

Christin Emrich

**Multi-Channel-Communications- und  
Marketing-Management**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Christin Emrich

# **Multi-Channel- Communications- und Marketing-Management**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Anita Wilke

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0855-1

## Vorwort

Der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängt heute mehr denn je davon ab, ob es in der Lage ist, sich den beständig wechselnden Wettbewerbsbedingungen effektiv und schnell anzupassen. Dazu gehört neben der Anpassung von Unternehmensstrukturen und –prozessen, Produkten und Marken auch eine angepasste Kommunikationsstrategie mit den Kunden, da sich auch die Kommunikationsbedürfnisse und -erwartungen von Konsumenten in rasaner Geschwindigkeit verändern. Das lässt sich vor allem aus den Trends zur Digitalisierung und zur Kommunikationsgesellschaft ableiten. Konsumenten werden heute täglich durch eine Vielzahl von Informationen überflutet. Nach Schätzungen gehen auf einen Verbraucher täglich im Durchschnitt 3.500 Werbebotschaften nieder. Diese Tatsache markiert oft den Beginn eines Teufelskreises. Während Unternehmen versuchen, mit ökonomisch immer aufwendigeren Aktionen für ihre Produkte die entsprechende Aufmerksamkeit bei den Konsumenten zu erreichen, lässt die Wirkung dieser Bemühungen immer mehr zu wünschen übrig. Konsumenten lassen immer häufiger die meisten dieser Werbebotschaften an sich abprallen, sie ignorieren sie und entwickeln Abwehrstrategien (Gefahr der Hypertrophie, Reaktanz). Der Normalfall ist heute dadurch gekennzeichnet, dass Kunden den Schwall undifferenzierter Massenkommunikation, die durch Ansätze des klassischen Marketings produziert werden, als lästiges Übel und sogar als persönlich belästigend und somit als störend empfinden.

Ein Ausweg aus diesem Teufelskreis der sich verstärkenden falsch verstandenen Kommunikationsflut liegt in der Möglichkeit, den Konsumenten die Entscheidung zu überlassen, wann und mit welchen Kanälen sie mit den Unternehmen kommunizieren möchten. Durch diesen Ansatz wird dem veränderten Kundenverhalten Rechnung getragen, denn die Initiative für den Dialog wechselt vom Unternehmen zum Kunden.

In diesem Spannungsfeld ist die Aufgabe des Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management darin zu sehen, den gleichzeitigen Einsatz mehrerer Kommunikationskanäle mit dem Oberziel des Aufbaus und der Pflege von Kundenkontakten als Strategie zu gestalten. Dazu werden Instrumente zur Konzeption eines Portfolios von Kommunikationskanälen aus verschiedenen „Welten“ aufgezeigt. Neben den klassischen werden auch Kanäle der Web 1.0- und Web 2.0-Welt beschrieben. Medien- und Kanalfunktionen sind für jeden Kanal marktspezifisch, kontent- und zielgruppenbezogen so zu gestalten, dass das System vorhandene Kanäle integriert und eine einheitliche Steuerung erlaubt. Zur Konfiguration der Strukturen eines Multi-Channel-Systems werden auch Instrumente der Online-Marktforschung und des E-Branding vorgestellt. Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management ist durch die Ganzheitlichkeit und Interdisziplinarität der strategischen Ausrichtung äußerst komplex und durchaus als Unternehmensführungskonzept anzusehen.

Didaktik des Buchs: Das Buch soll den Leser an Methoden heranführen, die es ihm ermöglichen, komplexe Situationen beim ganzheitlichen Multi-Channel-Marketing zu meistern. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Methoden im globalen Marketing eine solide Fundierung benötigen, um die Vielfalt ganzheitlicher Wirkungen strukturiert erklären zu können.

Durch die Komplexität des Lehrstoffs und die starke Vernetzung der interdisziplinären Bereiche untereinander ist eine gänzlich überschneidungsfreie Darstellung der Forschungsbereiche nicht möglich. Da den Lesern mit Vorkenntnissen auch die Möglichkeit eröffnet werden soll, einzelne Kapitel separat zu bearbeiten, wurden mit Rückgriff auf neuere lerntheoretische Erkenntnisse punktuelle und kapitelbezogene Zusammenfassungen kombiniert. Dieses Vorgehen kann auch Vorteile für den Leser haben, wenn er z.B. im Lesen einen positiven Lernzuwachs feststellt. Für den Anfänger hat es den Vorteil, dass er weniger auf Querverweise eingehen muss und dadurch der Lese- und Lernfluss weniger unterbrochen wird.

Die Kapitel sind so konzipiert, dass sie einzeln über ein Teilgebiet des Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management ausführlich informieren. Der Übungsteil am Ende des Buches enthält Aufgaben, Fälle sowie eine Case Studie. Sie dienen der Vertiefung und sind zur Anwendung des in den Kapiteln dargestellten Stoffgebietes konzipiert.

Das Buch ist geschrieben für:

- Studenten in der Bachelor- und Master-Ausbildung sowie Promotionsstudenten, die sich vertiefte Kenntnisse im Multi Channel-Marketing aneignen möchten.
- Führungskräfte von Unternehmen, die Wissen und Erkenntnisse für die Entwicklung vernetzter Marketing-Strategien ihrer globalen Marketing-Ausrichtung benötigen.

Für die Unterstützung des Forschungsprojekts bedanke ich mich bei Herrn Klaus-Peter Schulz, Vorstand der Marketingagentur BBDO-Germany, Düsseldorf, und bei Herrn Michael Schipper, Geschäftsführer der Marketingagentur Proximity Germany GmbH, Hamburg.

Dr. rer. pol. Christin Emrich

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung	1
1.2. Gang der Untersuchung	2
<b>2. Grundlagen Multi-Channel-Marketing und Multi-Channel-Communication</b>	<b>7</b>
2.1. Standortbestimmung Multi-Channel-Marketing	7
2.1.1. Was ist Multi-Channel-Marketing?	7
2.1.2. Definition Multi-Channel-Marketing	8
2.1.3. Abgrenzung des Begriffs Multi-Channel-Marketing	9
2.1.3.1. Crossmedia	10
2.1.3.2. Integrierte Kommunikation	11
2.1.3.3. Multiple-Channel-Retailing	12
2.1.3.4. Multi-Channel-Retailing	15
2.1.3.5. Mediaselektion	15
2.2. Standortbestimmung Kommunikation	16
2.2.1. Begriff Kommunikation	16
2.2.2. Interpersonale Kommunikation	18
2.2.2.1. Verbale Kommunikation	18
2.2.2.2. Nonverbale Kommunikation	19
2.2.2.3. Meta-Kommunikation	22
2.2.3. Massenkommunikation	23
2.2.3.1. Struktur der Massenkommunikation	24
2.2.3.2. Funktionen der Massenkommunikation	25
2.2.4. Kommunikation mit neuen Medien	25
2.3. Communicationsmanagement in den Marketingwissenschaften	27
2.3.1. Unternehmenskommunikation	27
2.3.2. Zielgruppenkommunikation	28
2.3.3. Prozessmodell der Kommunikationsphasen	29
2.3.3.1. Kundenbezogene Kommunikation	31
2.3.3.2. Kundenlebenszyklus	33
2.3.4. Kommunikationspolitik	35
2.3.4.1. Pull- und Push-Kommunikation	35
2.3.4.2. Segmentbezogene Kommunikation (Scoring)	36

2.4.	Resümees	37
<b>3.</b>	<b>Ausgewählte Kommunikations- und Medientheorien</b>	<b>43</b>
3.1.	Ausgewählte Theorien interpersonalen Kommunikation	43
3.1.1.	Philosophisch-soziologische Kommunikationstheorie nach Paul Watzlawick	43
3.1.1.1.	Kommunikation in der Denktradition des radikalen Konstruktivismus	43
3.1.1.2.	Die fünf Axiome über Kommunikation	44
3.1.1.3.	Kritische Reflexion	46
3.1.2.	Linguistische Kommunikationstheorie nach Karl Bühler	47
3.1.2.1.	Kommunikation als Zeichenübertragung	47
3.1.2.2.	Aspekte der Sprachtheorie	49
3.1.2.3.	Das Organon-Modell	49
3.1.2.4.	Kritische Reflexion	51
3.1.3.	Psychologische Kommunikationstheorie nach Schulz von Thun	51
3.1.3.1.	Kommunikation als Verbindung von individualpsychologischer, humanistischer und systemischer Schulen	51
3.1.3.2.	Anatomie einer Nachricht, Modell der „vier Ohren“	52
3.1.3.3.	Kritische Reflexion	53
3.2.	Ausgewählte Theorien (Massen)medialer Kommunikation	56
3.2.1.	Der kybernetische Ansatz von Shannon/ Weaver	56
3.2.1.1.	Kommunikation als mathematisch definierte Informationen	56
3.2.1.2.	Reduktionistisches Kommunikationssystem	57
3.2.1.3.	Kritische Reflexion	58
3.2.2.	Das erweiterte Wirkungsmodell von Laswell	59
3.2.2.1.	Formel zur Massenkommunikation	59
3.2.2.2.	Kritische Reflexion	61
3.2.3.	Ausgewählte Kommunikationstheorien der Gegenwart (Dynamisch-transaktionale Modelle)	61
3.2.3.1.	Kommunikation im Sinne des symbolischen Interaktionismus nach Mead	61
3.2.3.2.	Kommunikation im Sinne des symbolischen Interaktionismus nach Blumer	63
3.2.3.3.	Uses and Gratification Approach	64

	3.2.3.3.1.	Gratifikations- und Medienwirkung von Herzog	66
	3.2.3.3.2.	Erwartungsmodell von Palmgreen et al	67
	3.2.3.3.3.	Ansätze zur Medienselektion nach Lazarsfeld et al	68
	3.2.3.3.4.	Kritische Reflexion	69
3.3.		Kommunikations- und Medientheorien für neue Medien	71
	3.3.1.	Ausgewählte Bereiche der menschlichen Informationsverarbeitung	71
	3.3.1.1.	Das Internet als technische Infrastruktur	73
	3.3.1.2.	Mensch-Maschine-Kommunikation	74
	3.3.1.3.	Der Usability-Ansatz	76
	3.3.1.4.	Das GOMS-Modell	77
	3.3.2.	Kritische Reflexion	78
3.4.		Resümee	79
<b>4.</b>		<b>Ausgewählte Offline Kommunikationskanäle als Werbemedium</b>	<b>85</b>
	4.1.	Merkmale von Kommunikationskanälen	85
	4.1.1.	Bisherige Klassifikationsansätze	86
	4.1.2.	Entwicklung des Klassifikationskriteriums „Botschaftsinteraktivität“	87
	4.2.	Ausgewählte Kommunikationskanäle mit Botschaftsinteraktivität	89
	4.2.1.	Telekommunikationskanäle (M-Commerce)	89
	4.2.1.1.	Persönliches Telefonat	89
	4.2.1.2.	Call-Center mit Experten	91
	4.2.1.3.	Call-Center für Standardtransaktionen, -Informationen	92
	4.2.1.4.	Mobiltelefon	93
	4.2.1.4.1.	WAP	93
	4.2.1.4.2.	iMode	94
	4.2.1.4.3.	UMTS	96
	4.2.1.4.4.	SMS und MMS	97
	4.2.1.4.5.	iPhone	98
	4.2.2.	Stationäre und mobile Kommunikationskanäle	100
	4.2.2.1.	Eigene Filialen und Franchising	101
	4.2.2.2.	Fremde Filialen (Absatzmittler)	102
	4.2.2.3.	Außendienst und freie Vertreter	104
	4.2.3.	Schriftliche Kommunikation: Brief und Fax	105
	4.2.4.	Eventbasierte Kommunikationskanäle	106

4.2.4.1.	Outdoor-Events	106
4.2.4.2.	Messestände	107
4.2.5.	Multifunktionale Kommunikationskanäle	108
4.2.5.1.	Interaktives Fernsehen	108
4.2.5.2.	E-Home	109
4.2.6.	Zusammenfassende Bewertung der Kanäle mit Botschaftsinteraktivität	110
4.2.6.1.	Kommunikationskanäle mit hoher Botschaftsinteraktivität	111
4.2.6.2.	Kommunikationskanäle mit mittlerer Botschaftsinteraktivität	112
4.2.6.3.	Kommunikationskanäle mit geringer Botschaftsinteraktivität	112
4.3.	Ausgewählte Kommunikationskanäle mit Botschaftspassivität	113
4.3.1.	TV, Kino, Einkaufsfernsehen	113
4.3.2.	Hörfunk	116
4.3.3.	Print-Kommunikationskanäle (White Post)	117
4.3.3.1.	Zeitschriften, Zeitungen	117
4.3.3.2.	Kataloge, Postwurfsendungen	118
4.3.4.	Plakate und Aufschriften an Fahrzeugen	120
4.3.5.	Stationäre Automatenysteme	121
4.3.5.1.	Einfache und multifunktionale Automaten	121
4.3.5.2.	Integrierte Automatenysteme für Standardtransaktionen	122
4.3.5.3.	(Point of Sales) POS-Terminals	124
4.3.5.4.	(Point of Information) POI-Systeme	125
4.3.6.	Zusammenfassende Bewertung für Kanäle mit Botschaftspassivität	126
4.4.	Implikationen für die Kombination von Kanälen mit unterschiedlicher Botschaftsinteraktivität	128
4.5.	Resümee	130
<b>5.</b>	<b>Ausgewählte Internet-Kommunikationsinstrumente als Werbemedium</b>	<b>137</b>
5.1.	Internet-Kommunikation	137
5.2.	Web 1.0- und Web 1,5-Welt	137
5.2.1.	Standards für Web 1.0- und Web 1,5-Instrumente	137
5.2.1.1.	Client-Server-Konzept	138
5.2.1.2.	Browsersysteme	139
5.2.2.	Ausgewählte Instrumente der Web 1.0- und Web 1,5- Kommunikation	140

5.2.2.1.	E-Mail	140
5.2.2.2.	Internetportale	142
5.2.2.2.1.	Horizontale Internetportale	143
5.2.2.2.2.	Vertikale Internetportale	144
5.2.2.3.	E-Commerce	146
5.2.2.3.1.	Internet (Online)-Shop	147
5.2.2.3.2.	E-Märkte	151
5.2.2.4.	Internet-Auktionen	156
5.2.2.5.	Reservierungs- und Buchungssysteme	159
5.2.3.	Zusammenfassende Bewertung der Web 1.0-Instrumente	161
5.2.3.1.	Kanäle mit hoher Botschaftsinteraktivität	161
5.2.3.2.	Kanäle mit mittlerer Botschaftsinteraktivität	161
5.2.3.3.	Kanäle mit geringer Botschaftsinteraktivität	162
5.3.	Web 2.0-Welt	162
5.3.1.	Veränderung des Konsumenten- und User-Verhaltens	163
5.3.2.	Ausgewählte Standards der Web 2.0-Welt	164
5.3.2.1.	Really Simple Syndication (RSS)	165
5.3.2.2.	Asynchronous Java Script und XML (Ajax)	166
5.3.2.3.	Application Programming Interface (API)	168
5.3.2.4.	Prinzipien der Web 2.0-Welt	168
5.3.3.	Architekturmerkmale und Usability der Web 2.0-Welt	169
5.3.4.	Ausgewählte Instrumente der Web 2.0-Kommunikation	171
5.3.4.1.	Virus Marketing	171
5.3.4.1.1.	Online-Entertainment	172
5.3.4.1.2.	Weblogs	174
5.3.4.1.3.	Virtuelle Communities	178
5.3.4.1.4.	Podcast/ Vodcast	181
5.3.4.2.	Dynamische Informationstools	185
5.3.4.2.1.	Social Bookmarking	185
5.3.4.2.2.	Wikipedia	187
5.3.4.2.3.	Suchmaschinenmarketing	190
5.3.4.3.	Web-Services MashUps	194
5.4.	Resümee mit zusammenfassender Bewertung der Web 2.0-Instrumente	195
<b>6.</b>	<b>Strategisches Multi-Channel-Communications- und Marketing- Management mit traditionellen Medien</b>	<b>205</b>
6.1.	Aufgaben des strategischen Multi-Channel-Marketing-Management	205
6.1.1.	Kundenorientierung im Multi-Channel-Zeitalter	208
6.1.1.1.	Informationsüberlastung bei den Konsumenten	210

	6.1.1.2.	Verweigerung im Medienkonsumverhalten	211
	6.1.1.3.	Konsumentenemanzipation	212
	6.1.1.4.	Produktdifferenzierung und Austauschbarkeit	212
	6.1.2.	Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Strategie	213
6.2.		Strategische Planungen zur Ermittlung der Multi-Channel-Struktur	215
	6.2.1.	Marktsegmentierung	215
	6.2.2.	Zielgruppensegmentierung	218
	6.2.2.1	Geographische Kriterien	219
	6.2.2.1.1.	Makrogeographische Segmentierung	220
	6.2.2.1.2.	Mikrogeographische Segmentierung	222
	6.2.2.2.	Soziodemographische Kriterien	222
	6.2.2.2.1.	Konzept der sozialen Schichtung	224
	6.2.2.2.2.	Familien-Lebenszyklus-Konzept	224
	6.2.2.3.	Psychographische Kriterien	225
	6.2.2.3.1.	Lifestyle-Typologien	227
	6.2.2.3.2.	Beispiel: Sinus Milieus©	228
	6.2.2.3.3.	Nutzensegmentierung	234
	6.2.2.4.	Verhaltensorientierte Kriterien	235
	6.2.2.5.	Single Source-Ansatz	238
	6.2.2.6.	Status Quo der Zielgruppensegmentierung in der Praxis	239
	6.2.3.	Ausgewählte Analysemethoden zur Markt- und Zielgruppensegmentierung	241
	6.2.3.1.	Multivariate Analysemethoden	241
	6.2.3.1.1.	Clusteranalyse	242
	6.2.3.1.2.	Faktorenanalyse	243
	6.2.3.1.3.	Diskriminanzanalyse	247
	6.2.3.1.4.	Multidimensionale Skalierung	249
	6.2.3.1.5.	Conjoint Measurement	251
	6.2.3.2.	Status Quo zum Einsatz multivariater Analysemethoden in der Praxis	253
	6.2.4.	Markenmanagement mit traditionellen Medien	255
	6.2.4.1.	Markenstrategien im Rahmen der Multi-Channel-Kommunikation	255
	6.2.4.2.	Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb	256
	6.2.4.3.	Markenarchitekturen	261
	6.2.4.4.	Markenportfolio	265
6.3.		Strategische Gestaltung der Multi-Channel-Strukturen	265
	6.3.1.	Das Bewertungsraster Method Engineering	266

6.3.2.	Ausgewählte Vorgehensmodelle zur Gestaltung von Multi-Channel-Strukturen	267
6.3.2.1.	Customer-driven-Distribution-Modell	267
6.3.2.2.	PRICE-Approach-Modell	269
6.3.2.3.	Kritische Würdigung	271
6.3.3.	Strategie-Entwicklung	272
6.4.	Exkurs: Strategic Planning zur Konzeption einer Multi-Channel-Communications-Strategie	273
6.4.1.	Das Ursprungskonzept Strategic Planning und sein Entwicklungspotential	273
6.4.2.	Aufgaben des Strategic Planners	275
6.4.2.1.	Gewinnung von Consumer Insight	276
6.4.2.2.	Anpassungsnotwendigkeiten	277
6.4.3.	Media-Planning	279
6.4.4.	Kreativ-Briefing als Teil der Unternehmensphilosophie	283
6.4.5.	Kontrolle der Multi-Channel-Kampagne	285
6.4.6.	Weiterentwicklungspotentiale zum Communications-Planning	286
6.4.6.1.	Ansätze und Vorgehensweisen zum Communications-Planning	286
6.4.6.2.	Wesentliche Unterschiede	289
6.5.	Resümee	292
7.	<b>Strategisches Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management mit neuen Medien</b>	301
7.1.	Aufgaben des strategischen Multi-Channel-Managements mit neuen Medien	301
7.2.	Online-Marktforschung zur Ermittlung der Multi-Channel-Struktur	303
7.2.1.	Marktforschung mit neuen Medien versus Marktforschung mit traditionellen Medien	303
7.2.1.1.	Unterschiede in der Methodik	304
7.2.1.2.	Unterschiede in der Datenqualität	305
7.2.1.3.	Unterschiede in der Primärforschung	306
7.2.1.4.	Unterschiede in der Sekundärforschung	306
7.2.2.	Neue Analyse- und Ergebnismöglichkeiten mit neuen Medien	308
7.3.	Kundenorientierung im Informationszeitalter	308
7.4.	Nicht institutionelle Marktforschung mit dem eCRM	311
7.4.1.	Relationshipmanagement als ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung	311

7.4.2.	Komponenten des eCRM	312
7.4.2.1.	Das analytische eCRM	314
7.4.2.2.	Das kommunikative eCRM	316
7.4.2.3.	Das operative eCRM	319
7.4.3.	Die Stellung des eCRM im Rahmen der Multi-Channel-Strategie	325
7.5.	Institutionelle Marktforschung mit neuen Medien	328
7.5.1.	Nutzung des Internet für Datenerhebungen	328
7.5.2.	Datenerhebungsverfahren im Rahmen der Online-Marktforschung	328
7.5.2.1.	Reaktive Datenerhebungsverfahren	330
7.5.2.1.1.	E-Mail-Befragung	331
7.5.2.1.2.	Newsgroup	332
7.5.2.1.3.	Web-Befragung	333
7.5.2.1.4.	Qualitative Online-Interviews	333
7.5.2.1.5.	Online-Fokus- und Chatgruppen	334
7.5.2.2.	Nicht reaktive Datenerhebungsmethoden	339
7.5.2.2.1.	Logfileanalysen	340
7.5.2.2.2.	Web-Experimente	341
7.5.2.3.	Inhaltsanalyse	342
7.5.2.3.1.	Nutzungsanalyse	342
7.5.2.3.2.	Bedarfsanalyse	343
7.5.2.4.	Kritische Würdigung der Online-Marktforschung	344
7.5.3.	Potentiale der Online-Marktforschung für das strategische Multi-Channel-Management	345
7.6.	Ausgewählte Faktoren des Online-Markenmanagements mit neuen Medien	347
7.6.1.	Besondere Kommunikationsmerkmale des Mediums Internet	348
7.6.1.1.	Ausgewählte Instrumente der Markenkommunikation	350
7.6.1.2.	Marktfeldstrategien im Rahmen der Online-Markenführung	352
7.6.1.2.1.	Aktivierungsebene	358
7.6.1.2.2.	Verhaltensebene	358
7.6.1.3.	Transfer einer bestehenden Online-Marke	359
7.6.1.3.1.	Vor- und Nachteile eines Online Marken-Transfers	360
7.6.1.3.2.	Übertragung einer bestehenden Marke	361

	7.6.1.3.3.	Markenrechtliche Besonderheiten im Internet	363
	7.6.1.4.	Entscheidungsfelder einer Online-Markenarchitektur	364
	7.6.1.4.1.	Eigenständiger unabhängiger Online-Markenauftritt	364
	7.6.1.4.2.	Integrierter Online-Marken-Auftritt unter einem gemeinsamen Dach	366
	7.6.2.	Online-Markenmanagement im Rahmen der Multi-Channel-Strategie	368
	7.7.	Resümee	369
<b>8.</b>		<b>Operatives Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management</b>	<b>379</b>
8.1.		Aufgaben des operativen Multi-Channel-Marketing-Management	379
8.2.		Kommunikationspolitik beim Multi-Channel-Marketing-Management	379
	8.2.1.	Zielsetzung	379
	8.2.2.	Anpassung der Informations- und Kommunikations(IuK)-Technik beim Multi-Channel-Marketing-Management	380
	8.2.2.1.	Möglichkeiten und Risiken der IuK-Technik-Anpassung	380
	8.2.2.2.	Strategische Informationssystem(IS)-Planung	381
	8.2.2.3.	Medienkonvergenz durch SOA	382
	8.2.2.3.1.	Das SOA-Konzept Microsoft.NET	382
	8.2.2.3.2.	Das SOA-Konzept NetWeaver	384
	8.2.2.4.	Anpassung der Kommunikationsstrukturen im Unternehmen	388
	8.2.3.	Anpassung der Prozessarchitektur	390
	8.2.3.1.	Vertikale Prozessanpassungen	392
	8.2.3.2.	Horizontale Prozessanpassungen	393
	8.2.4.	Anpassungen in der Organisation	395
	8.2.4.1.	Anpassung der Entscheidungskompetenz	398
	8.2.4.2.	Vermeidung von Barrieren durch Kanalkonflikte	402
8.3.		Produktpolitik beim Multi-Channel-Marketing-Management	404
	8.3.1.	Zielsetzung	404
	8.3.2.	Kundenspezifische Produktvarianten	405
	8.3.2.1.	Produktkonfiguratoren im Rahmen eines E-Commerce-Systems	407
	8.3.2.1.1.	Guided-Selling-Systeme	409
	8.3.2.1.2.	Recommender-Systeme	411

8.3.2.2.	Status Quo bei Produktkonfiguratoren im E-Commerce	412
8.3.3.	Produktfeldstrategien und Multi-Channel-Marketing	413
8.3.3.1.	Cross-Selling beim E-Commerce	414
8.3.3.1.1.	Rahmenbedingungen für Cross-Selling	415
8.3.3.1.2.	Das Next-Product-to-by-Modell	416
8.3.3.1.3.	Das strukturelle multivariate Probit-Modell	418
8.3.3.2.	Kritische Reflexion	419
8.3.4.	E-Services beim Multi-Channel-Marketing	419
8.4.	Preispolitik beim Multi-Channel-Marketing	422
8.4.1.	Bedeutung	422
8.4.2.	Prozess des Preismanagements beim Multi-Channel-Marketing	423
8.4.2.1.	Strategische Vorüberlegungen	423
8.4.2.1.1.	Grundlegende Entscheidung über die Preisstrategie	424
8.4.2.1.2.	Preispolitische Aspekte und Art der Vertriebskanäle	426
8.4.2.1.3.	Positionierung der Vertriebskanäle und zeitliche Belegung	427
8.4.2.2.	Analysephase	428
8.4.2.3.	Entscheidungsphase	428
8.4.2.3.1.	Dynamische Preisfindung	429
8.4.2.3.2.	Steuerung und Kontrolle der Kanalnutzung	430
8.4.2.4.	Implementierungsphase	431
8.4.2.5.	Monitoringphase	432
8.4.3.	Zusammenfassende Ergebnisse	432
8.5.	Distribution beim Multi-Channel-Marketing	433
8.5.1.	Bedeutung der Logistik	433
8.5.2.	Logistik beim E-Commerce	434
8.5.2.1.	Anforderungen und Möglichkeiten	434
8.5.2.2.	Perspektive: E-Logistik	435
8.5.3.	Logistik der Endkundenbelieferung (B2C)	438
8.5.3.1.	Logistische Veränderungen durch E-Commerce	438
8.5.3.1.1.	Physische Raumüberbrückung (Transport)	439

8.5.3.1.2.	Zeitliche Raumüberbrückung (Lagerung)	440
8.5.3.1.3.	Physische Umgruppierung (Kommissionierung)	441
8.5.3.2.	Die „letzte Meile“ zum Kunden	442
8.5.4.	Logistik zwischenbetrieblicher Transaktionen (B2B)	443
8.5.4.1.	Elektronische Marktplätze	443
8.5.4.2.	Outsourcing von Logistikleistungen	444
8.5.5.	Besonderheiten der Logistik beim Multi-Channel- Marketing	445
8.5.5.1.	Retourenmanagement	445
8.5.5.2.	Kommissionierungssysteme	446
8.6.	Resümee	447
<b>9.</b>	<b>Übungsteil</b>	453
	Aufgabe 1: Ganzheitliches Multi-Channel-Marketing versus fokussierte Konzepte	453
	Aufgabe 2: Multi-Channel-Marketing versus Multiple Channel Marketing	453
	Aufgabe 3: Kommunikationstheorie: Das Shannon/ Weaver-Modell	453
	Aufgabe 4: Kommunikationsstrategieentwicklung für einen Massenfertiger	454
	Aufgabe 5: Kommunikationsstrategieentwicklung für einen Hersteller kundenindividueller Produkte	454
	Case Studie: Multi-Channel-Communications- und Marketing-Strategie in der Reisebranche	455
	Lösung zur Aufgabe 1	457
	Lösung zur Aufgabe 2	459
	Lösung zur Aufgabe 3	460
	Lösung zur Aufgabe 4	461
	Lösung zur Aufgabe 5	463
	Lösung zur Case-Studie	466
	Literaturverzeichnis	469
	Unternehmen und Marken	489
	Stichwortverzeichnis	491
	Die Autorin	499

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1.	Das ganzheitlichen Konzept Multi Channel Marketing und seine Auswirkungen auf andere Wissenschaftsdisziplinen im Überblick	9
Abb. 2.2.	Ausgewählte Begriffe zur Abgrenzung vom Konzept Multi Channel Marketing	10
Abb. 2.3.	Nonverbale Kommunikationselemente	21
Abb. 2.4.	Alternative 1 : Hierbei sieht der Mensch den Gegensatz zwischen Medien und Wirklichkeit	24
Abb. 2.5.	Alternative 2: Hier sieht der Mensch die Medien als Teil der Wirklichkeit	24
Abb. 2.6.	Erscheinungsformen der Kommunikation	27
Abb. 2.7.	Prozessmodell der Kommunikationsphasen	31
Abb. 2.8.	Kundenlebenszyklus	33
Abb. 3.1.	Darstellung eines kreisförmigen Konfliktschemas (Oszillation)	45
Abb. 3.2.	Organon-Modell	50
Abb. 3.3.	Das „vier Ohren-Modell“	52
Abb. 3.4.	Schema eines allgemeinen Kommunikationssystems	57
Abb. 3.5.	Die Lasswell-Formel der Massenkommunikation	60
Abb. 3.6.	Sozialität im Sinne von Mead	62
Abb. 3.7.	Grundideen des Uses and Gratifications Approach	65
Abb. 3.8.	Elemente des Nutzen- und Belohnungsansatzes nach Schenk	66
Abb. 3.9.	Erwartungswertmodell von Palmgreen	67
Abb. 3.10.	Einstufen-Fluss-Modell	68
Abb. 3.11.	Zweistufen-Fluss-Modell	69
Abb. 3.12.	Sieben Handlungsschritte nach Norman	75
Abb. 4.1.	Einteilung von Kommunikationskanälen nach den Kriterien direkt vs. indirekt und stationär vs. mobil	87
Abb. 4.2.	Beispiel für ein Internet Telefonverzeichnis von der Firma Deutsche Telekom	90
Abb. 4.3.	Beispiel eines Call-Centers	92
Abb. 4.4.	Beispiel für eine WAP-Fahrplanauskunft auf dem Handy Display	93
Abb. 4.5.	Ein gutes Beispiel für iMode Werbung von der Firma BMW	94
Abb. 4.6.	Beispiel eines UMTS-Handys	97
Abb. 4.7.	Beispiele für eine SMS- und eine MMS- Nachricht	98
Abb. 4.8.	Beispiele für eine iPhone	100
Abb. 4.9.	Der Filialfinder der Firma Deutsche Post AG als Beispiel für stationäre Filialen	101
Abb. 4.10.	Die Firma EDEKA ein gutes Beispiel für Absatzmittler	103
Abb. 4.11.	Ein gutes Beispiel stellt das Outdoor-Event der Firma Lee dar	107

Abb. 4.12.	Beispiel für eine Messeankündigung der Firma Messe Wesselburg	108
Abb. 4.13.	Beispiel für E-Home: Smarthome Interface Prototyp	110
Abb. 4.14.	Übersicht über ausgewählte Kommunikationskanäle mit Botschaftsinteraktivität	111
Abb. 4.15.	Ein gutes Beispiel für das Internetportal eines Fernsehsenders vom ZDF	114
Abb. 4.16.	Ein gutes Beispiel für das Internetportal eines Radiosenders von Radio Hamburg	116
Abb. 4.17.	Ein gutes Beispiel für das Internetportal einer Zeitschrift von bravo.de	117
Abb. 4.18.	Ein gutes Beispiel für das Internetportal einer Tageszeitung von mopo. de	118
Abb. 4.19.	Ein gutes Beispiel für einen Katalog von otto.de	119
Abb. 4.20.	Beispiel für eine Hauswurfsendung von der Firma Medion	119
Abb. 4.21.	Beispiel für ein Plakat an einer Haltestelle	120
Abb. 4.22.	Beispiel für ein einfaches Automatenystem: der Zigarettenselbstbedienungs- Firma Sielaff	121
Abb. 4.23.	Das Buchungssystem der Firma Lufthansa: ein gutes Beispiel für integrierte Automatenysteme	124
Abb. 4.24.	Übersicht über ausgewählte Kommunikationskanäle mit Botschaftspassivität	126
Abb. 5.1.	Kommunikationsschema eines WWW-Servers	138
Abb. 5.2.	Browser in Hypertext/Hypermedia	139
Abb. 5.3.	E-Mail-Nachricht ein gutes Beispiel von der Firma Telekom	141
Abb. 5.4.	Beispiel für ein horizontales Internetportal	143
Abb. 5.5.	Beispiel eines vertikalen Internetportals von der Firma T-Online	145
Abb. 5.6.	Beispiel für einen Internet(E-) Shop mit Interaktionsmöglichkeiten von der Firma CaseKing.de	150
Abb. 5.7.	Entwicklung von E-Procurement	152
Abb. 5.8.	Funktionen einer offenen E-Procurement-Plattform	153
Abb. 5.9.	Schematische Darstellung des Aufbaus einer geschlossenen E-Procurement-Plattform	154
Abb. 5.10.	Beispiel für Internet-Auktionen des Auktionshauses eBay	157
Abb. 5.11.	Beispiel eines Geoinformationssystems	160
Abb. 5.12.	Ein gutes Beispiel für ein Hotelbuchungssystem von der Firma Helios	160
Abb. 5.13.	Web 2.0-Standards im Überblick	165
Abb. 5.14.	Vergleich klassisches Modell einer Web-Anwendung mit Ajax-Modell	167
Abb. 5.15.	Prinzipien der Web 2.0-Welt als Schlagwortsammlung	168
Abb. 5.16.	Web 2.0-Hierarchie	170

Abb. 5.17.	Das Moorhuhnspiel ist mittlerweile schon Kult als gutes Beispiel für Online-Entertainment	173
Abb. 5.18.	Ein gutes Beispiel für einen Blog, der Medienblog der Universität Trier	175
Abb. 5.19.	Einsatzmöglichkeiten von Weblogs in Wirtschaft und Politik	176
Abb. 5.20.	Ein gutes Beispiel für eine virtuelle Community	179
Abb. 5.21.	Aufbau und Wirkungsweise von Audio Podcast	182
Abb. 5.22.	Ein gutes Beispiel für ein Podcast/Vodcast-Portal der Universität des Saarlandes	183
Abb. 5.23.	Ein gutes Beispiel für einen Social Bookmarking-Dienst in Deutschland Mister-wong	186
Abb. 5.24.	Button-Leiste mit verschiedenen Social Bookmarking-Diensten	187
Abb. 5.25.	Beispiel für eine Wikipedia-Seite	189
Abb. 5.26.	Ein gutes Beispiel für ein Suchergebnis mit der Suchmaschine Google	192
Abb. 6.1.	Kundentypen, Kommunikationsverhalten und Kommunikationskanäle	206
Abb. 6.2.	Veränderung des Kundenwertes im Zeitablauf	207
Abb. 6.3.	Transaktionskosten pro Kanal	207
Abb. 6.4.	Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle	209
Abb. 6.5.	Ein Großteil der Kunden nutzt mehr als einen Channel	210
Abb. 6.6.	Ausbau der Kanalstrukturen als Mittel zur Marktpositionierung	214
Abb. 6.7.	Sinus-Milieus Deutschland	229
Abb. 6.8.	Einsatz spezieller Segmentierungsansätze in der Praxis	241
Abb. 6.9.	Einsatz multivariater Methoden in der Praxis	254
Abb. 6.10.	Abgrenzung von Markenstrategien im Wettbewerb	259
Abb. 6.11.	Systematisierung von Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb	260
Abb. 6.12.	Typen der Markenarchitektur	262
Abb. 6.13.	Vorgehensmodell zur Entwicklung des Customer-driven Distributionssystems	268
Abb. 6.14.	Vorgehensmodell PRICE-Approach	270
Abb. 6.15.	Teile einer Kampagnenentwicklung	276
Abb. 6.16.	Kanal, Konsument und Marke	288
Abb. 6.17.	Idee als Maßstab	289
Abb. 6.18.	Communications Planning-Ansatz	291
Abb. 7.1.	Unterschiede zwischen der aktiven und der reaktiven Marktforschung	305
Abb. 7.2.	Geschäftsmodell des Informationszeitalters	309
Abb. 7.3.	Die drei Teile des eCRM und ihre Funktionalitäten im Überblick	313
Abb. 7.4.	Personalisierungsansätze Profiling und Matching	315
Abb. 7.5.	Die besondere Bedeutung emotionaler Bindungsdeterminanten	317
Abb. 7.6.	Komponenten und Datenflüsse eines eCRM im Überblick	321
Abb. 7.7.	CRM-Kernprozesse und Multi Channel-Aktivitäten	326

Abb. 7.8.	Logfile-Analyse, Zugriffe über die Monate eines Jahres	340
Abb. 7.9.	Beispiel: Testanlage des GfK BehaviorScan-Mikrotestmarkt	341
Abb. 7.10.	Erfolgsfaktoren von Online-Marken im Überblick	348
Abb. 7.11.	Formen der Online-Werbung im Überblick	350
Abb. 7.12.	Ein gutes Beispiel für Bannerwerbung am Beispiel eBay	351
Abb. 7.13.	Abgrenzung ausgewählter webbasierter Kommunikationsinstrumente	352
Abb. 7.14.	Zusammenfassung der wichtigsten Rahmenbedingungen der Online-Markenpolitik	353
Abb. 7.15.	Prozess- und Wirkungsmodell der Online-Kommunikation	354
Abb. 7.16.	Beispiel der direkten Übertragung einer Marke ins Internet	362
Abb. 7.17.	Indirekte Übertragung einer Marke ins Internet	362
Abb. 7.18.	Beispiel der unabhängige Markenauftritt	365
Abb. 7.19.	Verknüpfte abgestimmte Markenauftritte	365
Abb. 7.20.	Beispiel eines Dachmarkenauftritts	366
Abb. 7.21.	Indirekte Übertragung einer bestehenden Marke	367
Abb. 8.1.	Beispiel für die Integration verschiedener Medien über <i>Microsoft.NET</i> Plattform	383
Abb. 8.2.	Vier Ebenen der Integration und Komponenten von NetWeaver	384
Abb. 8.3.	Drehen der Schichten (vom funktionalen Paradigma zur Service- Architektur)	386
Abb. 8.4.	Beispiel einer XML-Notation	390
Abb. 8.5.	Die Prozessmanagement-Ebenen innerhalb der Management-Phasen	391
Abb. 8.6.	Der kundenspezifische Prozess innerhalb der Prozessstruktur des Workflow Managements	394
Abb. 8.7.	Die Wertekette eines Absatzkanals	396
Abb. 8.8.	Separation versus Integration der Absatzkanäle	397
Abb. 8.9.	Grundformen von Entscheidungsmodellen	399
Abb. 8.10.	Reaktionsmodell auf Kanalkonflikte	402
Abb. 8.11.	Customized M&Ms	406
Abb. 8.12.	Select your packaging	407
Abb. 8.13.	Kosteneinsparungen durch Produktkonfiguratoren	409
Abb. 8.14.	Module eines Guided-Selling-Systems	410
Abb. 8.15.	Integrationsansätze für Produktkonfiguratoren	410
Abb. 8.16.	E-Service und Self-Service	420
Abb. 8.17.	Einordnung von E-Services in das Gütersystem	421
Abb. 8.18.	Preismanagement-Prozess im Rahmen eines Multi Channel-Marketings	423
Abb. 8.19.	Aufbau einer Lieferkette (Supply Chain)	437
Abb. 8.20.	Steuerung der Logistik mit Hilfe von IuK-Systemen	438
Abb. 9.1.	Das Kommunikationsmodell nach Shannon/ Weaver	453

## Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1.	Übersicht über Kanäle mit Botschaftsinteraktivität	131
Tab. 4.2.	Übersicht über ausgewählte Kanäle mit Botschaftspassivität	132
Tab. 5.1.	Übersicht über die vom Verkäufer zu zahlenden Gebühren beim Internet-Auktionshaus ebay	157
Tab. 5.2.	Differenzierung von Web 1.0 und Web 2.0 an Beispielen mit Kennzeichnung der Neuheiten	164
Tab. 5.3.	Übersicht über Internet-Kanäle aus der Web 1.0- und der Web 2.0-Welt	196
Tab. 6.1.	Faktoren zur schnellen Gewinnung von Marktanteilen	215
Tab. 6.2.	Soziodemographische Segmentierungskriterien im Überblick	223
Tab. 6.3.	Psychographische Segmentierungskriterien im Überblick	226
Tab. 6.4.	Sinus-Milieus in Deutschland, Groß Britannien und Frankreich	230
Tab. 6.5.	Verhaltensorientierte Segmentierungskriterien im Überblick	236
Tab. 6.6.	Ablaufschritte einer Clusteranalyse	242
Tab. 6.7.	Ablaufschritte einer Faktorenanalyse	244
Tab. 6.8.	Ablaufschritte einer Diskriminanzanalyse	248
Tab. 6.9.	Ablaufschritte einer Multidimensionalen Skalierung	250
Tab. 6.10.	Ablaufschritte einer Conjoint-Analyse	252
Tab. 6.11.	Bewertung der vorgestellten Modelle anhand der Kriterien des Method Engineering	271
Tab. 6.12.	Media-Planning bzgl. eines Soft Drinks (fiktiv)	280
Tab. 6.13.	Neutrale Vorlage für einen Kreativ-Brief	284
Tab. 9.1.	Produkte und Kanäle der Reisebranche, Legende: je mehr der Kreis ausgefüllt ist, desto besser eignet sich der Kanal allgemein (Nutzen für Anbieter/ Nachfrager?)	456
Tab. 9.2.	Eignung der Kanäle für die Produkte aus Sicht der Firma Thomas Cook	466
Tab. 9.3.	Eignung der gewünschten Kanäle für die Strategie der Firma Thomas Cook	468

## Abkürzungsverzeichnis

AJAX	Asynchronous Java Script and XML (Technik zur asynchronen Datenübertragung im Web 2.0)
AOL	America Online
API	Application Programming Interface (Programmierschnittstellen)
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CD	Compact Disc
cHTML	HTML-Dialekt
Client/Server	bestimmte Form der Zusammenarbeit zwischen zwei Computern
CPO	Cost per Order
CRM	Customer Relationship Management
E-Commerce	Electronic Commerce
eCRM	electronic Customer Relationship Management
E-Home	intelligente Haushaltsgeräte
E-Logistik	Electronic Logistik (Logistik im Internet)
E-Mail	Electronic Mail
E-Market	Electronic Market (virtuelle Märkte im Internet)
E-Shop	Electronic Shop (Shop im Internet)
ERP-Systeme	Enterprise Resource Planning-Systeme ( z.B. SAP R/3, Oracle etc.)
ESA	Enterprise Services Architecture (Rechnerarchitekturkonzept)
FTP	File Transfer Protocol (Netzwerkprotokoll zur Dateiübertragung)
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GOMS	Goal, Operations, Methods and Selection rules-Modell
GPRS	General Packet Radio Service (paketorientierter Funkdienst)
GSM	Global System for Mobile Communication (Mobilfunkstandard)
HVV	Hamburgischer Verkehrs Verbund
ICQ	I seek you (Firma im Internet)
iMode	Mobiltelefon-Standard (E-Plus)
iPhone	Mobiltelefon mit Internet-Nutzungsmöglichkeit (Apple)
iPod	MP3-Player
IS	Informationssystem
ISDN	Integrated Services Digital Network (europäischer Standard für digitale Telefonie)
ISO-OSI	Open Systems Interconnection (Internet-Standard)
ISP	Internet Service Provider
IT	Informations Technik
IuK-Technik	Informations- und Kommunikations-Technik

JIT	Just-in-time-Production
KPE	Kurier-, Paket- und Expressdienstleister
M-Commerce	Mobile Commerce
MCCM	Multi Channel Communications-Management
MDS	Multidimensionale Skalierung (Marktforschungsverfahren)
MHP	Multimedia Home Plattform
MMS	Multimedia Message Service
MTML	Hypertext Markup Language (Auszeichnungssprache im Internet)
NPTB-Modell	Next-Product-to-buy-Modell (Modell zum Cross-Selling)
OLAP	Online Analytical Processing (Datenanalyseverfahren beim eCRM)
OMS	Organisation Werbung treibender im Markenverband
OTS	Opportunities To See (Größe im Rahmen des Media-Planning)
PC	Personal Computer
Podcast	Produzieren und Anbieten von Mediadateien im Internet (audio)
POI-Systeme	Point of Information-Systeme (Automaten)
POS	Point of sale
PPS-System	Produktions- Planungs- und Steuerungs-System
PR-Event	Public Relations-Event
RSS	Really Simple Syndication (Rich Side Summary) (RDF Side Summary)
RSS-Feed	RSS-Datei
SEO	Search Engine Optimization (Suchverfahren im Internet z.B. Google)
SEM	Search Engine Marketing (Anzeigen im Internet bei Suchmaschinen)
SMO	Social Media Optimization (Button beim Social Bookmarken)
SMS	Short Message Service
SOA	Service Orientierte Architektur (Rechnerarchitekturkonzept)
STP-Ansatz	Segmentierung, Targeting, Positionierung (Marktsegmentierungsansatz)
TDDSG	Gesetz über den Datenschutz bei Telediensten
TFT	High-Definition Multimedia Flachbildschirm
TIME-Branche	Telekommunikations-, Internet-, Medien- und Entertainment-Branche
UAP	Unique Advertising Proposition (künstliche USP)
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System (Mobilfunkstandard der 3.Generation)
URL	Universal Resource Locator (allgemeine Quellenherkunft im Web)
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal aus den Eigenschaften bzw. Herstellungsmerkmalen eines Produktes)
VC	Virtuelle Communities
Vodcast	Podcast-Dateien im Internet (video)
WAP	Wireless Application Protocol
WWW	World Wide Web

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Unternehmen, die Multi Channel Communications- und Marketing-Management anwenden wollen, können zwar auf eine größere Zahl verschiedener Veröffentlichungen zurückgreifen, finden aber nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse vor. Der Forschungsbereich zum Multi Channel Marketing ist durch einen starken Theoriemangel und ein erhebliches Forschungsdefizit gekennzeichnet. Dies könnte ein Grund sein, warum Unternehmen häufig an der Umsetzung scheitern oder unzufrieden sind, weil sie lediglich Suboptima erreichen. Dennoch ist die Anwendung des Konzepts für Unternehmen überlebenswichtig, um in einem sich ständig verändernden globalisierten Umfeld die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und nicht aus dem Markt gedrängt zu werden. Aber welche Gründe sind es, die ein Multi Channel Communications- und Marketing-Management für Unternehmen notwendig machen? Qualitative Verbrauchertrends zeigen ein verändertes Kundenverhalten. Kunden nutzen nicht mehr nur ein und denselben Interaktionskanal. Untersuchungen zeigen, dass sich Kunden in Deutschland durchschnittlich in vier bis fünf unterschiedlichen Kommunikationskanälen bewegen<sup>1</sup>.

Konsumenten sind zunehmend convenience-orientiert und suchen generell nach Entlastung beim Kaufprozess<sup>2</sup>. So stehen die Bequemlichkeit des Einkaufens und die Verfügbarkeit der Produkte bei den convenience-orientierten Konsumenten im Vordergrund<sup>3</sup>. Nach diesen Kriterien werden auch die Kommunikationskanäle ausgewählt. In einer weiteren Untersuchung der Universität Münster hinsichtlich Kundenzufriedenheit im Internet konnte ermittelt werden, dass insbesondere durch die Kombination von Online- und Offline-Kanälen die Kundenzufriedenheit signifikant gesteigert werden kann<sup>4</sup>.

Veränderungsnotwendigkeiten hinsichtlich des Communicationsmanagements ergeben sich auch durch einen starken externen Wettbewerbsdruck, der von der Dynamik neuer Betriebsformen ausgeht. So lassen sich z.B. die erheblichen Marktanteilsverluste von Waren- und Kaufhäusern in der jüngeren Zeit zugunsten von Discountern und anderen alternativen Vertriebskanälen wie Bahnhöfen, Tankstellen, Flughäfen etc. u.a. auch auf den Wunsch der Konsumenten zurückführen, mehrere und flexiblere Kommunikations- und Vertriebskanäle parallel zu nutzen. Durch die rasanten Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnik steigt der Wettbewerbsdruck für Händler. So ist z.B. im Rahmen der Handelsformen Business-to-Consumer (B2C) oder Business-to-Business (B2B) die informationstechnische Grundlage für eine effizientere Gestaltung bestehender Absatzkanäle geschaffen, die z.B. zur direkten Kooperation zwischen Herstellern und Kunden bzw. zwischen Herstellern und Zulieferern führt.

Aber wie muss ein Multi Channel-System aufgebaut sein? Welche Kanäle sind die richtigen und welche Kombinationen und Konfigurationen versprechen Erfolg? Wie muss ein erfolgreiches Multi Channel-System gesteuert bzw. konfiguriert sein? Bei genauerer Analyse wird schnell deutlich, dass sich das Konzept nicht nur auf die Gestaltung von Distributionskanälen beschränkt<sup>5</sup>. Ohne ganzheitliches Management der Prozesse, der Organisation und der Informations- und Kommunikations(IuK)-Technik entstehen kostenintensive suboptimale Lösungen mit der Gefahr von Kannibalisierungseffekten in den Kanälen. Multi Channel Marketing ist durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet, die sich vor allem aus der Vielzahl der einsetzbaren Kanäle in Verbindung mit den Kanalcharakteristika, den Zielgruppenfunktionen und deren Steuerung und optimaler Ausrichtung auf den Kundennutzen ergibt.

Wird Multi Channel Marketing ohne oder mittels eines schlechten Communications-Managements durchgeführt, ergeben sich vielfältige Hinweise auf hinter den Erwartungen zurück bleibende Ergebnisse bei Unternehmen und sogar Gefahren der Schädigung auch von starken Marken<sup>6</sup>.

Multi Channel Marketing ist ein anspruchsvolles, äußerst komplexes und interdisziplinär ausgerichtetes Unterfangen, da das Management ganzheitlich zu gestalten ist und eine unternehmensübergreifende digitale Vernetzung voraussetzt. Es verlangt daher eine unternehmensstrategische Ausrichtung und ist durchaus als Unternehmensführungskonzept anzusehen. Diese Anforderungen wurden von Unternehmen schon vielfach unterschätzt. So haben auch schon viele Unternehmen schlechte Erfahrungen mit dem Multi Channel Marketing-Konzept gemacht. Dennoch wollen immer mehr Unternehmen Multi Channel Marketing nutzen, schon aufgrund der Notwendigkeit, dass in der Praxis viele Zielgruppen mit klassischem Marketing allein nicht mehr erreichbar und damit beeinflussbar sind. Bedingt durch die geringen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Multi Channel Marketing, ist das Konzept in der Praxis mit erheblichen Risiken verbunden. Das stellt eine Herausforderung für die Multi Channel Marketing-Forschung dar.

## **1.2. Gang der Untersuchung**

Nach der Einleitung und Beschreibung der Ziele und Vorgehensweisen der Arbeit, erfolgt im Kapitel 2 die Vermittlung von grundlegendem Wissen zum Multi Channel Marketing-Konzept und zu den damit verbundenen Phänomen der Kommunikation. Beim Multi Channel Marketing wird in Ermangelung einer allgemein gültigen Definition eine interdisziplinäre Standortbestimmung durchgeführt. Dazu erfolgt auf der Basis einer eigenen Definition die Abgrenzung zu fünf ausgewählten Konzepten aus Wissenschaft und Praxis, die immer wieder mit Multi Channel- Marketing in Verbindung gebracht werden, sich aber grundlegend von diesem unterscheiden. Die Vorgehensweise soll der Verdeutlichung des speziellen Charakters

des Konzepts dienen und Verwechslungsgefahren in der Praxis entgegenwirken. Bei der Diskussion über Phänomene der Kommunikation erfolgt in Ermangelung einer allgemein anerkannten Definition ebenfalls eine interdisziplinäre Standortbestimmung. Dazu wird von der Bedeutung des Begriffs ausgehend eine Klassifizierung in drei Bereiche vorgenommen. Im ersten Bereich werden ausgewählte Merkmale der interpersonellen Kommunikation diskutiert, im zweiten Bereich erfolgt die Diskussion von Merkmalen der Massenkommunikation, im dritten Bereich werden Phänomene der Kommunikation mit neuen Medien beschrieben. Daran schließt sich die Beschreibung von Konzepten des Communicationsmanagements in den Marketingwissenschaften an. Dazu werden, aufbauend auf der grundlegenden Bedeutung der Unternehmens- und Zielgruppenkommunikation, eine Beschreibung des Prozessmodells im Rahmen der Kundenkommunikation und des Phasenmodells im Rahmen des Kundenlebenszyklus durchgeführt. Eine Diskussion über Veränderungsnotwendigkeiten im Rahmen der Kommunikationspolitik von Unternehmen in Form von Verschiebungen von der Push- zur Pull-Kommunikation schließt das Kapitel ab.

Im Kapitel 3 werden in Ermangelung einer allgemein anerkannten Theorie der Kommunikation, die es vielleicht nie geben wird, ausgewählte interdisziplinäre Kommunikations- und Medientheorien aus dem Bereich der Wissenschaftstheorie/Forschung herangezogen. Sie sollen als Basis zur Erklärung der Phänomene der Kommunikation dienen. Dazu werden die Theorien klassifiziert und in drei Bereiche eingeteilt: den Bereich der interpersonellen Kommunikation, der Massenkommunikation und der Kommunikation mit neuen Medien. Als Theorien aus dem Bereich der interpersonellen Kommunikation werden die Modelle aus der Denktradition des radikalen Konstruktivismus von Paul Watzlawick (Philosophische Soziologie), Karl Bühler (Linguistik), Friedemann Schulz von Thun (Psychologie) diskutiert.

Bei der Massenkommunikation werden zwei Gruppen traditioneller und gegenwartsbezogener Theorien gebildet. Aus dem Bereich der traditionellen Modelle werden diejenigen von Shannon/ Weaver (Kybernetik) und Lasswell (Psychologie) vorgestellt. Als gegenwartsbezogene Theorien werden aus dem dynamisch transaktionalen Bereich die Medienmodelle von Mead und Blumer (Medienwissenschaft), Herzog (Medienwissenschaft), Palmgreen (Medienwissenschaft) und Lazarsfeld (Medienwissenschaft) vorgestellt.

Aus den Kommunikations- und Medientheorien der neuen Medien erfolgt nach einer Diskussion der wichtigsten Klassifikationsmerkmale neuer Medien die Vorstellung der Medientheorie Mensch-Maschine-Kommunikation (Informatik), des Usability-Ansatzes (Medienpsychologie) und des GOMS-Modells (Medienpsychologie). Grundannahmen und Erklärungsgegenstand der Modelle werden hinsichtlich der zu erklärenden Phänomene der Kommunikation herangezogen und kritisch reflektiert. Es soll auf diese Weise ein Beitrag zur Theorieentwicklung der Kommunikation geleistet werden. Durch das Zusammenwirken der verschiedenen

interdisziplinären Theorien können diese insgesamt als theoretischer Bezugsrahmen für Kommunikation dienen.

Im Kapitel 4 werden die Vor- und Nachteile ausgewählter Kommunikationskanäle diskutiert. Nach der Darlegung grundlegender Merkmale von Kommunikationskanälen, wird zunächst das Klassifizierungskriterium Botschaftsflexibilität (aktiv und passiv) dargelegt. Danach erfolgt eine Diskussion von Kommunikationskanälen mit aktiver Botschaftsflexibilität, bei der neben dem Hauptkriterium auch die speziellen Ausprägungen explizit diskutiert und kritisch bewertet werden. Darauf folgend werden Kommunikationskanäle mit passiver Botschaftsflexibilität in derselben Weise diskutiert und kritisch bewertet. Das Kapitel schließt mit Implikationen bzgl. einer Kombination von Kanälen mit unterschiedlicher Botschaftsflexibilität.

Im Kapitel 5 erfolgt eine Diskussion ausgewählter strategischer Maßnahmen des Multi Channel-Management. Dazu werden ausgewählte Internet-Kommunikationsinstrumente der Web 1.0- und der Web 2.0-Welt diskutiert. Ausgehend von den Standards für die Web 1.0 bzw. Web 1,5-Welt werden das Architekturkonzept der Web 1.0-Welt (Client/Server-Konzept), sowie Browsersysteme diskutiert. Danach erfolgt die Vorstellung von ausgewählten Instrumenten der Web 1.0- und Web 1,5-Kommunikation und deren Bewertung bezüglich des Kriteriums Botschaftsinteraktivität. Es schließt sich eine Diskussion über Architekturmerkmale und Instrumente der Web 2.0-Kommunikation an. Mit einer zusammenfassenden Bewertung der Kommunikationsinstrumente bezüglich des Kriteriums Botschaftsinteraktivität schließt das Kapitel.

Kapitel 6 behandelt das strategische Multi Channel Communications- und Marketing-Management mit traditionellen Medien. Dazu werden zunächst die Konsumentenverhaltensänderungen, durch die eine Multi Channel Marketing-Strategie erforderlich wird, diskutiert. Danach werden Vorgehensweisen zur strategischen Planung der Multi Channel-Struktur anhand ausgewählter Verfahren zur Markt- und Zielgruppensegmentierung mit traditionellen Medien detailliert vorgestellt. Anschließend werden ausgewählte Analysemethoden zur Markt- und Zielgruppensegmentierung vorgestellt und deren Praxisrelevanz aufgezeigt. Es folgt eine Darlegung ausgewählter Grundlagen des Markenmanagements und eine Kenntlichmachung der Besonderheiten durch Multi Channel Marketing. Danach werden Vorgehensmodelle zur Gestaltung der Multi Channel-Strukturen und deren Validitätskriterien anhand ausgewählter Kommunikationsmodelle dargelegt. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Exkurs zum Rolle des Strategic Planning in Agenturen/ Marketingabteilungen von Unternehmen beim Multi Channel Marketing. Es werden der Aufgabenbereich und die Ausrichtung des Strategic Planning dargelegt. Dabei wird vom Ursprungskonzept über die derzeitige Rolle ein zukünftiges Entwicklungspotential des Konzepts erarbeitet und auf die Ermittlung des Consumer Insight eingegangen. Es werden die Arbeitsschritte und Möglichkeiten eines Planers und seine Rolle beim Multi Channel Marketing beschrieben.

Kapitel 7 behandelt das strategische Multi Channel Communications- und Marketing-Management mit neuen Medien. Dazu werden zunächst Anforderungen an die Kundenorientierung im Informationszeitalter dargelegt. Darauf folgt eine Beschreibung der Bestsandteile des eCRM (electronic Customer Relationship Management) und seiner Rolle als Kundenbindungs- und nicht institutionelles Marktforschungs-Tool beim Multi Channel Marketing. Danach erfolgen Ausführungen, die die strategischen Planungen zur Ermittlung einer Multi Channel-Struktur mit neuen Medien darlegen. Nachdem die wesentlichen Unterschiede der Markt- und Zielgruppenforschung mit neuen Medien zu derjenigen mit traditionellen Medien verdeutlicht wurden, konzentrieren sich die Ausführungen auf Methoden und Verfahren der institutionellen Marktforschung mit neuen Medien. Dazu werden die neuen Möglichkeiten in der Sekundär- und Primärforschung aufgezeigt, sowie ausgewählte Methoden der reaktiven und nicht reaktiven Datenerhebung und der Inhaltsanalyse vorgestellt. Die Herausstellung von Potentialen und Besonderheiten der Online-Marktforschung beim Multi Channel Marketing beenden diesen Teil des Kapitels. Es schließt sich eine Diskussion ausgewählter Faktoren des Markenmanagements im Internet an. Die Darlegung von Besonderheiten des Online-Markenmanagements beim Multi Channel Marketing beendet das Kapitel.

Kapitel 8 behandelt Faktoren des operativen Multi Channel Communications- und Marketing-Management. Hier werden ausgewählte Faktoren aus den Bereichen der Marketing-Instrumente (Kommunikation, Produkt-, Preispolitik und Distribution) und die Anpassungen in diesen Bereichen durch das ganzheitliche Multi Channel Marketing-Konzept herausgestellt. Im Rahmen der Kommunikationspolitik werden Anpassungsnotwendigkeiten durch Multi Channel Marketing in der Informations- und Kommunikations(IuK)-Technik, im Prozessmanagement und der Organisation diskutiert. Im Rahmen der Produktpolitik werden Anpassungsnotwendigkeiten im Bereich kundenspezifischer Produktvarianten, Produktfeldstrategien und E-Services beim E-Commerce diskutiert. Im Rahmen der Preispolitik werden der Prozess des Preismanagements und die Besonderheiten beim Multi Channel Marketing ausgeführt. Im Bereich der Distribution beschränken sich die Ausführungen auf Faktoren der physischen Distribution. Dazu werden allgemeine Faktoren der Logistik beim E-Commerce betrachtet und Faktoren der Logistik der Endkundenbelieferung (B2C), sowie der zwischenbetrieblichen Logistik (B2B) behandelt. Besonderheiten der Logistik beim Multi Channel Marketing schließen das Kapitel ab.

Beim Kapitel 9 handelt es sich um einen Übungsteil. Hier werden sechs Aufgaben und eine Case-Studie zu Übungszwecken bereitgestellt. Die ersten drei Aufgaben behandeln die Schwierigkeiten bei der Definition und Abgrenzung des ganzheitlichen Konzepts Multi Channel-Marketing von anderen Konzepten, die in Praxis und Wissenschaft immer wieder mit Multi Channel Marketing in Verbindung gebracht werden und die Gefahr einer Verwechslung mit dem Original-Konzept. Aufgabe 4 behandelt ein Kommunikationsmodell aus der

Massenkommunikation. Die Aufgabe 5 behandelt die Kommunikationstrategieentwicklung für Massenfertiger, Aufgabe 6 diejenige für kundenindividuelle Fertiger. Die Case-Studie, die sich mit der Konzeption einer Multi Channel-Strategie in der Reisebranche beschäftigt, beendet die Aufgabenstellung. Im Anschluss daran finden sich Lösungsskizzen für die Aufgaben, die die fachlichen Ausführungen beenden.

## Literatur

---

- <sup>1</sup> Vgl. Evanschinky/ Hesse [2001].
- <sup>2</sup> Vgl. Tomczak/ Schögel [2001], S. 52.
- <sup>3</sup> Vgl. z.B. Auer/ Koidl [1997].
- <sup>4</sup> Vgl. Ahlert/ Evanschitzky/Hesse [2002].
- <sup>5</sup> Vgl. Schögel [2001], S. 9 ff.
- <sup>6</sup> Vgl. z.B. Schögel [2001], S. 13; Merx/ Bachem [2004], S. 43.