweiterempfehlung: „Wie stark empfehlen User unsere Plattform weiter? Wie zufrieden sind sie mit unserem Angebot?“ (Kaltofen et al. 2023, S. 21)	Der NPS soll helfen Frustrationen und Bedenken von Kunden zu identifizieren und damit das Abwanderungsrisiko zu mindern. Ein hoher NPS deutet auf zufriedene Kunden hin, die bereit sind, positiv über das Unternehmen zu sprechen. Empfehlungen können zu neuen Kunden führen, was die Kundenbasis stärkt. (vgl. Waldmann & Topatan 2017)
Customer Satisfaction (CSAT)	Allgemeine Zufriedenheit der Kunden	Ein hoher CSAT weist auf positive Kundenerlebnisse hin, was die Qualität der Beziehung zum Kunden stärkt. Zufriedene Kunden sind eher geneigt, Wiederholungskäufe zu tätigen und langfristige Beziehungen aufzubauen. (vgl. Palmatier et al. 2006)
Customer Complaint Resolution Time	Zeitaufwand für die Lösung von Kundenbeschwerden: <i>Wie schnell und effektiv werden Kundenbeschwerden gelöst?</i>	Eine schnelle und effektive Beschwerdebearbeitung trägt dazu bei, das Vertrauen und Commitment der Kunden zu stärken und negative Auswirkungen auf die Beziehung zu minimieren. Dadurch kann die Qualität der Beziehung im Ganzen verbessert werden. (vgl. Mattila & Mount 2003)

5.2 Personalization

In folgender *Tabelle 4* werden KPIs dargestellt, die die Wirksamkeit und Effizienz der Personalisierung im B2B-MA-Kontext messen können.

Tabelle 4: KPIs zur Messung der Personalization

KPI	Beschreibung	Wirkung
Personalization Rate	Anteil der personalisierten Inhalte	Ermöglicht eine Analyse, wie personalisiert die Marketingstrategie ist und ob sie für die Zielgruppe geeignet ist oder nicht. Eine höhere Personalization Rate deutet auf eine stärkere Ausrichtung der Marketingmaßnahmen auf individuelle Kundenbedürfnisse hin. (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 165 ff.; Kumar & Reinartz 2018, S. 291)
Segmentierungstiefe	Grad der Differenzierung der Daten: <i>Wie präzise ist die Segmentierung der Daten?</i>	Je präziser die Segmentierung, desto gezielter können personalisierte Inhalte auf die Bedürfnisse und Interessen bestimmter Kundengruppen abgestimmt werden. (vgl. Boudet et al. 2017, S. 7)

KPI	Beschreibung	Wirkung
Personalisierungsrelevanz	Relevanz der gelieferten personalisierten Inhalte: z.B. „ <i>Wie erfolgreich performen unsere Ads?</i> “ (Kaltfofen et al. 2023, S. 20)	Effektive Personalisierung sollte relevante und wertvolle Informationen für die Kunden bereitstellen. Die Relevanz des personalisierten Inhalts kann durch Metriken wie Click-Through-Rates (CTR) oder Engagement-Raten gemessen werden. Je höher diese Werte, desto relevanter und ansprechender ist der personalisierte Inhalt für die Zielgruppe. (vgl. Boudet et al. 2017)

Mit Hilfe dieser Metriken können Unternehmen den Erfolg ihrer personalisierten Marketingstrategien bewerten und sicherstellen, dass die bereitgestellten Inhalte für die Zielgruppen relevant und wertvoll sind.

5.3 Data Quality

Rohde et al. (2022) haben in ihrer Studie zur Datenqualität Metriken herausgestellt, die die Data Quality messbar machen sollen. Diese werden folglich genutzt, um den Grad der Data Quality für B2B Unternehmen zu messen. Unternehmen können durch die Messung der Datenqualität hinsichtlich Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit, die Auswirkungen der MA auf Customer Loyalty und Marketing Efficiency verbessern. *Tabelle 5* stellt in diesem Zusammenhang einen Ausschnitt der KPIs, die von Rohde et al. (2022) ermittelt wurden, dar:

Tabelle 5: KPIs zur Messung der Datenqualität (in Anlehnung an Rohde et al. 2022, S. 23)

KPI	Beschreibung	Wirkung
Korrektheit	Übereinstimmung der Daten mit der Realität: <i>Wie genau sind die vorhandenen Daten?</i>	MA-Systeme können verschiedene Techniken wie Datenvalidierungsregeln, Datenprofilierung und Algorithmen des maschinellen Lernens zur Sicherstellung der Datengenauigkeit verwenden. Eine hohe Korrektheit der Daten ist entscheidend für die Effektivität von MA, da nur auf Basis präziser Daten zielgerichtete Maßnahmen ergriffen werden können (vgl. Stone & Woodcock 2021, S. 211ff.; Pipino et al. 2002, S. 212ff.)
Aktualität	Zeitliche Nähe des Datenabbaus zur Realität: <i>Wie aktuell sind die gesammelten Daten?</i>	Zeitnahe Daten sind wichtig, um fundierte Marketingentscheidungen zu treffen, die auf genauen und aktuellen Kundeninformationen beruhen. Je aktueller die Kundendaten, desto wahrscheinlicher ist eine effektive MA. (vgl. Stone & Woodcock 2021, S. 214; Järvinen & Taiminen 2016, S. 171f.)
Vollständigkeit	Lückenfreiheit der Daten <i>Wie vollständig sind die gesammelten Daten?</i>	Unvollständige Daten können zu Ungenauigkeiten und Verzerrungen bei Analysen und Personalisierung führen. Dadurch kann die Effektivität der MA-Maßnahmen sinken. (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 171f.)

5.4 Customer Loyalty

Kumar und Reinartz (2018) identifizieren in ihrer Arbeit zum CRM verschiedene KPIs, mit denen die Customer Loyalty erfasst werden kann. Die am häufigsten erwähnten KPIs sind der *Customer Lifetime Value (CLV)*, die *Customer Retention Rate* und die *Repeat Purchase Rate*. Die einzelnen Wirkungen der KPIs auf die Customer Loyalty sind in *Tabelle 6* aufgeführt.

Tabelle 6: KPIs zur Messung der Customer Loyalty

KPI	Beschreibung	Wirkung
Customer Lifetime Value (CLV)	Geschätzter Gesamtwert eines Kunden über die gesamte Geschäftsbeziehung: „Wie viele Einnahmen bringt eine Kundin oder ein Kunde im Laufe seiner Beziehung zum Unternehmen?“ (Kaltofen et al. 2023, S. 20)	Der CLV ermöglicht zielgerichtete Marketingstrategien und ein kosteneffizientes Management der Kunden. Ein hoher CLV ist ein Indikator für eine langfristige Kundenbindung, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 223)
Customer Retention Rate	Prozentualer Anteil an Personen, die während des gesamten (Bericht-) Zeitraums Kunden bleiben	Die Retention Rate bildet die Kundenbindungsrate. Eine hohe Retention Rate zeigt die Fähigkeit des Unternehmens, bestehende Kunden zu halten, was die Loyalität stärkt. (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 21ff./84; Gupta et al. 2021, S. 3)
Repeat Purchase Rate	Wiederkaufsrate von Produkten oder Dienstleistungen durch Kunden	Die Repeat Purchase Rate gibt Aufschluss, ob Kunden wiederholt beim Unternehmen kaufen oder zu Konkurrenten abwandern. Eine hohe Rate deutet auf zufriedene Kunden hin, die das Unternehmen regelmäßig wählen, was die langfristige Kundenloyalität fördert. (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 181 ff.)

5.5 Marketing Efficiency

Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf die nähere Bestimmung von KPIs zur Messung der Marketingeffizienz. Die Auswahl geeigneter KPIs ist für die Bewertung der Effektivität und Rentabilität von Marketingbemühungen von entscheidender Bedeutung. Drei wichtige KPIs – *Return on Investment (ROI)*, *Customer Acquisition Cost (CAC)*, *Conversion Rate*, *Marketing Qualified Leads (MQL)* – werden in diesem Zusammenhang in *Tabelle 7* vorgestellt.

Tabelle 7: KPIs zur Messung der Marketing Efficiency

KPI	Beschreibung	Wirkung
Return on Investment (ROI)	Finanzieller Erfolg einer Marketingkampagne im Verhältnis zu den investierten Mitteln:	Der ROI gibt Aufschluss bei der Entscheidung, ob sich eine Investition lohnt. Ein positiver ROI zeigt, dass die Marketinginvestitionen Gewinne generieren, was die Effizienz der Marketingstrategie unterstreicht. (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 54/222)

KPI	Beschreibung	Wirkung
	„Wie verhalten sich Marketingkampagnen zu Umsätzen?“ (Kaltofen et al. 2023, S. 20)	
Customer Acquisition Cost (CAC)	Gesamtkosten der Neukundenakquise: „Wie teuer ist es mit dem Marketingkanal X neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen?“ (Kaltofen et al. 2023, S. 20)	Der CAC soll helfen, mehr qualifizierte Leads anzusprechen. Ein niedriger CAC deutet dabei auf eine kosteneffiziente Kundengewinnung hin, was die Rentabilität der Marketingbemühungen steigert. (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 82)
Conversion Rate	Prozentualer Kundenanteil, der personalisierte Inhalt erhalten hat und gewünschte Aktion durchführt: „Wie viele der B2B-User hinterlassen ihren Kontakt für Leads?“ (Kaltofen et al. 2023, S. 21)	Die Conversion Rate hilft bei der Bewertung der Effektivität von Marketingkampagnen, bei der die Nutzer durch den Sales Funnel bewegt werden. Eine hohe Conversion Rate zeigt, dass personalisierte Inhalte und MA-Strategien erfolgreich sind, um das Interesse der Kunden zu wecken und sie zu gewünschten Reaktionen anzuregen. (vgl. Kumar & Reinartz 2018, S. 222)
Marketing Qualified Leads (MQL)	Prozentsatz der generierten Leads, die als marketingqualifiziert eingestuft werden	MQLs haben ein höheres Interesse am Unternehmen und eine höhere Kaufbereitschaft. Eine hohe MQL-Rate trägt dazu bei, die Effizienz von Marketingprozessen zu steigern, indem sie sicherstellt, dass die Bemühungen auf Leads mit einem höheren Potenzial für Umsatzwachstum und Customer Loyalty gerichtet sind. (vgl. Järvinen & Taiminen 2016, S. 171ff.)

Durch die Implementierung dieses KPI-Frameworks können Unternehmen die Auswirkungen von Marketingaktivitäten auf die einzelnen Faktoren des Untersuchungsmodells quantifizieren. Die kontinuierliche Überwachung und Optimierung dieser KPIs ermöglicht es, datenbasierte Entscheidungen zu treffen und die Effektivität von Marketingaktivitäten im B2B-Kontext zu maximieren. Zu beachten ist, dass die Auswahl und Gewichtung der KPIs den unternehmensspezifischen Gegebenheiten und Zielen angepasst werden muss, um den Unternehmenserfolg langfristig zu steigern.

6. Diskussion

6.1 Wissenschaftliche Implikation

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur bestehenden Forschung in den Bereichen B2B RM, OBB und MA. Die Analyse vergangener Studien bietet einen Einblick in die Wechselwirkungen zwischen diesen Konzepten und deren Auswirkungen auf die Kundenbindung und die Effizienz des Marketings. Gleichzeitig unterstreicht die Studie die Bedeutung von RQ, Personalisierung und Datenqualität als kritische Faktoren, die sich sowohl auf die Kundenbindung als auch auf die Effizienz des Marketings im B2B-Kontext auswirken. Die Ergebnisse zeigen: Eine starke Kundenbindung, personalisierte Marketingstrategien und eine hohe Datenqualität können die Kundenbindung und die Marketingeffizienz deutlich verbessern. Unternehmen sollten diese Faktoren vorrangig berücksichtigen, wenn sie MA-Technologien implementieren, um ihre RM-Strategien zu optimieren. Die Ergebnisse der Studie unterstreichen zudem die Notwendigkeit eines umfassenden Verständnisses von OBB im Kontext von MA und RM. In der Arbeit wird durch die Untersuchung der Faktoren, die den Organizational Buying Prozess beeinflussen, die Bedeutung der Berücksichtigung der einzigartigen Merkmale von B2B-Märkten bei der Entwicklung von Marketingstrategien hervorgehoben. Dies schließt das Verständnis der Entscheidungseinheiten, der Buying Situation und des Einflusses von internen und externen Faktoren auf den Buying Prozess mit ein. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Umsetzung von MA einen positiven Einfluss sowohl auf die Kundenbindung als auch auf die Effizienz des Marketings haben kann. Durch Integration von MA in RM-Strategien können Unternehmen Automatisierung zur Verbesserung ihrer Marketingaktivitäten nutzen, was zu stärkeren Kundenbeziehungen und besserer Gesamtleistung führt.

6.2 Praktische Implikation

Die praktischen Implikationen dieser Studie sind für B2B-Unternehmen von Bedeutung, die ihre RM-Strategien durch den Einsatz von MA-Technologien verbessern wollen. Vor allem für die dotSource SE sind diese Erkenntnisse im Umgang mit B2B Kunden von großer Relevanz. Aus den Ergebnissen ergeben sich folgende Empfehlungen:

- Unternehmen sollten in den Aufbau und die Pflege starker Kundenbeziehungen investieren, da dies einen direkten Einfluss auf die Kundenbindung und die Marketingeffizienz hat.

- Marketingstrategien sollten auf die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden zugeschnitten werden. Personalisierung führt nachweislich zu höherer Kundenzufriedenheit und -bindung.
- Bei der Implementierung von MA-Technologien sollten Unternehmen besonderen Wert auf die Datenqualität legen, da genaue und aktuelle Daten für eine effektive Personalisierung und Marketinganalyse unerlässlich sind.
- Um zielgerichtete Marketingstrategien zu entwickeln, die die besonderen Merkmale von B2B-Märkten berücksichtigen, sollten Unternehmen den Organizational Buying Prozess analysieren.
- Um die Effizienz des Marketings und die Kundenbindung zu verbessern, sollten Unternehmen die Integration von MA-Technologien in ihre RM-Strategien in Betracht ziehen.

6.3 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit weist Limitationen auf, die bei der Betrachtung der Forschungsergebnisse berücksichtigt werden sollten. Zunächst konzentriert sich die Studie ausschließlich auf B2B-Beziehungen, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte, wie z.B. B2C-Beziehungen, einschränken könnte. Zukünftige Studien sollten die Anwendbarkeit des vorgeschlagenen KPI-Frameworks in anderen Kontexten untersuchen. Des Weiteren basiert die Datenerhebung auf einer begrenzten Anzahl von Studien, was zu Verzerrungen oder unvollständigen Informationen führen kann. Künftige Forschungsarbeiten könnten ein breiteres Spektrum an Datenerhebungsmethoden einsetzen, wie beispielsweise Umfragen, Interviews oder Fallstudien, um ein umfassenderes Verständnis des Themas zu ermöglichen. Die Studie konzentriert sich auf eine Gruppe von KPIs, um die Auswirkungen von MA auf die Kundenbindung und Marketingeffizienz zu messen. Weitere Forschungsarbeiten könnten das KPI-Framework um zusätzliche Messgrößen erweitern, die Aspekte von RM und OBB abdecken und einen ganzheitlicheren Blick auf die Wechselwirkungen zwischen diesen Konzepten ermöglichen.

Abschließend ist festzuhalten, dass diese Studie wertvolle Einblicke in die Rolle von MA in B2B-RM-Strategien und deren Auswirkungen auf Kundenbindung und Marketingeffizienz liefert. Die Identifikation und Analyse der zentralen Faktoren, die diese Beziehungen beeinflussen, liefert praktische Empfehlungen für Unternehmen, die ihre Marketingbemühungen optimieren und stärkere Kundenbeziehungen aufbauen wollen. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten sich mit den festgestellten Einschränkungen befassen und das Potenzial von MA in verschiedenen Kontexten weiter untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, G./Bernath, M./Handschuh, M./Oder, S. (2017), Digitalisierung und Automation des B2B-Vertriebs, in: Hannig, U. (Hrsg.) *Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 307-319.
- Ambler, T. (2008), How important is marketing efficiency?, *Marketing Review St. Gallen*, 25, 2, 4-7. [VHB: D]
- Arli, D./Bauer, C./Palmatier, R. W. (2018), Relational selling: Past, present and future, *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184. [VHB: B]
- Asih, I./Pruba, H. P./Sitorus, T. M. (2020), Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review, *Journal of Strategy and Performance Management*, 8, 4, 142-155.
- Badawi, U. A./Tayfour, M. F./Alghamdi, F. A./Aseri, A. M. (2020), Impacts of marketing automation on business performance, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 98, 11, 1957-1969.
- Bagshaw, A. (2015), What is marketing automation?, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, 84-85.
- Berry, L. L. (1995), Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245. [VHB: A]
- Bornemann, T./Klarmann, M./Moosbrugger, M. (2020), Verhaltenswissenschaftliche Forschung zum organisationalen Einkaufsverhalten: Überblick über die Marketingliteratur, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 72, 4, 447. [VHB: B]
- Boudet, J./Gregg, B./Schuler, G./Wong, J. (2017), What shoppers really want from personalized marketing, McKinsey & Company, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/what-shoppers-really-want-from-personalized-marketing>, [20.03.2024].
- Chandler, J. D./Johnston, W. (2012), Chapter 3 The Organizational Buying Center as a Framework for Emergent Topics in Business-to-Business Marketing, in: Glynn, M.S./Woodside, A.G. (Hrsg.) *Business-to-business marketing management: Strategies, cases, and solutions*, *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 18, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 41-87.
- Crosby, L. A./Evans, K. R./Cowles, D. (1990), Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-81. [VHB: A+]
- De Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D. (2001), Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50. [VHB: A+]
- Evans, J. R./Laskin, R. L. (1994), The relationship marketing process: A conceptualization and application, *Industrial Marketing Management*, 23, 5, 439-452. [VHB: B]
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018), Key Performance Indicator (KPI), Springer Gabler Verlag, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670/version-275788>, [20.03.2024]

- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 63, 2, 70-87. [VHB: A+]
- Grönroos, C. (1997), Keynote paper From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 35, 4, 322-339. [VHB: C]
- Grossberg, K. A. (2016), The new marketing solutions that will drive strategy implementation, *Strategy & Leadership*, 44, 3, 20-26. [VHB: C]
- Gruen, T. W. (1997), Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness, *Business Horizons*, 40, 6, 32-38. [VHB: C]
- Gupta, S./Justy, T./Kamboj, S./Kumar, A./Kristoffersen, E. (2021), Big data and firm marketing performance: Findings from knowledge-based view, *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 1-15. [VHB: B]
- Hannig, U. (2016), Was ist eigentlich Marketing Automation?, Institut für Sales und Marketing Automation, <https://ifsma.de/>, [15.02.2024].
- Hannig, U./Heinzelbecker, K./Foell, T. (2017), Marketing und Sales Automation in Deutschland, in: Hannig, U. (Hrsg.) Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung, Springer Gabler, Wiesbaden, 19-37.
- Heimbach, I./Kostyra, D. S./Hinz, O. (2015), Marketing Automation, *Business & Information Systems Engineering*, 57, 129-133. [VHB: B]
- Heinzelbecker, K. (2017), Die Integration von Customer Relationship Management und Marketing Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung, in: Hannig, U. (Hrsg.) Marketing und Sales Automation, Springer Gabler, Wiesbaden, 321-332.
- Hubspot (2024), Was ist Marketingautomatisierung?, <https://www.hubspot.de/products/marketing/marketing-automation-information>, [20.03.2024]
- Hunt, S. D./Arnett D. B./Madhavaram, S. (2006), The explanatory foundations of relationship marketing theory, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 2, 72-87. [VHB: C]
- Järvinen, J./Taiminen, H., (2016), Harnessing marketing automation for B2B content marketing, *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175. [VHB: B]
- Kalaignanam, K./Kushwaha, T./Varadarajan, P. (2008), Marketing operations efficiency and the Internet: An organizing framework, *Journal of Business Research*, 61, 4, 300-308. [VHB: B]
- Kalaignanam, K./Tuli, K. R./Kushwaha, T./Lee, L./Gal, D. (2021), Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda, *Journal of Marketing*, 85, 1, 35-58. [VHB: A+]
- Kaltofen, F./Kraske, L./Reichstetter, L./dotSource GmbH (Hrsg.)/Gabel, J. (2023), KPIs im Digital Business – Erfolgsmessung für den modernen E-Commerce [Whitepaper], S. 21-26.
- Keens, D./Barker, D. (2009), Marketing automation systems integration: The art and engineering to make it all work seamlessly, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10, 223-232.
- Kumar, V./Reinartz, W. (2018), Customer Relationship Management, Springer Texts in Business and Economics, Springer, Berlin, Heidelberg, 3-235.

- Lewin, J. E./Donthu, N. (2005), The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research, *Journal of Business Research*, 58, 10, 1381-1390. [VHB: B]
- Lewin, J. E./Johnston, W. J. (1997), Relationship marketing theory in practice: a case study, *Journal of Business Research*, 39, 1, 23-31. [VHB: B]
- Mattila, A. S./Mount, D. J. (2003), The impact of selected customer characteristics and response time on e-complaint satisfaction and return intent, *International Journal of Hospitality Management*, 22, 2, 135-145.
- Moghaddam Ghazvini, S. (o.D.), Was ist Marketing Automation?, Salesforce, <https://www.salesforce.com/de/learning-centre/marketing/what-is-marketing-automation/>, [11.01.2024]
- Mora Cortez, R. /Johnston, W. J./Ehret, M. (2023), “Good Times–Bad Times”–Relationship marketing through business cycles, *Journal of Business Research*, 165, 114063. [VHB: B]
- Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38. [VHB: A+]
- Morris, M. H./Brunyee, J./Page, M. (1998), Relationship marketing in practice: Myths and realities, *Industrial Marketing Management*, 27, 4, 359-371. [VHB: B]
- Narayandas, D./Rangan, V. K. (2004), Building and sustaining buyer–seller relationships in mature industrial markets, *Journal of Marketing*, 68, 3, 63-77. [VHB: A+]
- Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R. (2006), Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 70, 4, 136-153. [VHB: A+]
- Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D. (2007a), A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance, *Journal of Marketing*, 71, 4, 172-194. [VHB: A+]
- Palmatier, R. W./Scheer, L. K./Houston, M. B./Evans, K. R./Gopalakrishna, S. (2007b), Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 3, 210-233. [VHB: A]
- Parvatiyar, A./Sheth, J. N. (2001), Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline, *Journal of Economic & Social Research*, 3, 2, 1-34.
- Pipino, L. L./Lee, Y. W./Wang, R. Y. (2002), Data quality assessment, *Communications of the ACM*, 45, 4, 211-218. [VHB: B]
- Plank, R. E./Dempsey, W. A. (1980), A framework for personal selling to organizations, *Industrial Marketing Management*, 9(2), 143-149. [VHB: B]
- Raithel, S./Scharf, S./Schwaiger, M. (2008), Marketingerfolg richtig messen: Optimale Kennzahlensysteme, *Marketing Review St. Gallen*, 25, 2, 8-13. [VHB: D]
- Ritter, T./Pedersen, C. L. (2020), Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future, *Industrial Marketing Management*, 86, 4, 180-190. [VHB: B]
- Ritter, T./Walter, A. (2006), Matching high-tech and high-touch in supplier-customer relationships, *European Journal of Marketing*, 40, 3/4, 292-310. [VHB: C]

- Rohde, M./Eisenträger, M./Wittenbrink, N./Straub, S./Gabriel, P. (2022), Datenqualität und Qualitätsmetriken in der Datenwirtschaft: Grundlagen, Praxis, Handlungsempfehlungen, in: Gabriel, P. (Hrsg.), *Begleitforschung Smarte Datenwirtschaft*, Institut für Innovation und Technik (iit), Berlin.
- Scheer, L. K./Miao, C. F./Palmatier, R. W. (2015), Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 694-712. [VHB: A]
- Sheth, J. N. (1996), Organizational buying behavior: past performance and future expectations, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, 3/4, 7-24. [VHB: C]
- Sheth, J. N./Parvatiyar, A. (1995), The evolution of relationship marketing, *International business review*, 4, 4, 397-418. [VHB: B]
- Srinivasan, R./Moorman, C. (2005), Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing, *Journal of Marketing*, 69, 4, 193–200. [VHB: A+]
- Steinhoff, L./Arli, D./Weaven, S./Kozlenkova, I. V., (2019), Online relationship marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 369-393. [VHB: A]
- Stone, M./Woodcock, N. (2021), Developments in B to B and B to C marketing and sales automation systems, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28, 2, 203-222. [VHB: C]
- Tanner Jr, J. F. (1999), Organizational buying theories: A bridge to relationships theory, *Industrial Marketing Management*, 28(3), 245-255. [VHB: B]
- Tellefsen, T. (2002), Commitment in business-to-business relationships: The role of organizational and personal needs, *Industrial Marketing Management*, 31, 8, 645–652. [VHB: B]
- Verhoef, P. C./Franses, P. H./Hoekstra, J. C. (2002), The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: does age of relationship matter?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 202-216. [VHB: A]
- Waldmann, M./Topatan, C. (2017), Marketing Automation in Kleinunternehmen, in: Hannig, U. (Hrsg.) *Marketing und Sales Automation*, Springer Gabler, Wiesbaden, 267-283.
- Watson, G. F./Beck, J. T./Henderson, C. M./Palmatier, R. W. (2015), Building, measuring, and profiting from customer loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 790-825. [VHB: A]
- Watts, S./Shankaranarayanan, G./Even, A. (2009), Data quality assessment in context: A cognitive perspective, *Decision Support Systems*, 48, 1, 202-211. [VHB: B]
- Webster Jr, F. E./Wind, Y. (1972), A general model for understanding organizational buying behavior, *Journal of Marketing*, 36, 2, 12-19. [VHB: A+]
- Wilson, H./Daniel, E./McDonald, M. (2002), Factors for success in customer relationship management (CRM) systems, *Journal of Marketing Management*, 18, 1, 193-219. [VHB: C]
- Wood, C. (2015), Marketing automation: Lessons learnt so far ..., *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16, 4, 251-254.

- Zhang, J. Z./Watson IV, G. F./Palmatier, R. W./Dant, R. P. (2016), Dynamic relationship marketing, *Journal of Marketing*, 80, 5, 53-75. [VHB: A+]
- 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, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, 7-25.
- Zumstein, D./Oswald, C./Gassner, M./Thüring, U./Völk, K./Mäder, L. (2022), Marketing Automation Report 2022: Automatisierung und Optimierung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, 12-34.
- Zumstein, D./Gasser, M./Thüring, U./Völk, K./Wicki, A./Oswald, C./Merdzanovic, A./Hannich, F. (2023), Marketing Automation Report 2023: Den Automatisierung-Reifegrad messen und erhöhen, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, 7-37.