
Business, Economics, and Law

Herausgegeben von

S. Zeranski, Wolfenbüttel, Deutschland

S. Reuse, Essen, Deutschland

In einer Wissensgesellschaft ist es erforderlich, Erkenntnisse aus sehr guten wissenschaftlichen Arbeiten frühzeitig zu fixieren und mit der Praxis zu verknüpfen. Die Reihe „Business, Economics, and Law“ befasst sich mit aktuellen Forschungsergebnissen aus den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften und leistet damit einen Beitrag zum Diskurs zwischen Theorie und Praxis. Sie gibt Anregungen zu Forschungsthemen und Handlungsimpulse für die Praxis.

Springer Gabler Results richtet sich an Autoren, die ihre fachliche Expertise in konzentrierter Form präsentieren möchten. Externe Begutachtungsverfahren sichern die Qualität. Die kompakte Darstellung auf maximal 120 Seiten bringt ausgezeichnete Forschungsergebnisse „auf den Punkt“. Springer Gabler Results ist als Teilprogramm des Bereichs Springer Gabler Research besonders auch für die digitale Nutzung von Wissen konzipiert. Zielgruppe sind (Nachwuchs-)Wissenschaftler, Fach- und Führungskräfte.

Herausgegeben von

Prof. Dr. Stefan Zeranski
Brunswick European Law School
(BELS), Wolfenbüttel

Dr. Svend Reuse
FOM dips - Deutsches Institut für
Portfolio-Strategien, Essen

Domenik Spiegelberg

Enterprise Marketing Management

Informationslogistik für das
Marketing von morgen

Domenik Spiegelberg
Auenwald, Deutschland

Mit freundlicher Unterstützung der media office GmbH



ISBN 978-3-658-00531-3

ISBN 978-3-658-00532-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-00532-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.springer-gabler.de

Danksagung

Benjamin Franklin¹ sagte einmal, dass eine Investition in Wissen immer noch die besten Zinsen einträglich machen könne.² Somit ist ein wissenschaftliches Werk, wie das vorliegende, eine Art Quittung der langjährigen Investition in meinen Geist. Doch nun, da ich auf der Schwelle zwischen Denken und Handeln stehe, freue ich mich nicht nur allein über diesen Beitrag geistigen Eigentums. Sondern auch über die Zinsen, die mir Franklin ab hier versprochen hat.

Viele Experten, Institutionen und Unternehmen haben zur Entstehung der vorliegenden Publikation beigetragen. Mein besonderer Dank gilt Raphael Schröder und Reinhard Lihs, die mich mit vielen kompetenten Impulsen, Möglichkeiten und Angeboten zur eigenen Entfaltung an die inhaltliche Materie herangeführt haben. Daneben danke ich allen im Zusammenhang mit diesem Buch von mir kontaktierten Experten, Referenten, Professoren und Unternehmensvertretern für die große Bereitschaft, mit fachlichen Kompetenzen und wertvollen Erfahrungen zur Entstehung dieses Werkes beigetragen zu haben. Herrn Professor Helmut Wittenzellner danke ich in besonderem Maße für die stets fruchtbare und wertvolle Zusammenarbeit.

Auch danke ich meiner liebevollen Familie.

Der Autor

¹ Amerikanischer Politiker, Schriftsteller und Naturwissenschaftler (1706–1790)

² Vgl. Franklin, zitiert nach: VNR (o. J.), <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=1&stichwort=&kategorie=&autor=Franklin,Benjamin>. Abruf: 04.11.2011

Geleitwort

In Zeiten wirtschaftlicher Dynamik entscheidet die Unternehmenskommunikation empfindlich über Marktpräsenz und Vitalisierung des Unternehmens. Soziale Netzwerke, explodierende Kommunikationskanäle und ein neues Kundenverhalten reißen insbesondere im Alltag der Marketinggemeinde bestehende Strukturen nieder und rütteln Verantwortliche wach. In breiter Masse beginnen jene, nach Instrumenten zu suchen, welche die bisherigen Arbeitsweisen effizient gestalten und einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Synergieeffekte, die in anderen Bereichen längst selbstverständlich geworden sind. Solchen Lösungen für das operative Marketing, die einen guten ROMI (Return on Marketing Investment) erzielen können, weil sie erstmals die gesamte Wertschöpfungskette des Marketings berücksichtigen, widmet sich auch der Verfasser mit einem Fokus auf das zeitgemäße Marketing von morgen.

Die Praxis hat uns gelehrt, dass die entscheidenden Effizienzsteigerungen nur durch den Anspruch der Ganzheitlichkeit realisiert werden können. Erst wenn zwischen den isolierten Informationsinseln vernetzende Informationsflüsse entstehen, lässt sich die Verschwendung von Ressourcen dauerhaft reduzieren. Dieser Optimierungsansatz für das Marketing ist jung und hält in Deutschland erst seit kurzem Einzug in die Marketingforschung. Daher existiert auch kaum eine entsprechende Fachliteratur.

An dieser Stelle setzt das vorliegende Werk an und schließt diese Lücke, indem es unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten eine klare Positionierung des Marketings entlang der Informationslieferkette vornimmt. Es werden neue Vorgehensweisen mit Informationslösungen auf Enterprise-Niveau dargestellt und deren technologische Angebote untersucht. Ausgangspunkt war es, einen gemeinsamen Nenner für die verschiedenartigsten Infrastrukturen auszumachen, mit denen sich Marketiers bei der Auswahl von Lösungen für ihre Marketingabteilung auseinandersetzen müssen.

Domenik Spiegelberg verfasste dieses Werk im Rahmen seines Masterstudiums in unserem Unternehmen media office gmbh. Als erfolgreicher Mediendienstleister haben wir uns darauf spezialisiert andere Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz von der Beratung, Analyse, Systemauswahl und -einführung bis hin zur Produktionsunterstützung zu begleiten. Dabei profitieren unsere Kunden von über 50 Jahren Erfahrung in der Medienproduktion.

Dadurch wurde es Herrn Spiegelberg ermöglicht, sich an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis mit einer recht neuen Materie zu befassen, so dass er projektbegleitend alle theoretischen Bilanzen auch vor praktischem Hintergrund beleuchten konnte. Damit genießen die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur für die Wissenschaft einen hohen Bedeutungsgehalt, son-

dern auch für die Praxis. Wir freuen uns, dass wir Herrn Spiegelberg bei der Herausgabe dieses Werkes aktiv unterstützen konnten und sehen durch dieses Buch einen essenziellen Bestandteil unseres eigenen Medien- und Prozessverständnisses wiedergegeben.

Nicht selten haben wir den Wunsch nach einem Werk vernommen, das etwas mehr Licht in die vielschichtige Materie des Enterprise Marketing Managements bringt. Denn in einem jungdynamischen Lösungsmarkt wie diesem existieren noch keine echten Standards, so dass es Unternehmen im Business-to-Business-Umfeld oft schwerfällt, sich im Dschungel zwischen kursierenden Modebegriffen und Lösungsversprechen zurecht zu finden. Der Autor räumt hier zugunsten der Übersicht auf und synchronisiert das neue Marketing-Management-Angebot mit den langjährigen Theorien des Informationsmanagements benachbarter Abteilungen. Auf diese Weise kann verdeutlicht werden, welche organisationale Tiefe das EMM braucht, um wirtschaftliche Bedeutung zu erlangen. Damit werden also nicht nur attraktive Technologien adressiert, sondern auch die freiwerdenden Erfolgspotenziale für das Marketing aufgezeigt, welche eine wesentliche Rolle im Entscheidungsprozess einnehmen. Es werden verdienstvolle Erkenntnisse über Kernbestandteile und Eigenschaften ganzheitlicher Systemlandschaften gesammelt, so dass sich damit EMM-Angebote am Markt klar identifizieren lassen. Es gibt keine uns bekannte vergleichbare Positionierung des Enterprise Marketing Managements, die ein so dynamisches Konzept gleichermaßen umreißen und konkretisieren würde.

Die praktische Relevanz der behandelten Themen begünstigt ein hohes Umsetzungspotenzial, das durch die Paarung von theoretischer und angewandter Forschung des Autors in dieser Form entstehen konnte.

Wir freuen uns sehr über diesen wertvollen Beitrag zur Wissenschaft und wünschen dem vorliegenden Werk eine breite Aufnahme in den verschiedensten Bereichen, die in Kontakt mit dem Kompetenzaufbau im Marketing kommen oder bereits stehen.

Dipl.-Ing. Reinhard Lihs

Raphael Schröder

Kurzfassung

Das vorliegende wissenschaftliche Werk beschäftigt sich mit der systemgetriebenen Prozessgestaltung im Marketing-Workflow. Es basiert auf den Gesetzmäßigkeiten der Informationslogistik und stellt neueste Marketing-Management-Systeme in den Bezugsrahmen der Information Supply Chain (Informationslieferkette). Das Werk bietet dabei mit dem Enterprise Marketing Management eine neuartige und fortschrittliche Vorgehensweise zur Erfolgsoptimierung an. Es wurde projektbegleitend bei einem Dienstleister des bezogenen Marktes erstellt und versteht sich als Darbietung eines höchst innovativen Ansatzes. Es werden die relevanten Grundlagen vermittelt, die im späteren Verlauf zur Darstellung des Erfolgspotenzials einer Industrialisierung sowie zur Darstellung einer Best-Practice-Vorgehensweise in der Gestaltung von Informationsflüssen notwendig sind.

Schlagwörter: Information Supply Chain Management, Informationslogistik, Informationskanäle, Kommunikation, Marketing, Enterprise Marketing Management

Abstract

This scientific document deals with the system-driven workflow process configuration in marketing. Based on the principles of information logistics it presents the latest marketing management systems in reference to the information supply chain. In dealing with the enterprise marketing management this thesis implements an entirely new and advanced approach of success optimization. It was drawn up accompanying a project carried out with a service provider of the respective market and represents a highly innovative approach. Not only are the fundamental principles dealt with, but also the success potential of industrialization as well as best practice approaches in the configuration of information flows.

Keywords: information supply chain management, information logistics, information channels, communication, marketing, enterprise marketing management

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
Geleitwort	VII
Kurzfassung	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XVII

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau des Werkes	2
1.4 Abgrenzung der Themenstellung	3
2. Information Supply Chain Management	5
2.1 Theoretische Grundlagen	5
2.1.1 Die Information.....	5
2.1.2 Supply Chain Management.....	8
2.1.3 Informationslieferketten.....	11
2.2 Informationskanäle	13
2.2.1 Printmedien.....	14
2.2.2 Neue Medien.....	14
2.2.3 Multichannel-Marketingstrategie.....	15
2.3 Kommunikation im Wandel	15

3. Enterprise Marketing Management (EMM)	19
3.1 Der Einsatzort Marketing	19
3.2 Bezugsrahmen des EMM	23
3.2.1 Eine Einführung	23
3.2.2 Termini und wissenschaftliche Einordnung	27
3.2.3 Struktur und Elemente	31
3.3 Systemlandschaften des EMM	36
3.3.1 Prozesssteuerung und Analyse.....	36
3.3.2 Inhaltsverwaltung.....	39
3.3.3 Kommunikation und Produktion	40
3.3.4 Infrastrukturen	41
3.4 Prozess der Systemauswahl	42
4. Marketing mit ISCM	47
4.1 Das 7-Achsen Modell.....	47
4.2 Darstellung der Prozesskette	49
4.2.1 Workflow	51
4.2.2 Beschaffung	51
4.2.3 Modifikation	54
4.2.4 Produktion.....	56
4.2.5 Distribution	56
4.3 Tendenzen	57
5. Erfolgspotenziale durch Vernetzung	63
5.1 Funktionsübersicht	63
5.2 Potenziale der Datenharmonisierung.....	64
5.2.1 Kostensenkungspotenziale.....	64
5.2.2 Zeitersparnisse	67
5.2.3 Logistische Vorteile.....	68
5.2.4 Mitarbeiterzufriedenheit	68
5.2.5 Weitere Vorteile.....	69
5.3 Zwischenfazit	69

6. Best Practice einer Implementierung	71
6.1 Projektdefinition	71
6.2 Konzeption	72
6.3 Umsetzung.....	72
6.4 Rollout	73
6.5 Betrieb	74
7. Zusammenfassung und kritische Würdigung	75
Anhang	77
Interview-Protokoll A)	77
Interview-Protokoll B).....	79
Interview-Protokoll C).....	80
Interview-Protokoll D)	82
Interview-Protokoll F).....	84
Literaturverzeichnis	85
Internetquellen	91
Interviews und sonstige Quellen	97
Stichwortverzeichnis	99

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2B	Business-to-Business
BPM	Business Performance Management
BPMS	Business Process Management System
CI	Corporate Identity
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
CRT	Content Related Technologies
DBP	Database Publishing
d. h.	das heißt
DMS	Document Management System
DMM	Digital Media Management
DTP	Desktop Publishing
ebd.	ebenda
et al.	et alii / et alia (und andere)
ECM	Enterprise Content Management
EMM	Enterprise Marketing Management
ern.	erneut
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera (und so weiter)
ff.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
Hrsg.	Herausgeber
IMM	Integrated Marketing Management
ISCM	Information Supply Chain Management
IT	Informationstechnik
Kap.	Kapitel

MAM	Media Asset Management
MDM	Master Data Management
Mgt.	Management
MMS	Marketing Management Systeme
MOM	Marketing Operation Management
MPM	Marketing Performance Management
MRM	Marketing Resource Management
MRR	Marketing Resource Reframing
o. V.	ohne Verfasser
o. J.	ohne Jahr
PDM	Product Data Management
PIM	Produkt Information Management
ROMI	Return on Marketing Investment
SaaS	Software as a Service
SCM	Supply Chain Management
TMS	Translation Management System
vgl.	vergleiche
WCMS	Web Content Management System
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Supply Chain Management	9
Abbildung 2: Komplexität in der Kommunikation.....	16
Abbildung 3: Funktionsorientierte Unternehmensbereiche.....	20
Abbildung 4: Nutzen durch den Einsatz integrierter Softwareanwendungen	23
Abbildung 5: Typische EMM Aspekte.....	31
Abbildung 6: Perspektiven von Softwarefunktionalitäten.....	35
Abbildung 7: Ablaufschemata für manuelle Publikationen	38
Abbildung 8: Inhaltstypen am Beispiel einer Webseite	40
Abbildung 9: Outputfunktionen	41
Abbildung 10: Systeminfrastruktur	41
Abbildung 11: EMM-Auswahlbeteiligte	43
Abbildung 12: Phasen der Softwareauswahl	44
Abbildung 13: Das 7-Achsen-Modell	47
Abbildung 14: Handlungsspielraum des EMMs	48
Abbildung 15: EMM-House.....	50
Tabelle 1: Übersicht verwandter Begriffe	28
Tabelle 2: Elemente eines EMM-Systems	33
Tabelle 3: Problemfelder und dazugehörige EMM-Lösungen	63

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In einem von Medien stark geprägten Zeitalter erfährt die Unternehmenskommunikation gegenwärtig eine enorme Beschleunigung. Die Atomisierung der Medienlandschaft führt zu einer regelrechten Explosion der Kommunikationskanäle, denn Print bekommt nicht nur Gesellschaft vom World Wide Web. Die Verlagerung der Informationsquellen auf die Online-medien umfasst auch die mobilen Märkte sowie die stark anschwellenden Bereiche der sozialen Medien. Bereits heute kommunizieren Unternehmen der deutschen Industrie in mehr als 80 verschiedenen Kanälen.³ Die Stärke dieser Trendströmungen, innerhalb derer man mit dem jährlichen Hinzukommen einer weiteren Medienplattform rechnet, stellt die betroffenen Marketingbereiche vor große Herausforderungen. Doch nicht nur die Anzahl der Kommunikationskanäle nimmt im Multi-Channel-Marketing zu, sondern auch die Volumina der darüber transportierten Inhalte. Milliarden von Gigabyte an digitalen Informationen werden jährlich mit enormen Wachstumsraten generiert. Diese Daten erheben den Anspruch ständiger Aktualität und Verfügbarkeit, was zu einer immer geringeren Halbwertszeit von Informationen führt. Unternehmen agieren heute zudem verstärkt global und auf internationalen Märkten, was das Management vielfältiger Sprachversionen notwendig macht und noch mehr Inhalte erzeugt. Auch verlangt die Adressierung heterogener Zielgruppen eine individuelle und personenbezogene Kundenansprache. Das Marketing, das mit dem Management dieser Content-Explosion betraut ist, gilt als technologisches Hinterland und folgt diesen Trends in seiner eingestauten Manufaktur noch auf unstrukturierten Pfaden.

Der Bedarf an Lösungen, um diese vielfältigen Prozesse zu organisieren und Ordnung in das Datenchaos zu bringen, ist groß und kann mit der steigenden Digitalisierung nur noch auf technologischer Ebene gelöst werden. Während aber die einen Marketingabteilungen oft noch bei der IT-gestützten Prozessoptimierung außen vor sind und den Entwicklungen um sich herum trotzen, kämpfen die anderen mit der Orientierung im jungdynamischen Lösungsangebot der Marketing-Technologien, wo nur selten Standards anzutreffen sind. Mit verstaubten Kommunikationsansätzen, den falschen Lösungen oder einer gänzlich fehlenden Ausrichtung reagiert das Marketing zu träge auf das veränderte Informationsverhalten der Kunden und verschenkt damit wichtige Vorteile im unternehmerischen Wettbewerb. Ein Dilemma?

³ Vgl. Contentserv (2011:6)

1.2 Zielsetzung

Die dargelegten Problematiken sensibilisieren die Akteure der Produktkommunikation immer mehr dafür, ihre Informations- und Medienlogistik ganzheitlich zu betrachten. Dieses Buch stellt hierzu eine moderne Vorgehensweise mit Informationslösungen auf Enterprise-Niveau und ihren technologiebasierten Angeboten dar, mit deren Umsetzung die Marketingwelt in ihrer Gesamtheit verstanden, mit anderen Bereichen vernetzt und kostenbewusst organisiert werden kann. Ziel ist es, die Einrichtung von Infrastrukturen abzubilden, mit denen die Effizienz und Produktivität im Marketingalltag deutlich erhöht werden können. Mittelpunkt bilden dabei die Potenziale sogenannter integrierter Marketing-Management-Softwaresysteme, die eine klare Positionierung des Marketings entlang der Informationslieferkette ermöglichen und den modernen Kommunikationsstrukturen gerecht werden.

1.3 Aufbau des Werkes

In der Darstellung von Lösungsansätzen folgt diese Gliederung einem deduktiven Konzept, wonach Inhalte und Potenziale konkreter Modelle zuerst in einen übergeordneten theoretischen Bezugsrahmen gestellt werden.

Hierfür erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine Heranführung an die Begriffe der Information und des Supply Chain Managements. Die Verknüpfung beider Begriffe leitet über zu den Grundlagen des Information Supply Chain Managements. Um im weiteren Verlauf auf die Formen und Potenziale einer systematisch geordneten Informationslogistik eingehen zu können, werden die wichtigsten Informationskanäle vorgestellt und anschließend vor dem Hintergrund aktueller Veränderungen im Unternehmensumfeld diskutiert.

Zu Beginn des dritten Kapitels werden kommunikationspolitische Einblicke in den Alltag des Marketings gegeben, um nachfolgende Technologien im dortigen Workflow zu platzieren. Nachdem eine Einführung in das Enterprise Marketing Management eine seltene wissenschaftliche Einordnung vornimmt und dessen Funktionen, Strukturen und Elemente darstellt, werden gängige Systemlandschaften nach Anwendungsbereichen vorgestellt und abschließend in Infrastrukturen überführt. An dieser Stelle findet auch der Prozess der Systemauswahl Beachtung.

Hiernach werden in Kapitel 4 die zu bedienenden technologischen Achsen abgebildet, die eine Einbindung des Enterprise Marketing Managements in die Prozesskette der Information Supply Chain mit sich führt, worin beispielhaft die darin enthaltenen Applikationen nach Prozessstufen unterteilt und entlang des Workflows aufgezeigt werden. Danach runden Tendenzen und Entwicklungstrends im bezogenen Markt die Vorstellung des Enterprise Marketing Managements ab.

Im fünften Kapitel stehen die zuvor erörterten Handlungs- und Problemfelder des Marketings den Lösungen des Enterprise Marketing Managements gegenüber, bevor dessen Erfolgspotenziale hinsichtlich Zeit-, Kosten-, Logistik- und Mitarbeiter Vorteilen sowie weiteren Leistungsmerkmalen herausgestellt werden.

Im sechsten Kapitel wird die zuvor vermittelte Theorie in ein neutrales Best Practice Szenario überführt, das beispielhaft den Prozess und die Vorgehensweise bei der Implementierung von Technologien darstellt. Die Arbeit schließt mit einer kritischen Würdigung ab, in der die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und mit einem persönlichen Resümee des Autors veredelt werden.

1.4 Abgrenzung der Themenstellung

Für die Optimierung der innerbetrieblichen Workflows und Abläufe können Unternehmen auf eine enorme Methodenvielfalt zurückgreifen. Denn: Bei hochkomplexen Geschäftsprozessen, verstärktem Wettbewerb und Globalisierung ist es unverzichtbar geworden, sich nachhaltig eine bessere Performance zu sichern. Der Bereich des Marketings, der lange Zeit als wenig verbesserungswürdige Insel galt, rückt dabei immer stärker in den Fokus. An dieser Stelle setzt das vorliegende Werk an. Da es sich mit den Grundlagen des Informationsmanagements unter logistischen Gesichtspunkten und den daraus abgeleiteten Lösungsstrategien zur Verbesserung der Performance des Marketing-Workflows beschäftigt, erlaubt die Problemstellung eine neuartige Vorgehensweise über den Einsatz ausgewählter integrierter Technologien zu modellieren. Dieses Szenario bezieht sich ausschließlich auf einen Teilbereich des Marketings: Die operative Marketingkommunikation. Auf Basis eines noch jungen Forschungsstandes wird hierin eine neue Vorgehensweise integrierter Marketing Management Software vorgestellt und deren Potenziale ermittelt. Es kann somit kein Anspruch auf die Gesamtheit aller möglichen Optimierungsrichtungen und Wege erhoben werden. Auch liegt der Fokus deutlich auf dem Marketing und tangiert verwandte Bereiche der Informationskette (wie beispielsweise den Vertrieb) nur temporär. Die Darstellung konzentriert sich dabei auf einen speziellen Ansatz. Maßnahmen werden dabei nicht branchenspezifisch abgebildet, sodass sie auch auf die Marketingprozesse anderer Wirtschaftsbereiche Anwendung finden können. Der Transfer wissenschaftlicher Theorien wird nur insoweit am Ende in ein praxisnahes Szenario gestellt, als es vom Autor für ein ganzheitliches Verständnis des Lesers als erforderlich erachtet wurde.

2 Information Supply Chain Management

2.1 Theoretische Grundlagen

2.1.1 Die Information

Der Begriff der Information wird in vielen Wissenschaftsdisziplinen diskutiert und erfreut sich daher einer Vielzahl unterschiedlichster Auslegungen. Eine allgemeingültige Begriffsbestimmung gibt es nicht, da das Wesen der Information nur vor einem konkreten theoretischen Hintergrund fassbar ist und in jedem Umfeld eine eigenständige Berechtigung erfährt.⁴ Weit gefasst bezeichnet die Information den Prozess der Erkenntnisvermittlung.⁵ Alltagspraktisch steht dabei die Information für eine Auskunft, Aufklärung oder Belehrung.⁶ Etymologisch leitet sie sich aus dem lateinischen Substantiv „informatio“ ab, wohingegen das Verb „informare“ in der Überlieferung „bilden“ und „eine Gestalt geben“ bedeutet.⁷ Den meisten Ansätzen ist gemein, dass sich die Information entweder auf eine erreichte Form oder auf den Prozess der Formung bezieht.⁸ Anders gesagt verkörpert sie zum einen das Wissen und die Kenntnis über Geschehnisse der realen Welt und zum anderen ist sie der Prozess der Kommunikation selbst.⁹ Weiter erfolgt eine Unterscheidung in unterschiedliche Bedarfsgruppen der Geistes-, Natur- und Technikwissenschaften. Letztere verleihen sich die Informationstheorie als Teilgebiet der Nachrichtentechnik ein, die für eine Begriffsverwendung im Kontext der Informationslogistik mit bedeutsam ist.

Die Information wird hier nicht als zweckorientiertes Wissen¹⁰ oder als Mittel zur Abhilfe von Ungewissheit gesehen, sondern als maschinell verarbeitbare Struktur.¹¹ Der Informationsbegriff erfährt hierbei durch die mathematische Übertragungsmetapher von Shannon und Weaver (im Jahr 1949) erstmals einen technischen Hintergrund und wird aus seinem menschlichen Gebrauchskontext herausgelöst.¹²

⁴ Vgl. Erichson/Hammann, in: Bea/Friedel/Schweitzer (2005:342)

⁵ Vgl. Kuttler (2007:8)

⁶ Vgl. Heinrich/Stelzer (2009:11)

⁷ Vgl. Völz (2012), <http://www.horstvoelz.de/pdf%20HU/InforKybern.pdf>. Abruf: 01.12.2011

⁸ Vgl. Heuels (2008:42)

⁹ Vgl. Kretzschmar, in: Schmitz (2007:197ff)

¹⁰ Vgl. Wittmann, in: Grochla (1980:894ff)

¹¹ Vgl. erneut Heinrich/Stelzer (2009:11)

¹² Vgl. erneut Kuttler (2007:8)

Information gilt dort als statische Größe, ungeachtet des interpretierbaren Bedeutungsgehaltes für den Verwender.¹³ Heinrich und Stelzer¹⁴ machen in diesem Zusammenhang klar:

„Information in ihrer technischen Bedeutung bezeichnet das, was codiert werden kann, völlig unabhängig vom semantischen Gehalt, also das, was in der Wirtschaftsinformatik als Daten bezeichnet wird.“

Der Ansatz, die Information als Signal zu verstehen, das vom Sender über einen Übertragungskanal zum Empfänger geschickt wird, findet heute noch Anwendung in der Informationstechnik. Dieser Ansatz ist jedoch sehr einseitig und macht für eine Anwendung auf die Unternehmenskommunikation das Hinzukommen einer schematischen Dimension notwendig, wonach die Information

„[...] Handlungen, Emotionen und sinnliche Qualitäten mit ihren unterschiedlichen Intensitätsgraden ebenso umfasst, wie Geräusche, Klanggebilde und alle sprachlichen Zeichen.“¹⁵

Die Syntaktik beschreibt dabei die informationstragende Zeichenkette, die Semantik daneben die inhaltliche Bedeutung der Zeichen.¹⁶ Beide beschreiben Daten und Informationen im technischen Sinne. Erst durch die Pragmatik, hier die Dritte im Bunde, wird die Absicht beschrieben, die ein Sender damit verfolgt. Sie lässt aus Daten (als reine technische Größe) Informationen im herkömmlichen menschlichen Sinne entstehen.¹⁷ Demnach

„[...] entsteht die Information bei der Kommunikation aus einem durch Zeichenempfang aktivierten Bewusstseinsinhalt [...]“¹⁸

Umgekehrt lässt sich sagen dass nur dann Kommunikation vorliegt, wenn Informationen mit einem gewissen Ziel übertragen werden.¹⁹ Obgleich diese Publikation Technologien betrachtet, die lediglich Informationen erzeugen, speichern und übermitteln, ist dieser erweiternde Aspekt der Erkenntnis und der pragmatische Aspekt von Nutzen und Bedeutung der Information gleichermaßen anwendbar, um der Platzierung vorgestellter Technologien im Kontext der Unternehmenskommunikation gerecht werden zu können.

¹³ Vgl. Lochmann (2004:69ff)

¹⁴ Erneut Heinrich/Stelzer (2009:11)

¹⁵ Schäfer, in: Fischer-Buck/Schäfer/Zöllner (1998:3)

¹⁶ Vgl. Kremer (2005:16ff)

¹⁷ Vgl. Werner (2002:1)

¹⁸ Erneut Lochmann (2004:34)

¹⁹ Vgl. Hasebrink, in: Hans-Bredow-Institut (2006:148ff)

An dieser Stelle tritt das Medium in Erscheinung, das nach Kretzschmar²⁰ der Speicherung, Darstellung und Übermittlung von Informationen dient und diese widerspiegelt. Selbige werden (in der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen) in einem Medium platziert und mit einer bestimmten Aussage präsentiert.²¹ Untermauert wird dies durch die Frage nach einer Substanz.²² Nach Wiener²³ treten Informationen hier als weiteres Element zu Stoff und Energie hinzu. Sie sind zwar immaterieller Natur, aber auch Bestandteil des immateriellen Gehalts von stofflichen Informationsträgern²⁴ und bedürfen einer erlebbaren Plattform.²⁵ Diese ist die Voraussetzung für die Weitergabe von Informationen und deren Speicherung.²⁶ Synonym wird das Medium anlehnend an die Kommunikationsforschung dann auch als Kommunikationsmittel, als Übermittlungsweg oder Kommunikationskanal benannt (vgl. Kap. 2.2).²⁷ Im Transfer des Informationsbegriffs auf das Medium (im Betrachtungsfeld dieses Buches) gilt die Information gemeinhin als Inhaltstypus der Kommunikation und bezeichnet in ihrem Wesen eine damit verknüpfte und den Medien zugeschriebene Funktion. Worte, Bilder oder Töne sind in ein Medium (über die informationstechnische Codierung) geschriebene Informationen (und stellen Wissen dar), deren Verschmelzung wiederum zu neuen Arten von Informationen (im Sinne der Kommunikation) führt. Diese Informationen in strukturierter, schwach strukturierter oder unstrukturierter Form bilden die Inhalte, den sogenannten Content.²⁸ Mit dessen Verbreitung in multimedialer Form steigt auch die Anzahl der dafür benötigten Medienobjekte. Diese Formen der Kodierung und deren Präsentation haben sich parallel zur technischen Entwicklung mit den neuen Formen der Rezeption weiterentwickelt und beanspruchen nun den Informationsbegriff immer mehr in Zusammenhang mit Marketing-, Print- und Medienprozessen.²⁹ Im operativen Kontext gilt die Informationsressource dort als Produktionsfaktor.³⁰ Hierin tritt die (mediale) Kommunikation als eine medienbasierte Übermittlung von Informationen in den Vordergrund mit dem Ziel, Meinungen und Einstellungen der Zielgruppen zu beeinflussen unter dem großen Dach der Unternehmenskommunikation.³¹

²⁰ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:198)

²¹ Vgl. Protzek, in: Kahyaoglu/Lucas-Nülle (2011:34)

²² Vgl. erneut Hasebrink, in: Hans-Bredow-Institut (2006:148ff)

²³ Vgl. Wiener (1961:132)

²⁴ Vgl. erneut Erichson/Hammann, in: Bea/Friedel/Schweitzer (2005:342)

²⁵ Vgl. Pickerodt (2005:10)

²⁶ Vgl. Hagenhoff, in: Schumann (2006), <http://www2.as.wiwi.uni-goettingen.de/getfile?DateiID=588>. Abruf: 06.12.2011

²⁷ Vgl. MediaLine (2011), <http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=3709>. Abruf: 06.12.2011

²⁸ Vgl. Kampffmeyer (2004), http://www.project-consult.net/Files/ECM_Keynote_Kampffmeyer.pdf. Abruf: 06.12.2011

²⁹ Vgl. Koetter, in: bmk (2010:5), Interview Thaler (2011)

³⁰ Vgl. Picot/Franck, zitiert nach: Biethan/Muksch/Ruf (2004:49)

³¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008:632), Esslinger, in: Versteegen (2003:55)

Diese verleiht sich verschiedene Teildisziplinen wie beispielsweise das Marketing oder die Werbung ein, die in ein Gesamtkonzept gebracht werden sollen und den Austausch von Informationen über die verschiedenen Medienkanäle hinweg – sowohl innerbetrieblich als auch über Unternehmensgrenzen hinweg – zwischen den Unternehmensakteuren zum Ziel haben.³² Mit der Markteinführung von Produkten und Dienstleistungen fließt eine Vielzahl von Informationen bidirektional durch die unterschiedlichsten Instanzen. Sie stehen damit im Blickfeld der marketingrelevanten Kanäle.³³ Erschreckend ist dabei die Tatsache, dass etwa 80% der unternehmenseigenen Inhalte nicht strukturiert sind und damit nicht von zentralen Datenbanken verwaltet werden.³⁴ Egal, ob in der Medienindustrie oder im Marketing von Unternehmen anderer Branchen: Es gilt, Informationssysteme und deren multimediale Prozesse so zu organisieren, dass eine Produkt- oder Unternehmenskommunikation gezielt geplant und gesteuert werden kann.³⁵ Dies kann in Anlehnung an die Philosophie des Supply Chain Managements effizient erfolgen, in das nachkommend eine Einführung gegeben wird.

2.1.2 *Supply Chain Management*

Der Begriff Supply Chain Management, in seiner Übersetzung als Lieferkettenmanagement bezeichnet, ist eine Managementphilosophie, die in den Bereich der Wertschöpfungslehre fällt und das ganzheitliche Management logistischer Strukturen und Abläufe beschreibt, um Flexibilität-, Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu realisieren.³⁶ Er stellt eine Erweiterung der Logistik dar, welche nach Brumme, Schröter und Schröter³⁷ wie folgt definiert wird:

„Logistik umfasst die gesamte Informations- und Warenflusskette vom (internationalen) Beschaffungs- bis hin zum (internationalen) Verbrauchermarkt.“

Das Supply Chain Management (SCM) entspricht weitgehend dieser Auslegung, zielt jedoch nicht nur auf lokale und innerbetriebliche Verbesserungsbestrebungen ab, sondern rückt auch die unternehmensübergreifende Fluss- und Prozessorientierung interorganisational in den Mittelpunkt des Management-Ansatzes:

„Supply Chain Management ist die unternehmensübergreifende Koordination der Material-, Informations- und Wertflüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Rohstoffgewinnung über die einzelnen Veredelungsstufen

³² Vgl. Godow/Grimm, in: Gora/Schulz-Wolfgramm (2003:75)

³³ Vgl. Wirtz/Defren, in: Wirtz (2007:19ff)

³⁴ Vgl. Fulcrum, zitiert nach Goodrich (2008), <http://www.armastlouis.org/presentations/jeffgoodrichpresentation.ppt>. Abruf: 23.11.2011

³⁵ Vgl. Höltkemeier, in: Gora/Schulz-Wolfgramm (2003:44ff)

³⁶ Vgl. Brumme/Schröter/Schröter (2010:11ff)

³⁷ Ebd. (2010:12)

*bis hin zum Endkunden mit dem Ziel, den Gesamtprozess sowohl zeit- als auch kostenoptimal zu gestalten.*³⁸

Während manche Autoren das SCM als Teilaspekt der Logistik verstehen, vertreten andere eine exakt gegenteilige Auffassung.³⁹ Göpfert⁴⁰ sieht im Supply Chain Management eine hochwertige Entwicklungsstufe der Logistik und summiert damit die in der Unternehmenspraxis häufig angetroffenen Meinungen auf, die auch hier als Grundlage dienen sollen. In seinen Konzepten verfolgt es Ziele wie die Erhöhung der operationalen Effizienz, die Vermeidung von Verschwendung in Prozessen und damit verbunden die Kostenoptimierung und eine Verkürzung von Lieferzeiten.⁴¹

Die Definition des SCM benennt drei wichtige Ströme, die eine physische Kette, eine Informationskette und eine Finanzkette enthalten. Diese werden im Supply Chain Management mittels Systemgestaltung mit schnittstellenübergreifender Analyse, Planung, Steuerung und Überwachung von vernetzten Raum-Zeit-Prozessen hinsichtlich des Güter-, Personen- und Informationsverkehrs synchronisiert.⁴²

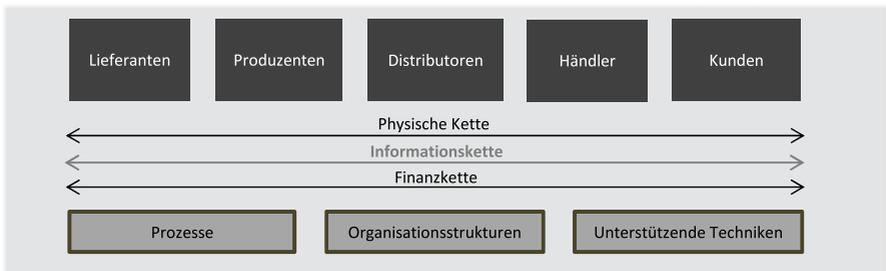


Abbildung 1: Supply Chain Management⁴³

Vereinfacht können die in Abbildung 1 dargestellten Stufen zu drei Säulen zusammengefasst werden:⁴⁴

1. Source: Beschaffung (Lieferanten)
2. Make: Produktion (Produzenten)
3. Deliver: Distribution (Distributoren, Händler, Kunden)

³⁸ Thaler (2007:18)

³⁹ Vgl. Prockl (2007:150)

⁴⁰ Vgl. Göpfert (2012:71)

⁴¹ Vgl. erneut Brumme/Schröter/Schröter (2010:23ff)

⁴² Vgl. Arndt (2010:17ff)

⁴³ Vgl. ebd. (2010:17)

⁴⁴ Vgl. Interview Thaler (2011), Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:9ff)

Dabei kann eine Optimierung sowohl an den in sich geschlossenen Teilbereichen (Kettengliedern) oder auch am gesamten Workflow über alle Bereiche hinweg (Gesamtkette) ansetzen. Im Auftrag, den Begriff des SCM für die Verknüpfung mit anderen Disziplinen vorzubereiten, ist ein Blick auf seine bisherige Entwicklung notwendig. Hier erkennt man, dass sich der Grundgedanke des Supply Chain Managements klassisch auf die Mechanismen der Fertigungswirtschaft stützt, sich aber in speziellen Bereichen heute von den Materialströmen löst und vermehrt die Informationsströme miteinbezieht.⁴⁵ Dabei gibt es unterschiedliche Informationsobjekte, die in den verschiedenen Organisationseinheiten zur Ausübung von Funktionen und Aufgaben benötigt werden.⁴⁶ Die Disziplin der Optimierung von Informationsflüssen (neben Material- und Wertflüssen) spielt in der logistischen Kette oftmals sogar schon die wichtigste Rolle.⁴⁷ Diejenigen Informationsobjekte, die im Rahmen dieses Kontextes behandelt werden, stehen in starker Verbindung zur Produktkommunikation. In dieser zeigt sich nun deutlich die Ausprägung der Erweiterung des Fassungsvermögens von Informationsflüssen. Denn hier wurden parallel zu den bestehenden Datenbanken der Fertigungstechnik spezielle marktbezogene Datenbanken für Marketingprozesse geschaffen, die nur noch insoweit indirekt in der Vererbung von Materialflüssen stehen, als dass sie kommunikationsrelevante Informationen rund um das Produkt für die Präsentation in der Außenwelt verwenden.⁴⁸ Der Information in Marketing und Vertrieb kommt als wertvolle Ressource neben den traditionellen Sourcing-Komponenten wie Materialien oder Versorgungsgütern eine immer größere Bedeutung im SCM zu.⁴⁹

Das Supply Chain Management kann daher als breit angelegte Strategie verstanden und seine Anwendung für die ausgewählten Bereiche legitimiert werden, um logistische Ketten zu optimieren und sich dabei über verschiedene Kanäle und Geschäftsprozesse hinweg zu erstrecken.⁵⁰ Thaler⁵¹ stellt hierbei die unterstützende Rolle von Anwendungssystemen (mit Hard- und Softwarekomponenten) heraus, die beispielsweise zur Kommunikation, Information, Identifikation und zum Datenaustausch beitragen. An dieser Stelle soll jedoch nichts vorweggenommen und auf Kapitel 3 verwiesen werden. Um sich folgend der recht modernen Ausprägung der Gestaltung von Informationsflüssen über die neuen Anspruchsgruppen (wie beispielsweise das Marketing oder der Vertrieb) hinweg zuwenden zu können, vermittelt das folgende Kapitel vorab die Grundlagen im Umgang mit Informationslieferketten.

⁴⁵ Vgl. erneut Interview Thaler (2011)

⁴⁶ Vgl. Arndt (2006:98)

⁴⁷ Vgl. erneut Brumme/Schröter/Schröter (2010:17)

⁴⁸ Vgl. erneut Interview Thaler (2011)

⁴⁹ Vgl. Linton (2011), http://www.ehow.com/info_8013303_role-marketing-supply-chain-management.html.
Abruf: 15.03.2012

⁵⁰ Vgl. erneut Prockl (2007:150ff)

⁵¹ Vgl. erneut Thaler (2007:53ff)

2.1.3 Informationslieferketten

In einer Informationslieferkette (Information Supply Chain) werden Informationen entlang einer Wertschöpfungskette organisiert und transportiert. Die Wissenschaft des Informationsmanagements dient darin als Basis, da die Organisation der Beschaffung, Verarbeitung und Übertragung von Informationen bis hin zu deren Bereitstellung dabei als entscheidender Wettbewerbsfaktor in Unternehmen gesehen wird. Das Informationsmanagement ist dabei

„[...] in einer klassischen Wertschöpfungskette bestrebt, Informationen qualitativ hochwertig [...] und gleichzeitig effizient [...] zu beschaffen, ggf. ‚zu lagern‘ und nachfolgend in die lukrativste Verwendung, also z. B. in [...] die externe Vermarktung, einzubringen.“⁵²

Im Kontext darf nun das Informationsmanagement dazu eingesetzt werden, primär operative Ziele wie Durchlaufverkürzungen, Kostensenkungen oder die Erreichung niedrigerer Fehleraten mit einer entsprechenden Informationslogistik zu realisieren.⁵³ Die Informationslogistik definiert sich darin über die vollkommene Verfügbarkeit der Informationen.⁵⁴ Ihr Ziel ist die Bereitstellung der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge am richtigen Ort – und das alles in der richtigen Qualität.⁵⁵ Mit dafür vorgesehenen Informationsinfrastrukturen, Verfahren und Konzepten sowie einer völlig neuen Informationskultur im Unternehmen können Informationslieferketten ganzheitlich organisiert und eine unternehmensweite Deckung des Informationsbedarfs bezweckt werden. Damit wäre sichergestellt, dass Informationen bedarfsgerecht und wirtschaftlich angeboten und verteilt werden.⁵⁶

Eine moderne Managementphilosophie führt nun mit diesem theoretischen Hintergrund die Begriffe Information (vgl. Kap. 2.1.1) und Supply Chain Management (vgl. Kap. 2.1.2) als eigene Kerndisziplin zusammen, die nach Lucas-Nülle⁵⁷ eine parallele Prozessebene darstellt: Das Information Supply Chain Management (ISCM) als Rundumprogramm im Bereich des Informationsmanagements. Die Informationslieferkette wird dabei von der Entwicklung eines Produktes bis hin zu dessen Auslieferung unter kommunikationspolitischen Gesichtspunkten automatisiert. Die Hauptaufgabe ist es, viele unabhängig voneinander existierende Informationsflüsse für die Produktkommunikation redundanzfrei in einen zentralen Strom münden zu lassen, anlehnd an die Formalziele der Informationslogistik (die richtige Information zum

⁵² Erneut Höltkemeier, in: Gora/Schulz-Wolfgramm (2003:35)

⁵³ Vgl. ebd. (2003:37)

⁵⁴ Vgl. Biethan/Mucksch/Ruf (2004:49)

⁵⁵ Vgl. erneut Kremer (2005:55)

⁵⁶ Vgl. erneut Heinrich/Stelzer (2009:27), erneut Höltkemeier, in: Gora/Schulz-Wolfgramm (2003:37)

⁵⁷ Vgl. Lucas-Nülle (2010:33)

richtigen Zeitpunkt etc.). Im noch sehr jungen Forschungsgebiet des ISCM findet sich hierzu die folgende Definition:

„Das Information Supply Chain Management deckt im Wesentlichen alle Beschaffungs-, Bereitstellungs-, Modifikations- und Produktionsprozesse von produktrelevanten Informationslieferketten ab.“⁵⁸

Damit lehnt sich das ISCM-Modell an die Lehre des Supply Chain Managements an und möchte sein Einsatzfeld weiter definieren. Eine erste Abgrenzung erfolgt durch die Erweiterung der drei Säulen Beschaffung, Produktion und Distribution (vgl. Kap. 2.1.2) um eine weitere Säule: Die „Modifikation“ als Determinante des Erstellungsprozesses, der insbesondere durch die Variabilität von medientransportierten Informationen im Feld der Produktkommunikation eine tragende Rolle spielt. Neben dem Vorteil einer zentralen Produktdatenverwaltung, wodurch Informationen allen Nutzern für kommunikative Aufgaben zur Verfügung stehen, schaffen Automatisierungsprozesse im Austausch mit Fremdsystemen erhebliche Rationalisierungssprünge.⁵⁹ Wiederholend soll festgehalten werden: Ein Informationssystem im Sinne des Supply Chain Managements organisiert den Datenfluss in Organisationen entlang der Wertschöpfungskette.⁶⁰ Damit verfolgt der ISCM-Ansatz dieselben Zielsetzungen wie das Supply Chain Management (z. B. Reduktion von Schnittstellen, Freisetzung von Kostensenkungspotenzialen und die Steigerung einer operationalen Effizienz).

Beschäftigt man sich näher mit der Lenkung von Informationsflüssen dann fällt auf, dass diese in der Literatur und Wissenschaftstheorie des SCM bidirektional (also in beide Richtungen fließend) beschrieben werden (vgl. Abb. 1, S. 9).⁶¹

Die aktuelle ISCM-Studie 2011⁶² teilt diese Auffassung nicht und unterstellt dem Transport über die Handelsstufen des Supply Chain Managements hinweg Unidirektionalität (nur in eine Richtung fließend) und begründet damit die Notwendigkeit einer anderen Denkschule, eben jener des ISCM. Sie bezieht sich damit auf das „klassische“ SCM und formt eine zweite mögliche Abgrenzung. Ihr kann insoweit entsprochen werden, als dass die Information School, die dem SCM einen bidirektionalen Informationsfluss unterstellt, lediglich eine von fünf Denkschulen in der Typologie des SCM ist.⁶³ Denn die Digitalisierung von Informationen als kontemporäre Erscheinung der Medienwelt legitimiert eine derartige Abgrenzung nachhaltig, weil Informationen in Bezug auf Content und Medien vielfältigste Vernetzungen

⁵⁸ Erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:9ff)

⁵⁹ Vgl. ebd. (2011a:9)

⁶⁰ Vgl. Vitasek (2010), <http://www.logisticsservicelocator.com/resources/glossary03.pdf>. Abruf: 12.12.2011

⁶¹ Vgl. erneut Brumme/Schröter/Schröter (2010:17), erneut Arndt (2006:46), erneut Thaler (2007:44ff)

⁶² Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:9ff)

⁶³ Vgl. Bechtel/Jayaram, in: Lambert/Christopher (1997:15ff)

erfordern, die eine bislang ungekannte Komplexität mit sich bringen und in dieser Form noch zu wenig Aufmerksamkeit von der SCM-Lehre geschuldet bekamen.⁶⁴ Diese Annahme wird daher auch allen weiteren Betrachtungen in diesem Buch zugrunde gelegt und bildet den theoretischen Bezugsrahmen. Die Notwendigkeit eines Informationsansatzes, der in Verbindung zum Supply Chain Management gebracht wird, resultiert aus der Erfordernis einer erfolgsversprechenden Sensibilisierung des oberen Managements für die vernachlässigte Informationspolitik im Marketing, da eine SCM-Politik dort am schnellsten Anklang findet und sich einflussreicher entfaltet.⁶⁵ Begriffsverwandt ist der Ansatz der sogenannten „Media Supply Chain“, der auch inhaltlich eine nahezu identische Vorgehensweise darstellt. Gleichermaßen wird hier die Medien-Wertschöpfungskette vor dem Hintergrund der effizienten Gestaltung von Prozessen und Arbeitsweisen in der Marktkommunikation optimiert.⁶⁶

2.2 Informationskanäle

Dieses Werk beschäftigt sich mit der Organisation von Informationsflüssen. Werden diese in Verbindung mit kommunikationspolitischen Aktivitäten gebracht, macht dies vorausgehend eine Adressierung differenzierter Mediengattungen notwendig. Bezugnehmend auf verschiedenartige Literatur werden Informationskanäle folgend als Mittel für die mediengestützte Informationsdarstellung aufgefasst, mit denen Unternehmen kommunizieren. Face-to-face-Kanäle in den Hintergrund stellend, werden sie synonym für den Begriff der Medienkanäle verwendet und auch unter den Begriffen Kommunikations-, Medien- oder Ausgabekanäle oder sogar als Medium selbst betitelt.⁶⁷ Am Beispiel des Tablets (iPad) wird deutlich, dass dieses in den Köpfen der Nutzer sowohl ein Medium als auch ein Medienkanal und damit ein technischer Informations- oder Kommunikationskanal darstellt. Eine Festlegung soll daher Abhilfe schaffen: Folgend bezeichnen Informationskanäle die jeweiligen Gattungen der Ausgabekanäle wie beispielsweise Print, Online, Mobile und Social Media, worunter bestimmte Medien zusammengefasst werden.⁶⁸ Innerhalb dieser Gattungen stehen die einzelnen Ausgabeformen nebeneinander wie die Zeitschrift oder die Webseite, welche für sich genommen Kommunikationskanäle darstellen.⁶⁹ Sie unterscheiden sich durch ihre organisatorische Anbindung, durch die dahinter liegenden Prozesse, ihre Aufgaben und Möglichkeiten, ihre Interaktivitätsfähigkeit und ihre Kontrollfähigkeit.⁷⁰

⁶⁴ Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:9ff)

⁶⁵ Vgl. erneut Interview Thaler (2011)

⁶⁶ Vgl. Schmid (2010:13ff), Thaler/Schmid, in: Lucas-Nülle, T. (2009:20)

⁶⁷ Vgl. Steinmetz (2005:31), Trupia (1997:18)

⁶⁸ Vgl. Kretzschmar (2011), <http://www.f-mp.de/res/Seminare/Publishingsysteme/Vortraege/Kretzschmar.pdf>.
Abruf: 13.12.2011

⁶⁹ Vgl. Saxer, in: DGPuK (1980:532)

⁷⁰ Vgl. Emrich (2008:85)

2.2.1 Printmedien

Zu den klassischen Medien gehört neben Funk und Fernsehen die Informationsquelle der Druckmedien, modernsprachlich als Printmedien bezeichnet. Mittels technischer Vorrichtungen wird Farbe auf einen Bedruckstoff (zumeist Papier oder Karton) in verschiedenen Verfahren übertragen. Bei Printmedien handelt es sich nach Kühner/Sturm⁷¹

„[...] um die Gesamtheit der gedruckten Informationsträger [...].“

Diese lassen sich üblicherweise in folgende (nicht abschließende) Produktgruppen zusammenfassen.⁷²

- Nicht periodische Publikationen wie Bücher
- Periodika wie Zeitungen, Zeitschriften, Pressedrucke
- Akzidenz-Drucksachen wie Prospekte/Beilagen, Flug- und Programmlätter, Loseblattsammlungen, Fahrpläne, Bürodrucksachen
- Kataloge und Broschüren
- Bedruckte Verpackungen

2.2.2 Neue Medien

Neue Medien heben sich von den klassischen Medien dadurch ab, dass sie Informationen in digitaler Form elektronisch übermitteln und als Tele- und Mediendienste angeboten werden, die einen hohen Grad an Neuartigkeit aufweisen.

„Als Neue Medien werden jene Medien definiert, die im weitesten Sinne auf digitalen Datenträgern gespeichert sind, wobei die Verbreitung der Daten über Internetdienste erfolgt.“⁷³

Nach Müller sind „Neue Medien“ als Sammelbegriff für Technologien zu verwenden, die auf eine elektronische Kommunikation und den elektronischen Informationsaustausch abzielen.⁷⁴ Dieser erfolgt dabei über Computer-, Mobilfunk-, Satelliten-, Datenverarbeitungs- und Nachrichtentechniken.⁷⁵ Das Spektrum umfasst neue Darstellungsformen und Endgeräte mit fortschrittlichen computergestützten Infrastrukturen, die eine digitale Aufbereitung, Archivierung und Transportierung von Inhalten ermöglichen:⁷⁶

⁷¹ Kühner/Sturm (2000:193)

⁷² Vgl. Umlauf (2006:9)

⁷³ Bergamin/Brunner-Amacker, in: Bergamin/Pfänder (2007:3)

⁷⁴ Vgl. Müller (2003:10ff)

⁷⁵ Vgl. Emrich (2009:33ff)

⁷⁶ Vgl. Lehmann (2009:7)

- Trägermedien (z. B. CD, CD-ROM, DVD, Blu-Ray Disc)
- Multimediale Kommunikationsformen (z. B. Video-on-Demand, Videokonferenz)
- Internetdienste (z. B. Downloads, E-Mail, Chats, Datenbankdienste)
- Mobilfunkanwendungen (z. B. SMS, MMS, WAP)
- Digitales Fernsehen⁷⁷

2.2.3 Multichannel-Marketingstrategie

In den Kapiteln 2.2.1–2.2.2 wurden diverse Informationskanäle (Monochannel) aufgezählt, die nun parallel und mit kombinatorischen Wirkungen gestaltet werden (Multichannel). Dieses Vorgehen ist Gegenstand der Multichannel-Marketingstrategie mit dem Ziel, einen integrierten Verbund der Kanäle und damit eine zielgruppengenaue Ausrichtung zu erreichen.⁷⁸ Es gilt dabei folgende Definition von Emrich:⁷⁹

„Multichannel-Marketing ist eine spezifische Ausprägungsform von Mehrkanalsystemen, bei der für den Vertrieb von Produkten [...] mindestens zwei eigenständige Absatzkanäle [...] parallel kombiniert werden.“

Daraus hat sich die Crossmedia-Strategie als Teilaspekt entwickelt, die Dialogmarketinginstrumente so kombiniert, dass Kunden zu jeder Zeit und an jedem Ort eine maßgeschneiderte Unternehmens- oder Produktbotschaft erhalten.⁸⁰ Schmandt⁸¹ sieht darin den Einsatz gattungsverschiedener Kommunikationsmittel, um eine addierte Wirkung zu erreichen. Die Crossmedia-Strategie wird von der Multichannel-Marketing-Strategie durch ihren zeitlichen Bezug abgegrenzt. Danach bezieht sich erstere auf eine zeitlich begrenzte Kampagne, letztere auf die dauerhafte Ausrichtung, kampagnenunabhängig.⁸²

2.3 Kommunikation im Wandel

Unternehmen müssen einen Wandel in ihrer Kommunikationspolitik bewältigen. Der Paradigmenwechsel vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb macht tradierte Strategien und Wege machtlos und fordert stattdessen eine Neuorientierung, die den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt.⁸³ Eine Entwicklung, die mit ansteigenden Anforde-

⁷⁷ Vgl. Brockhausen (2011), <http://www.brockhausen-web.de/wissenswertes/glossar/neuemedien.html>. Abruf: 06.12.2011

⁷⁸ Vgl. erneut Emrich (2009:47)

⁷⁹ Ebd. (2009:47)

⁸⁰ Kracke (2001:11)

⁸¹ Vgl. Schmandt (2001:16)

⁸² Vgl. erneut Emrich (2009:49)

⁸³ Vgl. erneut Emrich (2009:42ff)

rungen an die Kommunikationsfähigkeit von Unternehmen in den zurückliegenden Jahren begonnen hat, ist in einer aktuellen Momentaufnahme so rasant fortgeschritten, dass ihre Akteure nun mächtig unter Druck geraten sind.⁸⁴ Die Ursachen dafür liegen nicht nur in den innovationsgetriebenen Technologien, sondern auch in den gesellschaftlichen Bewegungen unserer Informationsgesellschaft. Konkret und im Sinne des Informations- und Medienmanagements lassen sich folgende fünf Ausprägungen eines Wandels beschreiben, die der Marktkommunikation (im B2B-/B2C-Bereich) in Summe erhebliche Mehraufwände abnötigen.

Die wohl größte Aufmerksamkeit gebührt der dynamischen Entwicklung der Medienmärkte. Die Explosion der Medien und Kommunikationsinstrumente und deren vielfältige Kombinationsmöglichkeiten im Multichannel-Management führen zu einer Zersplitterung der Medienwelt, in der immerfort neue Wege zu beliefern sind.⁸⁵

Abbildung 2 verdeutlicht die Komplexität, die sich aus dem Netz von Informationslieferanten (L), -sender (S), -medien (M), -kanälen (K) und -empfängern (E) ergibt. Unterstellt man nun noch bidirektionale Wege (vgl. Kap. 2.1.3), wird es immer schwieriger, Informationsflüsse zu lenken, zu kontrollieren und zu optimieren.

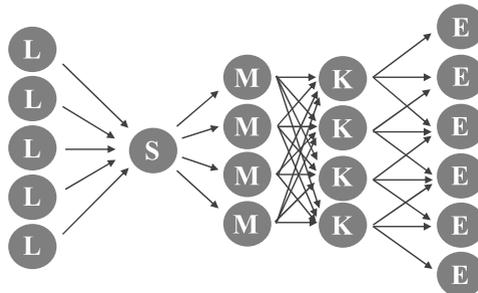


Abbildung 2: Komplexität in der Kommunikation⁸⁶

Es ist davon auszugehen, dass sich diese Atomisierung weiter exponentiell fortsetzen wird. Mit der Zunahme der Kommunikationskanäle sprießen unzählige Ausgabegeräte (E-Books, Smartphones und Tablets) aus dem Boden der Medienlandschaft. Alleine im Bereich der sehr modernen Gattung Social Media spricht ein Blick auf die Entstehung neuer Kommunikationskanäle Bände. Während hier noch vor kurzer Zeit *Youtube* und *Google* den Begriff für sich alleine zu beanspruchen schienen, gibt es heute ein kaum mehr zu erfassendes Spektrum hin-

⁸⁴ Vgl. OnPrint (2008), http://www.wegner-partner.de/fileadmin/downloads/BaF_Zeitung_OnPrint_108.pdf.
Abruf: 12.12.2011

⁸⁵ Vgl. erneut Emrich (2009:51)

⁸⁶ LNC (2011:3)

zugestoßener Angebote, die neben den Flaggschiffen *Facebook* und *Twitter* Anspruch auf eigene Zuwendung im Kommunikationsmix erheben.⁸⁷ Das führt zu einer immensen Zunahme an Komplexität, da davon auszugehen ist, dass ein deutsches Industrieunternehmen in durchschnittlich mehr als 80 verschiedenen Kanälen kommuniziert. Unternehmen stehen damit vor einer unkalkulierbaren Kostenexplosion.⁸⁸ Doch nicht nur die Medienplattformen explodieren, sondern auch die darüber transportierten Inhalte. Studien zufolge steigt die Informationsmenge bis zum Jahre 2020 um den Faktor 30, die Anzahl der dahinterliegenden Datensätze um den Faktor 60.⁸⁹ Dieses Volumen muss logistisch untermauert werden, sonst leidet die Marktfähigkeit der Unternehmen immens.⁹⁰

Damit untrennbar verbunden tritt eine weitere Ausprägung in Erscheinung: Die Tempoerhöhung der Produktinnovationszyklen. Mit der Markteinführung eines Produktes entstehen vielschichtige Prozesse, um die parallel dazu verlaufenden Informationsströme zu steuern. Noch komplexer gestaltet sich das in den Medienunternehmen, wo Informationen nicht nur ein Produktionsfaktor, sondern das Produkt selbst darstellen.⁹¹ Die Erstellung von immer kurzlebigeren Produktinformationen, die angereichert mit audiovisuellen Elementen und Metadaten riesigen Nachpflegeaufwänden gegenüberstehen (bei gleichzeitig hochqualitativer Bedienung aller Kanäle), stellt eine enorme Herausforderung für das Marketing dar.⁹² Betrachtet man beide genannten Ausprägungen gemeinsam, so stellt die Datenhaltung über verschiedene Abteilungen, Systeme und Drittsysteme, Medienkanäle und Datenformate hinweg eine äußerst fehleranfällige Prozesskette dar.⁹³ In diesem Netzwerk schicken nicht selten 20 bis 30 Akteure Datenpakete hin und her. Bei der hohen Zahl an Produktionen und deren Änderungen geschieht dies zulasten der Übersicht. Die Folgen sind neben der redundanten oder fehlerbehafteten Datenhaltung die immensen Aufwände für die Projektkoordination wie zum Beispiel im Bereich der Korrekturläufe. Nicht nur die Daten also, sondern auch die Beteiligten müssen koordiniert werden, was erhebliche Mehraufwände und eine neue Ära innerbetrieblicher Kommunikation durch Einwirkung der äußeren Wandelerscheinungen mit sich bringt, wenn davon auszugehen ist, dass sich mit jedem Beteiligten der Aufwand potenziert.⁹⁴

⁸⁷ Vgl. erneut Kretzschmar (2011), <http://www.f-mp.de/res/Seminare/Publishingsysteme/Vortraege/Kretzschmar.pdf>. Abruf: 13.12.2011

⁸⁸ Vgl. MFE (2011), http://www.forum-corporate-publishing.de/fileadmin/images/aktuelles/Thesen_aktiv13.pdf. Abruf: 13.01.2012

⁸⁹ Vgl. Boyd (2011), http://www.rioh-usa.com/services_and_solutions/docs/pdf/mds/IDC%20Executive%20Insights%20to%20MPS%20to%20manage%20information%20costs%20today%20and%20tomorrow.pdf. Abruf: 15.01.2012

⁹⁰ Vgl. Interview Moltz/Pongratz (2012)

⁹¹ Vgl. erneut Höltkemeier, in: Gora/Schulz-Wolfgramm (2003:35)

⁹² Vgl. erneut Contentserv (2011:6), Koetter (2009:5), erneut Thaler/Schmid, in: Lucas-Nülle, T. (2009:20)

⁹³ Vgl. erneut Koetter (2009:5)

⁹⁴ Vgl. erneut Thaler/Schmid, in: Lucas-Nülle, T. (2009:20)

Weiterhin gilt die Globalisierung als ernstzunehmende Ursache eines Wandels, welche die Strömung an zu verarbeitenden Informationen anschwellen lässt. Internationale Märkte werden in der Marketingkommunikation daher oft nur mit Scheuklappen bedient. Das Sprachen- und Übersetzungsmanagement fordert nicht nur die parallele Verlagerung wichtiger Informationskanäle ins Ausland, sondern auch deren lokalspezifische Befüllung, was in der Praxis mit vielen manuellen Abstimmungsprozessen nur schwer zu bewältigen ist und daher noch meistens inkonsequent betrieben wird.⁹⁵

Abschließend vollzieht sich der Wandel in einer weiteren Ausprägung auch über die Grenzen des Unternehmens hinweg. Grund hierfür ist ein verändertes Rezipientenverhalten. Durch die beschriebene Atomisierung der Medien gehen auf den Kunden täglich etwa 3.000 Werbebotschaften nieder – ein Information Overload. Mit dieser Reizüberflutung konfrontiert muss er die Impulse des wichtigen Aufgebotes verarbeiten, was ihn entgegen des eigentlichen Zwecks immer weniger dafür empfänglich macht bis hin zu einer regelrechten Verweigerungshaltung.⁹⁶ Hier verlangt eine mobile und mediale Informationsgesellschaft von Unternehmen über alle Branchen hinweg einen immer differenzierteren Fächer an Kommunikationsleistungen.

Die Botschaft findet ihre Reichweite nur noch in der intelligenten Kombination verschiedener Kommunikationskanäle.⁹⁷ Der hochsegmentierte Markt löst die Massenkommunikation ab und transformiert zu einem regelrechten One-to-One-Markt.⁹⁸ Eine heterogene und zielgruppenspezifische Kundenansprache in den relevanten Kanälen stellt große Erfolgchancen in Aussicht, jedoch bedeutet das erneuten Mehraufwand.⁹⁹ Wir bewegen uns daneben in Zeiten der Dialogkommunikation. In dieser Dekade von zweiseitigen Kommunikationsprozessen gilt es, im Dialog mit dem Kunden bidirektional seine Meinungen und Verhaltensweisen zu beeinflussen, was die Informationsflüsse in gegensätzliche Richtungen fließen lässt (vgl. Kap. 2.1.3).¹⁰⁰ Informationen müssen also nicht nur distribuiert sondern nun auch personalisiert, zusammengeführt und in zweiseitiger Ausrichtung transportiert werden.

Im folgenden Kapitel werden nun kommunikationspolitische Einblicke in den Alltag des Marketings gegeben, um danach mit der Einführung in das Enterprise Marketing Management Technologien im dortigen Workflow platzieren zu können.

⁹⁵ Vgl. erneut Contentserv (2011:6),

⁹⁶ Vgl. erneut Emrich (2009:51ff)

⁹⁷ Vgl. MFE (2011), http://www.forum-corporate-publishing.de/fileadmin/images/aktuelles/Thesen_active13.pdf. Abruf: 13.01.2012

⁹⁸ Vgl. Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

⁹⁹ Vgl. erneut Thaler/Schmid, in: Lucas-Nülle, T. (2009:20)

¹⁰⁰ Vgl. Bruhn (2007:201)

3 Enterprise Marketing Management (EMM)

3.1 Der Einsatzort Marketing

Das dritte Kapitel dieses Buches wendet sich den im ISCM anwendbaren Systemlandschaften und deren Bestandteile zu. Die vorangegangenen Wissenschaftsbereiche werden also nun konkret in dem Umfeld platziert, in dem sie in der Praxis als Tragwerk Anwendung finden. Um Informationen (vgl. Kap. 2.1.1) unter logistischen Gesichtspunkten (vgl. Kap. 2.1.2–2.1.3) über verschiedene Kanäle hinweg (vgl. Kap. 2.2) im veränderten Kommunikationswettbewerb (vgl. Kap. 2.3) ganzheitlich managen zu können, wird ein Blick auf das Marketing notwendig, in dessen Instrumentarium kommunikationspolitische Aktivitäten und deren Informationsfunktionen angesiedelt sind.¹⁰¹

Zwar erstrecken sich das ISCM und seine innenliegenden Ausprägungen auch auf Vertrieb, Produktmanagement, IT und weitere Bereiche der inneren und äußeren Unternehmenskommunikation sowie auch immer mehr auf die Unternehmensleitung.¹⁰² Ein Management-Ansatz verbindet schließlich mehrere Bereiche und optimiert deren Zusammenspiel. Mit dem Ziel der crossmedialen Präparation gilt das Marketing als zentraler Einsatzbereich für unterschiedlichste Datenarten als Initialzündung für Aktivitäten in anderen Abteilungen und sollte daher besondere Aufmerksamkeit erhalten. Zudem liegt die Zuständigkeit für die Produktkommunikation nach Umfragen in erster Linie grundlegend beim Marketing.¹⁰³

Grupe sowie Homburg und Krohmer¹⁰⁴ sehen darin einen betrieblichen Kernprozess als Teil des Gesamtprozesses, der nach Einkauf und Produktion an der Stelle der Vermarktung seinen Platz findet. Thaler¹⁰⁵ hingegen sieht das Marketing vielmehr als Parallelinstitution zu anderen Abteilungen, weil ihm bereits schon vor der Produktion Aufgaben zukommen. In der Literatur finden sich viele komplexe Theorien, worin versucht wird, dem Marketing einen Platz in der betrieblichen Struktur zuzuweisen. Mindestens sollte sein Wirkungsraum in der hier zielführenden Argumentation in einer gleichberechtigten hierarchischen Linieninstanz eingeordnet werden:

¹⁰¹ Vgl. Bruhn (2011:10ff)

¹⁰² Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:35)

¹⁰³ Vgl. ebd. (2011a:35)

¹⁰⁴ Vgl. Grupe (2011:193), Homburg/Krohmer (2006:365)

¹⁰⁵ Vgl. erneut Interview Thaler (2011)



Abbildung 3: Funktionsorientierte Unternehmensbereiche¹⁰⁶

Eine heute noch oft zitierte und allgemein anerkannte Definition des Marketings mit starker Prozessorientierung brachte die American Marketing Association (AMA)¹⁰⁷ über den operativen und generischen Ansatz hervor:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“

„Marketing ist die Aktivität, eine Reihe von Institutionen und Prozessen zur Erstellung, Kommunikation, Bereitstellung und dem Austausch von Angeboten, welche einen Nutzen für Kunden, Klienten, Partner und die Gesellschaft als Ganzes haben.“¹⁰⁸

Es wird demnach als Aktivität aufgefasst. Eine nähere Bestimmung verschiedenartiger Denkhaltungen und Ansätze wird an dieser Stelle nicht weiter behandelt, da beispielsweise das Marketing als unternehmerische Denkhaltung der operativen Auslegung (als Methode und Organisation in Form einer Abteilung¹⁰⁹) nachsteht. Lediglich ist der Kommunikationsbegriff (vgl. Kap. 2.1.1) nun dem Marketing zuzuweisen:

„Im Rahmen des Marketings ist Kommunikation als ein Instrument zu betrachten, das potentielle Abnehmer von Produkten [...] aufmerksam machen soll und dessen Aufgabe es ist, [...] sie im Idealfall zum Kauf zu veranlassen.“¹¹⁰

Entsprechend stellt die Marketingkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation einen Überbegriff für jene Elemente im Marketing dar, welche die Handlungen sowohl nach innen als auch nach außen auf Basis des Marketingmix umfassen.¹¹¹

¹⁰⁶ In Anlehnung an erneut Homburg/Krohmer (2006:365)

¹⁰⁷ American Marketing Association (2008), <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>.
Abruf: 17.02.2012

¹⁰⁸ Übersetzung des Autors

¹⁰⁹ Vgl. Winkelmann (2010:34)

¹¹⁰ Erneut Esslinger (2003:55)

¹¹¹ Vgl. ebd. (2003:55)

Hierbei gilt das Marketing als jener Unternehmensbereich, der am stärksten von Umweltbedingungen beeinflusst wird.¹¹² Wiederholend ist anzumerken, dass die in Kap. 2.3 erörterten Spannungsfelder direkte Spuren in der Marketinglandschaft hinterlassen haben. Doch gewinnen diese äußeren Einwirkungen nicht zuletzt auch deshalb so stark an Einfluss, weil sie auf viele interne Barrieren treffen. Neben fehlender Budgettransparenz und unklaren Zieldefinitionen treten Schwachstellen in Prozessen und den Systemlandschaften auf, die eine unzureichende Ausnutzung von Synergien mit sich ziehen.¹¹³ Kastner¹¹⁴ und Apenberg¹¹⁵ unterstreichen diese Problematik mit sehr naher Perspektive auf den Alltag und stellen ein in der Praxis oft vorhandenes Durcheinander fest, ein Chaos im Datenhandling, das einen großen Tribut zu Lasten des Budgets und der Übersicht fordert. Marketingabteilungen bedienen sich häufig noch ganz schlichten Microsoft Office Anwendungen und versuchen damit die Datenflut zu verarbeiten. Oft war das Marketing zur Nutzung anderer Systeme gezwungen, die jedoch für fremde Anforderungen geschaffen wurden.¹¹⁶ Dass das nicht gelingen kann, liegt auf der Hand. Hunderte unabhängig voneinander existierende Datenbanken mit mediengebundenen Informationen (die also nur schlecht für andere Informationskanäle nutzbar gemacht werden können) führen am Ende dazu, dass der Marketier enorme Zeit für die Wiederfindung von Bildern und Texten investieren muss, weil Unklarheit darüber herrscht, wo diese von beispielsweise der Kreativagentur hinterlegt wurden. Konfrontiert mit mühsamem Suchen fallen ständig neue Redundanzkosten an, weil letztlich doch nur erneutes Scannen und Ablegen eines Motives und damit die Erstellung von Dubletten das Wissensmanagement im Marketing aufrechterhält. Am Beispiel des Marketings im Handel sind die Resultate verheerend: Satte 90% der dort verwendeten Materialien sind längst überholt und unbrauchbar, schwirren jedoch noch auf den Datenautobahnen umher. Die Schwierigkeit für die Mitarbeiter liegt darin, die restlichen 10% des verwertbaren Materials zu erkennen und herauszufiltern.¹¹⁷ Dabei kommt mit der wachsenden Bedeutung des World Wide Webs der Aktualität, Auffindbarkeit und mehrfachen Verwendbarkeit von Inhalten eine zunehmend größere Rolle zu.¹¹⁸ Gegenüber anderen Branchen, wie der der Telekommunikation, welche mit der Kommunikation groß geworden sind, ist der Handel aufgrund seiner Strukturen noch an die verstaubten Konzepte jener Zeiten angepasst, in denen Bestellungen ausschließlich per Katalog erfolgten.

¹¹² Vgl. Bernecker, in: Bernecker/Pepels (2009:5)

¹¹³ Vgl. Deloitte (2008), http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/dienstleistungen/consulting/market-strategy-customer-relationship-management-crm/kundenstrategien-und-prozesse/marketingeffizienz/index. Abruf: 02.12.2011

¹¹⁴ Vgl. Kastner, in: Contentserv (2011), <http://doc.contentserv.com/CS12/admin/doc/17ed>. Abruf: 02.12.2011

¹¹⁵ Vgl. Interview Apenberg (2012)

¹¹⁶ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

¹¹⁷ Vgl. Seiler/Engelbrecht (2005), http://interwoven.com.tw/documents/partners/accenture_mam.pdf. Abruf: 02.02.2012

¹¹⁸ Vgl. Riggert (2009:1)

Sukzessiv hat man das dortige Marketing an die neuen Landschaften außerhalb angepasst, jedoch fehlt es an völlig neuen Konzepten.¹¹⁹ Mindestens in ähnlich großem Umfang sind die meisten anderen Branchen von dieser Problematik betroffen. In einer großen Marketingabteilung gibt es beispielsweise zwanzig Mitarbeiter, die wiederum für ihre Jobs jeweils eine Spezialagentur bemühen. Die Abstimmungsprozesse sind beinahe unmöglich zu kontrollieren.¹²⁰

Eine weitere Barriere stellt der Widerstand gegen Veränderungen und die Berührungsängste mit neuen Technologien in den eigenen Reihen dar.¹²¹ Wo in anderen Bereichen (Beschaffung, Fertigung, Finanzen und Logistik) das Streben nach qualitativen und finanziellen Verbesserungen (via Six Sigma und Balanced Scorecard, über ERP und Business Intelligence) längst Einzug gehalten haben, blieb das Marketing als Black Box zu lange außen vor.¹²² Dementsprechend schwerfällig und geradezu innovationsfeindlich steht dieser Apparat etwaigen Neuerungen gegenüber, weil sie in dieser Kultur fast immer als Bedrohung wahrgenommen werden und Akteure glauben macht, technologischer Fortschritt würde sie in ihrer Kreativität beschneiden.¹²³ Dem Marketing werden sogar sprichwörtlich allergische Reaktionen gegen den IT-Softwarekauf zugeschrieben.¹²⁴ Man bedient also wichtige Marktanforderungen mit verstaubten oder gänzlich fehlenden Infrastrukturen.

Bisher hat man diese Situation großzügig akzeptiert. Doch spätestens in der Bewältigung der genannten verschärften äußeren Einflussfaktoren hat sich auch der Geschäftsbereich des Marketings neuerdings den Diskussionen über Effizienz, Kosten und Prozesse zu stellen, nachdem er lange Zeit als unantastbar galt. Es steht also ein Wandel vom Cost-Center zum Profit-Center bevor. Doch die Erreichung von Kommunikationszielen ist nicht einmal transparent genug, um den eigentlichen Stellenwert des Marketings herauszustellen.¹²⁵ Es braucht also völlig neue Ideen. Die klassischen Ansätze der Kommunikation sind dabei auch längst nicht mehr nur auf operationaler Ebene, sondern stattdessen auf Managementebene neu zu organisieren. Diese Entwicklung konstituiert neue Anforderungen.

Die in Abbildung 4 nochmals verdeutlichten (und von Kunden bewerteten) Nutzenanforderungen bedürfen einer Industrialisierung der Informationslieferkette, um eine Konvergenz der Kommunikationsbereiche und aller Informationstechnologien zu entwickeln, die einerseits

¹¹⁹ Vgl. erneut Moltz/Pongratz (2012)

¹²⁰ Vgl. Holzer, in: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (2011), http://www.marketingit.de/marketingit/IT-Solution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012

¹²¹ Vgl. doubleSlash (2011), http://www.doubleslash.de/ds-wAssets/docs/presse/2011-06-30_PM_Der-Erfolgsfaktor-Change-Management.pdf. Abruf: 02.12.2011

¹²² Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011, Kastner, in: OnPrint (2008), http://www.wegner-partner.de/fileadmin/downloads/BaF_Zeitung_OnPrint_108.pdf. Abruf: 12.12.2011

¹²³ Vgl. erneut Interview Apenberg (2012)

¹²⁴ Vgl. Biegel (2009:204)

¹²⁵ Vgl. Link, in: Bernecker/Pepels (2009:175ff)

innerbetrieblich die Barrieren aufzulösen vermögen und andererseits einer neuen Informationsgesellschaft Rechnung tragen.

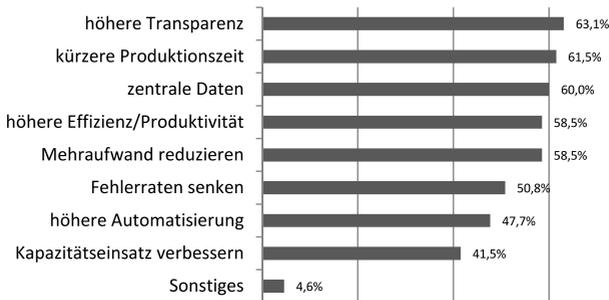


Abbildung 4: Nutzen durch den Einsatz integrierter Softwareanwendungen¹²⁶

Hier setzt das Enterprise Marketing Management an, in das folgend eine Einführung gegeben wird.

3.2 Bezugsrahmen des EMM

3.2.1 Eine Einführung

„Half the money I spend on advertising is wasted, and the trouble is, I don't know which half.“¹²⁷

„Die Hälfte des Geldes, das ich in Werbung investiere, ist herausgeschmissenes Geld. Das Problem ist, dass ich nicht weiß, welche Hälfte.“¹²⁸

Mit diesem Dilemma konfrontiert, mündet das in Kapitel 3.1 aufsteigende Bewusstsein in den Köpfen der Verantwortlichen und weckt das Interesse an einem Kompetenzaufbau im Marketing über Methoden und Mittel (vermehrt in Form von Softwarelösungen als neue Domäne), die eine Veränderung herbeiführen und Transparenz und Effizienz in der kreativen Informationskette erreichen können.¹²⁹ Oft jedoch leider nur, um nach der Investition großer Summen feststellen zu müssen, dass viele der gewählten Ansätze, Marketingprozesse zu optimie-

¹²⁶ Thaler/Schmid (2010), http://www.hdm-stuttgart.de/thaler/downloadbereich/Ergebnisse_MSC.pdf. Abruf: 16.03.2012

¹²⁷ Lever, zitiert nach: Ogilvy (1963:59)

¹²⁸ Übersetzung des Autors

¹²⁹ Vgl. Thunig, in: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (2011), http://www.marketingit.de/marketingit/ITSolution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012

ren, sich nur auf ausgewählte Teile des Marketings beschränken und daher lokal orientierte „Informationsinseln“ begünstigen, da sie Teilbereiche isolieren statt sie zu vernetzen.¹³⁰ Diese auf Inseln verwalteten Informationen können den Ansprüchen heutiger oder zukünftiger Verbreitung über die gesamte Liefer- und Handelskette nur schlecht gerecht werden.¹³¹ In nur ganz wenigen Unternehmen werden heute Mittel eingesetzt, die sich über alle Marketingbereiche erstrecken und verschiedenste Tools (auch abteilungsübergreifend) miteinander verknüpfen. Deren Vision jedoch macht an dieser Stelle eine allgemeine Begriffserklärung des kategorischen Überbegriffes der Marketing Management Software notwendig:¹³²

„Marketing Management Software bezeichnet Softwarelösungen, die Marketingprozesse optimieren, steuern, verwalten und effektiv umsetzen helfen. Synonym verwendet werden auch oft Enterprise Marketing Management (EMM), Marketing Management Systeme (MMS) und Marketing Resource Management (MRM).“

Eine neue Vorgehensweise, das bereits hierin benannte Enterprise Marketing Management, definiert sich dabei gegenwärtig völlig neu, befreit sich aus seiner Subsumtion und erhebt den Anspruch, selbst der Terminus zu sein, hinter dem sich die Marketing Management Software-systeme einzureihen haben. Es setzt auf einer umfassenderen Ebene an, schafft Transparenz und beeinflusst die Marketingwelt in ihrer Gesamtheit anstatt nur die jeweiligen Einzelteile.¹³³ Eine Definition von Link¹³⁴ lehnt sich dabei an die Ansätze von Analysten und Anbietern auf dem Lösungsmarkt an:

„Enterprise Marketing Management (EMM) steht für das prozessorientierte Management der gesamten Marketing- und Vertriebskette. Intension ist die Verbesserung der Marketing Performance [...]. Der EMM-Ansatz zielt im Kern auf die Präzisierung, Strukturierung, Rationalisierung sowie Automatisierung von Marketingprozessen und der damit verbundenen Effizienz- und Effektivitätssteigerung.“

In der praktischen Betrachtung dieses Ansatzes trifft man auf unterschiedliche Auffassungen, ob das EMM eher als Management- und Denkhaltung oder eher als reines IT-Thema (und damit Softwareprodukt) verstanden werden muss, weshalb es auch eine Klammer um die da-

¹³⁰ Vgl. marketinghub (2009), http://www.marketinghub.ch/fileadmin/user_upload/DAM_09/M_Efficiency_09/Mefficiency_09_Leseprobe.pdf. Abruf: 19.03.2012

¹³¹ Vgl. erneut Koetter (2009:7)

¹³² Monsees, in: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (2011), http://www.marketingit.de/marketingit/IT-Solution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012

¹³³ Vgl. erneut Link, in: Bernecker/Pepels (2009:175ff)

¹³⁴ Ebd. (2009:181)

vor benannte Kategorie der Marketing Management Software zieht. Woraus sich jedoch der Anlass zur Optimierung des Marketings ergibt sollte zweitrangig sein, da dieser Ansatz beides braucht, Ideologie und Instrumentarium. Anders gesagt beschreibt das EMM in erster Linie einen strategischen Denkansatz und ein Gesamtprozessverständnis zur Strukturierung des Marketing-Workflows. Diesem folgt die IT mit einem Portfolio an Lösungen, das die Vernetzung verschiedenster Themenwelten beabsichtigt und alle Phasen des Marketingzyklus¹³⁵ berücksichtigt und umsetzt. Damit kann die Unternehmenskommunikation auf eine neue Ebene gehoben werden. Informationen sollen unter dem Dach eines ganzheitlichen Systems mit fester EDV-Struktur im Bunde mit den Prozessen zentral und medienneutral von einer Software verwaltet und gemanagt werden.¹³⁶ Diese umfassende Unterstützung verspricht deutlich mehr Effizienz in alle marketing-, vertriebs- und kommunikationsrelevanten Prozesse zu bringen und bietet ein zentrales Informations- und Medienmanagement an, das (hinter einer einheitlichen Oberfläche) verschiedene Systeme vereint, deren Funktionalitäten korrelieren und den neuen externen aber auch internen Anforderungen gewachsen sind.¹³⁷

Diesem ganzheitlichen High-Performance-Ansatz kommen dabei folgende Aufgaben zu:¹³⁸

- Transparenz im Workflow bei gleichzeitiger Prozessunterstützung
- Benutzerfreundliche Ressourcenverwaltung mit medienneutralen und zentralen Daten
- Gleichzeitige Bedienung aller Kommunikationskanäle
- Erhöhung des Kundenverständnisses
- Schnelle, effiziente und individuelle Kundenansprache
- Realisierung von Umsatzsteigerungen bzw. Kostenreduzierung

Das Enterprise Marketing Management findet mit diesen Vorzügen Einsatzmöglichkeiten in vielen unternehmerischen Tätigkeiten wie zum Beispiel in Medienunternehmen, Industrie oder Handel vor und darin überall dort, wo sogenannte Customer Touchpoints gegeben sind. Diese umfassen sämtliche Berührungspunkte zwischen Kunde und Unternehmen – sowohl Online als auch Offline.¹³⁹ Klassisch sind diese dem Marketing, der Werbung und dem Vertrieb zugeordnet. Die Explosion der Medien führt nun zu einer Explosion jener Customer Touchpoints. Eine Verbesserung im Umgang mit dem Marketingmaterial, Abläufen oder der Planung können hier nun durch das EMM neu organisiert werden, wonach alles automatisiert und strukturiert gesteuert wird.¹⁴⁰

¹³⁵ Vgl. Interview Link (2012), erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

¹³⁶ Vgl. erneut Interview Apenberg (2012)

¹³⁷ Vgl. erneut Contentserv (2011:6ff)

¹³⁸ Vgl. erneut Link, in: Bernecker/Pepels (2009:181), erneut Interview Link (2012)

¹³⁹ Vgl. Interview Kunert (2012)

¹⁴⁰ Vgl. Aprimo (2008), <http://www.aprimo.com/company/news/news092208.pdf?LangType=1031&>. Abruf: 15.03.2012

Zur Vollständigkeit wird angemerkt, dass das EMM zwar ein durch das Marketing angestoßenes Thema ist, jedoch die dortigen Pfade in einem zweiten Schritt auch an vielen Schnittstellen abteilungsübergreifend verlassen und über die Abteilungsgrenzen hinaus schauen muss (beispielsweise Schnittstellen zu Einkauf, Service, Geschäftsleitung, Controlling, etc.).¹⁴¹

Allgemein stellt das EMM in Deutschland eine noch sehr junge Disziplin dar, wohingegen diese in den United States of America schon länger als Grundgedanke verankert ist.¹⁴² Der amerikanische Markt ist in diesen Bereichen dem europäischen mindestens drei bis fünf Jahre voraus.¹⁴³ Ein historischer Abriss zur Herkunft des EMM weist auf die Lawine informationstechnischer Automatisierungen im Rahmen des Managementansatzes des Business Process Reengineering der neunziger Jahre hin.¹⁴⁴ Daraufhin haben sich verstärkt Enterprise Resource Planning Systeme etabliert. Mit der Reduzierung der Kluft zwischen der Mac-Welt und der PC-Welt und der zunehmenden Internetfähigkeit von Anwendungen startete die Entwicklung marketingspezifischer Technologien.¹⁴⁵ Dies geschah zögerlich, da die Prozesse das Element der Kreativität enthielten, das als unmöglich zu automatisieren galt.¹⁴⁶ Die Geburt des EMMs in Deutschland ist deshalb mit der zunehmenden Medienatomisierung in Verbindung zu bringen, die mit dem Hinzukommen neuer mobiler Angebote und Social Media speziell in jüngster Zeit solche Konzepte notwendig macht.¹⁴⁷ Da es methodisch und inhaltlich sehr stark an das Enterprise Resource Planning anlehnt, liegt es nahe, dass sich dort auch seine Wurzeln finden lassen.¹⁴⁸

Bevor auf die Elemente und Strukturen dieses Ansatzes eingegangen wird, ist an dieser Stelle eine kurze Untersuchung der Beziehung zwischen EMM und ISCM zum Zwecke der Einordnung wichtig. Neben Stimmen, die beiden Ansätzen eine identische Vorgehensweise unterstellen, lässt sich das ISCM bei genauerer Betrachtung aber vielmehr als theoretischer Bezugsrahmen und Ansatz verstehen, in welchem sich Lösungen wie das Enterprise Marketing Management als konkrete praktische Anwendungsszenarien anbieten.¹⁴⁹ Man könnte daran anlehnend auch sagen, letzteres ist die Konkretisierung der Idee des ISCM mit einem Bezug

¹⁴¹ Vgl. erneut Interview Link (2012), erneut Interview Moltz/Pongratz (2012), erneut Interview Apenberg (2012)

¹⁴² Vgl. Unica (2003), http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/crm/EMM_whitepaper.pdf. Abruf: 16.11.2011

¹⁴³ Vgl. Holzer, in: Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

¹⁴⁴ Vgl. Seebacher/Güpner (2011:75)

¹⁴⁵ Vgl. Dewell (2007), <http://www.marketinggovernance.com/ViewItem.asp?>. Abruf: 29.10.2011

¹⁴⁶ Vgl. Hastings, in: Michalski (o.J.:10ff)

¹⁴⁷ Vgl. erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

¹⁴⁸ Vgl. Seebacher/Güpner (2011:76)

¹⁴⁹ Vgl. Eigene Auslegung, bestätigt durch ern. Interview Apenberg (2012), ern. Interview Thaler (2012)

auf das Marketing.¹⁵⁰ Wie in Kapitel 2.1.3 bereits beschrieben, bietet sich das ISCM für die Sensibilisierung des Themas auf Vorstandsebene an, weil eine Argumentation über den Ansatz des Supply Chain Managements für Wertketten auf Informationsbasis dort am besten Anklang findet. Bei den Anbietern auf dem Lösungsmarkt findet sich zwar die Grundthematik des ISCM in deren Angebot, jedoch kommunizieren sie es unter einem eigenen Erscheinungsbild. Eine detaillierte Einbindung in die Information Supply Chain findet sich in Kapitel 4. Die Übersicht über die Begriffsvielfalt im EMM-Angebot und eine seltene wissenschaftliche Fixierung im Umfeld weiterer Ansätze folgt im nachfolgenden Kapitel.

3.2.2 *Termini und wissenschaftliche Einordnung*

Wie bereits angerissen, erfreuen sich die Disziplinen in der Praxis einer Vielzahl an modeprägenden Begriffen und Etikettierungen. Grund dafür sind die unterschiedlichen fachlichen Ursprünge der Systemhersteller, die zum Teil sehr stark differieren.¹⁵¹ Viele Hersteller wollen zudem bewusst erreichen, dass sie vorhandene Konzepte abhängen und mit Stolz eigene Modelle vorweisen können, die es so nicht ein zweites Mal gibt. Mit der Erfindung stets neuer Modewörter soll der perfekten Abstimmung auf die eigene Zielgruppe oder das eigene Forschungsgebiet Rechnung getragen werden und der optimale „Sound“ für die Kommunikation dieser Strategie erzeugt werden. Am Beispiel der Redefigur „Enterprise“ wird im deutschen Sprachgebrauch die Motivation vor diesem Hintergrund deutlich, indem ein darin enthaltener Unternehmensgeist der Stimulanz neuropsychologischer Anreize dient, bevor der Titel in der Alliteration in den Begriffen „Marketing Management“ seinen Höhepunkt erreicht. Zielbezogenheit (Marketing) und bearbeitungsbezogene Aspekte (Management) suggerieren einen umfassenden Ansatz. Die in Fachkreisen daraus abgeleiteten mehrbuchstabigen Akronyme (z. B. EMM), die wiederum Anwendungen mit dreibuchstabigen Abkürzungen inne haben (vgl. Tabelle 2, S. 33ff), sind jedoch der Übersicht schwer abträglich, weil dies Anwender in die Irre führt und in einem Dschungel von Dach- und Unterbegriffen zurücklässt, in dem Ähnliches betitelt ist und oberflächlich betrachtet kaum Unterschiede auszumachen sind. Die Grundlagenforschung hat allerdings bislang auch noch keine einheitliche Basis in dieser Nomenklatur geschaffen, wodurch von Herstellern keine einheitlichen Standards erwartet werden können.¹⁵² Kriterium für eine Bewertung der verschiedenen Begriffe ist die jeweilige Ausprägungs- oder Entwicklungsstufe. Doch nicht nur innerhalb der Gattung EMM findet sich eine undurchsichtige Begriffsumgebung. Auch andere Vorgehensweisen im Marketing sind hiervon betroffen. Deshalb wird an dieser Stelle (vorbereitend für das Folgekapitel) eine Abgrenzung zwischen artverwandten Ansätzen und deren Termini auf Basis neuester wissen-

¹⁵⁰ Vgl. erneut Interview Link (2012)

¹⁵¹ Vgl. erneut Koetter (2009:9)

¹⁵² Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:68)

schaftlicher Ausführungen vorgenommen, um eine schlüssige Begriffswelt im deutschen Sprachraum zu etablieren.

(Anmerkung zur Tabelle: Ausgehend von EMM als umfassendste integrierte IT-Umgebung ist [der Dynamik ungeachtet] der jetzige Zeitpunkt maßgeblich. Auf Basis aktueller Studien werden über das Top-down-Prinzip zuerst Ansätze mit hoher strategischer Breite aufgeführt, bevor in fließenden Übergängen die operativen Funktionen mehr und mehr in den Vordergrund treten. Da für die spätere Adressierung bereichsübergreifende Ansätze anderer Unternehmensbereiche wichtig werden, schließen ungeachtet des Top-down-Vorgehens Ansätze mit geringerer Bedeutung für das Marketing die Liste ab.)

Titel	Beschreibung
Marketing Resource Reframing (MRR)	Umfassendster Terminus und signifikante Veränderungsmaßnahme, welche die völlige strategische Neuausrichtung einer Marketingorganisation vor dem Hintergrund organisationsstruktureller Anforderungen beschreibt. Neben der Ebene der Strategie auf Managementebene umfasst er die Reorganisation von Prozessen, Mitarbeiterstrukturen und die Informationstechnik mit den jeweiligen Maßnahmenpaketen. Mit der Automatisierung von Teilbereichen ergeben sich Berührungspunkte zu MRM und EMM. ¹⁵³
Marketing Resource Management (MRM)	Gängigster Überbegriff zur Beschreibung der kontingenzgetriebenen Umsetzung organisatorischer und strategischer Vorgaben im Marketing. Mit einer Ausrichtung auf Entwicklung, Automatisierung und Evaluation umfasst es die Bereiche Brand Management, Planung, Operating und Auswertung von Maßnahmen. Durch die Dimension der organisatorischen Weiterentwicklung der Marketingabteilung wird es in der Literatur dem EMM übergeordnet. ¹⁵⁴ International wird es jedoch anhand seiner operativen Aspekte z. B. im Umgang mit Ressourcen auch oft dem EMM unterstellt ¹⁵⁵ oder synonym dafür verwendet. ¹⁵⁶
Enterprise Marketing Management (EMM)	Moderner Dachbegriff für systemische Vorgaben von informationstechnisch vernetzten Lösungen, um Geschäftsstrategien, Prozesse, Ressourcen, kundenorientierte Strategien und damit die Performance entlang der

¹⁵³ Vgl. ebd. (2011:68ff)

¹⁵⁴ Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:75ff)

¹⁵⁵ Vgl. erneut Collins/Sarner (2010), <http://www.gartner.com/technology/mediaproducts/reprints/aprimo/vol3/article1/article1.html>. Abruf: 05.11.2011, erneut Interview Kunert (2012), BrandMaker (2012), <http://www.brandmaker.com>. Abruf 02.02.2012

¹⁵⁶ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

	<p>Marketing- und Vertriebskette zu optimieren. Aus technologischer Sicht ist das EMM eine integrierte Plattform für die Vermarktung, die Ausführungsplanung, für operative und analytische Marketingprozesse.¹⁵⁷ Es zielt im Gegensatz zum MRM speziell auf die Weiterentwicklung informationstechnisch gestützter Automatisierung von Abläufen ab und nicht auf die organisationskulturelle Strategieebene (wobei sich hier manche Hersteller annähern, indem sie Prozesse erst abbilden, nachdem sie grundlegend neu strukturiert wurden).¹⁵⁸</p>
Marketing Performance Management (MPM)	<p>Hinter dem Begriff (als Teilbereich des MRM sowie des EMM) steht ein lokalorientierter Ansatz mit geringerem inhaltlichen Kern, der auf die Erhöhung der Leistungsfähigkeit auf prozessualer Ebene durch organisationstechnische Verbesserungen und die Verschlankeung von Ablaufstrukturen im Marketing (nicht jedoch von Aufbauorganisationen) abstellt. Aus operativer Sicht wird so ein schnellerer Marktzugang möglich. Es bietet jedoch in Abgrenzung zu dem umfassender angelegten MRM und EMM keinen so nachhaltigen Mehrwert.¹⁵⁹</p>
Marketing Operations Management (MOM)	<p>Als Begriff für einen weiteren Teilaspekt von MRM stellt sich hierin mit einem Ansatz zur Steuerung operativer Tätigkeiten die Optimierung über Planung, Budgetierung und Durchführung von Marketingaktivitäten dar, der jedoch verstärkt auf Tools zur Ausübung abstellt (und nur in Ausnahmefällen auch die Steuerung relevanter Schnittstellenbereiche einbezieht). Es ist auch wiederum Teil des EMM-Programms, jedoch für sich allein genommen nicht abteilungsübergreifend und allumfassend orientiert.¹⁶⁰</p>
Enterprise Content Management (ECM)	<p>Der Überbegriff integriert alle bestehenden CRT-Systeme und umfasst damit Technologien, Werkzeuge und an CMS angepasste Funktionen der Archivwelt sowie dem Dokumenten- und dem Workflow-Management, um Inhalte zu erfassen, verwalten, speichern und zu verteilen.¹⁶¹ Im Mittelpunkt stehen auch wieder die Information und die Unterstützung von organisatorischen Prozessen im Bereich des Dokumentenmanagements.¹⁶² Da auch das EMM Inhalte verwaltet und in automatisierten Prozessen zur Verfügung stellt, spiegelt es einen Teilaspekt von diesem.</p>

¹⁵⁷ Vgl. erneut Collins/Sarner (2010), <http://www.gartner.com/technology/mediaproducts/reprints/aprimo/vol3/article1/article1.html>. Abruf: 05.11.2011

¹⁵⁸ Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:76)

¹⁵⁹ Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:77ff), Everest Conference (2007), http://www.marketing-performance.com/presse/artikel/Marketing_Performance45.pdf. Abruf: 03.11.2011

¹⁶⁰ Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:80), Wikipedia (2012): http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_operations_management. Abruf 25.01.2012

¹⁶¹ Vgl. erneut Riggert (2009:5), erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:211), Kretzschmar/Dreyer (2004:20)

¹⁶² Vgl. Reich/Behrendt, in: Fröschle/Reich (2007:8ff), Böhn, in: Fröschle/Reich (2007:16ff)

Content Related Technologies (CRT)	Als Unterbegriff des ECM wiederum Sammelbegriff für verschiedene Systeme, deren Mittelpunkt digitale Inhalte darstellen, die beschafft, verwaltet und verwertet werden. ¹⁶³ Es werden darin Tools nach Anwendungsgebiet unterschieden. (Dieser weitere Begriff ist ironischerweise deshalb entstanden, um dem Wildwuchs anderer Bezeichnungen entgegenzuwirken.) ¹⁶⁴
Enterprise Resource Planning (ERP)	Unter diesem zwar bereichsübergreifenden jedoch nicht unmittelbar für den Einsatz im Marketing geschaffenen Ansatz wird eine integrierte Software verstanden, die auf Modulbasis mit gemeinsamer Datenhaltung und über die Standardisierung von Prozessen alle Teile der Geschäftsprozesse in Planungs-, Steuerungs-, und Kontrollfunktionen unterstützt. ¹⁶⁵ Im Gegensatz zum EMM steht es jedoch nicht dem Marketing, sondern vornehmlich den Bereichen der Fertigung, dem Vertrieb, dem Rechnungswesen, dem Finanzwesen oder dem Personalwesen zur Verfügung. ¹⁶⁶
Business Performance Management (BPM)	Hinter diesem Begriff (auch Corporate Performance Management genannt) steht ein weiterer bereichsübergreifender Managementansatz mit Prozessen und Methoden zur strategiekonformen Messung und Steuerung von Leistungen des Gesamtunternehmens anhand von Kennzahlen, um es in Bezug auf die Erreichung seiner Zielsetzungen zu bewerten. ¹⁶⁷

Tabelle 1: Übersicht verwandter Begriffe¹⁶⁸

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Tabelle zwar ähnliche Vorgehensweisen bereithält, die im Kern der Vereinfachung über eine zentrale Datenhaltung, eine automatisierte Steuerung von Prozessen, der Produktion oder der Auswertung von Ergebnissen dienen.¹⁶⁹ Die Unterschiede ergeben sich aber aus der Herangehensweise (strategisch oder operativ), den Funktionsumfängen oder ihrer Beschränkung auf Teilbereiche. Während sich das EMM viele Ansätze für das Marketing einverleibt, ist hier speziell dem Marketing Resource Management noch einmal Aufmerksamkeit zu zollen, weil nur dieses unter einem fundierten generischen und methodischen Blickwinkel wiederum eine Klammer um EMM ziehen möchte. Den jeweiligen Einsatzzweck bestimmt die organisationale Reife der Abteilung. So ist das MRM dann dem EMM vorzuziehen, wenn es dort erst einer organisationstechnischen Weiterentwicklung

¹⁶³ Vgl. Kampffmeyer (2003:90ff)

¹⁶⁴ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:197)

¹⁶⁵ Vgl. Hessler/Görtz (2008:5ff), Gronau (2004:4)

¹⁶⁶ Vgl. erneut Gronau (2004:3)

¹⁶⁷ Vgl. Kobrin (2010:18ff)

¹⁶⁸ Eigene Darstellung

¹⁶⁹ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:203)

mit größerer Reichweite bedarf. Hier würde die prozessuale und informationstechnische Komponente des EMM die Abteilung überfordern. Sind jedoch intelligente etablierte Ablaufstrukturen bereits tragfähig, kann das EMM hier direkt operativ ansetzen und Abläufe sowie Prozesse sinnvoll automatisieren.¹⁷⁰

3.2.3 Struktur und Elemente

In diesem Kapitel werden die Elemente eines ganzheitlichen EMM-Systems dargestellt, wonach sie in den darauffolgenden Kapiteln einzeln untersucht werden.

Wiederholend kann festgehalten werden, dass das Enterprise Marketing Management verschiedene lokalproblemorientierte Themen des Marketings wie das Marketing Performance Management, das Marketing Operations Management oder das Kampagnenmanagement vereint und dabei weit mehr als die Summe seiner Einzelteile darstellt. Es ähnelt bereichsübergreifenden Ansätzen wie dem Enterprise Resource Planning oder dem Business Performance Management und geht noch einen Schritt weiter, hin zu einer vollständigen Verzahnung verschiedenster Aspekte dieser Ansätze.¹⁷¹ Nach einer genauen Untersuchung der Bestandteile im schwer vergleichbaren Angebot des bestehenden Marktes ist festzustellen, dass das Enterprise Marketing Management gewisse Pole bildet, denen oft bekannte, aber bislang häufig isolierte Aspekte anhaften.

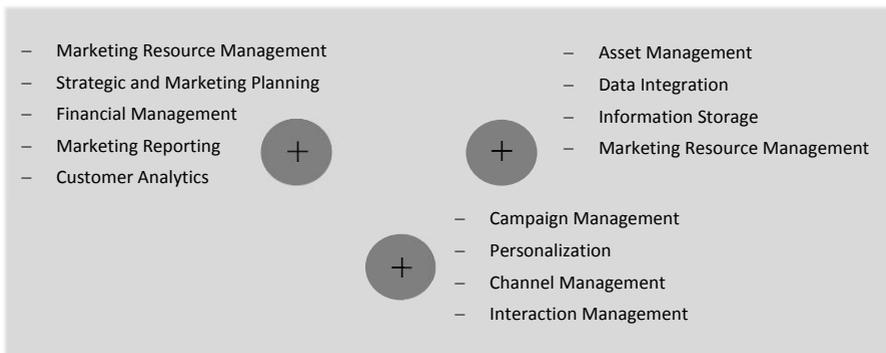


Abbildung 5: Typische EMM Aspekte¹⁷²

¹⁷⁰ Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:71ff)

¹⁷¹ Vgl. erneut Collins, zitiert nach: Link, in: Bernecker/Pepels (2009:179ff)

¹⁷² Eigene Darstellung, in inhaltlicher Anlehnung an Marjot (2006), <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Unlock-CRM-Potential-with-Enterprise-Marketing-Management-47498.aspx>.
Abruf: 25.01.2012

Die drei Kernbereiche, die dieser Grafik entspringen, sehen auch Jansen und Riemersma¹⁷³ auf der Suche nach Systemen (unabhängig von ihrer Betitelung) ähnlich gegeben, welche in Korrelation die Marketingwelt in ihrer Gesamtheit verstehen sollen. Demnach verfügen Systeme zu 94% über Planungs- und Managementfunktionen (erster Pol), zu 90% über eine Ressourcenverwaltung¹⁷⁴ (1. + 2. Pol) und zu 83% über Publishingfunktionen (3. Pol). Diesen Polen unterliegen zwar gewisse Anziehungskräfte für Aspekte, die aber nun unter dem Dach von EMM vielmehr ineinander greifen wollen. Auch Gartner¹⁷⁵, weltweit führendes IT-Forschungs- und -Beratungszentrum, legt dem EMM-Ansatz gleichermaßen die Angelpunkte der effizienten Verbesserung der Marketing-Performance, der Ressourcenplanung und der operativen Umsetzung kundenzentrierter Strategien zugrunde. Es kristallisieren sich also unter Einbeziehung jener Pole und der umfangreichen Prüfung von Quellen in Theorie und Praxis drei Ebenen mit Hauptschwerpunkten heraus, die als Gegenstand weiterer Ausführungen in diesem Werk gelten sollen und im Folgekapitel ausführlich beschrieben werden:¹⁷⁶

1. Prozesssteuerung und Analyse: Makroebene, auf der die Prozessdefinition sowie die Planung und Steuerung von Workflow-Prozessen anhand festgelegter Zielsetzungen organisiert und analysiert werden kann
2. Inhaltsverwaltung: Inhaltliche Ebene, mit der medienneutralen Verwaltung von Informationsressourcen durch Architekturen des Marketing Information Managements
3. Kommunikation und Produktion: Operative Ebene, auf der die Marketingkommunikation sowie die kreativen Bereiche der Werbung und die Medienausgabe abgewickelt werden

In frühen Entwicklungsstufen beanspruchte das Kundenbeziehungsmanagement eine weitere Ebene.¹⁷⁷ Eine ausgereifte CRM-Architektur steht auch heute noch bei vielen Herstellern im Mittelpunkt des Ansatzes, lässt sich aber unter dem Licht der jungen Forschung nicht mehr einem der drei genannten Schwerpunkte zuordnen, da es nicht an den Türen einzelner Abteilungen endet, sondern als unternehmensübergreifende Ausrichtung zu verstehen ist.¹⁷⁸ Die Bedienung dieser Ebenen, die keine in sich getrennten Arbeitspakete mehr darstellen, sondern miteinander verzahnt werden sollen, wird durch ein entsprechendes Portfolio an Anwen-

¹⁷³ Vgl. Jansen/Riemersma (2008:251)

¹⁷⁴ Anmerkung: Die Ressourcenverwaltung wird vom Autor für die Verwaltung von Informationen und Inhalten nach deutschem Gebrauch verwendet. International kann sie auch die Steuerung von Produktionsfaktoren bedeuten. Für diesen Grenzfall ist sie in Abbildung 5 zwei Polen zugewandt.

¹⁷⁵ Vgl. erneut Collins/Sarner (2010), <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/aprimo/vol3/article1/article1.html>. Abruf: 05.11.2011

¹⁷⁶ Vgl. erneut Interview Apenberg (2012), Collins, zitiert nach: Link, in: Bernecker/Pepels (2009:179ff), erneut Interview Link (2012), erneut Contentserv (2011:7ff)

¹⁷⁷ Vgl. erneut Unica (2003), http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/crm/EMM_whitepaper.pdf. Abruf: 16.11.2011

¹⁷⁸ Vgl. erneut Interview Link (2012), erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

dungssystemen realisiert, in dessen Zusammensetzung zwar Anbieter unterschiedliche Schwerpunkte in der Gewichtung der Ebenen setzen (was zu unterschiedlichen Programmkonstellationen führt), es aber aufgrund der Integration einer üblichen Schnittmenge an Marketing-Komponenten zu einem EMM-System machen. Eine Auswahlübersicht über die in der Praxis häufig angetroffenen Bestandteile gibt die folgende Tabelle, welche sich an die Content Related Technologien und die im ISCM-Markt üblichen sowie häufig dem EMM-Markt zugeschriebenen Anwendungen anlehnt, die mittels EMM ineinandergreifen sollen.

Mögliche Komponenten eines EMM-Systems	Beschreibung
Product Information Management (PIM)	PIM-Systeme strukturieren und verwalten auf zentralen Plattformen wichtige produkt- und marketingrelevante Daten (z. B. Stammdaten). ¹⁷⁹
Media Asset Management (MAM)	MAM-Systeme organisieren die Verwaltung von Medienobjekten und die Entwicklung digitaler Güter entlang der Wertschöpfungskette. ¹⁸⁰
Desktop Publishing (DTP)	Grafische Layout- und Publikationsprogramme
Database Publishing (DBP)	Automatische datenbankgestützte Publikationen
Document Management System (DMS)	Systeme zur Erfassung, Archivierung, Verwaltung und Weiterleitung von Dokumenten. ¹⁸¹
Master Data Management (MDM)	Sammelbegriff für die zentrale Speicherung von Stammdaten mit einer Verteilung in verschiedene Zielsysteme. ¹⁸²
Product Data Management (PDM)	Systeme zur Speicherung, Verwaltung und Bereitstellung von produkt- und fertigungsrelevanten Daten und Dokumenten. ¹⁸³
Business Process Management System (BPMS)	Workflowtool für die Optimierung und Organisation von kommunikativen Prozessen wie z. B. ein Print Production Management (PPM). ¹⁸⁴

¹⁷⁹ Vgl. erneut Koetter (2009:5ff)

¹⁸⁰ Vgl. ebd. (2010:7), Bruns/Meyer-Wegener (2005:436)

¹⁸¹ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:211)

¹⁸² Vgl. Appelfeller/Buchholz (2006:43)

¹⁸³ Vgl. Herrmann (2010:197)

¹⁸⁴ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:210)

Medien-Logistik-Systeme	Weitere Systeme mit logistischen Workflowfunktionen zur Beschaffung und Verteilung von Content. ¹⁸⁵
Enterprise Content Management System (ECMS)	Technologie, welche die Funktionen aus dem DMS, BPMS und CMS integriert für die unternehmensweite Verwaltung von Content. ¹⁸⁶
Content Management Systeme (CMS)	Systeme mit unterschiedlichen Verwaltungsfunktionen für Medien- und Content-Arten, die häufig auf ein MAM-System aufsetzen. ¹⁸⁷
(Web) Content Management System (WCMS)	Ausprägung der CMS zur Verwaltung und Administration von Webinhalten. ¹⁸⁸
Portal-Systeme	Systeme zur kollaborativen Pflege von Internetpräsenzen (wie bei WCMS) plus der Steuerungsfunktionen eines kommunikativen Workflows. ¹⁸⁹
Translation Management System (TMS)	Systeme für die datenbankgestützte Übersetzung von Inhalten in Fremdsprachen. ¹⁹⁰
Customer Relationship Management (CRM)	Zusammenführung kundenbezogener Informationen. ¹⁹¹
Brand Management (BMM)	Systeme zur Unterstützung sämtlicher Marketingaktivitäten und der Markensteuerung. ¹⁹²

Tabelle 2: Elemente eines EMM-Systems¹⁹³

Die Leistung, die mit dem Einkauf eines EMM vom Kunden erwartet werden darf, umfasst entweder nur eine Vernetzung der in Tabelle 2 genannten einzelnen Technologien und Themenwelten oder zusätzlich auch die Bereitstellung dieser Technologien selbst in unterschiedlichen Umfängen. Durch Freischaltung von Lizenzen können daraus ausgewählte Modulteile genutzt, zugekauft und miteinander kombiniert und im Idealfall als Gesamtpaket angewendet

¹⁸⁵ Vgl. ebd. (2007:210)

¹⁸⁶ Vgl. ebd. (2007:211), erneut Riggert (2009:5)

¹⁸⁷ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:211)

¹⁸⁸ Vgl. ebd. (2007:211)

¹⁸⁹ Vgl. ebd. (2007:210ff)

¹⁹⁰ Vgl. ebd. (2007:217)

¹⁹¹ Vgl. Wolf (2009:6)

¹⁹² Vgl. Lehmann, in: WERK II (2012), http://www.publishing-report.com/online-magazin/workbooks/2006_2007/07_048_VVA_Brandmanagement.php. Abruf: 02.12.2011

¹⁹³ Eigene Darstellung

werden.¹⁹⁴ Auf der Suche nach einer Mindestanforderung (bezogen auf die oben genannte Schnittmenge von verschiedenartig geschnürten Paketen), die man dem EMM zuweisen möchte, trifft man lediglich auf eine in der Praxis gängige Zusammenstellung von Klassikern, deren Grenzen zueinander fließend sind (vergleiche Master Data Management, Produkt Data Management und Product Information Management). Es stellt sich also vielmehr die Frage, welche Funktionen hinter den einzelnen Anwendungen liegen, für die es eine Mindestanforderung geben muss. In der Regel sollten Anwendungen mit intelligenter Kundenorientierung Daten importieren, sammeln, aufbereiten und pflegen können, den Regelkreislauf unterstützen, vereinfachen und messbar machen sowie darin die Bedienung und Ausgabe verschiedener Medienarten erlauben.¹⁹⁵ Dies spiegelt die drei oben genannten Ebenen wieder und wird auch in einer aktuellen Studie über den Bedeutungsgehalt von Softwarefunktionalitäten in einer Informationslieferkette im Bereich der Marketingkommunikation gespiegelt:

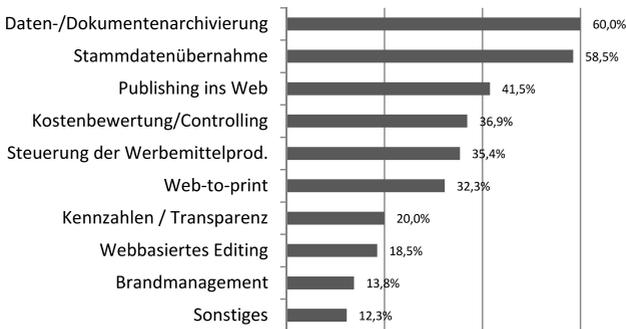


Abbildung 6: Perspektiven von Softwarefunktionalitäten¹⁹⁶

Ein EMM-System ist also die interdisziplinäre Verknüpfung von Funktionen, welche die Ebenen Inhaltsverwaltung, Prozesssteuerung und Kommunikation bedienen. Jede Funktion, die diese Mindestanforderung sogar noch übersteigt, ist dem EMM insofern zuträglich, als dass sie eine Addition in diesem darstellt oder wiederum nur ein weiteres Mal dessen Summe bestätigt. Der Mix aus Funktionen stellt dabei den größtmöglichen Nutzen jeder Einzelfunktion heraus. Collins und Sarner¹⁹⁷ unterstreichen dies und beantworten die Frage, mit welchen

¹⁹⁴ Vgl. erneut Aprimo (2008), <http://www.aprimo.com/company/news/news092208.pdf?LangType=1031&>. Abruf: 15.03.2012

¹⁹⁵ Vgl. erneut Interview Thaler (2011)

¹⁹⁶ Anmerkung: Von Kunden bewertet. Vgl. erneut Thaler/Schmid (2010), http://www.hdm-stuttgart.de/thaler/downloadbereich/Ergebnisse_MSC.pdf. Abruf: 16.03.2012

¹⁹⁷ Vgl. erneut Collins/Sarner (2010), <http://www.gartner.com/technology/mediaproducts/reprints/aprimo/vol3/article1/article1.html>. Abruf: 02.12.2011

Eigenschaften ein ganzheitliches Enterprise Marketing Management System aufwarten muss, über die bei Gartner der Bewertung von Anbietern zugrunde gelegten Kriterien. Hierbei ist weniger von Bedeutung, welchen Schwerpunkten ein EMM-System zugewandt ist. Von Wichtigkeit ist vielmehr der Übergang einer Reihe integrierter Module zu hoch konfigurierbaren Funktionalitätskomponenten, die auf einer serviceorientierten Architektur stehen und ein individuelles Datenmodell für das Marketing sowie diverse analytische und unterstützende Werkzeuge vorzuhalten fähig sind.

3.3 Systemlandschaften des EMM

3.3.1 Prozesssteuerung und Analyse

Erster Hauptschwerpunkt kommt dem Management und damit der schlanken Planung, Gestaltung und Einhaltung von Prozessen entlang des Marketing-Workflows zu. Zentral ist hierbei, mittels systemgestützter Automatisierung eine erheblich höhere Effizienz in die bislang häufig manuell ausgelösten Prozesse zu bringen, nachdem diese auf strategischer Ebene reorganisiert wurden. Umgesetzt wird das durch Workflow-Management-Tools in den EMM-Anwendungen, welche die Definition, Planung, Simulation, Koordination, Lösung, Überwachung und Budgetierung aller Marketingpläne, Marketingaktivitäten, Aktionen der Werbung und PR-Strategien sowie Aktivitäten des Vertriebs ermöglichen. Es können damit nicht nur Abläufe um ein Vielfaches vereinfacht werden, sondern dies erlaubt auch deren grafische Sichtbarmachung hinsichtlich der Einhaltung von Zeitplänen, Budgets und Planungsvorgaben.¹⁹⁸ Ziel ist es demnach, Prozesse im Workflow so zu vereinfachen und ihre Koordination zu mechanisieren sowie alle Beteiligten in die operative Routine miteinzubinden, dass mit einem EMM-System viele manuelle Wege gegen automatische Abfolgen ersetzt werden. Dieser hohe Grad an Automatisierung strukturiert die Bereiche, in denen bislang doppelte Wege, unklare Zuständigkeiten und undurchschaubare Zeithorizonte zu Lasten der Dynamik gingen. Sowohl fixe technische Prozesse in hochkomplexen Umgebungen als auch die variable Planung von Ressourcen vor jeder Kampagne werden in Teilschritte gegliedert und in einer überzeugenden Projektstruktur im System abgebildet, bevor sie dort eben jener vollautomatischen Koordination und Kontrolle unterliegen.¹⁹⁹ Konkret bedeutet das: Mit der systemgestützten Planung und Bewachung von Arbeitsabläufen werden die schrittweise anfallenden Aufgaben im Umgang mit Ressourcen (z. B. aus der Inhaltsverwaltung, vgl. Folgekapitel) wie Erstellung, Freigaben, Korrekturen und Abstimmungsprozesse innerhalb von Publikationen nach vorgegebenen Regelwerken ausgelöst und gemanagt. Diese festgelegten Strukturen lassen

¹⁹⁸ Vgl. erneut Unica (2003), http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/crm/EMM_whitepaper.pdf. Abruf: 16.11.2011

¹⁹⁹ Vgl. erneut Contentserv (2011:8ff)

dennoch Raum für viele individuelle Konfigurationen bei Kampagnenplanungen. Alle Beteiligten wie einzelne Mitarbeiter, ganze Abteilungen, Teams, Händler und Kreativagenturen, die mit Zuständigkeiten verknüpft wurden (wer hat was wann und wo zu tun?), erhalten danach orts- und zeitabhängige Einflussnahme auf die Prozesse für ihre jeweiligen Aufgabenbereiche über Startimpulse, Informationen und Bearbeitungsrechte am Material für die Erledigung dieser Jobs. Parallel dazu wird deren Abarbeitung mit Echtzeiteinblicken in den Leistungsstatus transparent und für alle sichtbar gemacht.²⁰⁰ Werden Aufgaben nicht innerhalb der zeitlichen Vorgaben erledigt, sind Stolpersteine klar auszumachen und es können gezielt Verantwortliche gefunden werden. So können aufgestellte Ziele viel einfacher auf ihre Einhaltung überprüft werden. Mit den vielfältigen Möglichkeiten des Prozessmanagements treten bei vielen Herstellern nun gerade deshalb auch immer mehr analytische Instrumente stark in den Vordergrund, um die Messbarkeit von Kampagnen und des Kundenverhaltens darin innerhalb eines umfassenden Berichtswesens abzubilden. Mit diesen starken Visualisierungswerkzeugen können aber nicht nur die Interaktionsverläufe der Kunden ermittelt werden, sondern auch Extrapolationen über zukünftige Erfolgserwartungen bei Aktionen des Marketings in Form von Prognosen ausgeführt werden.²⁰¹ Diese machtvollen Instrumente dienen somit auch der schlanken und effizienten Gestaltung der alltäglichen Prozesse, weil sie Einsicht geben in die Rentabilität und Nutzung von unterschiedlichen Kanälen und Ressourcen.

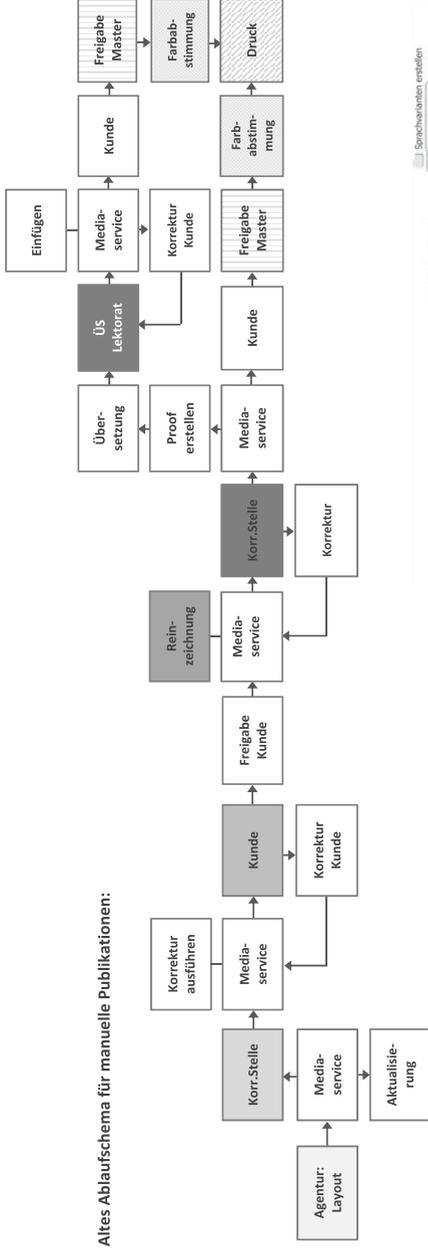
Ein Beispiel soll die Vereinfachung der Abläufe darstellen. Abbildung 7 zeigt hierzu einen alten Workflowausschnitt für manuelle Publikationen eines Industriebetriebes (vgl. oberer Bereich). Dieser wird in einem EMM-System simplifiziert nachgebildet (vgl. unterer Bereich). Während im alten Workflow die Prozessbeteiligten Gegenstand des Ablaufschemas sind, stehen bei der neuen Steuerung die Arbeitsprozesse im Mittelpunkt, mit denen über ein Rollenmanagement alle Beteiligten automatisch eingebunden werden. So wird verdeutlicht, dass auch über diesen Ausschnitt hinaus alle Prozesse Transparenz und Vereinfachung erfahren und in einer klaren Struktur für effizientere Abläufe sorgen.

(Anmerkung zur Grafik: Das Ablaufschema für eine manuelle Publikation unterstellt jeweils nur eine Korrekturschleife, wohingegen in der Praxis durchaus mehrere Korrekturläufe gängig sind, was die Komplexität des alten Charts nur noch weiter erhöhen würde. Die Korrekturstelle kann auch auf einen externen Dienstleister oder den intern verantwortlichen Produktmanager entfallen.)

²⁰⁰ Vgl. erneut Contentserv (2011:16ff)

²⁰¹ Vgl. Unica (2012b), <http://www.unica.com/germany/marketing-management-analyse.htm>. Abruf: 23.02.2012)

Altes Ablaufschema für manuelle Publikationen:



Neue Workflowsteuerung (Systemabbildung):

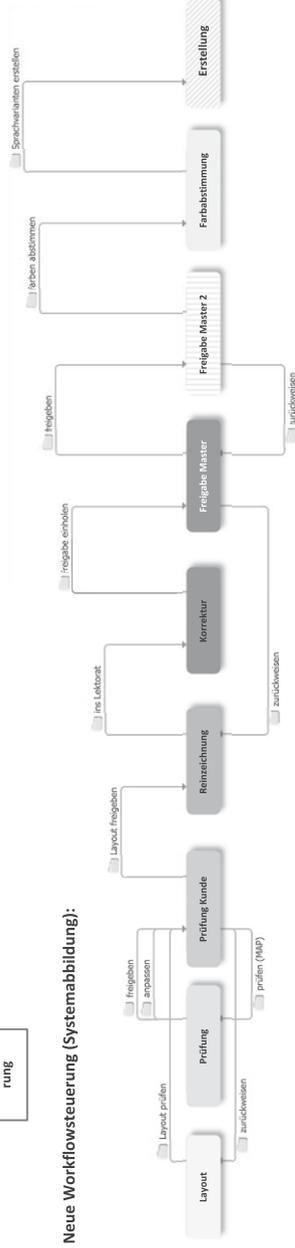


Abbildung 7: Ablaufschemata für manuelle Publikationen²⁰²

²⁰² Eigene Darstellung, in inhaltlicher Anlehnung an media office (2011:17ff) und Contentserv (2011:20)

3.3.2 Inhaltsverwaltung

Den zweiten zentralen Hauptschwerpunkt bildet die Inhaltsverwaltung. Hierbei stehen die Informationsressourcen des produzierenden oder handelstreibenden Unternehmens im Mittelpunkt, die einheitlich und strukturiert verwaltet werden sollen. Die Fragmentierung der Content-Systeme hat eigene Systeme für die Inhaltstypen der Kommunikation hervorgebracht (vgl. Kap. 2.1.1). Da Warenwirtschaftssysteme aus vorgelagerten Stufen des Workflows zwar Stammdaten zu den Produkten vorhalten, diese jedoch nicht ausreichend sind für eine Verwendung in den Prozesswelten des Marketings, bedient man eine zweite Kategorie von Datenbanken parallel dazu, die allen Anforderungen einer mediengerechten Aufbereitung Rechnung tragen und speziell die Daten zu Marketingzwecken vorhalten sollen.²⁰³ Diese Daten mit Informationscharakter werden unabhängig und medienneutral gehalten, so dass sie anschließend in die verschiedensten Informationskanäle distribuiert werden können. Sie werden in der hier dargestellten Inhaltsverwaltung in mindestens drei Gruppen mit unterschiedlicher Genesis eingeteilt. Die erste Gruppe der Datenhaltung beinhaltet sämtliche produktrelevanten Daten. Hierzu gehören Stammdaten, Produktinformationen, Texte und Übersetzungen. Die zweite Gruppe verwaltet Informationen in Form von sogenannten Media Assets, eine Form von Content mit multimedialen Informationsobjekten.²⁰⁴ Hierzu gehören Logos, Grafiken, Bilder und audiovisuelle Inhalte.²⁰⁵ Die Verwaltung von Kunden- oder Händlerdaten und -profilen mit einem angeschlossenen System des Customer Relationship Managements bildet die dritte Gruppe. Ein wesentliches Merkmal einer EMM-Suite ist es, dass alle Daten in der Inhaltsverwaltung unabhängig von deren Herkunft (also deren Gruppenzugehörigkeit) durch eine einheitliche Oberfläche abgebildet werden und so Stammdaten mit Bildern und Kundendaten sehr einfach aus den Einzelsystemen zusammengetragen werden können.²⁰⁶ Es können dort Daten importiert, gesammelt, aufbereitet und gepflegt werden. Unterstützt wird das durch die Trennung von Struktur und Inhalt. Diese geordnete Anordnung ermöglicht eine Reihe von intelligenten Funktionen wie Filter- und Suchroutinen sowie Klassifizierungsmöglichkeiten, ein Versionsmanagement, die einfache Pflege von Daten (einmal ändern – in jedem Kanal aktualisiert), Import- und Exportfunktionen in andere Systeme sowie Verschlagwortungs- und Vererbungsfunktionen.²⁰⁷

Die folgende Abbildung zeigt am Beispiel der Webseite eines Unternehmens, welche Inhaltstypen oder Ressourcen allein beim Onlineauftritt adressiert werden:

²⁰³ Vgl. erneut Interview Thaler (2011)

²⁰⁴ Vgl. erneut Kampffmeyer (2004), http://www.project-consult.net/Files/ECM_Keynote_Kampffmeyer.pdf.
Abruf: 06.12.2011

²⁰⁵ Vgl. erneut Koetter (2010:7), erneut Koetter (2009:1ff)

²⁰⁶ Vgl. erneut Interview Link (2012)

²⁰⁷ Vgl. erneut Contentserv (2011:10)



Abbildung 8: Inhaltstypen am Beispiel einer Webseite²⁰⁸

3.3.3 Kommunikation und Produktion

Neben der Prozesssteuerung und der Inhaltsverwaltung bildet die Kommunikation den dritten Hauptschwerpunkt im Bunde, hinter dem sich die crossmediale Medienausgabe verbirgt und der von anderen Herstellern auch oft als die Ebene des Kampagnenmanagements bezeichnet wird.²⁰⁹ Auf Basis des in Kapitel 3.3.2 vorgestellten Datenmanagements erfolgt nun das Kapitel der Medienerstellung (Produktion) mittels unterschiedlicher Werkzeuge, in dem die zuvor für die Ausgabe optimierten Daten nun in die einzelnen Kanäle ausgeleitet werden.²¹⁰ Die EMM-Umgebung unterstützt hier bei der Gestaltung und damit bei der crossmedialen Ansteuerung und Befüllung unterschiedlichster Medienkanäle und Zielgruppenansprachen. Dabei kommen – je nach Medium – verschiedene Systeme zum Einsatz, die als Interface zwischen dem Content und dem Kommunikationsmittel auftreten. So gibt es Publikationsmanager und Database-Publishing-Tools für Printprodukte, Content Management Systeme und Web-to-Print-Tools für Webseiten oder E-Shops sowie das Mailing- oder Newslettermanagement für die personalisierte Ansprache via Infopost. Hier trifft man oft Mediapools an, sogenannte Brand Management Portale für externe Anspruchsgruppen. Diese dienen der Bereitstellung und individuellen Werbemittelproduktion für beispielsweise Händler in einem klassischen B2B-Geschäft, die ihre Handelsunterlagen nach eigenen Vorstellungen mit dem zentralen Content einer Inhaltsverwaltung entwerfen und in Auftrag geben können.

²⁰⁸ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Festool (2012a), www.festool.de. Abruf: 23.02.2012, Festool (2012b), <http://www.festool.de/Haendler/Seiten/Haendlersuche.aspx>. Abruf: 23.02.2012

²⁰⁹ Vgl. erneut Interview Kunert (2012)

²¹⁰ Vgl. erneut Contentserv (2011:10)

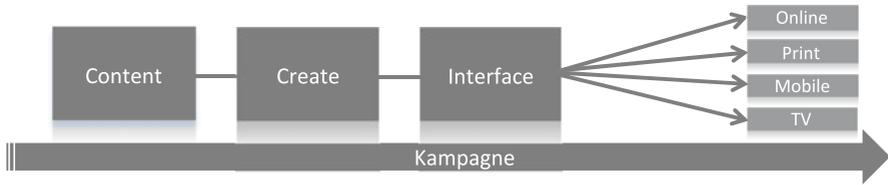


Abbildung 9: Outputfunktionen²¹¹

3.3.4 Infrastrukturen

Die Einrichtung eines EMM-Systems setzt gewisse Infrastrukturen voraus, die sich insbesondere in den Architekturen des Hard- und Softwarebereiches unterscheiden können. Im Regelfall erfordert die Einrichtung einer EMM-Umgebung aber folgende Punkte:²¹²

- Systemsoftware (z. B. Lizenzen, Schnittstellen)
- Einrichtungen zur digitalen Kommunikation
- Hardware (z. B. Datenbanken und -wege, Server)
- Reporting (Sichtbarmachung von Erfolgen)
- Organisatorische Strukturen und Regelwerke (z. B. Freigaben)
- Personelle Infrastruktur

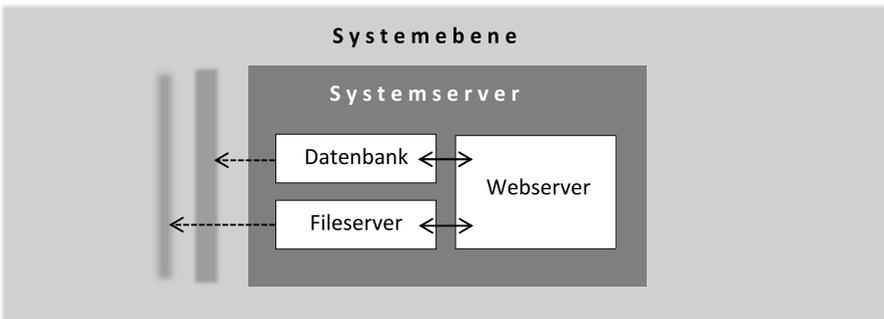


Abbildung 10: Systeminfrastruktur²¹³

Abbildung 10 verdeutlicht die technischen Hintergründe einer webbasierten EMM-Plattform auf Systemebene beispielhaft. Dabei dient ein Linux-basierter Systemserver als Systemumgebung. In diesem befindet sich das Herzstück in Form eines Apache Webservers, in dem die

²¹¹ Eigene Darstellung

²¹² Vgl. erneut Heinrich/Stelzer (2009:28), erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

²¹³ Eigene Darstellung

eigentliche Installation des gewählten Systemanbieters und die Freischaltung von Lizenzen eingerichtet werden und der als zentrale Schnittstelle fungiert, in dem er mit den Ressourcen einer Datenbank und einem Fileserver kommuniziert (vgl. Abb. 10, schwarze Pfeile), demzufolge Daten ausliest und wieder hineinschreibt. Während die Datenbank Texte, Referenzen und weitere Inhalte enthält, sind im Fileserver Bilder, Audio- und Videoelemente zuhause. Je nach Umfang wäre hierfür auch der Systemserver zu splitten. Datenbank und Fileserver wären dann in jeweils eigene Systemumgebungen zu stellen (vgl. Abb. 10, gestrichelte Pfeile).

Als Überleitung in den Prozess der Systemauswahl ist noch die lizenzrechtliche Frage zu beantworten. Wie bereits dargestellt können Moduleile und Softwarekomponenten nach Belieben miteinander kombiniert und durch Freischaltung von Lizenzen angewendet werden (vgl. Kap. 3.2.3). Von Bedeutung in der Gestaltung von Infrastrukturen ist jedoch darüber hinaus die Entscheidung, ob die Software eingekauft oder gemietet werden soll. Ist genügend Kapital vorhanden ist es wahrscheinlich, dass ein Unternehmen den Kauf anstrebt. Insbesondere aber Jungunternehmen mit wenig Kapital nutzen vermehrt letztere Variante und setzen auf günstige und flexibel einsetzbare Mietsoftware, sogenannte SaaS-Lösungen (Software as a Service).²¹⁴ Ebenfalls sind Leasingverträge üblich, um bei Bedarf die Software nach Ablauf der Leasingdauer in den Eigenbedarf überführen zu können. Hier werden in der Regel die zuvor dargestellten Hardwarekomponenten zuerst nicht im Unternehmen selbst eingerichtet, sondern verbleiben beim Integrator oder einem anderen Dienstleister.

3.4 Prozess der Systemauswahl

Die Auswahl einer geeigneten Software gestaltet sich aufgrund mannigfaltiger Bewertungskriterien, dem hohen Kostenfaktor und hierarchischer Gruppenentscheidungen oft als mühsam und schwierig. Es müssen mehrere Herausforderungen gleichzeitig bewältigt werden, die an dieser Stelle adressiert werden sollen. Die Beteiligten eines EMM-Projektes müssen dabei vorab benannt werden:²¹⁵

- Kunde: Hat die Motivation, Kosten und Zeit einzusparen sowie eine hohe Datenqualität und -aktualität sicherzustellen
- Externe Berater: Helfen den Kunden dabei ihre IT-Landschaften zu gestalten
- Softwareanbieter: Teilweise oder ganzheitliche Abdeckung von Softwarelösungen durch Technologieangebote
- Integratoren: Bieten Dienstleistungen zur Implementierung, Anpassung und Verknüpfung von Technologien beim Kunden

²¹⁴ Vgl. Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (2011), <http://www.marketingit.de/content/news/jung-unternehmen-wollen-software-mieten;73442>. Abruf: 12.03.2012

²¹⁵ Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:13ff)

Folgende Hauptkriterien dienen üblicherweise dem Kunden im vielschichtigen Auswahlprozess einer Software für den beschriebenen Einsatzzweck:²¹⁶

- Kosten
- Leistung
- Benutzerfreundlichkeit
- Datensicherheit
- Schnittstellenkompatibilität
- Kosteneinsparungen
- Zeitspanne der Einführung
- Eigenleistung des Kunden

Doch der Auswahlprozess stellt mehrere Parteien einander gegenüber, die diametrale und damit völlig unterschiedliche Interessen verfolgen (vgl. Abb. 11). In der Praxis treten deshalb oft bereits schon zu Beginn der Systemimplementierung ungeahnte Konfliktfelder zwischen den Kundenkomitees und Anbietern auf, weil eine mangelnde Ehrlichkeit und fehlende Transparenz in den unterschiedlichen Interessenslagen keinerlei Konsens erlauben. Vorstellungen über knappe Budgets auf der Nachfrageseite treffen auf schön geschminkte Kalkulationen mit Gewinnerwartungen seitens der Anbieter.²¹⁷

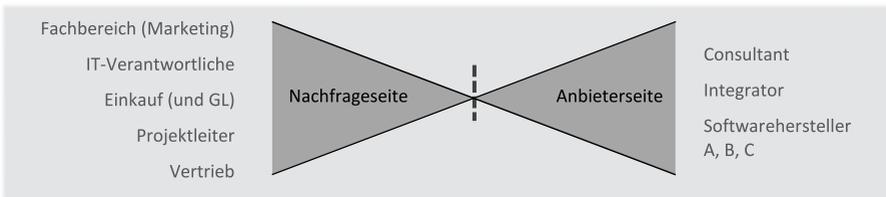


Abbildung 11: EMM-Auswahlbeteiligte²¹⁸

Dies führt zu speziellen Stolpersteinen im Bereich des Marketings und darin der Anwendungsgestaltung von EMM, die allen Beteiligten eine besondere Sensibilität abverlangt:²¹⁹

- Anforderungen sind unscharf definiert
- viele Bereiche sollen vereint werden
- unklare bzw. unterschiedliche Begriffsverwendung
- unterschiedliche Wissensstände

²¹⁶ Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:32ff)

²¹⁷ Vgl. Lucas-Nülle, in: Kahyaoglu/Lucas-Nülle (2011b:16ff)

²¹⁸ Eigene Darstellung, in inhaltlicher Anlehnung an erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

²¹⁹ Vgl. Gerber (2011:43), erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:32ff)

- Zeitfenster für die Implementierung oft nicht ausreichend
- fehlende Zeitfenster für Feinanpassungen
- Kundenseitig unterschätzte Komplexität der IT-Architekturen
- fehlende Bereitschaft des Kunden für Mehraufwände aufzukommen
- Kostenexplosion führt oft zum Abbruch des Projekts

Diese politischen Kriterien sollten Beachtung finden, da sie im Zusammenhang mit der eigentlichen Projektumsetzung erhebliche Auswirkungen auf dessen Endergebnis haben werden.²²⁰ So bewerten Kunden den Grad der Erfüllung ihrer gestellten Anforderungen gegenüber der tatsächlichen Erfüllung durch den Anbieter zu häufig noch als unzureichend.²²¹

In einem jungdynamischen Lösungsangebot (wie dem hier zugrunde gelegten), in dem sich bislang noch keine echten Standards gebildet haben, werden zudem unterschiedliche Schwerpunkte auf der Anbieterseite gesetzt, so dass es den Angeboten noch an Vergleichbarkeit fehlt. In der Praxis werden oft die eigenen Bedürfnisse auf der Nachfrageseite nicht richtig erkannt, was es noch schwieriger macht, für undefinierte Profile eine Lösung zu finden. Ein unabhängiger Berater und auch viele freie Implementierungspartner können jedoch in diesem Dilemma Abhilfe schaffen. Mit einer hohen Methoden- und Moderationskompetenz ist es ihre Aufgabe, die einzelnen Bereiche und Thematiken inhaltlich und politisch unter einem einheitlichen Licht in die notwendigen Strukturen zu überführen.²²² Sie erkennen die Bedürfnisse meist sehr schnell und präzise und decken ungenutzte Potenziale auf, Defizite also, die den Kunden bis zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht bewusst waren. Auch sind sie mit den Angeboten des Marktes vertraut und werden herstellerneutral beraten und den Kunden durch den Systemauswahlprozess begleiten.²²³ In der Regel durchläuft dieser mehrere Phasen:

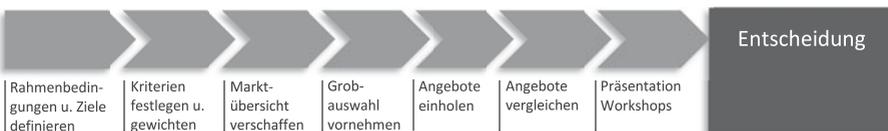


Abbildung 12: Phasen der Softwareauswahl²²⁴

²²⁰ Vgl. Howcroft/Light (2006:215ff)

²²¹ Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:32)

²²² Vgl. ebd. (2011a:13)

²²³ Vgl. erneut Interview Moltz/Pognatz (2012)

²²⁴ Vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess (2011:12)

In einem Bereich wie dem Marketing, der bislang noch Berührungängste mit technologischen Revolutionen hatte, ist es die erklärte Aufgabe beratender Instanzen und Projektmanager wie Mediendienstleister, während des gesamten Prozesses der Systemauswahl (sowie natürlich auch der Implementierung) die beteiligten Menschen „mitzunehmen“, sie zu integrieren in die Umsetzung, zu überzeugen und darin zu unterstützen, die gelebten Arbeitsweisen umzustellen.²²⁵

Die Systemintegration, die sich als nächste Stufe hinter den Auswahlprozess reiht, wird in Kapitel 6 exemplarisch vorgestellt und soll an dieser Stelle noch nicht vorweggenommen werden.

²²⁵ Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: VisAvis Economy (2010:37)

4 Marketing mit ISCM

4.1 Das 7-Achsen Modell

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln das Enterprise Marketing Management vorgestellt wurde, soll es nun in die Information Supply Chain eingebunden und dessen Zusammenhänge und Beziehungen über ein Beispielszenario aufgezeigt werden. Hierfür wird es erforderlich, zuerst die zu lösenden technischen Themenfelder zu betrachten, in die sich dann später in der Darstellung der Prozesskette verschiedene miteinander verzahnte EMM-Anwendungen reihen.

In einem prozessualen Gesamtablauf zur Gestaltung der Information Supply Chain spiegeln sich technologisch relevante Achsen. Abbildung 13 veranschaulicht hierzu sieben Bereiche, welche für die Industrialisierung der Informationslieferkette wesentlich sind.



Abbildung 13: Das 7-Achsen-Modell²²⁶

Hieraus wird ersichtlich, dass diverse Handlungsfelder in Workflows und Schnittstellen gestaltet werden müssen, worin sich das Information Supply Chain Management verwirklicht. Es finden sich zwei der Hauptanwendungsbereiche des Enterprise Marketing Management wieder (vgl. Kap. 3.2.3), da die Achsen der Information Supply Chain auch die Verwaltung von Daten (Produkt-, Medien- und Kundendaten) und die Kommunikationsausgabe (Print,

²²⁶ In Anlehnung an erneut LNC (2011:13ff)

Online, Mobile) beinhalten. Die dritte Ebene der Prozesssteuerung findet sich im gesamten Management der Information Supply Chain wieder, ist gewissermaßen deren Kern und wird daher wiederum in jeder technologischen Achse gespiegelt, deren Prozesse organisiert werden sollen.

Hinter jedem Teilbereich stehen unzählige Insellösungen, welche die Bedienung des jeweiligen Bereiches übernehmen. Am Beispiel der Medien- und Dokumentenverwaltung in Abbildung 13 wird deutlich, dass diese Lösungen von ebenso vielen Anbietern stammen, die wiederum von unterschiedlichsten Integratoren implementiert wurden. Erweitert man das nun auf alle anderen Bereiche, werden die unkontrollierten Beziehungen deutlich, die hieraus im Handling mit Informationen entstehen. Die Informationen legen unzählige Wege zurück. Es können auf diese Weise keine durchgehenden Informationsflüsse entstehen.²²⁷ Die Theorie des ISCM begegnet nun dieser Problematik und bringt die Achsen in Einklang und organisiert einen ungehinderten Informationsfluss. Neben strategischen und ablauforganisatorischen Entscheidungen tritt hier auf operativer Ebene das EMM mit dessen Handlungsspielräumen in Erscheinung.

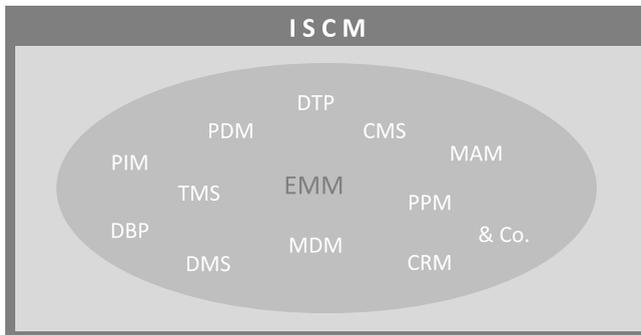


Abbildung 14: Handlungsspielraum des EMMs²²⁸

Mit seiner optimalen Verzahnung und Eingliederung der einzelnen Komponenten entlang einer transparenten Wertschöpfungskette kann eine harmonische Gestaltung der Information Supply Chain erreicht und sichtbar gemacht werden.²²⁹ Das folgende Kapitel führt durch die pragmatischen Konsequenzen und zeigt anhand eines Workflows auf, wie diese erreicht werden.

²²⁷ Vgl. erneut LNC (2011:14)

²²⁸ Eigene Darstellung

²²⁹ Vgl. erneut Link, in: Bernecker/Pepels (2009:179)

4.2 Darstellung der Prozesskette

Nachdem eine grafische Gesamtübersicht (vgl. Abb. 15) und eine Einleitung in den beispielhaften Workflow einweisen, führen die Kapitel 4.2.1–4.2.5 durch die einzelnen Stufen und adressieren die verantwortlichen EMM-Anwendungen (vgl. Tabelle 2, S. 33ff), die jeweils entweder der Prozess-, Inhalts- oder Kommunikationsebene (vgl. Kapitel 3.3.1–3.3.3) unterstellt und hier interdisziplinär verknüpft werden.

Die Information Supply Chain wird dabei in die vier Stufen Beschaffung, Modifikation, Produktion und Distribution unterteilt (vgl. Kap. 2.1.3).²³⁰ Diese bilden exakt den Content-Lebenszyklus über die prozessuale Ebene mit den Phasen Creation, Management, Publishing und Distribution ab.²³¹ Der dahinterliegende Marketing-Workflow wird in der klassisch-operativen Informationslogistik über die Stufen Sammeln, Verbinden, Lagern, Anreichern, Liefern und Distribuieren darauf übertragen, welche notwendig sind, um aus Marketingmaterialien durch Wertschöpfung fertige Kommunikationsmittel zur Produktpräsentation zu erzeugen.²³²

²³⁰ Vgl. erneut LNC (2011:12)

²³¹ Vgl. Maass/Stahl, in: Meckel/Schmid (2008:156)

²³² Vgl. erneut Contentserv (2011:8)

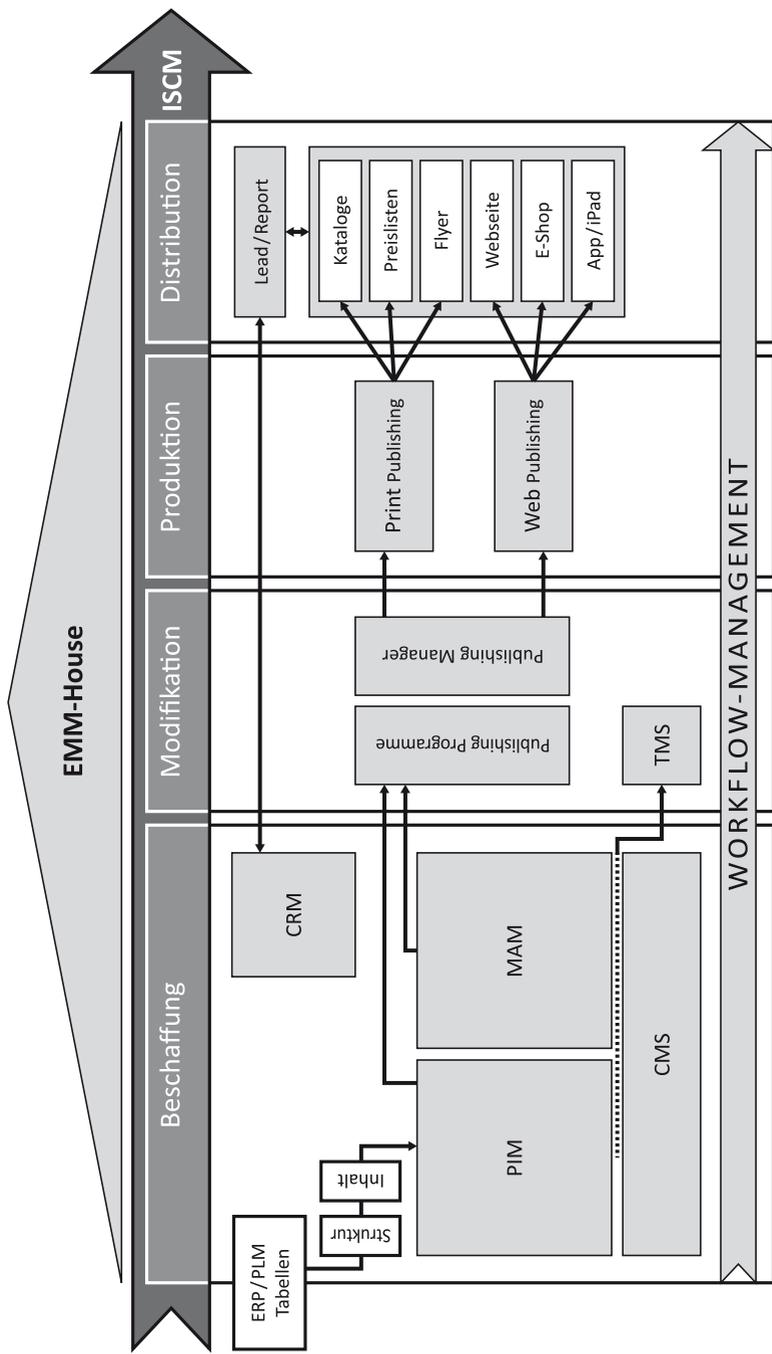


Abbildung 15: EMM-House²³³

²³³ Eigene Darstellung, in inhaltlicher Anlehnung an LNC (2011:12)

4.2.1 *Workflow*

Wie in Abbildung 15 unten ersichtlich, gibt es im EMM-House Anwendungen, die sich über den gesamten ISCM-Workflow erstrecken und diesen strukturieren. Das sind die Tools der Workflow-Organisation, welche die Planung, Steuerung und Überwachung aller Prozessschritte über sämtliche Phasen hinweg übernehmen. Diese Werkzeuge werden der Ebene der Prozesssteuerung und Analyse zugeordnet. Zwei ausgewählte Werkzeuge werden daraus vorgestellt, die in der Praxis fast immer anzutreffen sind.

Workfloweditor

Hierunter fallen grafische Editoren, die sowohl Prozesse als auch Stationen im Workflow visualisieren und abbilden. Damit können Prozesse übersichtlich konfiguriert, die Projektverwaltung eingerichtet und beispielsweise Aufgaben und Datenpools an Akteure der Kette einmalig oder vor jeder Kampagne neu zugewiesen werden. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) bedeutet dies eine ausgereifte Kampagnenplanung, in der alle Abfolgen, Wege und Zeithorizonte geplant und definiert werden, welche die Bereiche der Beschaffung, Modifikation, Produktion und Distribution erforderlich machen.

Enactment Service (Ausführung)

Herzstück der Prozessautomation sind zustandsbasierte Ablaufmodelle, welche die zuvor über die Editoren eingerichteten Prozesse koordinieren, alle Teilschritte einleiten und mittels Monitoring überwachen. In dieser horizontalen Integration zählen hauptsächlich die Einhaltung von periodischen Jobs und deren Terminierung sowie die Abstimmung der dynamischen Kommunikation zwischen den Akteuren zu deren Hauptaufgaben.²³⁴ Nachdem also im Beispiel (vgl. Abb. 15) die Festlegung von Abläufen erfolgt ist, sorgt diese Workflow Engine entlang aller horizontalen Folgestufen für die Koordination von Technik, Personal und Material in der täglichen Routine. Hier werden Kampagnen geplant, Jobs terminiert, Aufgaben angestoßen und umgesetzt.

4.2.2 *Beschaffung*

In diesen Bereich fallen sämtliche Applikationen, die mit der Beschaffung, Sammlung, Verbindung und Lagerung von digitalen Informationen zusammenhängen. Diese EMM-Komponenten haben zumeist Datenbanken integriert, die der Ebene der Inhaltsverwaltung zugeordnet werden und die Akteure mit allen notwendigen inhaltlichen Rohstoffen versorgen, die für die Erstellung von Kommunikationsmitteln notwendig werden. Welche Daten wann und wohin geleitet werden müssen, regelt die Workfloworganisation des Vorkapitels.

²³⁴ Vgl. erneut Contentserv (2011:16ff)

Folgend werden fünf Systeme beschrieben, welche üblicherweise danach die Beschaffung von speziellen marketingrelevanten Daten regulieren.

Enterprise Resource Planning (ERP)

Das EMM-House bietet Schnittstellen zu vorgelagerten datenliefernden Systemen anderer Unternehmensbereiche an, aus denen neutrale Produktdaten entnommen und in Struktur und Inhalte getrennt in die EMM-Welt übernommen werden. Eines dieser Standardsoftwaresysteme ist das ERP, das geschäftsprozessunterstützend die Bereiche Finanzwesen, Logistik, Produktion und Personalwesen bedient.²³⁵ Da sich dieses zwar nur auf fertigungs- und versandrelevante Daten beschränkt und nicht der hochgranularen Attributs-Verwaltung der dynamischen Medienvielfalt gerecht wird, ist es für den Einsatzzweck im Marketing ungeeignet. Eine weitere Schnittstelle könnte durch die Anbindung an das ebenfalls fertigungsorientierte Product Lifecycle Management (PLM) realisiert werden, das zwar der Strukturierung von Entwicklungs- und Dokumentationsprozessen von Produkten dient, jedoch nicht deren Vermarktung berücksichtigt. Aufgrund der Tatsache aber, dass in beiden Systemen (ERP und PLM) die Produkte gewissermaßen „geboren“ werden, sind sie zumindest wertvolle Datenlieferanten für die weitere Verwendung innerhalb der Beschaffungsfunktion im ISCM-Workflow.²³⁶ Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden wichtige produktrelevante Daten (zerlegt in Struktur und Inhalt) von dort aus in das EMM-House überführt.

Product Information Management (PIM)

Das Product Information Management bezeichnet im EMM integrierte Technologien und Datenbanksysteme für das Übernehmen, Verwalten und Anreichern von erweiterten Produktinformationen mit speziellen marketingrelevanten Informationen für die zentrale und granulare Haltung und Archivierung von einheitlichen Daten.²³⁷ Ihm obliegt die Zuständigkeit für alle Informationen rund um das Produkt, über Stammdaten (Artikelidentifikationen, Bezeichnungen, Packungsinformationen, Preise, Rabatte, etc.), technische Informationen (Datenblätter, technische Zeichnungen, Texte, etc.) oder sogenannte dynamische Daten (Verfügbarkeiten, Konfigurationen, etc.) in mehreren Sprachen.²³⁸ Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden hierin gebündelte Produktinformationen beherbergt und für die Konsolidierung im nächsten Schritt ohne erhebliche Ressourcenaufwände bereitgehalten. In Abgrenzung zu den vielfach synonym verwendeten Begriffen Master Data Management (MDM) und Product Data Management (PDM) wäre anzumerken, dass ersteres die unternehmensweite und damit übergeordnete Speicherung von Daten übernehmen möchte. Letzteres findet bei der Haltung von entwicklungsrelevanten Produktdaten im Bereich der Fertigung Anwendung (vgl. Tabelle 2, S. 33ff).

²³⁵ Vgl. erneut Görtz/Hesseler (2007:17ff)

²³⁶ Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:11)

²³⁷ Vgl. Dirnhofner (2009:16ff)

²³⁸ Vgl. erneut Koetter (2009:1ff)

Media Asset Management (MAM)

Das Media Asset Management, auch synonym Digital Asset Management (DAM), Media-Warehouse oder Digital Media Management (DMM) genannt, bezeichnet die weiterentwickelte Form des Content Managements und umfasst die im EMM integrierten Technologien und Datenbanksysteme zur Strukturierung, Archivierung und Verwaltung von heterogenen Medieninformationsobjekten, sogenannten Media Assets.²³⁹ Diese Media Assets stellen Vermögenswerte dar und beinhalten mehrere Komponenten: Zum einen den verwertbaren Content in Form von digitalen Medien verschiedenster Typen wie Bilder, Logos, Grafiken oder Rich-Media Inhalten wie Video- und Audiobausteine. Zum anderen beinhaltet es die unterschiedlichen Nutzungsrechte für die einzelnen Objekte. Neben den Funktionalitäten der Bild- und Medientypdatenbanken integriert ein Media Asset Management System drittens aber auch strukturierte Metainformationen (beschreibende Informationen) über Formate, Farbräume und Auflösungen, Autoren Daten, Urheberrechte und Verfallsdaten, welche einen inhaltlichen Zusammenhang herstellen. Sie machen den Content benutzbar und aus dem Medieninformationsobjekt ein wertbehaftetes Asset, welches kommerziell handelbar, greifbar und wiederverwendbar wird.²⁴⁰ Als Variante des Content Managements (Vorläufer waren unter anderem die Bildkatalog-Systeme) und zugleich Subsystem einer ECM-Landschaft, bedient das Media Asset Management mit seinem starken Marketingkontext spezielle Anforderungen im Umgang mit Medien und beschreibt letztlich die Entwicklung digitaler Güter entlang der kreativen Wertschöpfungskette eines Unternehmens.²⁴¹ Zu diesen Anforderungen gehören beispielsweise Verschlagwortung, Zugriffskontrolle, Workflow-Unterstützung, Versionsmanagement oder die Belieferung aller Ausgabekanäle.²⁴² Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden hierin Medienobjekte beherbergt und für die Konsolidierung im nächsten Schritt ohne erhebliche Ressourcenaufwände bereitgehalten. Noch einmal stark vereinfacht wiederholt ist das PIM gewissermaßen für die textlastigen Inhalte zuständig und das MAM für Bilder, Videos oder Grafiken.

(Web) Content Management System (WCMS/CMS) und Portal-Systeme

Als angepasstes System für die Verwaltung von Inhalten auf medienneutraler Basis kann das Content Management System in manchen EMM-Systemen noch eine weitere Ausprägung anbieten, die mit einem Web-Frontend (oder -Portal) speziell für die Erstellung und Pflege von Webseiten in Erscheinung tritt.²⁴³ Hieran ist deutlich die Verzahnung der einzelnen Komponenten (PIM/MAM und CMS) zu erkennen, da sie jeweils für spezielle Beschaffungsfunk-

²³⁹ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:198ff), erneut Kretzschmar/Dreyer (2004:15ff)

²⁴⁰ Vgl. erneut Kampffmeyer (2004), http://www.project-consult.net/Files/ECM_Keynote_Kampffmeyer.pdf.
Abruf: 06.12.2011, König (2004:13), erneut Kretzschmar/Dreyer (2004:83ff)

²⁴¹ Vgl. erneut Koetter (2010:7), erneut Bruns/Meyer-Wegener (2005:436)

²⁴² Vgl. erneut Kampffmeyer (2003:101ff)

²⁴³ Vgl. erneut Kretzschmar, in: Schmitz (2007:210ff)

tionen optimiert sind. Im Web-Umfeld dienen zwar auch die hochgranularen strukturierten (und damit crossmedialen) Daten aus PIM und MAM der Beschaffung, aber daneben hält das CMS auch ganz eigene unstrukturierte Daten vor, die nicht in kleinste Bestandteile zerlegt sind und für die jeweilige Websprache ausgerichtet sind.²⁴⁴ Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden spezielle Inhalte für den Webauftritt in einem Portalsystem verwaltet und für die Konsolidierung im nächsten Schritt ohne erhebliche Ressourcenaufwände bereitgehalten.

Customer Relationship Management (CRM)

Das EMM integriert auch Systeme aus der ganzheitlichen Unternehmensphilosophie des Customer Relationship Managements. In der Beschaffung kommt dieser Datenbank-anwendung die Aufgabe der Sammlung, Verwaltung und Anreicherung von Kundendaten und Informationen über das Kundenverhalten zu.²⁴⁵ Diese Systeme können sowohl in der Distribu-tion Anwendung finden als auch vorneweg zur grundlegenden Ausrichtung von Kampagnen hilfreich sein. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden hieraus Kundendaten für die Konsolidierung in der Distribution ohne erhebliche Ressourcenaufwände bereitgehalten.

4.2.3 *Modifikation*

Die Modifikation beschreibt erstens den Prozess der Editierung und Anreicherung der zuvor gelagerten Informationen, um diese veredelt wieder in die Systeme zurückzuschreiben. Hierunter fallen beispielsweise die Übersetzung von Texten von und für PIM, das Hinzufügen von Marketingspezifika für PIM oder die Bearbeitung von Bildern von und für MAM. Der Modifikation kommt hier eine permanente Funktion zu, weil sie das Eingangstor für Aktualisierungen und Änderungen von Inhalten in den einzelnen Systemen bildet. Die Editierungsfunktionen des EMM machen es danach möglich, dass alle Änderungen für alle Medien übernommen werden. Mit diesem Bezug wäre die Modifikation der Ebene der Inhaltsverwaltung zuzu-schreiben.

Zweitens findet in dieser Stufe die eigentliche Wertschöpfung im Sinne der Verwendung von Inhalten statt, die nun in einem kreativen Erstellungsprozess in die verbindliche Form ge-bracht werden müssen, bevor sie im nächsten Schritt für die jeweilige Ausgabe optimiert wer-den. Das EMM bietet für diesen Bereich Anwendungen zur manuellen, automatischen oder teilautomatischen Überführung von Daten an. Folgend werden die dazugehörigen Publishing-Gruppen beschrieben. In dieser Betrachtung wäre die Modifikation der Ebene der Kommuni-kation und Produktion zuzuordnen.

²⁴⁴ Vgl. Contentserv (2012a), <http://www.contentserv.com/Service-Download--1720.htm>. Abruf: 29.02.2012

²⁴⁵ Vgl. Hippner/Hubrich (2011:17)

Translation Management System (TMS)

In der Stufe der Modifikation integriert das EMM Übersetzungsmanagementfunktionen, worin Texte aus dem Beschaffungssystem PIM ihre Länder-Sprachenumsetzung finden. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden neue Sprachversionen erstellt und wieder in das Beschaffungssystem zurückgeschrieben.

Desktop Publishing Systeme (DTP)

Die Desktop Publishing Systeme sind Layout-Programme, die für das computergestützte Setzen von Dokumenten eingesetzt werden. Sie dienen der Aufbereitung und Formatierung von Bildern, Grafiken und Texten aus den vorgelagerten Beschaffungssystemen und einer Platzierung dieser Objekte im Gesamtdokument mittels einer Definition von Laufstrecken. Ein EMM integriert diese Systeme, so dass eine einheitliche und vernetzte Oberfläche die Formgebung über die Zuweisung von Inhalten auf die kreativen Entwürfe und Seitenvorlagen erlaubt. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden hier kreative Schablonenentwürfe erstellt, die der automatischen Befüllung mit Inhalten im Database Publishing dienen sollen.

Database Publishing

EMM-Applikationen und Datenbankinterpreten des Database Publishing für Print und Online orientieren sich sehr stark an Regelwerken, wohinter sich die automatische Befüllung von Schablonen in Vorlagen mit Datenbankinhalten zur Generierung von Dokumenten verbirgt. Trotz dieses hohen Automatisierungsgrades fallen diese integrierten Systeme unter die Modifikation, weil sie dem Anwender stets Eingreifmöglichkeiten in den Entstehungsprozess lassen. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden an dieser Stelle die zuvor erstellten Schablonen (Templates) automatisch mit Inhalten befüllt.

Publishing Manager

Hierin bietet das EMM-House unterschiedliche Frontend-Oberflächen an, welche oftmals die Funktionen des Desktop- und Database Publishings kanalspezifisch unter einheitlichen Oberflächen integrieren. Diese werden benötigt, um den Export von Daten präzise in den jeweiligen Ausgabeformaten zu konkretisieren. Sowohl ein Print Production Management für den Druck als auch Web-Portale für Online (z. B. innerhalb eines CMS-Systems) dienen der Erstellung, Pflege und der Schöpfung von Medien per Drag and Drop.²⁴⁶ Damit ist die intuitiv bedienbare Oberfläche beschrieben, mit der die Daten aus den Beschaffungssystemen geholt, formatiert, gestaltet und den Leerräumen der erstellten Schablonen, Templates oder Vorlagen zugewiesen werden. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) managen die hierin angebotenen Applikationen den gesamten Erstellungsprozess, einschließlich manueller und automatisierter Schritte,

²⁴⁶ Vgl. erneut Contentserv (2011:22ff)

der noch immer von der Workfloworganisation horizontal koordiniert wird und im Monitoring sichtbar bleibt.

4.2.4 *Produktion*

In der Produktionsstufe werden die zuvor gestalteten Informationsströme in Finishing-, Korrektur- und Freigabeprozesse überführt und mit der Ausleitung in die vorgesehenen Informationskanäle und den darunter angesiedelten Ausgabeformen produziert (vgl. Kap. 2.2). An dieser Stelle verlassen die erstellten Formate die Marketingabteilung und erlangen ihre physische Form (bei Print) oder gehen online (bei Web oder Mobile). In dieser Betrachtung ist die Produktion der Ebene der Kommunikation und Produktion zuzuordnen.

Print Publishing

Hierunter fallen alle Schritte und Aufgaben, die mit der Ausgabeform von Printpublikationen anfallen und von den Publishing Managern im EMM-Gebilde organisiert werden. Hier wären beispielsweise das Finishing von Laufstrecken, Korrekturläufe oder die Ausgabe druckfähiger Formate und die Produktion der Druckerzeugnisse zu nennen. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden an dieser Stelle Proofs erstellt, Freigaben erteilt und die Herstellung der Produkte eingeleitet.

Web Publishing

Spiegelbildlich zum Print Publishing dienen die Publishing Manager des EMM-Gebildes an dieser Stelle der Kontrolle und Korrektur von Onlineausgabeformen (wie Webseiten oder E-Shops) und den Vorbereitungen zur Liveschaltung. Im Beispiel (vgl. Abb. 15) werden alle Web-Formate auf die Zielgerade gebracht.

4.2.5 *Distribution*

Die Distribution stellt die letzte Stufe des ISCM-Workflows dar. Nun stehen die Printprodukte zur Auslieferung bereit und die Onlineformate erfahren ihre Liveschaltung. An den hier anfallenden Aufgaben erkennt man, dass das EMM nicht einzig Kind des Marketings ist, sondern auch in untrennbarer Verbindung zu den Vertriebstätigkeiten steht.²⁴⁷ In dieser Betrachtung wäre die Distribution der Ebene der Kommunikation und Produktion zuzuordnen.

Leads Management

Die EMM-Werkzeuge des Lead-Managements integrieren Funktionen in unterschiedlichen Ausprägungen zur Klassifizierung von erfolgreichen Möglichkeiten der Kontaktabahnung sowie Unterstützungsleistungen in dieser Kontaktherstellung, um die Vertriebsorganisation

²⁴⁷ Vgl. erneut Interview Link (2012)

ganzheitlich im Prozess der Distribution mit wichtigen Informationen zu versorgen.²⁴⁸ Im Beispiel (vgl. Abb. 15) dienen die Kundendaten aus dem CRM nicht allein als Grundlage für die Ausrichtung der Zielgruppenansprache, sondern unterstützen gemeinsam mit den Tools des Lead Managements vertriebsorientierte Tätigkeiten, mit denen die Kampagne ihren Abschluss findet. Eine wichtige Funktion kommt hierbei der personalisierten und individuellen Ansprache von vermehrt inhomogenen Zielgruppen zu.

Reporting und Analytics

Ein eigenes EMM-Berichtswesen hält idealerweise nach der Auslieferung von Medien wertvolle Analysewerkzeuge und technische Hilfsmittel bereit, um die in Verbindung mit der Distribution stehenden Wirkungen zu messen und Aufschluss über die erzielten Erfolge (kanalspezifisch sowie entlang der gesamten Kampagne) und die Akzeptanz der gewählten Zielgruppenansprache bei Kunden zu geben. Sie dienen der Transparentmachung von Ergebnissen für das Controlling, wenn es um Fragen der Wirtschaftlichkeit geht.²⁴⁹

4.3 Tendenzen

Die folgend dargestellten Entwicklungstendenzen beziehen sich primär auf das Enterprise Marketing Management, das mit seiner Einordnung in das ISCM gleichzeitig auch dessen Trendströmungen beschreibt. Obgleich das Enterprise Marketing Management für sich allein genommen schon eine recht neuartige Strömung darstellt, lassen sich dennoch Wachstumsrichtungen erkennen. Allgemein lässt sich beobachten, dass Themen und Daten der Kommunikation immer stärker zentral ineinanderfließen und Datenbanken mit webbasierten Steuerungssystemen (idealerweise in ihrer Kombination) die Medien- und Informationslogistik von morgen definieren.²⁵⁰ Die Prognosen für das EMM stehen bemerkenswert gut: Man unterstellt ihm eine gleich hohe Bedeutung im Marketing wie sie den ERP-Systemen im Backoffice zukommt.²⁵¹

Eine Entwicklungsrichtung auf dem Weg zu diesem Ziel lässt sich hinsichtlich der Ausbaustufe seiner Logistik beobachten. Die meisten Stimmen der Praxis befinden den heutigen Reifegrad des Enterprise Marketing Managements noch als niedrig. Die volle Funktionsbreite, die alle Marketingrollen und -prozesse abdecken könnte, ist nur in den wenigsten Angeboten

²⁴⁸ Vgl. Unica (2009), http://www.unica.com/documents/germany/Unica_WP_Helping%20Insurers.pdf. Abruf: 01.03.2012

²⁴⁹ Vgl. erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

²⁵⁰ Vgl. erneut MFE (2011), http://www.forum-corporate-publishing.de/fileadmin/images/aktuelles/Thesen_active13.pdf. Abruf: 13.01.2012

²⁵¹ Vgl. erneut Aprimo (2008), <http://www.aprimo.com/company/news/news092208.pdf?LangType=1031&>. Abruf: 15.03.2012

gegeben.²⁵² Hier werden bei so manchen Herstellern beispielweise noch zu rund 50% Einzellösungen verkauft. Erst in weiteren Schritten und zu deutlich kleineren Anteilen wird sukzessiv aufgestockt oder strategische Prozessvisionen entwickelt.²⁵³ Demnach spiegelt die Trendforschung das Streben der Hersteller nach höheren Entwicklungsstufen. Systeme dieser Art entwickeln sich immerhin schon in Richtung einer höheren Schnittstellenfähigkeit.²⁵⁴ Hier stellt sich dem Betrachter ohnehin die berechnete Frage, wann endlich große Softwarekonzerne mit einem einzigen und alle Komponenten einverleibenden System in den Markt preschen, damit das Angebot revolutionieren und die noch zu häufig angetroffene Inkompatibilität von Anwendungen unterschiedlicher Herkunft beenden werden. Es war bislang jedoch technisch noch nicht in Aussicht gestellt, das Brückenschlagen zwischen den Einzelsystemen zu unterbinden und darauf mit einer All-in-one-Lösung zu antworten, so Thaler.²⁵⁵ Auch in der Praxis wird die Wahrscheinlichkeit für ein solches System in der Zukunft als sehr gering eingestuft, da seine Entwickler durch Meere unvorstellbarer Komplexität manövrieren und alle Fachbereiche durchdringen müssten. Die verschiedenen Grundsysteme erfahren also aufgrund ihrer Herkunftsrichtung (Fachrichtung) ihre Berechtigung. Zumal verändern sich die Anforderungen der Unternehmen so schnell, dass es noch unwahrscheinlich ist, dass Anbieter der Bedienung dieser Anforderungen hinterher kommen könnten.²⁵⁶ Jedoch zeichnen sich bereits Tendenzen ab, wonach Softwarehäuser wie IBM neben der Mitentwicklung neuester EMM-Technologien mit cleveren Verknüpfungen der Verschmelzung von Systemen immer näher kommen, damit dem Kunden aus einer Hand die Organisation der gesamten Wertkette angeboten werden kann.²⁵⁷ Hierbei wird beispielsweise im Rahmen der Initiative „Smarter Commerce“ (IBM) das effektive Management der Wertschöpfungskette über Kauf, Marketing, Verkauf und Service realisiert, worin im zweiten Bereich EMM-Projekte vorangetrieben werden.²⁵⁸ Hochwertige Verknüpfungen und das Brückenschlagen zwischen Systemen bestätigen also den Trend des EMMs noch einmal nachhaltig und dürfen auch in Zukunft als Dienstleistung verstanden werden.²⁵⁹ Es bleibt abzuwarten, ob und wann die Komponenten sich zu einem größeren Ganzen vereinigen.

²⁵² Vgl. erneut Interview Moltz/Pongratz (2012), Vittal et al. (2008), <http://www.philadelphia.edu.jo/courses/Marketing/forrester-wave-marketing-q12008.pdf> (EM Plattform). Abruf: 16.03.2012

²⁵³ Vgl. erneut Holzer, in: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (2011), http://www.marketingit.de/marketingit/IT-Solution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012

²⁵⁴ Vgl. erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

²⁵⁵ Vgl. erneut Interview Thaler (2011)

²⁵⁶ Vgl. erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

²⁵⁷ Vgl. erneut Interview Kunert (2012)

²⁵⁸ Vgl. erneut Interview Kunert (2012), IBM (2011), http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/de_de_de_smarter_commerce_brochure_final.pdf. Abruf: 17.03.2012

²⁵⁹ Vgl. erneut Interview Apenberg (2012)

Ein weiterer Trend zeigt sich im Bestreben, das EMM noch alltagstauglicher werden zu lassen über die Realisierung einer strukturierten Kreativität. Hier herrschen heute noch zu viele Standards vor, von denen man in Zukunft abweichen möchte. Wesentlich ist dabei die Neuorganisation von Prozessen vor Einführung des Systems. Anhand der Implementierungshistorie der ERP-Systeme können Verantwortliche lernen, nicht mehr blindwütend gegebene Strukturen niederzureißen und die eigenen Herstellerstandards der Marketingabteilung überstülpen zu wollen. Hier muss sich auch das Customizing dahinter weiter entwickeln, das die Anpassung von Standards auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden beschreibt. In über 56% der Käufe von Marketing-Technologien übernehmen Kunden die Systeme ohne Änderungen in ihren Prozessen, was der Performance sehr abträglich ist.²⁶⁰ Die sorgfältige Anpassung des Systems an Unternehmenszwecke kann mindestens den dreifachen Erfolg bringen (in Verbindung mit einer vorausgehenden Optimierung von betrieblichen Prozessen).²⁶¹ Dem Customizing wird in Zukunft daher eine noch größere Bedeutung zukommen. Leider waren oft genug die Bemühungen des Customizings bereits der Philosophie über die Neustrukturierung von Prozessen vor deren Abbildung im System zwar geschuldet, jedoch wurde das Reengineering nur dafür verwendet, die Organisation den Vorgaben der Software anzupassen, nicht umgekehrt.²⁶² Also bietet sich hier für Mediendienstleister die Chance, ihre Beraterrolle in der Positionierung einer modernen Medienlogistik neu zu definieren, zu stärken und als Architekten neuer Mediengebilde aufzutreten.²⁶³ Auch das Change Management wird sich dabei weiterentwickeln und für Mitarbeiter erlebbar machen, wie administrative Arbeiten automatisiert werden können, ohne die kreative Arbeitsweise der Beteiligten einzuschränken.

Darüber hinaus prognostiziert man den Trend zu einer neuen Messbarkeit von Effektivität in Kommunikationsabteilungen, die aktuell noch in den Kinderschuhen steckt.²⁶⁴ Nachdem das Marketing lange als unantastbare Insel galt, fordert man nun immer mehr die Anzeige von dessen Wertigkeit, so dass man bereits schon in Expertenkreisen mit dem „Marketoring“ (Marketing plus Monitoring) einen eigenen Begriff für diese Anforderung geprägt hat.²⁶⁵ Der zunehmende Einfluss des Controllings wird immer größeren Druck auf die Kommunikation ausüben.²⁶⁶ Ein intelligentes Berichtswesen (auch als Business Intelligence zur Automatisierung von Reporten bekannt) kann hier in Zukunft noch mehr Daten konsolidieren, die Abtei-

²⁶⁰ Vgl. Winterberry, zitiert nach: Link, in Bernecker/Pepels (2009:177)

²⁶¹ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

²⁶² Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:71ff)

²⁶³ Vgl. erneut MFE (2011), http://www.forum-corporate-publishing.de/fileadmin/images/aktuelles/Thesen_active13.pdf. Abruf: 13.01.2012

²⁶⁴ Vgl. ebd. (2011:3)

²⁶⁵ Vgl. erneut Seebacher/Güpner (2011:24ff)

²⁶⁶ Vgl. erneut MFE (2011), http://www.forum-corporate-publishing.de/fileadmin/images/aktuelles/Thesen_active13.pdf. Abruf: 13.01.2012

lung mit einer tiefgehenden Auswertung nachhaltig stärken und auch die Forderung wertvoller Budgets begünstigen.²⁶⁷ So kann sich das Marketing kontinuierlich verbessern.

Daneben beobachtet man das Streben der Hersteller nach einer immer höheren Kanalfähigkeit ihrer Systeme in einer diffizilen und immer mobileren Medienlandschaft. Hier gibt die Kommunikationskultur die Trends vor, denen sich das EMM beugen muss:

„Business trends are driving the need for EMM.“²⁶⁸

„Business-Trends kurbeln den Bedarf an EMM-Lösungen an.“²⁶⁹

Die Anforderungen der Kunden, nicht mehr über das Gießkannenprinzip akquiriert zu werden, sondern stattdessen eine personalisierte und auf jeden individuell zugeschnittene Begegnung mit der Produktwelt zu erfahren, gibt auch den Ideologien dahinter vor, wohin sie sich mitentwickeln müssen.²⁷⁰ Auch das Media Forum Europe²⁷¹ sieht kostenintensive Kommunikationsstrukturen durch solche neuartigen Kommunikationsarchitekturen in der Zukunft abgelöst, da sie alle Kanäle verknüpfen und die dahinterstehenden Senderbotschaften stärker zu bündeln vermögen.

Abschließend schenkt auch Gartner diesen Trendströmungen Beachtung und tauft visionär das Enterprise Marketing Management (bei gleichbleibender Definition) schon heute um in das Integrated Marketing Management (IMM) der Zukunft, das zum einen von der vermeintlich bedrohlichen Auswirkung des Enterprise-Bezuges auf das gesamte Unternehmen in Konzerndimensionen ablenken und es somit auch für kleinere Unternehmen interessant machen soll. Zum anderen möchte man den neuesten Entwicklungen noch einmal mehr Beachtung schenken und den Fokus auf die Integration von Marketingprozessen lenken.²⁷² Collins²⁷³ unterstreicht diese Forderung von Gartner, nach der sich das EMM nun aufs Neue weiterentwickeln muss und alle oben genannten Forderungen, wie die Messbarkeit von Marketingergebnissen, die wachsende Komplexität in kreativen Prozessen, das Aufstreben neuer Medienkanäle und die bessere und alltagsfreundlichere Integration von Menschen, Prozessen und Technologien noch stärker vorantreiben darf. So plädieren die Meinungsbarometer zukünftig für die verstärkte Integration von Planung, Finanzmanagement, Performance Management, Hu-

²⁶⁷ Vgl. Thunig, in: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (2011), http://www.marketingit.de/marketingit/ITSolution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012

²⁶⁸ Unica (2003), http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/crm/EMM_whitepaper.pdf. Abruf: 16.11.2011

²⁶⁹ Eigene Übersetzung

²⁷⁰ Vgl. erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

²⁷¹ Vgl. erneut MFE (2011), http://www.forum-corporate-publishing.de/fileadmin/images/aktuelles/Thesen_active13.pdf. Abruf: 13.01.2012

²⁷² Vgl. Collins/Sarner (2011), <http://www.gartner.com/technology/mediaproducts/reprints/aprimo/vol3/article3/article3.html>. Abruf: 01.03.2012

²⁷³ Vgl. Collins (2010), <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/aprimo/vol3/article2/article2.html>. Abruf: 01.03.2012

man Resources, Online- und Offlinekanälen, Prozessen, Inhalten, Daten, Analyse und Beschaffung von Marketingmaterialien, um den Reifegrad noch stärker zu erhöhen, anstatt einzig das Vorantreiben der unternehmensweiten Ausrichtung der eigenen Marketing-Strategien zu begünstigen.²⁷⁴

Im nachfolgenden Kapitel werden Erfolgspotenziale hinsichtlich Zeit-, Kosten-, Logistik- und Mitarbeiter Vorteilen sowie weiterer Leistungsfähigkeiten herausgestellt.

²⁷⁴ Vgl. ebd. (2010)

5 Erfolgspotenziale durch Vernetzung

5.1 Funktionsübersicht

Betrachtet man die in den vorherigen Kapiteln adressierten Problemfelder, verwundert es nicht, dass über 70% der Marketiers mit den Prozessen und Ergebnissen in ihrer Abteilung unzufrieden sind.²⁷⁵ Ein Enterprise Marketing Management kann hier gezielt Abhilfe schaffen. Bevor das 6. Kapitel die Vorschau auf eine Implementierung eröffnet, werden folgend tabellarisch noch einmal die wichtigsten Problemfelder zusammengefasst und den vorgestellten Lösungen durch ein EMM gegenüber gestellt. Daran anknüpfend werden die Potenziale der Datenharmonisierung erörtert.

Problemstellungen	EMM-Lösungsangebot
Zunahme an Kommunikationskanälen	<ul style="list-style-type: none">• Crossmediale Medienausgabe• Medienneutrale Datenhaltung• Intuitive Oberflächen
Wachstumsraten des Contents	<ul style="list-style-type: none">• Intelligente Inhaltsverwaltungsfunktionen• Trennung von Struktur und Inhalt• Einfache und einheitliche Datenpflege
Chaos im Datenhandling	<ul style="list-style-type: none">• Organisierte Datenspeicherung• Versionsmanagement• Einräumung von Bearbeitungsrechten
Tempoerhöhung der Innovationszyklen	<ul style="list-style-type: none">• Änderungen werden automatisch in allen Medienkanälen übernommen• Schnelleres Time-to-market• Hoher Automationsgrad
Koordination kreativer Abläufe	<ul style="list-style-type: none">• Rollenmanagement regelt Zuständigkeiten• Abläufe werden überwacht und koordiniert• Schlanke und transparente Prozesse
Heterogene Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none">• Vereinfachung personalisierter Kampagnen• Erfolgsmessung von Kampagnen• Individueller Medienmix wird vereinfacht

²⁷⁵ Vgl. CMO (2009a:9)

Verändertes Informationsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Personalisierte Kampagnen • Erfolgsmessung von Kampagnen • Individueller Medienmix
Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Integriertes Übersetzungsmanagement • Kurze Workflows und Wege • Webbasierte standortunabhängige Lösungen
Kostenexplosion	<ul style="list-style-type: none"> • Genaue Kostenkontrolle • Transparente Budgetierung • Kalkulatorische Kostenwächter
Überlastung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung durch Automation • Intuitive Oberflächensteuerung • Klare Regelung von Zuständigkeiten
Schwachstellen in Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> • Neuorganisation vor Abbildung im System • Eliminierung von Schnittstellen • Automatisierte Prozesskoordination
Unzureichende Synergieausnutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Synergieeffekte durch neues Datenhandling • Parallelprozesse werden koordiniert • Synergieeffekte im Multi-Channel-Mix
Wenig Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetplanung und Kampagnencontrolling • Messbarkeit von Aktivitäten • Extrapolation zukünftiger Strategieerfolge

Tabelle 3: Problemfelder und dazugehörige EMM-Lösungen²⁷⁶

In den folgenden Kapiteln 5.2.1–5.2.5 werden nun die Potenziale des EMMs unter Kosten-, Zeit-, Logistik- und weiteren Aspekten betrachtet. Das Zwischenfazit fasst im Anschluss daran alle bisherigen Ergebnisse noch einmal zusammen.

5.2 Potenziale der Datenharmonisierung

5.2.1 Kostensenkungspotenziale

Der Druck zur Effizienz im Marketing lastet in erster Linie auf der Kostensenkung. Während die Produkt- und Markenvielfalt stetig zunimmt und Informationen, Kanäle, Formate und Plattformen von einem ebenso enormen Wachstum betroffen sind, wachsen die Budgets der

²⁷⁶ Eigene Darstellung

Marketingtreibenden nicht unendlich mit in dieser Entwicklung. Im Gegenteil: Die Kommunikation ist in wirtschaftlich angespannten Zeiten recht schnell mit Kürzungen konfrontiert. Ein Drittel des Marketingbudgets entfällt auf das operative Marketing.²⁷⁷ Hier stehen Überlegungen über mögliche Einsparpotenziale immer mehr im Vordergrund bei den Entscheidern.

Grundsätzlich lassen sich kalkulierbare Hard Benefits wie Kostensenkungen in der Informationslogistik des Enterprise Marketing Managements über die zentrale und medienneutrale Verwaltung von Daten und die Automatisierung von Prozessen erreichen, die gemeinsam das Marketingbudget deutlich entlasten. Erstere begegnen dem Datenchaos, indem sie sogenannten redundanten Kosten vorbeugen, die einen Anteil von 20% an den gesamten Marketingkosten beanspruchen, was bei Konzernen schnell Summen im achtstelligen Bereich bedeutet.²⁷⁸ Dieses Chaos macht in knapp 40% der Fälle Ersatzbeschaffungen mit Kosten von durchschnittlich 250,- Euro pro Content-Objekt unumgänglich, weil Suchende in der Datenablage die gewünschten Informationen nicht mehr auffinden können. Bedenkt man nun, welches Kapital in einem Firmenarchiv mit 50.000 Bildern gebunden ist, wird es zum entscheidenden Vorteil, diese Kosten mittels eines EMMs zu minimieren.²⁷⁹ Alleine in der zentralen Produktdatenverwaltung mit crossmedialer Ausgabe werden Einsparpotenziale von bis zu 80% beziffert.²⁸⁰ Da verwundert es nicht, dass heute schon doppelt so viele Unternehmen beispielsweise das Product Information Management nutzen wie im Jahr 2007.²⁸¹ Schaut man dagegen auf den Bereich der Automatisierung sieht es nicht mehr so freundlich aus: Nicht einmal volle 11% der Marketiers geben an, ihre Wertschöpfungskette bereits mit Kollaborations- oder Workflowsystemen effizienter zu gestalten.²⁸² Hier kann ein EMM enorme Synergieeffekte freisetzen. Dabei gilt: Je komplexer das Projekt, d.h. je mehr Ebenen angesprochen sind, desto größer gestaltet sich das Erfolgspotenzial.²⁸³ Umfragen der Vergangenheit lehren uns, dass die Mehrheit der Automatisierungsprojekte in Marketingabteilungen zu Kosteneinsparungen zwischen 7% und 19% führen.²⁸⁴ Nach den Erfahrungswerten aus der Praxis sind bei der Erstellung und Publikation von Marketingmaterialien mittels der hier beschriebenen ganzheitlichen Marketing-Systeme darüber hinaus sogar mindestens 30% realisierbar.²⁸⁵ Das maximale Po-

²⁷⁷ Vgl. Lenskolt (2009:27)

²⁷⁸ Vgl. erneut Interview Apenberg (2012)

²⁷⁹ Vgl. erneut Kretschmar/Dreyer (2004:30ff)

²⁸⁰ Vgl. erneut Koetter (2009:9)

²⁸¹ Vgl. erneut Lucas-Nülle, in: ProkomTENOR (2011a:28)

²⁸² Vgl. CMO (2009b:10)

²⁸³ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

²⁸⁴ Vgl. Jain/Seiler, in: Freeland (2002), URL: http://www.crmproject.com/content/PDF/CRM3_wp_jain.pdf. Abruf: 07.01.2012

²⁸⁵ Vgl. erneut Contentserv (2011:19), erneut Kastner, in: OnPrint (2008), http://www.wegner-partner.de/fileadmin/downloads/BaF_Zeitung_OnPrint_108.pdf. Abruf: 12.12.2011

tenzial wird sogar auf 60% geschätzt.²⁸⁶ So konnte eine der führenden nordamerikanischen Finanzinstitutionen beispielsweise bereits im ersten Jahr ihre Marketingkosten um knapp 2,7 Millionen Euro reduzieren.²⁸⁷ Ein anderes Beispiel zeigt, dass ein englischer Bücherclub seine Layoutkosten durch ein EMM um fast 90% reduzieren konnte.²⁸⁸

Es werden aber nicht nur Kosten vermieden. Indizien zeigen auf, dass sich eine bessere Infrastruktur auch äußerst positiv auf die Shareholder-Value und damit den Unternehmenswert auswirkt.²⁸⁹ Auch werden Potenziale für höhere Umsätze geschaffen. So hat die Marketingkampagne eines deutschen Handelsunternehmens seine bislang auf diesem Wege erzielten Umsätze um ein vierfaches gesteigert.²⁹⁰ In diesen Aussagen zeigt sich ein weiteres Mal der große Vorteil der Messbarkeit von Ergebnissen durch das EMM. Verwunderlich scheint es, dass nur 25% der in einer Umfrage befragten Marketiersangaben, bislang Kosten und Effizienz gemessen zu haben.²⁹¹ Obgleich das Marketing mit spezialisierten Technologien nun die Chance bekommt, seine Profitabilität am Unternehmensbeitrag herauszustellen, sich zu beweisen und sich einen verdienten Sitz im Vorstand zu verschaffen.²⁹²

Natürlich stehen diesen Einsparungen und Gewinnen zu Anfang auch hohe Investitionskosten gegenüber. Der ROMI (Return on Marketing Investment) hilft jedoch dabei, die Investition in ein EMM ins Verhältnis zum damit erzielten Gewinn zu setzen. Etwa 50% der befragten Marketiers geben in einem Report an, noch überhaupt keinen ROMI zu berechnen, der die Rendite bezogen auf ihr Marketingbudget aufzeigen könnte.²⁹³ Hier macht Collins²⁹⁴ klar, dass Unternehmen, die einer strategischen Ausrichtung gemäß dem EMM trauen und Investitionen darin tätigen (oder diese schon getätigt haben), bis zum Jahre 2014 einen um 50% höheren ROMI in deren Anzeigeinstrumente vorfinden würden als jene, die auf ein EMM verzichtet haben. Die Anschaffungskosten amortisieren sich also schon nach kurzer Zeit über eine künf-

²⁸⁶ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

²⁸⁷ Vgl. erneut Unica (2003), http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/crm/EMM_whitepaper.pdf. Abruf: 16.11.2011. Anmerkung: 3,5 Mio. CAD umgerechnet in Euro zum 16.01.2012

²⁸⁸ Vgl. erneut Kastner, in: OnPrint (2008), http://www.wegner-partner.de/fileadmin/downloads/BaF_Zeitung_OnPrint_108.pdf. Abruf: 12.12.2011

²⁸⁹ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

²⁹⁰ Vgl. erneut Interview Kunert (2012)

²⁹¹ Vgl. erneut CMO (2009b:10)

²⁹² Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

²⁹³ Vgl. Michiels, I. (2007), <http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/4133/RA-marketing-automation.aspx>. Abruf: 16.03.2012

²⁹⁴ Vgl. erneut Collins (2010), <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/aprimo/vol3/article2/article2.html>. Abruf: 01.03.2012

tig bessere Rendite des eigenen Marketingbudgets.²⁹⁵ Bald wird klar, dass bei diesen Erfolgspotenzialen Unternehmen diese Investitionen nicht mehr scheuen dürfen – wenn auch aus der Motivation der Not heraus, weil sie wettbewerbsfähig bleiben wollen. Die eigene Marktfähigkeit wird durch die Freisetzung bislang verschlungener Summen in den Marketingabteilungen der Wettbewerber also immer empfindlicher beeinflusst.²⁹⁶

5.2.2 Zeitersparnisse

Der Druck zur Effizienz lastet neben der Kostensenkung auch noch auf weiteren Hard Benefits: Den zeitlichen Einsparungen. Ein EMM-System schafft hier einen enormen Vorsprung an Zeit, der sich aus einem reibungslosen Ablauf ergibt und sich in kürzeren Durchlaufzeiten widerspiegelt. Studien zufolge verbringt ein Mitarbeiter im Durchschnitt 8,8 Stunden pro Woche mit der Suche von Informationen.²⁹⁷ Das zeigt, dass ein EMM wertvolle Zeitvorsprünge realisieren kann, die bislang verschenkt wurden. Knapp 80% der operativen Routine des Marketings sind wiederkehrende Tätigkeiten.²⁹⁸ Dies verdeutlicht, dass viel Zeit in die wiederholende Besorgungs-, Ausführungs- und Bearbeitungsverrichtung fließt, die mittels Automatisierung, zentralisierter Verwaltung und Assistenz in der Erstellung von Marketingmaterialien enorm verkürzt werden kann. In Zahlen ausgedrückt konnte beispielsweise der bereits erwähnte englische Bücherclub die Erstellungszeit seines Kataloges von vier Wochen auf eine verkürzen.²⁹⁹ Am Beispiel eines deutschen Handelsunternehmens werden ebenfalls schlummernde Potenziale sichtbar: Im Handling mit Bildmaterialien hatte die frühere Informationskette von der Bilderstellung bis zur abschließenden juristischen Compliance-Prüfung eine Durchlaufzeit von 6 Wochen. Mit der Neuorganisation vieler Prozesse und Produktionsthemen via EMM wurde eine Verkürzung der Durchlaufzeit auf nur 48 Stunden erreicht. Danach war der Zugriff auf die aktuellen Versionen von Inhalten und Bildern aller Parteien (hier primär von Produktmanagern oder Lieferanten) binnen weniger Sekunden möglich.³⁰⁰ Die Verkürzung entspricht einer Zeitersparnis von über 95%. Dies führt zu einer schnelleren Time-to-market, was bei immer kürzer werdenden Produktzyklen die Durchsatzraten bei Einzelhandelskampagnen immens erhöhen kann. Durch die Freisetzung zeitlicher Kapazitäten in der täglichen Routine wird die organisierte Informationsversorgung immer mehr zum entschei-

²⁹⁵ Vgl. erneut Contentserv (2011:19)

²⁹⁶ Vgl. erneut Interview Moltz/Pongratz (2012)

²⁹⁷ Vgl. erneut Boyd (2011), http://www.ricoh-usa.com/services_and_solutions/docs/pdf/mds/IDC%20Executive%20Insights%20-%20MPS%20to%20manage%20information%20costs%20today%20and%20tomorrow.pdf. Abruf: 15.01.2012

²⁹⁸ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

²⁹⁹ Vgl. erneut Kastner, in: OnPrint (2008), http://www.wegner-partner.de/fileadmin/downloads/BaF_Zeitung_OnPrint_108.pdf. Abruf: 12.12.2011

³⁰⁰ Vgl. erneut Interview Apenberg (2012)

denden Wettbewerbsfaktor und erlangt eine Schlüsselposition.³⁰¹ Die dadurch gewonnenen Zeitfenster lassen sich in neue wertschöpfende Tätigkeiten reinvestieren oder fließen direkt in die Bilanz.³⁰²

5.2.3 *Logistische Vorteile*

Mit der Neugestaltung des Informationstransports gilt es die Prozesse so zu straffen, dass die operative und tägliche Routine Entlastung erfährt. Hieraus leiten sich jedoch nicht nur die benannten kalkulierbaren Hard Benefits ab, sondern auch die qualitativen Soft Benefits. Durch die Eliminierung von Schnittstellen, die zentrale Datenspeicherung und die Automation können Informationsströme so gezielt gelenkt werden, dass doppelte Wege im Informationstransport und Redundanz vermieden werden und die eindeutige Adressierung von hochgranularen Daten die logistische Revolution im Marketing herbeiführen. Das Suchen und Finden sowie der Transport von Ressourcen in Form von Stammdaten, Produktinformationen, Bildern und Videos über die „Datenautobahnen“ geschieht fortan nicht mehr nach Zufallsprinzip, sondern wird nachvollziehbar. Fehler und Konflikte in der Informationslogistik können erstmals mit dem EMM herausgefiltert und danach eliminiert werden. Somit ergibt sich eine geringere Fehlerquote im Umgang mit Marketingmaterialien. Hinzu kommt, dass das EMM die Autonomie von Beteiligten unterstützt, indem jeder in örtlicher Ungebundenheit seine Aufgaben wahrnehmen kann, was Flexibilitätsvorteile schafft.

5.2.4 *Mitarbeiterzufriedenheit*

Nicht zu unterschätzen in der Nennung von Soft Benefits ist auch das Vermögen zufriedener Mitarbeiter durch ein EMM. Allein dem Nutzen für die richtige Informationsbereitstellung und -gewinnung durch operative Systeme werden neben Produktivitäts- und Kostenvorteilen in vielen Fällen auch eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit zugeschrieben.³⁰³ Zwar gelten die Mitarbeiter des Marketings zuweilen noch oft als innovationsfeindlich.³⁰⁴ Jedoch ist auch ein Großteil mit den derzeitigen Abläufen unzufrieden und sucht die Veränderung.³⁰⁵ Einerseits kann also die Entlastung der Marketiers und der Vertriebsmitarbeiter in der täglichen Routine der Befriedigung mentaler Präferenzen dienen und nachhaltig die Motivation steigern. Zum anderen kann eine neue Wahrnehmung der Einflüsse des Einzelnen auf den Gesamterfolg (beispielsweise anhand grafischer Simulationselemente im Rollenmanagement) als Motivator dienen. Weiter könnte die Reduktion von Kommunikationsdefekten zu deutlich weniger Kon-

³⁰¹ Vgl. erneut Biethan/Mucksch/Ruf (2004:48)

³⁰² Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

³⁰³ Vgl. Becker/Knackstedt, in: Hippner/Hubrich/Wilde (2011:763)

³⁰⁴ Vgl. erneut Interview Apenberg (2012)

³⁰⁵ Vgl. erneut CMO (2009a:9)

flikten zwischen den Beteiligten und damit zu einer höheren Arbeitsqualität führen, was die Mitarbeiterzufriedenheit steigert.³⁰⁶ Holzer³⁰⁷ ist sich sicher, dass Marketiers zunehmend auch immer mehr für ihre Rechte eintreten werden und Bedürfnisse mit eigens dafür entwickelten Marketinglösungen abdecken wollen.

5.2.5 Weitere Vorteile

Neben den genannten Vorzügen treten noch weitere Vorteile in Erscheinung, die kurz angerissen werden sollen. Zum einen unterstützt das EMM die Bedienung weiterer Nutzergruppen, denn es bestehen auch logistische Vorteile über die Unternehmensgrenzen hinweg. Produktdaten und -bilder können mit einem EMM nicht nur von anderen Unternehmensbereichen abgerufen werden, ohne dafür komplizierte Wege gehen und die Suche in hunderten von Datenbanken bewerkstelligen zu müssen. Auch Kunden, die Presse oder die Absatzpartner können sich in den Marketing-Workflow des produzierenden Unternehmens integrieren und sich Medienobjekten von Produkten für ihre eigene Präsentation bedienen, wie dies beispielsweise im B2B-Bereich bei Händlerkunden gewünscht ist (vgl. Kapitel 6.2.2).³⁰⁸ Zum anderen führt das EMM unter dem Licht des Paradigmenwechsels in der Kommunikation zu einem schnelleren One-to-one Marketing und damit zu einem wesentlichen Bonus, weil hier die komplexe Logistik heterogener und spezifischer Zielgruppenansprachen, wie sie als Anforderung heute an die Produktkommunikation gestellt werden, mit jenen Infrastrukturen einfacher zu bewerkstelligen ist. Nicht abschließend soll an dieser Stelle auch noch einmal der Transparenz Beachtung geschenkt werden, mit der das Marketing nun zu einer messbaren Einflussgröße wird. Via Business Intelligence oder Berichtswesen kann Aufschluss über einen Unternehmensbereich gegeben werden, der bislang noch zu wenig Reputation durch seine Bilanz erlangen konnte, weil es diese bislang schlichtweg noch nicht gab.

5.3 Zwischenfazit

Mit dem 5. Kapitel ist der Kern dieser Publikation erreicht. Alle wesentlichen Grundlagen der Information und des Supply Chain Managements wurden vermittelt und unter der Logistik von Informationsflüssen entlang der Wertschöpfungskette subsumiert. In diesem theoretischen Bezugsrahmen des modernen Information Supply Chain Managements zur Organisation produktrelevanter Informationslieferketten wurden zu bedienende Informationskanäle nach Gattungen aufgeführt und der Einsatz gattungsverschiedener Kommunikationsmittel im Mix dargestellt. Der dahinter stehende Kommunikationswandel wurde vor dem Hintergrund neus-

³⁰⁶ Vgl. erneut Becker/Knackstedt, in: Hippner/Hubrich/Wilde (2011:763)

³⁰⁷ Vgl. Holzer, in: Jansen/Riemersma (2008), http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011

³⁰⁸ Vgl. Schick (2011:18)

ter Entwicklungen in der Medienlandschaft des Marketings aufgezeigt. Die sich daraus ergebenden externen kommunikationspolitischen Einflussfaktoren auf den Alltag einer Marketingabteilung wurden um interne Barrieren ergänzt. Sie stellten das operative Marketing aus dieser Perspektive vor und leiteten in das Anwendungsumfeld des Enterprise Marketing Managements ein.

Dessen Darstellung vermittelte grundlegende Begriffe, Funktionen, Aufgaben, Einsatzfelder, eine wissenschaftliche Einordnung sowie Strukturen und Elemente. Es wurden Systemlandschaften hinsichtlich Prozess-, Inhalts- und Kommunikationscharakteristika dargestellt, bevor technische Infrastrukturen in den Prozess der Softwarewahl ausleiteten, womit Einblicke in die Zielsetzungen der Beteiligten gegeben wurden. Tendenzen rundeten die Vorstellung des EMM ab, das danach in den Rahmen des ISCM eingebettet werden konnte.

Um die technologischen Achsen in der Informationslogistik zu bedienen, wurde ein eigenes Exempel an einer beispielhaften Prozesskette statuiert, das typische EMM-Anwendungen wie das PIM, MAM, CRM, CMS oder TMS entlang des Workflows adressierte und den verschiedenen Prozessstufen des ISCM unterstellte. Die sich daraus ergebenden Potenziale hinsichtlich Kostensenkungen, Zeitersparnisse, Logistikvorteile und der Mitarbeiterzufriedenheit konnten den zuvor erörterten Herausforderungen im Marketing gegenübergestellt und danach einzeln filtriert werden.

Mit der Betrachtung dieser Aspekte wurde die Notwendigkeit zur Handlung im Management von Unternehmen zur Industrialisierung der Wertschöpfungskette im Marketing herausgestellt. Daher steht das EMM nun für die planerische Umsetzung und den Transfer auf Best Practice Vorgehensweisen in Kapitel 6 bereit.

6 Best Practice einer Implementierung

Dieses Kapitel soll die vorausgehende Theorie im praktischen Bezug einer Prozessmodellierung münden lassen. Ausgehend von den allgemeinen Zielsetzungen eines mittelständischen Industrieunternehmens soll sich darin im Anschluss an den Softwareauswahlprozess mit den bereits in Kapitel 3.4 aufgeführten Beteiligten die nächste Phase vollziehen: Die Implementierung eines Enterprise Marketing Management Systems.

6.1 Projektdefinition

In dieser ersten Phase beginnen die Steuerung des Auftrages und das sogenannte Vorprojekt mit allen Projektbeteiligten (analog der Beteiligten aus Kap. 3.4). Mit diesem einführenden Workshop-Paket nehmen die Prozessanalysten des Dienstleisters in Form einer chartgetriebenen Ist-Analyse die Anforderungen des Kunden auf und durchdringen seine aktuelle Prozessstruktur. Es werden danach dessen Ziele und Vorstellungen in einer Bedarfsanalyse entgegengenommen und erste wichtige Fragen beantwortet. Es folgt die Bestimmung der Kluft zwischen der Unternehmensstrategie, der angestrebten Marketingausrichtung und der dafür bereits eingesetzten Mittel.³⁰⁹ Dieser Prozess ist die wesentliche Voraussetzung dafür, dass am Ende die Investitionsrechnung aufgeht.³¹⁰ Hier können weitere Bedürfnisse beim Kunden aufgedeckt werden, die in die Projektdefinition mit einfließen. Die Machbarkeit des Vorhabens wird in ersten Einschätzungen aus der Perspektive des Dienstleisters heraus untersucht, Risiken wurden ermittelt und Chancen aufgezeigt.³¹¹ Der Dienstleister sichert idealerweise in diesem Stadium noch die systemunabhängige Beratung zu, so dass zu diesem Zeitpunkt noch offen steht, welches System später zum Einsatz kommen soll.

Wenn alle Vorstellungen mit den technischen Möglichkeiten in Einklang gebracht werden konnten, erstellt der Kunde ein klassisches Lastenheft, worin die präzisen Anforderungen an die Bausteine des EMMs mit den dahinterliegenden Funktionen verbindlich klassifiziert werden. Danach geht man über zur Phase der Konzeption.

³⁰⁹ Vgl. erneut Link (2009:182)

³¹⁰ Vgl. erneut Kretzschmar/Dreyer (2004:35)

³¹¹ Vgl. erneut Gerber (2011:44)

6.2 Konzeption

Die Konzeption umfasst zu Anfang viele planerische Aufgaben wie die Grob-, Fein- und Aktionsplanung, einen Projektstrukturplan und damit die Projektorganisation.³¹² Es finden Detailworkshops statt, in denen der Dienstleister konzeptionell alle relevanten Prozesse des Kunden in mögliche und abbildbare Abläufe und Funktionen überführt und das Ergebnis in visuellen Techniken präsentiert. In Pilotprojekten können reelle Show-Cases mit hohen Dienstleistungsgraden oder erste Funktionen mit der Standardkonfiguration repräsentativ simuliert werden. Dabei müssen auch alle wesentlichen Ressourcen in technischer, zeitlicher, menschlicher und finanzieller Hinsicht klar adressiert werden. Die Phase der Konzeption und Planung sollte deshalb auch besondere Beachtung finden, weil es kostenrechnerisch am wertvollsten ist, mit einer ausgiebigen Planung exponentiell ansteigenden Mehraufwänden für nachträgliche Änderungen vorzubeugen. Abschließend ist die Erfolgsanalyse in einer an dieser Stelle hinzukommenden technologischen Umgebung zu platzieren, um die wirtschaftlichen Mehrwerte sichtbar zu machen.³¹³ Es wird der Umfang der Software festgelegt. Das bietet dem Kunden die Möglichkeit, das Angebot hinsichtlich der eigenen Zielformulierung noch einmal zu prüfen. Ist ein gemeinsamer Konsens gefunden und sind alle Parteien mit den gegenseitigen Leistungsversprechen einverstanden sowie alle vertraglichen Fragen geklärt, gibt es nach einer Aufwandsschätzung ein verbindliches Angebot mit einem endgültigen Zeitplan für die Realisierung. Das Pflichtenheft, das alle besprochenen Inhalte präzise festlegt, dient als Basis für die folgende Umsetzung.

6.3 Umsetzung

Mit dem Kick-Off zur Umsetzung und der Auftragsvergabe beginnt die eigentliche Leistungserbringung auf der Seite des Dienstleisters. An dieser Stelle erfolgt die Implementierung der EMM-Lösung gemäß dem definierten Pflichtenheft. Alle zuvor benannten Anforderungen werden in das dortige Systemumfeld geschleust. In Abhängigkeit der IT-Ressourcen des Unternehmens müssen hier die technischen Infrastrukturen bereitgestellt werden (vgl. Kap. 3.3.4), bevor die Software darin aufgesetzt und konfiguriert werden kann. Die Standardkonfiguration des Serienprodukts wird nun im Rahmen eines klassischen Customizings durch die Parametrisierung und gegebenenfalls Ergänzungsprogrammierungen initialisiert und auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst.³¹⁴ Die Auflösung seiner bisherigen Inselstrukturen findet dabei parallel statt. Eine ganz wesentliche Rolle kommt dabei dem ständigen Informations-

³¹² Vgl. erneut Gerber (2011:44)

³¹³ Vgl. erneut Kretzschmar/Dreyer (2004:35)

³¹⁴ Vgl. Stahlknecht/Hasenkamp (2005:298)

austausch mit den Mitarbeitern der Marketingabteilung des Kunden zu. In dieser frühen Integration werden nun die Kundenprozesse und Workflows in die entsprechenden Module des EMM-Systems überführt und darin integriert.³¹⁵ Hier werden alle notwendigen Teilaufgaben, Reihenfolgebeziehungen, Prozesse und Ressourcenpakete definiert.³¹⁶ Der Kunde erhält bereits in dieser Phase schon Zugriff auf die Systemlandschaft und kann Tests durchführen.³¹⁷ Sind alle Feinspezifikationen umgesetzt, erfolgen abschließend der interne Test beim Dienstleister und gegebenenfalls Optimierungen. Dieser Phase sind auch die Berichterstattung und die Dokumentation über die Erbringung von Leistungen zuzuschreiben, ebenso wie das Projektmonitoring, das erfolgskritische Risiken zu unterbinden hilft.³¹⁸

6.4 Rollout

Mit der Phase des Rollouts beginnt die Pilotphase des Projekts.³¹⁹ Hier findet die räumlich-virtuelle Platzierung und Implementierung beim Kunden in Etappen statt, mit der das fertige System ganzheitlich in dessen Besitz übergeht. Nun haben alle Teams erstmals aktiv Berührungspunkte mit der neuen Systemlandschaft. Im Rollout erfolgt sodann die Initialbefüllung. Sie bezeichnet die erstmalige und zugleich vollständige Befüllung des Systems mit den Informationsgütern des Kunden. Konfliktpunkte, aufstrebende Anpassungswünsche und Konfigurationsänderungen im praktischen Handling werden weiterhin durch das Customizing betreut. Zeitgleich kommt eine besondere Aufgabe der Teamentwicklung im Umgang mit dem neuen System zu. Dieses Involvement begleitet insbesondere die Marketingmitarbeiter und lebt vor, wie administrative Routinearbeiten automatisiert werden. Vorurteile der Beteiligten werden mit dem Erlebbarmachen einer besseren Usability des Systems abgebaut (vgl. Kap. 3.4).³²⁰ Es muss fester Bestandteil einer EMM-Implementierung sein und stellt den Anspruch an eine Vermittlung von starken Visionen heraus, welche den Mitarbeitern die Machbarkeit der Umwälzung ihrer Routine in das System als Chance vermitteln.³²¹ Der Dienstleister erreicht dies durch Anleitung in etappenweisen Individualschulungen und Workshops, die den Beteiligten den Umgang mit dem neuen System nahe bringt. Dieser im Mittelpunkt stehende menschliche Faktor spielt eine Schlüsselrolle und ist ein entscheidendes Erfolgskriterium.³²²

³¹⁵ Vgl. erneut Contentserv (2011:32ff)

³¹⁶ Vgl. erneut Kretzschmar/Dreyer (2004:175)

³¹⁷ Vgl. erneut Contentserv (2011:32ff)

³¹⁸ Vgl. ebd. (2011a:33)

³¹⁹ Vgl. ebd. (2011a:32ff)

³²⁰ Vgl. doubleSlash (2011), http://www.doubleslash.de/ds-wAssets/docs/presse/2011-06-30_PM_Der-Erfolgsfaktor-Change-Management.pdf. Abruf: 02.12.2011

³²¹ Vgl. erneut Link (2009:182ff)

³²² Vgl. erneut doubleSlash (2011), http://www.doubleslash.de/ds-wAssets/docs/presse/2011-06-30_PM_Der-Erfolgsfaktor-Change-Management.pdf. Abruf: 02.12.2011

6.5 Betrieb

Nachdem das System für den Betrieb vorbereitet und das Projekt vom Kunden abgenommen wurde, erfolgt die Inbetriebnahme des Systems, die Liveschaltung und damit verbunden der Übergang in den finalen Modus. Während dieses Echtbetriebes hält die Wartungs- und Supportphase weiter an und die Liveproduktion wird intensiv vom Dienstleister begleitet. Nach und nach wird die Projektorganisation aufgelöst und das Projekt findet seinen Abschluss. Die Ergebnisse der abschließenden Gesprächsrunden münden gemeinsam mit der Erfahrungssicherung in den Reviews der Abschlussdokumentation.³²³ Unberührt davon bleibt das Vortreiben der EMM-Projekte nach dem Motto „IT follows Business“ auch nach der Implementierung ein wichtiges Unterfangen. Durch die ständige Anpassung der Marketing-Software-Unterstützung soll die Lücke zwischen den Prozessen des Unternehmens und der Software nachhaltig geschlossen bleiben.³²⁴

Mit der Erreichung dieser Modellierung und damit der Transformation theoretischer Erkenntnisse in ein realitätsgetreues Prozessszenario, hält das folgende und letzte Kapitel eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse mit einer kritischen Würdigung des erarbeiteten Stoffes bereit, um damit dieses Werk zu vollenden.

³²³ Vgl. erneut Gerber (2011:44)

³²⁴ Vgl. erneut Link (2009:183)

7 Zusammenfassung und kritische Würdigung

In der Mehrzahl der Unternehmen existieren keine Kostenarten für Informationskosten.³²⁵ Die Information als wertvolle Unternehmensressource verdient insbesondere im Marketing noch nicht die Aufmerksamkeit, die ihr gebühren sollte. Dort herrschen Datenchaos und Datenredundanz vor, die zur Ineffizienz von Prozessen führen. Diese Abteilung soll einerseits effizienter werden und hat andererseits aber gar nicht die Möglichkeit, ihre Leistung zu messen, geschweige denn sie mit den vorhandenen Mitteln (Excel-Tabellen, externe Festplatten als Datenautobahn) zu optimieren. Dabei kann das Marketing viel mehr leisten, denn es wird mehr und mehr zur Wissenschaft, in der die Input- und Output-Beziehung steuerbar wird.

„If one-third of the value of your company relates to goodwill, represented by the brand, you'd better have full control over marketing activities.“

„Wenn ein Drittel des Wertes Ihres Unternehmens auf dem Goodwill beruht, vertreten durch die Marke, dann sollten Sie darauf achten die volle Kontrolle über Marketingaktivitäten zu haben.“³²⁶

Diese Aussage von Jansen und Riemersma³²⁷ hebt die Verantwortung des Marketings hervor, mit der kommunikations- und markenpolitische Operationen unbedingt auf der Ideallinie geführt werden sollten. Wer das nicht erkennt, wird nicht marktfähig bleiben. Spätestens wird es der Kostendruck sein und die verlorene Wettbewerbsfähigkeit im Time-to-market, welche Entscheidungen über den Einsatz von geld- und zeitsparenden Marketing-Technologien in Zukunft massiv vorantreiben werden.³²⁸ Das Supply Chain Management kann in dieser Argumentation als Modell verwendet werden, um die Informationsflüsse des Marketings (mit multimedialen Inhalten im Zeichen der Produktkommunikation) unter logistischen Gesichtspunkten zu organisieren. Ganzheitlich. Das Information Supply Chain Management als neue Ausprägungsform greift tief in die Prozessstruktur des Marketings ein und organisiert die Beschaffung, Modifikation, Produktion und Distribution seiner Informationsgüter ganzheitlich neu. Vor diesem theoretischen Hintergrund entsteht ein jungdynamischer Lösungsmarkt von praktischen Anwendungen, die immer präziser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kommunikation zugeschnitten sind und sich dennoch abteilungsübergreifend vernetzen lassen, um die Informationslieferkette schlank und funktional zu gestalten. Die wohl ganzheitliche Vorgehensweise hierin bietet das Enterprise Marketing Management an, das unter allen vergleichbaren Ansätzen die visionärste Version seiner selbst in einer neuen Ära präsentiert, in der die strapazierte Routine des Marketings erstmals vollständig systemgetrieben abgebil-

³²⁵ Vgl. erneut Kuttler (2008:111)

³²⁶ Übersetzung des Autors

³²⁷ Vgl. erneut Jansen/Riemersma (2008:14)

³²⁸ Vgl. Zietlow (2010:28)

det wird. Es erreicht die Industrialisierung von Informationskanälen, von Verwaltungsaufgaben und Arbeitsweisen. Den bedrohlichen Herausforderungen der neuen Art der Kommunikation von Produkten und Dienstleistungen, seien sie nun durch die Globalisierung oder die Atomisierung der Medienlandschaft hervorgerufen, werden damit hoch innovative Möglichkeiten entgegengestellt, um die dortigen Prozesse so zu automatisieren, dass mehr Zeit für das Wesentliche bleibt: Die Kreativität.

Das Marketing wird transparent. Das macht es angreifbar, aber auch profitabel. Denn nur wer seine Ineffizienz bemessen kann, wird sich mit den Fragen der Effizienz beschäftigen können. Prognosen zufolge wird den Enterprise Marketing Plattformen, die sowohl Denkansatz als auch IT-Thema sind, ein jährliches Wachstum von über 20% in den nächsten fünf Jahren zugeschrieben.³²⁹ Dies verwundert kaum bei der Tatsache, dass 55% der Unternehmen einen aktiven Integrationsbedarf von Marketing- und Produktionsprozessen haben.³³⁰ Das EMM überzeugt mit Kosten-, Zeit-, Flexibilitäts-, Transport- und sogar Mitarbeiter Vorteilen. Trotz dieser Würdigung muss es sich jedoch weiter entwickeln, um das Gap zwischen Prozessen und dem System geschlossen zu halten. Es steckt noch in den Kinderschuhen, weshalb ihm von manchen Stimmen ein entwicklungsbedürftiger Reifegrad zugemessen wird. Gleichwohl: Es kann und wird mit den neuen Anforderungen seiner Nutzer wachsen, wenn diese die Bereitschaft zur Veränderung mitbringen und von starren Manufakturen ablassen. Wenn man auch den zweiten Kritikpunkt nicht außer Acht lassen sollte, wonach das EMM einen sehr hohen anfänglichen Einsatz erfordert (Kapital, Human Resources, Change Management), so ist es doch eine dankbare Investition. Immerhin 83% der Marketiers wissen bereits heute, dass eine umfassende Marketing-Suite in Zukunft den entscheidenden Unterschied in der Frage nach dem Erfolg ausmachen wird.³³¹ Sie wird eine Schlüsselkomponente sein.

Mit dieser Beurteilung und Erkenntnis findet das vorliegende Werk seine Vollendung. Hier sei abschließend Johann Wolfgang von Goethe³³² zitiert, um dazu aufzufordern, das Wissen aus Werken wie diesem in eine Handlung zu überführen, weil die gewonnenen Erkenntnisse Transformation verlangen. Erst dann kann ihre Entfaltung die gewünschten Zielsetzungen auch umgehend erfüllen:

„Es ist nicht genug zu wissen – man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen – man muss es auch tun.“

³²⁹ Vgl. erneut Vittal et al. (2008), <http://www.philadelphia.edu.jo/courses/Marketing/forrester-wave-marketing-q12008.pdf> (EM Plattform). Abruf: 16.02.2012

³³⁰ Vgl. erneut Thaler/Schmid (2010), http://www.hdm-stuttgart.de/thaler/downloadbereich/Ergebnisse_MSC.pdf. Abruf: 16.03.2012

³³¹ Vgl. erneut Vittal et al. (2008), <http://www.philadelphia.edu.jo/courses/Marketing/forrester-wave-marketing-q12008.pdf> (EM Plattform). Abruf: 16.02.2012

³³² Goethe, zitiert nach: Melzer, G. (o. J.), <http://www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/2109/es-ist-nicht-genug-zu-wissen-man-muss-auch.html>. Abruf: 15.03.2012

Anhang

Interview-Protokoll A)

Im Gespräch mit Michael Apenberg, Geschäftsführer Apenberg + Partner GmbH am 11.01.2012

Was verdient den Titel EMM: Darf so der Denkansatz, ein Portfolio an Lösungen, die Architektur zur Verbindung von Lösungen oder entfernter jede darunter fallende Einzellösung bezeichnet werden?

Der Titel stellt einen Überbegriff dar, unter dem die Marketingkommunikation ihre ganzheitliche Vernetzung findet. Dahinter steht ein Portfolio an Lösungen, das in fester EDV-Struktur unter dem Dach eines ganzheitlichen Systems vernetzt ist und auf medienneutralen Plattformen verfügbar gemacht wird. Im Begriff Enterprise versteckt sich der Ansatz der ERP-Systeme.

Der Anbieter Contentserv beschreibt in seinem EMM-Programm eine Inhalts-, Prozess- und Kommunikationsebene. Welche Ansätze gibt es noch?

Ganz gleich welche Ebenen: Dahinter steht immer ein CMS-System, das sich auf bestimmte Workflows konzentriert. Jeder Anbieter legt hier andere Schwerpunkte. Man kann jedoch sagen, dass das EMM eine Prozessoptimierung anbietet, Inhalte in MAM und PIM verwaltet und die automatisierte Herstellung und demnach die Kommunikation unterstützt.

Wie sieht ein praktisches Anwendungsszenario aus, in das ein EMM-System eingebunden werden soll?

Es geht darum, Prozesse zu analysieren. In der Praxis werden bei Konzernen Milliarden von Euro in das Marketing investiert. Es existieren hunderte von Datenbanken, die wir elektronische Schuhkartons nennen. Man kann sagen, dass 20% der Marketingkosten redundante Kosten sind. Daher muss man ein Wissens- und Informationsmanagement einführen mit dem Ziel, Zeitaufwände, Redundanzkosten und weitere Ressourcenverschwendungen zu vermeiden. Es fehlt in der Praxis die Standardisierung. Alles ist dort sehr konventionell organisiert. Dies ist nicht einfach zu ändern, da Marketingleute als geradezu innovationsfeindlich gelten und große Diskussionen aufkommen, weil sie Angst haben ihrer Kreativität beraubt zu werden. Ein Praxisbeispiel zeugt jedoch hier von einem fruchtbaren Konsens: In einem Handelsunternehmen wurde die Durchlaufzeit von ursprünglich 6 Wochen nach Einführung einer ersten Stufe des EMM auf 48 Stunden reduziert.

Das EMM vernetzt mehrere Systeme zu einem Ganzen. Eine Liste der verschiedenen Anwendungen fasse ich wie folgt zusammen: Vgl. Tabelle 2, S. 34. Gibt es hier eine gemeinsame Schnittmenge? Ich versuche einen Standard zu formulieren.

Die benannten Systeme werden idealerweise so vorgefunden. Jedoch ist hier ein Modulaufbau gegeben, so dass Hersteller je nach Herkunft unterschiedliche Pakete schnüren. Dabei ist das MAM die Mutter der Assets und das PIM die der Informationen. Alles, was sich darum reiht, ist eine weitere Integration von Funktionen.

Was macht das EMM mit einem ERP-System, steht das gleichwertig auf der Ebene der anderen Systeme wie PIM, MAM oder beansprucht das ERP eine Sonderstellung?

Das Brückenschlagen zu ERP kommt der Forderung der Konzerne nach, weil das Marketing z. B. auch Daten aus der Finanzwelt braucht. Es muss eine Schnittstelle eingerichtet werden. Das ERP fungiert dabei als Datenlieferant.

Welche Infrastrukturen / Datenarchitekturen braucht man für ein EMM grundsätzlich?

Die Systemlandschaft besteht üblicherweise aus Hardware, Datenbanken und Software.

Trends im EMM-Markt: Welche Trends bestehen in Zukunft oder ist das „ganzheitliche System“ der Trend selbst?

Kosteneinsparungen und Schnelligkeit sind die Trends. Das Marketing braucht daneben einen Platz im Vorstand, weil die Veränderungen durch das EMM tief eingreifen. Es bedarf des Weiteren der kritischen Masse, um dieses Konzept umsetzen zu können.

Warum nicht ein System schaffen, anstatt viele einzelne zu verknüpfen?

Das wäre zu komplex, da es zu viele Fachbereiche gibt, die man abdecken müsste. Die Integration vieler Kleinsysteme wird auch weiterhin als Dienstleistung verstanden werden.

Wann / an welcher Stelle geht EMM über die Grenzen der Marketingabteilung hinweg?

Es geht an sehr vielen Schnittstellen über die Abteilungsgrenzen hinweg. Beispiele: Compliance, Public Relations, Controlling, Geschäftsleitung.

Worin grenzt sich EMM zu ISCM ab? Könnte man das ISCM als theoretischen Bezugsrahmen sehen, in dem sich das EMM als konkrete Anwendung versucht?

Das ist ein guter theoretischer Ansatz, sofern er dabei die IT-lastigkeit nicht zu stark herausstellt.

Interview-Protokoll B)

Im Gespräch mit Erik Kunert, Application Consultant, IBM Deutschland GmbH am 19.01.2012

EMM und Multichannel: Was waren die Beweggründe von IBM/Unica hier aktiv zu werden? Wie wäre die Einordnung in die Wertschöpfungskette zu sehen?

Die Beweggründe waren die Explosion der Customer Touchpoints (= Berührungspunkte zwischen Kunde und Unternehmen, beispielsweise bei Facebook-Kampagnen). Wenn das Unternehmen hier nicht vorbereitet ist, birgt das große Gefahren (z. B. schlechtes Image). Es muss die Optimierung seiner Prozesse entlang der Wertkette anstreben. IBM/Unica bietet hier Lösungen und Dienstleistungen (z. B. in der Initiative „Smarter Commerce“) für das effektive Management der gesamten Wertschöpfungskette an, um die Stufen Buy (IBM), Market (Unica, ComMetrix), Sell (IBM) und Service (IBM) ganzheitlich abzudecken.

Marktüberblick: Was sind die Big Player auf Anbieterseite?

Laut Gartner sind das Unica, Aprimo, SAS, Oracle, Terradata und weitere.

Was verdient den Titel EMM: Darf so der Denkansatz, ein Portfolio an Lösungen, die Architektur zur Verbindung von Lösungen oder entfernter jede darunter fallende Einzellösung bezeichnet werden?

Es beschreibt einen Ansatz, hinter dem ein Portfolio steht, das mit verschiedenen Facetten alle Phasen des Marketingzyklus' berücksichtigt.

Wie zeigen sich die Erfolge in einem Anwendungsszenario im Handel?

In einer Marketingkampagne können die Durchsatzraten enorm erhöht und Umsätze um ein vierfaches gesteigert werden. Der ROMI kann durch Analyse ermittelt werden. So können auch größere Gewinnmargen erzielt werden.

EMMS vernetzt mehrere Systeme zu einem Ganzen. Wie sieht so ein vollständiges Portfolio für den deutschen Einzelhandel aus?

Das beginnt oft mit einem CRM, geht dann mit einem MAM als Paradebeispiel weiter, über PIM, die Webanalyse bis hin zum CMS.

Wie grenzt sich MRM von EMM ab?

MRM ist ein Teilgebiet des EMM.

Interview-Protokoll C)

Im schriftlichen Dialog mit Sebastian Link, Projektleiter DIM – Deutsches Institut für Marketing am 26.01.2012

Verschiedene Autoren unterstellen dem EMM-Ansatz drei Ebenen – die Prozesssteuerung, die Inhaltsverwaltung und die Kommunikation. Ist das korrekt?

Dies ist prinzipiell schon richtig. Allerdings fehlt mir etwas die strategische Komponente. Sie sollten im ersten Punkt die Prozessdefinition noch etwas hervorheben.

In frühen Entwicklungsstufen beanspruchte das Kundenbeziehungsmanagement eine weitere Ebene. Wird das heute nur noch den genannten Schwerpunkten zugeordnet?

Das Kundenbeziehungsmanagement endet nicht an den Türen der einzelnen Abteilungen und ist als unternehmensübergreifende Strategie bzw. Idee zu verstehen. Es lässt sich nicht einem einzelnen Punkt zuordnen.

Ist ein einheitlicher Standard abzusehen oder definieren auch weiterhin die meisten EMM-Anbieter ihre eigenen Modeworte und Leistungsspektren?

Die Frage lässt sich schwer beantworten, da EMM eher eine Idee / Strategie als ein Produkt ist. Hier wurden auch immer individuelle Projekte initiiert und eigene Lösungen (z. B. basierend auf Standardmodulen) programmiert. Hersteller, die mit ihren fest definierten Produkteigenschaften nur Teile der eigentlichen Idee umsetzen, definieren EMM natürlich anders und werden sich einer allgemeinen Definition nicht anschließen.

Was verdient den Titel EMM: Darf so der Denkansatz, das Lösungsportfolio, die Architektur zur Verbindung oder jede darunter fallende Einzellösung bezeichnet werden?

In meinen Augen ganz klar der Denkansatz.

Warum nicht ein System schaffen anstatt viele Systeme zu verknüpfen? Integrieren alle EMM-Anbieter eine Auswahl von Systemen in einer eigenen großen Suite oder gibt es auch Anbieter, die nur die Vernetzung erzielen unter den einzelnen Systemen?

Ein System mit einer einheitlichen Oberfläche ist genau das Ziel. Im Idealfall steht dahinter eine Datenbank mit unterschiedliche Zugriffsoptionen und -rechten. Vorhandene Systeme verhindern oder behindern oft den umfassenden Einsatz. Deshalb benötigen ganzheitliche Lösungen individuelle Projekte. Eine komplette Umsetzung ist mir aber nur in ganz wenigen Fällen bekannt.

Ist es Standard im Zuge der zentralen Steuerung, die einzelnen Komponenten über eine Suite / oder Portale mit einheitlicher Oberfläche zu steuern?

Ja.

Wann / an welcher Stelle geht EMM über die Grenzen der Marketingabteilung hinweg?

Da gibt es viele Schnittstellen: Wenn z. B. ein Dienstleister in den Prozess integriert ist. Die eigentliche Marketingstrategie legen die CMOs immer mit der Geschäftsleitung fest, das Controlling möchte Daten abrufen, der Vertrieb (sofern er nicht dem Marketing zugerechnet wird) befüllt das CRM-System und so weiter.

Worin grenzt sich EMM zu ISCM ab? Könnte man das ISCM als theoretischen Bezugsrahmen sehen, in dem sich EMM als konkrete Anwendung versucht?

Interessanter Ansatz, dem ich kurzfristig zustimmen würde. Allerdings würde ich auch von einer Konkretisierung der Idee mit Bezug zum Marketing sprechen.

Für wie ausgereift halten Sie das jungdynamische EMM-Lösungsangebot? Nähert es sich an die Ideologie eines ganzheitlichen Konzeptes an?

Die Frage ist eine andere: Wie jungdynamisch sind die Unternehmen und möchten diese Idee annehmen? Meiner Meinung nach würden sich zurzeit noch viele Unternehmen schwer damit tun, alte Strukturen aufzubrechen und alte Pfade zu verlassen. Oft wird lieber eine Teillösung bevorzugt. Somit sind die Angebote wohl anforderungsorientiert. Aber auch ganzheitlich? Eher nicht.

Sie schreiben dem EMM folgende Effekte zu (vgl. Jahrbuch Marketing 2009): Erhöhung des Kundenverständnisses, effiziente und individuelle Kundenansprache, die gleichzeitige Bedienung aller Kommunikationskanäle, Realisierung von Umsatzsteigerungen bzw. Kostenreduzierung. Sollte das nicht noch ergänzt werden um weitere Vorteile wie z. B. benutzerfreundliche Contentverwaltung, Transparenz im Workflow mit gleichzeitiger Prozessunterstützung oder die medienneutrale und zentrale Datenhaltung?

Natürlich sind dies auch zu erwartende oder besser gesagt erwünschte Effekte. Die Benutzerfreundlichkeit hängt aber auch maßgeblich von der individualisierten Benutzermaske ab. Die Transparenz im Workflow ist gleichzeitig aber auch eine Grundvoraussetzung für den Betrieb eines EMM-Systems. Wenn die Prozesse nicht klar definiert und verknüpft sind bringt die beste Software nichts. Die Software kann hier nur als Spiegel dienen. Gleiches gilt für den letzten Punkt: Ohne zentrale Datenhaltung wird es schwierig den EMM-Gedanken umzusetzen.

Interview-Protokoll D)

Im Gespräch mit Katharina Moltz und David Pongratz, Consultants, b.telligent GmbH & Co. KG am 16.02.2012

Verschiedene Anbieter schnüren verschiedene Lösungspakete. Welches Portfolio bietet die b.telligent GmbH & Co. KG im EMM-Kontext an?

Eine funktionale und ausgereifte CRM-Architektur sowie eine auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Beratungsleistung.

EMM – IT-Thema oder Strategie?

Ein Strategie-Thema, aber die IT folgt der Strategie.

EMM verzahnt verschiedene Unternehmensbereiche. Welche Bereiche sind hier außer dem Marketing und dem Vertrieb noch angesprochen?

Die Thematik wird vom Marketing angestoßen und schwappt dann jedoch auf andere Bereiche über, wie z. B. Einkauf, Controlling, Customer Service, etc.

Warum gibt es speziell bei Handelsunternehmen ungenutzte Potenziale? Wodurch ist das Marketing beim Handel bislang besonders beansprucht gewesen und welche Vertriebsbarrieren lassen sich in Ihren Augen mit einem EMM auflösen?

Hier sind die Strukturen noch sehr an die alten Bedürfnisse angepasst. Der Handel ist mit den Katalogen groß geworden und muss sich nun einer sukzessiven Anpassung an die neue Medienlandschaft stellen. Hingegen Branchen wie die Telekommunikation sind mit der Kommunikation groß geworden.

Welche Ebenen/Bereiche stehen hinter einem EMM?

Die Verwaltung von Inhalten, die Prozesssteuerung und die operative Ebene. Diese stellen jedoch keine getrennten Arbeitspakete dar. Auch dient ein fundiertes Business Intelligence der Transparenzmachung von Ergebnissen für das Controlling, wenn es um Fragen der Wirtschaftlichkeit geht.

Worin liegen die Schwierigkeiten in einem Software-Auswahlprozess auf der Seite des Kunden?

Die Schwierigkeit liegt darin, die eigenen Bedürfnisse zu kennen und die Anforderungen daraus zu definieren. Ein unabhängiger Berater ist in dieser Phase der Analyse sinnvoll. In der Praxis stellt sich dabei die Frage, wie selbständig der Kunde sich in dieser Analyse bewegt. Ein weiteres Problem zeigt sich in der Orientierung in einem intransparenten Markt. Nicht jedes System passt. Können die Produkte die eigenen Prozesse überhaupt abbilden? Der Zeitaufwand ist hier enorm. Zudem müssen die Mitarbeiter dazu bewegt werden.

Welche Personen/Parteien sind bei der Softwareauswahl intern beim Kunden zumeist beteiligt?

Der Fachbereich (z. B. das Marketing), der Einkauf, die Geschäftsleitung und die IT.

Welche Infrastrukturen sind bei einem EMM-Programm vonnöten?

Hardware und Software mit Lizenzen, Datenbanken und Schnittstellen, organisatorische und politische Entscheidungen sowie das Reporting (zur Sichtbarmachung).

Wie viele Unternehmen nutzen nach Ihren Schätzungen bereits EMM?

EMM nutzen müssten eigentlich alle, um markt- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Mit Microsoft Word und Excel kann man den neuen Anforderungen nicht mehr Rechnung tragen. Die Frage stellt sich eher nach dem jeweiligen Reifegrad in den eingesetzten EMM-Systemen. Dieser ist sicherlich noch ausbaufähig. Alle streben eine allumfassende Lösung an. Jedoch verändern sich die Anforderungen ständig, so dass die Entwickler wohl kaum den höchsten Reifegrad erreichen können.

Wie steht es um Trends oder Entwicklungen im noch jungen EMM-Markt?

Man kann Trends beobachten hinsichtlich einer Erhöhung der Kanalfähigkeit, der Schnittstellenfähigkeit (und damit der Verzahnung), der Mobilität von Zugängen und der Personalisierung.

Welche Potentiale schafft das EMM?

- Crossmediales Publizieren
- Kostensenkungspotenziale
- Zeitersparnisse
- Logistische Vorteile

Am Ende wird es die Sicherstellung der Marktfähigkeit bewirken, so dass Unternehmen sich mit einem EMM aus den genannten Gründen beschäftigen müssen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Wann war die Geburtsstunde des EMM?

Die Geburt des EMMs ist nicht bekannt. Sie ist aber wohl mit der zunehmenden Medienatomisierung in Verbindung zu bringen.

Interview-Protokoll F)

Im Gespräch mit Klaus Thaler, Professor für SCM u. A., Hochschule der Medien Stuttgart am 22.12.2011

Anbieter in der Praxis betiteln ihre Angebote sehr unterschiedlich in diesem Bereich. Warum?

Die Marketingbegriffe sind geprägt von den Herstellern, weil diese darin die präzise Ausrichtung auf die Zielgruppe verdeutlichen wollen. Man möchte ein eigenes Konzept haben, um damit werben zu können, gemeint ist jedoch etwas sehr ähnliches. Eine Argumentation über die Informationslogistik (mittels SCM) findet daher auf Management-Ebene immer noch die größte Akzeptanz.

Ist es legitim, das EMM als Teilaspekt der Informationslogistik unter dem Dach des ISCM zu subsumieren? Sind Schemata des Informationsmanagements im Sinne des SCM überhaupt übertragbar auf diese speziellen Informationsflüsse, die im Rahmen der Produktkommunikation fließen?

Absolut, es ist sogar sinnvoll. Klassisch geht man zwar von der Fertigungswirtschaft aus. Jedoch auch jede Information fließt durch das Unternehmen und wird am Ende über Medien transportiert und steht daher vermehrt in Verbindung zu Marketing-, Print- und Medienprozessen. Das ISCM dient der Produktkommunikation und tauscht die Materialströme durch jene der Information aus, die aber parallel zum Produkt mitfließen. Hier sind insbesondere Fertigungsunternehmen, der Handel und Dienstleister betroffen. Die Anwendungen richten sich dabei an das operative Marketing. Die Theorie hinter der Media Supply Chain zielt beispielsweise auf selbiges ab.

Was muss ein solches System können (bezogen auf eine gemeinsame Schnittmenge der Anwendungen)? Müssen sich Optimierungen immer an der kompletten Kette gesamten Herstellungsprozesses orientieren oder ist es zulässig, hier einen abteilungsinternen Workflow abzubilden?

Es gibt weniger eine Schnittmenge. Wichtig sind die dahinterliegenden Funktionen und die Beantwortung der Frage, welche Services die einzelnen Anwendungen leisten. Ein solches System muss Daten importieren, sammeln, speichern und transportieren können sowie verschiedene Medienausgaben erlauben. Es muss also folgende Dinge unterstützen: Source, Make und Deliver. Diese Stufen gelten sowohl innerhalb der Abteilung als auch abteilungsübergreifend. Beim PIM beispielsweise hat man eine spezielle Datenbank für das Marketing entwickelt, das gemeinsam mit einem MAM die Quellen (Source / Beschaffung) bildet und gemeinsam mit anderen Tools Funktionen der Stufen Make und Deliver (Modifikation / Produktion / Distribution) bedient.

An welcher Stelle in der Logistikkette ist das Marketing platziert?

Es stellt eine parallele Ebene dar, da das Marketing überall Berührungspunkte mit dem Produktworkflow hat.

Literaturverzeichnis

- Appelfeller, W. / Buchholz, W.** (2006): Supplier Relationship Management. Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 43
- Arndt, H.** (2006): Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 46, 98
- Arndt, H.** (2010): Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 17–25
- Bechtel, C. / Jayaram, J.** (1997): Supply Chain Management. A Strategy Perspektive. In: Lambert, D. M. / Christopher, M. G. (Now Emerald), The international journal of logistics management 01/1997. West Yorkshire (UK): MCB UP Ltd, S. 15–34
- Becker, J. / Knackstedt, R.** (2011): Data-Warehousing im CRM. In: Hippner, H. / Hubrich, B. / Wilde, D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 763
- Bergamin, P. / Brunner-Amacker, B.** (2007): Medienkompetenz. Ein Schlüsselfaktor zur Umsetzung von Blended Learningszenarien an Hochschulen. In: Bergamin, P. / Pfander, G. (Hrsg.), Medien im Bildungswesen. Bern (CH): Hep Verlag AG, S. 3
- Bernecker, M.** (2009): Vorwort. In: Bernecker, M. / Pepels, W. (Hrsg.), Jahrbuch Marketing 2009. Trendthemen und Tendenzen. Köln: Johanna-Verlag, S. 5
- Biegel, B.** (2009): The current view and outlook for the future of marketing automation. In: Institute of direct and digital marketing (Hrsg.), Journal of direct, data, and digital marketing practice 2009. Basingstoke (UK): PALGRAVE MACMILLAN, S. 204
- Biethan, J. / Mucksch, H. / Ruf, W.** (2004): Ganzheitliches Informationsmanagement. Band 1, Grundlagen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 48–49
- Böhn, M.** (2007): ECM-Markt. Ein Strukturierungsansatz. In: Fröschle, H.-P. / Reich, S. (Hrsg.), Enterprise Content Management. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH, S. 16–24
- Bruhn, M.** (2007): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 201
- Bruhn, M.** (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, S. 10–17
- Brumme, H. / Schröter, N. / Schröter, I.** (2010): Supply Chain Management und Logistik. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, S. 11–25
- Bruns, K. / Meyer-Wegener, K.** (2005): Taschenbuch der Medieninformatik. Leipzig: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, S. 436

- Buxmann, P. / Diefenbach, H. / Hess, T.** (2011): Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 12
- CMO** (2009a): Calibrate how you operate. Middlefield (USA): CMO Council, S. 9
- CMO** (2009b): Define where to streamline. Making marketing supply chains more efficient, agile and enviro-friendly. Middlefield (USA): CMO Council, S. 10.
- Collins, K.** (2006), o. T., zitiert nach: Link, S., Enterprise Marketing Management. Alter Wein in neuen Schläuchen? In: Bernecker, M. / Pepels, W. (Hrsg.), Jahrbuch Marketing 2009. Trendthemen und Tendenzen. Köln: Johanna-Verlag, S. 179–180
- Contentserv** (2011): Innovation+Publishing. Das Magazin für Marketing- und Medienprozesse. Rohrbach: Contentserv GmbH, S. 4–27
- Dirnhofer, M.** (2009): Product Information Management als Basis für die Produktkommunikation im Rahmen des E-Business. München: GRIN Verlag GmbH, S. 16–17
- Emrich, C.** (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 85
- Emrich, C.** (2009): Multichannel-Management. Gestaltung einer multioptionalen Medienkommunikation. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer GmbH, S. 33–60
- Erichson, B. / Hammann, P.** (2005): Information. In: Bea, F. X. / Friedel, B. / Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Führung. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, S. 342
- Esslinger, A.** (2003): Marketingkommunikation und Corporate Identity. In: Versteegen, G. (Hrsg.), Marketing in der IT-Branche. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 55
- Godow, O. / Grimm, R.** (2003): Informationsdarstellung als Werkzeug der Unternehmenskommunikation. In: Gora, W. / Schulz-Wolfgang, C. (Hrsg.), Informationsmanagement. Handbuch für die Praxis. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 75
- Göpfert, I.** (2012): Logistik der Zukunft – Logistics for the future. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 71
- Görtz, M. / Hessler, M.** (2007): Basiswissen ERP-Systeme. Auswahl, Einführung & Einsatz betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. Witten: W3L GmbH, S. 17–25
- Gronau, N.** (2004): Enterprise Resource Planning und Supply Chain Management. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 3–4
- Grupe, S.** (2011): Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 193
- Hasebrink, U.** (2006): Information. In: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.), Medien von A bis Z. Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 148–150

- Hastings, H.** (o. J.): Not really a simple process. In: Michalski (Hrsg.), Brand Identity 2.0. Magazine for digital branding. Frankfurt/Main: Corporate Design Online GmbH & Co. KG, S. 10–11
- Heinrich, L. J. / Stelzer, D.** (2009): Informationsmanagement. Grundlagen, Aufgaben, Methoden. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 11, 27–28
- Herrmann, C.** (2010): Ganzheitliches Life Cycle Management. Nachhaltigkeit und Lebenszyklusorientierung in Unternehmen. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 197
- Hessler, M. / Görtz, M.** (2008): Basiswissen ERP-Systeme. Auswahl, Einführung und Einsatz betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. Witten: W3L GmbH, S. 5–6
- Heuels, R.** (2008): Digitale Kommunikation. Der Einfluss intramedialer Kontextinformationen auf den Aufwand im E-Mail-Mgt. München: GRIN Verlag GmbH, S. 42
- Hippner, H. / Hubrich, B.** (2011): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse u. IT-Unterstützung. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 17
- Höltkemeier, H.** (2003): Informationsmanagement als Asset- und Innovationsmanagement. Strategien für ein wertorientiertes Informationsmanagement am Beispiel der Medienindustrie. In: Gora, W. / Schulz-Wolfgramm, C. (Hrsg.), Informationsmanagement. Handbuch für die Praxis. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 35–48
- Homburg, C. / Krohmer, H.** (2006): Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 365
- Howcroft, D. / Light, B.** (2006): Reflections on issues of power in packaged software selection. In: Emerald, Information Systems Journal (Hrsg.), Ausgabe 16. Bingley (UK): Emerald Group Publishing Limited, S. 215–235
- Jansen, R. / Riemersma, F.** (2008): Marketing resource management. The noble art of getting things done in marketing. Efficiently. Amsterdam (NL): MRMLOGIQ B.V., S. 14, 251
- Kampffmeyer, U.** (2003): Dokumenten-Technologien: Wohin geht die Reise. Die Bedeutung von DRT Document Related Technologies für Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn: Projekt Consult GmbH S. 90–103
- Kobrin, M.** (2010): Corporate Performance Management als Weiterentwicklung von Business Intelligence. Grundlagen, Implementierungskonzept und Einsatzbeispiele. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, S. 17–18
- König, A.** (2004): E-Business@Print. Internetbasierte Services und Prozesse. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 13
- Koetter, E.** (2009): Einleitung. In: Beratung Management Koetter (Hrsg.), PIM Studie 2009. Produktkommunikation als Schlüssel zum Erfolg für alle Märkte der Zukunft. Mötzingen: Beratung Management Koetter, S. 1–9

- Koetter, E.** (2010): Einleitung. In: bmk - Beratung Management Koetter (Hrsg.), MAM Studie 2010. Datenharmonisierung als Grundlage für die optimale Mediennutzung. Mötzingen: Beratung Management Koetter, S. 5–8
- Kühner, A. / Sturm, T.** (2000): Das Medien-Lexikon. Fachbegriffe von A bis Z aus Print, Radio, TV u. Internet. Landsberg/Lech: Verlag moderne industrie GmbH, S. 193
- Kuttler, R.** (2007): Entwicklung einer gesamtheitlichen Methodik zur kennzahlgestützten Analyse und zielorientierten Optimierung der Informationslogistik in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dissertation. Hamburg: Universität Hamburg, S. 8, 111
- Kracke, B.** (2001): Crossmedia Strategien. Dialog über alle Medien. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 11
- Krcmar, H.** (2005): Informationsmanagement. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 14–18, 54–55
- Kretzschmar, O. / Dreyer, R.** (2004): Medien-Datenbank- und Medien-Logistik-Systeme. Anforderungen und praktischer Einsatz. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 15–35, 83–85, 175
- Kretzschmar, O.** (2007): Content-Related-Technologien. In: Schmitz, R. (Hrsg.), Kompendium Medieninformatik. Medienpraxis. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 197–211
- Lehmann, J.** (2009): Digitale Generation? Der Umgang von Heranwachsenden mit Neuen Medien am Beispiel des Handys. Norderstedt: Books on Demand GmbH, S. 7
- Lenskold** (2009): Marketing ROI and Measurements Study 2009. New Jersey (USA): Lenskold Group, S. 27
- Lever, W. H.** (1963): o.T. Zitiert nach: Ogilvy, D., Confessions of an Advertising Man. Harpenden (UK): Oldcastle Books, S. 87
- Link, S.** (2009): Enterprise Marketing Management. Alter Wein in neuen Schläuchen? In: Bernecker, M. / Pepels, W. (Hrsg.), Jahrbuch Marketing 2009. Trendthemen und Tendenzen. Köln: Johanna-Verlag, S. 173–187
- Lochmann, D.** (2004): Vom Wesen der Information. Eine allgemeinverständliche Betrachtung über Information in der Gesellschaft, in der Natur und in der Informationstheorie. Norderstedt: Books on Demand GmbH, S. 34, 69–70
- Lucas-Nülle, T.** (2010): Ordnung ist keine Zauberei. In: VisAvis Economy (Hrsg.), Ausgabe 01/10. Bornheim: VisAvis Verlag GmbH, S. 31–37
- Lucas-Nülle, T.** (2011a): Information Supply Chain Management. Marktstudie 2011. In: prokomTENOR (LNC Group) (Hrsg.). Göttingen: LNC Group GmbH & Co. KG, S. 9–45
- Lucas-Nülle, T.** (2011b): Trust me! Für eine neue Ehrlichkeit bei Software-Projekten. In: Kahyaoglu, T. / Lucas-Nülle, T. (Hrsg.), prokomREPORT, 1. Quartal 2011. Göttingen: LNC Group GmbH & Co. KG, S. 16–17

- Maass, W. / Stahl, F.** (2008): Content Management als Teil des Kommunikationsmanagements. In: Meckel, M. / Schmid, B. F., Kommunikationsmanagement im Wandel. Beiträge aus 10 Jahren meminstütue. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 156
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M.** (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 632
- Müller, R. A.** (2003): Innovative Unternehmenskommunikation im Zeitalter von Internet und eBusiness. Grundlagen und Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der Neuen Medien. Pieterlen (CH): Verlagsgruppe Peter Lang AG, S. 10–12
- Pickerodt, S.** (2005): Informationsgüterhandel mit Hilfe autonomer Agenten. Gewinnmaximierung durch Preisdifferenzierung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, S. 10
- Picot, A. / Franck, E.** (2004): Planung. Zitiert nach: Biethan, J. / Mucksch, H. / Ruf, W. (Hrsg.), Ganzheitliches Informationsmanagement. Band 1, Grundlagen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 48–49
- Prockl, G.** (2007): Logistik Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 150–158
- Protzek, N.** (2011): Informations-Ökosystem. In: Kahyaoglu, T. / Lucas-Nülle, T. (Hrsg.), prokomREPORT, 4. Quartal 2011. Göttingen: S. 34
- Reich, S. / Behrendt, W.** (2007): Technologien und Trends für Wissensarbeit und Wissensmanagement. In: Frösche, H.-P. / Reich, S. (Hrsg.), Enterprise Content Management. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH, S. 8–9
- Riggert, W.** (2009): ECM – Enterprise Content Management. Konzepte und Techniken rund um Dokumente. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 1–5
- Saxer, U.** (1980): Grenzen der Publizistikwissenschaft. In: DGpuK – Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. (Hrsg.), Publizistik, Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung, 25. Jg., 4/1980. Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 525–543
- Schäfer, K. H.** (1998): Mediensemiotik und Medienpädagogik. In: Fischer-Buck, A. / Schäfer, K.-H. / Zöllner, D. (Hrsg.), Werte II, Humanität und Wissenschaft, Franz-Fischer Jahrbuch für Philosophie und Pädagogik. Norderstedt/Leipzig: Uni-Verlag, S. 3
- Schmandt, P.** (2001): Ist Crossmedia wirklich neu? So definieren Experten Cross-media. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 16
- Schmid, C.** (2010): Media Asset Management. Prozessoptimierung, System Einführung und Einsatzuntersuchung. Bachelorarbeit WS09/10. Stuttgart: HS der Medien Stuttgart, S. 13–15
- Seebacher, U. / Güpner, A.** (2011): Marketing Resource Management. So stürmen Marketiers an die Unternehmensspitze. Grünwald: USP International GmbH, S. 67–80
- Stahlknecht, P. / Hasenkamp, U.** (2005): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. Berlin/Heidelberg/New York (D/USA): Springer-Verlag GmbH, S. 298

- Steinmetz, H.** (2005): Kommunikation für Führungskräfte. Der gezielte Dialog im Unternehmen. München: Münchner Verlagsgruppe GmbH, S. 31
- Thaler, K.** (2007): Supply Chain Management. Prozessoptimierung in der logistischen Kette. Troisdorf: Bildungsverlag EINS GmbH, S. 18, 44–60
- Thaler, K. / Schmid, C.** (2009): Media Supply Chain-Optimierung. Wie lässt sich Mehraufwand erfolgreich reduzieren. In: Lucas-Nülle, T. (Hrsg.), prokomREPORT, 4. Quartal 2009. Göttingen: S. 20–21
- Trupia, P.** (1997): Die Semantik der Kommunikation. Die Schaffung von Sinngehalten in der Kunst, Wissenschaft und bei der Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit. Berlin: Duncker & Humblot GmbH, S. 18
- Umlauf, K.** (2006): Medienkunde. Wiesbaden: Otto Harrassowitz GmbH, S. 9
- Werner, M.** (2002): Information und Codierung. Grundlagen und Anwendungen. Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, S. 1
- Wiener, N.** (1961): Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. New York (USA): Technology Press, S. 132
- Winkelmann, P.** (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 34
- Winterberry** (2009): o.T. . Zitiert nach: Link, S., Enterprise Marketing Management. Alter Wein in neuen Schläuchen? In: Bernecker, M. / Pepels, W. (Hrsg.), Jahrbuch Marketing 2009. Trendthemen und Tendenzen. Köln: Johanna-Verlag, S. 177
- Wirtz, B. W. / Defren, T.** (2007): Akteursbeziehungen, Konflikte und Lösungsansätze im Multi-Channel-Marketing. In: Wirtz, B. W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 19–20
- Wittmann, W.** (1980): Information. In: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 894–904
- Wolf, C.** (2009): CRM-Prozesse in der FWS gGmbH. Status Quo und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Diplomarbeit. München: GRIN Verlag GmbH, S. 6
- Zietlow, J.** (2010): Web-to-publish. Die kreative Wertschöpfungskette (Workflow). Marketing-Prozess-Optimierung. I. f. Medienkomm. Syke: Verlag druck besser.de GmbH, S. 28

Internetquellen

- American Marketing Association** (2008): The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing. [PDF-Dokument]. URL: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>. Abruf: 17.02.2012
- Alterian** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.alterian.com>. Abruf: 24.01.2012
- Aprimo** (2008): Kampagnen-Management. Lexmark steigert den Verkauf um 18 Prozent. [PDF-Dokument]. URL: <http://www.aprimo.com/company/news/news092208.pdf?LangType=1031&>. Abruf: 15.03.2012
- Aprimo** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.aprimo.com>. Abruf: 24.01.2012
- BrandMaker** (2011): Marketing Resource Management. Warum Analysten in 2012 den Durchbruch für Europa sehen. [PDF-Dokument]. URL: http://www.mrm-roadshow.com/praesi/BrandMaker_RoadMap_2011_st.pdf. Abruf: 24.01.2012
- BrandMaker** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.brandmaker.com>. Abruf: 24.01.2012
- Brockhausen** (2011): Neue Medien. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.brockhausen-web.de/wissenswertes/glossar/neuemedien.html>. Abruf: 06.12.2011
- Boyd, A.** (2011): IDC executive insights. Managed Print and Document Services for Controlling Today's and Tomorrow's Information Costs. [PDF-Dokument]. URL: http://www.ricoh-usa.com/services_and_solutions/docs/pdf/mds/IDC%20Executive%20Insights%20-%20MPS%20to%20manage%20information%20costs%20today%20and%20tomorrow.pdf. Abruf: 15.01.2012
- Collins, K.** (2010): Focus on integrated (rather than enterprise) marketing management. Studie Gartner RAS Core Research, Note G00206977 vom 06.10.2010. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/aprimo/vol3/article2/article2.html>. Abruf: 01.03.2012
- Collins, K. / Sarnar, A.** (2010): Magic quadrant for enterprise marketing management. Studie Gartner RAS Core Research, Note G00206934 vom 14.10.2010. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/aprimo/vol3/article1/article1.html>. Abruf: 05.11.2011
- Collins, K. / Sarnar, A.** (2011): Magic quadrant for integrated marketing management. Studie Gartner RAS Core Research, Note G00219257 vom 26.10.2011. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/aprimo/vol3/article3/article3.html>. Abruf: 01.03.2012

- Contentserv** (2012a): Enterprise Content Management. Product sheet. [PDF-Dokument]. URL: <http://www.contentserv.com/Service-Download--1720.htm> (CMS Suite. Content Management System). Abruf: 29.02.2012
- Contentserv** (2012b): Ganzheitliches Enterprise Marketing Management mit Contentserv. [WWW-Dokument]. URL: http://www.contentserv.com/Loesungen-Ganzheitliche_Loesungen--1731.htm. Abruf: 01.03.2012
- Contentserv** (2012c): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.contentserv.com>. Abruf: 24.01.2012
- Deloitte** (2008): Marketingeffizienz. [WWW-Dokument]. URL: http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/dienstleistungen/consulting/market-strategy-customer-relationship-management-crm/kundenstrategien-und-prozesse/marketingeffizienz/index. Abruf: 02.12.2011
- Dewell, R.** (2007): Integrated Marketing. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.marketinggovernance.com/ViewItem.aspx?>. Abruf: 29.10.2011
- doubleSlash** (2011): Software für Marketing und Vertrieb. Der Erfolgsfaktor Change Management. [PDF-Dokument]. URL: http://www.doubleslash.de/ds-wAssets/docs/presse/2011-06-30_PM_Der-Erfolgsfaktor-Change-Management.pdf. Abruf: 02.12.2011
- Everest Conference** (2007): Marketing Performance Management. [PDF-Dokument]. URL: http://www.marketing-performance.com/presse/artikel/Marketing_Performance_45.pdf. Abruf: 03.11.2011
- Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt** (2011): Marketing-Management-Software. Jungunternehmen wollen Software mieten. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.marketingit.de/content/news/jungunternehmen-wollen-software-mieten;73442>. Abruf: 12.03.2012
- Fein** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.fein.de>. Abruf: 08.03.2012
- Festool** (2012a): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.festool.de>. Abruf: 08.03.2012
- Festool** (2012b): Unternehmenshomepage / Händlersuche. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.festool.de/Haendler/Seiten/Haendlersuche.aspx>. Abruf: 23.02.2012
- Franklin, B.** (o. J.): O. T., zitiert nach: VNR – Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=1&stichwort=&kategorie=&autor=Franklin, Benjamin>. Abruf: 04.11.2011
- Fulcrum** (2008): O. T., zitiert nach: Goodrich, J. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.armast-louis.org/presentations/jeffgoodrichpresentation.ppt>. Abruf: 23.11.2011
- Goethe, W.** (o. J.): O. T., zitiert nach: Melzer, G. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/2109/es-ist-nicht-genug-zu-wissen-man-muss-auch.html>. Abruf: 15.03.2012

- Hagenhoff, S.** (2006): Arbeitsbericht 1/2006. In: Schumann, M. (Hrsg.), Herausforderungen der Medienwirtschaft und informations- und kommunikationstechnologie-basierte Lösungsansätze. [WWW-Dokument]. URL: <http://www2.as.wiwi.uni-goettingen.de/getfile?DateiID=588>. Abruf: 06.12.2011
- Holzer, M.** (2008): Einführung. In: Jansen, R. / Riemersma, F., Operational marketing excellence. Vom Quellcode zum Shareholder-Value. White Paper. [PDF-Dokument]. URL: http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011
- Holzer, M.** (2011): „IT-Abteilungen machen es Marketingverantwortlichen nicht leicht“. In: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.), Wie IT-Lösungen Einzug ins Marketing halten. [PDF-Dokument]. URL: http://www.marketingit.de/marketingit/IT-Solution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012
- IBM** (2011): Smarter Commerce. Neudefinition der Wertschöpfungskette im Zeitalter des Kunden. [PDF-Dokument]. URL: http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/de_de_de_smarter_commerce_brochure_final.pdf. Abruf: 17.03.2012
- iBrams** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.ibrams.de>. Abruf: 15.02.2012
- Jain, N. & Seiler, M.** (2002): The Case for Marketing Resource Management. In: Freeland, J., The ultimate CRM handbook. Strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability. [PDF-Dokument]. URL: http://www.crmproject.com/content/PDF/CRM3_wp_jain.pdf. Abruf: 07.01.2012
- Jansen, R. / Riemersma, F.** (2008): Operational marketing excellence. Vom Quellcode zum Shareholder-Value. White Paper. [PDF-Dokument]. URL: http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/leseprobe_whitepaper.pdf. Abruf: 19.12.2011
- Kampffmeyer, U.** (2004): Enterprise Content Management. Zwischen Vision und Realität. [PDF-Dokument]. URL: http://www.project-consult.net/Files/ECM_Keynote_Kampffmeyer.pdf. Abruf: 06.12.2011
- Kastner, P.** (2008): Bessere Ergebnisse in einem Viertel der Zeit. Nachhaltiger Produktivitätsschub durch eine integrierte Marketing Management Software. In: OnPrint (Hrsg.), Mächtig unter Druck. Die beiden größten Herausforderungen im heutigen Unternehmensalltag. Kosten senken, Effizienz steigern. [PDF-Dokument]. URL: http://www.wegner-partner.de/fileadmin/downloads/BaF_Zeitung_OnPrint_108.pdf. Abruf: 12.12.2011
- Kastner, P.** (2011): Aus dem Leben eines Marketing Managers. [WWW-Dokument]. URL: <http://doc.contentserv.com/CS12/admin/doc/17ed>. Abruf: 02.12.2011
- Kretzschmar, O.** (2011): Publishing-Systeme im Wandel. Herausforderungen und Trends. [PDF-Dokument]. URL: <http://www.fmp.de/res/Seminare/Publishingsysteme/Vortraege/Kretzschmar.pdf>. Abruf: 13.12.2011
- Lehmann, M.** (2012): Brand-Management-Systeme. Die Software-Lösung für Marketing-Prozess-Optimierung. In: WERK II – Medien- und Informationsgesellschaft mbH (Hrsg.),

- Publishing Report. [WWW-Dokument]. URL: http://www.publishing-report.com/online-magazin/workbooks/2006_2007/07_048_VVA_Brandmanagement.php. Abruf: 02.12.2011
- Linton, I.** (2012): Role of marketing in supply chain management. [WWW-Dokument]. URL: http://www.ehow.com/info_8013303_role-marketing-supply-chain-management.html. Abruf: 15.03.2012
- Marjot, B.** (2006): Unlock CRM potential with enterprise marketing management. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Unlock-CRM-Potential-with-Enterprise-Marketing-Management-47498.aspx>. Abruf: 25.01.2012
- marketinghub** (2003): Media Asset Management als Chance. [PDF-Dokument]. URL: http://www.marketinghub.ch/fileadmin/user_upload/pdf_fremde/PuP_0403_MAM.pdf. Abruf: 19.03.2012
- marketinghub** (2009): Marketing-Efficiency Survey 2009. [PDF-Dokument]. URL: http://www.marketinghub.ch/fileadmin/user_upload/DAM_09/M_Efficiency_09/Mefficiency_09_Leseprobe.pdf. Abruf: 19.03.2012
- MediaLine** (2011): Medien. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=3709>. Abruf: 06.12.2011
- media office** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.media-office-gmbh.de>. Abruf: 15.02.2012
- MFE** (2011): 13 Thesen zur Corporate Communication. Active13-Ergebnisse des Media Forum Europe. Die wichtigsten Faktoren zur Veränderung der Unternehmens-kommunikation. [PDF-Dokument]. URL: http://www.forum-corporate-publishing.de/fileadmin/images/aktuelles/Thesen_active13.pdf. Abruf: 13.01.2012
- Michiels, I.** (2007): Success strategies in marketing automation. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/4133/RA-marketing-automation.aspx>. Abruf: 16.03.2012
- Monsees, M.** (2011): Skepsis weicht Neugier auf neue Funktionen. In: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.), Wie IT-Lösungen Einzug ins Marketing halten. [PDF-Dokument]. URL: http://www.marketingit.de/marketingit/IT-Solution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012
- OnPrint** (2008): Mächtig unter Druck. Die beiden größten Herausforderungen im heutigen Unternehmensalltag. Kosten senken, Effizienz steigern. [PDF-Dokument]. URL: http://www.wegner-partner.de/fileadmin/downloads/BaF_Zeitung_OnPrint_108.pdf. Abruf: 12.12.2011
- Oracle** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.oracle.com>. Abruf: 24.01.2012
- SAS** (2012): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.sas.com>. Abruf: 24.01.2012

- Seiler, M. / Engelbrecht, C.** (2005): Driving profitable growth through market asset management. [PDF-Dokument]. URL: http://interwoven.com.tw/documents/partners/accnture_mam.pdf. Abruf: 02.02.2012
- Thaler, K. / Schmid, C.** (2010): Ergebnisse zur Marktuntersuchung zum Einsatz von Media Supply Chain-Lösungen. Status Quo und Perspektiven in Marktkommunikation und Werbemittelproduktion. [PDF-Dokument]. URL: http://www.hdm-stuttgart.de/thaler/downloadbereich/Ergebnisse_MSC.pdf. Abruf: 16.03.2012
- Thunig, C.** (2011): IT wird zu einer Marketingdömäne. In: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.), Wie IT-Lösungen Einzug ins Marketing halten. [PDF-Dokument]. URL: http://www.marketingit.de/marketingit/ITSolution_Forum_2011.pdf. Abruf: 16.03.2012
- Unica** (2003): Enterprise Marketing Management (EMM). Enabling world-class marketing. White Paper. [PDF-Dokument]. URL: http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/crm/EMM_whitepaper.pdf. Abruf: 16.11.2011
- Unica** (2009): Helping insurers drive more value from every step of the lead management process. Unica helps great insurers become even more successful. White Paper. [PDF-Dokument]. URL: http://www.unica.com/documents/germany/Unica_WP_Helping%20Insurers.pdf. Abruf: 01.03.2012
- Unica** (2012a): Unternehmenshomepage. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.unica.com>. Abruf: 24.01.2012
- Unica** (2012b): Marketing management analytics. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.unica.com/germany/marketing-management-analyse.htm>. Abruf: 23.02.2012
- Vitasek, Kate** (2006): Supply chain management terms and glossary: Information Systems (IS). [PDF-Dokument]. URL: http://www.logisticsservicelocator.com/resources/glossary_03.pdf. Abruf: 12.12.2011
- Vittal, S. / Band, W. / Joseph, J. / Glass, S.** (2008): The forrester wave. Enterprise marketing Platforms, Q1 2008. [PDF-Dokument]. URL: <http://www.philadelphia.edu.jo/courses/Marketing/forrester-wave-marketing-q12008.pdf> (EM Plattform). Abruf: 16.03.2012
- Völz, H.** (2012): Kybernetik und Information. [PDF-Dokument]. URL: <http://www.horst-voelz.de/pdf%20HU/InforKybern.pdf>. Abruf: 01.12.2011
- Wikipedia** (2012): Marketing Operations Management. [WWW-Dokument]. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_operations_management. Abruf 25.01.2012

Interviews und sonstige Quellen

- Apenberg, M.**, Geschäftsführer, Apenberg + Partner GmbH, Hamburg, 11.01.2012 (Interview-Protokoll A)
- Kunert, E.**, Application Consultant, IBM Deutschland GmbH, Standort Hamburg, 19.01.2012 (Interview-Protokoll B)
- Link, S.**, Projektleiter, DIM – Deutsches Institut für Marketing, Köln, 26.01.2012 (Interview-Protokoll C)
- Moltz, K. / Pongratz, D.**, Consultants, b.telligent GmbH & Co. KG, München, 16.02.2012 (Interview-Protokoll D)
- Thaler, K., Prof. Dr.-Ing.**, Lehrbeauftragter Fakultät Druck und Medien, Hochschule der Medien, Stuttgart, 22.12.2011 (Interview-Protokoll F)
- Gerber, M.** (2011): Himmel und Hölle. So können Sie ein PIM Projekt erfolgreich einführen. [PowerPoint-Präsentation]. Contentserv Open House Day 2011. Ingolstadt: Incoxx GmbH, Folien 44–45
- LNC** (2011): ISCM und die Achsen in der Produktkommunikation. [PowerPoint-Präsentation]. Print Media Future Day 2011. Göttingen: LNC Group GmbH & Co. KG, Folien 3–11, 13–14
- media office** (2011): Correct and functional. Ein Übersetzungsworkflow für manuelle Publikationen. [PowerPoint-Präsentation]. Contentserv Open House Day 2011. Kornwestheim: media office gmbh, Folien 17, 23

Stichwortverzeichnis

- 7-Achsen Modell 47
- Automatisierung 36
- Begriffswelt 28
- Beschaffung 51
- Best Practice 71
- Betrieb 74
- Business Performance Management 30
- Content 7
- Content Related Technologien 30
- Crossmedia 15
- Customer Relationship Management 54
- Customer Touchpoints 25
- Database Publishing 55
- Desktop Publishing Systeme 55
- Distribution 56
- EMM-House 50
- Enactment Service 51
- Enterprise Content Management 29
- Enterprise Marketing Management 24
- Enterprise Resource Planning 30, 52
- Funktionen des EMM 35
- Funktionsübersicht des EMM 63
- Hardware 41
- historischer Abriss 26
- Information 5
- Information Supply Chain 11
- Information Supply Chain Mgt. 11
- Informationsinseln 24
- Informationskanäle 13
- Informationslieferketten 11
- Informationsmanagement 11
- Infrastrukturen 41
- Inhaltsverwaltung 39
- ISCM 12
- Kommunikation 7, 15
- Kommunikation und Produktion 40
- Konzeption 72
- Kostensenkungspotentiale 64
- kritische Würdigung 75
- Leads Management 56
- Logistik 8
- Logistische Vorteile 68
- Marketing 19
- Marketing Management Software 24
- Marketing Operations Management 29
- Marketing Performance Management 29
- Marketing Resource Management 28
- Marketing Resource Reframing 28
- Marketingkommunikation 20
- Media Asset Management 53
- Medienausgabe 40
- Medium 7, 13, 40
- Mitarbeiterzufriedenheit 68
- Modifikation 54
- Multichannel-Marketing 15
- Neue Medien 14

-
- Potentiale der Datenharmonisierung 64
Printmedien 14
Product Information Management 52
Produktion 56
Projektdefinition 71
Prozesskette 49
Prozesssteuerung und Analyse 36
Publishing Manager 55
Reporting und Analytics 57
Rollout 73
Social Media 16
Supply Chain Management 8
Systemauswahl 42
Systemsoftware 41
Tendenzen 57
Termini 27
Translation Management System 55
Umsetzung 72
Unternehmenskommunikation 7
(Web) Content Management System 53
Weitere Vorteile 69
Workflow 51
Workflowmanagement 36
Zeitersparnisse 67
Zwischenfazit 69