

Multi-Channel-Marketing

Dozentenmaterial zur 3. Auflage

Univ.-Prof. Dr. Bernd W. Wirtz

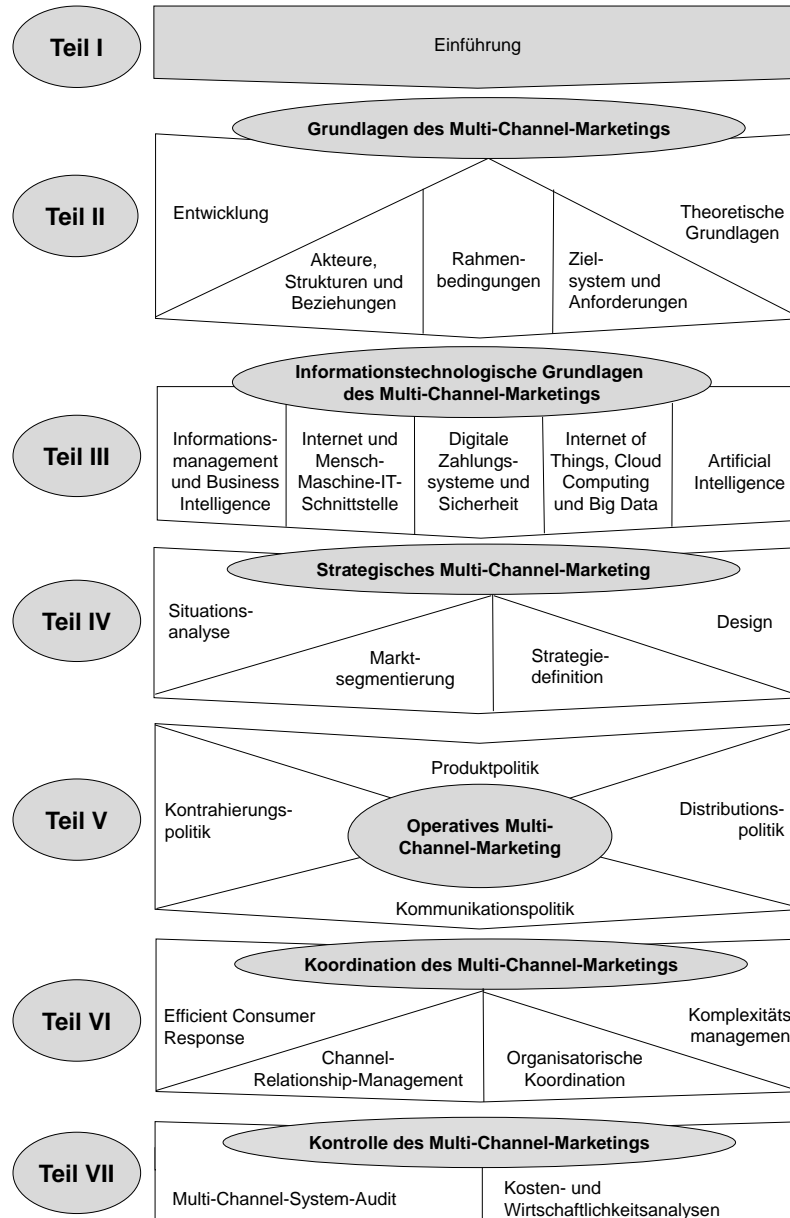
Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer
Freiherr-vom-Stein-Straße 2
67346 Speyer, Email: ls-wirtz@uni-speyer.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Teil I : Einführung	3
Teil II : Grundlagen des Multi-Channel-Marketings	5
Teil III : Informationstechnologische Grundlagen des Multi-Channel-Marketings	45
Teil IV : Strategisches Multi-Channel-Marketing	103
Teil V : Operatives Multi-Channel-Marketing	131
Teil VI : Koordination des Multi-Channel-Marketings	164
Teil VII: Controlling	190

Teil I: Einführung

Abbildung 1.1: Struktur des Buchs



Quelle: Wirtz (2021), S. 7.

Teil II: Grundlagen des Multi-Channel-Marketings

Abbildung 2.1: Struktur des Teils II



Abbildung 3.1: Struktur des Kapitels



Tabelle 3.1: Definition Absatzkanal, Distributionskanal, Marketingkanal und Vertriebskanal

Autor	Definition
McCalley (1996), S. 4.	A [marketing channel is a] business structure, reaching from the point of product origin to the consumer, through which a manufacturer or marketer motivates, communicates, sells, ships, stores, delivers, and services the customer's expectations and the product's needs.
Pelton/Strutton/Lumpkin (2002), S. 6.	A marketing channel can be defined as exchange relationships that create customer value in the acquisition, consumption, and disposition of products and services. This definition implies that exchange relationships emerge from market needs as a way of serving market needs.
Coughlan et al. (2006), S. 2.	A marketing channel is a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption.
Rosenbloom (2013), S. 10.	The marketing channel may be defined as: The external contactual organization that management operates to achieve its distribution objectives.
Kotler/Keller/Opresnik (2017), S. 620	Formal gesehen handelt es sich bei Vertriebskanälen um die Gesamtheit aller ineinandergreifenden Organisationen, die am Prozess beteiligt sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen.
Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2019), S. 580.	Die Absatzkanäle umfassen die rechtlichen, ökonomischen und kommunikativ-sozialen Beziehungen aller am (...) Verteilungs- bzw. Distributionsprozess beteiligten Personen und Institutionen.

Quelle: Wirtz (2008), S. 16; Wirtz (2013c), S. 16; Wirtz (2021), S. 16.

Tabelle 3.2: Definition Mehrkanalsystem

Autor	Definition
Bowersox/Cooper (1992), S. 11.	A marketing strategy of dual distribution (multi channel distributions) implies that a manufacturer has selected to simultaneously cultivate alternative channels for the same basic products.
Berman (1996), S. 17.	In dual distribution (multi channel distribution) [...] the same good or service is sold through different channel arrangements.
Pelton/Strutton/Lumpkin (2002), S. 80.	[...] occurs when a single firm uses two or more marketing channels to reach one or more market segments. This practice is also called dual distribution.
Rosenbloom (2013), S. 97.	Dual distribution (multi channel distribution) refers to the practice whereby a producer or manufacturer uses two or more different channel structures for distributing the same product to his target market.
Homburg (2020), S. 957.	Nutzt ein Anbieter dagegen gleichzeitig mehrere Vertriebswege für den Absatz seiner Produkte, so spricht man von einem Mehrkanalsystem.
Bowersox/Cooper (1992), S. 11.	A marketing strategy of dual distribution (multi channel distributions) implies that a manufacturer has selected to simultaneously cultivate alternative channels for the same basic products.

Quelle: Wirtz (2008), S. 18; Wirtz (2013c), S. 19; Wirtz (2021), S. 21.

Tabelle 3.3: Definitionen Multi-Channel-Marketing/-Retailing/-Management - I

Autor	Definition
Hurth (2001), S. 464 f.	Multi-Channel-Marketing verkörpert somit den Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen unter einem Markennamen über mehrere stationäre oder nicht-stationäre Vertriebskanäle überwiegend an Endverbraucher. Die Kanäle sind dabei miteinander verknüpft mit dem Ziel, positive Wechselwirkungen zu erzeugen.
Wirtz (2002), S. 677.	Multi-Channel-Management kann als die integrierte und koordinierte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Informationsflüssen über multiple Vertriebskanäle zur Optimierung des Distributionsmanagements verstanden werden.
Ahlert/Hesse (2003), S. 17.	Der integrierte, koordinierte Einsatz kommunikativer Maßnahmen im Absatz- und Kommunikationssystem einer Unternehmung zeichnet ein Multi-Channel-Marketing aus. [...] Zusammenfassend geht es beim Multi-Channel-Marketing vor allem darum, die verschiedenen Kommunikations- und Distributionskanäle optimal aufeinander abzustimmen und zu nutzen, um neue Dialogmöglichkeiten zu erschließen, den Vertrieb respektive die Absatzkanäle effizienter zu gestalten und Kosten zu senken.
Passenheim (2003), S. 122.	Multi-Channel-Retailing bedeutet zum einen den Auftritt eines Unternehmens unter einem einheitlichen Namen und zum anderen die dem Endverbraucher und Handelsunternehmen nutzbringende Verknüpfung der Leistung in den stationären oder nicht-stationären Vertriebskanälen.

Quelle: Wirtz (2008), S. 19 f.; Wirtz (2013c), S. 20; Wirtz (2021), S. 21.

Tabelle 3.3: Definitionen Multi-Channel-Marketing/-Retailing/-Management -II

Autor	Definition
Schramm-Klein (2003), S. 21.	Unter Multi-Channel-Retailing wird eine spezifische Ausprägungsform von Mehrbetriebstypenunternehmen verstanden, bei der ein paralleler Einsatz mehrerer, nicht zwingend inhaltlich-konzeptionell unterschiedlicher Betriebs- und/oder Vertriebstypen erfolgt. Zwischen den alternativen Absatzkanälen des Multi-Channel-Systems besteht ein wesentlicher Sortimentszusammenhang beziehungsweise eine wesentliche Sortimentsüberlappung. Anhand der unterschiedlichen Betriebs- beziehungsweise Vertriebstypen ist somit die Ansprache der gleichen, aber auch unterschiedlicher Kundensegmente (beziehungsweise Zielgruppen) und/ oder Kundenbedürfnisse möglich.
Ahlert (2004), S. 7 f.	Multi-Channel-Marketing umfasst im Gegensatz zum Multi-Channel-Retailing die gleichzeitige Koordination von Kommunikations- und Vertriebskanälen sowie Preismanagement und Markenführung.
Bachem (2004), S. 34.	Durch die Beschreibung der drei Kanalfunktionen Ansprache, Vertrieb und Service wurde bereits deutlich, dass Multichannel Marketing nicht nur einem integrativen, sondern auch einem übergreifenden Konzept folgt, das mehrere Marketingdisziplinen vereint.
Winkelmann (2012), S. 468.	Mehrkanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing) ist die abgestimmte Steuerung paralleler Vertriebskanäle.

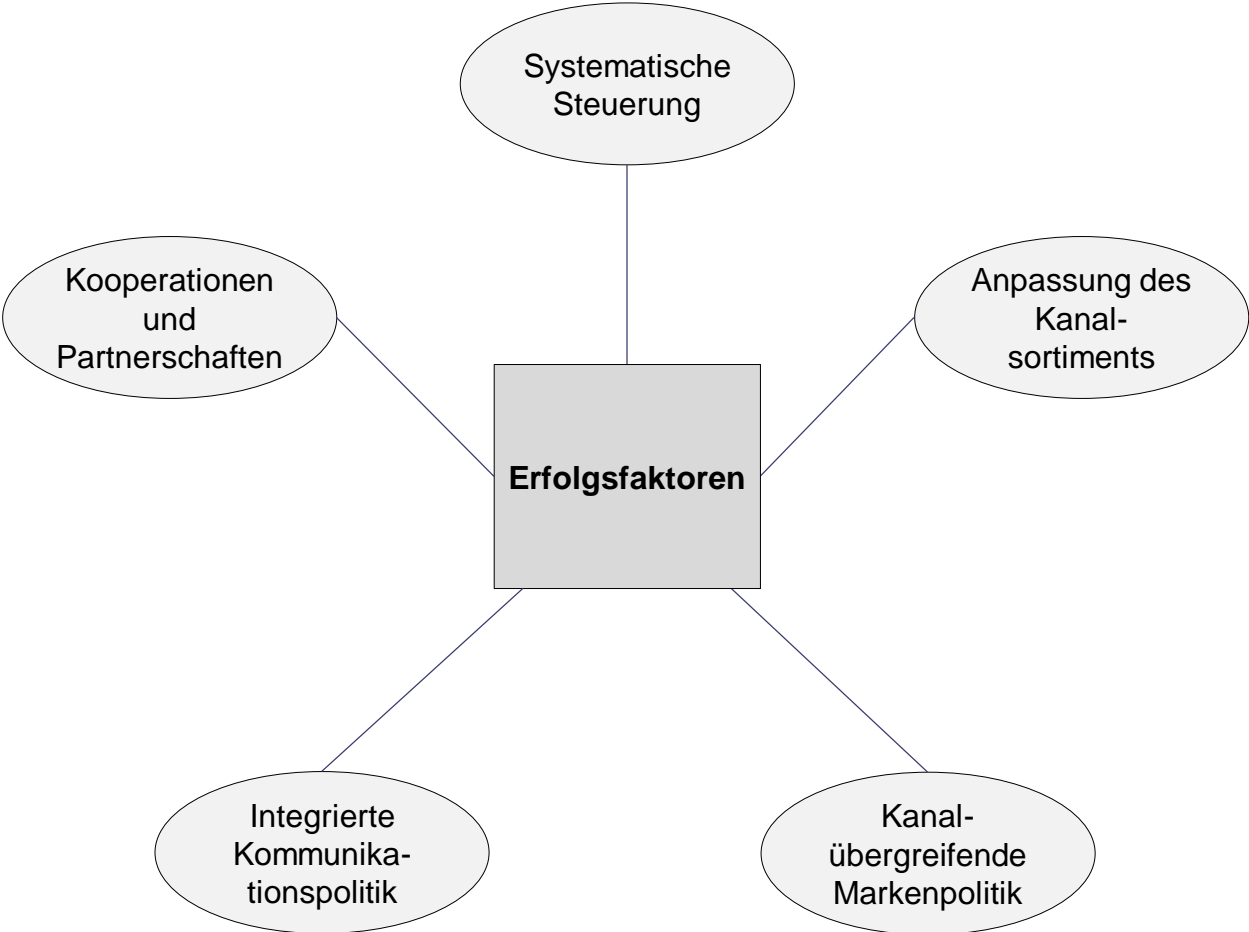
Quelle: Wirtz (2008), S. 19 f.; Wirtz (2013c), S. 20; Wirtz (2021), S. 21.

Tabelle 3.4: Strukturelle Ausprägung verschiedener Multi-Channel-Begriffsverständnisse

	Spezifika	Autoren
Multi-Channel-Retailing	Nur Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hurth (2001) ■ Ahlert/Hesse (2003) ■ Passenheim (2003) ■ Winkelmann (2012)
Multi-Channel-Marketing	Sämtliche Marketing-Instrumente („4P“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtz (2002) ■ Ahlert (2004) ■ Bachem (2004)

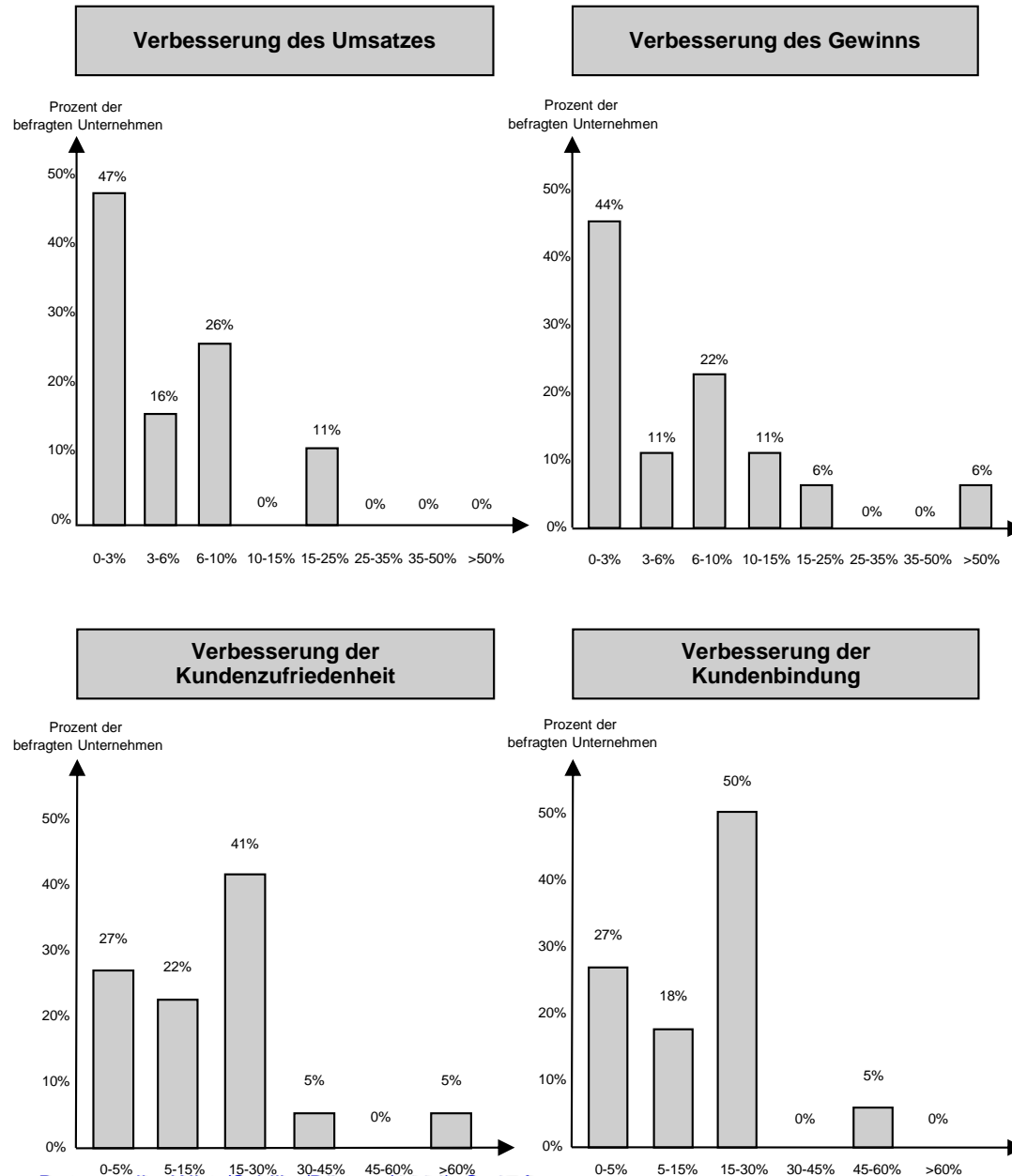
Quelle: Wirtz (2008), S. 20 f.; Wirtz (2013c), S. 21; Wirtz (2021), S. 21.

Abbildung 3.2: Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Marketings



Quelle: Wirtz (2021), S. 28.

Abbildung 3.3: Erfolgswirkungen des Multi-Channel-Marketings



Datenquelle: Wirtz/Schilke/Büttner (2004), S. 47 f.

Abbildung 4.1: Struktur des Kapitels

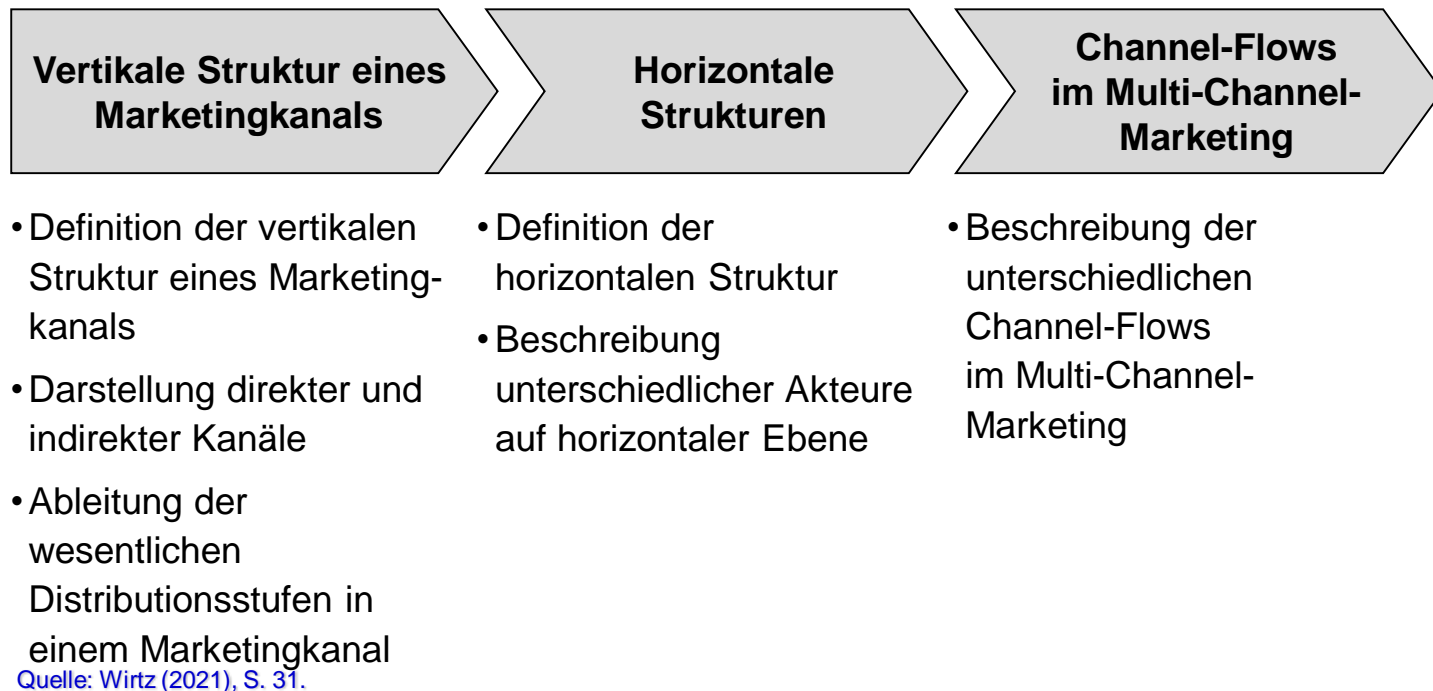
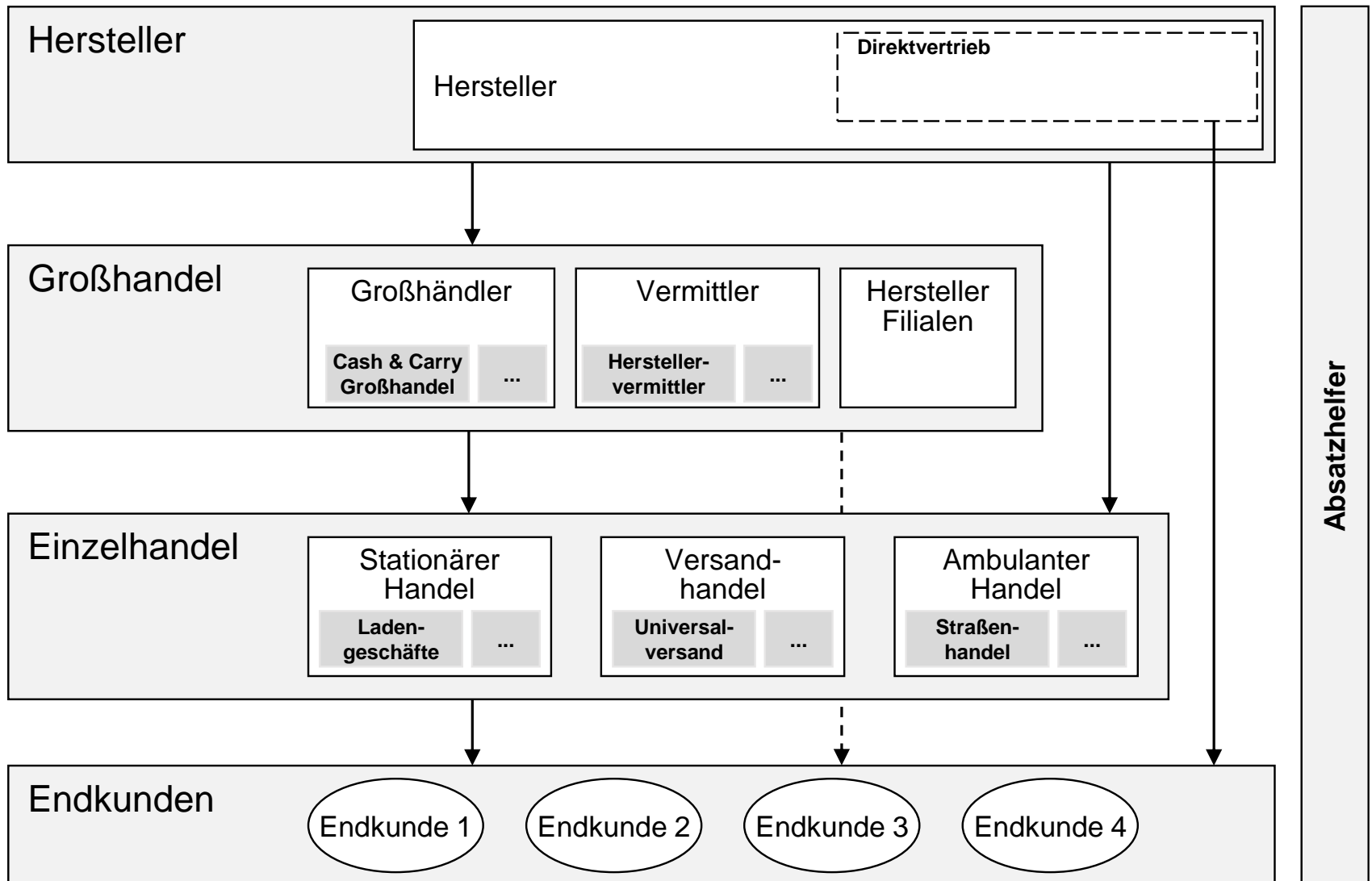
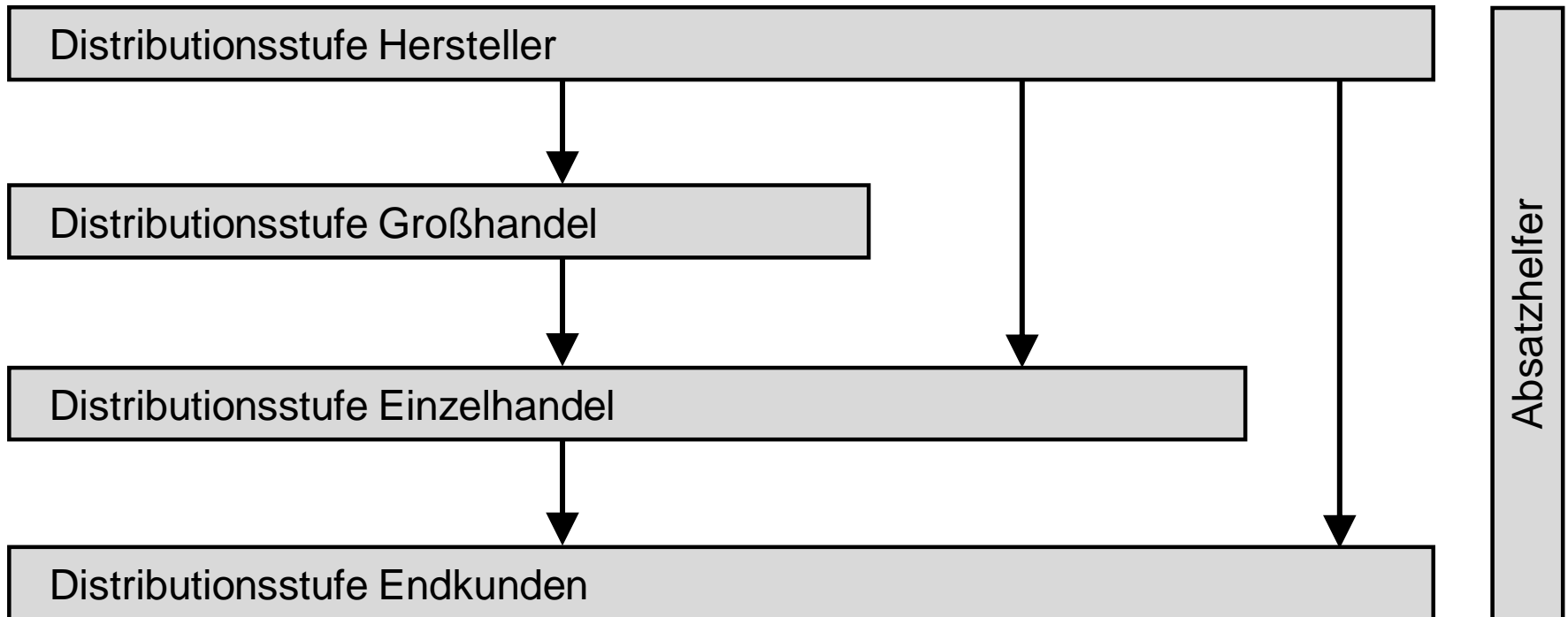


Abbildung 4.2: Unterscheidung von vertikalen Kanalstrukturen



Quelle: Wirtz (2008), S. 24; Wirtz (2013c), S. 25; Wirtz (2021), S. 34.

Abbildung 4.3: Distributionsstufen im Marketingkanal



Quelle: Wirtz (2008), S. 25; Wirtz (2013c), S. 26; Wirtz (2021), S. 35.

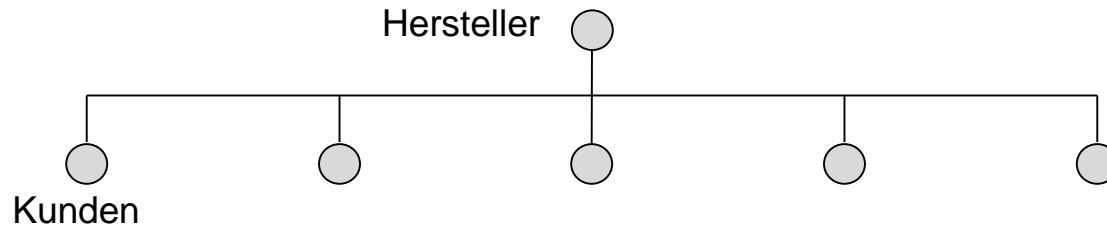
Tabelle 4.1: Gewerbe- und Erzeugungsarten im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe

Branche	Beispiele	Anzahl der Unternehmen	Umsatz der Unternehmen [Mio. €]
Produzierendes Gewerbe	<ul style="list-style-type: none"> • Bergbau • Energieversorgung • Wasserversorgung • Baugewerbe • ... 	583.229	3.068.456
Davon verarbeitendes Gewerbe	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln • Getränkeherstellung • Tabakverarbeitung • Herstellung von Bekleidung • Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen • Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren • Herstellung von Papier und Pappe • Herstellung von Druckerzeugnissen, • ... 	190.541	2.193.358

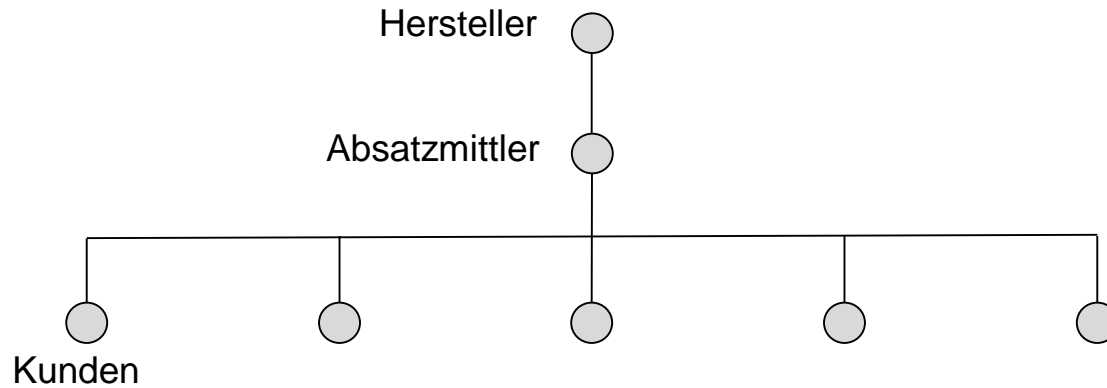
Datenquelle: Statistisches Bundesamt (2019) S. 524; Wirtz (2021), S. 27.

Abbildung 4.4: Anzahl der Kontaktwege mit und ohne Absatzmittler

Verkauf ohne Absatzmittler



Verkauf über einen Absatzmittler



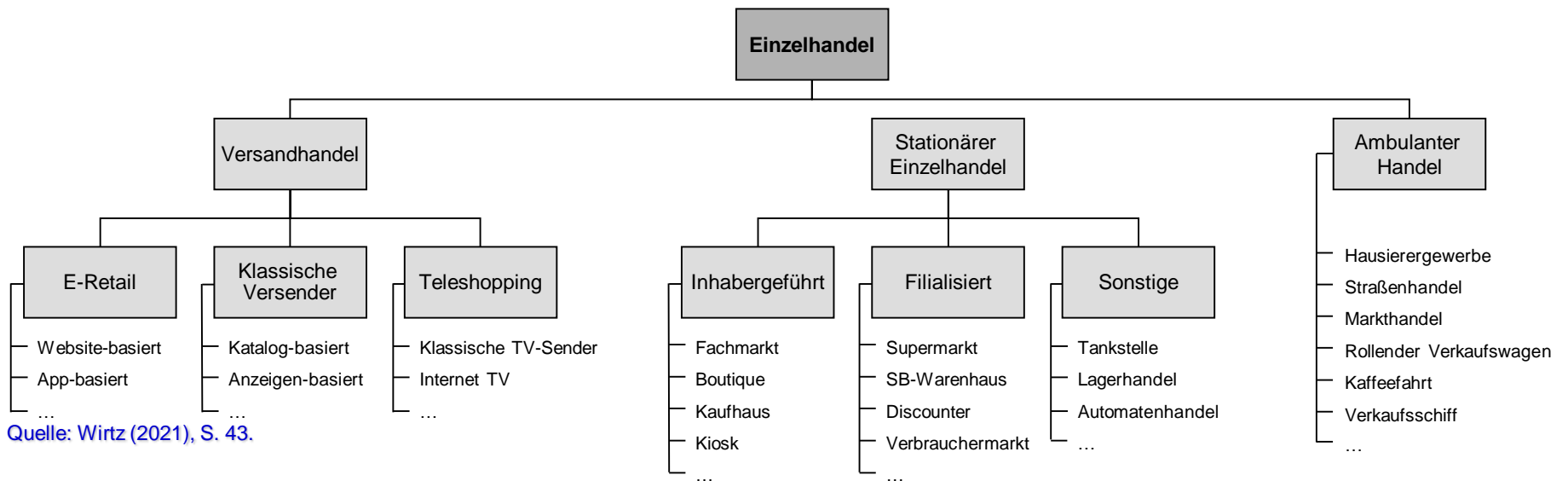
Quelle: Wirtz (2008), S: 29; Wirtz (2013c), S. 30; Wirtz (2021), S: 39.

Tabelle 4.2: Typen der Großhändler und deren übernommene Distributionsfunktionen

Akteur	Aufgaben	Beispiele	Bedeutung für Struktur des horizontalen Marketingkanals
Zustellgroßhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation • Lagerung • Transport • Finanzierung • Sortimentsbildung • Qualitätssicherung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Presse-Grosso • ... 	●
Cash & Carry-Großhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation • Lagerung • Sortimentsbildung • Qualitätssicherung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Metro • Wasgau C+C • ... 	◐

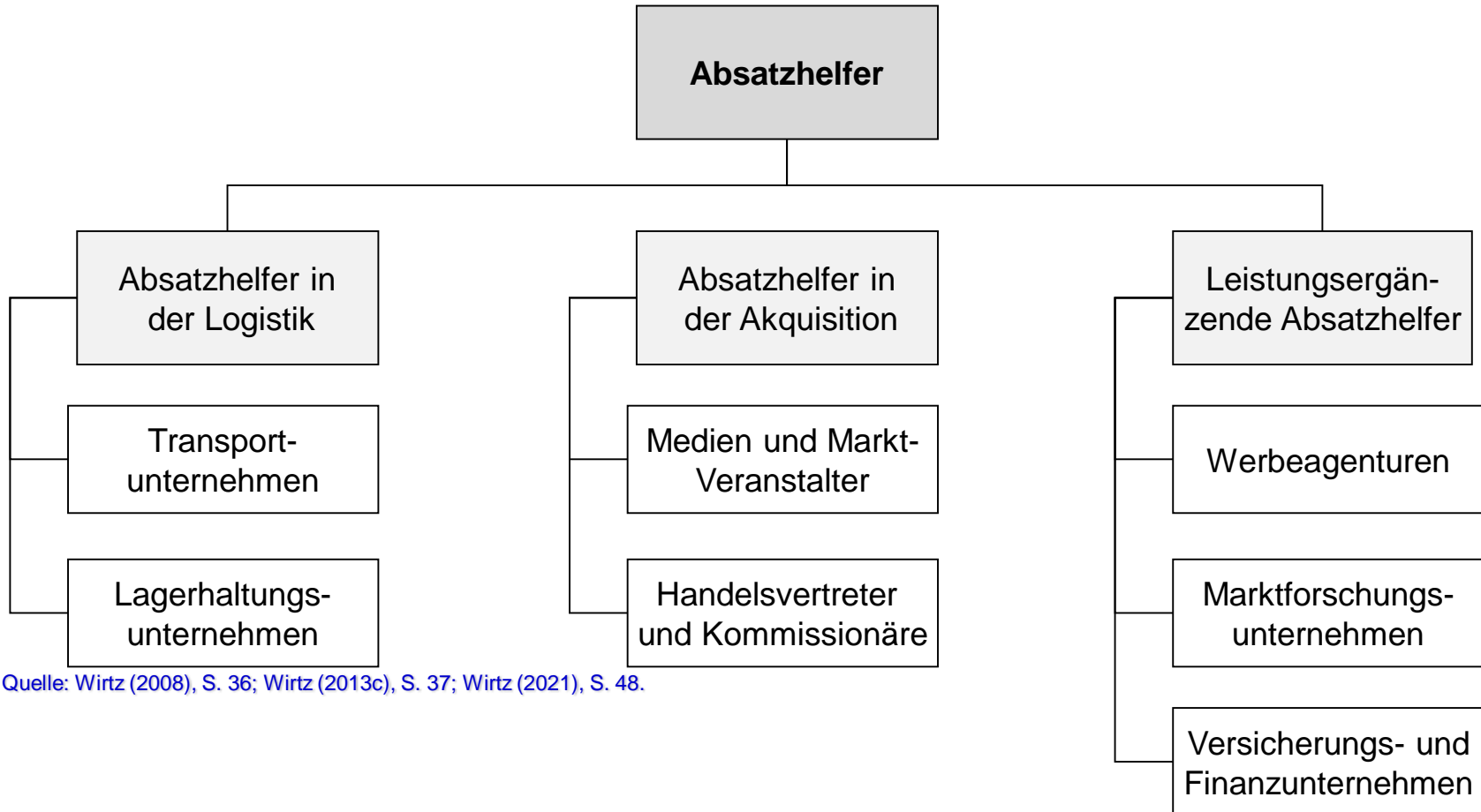
Quelle: Wirtz (2021), S. 41.

Abbildung 4.5: Akteure im Einzelhandel



Quelle: Wirtz (2021), S. 43.

Abbildung 4.6: Beispiele für Akteure im Bereich der Absatzhelfer



Quelle: Wirtz (2008), S. 36; Wirtz (2013c), S. 37; Wirtz (2021), S. 48.

Abbildung 4.7: Channel-Flows

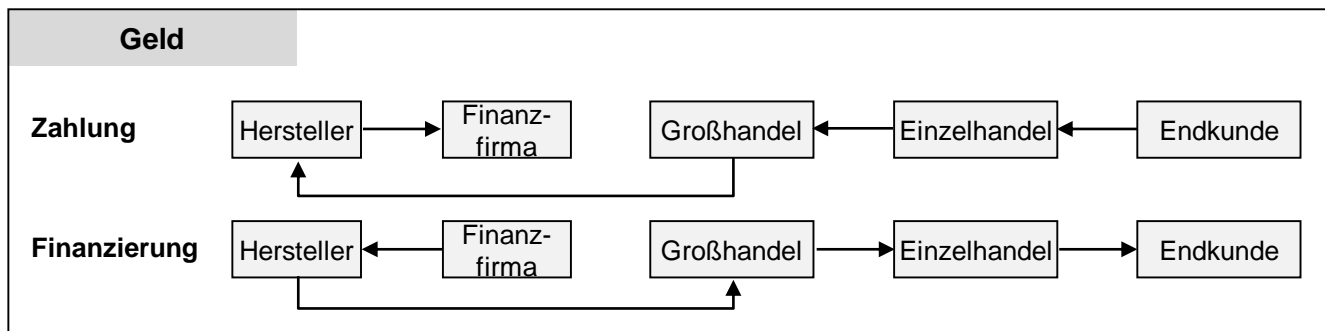
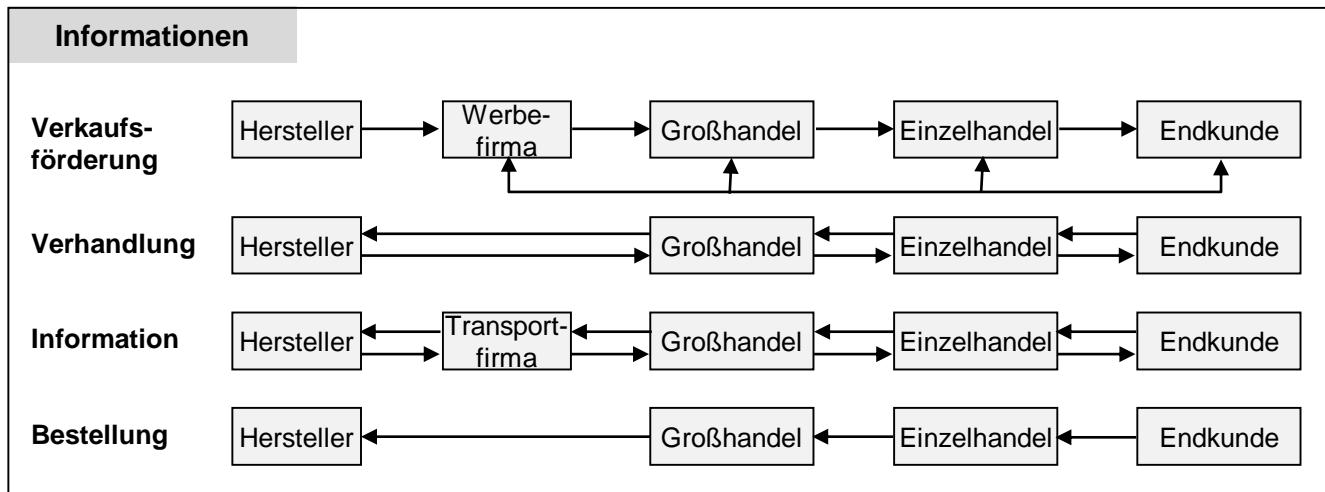
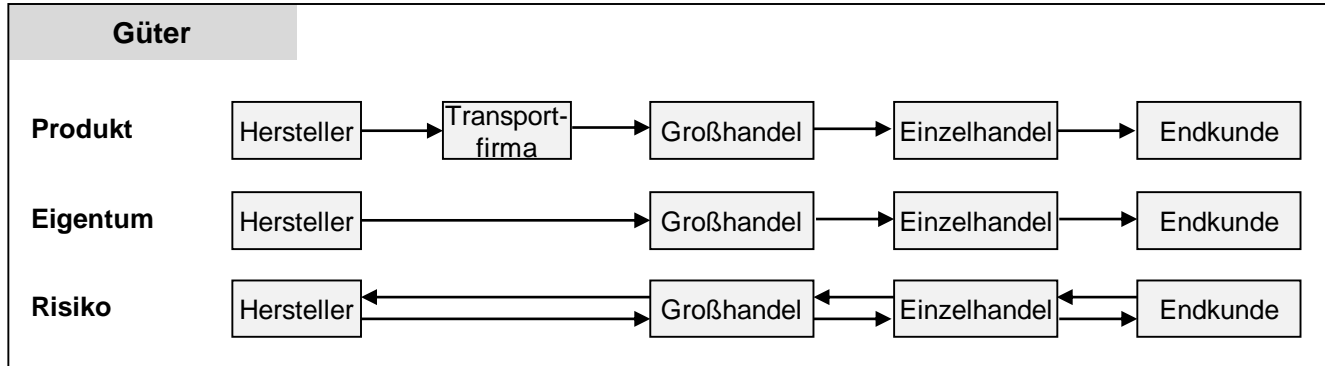


Abbildung 5.1: Struktur des Kapitels

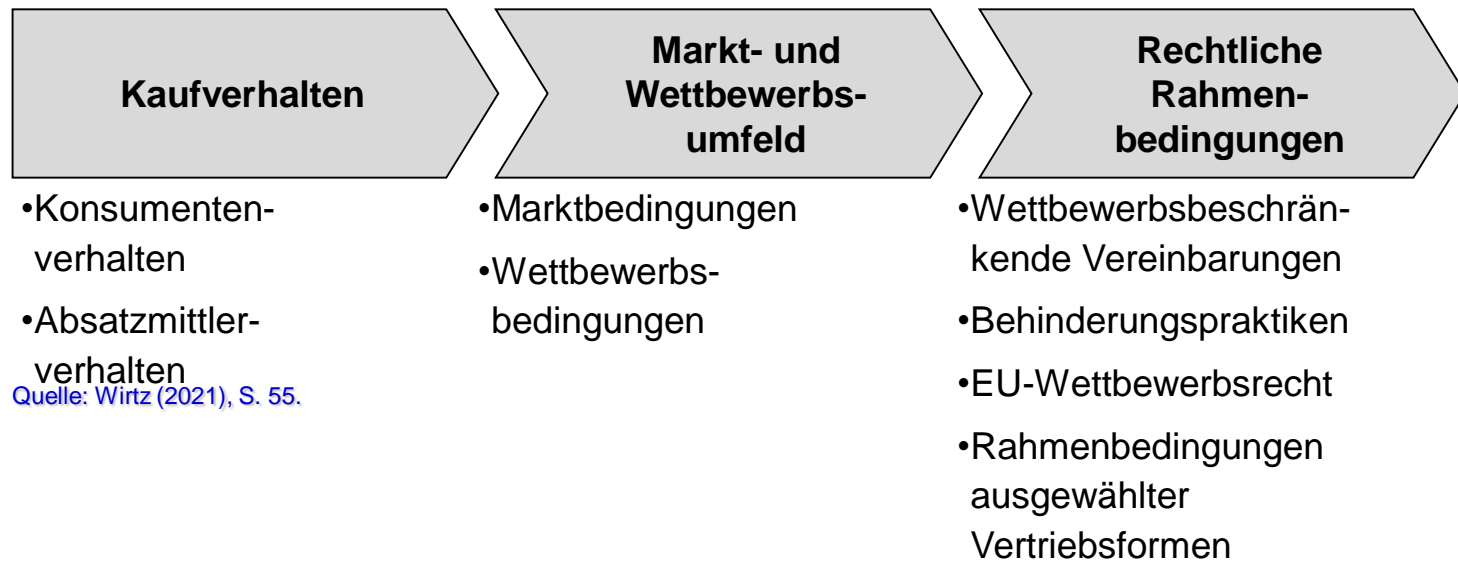


Tabelle 5.1: Der Wandel im Kaufverhalten von Konsumenten

Konsistent	Hybrid	Multioptional	Paradox
<ul style="list-style-type: none"> • Einheitliches Verhalten • Eindimensional • Stabil über die Zeit • uniform • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenziertes Verhalten • Bi-polar • Relativ stabil • fraktal • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergierendes Verhalten • Mehrdimensional • Nicht mehr stabil • komplex • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Unprognostizierbares Verhalten • Instabil • ...

Quelle: Wirtz (2021), S. 57.

Tabelle 5.2: Kaufverhalten im internationalen Vergleich

Land	Ausschließlich online	Hauptsächlich online	Online und offline	Hauptsächlich offline	Ausschließlich offline
Deutschland	5%	18%	60%	14%	3%
Frankreich	4%	17%	35%	39%	5%
Großbritannien	4%	21%	60%	12%	3%
USA	3%	14%	62%	17%	4%

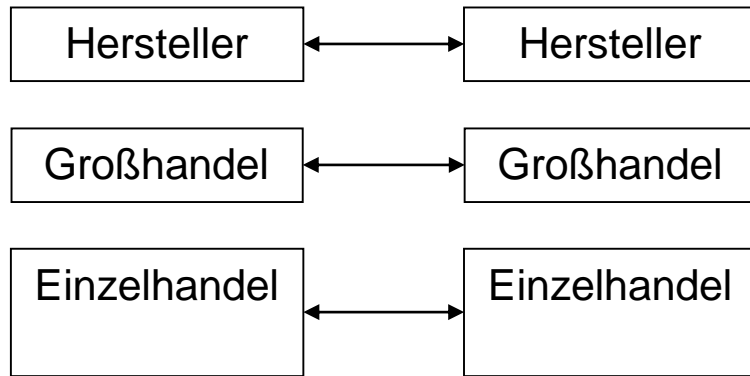
Datenquelle: Periscope (2019), S. 3; Wirtz (2021), S. 61.

Tabelle 5.3: Bedeutung von Multichannel-Serviceangeboten in Deutschland

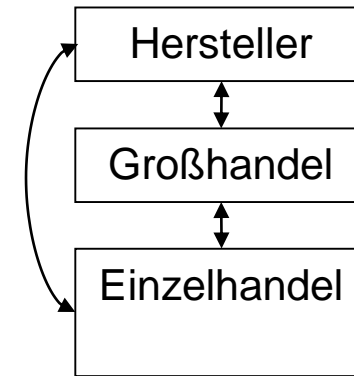
Interesse an Multi-Channel-Serviceangeboten	
Online-Prüfung der Verfügbarkeit im Geschäft	46%
Rückgabe/Umtausch von gekauften Waren	44%
Online-Bestellung mit Abholung im Geschäft	36%
Kauf im Geschäft mit Lieferung nach Hause	36%
Filialsuche online	27%
Abholung gekaufter Waren außerhalb der Öffnungszeiten im Geschäft	21%
Kauf im Geschäft mit Retoure per Post	20%

Datenquelle: Statista (2018), S. 2; Wirtz (2021), S. 62.

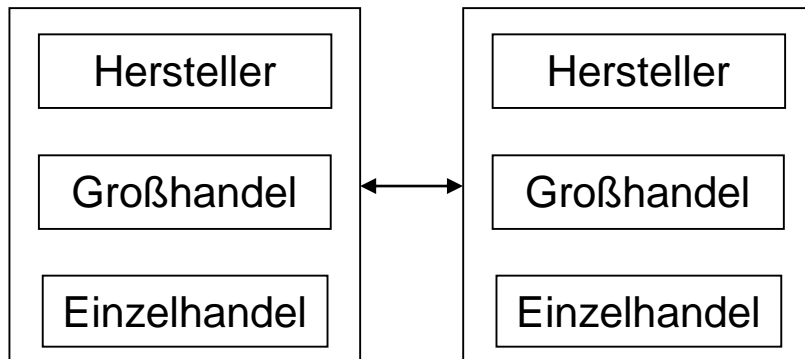
Abbildung 5.2: Wettbewerbsformen im Multi-Channel-Marketing



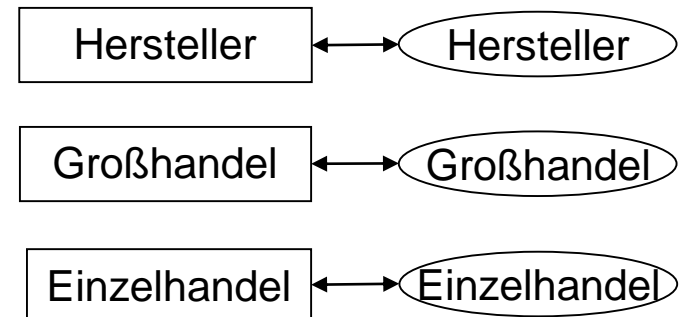
Horizontaler Wettbewerb



Vertikaler Wettbewerb



Kanalwettbewerb



Wettbewerb der Betriebstypen

Quelle: Wirtz (2008), S. 52; Wirtz (2013c), S. 53; Wirtz (2021), S. 66.

Abbildung 6.1: Struktur des Kapitels

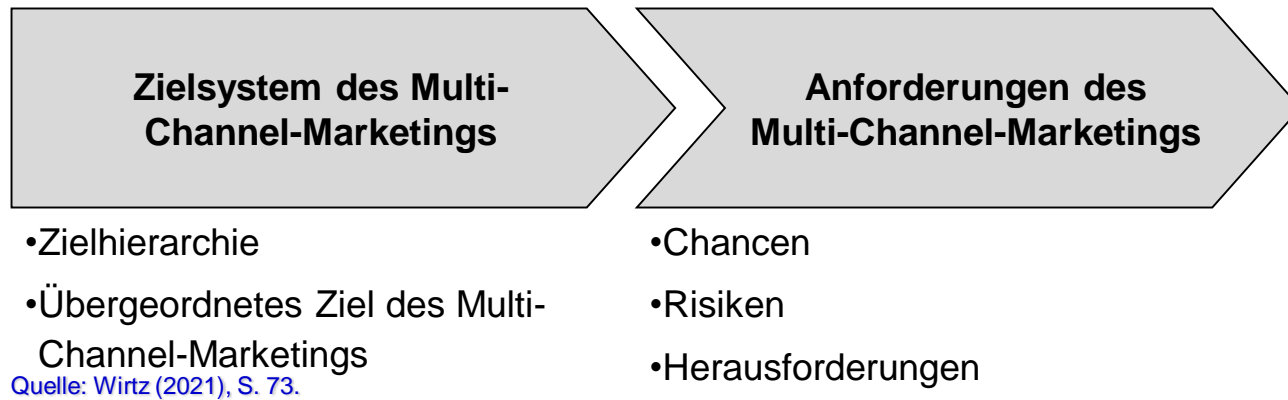
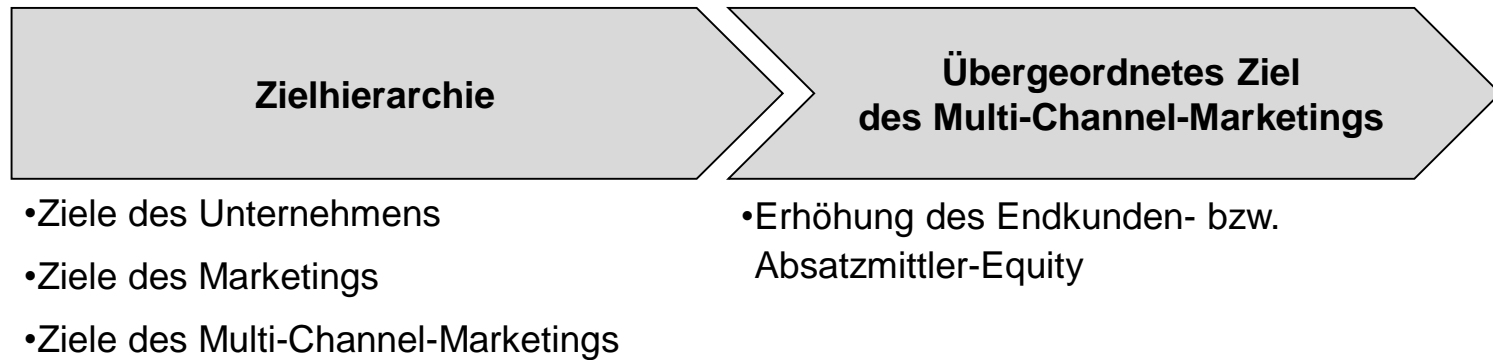
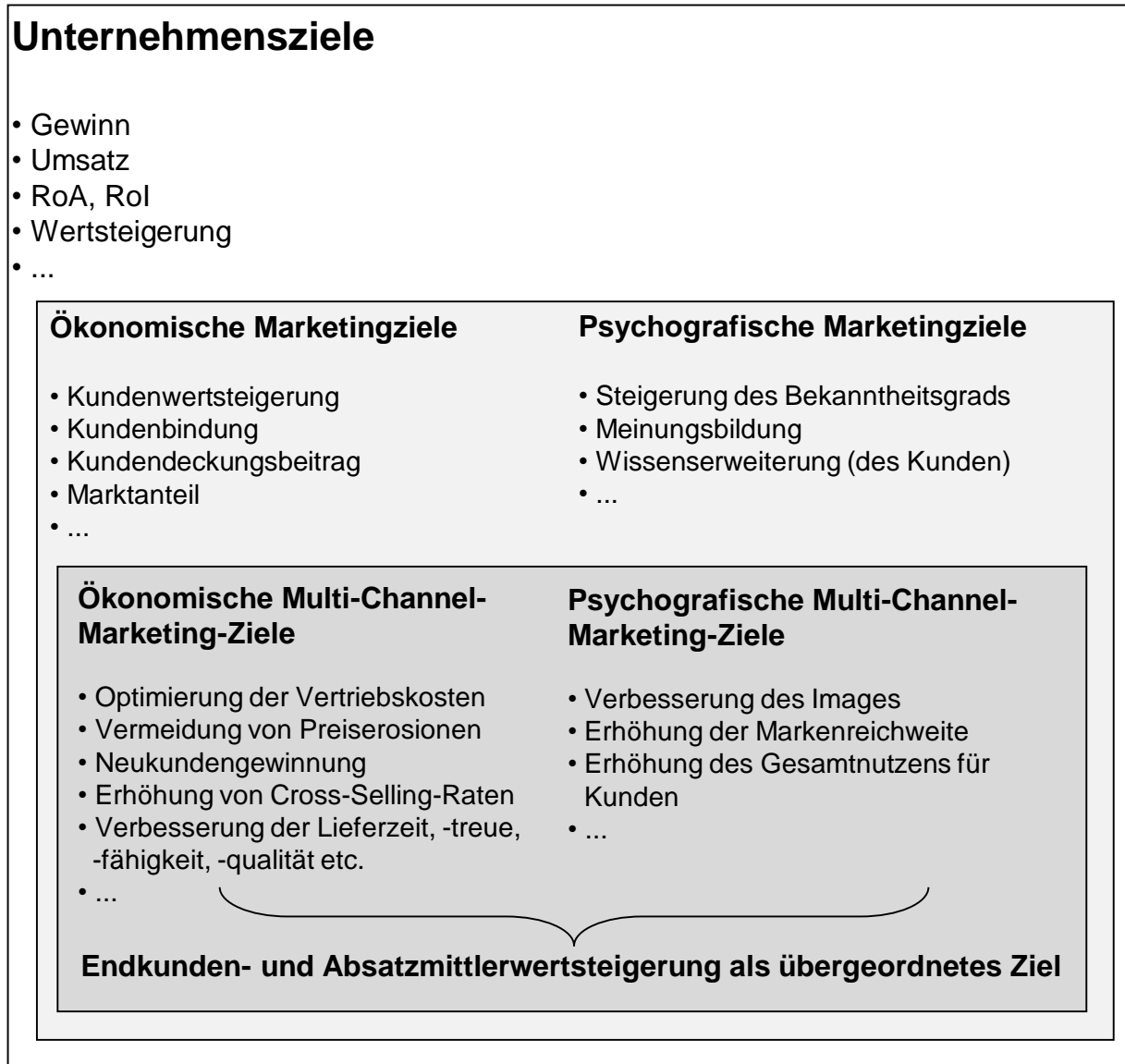


Abbildung 6.2: Zielhierarchie und übergeordnetes Multi-Channel-Marketing-Ziel



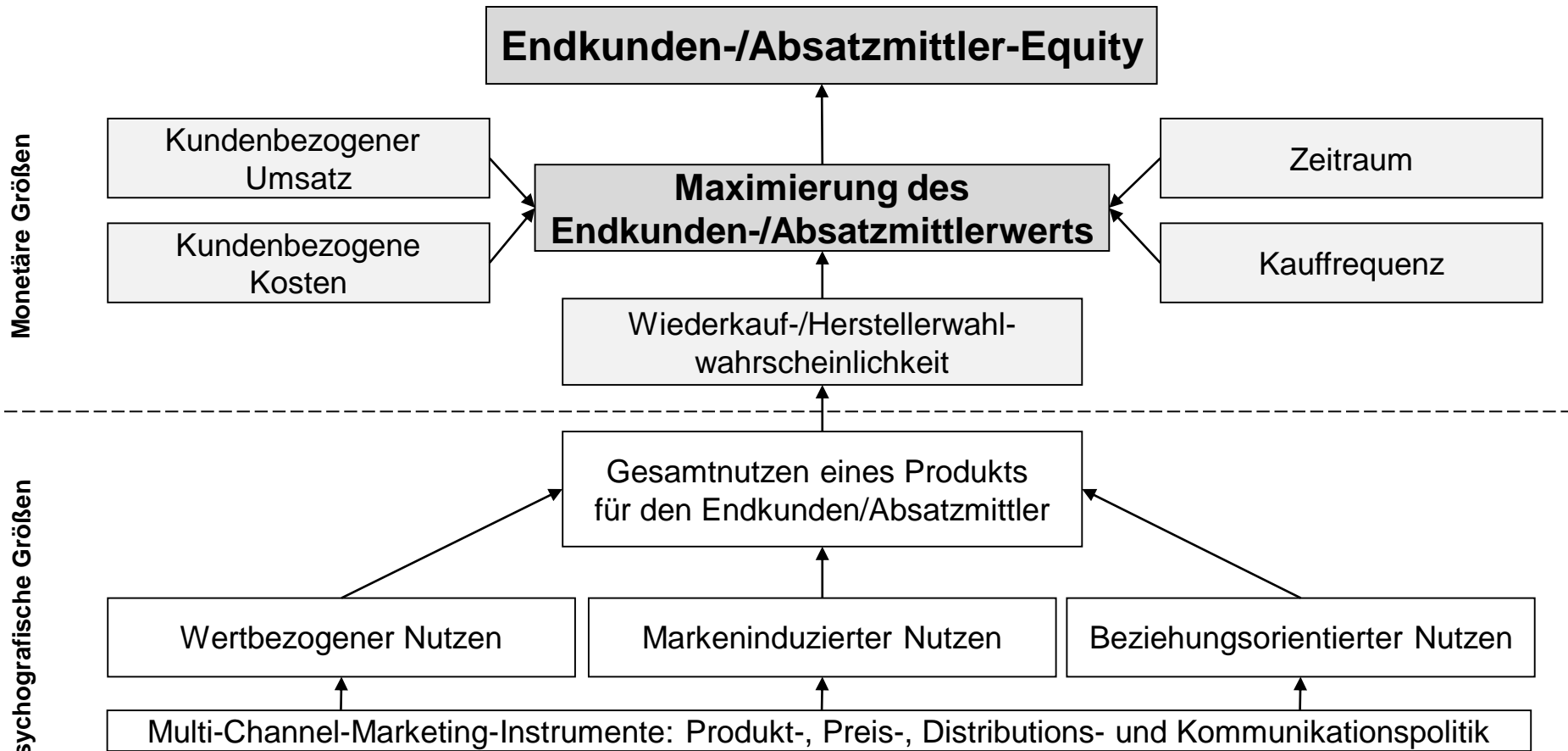
Quelle: Wirtz (2008), S. 64; Wirtz (2013c), S. 65; Wirtz (2021), S. 75.

Abbildung 6.3: Zielhierarchie des Multi-Channel-Marketings



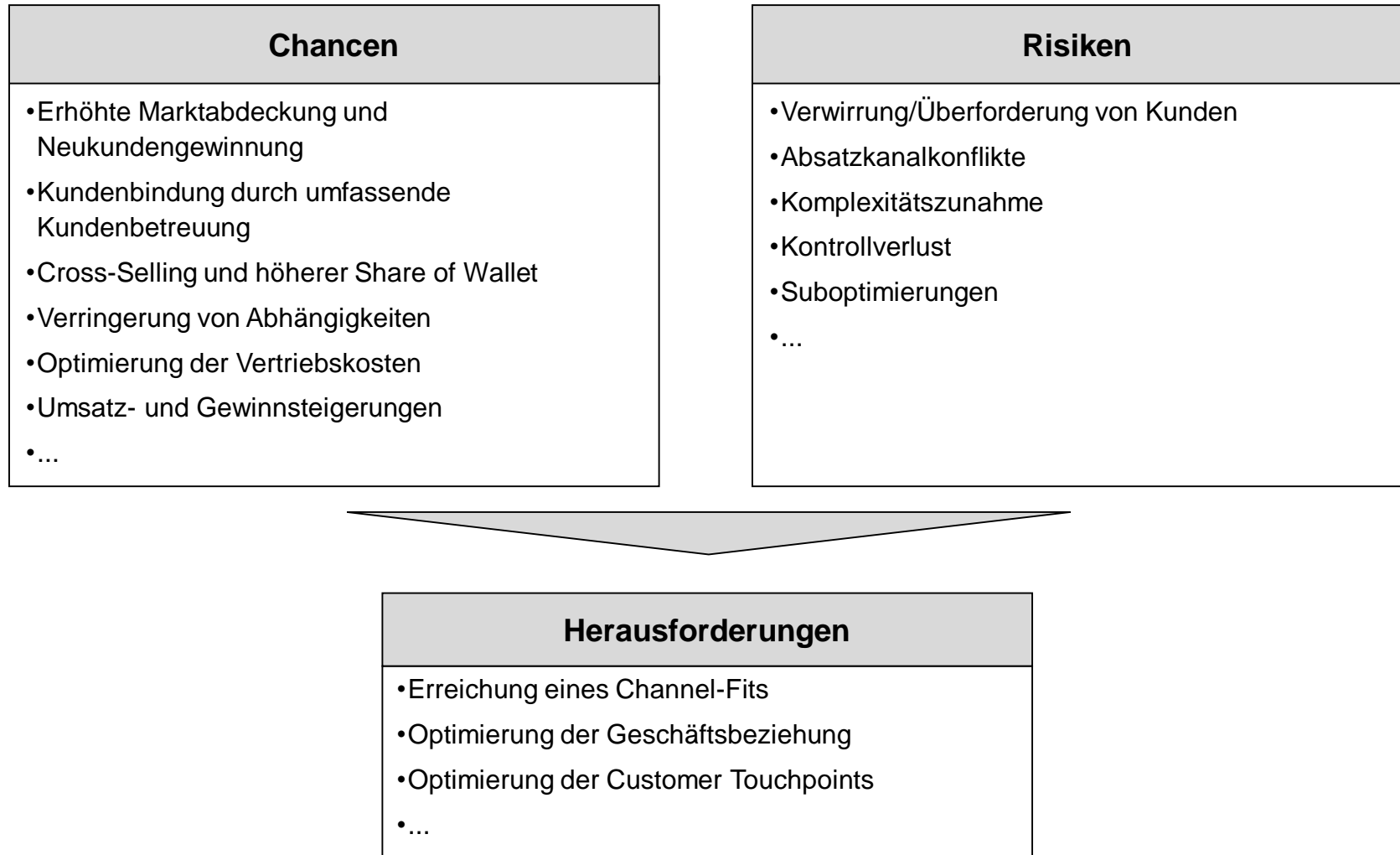
Quelle: Wirtz (2008), S. 67; Wirtz (2013c), S. 67; Wirtz (2021), S. 78.

Abbildung 6.4: Komponenten des Endkunden- und Absatzmittler-Equity



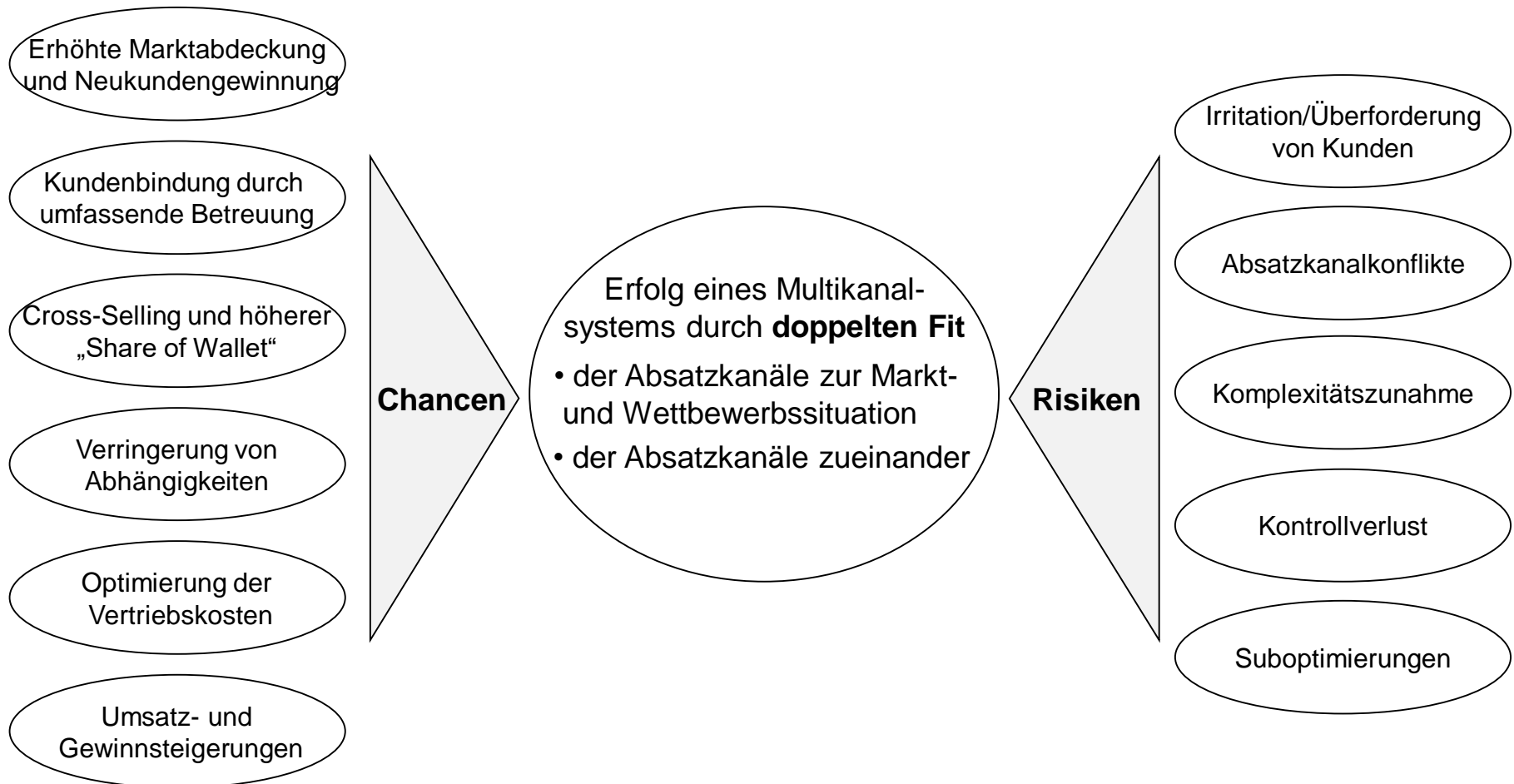
Quelle: Wirtz (2008), S. 70; Wirtz (2013c), S. 70; Wirtz (2021), S. 81.

Abbildung 6.5: Chancen, Risiken und Herausforderungen des Multi-Channel-Marketings



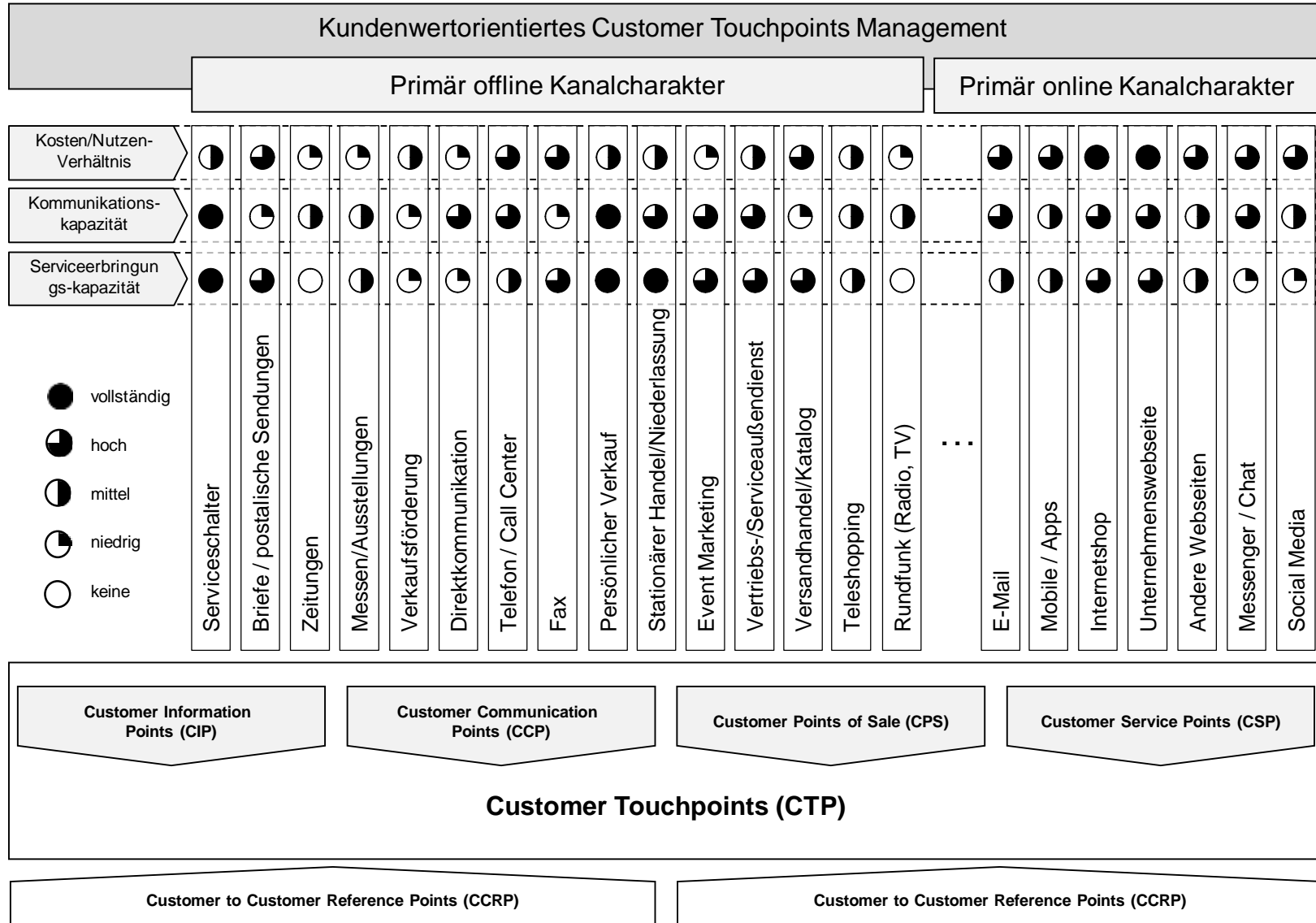
Quelle: Wirtz (2008), S. 71; Wirtz (2013c), S. 72, Wirtz (2021), S. 83.

Abbildung 6.6: Chancen, Risiken und doppelter Fit eines Mehrkanalsystems



Quelle: Wirtz (2008), S. 80; Wirtz (2013c), S. 81; Wirtz (2021), S. 92.

Abbildung 6.7: Customer Touchpoints Management



Quelle: Wirtz (2005), S. 26; Wirtz (2016), S. 29; Wirtz (2021), S. 95.

Abbildung 7.1: Struktur des Kapitels

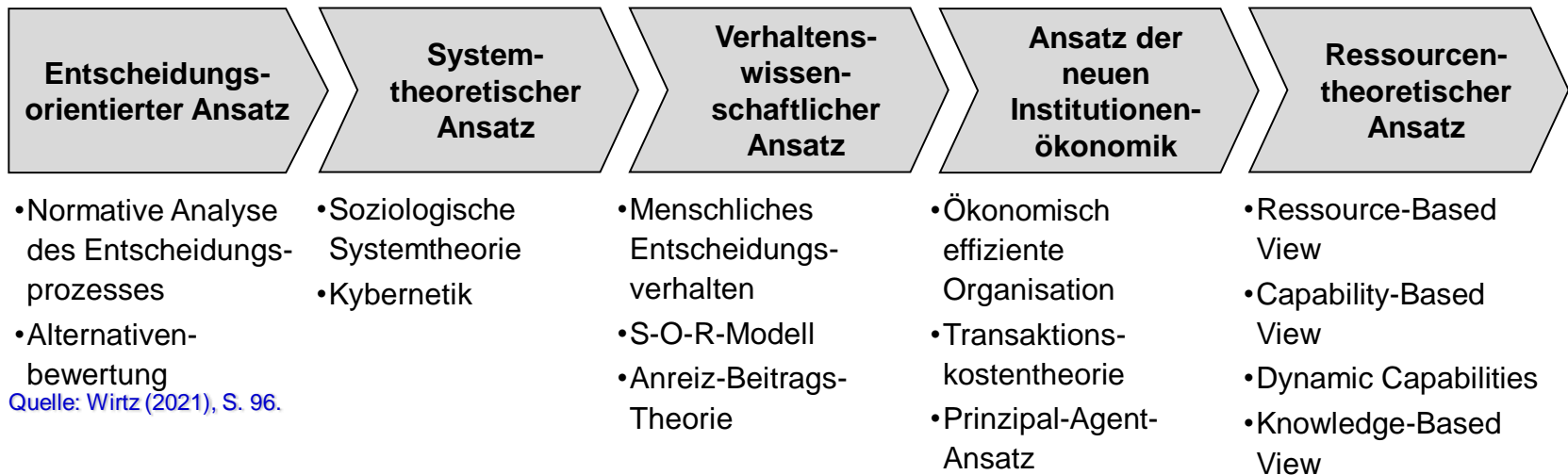
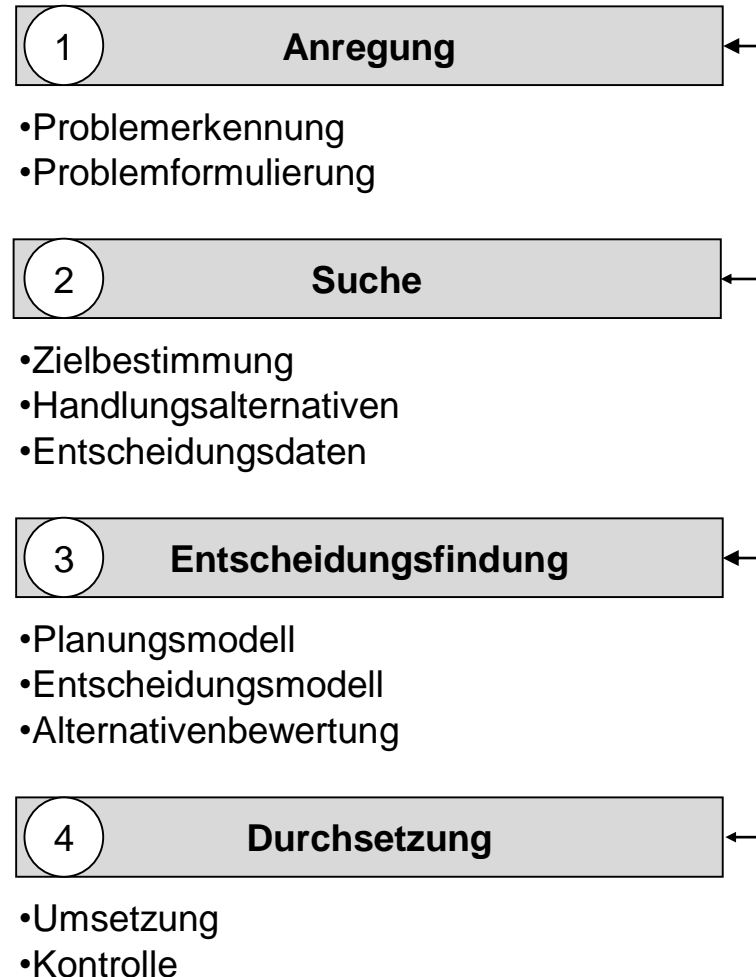
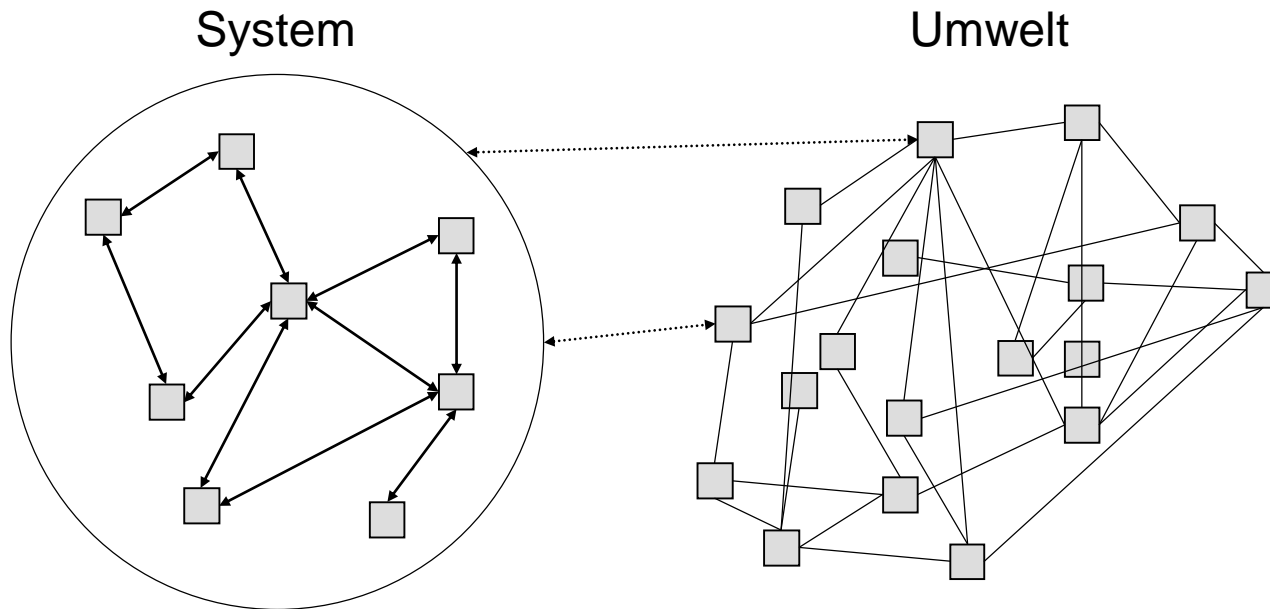


Abbildung 7.2: Phasenmodell des entscheidungsorientierten Ansatzes



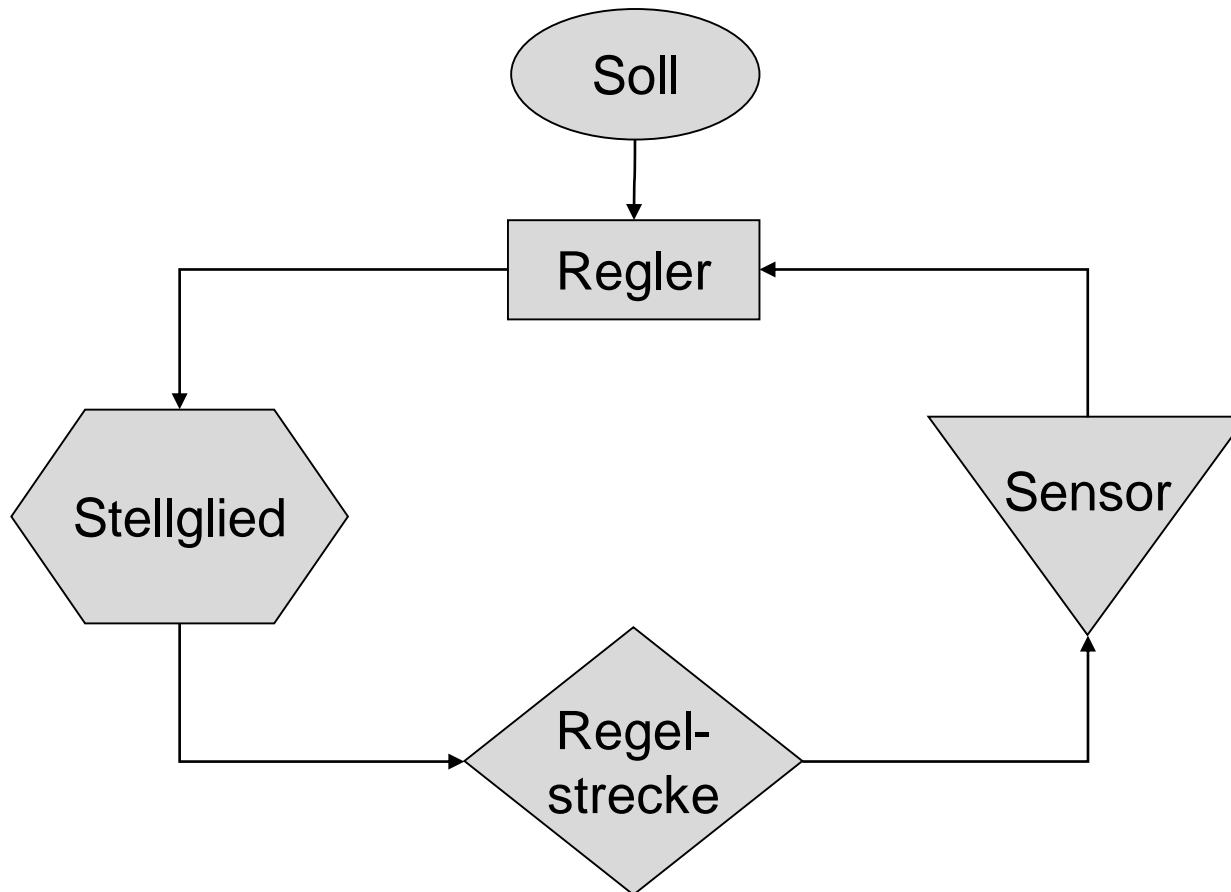
Quelle: Wirtz (2008), S. 88; Wirtz (2013c), S. 89; Wirtz (2021), S. 101.

Abbildung 7.3: System, Umwelt und Komplexität



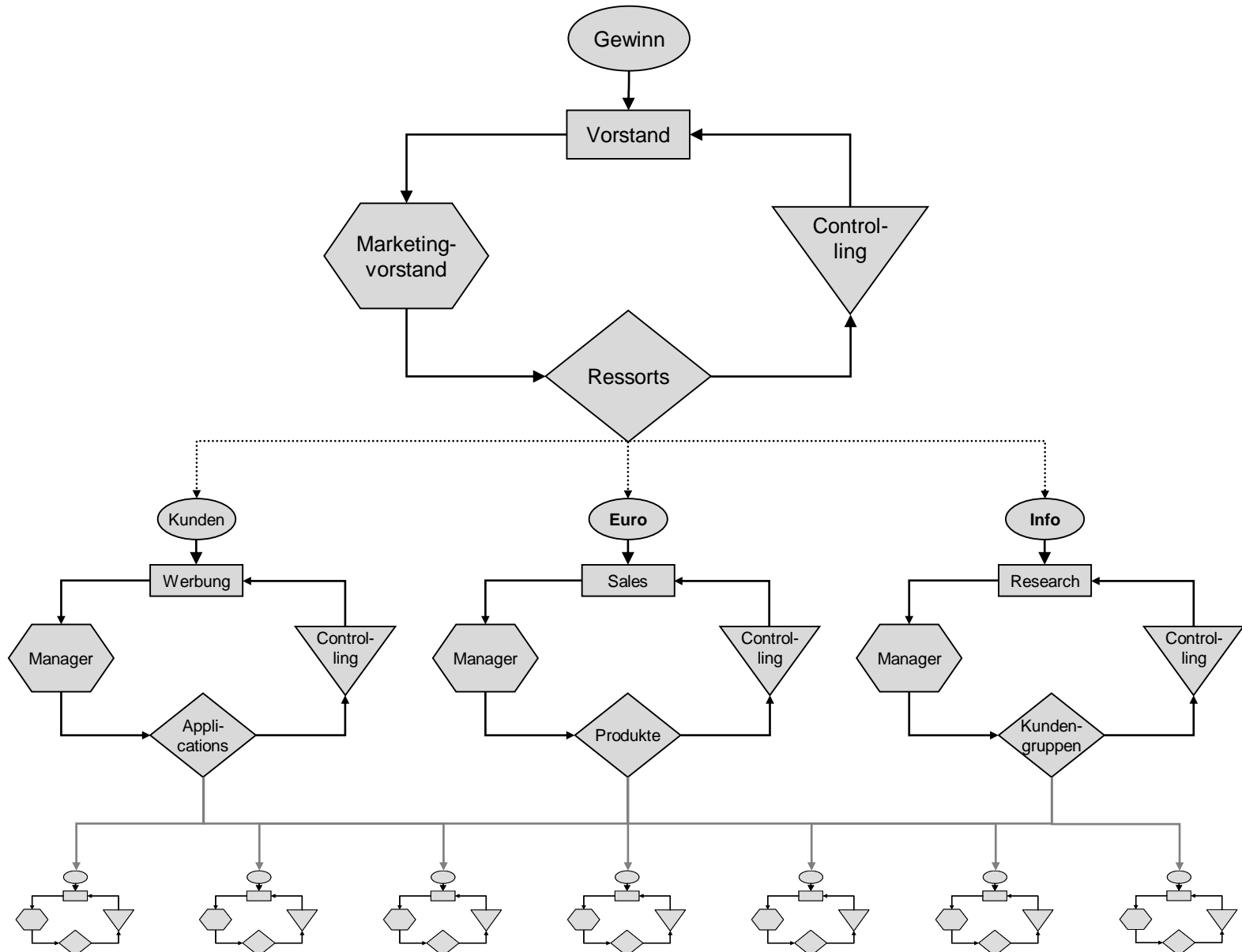
Quelle: In Anlehnung an Becker/Reinhardt-Becker (2001), S. 25; Wirtz (2021), S. 105.

Abbildung 7.4: Regelkreis



Quelle: Wirtz (2008), S. 96; Wirtz (2013c), S. 97; Wirtz (2021), S. 109.

Abbildung 7.5: Dreistufige Hierarchie von Regelkreisen



Quelle: Wirtz (2008), S. 97; Wirtz (2013c), S. 98; Wirtz (2021), S. 110.

Abbildung 7.6: S-O-R-Modell

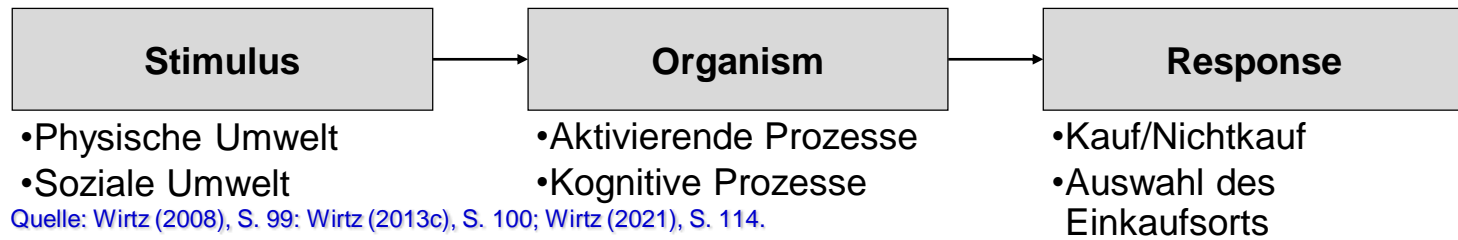
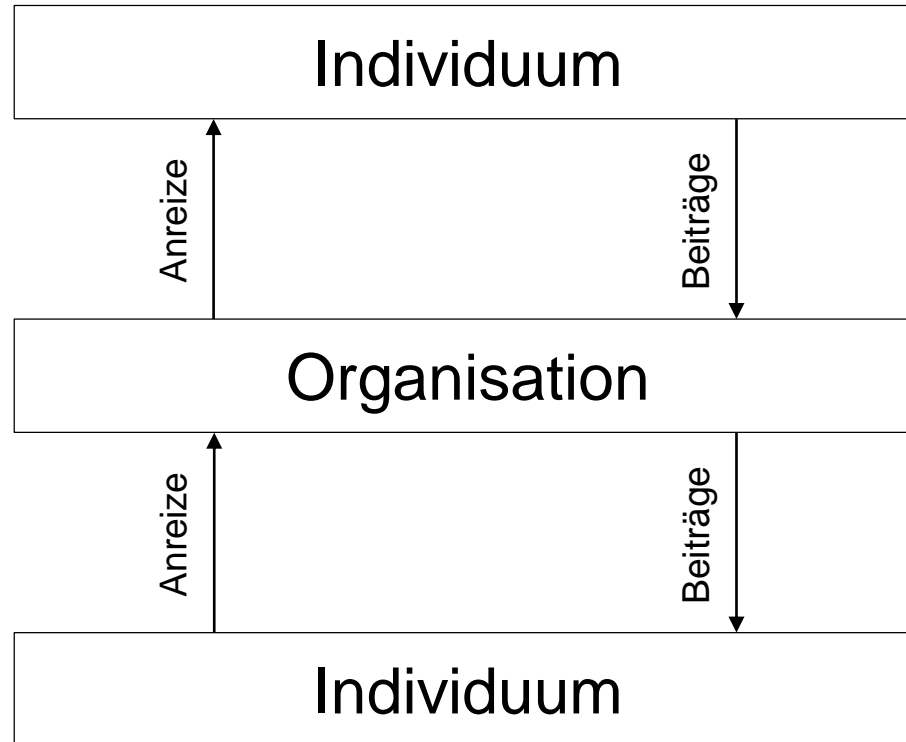
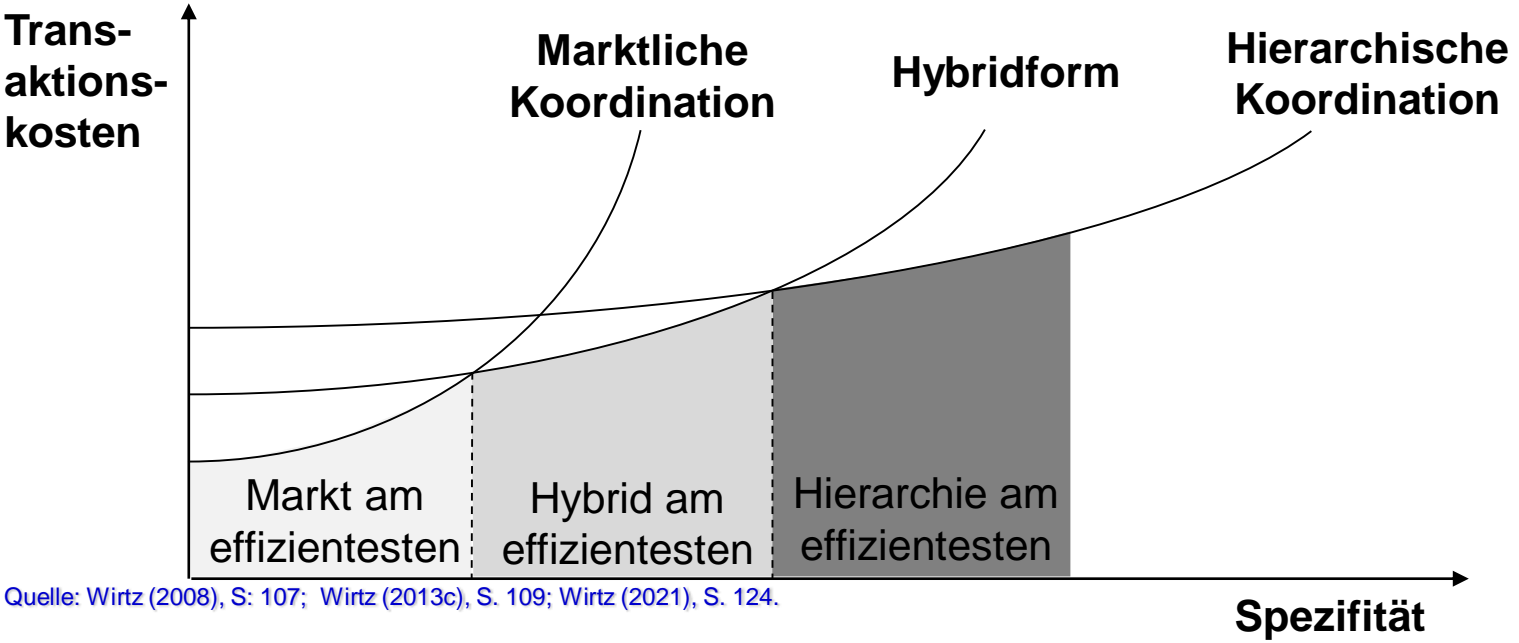


Abbildung 7.7: Anreiz-Beitrags-Theorie



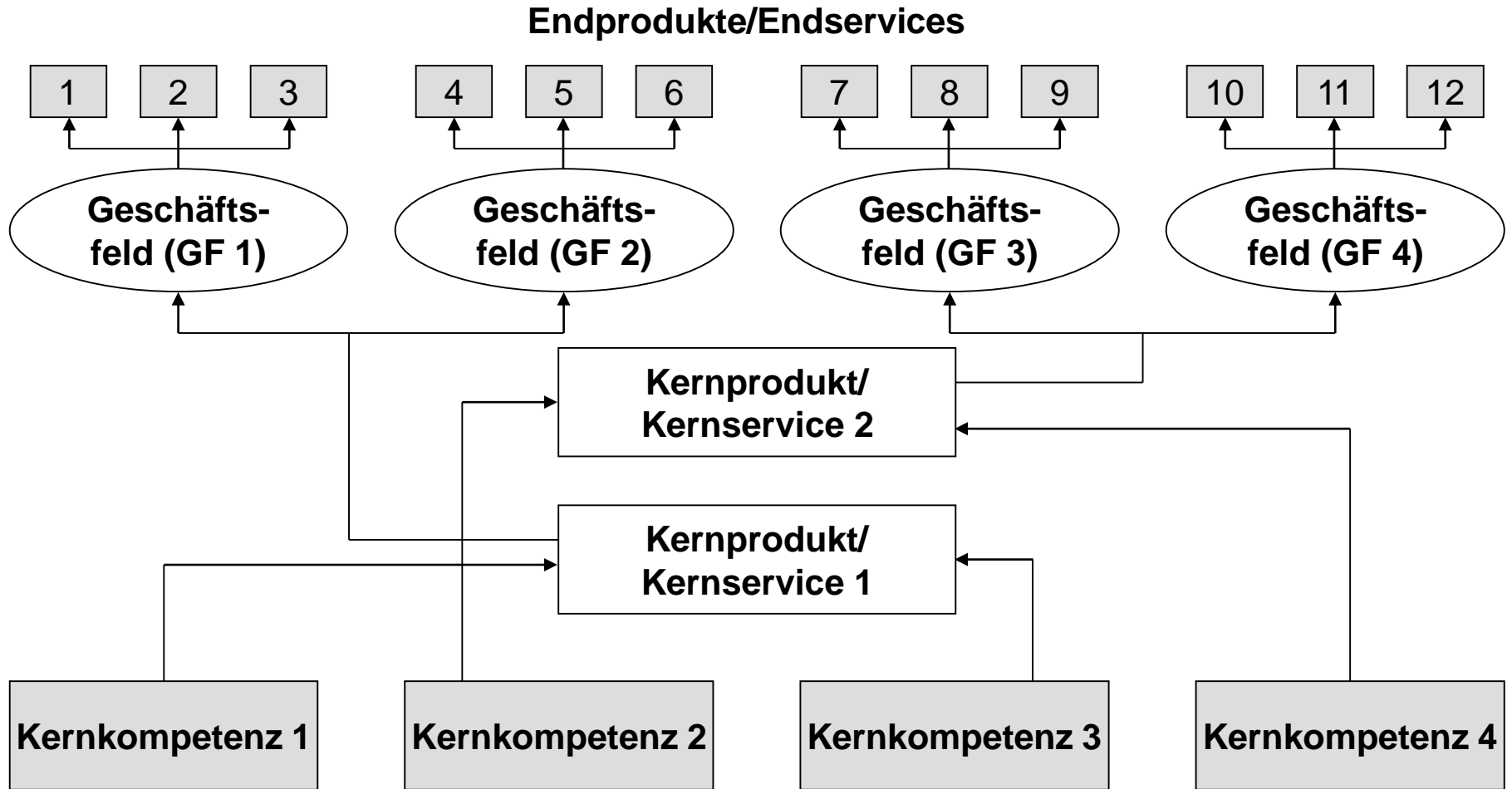
Quelle: Wirtz (2008), S. 104; Wirtz (2013c), S. 105; Wirtz (2021), S. 120.

Abbildung 7.8: Koordinationsformen in Abhängigkeit von Transaktionsmerkmalen



Quelle: Wirtz (2008), S: 107; Wirtz (2013c), S. 109; Wirtz (2021), S. 124.

Abbildung 7.9: Kernkompetenzen



Quelle: In Anlehnung an Prahalad/Hamel (2006), S. 278; Wirtz (2021), S. 132.

Teil III: Informationstechnologische Grundlagen des Multi-Channel-Marketings

Abbildung 8.1: Struktur des Teils III

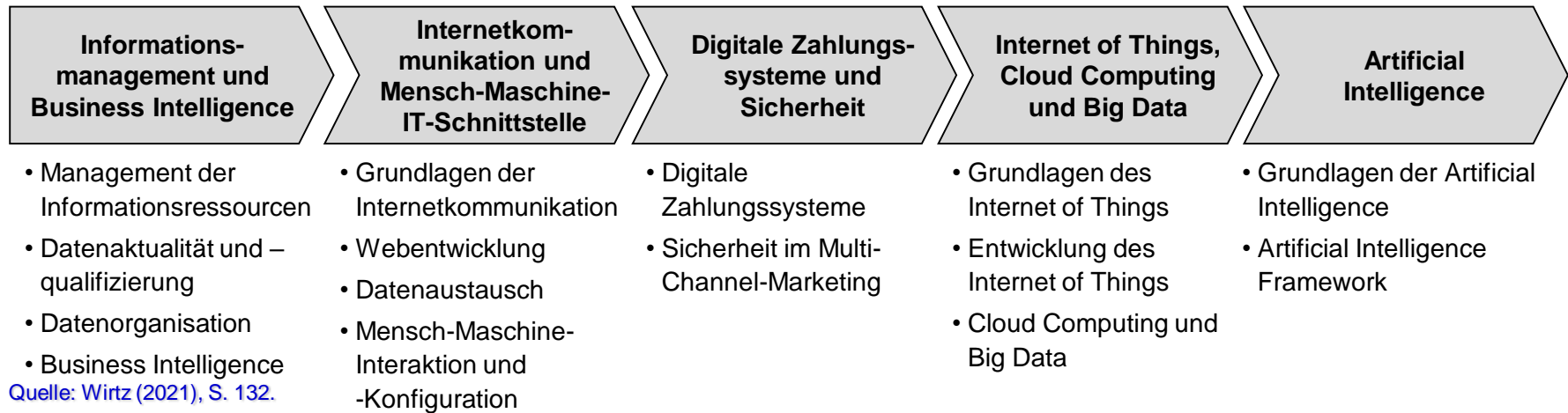
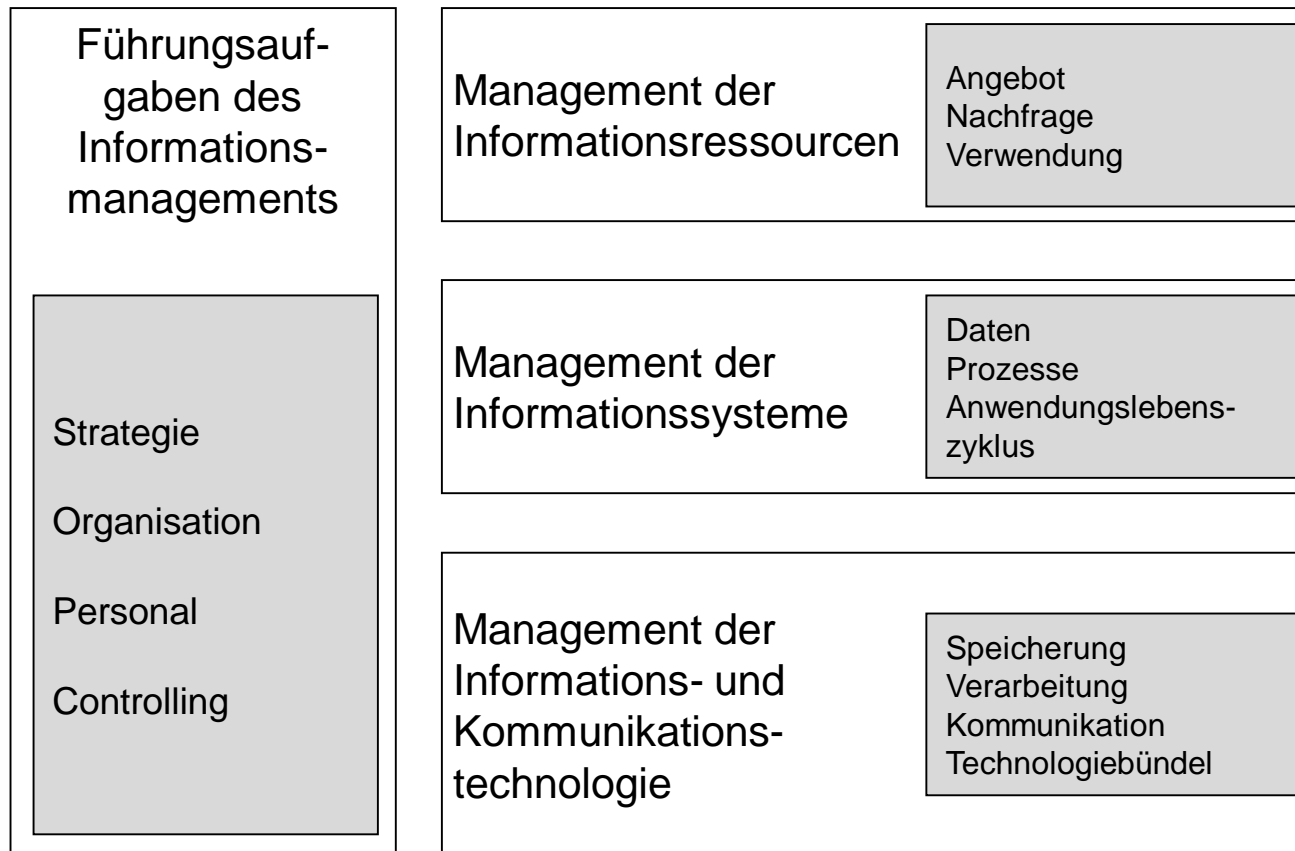


Tabelle 8.1: Nutzungspotenziale von Kundeninformationen

Fokus	Nutzungspotenziale/Einsatzfelder
Allgemein	Erweiterte Kundensegmentierung
	Cross-Marketing
	Relationship-Marketing
Kundenbeziehung	Enabler für One-to-One-Marketing
	Interessentengewinnung
	Erhöhung der Kundenloyalität

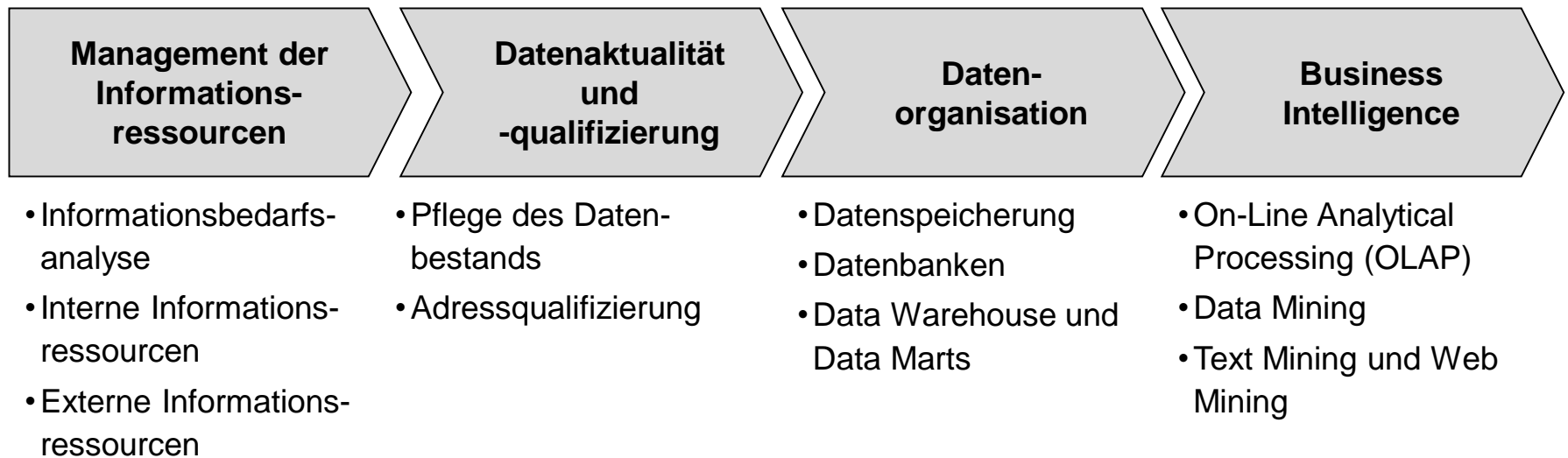
Quelle: Wirtz (2005), S. 55; Wirtz (2016), S. 58; Wirtz (2021), S. 138.

Abbildung 8.2: Modell des Informationsmanagements



Quelle: In Anlehnung an Krcmar (2015), S. 107; Wirtz (2021), S. 139.

Abbildung 9.1: Struktur des Kapitels



Quelle: Wirtz (2021), S. 135.

Tabelle 9.1: Systematik der Datenquellen

	Transaktion	Konsument	Extern
Offline	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Kauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnspiele • Befragung • Informationsanforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Adressbroker • Tauschpartner • Branchenverzeichnis
Online	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Kauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrierungsseiten • Online-Communities • Protokolldaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmen-Websites • Websites der Interessenvertreter (Verbände)
Hybrid		<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitätsprogramme • Kundenclubs • Rabattkarten 	

Quelle: Wirtz (2005), S. 59; Wirtz (2016), S. 62; Wirtz (2021), S. 142.

Tabelle 9.2: Informationsfelder einer Marketingdatenbank

Gruppe	Informationskategorie	Exemplarische Daten
Statische Informationen	Kundengrundinformation	<ul style="list-style-type: none"> • Name und Titel • Beruf und Branche • Position und Funktion • Anschrift, Telefon und E-Mail
	Erweiterte Kundeninformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Alter und Geburtsdatum • Familienstand • Bildungsstand • Hobbys und Gewohnheiten • Vermögensverhältnisse
	Kundenreaktionsdaten	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorzugter Zahlungsmodus • Bevorzugte Kontaktmethode • Produktpräferenzen
Dynamische Informationen	Beziehungsinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Erstkontakt • Letzter Kontakt • Bisherige Aufträge • Bisherige Aktionen • Eingesetzte Werbemittel
	Indikatoren des Kundenverhaltens	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsgeschwindigkeit • Loyalität • Anzeichen für Zufriedenheit • Umsatzverlauf
	Indikatoren des Kaufverhaltens	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellungsumfang • Bestellhäufigkeit • Umsatz pro Bestellung • Zahlungsmoral

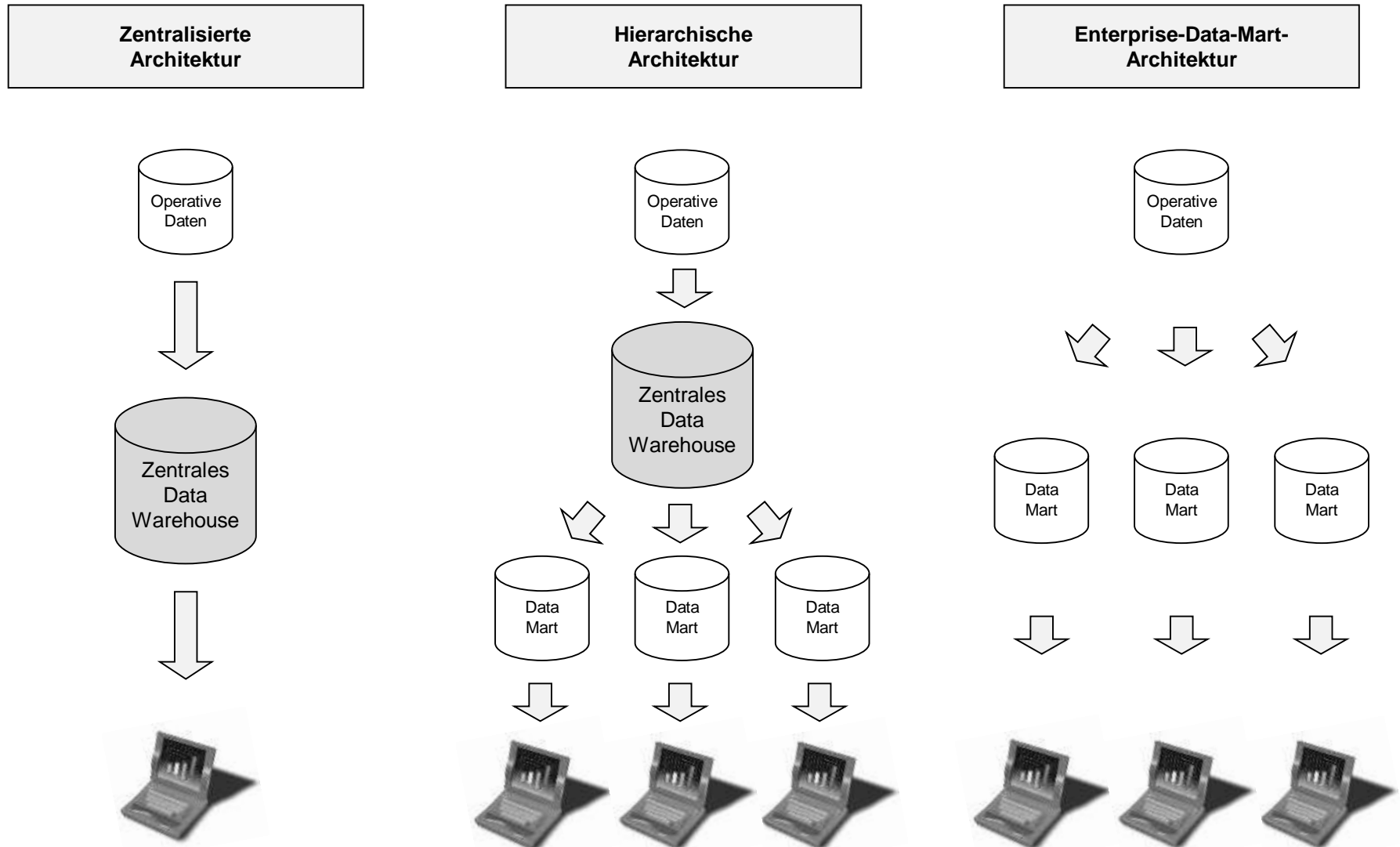
Quelle: Wirtz (2005), S. 58; Wirtz (2016), S. 61; Wirtz (2021), S. 144.

Tabelle 9.3: Vergleich von On- und Offlinedatenquellen

Aspekt	Online	Offline
Datenqualität	Dialogorientierte Instrumente erhöhen Datenqualität	Datenqualität je nach Erhebungsart volatil
Datenumfang	Umfang hängt von der Kundenbeziehung ab; prinzipiell unbegrenzt	Umfang wird durch den Erhebungsaufwand begrenzt
Datenaktualität	Hohe Aktualität der Daten bis hin zur Echtzeitverarbeitung möglich	Datenaktualität begrenzt
Erhebungs- und Pflegeaufwand	Vollautomatische Verarbeitung möglich; höhere Einmalinvestitionen erforderlich	Teure manuelle Verarbeitung nötig

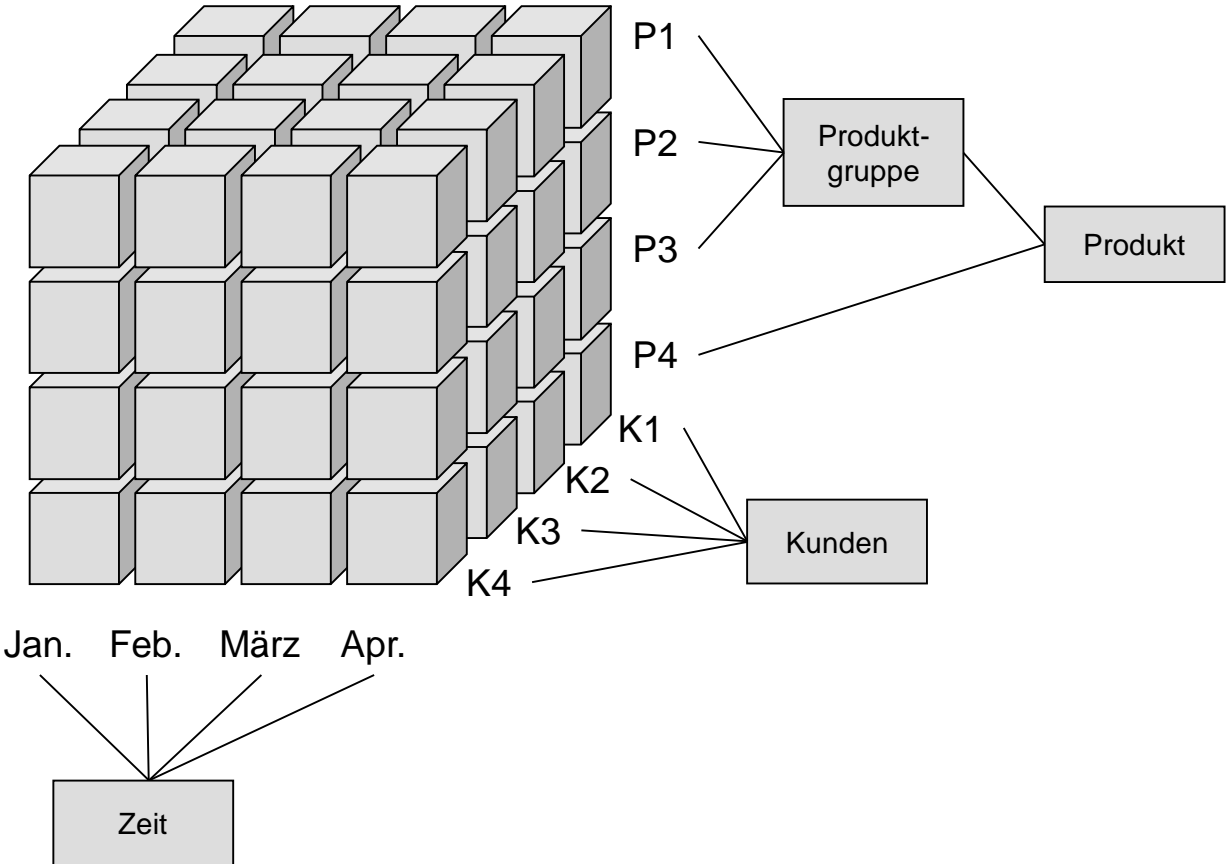
Quelle: Wirtz (2005), S. 64; Wirtz (2016), S. 67; Wirtz (2021), S. 148.

Abbildung 9.2: Data-Warehouse-Architekturen



Quelle: Wirtz (2005), S. 72; Wirtz (2016), S. 74; Wirtz (2021), S. 161.

Abbildung 9.3: Multidimensionaler Datenwürfel als Ausgangspunkt für das OLAP



Quelle: In Anlehnung an Mertens et al. (2017), S. 53; Wirtz (2021), S. 163.

Abbildung 10.1: Struktur des Kapitels

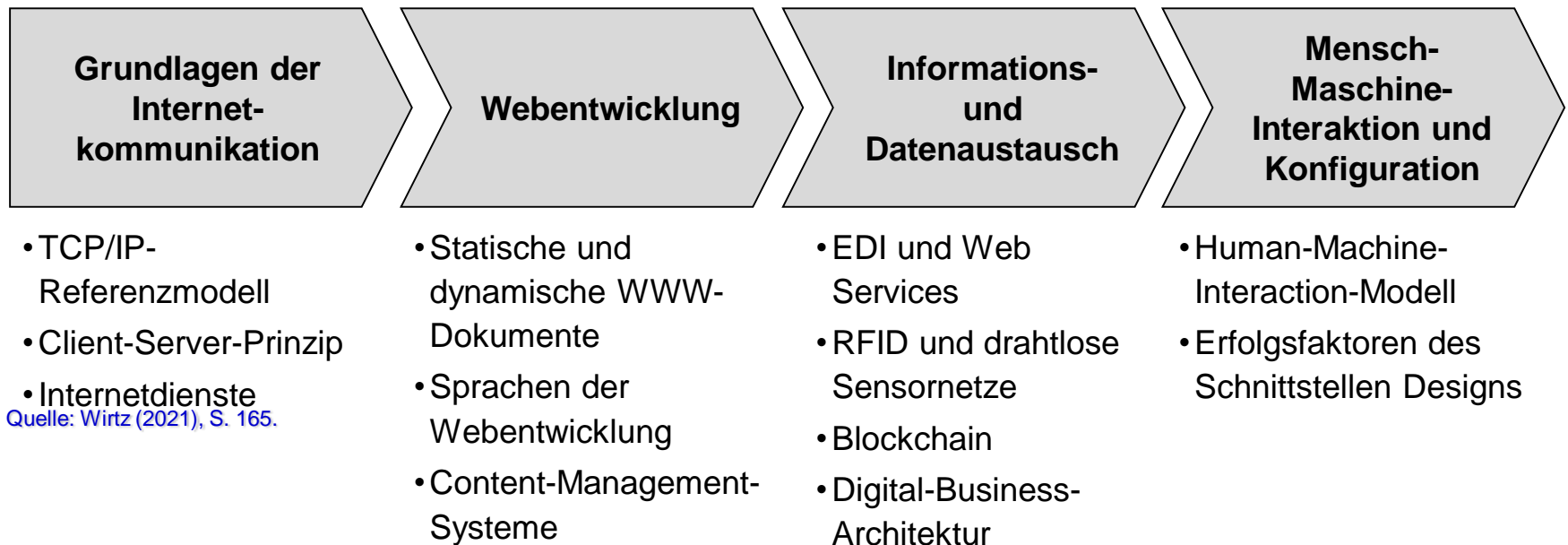
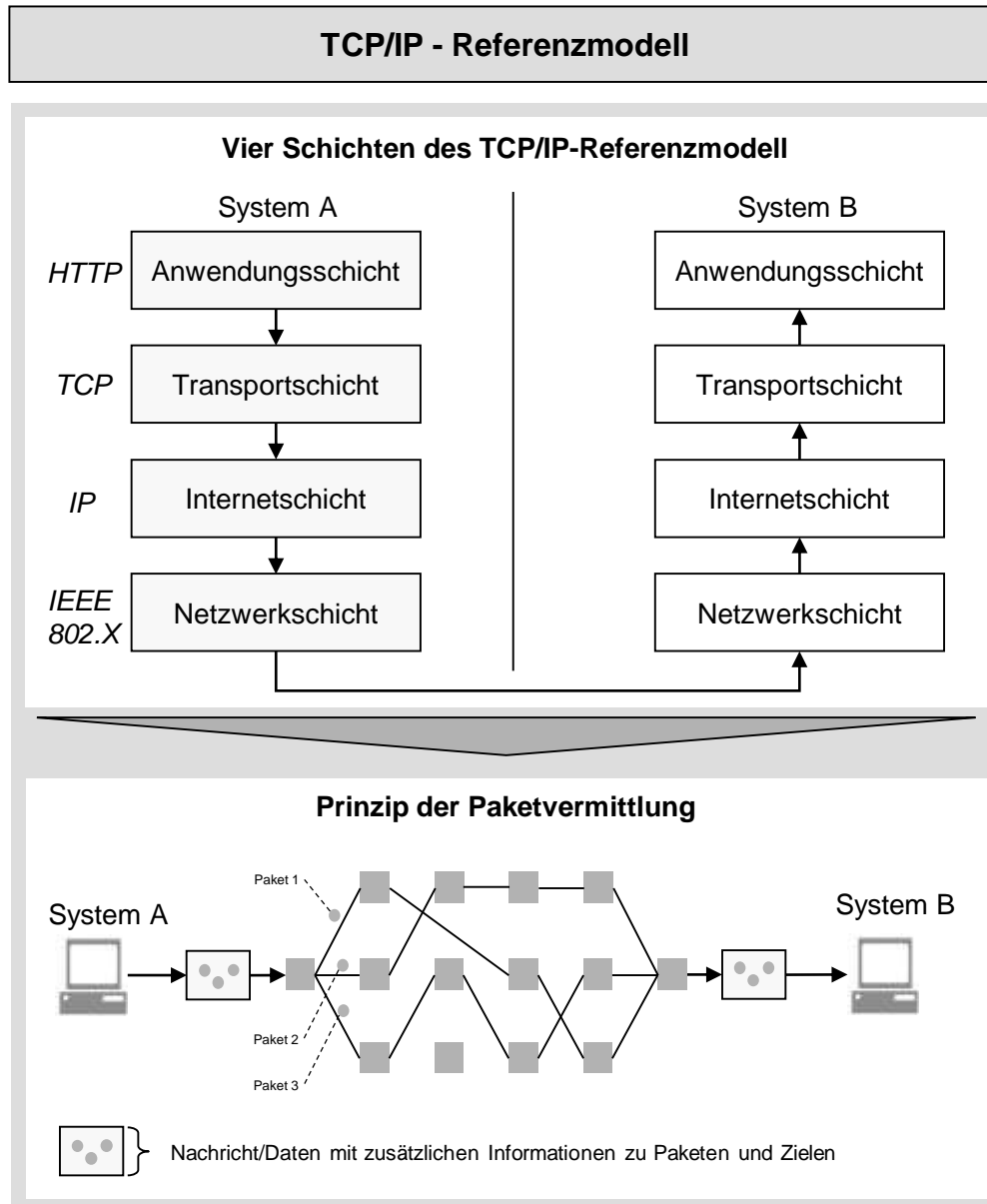
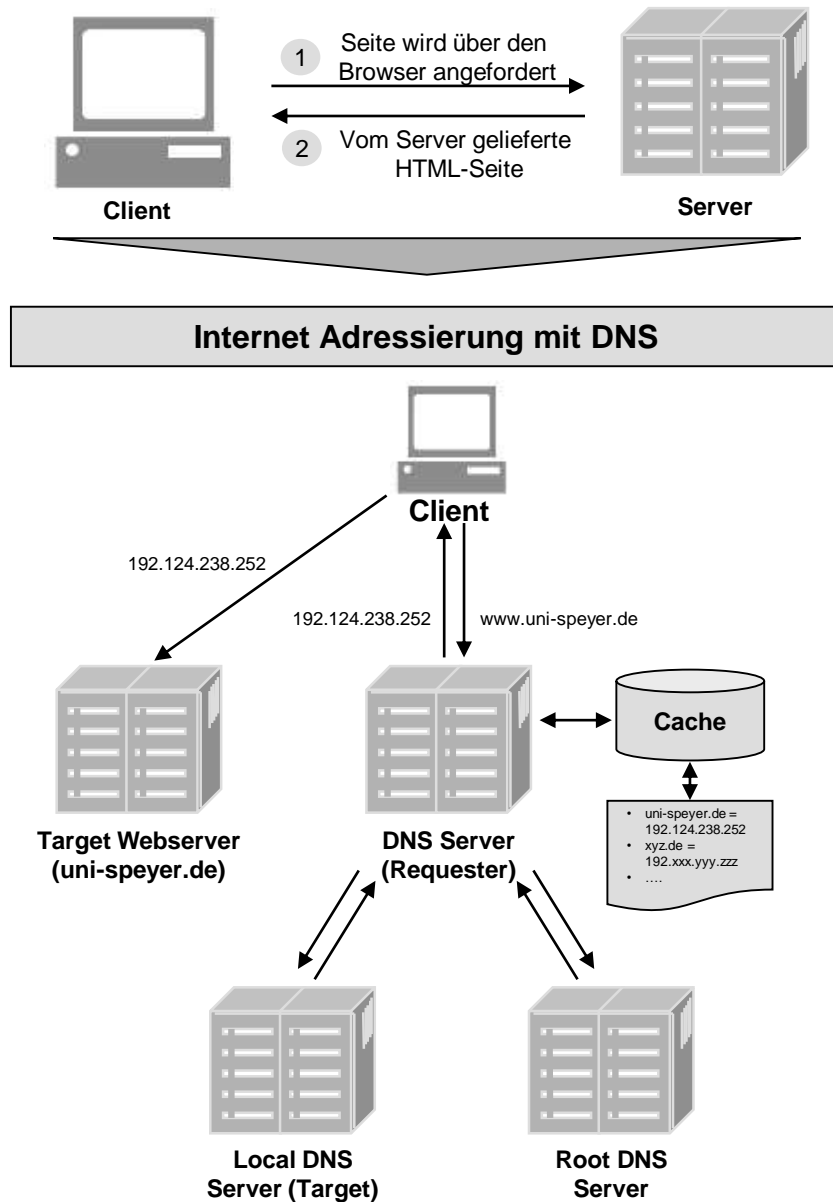


Abbildung 10.2: Grundlegende Bausteine der Internetkommunikation



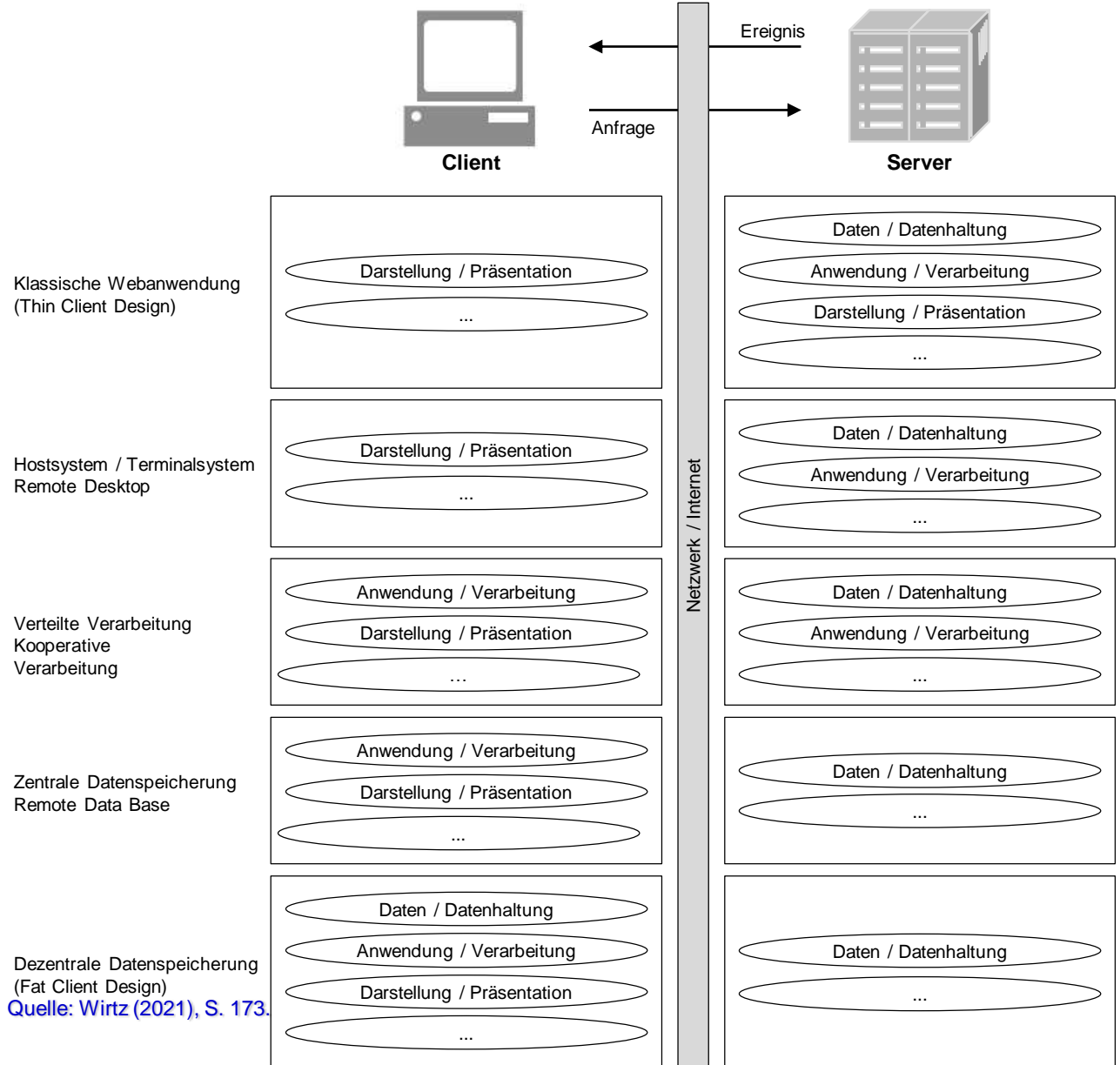
Quelle: Wirtz (2013a), S. 145; Wirtz (2020), S. 225; Wirtz (2021), S. 174.

Abbildung 10.3: Client-Server-Prinzip sowie Internet-Adressierung mit DNS



Quelle: Wirtz (2013a), S. 142; Wirtz (2020), S. 228; Wirtz (2021), S. 178.

Abbildung 10.4: Aufgabenverteilung zwischen Client und Server



Quelle: Wirtz (2021), S. 173.

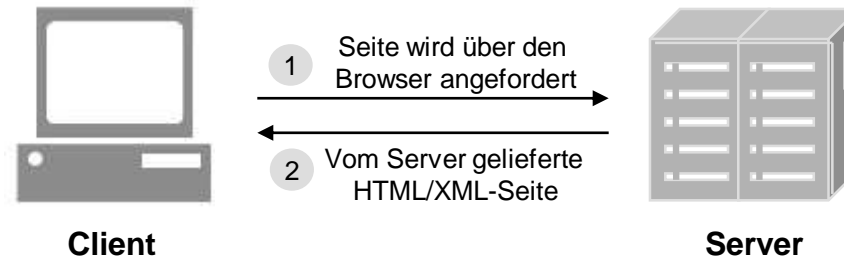
Tabelle 10.1: Klassifikation der wichtigsten Dienste im Internet

Dienste	Protokoll	Beschreibung	Anwendung
World Wide Web	HTTP/HTTPS	Übertragung von Webseiten	Webbrowser (Google Chrome, Microsoft Edge, Apple Safari, Mozilla Firefox, etc.)
E-Mail	SMTP/POP3/IMAP	Austausch von elektronischen Briefen (mit Dateianhängen)	E-Mail-Programm (Outlook, Thunderbird etc.) oder Webbased Interface
Dateiübertragung	FTP/FTPS	Datenübertragung aus Internetserver	FTP-Clients (WS-FTP, Filezilla etc.)
Verschlüsselte Netzwerkverbindungen	SSH	Verschlüsselter Zugriff auf andere Rechner	PuTTY, WinSCP etc.
Virtual Private Network (VPN)	IPSec/TLS/SSL/ViPNet/PPTP/PPPD	Sichere Teilnetzwerke mit beschränktem Zugriff im Internet	Verschiedene Clients (OpenVPN, Cisco VPN etc.)
Fernsteuerung	Telnet	Benutzung entfernter Computer	Funktionalität wird vom Betriebssystem bereitgestellt
Verteilter Datenaustausch (Peer-to-Peer)	BitTorrent/Gnutella	Tauschbörsen zum dezentralen Austausch von Dateien	BitTorrent, Souseek, WinMX etc.
Usenet	NNTP	Diskussionsforen	Newsclients, meistens integriert in E-Mail-Programmen
Internet-Telefonie (VOIP)	SIP/SIPS/H.323/IAX/MGCP/Jingle	Telefonieren über das Internet	Skype etc.
Instant Messaging	OSCAR/Simple/Tencent QQ/XMPP	Nachrichtensofortversand von Textnachrichten, eine Art des Chats	WhatsApp-Web, Facebook-Messenger, Skype etc.

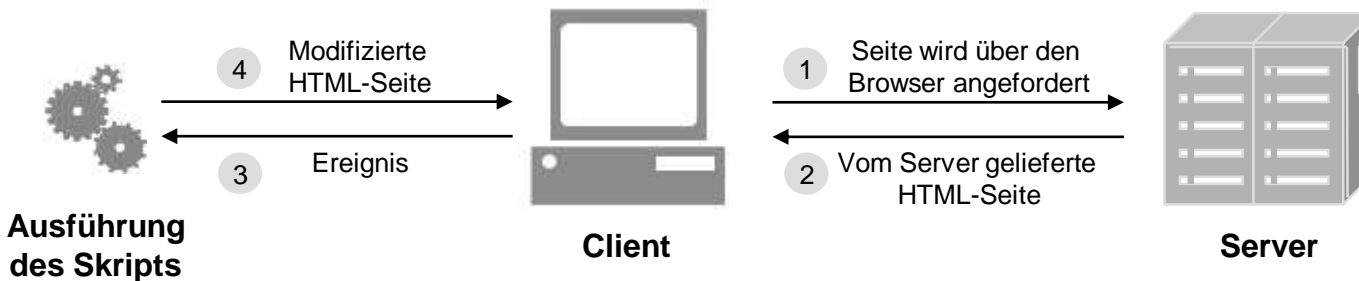
Quelle: Wirtz (2013a), S. 145 ff.; Wirtz (2020), S. 231; Wirtz (2021), S. 181.

Abbildung 10.5: Statische versus dynamische WWW-Dokumente

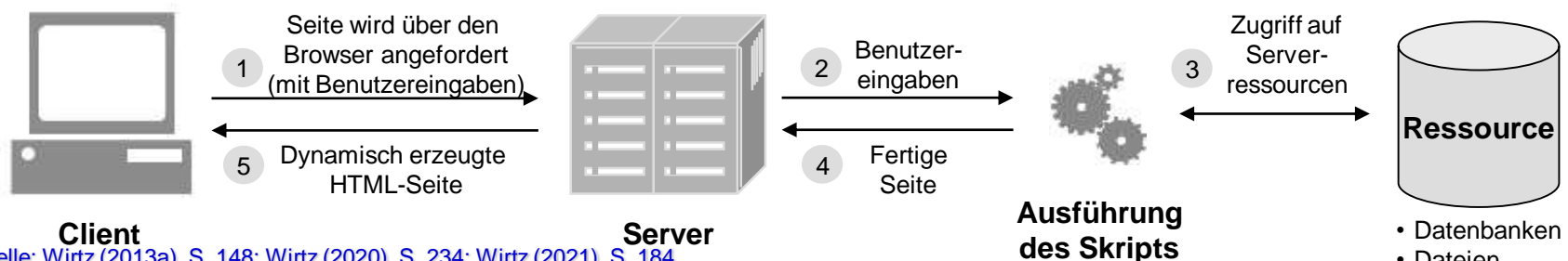
Anzeige von statischen WWW-Dokumenten



WWW-Dokumente mit clientseitiger Skriptausführung



WWW-Dokumente mit serverseitiger Skriptausführung



Quelle: Wirtz (2013a), S. 148; Wirtz (2020), S. 234; Wirtz (2021), S. 184.

Abbildung 10.6: Statische und dynamische Sprachen der Webentwicklung



Quelle: Wirtz (2013a), S. 149; Wirtz (2020), S. 235, Wirtz (2021), S. 187.

Abbildung 10.7: Syntaxstruktur eines HTML- und eines XML-Dokuments

HTML-Dokument

```
<html>  
  
  <head>  
    Titel, Meta-Informationen, Style-  
    Informationen, Skripte,.....  
  </head>  
  
  <body>  
    Text, Links, Tabellen, Bilder,  
    Formularfelder, ....  
  </body>  
  
</html>
```

XML-Dokument

```
<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"  
standalone="yes"?>  
  
<auftrag>  
  <produkt>  
    <nummer>0123456</nummer>  
    <name>BlueRay Player ABC</name>  
    <preis>249,99</preis>  
    <menge>1</menge>  
  </produkt>  
  <kunde>  
    <nummer>87654</nummer>  
    <name>Mustermann, Monika</name>  
    <adresse>Freiherr-vom-Stein Str. 2,  
    67346 Speyer</adresse>  
  </kunde>  
</auftrag>
```

Quelle: Wirtz (2013a), S. 151; Wirtz (2020), S. 237; Wirtz (2021), S. 189.

Abbildung 10.8: Funktionsprinzip und zeitlicher Ablauf einer AJAX-Anwendung

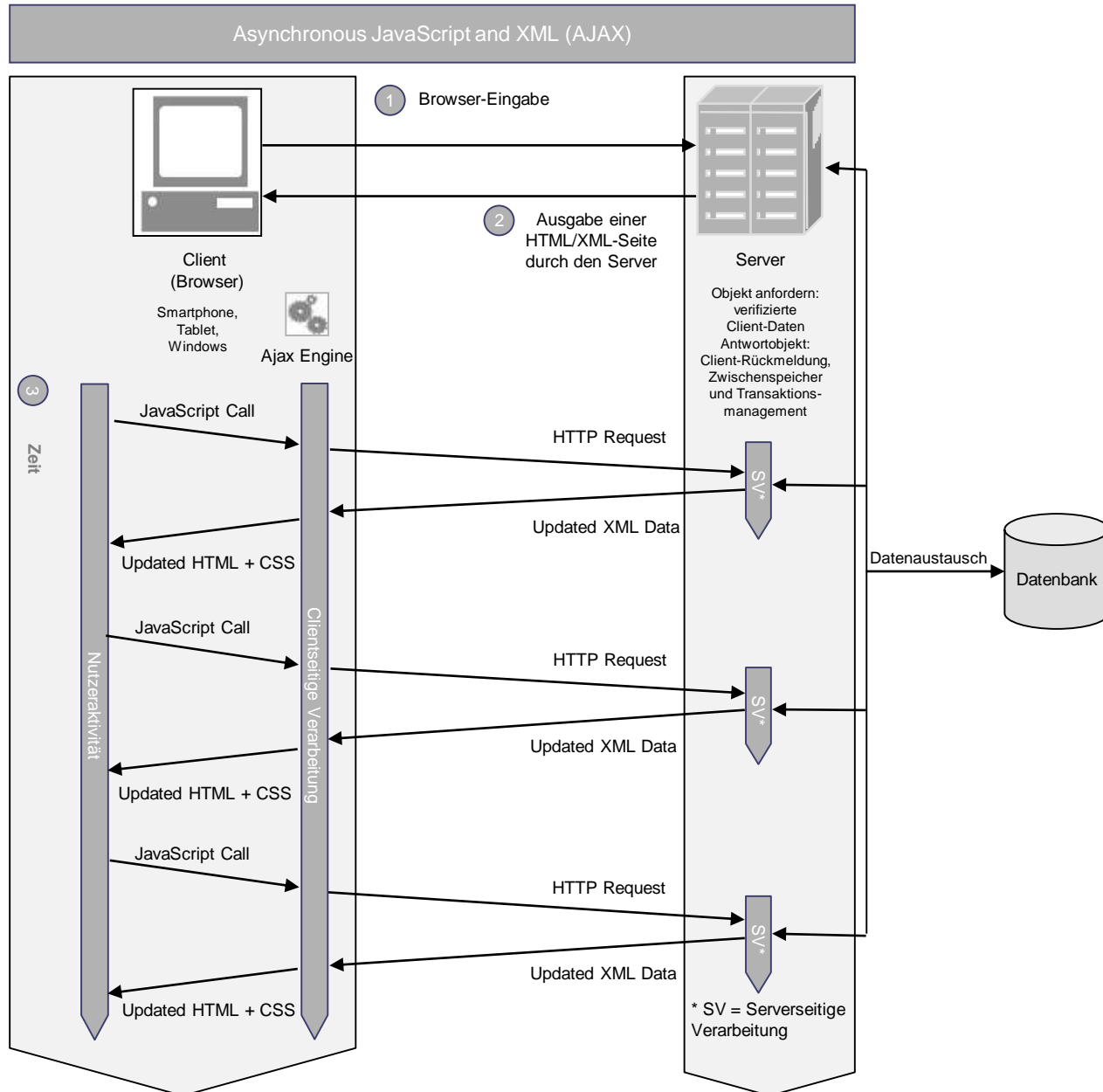
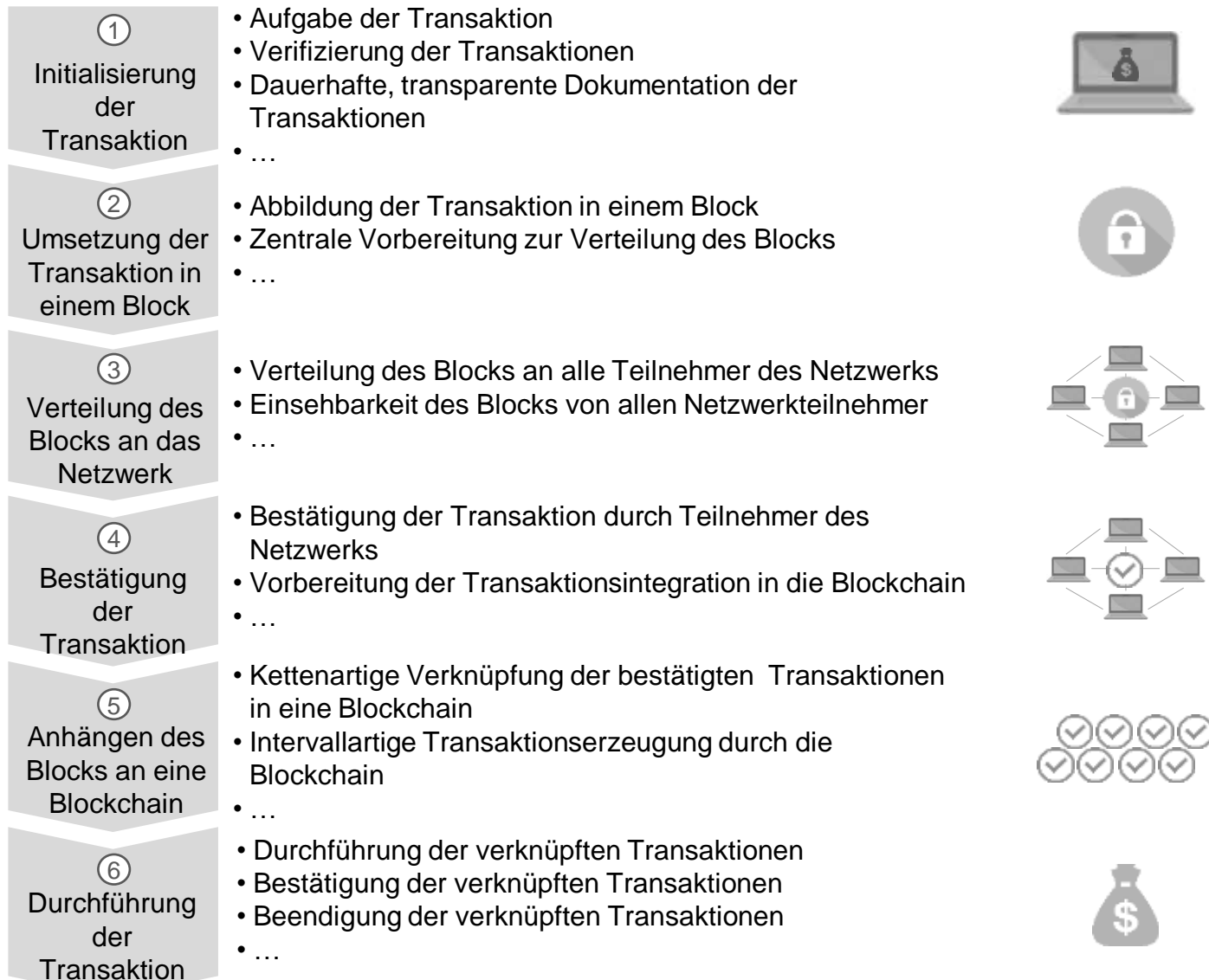
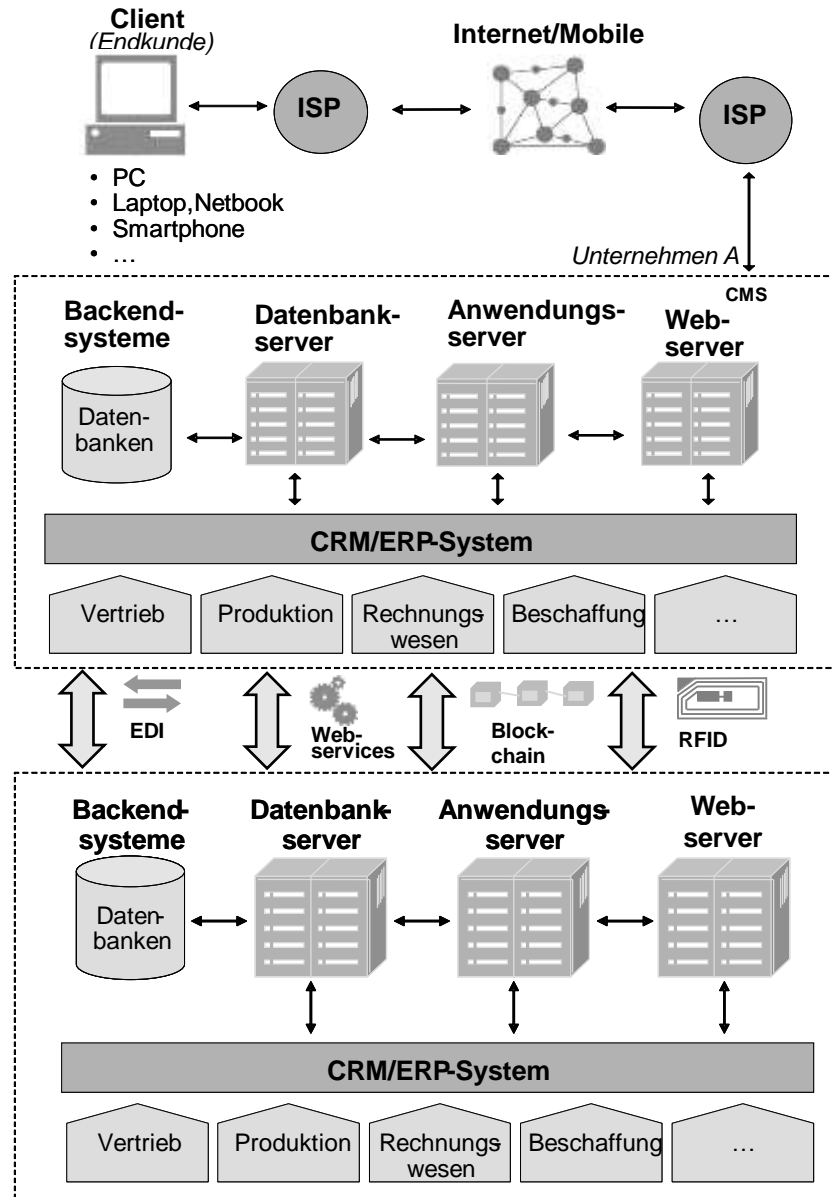


Abbildung 10.9: Transaktionen in der Blockchain



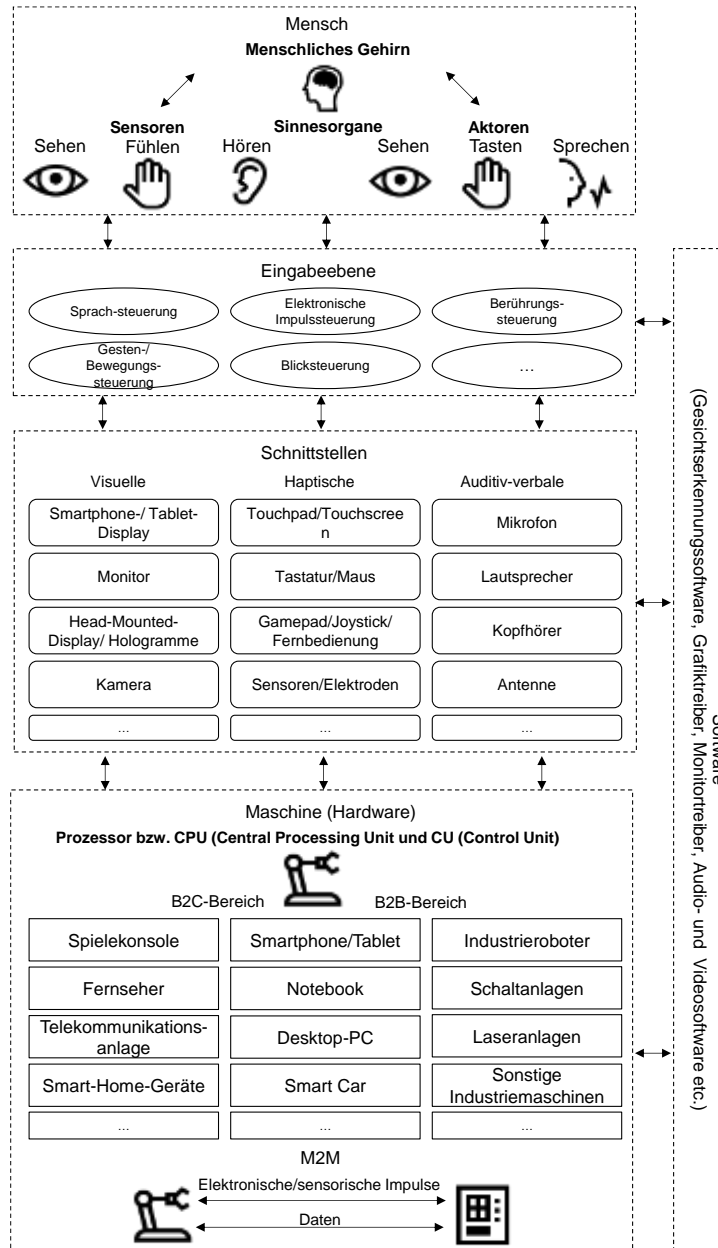
Quelle: Wirtz (2020), S. 310; Wirtz (2021), S. 199.

Abbildung 10.10: Exemplarische Digital-Business-Architektur



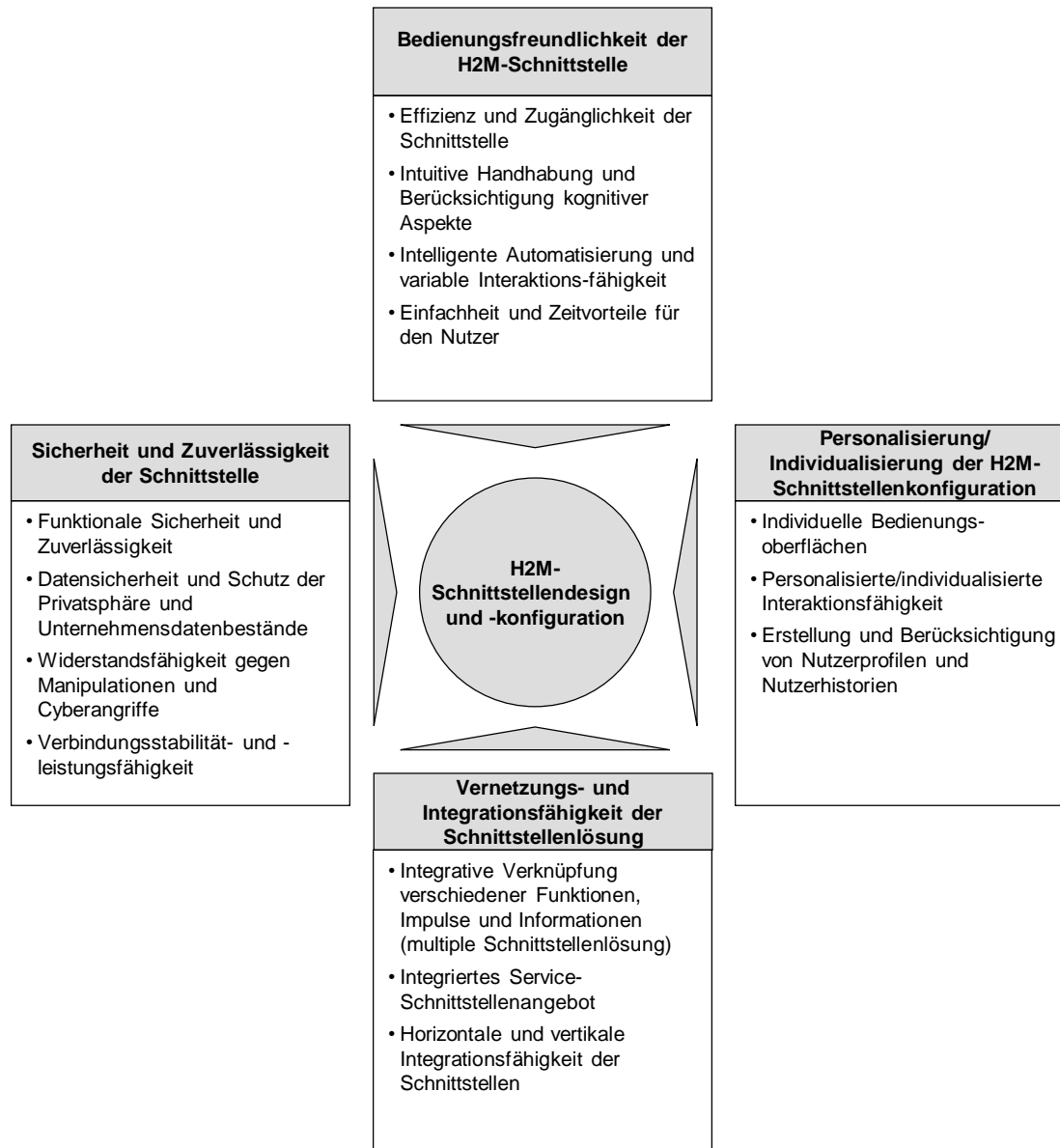
Quelle: Wirtz (2013a), S. 156; Wirtz (2020), S. 244; Wirtz (2021), S. 201. Unternehmen B

Abbildung 10.11: HMI-Modell der Mensch-Maschine-Interaktion



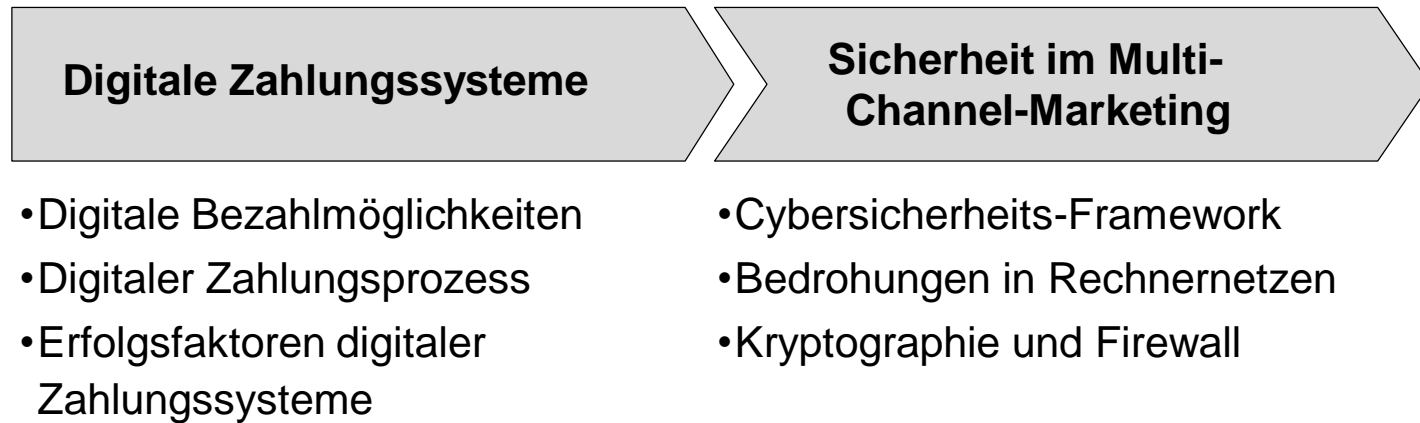
Quelle: Wirtz (2020), S. 296; Wirtz (2021), S. 206.

Abbildung 10.12: Erfolgsfaktoren von H2M-Schnittstellendesign und -konfiguration



Quelle: Vgl. Wirtz (2020), S. 297; Wirtz (2021), S. 208.

Abbildung 11.1: Struktur des Kapitels



Quelle: Wirtz (2021), S. 203.

Abbildung 11.2: Digitale Zahlungssysteme

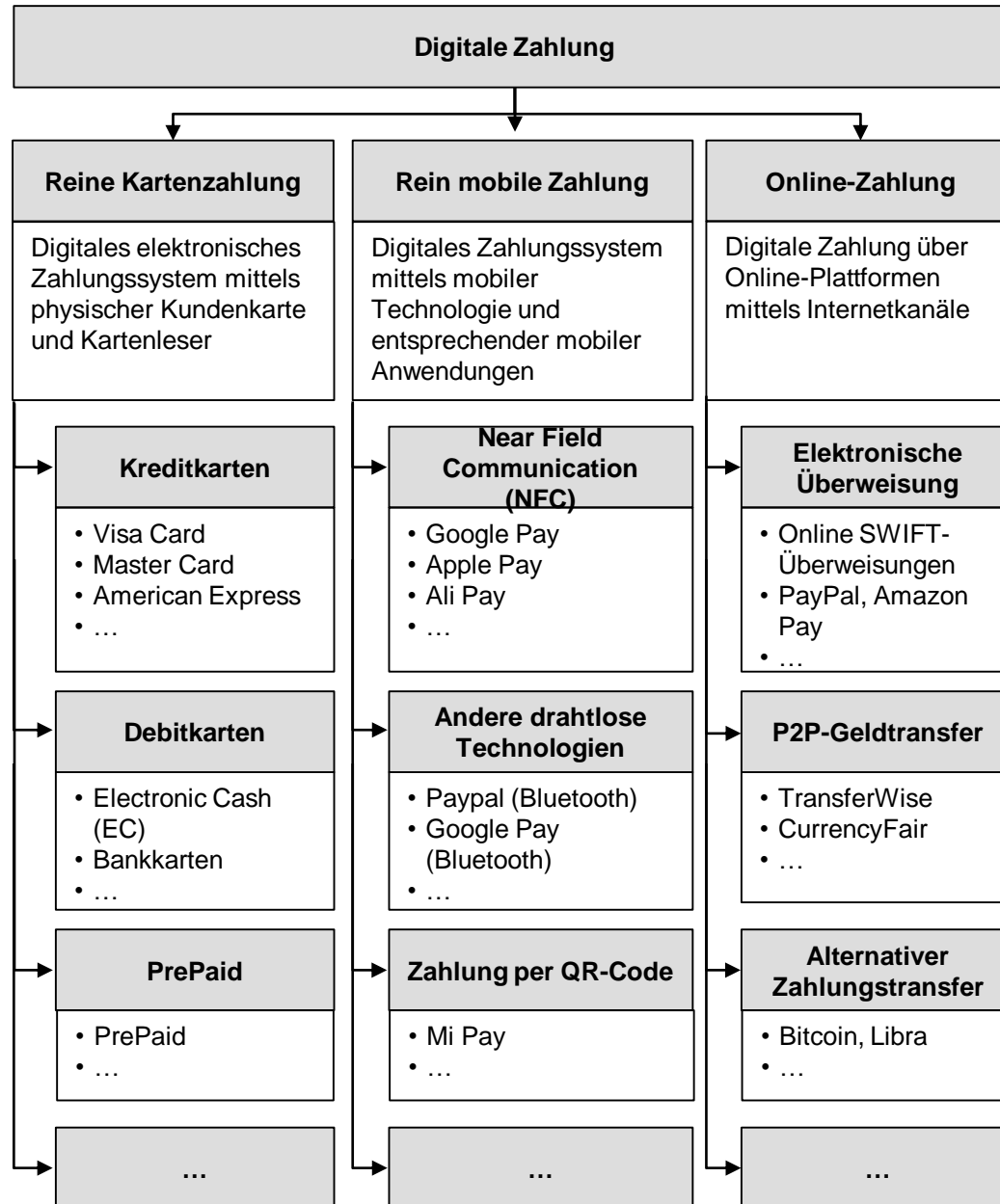
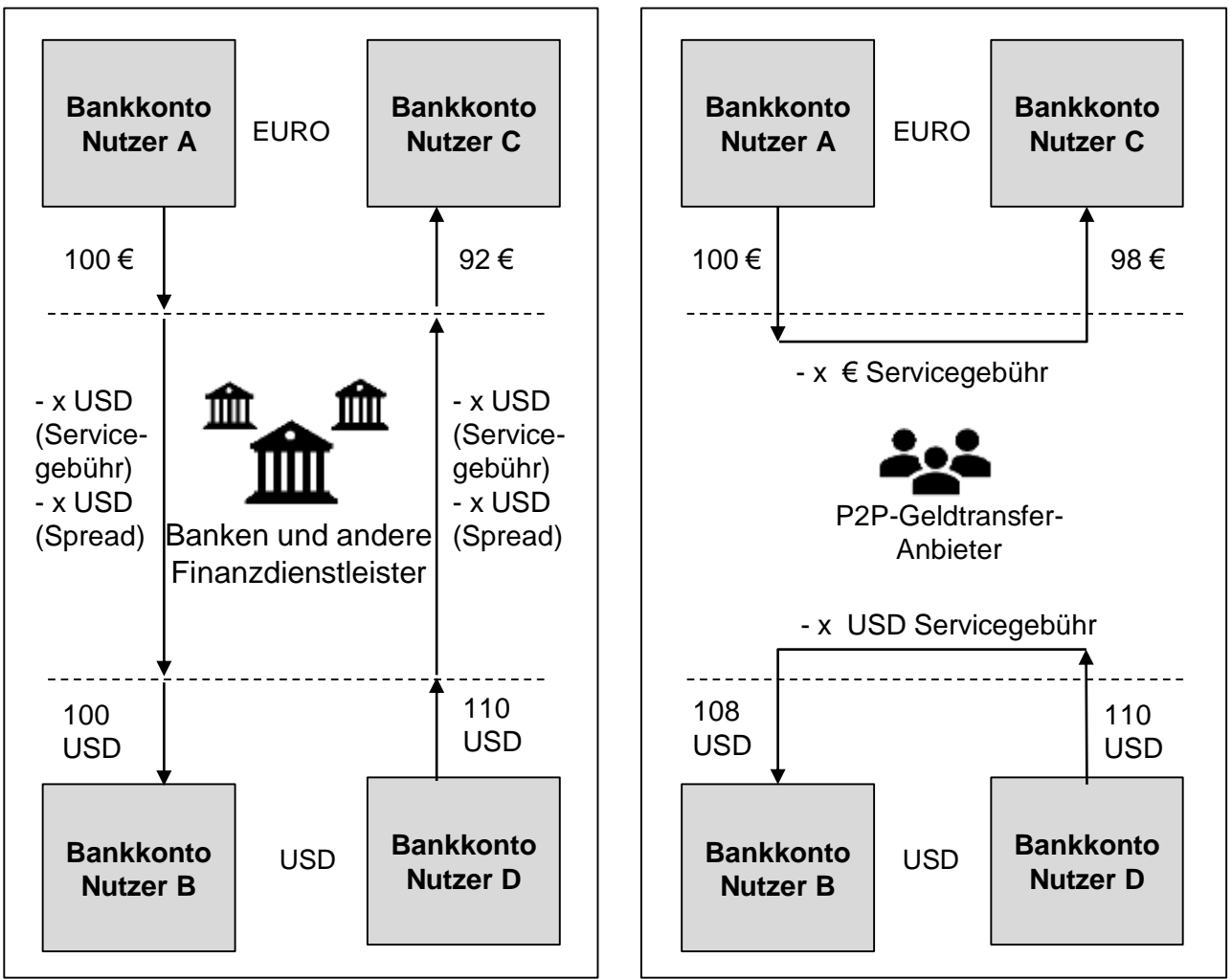
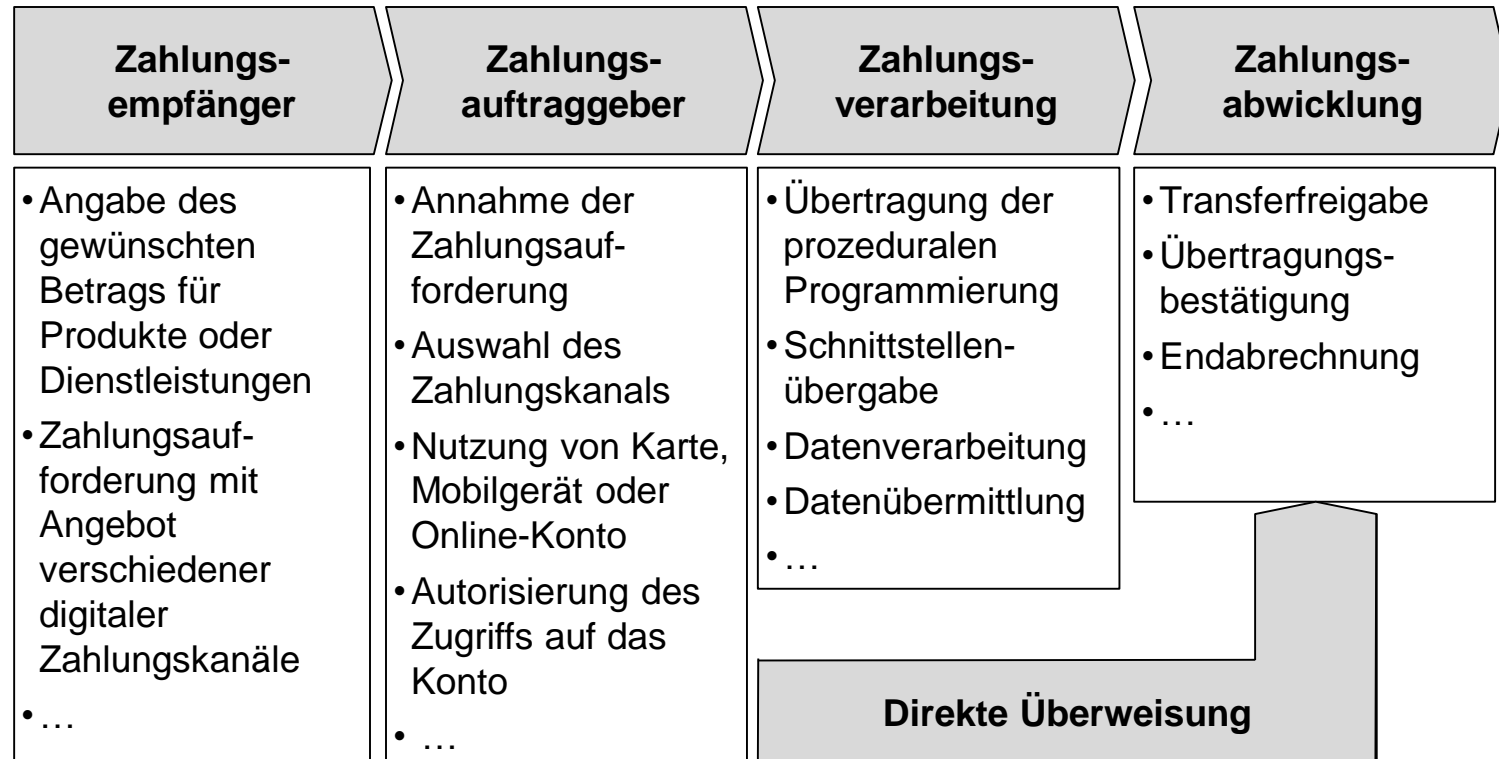


Abbildung 11.3: Vergleich internationaler SWIFT-Transfer und P2P-Währungstransfer



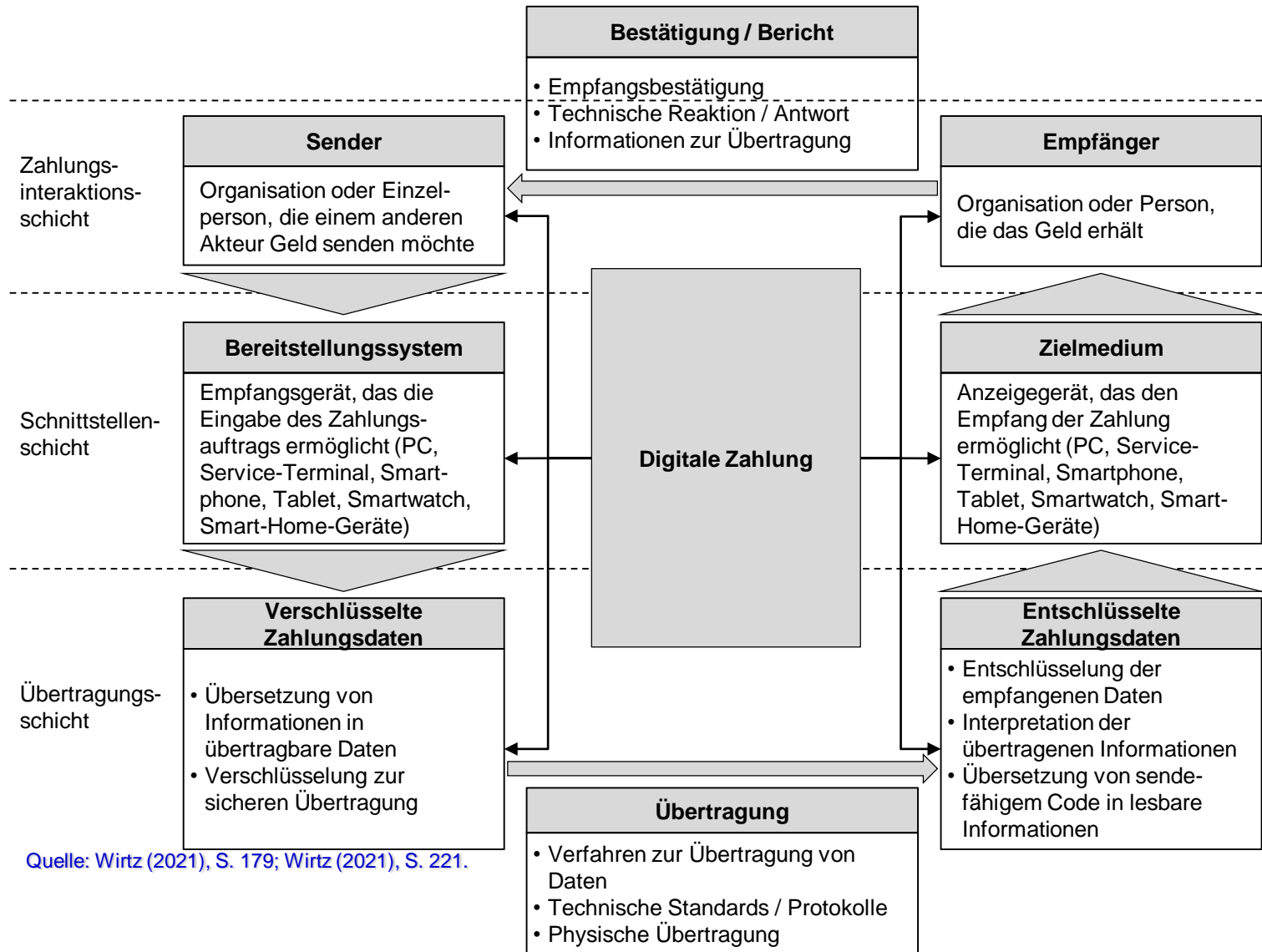
Quelle: Vgl. Wirtz (2021), S. 177; Wirtz (2021), S. 216.

Abbildung 11.4: Wertschöpfungskette für digitale Zahlungen



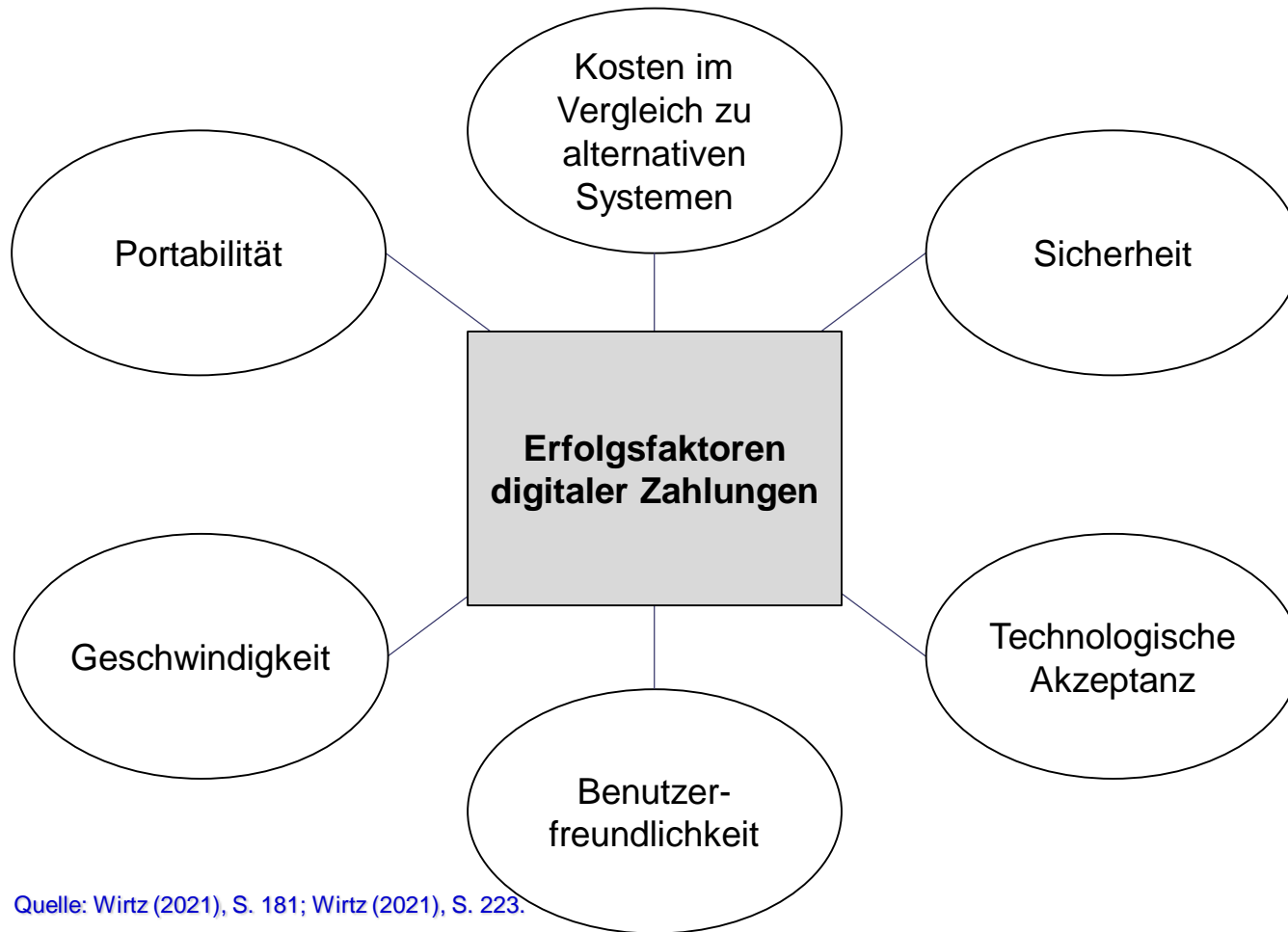
Quelle: Wirtz (2021), S. 178; Wirtz (2021), S. 218.

Abbildung 11.5: Transaktionsprozess digitaler Zahlungen



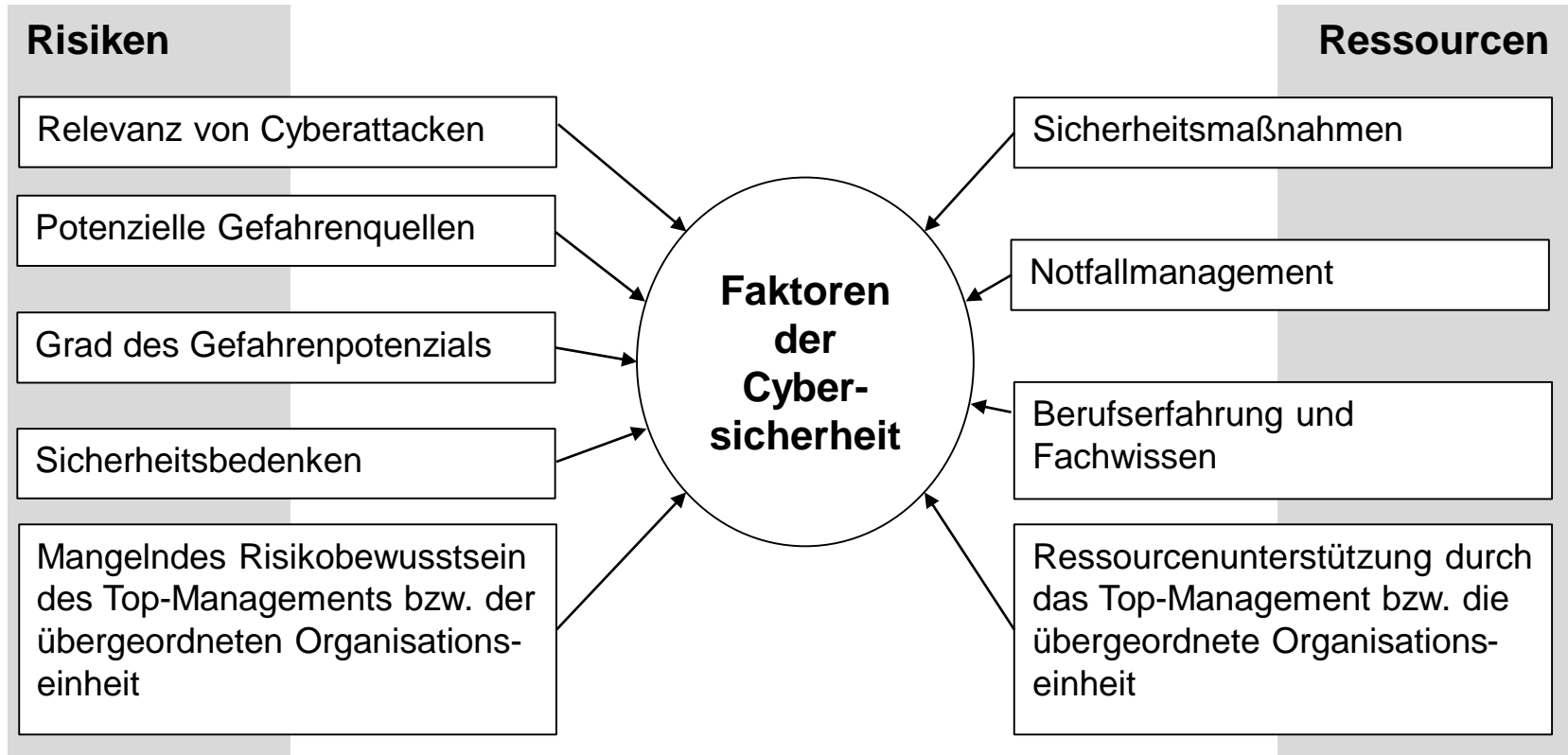
Quelle: Wirtz (2021), S. 179; Wirtz (2021), S. 221.

Abbildung 11.6: Erfolgsfaktoren digitaler Zahlungssysteme



Quelle: Wirtz (2021), S. 181; Wirtz (2021), S. 223.

Abbildung 11.7: Risiken-Ressourcen Cybersicherheits-Framework



Quelle: Wirtz (2020), S. 301; Wirtz (2021), S. 226.

Tabelle 11.1: Bedrohungen in Rechnernetzen - I

Angriffsart	Bedrohung	Beschreibung
Malware	Virus	Ein Virus ist ein in ein (Wirts-)Programm integrierter Code, der sich selbst reproduzieren und unbemerkt Manipulationen an Systemumgebungen oder Daten vornehmen kann.
	Wurm	Ein Wurm ist ein eigenständiges Programm, das sich selbst verbreiten und vervielfältigen kann. Im Gegensatz zum Virus benötigt es kein Wirtsprogramm.
	Spyware/ Adware	Als Spyware/Adware wird ein Spähprogramm bezeichnet, welches ohne Wissen und Einverständnis des Nutzers Daten an den Programmierer/Hersteller sendet oder ihm unerwünscht Produkte anbietet.
	Scareware	Bei einer Scareware wird einem Nutzer der Eindruck vermittelt, dass sein Computer defekt ist beziehungsweise kompromittiert wurde. Danach wird dem Nutzer gegen Bezahlung die Beseitigung der Gefahr angeboten.
	Dialer	Dialer stellen eine Wählverbindung zum Internet (über Modem/ISDN) her. Ein Dialer ist eine Malware, wenn dieser ungewollt vom Nutzer eine Verbindung zu einer sehr teuren kostenpflichtigen Nummer herstellt.
	Trojaner	Als Trojaner werden solche Computerprogramme bezeichnet, die den Eindruck einer nützlichen Anwendung erzeugen aber in Wirklichkeit eine andere beziehungsweise schädliche Funktion erfüllen.
Angriffe auf IT Infrastrukturen	DoS-Attacke/ DDoS- Attacke	Bei einer Denial of Service-Attacke wird gezielt eine Überlastung eines Systems/ eines Netzwerks herbeigeführt, um die Verfügbarkeit eines oder mehrerer Dienste vorübergehend einzuschränken. Erfolgt der Angriff von verschiedenen Systemen aus, so spricht man von einer Distributed DoS-Attacke.
	Scanner	Mit Scannern werden Systeme systematisch auf Sicherheitslücken untersucht (wie ungesicherte Netzwerk-Ports), um anschließend mittels der gefundenen Lücke anzugreifen.

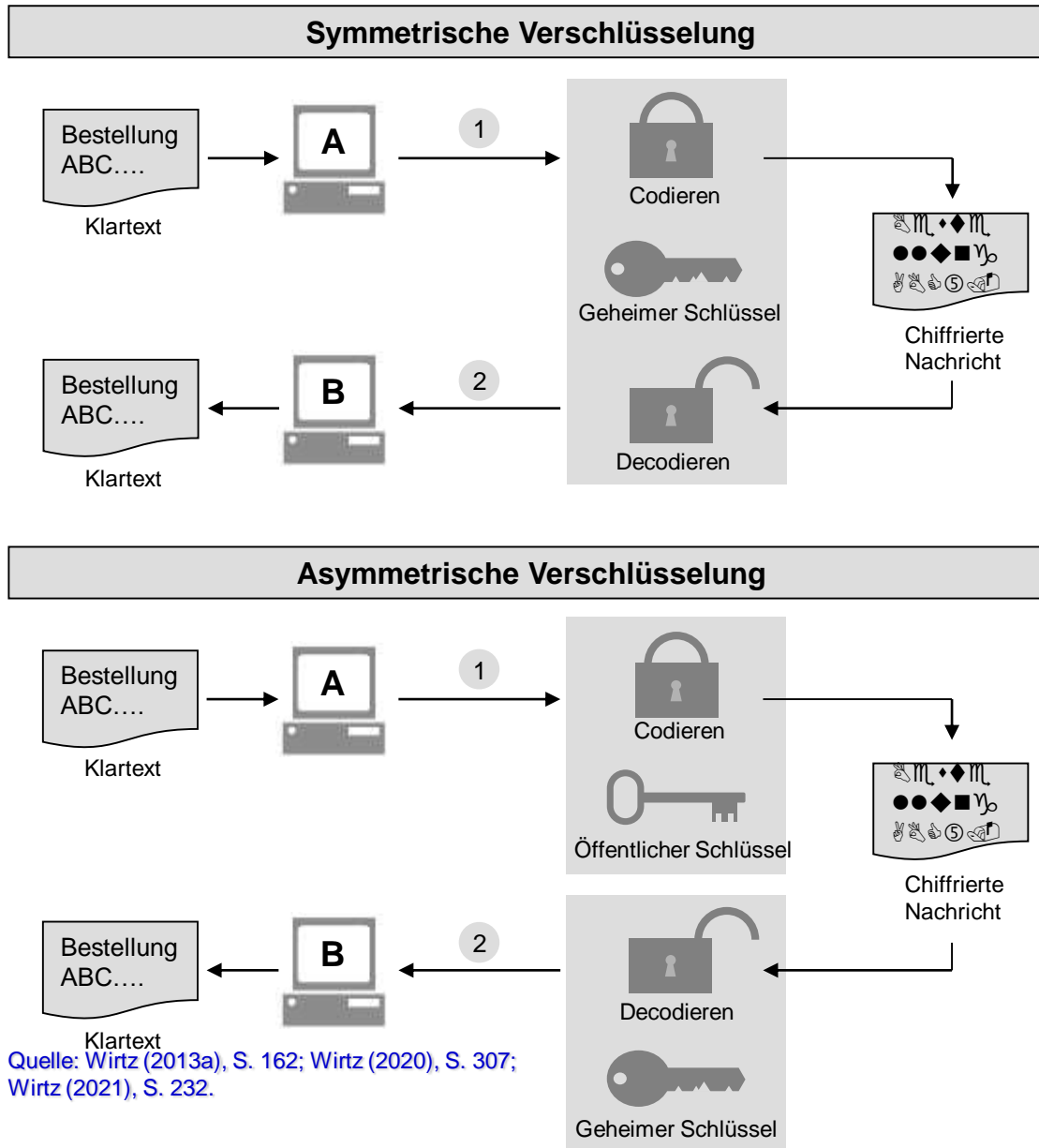
Quelle: Wirtz (2013a), S. 158 f.; Wirtz (2020), S. 302 ff.; Wirtz (2021), S. 227

Tabelle 11.1: Bedrohungen in Rechnernetzen - II

Angriffsart	Bedrohung	Beschreibung
Abfangen, lesen und manipulieren von Daten	Sniffer	Mit einem Sniffer können einem Netzwerk einzelne Datenpakete abgefangen, aufgezeichnet und anschließend analysiert werden. Sniffer werden im Rahmen einer Netzwerkanalyse eingesetzt, jedoch können sie auch zum Missbrauch genutzt und damit unberechtigt Daten gelesen werden.
	Keylogger	Keylogger zeichnen alle Benutzereingaben (Tastatur) eines Nutzers auf, speichern diese oder senden sie an Dritte. Auf diese Weise können Hacker beispielsweise an Passwörter oder auch Pin-Nummern gelangen.
	Passwort Cracker	Passwort Cracker sind Programme die das umgehen von Zugriffsbarrieren ermöglichen. Hierbei unterscheiden sich die Passwort-Cracker bezüglich der gewählten Methode. Häufig werden die Wörterbuchangriffe (Ermittlung eines Passworts über eine Passwortliste) oder Bruteforce-Attacken (ausprobieren aller möglichen Kombinationen) verwendet.
	Man in the Middle-Attacke (Snarfing)	Bei der Man-in-the-Middle-Attacke stellt sich ein Angreifer logisch zwischen zwei Kommunikationspartnern. Er kontrolliert hierbei den Datenverkehr zwischen den Kommunikationspartnern und kann diesen beliebig einsehen oder manipulieren.
	Phishing	Beim Phishing versuchen Hacker eine vertrauenswürdige Seite/Stelle (beispielsweise beim Online Banking) nachzuahmen und den Nutzer durch eine gefälschte Nachricht dazu zu bewegen, sensible beziehungsweise Zugangsdaten, Passwörter etc. anzugeben.
Identitätseinnahme/-verschleierung	Spoofing	Spoofing bezeichnet im Allgemeinen die Verschleierung der eigenen Identität. Es existieren viele verschiedene Spoofing Arten: Beim IP-Spoofing beispielsweise modifiziert ein Hacker alle IP-Pakete mit einer gefälschten Absender IP. Hierdurch wird der Eindruck erweckt, dass das Paket von einem anderen Rechner aus verschickt wurde. Darüber hinaus sind noch DNS-, Mail-, Mac-, DHCP-Spoofing etc. gebräuchlich.
	Social Engineering/Social Hacking	Beim Social Engineering wird das persönliche Umfeld eines Nutzers ausgespäht und mittels dieser Informationen eine falsche Identität vorgetäuscht. Diese persönliche Identität wird im Kontext des Social Hackings genutzt, um vertrauliche Daten einzusehen.

Quelle: Wirtz (2013a), S. 158 f.; Wirtz (2020), S. 302 ff.; Wirtz (2021), S. 227

Abbildung 11.8: Symmetrische und asymmetrische Verschlüsselung



Quelle: Wirtz (2013a), S. 162; Wirtz (2020), S. 307; Wirtz (2021), S. 232.

Abbildung 11.9: Funktion einer Firewall

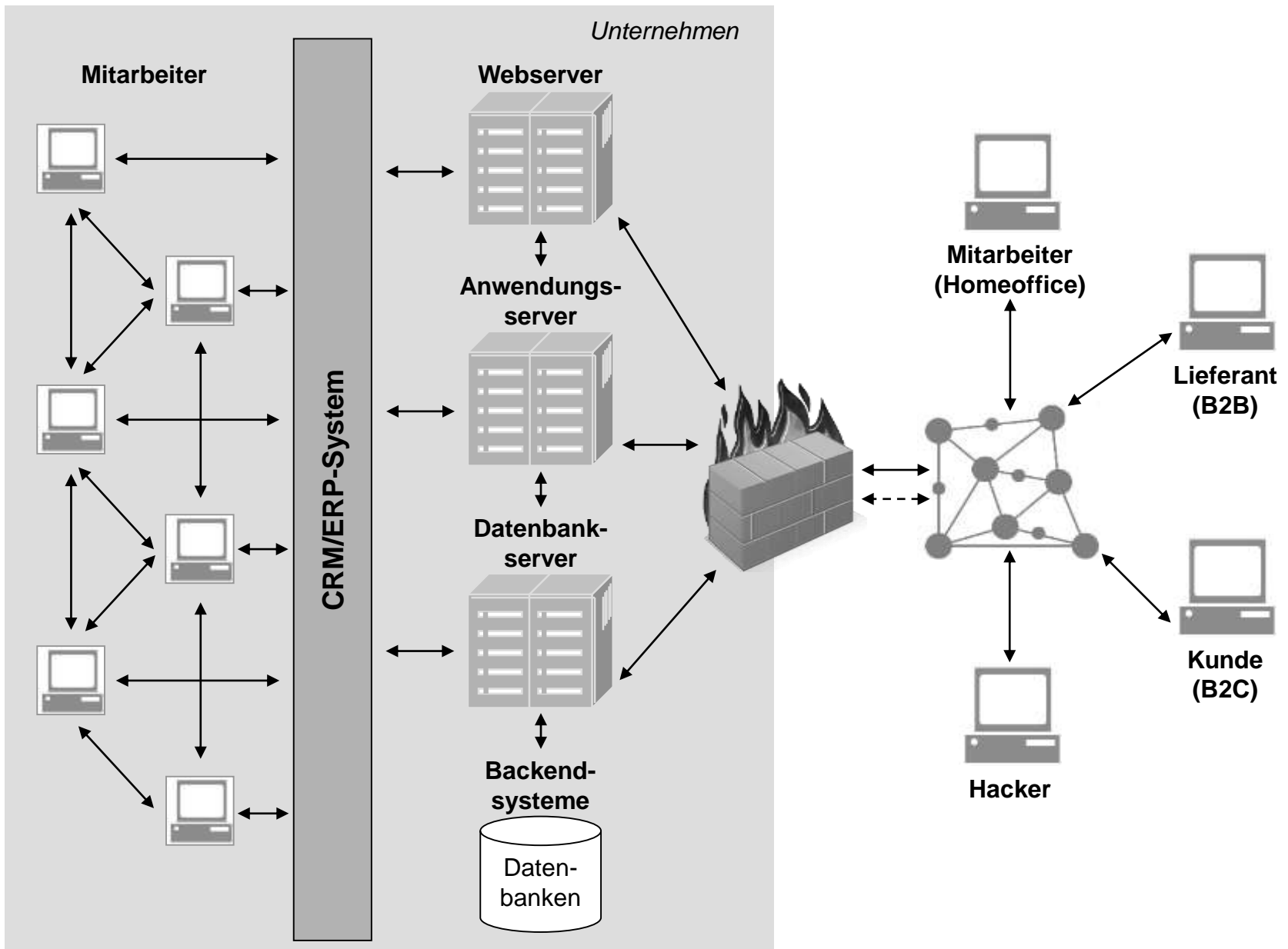


Abbildung 12.1: Struktur des Kapitels

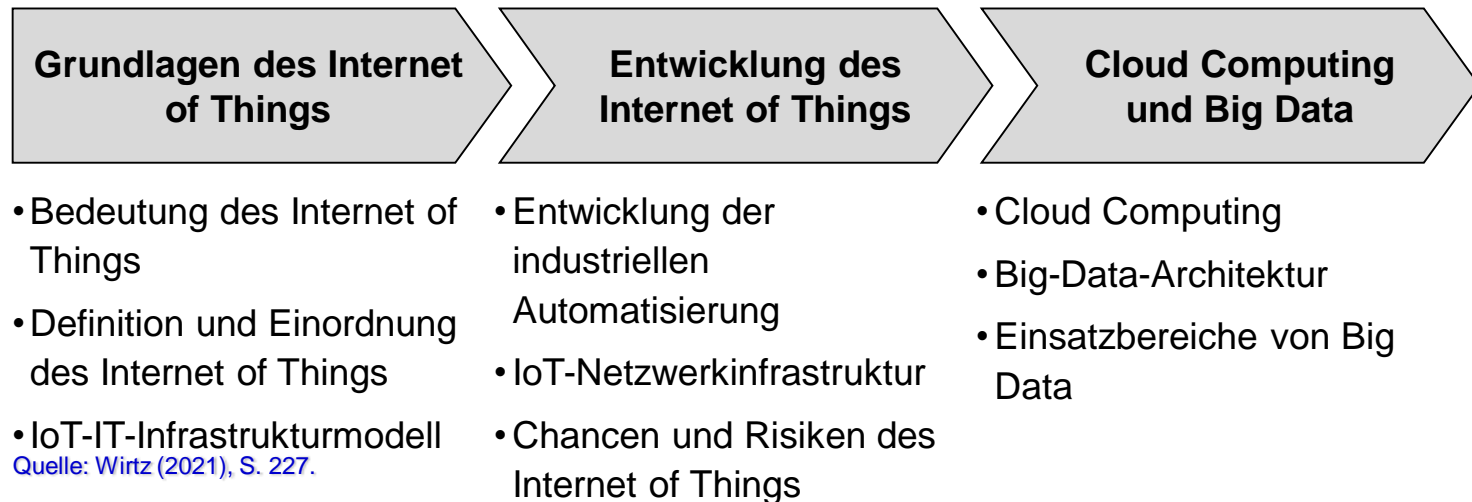


Tabelle 12.1: Ausgewählte IoT-Definitionen

Autor	Definition
International Telecommunication Union (2012)	A global infrastructure for the information society, enabling advanced services by interconnecting (physical and virtual) things based on existing and evolving interoperable information and communication technologies.
Miorandi et al. (2012)	The term “Internet-of-Things” is used as an umbrella keyword for covering various aspects related to the extension of the Internet and the Web into the physical realm, by means of the widespread deployment of spatially distributed devices with embedded identification, sensing and/or actuation capabilities.
Xia et al. (2012)	IoT refers to the networked interconnection of everyday objects, which are often equipped with ubiquitous intelligence.
Gubbi et al. (2013)	Interconnection of sensing and actuating devices providing the ability to share information across platforms through a unified framework, developing a common operating picture for enabling innovative applications. This is achieved by seamless large scale sensing, data analytics and information representation using cutting edge ubiquitous sensing and cloud computing.
McKinsey Global Institute (2015)	We define the Internet of Things as sensors and actuators connected by networks to computing systems. These systems can monitor or manage the health and actions of connected objects and machines. Connected sensors can also monitor the natural world, people, and animals.

Quelle: Wirtz (2018), S. 127; Wirtz (2020), S. 114; Wirtz (2021), S. 238.

Abbildung 12.2: IoT-spezifisches IT-Infrastrukturmodell

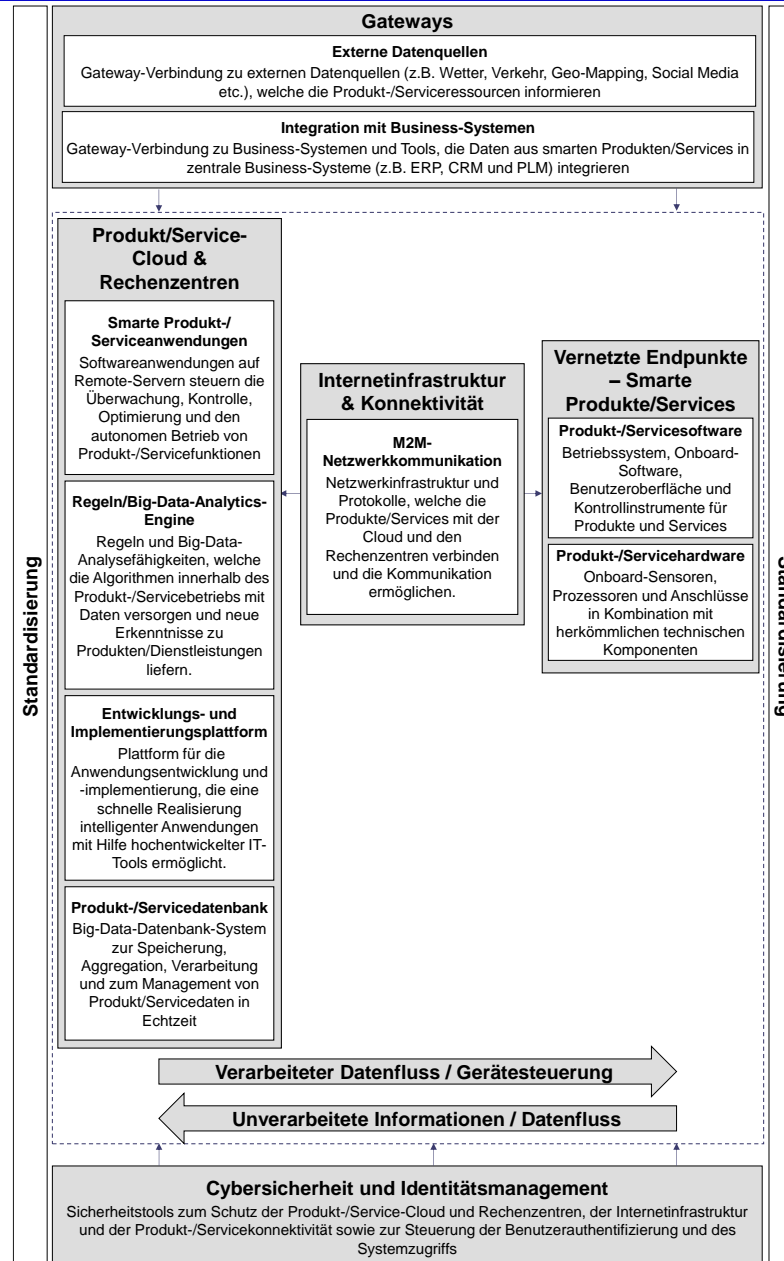


Abbildung 12.3: Entwicklungsstufen der industriellen Automatisierung

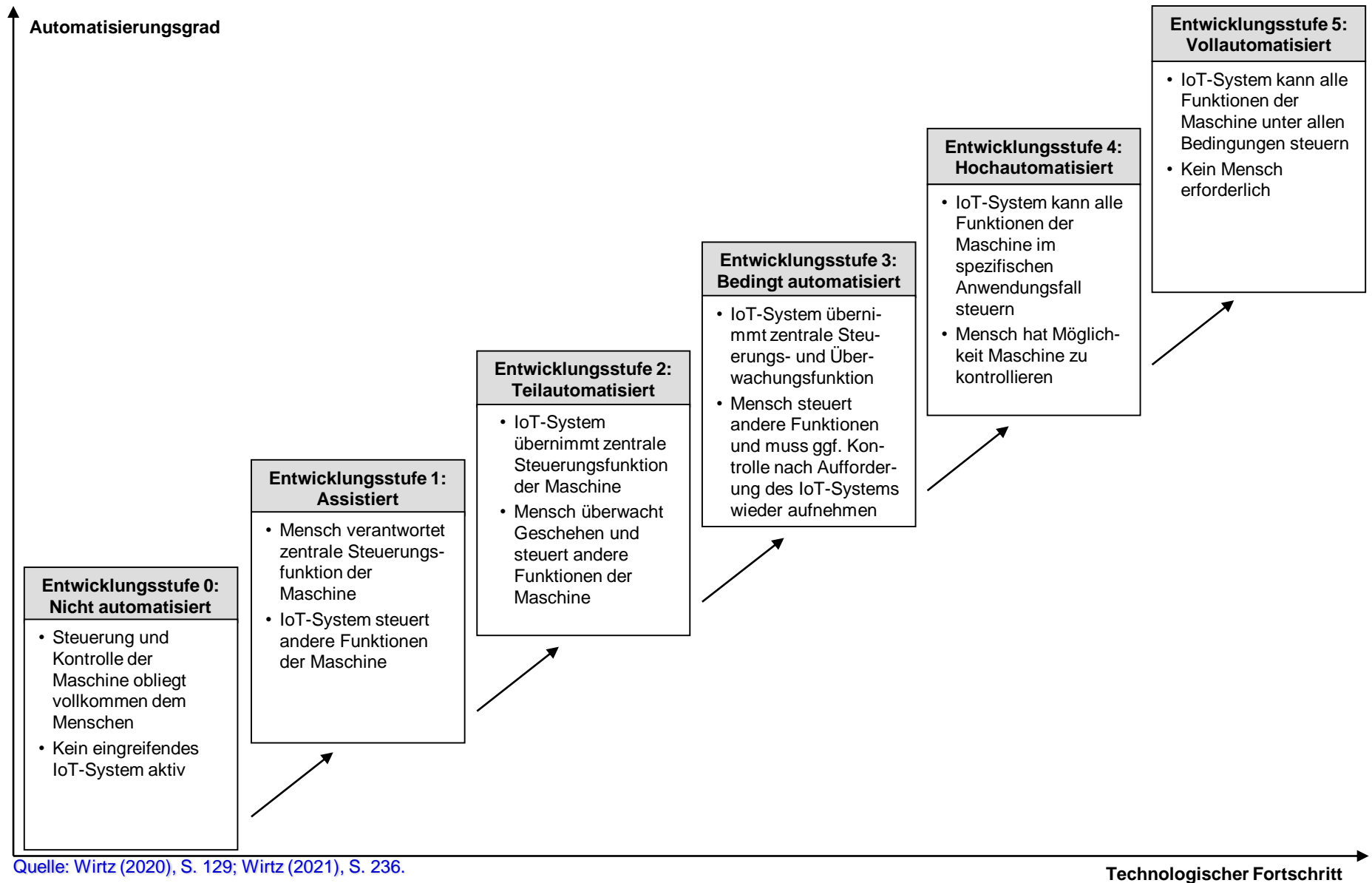
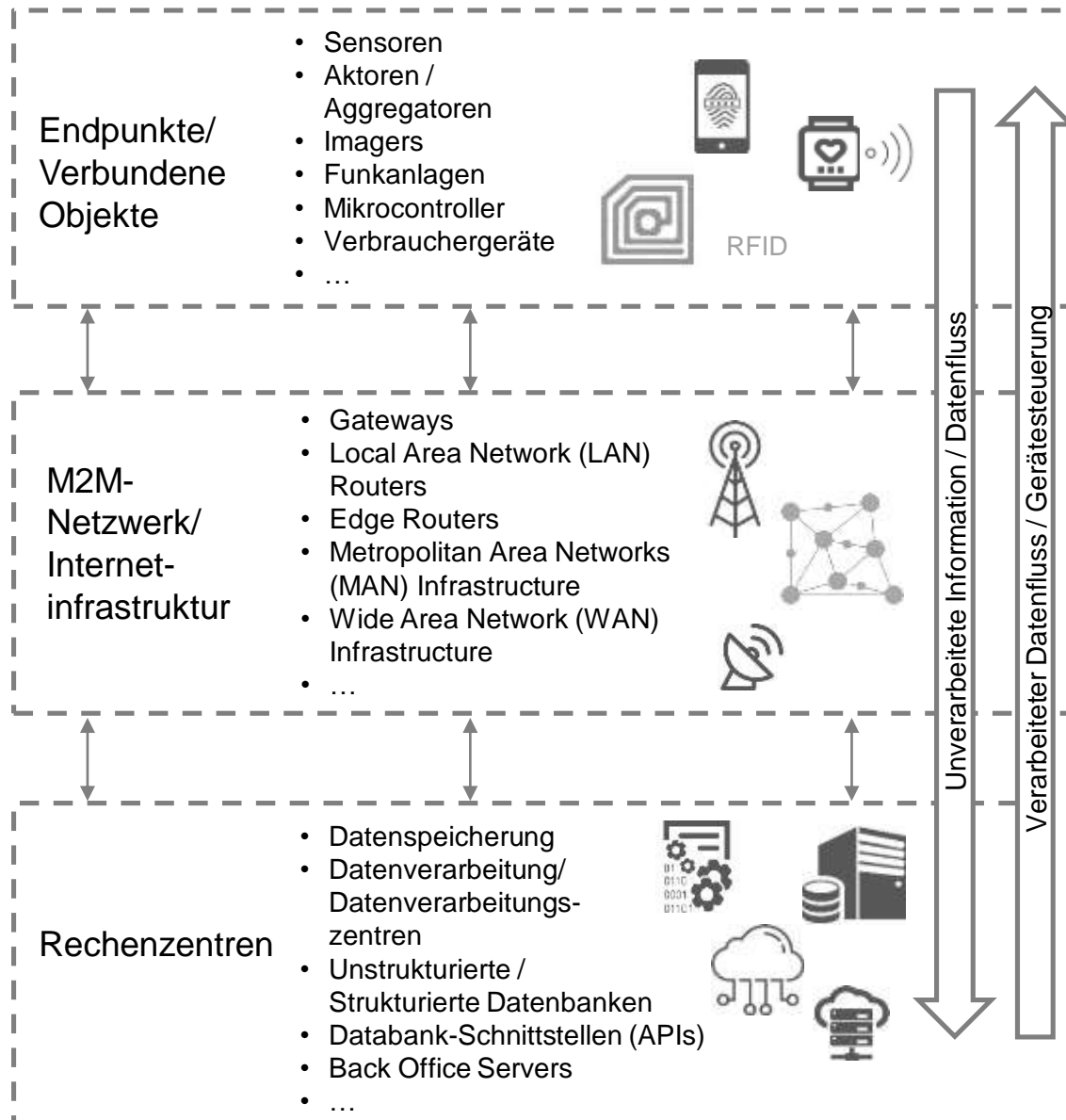


Abbildung 12.4: IoT-IT-Infrastruktur



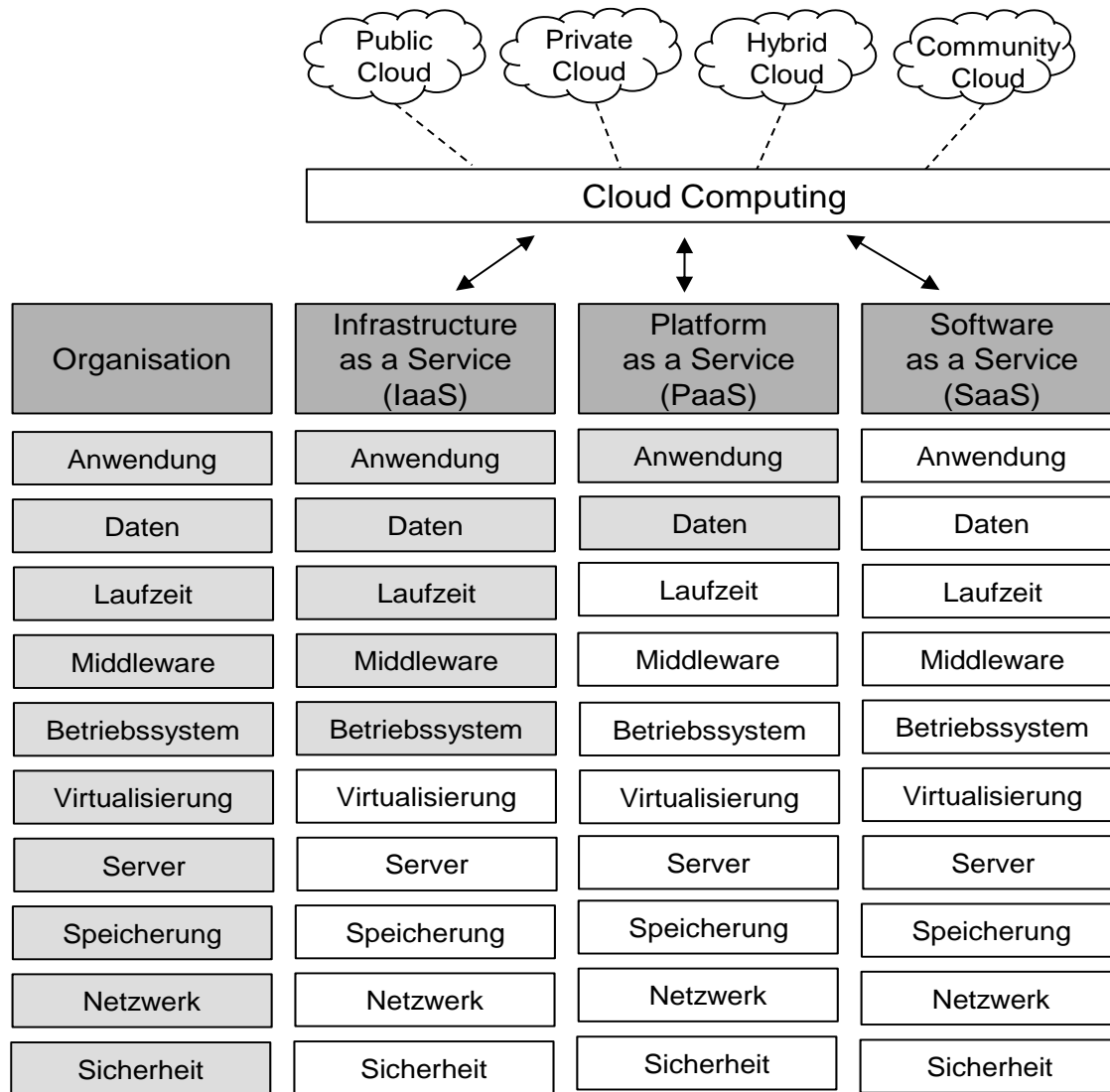
Quelle: Wirtz (2018), S. 129; Wirtz (2020), S. 132; Wirtz (2021), S. 238.

Tabelle 12.2: Zentrale Chancen und Risiken von Industrie 4.0 aus Unternehmenssicht

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">• Verbesserte Planung und Steuerung in Produktion und Logistik• Höhere Kundenzufriedenheit• Höhere Flexibilität in der Produktion• Schnellerer Time-to-Market• Verbesserte Qualität• Individualisierung der Produkte• ...	<ul style="list-style-type: none">• Unklarer wirtschaftlicher Nutzen und zu hohe Investitionen• Mangelnde Qualifikationen der Mitarbeiter• Fehlende Normen, Standards und Zertifizierungsmöglichkeiten• Unklare Rechtslage hinsichtlich Verwendung externer Daten• Geringer Reifegrad erforderlicher Technologien• Ungeklärte Fragen bezüglich Datensicherheit• ...

Quelle: Wirtz (2020), S. 127; Wirtz (2021), S. 240.

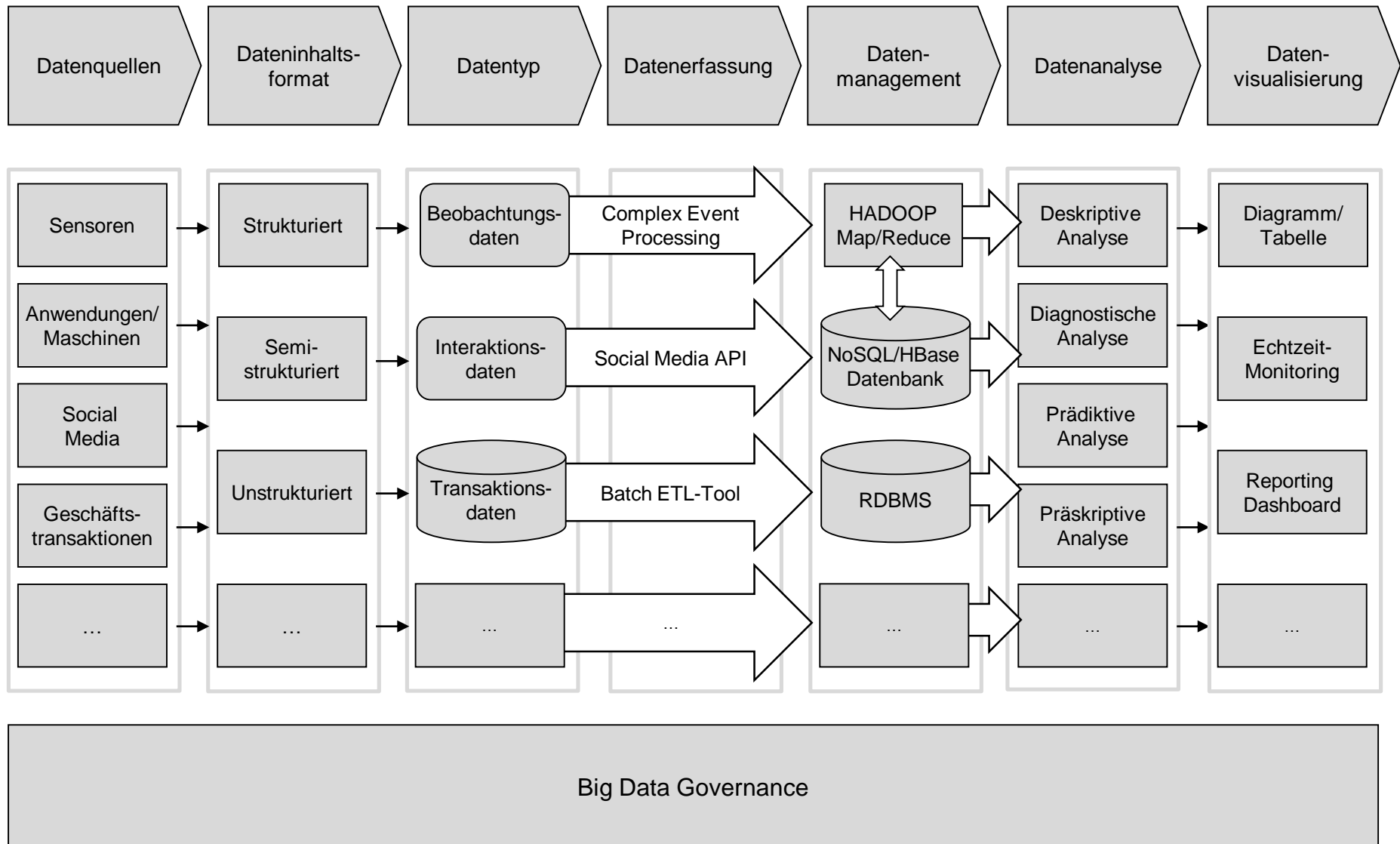
Abbildung 12.5: Bereitstellungs- und Servicemodelle des Cloud-Computing



Verantwortung beim Kunden
 Verantwortung beim Serviceanbieter

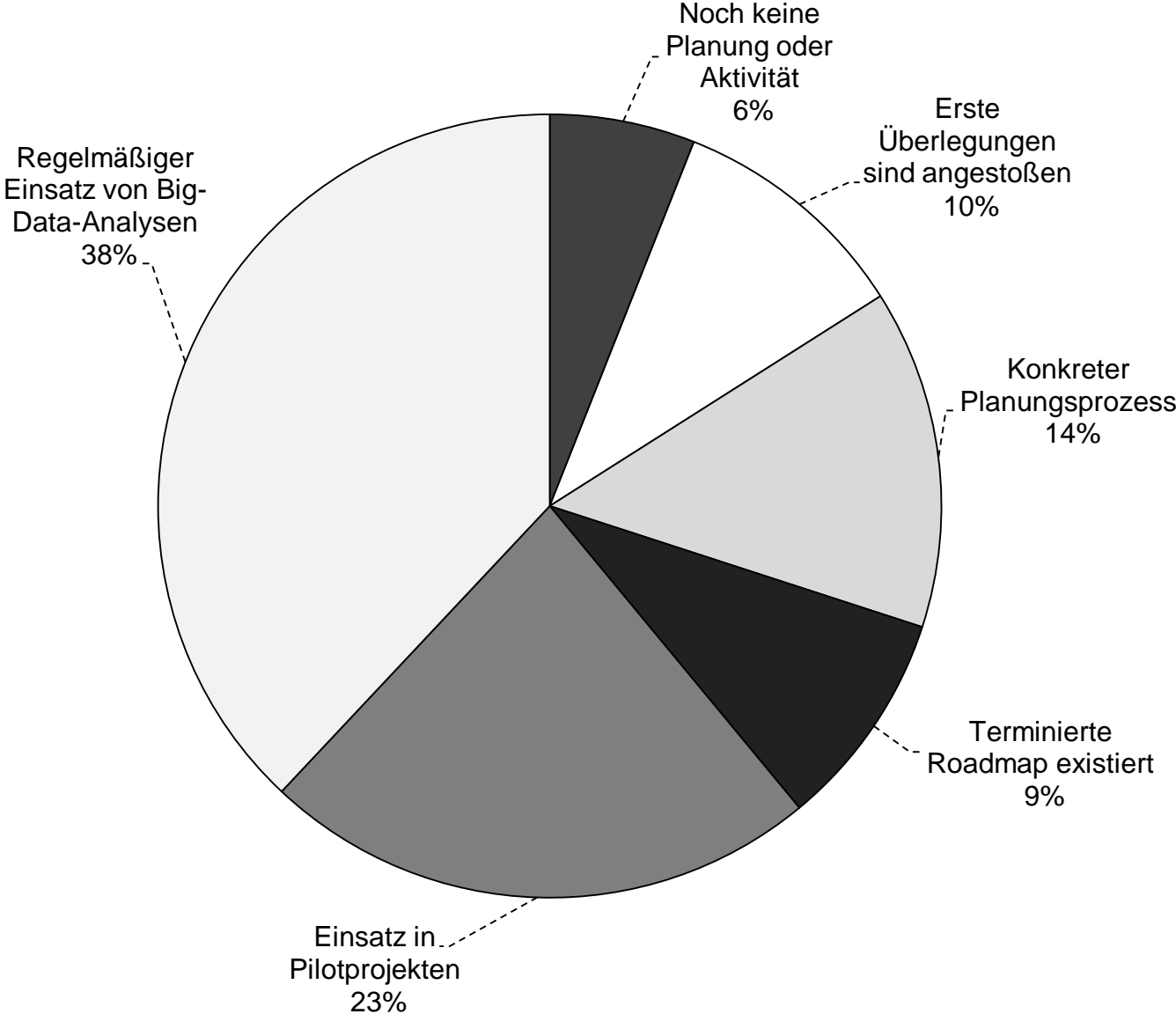
Quelle: Wirtz (2018), S. 123; Wirtz (2020), S. 249; Wirtz (2021), S. 245.

Abbildung 12.6: Beispielhafte Darstellung einer Big-Data-Architektur



Quelle: Wirtz (2018), S. 120; Wirtz (2020), S. 256; Wirtz (2021), S. 248.

Abbildung 12.7: Anwendung von Big-Data-Analytics in der Unternehmenspraxis



Datenquelle: techconsult (2018), S. 5; Wirtz (2021), S. 252.

Abbildung 12.8: Einsatzbereiche von Big-Data in Unternehmen

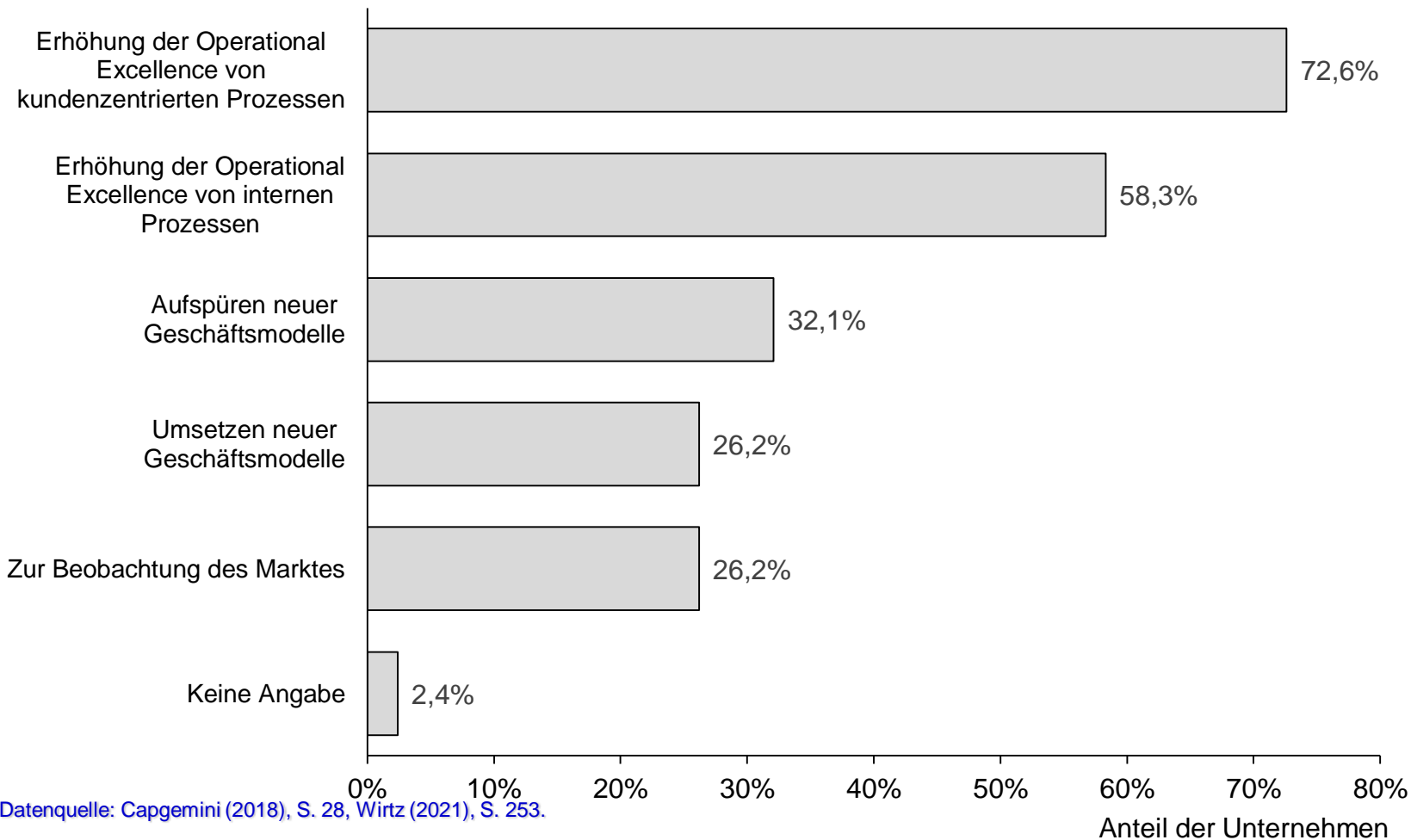


Abbildung 12.9: Von Unternehmen verarbeitete Daten in Big-Data-Analysen

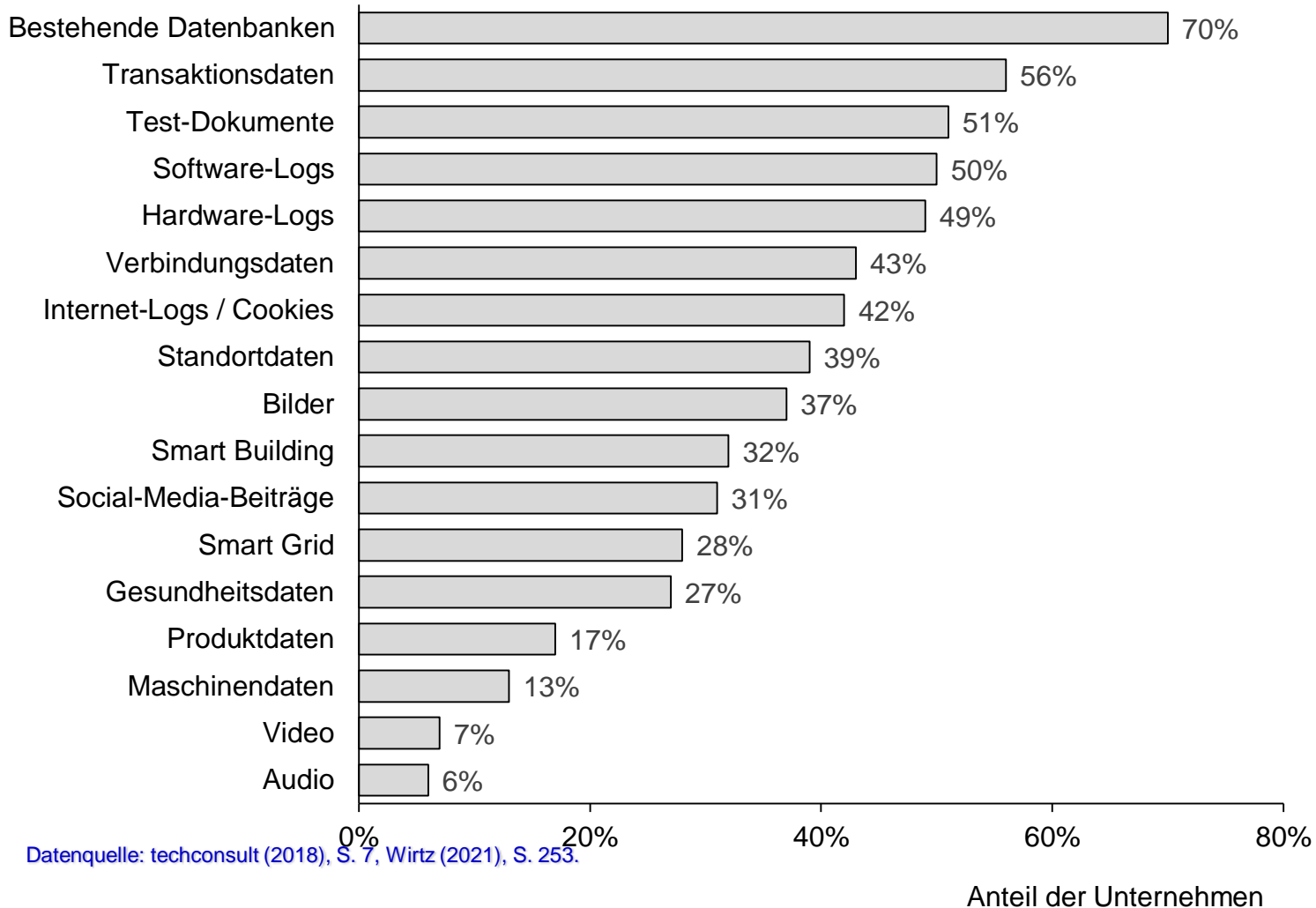
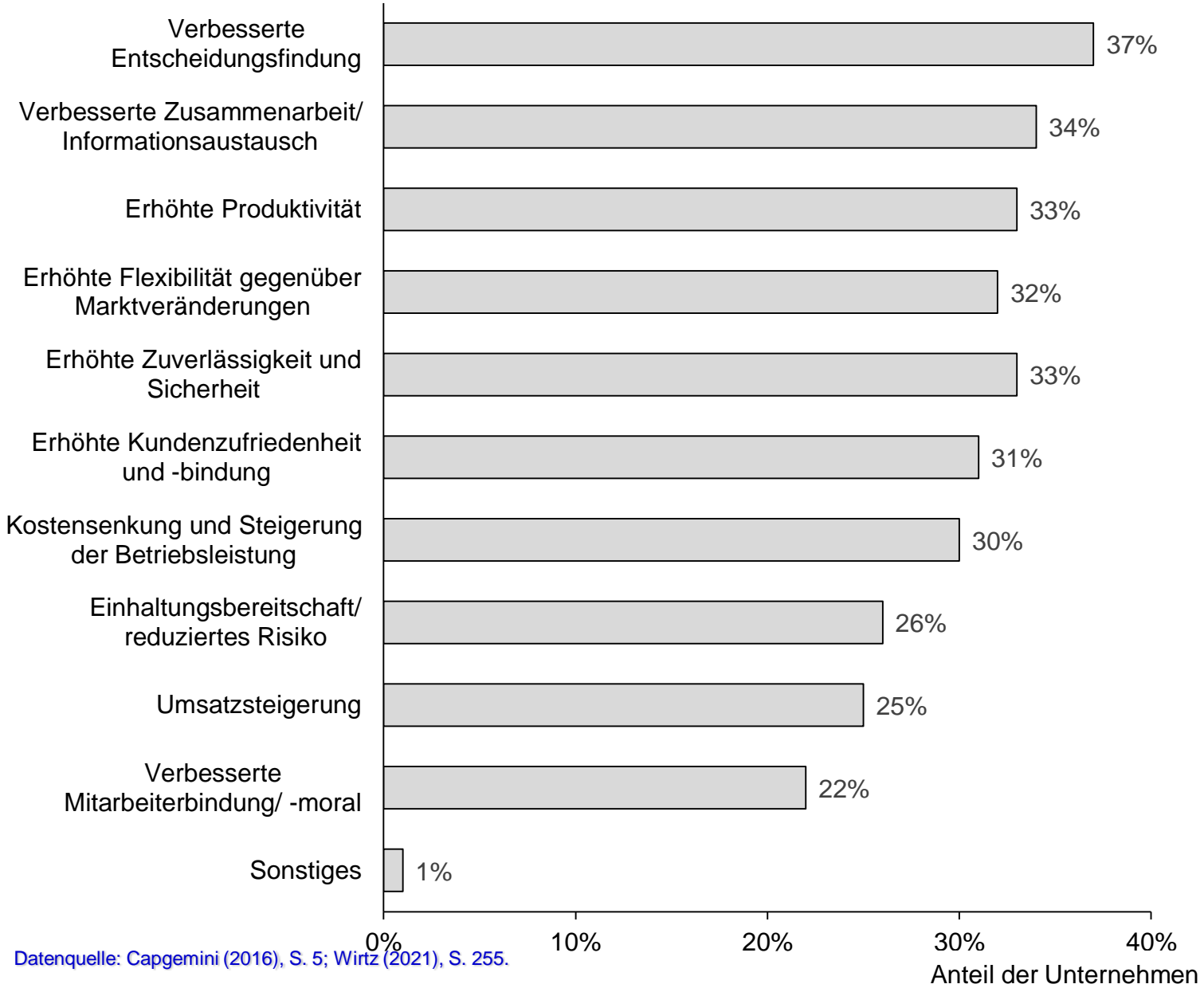


Abbildung 12.10: Vorteile durch die Nutzung von Big Data aus Unternehmenssicht



Datenquelle: Capgemini (2016), S. 5; Wirtz (2021), S. 255.

Abbildung 13.1: Struktur des Kapitels

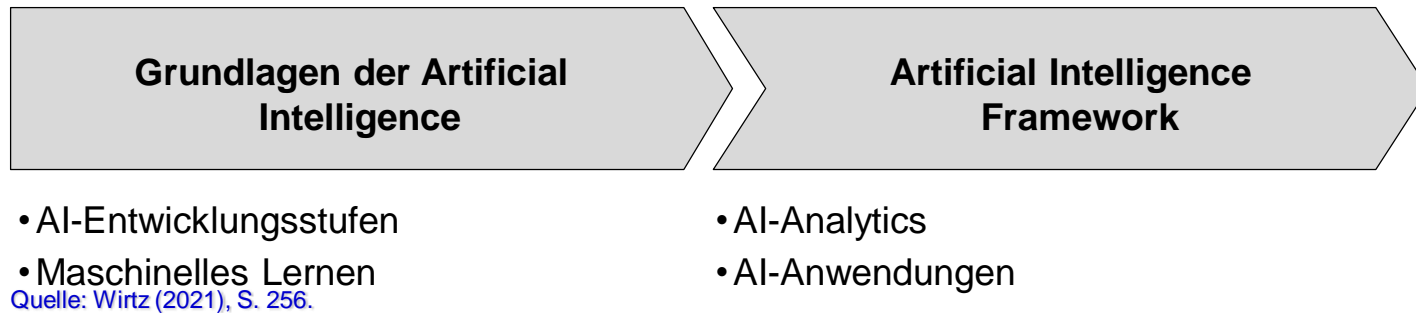
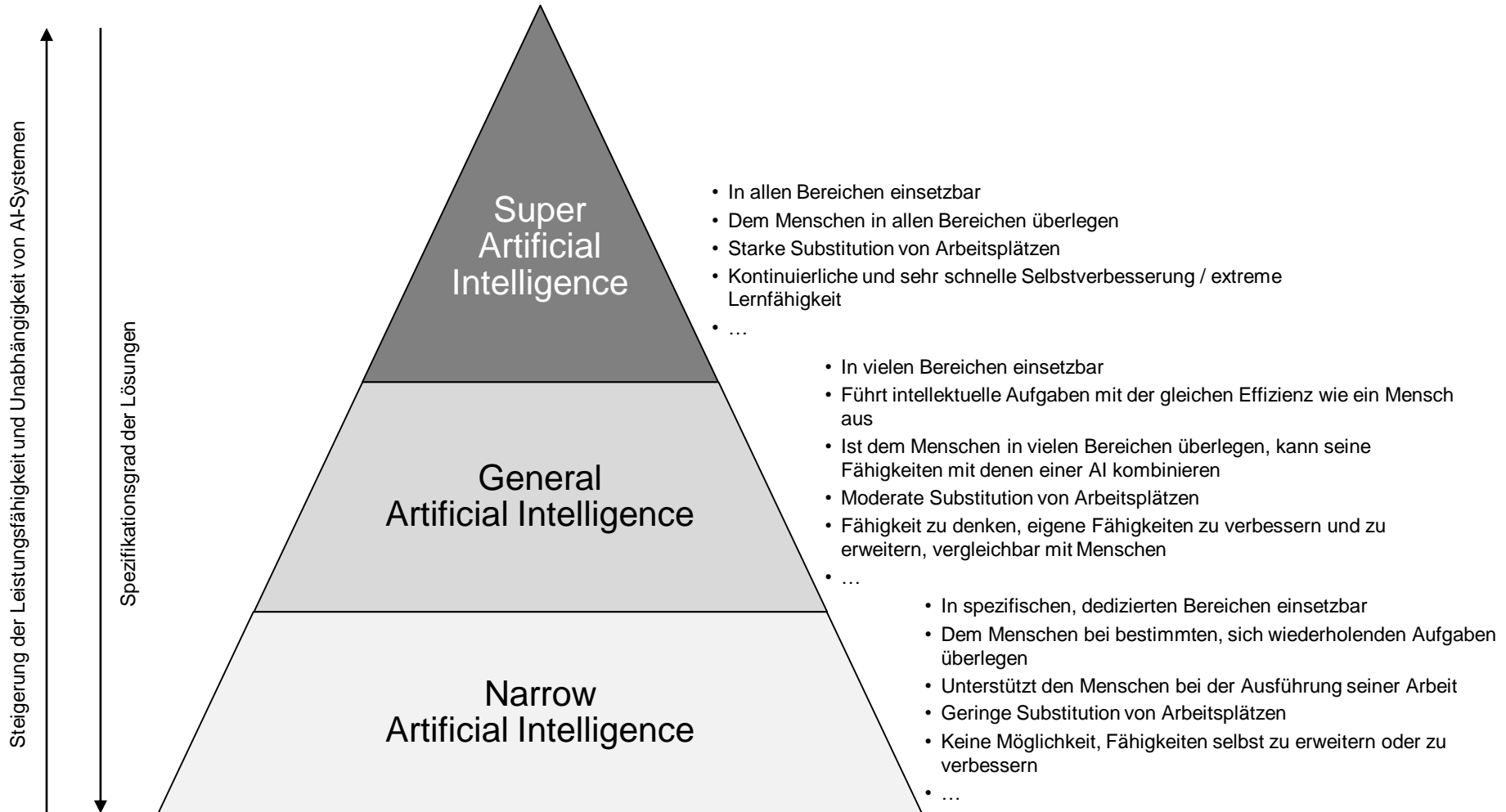


Tabelle 13.1: AI-Definitionen

Autor(en)	Definition
McCarthy et al. (2006)	The study is to proceed on the basis of the conjecture that every aspect of learning or any other feature of intelligence can in principle be so precisely described that a machine can be made to simulate it.
Rich/Knight/Nair (2009)	[...] the study of how to make computers do things which, at the moment, people do better.
Russel/Norvig (2010)	AI may be organized into four categories: Systems that think like humans. Systems that act like humans. Systems that think rationally. Systems that act rationally.
Adams et al. (2012)	[...] a system that could learn, replicate, and possibly exceed human-level performance in the full breadth of cognitive and intellectual abilities.
Rosa/Feyereisl/Team (2016)	[...] programs that are able to learn, adapt, be creative and solve problems.
Thierer/Castillo/Russell (2017)	The exhibition of intelligence by a machine. An AI system is capable of undertaking high-level operations; AI can perform near, at, or beyond the abilities of a human. This concept is further divided into weak and strong AI.”
Wirtz/Weyerer/Geyer (2019)	[...] AI refers to the capability of a computer system to show humanlike intelligent behavior characterized by certain core competencies, including perception, understanding, action, and learning.

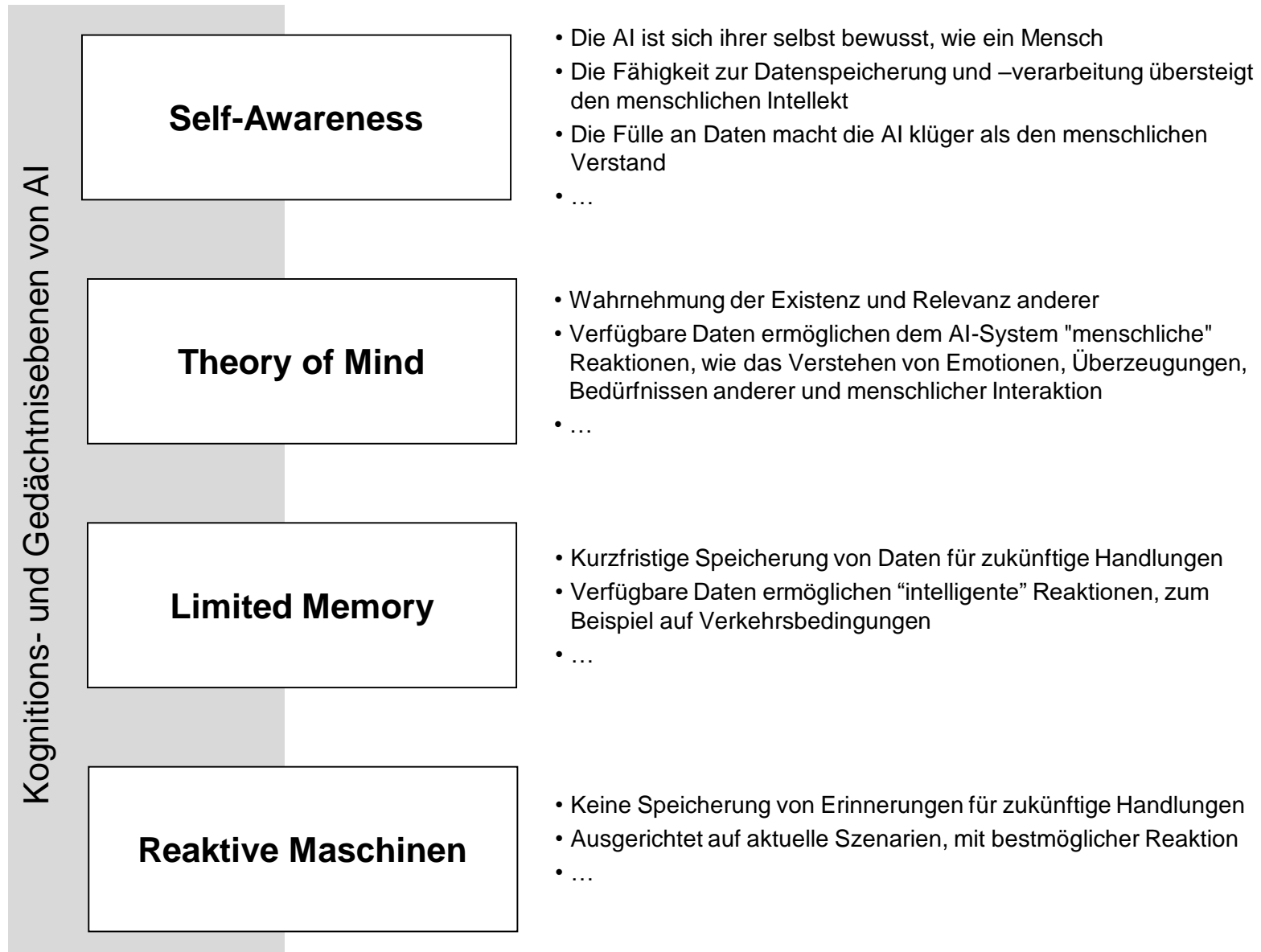
Quelle: Wirtz (2020), S. 260 f.; Wirtz (2021), S. 257.

Abbildung 13.2: Entwicklungsstufen von AI



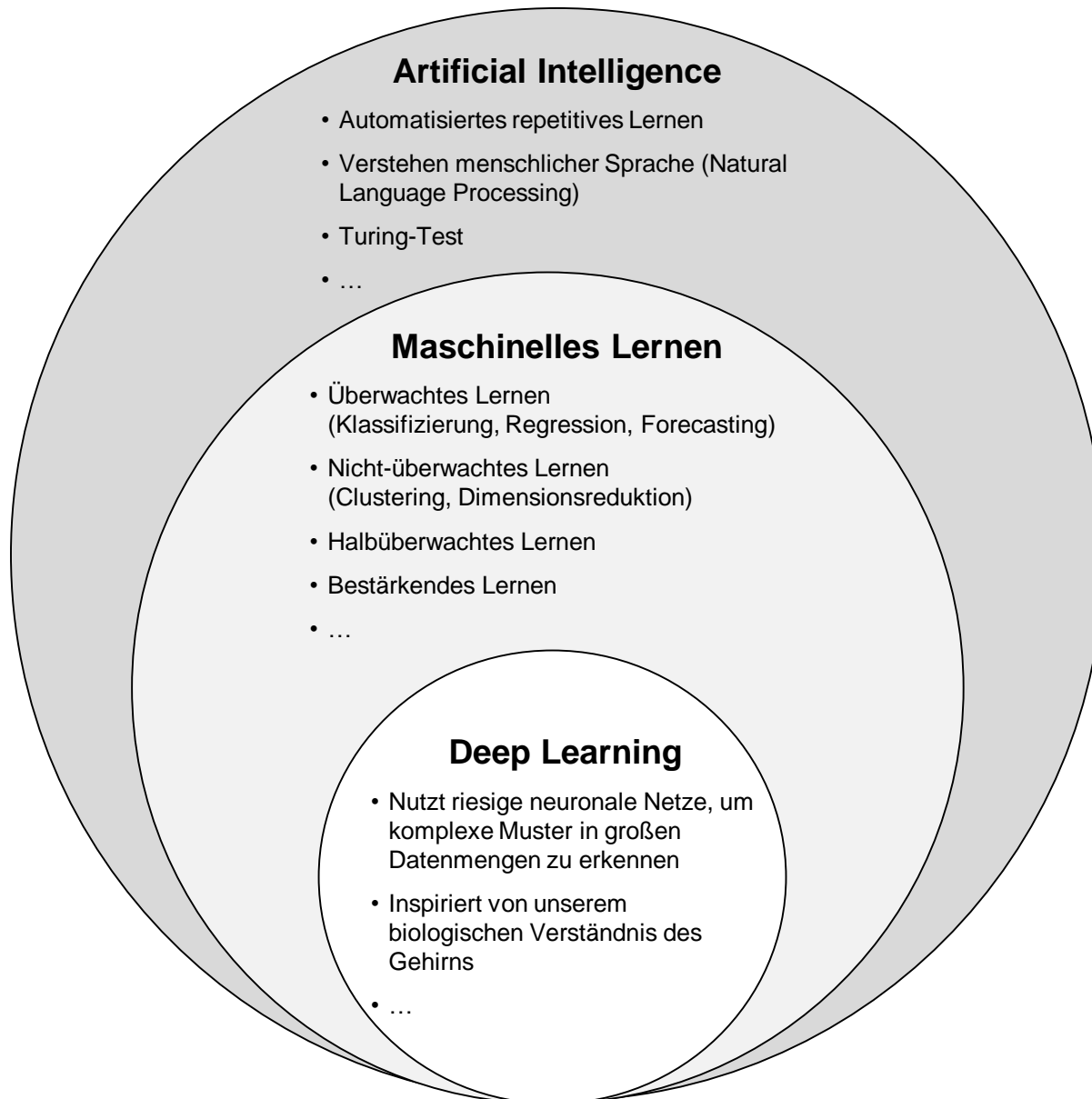
Quelle: Wirtz (2021), S. 221; Wirtz (2021), S. 260.

Abbildung 13.3: Kognitions- und Gedächtnisebenen von AI



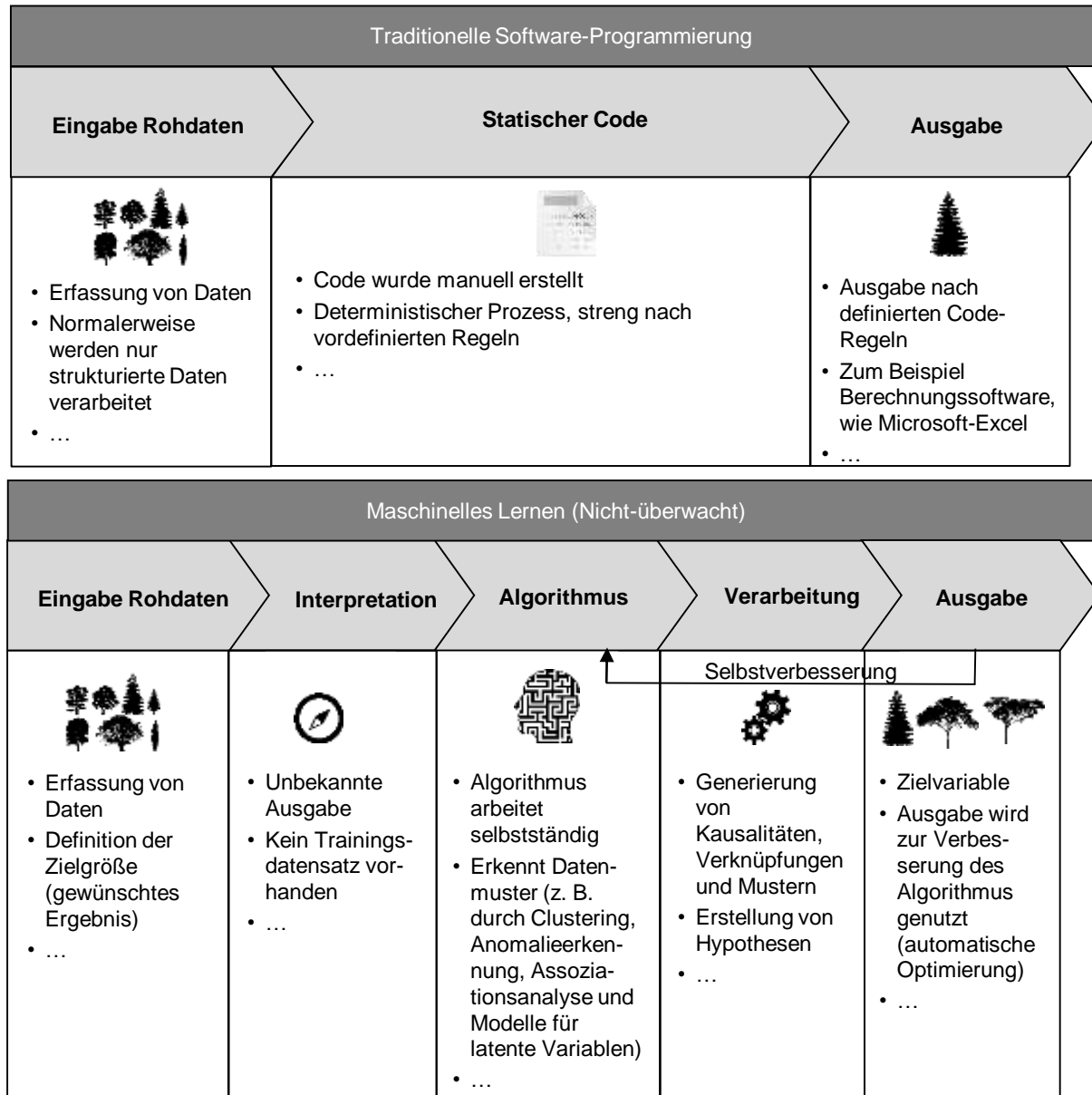
Quelle: Wirtz (2021), S. 227; Wirtz (2021), S. 265.

Abbildung 13.4: Artificial-Intelligence-Konzepte



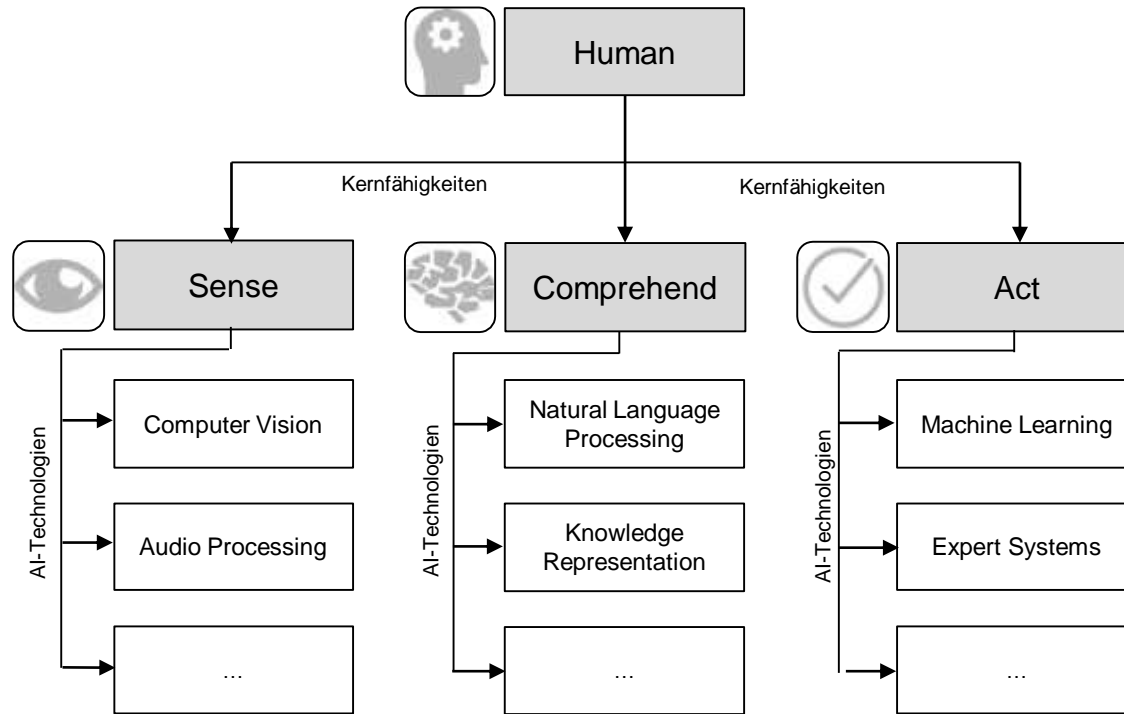
Quelle: Wirtz (2021), S. 225; Wirtz (2021), S. 269.

Abbildung 13.5: Prozess des maschinellen Lernens vs. traditionelle Software-Programmierung





Quelle: Wirtz (2021), S. 231; Wirtz (2021), S. 272.

Abbildung 13.6: AI-Framework





Anschauungsbeispiele

 Digital Assistants & Speech Analytics


 Predictive Analytics & Data Visualization

 Cognitive Robotics & Systems

 Virtual Agents

 Identity Analytics

 Affective Computing

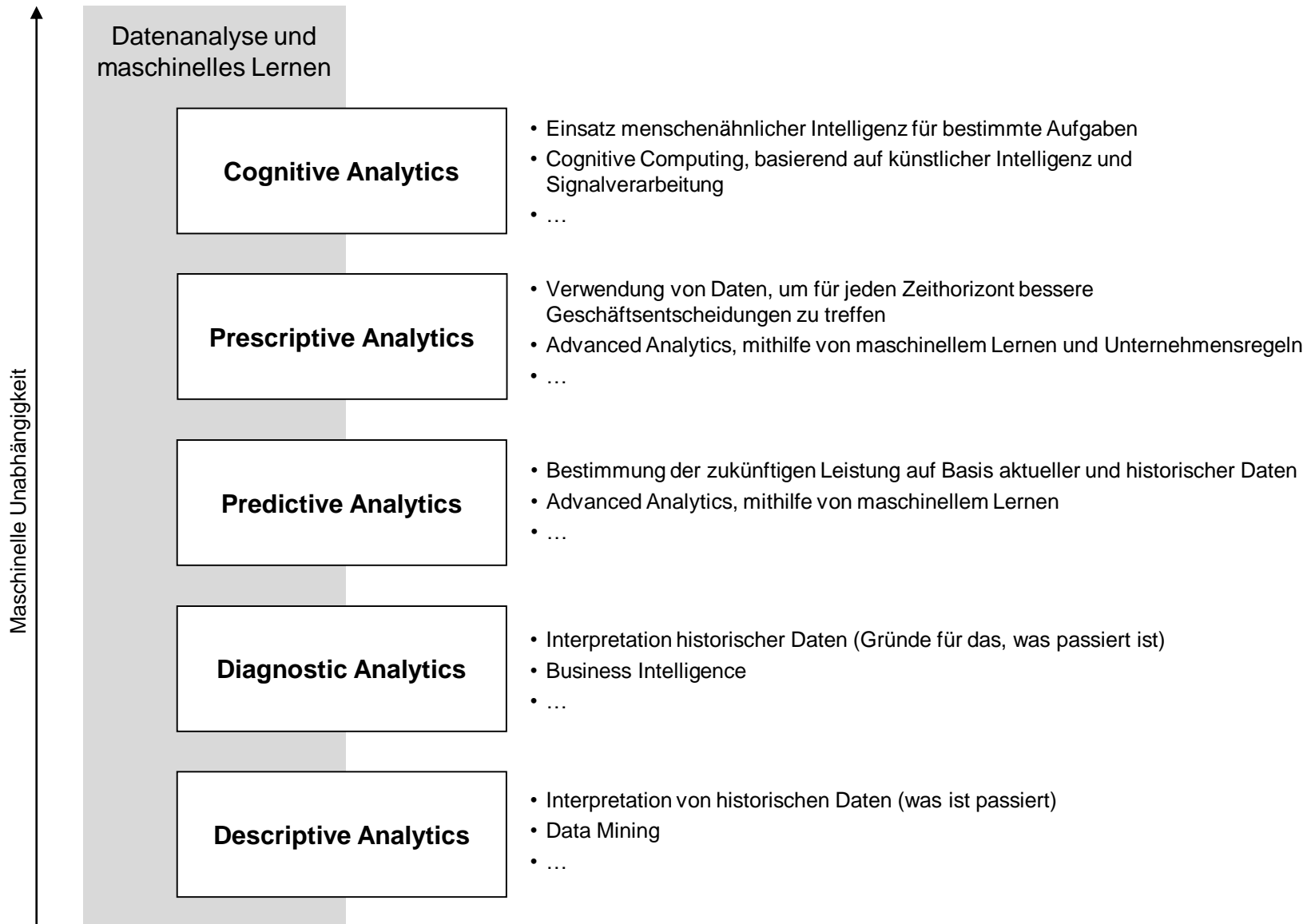
 Recommendation Systems

 Knowledge Management Software

 Intelligent Sensoric

Quelle: In Anlehnung an Accenture (2016), S. 11; Wirtz (2020), S. 262.

Abbildung 13.7: AI-Analyseverfahren



Quelle: Wirtz (2021), S. 229; Wirtz (2021), S. 276.

Tabelle 13.2: AI-Anwendungen - I

AI-Anwendung	Funktion und Wertschöpfung	Anwendungsbeispiele
<p style="text-align: center;">AI-basierte Knowledge-Management-Software</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung und Systematisierung von Wissen – Erfassung, Klassifizierung, Transformation, Speicherung und Teilen von Wissen • Natural Language Processing, Machine Learning und Expertensysteme können bei der Kodifizierung von Wissen unterstützen • Nutzung neuronaler Netzwerke ermöglicht die Analyse, Verbreitung und das Teilen von Wissen mit anderen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsunterstützung der Unternehmensführung im Rahmen von Big-Data-Analysen • Wissensweitergabe bei Einarbeitung von Mitarbeitern • Wissenserhaltung bei Generationswechsel und –management von Mitarbeitern • ...
<p style="text-align: center;">Prozessautomatisierungssysteme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierung von Standardaufgaben; Ausführung formallogischer Aufgaben bei unvorhersehbaren Bedingungen in gleichbleibender Qualität • Übertragung komplexer menschlicher Handlungsprozesse (formallogische oder gefährliche Aufgaben) auf Automatisierungssysteme zur Unterstützung von Menschen bei der Ausführung der Aufgaben • Kann regelbasierte Bewertung, Arbeitsabläufe, schemabasierte Vorschläge, Data Mining, fallbasiertes Schließen, intelligente Sensortechnologie beinhalten • Roboterhafte Prozessautomatisierung ist als Teilgebiet entstanden durch weitere technologische Innovationen. Dies verhilft Softwarerobotern oder AI-gesteuerten Arbeitern menschliche Interaktionen mit Benutzeroberflächen von Softwaresystemen nachzuahmen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Bilddiagnosen in der Medizin • Automatisierung und Optimierung der Produktentwicklung und Produktion • Optimierung von umwelttechnischen Anlagen • ...

Quelle: Wirtz (2020), S. 265; Wirtz (2021), S. 278 ff.

Tabelle 13.2: AI-Anwendungen - II

AI-Anwendung	Funktion und Wertschöpfung	Anwendungsbeispiele
Virtuelle Agenten	<ul style="list-style-type: none"> • Computerbasiertes System, das mit dem Nutzer interagiert mittels Speech Analytics, maschinellem Sehen und schriftlicher Dateneingabe • Kann auch universelle Übersetzung in Echtzeit, Natural-Language-Processing-System und Affective Computing beinhalten • Software, die Aufgaben für Menschen ausführen kann • Teilgebiete sind Chatbots und Avatare • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruiting Chatbot • Automatisierte Kundenkorrespondenz • Einkaufs- und Beratungsassistenten. • ...
Predictive Analytics & Datenvisualisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Analytics basieren auf der quantitativen und statistischen Analyse und sinnvollen Visualisierung von großen Datenmengen zu Prognosezwecken • Verarbeitung von Big Data für das Reporting, prädiktive und präskriptive Analysen • Maschinelles Lernen als technisches Teilgebiet basierend auf Algorithmen, die von Daten lernen können • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Medizinische Diagnostik • Prädiktive Instandhaltung in der Produktion • Finanzielles Forecasting, Preisoptimierung und Sales Forecasting • ...
Identity Analytics	<ul style="list-style-type: none"> • Software in Kombination mit Big Data, Advanced Analytics und Identity Access Management um Zugang zu IT-Systemen zu kontrollieren und risikobasierte Identitätsprüfung zu automatisieren • Kann tiefgehendes (Deep Learning) und maschinelles Lernen, Affective Computing und künstliche Immunsysteme beinhalten • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenerkennung in Geschäften • Gesichtserkennung zur Identifikation von Personen • Sicherheitsroboter zur Überwachung von Flughäfen • ...

Quelle: Wirtz (2020), S. 265; Wirtz (2021), S. 278 ff.

Tabelle 13.2: AI-Anwendungen - III

AI-Anwendung	Funktion und Wertschöpfung	Anwendungsbeispiele
Kognitive Robotik & autonome Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme mit kognitiven Funktionen auf höherer Ebene, die eine Wissensrepräsentation beinhalten sowie lern- und reaktionsfähig sind • Teilweise in Verbindung mit Affective Computing um menschliches Verhalten zu bestimmen und nachzuempfinden, sowie um auf entsprechende Emotionen zu reagieren • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisiertes Fahren • Roboterassistierte Chirurgie • Pflegeroboter • ...
Empfehlungsdienste	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsfilterungssystem • Softwarebasierte Systeme, die personalisierte Informationen zur Vorhersage von Präferenzen von Individuen filtern und ihnen auf dieser Basis Empfehlungen geben • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalisiertes Marketing • Produktempfehlungen • ...
Intelligenter persönlicher Assistent	<ul style="list-style-type: none"> • Software basierend auf Speech Analytics • Digitale Sprachsteuerung ermöglicht Funktionalität eines persönlichen digitalen Assistenten • Bereitstellung einer intuitiven Schnittstelle zwischen einem Nutzer und einem System bzw. Gerät um Informationen zu suchen oder einfach Aufgaben zu erledigen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Smart-Procurement-Assistenten • Co-Pilot im Auto • Assistenten für sehbehinderte Menschen • ...

Quelle: Wirtz (2020), S. 265; Wirtz (2021), S. 278 ff.

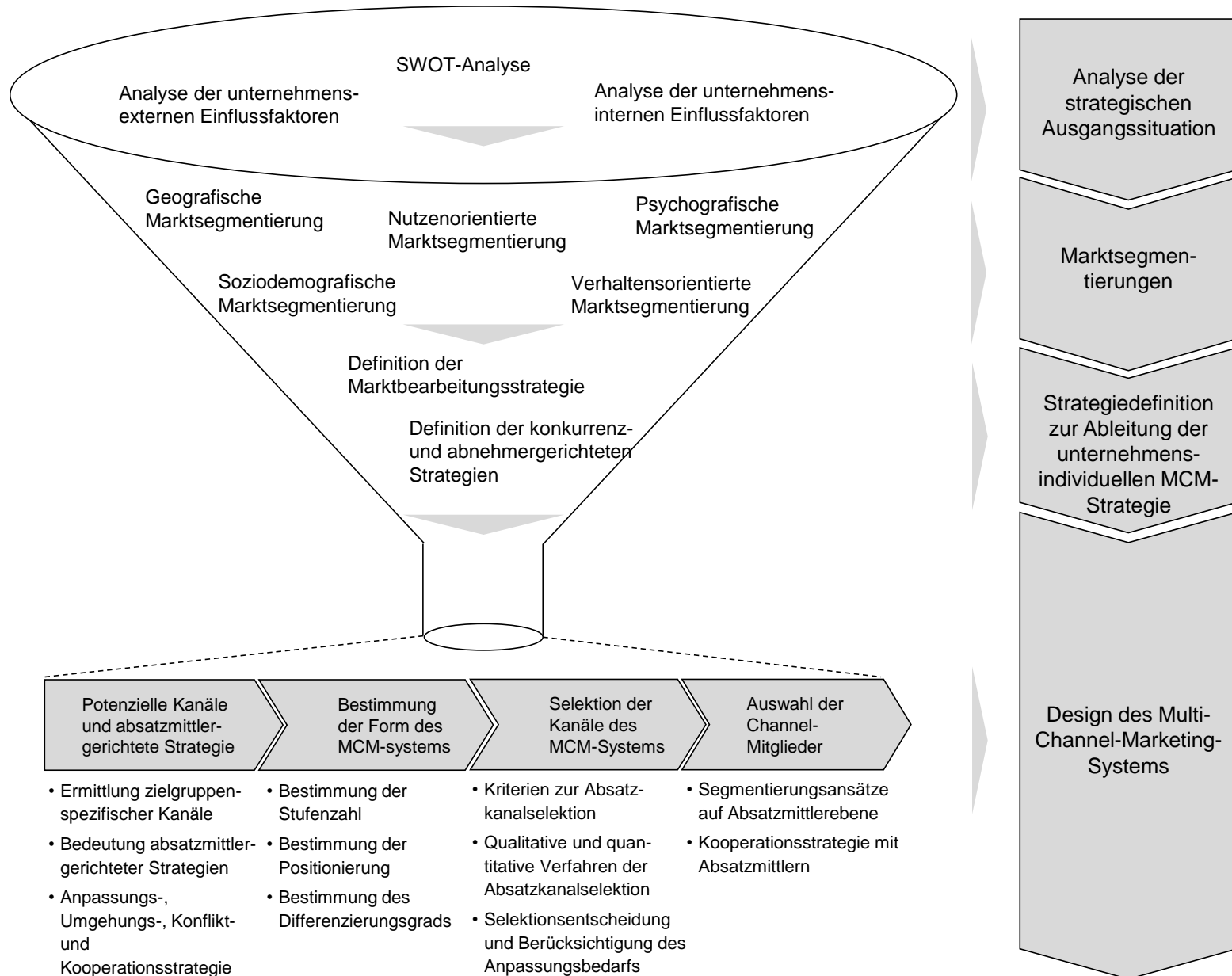
Tabelle 13.2: AI-Anwendungen - IV

AI-Anwendung	Funktion und Wertschöpfung	Anwendungsbeispiele
Speech Analytics	<ul style="list-style-type: none"> • Software zur intelligenten Erkennung und Verarbeitung von Sprache • Verstehen und Erwidern von natürlicher Sprache • Übersetzung zwischen gesprochener und schriftlicher Sprache oder zwischen unterschiedlichen natürlichen Sprachen • Kann universelle Echtzeitübersetzungs- und Verarbeitungssysteme natürlicher Sprache beinhalten • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Universelle Echtzeitübersetzung von Sprache und Text in persönlicher Kommunikation • Administrative Workflow-Unterstützung durch Übertragung von Sprache in Text • Bot zur Betreuung von Flüchtlingen • ...
Cognitive Security Analytics & Threat Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Anwendung von kognitiven Technologien um Sicherheitsinformationen durch Verarbeitung natürlicher Sprache und maschinelles Lernen zu analysieren • Interpretation und Organisation von Informationen sowie entsprechende Schlussfolgerung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensmustererkennung für höhere IT-Sicherheit • Überwachung von Finanztransaktionen • Musterdiagnosen für bessere Betrugs-erkennung • ...

Quelle: Wirtz (2020), S. 265; Wirtz (2021), S. 278 ff.

Teil IV: Strategisches Multi-Channel-Marketing

Abbildung 14.1: Prozess des strategischen Multi-Channel-Marketings



Quelle: Wirtz (2008), S. 121; Wirtz (2013c), S. 123; Wirtz (2021), S. 286.

Abbildung 14.2: Struktur des Teils IV



Abbildung 15.1: Struktur des Kapitels

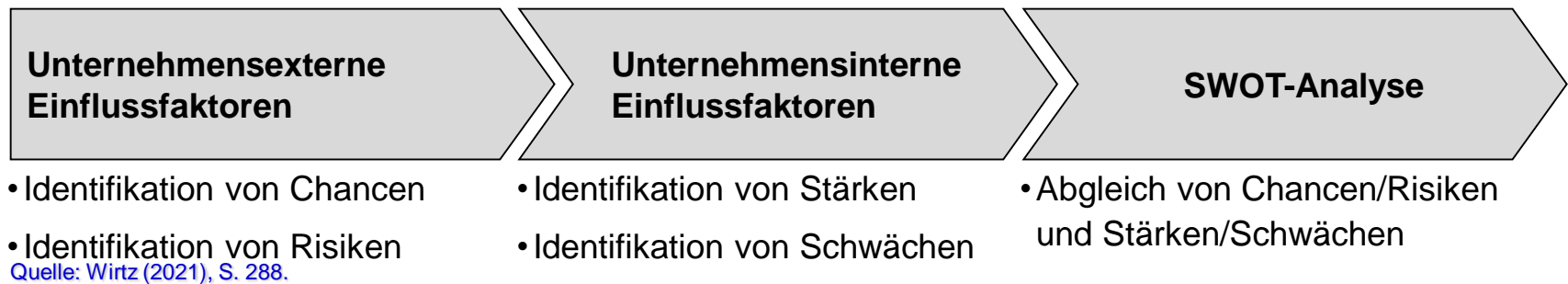
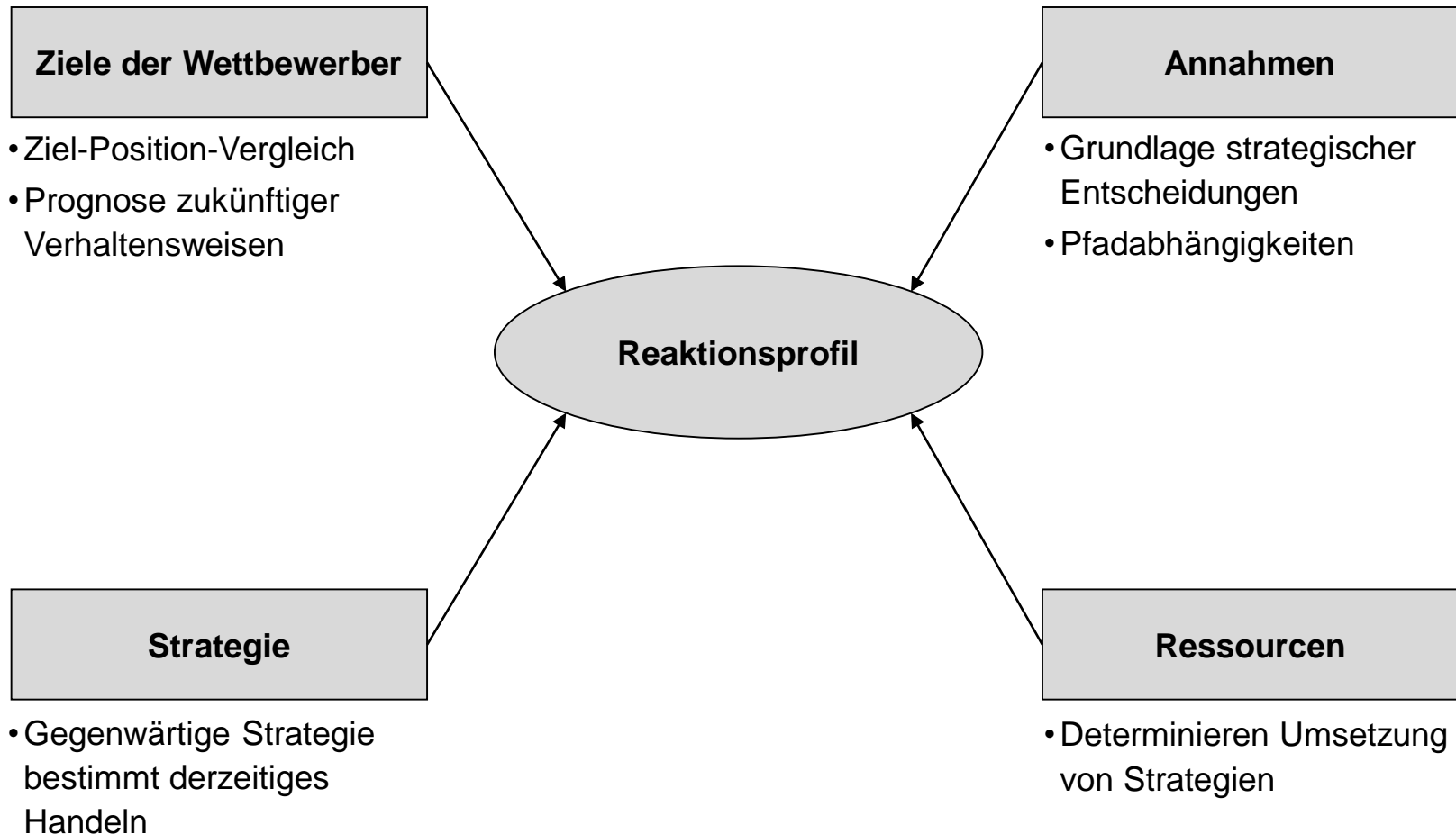


Abbildung 15.2: Wettbewerberanalyse nach Porter



Quelle: In Anlehnung an Porter (2013), S. 90; Wirtz (2021), S. 291.

Abbildung 15.3: Wertkette nach Porter im Kontext des Multi-Channel-Marketings

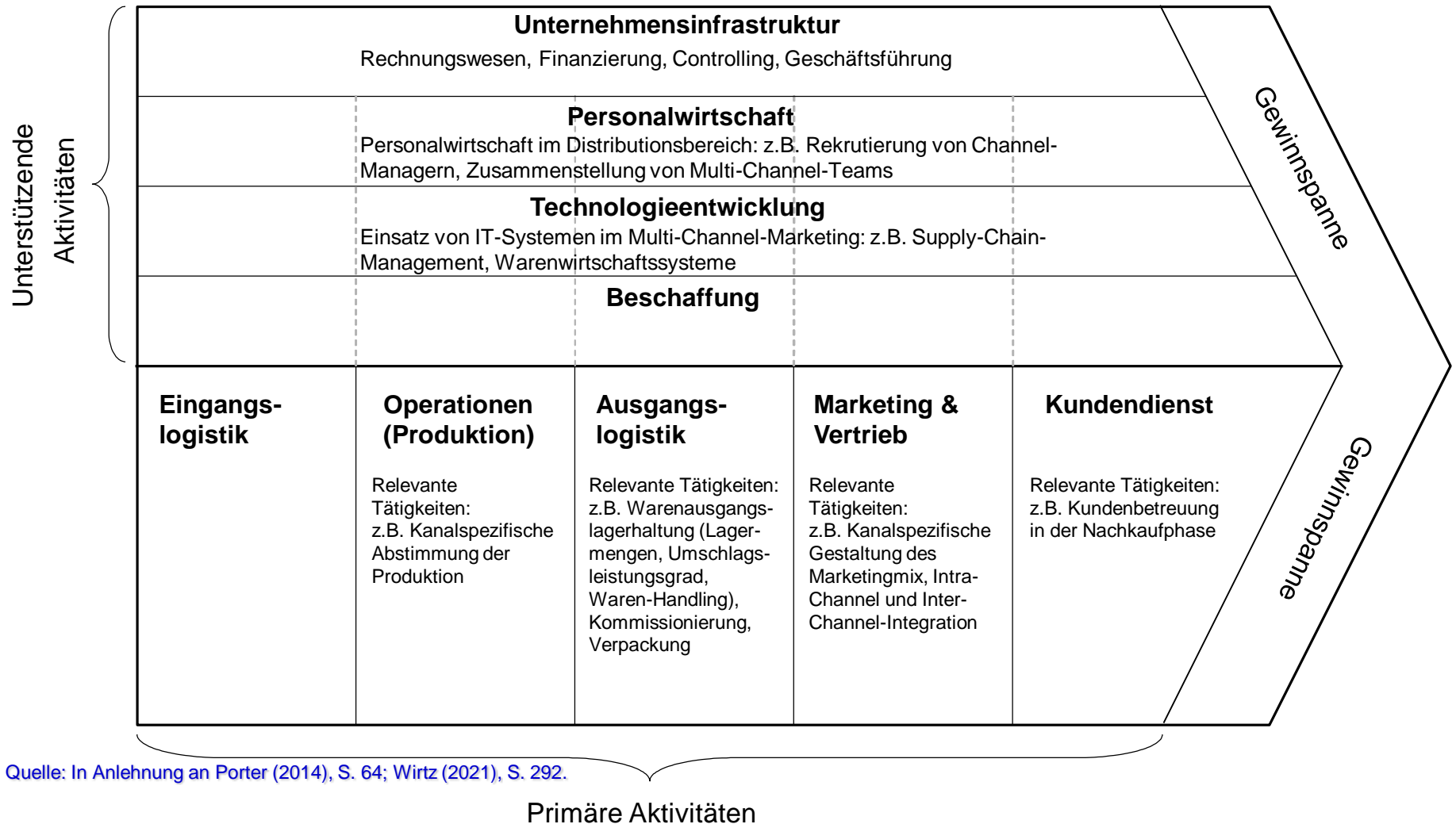
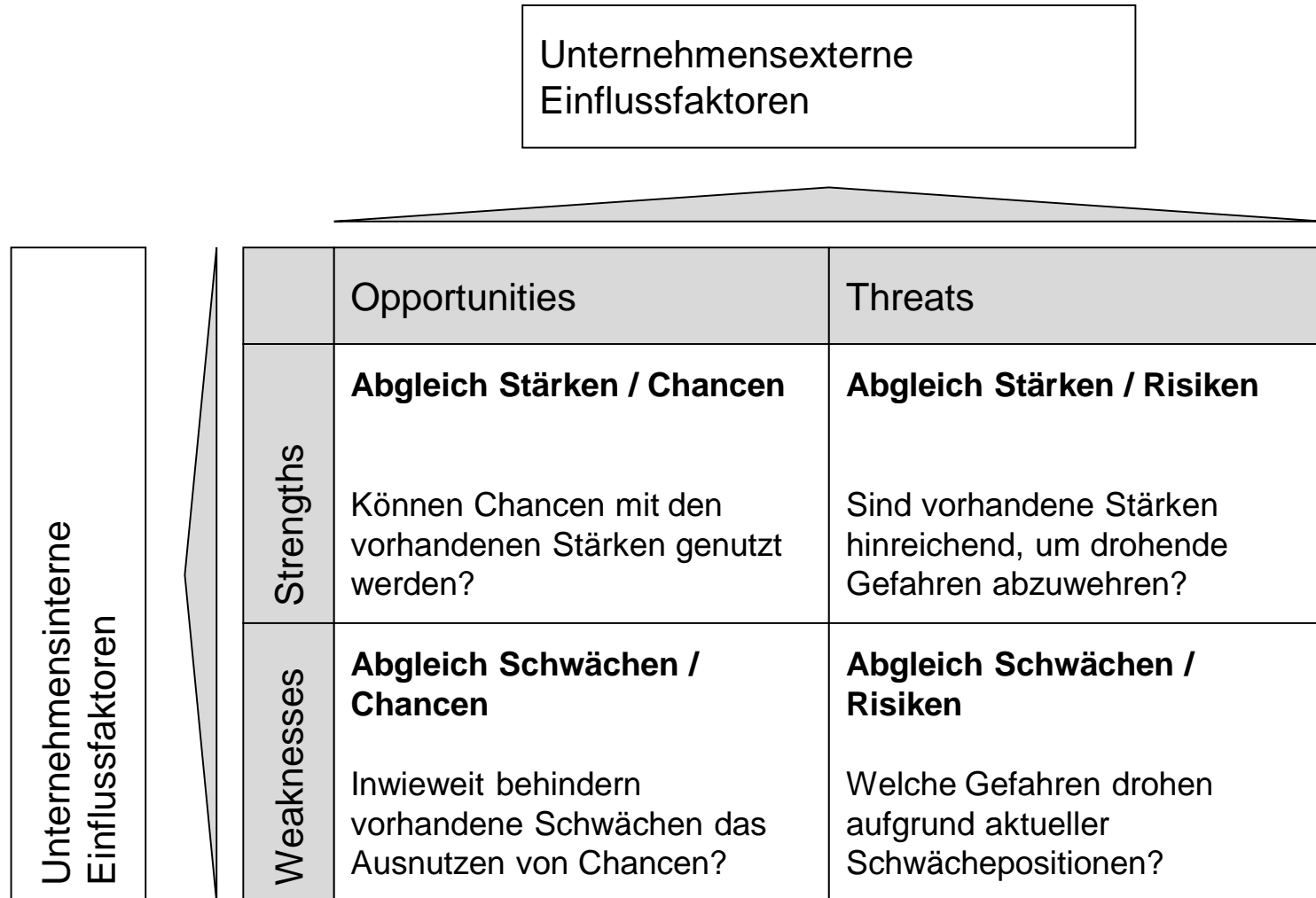


Abbildung 15.4: Stärken-Schwächen-Profil

	Aktivität	Art der Stärke/Schwäche	Implikationen für das MCM
Stärken	• Technologieentwicklung	• Sehr fortschrittliches IT-System, wie z. B. Warenwirtschaftssystem	• Möglichkeit, verschiedene Kanäle informationstechnologisch gut aufeinander abzustimmen
	• Organisation/Kultur	• Flache Hierarchien • Offene Kultur	• Grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber Veränderungen, also auch gegenüber neuen Kanälen
Schwächen	• Ausgangslogistik	• Geringe Informationsweitergabe • Dezentrales Warenlager	• Probleme könnten sich verschärfen, wenn neue Kanäle hinzugefügt werden • Eventuell zentrales Warenlager empfehlenswert
	• Kundendienst	• Lange Abwicklungszeiten bei Retourenabwicklungen • Ineffizienzen vorhanden	• Kundenunzufriedenheit kann sich weiter erhöhen, wenn neue Kanäle entstehen • Zentrale Kundendatenbank

Quelle: Wirtz (2008), S. 130; Wirtz (2013), S. 133; Wirtz (2021), S. 133.

Abbildung 15.5: Beispielhafte SWOT-Analyse im Mehrkanalsystem



Quelle: Wirtz (2008), S. 132; Wirtz (2013), S. 134; Wirtz (2021), S. 297.

Abbildung 16.1: Struktur des Kapitels

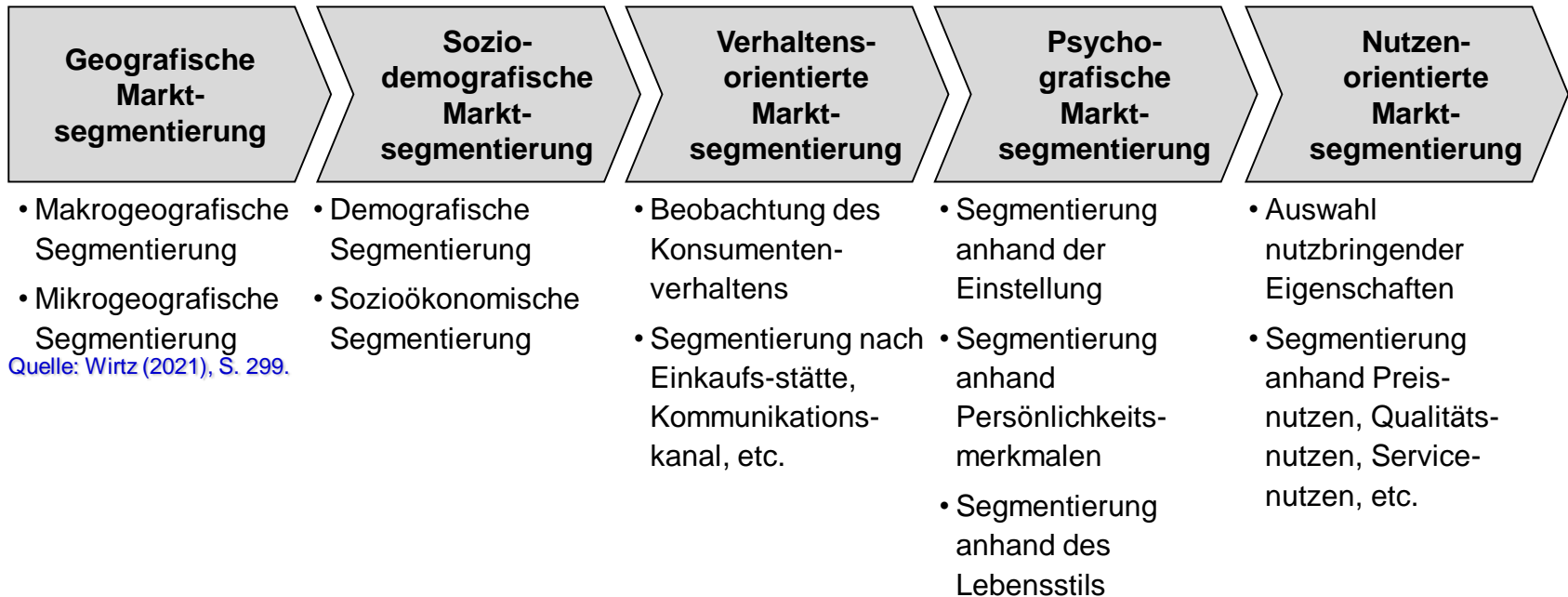


Tabelle 16.1: Übersicht geografischer Marktsegmentierung

	Makrogeografische Segmentierung	Mikrogeografische Segmentierung
Segmentierungskriterien	<ul style="list-style-type: none">■ Länder■ Regionen■ Landkreise■ Städte■ ...	<ul style="list-style-type: none">■ Stadtteile■ Wohngebiete■ Straßenabschnitte■ ...

Quelle: Wirtz (2008), S. 135; Wirtz (2013c), S. 138; Wirtz (2021), S. 301.

Tabelle 16.2: Übersicht soziodemografische Marktsegmentierung

	Demografische Segmentierung	Sozioökonomische Segmentierung
Segmentierungskriterien	<ul style="list-style-type: none">■ Alter■ Geschlecht■ Familienstand■ Haushaltsgröße■ Zahl der Kinder■ ...	<ul style="list-style-type: none">■ Ausbildung■ Beruf■ Einkommen■ ...

Quelle: Wirtz (2008), S. 137; Wirtz (2013c), S. 140; Wirtz (2021), S. 302.

Tabelle 16.3: Übersicht verhaltensorientierte Marktsegmentierung

	Verhaltensorientierte Marktsegmentierung
Segmentierungskriterien	<ul style="list-style-type: none">■ Such- und Kaufverhalten von Konsumenten■ Informations- und Kommunikationsverhalten■ Einkaufsstättenwahl■ Produktbezogene Verhaltensweisen■ ...

Quelle: Wirtz (2008), S. 138; Wirtz (2013c), S. 141; Wirtz (2021), S. 303.

Tabelle 16.4: Übersicht psychografische Marktsegmentierung

	Segmentierung anhand der Einstellung	Segmentierung anhand Persönlichkeitsmerkmalen	Segmentierung anhand des Lebensstils
Segmentierungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktgruppenspezifische Einstellung ■ Einstellungscluster ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontaktfähigkeit ■ Fortschrittlichkeit ■ Innovationsbereitschaft ■ Risikofreude ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhalten ■ Meinungen ■ Werte ■ ...

Quelle: Wirtz (2008), S. 140; Wirtz (2013c), S. 143; Wirtz (2021), S. 305.

Table 16.5: Overview of benefit-oriented market segmentation

	Nutzenorientierte Marktsegmentierung
Segmentierungskriterien	<ul style="list-style-type: none">■ Preisnutzen■ Qualitätsnutzen■ Servicenutzen■ Imagenutzen■ ...

Quelle: Wirtz (2008), S. 142; Wirtz (2013c), S. 145; Wirtz (2021), S. 306.

Abbildung 17.1: Struktur des Kapitels

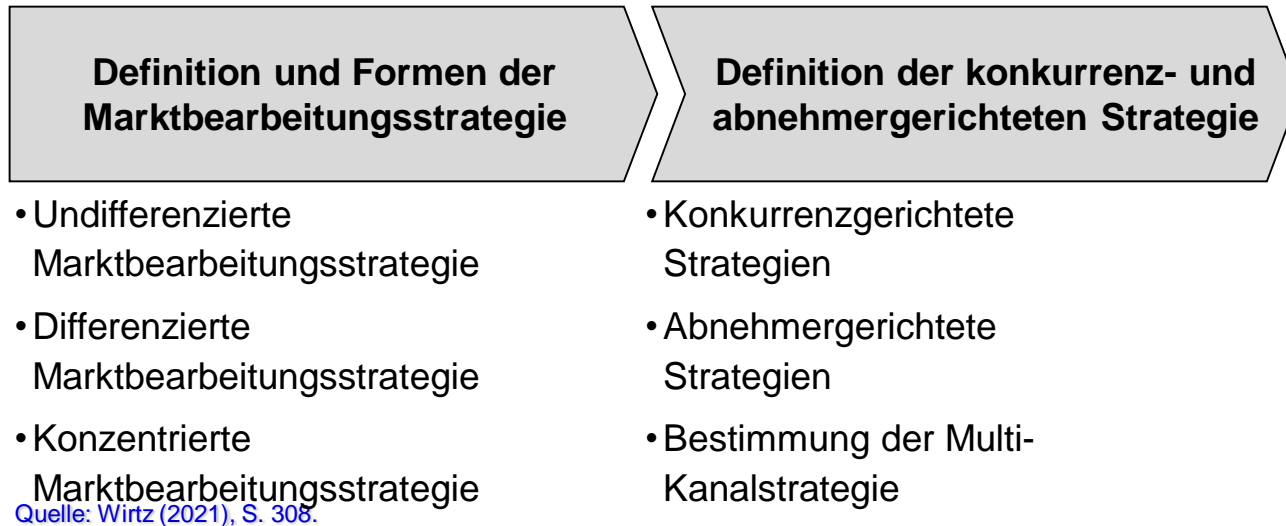
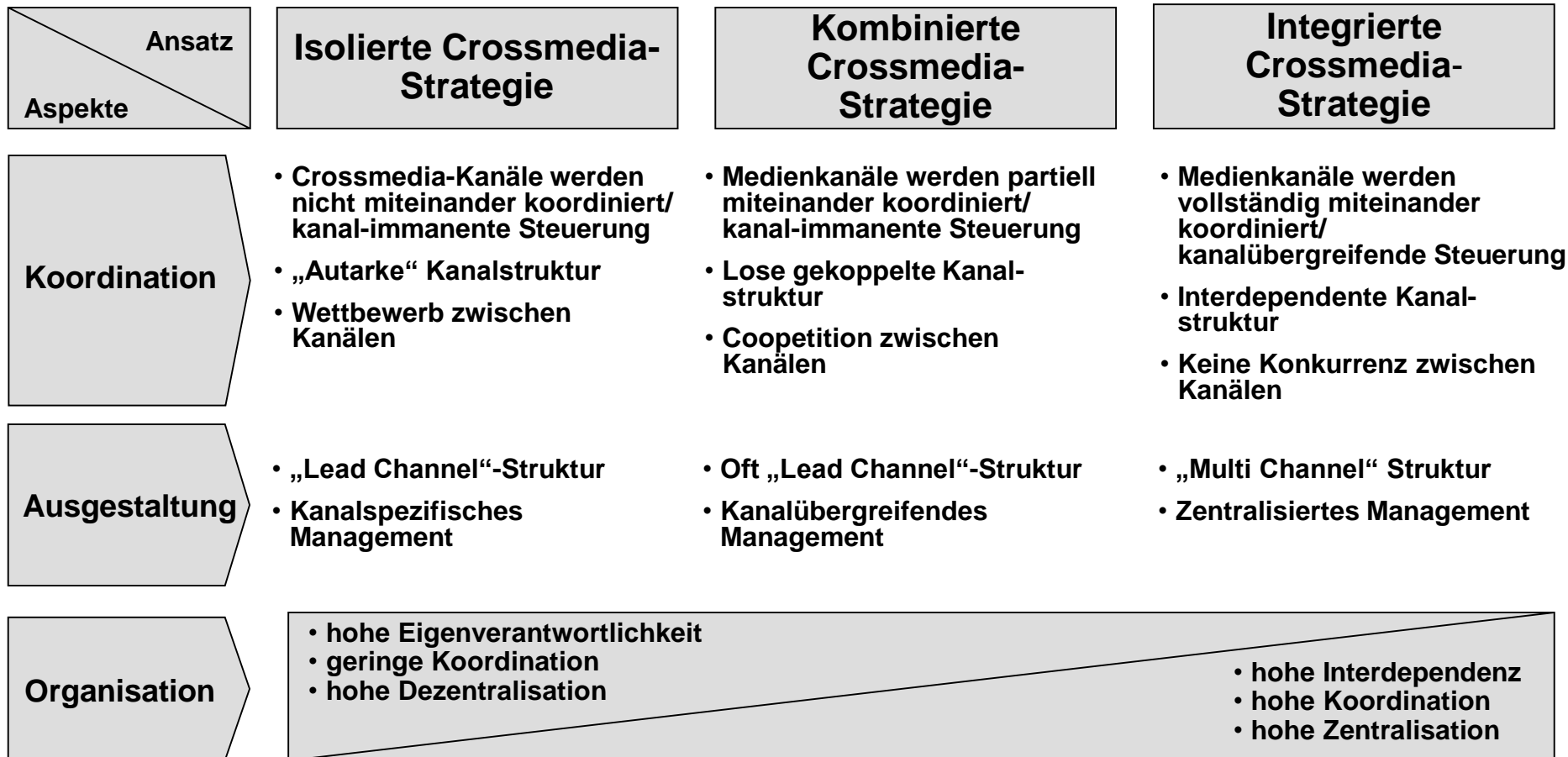


Tabelle 17.1: Typologisierung konkurrenzgerichteten Verhaltens

Verhaltensdimensionen	Innovation	Imitativ
Wettbewerbsvermeidend	Ausweichen	Anpassung
Wettbewerbsstellend	Konflikt	Kooperation

Quelle: Vgl. Meffert et al. (2019), S. 351; Wirtz (2021), S. 316.

Abbildung 17.2: Kanalstrategietypen



Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2013b), S. 848; Wirtz (2019), S. 936; Wirtz (2021), S. 319.

Abbildung 18.1: Struktur des Kapitels



Abbildung 18.2: Kooperationsstrategien



Partizipation des Vertriebspartners
an Entscheidungen des Anbieters

Quelle: In Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider (2016), S. 71; Wirtz (2021), S. 329.

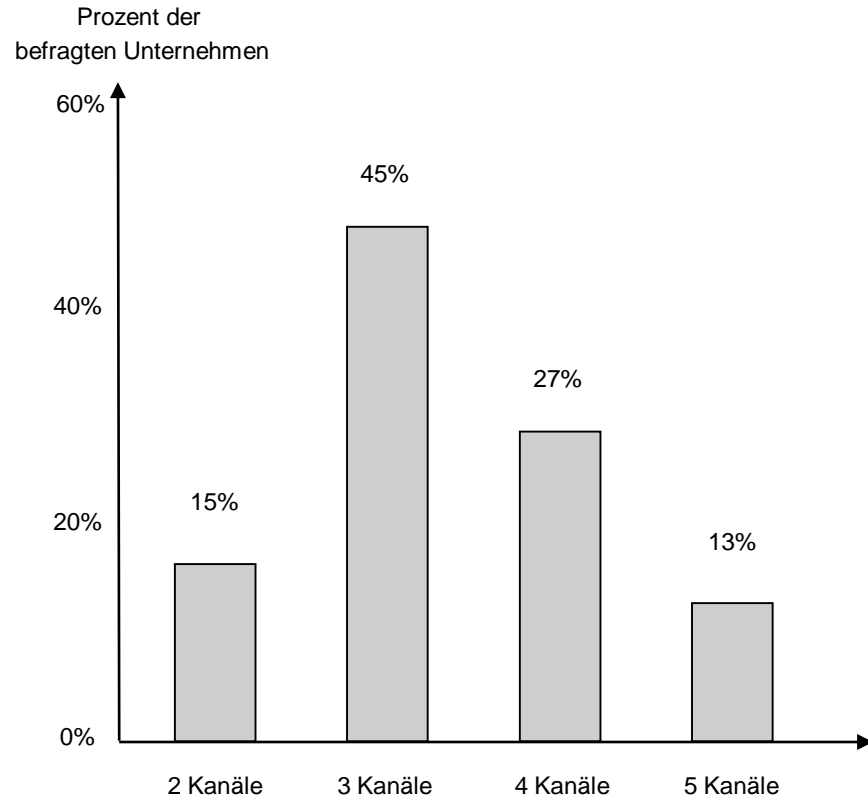
Tabelle 18.1: Einflussfaktoren bei der Bestimmung der Stufenzahl

Einflussfaktor	Effizienz-/Effektivitäts- überlegung	Direkter Vertrieb	Indirekter Vertrieb
Hohe Komplexität des Produkts	Effizienzüberlegung	X	
Hohe Zahl an Kunden	Effizienzüberlegung		X
Geringer monetärer Wert des Produktes	Effizienzüberlegung		X
Hohe Kundennähe und Kundenloyalität	Effektivitätsüberlegung	X	
Kontrolle der Vertriebsaktivitäten	Effektivitätsüberlegung	X	
Gewinnung kundenbezogener Informationen	Effektivitätsüberlegung	X	

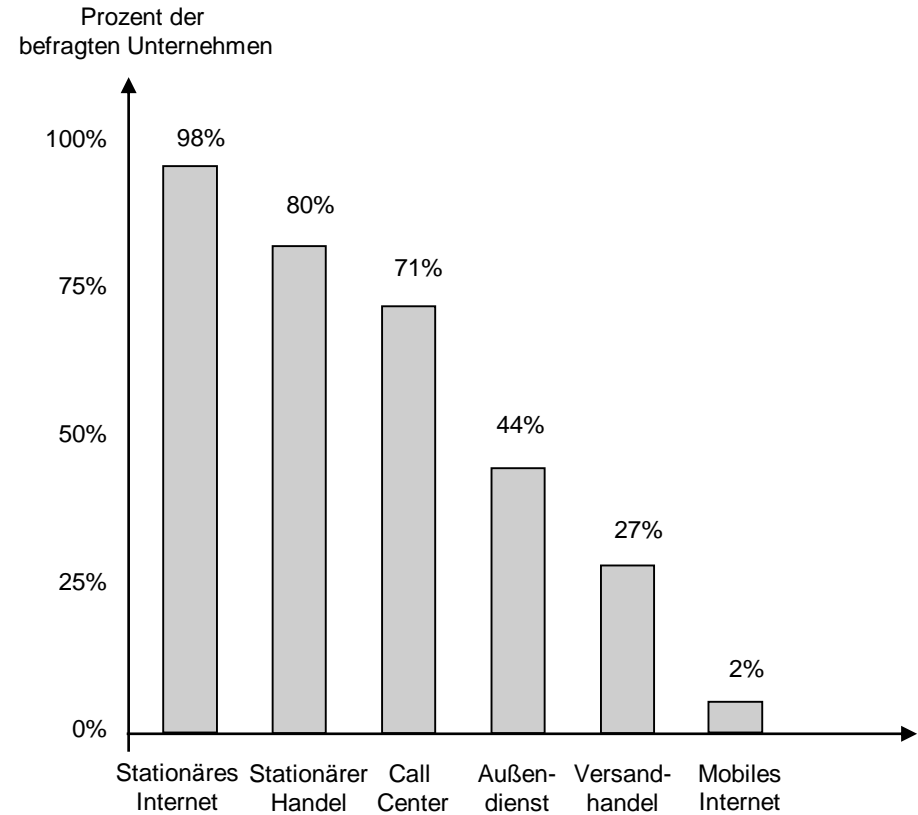
Quelle: Wirtz (2008), S. 165; Wirtz (2013c), S. 168; Wirtz (2021), S. 331.

Abbildung 18.3: Anzahl genutzter Vertriebskanäle

Anzahl der Vertriebskanäle zur Distribution von Produkten, Dienstleistungen bzw. Informationen



Genutzte Kanäle



Datenquelle: Wirtz/Schilke/Büttner (2004), S. 47; Wirtz (2021), S. 332.

Abbildung 18.4: Kommunikationskanäle einer Multi-Channel-Marketing-Kampagne

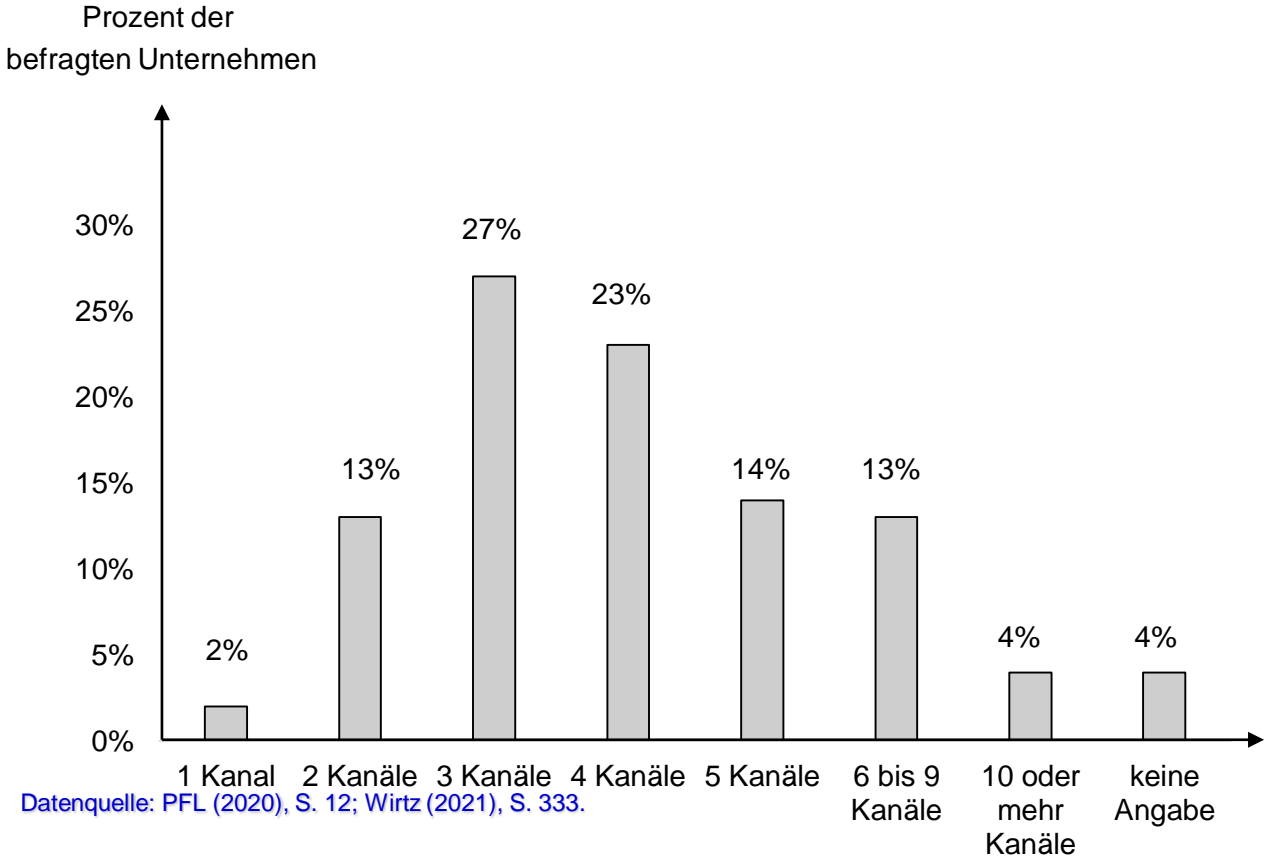
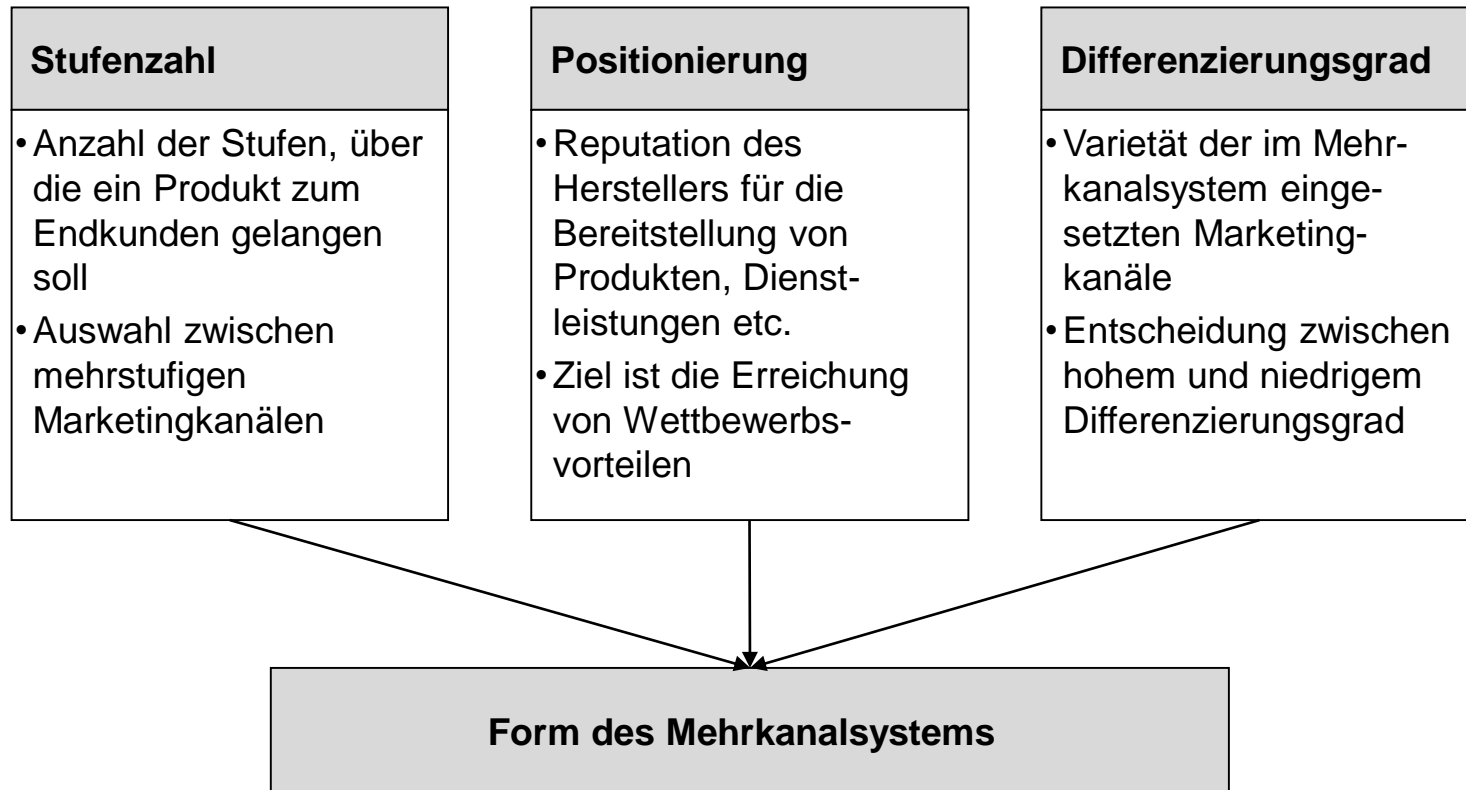


Abbildung 18.5: Bestimmung der Form eines Mehrkanalsystems



Quelle: Wirtz (2008), S. 168; Wirtz (2013c), S. 171; Wirtz (2021), S. 336.

Abbildung 18.6: Bestimmungsfaktoren der Marketingkanalselektion



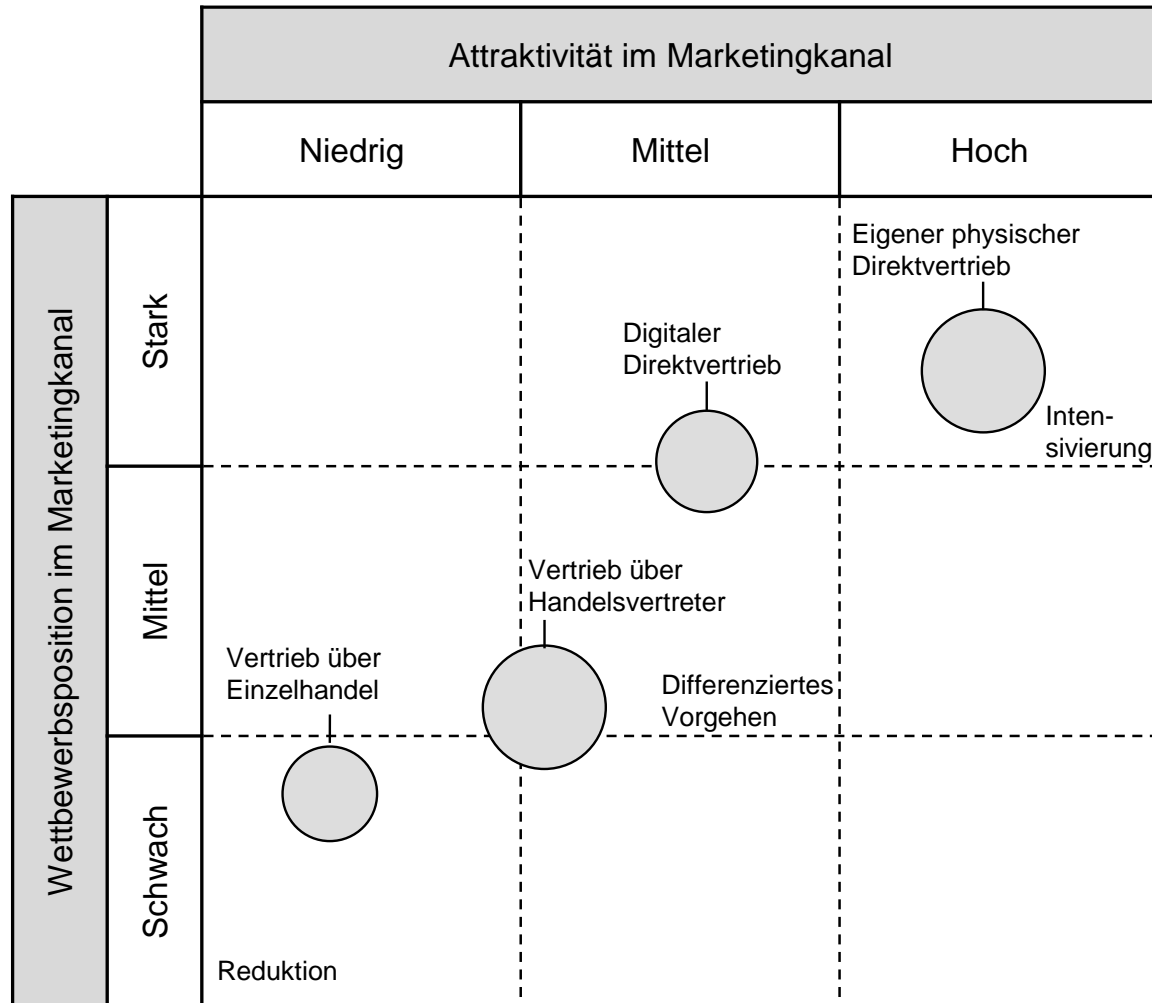
Quelle: Wirtz (2008), S. 170; Wirtz (2013c), S. 173; Wirtz (2021), S. 338.

Tabelle 18.2: Farbklassifikation auf Basis der fünf Produkteigenschaften

Farbklassifikation	Produkteigenschaften
Rot	<ul style="list-style-type: none"> • Indirekter Marketingkanal • Hohe Wiederbeschaffungsrate • Niedrige Gewinnspanne • Niedrige Verbrauchszeit • Niedrige Suchzeit • Niedrige Anpassungszeit • ...
Orange	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter / indirekter Marketingkanal • Mittlere Wiederbeschaffungsrate • Mittlere Gewinnspanne • Mittlere Verbrauchszeit • Mittlere Suchzeit • Mittlere Anpassungszeit • ...
Gelb	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter Marketingkanal • Niedrige Wiederbeschaffungsrate • Hohe Gewinnspanne • Hohe Verbrauchszeit • Hohe Suchzeit • Hohe Anpassungszeit • ...

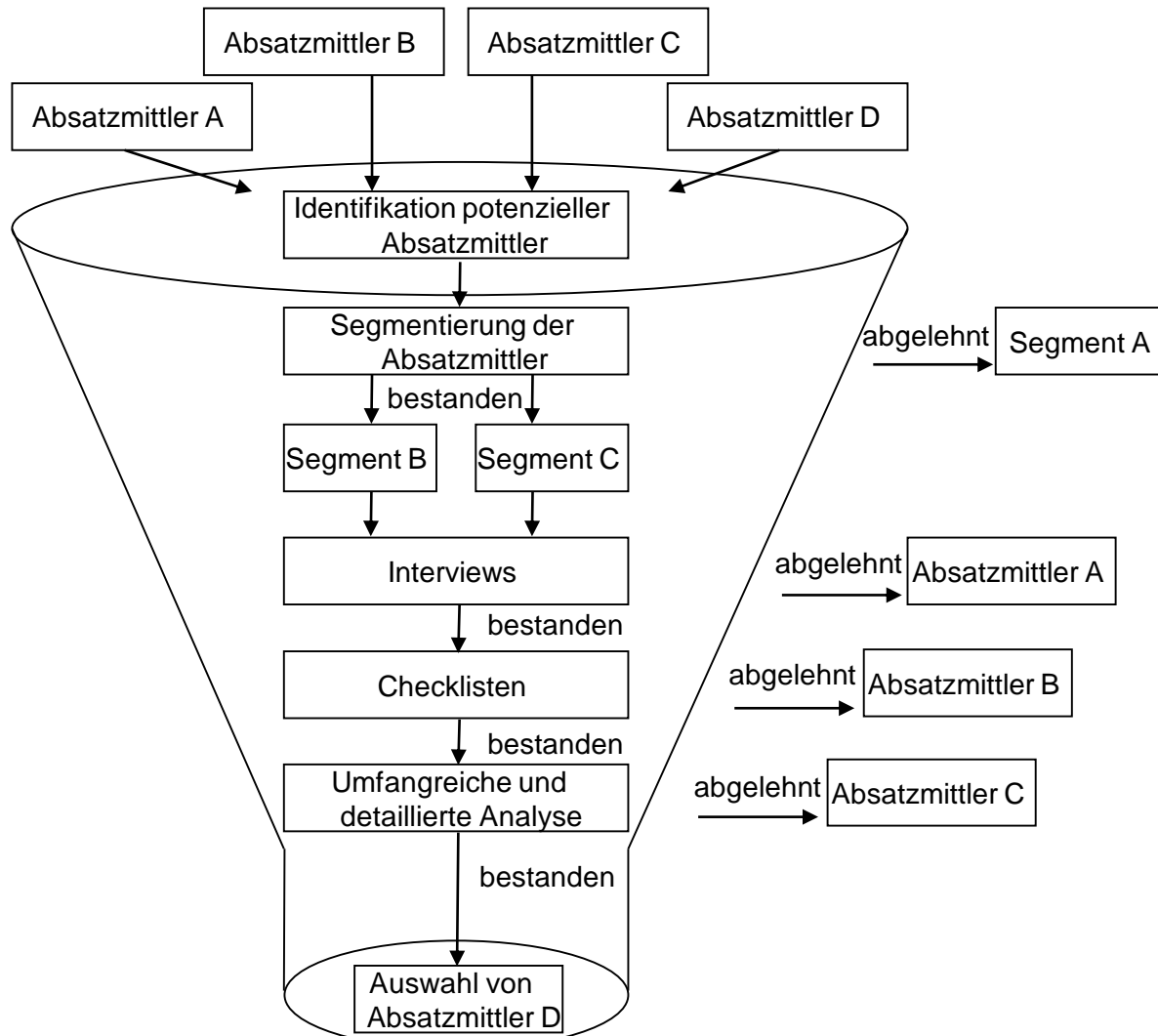
Quelle: Wirtz (2021), S. 340.

Abbildung 18.7: Absatzportfolio zur Marketingkanalselektion



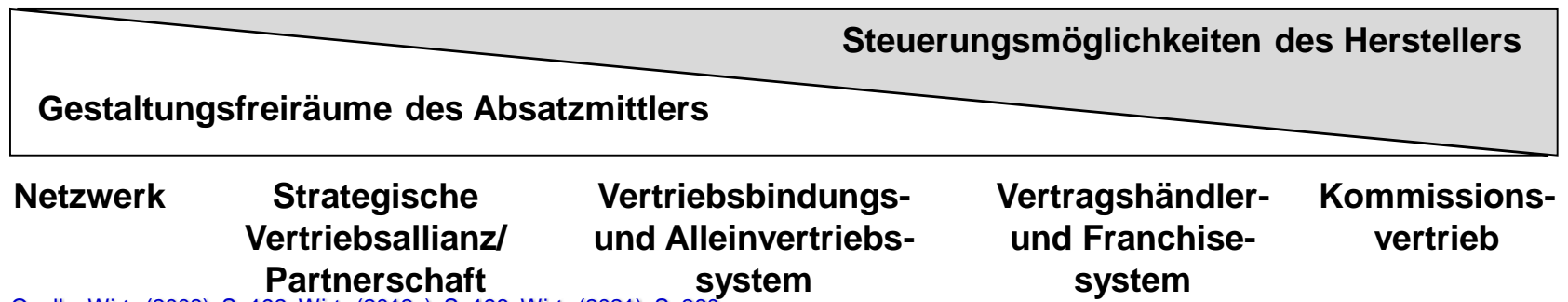
Quelle: Wirtz (2021), S. 344.

Abbildung 18.8: Prozess der Absatzmittlerselektion im Rahmen qualitativer Verfahren



Quelle: Wirtz (2008), S. 185; Wirtz (2013c), S. 189; Wirtz (2021), S. 354.

Abbildung 18.9: Kooperationsformen zwischen Hersteller und Absatzmittler



Quelle: Wirtz (2008), S. 192; Wirtz (2013c), S. 196; Wirtz (2021), S. 360.

Teil V: Operatives Multi-Channel-Marketings

Abbildung 19.1: Struktur des Teils V

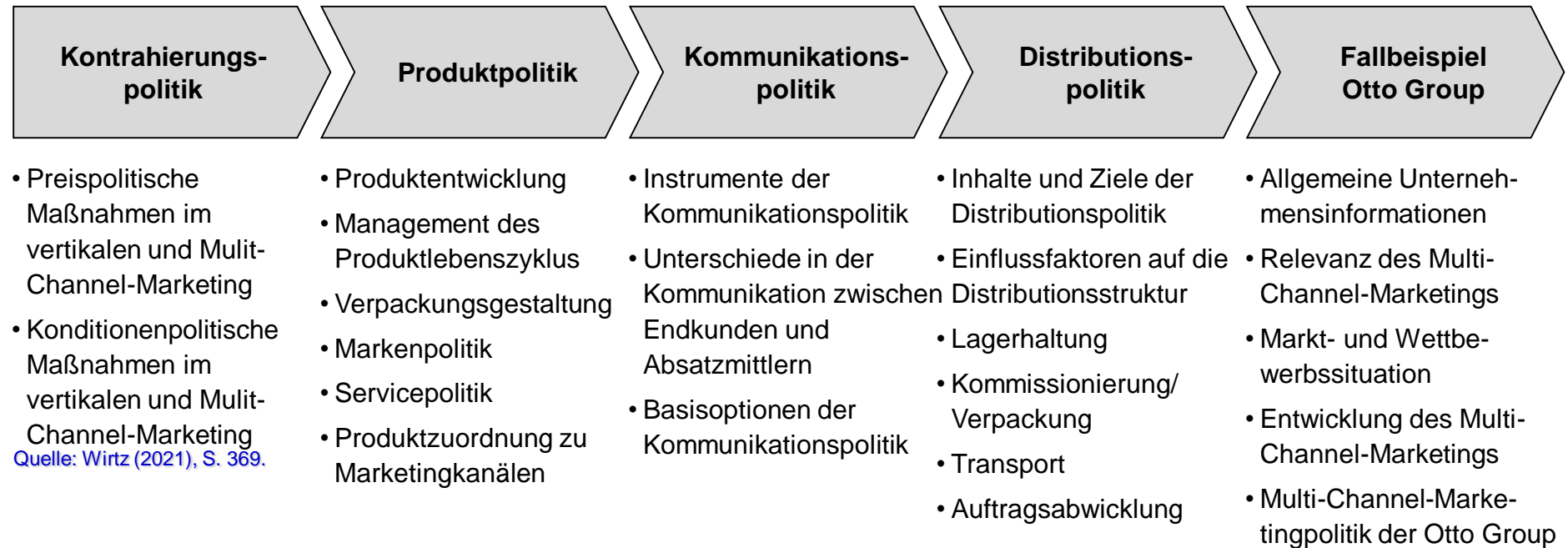


Abbildung 20.1: Struktur des Kapitels

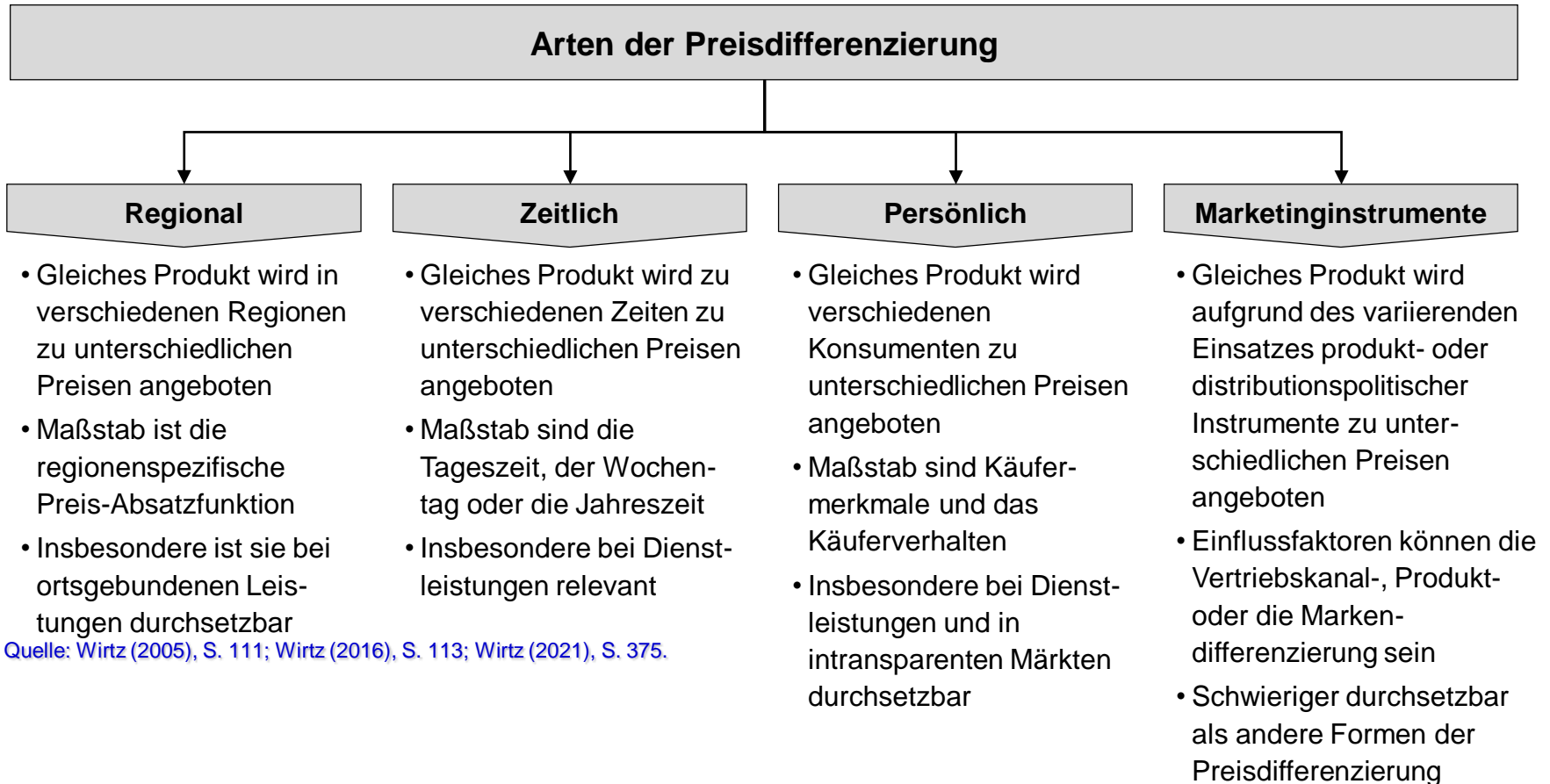


- Preispolitik
 - Konditionenpolitik
- Quelle: Wirtz (2021), S. 371.

- Preispolitik im vertikalen Marketing
- Konditionenpolitik im vertikalen Marketing

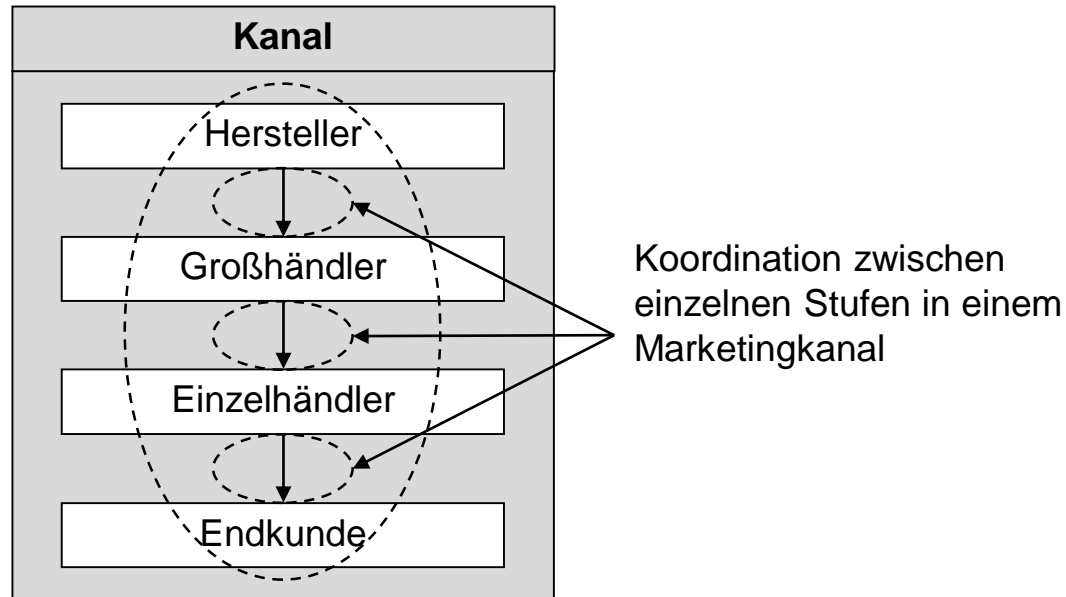
- Kontrahierungspolitik bei mehreren indirekten Kanälen
- Kontrahierungspolitik bei direkten und indirekten Marketingkanälen
- Kontrahierungspolitik bei komplexen Mehrkanalsystemen

Abbildung 20.2: Arten der Preisdifferenzierung



Quelle: Wirtz (2005), S. 111; Wirtz (2016), S. 113; Wirtz (2021), S. 375.

Abbildung 20.3: Koordinationsfelder der Kontrahierungspolitik im vertikalen Marketing

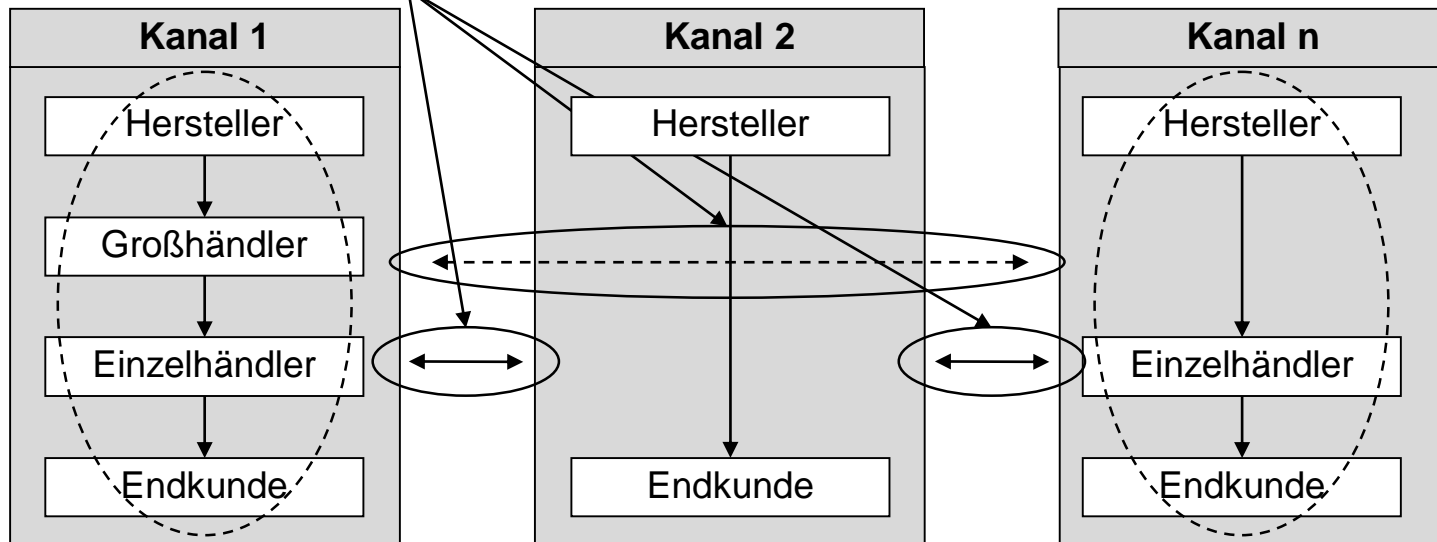


Vertikale Koordination über
alle Stufen in einem
Marketingkanal

Quelle: Wirtz (2008), S. 210; Wirtz (2013c), S. 214; Wirtz (2021), S. 378.

Abbildung 20.4: Koordinationsfelder bei Marketingkanalstrukturen

Horizontale Koordination
zwischen den
Marketingkanälen



Vertikale Koordination über alle
Stufen in einem Marketingkanal

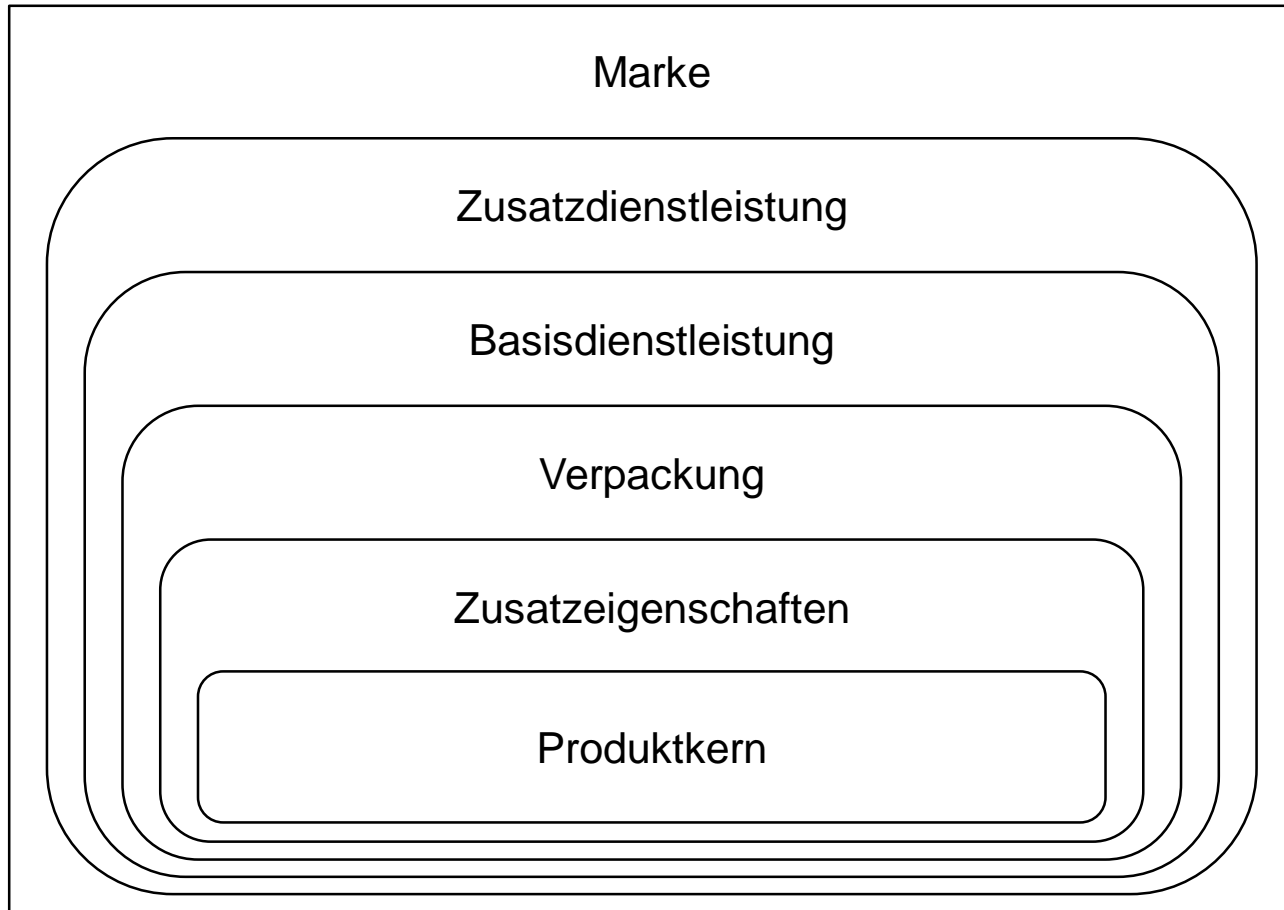
Quelle: Wirtz (2008), S. 215; Wirtz (2013c), S. 219; Wirtz (2021), S. 384.

Vertikale Koordination über alle
Stufen in einem Marketingkanal

Abbildung 21.1: Struktur des Kapitels

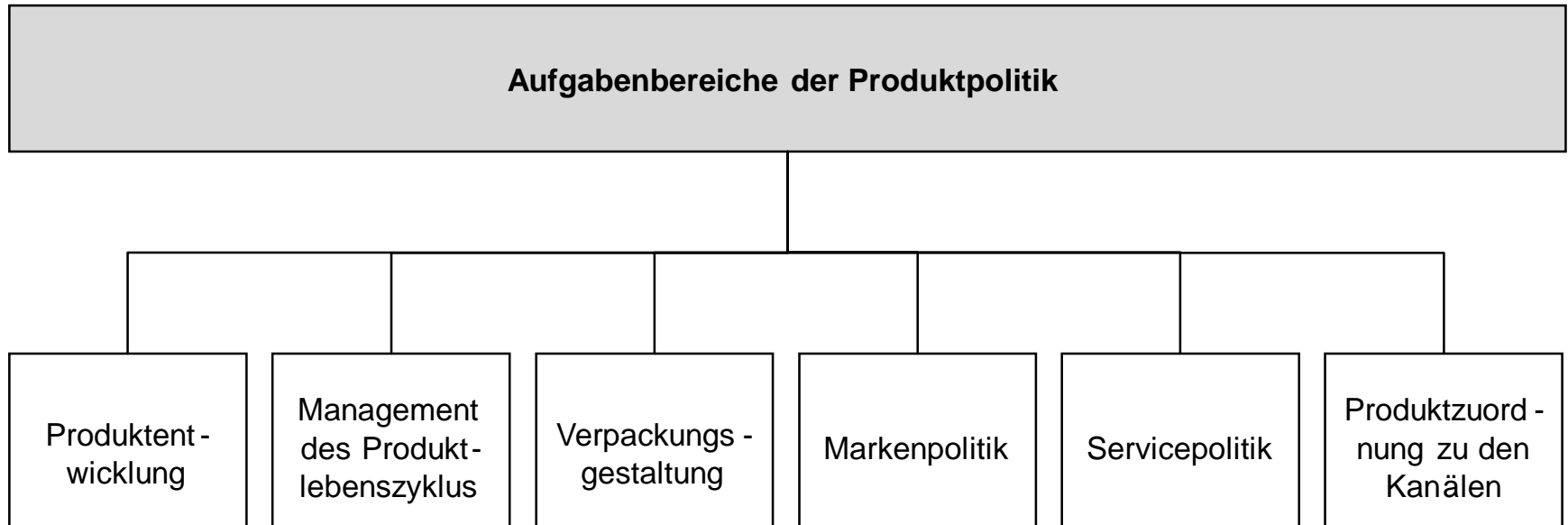


Abbildung 21.2: Produktkern und erweitertes Produkt



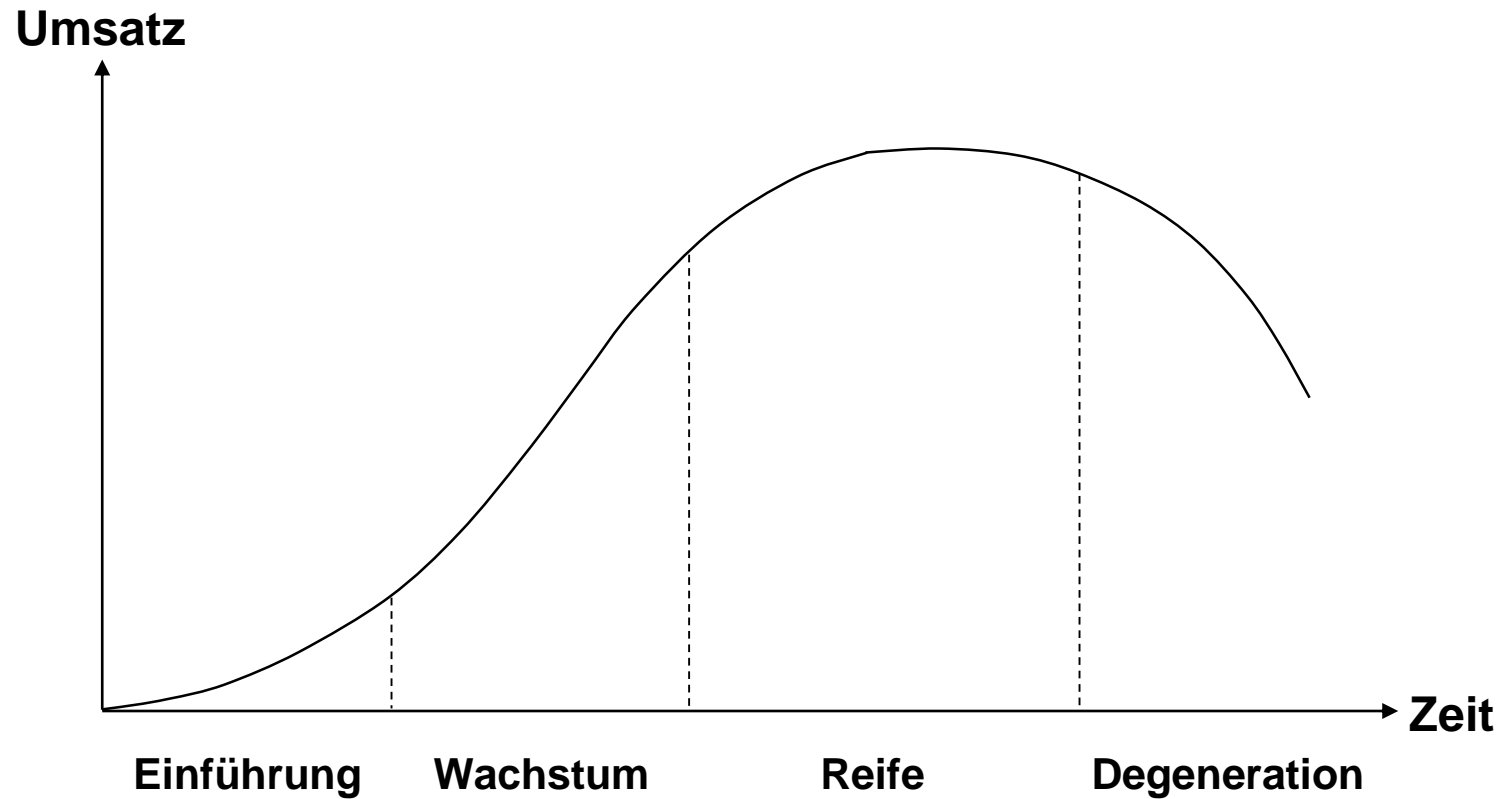
Quelle: Wirtz (2021), S. 390.

Abbildung 21.3: Aufgabenbereiche der Produktpolitik



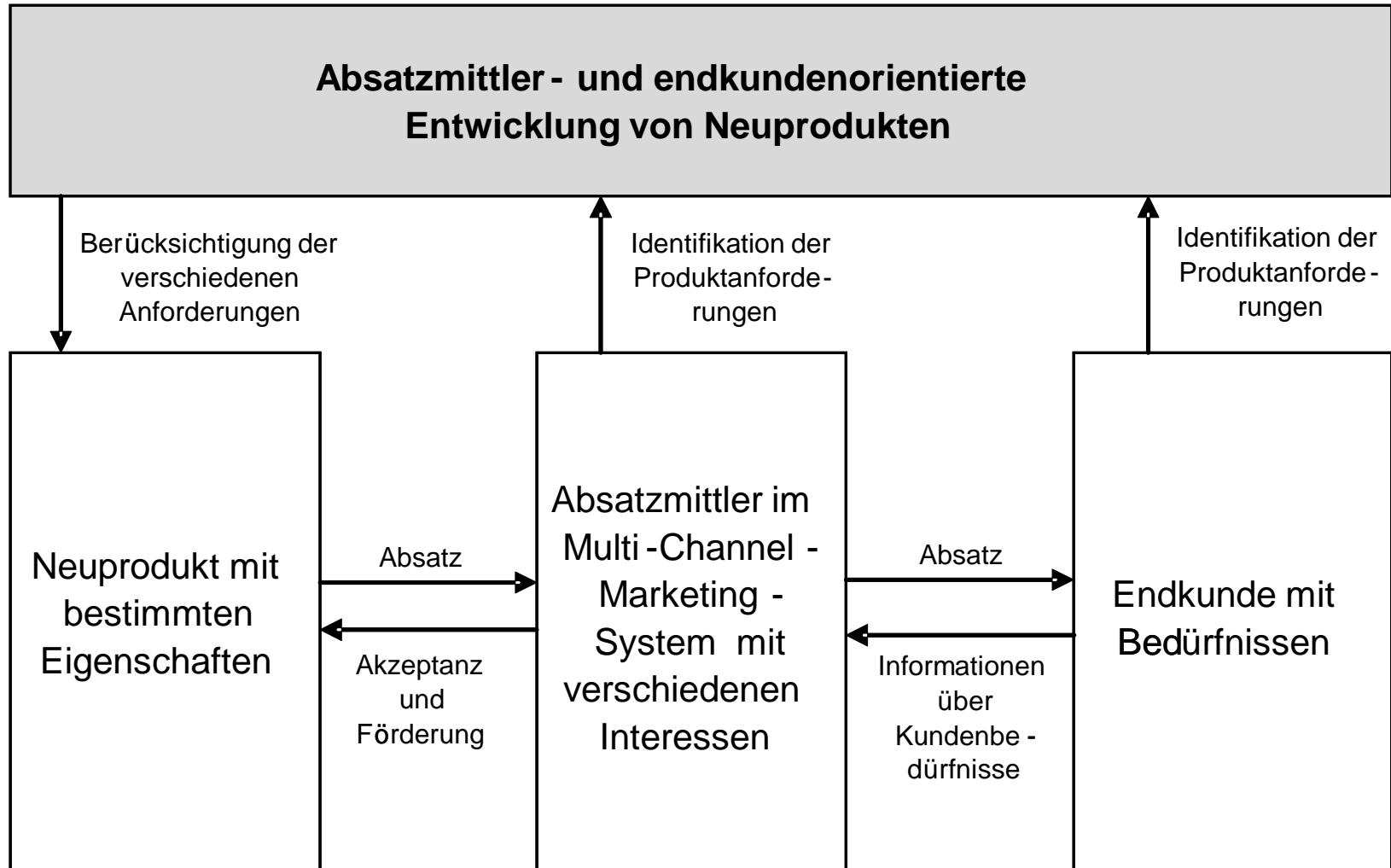
Quelle: Wirtz (2008), S. 222; Wirtz (2013c), S. 227; Wirtz (2021), S. 391.

Abbildung 21.4: Phasen eines Produktlebenszyklus



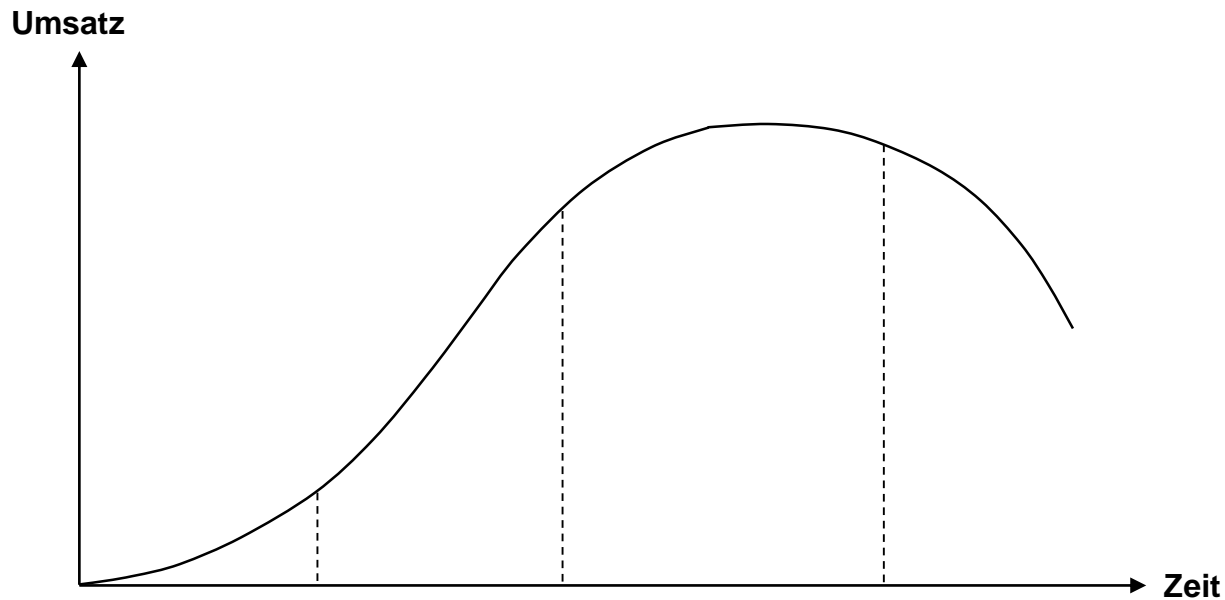
Quelle: Wirtz (2008), S. 223; Wirtz (2013c), S. 233; Wirtz (2021), S. 392.

Abbildung 21.5: Absatzmittler- und endkundenorientierte Produktentwicklung



Quelle: Wirtz (2008), S. 225; Wirtz (2013c), S. 231; Wirtz (2021), S. 395.

Abbildung 21.6: Marketingaktivitäten im Produktlebenszyklus bei vertikaler Einkanalstruktur



Einführung

- Identifikation und Gewinnung einer ausreichenden Zahl geeigneter Multi-Channel-Marketing-Akteure
- Intensiver Einsatz adäquater Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen
- Sicherung ausreichender Lagerbestände bei den Distributoren

Wachstum

- Intensive Kommunikationsmaßnahmen in den Marketing-Channels zum Aufbau einer hohen Produktbekanntheit und eines positiven Produktimages
- Monitoring des Verhaltens der Channel-Akteure
- Sicherung ausreichender Lagerbestände bei den Distributoren

Reife

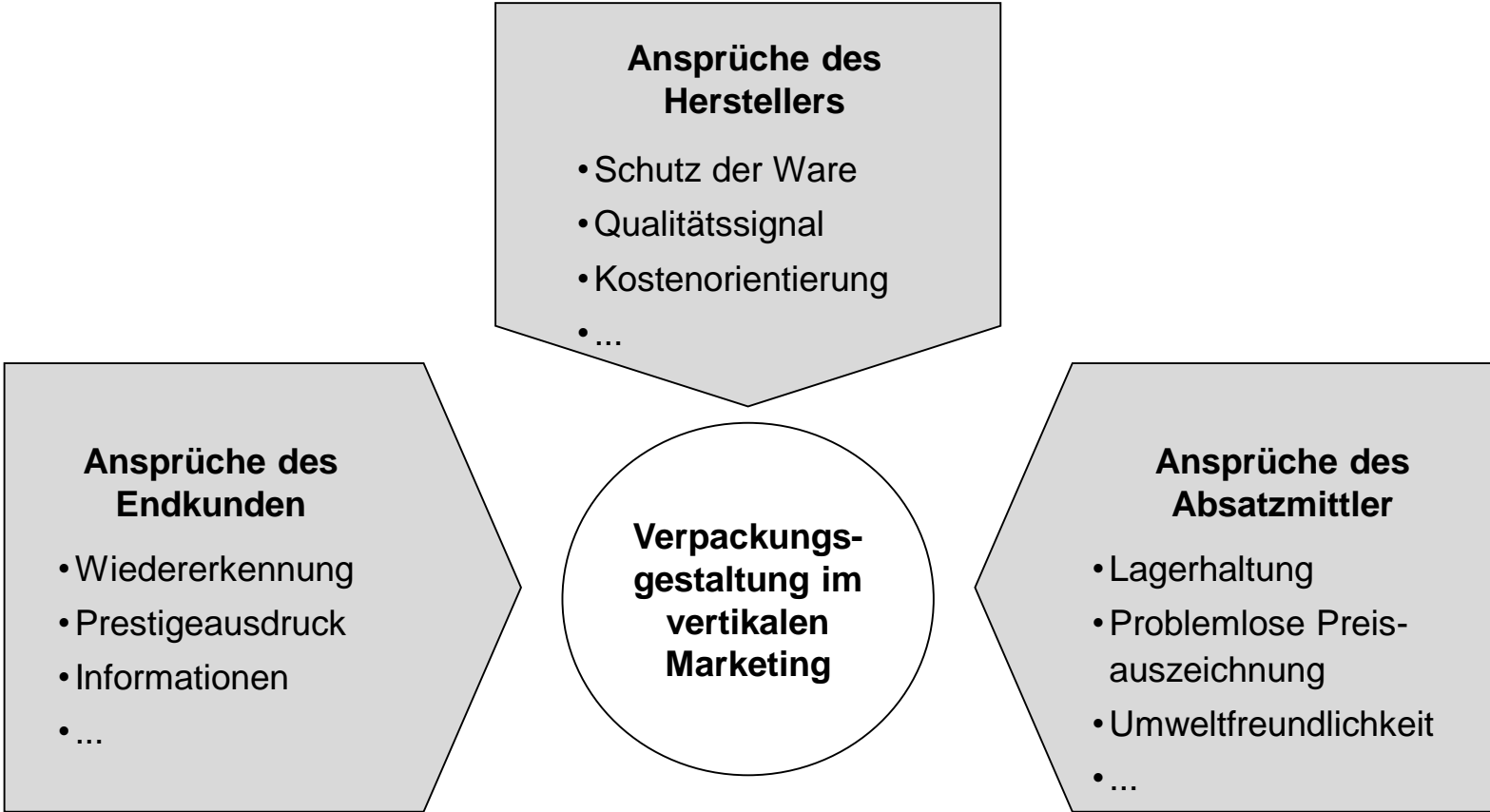
- Verstärkte Motivation der Channel-Akteure
- Möglicherweise Umstrukturierung des Multi-Channel-Marketing-Systems
- Einführung von Produktvarianten und Ausdifferenzierung des Produktprogramms

Degeneration

- Einführung von Produktvarianten und Produktinnovationen
- Selektion und Elimination von Absatzmittlern und Marketingkanälen
- Möglicherweise Produktelimination

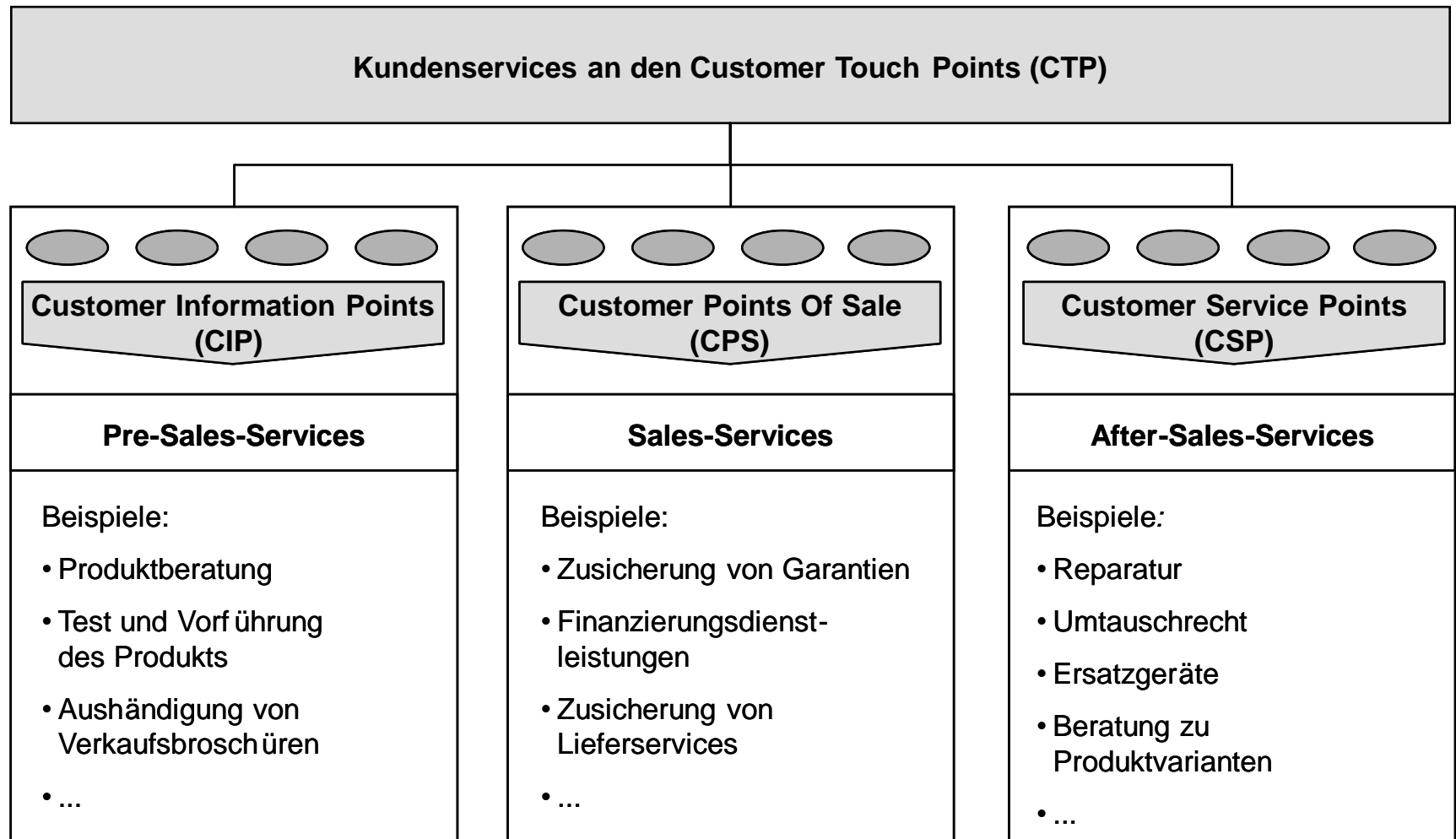
Quelle: Wirtz (2008), S. 227; Wirtz (2013c), S. 233; Wirtz (2021), S. 397.

Abbildung 21.7: Ansprüche an die Verpackungsgestaltung im vertikalen Marketing



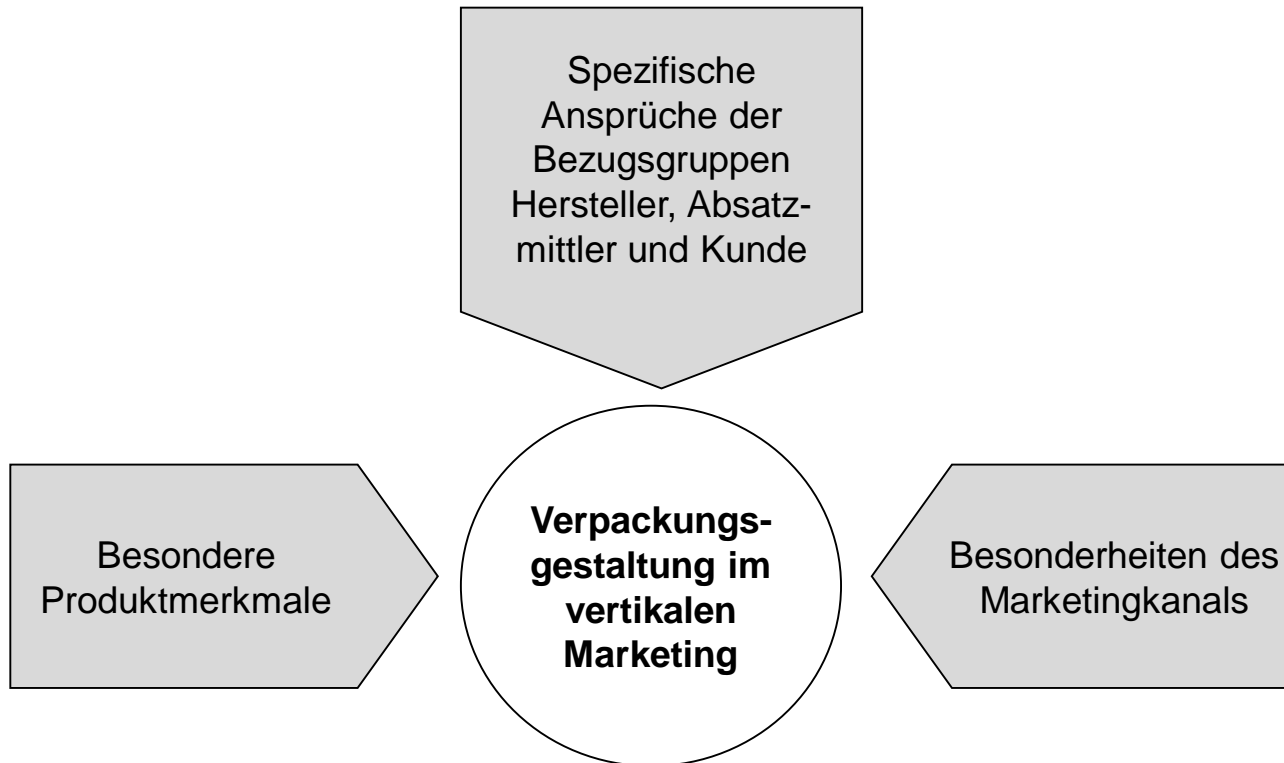
Quelle: Wirtz (2008), S. 228; Wirtz (2013c), S. 234; Wirtz (2021), S. 398.

Abbildung 21.8: Arten von Kundenservices an den verschiedenen Customer Touch Points



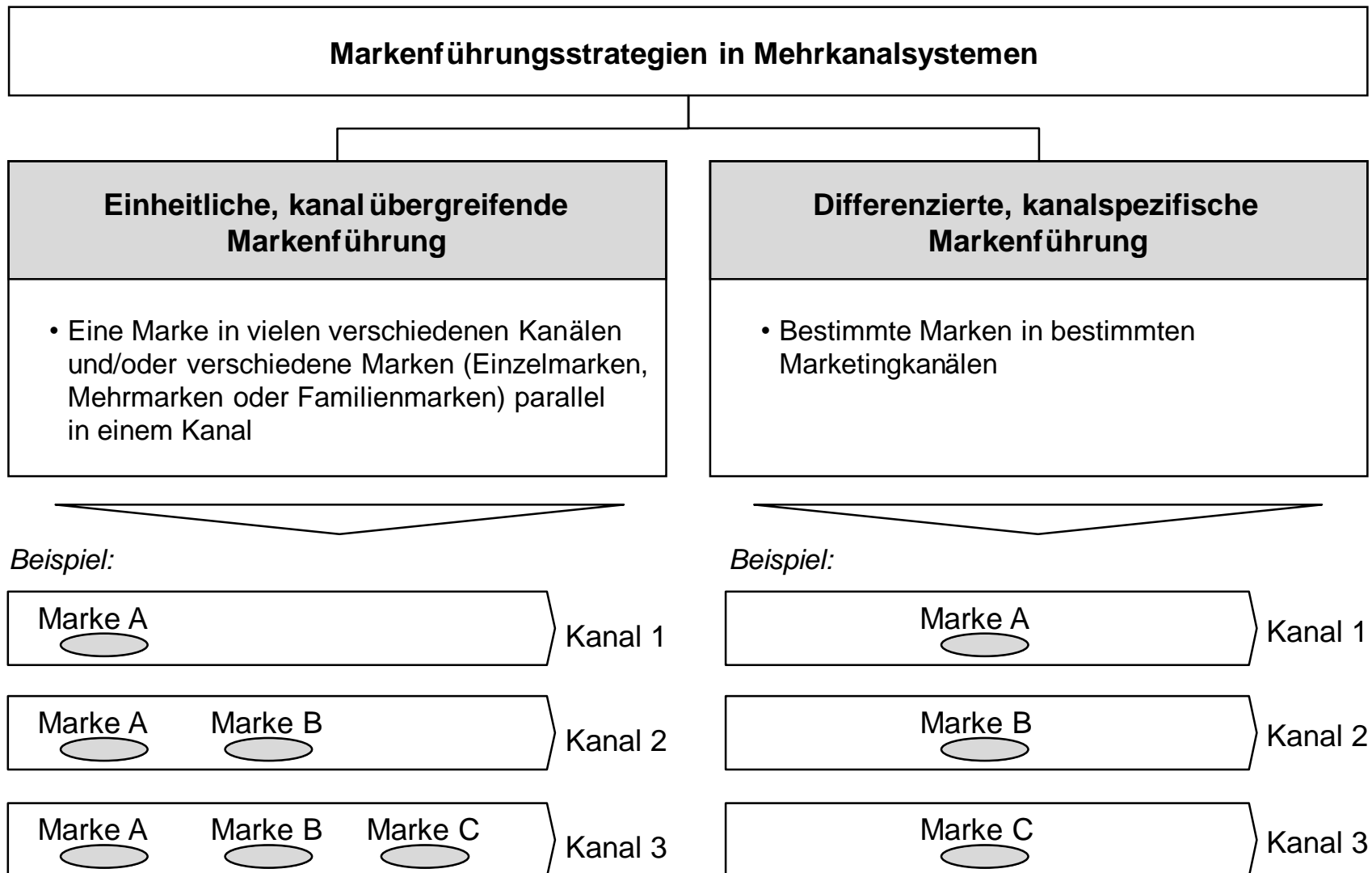
Quelle: Wirtz (2013c), S. 236; Wirtz (2021), S. 400.

Abbildung 21.9: Einflussfaktoren auf die Verpackungsgestaltung im Mehrkanalsystem



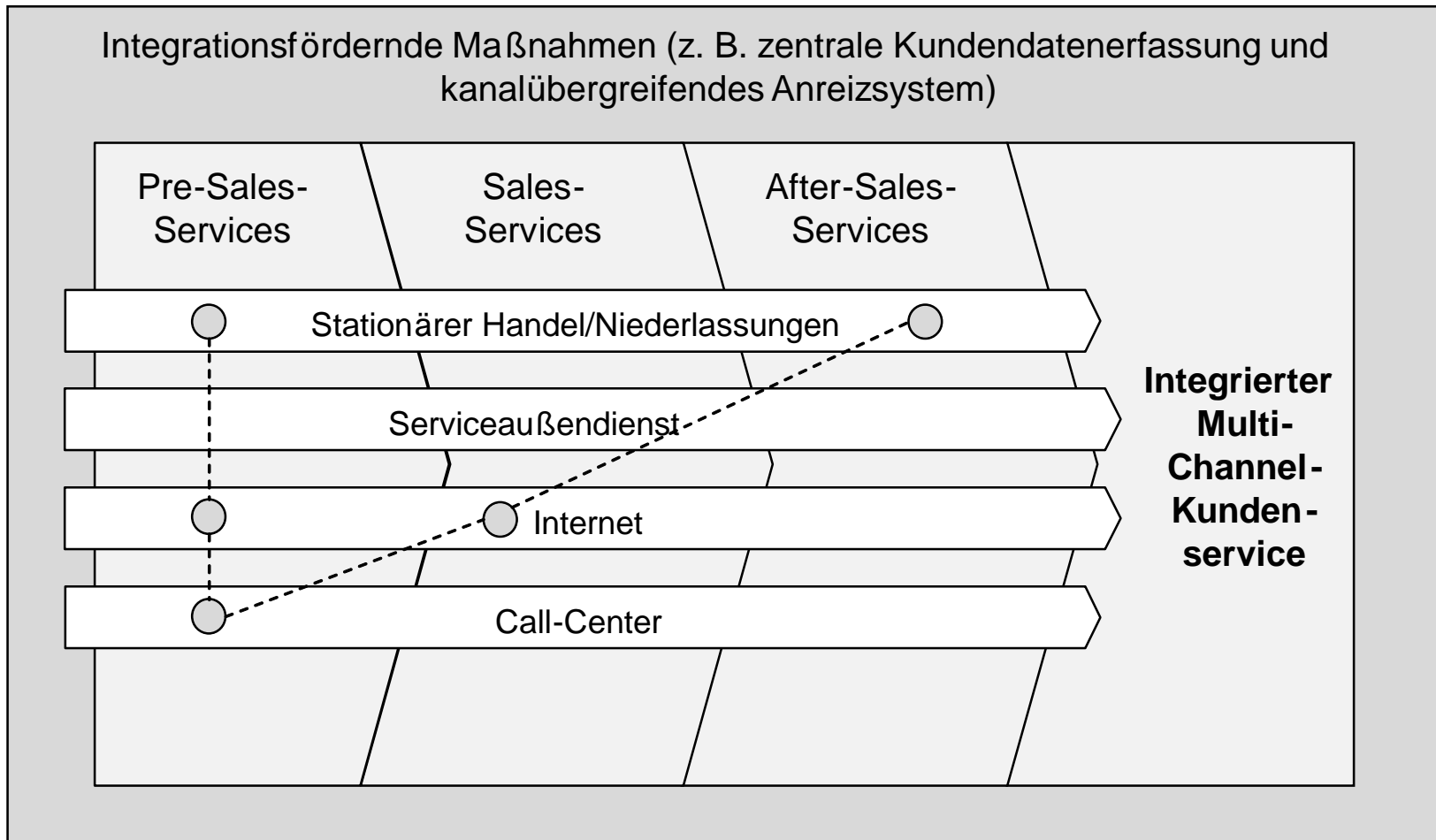
Quelle: Wirtz (2008), S. 232; Wirtz (2013c), S. 239; Wirtz (2021), S. 403.

Abbildung 21.10: Markenführung in Mehrkanalsystemen



Quelle: Wirtz (2008), S. 233; Wirtz (2013c), S. 240; Wirtz (2021), S. 404.

Abbildung 21.11: Integrierte Servicepolitik im Multi-Channel-Marketing



○ Ein Kunde im Multi-Channel-System

----- Wanderung des Kunden bei einer kanalübergreifenden Nutzung von Services im Multi-Channel-System

Quelle: In Anlehnung an Zentes/Schramm-Klein (2007), S. 461; Wirtz (2021), S. 406.

Abbildung 22.1: Struktur des Kapitels

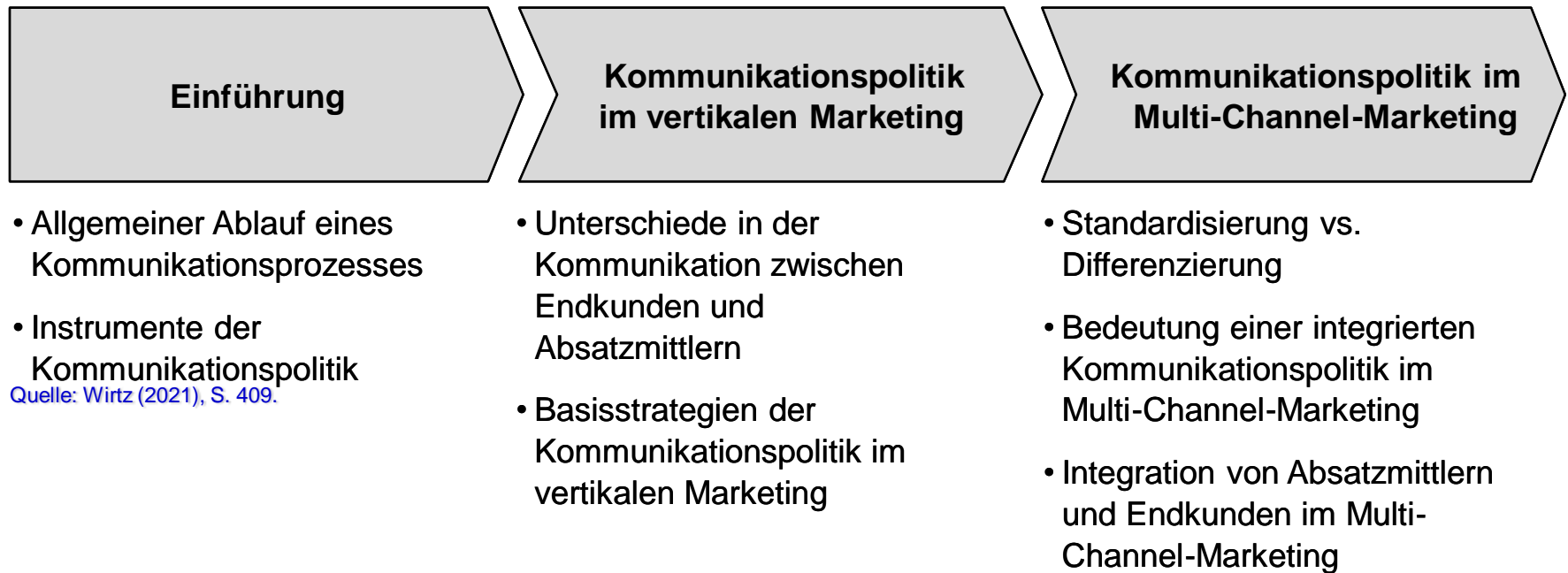
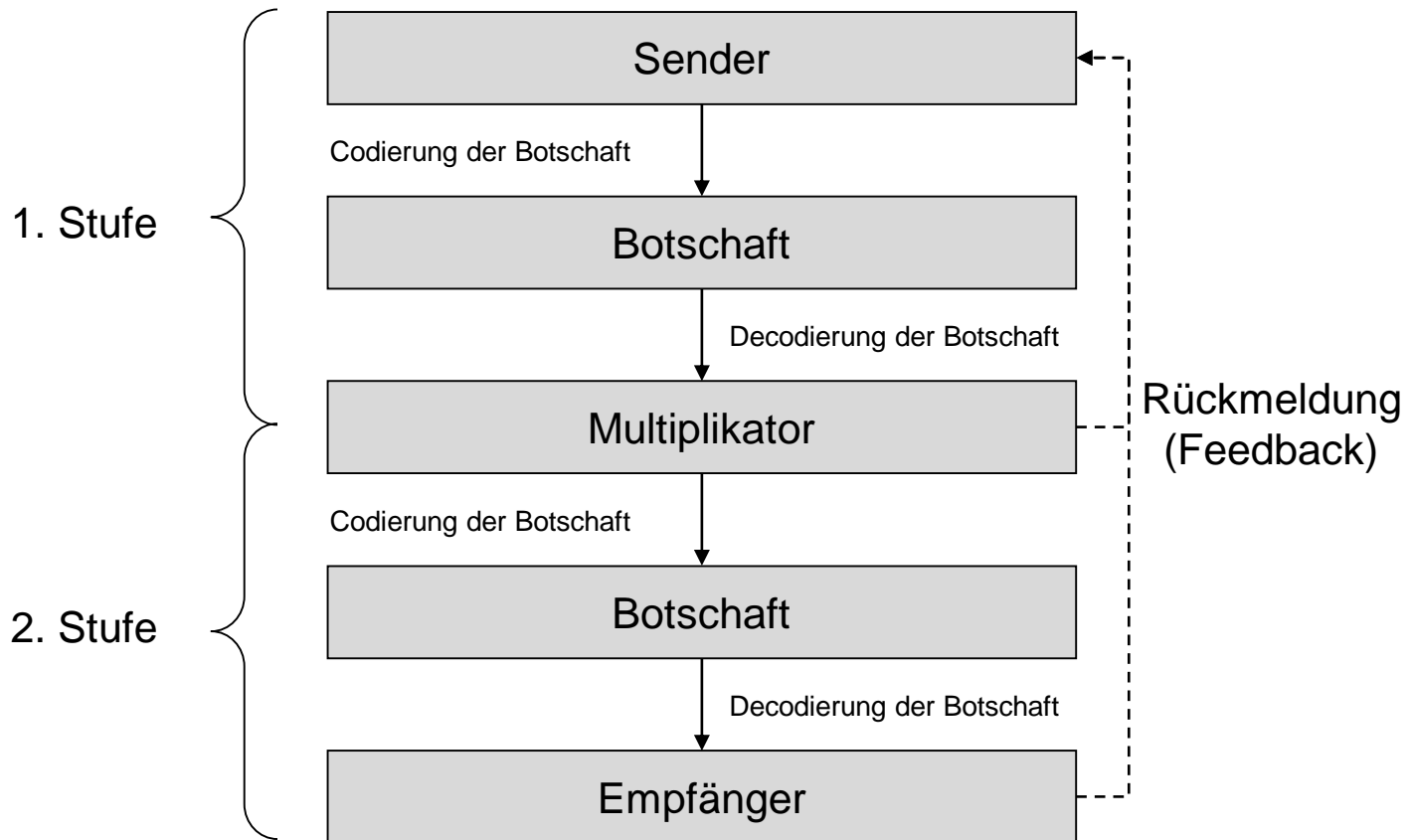


Abbildung 22.2: Struktur eines mehrstufigen Kommunikationsprozesses



Quelle: In Anlehnung an Homburg (2020), S. 828; Wirtz (2021), S. 411.

Abbildung 22.3: Überblick zu den Instrumenten der Kommunikationspolitik

Gesamtheitlicher Kommunikationsmix

Klassische Werbung	Verkaufsförderung	Public Relations	Sponsoring	Event-Marketing	Messen/ Ausstellungen	Direktkommunikation
<ul style="list-style-type: none">• Kommunikativer Beeinflussungsprozess unter Zuhilfenahme von Massenmedien• Werbung erfolgt in Zeitungen, Zeitschriften, TV, Radio und Kino	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikative Maßnahmen zur Unterstützung eigener Absatzorgane und der Absatzmittler sowie zur Beeinflussung des Konsumenten	<ul style="list-style-type: none">• Planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern (Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Arbeitnehmer, Institutionen und Staat)	<ul style="list-style-type: none">• Systematische Unterstützung von Personen, Institutionen oder Veranstaltungen• Bedeutende Formen sind das Sport-, Kultur- und sozio-ökologische Sponsoring	<ul style="list-style-type: none">• Planung, Organisation und Kontrolle von erlebnisorientierten Ereignissen im Rahmen der Unternehmenskommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Veranstaltungen mit Marktcharakter in regelmäßigen Zyklen, die ein umfassendes Produktangebot einer oder mehrerer Branchen bieten	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikationsaktivitäten, bei denen der Versuch der Beeinflussung in direktem Kontakt zum Kunden erfolgt• Ermöglichung eines Dialogs bzw. einer Interaktion

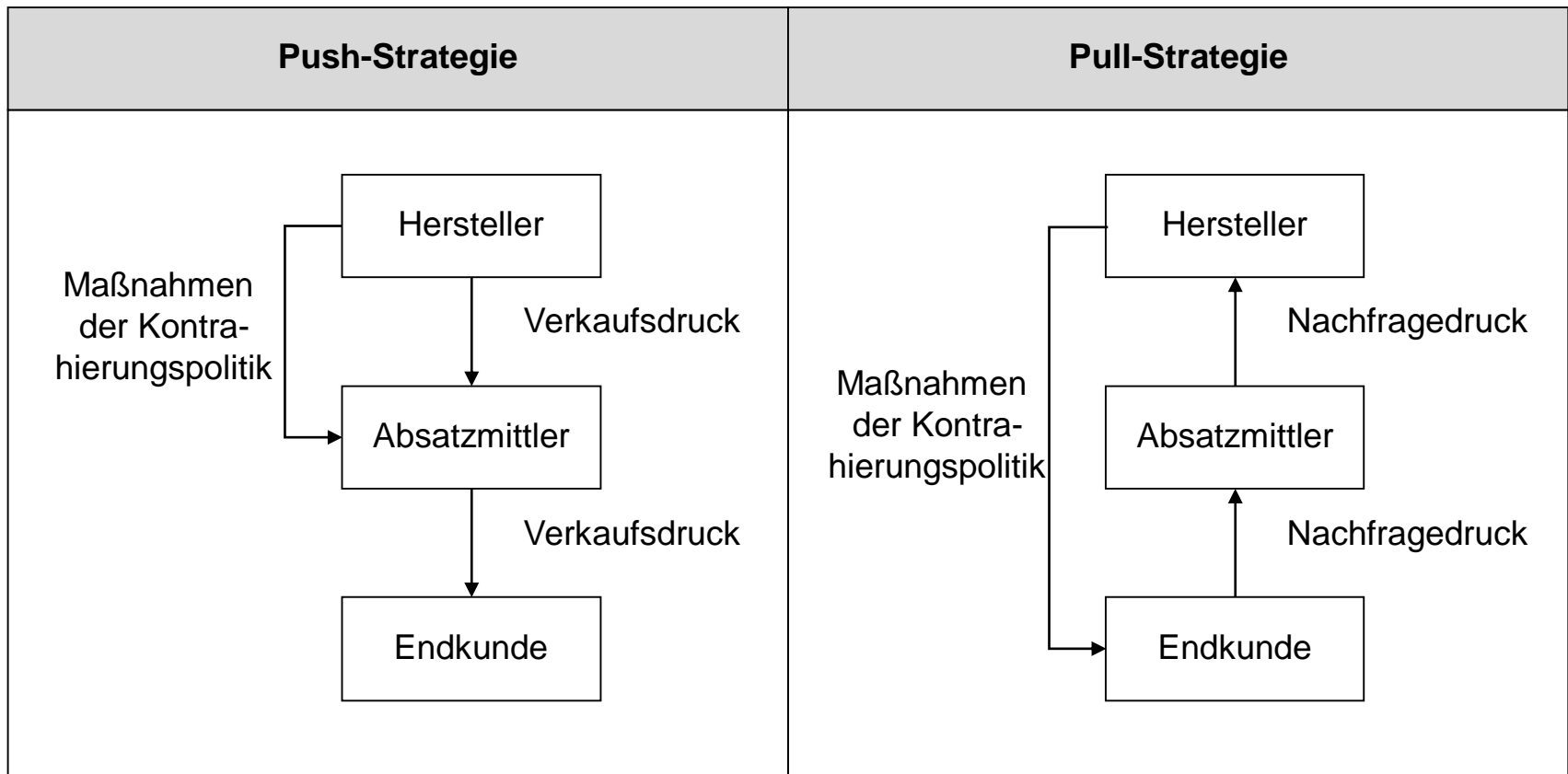
Quelle: Wirtz (2005), S. 164; Wirtz (2013c), S. 249; Wirtz (2021), S. 413.

Abbildung 22.4: Ziele der Kommunikationspolitik



Quelle: Wirtz (2013c), S. 251; Wirtz (2021), S. 415.

Abbildung 22.5: Push- versus Pull-Strategie in der Kommunikationspolitik



Quelle: Wirtz (2008), S. 245; Wirtz (2013c), S. 253; Wirtz (2021), S. 417.

Abbildung 22.6: Dimensionen und Instrumente der integrierten Kommunikation

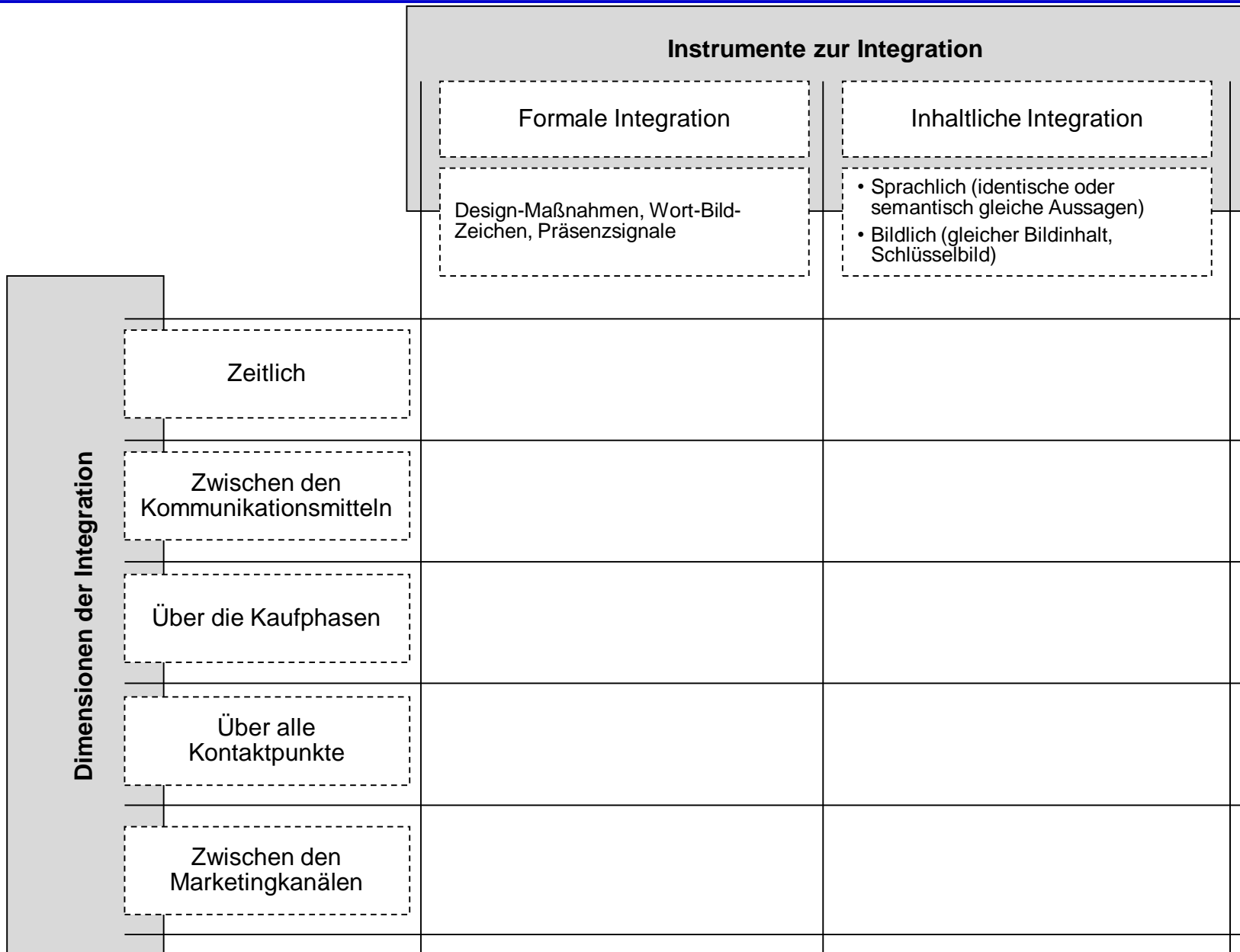
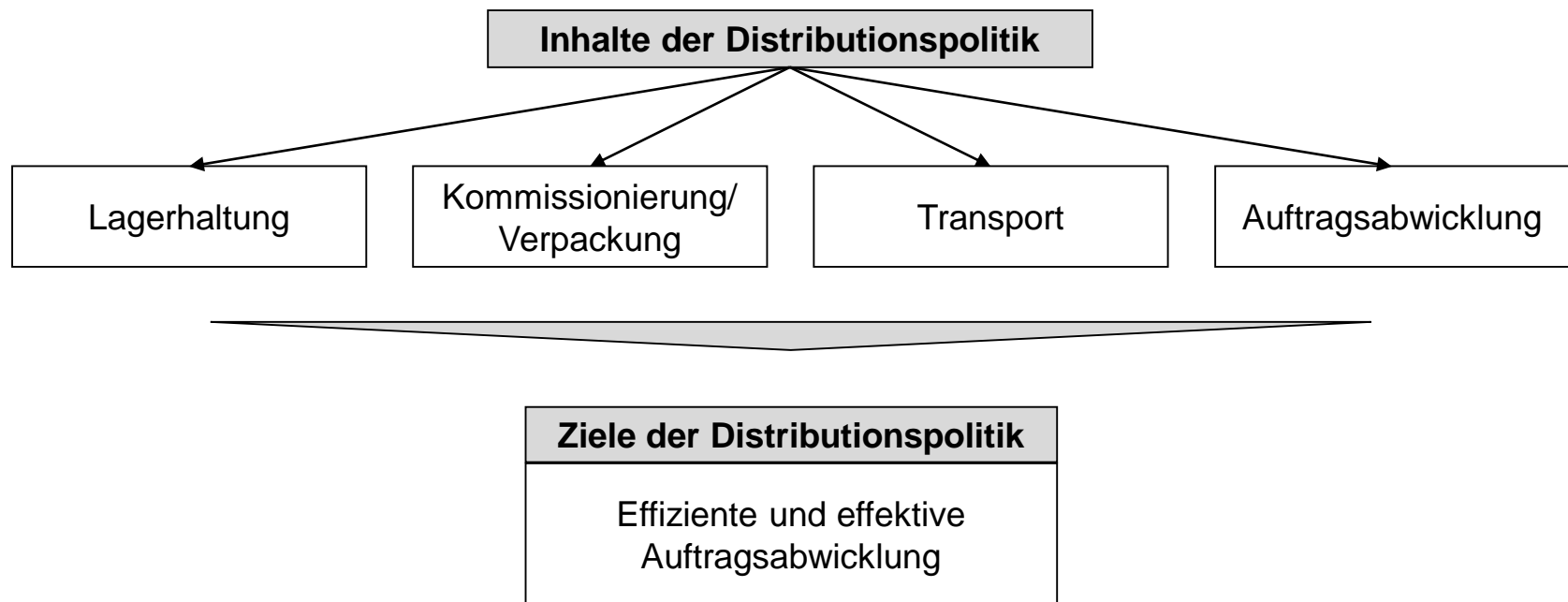


Abbildung 23.1: Struktur des Kapitels



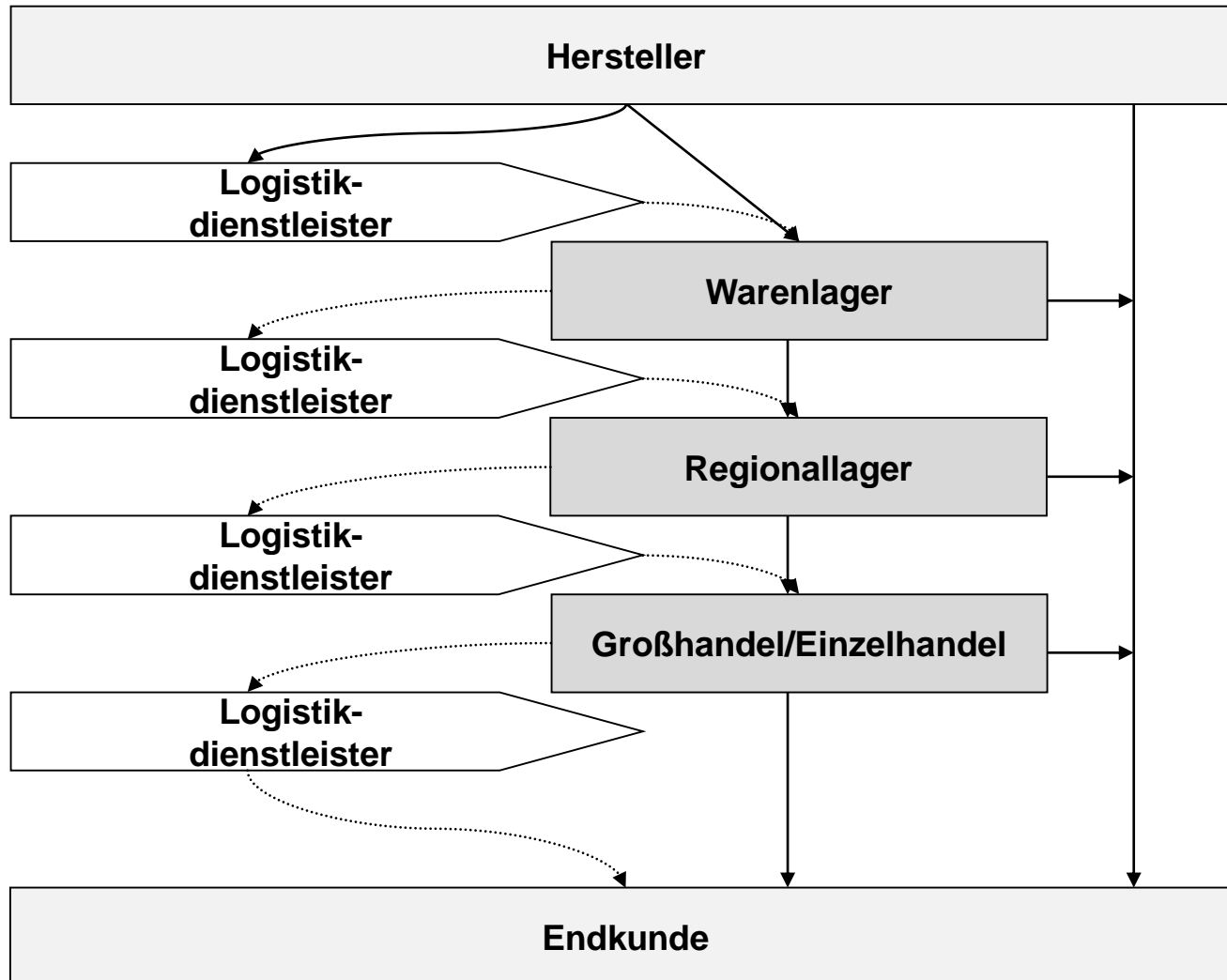
Quelle: Wirtz (2021) S. 426.

Abbildung 23.2: Inhalte und Ziele der Distributionspolitik



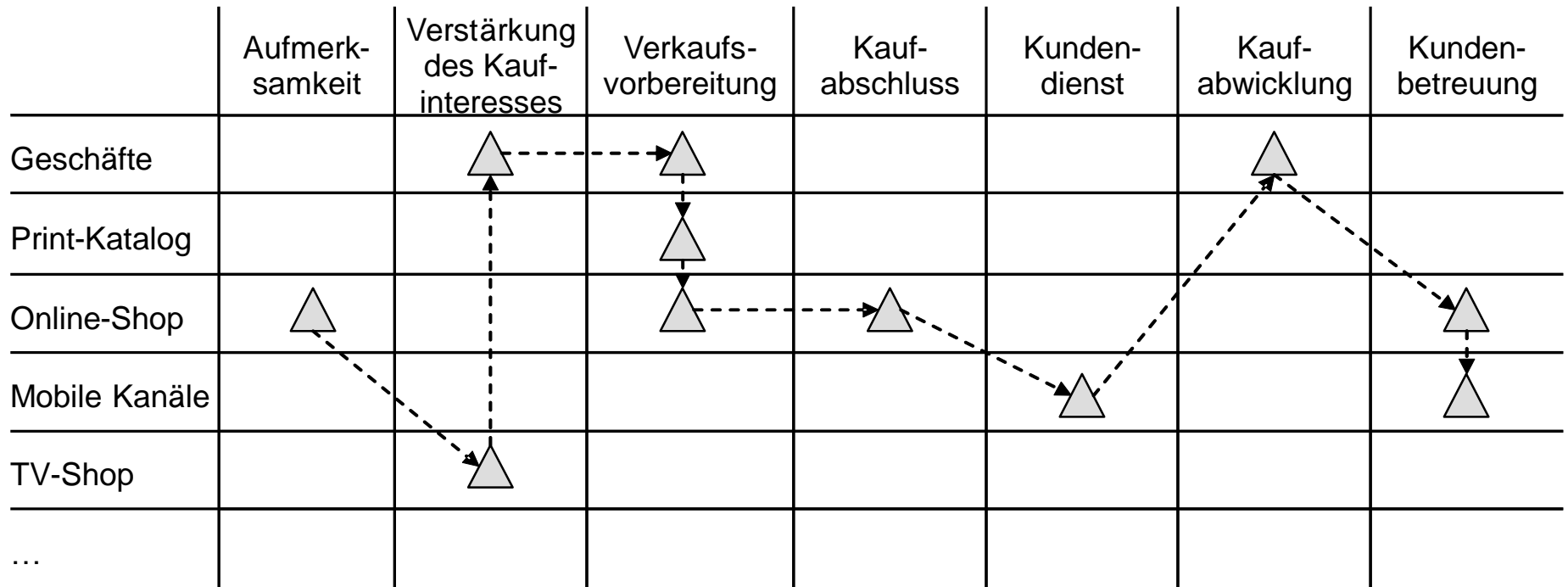
Quelle: Wirtz (2008), S. 257; Wirtz (2013c), S. 265; Wirtz (2021), S. 429.

Abbildung 23.3: Physische Warenwege im vertikalen Marketing



Quelle: Wirtz (2008), S. 260; Wirtz (2013c), S. 268; Wirtz (2021), S. 431.

Abbildung 23.4: Möglicher Auftragsablauf bei Beteiligung mehrerer Kanäle



Quelle: Zentes/Schramm-Klein (2007), S. 461; Wirtz (2021), S. 441.

Abbildung 24.1: Struktur des Kapitels

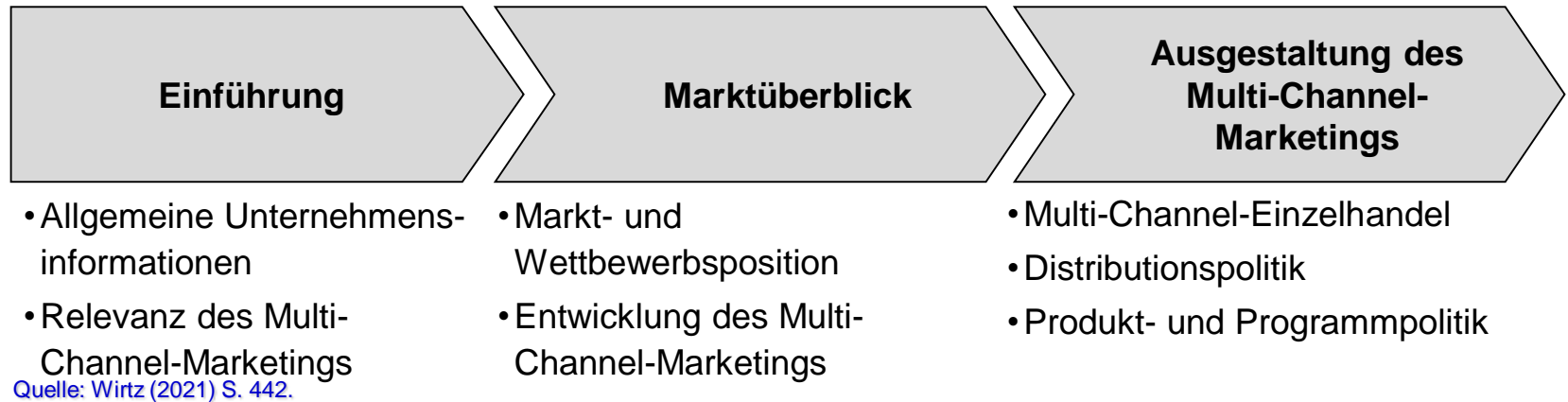
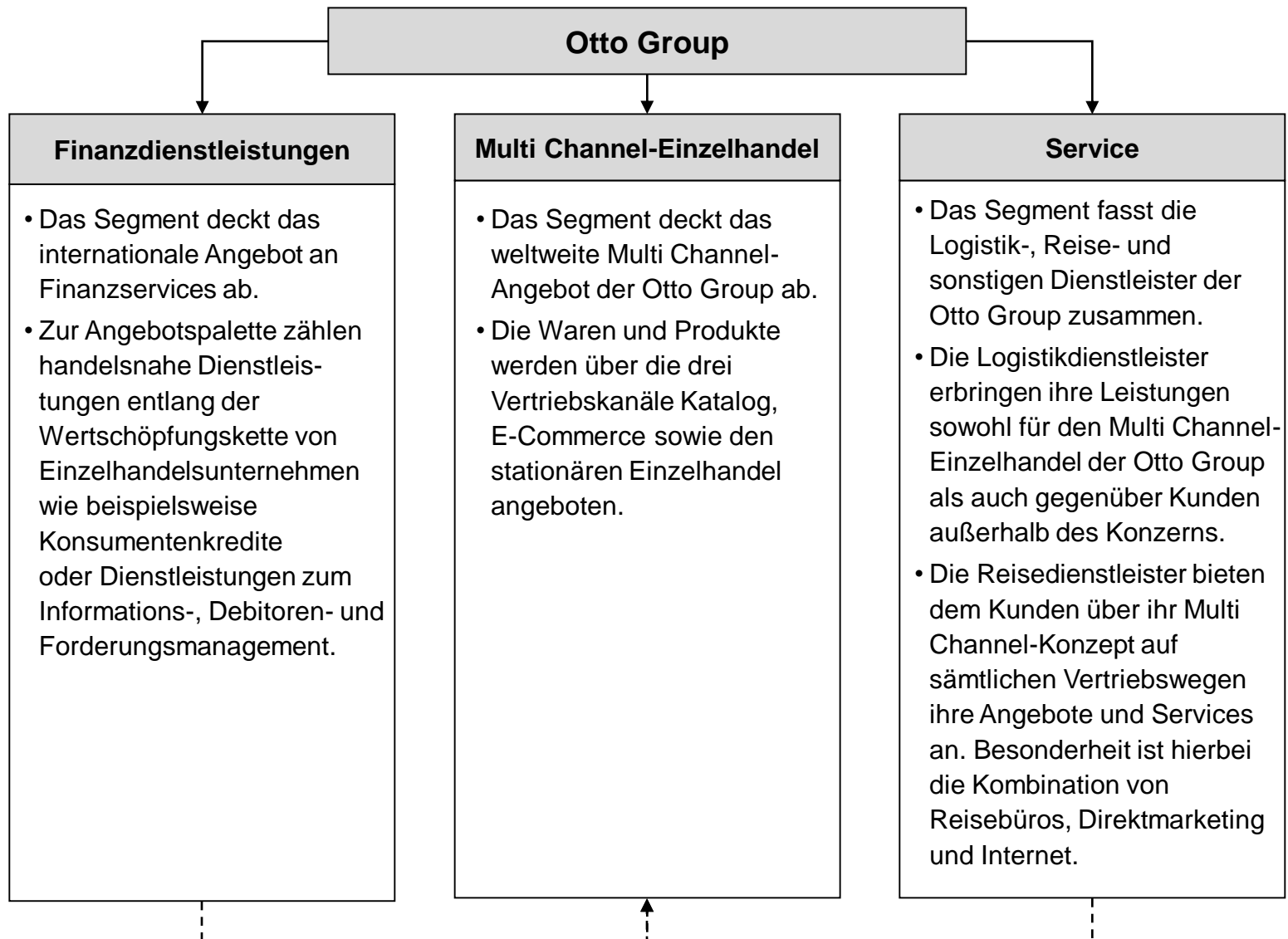


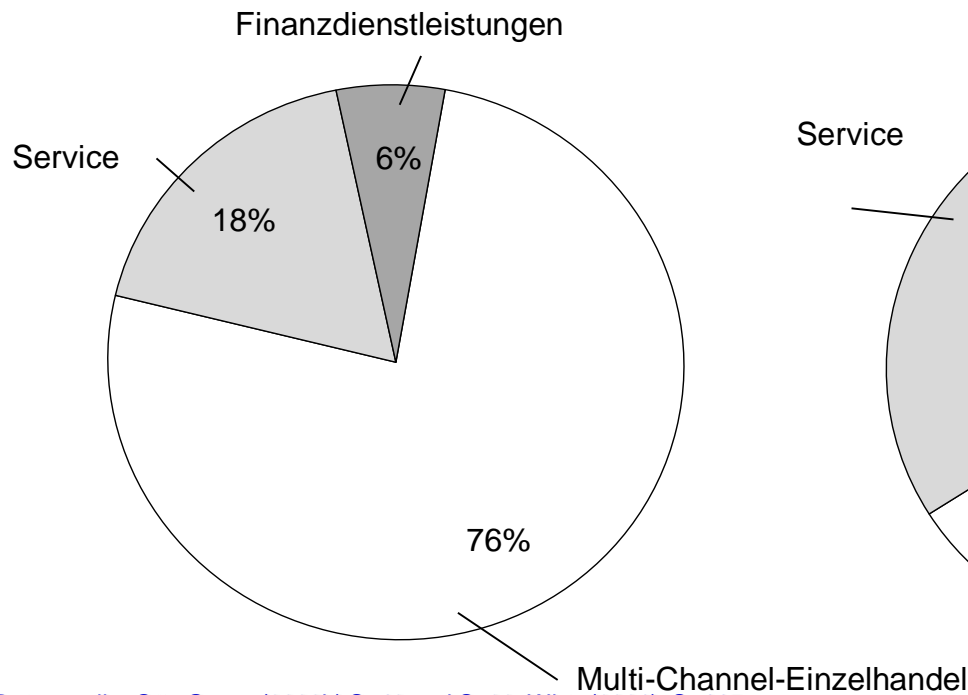
Abbildung 24.2: Segmente der Otto Group



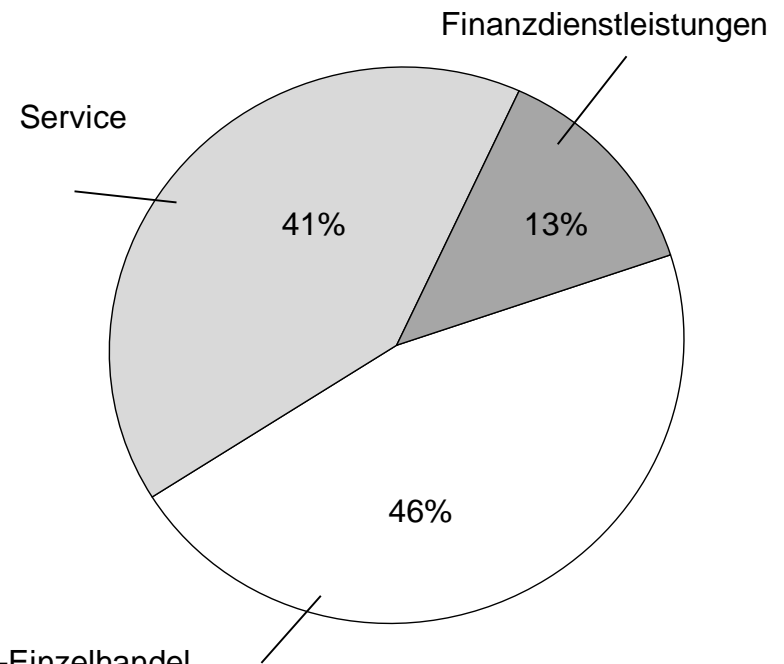
Datenquelle: Otto Group (2020b) S. 39 f.; Wirtz (2021), S. 444

Abbildung 24.3: Umsatz- und Mitarbeiterstruktur der Otto Group

Umsatz in Prozent



Mitarbeiter in Prozent



Datenquelle: Otto Group (2020b) S. 48 und S. 62; Wirtz (2021), S. 445.

Abbildung 24.4: Marktanteile der Versandhändler in Deutschland 2019

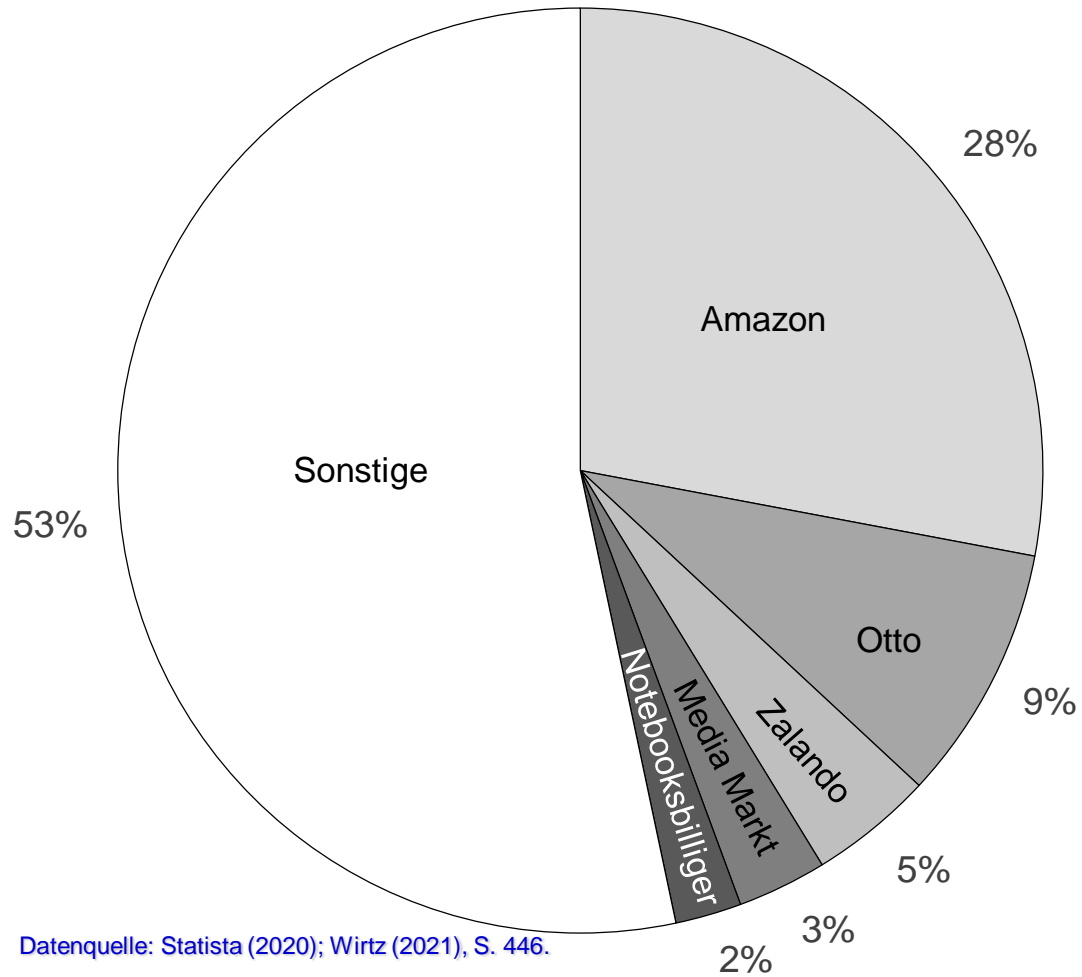
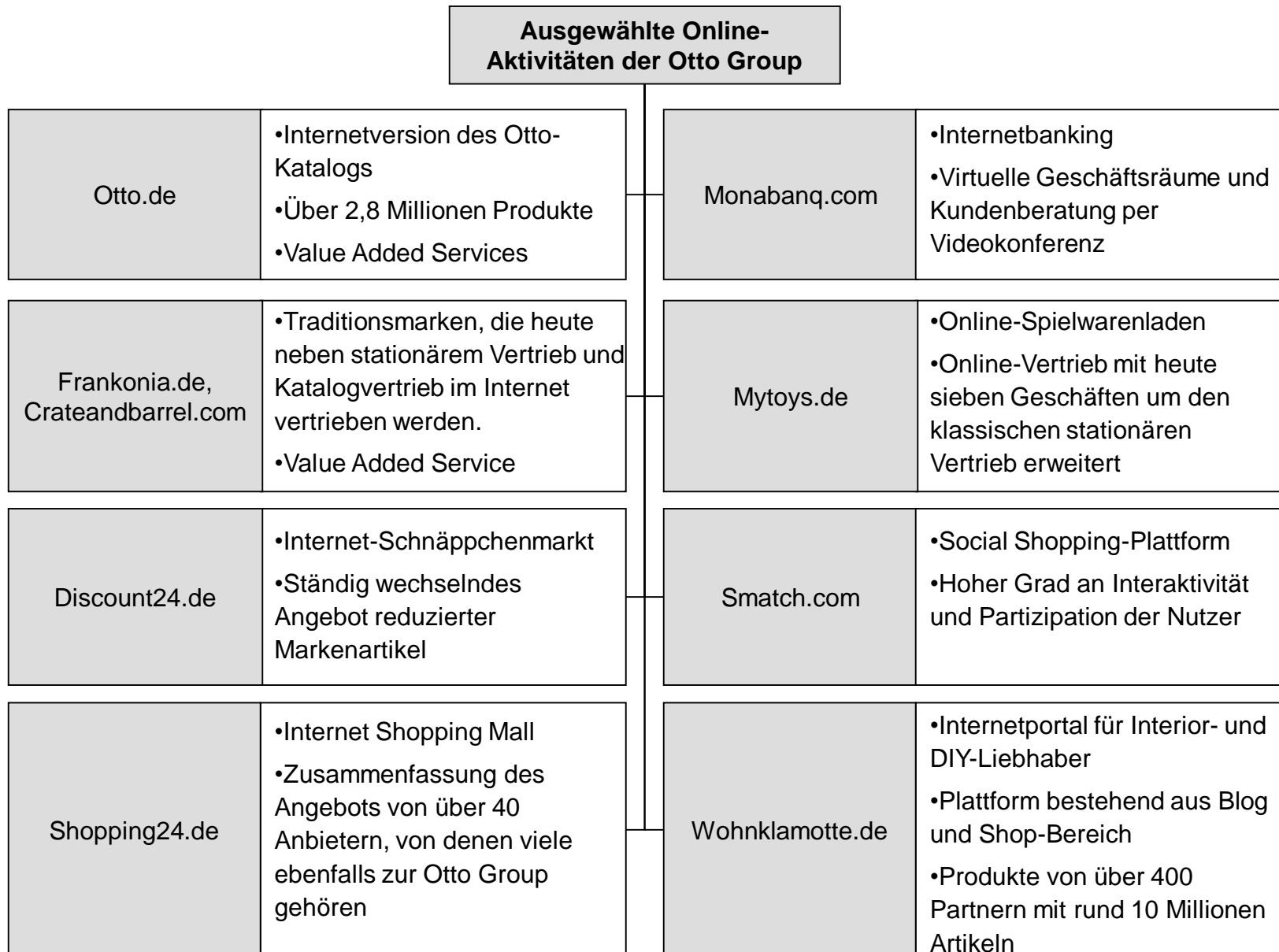


Abbildung 24.5: Historische Entwicklung der Einkaufsmöglichkeiten in der Otto Group

1950: Katalog	Bestellung per Postkarte auf Rechnung
1963: Telefon	Bestellungen aus dem Katalog per Telefon
1991: Teleshopping	Warenpräsentation im TV, Bestellung per Telefon
1994: CD-ROM	Warenangebot Offline, verschiedene Bestellwege
1995: Internet	Warenangebot und Bestellung Online
2000: M-Commerce	Sortimentsauswahl und Bestellung via Handy
2003: T-Commerce	Auswahl und Bestellung über interaktives Fernsehen
2007: E-Shopping 2.0	Interaktives und dialogfähiges Online Warenangebot
2010: Apps	Sortimentsauswahl und Bestellung via Smartphone
2013: Apps 2.0	Personalisiertes Einkaufen via Smartphone
2018: E-Focus	Fokussierung auf digitale Absatzkanäle

Datenquelle: Otto Group (2020c); Wirtz (2021), S. 447.

Abbildung 24.6: Ausgewählte Online-Aktivitäten der Otto Group



Datenquelle: Otto Group (2018a); Otto Group (2021); Wirtz (2021), S. 453.

Teil VI: Koordination des Multi-Channel-Marketings

Abbildung 25.1: Struktur des Teils VI

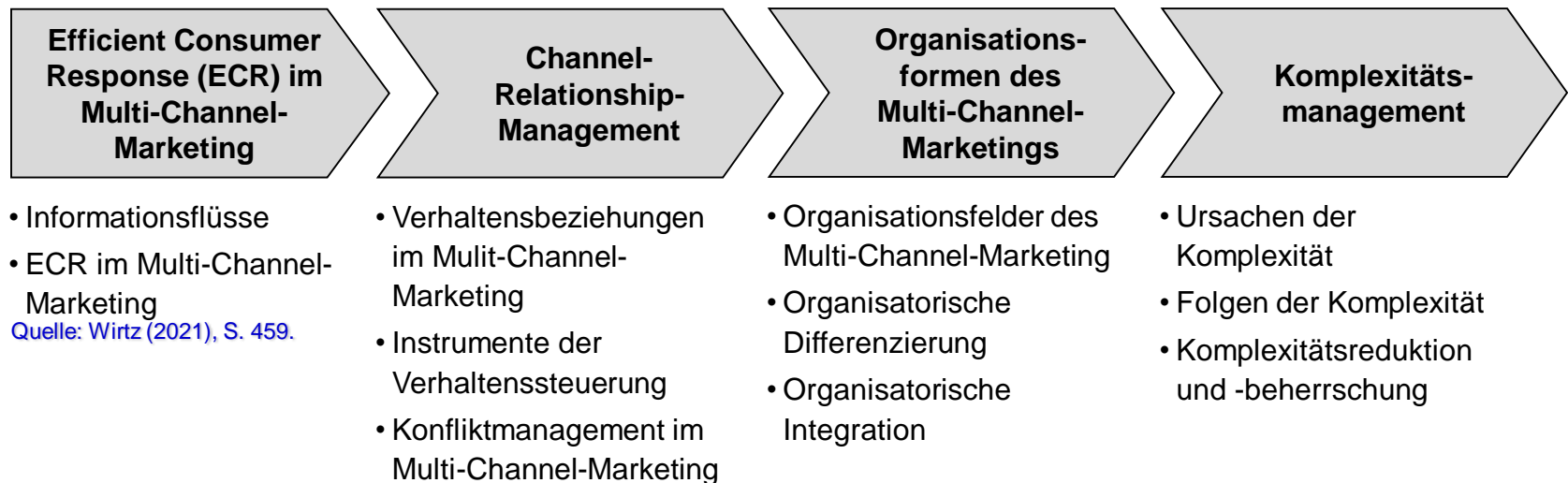


Abbildung 26.1: Struktur des Kapitels

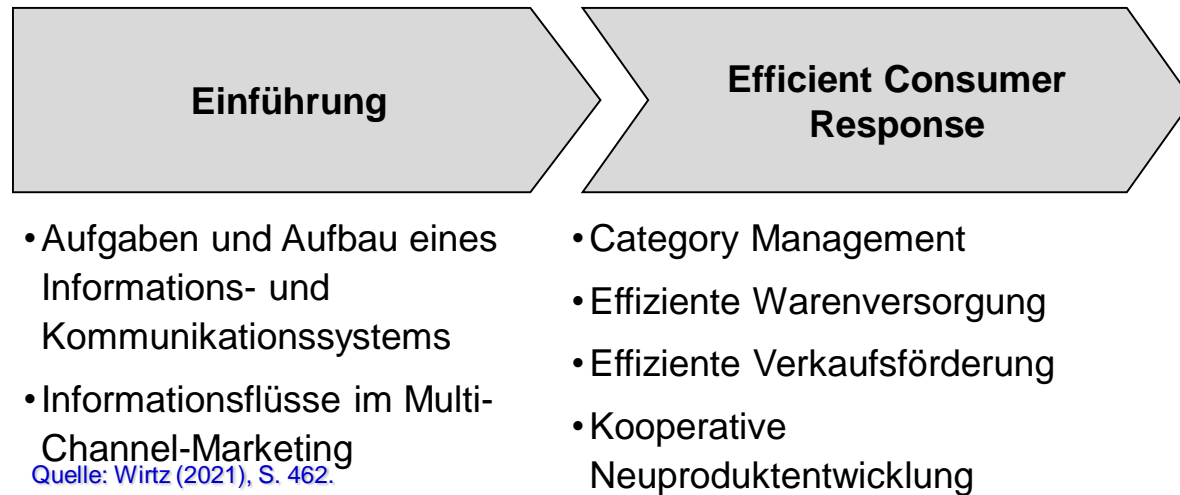
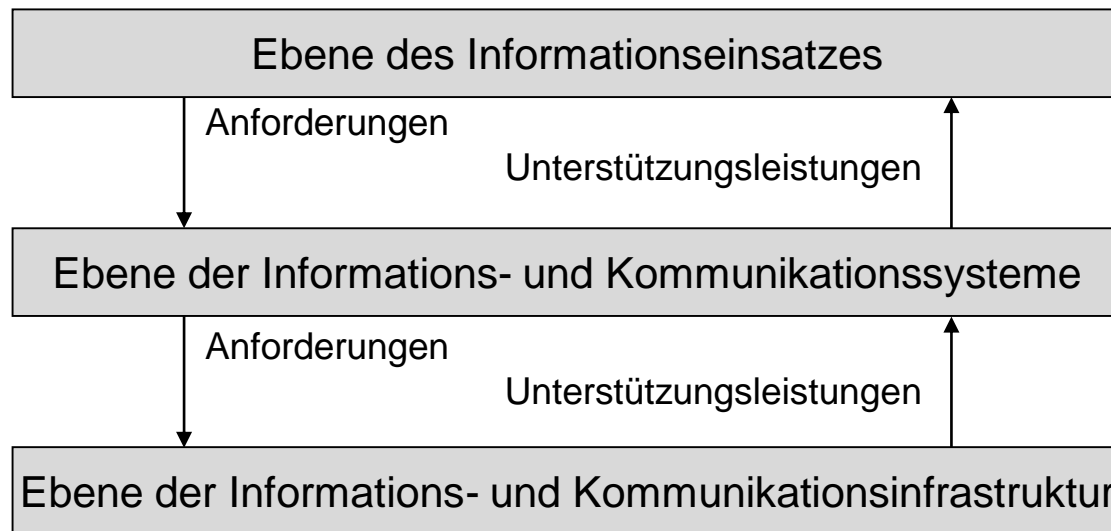
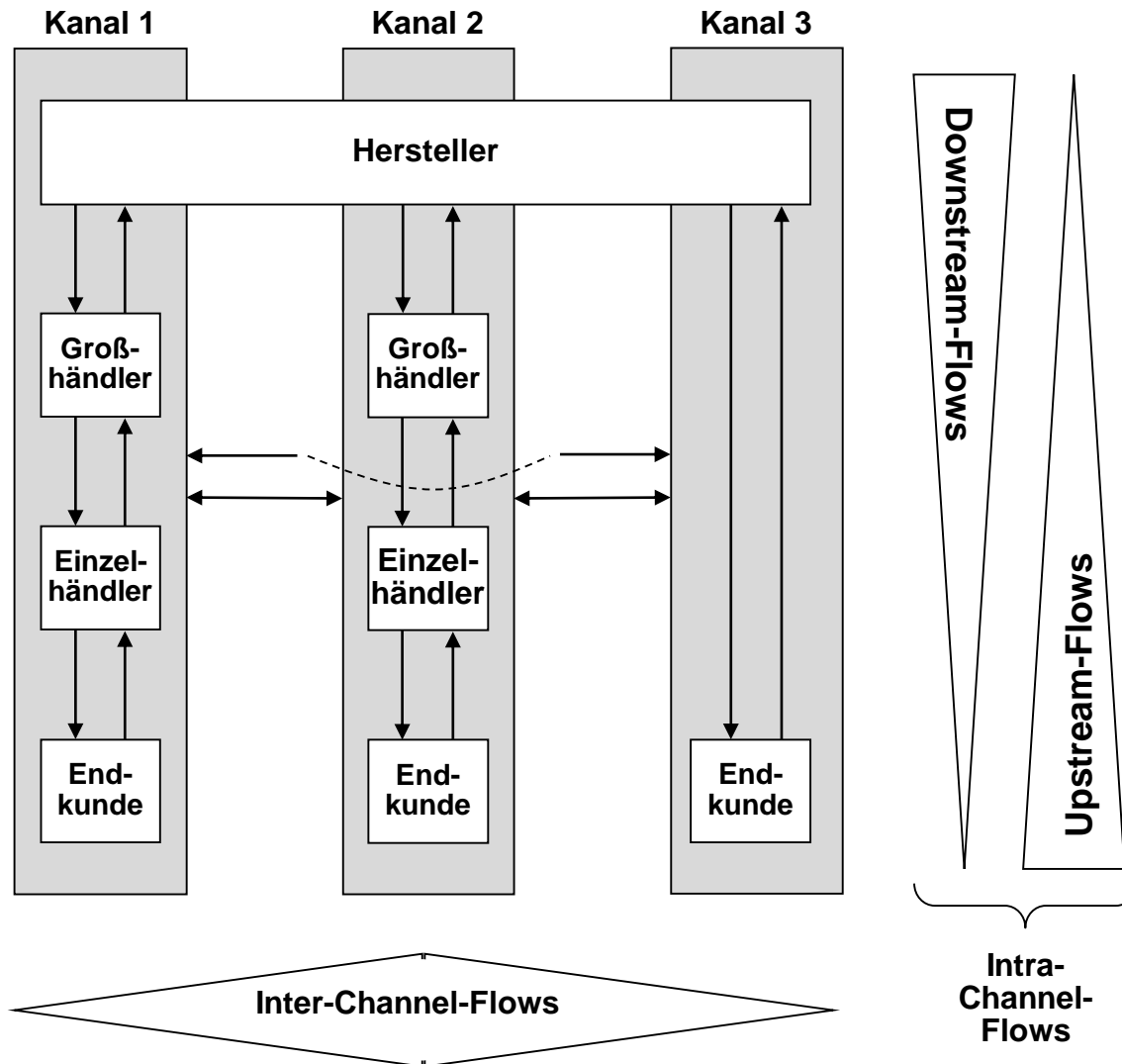


Abbildung 26.2: Ebenenmodell des Informationsmanagements



Quelle: Wirtz (2008), S. 290; Wirtz (2013c), S. 300; Wirtz (2021), S. 464.

Abbildung 26.3: Systematisierung der Informationsflüsse im Multi-Channel-Marketing



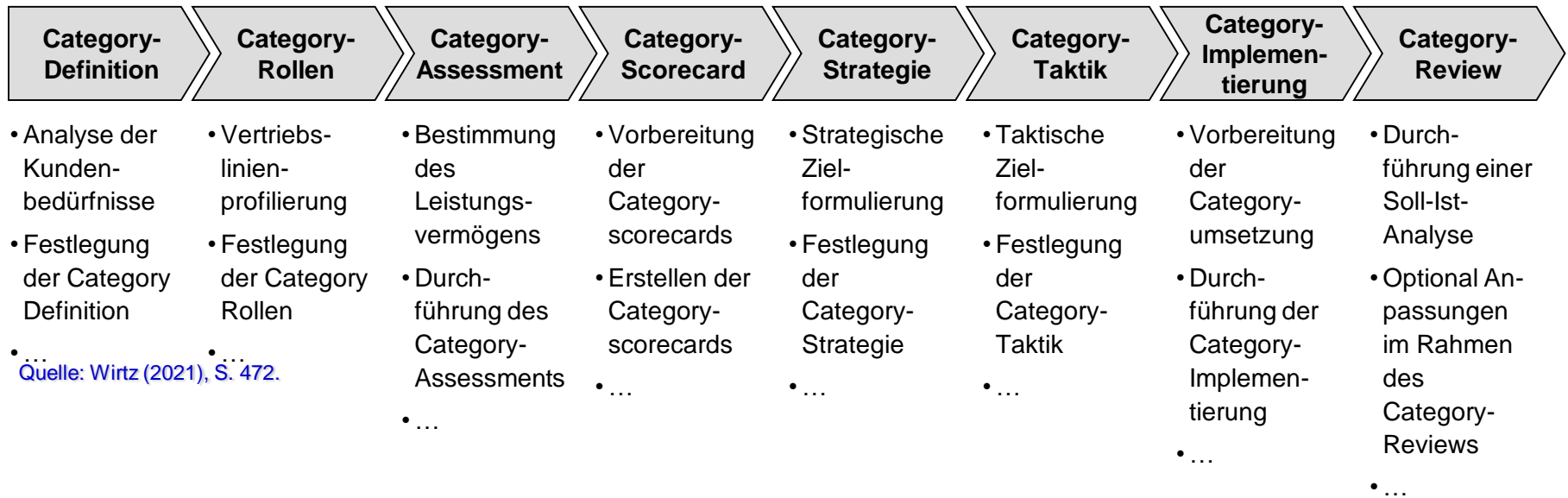
Quelle: Wirtz (2008), S. 292; Wirtz (2013c), S. 302; Wirtz (2021), S. 466.

Tabelle 26.1: Einordnung der Informationsflüsse

	Inter-Channel	Intra-Channel	
		upstream	downstream
Verkaufsförderungsfluss	(X)		X
Verhandlungsfluss	X	X	X
Kundeninformationsfluss	X	X	
Bestellfluss	(X)	X	

Quelle: Wirtz (2008), S. 293; Wirtz (2013c), S. 303; Wirtz (2021), S. 467.

Abbildung 26.4: Planungs- und Implementierungsprozess des Category Managements



Quelle: Wirtz (2021), S. 472.

Abbildung 26.5: Bestell- und Lieferprozesse beim Efficient Replenishment

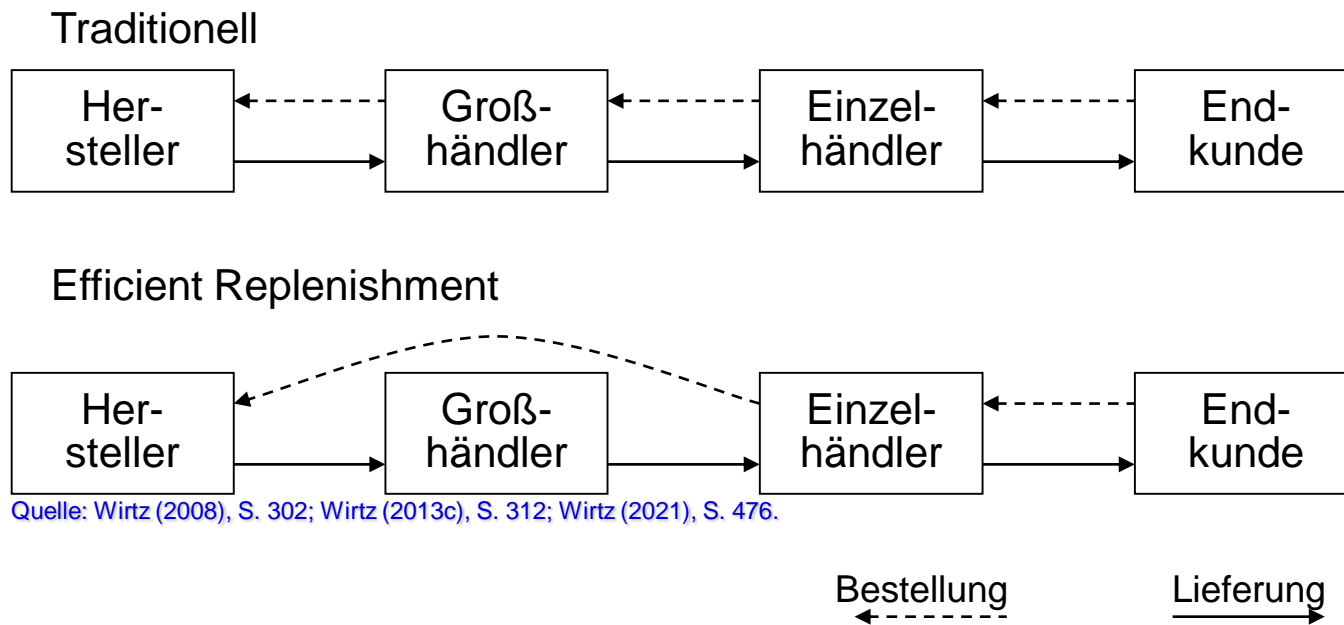
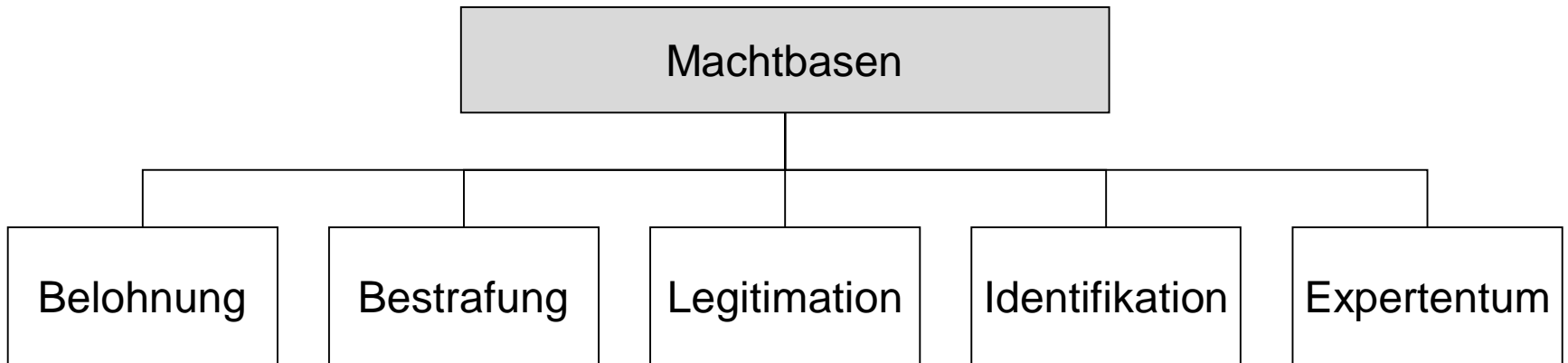


Abbildung 27.1: Struktur des Kapitels

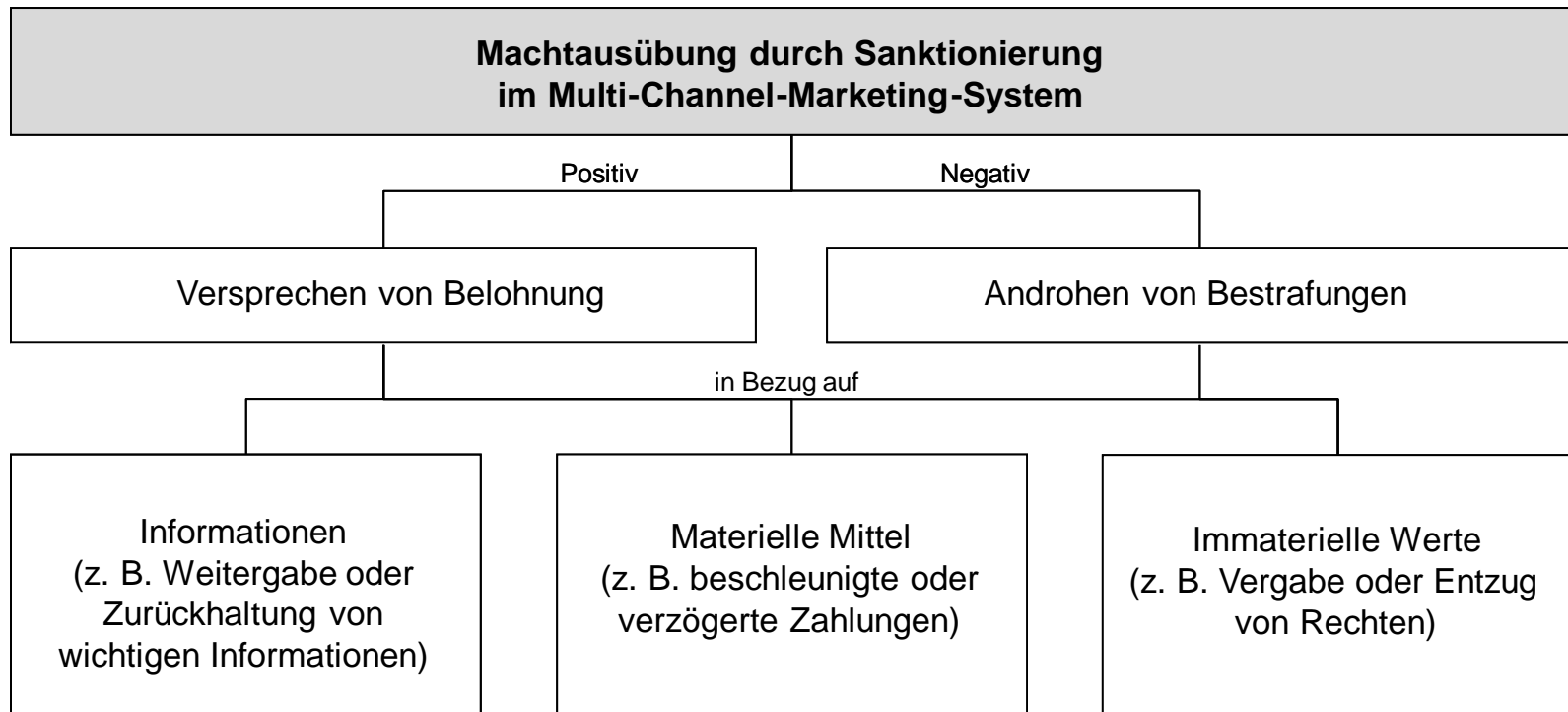


Abbildung 27.2: Grundlagen der Macht im Multi-Channel-Marketing



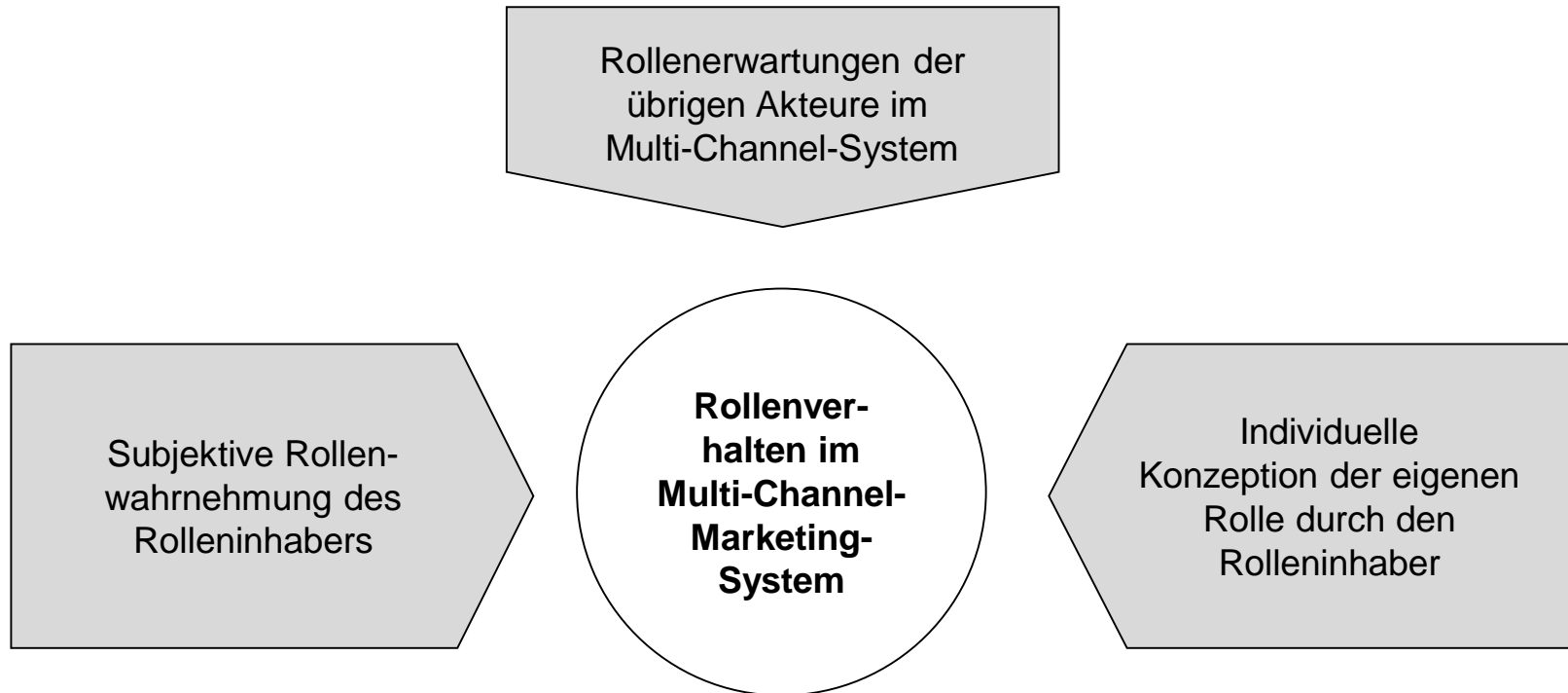
Quelle: Wirtz (2008), S. 314; Wirtz (2013c), S. 324; Wirtz (2021), S. 485.

Abbildung 27.3: Formen der Belohnungs- und Bestrafungsmacht im Multi-Channel-Marketing



Quelle: Wirtz (2008), S. 315; Wirtz (2013c), S. 325; Wirtz (2021), S. 486.

Abbildung 27.4: Einflussgrößen des Rollenverhaltens im Multi-Channel-Marketing



Quelle: Wirtz (2008), S. 320; Wirtz (2013c), S. 330; Wirtz (2021), S. 491.

Abbildung 27.5: Anreizinstrumente im Multi-Channel-Marketing

Glaubwürdige Kanalrichtlinien

- Ausgleichsleistungen
- Konfliktlösungsstrategien
- ...

Unterstützung bei der Marktentwicklung

- Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung des Vertriebs
- Bereitstellung von Material zur Verkaufsförderung
- Persönliche Unterstützung
- Zertifizierungsprogramme
- ...

Ergänzende kommunikative Maßnahmen

- Offene Kommunikationspolitik
- Internetgestützte Informationsbereitstellung
- Internetgestützte Transaktionen
- ...

Endabnehmergerichtete Unterstützung

- Promotion von Absatzmittlern durch den Hersteller
- Coop-Marketing
- Programme zur Risikominimierung
- ...

Quelle: Wirtz (2008), S. 323; Wirtz (2013c), S. 333; Wirtz (2021), S. 494.

Tabelle 27.1: Mögliche Zielkonflikte und Konfliktwirkungen zwischen Hersteller und Absatzmittler

	Herstellerziele	Absatzmittlerziele
In Bezug auf die Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Handelsspanne • Endverbraucherpreisfestigung • Gemäßigte Preisaktivität • National einheitliche Preispositionierung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Handelsspanne • Eigene Preispolitik • Aggressive Preisaktivität • Regional differenzierte Preispositionierung • ...
In Bezug auf die Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Markentreue • Markenbekanntheit auf nationaler Ebene • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Händlertreue • Förderung regionaler Marken • ...
In Bezug auf die Produkt-/Sortimentspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des Produkt- und Markenimages • Förderung der eigenen Marke • Unabhängigkeit von der Handelsmarken • Hohe Innovationstätigkeiten • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung eines Absatzmittlersortimentsimages • Förderung von Handelsmarken • Produktion von Handelsmarken • Niedrige Innovationstätigkeiten • ...
In Bezug auf die Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Lieferungen • Hohe Bestellmengen • Lieferung in Zentrallager • Weiterverteilung durch Handel • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzabhängige Lieferungen • Niedrige Bestellmengen • Lieferung vor Ort • Weiterverteilung durch Hersteller •

Tabelle 27.2: Konfliktförderung und Konfliktlösung

Konflikte werden verstärkt durch	Konflikte werden gemindert durch
<ul style="list-style-type: none">■ Förderung von Wettbewerb■ Ankündigung von Veränderungen■ Selektive Information■ Verbreitung von Unsicherheit■ Auspielen verschiedener Gruppen gegeneinander■ Differenzierung von Macht, Status, Rollen	<ul style="list-style-type: none">■ Etablierung eines gemeinsamen Oberziels■ Verhandlungen■ Konfrontation/Zwang zur Auseinandersetzung■ Drittparteienurteil (Schlichter)■ Beseitigung von Konfliktursachen■ Verharmlosung des Konflikts (Smoothing Over)

Quelle: Wirtz (2008), S. 329; Wirtz (2013c), S. 339; Wirtz (2021), S. 502.

Abbildung 27.6: Strategien zur Konflikt-handhabung

		Orientierung an eigenen Interessen		
		Niedrig	Mittel	Hoch
Orientierung an Interessen Anderer	Stark	<ul style="list-style-type: none"> •Anpassen •Nachgeben •... 		<ul style="list-style-type: none"> •Kooperation •Gemeinsame Problemlösung •...
	Mittel		<ul style="list-style-type: none"> •Kompromiss •... 	
	Schwach	<ul style="list-style-type: none"> •Rückzug •... 		<ul style="list-style-type: none"> •Wettbewerb •Machtstrategie •...

Quelle: Wirtz (2021), S. 501.

Abbildung 28.1: Struktur des Kapitels

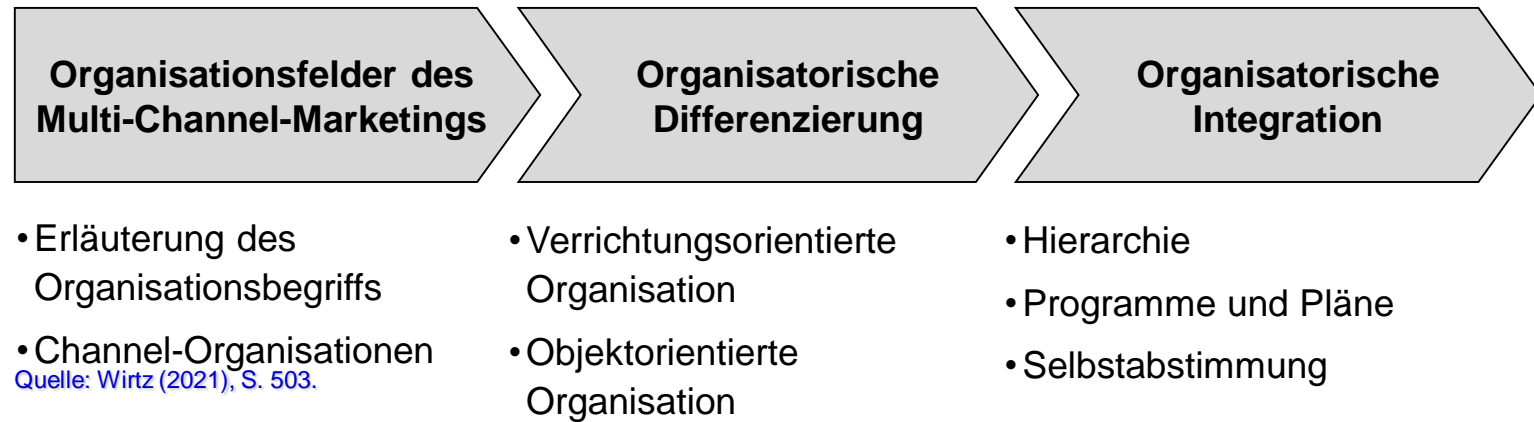
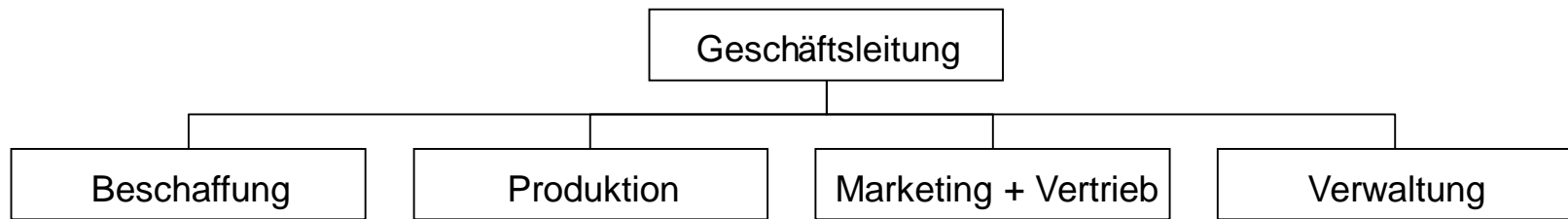


Tabelle 28.1: Organisationsfelder des Multi-Channel-Marketings

	Intra-Channel	Inter-Channel
Unternehmensintern	Interne Vertriebsorganisation	Interne Mehrkanalorganisation
Unternehmensextern	Externe Vertriebsorganisation	Externe Mehrkanalorganisation

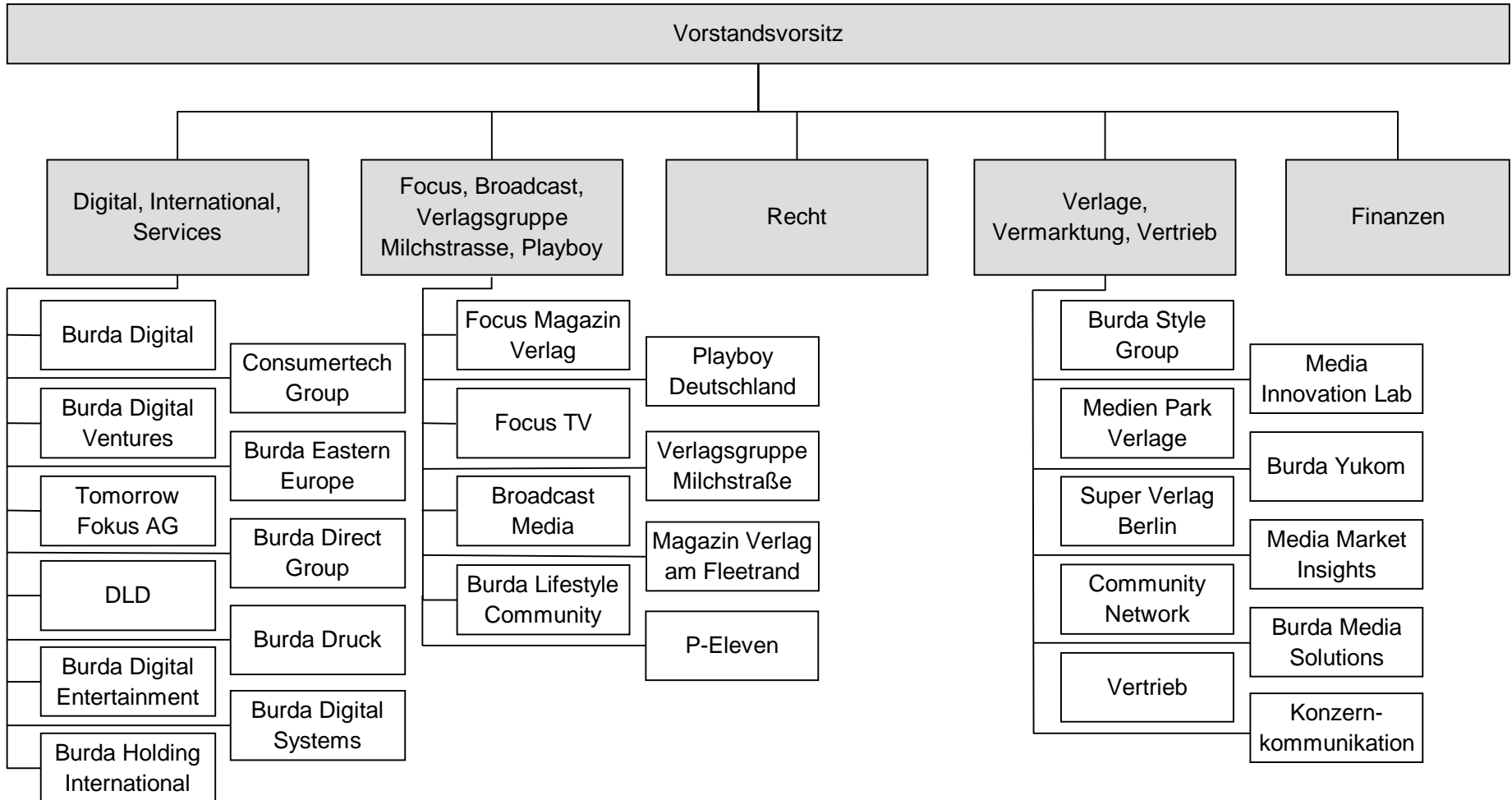
Quelle: Wirtz (2008), S. 335; Wirtz (2013c), S. 345; Wirtz (2021), S. 507.

Abbildung 28.2: Funktionale Organisationsstruktur



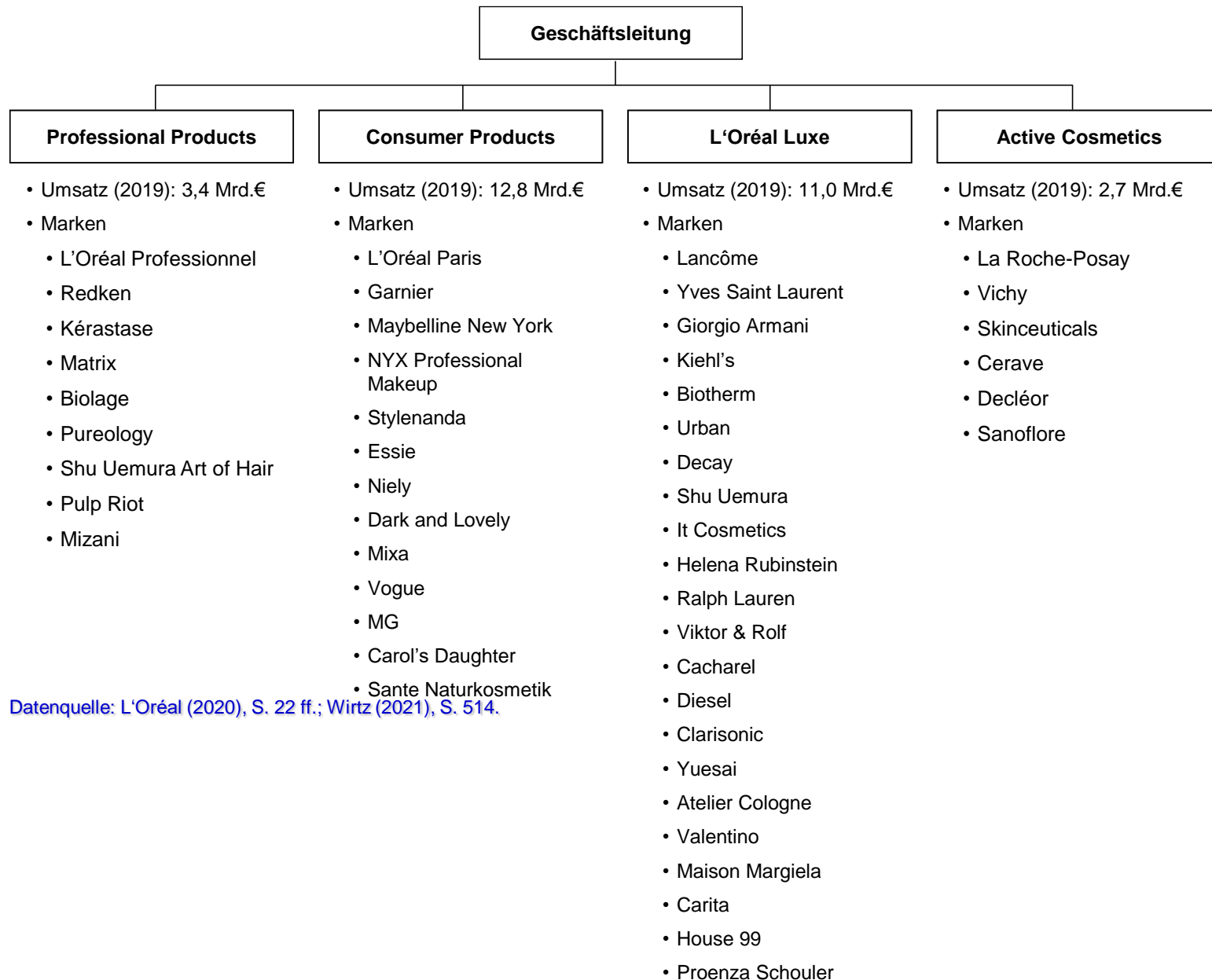
Quelle: Wirtz (2008), S. 338; Wirtz (2013c), S. 348; Wirtz (2021), S. 510.

Abbildung 28.3: Profit-Center-Organisation der Hubert Burda Media



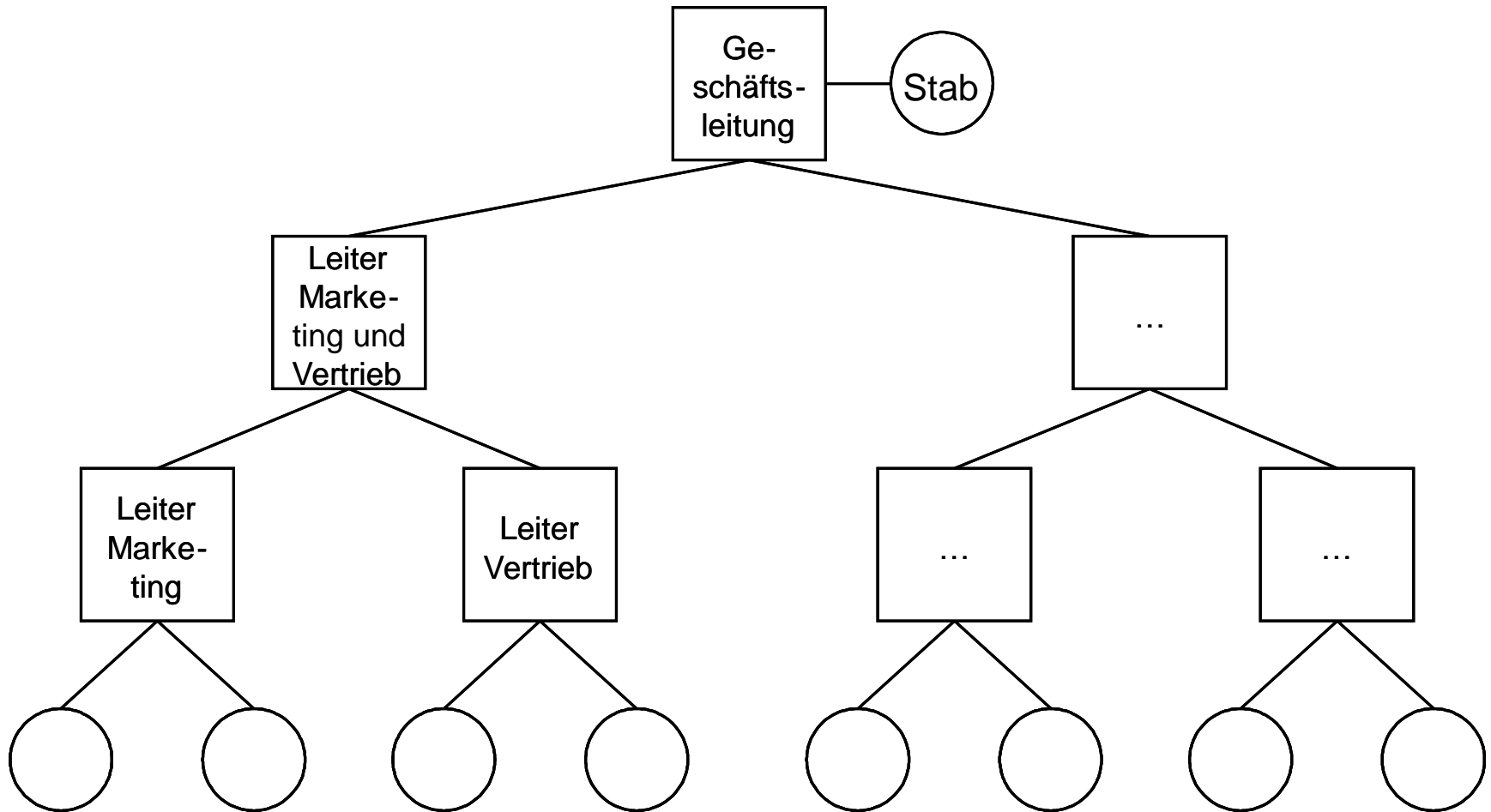
Quelle: Wirtz (2019), S. 158; Wirtz (2021), S. 512.

Abbildung 28.4: Divisionale Organisation von L'Oréal



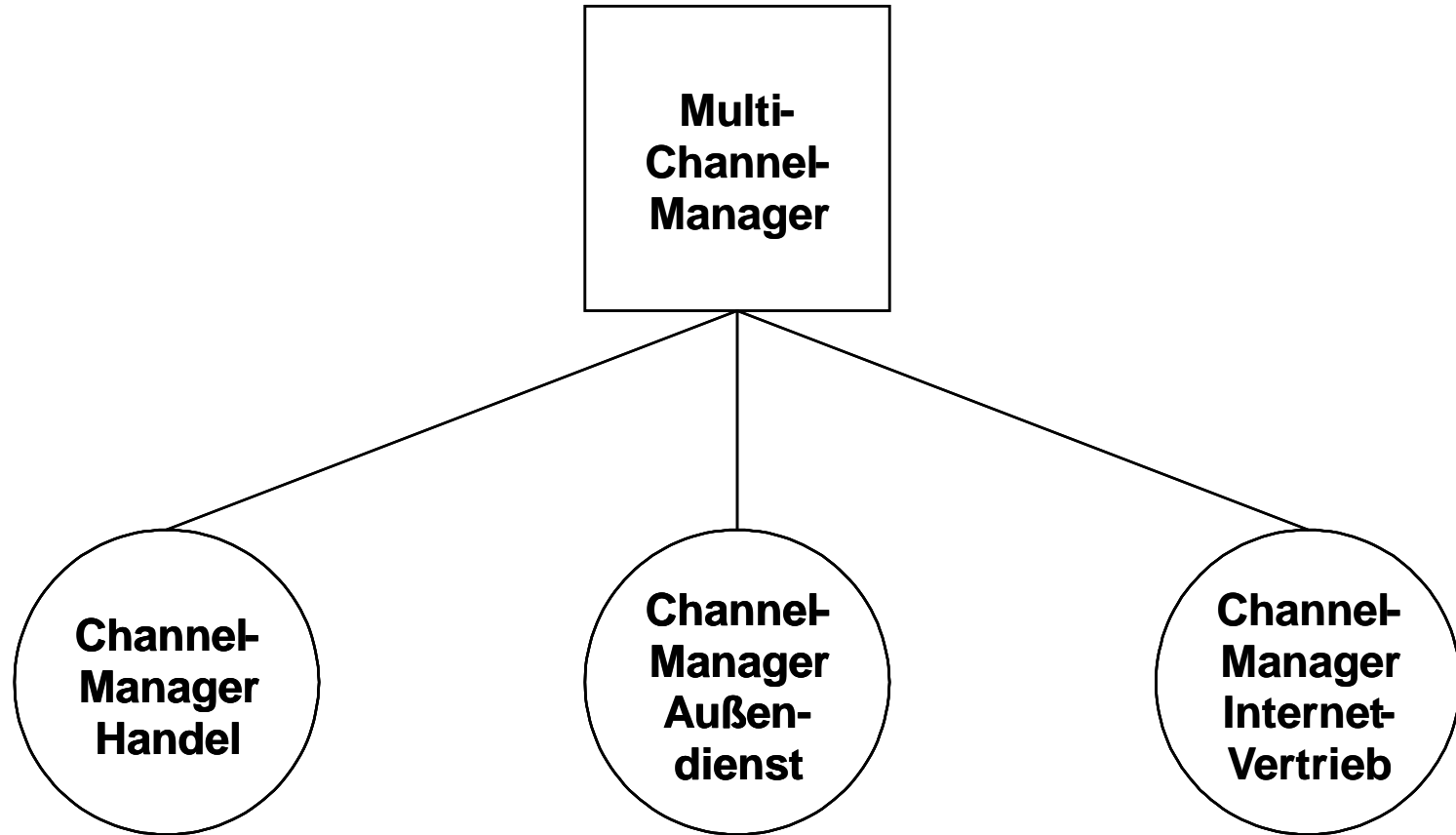
Datenquelle: L'Oréal (2020), S. 22 ff.; Wirtz (2021), S. 514.

Abbildung 28.5: Stab-Linien-Organisation



Quelle: Wirtz (2008), S. 345; Wirtz (2013c), S. 356; Wirtz (2021), S. 518.

Abbildung 28.6: Multi-Channel-Manager als Linieninstanz



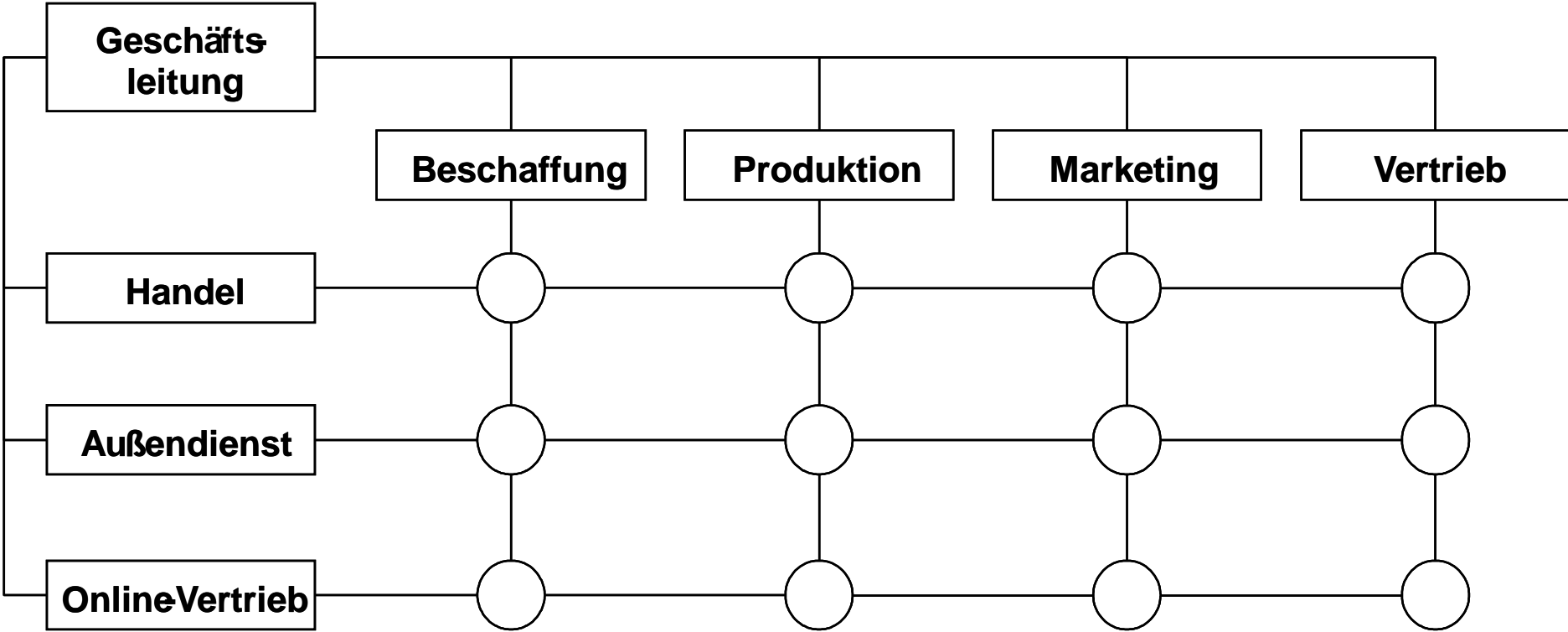
Instanz



Stelle

Quelle: Wirtz (2008), S. 346; Wirtz (2013c), S. 357; Wirtz (2021), S. 520.

Abbildung 28.7: Matrixorganisation im Multi-Channel-Marketing



Instanz Stelle

Quelle: Wirtz (2008), S. 348; Wirtz (2013c), S. 358; Wirtz (2021), S. 521.

Abbildung 29.1: Struktur des Kapitels

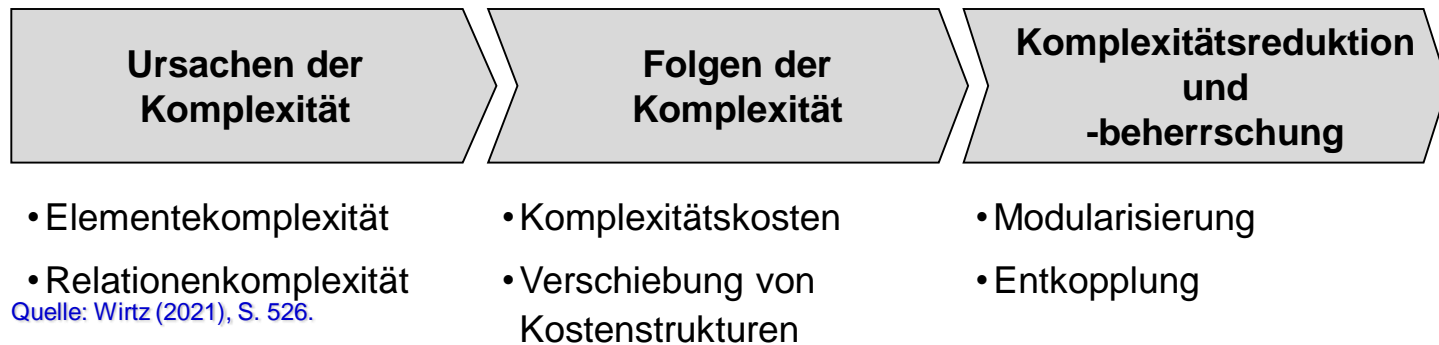
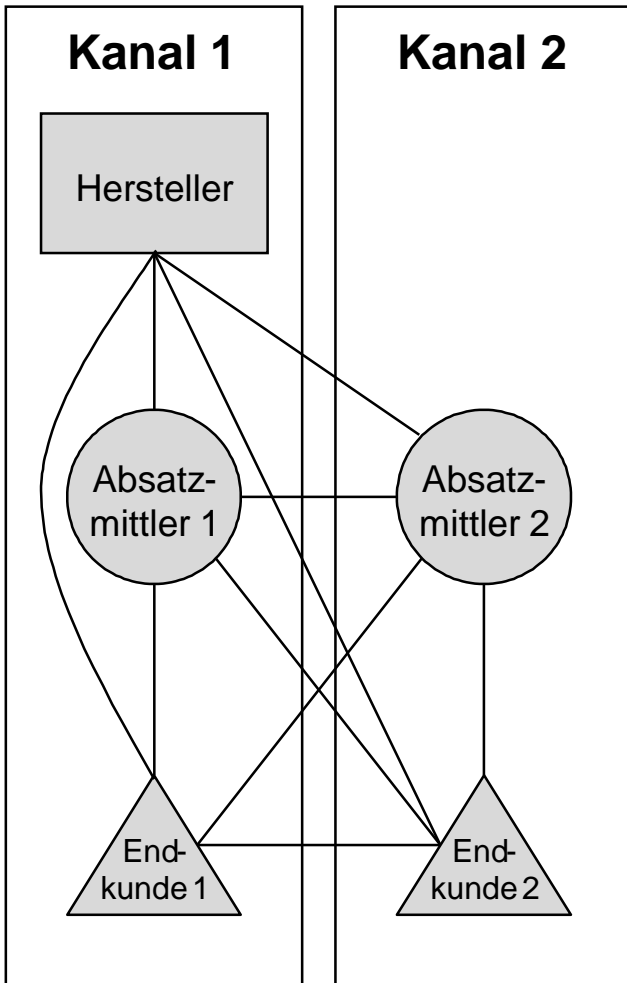
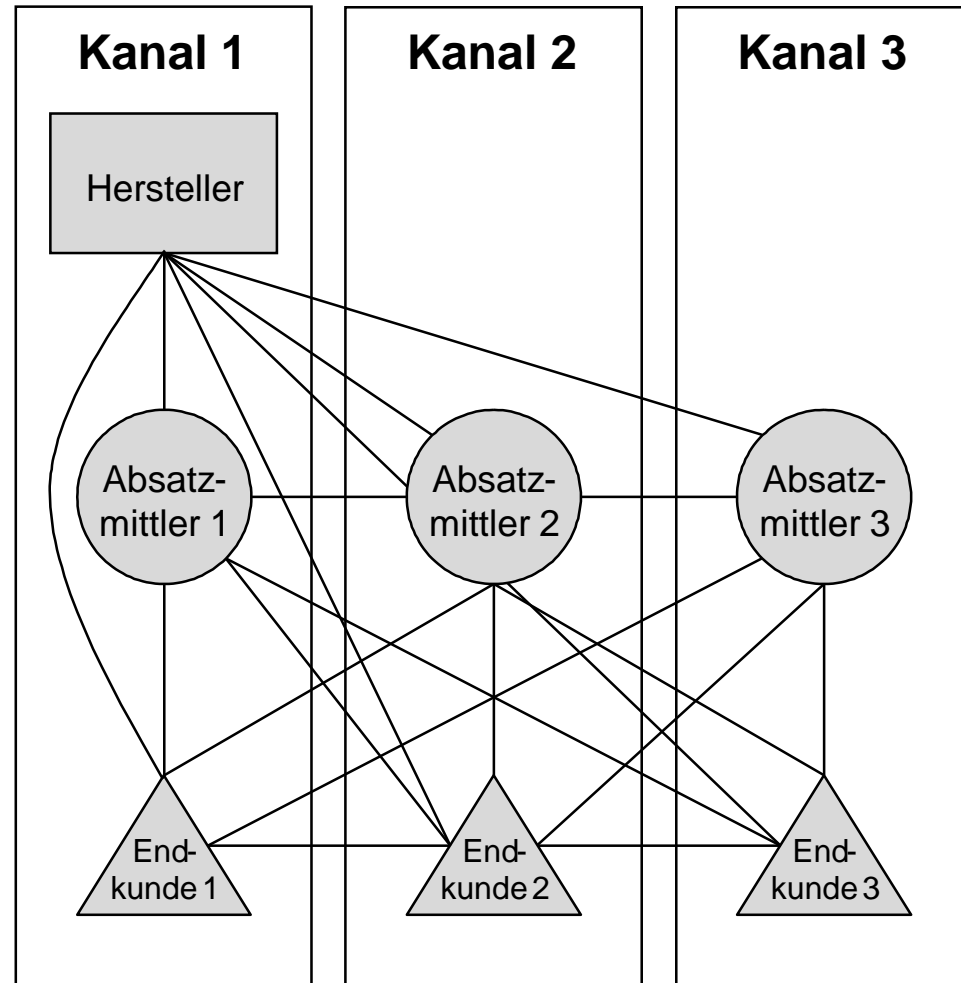


Abbildung 29.2: Komplexitätszuwachs in Mehrkanalsystemen



- Zahl der Akteure: 5
- Zahl möglicher Relationen: 10

Quelle: Wirtz (2008), S. 357; Wirtz (2013c), S. 368; Wirtz (2021), S. 531.



- Zahl der Akteure: 7
- Zahl möglicher Relationen: 21

Teil VII: Controlling

Abbildung 30.1: Struktur des Teils VII

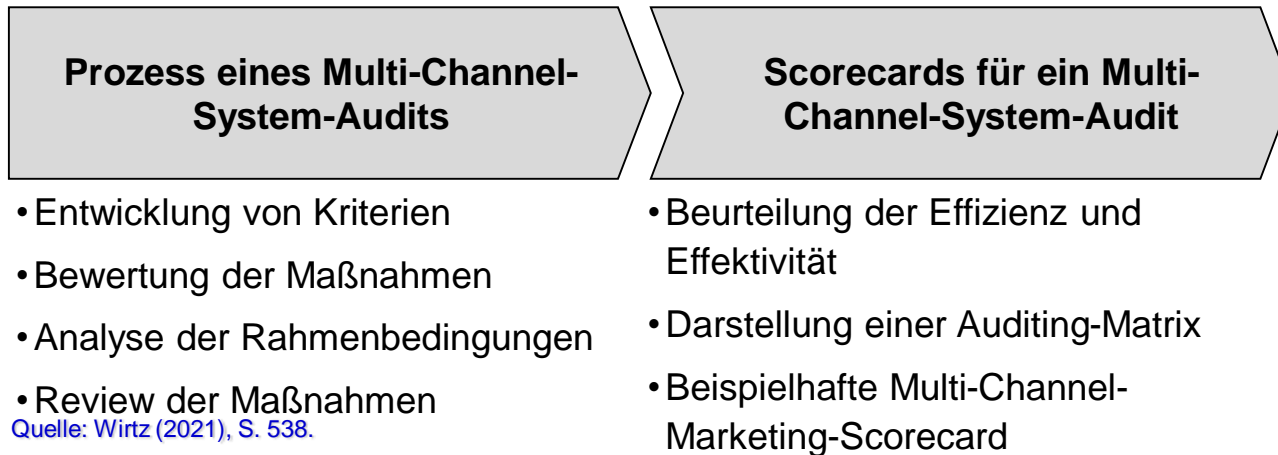
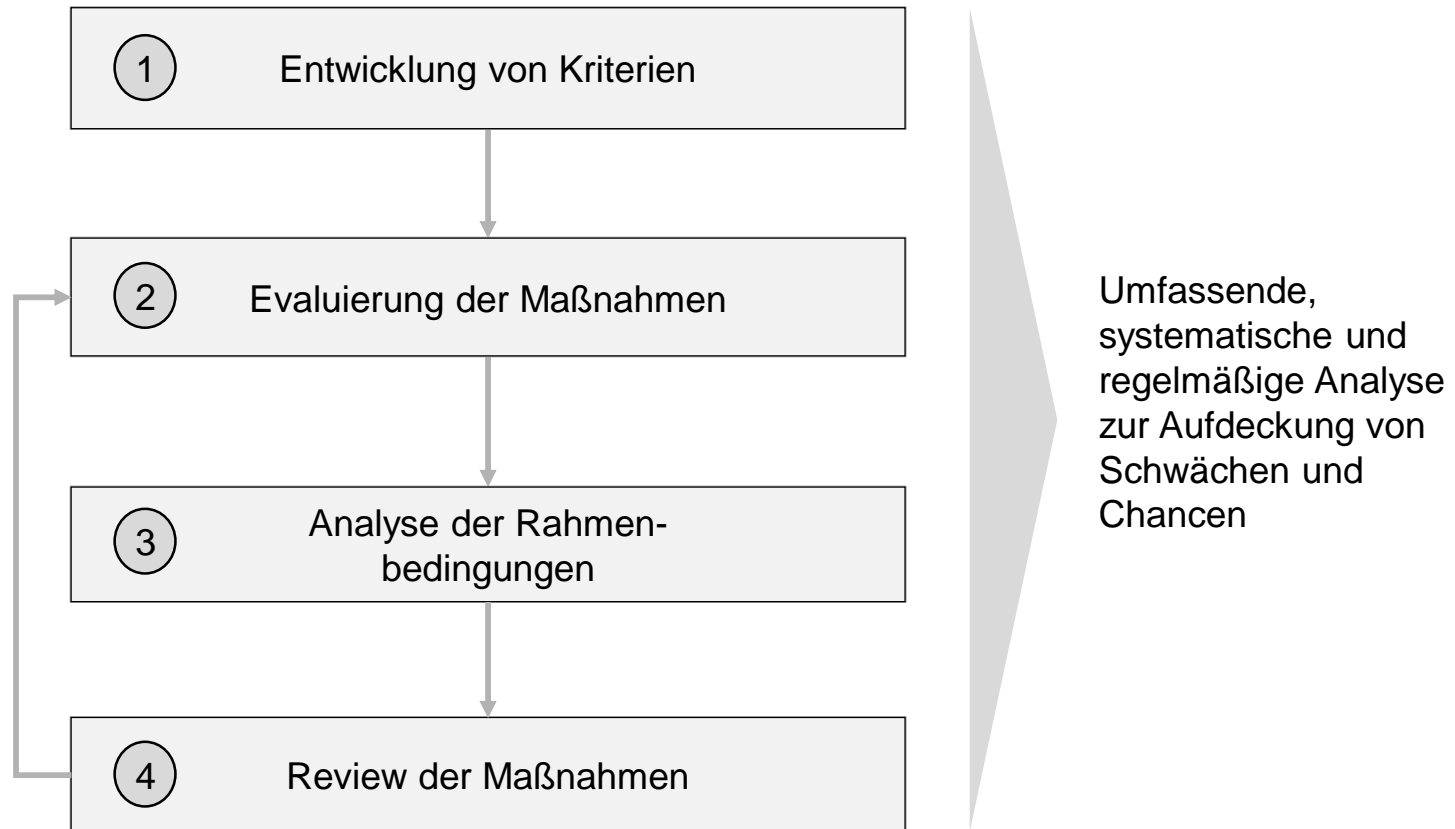


Abbildung 30.2: Prozess eines Multi-Channel-System-Audits



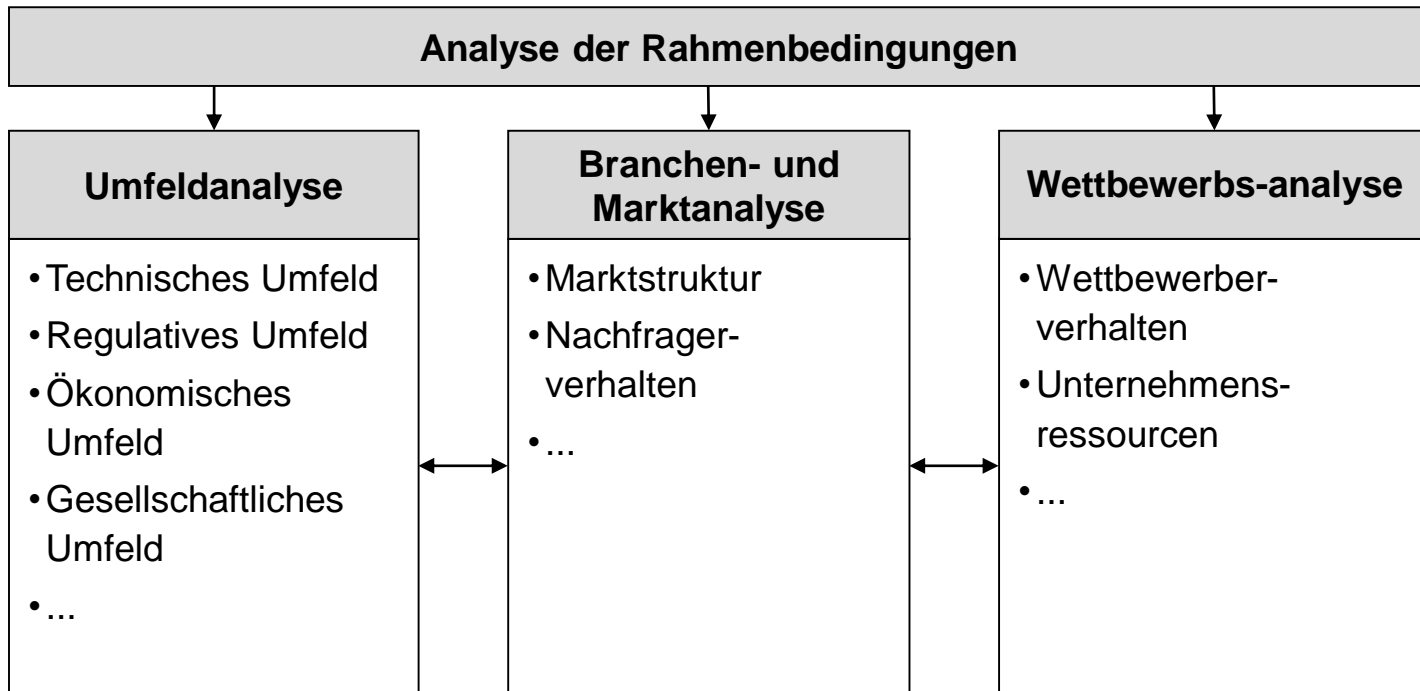
Quelle: Wirtz (2008), S. 367; Wirtz (2013c), S. 379; Wirtz (2021), S. 541.

Tabelle 30.1: Kriterien für das Multi-Channel-System-Audit

Effektivitätskriterien	Effizienzkriterien
Angemessenheit der Maßnahme zur Zielerreichung	Performancewirkung der Maßnahme
Angemessenheit der Ressourcenallokation	Kosten/Nutzen-Relation der Maßnahmen
Zusammensetzung und Vernetzung der Maßnahmen	

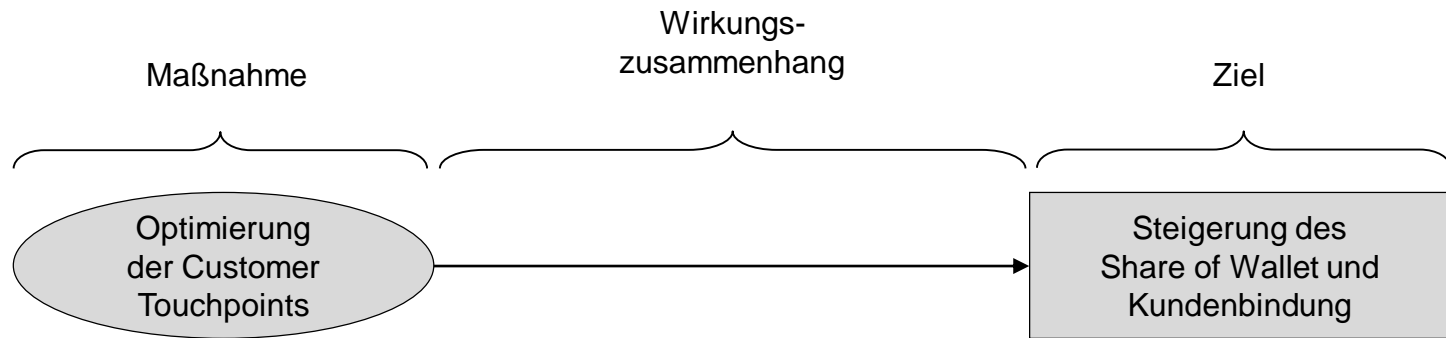
Quelle: Wirtz (2008), S. 368; Wirtz (2013c), S. 380; Wirtz (2021), S. 542.

Abbildung 30.3: Bezugsrahmen der Analyse der Rahmenbedingungen



Quelle: Wirtz (2008), S. 369; Wirtz (2013c), S. 381; Wirtz (2021), S. 543.

Abbildung 30.4: Beispielhaftes Auditing der Maßnahme „Optimierung der Customer Touchpoints“

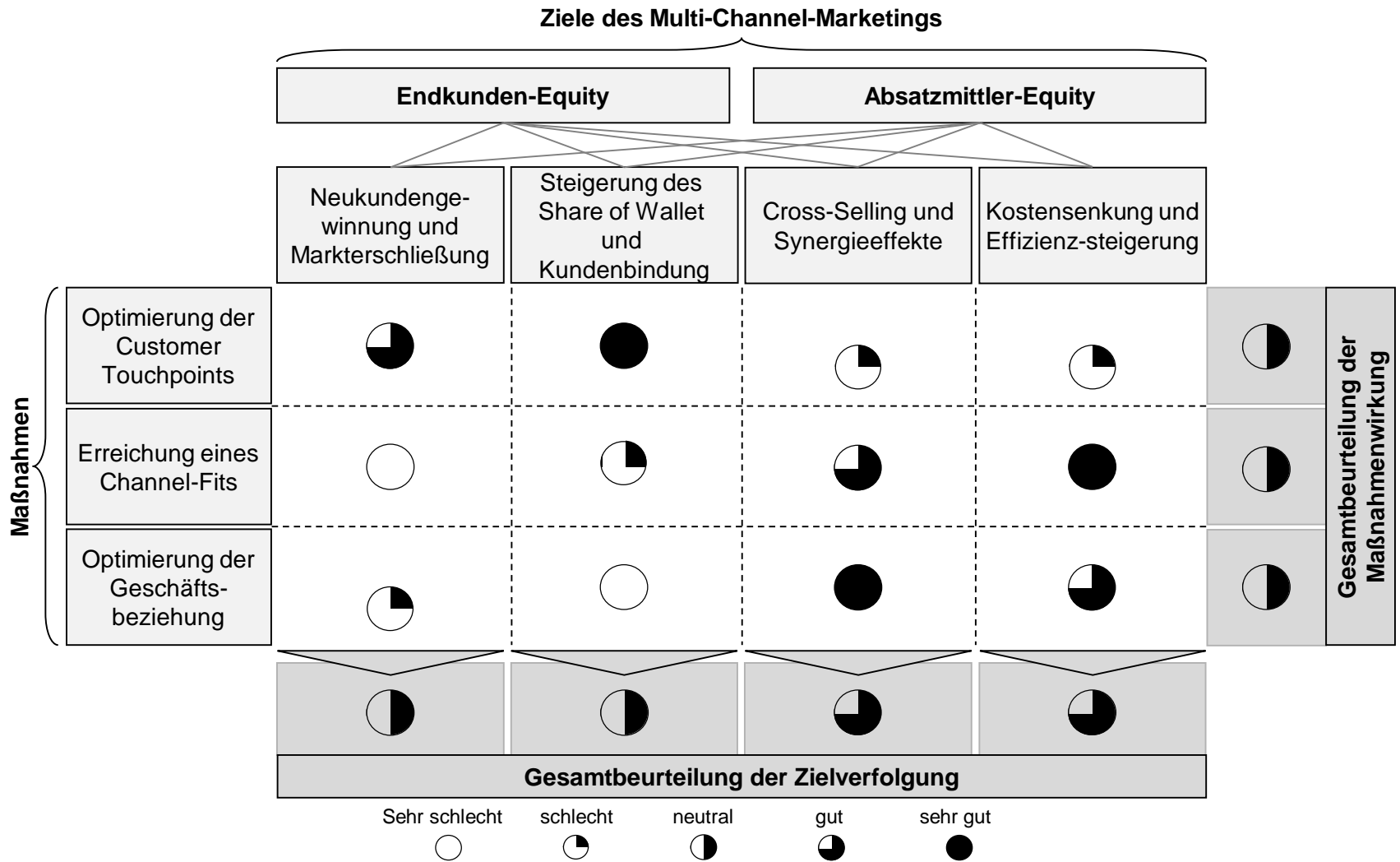


• Angemessenheit der Maßnahme bzgl. der Zielerreichung	
• Angemessenheit der Ressourcenallokation	
• Zusammensetzung und Vernetzung der Maßnahme	
• Performancewirkung der Maßnahme	
• Kosten/Nutzen-Relation der Maßnahme	

Sehr schlecht schlecht neutral gut sehr gut

Quelle: Wirtz (2008), S. 370; Wirtz (2013c), S. 382; Wirtz (2021), S. 544.

Abbildung 30.5: Marketing-Channel-System-Scorecard



Quelle: Wirtz (2008), S. 372; Wirtz (2013c), S. 384; Wirtz (2021), S. 546.

Abbildung 31.1: Struktur des Kapitels

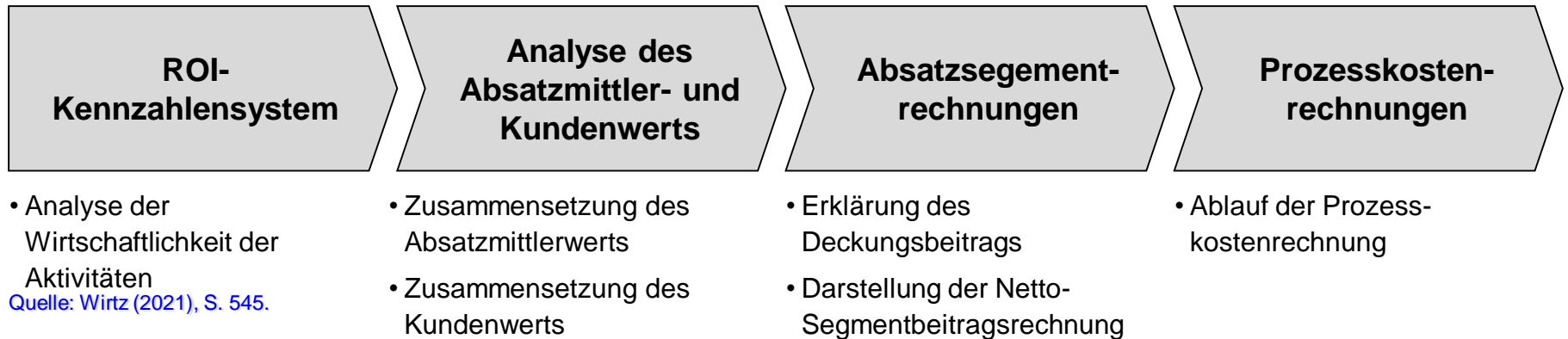
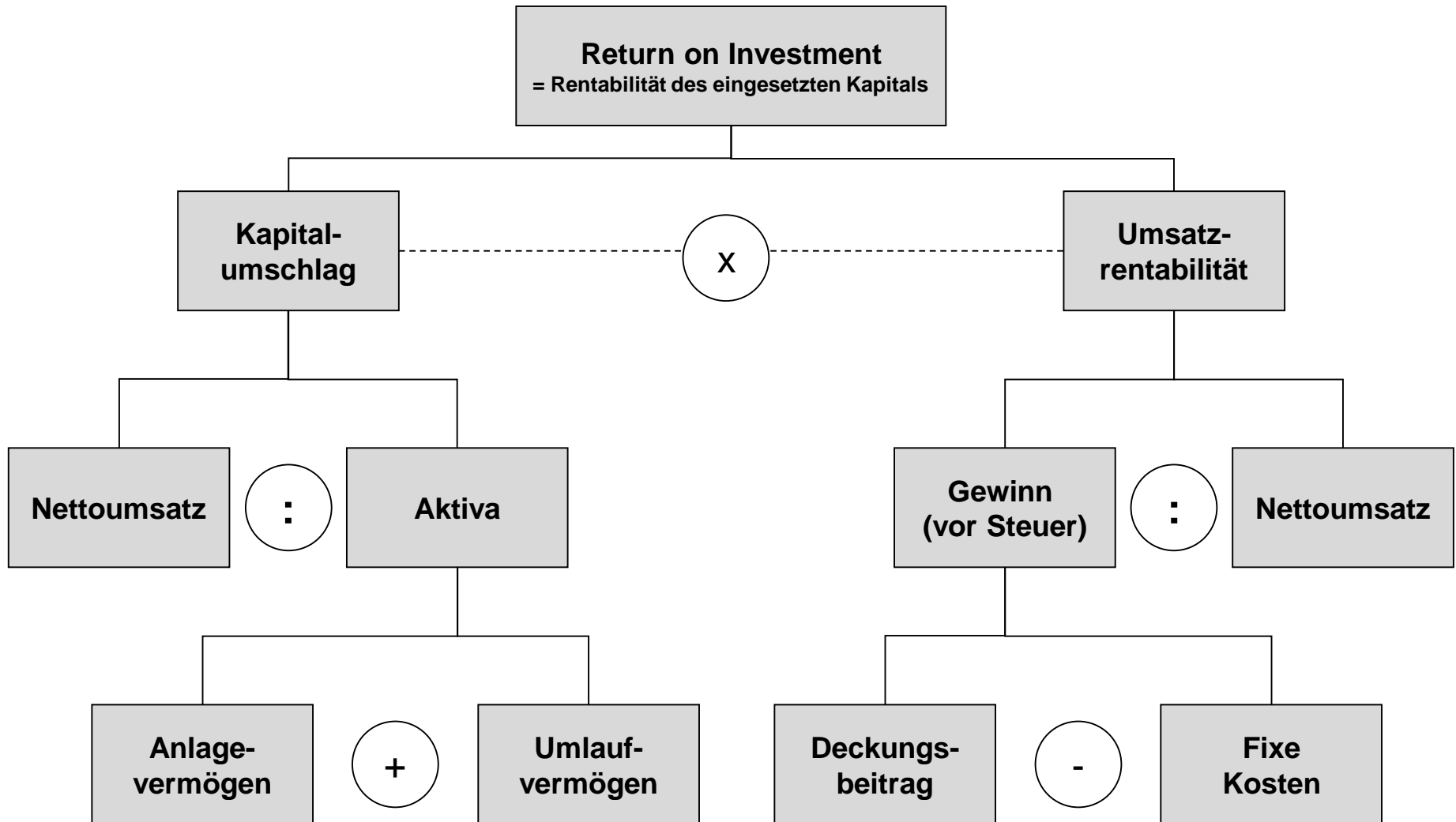
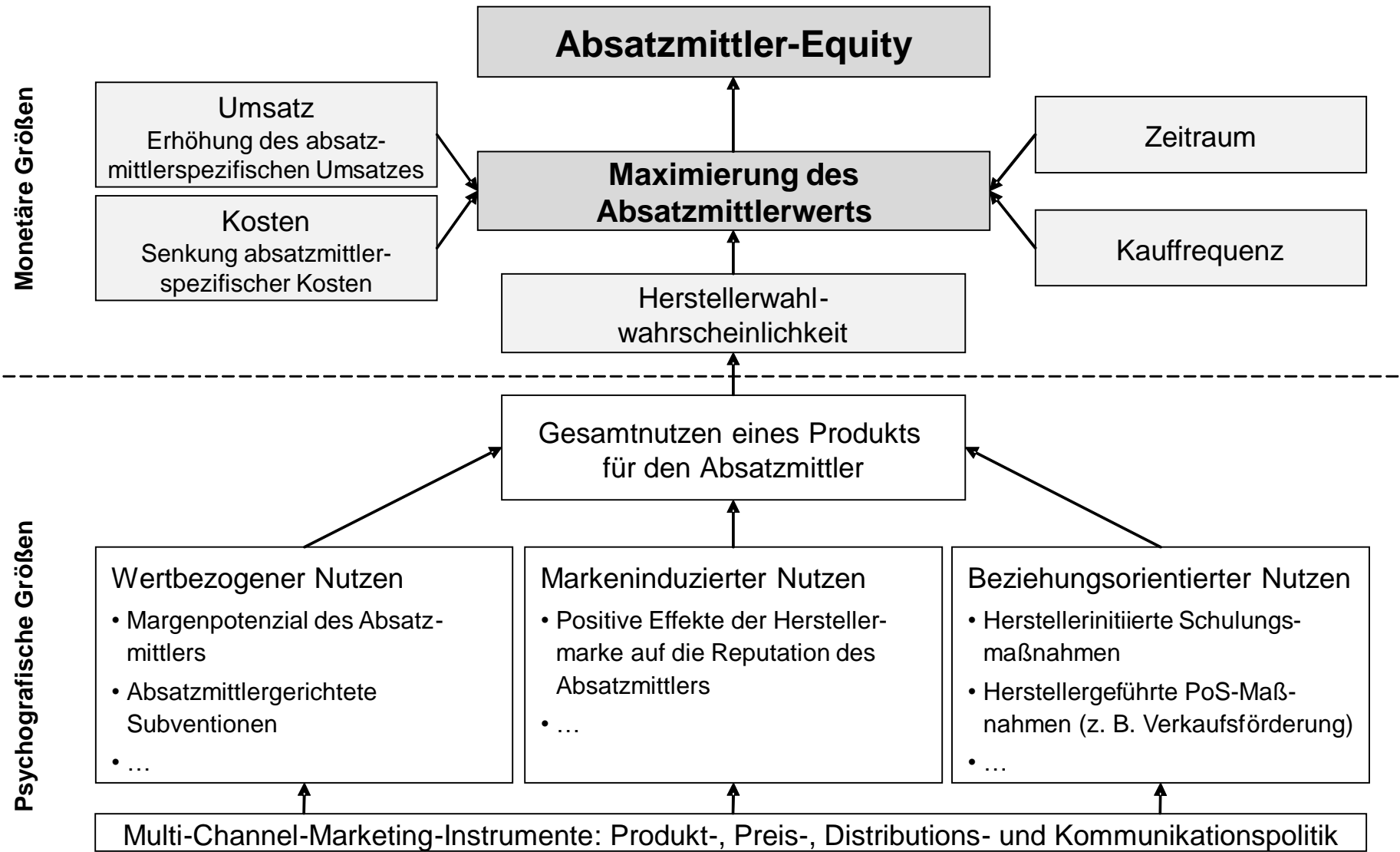


Abbildung 31.2: ROI-Kennzahlensystem von Du Pont



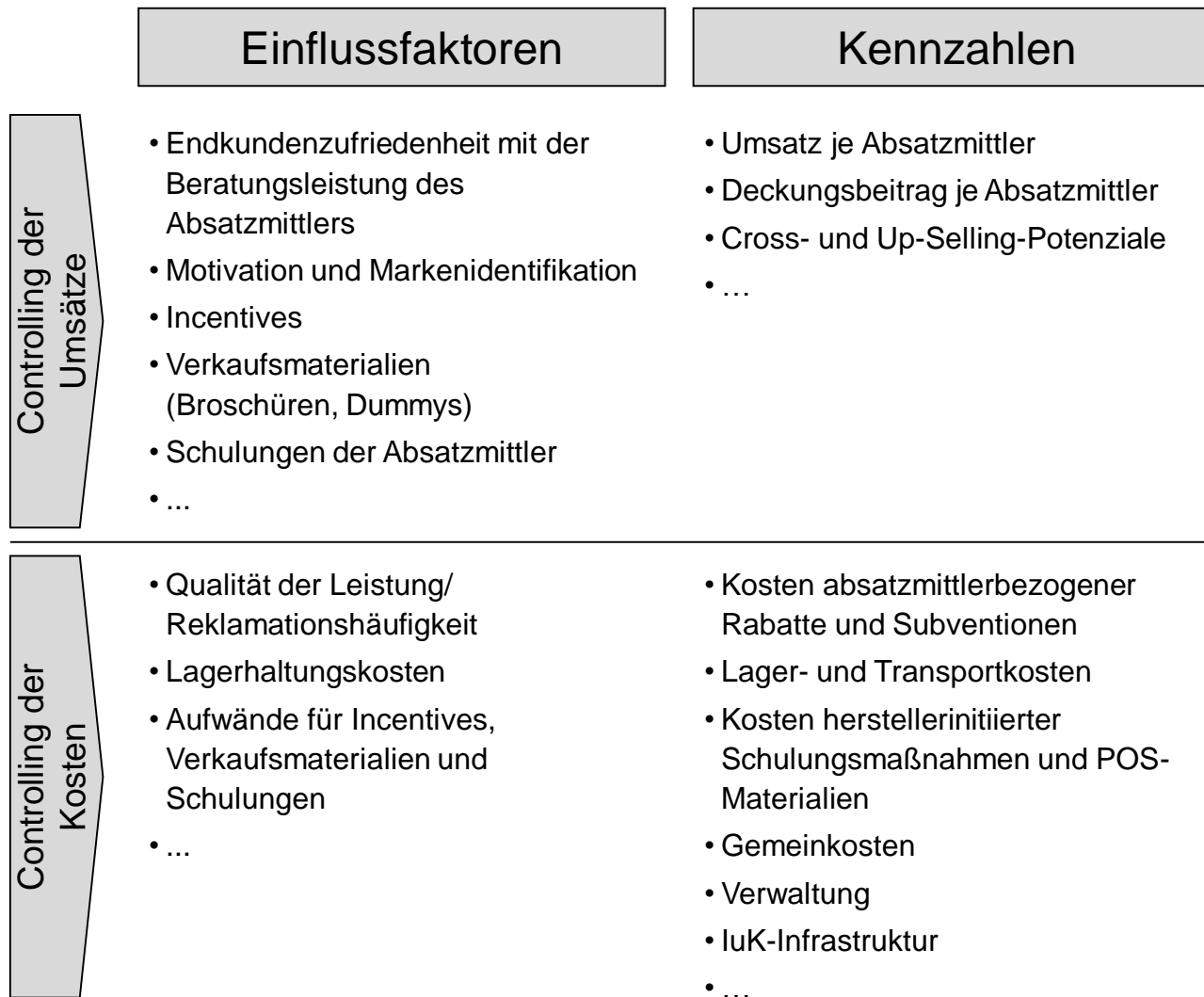
Quelle: In Anlehnung an Meffert et al. (2019), S. 934; Wirtz (2021), S. 549.

Abbildung 31.3: Komponenten des Absatzmittlerwerts



Quelle: Wirtz (2008), S. 376; Wirtz (2013c), S. 388; Wirtz (2021), S. 550.

Abbildung 31.4: Controlling der absatzmittlerbezogenen Umsätze und Kosten



Quelle: Wirtz (2008), S. 377; Wirtz (2013c), S. 390; Wirtz (2021), S. 552.

Abbildung 31.5: Controlling des Zeitraums

Controlling des
Zeitraums

Einflussfaktoren

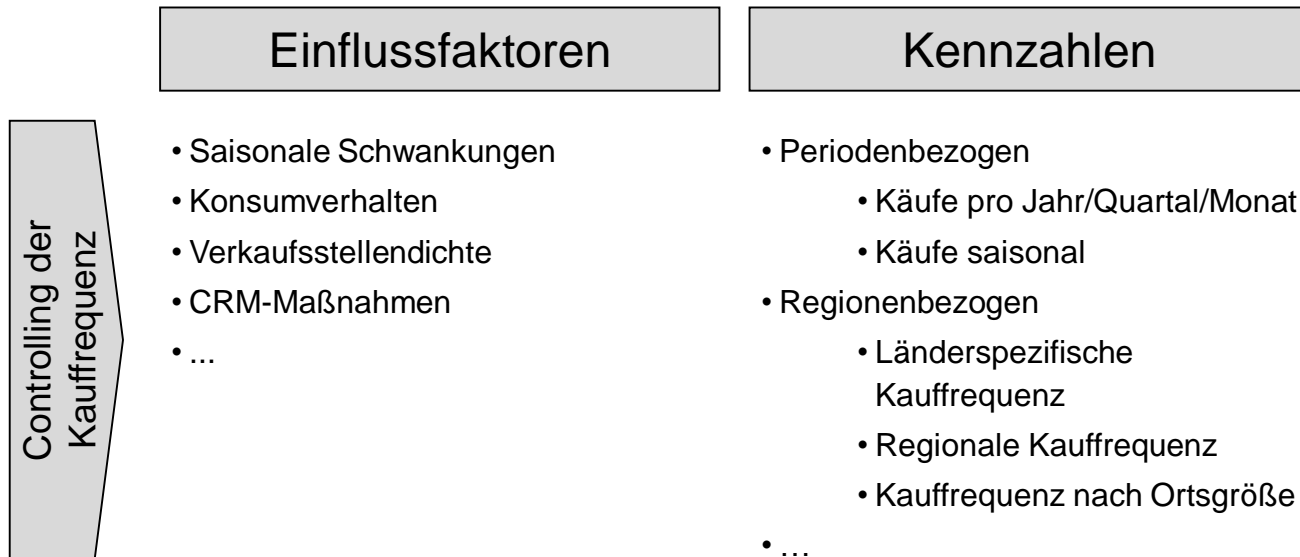
- Monetäre Vertragskonditionen
- Preis-/Leistungsverhältnis im Gegensatz zum Wettbewerb
- Brancheneinflussfaktoren (z. B. Entwicklungszyklen)
- Lagerhaltungsspezifika
- Konkurrenzdruck
- Zufriedenheit/Erfahrung
- ...

Kennzahlen

- Durchschnittliche Länge eines Vertragsverhältnisses
- Durchschnittliche Länge des Vertragsverhältnisses im Vergleich zu historischen Werten
- Durchschnittliche Länge des Vertragsverhältnisses im Vergleich zum Industriedurchschnitt
- ...

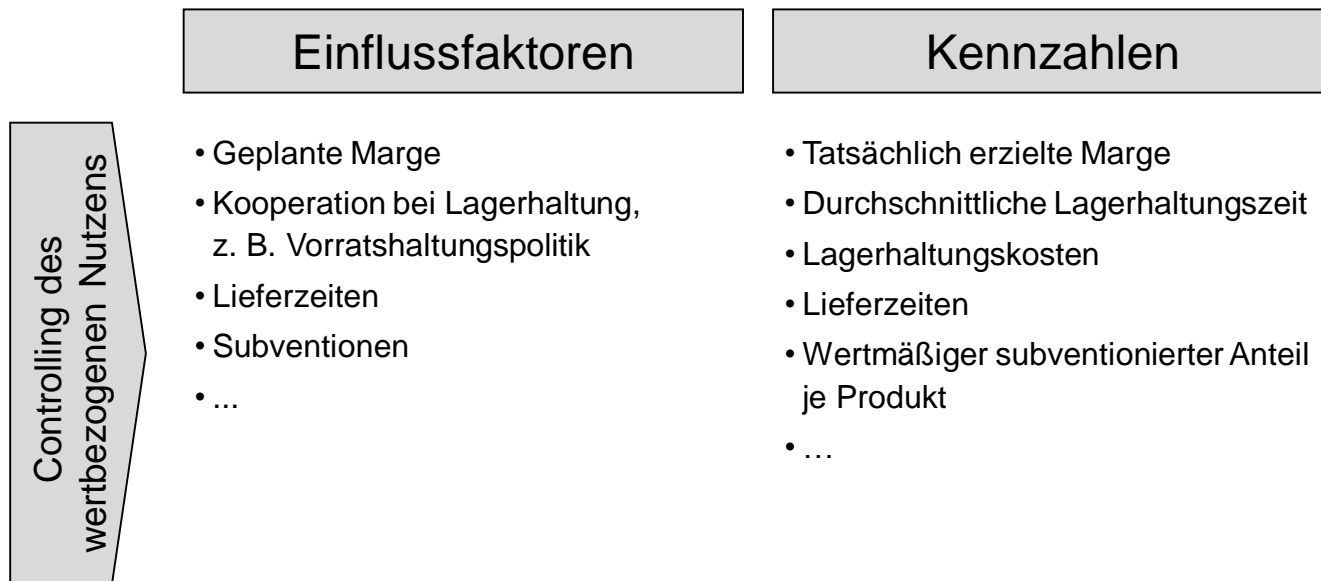
Quelle: Wirtz (2008), S. 378; Wirtz (2013c), S. 391; Wirtz (2021), S. 553.

Abbildung 31.6: Controlling der Kauffrequenz



Quelle: Wirtz (2008), S. 379; Wirtz (2013c), S. 391; Wirtz (2021), S. 554.

Abbildung 31.7: Controlling des wertbezogenen Nutzens



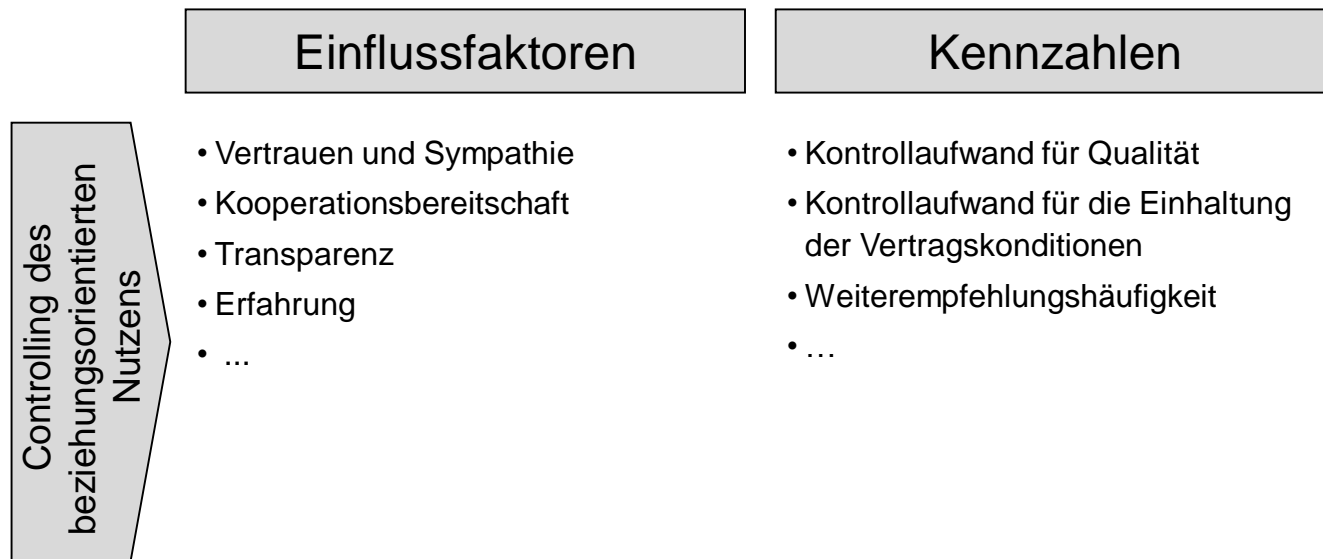
Quelle: Wirtz (2008), S. 380; Wirtz (2013c), S. 393; Wirtz (2021), S. 555.

Abbildung 31.8: Controlling des markeninduzierten Nutzens



Quelle: Wirtz (2008), S. 380; Wirtz (2013c), S. 393; Wirtz (2021), S. 556.

Abbildung 31.9: Controlling des beziehungsorientierten Nutzens



Quelle: Wirtz (2008), S. 381; Wirtz (2013c), S. 394; Wirtz (2021), S. 557.

Abbildung 31.10: Controlling des Kundenwerts

	Einflussfaktoren	Kennzahlen
Controlling der Umsätze	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Markenwahrnehmung • Kundenbeziehungsutzen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz je Kunde • Deckungsbeitrag je Kunde • Cross- und Up-Selling Potenziale • ...
Controlling der Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Lagerhaltungspolitik • Wertschöpfungstiefe • Intensität der Kommunikation • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Preis-, Distributions-, Produkt- und Kommunikationspolitik • Gemeinkosten • ...
Controlling der Kauffrequenz	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Faktoren (z. B. Konsumverhalten) • Demografische Faktoren (z. B. Altersstruktur) • Geografische Faktoren (z. B. Urbanisierung) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodenbezogen (z. B. Käufe pro Quartal) • Kundenlebenszyklusbezogen (z. B. segmentbezogene Kauffrequenz) • Regionenbezogen (z. B. Kauffrequenz in Mikrosegmenten) • ...
Controlling des Value Equity	<ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität • Servicequalität • Kulanzverhalten • Preis-/Leistungsverhältnis • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheitsindex • Reklamationsquote • Beschwerdequote • Weiterempfehlungsquote • ...
Controlling des Brand Equity	<ul style="list-style-type: none"> • Markenaffinität • Markenstrategie • Fit zwischen Selbst- und Fremdbild der Marke • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenloyalität • Markenimage • Markensympathie • Markenvertrauen • ...
Controlling des Relationship Equity	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Loyalitätsprogrammen • Anzahl und Qualität von Communities • Fit von Kundenwünschen und Boni • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Loyalitätsprogrammteilnehmer • Nutzungshäufigkeit von Communities • Responsequote • ...

Datenquelle: Burmann (2003), S. 122 ff.; Rust/Lemon/Zeithaml (2004), S. 109 ff.; vgl. Wirtz (2008), S. 382; Wirtz (2016), S. 287 ff.; Wirtz (2021), S. 558.

Abbildung 31.11: Netto-Segmentbeitragsrechnung

Brutto-Umsatz
- Mehrwertsteuer
= Netto-Umsatz
- Erlösschmälerungen (Rabatte oder Skonti)
- Herstellkosten (sofern direkt zurechenbar)
= Brutto-Segmentbeitrag
- Umsatzvariable Marketingkosten (Versandkosten, Provisionen)
= Umsatzvariabler Segmentbeitrag
- Nicht umsatzvariable, direkt zurechenbare Marketingkosten (Werbekosten, Marktforschungskosten)
= Kontrollierter Segmentbeitrag
- Langfristige Kosten (z. B. tatsächliche Abschreibung auf Fuhrpark)
= Netto-Segmentbeitrag (Deckungsbeitrag)

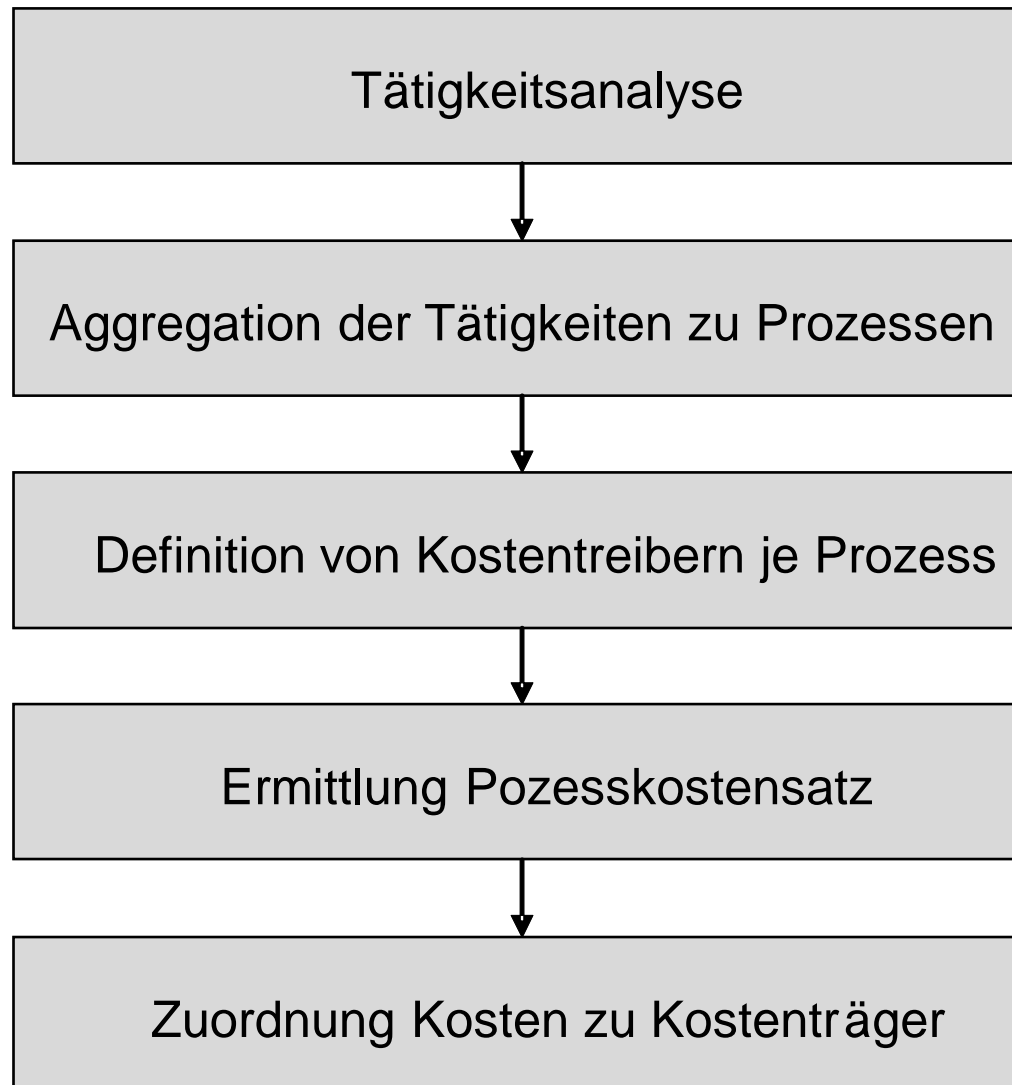
Quelle: Meffert (2000), S. 1149; Wirtz (2021), S. 560.

Abbildung 31.12: Kanalspezifische Netto-Segmentbeitragsrechnung

	Kanal 1 (z. B. Laden- geschäft)	Kanal 2 (z. B. Katalog)	Kanal 3 (z. B. Liefer- dienst)	Kanal 4 (z. B. Direkter Online- vertrieb)	Kanal 5 (z. B. Indirekter Online- vertrieb)
Brutto-Umsatz - Mehrwertsteuer					
= Netto-Umsatz - Erlösschmälerungen (Kanalbezogene Rabatte oder Skonti) - Herstellkosten (sofern direkt zurechenbar)					
= Brutto-Segmentbeitrag - Umsatzvariable Marketingkosten (Versandkosten pro Kanal, Provisionen)					
= Umsatzvariabler Segmentbeitrag - Nicht umsatzvariable, direkt zurechenbare Marketingkosten (Kanalspezifische Werbekosten, Marktforschungskosten)					
= Kontrollierter Segmentbeitrag - Langfristige Kosten (z. B. Bereitstellung der verschiedenen Kanäle)					
= Netto-Segmentbeitrag pro Kanal (Deckungsbeitrag)					

Quelle: Wirtz (2021), S. 559.

Abbildung 31.13: Prozess zur Durchführung einer Prozesskostenrechnung



Quelle: Wirtz (2008), S. 386; Wirtz (2013c), S. 399; Wirtz (2021), S. 562.