

2013

# Koordination im Multi Channel Management – Ein Modellierungsansatz

Christopher Freitag

*Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Ingolstadt, Germany,  
christopher.freitag@ku.de*

Klaus D. Wilde

*Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Ingolstadt, Germany,  
klaus.wilde@ku.de*

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2013>

---

## Recommended Citation

Freitag, Christopher and Wilde, Klaus D., "Koordination im Multi Channel Management – Ein Modellierungsansatz" (2013).  
*Wirtschaftsinformatik Proceedings 2013*. 10.  
<http://aisel.aisnet.org/wi2013/10>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2013 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# Koordination im Multi Channel Management – Ein Modellierungsansatz

Christopher Freitag und Klaus D. Wilde

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik,  
Ingolstadt, Germany  
{christopher.freitag,klaus.wilde}@ku.de

**Abstract.** Gegenstand dieses Beitrags ist ein Optimierungsmodell zur Auswahl und Koordination der Kommunikationskanäle zur Kundenansprache im Multi Channel Management. Dieses ordnet unter Berücksichtigung der verfügbaren Kanal-Kapazitäten den kundenbezogenen Geschäftsprozessen kundengruppenspezifisch den geeignetsten Kommunikationskanal zu.

Dabei benennt zunächst eine kurze Motivation den Hintergrund und Zweck des Beitrags. Weiterhin wird die zentrale Problemstellung, die Frage nach dem Einsatz differenzierter Kanäle für verschiedene Kundensegmente und Prozesse erläutert. Die Struktur des Optimierungsmodells wird durch eine beispielhafte Anwendung vorgestellt. Schließlich werden Limitationen und mögliche Erweiterungen expliziert.

**Keywords:** Marketing, Multi Channel Management, Koordination, Optimierungsmodell

## 1 Motivation

In letzter Zeit werden von Unternehmen immer mehr Kanäle genutzt, um mit Kunden zu interagieren. Die Gründe bestehen einerseits in einem geänderten Kundenverhalten, andererseits entstehen aus technologischen Entwicklungen neue Einsatzmöglichkeiten von Kanälen, die den Unternehmen helfen können, sich bei der Leistungserbringung im stärker werdenden Wettbewerb zu differenzieren [1-4]. So gewinnen neben den „klassischen Kanälen“ wie Briefpost oder Telefon in der Kundenkommunikation zunehmend neue Technologien, wie E-Mail, SMS, Social Media oder mobiles Internet an Bedeutung.

Ergebnis dieser Entwicklung ist zunächst eine steigende Anzahl gleichzeitig eingesetzter Kanäle im Unternehmen. Die oft damit verbundene grundsätzliche Erhöhung des Kontaktvolumens des Unternehmens steigt ohne eine Koordination der verschiedenen Kanäle zusätzlich. Dies kann zur Folge haben, dass dieselben Informationen gleichzeitig über verschiedene Kanäle an den Kunden herangetragen werden, als Informationsüberlastung empfunden werden und zu Kundenreaktanz führen [5].

Darüber hinaus nutzen Kunden verschiedene Kanäle gleichzeitig und wechseln zwischen ihnen auch innerhalb des Verlaufs eines Geschäftsprozesses (Channel-

Hopping) [6-10]. Ohne eine gezielte Kanalkoordination führt dies zu Informationsverlusten im Prozessverlauf und Störungen in der Abwicklung kundenbezogener Geschäftsprozesse.

Der Einsatz von Multi Channel Management (MCM) zur Koordination von Kanälen rückt daher immer stärker in den Fokus von Unternehmen, die mehrere Kanäle in der Kundenkommunikation einsetzen [11-14].

Dennoch zeigt der Überblick über die einschlägige Literatur in Tabelle 1, dass, abgesehen von groben konzeptionellen Ansätzen bei Gronover, die Koordination von Kanälen bisher in der wissenschaftlichen Diskussion keine Beachtung fand.

**Tabelle 1.** Identifizierte relevante MCM-Ansätze

(Erst-)Autor	Jahr	Fokus	Anzahl der Kanäle	Beziehungen zwischen Kanälen	Allokation auf Kanäle	Koordination von Kanälen
Arthur D. Little [15-16]	1985	Minimierung von Kanalkonflikten nach Arthur D. Little	◐	◐	○	○
Stern/Sturdivant [16-17]	1987	Customer-driven Distribution System	○	◐	○	○
Stäger [18]	1999	Multi Channel-Optimierung anhand des C-PASS-Modells	●	○	○	○
Yulinsky [16], [19]	2000	Multi Channel Action Plan nach McKinsey & Company	◐	●	○	○
Schulze [16], [20]	2000	Prozessgestaltung und -entwicklung nach Schulze	●	●	○	○
zit. nach Gronover [16]	2000	Prozessgestaltung im MCM nach der LakeWest Group	◐	◐	○	○
Hofferberth [21]	2001	Weiterleiten von Nachfolgeaktivitäten in andere Kanäle nach KMPG	○	◐	○	○
Gronover [16]	2003	Interaktions- und Kanalmanagement	◐	●	○	◐
Emrich [5]	2008	Multi Channel-Strategieentwicklung nach Emrich	●	●	○	○
Wilson et al. [22]	2008	Multi Channel-Strategieentwicklung nach Wilson et al.	○	◐	○	○
Peterson et al. [23]	2010	Multi Channel Customer Management Delighting Consumers nach Booz & Company	●	●	○	○
(●) vollständige Berücksichtigung (◐) teilweise Berücksichtigung (○) keine Berücksichtigung						

## 2 Problemstellung

Die einzusetzenden Kanäle resultieren grundsätzlich aus einer Abwägung von Kosten und Nutzen unter Berücksichtigung der kanalbezogenen Kundenpräferenzen und der geschäftsprozessspezifischen Kanaleignung [24], [25]. Entsprechend den unterschiedlichen Präferenzen verschiedener Kundensegmente und der kundensegmentspezifischen Ausgestaltung von Geschäftsprozessen (z. B. für normale und ‚Premium-Kunden‘) werden oft unterschiedlichen Kundensegmenten unterschiedliche Kanäle zugeordnet.

Für die zentrale Frage, welche Kanäle für welche Kundensegmente in welchen Prozessen eingesetzt werden sollen sind damit die nachfolgend aufgezeigten Charakteristika von Kundensegmenten, Geschäftsprozessen und Kanälen ausschlaggebend:

- Kundensegmente: Sie unterscheiden sich durch ihre demografischen, psychografischen und soziografischen Eigenschaften, die mit unterschiedlichen Kompetenzen, Vorlieben oder Abneigungen bezüglich bestimmter Kanäle korrespondieren [26], [27]. In der Literatur ist dies unter dem Begriff ‚Kanalaffinität‘ beziehungsweise ‚-präferenz‘ bekannt und führt zur kundenspezifischen Kanalwahl [10], [28]. Eine der bekanntesten Kundensegmentierungen stammt vom Marktforschungsinstitut Sinus, das die deutsche Bevölkerung in 10 Milieus eingeteilt hat, die sich hinsichtlich des sozialen Status und den der Lebensauffassung zugrunde liegenden Werte unterscheiden (siehe Abb. 1).

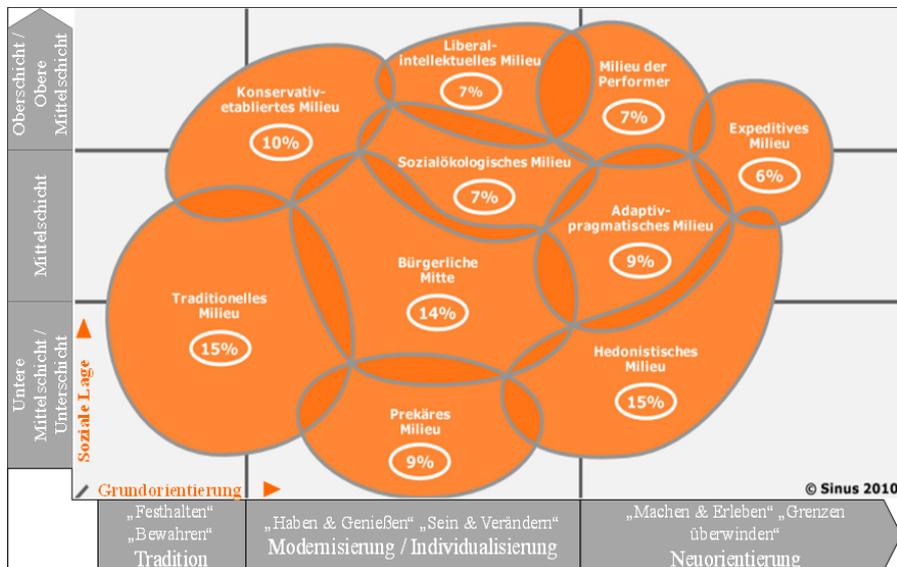


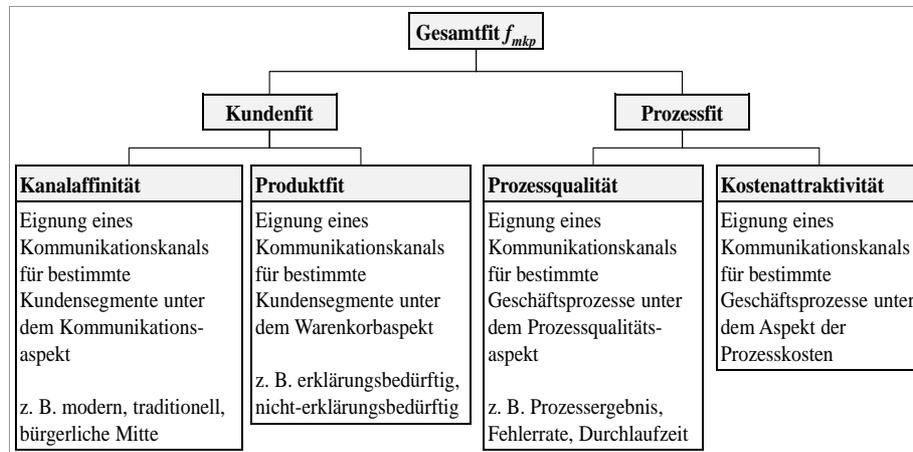
Abb. 1. Die Sinus-Milieus in Deutschland [29]

Außer in ihrer Kanalaffinität unterscheiden sich Kundensegmente auch hinsichtlich des genutzten Warenkorbs an Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens.

Sie können sich z. B. hinsichtlich ihrer Erklärungsbedürftigkeit und Komplexität unterscheiden und damit ebenfalls unterschiedliche Anforderungen an die in den kundenbezogenen Geschäftsprozessen eingesetzten Kanäle spezifizieren. Dieser Aspekt wird nachfolgend als ‚Produktfit‘ bezeichnet und charakterisiert die Eignung eines Kommunikationskanals für bestimmte Kundensegmente unter dem Warenkorbaspekt [27], [30-31].

- Geschäftsprozesse: Ausgehend von den operativen Kernprozessen des Customer Relationship Management (CRM) lassen sich auf der operativen Ebene z. B. die kundenbezogenen Kernprozesse Kampagnen, Leads, Opportunities, Angebot & Auftrag, Feedback und Service unterscheiden. Diese Geschäftsprozesse unterscheiden sich hinsichtlich der Anforderungen an die einzusetzenden Kanäle z. B. hinsichtlich der Notwendigkeit einer asynchronen, nonverbalen oder audiovisuellen Kommunikation oder auch hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit und Responsezeit. Die Wahl des Kanals für die Abwicklung eines kundenbezogenen Geschäftsprozesses kann damit erhebliche Auswirkungen auf die Prozessqualität haben [32]. ‚Prozessqualität‘ charakterisiert deshalb nachfolgend die Eignung eines Kommunikationskanals für bestimmte kundenbezogene Geschäftsprozesse unter dem Prozessqualitätsaspekt [27], [31]. In der Prozessqualität wird die Fähigkeit bewertet, mit welcher Qualität (Prozessergebnis, Fehlerrate, Durchlaufzeit) die Prozesse über die Kanäle abgewickelt werden können. Darüber hinaus hat der eingesetzte Kanal erheblichen Einfluss auf die Prozesskosten der kundenbezogenen Geschäftsprozesse. So verursacht z. B. eine persönliche Kundenberatung vor Ort ein Vielfaches an Prozesskosten gegenüber einer telefonischen Kundenberatung durch ein Call Center. Deren Kosten liegen wiederum um ein Vielfaches höher als ein Kundenberatungs-Prozess über einen Produktkonfigurator im Internet. Die ‚Kostenattraktivität‘ charakterisiert deshalb nachfolgend die Kostenvorteile eines Kanals hinsichtlich der Prozesskosten eines kundenbezogenen Geschäftsprozesses [22], [27].

Die kundensegmentabhängigen Kanal-Charakteristika ‚Kanalaffinität‘ und ‚Produktfit‘ können im ‚Kundenfit‘ zusammengefasst werden, um die Eignung eines Kanals für ein Kundensegment zu beschreiben (siehe Abb. 2). Analog können die geschäftsprozessabhängigen Kanal-Charakteristika ‚Prozessqualität‘ und ‚Kostenattraktivität‘ zusammen als ‚Prozessfit‘ die Eignung eines Kanals bezüglich eines Geschäftsprozesses wiedergeben. Die Zusammenführung von ‚Kundenfit‘ und ‚Prozessfit‘ zum ‚Gesamtfit‘ ergibt schließlich eine Größe, welche die Eignung eines Kanals für einen bestimmten Geschäftsprozess in einem spezifischen Kundensegment charakterisiert.



**Abb. 2.** Bestimmungsfaktoren der Kanaleignung für einen bestimmten Geschäftsprozess in einem ausgewählten Kundensegment

Die Messung von Kanalaffinität, Produktfit, Prozessqualität und Kostenattraktivität kann auf beliebigen Skalen in beliebiger Dimensionierung erfolgen, muss jedoch vor der Zusammenführung zum Gesamtfitt durch Normierung oder Standardisierung kommensurabel gemacht werden, um maßstabsbedingte, implizite Gewichtungen der vier Charakteristika auszuschließen. Die Zusammenführung kann dann nach dem Prinzip der Nutzwertanalyse über eine lineare Nutzenfunktion durch gewichtete Addition erfolgen.

Bei der empirischen Bestimmung der kundensegmentspezifischen Kanalaffinitäten und Produktfits sowie der geschäftsprozessspezifischen Prozessqualität und Kostenattraktivität kann auf empirische Datenanalysen oder (strukturierte) subjektive Schätzungen des Managements zurückgegriffen werden. Dabei können empirische Daten über Kundenbefragungen oder aus der Analyse vorhandener Kanalnutzungsdaten gewonnen werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit die Koeffizienten über subjektive Schätzungen der Kanal-, Marketing- und Sales-Verantwortlichen zu bestimmen, deren Expertise mit Verfahren wie z. B. dem Analytical Hierarchy Process strukturiert werden kann [33-35].

### 3 Struktur des Optimierungsmodells

Zur Bestimmung des geeignetsten Kanal-Mix für alle Kundensegmente und Geschäftsprozesse kann der Gesamtfitt über alle Kundensegmente und Geschäftsprozesse in einem linearen Optimierungsmodell, unter Berücksichtigung der benötigten Kundenkontakt-Anzahl, in den Kundensegment-Geschäftsprozess-Kombinationen und unter Beachtung der verfügbaren (oder geplanten) Kapazitäten der Kanäle maximiert werden.

Die Problemstruktur wird durch folgende Parameter beschrieben:

**Tabelle 2.** Modellparameter

Parameter	Erläuterung	Verwendung im Modell
$m$	Kanal	Indizes
$k$	Kundensegment	Indizes
$p$	kundenbezogener Geschäftsprozess	Indizes
$f_{mkp}$	Gesamtfit Kanal $m$ in Kundensegment $k$ in Geschäftsprozess $p$	Modellparameter
$x_{mkp}$	Kontaktmenge über Kanal $m$ in Kundensegment $k$ in Geschäftsprozess $p$	Entscheidungsvariable
$F$	Summe des Gesamtfit als Produkt des Gesamtfit $f_{mkp}$ und der Kontaktmenge $x_{mkp}$ , aufsummiert über alle Kanäle, Kundensegmente und Geschäftsprozesse	Zielvariable
$B_{kp}$	benötigte Kontaktmenge in Kundensegment $k$ für Geschäftsprozess $p$	Restriktionsparameter
$UG_{mkp} /$ $OG_{mkp}$	Mindest-Anzahl (UG)/Maximal-Anzahl (OG) der Kontaktmenge über Kanal $m$ in Kundensegment $k$ in Geschäftsprozess $p$	Restriktionsparameter
$UG_m /$ $OG_m$	Kapazitätsuntergrenze (UG)/Kapazitätsobergrenze (OG) Kanal $m$	Restriktionsparameter

Zielfunktion des Modells ist die Maximierung der Summe des Gesamtfit ( $F$ ), die den Gesamtfit über alle Kundenkontakte in sämtlichen Kundensegmenten, Geschäftsprozessen und Kanälen abbildet:

$$\max_{x_{mkp}} F = \sum_m \sum_k \sum_p (f_{mkp} * x_{mkp}) \quad (1)$$

Formel 2 legt Unter- und Obergrenzen für die Anzahl der Kundenkontakte fest, die über einen Kanal abgewickelt werden können. Sie resultieren aus vorgegebenen und kurzfristig nicht anpassbaren Kapazitäten in den entsprechenden Organisationseinheiten (z. B. Call Center, Kundenberater im Außendienst).

$$UG_m \leq \sum_k \sum_p x_{mkp} \leq OG_m, \forall m \quad (2)$$

Darüber hinaus können in Formel 3 auch für die Anzahl Kundenkontakte in einzelnen Kundensegment-Geschäftsprozess-Kombinationen Unter- und Obergrenzen festgelegt werden, die sich aus der begrenzten Steuerbarkeit der Kunden auf bestimmte Kanäle oder aus Prozessanforderungen ergeben können.

$$UG_{mkp} \leq x_{mkp} \leq OG_{mkp}, \forall m \quad (3)$$

Formel 4 legt die Deckung des Bedarfs an Kundenkontakten über alle Kanäle hinweg für Geschäftsprozess  $p$  in Kundensegment  $k$  fest.

$$\sum_m x_{mkp} = B_{kp}, \forall k, p \quad (4)$$

Darüber hinaus stellt Formel 5 die Nichtnegativität der Entscheidungsvariablen  $x_{mkp}$  sicher.

$$x_{mkp} \geq 0 \quad (5)$$

## 4 Exemplarische Anwendung des Optimierungsmodells

Im Folgenden soll die Ausgangssituation und das Ergebnis der Optimierung eines exemplarischen Anwendungsszenarios präsentiert werden.

### 4.1 Ausgangssituation

Die Anwendung des Optimierungsmodells wird anhand eines fiktiven Zahlenbeispiels mit folgenden Gegebenheiten vorgestellt:

Ein Finanzinstitut bearbeitet *drei Kundensegmente*  $k1$ ,  $k2$  und  $k3$ , die über die *drei Geschäftsprozesse*  $p1$  (*Marketing*),  $p2$  (*Sales*) und  $p3$  (*Service*) betreut werden. Aktuell nutzt das Finanzinstitut den kostengünstigen Kanal *Brief* und den vergleichsweise teuren Kanal *persönlicher Kontakt*.

Die Geschäftsführung möchte die Auswirkungen der Nutzung der zusätzlichen Kanäle *Internet*, *E-Mail* und *Telefon* prüfen. Der Gesamtfit  $f_{mkp}$  wird dabei unter Berücksichtigung der vorgestellten vier Koeffizienten zu gleichen Gewichten und mit fiktiven Zahlenwerten berechnet.

Die zugrunde liegenden, analytisch vorbereiteten Zahlenwerte finden sich in Tabelle 5 und 6. Beispielhaft wurden für die Kanalaaffinität fiktive Werte für moderne, konservative und Konsumenten der bürgerlichen Mitte angenommen (siehe Tab. 5 und 6). Für den Produktfit und damit den Warenkorbaspekt wurden erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Warenkörbe unterstellt.

Die in den einzelnen Kundensegmenten und Geschäftsprozessen *benötigten Kontaktmengen* sowie die in den verschiedenen Kanälen anfallenden *Kosten pro Kontakt* sind in Tabelle 3 dargestellt. Die *Kapazitätsuntergrenze* pro Kanal liegt bei 1.000 Kontakten, die *Kapazitätsobergrenzen* liegen in der Ausgangssituation bei jeweils 15.000 Kontakten, im Fall der Einführung der neuen Kanäle bei 5.000 Kontakten pro Kanal, wobei der Kanal *Internet* mit 10.000 Kontakten eine Ausnahme bildet. Zur Evaluierung des Ergebnisses wird, neben dem mittleren Gesamtfit, ein Faktor zur Abbildung der Kostenattraktivität (mittlere Kontaktkosten) herangezogen. Dieser wird durch die Multiplikation der Kosten pro Kontakt mit den jeweiligen geschäftsprozess- und kundensegmentspezifischen Mengen, geteilt durch die Gesamtmenge, ähnlich dem mittleren Gesamtfit, berechnet. Tabelle 4 zeigt die optimale Kanalnutzung in der Ausgangssituation mit nur zwei Kanälen.

**Tabelle 3.** Vorgaben

Benötigte Kontakte				Kosten pro Kontakt			
Kunden-segment ( <i>k</i> )	Geschäftsprozess ( <i>p</i> )			Kanal ( <i>m</i> )	Geschäftsprozess ( <i>p</i> )		
	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>		<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>
<i>k1</i>	2.500	1.500	1.000	Internet	1,00	1,33	2,00
<i>k2</i>	5.000	2.500	1.500	E-Mail	1,33	1,78	2,67
<i>k3</i>	10.000	5.000	1.000	Brief	2,00	2,67	4,00
				Telefon	4,00	5,33	8,00
				persönlicher Kontakt	10,00	13,33	20,00

**Tabelle 4.** Ausgangssituation

Kanal ( <i>m</i> )	Kundensegment ( <i>k</i> ), Geschäftsprozess ( <i>p</i> )								
	<i>k1, p1</i>	<i>k1, p2</i>	<i>k1, p3</i>	<i>k2, p1</i>	<i>k2, p2</i>	<i>k2, p3</i>	<i>k3, p1</i>	<i>k3, p2</i>	<i>k3, p3</i>
Brief	0	0	0	5.000	0	0	10.000	0	0
persönlicher Kontakt	2.500	1.500	1.000	0	2.500	1.500	0	5.000	1.000
mittlerer Gesamtfit: 0,539; mittlere Kontaktkosten: 8,167									

**Tabelle 5.** Koeffizientenmatrizen: Kanalaffinität und Produktfit

Kanalaffinität				Produktfit			
Kanal ( <i>m</i> )	Kundensegment ( <i>k</i> )			Kanal ( <i>m</i> )	Kundensegment ( <i>k</i> )		
	<i>k1</i>	<i>k2</i>	<i>k3</i>		<i>k1</i>	<i>k2</i>	<i>k3</i>
Internet	1,00	0,63	0,25	Internet	0,10	0,75	1,00
E-Mail	0,75	0,50	0,25	E-Mail	0,30	0,75	0,75
Brief	0,25	0,38	0,50	Brief	0,50	0,50	0,65
Telefon	0,50	0,63	0,75	Telefon	0,60	0,75	0,55
persönlicher Kontakt	0,50	0,75	1,00	persönlicher Kontakt	1,00	0,50	0,25

**Tabelle 6.** Koeffizientenmatrizen: Prozessqualität und Kostenattraktivität

Prozessqualität				Kostenattraktivität			
Kanal ( <i>m</i> )	Geschäftsprozess ( <i>p</i> )			Kanal ( <i>m</i> )	Geschäftsprozess ( <i>p</i> )		
	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>		<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>
Internet	1,00	0,75	0,75	Internet	1,00	0,75	0,50
E-Mail	0,75	0,25	0,50	E-Mail	0,75	0,56	0,38
Brief	0,66	0,25	0,25	Brief	0,50	0,38	0,25
Telefon	0,50	0,50	0,25	Telefon	0,25	0,19	0,13
persönlicher Kontakt	0,33	0,85	0,50	persönlicher Kontakt	0,10	0,08	0,05

## 4.2 Ergebnis der Optimierung

Tabelle 7 zeigt das Ergebnis der Optimierung bei Einführung der neuen Kanäle. Werteveränderungen im Vergleich zur Ausgangssituation wurden mit hochgestelltem Plus-Zeichen (+) für Erhöhungen und hochgestelltem Minus-Zeichen (–) für Verringerungen gekennzeichnet.

**Tabelle 7.** Ergebnis der Optimierung

Kanal ( <i>m</i> )	Kundensegment ( <i>k</i> ), Geschäftsprozess ( <i>p</i> )								
	<i>k1, p1</i>	<i>k1, p2</i>	<i>k1, p3</i>	<i>k2, p1</i>	<i>k2, p2</i>	<i>k2, p3</i>	<i>k3, p1</i>	<i>k3, p2</i>	<i>k3, p3</i>
Internet	0	0	0	4.000 <sup>+</sup>	0	0	6.000 <sup>+</sup>	0	0
E-Mail	2.500 <sup>+</sup>	0	0	1.000 <sup>+</sup>	0	1.500 <sup>+</sup>	0	0	0
Brief	0	0	0	0 <sup>-</sup>	0	0	4.000 <sup>-</sup>	0	1.000 <sup>+</sup>
Telefon	0	0	0	0	2.500 <sup>+</sup>	0	0	2.500 <sup>+</sup>	0
persönlicher Kontakt	0 <sup>-</sup>	1.500	1.000	0	0 <sup>-</sup>	0 <sup>-</sup>	0	2.500 <sup>-</sup>	0 <sup>-</sup>
mittlerer Gesamtfit: 0,644 <sup>+</sup> ; mittlere Kontaktkosten: 4,356 <sup>-</sup>									

Beim Hinzufügen der neuen Kanäle zeigt sich eine deutliche Umverteilung der Kontaktmengen in allen Kanälen. Die *mittleren Kontaktkosten* sinken um 46,7 Prozent und der *mittlere Gesamtfit* steigt um 19,5 Prozent. Beim Vergleich mit der Ausgangssituation sind gegebenenfalls noch die Einrichtungsinvestitionen und Fixkosten für die neuen Kanäle in Ansatz zu bringen.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Um mit Kunden zu interagieren, werden in letzter Zeit von Unternehmen immer mehr Kanäle genutzt. Die Koordination des Einsatzes dieser Kanäle über die Kundensegmente und kundenbezogenen Geschäftsprozesse wird damit essentiell. Der vorgestellte Beitrag zeigt durch ein lineares Optimierungsmodell eine Lösungsmöglichkeit für diese Problemstellung auf.

Die Anwendung dieses Modells ist aufgrund seiner Granularität im Bereich des strategischen CRM und des strategischen Multi Channel Management zu sehen, wo Grundsatzentscheidungen über die zu nutzenden Kanäle und den Kanal-Mix in den strategischen Kundensegmenten und Kernprozessen getroffen werden.

Diese Grundsatzentscheidungen sind im Rahmen des operativen CRM und des operativen Multi Channel Management in detaillierte Sollkonzepte für die einzelnen kundenbezogenen Geschäftsprozesse und Ressourcenzuweisungen an die für den Betrieb der Kanäle zuständigen Organisationseinheiten und Dienstleister umzusetzen. Ein Optimierungsmodell zur Unterstützung dieser operativen Ebene des Multi Channel Management befindet sich in der Entwicklung.

In der aktuellen Modellversion werden mögliche Zielkonflikte zwischen Kundenfit und Prozessfit (oder deren Komponenten) über eine lineare Nutzenfunktion mit konstanten Gewichten der Teilziele abgebildet. Da Kundenfit und Prozessfit sowie deren Komponenten auch als eigenständige, partiell konkurrierende strategische Ziele im CRM gesehen werden können, wäre auch an die Entwicklung eines Mehrkriterien-Modells auf der Grundlage des vorliegenden Modellansatzes zu denken, mit dessen Hilfe die Tradeoff-Beziehungen zwischen Kundenfit und Prozessfit und deren Konsequenzen für den Kanal-Mix transparent gemacht werden können. Ebenso ist eine formelle Erweiterung des Modells im Hinblick auf die Auswahl der zu nutzenden Kanäle und Dimensionierung deren Kapazitäten möglich. Erste Anhaltspunkte kön-

nen diesbezüglich aber auch durch sensitivitäts- und marginalanalytische Betrachtungen auf der Basis des vorliegenden Grundmodells gewonnen werden.

Weiterhin besteht eine wichtige Prämisse in einer Führungsstruktur, die den Einsatz eines zentralen Koordinationsansatzes im Multi Channel Management ermöglicht. Dies kann ein formaler Abstimmungsprozess zwischen den Kanalverantwortlichen sein oder eine zentrale übergeordnete Instanz, welche über die zur Kanalkoordination erforderliche Entscheidungskompetenz verfügt.

## Literatur

1. Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W., El-Ansary, A.I.: Marketing Channels. 6. Aufl., Prentice Hall, Upper Saddle River (2001)
2. Wirtz, B.W.: So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen. In: absatzwirtschaft, Jg. 44, Nr. 4, pp. 48-53 (2002)
3. Schoenbachler, D., Gordon, G.: Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. In: Journal of Consumer Marketing, Jg. 19, Nr. 1, pp. 42-53 (2002)
4. Heinemann, G.: Cross-Channel-Management. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden (2011)
5. Emrich, C.: Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management. Gabler, Wiesbaden (2008)
6. Ahlert, D., Hesse, J.: Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden. In: Ahlert, D., Hesse, J., Jullens, J., Smend, P. (eds.): Multikanalstrategien – Konzepte Methoden und Erfahrungen. pp. 3-32, Gabler, Wiesbaden (2003)
7. Hukemann, A., Weich, M.: Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden. In: Ahlert, D., Hesse, J., Jullens, J., Smend, P. (eds.): Multikanalstrategien – Konzepte Methoden und Erfahrungen. pp. 225-246, Gabler, Wiesbaden (2003)
8. Köster, L., Spitzhüttl, F.: Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden. In: Ahlert, D., Hesse, J., Jullens, J., Smend, P. (eds.): Multikanalstrategien – Konzepte Methoden und Erfahrungen. pp. 171-196. Gabler, Wiesbaden. (2003)
9. Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S., Verhoef, P.C.: Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. In: Journal of Service Research, Jg. 9, Nr. 2, pp. 95-112. (2006)
10. Konus, U., Verhoef, Peter C., Neslin, S.A.: Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. In: Journal of Retailing, Jg. 84, Nr. 4, pp. 398-413 (2008)
11. Link, J., Schleuning, C.: Das neue interaktive Direktmarketing. IM Marketing Forum, Ettlingen (1999)
12. Kreuzer, R.T., Kuhfuß, H., Hartmann, W.: Marketing Excellence – Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance. Gabler, Wiesbaden (2007)
13. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Aufl., Gabler, Wiesbaden (2012)
14. Holland, H.: Kundenbindungsmanagement in der Automobilbranche. In: Hinterhuber, H., Matzler, K. (eds.): Kundenorientierte Unternehmensführung. pp. 605-621 Gabler, Wiesbaden (2009)
15. Gronover, S., Riempp, G.: Kundenorientiertes Multichannel-Management. Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen, St. Gallen (2001)

16. Gronover, S.: Multi-Channel-Management – Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche. Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen (2003)
17. Stern, L.W., Sturdivant, F.D.: Customer-driven distribution systems. In: Harvard Business Review, Jg. 65, Nr. 4, pp. 34-41 (1987)
18. Stäger, C.: Multi Channel Management – Mehrdimensionale Optimierung der Kundenbeziehung zur nachhaltigen Steigerung der Profitabilität im Retail Banking. Dissertation an der Universität Zürich, Zürich (1999)
19. Yulinsky, C.: Multi-channel Marketing – Making "Bricks and Clicks" Stick. In: McKinsey Marketing Solution, Nr. 8, pp. 1-9 (2000)
20. Schulze, J.: Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management. Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen (2000)
21. Hofferberth, D.: eCustomer Management – Multichannelfähiges Kundenmanagement. Vortrag auf den Data-Mining-Anwendertagen. Chemnitz 21.-22. Juni 2001 (2001)
22. Wilson, H., Street, R., Bruce, L.: The Multichannel Challenge – Integrating customer experiences for profit. Taylor & Francis, Burlington u. a. (2008)
23. Peterson, M., Gröne, F., Kammer, K., Kirscheneder, J.: Multi-Channel Customer Management – Delighting Consumers, Driving Efficiency. In: Direct, Data and Digital Marketing Practice, Jg. 12, Nr. 1, pp. 10-15 (2010)
24. Tomczak, T., Reinecke, S., Dittrich, S.: Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs. In: Bruhn, M., Homburg, C. (eds.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7. Aufl., pp. 389-410, Gabler, Wiesbaden (2010)
25. Rangaswamy, A., van Bruggen, G.H.: Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction. In: Journal of Interactive Marketing, Jg. 19, Nr. 2, pp. 5-11 (2005)
26. Morris, M.G., Venkatesh, V.: Age Differences in Technology Adoption Decisions: Implications for a Changing Workforce. In: Personnel Psychology, Jg. 53, Nr. 2, pp. 375-403 (2000)
27. Ehrlich, O.: Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext. Gabler, Wiesbaden (2011)
28. van Bruggen, G.H., Antia, K.D., Jap, D., Reinartz, W.J., Pallas, F.: Managing Marketing Channel Multiplicity. In: Journal of Service Research, Jg. 13, Nr. 3, pp. 331-340 (2010)
29. SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH: Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2010, <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html> (2010)
30. Vijayasathy, L.R.: Product characteristics and Internet shopping intentions. In: Internet Research: Electronic Networking, Applications and Policy, Jg. 12, Nr. 5, pp. 411-426 (2002)
31. Zhang, A.: Examining product and process effects on consumer preferences for online and offline channels. In: Business Process Management Journal, Jg. 14, Nr. 1, pp. 85-95 (2008)
32. Leußner, W., Hippner, H., Wilde, K.D.: CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In: Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K.D. (eds.): Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, pp. 15-55 (2011)
33. Saaty, T.L.: A scaling method for priorities in hierarchical structures. In: Journal of Mathematical Psychology, Jg. 15, Nr. 3, pp. 234-281 (1977)
34. Saaty, T.L.: The analytic hierarchy process – planning, priority setting, resource allocation. McGraw-Hill, New York (1980)
35. Saaty, T.L.: Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. In: Management Science, Jg. 32, Nr. 7, pp. 841-855 (1986)