

Elke Theobald, Anja Späte

## Wissensmanagement im Marketing in der Praxis

**Unternehmen die auf internationalen Märkten oder unterschiedlichen strategischen Geschäftsfeldern tätig sind haben einen gesteigerten Bedarf an Wissen, um ihre Marketingaktivitäten strategisch planen zu können und sie operativ umzusetzen. Das Wissen um die Märkte, die Kundenbedürfnisse und die Aktivitäten der Wettbewerber ist eine wichtige Grundvoraussetzung für das strategische Marketing und die effiziente und effektive Ressourcenallokation.**

### → Marketing Intelligence

Dieses Wissen und die daraus resultierende Marketing Intelligence ist inzwischen ein wichtiger Erfolgsfaktor und kompetitiver Wettbewerbsvorteil. Marketing Intelligence als Teildisziplin der Business Intelligence sammelt und analysiert das Wissen über die Erkenntnisobjekte des Marketing wie Kunden, Märkte, Wettbewerber und Umfeldbedingungen. Zur Optimierung der Prozesse des Marketing Intelligence können spezifische Marketing Intelligence Lösungen eingesetzt werden.

Der Beitrag zeigt anhand einer Studie, wie Marketing Intelligence mithilfe von Software organisiert wird und wo die Einsatzschwerpunkte entsprechender Lösungen in den Unternehmen liegen.

### → Ausgangssituation in den Unternehmen

In einer qualitativen Studie mit 53 Unternehmen wurde erhoben, wie die tägliche Arbeit bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse aussieht, welches Wissen gesammelt wird und für welche Marketingbereiche das Wissen im Unternehmen eingesetzt wird.

Die Ausgangssituation vor der Einführung einer softwarebasierten Marketing Intelligence Lösung war in den Unternehmen zu zwei Dritteln geprägt von der Datensammlung und Auswertung in Office-Dokumenten. Diese Situation empfanden die untersuchten Unternehmen als unbefriedigend, da

bestimmte Analysen wie die Auswertungen von mehrjährigen Entwicklungen in Zeitreihen oder Vergleiche von Märkten und Kennzahlen oder nur mit hohem manuellen Aufwand möglich waren; das Wissen stand zudem nicht unternehmensweit zur Verfügung. Ad-hoc-Anfragen waren so schwierig und das im Unternehmen befindliche Wissen konnte durch die Wissensinseln nicht optimal genutzt werden. Die Quellenablage erfolgte zu gleichen Teilen grob strukturiert oder vollkommen unstrukturiert, häufig in Form von Einzeldokumenten auf Fileservern. Schwierigkeiten für das Wiederfinden von Daten und Quellen ergaben sich vor allen Dingen bei der lokalen Ablage bei internationalen Unternehmen. Dies erschwerte den Zugriff für alle relevanten Nutzergruppen und dadurch das Wissensmanagement mit allen Konsequenzen. An diesem Punkt setzen unternehmensweite Marketing Intelligence-Lösungen an: Sie lösen Wissensinseln auf, strukturieren das Wissen, erlauben die dynamische Analyse, und verbessern die Prozesseffizienz bei der Datensammlung, der Informationsspeicherung und dem Informationszugriff in wesentlichem Maße.

### → Marketing Intelligence Systeme in der Praxis: Märkte, Wettbewerber und Produkte

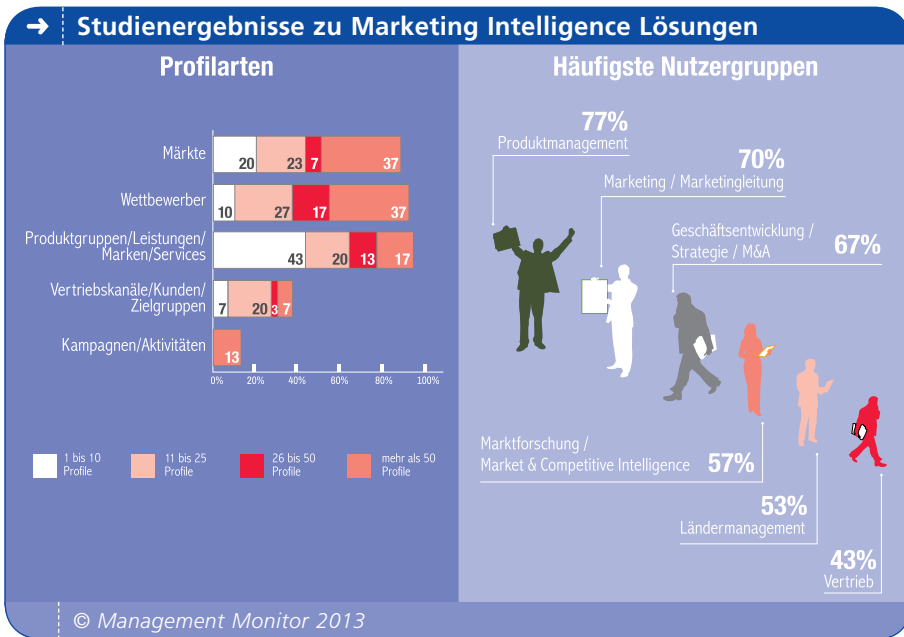
Zunächst wurde in der Befragung untersucht, welche Wissensobjekte im Fokus stehen. Dabei zeigte sich deutlich, dass ein Nutzungsschwerpunkt der Marketing Intelligence in fast allen befragten

Unternehmen der Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Marken und Services ist. Dabei zählt in der Umsetzung Klasse statt Masse: Es werden eher wenige strategische Produkte beobachtet und verglichen. Nur selten wird das gesamte Sortiment des Wettbewerbs erfasst.

Bei den Wissensobjekten Märkte und Wettbewerber stellt sich die quantitative Betrachtung anders dar: Hier ist es für die Unternehmen wichtig, einen breiten Überblick über das Marktgeschehen zu haben. Bei der Mehrzahl der Befragten werden die Profile von mehr als 50 Märkten und mehr als 50 Wettbewerbern gepflegt und analysiert. Die Archivierung der Wettbewerbskampagnen und die Betrachtung der Vertriebskanäle spielen dabei zunehmend eine Rolle. Analysen werden im überwiegenden Teil der Anwendungsfälle mit dem Ziel durchgeführt, die Marketingplanung für kommende Geschäftsjahre zu systematisieren und eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Ressourcenallokation zu besitzen.

Bei der Wettbewerbsanalyse dominieren Wettbewerbsvergleiche. Neben den Stammdaten der Wettbewerber erfolgt häufig die Beobachtung der Wettbewerber-Website, teilweise zusätzlich angereichert durch die Informationen von Pressebeobachtungsdiensten. So entstehen ganzheitliche Profile für jeden Wettbewerber, bei denen die erfassten Kennzahlen dynamisch und in Zeitreihen verglichen werden können.

Da gerade die wettbewerbsbezogenen Informationen nicht bei jedem Wettbewerber öffentlich zugänglich sind, wird sehr häufig der eigene Vertrieb oder das Produktmanagement befragt, um die Einschätzungen der eigenen Experten zu erfassen. Durch den Einsatz einer Marketing Intelligence Lösung kann die Befragung über online-Fragebögen unterstützt werden. Die Ergebnisse der Experteneinschätzung können als Basis für eine intensive interne Diskussion über die wahrscheinlich korrekten Werte dienen. Somit unterstützt die Marketing Intelligence Lösung nicht nur das Sammeln der Informationen, sondern wird als kollaboratives Tool auch zur gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung eingesetzt.



Nutzungsszenarien der befragten Anwender sind Ad-hoc-Analysen im Datenbestand. In der Nutzungshäufigkeit folgen Zeitreihenanalysen, um die Entwicklungen auf einzelnen Märkten, in einzelnen strategischen Geschäftseinheiten oder bei einzelnen Wettbewerbern zu verfolgen. Es folgen Portfolioanalysen zur strategischen Einschätzung und Weiterentwicklung des eigenen Angebots, aber auch zur Einschätzung der Wettbewerbsposition und Wettbewerbsstrategie. Ein weiterer Hauptnutzen ist der Produktvergleich mit Fragestellungen zur Produktpositionierung, der Produktweiterentwicklung und zum Produktpricing. Neben diesen operativen Fragen ist ein weiterer Fokus der Datenbanknutzung die strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse. Dabei werden Profile der Wettbewerber und Märkte mit strategischen Einschätzungen der Reaktions- und Entwicklungsmöglichkeiten verglichen mit dem Ziel, die eigene Marketingplanung abzusichern.

### → Marketing Intelligence Systeme in der Praxis: Integration in die Organisation

Durch die Befragung sollte ein Überblick geschaffen werden, wie die Unternehmen bei der organisatorischen Einbindung der Markt- und Wettbewerbsanalyse vorgehen und wie die prozessuale Integration erfolgt. Grundsätzlich können zwei Grundvarianten der organisatorischen Einbettung festgehalten werden: „zentral“ oder „dezentral“. Bei der zentralen Variante pflegt eine zentral verantwortliche Abteilung die Daten, die sie entweder selbst recherchiert oder von Kollegen erhält. Bei der dezentralen Organisation erfolgt die Marktbeobachtung und Datenpflege durch die entsprechenden Bereiche im Unternehmen. Bei den meisten Befragten überwiegt ein Kombinationsmodell der zentralen und der dezentralen Erfassung: Die dezentralen Experten können ihre Fundstücke direkt in die Wissensdatenbank speichern, sie können aber auch die zentrale Einheit dafür nutzen. Die zuliefernden internen Einheiten sind gleichzeitig Nutzer des Systems und haben somit eine intrinsische Motivation, beim Aufbau der Wissensdatenbank mitzuwirken.

Die häufigste Nutzergruppe der Marketing Intelligence Lösung in den befragten Unternehmen ist das Produktmanagement, dicht gefolgt von der Marketingabteilung/der Marketingleitung und dem strategischen Marketing.

Beim strategischen Marketing erfolgt die Nutzung häufig mit dem Fokus Business Development und Strategieentwicklung.

### → Marketing Intelligence Systeme in der Praxis: Einsatzbereiche in der Marketingarbeit

Betrachtet man die Verwendung der Wissensdatenbank nach ihrem Einsatzzweck, so überwiegt die strategische Nutzung deutlich die operative, wobei die Übergänge fließend sind. Typische

Die Studie zeigt, dass die in Marketing Intelligence Lösungen geschaffene unternehmensweite Wissensbasis sowohl bei der Entwicklung der Marketing- und Vertriebsstrategie als auch bei Fragen des operativen Tagesgeschäfts eine große Rolle spielt. Die Nutzer der Systeme sind häufig auch die Datenlieferanten, die den Aufbau einer zentralen Wissensplattform zur Optimierung der eigenen Arbeitsprozesse schätzen.

### → Die Autorinnen



Dr. Elke Theobald hat seit 1998 die Professur für computergestützte Medien an der Hochschule Pforzheim inne. In ihrem Steinbeis-Zentrum entwickelte sie mit dem MANAGEMENT MONITOR eine Marketing Intelligence-Lösung, die auf der CeBIT 2009 als innovativstes Business Intelligence-System ausgezeichnet wurde.

✉ [theobald@wissensmanagement.net](mailto:theobald@wissensmanagement.net)



Anja Späte, M.Sc. in information systems, ist seit 2004 im Steinbeis-Zentrum tätig und begleitet als Produkt- und Projektmanagerin MANAGEMENT MONITOR-Projekte mit dem Schwerpunkt Marketing Intelligence/Competitive Intelligence für international tätige Unternehmen.

✉ [spaete@wissensmanagement.net](mailto:spaete@wissensmanagement.net)