

# **Entscheidungsunterstützung des Marketing-Managements durch Marketinginformationssysteme**



## **Diplomarbeit**

im Studiengang Informationswirtschaft der  
Fachhochschule Stuttgart –  
Hochschule der Medien

**Tina Klingler**

Erstprüfer:

Prof. Askan Blum

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Peter Lehmann

Bearbeitungszeitraum: 04. August bis 03. Dezember 2003

Stuttgart, Dezember 2003

## Kurzfassung

Das Thema Entscheidungsunterstützung des Marketing-Managements durch Marketinginformationssysteme (MAIS) umfasst einerseits Grundlagen des Marketing-Managements und- Controllings sowie der Arten von Informationen und Informationsquellen. Andererseits geht es um den Begriff MAIS und seine unterschiedlichen Ausprägungen. Das Gebiet der Entscheidungsunterstützung erstreckt sich über Bereiche wie das Customer Relationship Management (CRM), Data Warehousing (DWH), Analysemöglichkeiten für Endanwender und andere Komponenten des Prozesskreislaufs der Entscheidungsfindung. Zwei Fallbeispiele zum Einsatz von MAIS dienen als Anregung und Beispiel für Diskussionen zum Thema MAIS in der Praxis.

**Schlagwörter:** Marketing-Management, Marketing-Controlling, Marketinginformationssystem, CRM, DWH, Data Mining, OLAP.

## Abstract

Decision support of Marketing Management by Marketing Information Systems (MAIS) includes on the one hand basics of Marketing Management and Marketing Controlling as well as different kinds and sources of information. On the other hand it's a question of MAIS as idea with its varying expressions. The sector of decision support concerns to Customer Relationship Management (CRM), Data Warehousing (DWH), analytical tools for the end user and other components of the decision support process. Two case studies serve as an encouragement and an example for solutions of MAIS in practice.

**Keywords:** Marketing Management, Marketing Controlling, Marketing Information System, CRM, DWH, Data Mining, OLAP.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Überblick.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Grundlagen des Marketing-Managements .....</b>	<b>10</b>
2.1 Grundkonzepte des Marketing.....	10
2.2 Grundaufgabe des Marketing-Managements .....	13
<b>3 Grundlagen des Marketing-Controlling .....</b>	<b>15</b>
<b>4 Informationsbereitstellung durch MAIS.....</b>	<b>18</b>
4.1 Informationsbedarfsanalyse.....	18
4.2 Arten von Informationen.....	19
4.3 Informationsquellen der MAIS.....	20
4.3.1 Interne Informationsquellen .....	20
4.3.2 Externe Informationsquellen .....	23
<b>5 Definitionen von MAIS.....</b>	<b>25</b>
5.1 Definition und Konzeption eines MAIS nach Kotler und Bliemel.....	25
5.1.1 Das innerbetriebliche Berichtssystem.....	26
5.1.2 Das Marketing-Nachrichtensystem .....	27
5.1.3 Das Marketing-Forschungssystem .....	28
5.1.4 Das Entscheidungssupportsystem.....	30
5.2 Das Klassische MAIS nach Link, Gerth und Voßbeck .....	31
5.3 Merkmale von MAIS nach Ehrmann .....	34
<b>6 Der Wandel vom MAIS zum CRM-System .....</b>	<b>37</b>
6.1 CRM-Systeme.....	37
6.1.1 Definition CRM-Systeme.....	38
6.1.2 Unterstützung des Marketing-Management durch CRM.....	41
6.1.3 CRM-Marktübersicht .....	48
6.1.4 CRM-Trendbarometer .....	50

---

6.2	Fallbeispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG .....	54
6.2.1	Die Heidelberger Druckmaschinen AG .....	54
6.2.2	CRM bei der Heidelberger Druckmaschinen AG .....	54
6.3	Fallbeispiel: MAN Roland Druckmaschinen AG.....	57
6.3.1	Die MAN Roland Druckmaschinen AG .....	57
6.3.2	Das KIS der MAN Roland Druckmaschinen AG .....	58
<b>7</b>	<b>Entscheidungsunterstützung des Marketing-Managements.....</b>	<b>61</b>
7.1	Multidimensionalität .....	61
7.1.1	Das OLAP-Konzept.....	62
7.1.2	Das Data-Warehouse-Konzept .....	64
7.1.3	Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung .....	67
7.2	Data Mining.....	70
7.2.1	Definition Data-Mining.....	70
7.2.2	Einordnung des Data-Mining in MAIS.....	72
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>73</b>
	<b>Glossar.....</b>	<b>77</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>79</b>
	<b>Erklärung .....</b>	<b>83</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schlüsselbegriffe des Marketing .....	10
Abbildung 2: Einfaches Marketingsystem .....	12
Abbildung 3: Informationswirtschaftliches Gleichgewicht.....	18
Abbildung 4: Marketinginformationssystem .....	26
Abbildung 5: Marketingforschungsprozess .....	29
Abbildung 6: Aufbauelemente und Strukturen eines MAIS .....	35
Abbildung 7: Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus .....	39
Abbildung 8: Elemente eines CRM-Systems .....	41
Abbildung 9: Kundenbeziehungszyklus .....	43
Abbildung 10: Kampagnenplanung .....	44
Abbildung 11: Campaign Monitoring .....	45
Abbildung 12: Das Geschäftspartner Cockpit .....	46
Abbildung 13: Der Marketing Planner .....	47
Abbildung 14: Segment Builder.....	48
Abbildung 15: CRM-Software im Überblick.....	50
Abbildung 16: Entwicklung des CRM-Marktes .....	51
Abbildung 17: Auftragseingänge/Neuprojekte.....	51
Abbildung 18: Investition in CRM-Software bzw. Beratung.....	52
Abbildung 19: CRM-Ansatz der Heidelberger Druckmaschinen AG .....	55
Abbildung 20: Beispiel zum Handlungsfeld drei.....	56
Abbildung 21: Klassischer Architekturansatz eines BI-Prozesses .....	62
Abbildung 22: Multidimensionaler Datenwürfel .....	63
Abbildung 23: Komponenten eines DWH.....	66
Abbildung 24: Einordnung des DWH in den Gesamtzusammenhang .....	67
Abbildung 25: Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung .....	69
Abbildung 26: Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung .....	70
Abbildung 27: Komponenten eines Entscheidungsunterstützungssystems.....	74
Abbildung 28: Übersicht zur Informationsgewinnung mittels Analysetools .....	75

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: CRM-Software Anbieter .....	49
Tabelle 2: Was in den Unternehmen bereits implementiert ist.....	52
Tabelle 3: Was momentan auf der Agenda der Unternehmen steht.....	53
Tabelle 4: Was nicht auf der Agenda der Unternehmen steht .....	53

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BI	Business Intelligence
CRM	Customer Relationship Management
DSS	Decision Support Systeme
DWH	Data Warehouse
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERM	Enterprise Resource Planning
ETL	Extraktion Transformation Laden
EU	Europäische Union
EUR	Euro
FASMI	Fast Analysis Shared Multidimensional Information
HdM	Hochschule der Medien
KIS	Kundeninformationssystem
MAIS	Marketinginformationssystem
MAN	Maschinen Anlagen Nutzfahrzeuge
MESS	Marketing-Entscheidungssupportsystem
MIS	Managementinformationssysteme
OLAP	Online Analytical Processing
OLTP	Online Transactional Processing
OR	Operation Research
PDA	Personal Digital Assistant
SAP	Systeme Anwendungen Produkte
SFA	Sales For Automation

## Vorwort

Die hier vorgestellte Diplomarbeit ist an der Fachhochschule Stuttgart, Hochschule der Medien (HdM), entstanden und gibt in kompakter Form eine Übersicht über die Möglichkeiten der Entscheidungsunterstützung im Marketing-Management durch informationstechnologische Systeme. Der Themenbereich dieser Problemstellung erstreckt sich über wissenschaftliche sowie praktische Lösungen bezüglich klassischer Marketinginformationssysteme (MAIS) bis hin zu Customer Relationship Management Systemen (CRM-Systemen).

Ziel der Arbeit ist es, die Hintergründe und Möglichkeiten für ein effizientes Marketing-Management unter dem Aspekt der entscheidungsunterstützend wirkenden Systeme aufzuzeigen. Zwei Fallbeispiele dienen dabei als Anregung und Beispiel für Diskussionen rund um das Thema MAIS in der Praxis. Mit diesem Ziel ist die Arbeit eine Zusammenfassung der verschiedenen Problemstellungen, welchen Unternehmen beim Einsatz von Entscheidungsunterstützungssystemen begegnen. Bis jetzt gibt es keine weitere Literatur, die sich mit der Zusammenführung der theoretischen Grundlagen rund um die Hintergründe der Entscheidungsunterstützung im Marketing beschäftigt, und darüber hinaus auch den praktischen Bezug zu den Problemstellungen liefert.

Mein Interesse an diesem Thema galt dem Umgang mit der Ressource Wissen im Marketing-Management. Welche Arten von Informationen benötigt der Marketing-Manager zur Entscheidungsfindung und wie bzw. wo werden diese Informationen gespeichert? Inwieweit tragen MAIS zur Entscheidungsunterstützung bei? In welchem Zusammenhang zum Thema stehen CRM-Systeme? Wie ist die derzeitige CRM-Marktsituation? Diese und angrenzende Fragen werden in dieser Diplomarbeit diskutiert.

Mein Dank gilt an dieser Stelle meinen beiden Betreuern Herrn Professor Askan Blum und Herrn Professor Dr. Peter Lehmann.

# 1 Überblick

Der weitgefasste Begriff Entscheidungsunterstützung zielt in dieser Arbeit ausschließlich auf die zu treffenden Entscheidungen der Führungskräfte im Marketing-Bereich.

*Eine Entscheidung ist die Auswahl einer Alternative aus mehreren zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen.<sup>1</sup>*

So ist es Aufgabe des MAIS, den Marketing-Manager in seiner Auswahl aus mehreren zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen zu unterstützen. Eine erste Definition des Begriffs MAIS lässt sich wie folgt ableiten:

Ein MAIS ist ein informations-, modell- und wissensorientiertes System zur Entscheidungsunterstützung von Führungskräften des Marketing-Bereichs.<sup>2</sup>

Ein Marketing-Manager hat die Aufgabe, kunden- und marktorientierte Entscheidungen, alle Bereiche des Unternehmens betreffend, mit kurz-, mittel- oder langfristiger Wirkung zu treffen. Ausgangspunkt sind Informationen, welche dem Manager zur Unterstützung seiner Entscheidungsfindung geliefert werden müssen. Hierbei handelt es sich sowohl um analoge als auch digitale Erkenntnis- oder Wissensseinheiten, mit Entscheidungsrelevanz für den Marketing-Bereich.<sup>3</sup>

Information wird in dem Zusammenhang dieser Diplomarbeit als „zweckorientiertes Wissen“ definiert, wobei der Zweck in der Entscheidungsvorbereitung liegt. Wichtig sind hierbei nicht nur die Art der Entscheidungen, welche durch den Marketing-Manager getroffen werden müssen, sondern auch die Unterstützung im Entscheidungsprozess durch dafür vorgesehene Informationssysteme. Der Begriff MAIS ist dabei lediglich ein Oberbegriff für ein Informationssystem, das Informationen bzw. Wissen aus dem Bereich Marketing bereitstellt und dem Endanwender Analyseemöglichkeiten bietet. Da im Mittelpunkt des Marketings grundsätzlich der Kunde steht, sind Informationen über Quantität und Qualität der bestehenden Kunden sowie über mögliche Kundenpotentiale essentiell für das Marketing-Management. Somit ist die Spanne zwischen MAIS und Kundeninformationssystemen (KIS) bzw. Customer Relationship Management-Systemen (CRM-Systemen) gering.

Heute dominiert der Begriff CRM bereits den Ausdruck MAIS, wobei man CRM als ganzheitlichen Ansatz der kundenorientierten Unternehmensführung definieren kann. In einschlägiger Fachliteratur, wie beispielsweise „Marketing-Management“ von Kotler und Bliemel, wird dennoch der Begriff MAIS dem Begriff CRM vorgezogen. Dies liegt zum einen daran, dass der Ausdruck MAIS alle Bereiche des Marketings einschließt, während das CRM fast ausschließlich die Aufgabe der Kundenbindung, Kunden-

---

<sup>1</sup> „Marktforschung“, Kamenz Uwe, S.20

<sup>2</sup> vgl. „Marktforschung“, Kamenz Uwe

<sup>3</sup> vgl. „Marktforschung“, Kamenz Uwe, S.20

zufriedenstellung, Kommunikation mit dem Kunden und Kundenakquisition hat. Aufgrund der immer deutlicher werdenden Kundenorientierung im Marketing-Bereich ist es jedoch durchaus berechtigt, dass CRM das MAIS zumindest in seiner Begrifflichkeit ablöst.

In dieser Diplomarbeit wird zunächst die Idee des MAIS als entscheidungsunterstützend wirkendes Informationssystem für das Marketing-Management beschrieben, um dann auf CRM und seine Möglichkeiten in der Praxis einzugehen. Als Beispiel für praktische Lösungen zu MAIS bzw. CRM-Systemen werden die zwei führenden Unternehmen der Druckmaschinenbranche befragt: die Heidelberger Druckmaschinen AG und die MAN Roland Druckmaschinen AG.

Mit diesen beiden Beispielen wird deutlich, welche Problematik bei der Einführung bzw. dem Einsatz von Anwenderwerkzeugen, wie z.B. dem CRM-System, besteht. Da in der Literatur dieses Thema noch nicht genügend Anklang fand, wird diese Arbeit die theoretischen Grundlagen aufgreifen, um das MAIS bzw. das CRM-System als praktische Entscheidungshilfe im Marketing-Management noch mehr zu integrieren. Hierbei wird deutlich, dass CRM eine Philosophie ist, die nur dann eine effektive Wirkung erzielt, wenn alle im Betrieb Beteiligten ein Verständnis für diesen Ansatz entwickelt haben.

Außer dem CRM-Ansatz schließt der Entscheidungsfindungsprozess die Begriffe OLAP, DWH und Data Mining mit ein. Im DWH werden alle unternehmensrelevanten Daten gesammelt, um diese dann per Data Mining oder mit anderen Analysetools analysieren und auswerten zu können. Damit bietet das DWH eine Entscheidungsunterstützung für alle Führungskräfte eines Betriebs.<sup>4</sup> Data Mining umfasst den Prozess der Entdeckung neuer Zusammenhänge, Trends und Muster durch die Analyse großer Datenbestände mittels statistischer und mathematischer Verfahren sowie Mustererkennung. OLAP bezeichnet die Analyse und Auswertung von multidimensional aufbereiteten Daten zur Gewinnung von Informationen für Unternehmensentscheidungen. Der Begriff Multidimensionalität steht demnach im Zentrum des DWH-Konzepts und bedeutet, dass Daten nach mehreren Kriterien ausgewertet werden können wie etwa nach Produkttyp, Verkaufsregion und Kundentyp in einem bestimmten Zeitraum.

Neben der Beurteilung der Hintergründe und Möglichkeiten für ein effizientes Marketing-Management unter dem Aspekt der entscheidungsunterstützend wirkenden Systeme, muss zunächst geklärt werden, wie Marketing-Management funktioniert, und welche Informationen zur Entscheidungsunterstützung durch ein Informationssystem benötigt werden.

---

<sup>4</sup> „Wirtschaftsinformatik 1“, Hansen Hans Robert und Neumann Gustaf, S.462

## 2 Grundlagen des Marketing-Managements

Wachsende Globalisierung, technischer Fortschritt und Ausdehnung der Märkte sind Stichworte, die im Bereich des Marketings eine große Rolle spielen. Das Konzept des Marketing definiert sich als die Zufriedenstellung der Kunden durch die Schaffung von Austauschbedingungen im Markt. Unter Austausch versteht sich in diesem Zusammenhang nicht nur die Transaktion, also der reine Akt des Austausches, sondern ebenfalls der Austauschprozess und die Austauschbeziehung. Faire Bedingungen bei einem Austausch bedeuten, dass zu Austauschangebot und Austauschprozess von beiden Austauschpartnern umfassende, offene und zutreffende Aussagen und Informationsmöglichkeiten gemacht und geboten werden. Die Austauschpartner müssen geschäftsfähig sein, d.h. in der Lage sein, Entscheidungen bewusst und verantwortlich zu treffen, um faire Bedingungen für den Austausch im Markt zu gewährleisten. Zudem muss jeder Partei freistehen, jederzeit nein zu dem Austausch zu sagen oder eine andere Austauschalternative zu wählen.

Das Leitbild des Marketing wird von Kotler und Bliemel wie folgt beschrieben: „Das Leitbild des Marketing ist ein Austausch in freier Wahl bei fairen Bedingungen unter geschäftsfähigen Partnern zum Wertgewinn beider.“<sup>5</sup>

### 2.1 Grundkonzepte des Marketing

Das Marketing kann je nach Sichtweise und Zweckbezug unterschiedlich definiert und interpretiert werden. Kotler und Bliemel halten sich bei der Definition der Marketing-Grundkonzepte und des Marketings selbst an die wissenschaftliche Sichtweise:

*Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.*<sup>6</sup>

Die Schlüsselbegriffe des Marketings nach Kotler und Bliemel<sup>7</sup> lassen sich folgendermaßen darstellen:

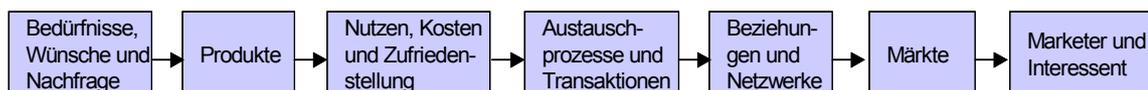


Abbildung 1: Schlüsselbegriffe des Marketing<sup>8</sup>

<sup>5</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.5

<sup>6</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.12, vgl. hierzu auch „Stand des Erfolgscontrollings in deutschen Industrieunternehmen“, Geskes Stefan, S.334-344

<sup>7</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.13-24

Bedürfnisse werden weder von der Gesellschaft, noch vom Marketer geschaffen. Sie sind Ausdruck der menschlichen Natur und umschreiben all jene Dinge, die der Mensch zum Überleben braucht: Nahrung, Schutz, Sicherheit und Zugehörigkeitsgefühl. Ein Wunsch stellt beim Verspüren eines Bedürfnisses wie z.B. Hunger, das Verlangen nach einem bestimmten Nahrungsmittel dar, wie in diesem Fall etwa Brot. Aus den Wünschen der Menschen folgt die Nachfrage. Nachfrage bedeutet den Wunsch nach spezifischen Produkten begleitet durch die Fähigkeit und Bereitschaft zum Kauf. Ein Wunsch wird also erst dann zur Nachfrage, wenn die Kaufkraft besteht. Viele Menschen wünschen sich z.B. einen Porsche, doch kann und will sich nicht jedermann einen Porsche kaufen. Die Aufgabe der Unternehmen ist es daher nicht nur zu analysieren, wie viele Menschen gerne ein bestimmtes Produkt hätten, sondern wie viele davon tatsächlich in der Lage und gewillt sind, sich dieses Produkt zu kaufen. Der Marketer schafft also nicht die Bedürfnisse, sondern beeinflusst die Wünsche der Menschen. Er beeinflusst die Nachfrage dahingehend, dass er Produkte attraktiv, erschwinglich und verfügbar macht.

Den Faktor Nutzen macht die individuelle Einschätzung des Verbrauchers aus: Der Verbraucher klassifiziert das Produkt bezüglich seiner Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung. Herr Mayer überlegt sich also beispielsweise, ob er für seinen täglichen Weg zum Bahnhof ein Auto braucht, sich lieber einen Motorroller oder ein Fahrrad zu diesem Zweck anschaffen soll. Die Zufriedenheit Herrn Mayers ist dann gegeben, wenn der Nutzen höher ist als die Kosten.

Menschen können Produkte durch Eigenproduktion, Gewaltanwendung, Betteln oder Austausch erhalten. Das Marketing setzt dann ein, wenn Bedürfnisse und Wünsche durch Austauschprozesse befriedigt werden sollen. Unter Austausch versteht sich der Prozess, durch den man ein gewünschtes Produkt erhält, indem man dem Austauschpartner eine Gegenleistung erbringt.

Kotler und Bliemel identifizieren fünf Bedingungen, die erfüllt werden müssen, im einen Austausch zu ermöglichen:<sup>9</sup>

1. Es muss mindestens zwei Parteien geben.
2. Jede Partei muss etwas besitzen, das für die andere Partei von Wert sein könnte.
3. Jede Partei muss in der Lage sein, mit der anderen Partei zu kommunizieren und das Tauschobjekt zu übertragen.
4. Jeder Partei steht es frei, das Angebot anzunehmen oder abzulehnen.
5. Keine Partei darf den Umgang und Austausch mit der anderen Partei ablehnen.

---

<sup>8</sup> "Marketing-Management", Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.12

<sup>9</sup> "Marketing-Management", Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.16

Ob ein Austausch überhaupt zustande kommt hängt davon ab, ob sich die Parteien über die Austauschbedingungen einig werden. Ist dies der Fall, kommt es zur Transaktion, also dem konkreten Austauschakt.

Ging es bisher um das Transaktionsmarketing, so kommt nun das Beziehungsmarketing hinzu, das die Schaffung einer vorteilhaften Beziehung zu den am Austauschprozess beteiligten Partnern zur Aufgabe hat. Partner sind für den Marketer v.a. Kunden, Lieferanten, Absatzmittler und Händler. Um qualitativ hochwertige Produkte zu liefern, guten Kundendienst zu leisten und angemessene Preise zu fordern, müssen derartige Beziehungen der wirtschaftlichen, technischen und sozialen Basis gepflegt werden. Marketingprozesse finden auf diese Weise nicht nur im Rahmen von Transaktionen und Austauschprozessen statt, sondern auch in Marketingnetzwerken, die untereinander im Wettbewerb stehen.<sup>10</sup>

Ein einfaches Marketingsystem geht von nachfolgendem Grundkonzept Markt aus:

*Ein Markt besteht aus allen potentiellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess das Bedürfnis oder den Wunsch zu befriedigen.<sup>11</sup>*

Im Marketing wird die Gesamtheit der Verkäufer als Industrie, Branche oder Wirtschaftszweig gesehen. Der Markt wird als die Gesamtheit der Käufer gesehen. Daraus folgt, dass die Größe des Marktes von der Anzahl der potentiellen Kunden abhängt. Waren, Dienstleistungen und den Kommunikationsfluss bringen die Verkäufer zum Markt. Als Gegenleistung erhalten sie vom Markt Geld und Informationen.

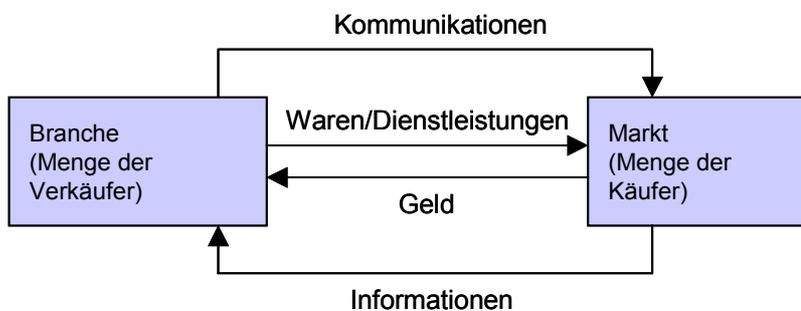


Abbildung 2: Einfaches Marketingsystem<sup>12</sup>

Marketing ist die Aktivität der Menschen in den Märkten, um evtl. Tauschvorgänge zur Zufriedenstellung der Bedürfnisse und Wünsche der Menschen zu bewirken. Marketer ist jemand, der einen Partner sucht, mit dem er etwas austauschen kann. Interessant ist derjenige, den der Marketer als Austauschpartner identifiziert, weil er willig und in der Lage zum Austauschprozess ist.

<sup>10</sup> vgl. „Hipp marschiert als Marktführer“, Werben & Verkaufen

<sup>11</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.19

<sup>12</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.20

*Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.*<sup>13</sup>

## 2.2 Grundaufgabe des Marketing-Managements

Marketing-Management wird dann betrieben, wenn mindestens eine der Parteien, welche am Austauschprozess beteiligt ist, abwägt, wie sie die von ihrer Seite gewünschte Reaktion bei der anderen Partei herbeiführen kann. Wird Marketing geschäftlich betrieben, muss Marketing anders definiert werden:

*Marketing(-Management) ist der Planungs- und Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisationeller Ziele herbeizuführen.*<sup>14</sup>

Das Marketing-Management ist demnach ein Prozess, dessen Grundlage das Prinzip des Austausches ist, und welcher das Ziel hat, die am Austausch beteiligten Parteien zufrieden zu stellen. Der Prozess umfasst Analyse, Planung, Durchführung und Steuerung und schließt Ideen, Waren und Dienstleistungen mit ein. Der Marketing-Manager hat die Aufgabe, Zielvorstellungen und Strategien zur Gewinnung zufriedenstellender Resultate auf den Märkten zu entwickeln.

Die Marketingaktivitäten beschränken sich vorwiegend auf den Kundenmarkt. Verkaufsleiter, Verkäufer, Werbe- und Promotionmanager, Marktforscher, Marketingdirektoren und der Marketing-Vorstand sind für die Abwicklung der Marketingaktivitäten auf dem Kundenmarkt verantwortlich. Produktmanager, Marktmanager und der Marketingchef haben die Aufgabe der Analyse, Planung und Durchführung von Programmen zur Erzielung des gewünschten Niveaus von Transaktionen in den Zielmärkten.

Marketing-Management bedeutet im Wesentlichen Nachfrage-Management, d.h. das Niveau, den zeitlichen Ablauf sowie das Wesen der Nachfrage in dem Sinne zu beeinflussen, dass damit zur Erreichung der Unternehmensziele beigetragen wird.<sup>15</sup> Diese Aufgabe bewältigt der Marketing-Manager mit Hilfe der Marktforschung, Planung, Durchführung und Steuerung. Für die Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben wiederum braucht der Marketing-Manager Informationen über das Marketingumfeld, also Zielmärkte, Marketingkanäle, Wettbewerber, Interessengruppen und Makroumweltfaktoren. Die benötigten Informationen erhält er über das MAIS, welches so ausgelegt sein muss, dass der Informationsbedarf der Manager ermittelt wird, die benötigten Informationen gesammelt und den Managern rechtzeitig zur Verfügung ge-

---

<sup>13</sup> "Marketing-Management", Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.24

<sup>14</sup> „Kundenorientierte Unternehmensteuerung durch die Balanced Scorecard“, Guldin Andreas, S.289-302

<sup>15</sup> "Marketing-Management", Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.27

stellt werden. Bei der Steuerung von Informationsnachfrage und -angebot ist das Fachwissen des Controllers vonnöten. Speziell für den Marketing-Bereich hat sich daher der Begriff des Marketing-Controllings etabliert.

### 3 Grundlagen des Marketing-Controlling

Controlling spielt im Marketing insofern eine Rolle, da sich die Vorstellung des Marketing als Führung des Unternehmens vom Markt her durchgesetzt hat.<sup>16</sup> Der Begriff Controlling selbst hat seine Wurzeln im Lateinischen und ist als „beherrschen, überwachen, steuern“ zu deuten. Controlling ist Instrument der Unternehmensführung und hat als Konzept der Unternehmenssteuerung die Hauptfunktionen Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung.<sup>17</sup>

Der Marketing-Controller muss neben Kenntnissen des Marketings über Kenntnisse des Rechnungswesens, der Unternehmensplanung, des Operation Research, der Investitionsrechnung, der Organisation, der EDV, der Revision und der Kommunikationstechnik verfügen.<sup>18</sup>

*[Man kann] von einer zunehmenden Marktorientierung des Controlling sprechen.<sup>19</sup> Umgekehrt gibt es offensichtlich im Marketingbereich auch ein Bedürfnis nach zunehmender Effizienzorientierung. Controlling und Marketing können in diesem Sinne also in einem Prozess der wechselseitigen Durchdringung gesehen werden. Am deutlichsten wird diese Überlagerung von Markt- und Effizienzorientierung naturgemäß in dem Teilgebiet des Marketing-Controlling [...]<sup>20</sup>*

Eine Kombination von Markt- und Effizienzorientierung ist bei den heutigen Wettbewerbsbedingungen notwendig, denn das Controlling kann sich, z.B. nicht mehr allein an Daten des unternehmensinternen Rechnungswesens festhalten, sondern muss den Markt im Sinne der Käufer, welche für das Unternehmen potentielle Kunden darstellen, und auch im Sinne der Verkäufer, etwa Lieferanten oder auch Konkurrenten des Unternehmens, sehen. Die Effizienzorientierung im Marketing ist aus Kostengründen wichtig, denn wenn etwa eine effizientere Datenerhebung durch Controlling stattfindet, kann das Unternehmen schneller und verlässlicher auf Informationen zugreifen.

Die Schaffung, Verbesserung, Koordination und der Einsatz folgender Führungssysteme liegt in der Hand des Controllers: Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme.

Führungssysteme sind als „zweckbezogene Gesamtheit genereller Regelungen zu verstehen, wobei die Zwecke im vorliegenden Fall durch Planung, Kontrolle und Infor-

---

<sup>16</sup> vgl. „Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, Meffert Heribert

<sup>17</sup> vgl. „Das Controllingkonzept“, Horváth Péter, S.5 ff.

<sup>18</sup> vgl. „Marketing-Controlling“, Ehrmann Harald, S.42

<sup>19</sup> vgl. „Controlling – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven“, Weber Jürgen, S.465

<sup>20</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.13

mation charakterisiert sind.<sup>21</sup> Die generellen Regelungen beziehen sich in diesem Zusammenhang auf Formen der Verhaltenssteuerung im Rahmen von Führungsprozessen und sind grundsätzliche Anweisungen in Gestalt schriftlicher Dauerregelungen. Diese Regelungen sind in Führungssystemen enthalten und dienen der Professionalität der Unternehmensführung, indem sie eine Struktur in der Unternehmung schaffen, die das Verhalten aller Aufgabenträger steuert.<sup>22</sup>

„Planungs- und Kontrollsysteme umfassen alle generellen Regelungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung und -erfüllung im Bereich der Planung und Kontrolle.“<sup>23</sup> Hierbei spielen Kennzahlensysteme eine Rolle.

„Informationssysteme umfassen alle generellen Regelungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung und -erfüllung im Bereich der Informationsbereitstellung.“<sup>24</sup>, z.B. betriebliche Richtlinien zur Kostenerfassung und -verrechnung, zur Marktforschung und -beobachtung, für Datenflusspläne und Konzeptionen der Datenerfassung, -speicherung, -übermittlung und -auswertung.

Speziell im Marketing-Bereich finden sich weit entwickelte Informationssysteme, da, wie in Kapitel 2.2 veranschaulicht, der Informationsbedarf für die Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben der Marketing-Manager sehr hoch ist. Hier hat MAIS einen wichtigen Stellenwert. Konkret bedeutet es das Abdecken des Informationsbedarfs die Beantwortung folgender Fragen durch das Marketing-Controlling:

- *Planung: Welche Schritte sind in der zukünftigen Umsetzungsperiode nach Zeit und Inhalt zu gehen? Welche Mittel sind wann, an welchem Ort in welcher Menge zur Verfügung zu stellen?*
- *Durchführung: Wird planungsgerecht und zeitgerecht umgesetzt? Muss gegengesteuert werden?*
- *Kontrolle: Waren die eingesetzten Mittel ausreichend und erfolgreich? Ist der erwartete Nutzen eingetreten? Muss nachgebessert werden?*<sup>25</sup>

Der Begriff Marketing-Controlling wird in die Bereiche des strategischen und operativen Marketing-Controlling untergliedert. Diese beiden Bereiche lassen sich über die Erfolgspotentiale einer Unternehmung definieren: Die externen Erfolgspotentiale sind letztendlich entscheidend für das Unternehmen und bezeichnen z.B. Umsatz- und Gewinnpotentiale einzelner Produkte, Kunden, Regionen und Absatzkanäle. Die internen Erfolgspotentiale sind z.T. Voraussetzung für die Schaffung und Nutzung externer Erfolgspotentiale und werden in

---

<sup>21</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.19

<sup>22</sup> vgl. „Führungssysteme“, Link Jörg

<sup>23</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.19

<sup>24</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.19

<sup>25</sup> „Marktforschung“, Kamenz Uwe, S.24

- humane Potentiale (Personen),
- technische Potentiale (Betriebsmittel),
- informationelle Potentiale (Patente, Lizenzen, Arbeitspläne),
- strukturelle Potentiale (Standort, Organisation, Rechtsform) und
- finanzielle Potentiale (Innen- und Außenfinanzierungspotential) unterteilt.<sup>26</sup>

Die Schaffung oder Sicherstellung zukünftiger Potentiale fällt also in den Aufgabenbereich des strategischen Controlling, die Nutzung vorhandener Erfolgspotentiale dagegen in den des operativen Controlling.

Die Steuerung von Informationsnachfrage und -angebot und der Aufbau von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen ist Teilaufgabe des strategischen Marketing-Controlling. Grund dafür ist, dass auch Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme zur Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile und somit zur Mission des strategischen Marketing-Controlling beitragen. Wettbewerbsvorteile sind in diesem Zusammenhang z.B. Schnelligkeit, Kostenvorteile, Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit.

Das Marketing-Controlling kann also als Teilsystem des Führungssystems Marketing gelten und ist gleichzeitig ein Subsystem des Controlling-Systems. Als Teilsystem des Marketing hat es die Aufgabe, dem Marketing-Management zuzuarbeiten, seine Entscheidungen vorzubereiten und es in seiner Leitungsfunktion zu begleiten. Damit sind schließlich die Aufgaben der Planung, Information, Analyse, Kontrolle und Steuerung verbunden. Alle diese Aufgaben zur Unterstützung des Marketing-Managements durch das Marketing-Controlling spiegeln sich im MAIS wider, denn das Zuarbeiten von Informationen ist ein wesentlicher Faktor der Vorbereitung von Entscheidungen.

Im nachfolgenden Kapitel wird erläutert, welche entscheidungsrelevanten internen und externen Daten vom MAIS zur Verfügung gestellt werden können.

---

<sup>26</sup> vgl. „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.20

## 4 Informationsbereitstellung durch MAIS

Im Marketing-Management werden kunden- und marktorientierte Entscheidungen, alle Bereiche des Unternehmens betreffend, mit kurz-, mittel- oder langfristiger Wirkung, getroffen. Hierzu muss zunächst das zu lösende Problem verifiziert und präzisiert werden. Die Präzision bedeutet die Formulierung jedes einzelnen Problems nach Inhalt, Umfang und Zeitbezug. Daraus wird das Marktforschungsziel und der entscheidungsrelevante Informationsbedarf abgeleitet, welcher schließlich vom MAIS abgedeckt werden soll.

### 4.1 Informationsbedarfsanalyse

Information wird heutzutage als Produktionsfaktor gesehen, welcher für Unternehmen immer bedeutender für die Wettbewerbsfähigkeit wird.<sup>27</sup> Der Controller hat dabei die Aufgabe, den Produktionsfaktor Information entsprechend dem kosten-/nutzenorientierten Bedarf bereitzustellen. Nach Link, Gerth und Voßbeck kann man dies auch als die Aufgabe der Herstellung eines informationswirtschaftlichen Gleichgewichts bezeichnen.<sup>28</sup>

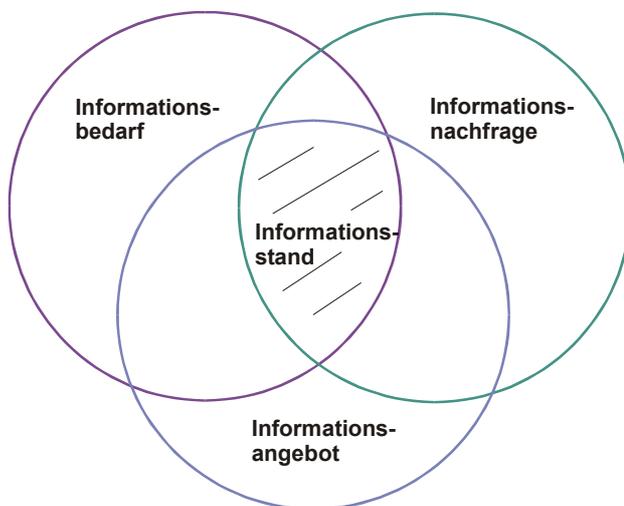


Abbildung 3: Informationswirtschaftliches Gleichgewicht<sup>29</sup>

Die Teilfläche „Informationsstand“ entspricht dem informationswirtschaftlichen Gleichgewicht: „Die objektiv benötigten Informationen werden sowohl von den Entschei-

<sup>27</sup> vgl. „Wissensorientierte Unternehmensführung“, North Klaus, S.16-21

<sup>28</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.40

<sup>29</sup> vgl. „Informationsmanagement“, Krcmar Helmut, S.50

dungsträgern nachgefragt bzw. verwendet als auch von den Controllern bzw. den von ihnen implementierten Informationssystemen angeboten.“<sup>30</sup>

Die Informationsbedarfsanalyse ermittelt den objektiven Bedarf an entscheidungsrelevanten Informationen. Man unterscheidet dabei zwischen dem deduktiven und dem induktiven Analyseverfahren. Beim deduktiven Ansatz werden zunächst die Aufgabenstellungen der Entscheidungsträger analysiert und anschließend die zu deren Erfüllung relevanten Informationen logisch abgeleitet. Der induktive Ansatz ermittelt den Informationsbedarf jedoch „durch Befragung und Beobachtung der Entscheidungsträger bezüglich ihres Informationsbedarfs.“<sup>31</sup> In der Praxis bedient man sich zumeist einer Kombination aus beiden Analyseverfahren, da sowohl die genaue Analyse der Aufgabenstellungen und Probleme der Entscheidungsträger für die Ermittlung des Informationsbedarfs relevant sind, als auch die Beteiligung der betroffenen Entscheidungsträger aufgrund ihrer Kenntnisse und Erfahrungen.<sup>32</sup>

Zusätzlich zu der Ermittlung des Informationsbedarfs ist auch die Informationsnachfrage zu bestimmen und mit dem Informationsangebot abzugleichen. Die Schnittfläche von Informationsbedarf, Informationsnachfrage und Informationsangebot bildet schließlich den Informationsstand.

## 4.2 Arten von Informationen

In Literatur und Praxis gibt es eine große Vielfalt an verwendeten Informationsbegriffen. Die Informationen können nach den unterschiedlichsten Kriterien eingeteilt werden, nach der Häufigkeit des Anfalls, dem zeitlichen Abstand oder nach ihrem Charakter. Die wichtigsten Informationsarten fasst Ehrmann wie folgt zusammen:

- Originäre oder primäre Informationen bilden die Basis des betrieblichen Informationswesens. „Es handelt sich um unmittelbar wahrgenommene Informationen durch aktive oder passive Informationssuche über die Umwelt oder über betriebliche Daten und Fakten.“<sup>33</sup>
- Derivative Informationen, die durch Transmission, Translation und Transformation entstehen.
- Transmission: schriftliche, bildliche oder akustische Wiedergabe von Informationen in unveränderter Form.
- Translation: die Form der Informationen werden z.B. durch Kodierung verändert.

---

<sup>30</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.40

<sup>31</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.42

<sup>32</sup> vgl. „Informationsmanagement“, Krcmar Helmut, S.56 ff

<sup>33</sup> „Marketing-Controlling“, Ehrmann Harald, S.52

- Transformation: formelle und inhaltliche Änderung von Informationen durch Umformen von Einzelinformationen, z.B. Verdichten, Urteilen und Schließen.
- Interne Informationen entstehen durch betriebseigene Erhebungen.
- Externe Informationen werden von Marktforschungs- und Meinungsforschungsinstituten außerhalb des Unternehmens gewonnen oder entstehen auch durch Auswertung von externen Veröffentlichungen und Berichten.
- Vollkommene Informationen geben Sachverhalte lückenlos und sicher wieder.
- Unvollkommene Informationen sind unsichere und/oder unvollständige Informationen.
- Als Führungsinformationen gelten Informationen über interne Operationen, unternehmensexterne Ereignisse, die Ergebnisse von Analysen, Ideen und Trends sowie Informationen, die Einflussnahmen ausdrücken.<sup>34</sup>
- Ausführungsinformationen
- Informationen im Rahmen des Entscheidungsprozesses, wie Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben.
- Objektinformationen, z.B. Marketinginformationen, Kosten- und Finanzinformationen, Rentabilitätsinformationen, Erlösinformationen, Personal- und Produktionsinformationen.

### 4.3 Informationsquellen der MAIS

Nachfolgend werden die Informationsquellen genannt, welche für den Marketing-Bereich wichtig sind und auf welche das MAIS zurückgreift. Die Wichtigkeit von Informationsquellen definiert sich über ihren Output. Aus diesem Grund hat die kritische Betrachtung bereits bekannter Informationsquellen Priorität. Zuverlässigkeit, Aussagekraft, Zugriffsmöglichkeiten und Dauer der zur Verfügung gestellten Informationen sind Kriterien für die Überprüfung. Zum einen werden also bestehende Informationsquellen festgestellt und überprüft. Zum anderen werden neue Informationsquellen erschlossen. „Die Suche nach neuen Informationsquellen ergibt sich meist zwangsläufig aus der kritischen Betrachtung der bereits bekannten.“<sup>35</sup>

Der Begriff Informationsquelle lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: interne und externe Informationsquellen.

#### 4.3.1 Interne Informationsquellen

Zu den unternehmensinternen Informationsquellen des Marketing-Bereichs zählen das Allgemeine Rechnungswesen, die Kostenrechnung, die Statistik und die Primär-

---

<sup>34</sup> vgl. „The Myths of MIS“, Mintzberg H.

forschung der Marketingabteilung. Es wird nun beschrieben, inwiefern diese Bereiche als Informationsquellen dienen.

Das Allgemeine Rechnungswesen erfasst die Außenbeziehungen des Unternehmens und ist laut Ehrmann eine der ältesten Informationsquellen des Marketings.<sup>36</sup> In diesem Teil des Rechnungswesens stehen die Ereignisse, welche das Unternehmen mit den Märkten verbinden im Mittelpunkt. Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnung, Geschäfts- oder Finanzbuchhaltung, Jahresabschluss und der Lagebericht sind Bestandteile des Allgemeinen Rechnungswesens. Strenge handels- und steuerrechtliche Vorschriften garantieren Exaktheit und Vollständigkeit bei der Informationsquelle Allgemeines Rechnungswesen. Ihr Nachteil liegt allerdings in der Vergangenheitsbezogenheit.

Wichtige Informationen für den Marketingbereich aus der Finanzbuchhaltung sind laut Ehrmann:

- Umsatz, Erträge, Absatz, Verbindlichkeiten, Lager-, Außen- und Finanzbestände, Kapitalquellen und Aufwendungen für die einzelnen Produktionsfaktoren.
- Kennzahlen, die aus miteinander verknüpften Einzelinformationen der Buchhaltung oder des Abschlusses entstehen, benennt Ehrmann folgendermaßen: Wirtschaftlichkeit, Liquidität, Rentabilität, Produktivität, Verschuldungsgrad, cash-flow, Return-on-Investment, Umschlag von Kapital, Forderungen und Erzeugnissen usw.
- Bezieht man Größen wie Umsatz, Absatz, Marktanteile und bestimmte Aufwendungen auf andere Einzelinformationen, so erhält man laut Ehrmann weitere Kennzahlen wie etwa Branchen, Zeitabschnitte, Mitarbeiter, Verkaufsbezirke, Kunden oder Kundengruppen sowie Produkte und Produktgruppen.
- Weitere Informationen, die das Allgemeine Rechnungswesen bietet, sind u.a. Auskünfte über die Zahlungsmoral, Rücksendungen, Preisnachlässe oder im Bereich der Lagerbuchführung Bestände, Vorräte und Lagerorte.

Die Kostenrechnung, als weitere Informationsquelle des Marketings, beinhaltet drei Bereiche: Betriebsabrechnung, Kalkulation und Ergebnisrechnung. Die Betriebsabrechnung ist eine Zeitrechnung und ermittelt, in welchen Bereichen des Betriebs Kosten entstanden sind. Bei der Kalkulation wird festgestellt, in welcher Höhe, auf einen bestimmten Zeitabschnitt bezogen, Kosten für einzelne erstellte Leistungen angefallen sind. Eine weitere Zeitrechnung ist die Ergebnisrechnung, welche sich zusätzlich zu den Kosten mit Erträgen beschäftigt. „Sie weist den Erfolg einer Periode, das Betriebsergebnis, aus.“<sup>37</sup> Die Kostenrechnung spiegelt den Ablauf der Leistungserstellung

---

<sup>35</sup> „Marketing-Controlling“, Ehrmann Harald, S.53

<sup>36</sup> „Marketing-Controlling“, Ehrmann Harald, S.54

<sup>37</sup> „Marketing-Controlling“, Ehrmann Harald, S.56

wider und ist deshalb für Planungs-, Kontroll- und Steuerungszwecke besonders geeignet.<sup>38</sup>

Nach Ehrmann stellt die Kostenrechnung folgende Informationen für das Marketing zur Verfügung:<sup>39</sup>

- Marketingkosten insgesamt
- Marketingkosten bestimmter Marketingfunktionen
- Kosten einzelner marketingpolitischer Instrumente
- Kosten und Deckungsbeiträge je Produkt, Produktgruppe, Kunde, Kundengruppe, Verkaufsgebiet, Niederlassung u.ä.
- Zahlen für die Preisbildung, einschließlich der Bildung von Preisuntergrenzen
- Zahlen für die Ermittlung der Mindestauftragsgröße
- Zahlen für die Bildung der optimalen Losgröße
- Zahlen für die Errechnung des gewinnoptimalen Sortiments
- Zahlen für die Entscheidung Eigenfertigung/Fremdbezug
- Zahlen für die Kapazitätsplanung
- Zahlen für die Erfolgsplanung
- Zahlen für Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Zahlen für Investitionsrechnungen
- Zahlen für Berechnungen im Rahmen der Marketing-Logistik

Weitere wichtige Informationsquellen im internen Bereich sind Statistiken.<sup>40</sup> Voraussetzung sind auch hier Aktualität und eine gute Aufbereitung. Die wichtigsten Marketingstatistiken sind Auftragseingangstatistiken, Umsatzstatistiken, Anfragenstatistiken, Angebotsstatistiken, Statistiken über Tätigkeiten des Außendienstes (z.B. Umsätze je Kunde, Reisenden, Vertreter, Auftrag, Bereich, Produkt, Produktgruppe, Branche, Zahl der Aufträge, Reisetage etc.) und Reklamationsstatistiken.<sup>41</sup>

Die Statistiken sowie die Primärforschung der unternehmenseigenen Marketingabteilung können aufgrund der Qualität und des Quantums der von ihnen bereitgestellten Informationen als eigenes Informationssystem organisiert werden. Hier wird die Primärforschung, wie oben auch die Statistiken, allerdings als reine Informationsquelle behandelt.

---

<sup>38</sup> "Marketing-Controlling", Ehrmann Harald, S.55

<sup>39</sup> "Marketing-Controlling", Ehrmann Harald, S.63

<sup>40</sup> vgl. u.a. „Statistik verstehen“, Krämer Walter, S.13-24

<sup>41</sup> "Marketing-Controlling", Ehrmann Harald, S.63

*[...] Marktbeobachtung, Marktanalyse und Marktprognose [erbringen] Daten über Komponenten [...], die den Absatzerfolg eines Unternehmens wesentlich beeinflussen. Beobachtungen, Interviews, Panelerhebungen und Experimente (soweit selbst vorgenommen) geben dem Unternehmen Aufschluss über das Käuferverhalten, über Konsumgewohnheiten, das Image von Markenzeichen oder Firmen, vermitteln Informationen über die Situation und das Verhalten von Marktpartnern und Konkurrenz und stellen eine der Grundlagen für in die Zukunft reichende Entscheidungen dar. Prognosen wollen zukünftige Marktsituationen vorausschätzen und damit noch weitreichendere Entscheidungen ermöglichen.<sup>42</sup>*

Weitere Informationsquellen können Berichte und Mitteilungen aus anderen Bereichen des Unternehmens oder von Seiten einzelner Mitarbeiter sein. Auch Kunden- und Interessenkarteien können zusätzlich Informationen geben.

### **4.3.2 Externe Informationsquellen**

Externe Informationsquellen sind als außerhalb des Unternehmens befindlich und nicht direkt vom Unternehmen beeinflussbar definiert. Die Beschaffung der Daten aus den externen Quellen können aus Kostengründen selten von Mitarbeitern übernommen werden. Der Zeitaufwand, der zur Datenbeschaffung durch Mitarbeiter benötigt wird, steht in keiner Relation zum Nutzen, weswegen die Dienste öffentlicher und privater Institutionen zur Schließung der Informationslücken beansprucht werden. Ehrmann zählt folgende Auswahl an nutzbaren Möglichkeiten zu Institutionen auf.<sup>43</sup>

- Veröffentlichungen überstaatlicher Behörden, wie etwa die EU
- Veröffentlichungen staatlicher Stellen
- Veröffentlichungen der Statistischen Ämter
- Veröffentlichungen der Industrie- und Handelskammer
- Veröffentlichungen von Verbänden
- Veröffentlichungen von wirtschaftswissenschaftlichen Institutionen
- Veröffentlichungen von Wirtschaftsdiensten
- Fachbücher
- Zeitungen und (Fach-) Zeitschriften
- Untersuchungen beauftragter Markt-/Meinungsforschungsinstitute
- Beauftragte Werbeagenturen
- Marktforschungsergebnisse anderer Unternehmen

---

<sup>42</sup> "Marketing-Controlling", Ehrmann Harald, S.64

<sup>43</sup> "Marketing-Controlling", Ehrmann Harald, S.65

- Firmenveröffentlichungen
- Branchenbücher
- Spezielle Datenbanken
- Auskunftfeien

## 5 Definitionen von MAIS

Nachdem nun ausgeführt wurde, mit welchen Informationen MAIS gespeist und welche Informationen durch MAIS bereitgestellt werden, folgt eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff des MAIS. Die Definition von Kotler und Bliemel macht den Hauptteil von Kapitel fünf aus. Auch die daran anschließende Konzeption eines MAIS wird nach Kotler und Bliemel beschrieben und findet sich in vielen Standardwerken aus dem Marketing-Bereich bestätigt, zählt doch das Marketing-Fachbuch „Marketing-Management“ dieser beiden Autoren laut dem Handelsblatt und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung als „die Bibel der Marketingwissenschaften“.<sup>44</sup> Dies ist auch ein Grund, warum auf die Lehren und Stellungnahmen von Kotler und Bliemel an vielen Stellen dieser Diplomarbeit zurückgegriffen wird.

Es folgen in diesem Kapitel aber auch Ausführungen der Autoren Ehrmann sowie Link, Gerth und Voßbeck, die das MAIS aus dem Blickwinkel des Marketing-Controlling betrachten und nicht, wie Kotler und Bliemel, aus Sicht des Marketing-Management.

### 5.1 Definition und Konzeption eines MAIS nach Kotler und Bliemel

Im Allgemeinen dienen Informationssysteme der Organisation von Informationsflüssen in einem Unternehmen.<sup>45</sup> Der Informationsbedarf der Entscheidungsträger wird festgestellt und in Informationssystemen verfügbar gemacht. Speziell für den Bereich Marketing gilt nach Kotler und Bliemel folgende Definition:

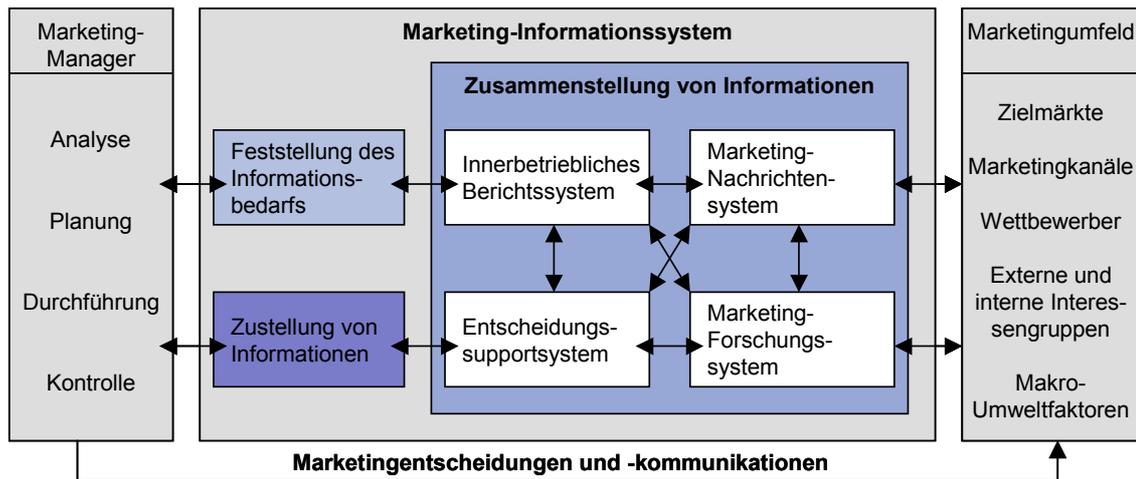
*Ein Marketing-Informationssystem besteht aus Personen, technischen Einrichtungen und Verfahren zur Gewinnung, Zuordnung, Analyse, Bewertung und Weitergabe zeitnaher und zutreffender Informationen, die dem Entscheidungsträger bei Marketingentscheidungen helfen.<sup>46</sup>*

---

<sup>44</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm

<sup>45</sup> vgl. „Informationsmanagement“, Krcmar Helmut

<sup>46</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.191

Abbildung 4: Marketinginformationssystem<sup>47</sup>

Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, haben die Marketing-Manager Aufgaben in den Bereichen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Marketingentscheidungen und -kommunikationen zu bewältigen (s. Abbildung vier linker Kasten). Für die Erfüllung dieser Aufgaben brauchen sie spezielle Informationen über das Marketingumfeld (s. Abbildung vier rechter Kasten). Das MAIS ermittelt den Informationsbedarf der Marketing-Manager, sammelt die nötigen Informationen und stellt diese zur Verfügung. Durch folgende vier Subsysteme erfolgt die Zusammenstellung der benötigten Informationen: das innerbetriebliche Berichtssystem, das Marketing-Nachrichtensystem, das Marketing-Forschungssystem und das Entscheidungssupportsystem.

### 5.1.1 Das innerbetriebliche Berichtssystem

Im innerbetrieblichen Berichtssystem findet der Marketing-Manager z.B. Daten über Auftragseingänge, Lagerbestand, Absatzentwicklung sowie Höhe der Forderungen und Verbindlichkeiten. Diese Daten ermöglichen einen Einblick in bedeutende Marktchancen und Problemstellungen. „Im allereinfachsten Fall kann das innerbetriebliche Berichtssystem dem Marketing-Manager als Informationssystem dienen.“<sup>48</sup>

Das innerbetriebliche Berichtssystem setzt sich aus nachfolgenden Komponenten zusammen.

Der Abwicklungszyklus (Auftrag – Versand – Abrechnung) ist einer der zentralen Datenquellen beim innerbetrieblichen Berichtssystem. Da Kunden schnelle und pünktliche Arbeit schätzen, sind Unternehmen auf eine präzise und zügige Abwicklung des Prozesses angewiesen. Der Prozess selbst besteht zunächst aus dem Eingang der Bestellungen durch Händler und Kunden oder über Vertreter. Es folgen die Auftrags erfassung und die Weiterleitung der Auftragsformulare an verschiedene Abteilungen zur weiteren Auftragsabwicklung. Nun wird der Auftragsbestand geprüft. Versand- und

<sup>47</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.192

<sup>48</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.192

Abrechnungspapiere werden der Lieferung beigelegt und auch bei den zuständigen Abteilungen hinterlegt.

Über Verkaufsmeldesysteme sollen Marketingleitung und Verkäufer ständig mit den aktuellen Daten innerhalb der Verkaufsgebiete und mit Kundeninformationen versorgt werden. Praktisch geschieht dies über Computertechnologien, wie etwa dem Internet und der SFA-Software.<sup>49</sup> Über Laptop haben auch Außendienstmitarbeiter sofortigen Zugriff auf Kundendaten und Daten zu Verkaufsgebieten. Außerdem können Außendienstmitarbeiter so den Managern im Innendienst permanent Rückmeldung über neue Ereignisse geben. Somit ist eine schnelle und plattformunabhängige Informationsversorgung des Unternehmens gesichert, sowie auch die Möglichkeit zur sofortigen Weiterverarbeitung von neusten Erkenntnissen beispielsweise im Rahmen von Prognosen.

### 5.1.2 Das Marketing-Nachrichtensystem

*Das Marketing-Nachrichtensystem ist eine Zusammenstellung von Verfahren und Informationsquellen, die der Marketer einsetzt, um laufende Informationen über entscheidungsrelevante Entwicklungen im Marketingumfeld erfassen und abrufen zu können.<sup>50</sup>*

Nach Kotler und Bliemel gibt es vier verschiedene Arten zur Erfassung des Marketingumfeldes:<sup>51</sup>

- Ungezieltes Sichten: Ohne einen vorgegebenen Zweck zu erfüllen, wird ein allgemeines Informationsangebot zusammengestellt.
- Gezieltes Sichten: Das Informationsangebot bezieht sich hier auf einen Themenbereich oder Informationstypus, der nicht klar definiert sein muss. Es wird aber nicht nach bestimmten Fakten gesucht.
- Formlose Informationssuche: Bestimmte Daten oder Informationen werden für einen bestimmten Zweck, in beschränktem Ausmaß und durch unstrukturiertes Vorgehen ermittelt und zusammengetragen.
- Formale Informationssuche: Es werden hier systematisch und gezielt bestimmte Daten oder Informationen zur Lösung eines speziellen Marketingproblems zusammengestellt.

Viele Marketing-Nachrichten erhält der Marketing-Manager informell z.B. durch das Internet, die Lektüre von Büchern, Zeitungen und Fachzeitschriften und in Gesprächen mit unternehmensinternen und –externen Personen wie Mitarbeiter, Kunden und Liefe-

---

<sup>49</sup> „SFA (Sales For Automation)“, AvantGo: Sales for automation software bietet vorwiegend detaillierte Informationen über Vertriebswege und Verkaufsprognosen und ist in erster Linie auf die Managementebene zugeschnitten.

<sup>50</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.195

<sup>51</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.195 ff, vgl. hierzu auch „Dynamik im Marketing“, Sabel Hermann und Weiser Christian

ranten. Das Marketing-Nachrichtensystem setzt an der informellen Behandlung der Marketing-Nachrichten an und soll diese durch organisatorische Maßnahmen in Qualität und Quantität verbessern. Laut Kotler und Bliemel stehen hierfür sechs Maßnahmen zur Verfügung:<sup>52</sup>

1. Die Verkaufsorganisation kann darin geschult werden, neue Trends aufzuspüren und den Managern darüber zu berichten. Schwierig dabei ist allerdings die Motivation der Verkäufer zu dieser Zusatzaufgabe der Weiterleitung nützlicher Informationen. Auch muss genau definiert sein, welche Informationen nützlich sind, wie diese dem Manager weitergeleitet werden und welche Belohnung wichtige Informationslieferanten erwartet.
2. Ein weiterer Weg zur systematischen Erfassung wichtiger Daten führt über die Konkurrenten und die Schnittstelle zwischen Handelspartnern und deren Kunden. Ein Beispiel für die Sammlung von Nachrichten durch Spezialisten auf dieser Ebene sind die „mystery shopper“. Sie prüfen durch Probeeinkäufe die Warenpräsentation im Handel und wie das Personal die Kunden behandelt.
3. Erfahrungen über Konkurrenten lassen sich in ähnlicher Weise sammeln: es können Probeeinkäufe und Besuche, z.B. am Tag der offenen Tür oder zu Ausstellungen, bei der Konkurrenz getätigt werden. Auch die Veröffentlichungen der Mitbewerber sind eine wichtige Informationsquelle.
4. Zur beratenden Funktion kann das Unternehmen einen Pool von Konsumenten zusammenstellen. Dieser Pool setzt sich z.B. aus Großkunden oder erfahrenen Kunden zusammen.
5. In Marktforschungsinstituten, wie etwa der Gesellschaft für Konsumforschung GfK in Nürnberg, können systematisch erfasste Informationen erworben werden. Diese Informationen betreffen zumeist Endkunden, Handelsorganisationen und Aktionen sowie Erfolge der Konkurrenten.
6. Einige Unternehmen verfügen über eine Marketing-Nachrichtenzentrale. Diese filtert, sammelt, speichert und gibt marketingrelevante Nachrichten in Form von Informationsblättern an Führungskräfte weiter.

### 5.1.3 Das Marketing-Forschungssystem

Die Marketingforschung befasst sich mit Marketingproblemen und Marktchancen.<sup>53</sup> Sie ist nicht zu verwechseln mit der Marktforschung<sup>54</sup>, welche die Untersuchung eines bestimmten Marktes beinhaltet und nur ein Teilbereich der Marketingforschung ist.

*Marketingforschung ist die systematische Anlage und Durchführung von Datenerhebungen sowie die Analyse und Weitergabe von Daten und Be-*

---

<sup>52</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.195 ff

<sup>53</sup> vgl. u.a. „Marketingforschung“, Decker Reinhold und Wagner Ralf

<sup>54</sup> vgl. u.a. „Marktforschung“, Kamenz Uwe, S.1-18

*funden, die in bestimmten Marketingsituationen vom Unternehmen benötigt werden.*<sup>55</sup>

Beispiele für Marketingforschung sind Absatzprognosen oder Untersuchungen zur Werbewirksamkeit, Marktstudien, und Produktpräferenztests. Diese werden in großen Unternehmen zumeist in der eigenen Marketingforschungsabteilung durchgeführt. Verfügt das Unternehmen nicht über eine derartige Abteilung, werden oft die Dienste eines Marktforschungsinstituts beansprucht. Weitere Möglichkeiten der Datenermittlung, v.a. für kleine und mittelständische Unternehmen, in diesem Bereich sind:

- die Beauftragung von Professoren und Studierenden zur Durchführung von Marktforschungsprojekten,
- die Nutzung von Online-Informationsdiensten, wie z.B. T-Online und
- die Beobachtung der Konkurrenz etwa durch Besuche von Geschäften der Mitbewerber.

Nach den Ausführungen von Kotler und Bliemel geben größere Unternehmen bis zu zwei Prozent des Umsatzes für Marketingforschung aus. „Etwa 50 bis 80% davon gehen in die unternehmenseigene Marketingforschung, falls vorhanden, während die verbliebenen Mittel für Dienstleistungen externer Marketingforscher ausgegeben werden.“<sup>56</sup>

Das systematische Vorgehen in der Marketingforschung setzt sich aus fünf Schritten zusammen:

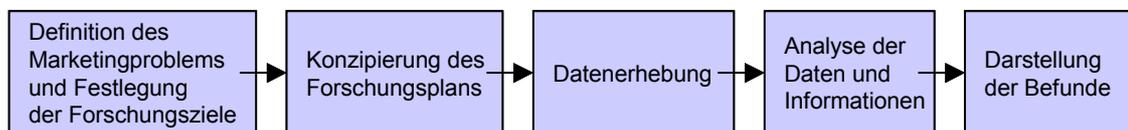


Abbildung 5: Marketingforschungsprozess<sup>57</sup>

Der erste Schritt betrifft sowohl den Marketingforscher als auch den Marketing-Manager. Hier wird nämlich das Forschungs- und Entwicklungsproblem genau definiert und konkretisiert, um daraus die Forschungsziele ableiten zu können. Dabei unterscheidet man zwischen explorativer, deskriptiver und kausaler Forschung:

- Im Rahmen der explorativen Forschung werden zur Aufstellung erforschbarer Hypothesen und zur Ideengewinnung Daten schon im Vorfeld einer möglichen Nachfolgestudie erhoben.
- Bei der deskriptiven Forschung werden Sachverhalte oder Tatbestände quantitativ beschrieben.

<sup>55</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.198

<sup>56</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.201

<sup>57</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.203

- Durch die kausale Forschung werden Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung ergründet.

Der zweite Schritt befasst sich mit der Entwicklung eines effizienten Plans zur Deckung des Informationsbedarfs. Es werden Detailentscheidungen, wie die Art der Datenquellen, der Datenerhebung, der Befragungsmethoden, der Forschungsinstrumente und des Stichprobenplans, getroffen. Der Forschungsplan kann sowohl die Erhebung von sekundären als auch von primären Daten erforderlich machen.

Die am häufigsten zum Einsatz kommenden Datenerhebungsmethoden sind:<sup>58</sup>

- Befragungen der Zielgruppe, welche v.a. der deskriptiven Forschung dienen.
- Beobachtung zum Verhalten der Marktteilnehmer als exploratives Verfahren.
- Focus-Gruppen diskutieren unter Anleitung eines Diskussionsleiters über ein bestimmtes Projekt, eine Organisation oder eine Serviceleitung und geben somit z.B. Anhaltspunkte zum Verbraucherverhalten (exploratives Verfahren).
- In Experimenten werden v.a. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erforscht, indem vergleichbare Experimentalgruppen zusammengestellt werden und diese unterschiedlichen Behandlungen unterzieht, um die jeweils verschiedenen Reaktionen statistisch aufzuzeichnen (kausale Forschung).

Die dritte Phase der Datenerhebung kann mit Hilfe von Marktforschungsinstituten, über das World Wide Web und mit Hilfe von Datenerhebungssystemen begangen werden.

*[Ziel der Datenerhebungssysteme ist es,] sogenannte Single-Source-Daten zu erheben, bei denen alle Daten, die zuvor getrennt und aus unterschiedlichen Projekten erhoben wurden, von einer einzigen Quelle kommen. Damit können die Daten in der Analyse verknüpft werden und Kundenreaktionen auf Marketingmaßnahmen genauer und zuverlässiger festgestellt werden als bisher.<sup>59</sup>*

Schritt vier dient der Verdichtung der vorliegenden Daten auf die wesentlichen Informationen. Hier kommen u.a. Entscheidungsmodelle aus dem Entscheidungsunterstützungssystem zum Einsatz, welches in Kapitel 5.1.4 angesprochen wird.

In Schritt fünf wird der Forschungsbericht erstellt. Er enthält die Ergebnisse des Forschungsprojekts, die dem Marketing-Management bei Entscheidungen über Marketingprobleme nützlich sind.

#### **5.1.4 Das Entscheidungssupportsystem**

Ein weiteres System zur Unterstützung der Marketing-Manager ist das Marketing-Entscheidungssupportsystem (MESS). Ein MESS bietet dem Marketing-Manager sta-

<sup>58</sup> vgl. „Marktforschung“, Kamenz Uwe, S.71 ff

<sup>59</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.222

tistischen Analysemethoden und Entscheidungsmodelle, um ihn bei der Datenanalyse und der Vorbereitung von Marketingentscheidungen zu unterstützen..<sup>60</sup>

Das MESS unterstützt den Marketing-Manager also in seinem Wissen zu fortschrittlichen Verfahren der Marktforschung. Dieses Wissen braucht er, um Ergebnisse der Verfahren kritisch beurteilen zu können. Auch kann der Marketing-Manager mit Hilfe des MESS selbst Analysen durchführen. Das Wissen über Marketingzusammenhänge kann erfasst und in Form von Expertensystemen<sup>61</sup> greifbar gemacht werden.

## 5.2 Das Klassische MAIS nach Link, Gerth und Voßbeck

In Kapitel 5.1 wurde die Konzeption des MAIS besprochen, nun werden die Komponenten, die ein MAIS laut Link, Gerth und Voßbeck in der klassischen Form aufweisen sollte, besprochen. Es wird zunächst auf Informationssysteme als solches eingegangen, um schließlich das MAIS als eine speziell thematisierte Ausprägung eines Informationssystems zu beschreiben.

Grundsätzlich mögliche und wesentliche Komponenten informationstechnologischer Systeme sind laut Link, Gerth und Voßbeck Daten, Methoden/Modelle und Wissensbasen sowie die erforderlichen Hard- und Software-Konfigurationen.<sup>62</sup>

*Innerhalb obiger Komponenten kommt der Datenbasis eine herausragende Bedeutung zu, weil sie die Auswertungsmöglichkeiten bestimmt. In diesem Zusammenhang lässt sich ein Marketing-Informationssystem (MAIS) von der Datenbasis her wie folgt abgrenzen: Es umfasst – mit z.T. unterschiedlicher Relevanz von Branche zu Branche – vor allem die Anfrage-, Auftrags-, Umsatz- und Reklamationsstatistik, die Produkterfolgsrechnung, etwaige Paneldaten, Wettbewerberprofile, Ergebnisse ausgewählter Erhebungen sowie sonstige Kundendaten [...]*<sup>63</sup>

Die Arten informationstechnologischer Systeme im Marketing unterscheiden sich v.a. hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Komplexität. Folgende Arten nennen Link, Gerth und Voßbeck.<sup>64</sup>

Administrationssysteme rationalisieren insbesondere Aufgaben und Prozesse im Vertriebsbereich, wie z.B. Auftragsfassung, Angebotserstellung und Versandsteuerung. Sie entlasten die Mitarbeiter also v.a. bei Routineabläufen, wodurch erhebliche Kostensenkungen eintreten können. Auch zahlreiche Anwendungen von Textverarbeitungs- und Graphikprogrammen werden durch Administrationssysteme unterstützt.

<sup>60</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.231

<sup>61</sup> Expertensysteme sollen die Problemlösungsfähigkeit menschlicher Experten mittels Computerprogramm simulieren.

<sup>62</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.43, vgl. hierzu auch „Informationsmanagement“, Krcmar Helmut

<sup>63</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.43

<sup>64</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.46

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Administrationssysteme eine Entlastung durch Massendatenverarbeitung bieten.

Dispositionssysteme dienen vorwiegend operativen Planungsaufgaben. Solche Aufgaben liegen beispielsweise bei der kostenorientierten Preisplanung, der Direktwerbung, der Außendienststeuerung, der Lagerhaltung und der operativen Ergebnisplanung.

Planungssysteme dienen vorwiegend der Lösung strategischer Aufgaben, wie etwa Analysen, Simulationen, Konfigurationen, modellgestützte Marketing-Mix-Entscheidungen und Optimierungen im Bereich der physischen Distribution.

Kontrollsysteme versorgen die Planungs- und Dispositionssysteme mit Dateninput und werden selbst laufend durch Marktforschungs-, Früherkennungs- und Kostenrechnungssysteme mit Daten gespeist. Es werden hier also diejenigen Informationen erfasst, welche dem Unternehmen die Notwendigkeit und Richtung neuer Aktionen vorgeben.

Nach der allgemeinen Beschreibung informationstechnologischer Systeme im Marketing-Bereich geben Link, Gerth und Voßbeck folgende Definition der klassischen MAIS:

*Unter klassischen MAIS sollen hier alle jene Systeme eingeordnet werden, die – bereits sehr frühzeitig und auf hohem professionellen Niveau – im Massenmarketing des Konsumgüterbereichs entwickelt worden sind. Nicht eingeschlossen sind also die [...] Kundenorientierten Informationssysteme (KIS), die dem Direktmarketing im Sinne eines one-to-one-Marketing dienen.<sup>65</sup>*

Kundenorientierung ist demnach sehr wohl kennzeichnend für MAIS, das reine KIS wird jedoch nicht als MAIS im klassischen Sinne definiert. Besonders das Marketing-Forschungssystem beschäftigt sich beispielsweise mit Kundenwünschen, welche durch Befragungen und Beobachtungen sowie Focus-Gruppen und Experimente ermittelt werden, doch ist dieses System nur ein Bestandteil des MAIS.<sup>66</sup> Außerdem beinhaltet das MAIS Paneldaten, also Stichproben der Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Kunden, während das KIS konkret den Einzelkunden integriert. Diese beiden Systeme ergänzen sich also in dem Sinne, dass nur das MAIS repräsentative Marketing-informationen geben kann, und nur das KIS konkrete Ansprechmöglichkeiten von Kunden bietet.

Folgende Punkte zeichnen nach Link, Gerth und Voßbeck ein klassisches MAIS aus:<sup>67</sup>

- Wichtigstes Merkmal sei der hohe Aggregationsgrad in der Marketingerfassung und –abbildung, also der Verzicht auf Abbildung der aktuellen und potentiellen Einzelkunden der Unternehmung.

---

<sup>65</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.46

<sup>66</sup> vgl. „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.191 ff

<sup>67</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.47

- Stattdessen werde für viele Datenkategorien eine repräsentative Stichprobe im MAIS abgebildet.
- Hierbei könne es sich um Panels, permanente Stichproben mit gleichbleibender Probandenstruktur, oder Befragungsaktionen, wechselnde Stichproben mit immer neuen Probanden, handeln.
- Auf diese Weise werde der Markt oft mehrstufig im MAIS abgebildet: Auf der Herstellerstufe (Werksabsätze), der Wareneingangs- und Warenausgangsstufe des Einzelhandels (Handelspanel) und der Konsumentenstufe (Haushaltspanel).
- Ökonomische und außerökonomische Erfolgsdaten würden hauptsächlich nach Produkten, Regionen und Absatzkanälen geplant und kontrolliert.
- Kundenorientierung der Erfolgsplanung und –kontrolle würde auf der Ebene der Marktsegmente (Kundengruppen) realisiert.
- Eine ökonomische und außerökonomische Erfolgszuordnung auf bestimmte Aktionen sei trotz hohem methodischen Aufwand durch statistische Verfahren nur schwer herstellbar.
- Es handle sich um passive Systeme, die keine direkte Schnittstelle zum Einzelkunden haben und daher mit dem Kunden in keiner direkten Austauschbeziehung stünden.
- Daher könnten diese Systeme auch keine Teilfunktionen des Marketing-Mix übernehmen, insbesondere keine Kommunikations-, Konfigurations-, Verkaufs- oder Auslieferungsfunktionen.
- Zudem könnten diese Systeme auch keine eigenständigen Marktforschungsfunktionen übernehmen.
- Die Bedeutung der MAIS nehme allerdings zwangsläufig in dem Maße ab, wie die Bedeutung des Direktmarketing zunehme.

Auf die meisten von Link, Gerth und Voßbeck aufgeführten Charakteristika klassischer MAIS gehen auch Kolter und Bliemel ein. Der hohe Aggregationsgrad in der Marktingerfassung und –abbildung, die Rolle der Panels, die Definition von MAIS als passives System und die Mehrstufigkeit der MAIS sind auch bei diesen beiden Autoren kennzeichnend für informationstechnologische Systeme im Marketing. Die Merkmale und Anforderungen von Informationssystemen im Bereich Marketing hat Ehrmann in seinem Fachbuch zu Marketing-Controlling gut beschrieben.

### 5.3 Merkmale von MAIS nach Ehrmann

*Das planvolle, zielgerichtete, systematische Vorgehen bei dem Initiieren, Organisieren und Steuern von Informationsprozessen bildet das Informationssystem.<sup>68</sup>*

Beim Informationsprozess handelt es sich v.a. um die Beschaffung, Speicherung, Bearbeitung und Weitergabe von Informationen. Ausgangspunkt bei diesem Ansatz zu Informationssystemen ist zunächst die Kenntnis der wichtigsten Informationsquellen, die Möglichkeit zur schnellen und zuverlässigen Datenbeschaffung und -verarbeitung, ein zielgerichtetes und systematisches Handeln, um Informationsprozesse zu erkennen und Informationsflüsse in die richtige Richtung zu lenken, und schließlich der Zugriff auf die erforderlichen Informationen in der gewünschten Form.

Im Wesentlichen lassen sich drei Systemansätze unterscheiden.<sup>69</sup>

1. Informationsorientierte Systeme zur Speicherung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter interner und externer Daten. Es handelt sich hier also um Managementinformationssysteme (MIS) oder MAIS.
2. Modellorientierte Systeme zur Analyse von Beziehungen zwischen den Daten, um komplexen Problemen eine Struktur zu geben. Diese Decision Support Systeme (DSS) umfassen vier Bausteine: Daten-, Modell- und Methodenbank sowie eine Benutzerschnittstelle. Hier kommt die Datenauswertung durch Verfahren wie etwa Data Mining und OLAP zum Einsatz.
3. Wissensorientierte Systeme bzw. Expertensysteme simulieren das Problemlösungsverhalten von Experten. Dem Benutzer werden qualitatives Wissen, Erfahrungen, subjektive Einschätzungen und Faustregeln zur Lösung komplexer Probleme zur Verfügung gestellt.

---

<sup>68</sup> "Marketing-Controlling", Ehrmann Harald, S.65

<sup>69</sup> „Marketing-Konzeption“, Becker Jochen

Die Aufbauelemente und die Struktur eines MAIS können folgendermaßen dargestellt werden:

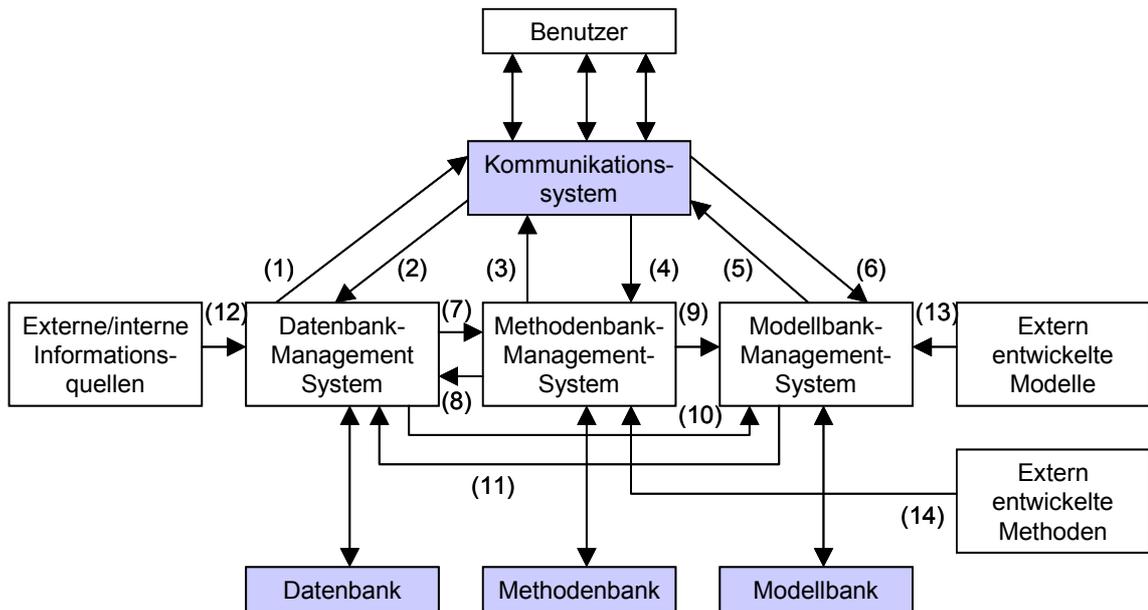


Abbildung 6: Aufbauelemente und Strukturen eines MAIS<sup>70</sup>

Diese Grundkomponenten des MAIS lassen sich der obenstehenden Abbildung sechs entnehmen:

- die Datenbank zur Erfassung entscheidungsrelevanter interner und externer Informationen in strukturierter Form,
- die Methodenbank, welche mathematisch-statistische Verfahren und Verfahren des Operation Research in programmierter Form zur Weiterverarbeitung der Daten enthält,
- die Modellbank enthält quantitative Modelle zur Unterstützung des Managements und
- das Kommunikationssystem besteht aus der benötigten Hardware und benutzerfreundlichen Software und bildet somit die Schnittstelle zum Benutzer.

Nach Ehrmann zeichnen sich MAIS und im Allgemeinen Informationssysteme dadurch aus, dass sie maßgeschneidert für die Unternehmensstruktur und die Struktur des Managements sind und zu dem Unternehmen selbst passen. Es hat wenig Sinn ein Informationssystem aufgrund seiner Modernität einzuführen oder deshalb, weil andere Unternehmen auch mit diesem System arbeiten. Vielmehr müssen die individuellen Informationsbedürfnisse durch Informationssysteme abgedeckt werden, was erforderlich macht, dass die objektiven und subjektiven Komponenten einer jeden Unternehmung speziell auf das System abgestimmt werden müssen.

<sup>70</sup> „Marketing“, Nieschlag Robert, Dichtl Erwin und Hörschgen Hans

Nachfolgende Anforderungen werden an Informationssysteme gestellt:

- Informationssysteme müssen aktuell, empfängerorientiert, konstant und redundanzarm sein.
- Die Informationen müssen rechtzeitig, problemadäquat und in der notwendigen Verdichtung zur Verfügung gestellt werden. Außerdem ist es wichtig, dass sich die Informationen auf das Wesentliche beschränken, Erfolge und Schwachstellen aufzeigen sowie die Basis für die Unternehmenssteuerung darstellen.

Kotler und Bliemel formulieren die Anforderungen an MAIS als einen Ausgleich zwischen dem, „was Manager gerne möchten, was sie unbedingt brauchen und was wirtschaftlich angemessen ist.“<sup>71</sup> Oft wird ein Informationsausschuss beauftragt, den Informationsbedarf der Manager durch Befragungen der Anwender, wie Produktmanager, Verkaufsleiter und Verkäufer, zu ermitteln.

Für Link, Gerth und Voßbeck steht die Benutzerfreundlichkeit des MAIS, seiner Methoden und Modelle an erster Stelle. Welche Eigenschaften die Systemnutzer als benutzerfreundlich befinden, wird auch hier durch Befragungen zum MAIS-Einsatz ermittelt.<sup>72</sup>

Ehrmann, sowie übrigens auch Nieschlag, Dichtl und Hörschgen, stellt die Bedürfnisse der Unternehmung ins Zentrum der MAIS-Architektur und der Nutzenanforderungen an MAIS. Die Bedürfnisse des Bereichs Marketing-Management einer bestimmten Unternehmung sollen durch ein extra dafür vorgesehenes Informationssystem befriedigt werden.

---

<sup>71</sup> „Marketing-Management“, Kotler Philip und Bliemel Friedhelm, S.194

<sup>72</sup> „Marketing-Controlling“, Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart, S.46

## 6 Der Wandel vom MAIS zum CRM-System

MAIS ist der Oberbegriff für ein Informationssystem, welches Informationen bzw. Wissen aus dem Bereich Marketing bereitstellt und dem Endanwender Analysemöglichkeiten bietet. Da im Mittelpunkt des Marketing grundsätzlich der Kunde steht, sind Informationen über Quantität und Qualität der bestehenden Kunden sowie über mögliche Kundenpotentiale essentiell für das Marketing-Management. Somit ist die Spanne zwischen MAIS, KIS und CRM-Systemen gering, denn unabhängig davon, wie das System letztendlich heißt, muss es v.a. diese Informationen für den Marketing-Bereich bereitstellen. Wie bereits in der Einführung erläutert, dominiert heute der Begriff CRM den Ausdruck MAIS genauso wie den Ausdruck KIS. Daher wird nun von der CRM-Softwarelösung gesprochen, welche von Betrieben oft im Sinne eines MAIS eingesetzt wird.

Im nachfolgenden Kapitel 6.1 wird der CRM-Ansatz definiert. Anschließend wird am Beispiel der CRM-Lösung von SAP, eine der führenden Geschäftslösung auf diesem Gebiet, geklärt, inwiefern CRM-Systeme zur Entscheidungsunterstützung des Marketing-Managements beitragen.

Das Fallbeispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG zeigt, welche Vorbereitungen zur Einführung eines CRM-Systems getroffen werden müssen – die Geschäftsführung, wie die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen betreffend.

Außerdem werden verschiedene Lösungen zu MAIS für Unternehmen besprochen:

Es besteht erstens die Möglichkeit auf bereits vorhandene Systeme zurückzugreifen, wie beispielsweise auf die CRM-Lösung von SAP.

Es ist zweitens möglich, dass eine Unternehmung die Programmierung eines MAIS speziell nach ihren Bedürfnissen und Vorstellungen selbst in die Hand nimmt oder eine Softwarefirma dazu beauftragt. Die MAN Roland Druckmaschinen AG ist Fallbeispiel für diese Möglichkeit, denn sie hat selbst ein Kundeninformationssystem (KIS) für ihre Zwecke programmiert.

### 6.1 CRM-Systeme

Wie aus Kapitel 2.1 folgt, steht der Mensch im Mittelpunkt des Marketing. Ohne Austausch gibt es kein Marketing. Der Austausch findet auf Märkten statt, die als Kunden definiert werden können. Im Bereich des Marketing-Managements lässt sich also eine starke Kundenorientierung feststellen: Kunden werden neu geworben, Kundenkontakte werden gepflegt und die Wünsche des Kunden werden von seinen Augen abgelesen. Hinzu kommt, dass die Neukundenakquisition wesentlich teurer ist, als die Bindung

bereits vorhandener Kunden.<sup>73</sup> Aus diesen Gründen, sowie aus Gründen der Verbesserung der Kundennähe und Kundenorientierung, spielen der CRM-Ansatz und CRM-Systeme eine zunehmende Rolle.

### 6.1.1 Definition CRM-Systeme

*Der verstärkte Fokus innerhalb der Managementforschung auf Fragen der Kundenorientierung geht einher mit dem Wandel von einem eher transaktionsorientiertem hin zu einem beziehungsorientiertem Management (bzw. Marketing). Während beim transaktionsorientierten Ansatz der Abschluss einer Transaktion (i.S. eines Verkaufsabschlusses) sowie Aspekte der Kundengewinnung im Mittelpunkt stehen, stehen beim beziehungsorientierten Ansatz Begriffe wie Aufbau und Sicherung von Kundenbeziehungen sowie Stärkung der Kundenbindung im Zentrum der Diskussionen.<sup>74</sup>*

Bei diesem Ansatz wird erwartet, dass mit der Dauer der Kundenbeziehung auch das Nutzenpotential der Unternehmung wächst. Nutzenpotentiale sind in diesem Fall:

- Umsatzsteigerung, etwa durch Folgekäufe,
- Kostenreduzierung, z.B. aufgrund geringeren Zeitaufwand bei der Kundenberatung und Problemlösung,
- Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden,
- und die Bereitschaft der Kunden bei steigender Kundenbindung und Leistung einen höheren Preis zu zahlen.

CRM bedeutet zum einen den ganzheitlichen Ansatz kundenorientierter Unternehmensführung – der Begriff ist also nicht gleichzusetzen mit Software – zum anderen funktioniert CRM ohne Software und Kundendatenbank aber nicht.

CRM-Systeme sollen ermöglichen, dass der Anbieter die richtigen, individuellen Produkte und Lösungen zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt bringt. Ziel des CRM-Systems ist also der geplante, systematische Aufbau und die langfristige Festigung einer Kundenbeziehung, denn bei einer intensiven und qualitativ hochwertigen Kundenbeziehung ist es dem Anbieter möglich, die Kundenwünsche durch die Software zu identifizieren.

Im Bereich des CRM spielt der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus eine wichtige Rolle.

Am Anfang der Kundenbeziehung steht der Nichtkunde. Nun ist es Aufgabe des Unternehmens, die Aufmerksamkeit des Nichtkunden zu gewinnen und ihn zum Interessenten zu machen. Man unterscheidet zwischen passiven und aktiven Interessenten:

- Der passive Interessent wird von dem Unternehmen mit Informationen versorgt.

---

<sup>73</sup> vgl. „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus

- Der aktive Interessent empfängt nicht nur, sondern geht auch auf das Unternehmen zu und liefert Informationen.

Wichtig für die Unternehmung ist, dass aus einem passiven Interessenten im Laufe der Zeit ein aktiver Interessent wird. Der eben beschriebene Prozess kann als Kundengewinnung beschrieben werden und bezeichnet einen Informations- und Kommunikationsprozess.

Aus der Phase der Kundengewinnung soll derjenige Interessent als Kunde hervorgehen, der bei der Unternehmung eine Leistung (Dienstleistung oder Produkt) erwirbt. Der Begriff Kunde kann dabei die Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, wie auch zwischen Unternehmen und Konsumenten beschreiben. Ein Kunde kann schließlich zum Stammkunden werden oder zum Nicht-Mehr-Kunden. In einigen Fällen wird das Unternehmen versuchen, den Nicht-Mehr-Kunden durch Rückgewinnungsaktivitäten wieder zum Kunden zu machen. Ob diese Maßnahme rentabel ist, hängt von der Qualität und Intensität der Kundenbeziehung ab.

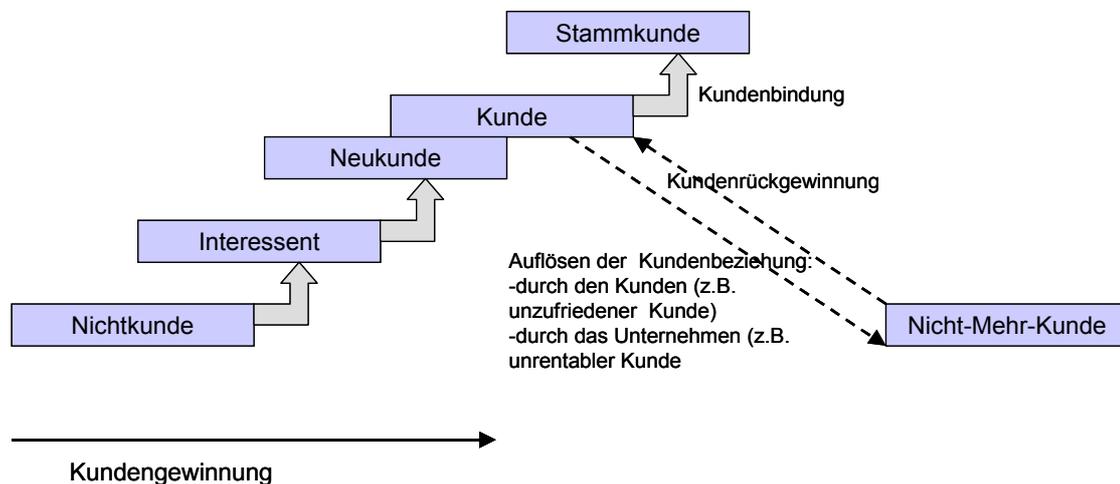


Abbildung 7: Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus<sup>75</sup>

Folgende Aufgaben und Funktionen lassen sich anhand des Lebenszyklus-Modells für das CRM ableiten:<sup>76</sup>

- Potentialanalyse
- Kundenbewertung und -selektion
- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Kundenbeziehungs- und Rückgewinnungsmanagement

Ebenfalls eine wichtige Rolle spielt der Customer Buying Cycle. Dieser wird in vier Phasen unterteilt:<sup>77</sup>

<sup>74</sup> „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus, S.52

<sup>75</sup> „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus, S.57

<sup>76</sup> „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus, S.57

1. In der Anregungsphase stehen Aufgaben im Bereich Marktforschung und Werbung bzw. Verkaufsförderung an.
2. Die Evaluationsphase soll dem Kunden Hilfestellungen im Auswahl- und Entscheidungsprozess geben.
3. In der Kaufphase werden Bestellung und Auftrag abgewickelt.
4. Die After-Sales-Phase umfasst die Nachkaufbetreuung des Kunden.

CRM-Systeme lassen sich drei zentralen Aufgabenbereichen zuordnen:<sup>78</sup>

**Analytisches CRM:** Im Mittelpunkt des analytischen CRM steht der Aufbau einer Kundendatenbank zur Zusammenführung der an verschiedenen Stellen im Unternehmen vorhandenen Kundendaten. Beispielsweise speichert die Marketingabteilung oft andere Kundendaten als die Abteilungen Service und Vertrieb, da die einzelnen Abteilungen mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Zielen auch verschiedene Detailinformationen benötigen. So kam es in einigen Unternehmen dazu, dass sowohl im Marketing als auch in den Bereichen Service und Vertrieb jeweils eigene Datenbanken entwickelt wurden. In jedem dieser Bereiche waren also Kundendaten vorhanden, die nie zusammengeführt wurden.

*Die Zusammenführung der verschiedenen Informationen und Daten aus den unterschiedlichen dezentralen Datenbanken zu einer einzigen Kundendatenbank wird mit dem Schlagwort Data Warehouse beschrieben. Der Aufbau eines Data Warehouse stellt jedoch nur die Basis dar. Zur gezielten Analyse und Auswertung dieser Datenbestände werden spezielle Werkzeuge benötigt, wie bspw. das Data Mining.<sup>79</sup>*

**Operatives CRM:** Hier stellt die Kundendatenbank die Basis dar. Die Analysewerkzeuge liefern die Informationen, welche für die Durchführung und den Ablauf der Geschäftsprozesse in den Bereichen Marketing, Service und Vertrieb wichtig sind. Mit Hilfe von CRM-Systemen können nicht nur Analysen durchgeführt werden, sondern es werden auch Lösungen zur direkten Unterstützung der Geschäftsprozesse geboten, wie etwa Lösungen zur Unterstützung des Kampagnenmanagements.

**Kommunikatives CRM:** Das kommunikative CRM-System stellt die Kommunikationskanäle wie Telefon, Internet und persönliche Kontakte bereit und spricht somit die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen an. Ziel des kommunikativen CRM-Systems ist es zum einen, dem Kunden verschiedene Optionen der Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen zu bieten, zum anderen der Unternehmung die Möglichkeit zu geben, aktiv im Sinne des One-to-One-Marketing auf den Kunden einzugehen.<sup>80</sup>

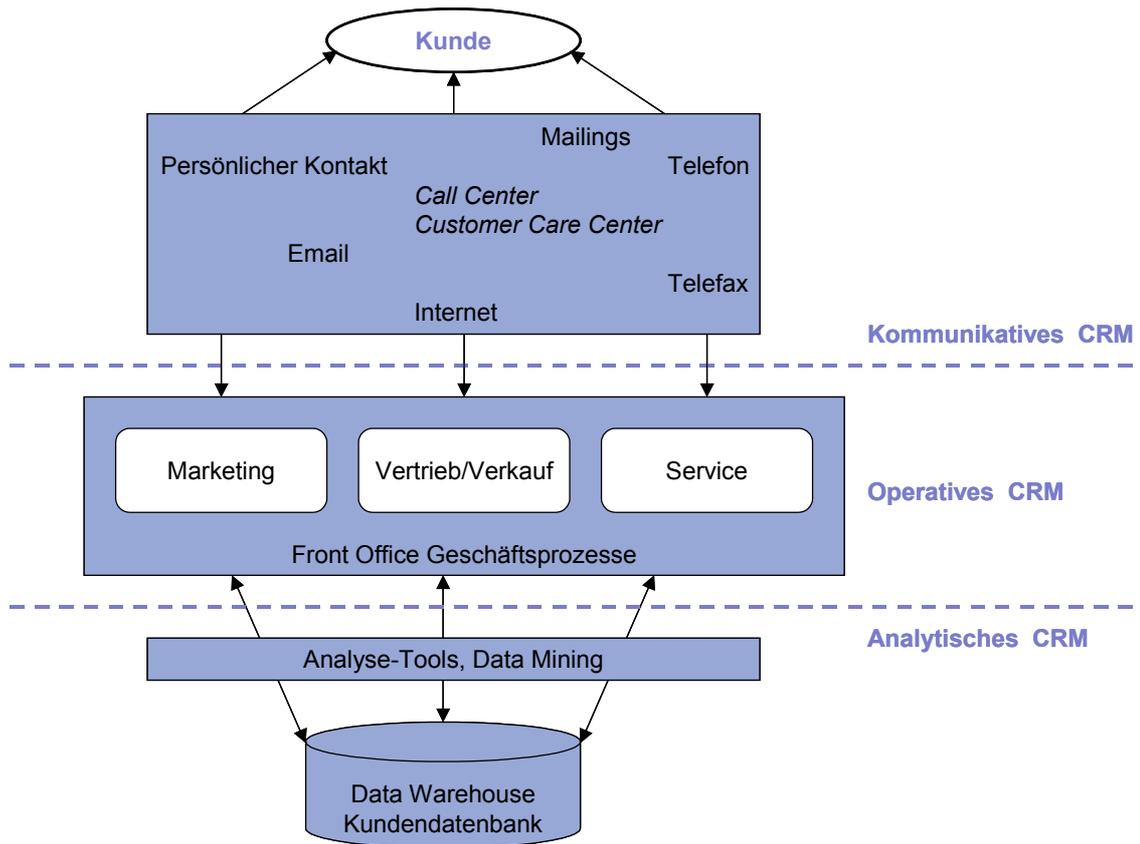
---

<sup>77</sup> vgl. „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus

<sup>78</sup> vgl. „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus

<sup>79</sup> „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus, S.61

<sup>80</sup> „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus, S.62

Abbildung 8: Elemente eines CRM-Systems<sup>81</sup>

### 6.1.2 Unterstützung des Marketing-Management durch CRM

Nachdem dargelegt wurde, wie die Begrifflichkeiten CRM und CRM-System definiert werden, ist nun die Frage zu klären, warum das Marketing-Management CRM überhaupt braucht. Es ist einerseits zu erwähnen, dass sich das Kommunikationsverhalten des Kunden verändert hat. Früher wurde zumeist per Post oder Telefon kommuniziert, heute beschränkt sich die Kontaktaufnahme oft auf die Kommunikationsmedien Fax und E-Mail. Unternehmen brauchen inzwischen eine Datenbank, um den Überblick über Kundenwünsche, Reklamationen und Produkte zu haben. Außerdem sind der steigende Wettbewerb und die immer ähnlicher werdenden Produkte weitere Faktoren, die das CRM treiben,<sup>82</sup> denn bei der Fülle der heutigen Angebote auf den Märkten greift der Kunde gerne auf Altbewährtes zurück und muss oft erst von Seiten der Anbieter für neue Produkte interessiert werden.

<sup>81</sup> „Customer Knowledge Management“, Spath Dieter und Korell Markus, S.61

<sup>82</sup> vgl. „CRM anwenden, verstehen, nutzen“, Henn Harald und Duffner Andreas

Konkret bedeutet CRM für eine Unternehmung drei Dinge.<sup>83</sup>

1. Alle Abteilungen mit Kundenkontakt, d.h. Service, Marketing und Vertrieb, bedürfen der Integration. Sämtliche Kontaktpunkte zum Kunden müssen betrachtet werden. Kontaktpunkte sind in diesem Fall alle Möglichkeiten des Kunden, Fragen, Aufträge und Wünsche an das Unternehmen zu übermitteln.
2. Sämtliche Kommunikationskanäle zum Kunden, wie beispielsweise Telefon, Fax und E-Mail, müssen zusammengeführt werden.
3. Die Kunden und Interessenten sollten nach ihrem Wert für das Unternehmen klassifiziert werden. Dies bedeutet, dass weniger ertragreiche Kunden Standardservice und -angebote, Top-Kunden hingegen persönlichen Zusatzservice erhalten.

Es folgt nun eine kurze Beschreibung der CRM-Lösung von SAP, welche die weltweit führende Geschäftslösung in diesem Bereich ist.

SAP ist der drittgrößte unabhängige Softwarelieferant der Welt mit Niederlassungen in mehr als 50 Ländern. 1972 von fünf IBM-Mitarbeitern gegründet, zählt das Unternehmen mittlerweile fast 29.000 Beschäftigte. Im Geschäftsjahr 2002 erzielte SAP einen Umsatz von 7,41 Milliarden Euro. Als weltweit führender Anbieter von Geschäftslösungen deckt die Unternehmung ein breit gefächertes Software- und Servicespektrum ab. Im Bereich Marketing-Management bietet SAP mit der mySAP CRM-Lösung ein effektives Kundenmanagement über alle Kontaktkanäle, sowie die Möglichkeit, präzise Analysen als Basis für zielgerichtete Entscheidungen durchzuführen. MySAP CRM ist Teil der mySAP Business Suite, dem Komplettpaket zur Optimierung der wichtigsten Geschäftsprozesse einer Unternehmung. Die mySAP Business Suite beruht auf der Technologieplattform NetWeaver, der Applikations- und Integrationsplattform von SAP, welche die Integration der Anwendungen von SAP und anderen Anbietern ermöglicht.

Als Lösung für Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse bietet SAP also als Teil der mySAP Business Suite das mySAP CRM. Anhand dieses Systems soll ein profitables Kundenmanagement ermöglicht werden:

- Kommunikationsmöglichkeiten mit Kunden und Mitarbeitern sind über alle Kontaktkanäle (Telefon, Fax, Internet, Mobiltelefon und Laptops) möglich,
- es werden flexible Analysen zur Verfügung gestellt, welche die Planung auf der Managementebene, wie auch auf der operativen Ebene unterstützen und
- die Führungsebene wird bei der Planung und Überwachung von Projekten, der Koordinierung von Budgets und der Segmentierung von Kunden unterstützt.

---

<sup>83</sup> vgl. „CRM-Guide“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>, S.8,9

MySAP CRM unterstützt das Marketing-Management in allen Phasen des Kundenbeziehungszyklus. Analytische, operative und unternehmensübergreifende Geschäftsanwendungen werden über alle Kommunikationswege hinweg berücksichtigt.<sup>84</sup>

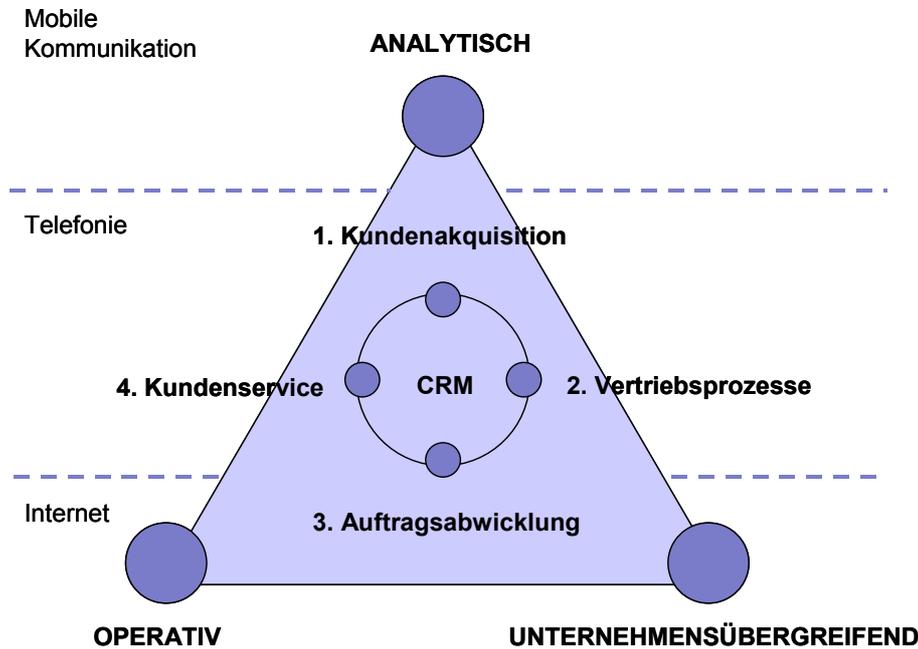


Abbildung 9: Kundenbeziehungszyklus<sup>85</sup>

Speziell im Bereich Marketing muss die Planung, Abwicklung und Erfolgsanalyse von Marketingkampagnen effektiv gestaltet werden. Durch mySAP CRM kann das Kampagnenmanagement folgendermaßen unterstützt werden:<sup>86</sup>

Marketingpläne können aufgrund der verfügbaren aktuellen Informationen über Kunden, Produkte, Verkäufe, Verkaufsgebiete und Wettbewerber bis ins Detail strukturiert und budgetiert werden. Integrierte analytische Funktionen ermöglichen eine zielgerichtete Analyse der Informationen und eine Ergebniskontrolle der umgesetzten Marketingpläne.

Ähnlich verhält es sich mit der Kampagnenplanung: auch hier ermöglicht mySAP CRM eine Überwachung der Rentabilität auf der Kampagnen- und Kundenebene. Die Kundenkontaktkanäle vereinfachen die Konzeption der Kampagnen, denn durch sie können Informationen über das Internet per Brief und E-Mail, den Direktverkauf und das Contact-Center weitergegeben werden. Zudem ist es möglich, E-Mail-, Anruf- und Besuchs-Listen zu erstellen.

<sup>84</sup> „Unterstützen Sie Ihr Marketing mit mySAP CRM“, SAP, <http://www.sap.de>

<sup>85</sup> „Unterstützen Sie Ihr Marketing mit mySAP CRM“, SAP, <http://www.sap.de>

<sup>86</sup> vgl. „Unterstützen Sie Ihr Marketing mit mySAP CRM“, SAP, <http://www.sap.de>

Auch bei der Kampagnenabwicklung spielen die Kontaktkanäle eine große Rolle. Insbesondere mobile Geräte ermöglichen die Kommunikation von jedem Ort zu jeder Zeit und die permanente Aktualisierung des Informationsstands.

Auch im Bereich des Lead-Managements wird Unterstützung geboten: Es können Leads gesammelt und einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden. Die Entwicklung der einzelnen Leads kann überwacht werden.

Es werden Werkzeuge für Kunden- und Marketinganalysen geboten, um z.B. Vertriebssegmente und -kanäle, Trends, Kunden und Wettbewerber und die Rentabilität zu analysieren.

Mit Hilfe der Portaloberfläche ist es möglich, sich auf einen Blick Informationen aus verschiedensten Quellen auf einem integrierten Cockpit-User-interface anzeigen zu lassen. Dies erleichtert eine permanente Überwachung und Steuerung der Geschäftsvorgänge.

Die folgenden beiden Abbildungen zeigen die neue Portaloberfläche der SAP:

The screenshot displays the SAP Enterprise Portal 5.0 interface. The main content area is divided into several sections:

- No alerts available**: A message indicating that there are no alerts.
- Alert List**: A section for managing alerts, currently showing "No alerts selected".
- Today's Activities**: A table listing activities for the current day. The table has the following columns: Start Time, End Time, Category, System Status, Priority, Description, Activity Partner, and Contact Person. The data rows are:
 

Start Time	End Time	Category	System Status	Priority	Description	Activity Partner	Contact Person
12:50	23:59	Meeting	Open	Medium	campelcb	Ewan.Grau / 66763 Dillingen	Ewan.Grau / 66763 Dillingen
12:50	23:59	Meeting	Open	Medium	campelcb	Josef.Schwarz / 66763 Dillingen	Josef.Schwarz / 66763 Dillingen
12:50	23:59	Meeting	Open	Medium	campelcb	Leonard.H.McNeel / 77777 Elmstown	Leonard.H.McNeel / 77777 Elmstown
12:50	23:59	Meeting	Open	Medium	campelcb	James.T.Rabbit / 12345 Riverside	James.T.Rabbit / 12345 Riverside
12:50	23:59	Meeting	Open	Medium	campelcb	Winfried.Rot / 66763 Dillingen	Winfried.Rot / 66763 Dillingen
12:50	23:59	Meeting	Open	Medium	campelcb	Johannes.Gelb / 66763 Püttlingen	Johannes.Gelb / 66763 Püttlingen
12:50	23:59	Meeting	Open	Medium	campelcb	Homer.J.Wilsom / 98765 Springfield	Homer.J.Wilsom / 98765 Springfield
- My Tasks**: A table listing tasks. The table has the following columns: Valid from, Start Time, Valid to, End Time, Category, System Status, Priority, and Description. The data row is:
 

Valid from	Start Time	Valid to	End Time	Category	System Status	Priority	Description
7/28/2003	00:00	7/28/2003	00:00	Preparation	Open	Medium	Task regarding Campaign XYZ

Abbildung 10: Kampagnenplanung

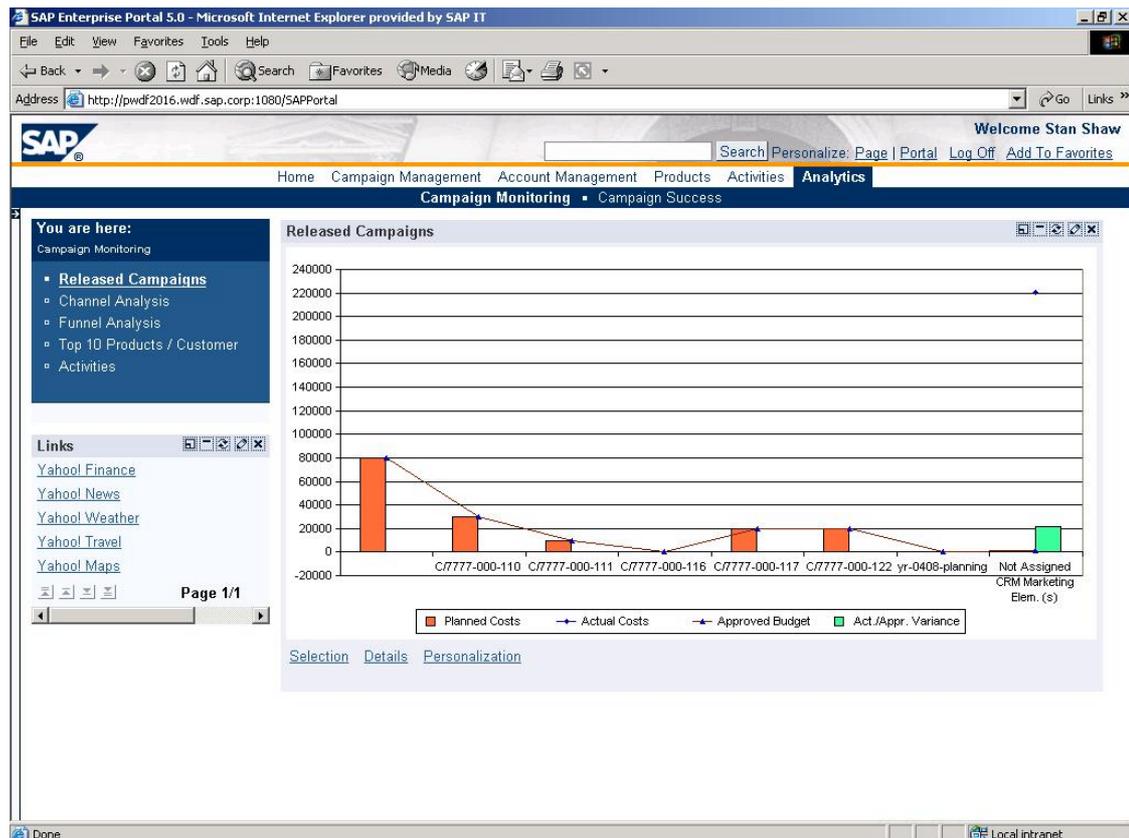


Abbildung 11: Campaign Monitoring

Das Geschäftspartner Cockpit stellt zu einem bestimmten Kunden diejenigen Informationen zur Verfügung, die durch den Manager benötigt werden, z.B. welche Kampagnen abgeschlossen sind und wie hoch die Kreditlinie des Kunden ist. Der Benutzer kann mit Hilfe sogenannter Views selbst definieren, welche Informationen er sehen möchte.

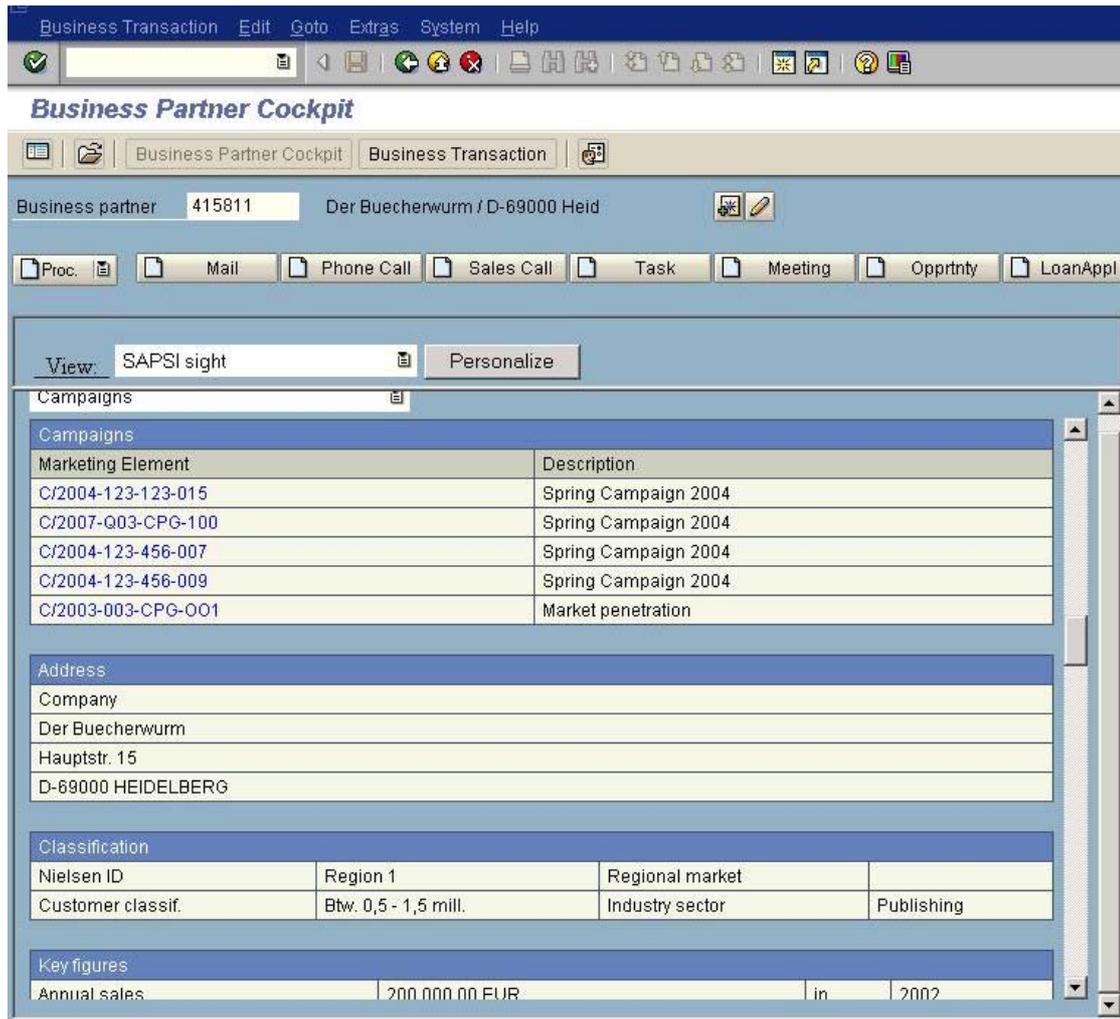


Abbildung 12: Das Geschäftspartner Cockpit

Durch ein so genanntes rollenbasiertes Unternehmensportal ermöglicht mySAP CRM den Mitarbeitern genau auf die Informationen, Anwendungen und Dienste zugreifen zu können, welche sie für ihre tägliche Arbeit benötigen. So wird ein effizientes und produktives Arbeiten sichergestellt, da sowohl Entscheider als auch Mitarbeiter viel Zeit einsparen können, die sonst beispielsweise bei aufwendigen Recherchen verloren gingen.

Speziell für das Marketing-Management bietet mySAP CRM folgende Möglichkeiten:<sup>87</sup>

- Kostenkontrolle bzw. Überwachung des Marketingbudgets: Es ist möglich zahlreiche Posten, wie etwa kreative Dienstleistungen, Werbeveranstaltungen und Werbeträger, zu überwachen.
- Konkrete Ergebnisanalysen der Marketingkampagnen können zur Belegung des Wertes einzelner Marketingprogramme durchgeführt werden.

<sup>87</sup> vgl. „Unterstützen Sie Ihr Marketing mit mySAP CRM“, SAP, <http://www.sap.de>

- Durch die Möglichkeit aktuelle Daten führender Wirtschaftsinformationsanbieter einzubinden, können das Marktgeschehen, nämlich Märkte und Wettbewerber, beobachtet werden.
- Absatzprognosen lassen sich erstellen, indem man aktuelle Verkaufsdaten in moderne Prognose- und Simulationswerkzeuge einspeist.
- Kampagnenkoordination ist nicht nur unternehmensintern abteilungsübergreifend möglich, sondern auch externe Partner können am Informationsfluss teilhaben.
- Es besteht die Möglichkeit für jeden Kunden ein individuelles Profil zu erstellen, und die Kundenbeziehungen über alle Phasen des Kundenbeziehungszyklus hinweg zu steuern.
- Die mobile Arbeit wird unterstützt: Mitarbeiter können über Laptop, Personal Digital Assistant (PDA) oder auch per Handy auf zentrale Marketinginformationen zugreifen.

Der Marketing Planner ist das „Rückgrat“ der Marketing Applikation von SAP. In ihm werden zentrale Daten zu den Marketingplänen und Kampagnen gepflegt. So können beispielsweise auf dem Tabreiter „Channels“ Kommunikationsmedien, wie etwa E-mail, eingegeben werden, auf dem Reiter "Costs" Kosten gepflegt werden sowie auf dem Reiter „Key figures“, Kennzahlen.

The screenshot displays the SAP Marketing Planner interface. The top menu bar includes 'Marketing Project', 'Edit', 'Goto', 'Extras', 'Environment', 'System', and 'Help'. The main window title is 'Marketing Planner'. On the left, a tree view shows the hierarchy: 'Marketingplan 2003' > '2. Quarter' > 'Market penetration' > 'Product launch via email' > 'Economy for Beginners' > 'Buchhändler für Akti' > 'TV-Spots'. The main area shows campaign details for 'C/2003-Q03-CP6-100' with description 'Market penetration'. Below this, there are tabs for 'Basic Data', 'Notes', 'Documents', 'Channels', 'Target Grp', 'Product Catalogs', and 'Products'. A table at the bottom shows a cost breakdown:

			%
▼ Total	65,000	EUR	*
▶ Advertising Costs	0	EUR	0.00 %
▶ TV Advertising Costs	50,000	EUR	100.00 %
▶ Radio Advertising Costs	0	EUR	0.00 %
▶ Print Costs	0	EUR	0.00 %
▶ Sample Costs	0	EUR	0.00 %
▼ Costs for Promotions	15,000	EUR	100.00 %
Germany Cross-division Other Accounts Economy for Beginners	15,000	EUR	100.00 %

Abbildung 13: Der Marketing Planner

Die Zielgruppen, die auf dem Reiter „Target Grp“ in das System gespeist werden, können im Segment Builder selektiert werden:

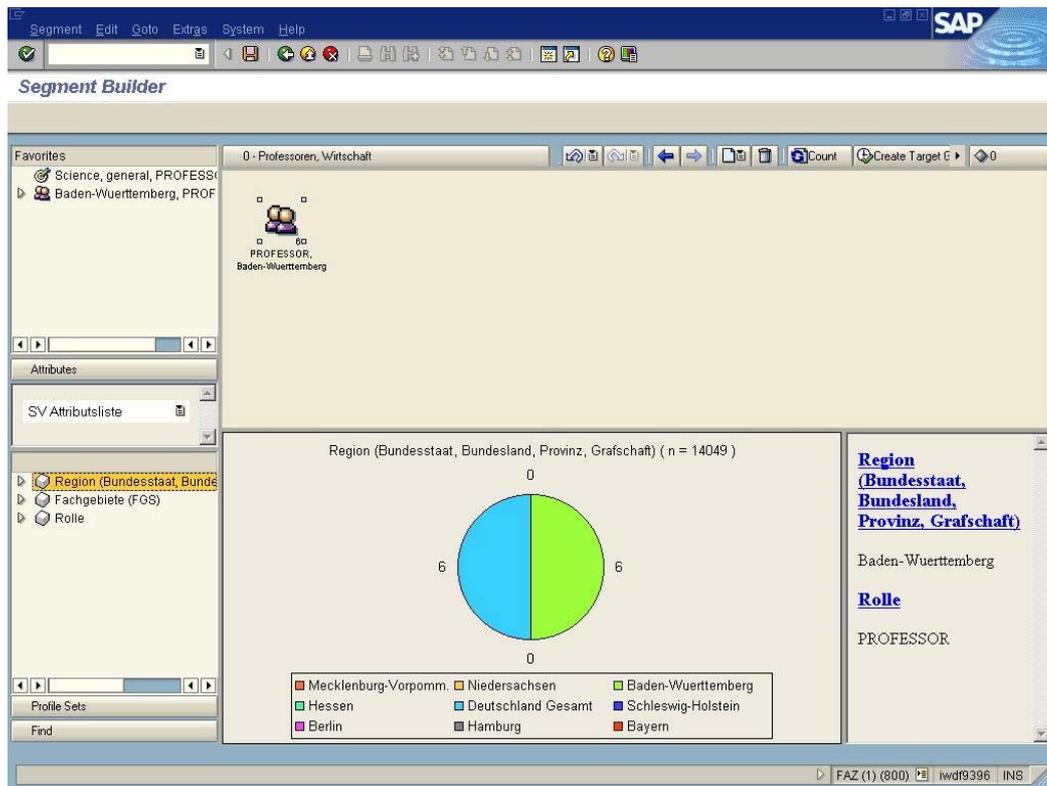


Abbildung 14:Segment Builder

### 6.1.3 CRM-Marktübersicht

Die virtuelle Messe *acquisa-crm-expo*<sup>88</sup> bietet News, Fachwissen, Produktinformationen, Präsentationen und Broschüren über CRM sowie über Anbieter und Berater rund um CRM und CRM-Softwarelösungen. Wie auf einer herkömmlichen Messe können sich hier CRM-Anbieter und -Berater mit ihrem gesamten Angebotspektrum präsentieren. Die virtuelle CRM-Messe hat zurzeit über 43 Aussteller zu verzeichnen, darunter SAP, der Weltmarktführer für E-Business-Lösungen und Oracle, der weltweit führende Anbieter von Informationsmanagement-Lösungen. In nachfolgender Tabelle wird in Anlehnung an die Aussteller von *acquisa-crm-expo* eine Marktübersicht zu Anbietern von CRM-Softwarelösungen gegeben. Diese Marktübersicht hat demnach keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll nur eine kleine Übersicht zu CRM-Anbietern darstellen. Einen detaillierten Überblick über das Marktangebot an professioneller CRM-Software bietet der CRM-Marktspiegel 2003 mit 107 CRM-Anbietern ausgearbeitet und herausgegeben von Schwetz Consulting, Karlsruhe.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Online: <http://www.acquisa-crm-expo.de>

<sup>89</sup> Online: <http://www.schwetz.de>

Name	URL	Beschreibung
ABI Informativ Brainware AG	<a href="http://www.brainwareag.com">http://www.brainwareag.com</a>	Bietet Software für den Mittelstand in den Bereichen CRM, CTI und Vertriebsmanagement.
ADITO Software GmbH	<a href="http://www.adito.de">http://www.adito.de</a>	Hersteller von Software für operatives, kooperatives und analytisches CRM.
B&R DV-Informationssysteme GmbH	<a href="http://www.smartcrm.de">http://www.smartcrm.de</a>	Softwarelösung für Vertriebssteuerung und Marketing.
CAS GmbH	<a href="http://www.cas-gmbh.de">http://www.cas-gmbh.de</a>	Entwickelt und implementiert branchenspezifische CRM-Lösungen speziell für die Konsumgüterindustrie.
CAS Software AG	<a href="http://www.cas.de">http://www.cas.de</a>	Entwickelt CRM-Systeme für den Mittelstand.
J. D. Edwards Deutschland GmbH	<a href="http://www.jdedwards.de">http://www.jdedwards.de</a>	Bietet CRM- Lösung als B2B- Lösung. Optimiert Marketing- und Salesaktivitäten, Planung, Auftragsabwicklung, Lieferung und Service.
Lampeitl Datenmanagement GmbH	<a href="http://www.doit-now.de">http://www.doit-now.de</a>	Realtime Kontaktmanagement im CRM: Tool zum Aufbau effektiver Kundenbeziehungen.
mSP systems GmbH	<a href="http://www.mspsystems.de">http://www.mspsystems.de</a>	Erweiterung von Microsoft Outlook in ein CRM-System.
ORACLE Deutschland GmbH	<a href="http://www.oracle.de">http://www.oracle.de</a>	Das zweitgrößte Software-Unternehmen der Welt und führender Anbieter von Informationsmanagement-Lösungen.
PeopleSoft GmbH	<a href="http://www.peoplesoft.de">http://www.peoplesoft.de</a>	PeopleSoft bietet Lösungen in den Bereichen Personal (HRM), Kundenbeziehungen (CRM), Lieferantenbeziehungen (SCM) und Finanzmanagement (FM).
pilodata GmbH - software for marketing	<a href="http://www.pilodata.de">http://www.pilodata.de</a>	Unternehmens-Software für kleine und mittlere Betriebe.
PISA repository technologies GmbH	<a href="http://www.pisa.de">http://www.pisa.de</a>	Entwicklungen im CRM-Umfeld für den Maschinen- und Anlagenbau.
Pivotal GmbH	<a href="http://www.pivotal.com">http://www.pivotal.com</a>	Einer der international führenden, globalen Anbieter im eCRM-Bereich.
Sage CRM Solutions GmbH	<a href="http://www.sagecrm.com">http://www.sagecrm.com</a>	Kontaktmanagement- und CRM-Lösungen für den Mittelstand.
SAP AG	<a href="http://www.sap.com">http://www.sap.com</a>	SAP ist weltweit führender Anbieter von E-Business-Lösungen, die Prozesse in Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg integrieren.
Selligent Deutschland GmbH	<a href="http://www.selligent.com">http://www.selligent.com</a>	Selligent ist ein führender Anbieter ganzheitlicher CRM- und E-CRM-Lösungen.
Siebel Systems	<a href="http://www.siebel.com">http://www.siebel.com</a>	Führender Anbieter von eBusiness Applications.
Team Brendel AG	<a href="http://www.team-brendel.com">http://www.team-brendel.com</a>	Entwickelt CRM-Software für den Mittelstand.

Tabelle 1: CRM-Software Anbieter

### 6.1.4 CRM-Trendbarometer

Genau genommen gibt es die CRM-Software bzw. das CRM-System nicht, sondern es gibt lediglich verschiedene Bereiche, in denen diese Softwarelösungen ansetzen. Abbildung 15 führt diese einzelnen Bereiche auf:

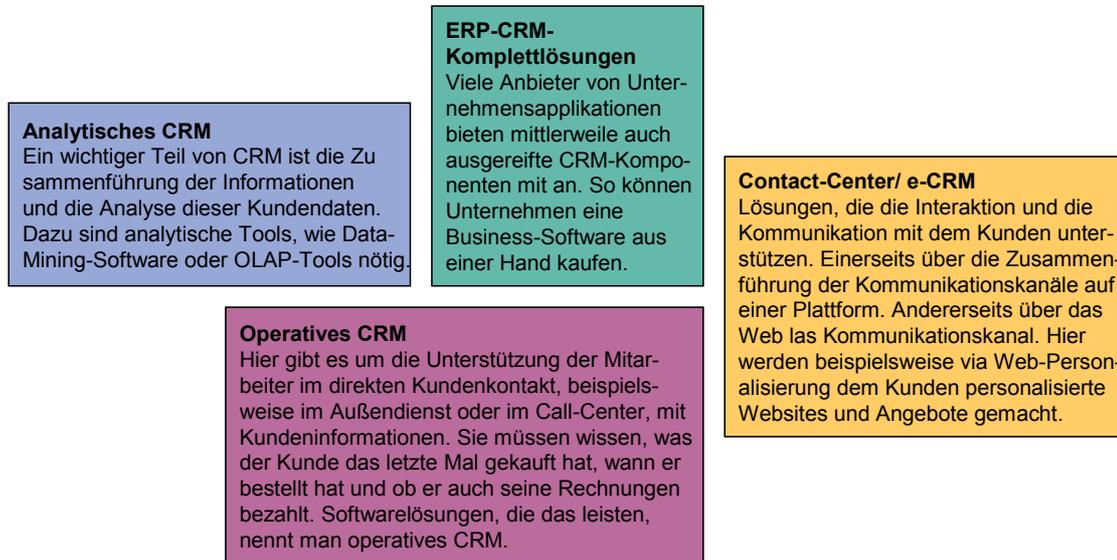


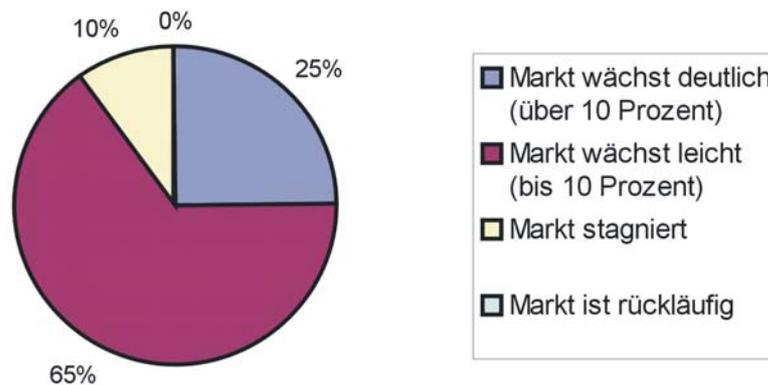
Abbildung 15: CRM-Software im Überblick<sup>90</sup>

Viele Unternehmen nutzen nur einzelne CRM-Funktionalitäten, beispielsweise kommt heute fast keine Unternehmung mehr ohne Kundendatenbank aus. Nach einer Befragung der META Group hatten im vierten Quartal 2001 nur 42 der insgesamt 432 befragten Unternehmen bereits eine CRM-Lösung eingeführt. 158 der befragten Unternehmen waren noch in der Planungsphase und 232 sahen in nächster Zeit kein CRM-Projekt vor. Die meisten Unternehmen arbeiten laut META Group an einer Integration der Einzellösungen in ein Gesamtsystem. Interessant ist hierbei auch der hohe Anteil an selbstentwickelter Software, welcher bei über 50 Prozent in den Unternehmen liegt.<sup>91</sup>

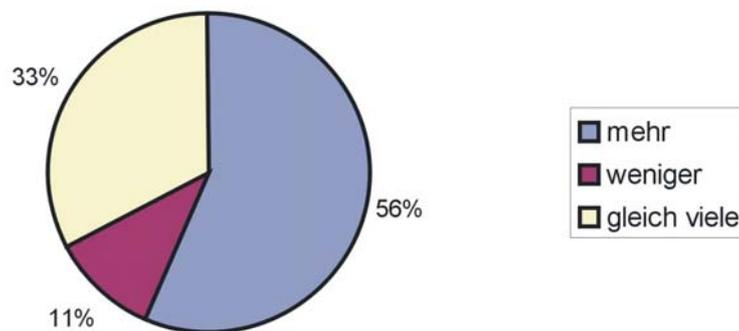
Mit dem CRM-Trendbarometer erheben die Zeitschrift *acquisa* und die virtuelle Messe *acquisa-crm-expo* jedes Quartal die aktuellen Trends im CRM-Markt. Bis zum Abgabetermin dieser Diplomarbeit stehen die Ergebnisse des CRM-Trendbarometers für das dritte Quartal 2003 fest. Befragt wurden die über 6000 Besucher der virtuellen CRM-Messe *acquisa-crm-expo* zu Absatz- und Auftragslage sowie einer Prioritätenliste zu Themen ihrer CRM-Agenda.

So gaben laut *acquisa* 65 Prozent der Befragten einen Wachstum des CRM-Marktes an, weitere 25 Prozent können sogar einen deutlichen Wachstum von über zehn Prozent verzeichnen. Damit ist die Absatz- und Auftragslage im CRM-Markt stabil bis deutlich steigend.

<sup>90</sup> vgl. „CRM-Guide“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

Abbildung 16: Entwicklung des CRM-Marktes<sup>92</sup>

Im dritten Quartal 2003 verzeichneten Anbieter von CRM-Software und/oder Beratung nach folgender Verteilung mehr, weniger oder gleich viele Auftragseingänge bzw. Neuprojekte:

Abbildung 17: Auftragseingänge/Neuprojekte<sup>93</sup>

<sup>91</sup> vgl. „Return on Intelligence“, <http://www.metagroup.de>

<sup>92</sup> vgl. „Ergebnisse des CRM-Trendbarometers 3.Quartal 2003“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

<sup>93</sup> vgl. „Ergebnisse des CRM-Trendbarometers 3.Quartal 2003“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

Anwender wollen in nächster Zeit wie folgt in CRM-Software bzw. Beratung investieren:

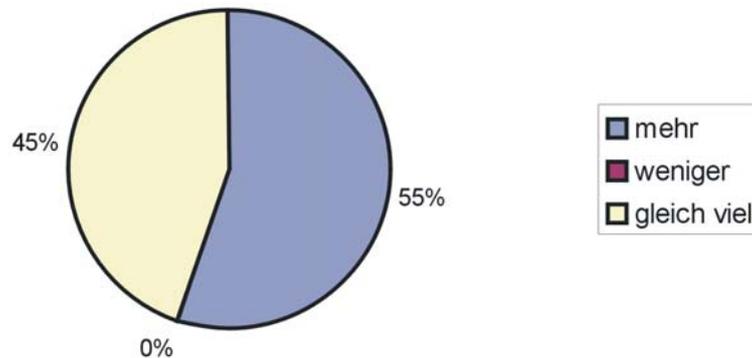


Abbildung 18: Investition in CRM-Software bzw. Beratung<sup>94</sup>

Eine weitere Frage der Zeitschrift *acquisa* an die CRM-Anwender war, welche CRM-Komponenten in den Unternehmen bereits implementiert sind. Die Antworten der Anwender:

Priorität	Implementierung	Prozentsatz
1	E-Commerce (für Kunden)	18%
2	Kundendatenbank	9%
3	Kundensegmentierung	9%
4	Portale für Händler und Partner	9%
5	Unterstützung des Außendienstes	9%
6	Gebietplanung und -optimierung	9%

Tabelle 2: Was in den Unternehmen bereits implementiert ist<sup>95</sup>

<sup>94</sup> vgl. „Ergebnisse des CRM-Trendbarometers 3.Quartal 2003“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

<sup>95</sup> vgl. „Ergebnisse des CRM-Trendbarometers 3.Quartal 2003“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

Nachfolgende Komponenten stehen häufig auf der Agenda der Anwender unter den befragten Unternehmen:

Priorität	Implementierung	Prozentsatz
1	Kundendatenbank	64%
2	Unterstützung des Außendienstes	45%
3	Vertriebssteuerung	45%
4	Prozessoptimierung	45%
5	Mitarbeiterschulung	45%
6	Beschwerdemanagement	36%
7	Vertriebscontrolling	36%
8	Integration der Kommunikationsinstrumente	36%
9	Integration der Vertriebskanäle (Call-Center, Vertrieb etc.), Vertriebsvontrolling	27%
10	Versand von E-Mail-Newslettern	27%

Tabelle 3: Was momentan auf der Agenda der Unternehmen steht<sup>96</sup>

Momentan stehen folgende Komponenten gar nicht auf der Agenda der Unternehmen:

Priorität	Implementierung	Prozentsatz
1	Einbindung von Kundensystemen in die eigenen Abwick- lungsprozesse	64%
2	Kampagnenmanagement	36%
3	Portale für Händler und Partner	36%
4	Automatisierung des Call-Centers	36%
5	E-Commerce (für Kunden)	27%
6	Serviceautomatisierung	27%
7	Mobile Konzepte (PDA, Handy etc.)	27%
8	Data Mining	18%
9	Automatisierte Anfragenbeantwortung (E-Mail, Post, Fax)	18%
10	Analysetool	9%

Tabelle 4: Was nicht auf der Agenda der Unternehmen steht<sup>97</sup>

Im Anschluss folgen nun die Fallbeispiele zum Einsatz von CRM-Systemen in der Praxis bei der Heidelberger Druckmaschinen AG und der MAN Roland Druckmaschinen AG. Diese beiden Beispiele sind gut vergleichbar, da die Unternehmen der gleichen Branche zugehörig, Konkurrenten, sind. Außerdem handelt es sich bei diesen beiden

<sup>96</sup> vgl. „Ergebnisse des CRM-Trendbarometers 3.Quartal 2003“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

<sup>97</sup> vgl. „Ergebnisse des CRM-Trendbarometers 3.Quartal 2003“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

Unternehmen um die zwei größten Druckmaschinenhersteller der Welt. Aufgrund des Konkurrenzverhältnisses und der öffentlichen Zugänglichkeit der vorliegenden Diplomarbeit werden in den Fallbeispielen keine internen Informationen zu den Unternehmen und ihrer eingesetzten Software gegeben.

## **6.2 Fallbeispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG**

Das Fallbeispiel zur Heidelberger Druckmaschinen AG zeigt die Situation der Einführung und Konzeption von CRM in der Praxis. Die Heidelberger Druckmaschinen AG verfolgt dabei den in dieser Diplomarbeit beschriebenen Ansatz der Trennung von CRM als Managementansatz und CRM als Softwarelösung. In der Konzeptionsphase, in welcher sich die Unternehmung momentan befindet, ist die Frage nach einer speziellen Softwarelösung noch nicht relevant und diskutabel. Es geht lediglich darum, ein Verständnis für CRM im Betrieb aufzubauen und die daran anknüpfenden Wünsche und Anforderungen im Unternehmen zu ermitteln.

### **6.2.1 Die Heidelberger Druckmaschinen AG**

Die Heidelberger Druckmaschinen AG ist der weltweit größte Anbieter von Print-Media-Lösungen. Das Produktportfolio erstreckt sich von der Vorstufe über den Druck bis hin zur Weiterverarbeitung über die gesamte Wertschöpfungskette der Branche. Die Heidelberger Druckmaschinen AG bietet ihren Kunden weltweit technisches Know-how, Service und Beratung, damit diese dann die Wünsche ihrer Kunden flexibel und individuell umsetzen können. Durch ständige Weiterentwicklung marktorientierten Spitzentechnologien baut die Heidelberger Druckmaschinen AG ihre Führungsposition weiter aus. Die führende Stellung der Unternehmung beruht darauf, Kunden ein umfangreiches Produktportfolio zu bieten. Weltweit produziert die Heidelberger Druckmaschinen AG an 20 Produktionsstandorten.

Die Heidelberger Druckmaschinen AG gehört zur Heidelberg Gruppe, welche 24.700 Mitarbeiter weltweit zählt, davon sind 40 Prozent im Ausland beschäftigt. Der Umsatz der Heidelberg Gruppe lag im Geschäftsjahr 2001/2002 bei rund fünf Milliarden Euro, der Jahresüberschuss bei 201 Millionen Euro. Das betriebliche Ergebnis belief sich auf 356 Millionen Euro.<sup>98</sup>

### **6.2.2 CRM bei der Heidelberger Druckmaschinen AG**

In einem Pilotprojekt wird CRM seit 2002 in der Heidelberger Vertriebsgesellschaft in Deutschland eingeführt. Es gibt zurzeit noch kein explizites CRM-System, da sich die Unternehmung noch in der Konzeptionsphase befindet. CRM ist bei der Heidelberger Druckmaschinen AG eine Philosophie der Synchronisation von Prozessen, d.h. ein Ansatz und Konzept dahingehend, die Geschäftsprozesse an den Kundenprozessen

---

<sup>98</sup> „Unternehmensprofil“, Heidelberger Druckmaschinen AG, <http://www.heidelberg.de>

auszurichten. Diese Ausrichtung auf den Kunden und die Änderung bestehender Strukturen und Prozesse ist das Primärziel bei der Einführung von CRM für die Heidelberger Druckmaschinen AG. Die Herausforderung bei dieser Konzeption ist die Steigerung der Kundenorientierung durch den Wandel vom Anbieter- zum Nachfragermarkt.

Seit April 2003 ist ein umfangreiches Kennzahlensystem bei der Heidelberger Deutschland GmbH im Einsatz, welches eine Etappe auf dem Weg zu einem umfassenden CRM-System darstellt. Kennzahlen (key performance indicator) werden ermittelt – absolut und im Monats- bzw. Quartalsvergleich – und in einem überprüfenden Cockpit verdichtet. Bereits nach wenigen Monaten lassen sich hieraus Trendanalysen sowie die Effektivität der eingeleiteten Maßnahmen ablesen bzw. können weitere Maßnahmen und Korrekturen ergriffen werden.

Die Frage nach der konkreten CRM-Softwarelösung ist für die Heidelberger Druckmaschinen AG jedoch eher zweitrangig und steht erst am Ende der CRM-Umsetzung. Die CRM-Umsetzung bedeutet das Etablieren des Konzeptes einer kundenorientierten Geschäftspolitik. Alle Kundenvorgänge sowie Marketingbotschaften sollen integriert und optimiert werden. Die CRM-Konzeptionsphase wird von einer Zentralabteilung koordiniert. Die Datenbereitstellung des CRM erfolgt aber dezentral durch alle betroffenen Bereiche.

Abbildung 19 veranschaulicht das CRM-Verständnis der Heidelberger Druckmaschinen AG.

- Wir haben Bereichsübergreifend mit Entscheidern ein gemeinsames Zielbild formuliert!
- Wir haben ein gemeinsames Verständnis der Entscheider über den (Kunden-) Prozess herbeigeführt.
- Auf der Basis einer 360° Analyse (Entwicklung, Produktion, Marketing & Service & Vertrieb, Kunde) haben wir Potentiale identifiziert.
- Es werden in sieben Handlungsfeldern Maßnahmen realisiert, um aktuelle Potentiale zu heben.
- Es wird ein marktorientierter Business Case aufgestellt, der die Potentiale und Investments für die nächste Phase im Projekt gegenüberstellt.

Abbildung 19: CRM-Ansatz der Heidelberger Druckmaschinen AG<sup>99</sup>

Sieben Handlungsfelder wurden auf Basis von Mitarbeiterinterviews und Kundenbefragungen zum CRM-Verständnis der Heidelberger Druckmaschinen AG identifiziert:<sup>100</sup>

<sup>99</sup> „Integrative Prozessoptimierung“, Kummert Sven, S.3

<sup>100</sup> „Integrative Prozessoptimierung“, Kummert Sven, S.5

1. Optimierter Verkaufsprozess
2. Optimierter Serviceprozess
3. Integration von Verkauf und Service
4. Weltweit durchgängiger Auftragsprozess
5. Akquisitions- und Betreuungszyklus
6. Markentransparenz
7. Kundenorientierte Produkt- und Serviceentwicklung

Ein Beispiel aus dem Handlungsfeld „Integration von Verkauf und Service“ ist die Formulierung einer konkreten Maßnahmenliste zu nachfolgenden Punkten:

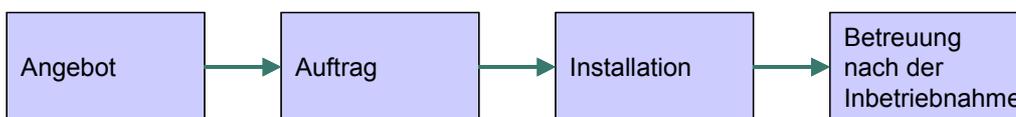


Abbildung 20: Beispiel zum Handlungsfeld drei<sup>101</sup>

Konkrete Maßnahmenliste für die Integration von Verkauf und Service:<sup>102</sup>

- Checkliste Installationsumfeld: Nutzung der Checkliste Installationsumfeld in der Angebotsphase.
- Slotplanung: Optimierung der Installationsdisposition durch die Slotplanung.
- Installationsmappe: Sammeln aller für die Installation relevanten Daten.
- Betreuungskonzept: Betreuung des Kunden nach erfolgter Installation.
- Kulanzregelwerk: in der Installationsmappe Handhabung von Kulanzen.

Folgende CRM-Ergebnisse können so erzielt werden:<sup>103</sup>

- Klare Prozessbeschreibungen
- Klärung der Schnittstellen der am Prozess Beteiligten
- Vergabe von Verantwortungsbereichen
- Kostensenkung durch Vermeidung von Fehlern und Steigerung der Effizienz
- Steigerung der Kundenzufriedenheit durch stringente Prozesse

Durch die Einbindung aller im Betrieb Beteiligten wird versucht, bereits in der Konzeptionsphase mögliche Bedenken auszuräumen und sicherzustellen, dass das "Buy In" aller Beteiligten vorhanden ist. Das Projekt soll möglichst transparent sein, damit alle

<sup>101</sup> „Integrative Prozessoptimierung“, Kummert Sven, S.7

<sup>102</sup> „Integrative Prozessoptimierung“, Kummert Sven, S.8

<sup>103</sup> „Integrative Prozessoptimierung“, Kummert Sven, S.9

Entscheider und Mitarbeiter Einblick in die Möglichkeiten, Anforderungen und arbeitserleichternden Funktionen von CRM haben.

Wichtig für die Heidelberger Druckmaschinen AG ist, dass CRM von den Mitarbeitern weniger als ein reines System gesehen wird, sondern auch als Philosophie. Die Prozessausrichtung auf den Kunden betrifft alle Unternehmensbereiche, daher muss CRM auch abteilungsübergreifend angelegt sein und funktionieren.

Da sich CRM momentan noch in der Testphase befindet, können noch keine konkreten Zahlen dazu genannt werden, ob CRM einen Beitrag zum Unternehmenserfolg der Heidelberger Druckmaschinen AG leistet. Die CRM-Handlungsfelder sollen aber den Ertrag signifikant steigern. CRM wird laut der Heidelberger Druckmaschinen AG den Umsatz erhöhen und die Kosten senken.

### **6.3 Fallbeispiel: MAN Roland Druckmaschinen AG**

An diesem Fallbeispiel zur MAN Roland Druckmaschinen AG wird nun geklärt:

- Wie der Begriff MAIS durch das Unternehmen definiert wird.
- Wozu das MAIS in der Praxis der MAN Roland Druckmaschinen AG eingesetzt wird und welche der verschiedenen Subsysteme, innerbetriebliche Berichtssystem, Marketing-Nachrichtensystem, Marketing-Forschungssystem und Entscheidungssupportsystem, evtl. ihren Einsatz finden.
- Welches die Anforderungen der Mitarbeiter an ein entscheidungsunterstützend wirkendes System im Marketing-Bereich sind.
- Welche Widerstände seitens der Mitarbeiter bei der Einführung eines neuen Systems oder beim Einsatz eines bestehenden Systems auftreten.

#### **6.3.1 Die MAN Roland Druckmaschinen AG**

Die MAN Roland Druckmaschinen AG ist der zweitgrößte Hersteller von Drucksystemen der Welt und Weltmarktführer im Bereich Rollendruck: „Jede dritte Tageszeitung auf der Welt wird auf Rotationen von MAN Roland gedruckt.“<sup>104</sup> Das Unternehmen hat seine Hauptstandorte in Offenbach und Augsburg, beschäftigt knapp 10.000 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von ca. zwei Mrd. EUR mit einem Exportanteil von 80% bei einem Auftragseingang von rund zwei Mrd. EUR (Stand: 2001).

140 Niederlassungen in 224 Ländern umfasst das internationale Vertriebs- und Servicenetz von MAN Roland, welches neben den Eigenprodukten auch die den Druckprozess begleitenden Geräte und Verbrauchsmaterialien vermarktet.

---

<sup>104</sup> „Unternehmensprofil“, MAN Roland Druckmaschinen AG, <http://www.man-roland.de>

*Rollen- und Bogenoffsetmaschinen sowie Digitaldrucksysteme sorgen für Lösungen im Werbe-, Verlags- und Verpackungsdruck – vom personalisierten Prospekt in Auflage eins bis zurzeitung in Millionenaufgabe.*<sup>105</sup>

Mit seinem Handels- und Dienstleistungsangebot ist MAN Roland ein führender Application Provider auf den Gebieten Ausrüstung, Projektierung, Bau und Inbetriebnahme von Druckereien.

Die MAN Roland Druckmaschinen AG ist eine Tochter der MAN AG, München, welche als einer der führenden europäischen Anbieter von Investitionsgütern gehandelt wird.

*Die Unternehmen der MAN Gruppe sind weltweit im Nutzfahrzeugbau, im Maschinen- und Anlagenbau sowie im Handel tätig. Rund 76.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind beschäftigt, die einen Jahresumsatz von aktuell rund 16 Mrd. EUR erwirtschaften.*<sup>106</sup>

### **6.3.2 Das KIS der MAN Roland Druckmaschinen AG**

In einem Gespräch mit dem Verantwortlichen im Bereich MAIS, am 24.09.2003 in Augsburg, wird zunächst geklärt, dass es sich bei dem Informationssystem des Marketing und Vertriebs um ein reines KIS handelt. Wichtig für das Marketing-Management von MAN Roland ist v.a. fundiertes und detailliertes Wissen über den Kunden. Da es sich bei den Kunden dieser Unternehmung zumeist um Firmen, wie z.B. Verlage und Agenturen handelt, an welche neue Drucksysteme verkauft oder welche beim Einsatz bereits vorhandener Drucksysteme betreut werden, sind genaue Informationen über die Situation der Firma, Ansprechpartner, Branche, Produkte und Daten zu den einzusetzenden oder bereits vorhandenen Drucksystemen essentiell für ein gutes Marketing-Management. Das Marketing-Management der MAN Roland Druckmaschinen AG konzentriert sich also zum einen auf die Werbung von Neukunden, etwa durch Marktforschung, Angebotserstellung und Events, zum anderen auf die Zufriedenstellung der Kunden durch Serviceleistungen, regelmäßige Kommunikation und Marketingforschung.

Bereits vor zehn Jahren wurde die Entscheidung gefällt, ein Informationssystem einzuführen, welches die Bereiche Marketing und Vertrieb bei ihrer Arbeit mit den Kunden unterstützen soll. Der Vorstand von MAN Roland entschied, dass dieses KIS unternehmensintern programmiert werden sollte, da zu diesem Zeitpunkt kein den Wünschen und Zielen des Unternehmens entsprechendes System auf dem Markt war.

Das bestehende KIS von MAN Roland speichert sämtliche Informationen über Kunden und ermöglicht die Planung von Aktionen und Projekten. Des Weiteren verfügt das KIS über einen sogenannten Maschinenpark:

---

<sup>105</sup> „Unternehmensprofil“, MAN Roland Druckmaschinen AG, <http://www.man-roland.de>

<sup>106</sup> „Unternehmensprofil“, MAN Roland Druckmaschinen AG, <http://www.man-roland.de>

- Kundendaten: Die Adresse, die Branche und die Produktion der Unternehmung werden festgehalten. Darüber hinaus ist nachzulesen, an welchen Aktionen die Firma teilgenommen hat, und welche Beziehungen zu anderen Firmen unterhalten werden. Außerdem existiert ein umfangreicher Detaildatensatz zu den Ansprechpartnern der jeweiligen Unternehmung. Es werden nicht nur Name, Titel, Postanschrift, Telefon- und Telefaxnummer und E-Mail-Adresse erfasst, sondern beispielsweise auch die Sprachen, welche der Ansprechpartner beherrscht, an welchen Events er teilgenommen hat und welche Gastgeschenke er von MAN Roland bereits erhalten hat.
- Aktionsplanung: Über dieses Tool können beispielsweise Events geplant werden. Daten zu Aktionen, wie etwa Teilnehmer, Beschreibung, Statusbericht und Ergebnis der Aktion können gespeichert und recherchiert werden. Außerdem ist es möglich, über das System Mailinglisten und Serienbriefe zu erstellen.
- Des weiteren können Projekte und Angebote verwaltet und geordnet dargestellt werden. Liefer- und Entscheidungstermine, Reports, Aktionen und Angebote können eingesehen werden. Dieser Teil des Systems ist mit einem innerbetrieblichen Berichtssystem zu vergleichen.
- Maschinenpark: Hier werden Daten zu den MAN Roland Druckmaschinen, wie auch zu Konkurrenzmaschinen gespeichert. Der Maschinenpark wird v.a. zu Marktforschungszwecken, für den Investitionszyklus, die Statistiken und Umfragen genutzt. Allerdings verfügt das KIS nicht über graphische Auswertungsmöglichkeiten. Eine Analysemöglichkeit der Daten besteht hauptsächlich über Access und Excel. Dieses Teilsystem übernimmt teilweise Aufgaben eines Marketingforschungssystems.
- In das KIS ist zusätzlich ein Angebotskonfigurator für das Erstellen von Schnellangeboten integriert.

Die Pflege des KIS obliegt vor allem dem Vertrieb, also den Verkäufern und ihren Teamassistenten, da die Mitarbeiter hier dem Kunden am nächsten stehen und die Kundendaten an dieser Stelle auf jeden Fall erfasst werden müssen. Eine zentrale Stelle zur Datenpflege ist nicht vorhanden. Außer Vertrieb und Marketing sind im Moment keine weiteren Bereiche an das KIS angeschlossen. Das KIS wird im Moment nicht mehr aktiv weiterentwickelt, da für die Zukunft auf ein bereichsübergreifendes neues System gesetzt werden soll. Momentan verfügen die Bereiche Service und Buchhaltung über andere Systeme als Marketing und Vertrieb. Aufgrund des Wunsches nach Vereinheitlichung und des zu hohen Kosten- und Verwaltungsaufwands eines selbst programmierten Systems, ist durch den Vorstand beschlossen worden, dass in Zukunft die Kundendaten von allen Bereichen zentral in SAP gespeichert werden sollen. Anschließend wird die Einführung eines CRM-Systems erwogen. Das CRM-System würde eine einheitliche Sicht in die kundennahen Bereiche gewähren, nicht nur für das Stammhaus der MAN Roland AG in Augsburg, sondern für alle Ver-

triebspartner der AG weltweit. Alle Informationen würden dann zukünftig für alle Bereiche im Unternehmen verfügbar sein, was momentan aufgrund der verschiedenartig vorhandenen Systeme noch nicht der Fall sei.

Weitere Anforderungen an ein neues System zur Unterstützung des Marketing-Managements sowie anderer Bereiche der MAN Roland Druckmaschinen AG sind:

- Benutzerfreundlichkeit: Die Mitarbeiter sollen gut mit dem System arbeiten können und nach einer Schulung ohne fremde Hilfe zurecht kommen.
- Graphische Analysemöglichkeiten, besonders für die Bereiche Marketing und Vertrieb, sollten vorhanden und leicht bedienbar sein.
- Recherchen sollen von jedem Mitarbeiter des Unternehmens mit geringstmöglichem Aufwand und kurzer Antwortzeit durchgeführt werden können.
- Der Pflegeaufwand soll durch die Benutzerfreundlichkeit und kürzere Antwortzeit des Systems verringert werden, da die Pflege weiterhin Aufgabe der einzelnen Unternehmensbereiche bleiben soll.

Probleme bei der Einführung eines CRM-Systems werden in einem ähnlichen Rahmen erwartet, wie bei dem bestehenden KIS. Die Pflege von Kundendaten stellt für die Mitarbeiter natürlich einen Aufwand dar. Es muss deshalb das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten geschaffen werden. Die Mitarbeiter sollen erkennen, dass das System sie bei der täglichen Arbeit unterstützen soll und kann, und das Ziel nicht etwa die Kontrolle des Mitarbeiters ist. Ein CRM-System muss eindeutige Benefits für die Mitarbeiter bieten, damit die notwendige Akzeptanz erreicht wird; nur so kann das Unternehmen von richtigen und vollständigen Kundeninformationen profitieren.

## 7 Entscheidungsunterstützung des Marketing-Managements

Kapitel sieben beschäftigt sich nun mit der Entscheidungsunterstützung des Marketing-Managements durch MAIS. MAIS stellen die entscheidungsrelevanten Informationen für das Marketing-Management bereit und unterstützen damit den Entscheidungsprozess. Doch der Horizont des Vorgangs „Entscheidungsunterstützung“ dehnt sich über weitere Technologien aus.

Beispielhaft für konkrete Technologien zur Übertragung, Speicherung und Verarbeitung von Daten sowie zur Entscheidungsunterstützung im Marketing-Bereich sind DWH-Systeme. Als Verfahren für die Datenauswertung können das Data Mining und der OLAP-Ansatz genannt werden. Für die Gewinnung, Zuordnung, Analyse, Bewertung und Weitergabe von Marketing-Informationen sind schließlich Systeme, wie das MAIS, KIS und CRM-Systeme zuständig.

### 7.1 Multidimensionalität

Der Begriff Business Intelligence (BI) spielt im Rahmen betrieblicher Entscheidungsunterstützung eine wichtige Rolle: BI bezeichnet den IT-gestützten Zugriff auf Informationen sowie die IT-gestützte Analyse und Aufbereitung derselben mit dem Ziel der Unterstützung betrieblicher Entscheidungen. Es bedeutet also die Integration von Strategien, Prozessen und Technologien, um aus verteilten Unternehmens-, Markt und Wettbewerbsdaten erfolgskritisches Wissen über Potentiale und Perspektiven zu erzeugen.

Der BI-Prozess lässt sich in drei Schritte unterteilen:<sup>107</sup>

Im ersten Schritt des BI-Prozesses werden alle für den Analyseprozess relevanten Daten aus den operativen Anwendungssystemen extrahiert und transformiert. Danach erfolgt die Speicherung der Daten in einer Sekundärdatenbank, nämlich dem DWH, einem relationalen oder multidimensionalen Datenbanksystem. Der dritte Schritt umfasst die Auswertung und Analyse der Daten. Der Endanwender bedient sich hierbei unterschiedlicher BI-Werkzeuge und BI-Anwendungen, wie etwa Berichtssystemen oder Data Mining-Werkzeugen.

---

<sup>107</sup> vgl. „Customer Knowledge Management“, Lehmann Peter, S.72, 73

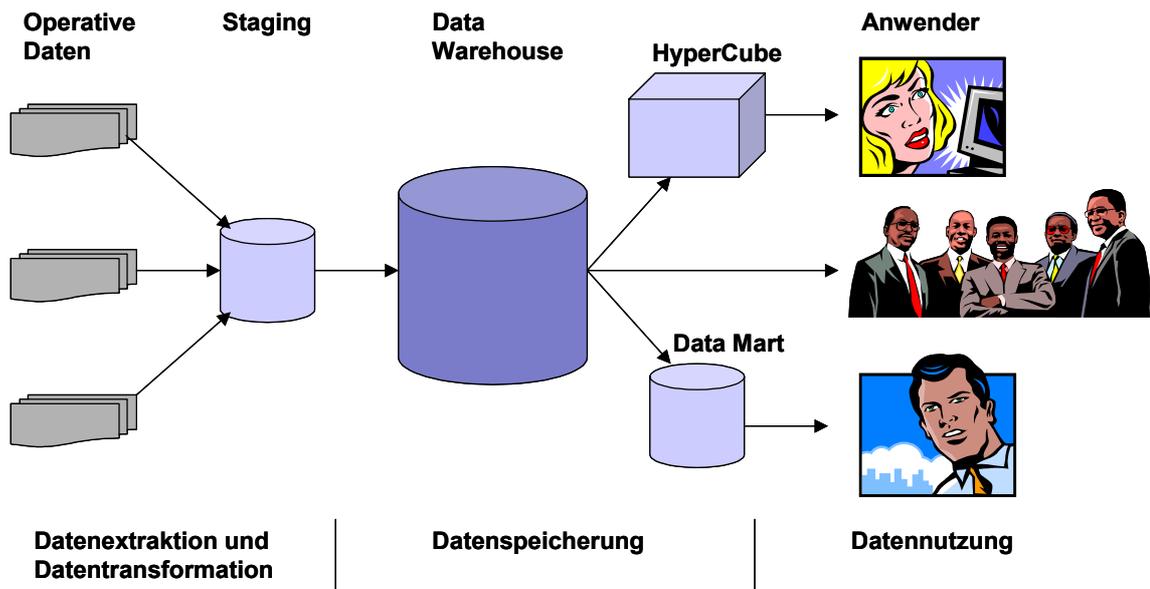


Abbildung 21: Klassischer Architekturansatz eines BI-Prozesses<sup>108</sup>

Die Multidimensionalität steht im Zentrum der Begriffe DWH und OLAP. Durch die Multidimensionalität können aus den gesammelten Daten schnell entscheidungsrelevante Informationen gewonnen und ein Gestaltungsrahmen für den Aufbau von analytischen Informationssystemen geboten werden. Das multidimensionale OLAP ist Baustein im Sinne eines analytischen Werkzeuges bzw. Systems in einem übergeordneten DWH-System.

Ein multidimensionales Datenmodell wird zur Konzeption von DWH-Datenbanken bzw. OLAP-Anwendungen benötigt. Es richtet sich nach den Bedürfnissen der Anwender, nämlich der Entscheider, hinsichtlich analytischer und strategischer Informationen. Das Interesse der Entscheider gilt betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Erlöse, Gewinne, Verluste, Deckungsbeiträge und Kennzahlensystemen. Diese betriebswirtschaftlichen Kennzahlen stehen im Mittelpunkt jedes multidimensionalen Datenmodells.<sup>109</sup>

### 7.1.1 Das OLAP-Konzept

Unternehmen haben heute Datenbestände von fast unermesslicher Größe zu verwalten und auszuwerten. Dazu bedarf es analytischer Informationssysteme, und auch der Begriff „OLAP“, welcher von E. F. Codd 1993 geprägt wurde, spielt dabei eine zentrale Rolle.<sup>110</sup>

*OLAP is a numerous, speculative „what-if“ and/or „why“ data model scenarios executed within the context of some specific historical basis and*

<sup>108</sup> vgl. „Customer Knowledge Management“, Lehmann Peter, S.72, vgl. hierzu auch „Business Intelligence“, Gluchowski Peter, S.10

<sup>109</sup> vgl. „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas, S.130

*perspective. Dynamic enterprise analysis are required to create, manipulate, animate and synthesize information from 'Enterprise Data Models'. This includes the ability to identify the parameters necessary to handle large amounts of data, to create an unlimited number of dimensions (consolidation paths) and to specify cross-dimensional conditions and expressions.<sup>111</sup>*

OLAP steht also für eine dynamische und multidimensionale Geschäftsanalyse mit ausgeprägter Simulationskomponente. Verschiedene Tools erlauben eine Datensicht des DWH als mehrdimensionalen Würfel, wobei der Begriff DWH hierbei v.a. eine Analysedatenbank beschreibt.

OLAP setzt oberhalb des DWH auf und bezieht seine Daten aus dem DWH oder extrahiert periodisch direkt aus den operativen Datenbeständen, falls für den Analysebereich noch keine Datenobjekte im DWH abgestellt sind. Auf diese Weise sind die operativen Systeme von umfangreichen Analyseaktivitäten entlastet.

Der Benutzer kann selbständig, rasch und mit geringem Aufwand Ad-hoc-Auswertungen und komplexe betriebswirtschaftliche Analysen durchführen. Außerdem ist es möglich, individuelle Kriterien für Auswertungen, wie z.B. Zeit, Region und Produkt, in dem Datenwürfel zu kombinieren und somit beispielsweise die Zielgruppe eines Produktes in einer bestimmten Region und innerhalb eines bestimmten Zeitraumes ermitteln lassen, welche für die Unternehmung bezüglich der Gewinnbringung am interessantesten ist. Kurz gesagt hat der Entscheider die Möglichkeit, die für ihn und seine Entscheidungssituation individuell nötigen Informationen schnell herauszufiltern. Er bekommt Unterstützung in seinem Entscheidungsprozess durch die Möglichkeit, Analysen, auf seine spezielle und/oder aktuelle Situation gemünzt, durchzuführen. Somit kann er die jeweiligen Konsequenzen der Entscheidungsmöglichkeiten voraussehen und erst dann die für das Unternehmen günstigste Entscheidung fällen.

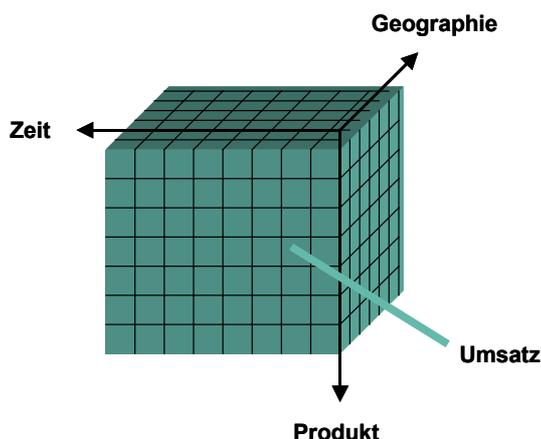


Abbildung 22: Multidimensionaler Datenwürfel

<sup>110</sup> vgl. hierzu auch „Analytisch Informationssysteme“, Gluchowski Peter und Chamoni Peter

<sup>111</sup> „Providing OLAP to User-analysts“, Codd E. F., Codd S. B. und Salley C. T., S. 32 ff

Pendense und Greeth beschreiben OLAP-Systeme anhand von fünf Charakteristika nach dem FASMI-Begriff (Fast Analysis Shared Multidimensional Information):<sup>112</sup>

1. **Fast:** Das System sollte Berichte und Analysen in einer vernünftigen Antwortzeit verfügbar machen. Der Anwender soll bei der Durchführung von Analysen und der Erstellung von Ad-hoc-Berichten nicht übermäßig gehemmt werden.
2. **Analysis:** Auch unerfahrenen Anwendern muss es möglich sein, sämtliche Analysefunktionen und den Bereich der Ad-hoc-Berichtsgenerierung ohne Programmieraufwand auszuführen.
3. **Shared:** Das OLAP-System sollte mehrbenutzerfähig und transaktionsorientiert sein. Daher müssen Schutzvorkehrungen für konkurrierende Zugriffe auf die Analysedatenbank getroffen werden.
4. **Multidimensional:** Die Analysedatenbank muss multidimensional modelliert sein, um dem Anwender die Durchführung von multidimensionalen Analysen zu ermöglichen.
5. **Information:** Alle für die Analyse notwendigen Daten müssen zur Verfügung stehen. Die Analysen dürfen durch keine OLAP-Beschränkungen hinsichtlich des möglichen Datenvolumens beeinflusst werden.

Zur Vollständigkeit ist zu sagen, dass OLAP-Systeme als „Gegenstück zu den bereits bestehenden Online Transactional (OLTP)-Systemen“<sup>113</sup> entwickelt wurden. „OLTP-Systeme sind speziell auf eine effiziente Speicherung der Daten, konkurrierende Datenbankzugriffe und ein gutes Antwortzeitverhalten hin optimiert.“<sup>114</sup> Diese Systeme sind vollkommen transaktionsorientiert. Ein Transaktionskonzept im Datenbank-Management-System gewährleistet die Integrität der einzelnen Transaktionen. Die OLTP-Daten werden in dem historischen Archiv des DWH gespeichert.

### 7.1.2 Das Data-Warehouse-Konzept

Alle unternehmenswichtigen Informationen lassen sich in einem DWH zusammentragen. Dazu gehören historische Informationen über die Entwicklung des Unternehmens und die zur Kontrolle der operativen, wie auch der marktorientierten Geschäftsprozesse relevanten Informationen. Die Problemstellung des DWH beschäftigt sich damit, eine Wissensbasis für das Unternehmen darzustellen und somit einen Wettbewerbsvorteil durch ständige Informationsgewinnung, -speicherung und -bereitstellung zu ermöglichen.<sup>115</sup>

Informationssysteme bedeuten bei dieser Konzeption vordergründig eine Bereitstellung von Informationen für das Management zur Bewältigung der operativen Geschäfts-

---

<sup>112</sup> „OLAP Report“, Pendense Nigel und Greeth Richard

<sup>113</sup> „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas, S.313

<sup>114</sup> „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas, S.313

<sup>115</sup> vgl. „Building the Data Warehouse“, Inmon William

prozesse. Ein DWH bietet darüber hinaus auch die Optimierung der Prozesse, welche direkt auf die Märkte ausgerichtet sind. Dabei handelt es sich v.a. um Prozesse des Vertriebs- und Kundenservices sowie des Marketings.

Das DWH ist eine Informationsinfrastruktur, welche zum einen sämtliche Daten aus allen Bereichen des Unternehmens sowie externe Daten in einer einzigen Datenbasis lagert, und es zum anderen erlaubt, dass Gruppen von Daten flexibel miteinander verknüpft und den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden.

*A data warehouse is a subject-oriented, integrated, time-varying, non-volatile collection of data that is used primarily in organizational decision making.*<sup>116</sup>

Ein DWH besteht aus vier Komponenten: der eigentlichen Datenbasis, geeigneten Transformationsprogrammen, einem Metadatenbanksystem und einem Archivierungssystem. Zur Steigerung der Performance und der besseren Überschaubarkeit wird das DWH in kleinere Einheiten, die Data Marts, zerlegt. Data Marts beinhalten für das Gesamtunternehmen bewusst redundant gehaltene Ausschnitte aus dem DWH.

Die Datenbasis ist die Kernkomponente des DWH-Konzeptes und wird heute in der Regel durch eine relationale Datenbank gebildet. Diese Datenbasis ist unternehmensweit zu verstehen. Sie enthält historische sowie aktuelle Daten und Informationen aus allen betroffenen Unternehmensbereichen in unterschiedlichen Verdichtungsstufen.

Die Transformations- und Extraktionsprogramme bilden im Idealfall die einzige Schnittstelle des DWH zu den operativen Systemen und den unternehmensexternen Datenquellen.

Die Meta-Datenbank beschreibt, welche Daten an welcher Stelle verfügbar sind und welche Transformationsprozesse durchgeführt werden müssen. Sie legt also die Art der Daten, deren Funktionen und die Möglichkeit des Zugriffs fest.

Das Archivierungssystem dient der Wiederherstellung der DWH-Datenbank im Falle eines Programm- oder Systemfehlers. Das Datenvolumen wird extern auf kostengünstigeren Speichermedien, wie etwa Magnetbändern, archiviert. Durch diese Vorgehensweise wird das Datenvolumen reduziert, und es kann eine Performancesteigerung des DWH erreicht werden.

---

<sup>116</sup> „Building the Data Warehouse“, Inmon William

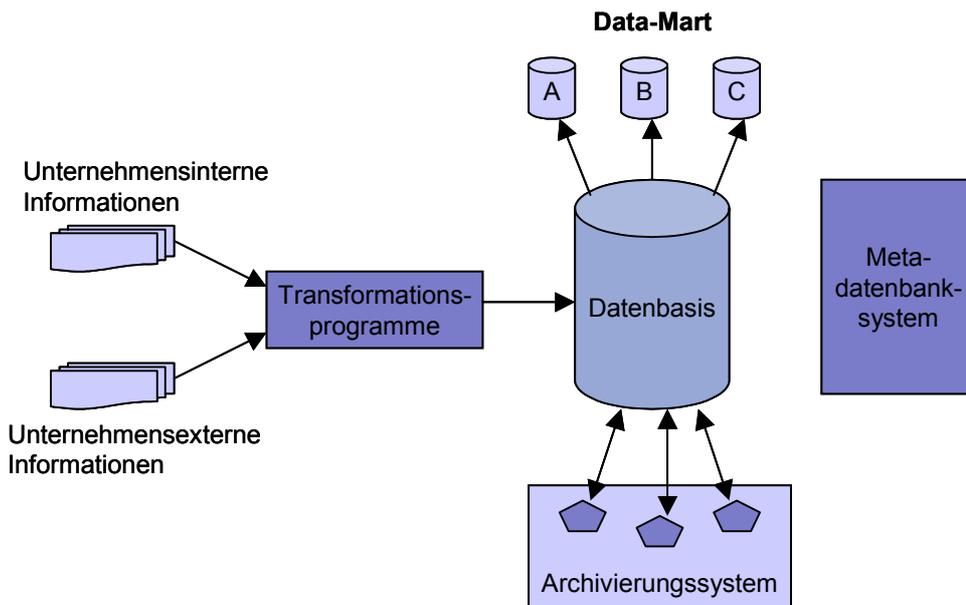


Abbildung 23: Komponenten eines DWH

Eine weitere Definition zum Begriff DWH, die für diese Arbeit in Bezug auf das Thema Entscheidungsunterstützung eine Rolle spielt, bietet Kurz in „Data Warehousing Enabling Technology“:

*Ein Data Warehouse repräsentiert eine von den operativen Datenbanken getrennte Decision Support-Datenbank (Analyse-Datenbank), die primär zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses im Unternehmen genutzt wird. Ein Data Warehouse wird immer multidimensional modelliert und dient zur langfristigen Speicherung von historischen, bereinigten, validierten, synthetisierten, operativen, internen und externen Datenbeständen.<sup>117</sup>*

<sup>117</sup> „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas, S.50

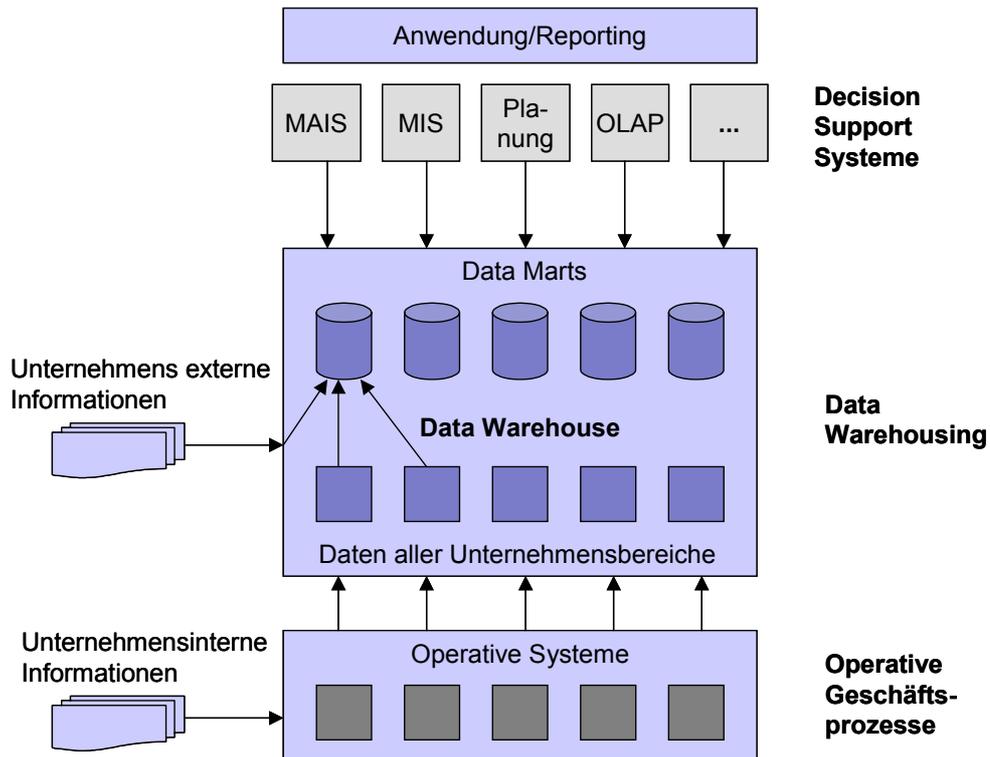


Abbildung 24: Einordnung des DWH in den Gesamtzusammenhang

Aus dieser Definition von Kurz lässt sich Abbildung 24 folgern. Die operativen Systeme, welche auf operative Datenbanken zurückgreifen, werden getrennt vom DWH verwaltet und liefern unternehmensinterne und operative Daten zur Speicherung im DWH. Diese Daten liegen dann in allen Unternehmensbereichen vor. Hinzu kommen unternehmensexterne Informationen zur Speicherung im DWH. Verschiedene DSS greifen auf die Data Marts zu. Zur besseren Übersichtbarkeit greift beispielsweise das MAIS nicht auf alle im DWH enthaltenen Daten zurück, sondern auf einen Data Mart oder mehrere Data Marts, das dem MAIS einen für ihn relevanten Datenausschnitt präsentiert, wie z.B. aktuelle und historische Daten aus Vertrieb, Finanzbuchhaltung und Kundenservice. In diesem Sinne repräsentiert das DWH also eine Decision Support Datenbank, welche jeweils die entscheidungsrelevanten Informationen für die entsprechenden DSS bereitstellt und somit bewirkt, dass die DSS, wie etwa das MAIS oder auch das CRM-System, zur Entscheidungsunterstützung des Managements beitragen. Hier kommt schließlich die Frage auf, wie der Entscheidungsfindungsprozess im Management überhaupt vonstatten geht.

### 7.1.3 Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung

Der Entscheidungsfindungsprozess wird oft als zyklische Reihenfolge von Management-Entscheidungen gesehen. Er ist ein kontinuierlicher Prozess der Informationssammlung und -aufbereitung: gewinnbringende Geschäftsstrategien werden generiert, die beste Strategie davon abgeleitet und umgesetzt, abschließend folgt die Bewertung

des Erfolges bzw. Misserfolges und letztendlich die Adaptierung der unternehmensweiten Wissensbasis.“<sup>118</sup>

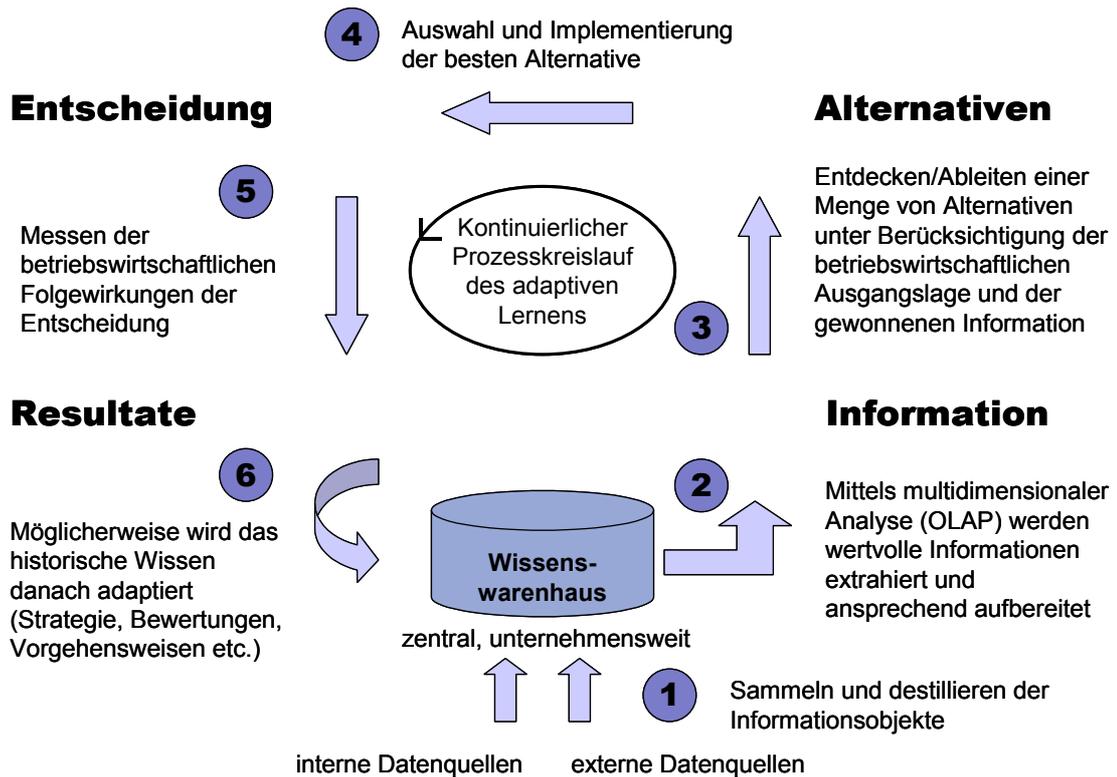
Nach Kurz lässt sich der Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung in folgende sechs Phasen unterteilen:<sup>119</sup>

1. Es wird eine unternehmensweite Wissensbasis geschaffen, indem entscheidungsrelevante interne und externe Informationen gesammelt und verdichtet werden.
2. Brauchbare Informationen werden aus den verdichteten Daten extrahiert. Vorab definierte Erfolgsfaktoren und Kenngrößen werden überwacht.
3. Simulations- und Prognosetechniken werden eingesetzt, um alternative Geschäftsstrategien und mögliche zukünftige Entscheidungen zu generieren. Diese Alternativen können anhand von Data Mining-Methoden auch automatisch aus den informativen Datenbeständen abgeleitet werden.
4. Die Auswahl der besten strategischen oder operativen Entscheidung findet über die Menge an gefundenen alternativen Strategien statt. Anschließend folgt die Durchsetzung der gewählten Strategie oder getroffenen Entscheidung im Unternehmen.
5. Es wird beobachtet, ob die angewandte Strategie oder die durchgeführte Entscheidung auch die geplanten Wirkungen erzielt.
6. Schließlich folgt die Evaluierung des Erfolgs bzw. Misserfolgs. Evtl. resultiert daraus eine Adaptierung der Wissensbasis. Der Entscheidungsfindungsprozess beginnt nun von neuem.

---

<sup>118</sup> „Integrating Executive Information Systems and Data Warehouses“, Kurz Andreas

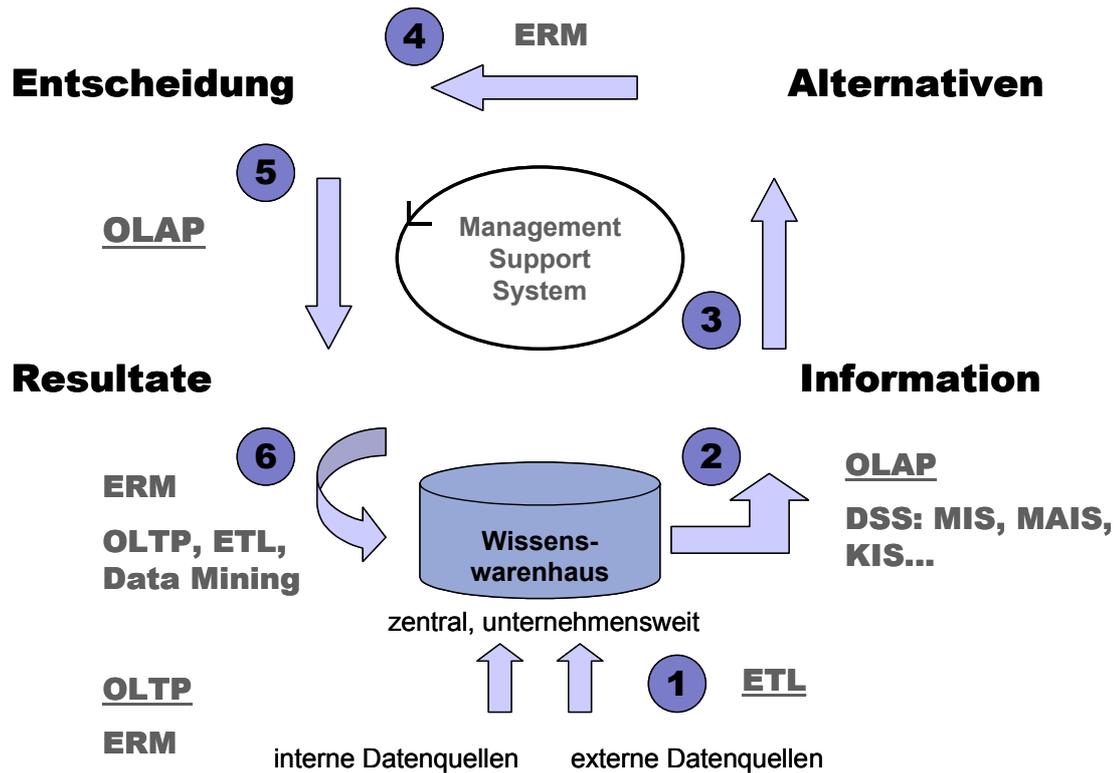
<sup>119</sup> vgl. „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas, S.72

Abbildung 25: Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung<sup>120</sup>

*Analytische Informationssysteme sind in jeder Phase des Prozesskreislaufes der Entscheidungsfindung mit eingebunden. Je nach Aufgabe und Analyseziel werden dabei unterschiedliche Techniken eingesetzt, von OLAP-Analysen bis hin zu komplexen Data Mining-Methoden. [...] Eigentlich beschreibt dieser hier vorgestellte Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung die täglichen Tätigkeiten eines Entscheiders. Eines soll dabei noch bedacht werden. Kein Data Warehouse-Hersteller kann diesen Prozesskreislauf (heute) vollständig mit Produkten abdecken.<sup>121</sup>*

<sup>120</sup> „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas

<sup>121</sup> „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas, S.74

Abbildung 26: Prozesskreislauf der Entscheidungsfindung<sup>122</sup>

## 7.2 Data Mining

Data Warehousing dient als Plattform für Data Mining und beinhaltet die Technologien zur Zusammenführung und Sicherung der Daten. Voraussetzung für effektives und erfolgreiches Data Mining sind daher ein gut organisierter Datenbestand und eine konsistente Datenbasis, wie etwa ein DWH.

Einerseits wird die Datengrundlage im DWH verbreitert, andererseits liegen die Daten in einer systematischen Ordnung zur Analyse vor. Sowohl Data Warehousing als auch Data Mining folgen der selben Motivation, nämlich dem Erkennen von Zusammenhängen als Grundlage für strategische Entscheidungen. Data Warehousing beinhaltet allerdings relativ klar definierte Anfragen, während das Data Mining Analysetechniken und vagere Anfragen umfasst.<sup>123</sup>

### 7.2.1 Definition Data-Mining

Im Bereich des Marketing gewinnt Data Mining zunehmend an Bedeutung. Anhand von Interpretationen zu Nutzerprofilen, wie z.B. Alter, Geschlecht, Adresse, Beruf, Freizeitbeschäftigungen, Zahl und Art der erworbenen Produkte und Dienstleistungen sowie

<sup>122</sup> „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas

<sup>123</sup> „Von OLAP zu Mining“, Böhm Klemens, <http://www-dbs.inf.ethz.ch>, S.4

Surfgewohnheiten, können äußerst wirksame Werbestrategien entwickelt und Marktsegmente bestimmt werden.<sup>124</sup>

Der Begriff Data Mining bezeichnet Techniken zum Finden von „Wissen“, wobei Wissen in diesem Zusammenhang als interessante und nützliche Muster und Regeln in großen Datenbanken bzw. dem DWH verstanden wird. Anhand eines Algorithmus (Methode) kann eine Menge von evtl. geschäftsrelevanten Mustern bzw. Regeln automatisch gefunden werden. Data Mining als Begriff wird auch für die Anwendung von Techniken zur Wissensfindung verwendet sowie für die Forschungsrichtung, welche sich mit der Entwicklung dieser Techniken beschäftigt. Besonders in den Bereichen Statistik, Datenbanken und DWH spielt Data Mining eine große Rolle. Eine allgemein gebräuchliche und exakte Definition zu Data Mining gibt es nicht.

Data Mining umfasst den gesamten Prozess von der Bereitstellung der Daten bis zur Anwendung der Erkenntnisse. Es lassen sich vier Phasen im Data Mining-Prozess erkennen:<sup>125</sup>

In der Planungsphase wird die konkrete Aufgabenstellung des Data Mining festgelegt: Zielsetzung, Erwartungen zu dem Ergebnis und beteiligte Experten zu den Sachgebieten des Data Mining.

Die Vorbereitungsphase dient der Festlegung der zu verwendenden Daten und Informationen. In dieser Phase wird die sogenannte Mining Base, die Ausgangsbasis für weitere Transformations- und Analyseschritte, gebildet. Diese Phase umfasst die Datensammlung, -auswahl und -integration.

In der Mining Phase beginnt die eigentliche Suche nach interessanten Mustern. Es ist in dieser Phase u.U. nötig, Schritte aus der Vorbereitungsphase zu wiederholen, um beispielsweise zusätzliche Daten in die Mining Base aufzunehmen.

Die Auswertungsphase umfasst die Aufbereitung der Ergebnisse aus der Mining Phase: Interpretation der gefundenen Muster, Zusammenstellung der Ergebnisse auch für Nichtexperten und das Anwenden des gewonnenen Wissens.

*In der Praxis steht also beim Data Mining der Mensch im Mittelpunkt, der Ziele und Vorgangsweise festlegt, mit einer oft sehr umfangreichen Datenbank interagiert und eine große Menge heterogener Werkzeuge einsetzt, um einzelne Teilprobleme zu lösen, bevor aufgrund seines Expertenwissens die Resultate zu entscheidungsrelevanten Erkenntnissen verdichtet werden können.<sup>126</sup>*

---

<sup>124</sup> vgl. „Service und Support im Internet“, Stolpmann Markus

<sup>125</sup> vgl. „Was ist Data Mining?“, Österreichisches Forschungsinstitut für Artificial Intelligence, <http://www.ai.univie.ac.at>

<sup>126</sup> vgl. „Was ist Data Mining?“, Österreichisches Forschungsinstitut für Artificial Intelligence, <http://www.ai.univie.ac.at>

### 7.2.2 Einordnung des Data-Mining in MAIS

Es fällt heutzutage immer schwerer, aus einer Fülle ungeordneter Daten schnell und verlässlich wichtige Informationen, welche Grundlage aller Entscheidungen sind, zu selektieren. Aus dieser Entwicklung heraus hat sich unter den Synonymen Data Mining, Knowledge Discovery in Databases und Datenmustererkennung eine neue Forschungsrichtung etabliert. Das Forschungsziel sind allgemein verwendbare effiziente Methoden, die selbständig aus unbereinigten Datenmengen versteckte Informationen identifizieren können und dem Anwender als Wissen präsentieren. Dieses Wissen ist von hoher strategischer Bedeutung und wird dem Benutzer in DSS zur Verfügung gestellt, also z.B. in einem MAIS.

Geht man von einem klassischen MAIS oder einem KIS aus, so können Verfahren aus dem Bereich des Data Mining etwa dahingehend verwendet werden, dass bestehende Kunden bzw. Kundenprofile nach spezifischen Merkmalen untersucht werden. Beispielsweise kann so festgestellt werden, ob ein Kunde gut oder schlecht ist, d.h. ob er aus betriebswirtschaftlicher Sicht profitabel für das Unternehmen ist oder kein Profit von diesem Kunden erwartet werden kann.

Im Bereich der CRM-Systeme kann der Einsatz von Data Mining-Methoden als Teil des Informationsflusses gesehen werden.<sup>127</sup> Aus dem DWH fließen Daten in das CRM-System, etwa die im DWH für jeden einzelnen Kunden berechnete Profitabilität. Scheinbar zusammenhanglose Daten des DWH werden nach bisher unbekanntem, wissenswerten Zusammenhängen durchsucht.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> vgl. „Data Warehousing Enabling Technology“, Kurz Andreas, S.485

<sup>128</sup> vgl. „Data Warehouse und Data Mining im öffentlichen Bereich“, Schulz Gabriel, Waldenspuhl Andreas und Hermerschmidt Sven, <http://www.lfd.m-v.de>

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Information ist für Unternehmen eine wichtige Ressource, deren Einsatz und Management geplant und gesteuert werden muss. Der Controller hat dabei die Aufgabe, den Produktionsfaktor Information entsprechend dem kosten-/ nutzenorientierten Bedarf bereitzustellen. Auf den Marketing-Bereich bezogen hat sich daher aus der Aufgabe des Marketing-Managements heraus der Grundsatz des Marketing-Controlling gebildet.

Marketing-Management ist ein gebräuchlicher Begriff für die Führung sowie die Führungskräfte von Betrieben, mit den Aufgaben der Entscheidungsnotwendigkeit und Problemlösung den Marketing-Bereich betreffend. Zur Entscheidungsnotwendigkeit gehört das Erkennen von Problemen, das Finden und Beurteilen von Handlungsalternativen sowie die Wahl und Verwirklichung der besten Alternative. Das MAIS hat dabei die Aufgabe, den Führungskräften eine adäquate Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung in Sachen Marketing-Management zu bieten.

Die Informationsversorgung der Marketing-Manager besorgt das MAIS, indem es den Informationsbedarf ermittelt, die nötigen Informationen sammelt und diese rechtzeitig zur Verfügung stellt. Durch folgende vier Subsysteme erfolgt die Zusammenstellung der benötigten Informationen: das innerbetriebliche Berichtssystem, das Marketing-Nachrichtensystem, das Marketing-Forschungssystem und das Entscheidungssupportsystem.

Man kann von MAIS als Entscheidungsunterstützungssystem sprechen, wenn es Funktionen zur Überprüfung von Hypothesen zur Verfügung stellt. „Der Benutzer gibt seine Annahmen über Zusammenhänge zwischen Entscheidungsvariablen ein und überprüft diese anhand der vorliegenden Daten.“<sup>129</sup> Diese Voraussetzung erfüllt das klassische MAIS laut Ehrmann,<sup>130</sup> denn es verfügt über die Komponenten Daten-, Methoden- und Modellbank, welche ebenfalls die unabdingbaren Komponenten eines entscheidungsunterstützend wirkenden Systems sind. Nachfolgend werden diese Komponenten nochmals vereinfacht dargestellt.

---

<sup>129</sup> „Wirtschaftsinformatik 1“, Hansen Hans Robert und Neumann Gustaf, S.459

<sup>130</sup> „Marketing-Controlling“, Ehrmann Harald, S.66

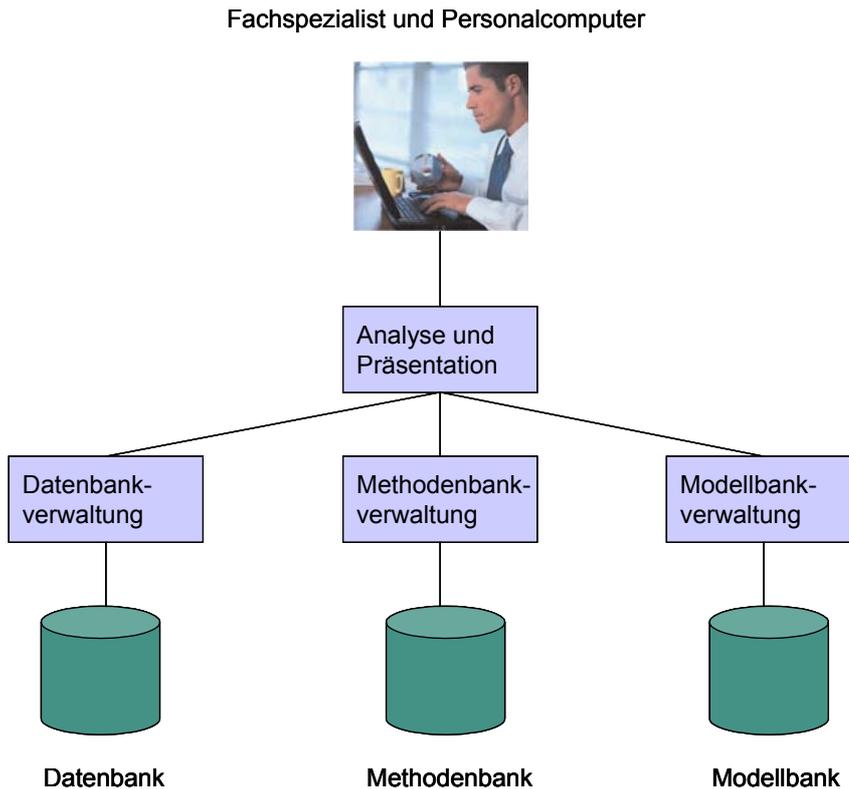


Abbildung 27: Komponenten eines Entscheidungsunterstützungssystems

Heute wird der Begriff CRM-System dem Begriff MAIS vorgezogen. Man unterscheidet bei der Begrifflichkeit des CRM zwischen dem Managementansatz und der CRM-Software bzw. dem CRM-System. Das CRM-System ist v.a. nach den Bedürfnissen und Anforderungen des Marketings gestaltet, aber auch alle anderen Abteilungen des Betriebs mit Kundenkontakt, wie etwa Vertrieb und Service, werden berücksichtigt. CRM-Systeme sind demnach abteilungsübergreifend angesetzt und können eine Informationsspeicherung und –versorgung des gesamten Betriebs bewirken. Das MAIS in seiner Begrifflichkeit dagegen ist ausschließlich auf den Bereich Marketing ausgerichtet. Der Trend in Unternehmen geht laut Studien der *acquisa* Zeitschrift sowie der virtuellen CRM-Messe *acquisa-crm-expo* eindeutig in Richtung einer Vereinheitlichung mehrerer eingesetzter Systeme für Marketing, Vertrieb und Service zu einem einzigen System. Hier bietet sich das CRM-System an.

Wie die Fallbeispiele dieser Diplomarbeit gezeigt haben, gibt es in der Praxis noch einige Widerstände bei der Zusammenführung der Einzelsysteme zu einem abteilungsübergreifenden System. Was die Theorie des CRM den Vorständen und Managern als wichtig und gut verkauft, sieht der Mitarbeiter heute noch nicht als Benefit für seine Arbeit. Diese Diplomarbeit macht deutlich, dass besonders an der Unternehmensphilosophie gefeilt werden muss, um den Mitarbeitern zum einen die Wichtigkeit der Kundenorientierung und zum anderen den Nutzen klar zu machen, der langfristig aus CRM für alle Beteiligten im Betrieb gezogen werden kann. Denn nur wenn CRM von den Anwendern eingesetzt wird, kann es sich auch langfristig durchsetzen.

CRM-Systeme und MAIS gehören zur Ebene der Anwenderwerkzeuge, welche auf die Datenaufbereitung, z.B. durch OLAP-Systeme, angewiesen sind. OLAP-Systeme dienen der Entscheidungsunterstützung und können im Rahmen eines Data Mining-Prozesses eingesetzt werden. Hauptmerkmal hierbei ist die multidimensionale Sichtweise auf Daten unter beliebigem Blickwinkel, auf unterschiedlichen Aggregationsstufen und mit verschiedenen Techniken der Visualisierung. OLAP setzt oberhalb des DWH auf und bezieht seine Daten auch zumeist daraus. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht nochmals die verschiedenen Ebenen: Zuerst die Anwenderwerkzeuge, welche die Analyse großer Datenbestände z.B. mittels statistischer und mathematischer Verfahren sowie Mustererkennung ermöglichen. Analysiert und Ausgewertet werden die multidimensional aufbereiteten Daten mittels OLAP zur Gewinnung von Informationen für Unternehmensentscheidungen. Im DWH sind die unternehmensrelevanten Daten gesammelt, um diese mit Analysetools analysieren und auswerten zu können.

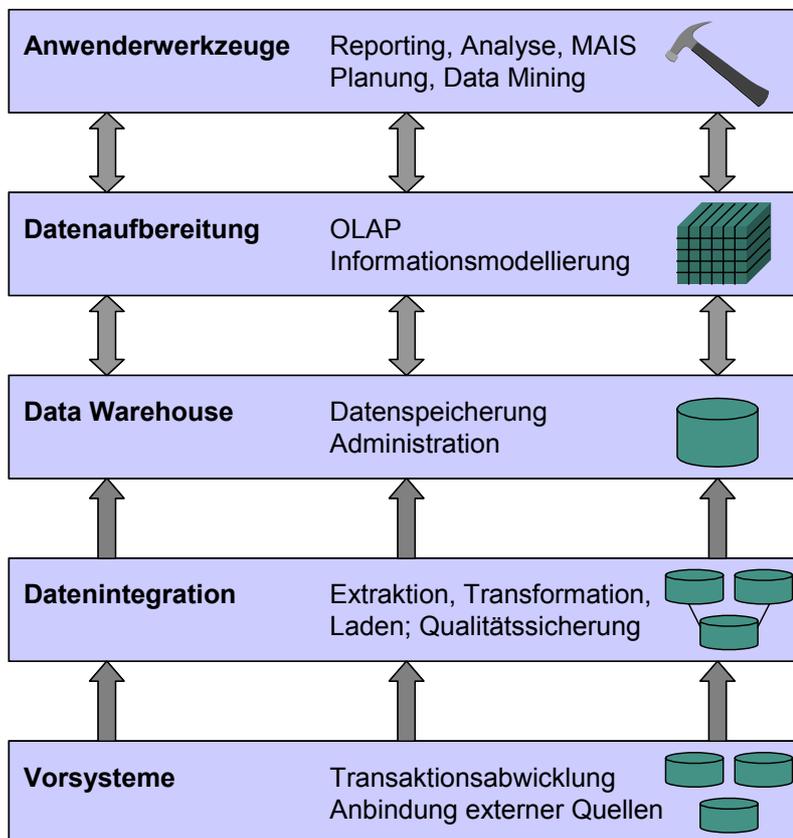


Abbildung 28: Übersicht zur Informationsgewinnung mittels Analysetools<sup>131</sup>

Ziel der Arbeit ist es, die Hintergründe und Möglichkeiten für ein effizientes Marketing-Management, unter dem Aspekt der entscheidungsunterstützend wirkenden Systeme, aufzuzeigen. Das DWH und die Entscheidungsunterstützung durch OLAP-Systeme und Data Mining gewinnen in der Zukunft auch unter dem BI-Ansatz immer mehr an Bedeutung.

<sup>131</sup> vgl. „Informationsmanagement“, Krcmar Helmut

Anhand des Trendbarometers wurde in dieser Diplomarbeit deutlich, dass einigen Unternehmen noch nicht die Dringlichkeit von CRM als Managementansatz und schließlich als Softwarelösung bewusst ist. Durch den Wandel vom Anbieter- zum Nachfragermarkt rückt die Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche jedoch mehr und mehr in den Vordergrund. Diese Diplomarbeit ist demnach ein Appell an Unternehmen, sich weiterhin eingehend mit der Materie der Entscheidungsunterstützungssysteme und CRM zu beschäftigen. Als Hilfestellung dienen die hier zusammengefassten Hintergrundinformationen, den gesamten Bereich der Entscheidungsunterstützung im Marketing-Management betreffend. Außerdem wird in dieser Arbeit eine Art Leitfaden zur momentanen CRM-Marktsituation geboten.

CRM wird gerade in Zeiten immer größer werdender Märkte durch Globalisierung und Virtualisierung unumgänglich für Unternehmen im Kampf um den durch die Übersättigung von Angeboten verwöhnten Kunden. Prof. Dr. Winkelmann von der FH Landshut geht sogar so weit zu sagen:

*Der Weg zu CRM ist das Ziel. Kunden und Technik drängen uns dazu, ob wir das wollen oder nicht. Entweder wir spielen das Evolutionsspiel mit – egal welchen Begriff wir hierfür verwenden – oder wir sterben.<sup>132</sup>*

---

<sup>132</sup> „CRM-Guide“, <http://www.acquisa-crm-expo.de>

## Glossar

**Ad-hoc-Reporting:** Der Begriff Ad-hoc umfasst die Berichterstellung „auf Anforderung“. Über Reporting-Tools oder OLAP-Analysen werden Berichte erstellt, wenn der Informationsbedarf dazu gegeben ist.

**Business Intelligence:** Der Begriff Business Intelligence fasst alle informationstechnischen Instrumente zusammen, welche die Auswertung des unternehmensweit verfügbaren Wissens unterstützen. Business Intelligence beschreibt auch Zugriffs- und Analysemöglichkeiten von Endanwendern auf die unternehmensweit gespeicherten Daten und Informationen. Die Business Intelligence-Softwarelösungen umfassen Führungsinformationssysteme (DSS), Lösungen für Abfrage und Reporting, multidimensionale Analyse (OLAP), Data Mining und MIS bzw. MAIS.

**CRM:** Customer Relationship Management ist ein Ansatz zur Unternehmensführung zur Integrierung und Optimierung aller kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service.

**CRM-System:** Customer-Relationship-Management-Systeme unterstützen das Unternehmen bei der Umsetzung von mehr Kundenorientierung. Diese Systeme liefern die technologische Unterstützung, um Aufgaben in Marketing, Vertrieb und Service schneller und besser zu bewältigen.

**Data Mart:** Data Mart ist keine unternehmensweite Datenbasis, sondern eine auf Unternehmensteile, wie etwa den Marketing-Bereich, beschränkte Datenbasis.

**Data Mining:** Data Mining umfasst den Prozess der Entdeckung neuer Zusammenhänge, Trends und Muster durch die Analyse großer Datenbestände mittels statistischer und mathematischer Verfahren sowie Mustererkennung.

**Data Warehouse:** Im Data Warehouse werden alle unternehmensrelevanten Daten gesammelt, um diese dann per Data Mining oder mit anderen Analysetools, wie etwa OLAP, analysieren und auswerten zu können.

**Deskriptive Forschung:** Bei der deskriptiven Forschung werden Sachverhalte oder Tatbestände quantitativ beschrieben.

**DSS:** Decision Support Systeme sind modellorientierte Systeme zur Analyse von Beziehungen zwischen den Daten, um komplexen Problemen ein Struktur zu geben. Dieses Entscheidungsunterstützungssystem stellt Lösungen für Abfrage und Reporting, multidimensionale Analysen (OLAP) sowie für Data Mining zur Verfügung.

**Expertensystem:** Expertensysteme sollen die Problemlösungsfähigkeit menschlicher Experten mittels Computerprogramm simulieren.

**Explorative Forschung:** Im Rahmen der explorativen Forschung werden zur Aufstellung erforschbarer Hypothesen und zur Ideengewinnung Daten schon im Vorfeld einer möglichen Nachfolgestudie erhoben.

**Kausale Forschung:** Durch die kausale Forschung werden Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung ergründet.

**MAIS:** informations-, modell- und wissensorientierte Systeme zur Entscheidungsunterstützung von Führungskräften des Marketing-Bereichs.

**MESS:** Ein Marketing-Entscheidungssupportsystem bietet dem Marketing-Manager statistischen Analysemethoden und Entscheidungsmodelle, um ihn bei der Datenanalyse und der Vorbereitung von Marketingentscheidungen zu unterstützen.

**MIS:** Informationsorientierte Systeme zur Speicherung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter interner und externer Daten.

**Multidimensionale Daten:** Multidimensionale Daten können nach mehreren Kriterien ausgewertet werden, wie etwa je Produkttyp, Verkaufsregion und Kundentyp in einem bestimmten Zeitraum.

**Mystery Shopper:** Mystery Shopper tätigen Probeeinkäufe im Auftrag eines Unternehmens zur Kontrolle der Warenpräsentation und des Personals der eigenen Unternehmung.

**OLAP:** Online Analytical Processing bezeichnet die Analyse und Auswertung von multidimensional aufbereiteten Daten zur Gewinnung von Informationen für Unternehmensentscheidungen.

**OLTP:** Online Transactional Processing ist ein Transaktionssystem, das auf eine effiziente Datenspeicherung, konkurrierende Datenbankzugriffe und ein gutes Antwortzeitverhalten hin optimiert ist.

**OR-Methode:** Die OR-Methode ist eine mathematische Methode zur Lösung wirtschaftswissenschaftlicher Probleme.

**Primäre Daten:** Primärdaten werden speziell für den vorgegebenen Plan neu erhoben.

**Sekundäre Daten:** Die Sekundärdaten beinhalten Informationsmaterial, das bereits vorhanden ist und oft auch für einen anderen Zweck erhoben wurde.

**SFA Software:** Sales for automation software bietet vorwiegend detaillierte Informationen über Vertriebswege und Verkaufsprognosen und ist in erster Linie auf die Managementebene zugeschnitten.

**Single-Source-Daten:** Alle Daten, die aus unterschiedlichen Projekten erhoben wurden, stammen von einer einzigen Quelle.

## Literaturverzeichnis

**acquisa-crm-expo** (2002): CRM-Guide, Fachwissen und Navigationshilfe für die virtuelle CRM-Messe, Schimmel-Schloo Martina (Projektleiterin), Max Schimmel Verlag (Hrsg.), Stürtz AG, Würzburg.

**acquisa-crm-expo** (2003): Die virtuelle Messe für Customer Relationship Management, <http://www.acquisa-crm-expo.de/wwwclose/> (Datum des Zugriffs: 12.10.2003).

**AvantGo** (2002): SFA (Sales Force Automation), <http://avantgo.de/products/solutions/sfa.html> (Datum des Zugriffs: 29. 07.2003).

**Bauer Andreas und Günzel Holger** (2001): Data Warehouse Systeme: Architektur, Entwicklung, Anwendungen, dpunkt Verlag, Heidelberg.

**Becker Jochen** (1998): Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, Verlag Vahlen, München.

**Berry M. und Linoff G.** (1997): Data Mining Techniques: For Marketing, Sales and Customer Support, John Wiley & Sons, New York.

**Böhm Klemens**: Vorlesung: Von OLAP zu Mining, [http:// www-dbs.inf.ethz.ch/~oho/SS\\_00/fohlen/dataMining.pdf](http://www-dbs.inf.ethz.ch/~oho/SS_00/fohlen/dataMining.pdf) (Datum des Zugriffs: 04.10.2003).

**Bungard Walter, Fleischer Jürgen, Nohr Holger, Spath Dieter und Zahn Erich** (2003): Customer Knowledge Management – Erste Ergebnisse des Projekts „Customer Knowledge Management – Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft“, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.

**Business Village** (2003): Update your Knowledge, Fachinformationen zu Marketing, eBusiness, IT-Management und Management, <http://www.businessvillage.de/> (Datum des Zugriffs: 05.08.2003).

**Codd E. F., Codd S. B. und Salley C. T.** (1993): Providing OLAP to User-analysts, <http://www.fpm.com/refer/codd.html> (Datum des Zugriffs: 06.11.2003).

**Competence Site** (2003): Dienstleistungsmanagement – Branchen Handel/Distribution, <http://www.competence-site.de/C12569F8003DB105/0/C5852A967DB6E75DC1256A3800384E21?Open&Highlight=2,Data,Warehouse,System> (Datum des Zugriffs: 26.08.2003).

**Decker Reinhold und Wagner Ralf** (2002): Marketingforschung, Methoden und Modelle zur Bestimmung des Käuferverhaltens, Verlag Moderne Industrie, Bonn.

**Ehrmann Harald** (1999): Marketing-Controlling, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen.

- Geskes Stefan** (1998): Stand des Erfolgscontrollings in deutschen Industrieunternehmen: Empirische Ergebnisse, in: Reinecke S., Tomczak T. und Dittrich S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen: Thexis.
- Gluchowski Peter** (2001): Business Intelligence: Konzepte, Technologien und Einsatzbereiche, dpunkt Verlag, Heidelberg.
- Gluchowski Peter und Chamoni Peter** (1998): Analytische Informationssysteme: Data Warehouse, Online Analytical Processing, Data Mining, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Gluchowski Peter, Gabriel Roland und Chamoni Peter** (1997): Management Support Systeme, Computergestützte Informationssysteme für Führungskräfte und Entscheidungsträger, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Guldin Andreas** (1997): Kundenorientierte Unternehmenssteuerung durch die Balanced Scorecard, in: Horváth P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers: Von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Hannig Uwe** (1998): Managementinformationssysteme in Marketing und Vertrieb, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Hansen Hans Robert und Neumann Gustaf** (2002): Wirtschaftsinformatik 1, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.
- Hansen Hans Robert und Neumann Gustaf** (2002): Wirtschaftsinformatik 1, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Heidelberger Druckmaschinen AG** (2003): Heidelberg Gruppe, Printmedien-Industrie, <http://www.heidelberg.com/hq/ger//> (Datum des Zugriffs: 23.08.2003).
- Heinzelbecker Klaus** (1985): Marketing-Informationssysteme, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Henn Harald und Duffner Andreas** (2001): CRM verstehen, anwenden, nutzen, Max Schimmel Verlag, Würzburg.
- Horváth Péter** (2000): Das Controllingkonzept, Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Inmon William** (2002): Building the Data Warehouse, Wiley & Sons, New York.
- Kamenz Uwe** (2001): Marktforschung, Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Koster Kai** (1999): Informations- und Kommunikationstechnologien für Unternehmen, Internet, Intranet, Groupware, Online-Marketing, Carl Hanser Verlag, München, Wien.
- Kotler Philip und Bliemel Friedhelm** (2001): Marketing-Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Krämer Walter** (2001): Statistik Verstehen, Eine Gebrauchsanweisung, Piper Verlag, München.

- Krcmar Helmut** (2003): Informationsmanagement, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Kummert Sven** (2003): Integrative Prozessoptimierung, Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH, Heidelberg.
- Kurz Andreas** (1999): Data Warehousing, Enabling Technology, MITP-Verlag, Bonn.
- Kurz Andreas und Tjoa A. M.** (1998): Integrating Executive Information Systems and Data Warehouses, In Proceedings 2nd International Conference on Business Information Systems (BIS '98), Poznan, Poland.
- Link Jörg** (1996): Führungssysteme: Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen, Verlag Vahlen, München.
- Link Jörg, Gerth Norbert und Voßbeck Eckart** (2000): Marketing-Controlling, Verlag Vahlen, München.
- MAN Roland Druckmaschinen AG** (2003): MAN Gruppe, Engineering the future, <http://www.man-roland.de/> (Datum des Zugriffs: 23.08.2003).
- Meffert Heribert** (1975): Computergestützte Marketing-Informationssysteme, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Meffert Heribert** (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- META Group** (2003): Return on Intelligence, <http://www.metagroup.de> (Datum des Zugriffs: 05.11.2003).
- Mintzberg Henry** (1972). The Myths of MIS, <http://www.lib.uwo.ca/business/mintzberg.html> (Datum des Zugriffs: 14.10.2003).
- Muksch Harry** (1998): Das Data Warehouse als Datenbasis analytischer Informationssysteme, in: Chamoni P. und Gluchowski P. (Hrsg.): Analytische Informationssysteme, S. 124-140, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Nieschlag Robert, Dichtl Erwin, Hörschgen Hans** (1997): Marketing, Duncker & Hombold, Berlin.
- North Klaus** (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Oracle** (2003): Business Intelligence Solutions, [http://www.oracle.com/solutions/business\\_intelligence/index.html?sol\\_datawarehousing.html](http://www.oracle.com/solutions/business_intelligence/index.html?sol_datawarehousing.html) (Datum des Zugriffs: 10.09.2003).
- Österreichisches Forschungsinstitut für Artificial Intelligence** (2003): Was ist Data Mining?, <http://www.ai.univie.ac.at/oefai/ml/kdd/wasist.html> (Datum des Zugriffs: 04.10.2003).
- Pendense Nigel, Creeth Richard und Newing Rod** (2002): The OLAP Report, <http://www.olapreport.com> (Datum des Zugriffs: 22.10.2003).

**Rigby Darrel, Reichheld Frederick und Scheffer Phil** (2002): Avoid the Four Perils of CRM, Harvard Business Review, Nr. 2, Februar 2002, Übersetzung: Marcus Erbe, CRM – wie sie die vier größten Fehler vermeiden.

**Sabel Hermann und Weiser Christian** (2000): Dynamit im Marketing, Umfeld, Strategie, Struktur, Kultur, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**SAP** (2003): The Best – Run Business Run SAP, <http://www.sap.com/germany/> (Datum des Zugriffs: 10.09.2003).

**Schulz Gabriel, Waldenspuhl Andreas und Hermerschmidt Sven** (2002): Data Warehouse und Data Mining im öffentlichen Bereich, Datenschutzrechtliche und -technische Aspekte, [http://www.lfd.m-v.de/informat/dwh/index\\_dw.html](http://www.lfd.m-v.de/informat/dwh/index_dw.html) (Datum des Zugriffs: 05.10.2003).

**Schwetz Consulting** (2003): Customer Relationship Management, <http://www.schwetz.de/> (Datum des Zugriffs: 15.09.2003).

**Stolpmann Markus** (2001): Service und Support im Internet, Intelligente Dienstleistungen – effizient zum Erfolg, Galileo Press, Bonn.

**Weber Jürgen** (1999): Controlling – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 53.Jahrgang, Heft 5, S.333-350.

**Werben und Verkaufen** (2003): Hipp marschiert als Marktführer, 03.12.1999, <http://www.werbenundverkaufen.de> (Datum des Zugriffs: 15.09.2003).

**Wirtschaftsinformatik** (2003): Aktuelle News, Buchbesprechungen, Veranstaltungshinweise, <http://www.wirtschaftsinformatik.de> (Datum des Zugriffs: 22.10.2003).

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift