

Stefan Waidele
Ensisheimer Straße 2
79395 Neuenburg am Rhein
Stefan.Waidele@AKAD.de

AKAD University
Immatrikulationsnummer: 102 81 71

Modul WEB04 — Fallstudie Online–Shop
Assignment

VERNETZUNG DER VERTRIEBSWEGE WEBSHOP — FILIALEN — KATALOG

Betreuer: Mark Harwardt

1. November 2014



AKAD University

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	ii
Abkürzungsverzeichnis	iii
1 Einleitung	1
1.1 Begründung der Problemstellung	1
1.2 Ziele dieser Arbeit	1
1.3 Abgrenzung	1
2 Grundlagen	3
2.1 Definition Retailing	3
2.2 Definition Multi–Channel–Marketing	3
2.3 Definition Mehrkanalsystem	4
2.4 Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Kanälen	4
3 Hauptteil	6
3.1 Lesbare Internetadressen	6
3.2 Maschinenlesbare Internetadressen	7
3.3 Verfügbarkeitsanzeige bzw. Bestellung zur Ansicht	9
3.4 Info–Terminal	10
4 Handlungsempfehlung	11
5 Fazit & Ausblick	13
5.1 Fazit	13
5.2 Ausblick	13
Literatur	iv

Abbildungsverzeichnis

1	Angabe der URL bei Tschibo	6
2	Hinweis im Prospekt auf weitere Informationen bei LIDL	8
3	Hinweis auf weitere Informationen bei ALDI-Süd	8
4	Bestellung in die Filiale bei Karstadt	9
5	Rückgabe von Online-Käufen in der Filiale bei Deichmann	9
6	Infoterminal bei Tschibo	11

Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface
ERP	Enterprise Resource Planning
QR-Code	Quick Response Code
URL	Uniform Resource Locator

1 Einleitung

1.1 Begründung der Problemstellung

Online-Shopping ist inzwischen in der Gesellschaft angekommen und hat im Endkundenbereich den klassischen Katalog-Versandhandel weitgehend abgelöst. Dennoch sind Print-Broschüren und Kataloge weiterhin ein wichtiges Informationsmedium für Kunden von stationären Handelsgeschäften. Als Katalog-Versandhändler mit Ladengeschäften und Internetshop ist es wichtig die unterschiedlichen Vertriebswege so zu kombinieren, dass dem Kunden ein möglichst passgenaues Einkaufserlebnis geboten wird.

1.2 Ziele dieser Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, Möglichkeiten der Verzahnung von gedruckten Katalogen, Ladengeschäften und Onlineshop aufzuzeigen.

Zunächst werden im Kapitel 2 *Grundlagen* die relevanten Begriffe definiert, sowie die Verknüpfungsrichtungen und -möglichkeiten beschrieben.

Im Kapitel 3 *Hauptteil* werden dann die informationstechnisch relevanten Verknüpfungsmethoden „Internetadresse“, „Verfügbarkeitsanzeige“ und „Info-Terminals“ genauer betrachtet sowie ein Handlungsempfehlungen für deren Einsatz bei „Manufactum“, einem Versandhändler für hochwertige Produkte, der neben Katalogen auch mehrere Ladengeschäfte sowie einen Onlineshop betreibt, gegeben.

1.3 Abgrenzung

In dieser Arbeit liegt das Augenmerk auf den Möglichkeiten, die unterschiedlichen Vertriebskanäle miteinander zu verknüpfen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass

diese Verknüpfungen positive Auswirkungen auf das Kundenverhalten bzw. das Betriebsergebnis haben.

Des weiteren werden speziell diejenigen Verknüpfungen untersucht, bei denen die Datenverarbeitung einen relevanten Beitrag leistet.

2 Grundlagen

2.1 Definition Retailing

retail: „The sale of goods to the public in relatively small quantities for use or consumption rather than for resale.“¹

Bei Manufactum handelt es sich nach obiger Definition um einen Akteur auf der Einzelhandelsebene: Die Waren werden in überschaubarer Menge an Endkunden verkauft. Die Vertriebswege Katalogversand, Ladengeschäft und Onlineshop sind ebenfalls im Einklang mit der von Wirtz beschriebenen Einteilung².

International spricht man bei der Kombination von Internetshop, Ladengeschäften und Katalogen von „Clicks, Bricks and Sheets“³.

2.2 Definition Multi–Channel–Marketing

In dieser Arbeit wird der Begriff Multichannel Marketing gemäß folgender Definitionen von Wirtz bzw. Emrich (siehe nächster Abschnitt) verwendet:

„Unter **Multi–Channel–Marketing** versteht man den Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle aller Marketingaktivitäten in einem Mehrkanalsystem. Dadurch sollen durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele verwirklicht werden.“⁴

¹[Oxford Dictionaries, 2014]

²vgl. [Wirtz, 2008], S.33

³vgl. [Schramm–Klein et al., 2005]

⁴[Wirtz, 2008], S21

2.3 Definition Mehrkanalsystem

Der Begriff „Mehrkanalsystem“ wird von Emrich in der oben zitierten Definition konkretisiert:

„Multi–Channel–Marketing ist die Nutzung mehrerer multifunktional vernetzter Kanäle sowohl für Kommunikations als auch für Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen eines Anbieters an organisationale Kunden bzw. Endverbraucher; es enthält mindestens zwei eigenständige unterschiedliche Kanäle für markierte Leistungsbündel mit einem Sortimentszusammenhang, für die ein kanalspezifischer Marketing–Mix bestehen kann und die in ein ganzheitliches Channel–Konzept integriert bzw. mit diesem kombiniert sind.“⁵

Aufgrund der Entwicklungen im Bereich Mobilfunk bzw. mobiles Internet wird dieser Kanal als besonders wichtig für Multichannel–Strategien angesehen⁶.

2.4 Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Kanälen

Bei den drei Verkaufskanälen Webshop, Ladengeschäft und Katalog besteht die Notwendigkeit die folgenden Verknüpfungen herzustellen:

- **Katalog — Ladengeschäft**

Der Hinweis auf persönliche Beratung in den Ladengeschäften ist bereits im Katalog vorhanden⁷. Ebenfalls sind die Öffnungszeiten, Adressen und Kontaktmöglichkeiten abgedruckt. Die einzelnen Standorte werden ausführlich und attraktiv vorgestellt.

- **Katalog — Webshop**

Wie auf die Ladengeschäfte wird im Katalog ebenfalls auf die Angebote im

⁵[Emrich, 2008], S. 8

⁶vgl. [Möhlenbruch et al., 2001]

⁷siehe [Manufactum, 2014], S. 403

Internet hingewiesen⁸. Auch der Internetshop wird vorgestellt. Die Verweise ins Internet werden durch die jeweilige Uniform Resource Locator (URL) in für Menschen lesbarer Form getätigt.

Eine weitere Möglichkeit der Übermittlung von URLs besteht in der Nutzung von QR-Codes, welche von Mobiltelefonen direkt eingelesen werden können. Auch hiervon wird im Katalog Gebrauch gemacht, allerdings nur vereinzelt.

- **Ladengeschäft — Katalog**

Durch die Auslage von Katalogen und Prospekten in den Ladengeschäften wird diese Verknüpfung hergestellt.

- **Ladengeschäft — Webshop**

Kunden im Ladengeschäft können durch die Anbringung von URLs oder QR-Codes auf Werbemitteln wie z.B. Preisschildern auf den Webshop aufmerksam gemacht werden. Ebenfalls kann durch die Nutzung von Informations-Terminals im Geschäft das Sortiment um die im Webshop verfügbaren Artikel erweitert werden.⁹

- **Webshop — Ladengeschäft**

Im Webshop sind außer den mit Print vergleichbaren Hinweisen noch spezielle Informationen bzgl. der Verfügbarkeit einzelner Produkte in den Geschäften denkbar.

- **Webshop — Katalog**

Im Webshop bzw. auf den Webseiten von Manufactum wird auf Bestell- und Downloadmöglichkeiten der diversen Katalogen hingewiesen.

⁸siehe [Manufactum, 2014], S. 396

⁹z.B. http://www.polytouch.de/en/nephele_software.html

3 Hauptteil

3.1 Lesbare Internetadressen

3.1.1 Angabe der Unternehmenswebsite

Die zunächst einfachste Verbindung von Gedrucktem oder vom Schaufenster zu Internetseiten bzw. zum Webshop besteht darin, dem Kunden eine URL, also eine Internetadresse¹⁰ zu nennen, die dieser dann am PC oder per Mobiltelefon aufruft. Soll lediglich auf die Startseite des Webangebots hingewiesen werden, ist hierzu die gewöhnliche Adresse hier also [www.Manufactum.de](http://www.manufactum.de), anzugeben.



Abbildung 1: Angabe der URL bei Tschibo

3.1.2 Angabe von produktspezifischen Informationsseiten

Problematischer wird es, wenn Links zu spezifischen Produktseiten in Webshop abgedruckt werden sollen. Die hier entstehenden URLs sind i.d.R. eher lang und somit umständlich für den Kunden:

<http://www.manufactum.de/rollcontainer-stahlblech-p1470229/?a=66400>

Daher empfiehlt sich der Einsatz von sogenannten Kurz-URLs. Hier wird eine neue, deutlich kürzere URL erzeugt, die den Besucher beim Aufruf auf die ur-

¹⁰Obwohl der Begriff URL eine Internetadresse in sehr allgemeiner Form beschreibt, wird er in dieser Arbeit der Lesbarkeit halber synonym zu „WWW-Adresse“ verwendet.

sprüngliche Adresse umleitet. Technisch wird dies dadurch erreicht, dass der Hashwert einer langen Adresse an den Domainnamen des URL–Shorteners gehängt wird. Dadurch können viele lange Adressen auf jeweils entsprechende Kurzlinks abgebildet werden: <http://goo.gl/QCJH55>

Dienste wie Ow.ly, Bit.ly, Goo.gl oder FixURL.de bieten entsprechende Dienste an, die per Application Programming Interface (API) auch automatisiert genutzt werden können¹¹. Meist stellen diese Anbieter auch zumindest Aufrufstatistiken¹² bis hin zu kompletten Analysedaten¹³ zur Verfügung.

Da der Kunde einer durch einen Dienst gekürzten URL nicht mehr ansieht, wohin sie eigentlich führt, kann man durch die Verwendung eines eigenen, der Marke eindeutig zuordenbaren und dennoch kurzen Domainnamen verwenden. Hierdurch steigt das Vertrauen der Kunden in die Seriosität der aufgerufenen Webseite. Auch hat man die Kontrolle über die erzeugten Links und Statistiken.¹⁴

Kurz–URLs sind in Geschäften nicht weit verbreitet. Allerdings werden normale Internetadressen oft in Schaufenstern oder auf sonstigen Drucksachen beworben.¹⁵

3.2 Maschinenlesbare Internetadressen

Ein Quick Response Code (QR–Code) ist eine weit verbreitete¹⁶ Form von 2D–Barcodes mit standardisierter Erzeugungsvorschrift¹⁷. Es besteht eine hinreichend große Auswahl an Diensten oder Programmen, die QR–Codes generieren und lesen können. Bei den Leseprogrammen ist besonders die Verbreitung der entsprechenden Smartphone–Apps interessant, dann durch diese erhalten Kunden mit

¹¹siehe z.B. <http://dev.bitly.com/>

¹²z.B. Goo.gl

¹³z.B. Ow.ly durch das Social Media Management Tool Hootsuite

¹⁴vgl. [Webmagazin.de, 2014] sowie [Gillen, 2014]

¹⁵Eigene Beobachtung in den Innenstädten von Freiburg, Stuttgart und Frankfurt

¹⁶vgl. [Comscore, 2012]

¹⁷vgl. [ISO/IEC 18004:2006(en), 2006] bzw.

<http://www.qrcode.com/en/about/standards.html>

Smartphone die Möglichkeit, URLs direkt aus dem Katalog oder vom Preisschild im Ladengeschäft zu scannen und aufzurufen.

Durch Platzierung von QR-Codes an den einzelnen Artikeln können Kunden direkt zu entsprechenden Web-Seiten im Online-Shop geleitet werden, um dort Zusatzinformationen oder Bewertungen anderer Kunden abzurufen.

QR-Codes sind für viele Kunden als Link zu weiteren Informationen¹⁸ direkt erkennbar. Eine Erklärung ist somit i.d.R. nicht notwendig, kann jedoch mit einem entsprechend plazierten menschenlesbaren Link implizit beigelegt werden. Eine entsprechende Gestaltung wie z.B. in Abbildung 3 kann eine herkömmliche Gebräuchsanweisung ebenfalls ersetzen.

Während die Erzeugung einzelner weniger QR-Codes individuell vorgenommen werden kann, ist bei einer Ausstattung von vielen oder allen Artikeln eine automatische Erzeugung per API oder direkt im Shopsystem notwendig.



Abbildung 2: Hinweis im Prospekt auf weitere Informationen bei LIDL



Abbildung 3: Hinweis auf weitere Informationen bei ALDI-Süd

¹⁸wie z.B. bei den Artikeln mit erhöhtem Informationsbedarf in Abbildung 2

3.3 Verfügbarkeitsanzeige bzw. Bestellung zur Ansicht

In Webshops¹⁹ wird oft basierend auf dem Lagerstand die erwartete Lieferzeit angegeben. Diese Funktionalität kann in sofern erweitert werden, dass die Verfügbarkeit in den Filialen angezeigt werden kann. Besucher des Webshops können somit erkennen, ob der Artikel vor Ort betrachtet bzw. direkt abgeholt oder zurückgegeben werden kann²⁰.



Abbildung 4: Bestellung in die Filiale bei Karstadt



Abbildung 5: Rückgabe von Online-Käufen in der Filiale bei Deichmann

Hierdurch werden neben der Verknüpfung der beiden Verkaufskanäle weitere Effekte erzielt: Durch eine Reservierung auf der Website sinkt das Risiko, dass sich der Kunde für einen anderen Anbieter oder gegen einen Kauf entscheidet. Auch vermindert sich die Zahl der Rücksendungen, wenn der Kunde nicht „zur Ansicht“ nach Hause bestellt, sondern die Waren im Geschäft begutachten kann. Bei entsprechender Gestaltung der Texte und Konditionen wäre es evtl. sogar möglich,

¹⁹z.B. Amazon.de, Alternate.de, aber auch bei Manufactum.de

²⁰Entsprechende Funktionalität ist z.B. bei Karstadt (siehe Abbildung 4) und Deichmann (siehe Abbildung 5), aber auch im Webshop von MediaMarkt (Artikel in Filiale ... direkt erhältlich.) bzw. Obi (Reservieren und abholen) implementiert

den Kauf nicht mehr nach dem Fernabsatzgesetz sondern als regulärer Einkauf in der Filiale durchführen zu können. Des weiteren entfällt die Notwendigkeit, die Zahlung online abzuwickeln.

Um eine entsprechende Funktionalität im Webshop bieten zu können, ist es notwendig diesen eng in das Enterprise Resource Planning (ERP) zu integrieren. Es müssen die entsprechenden Lagerbestände von der Shopsoftware abgefragt werden können. Außerdem sind Vormerkungen bzw. Bestellungen zur Ansicht/Abholung an die entsprechenden Filialen weiterzuleiten. Es werden also hohe Anforderungen an die Unternehmensprozesse sowie an die Echtzeitfähigkeit der Schnittstelle zwischen Webshop und ERP–System gestellt.

3.4 Info–Terminal

Kunden in einer Filiale können mit Hilfe eines Info–Terminals auf die Funktionen des Webshops zugreifen. Dadurch können momentan nicht im Geschäft vorrätige Artikel direkt bestellt und evt. vor Ort bezahlt werden. Hierdurch scheitert ein Kaufinteresse nicht an der begrenzten Lagerfähigkeit von Ladengeschäften.

Für die Ausgestaltung dieser Lösung stehen mehrere Möglichkeiten offen. Wie im klassischen Buchhandel ist es möglich, dass Verkaufsmitarbeiter an den Informationsterminals nach Artikeln suchen und diese zur Lieferung in die Filiale oder zum Kunden nach Hause bestellen. Auch denkbar sind Terminals auf PC–Basis, mit denen Kunden selbst im Web–Shop recherchieren und bestellen können²¹. Am Markt sind aber auch spezielle Lösungen, die eine angepasste Version des Online–Shops auf einem Touch–Terminal präsentiert²². Die Anpassung der Shopoberfläche an den Touchscreen kann hierbei manuell erfolgen, oder von einer entsprechenden Software automatisch vorgenommen werden²³.

²¹z.B. im Outlet des Versandhändlers Pearl in Auggen

²²z.B. Marks and Spencers, vgl. [Intel, 2013], aber auch Tschibo in Freiburg, vgl. Bild 6

²³z.B. durch Nephel for polytouch, www.polytouch.de

Die Integration ins das ERP erfolgt bei dieser Lösung durch die Nutzung des ohnehin schon vorhandenen Online-Shops. Allerdings sind hier entsprechende Liefer- und Zahloptionen zu implementieren, damit die Waren auch wie in Abschnitt 3.3 *Verfügbarkeitsanzeige bzw. Bestellung zur Ansicht* beschrieben in die Filiale geliefert bzw. dort bezahlt werden können.



Abbildung 6: Infoterminal bei Tschibo

4 Handlungsempfehlung

Aufgrund der kostengünstigen Möglichkeiten der Herstellung von QR-Codes sowie den ausführlichen Informationen, die Manufactum über die angebotenen Artikel bereitstellt, empfiehlt sich die Angabe ebendieser, in Kombination mit menschenlesbaren Kurz-URLs. Um das Vertrauen der Kunden zu erhöhen sollten diese mit einen eigenen, dem Unternehmen zuordenbare Domainnamen erzeugt werden. Die maschinenlesbaren und menschenlesbaren URLs sollten unterscheidbar sein. Dadurch wird eine Auswertung bzgl. der genutzten Technik ermöglicht werden.

Ebenfalls empfehlenswert ist eine entsprechend aufbereitete Version des Web-Shops für Info-Terminals, die in den Filialen installiert werden. In der Einführungsphase können diese kostengünstig mit PC-Hardware realisiert werden.

Diese beiden Verknüpfungsarten eignen sich aufgrund der relativ geringen Laufzeiten gut für Lernphasen nach dem Trial and Error Prinzip. Mit jeder Neuauflage des Katalogs bzw. immer wenn Preisschilder gedruckt werden, kann man auf gemacht Erfahrungen zurückgreifen und Details den Erfordernissen anpassen.

Die Verfügbarkeitsanzeige bzw. die Bestellung der Waren in eine Filiale zur An- sicht scheint für Interessenten in der Nähe einer Filiale einen großen Kundennutzen zu erzeugen. Hier bestehen jedoch auch die höchsten Anforderungen an die zu Grunde liegende Software. Bei dieser Verknüpfungstechnik ist eine Anpassung der Prozessketten im Unternehmen notwendig, weshalb Änderungen deutlich länger dauern als bei den anderen Möglichkeiten. Eine Einführung erfordert somit bereits im Vorfeld eine gründliche Untersuchung und Planung.

Da die in dieser Arbeit beschriebenen Techniken bereits etabliert und vielfach im Einsatz sind, ist eine rasche Umsetzung anzuraten.

5 Fazit & Ausblick

5.1 Fazit

Durch Umsetzung der Empfehlungen in Kapitel 4 *Handlungsempfehlung* ist es Manufactum möglich, die vorhandenen Vertriebskanäle optimal zu verbinden. Dem Kunden bietet sich somit ein flexibles Einkaufserlebnis, das von Öffnungszeiten, räumlicher Distanz aber auch technischer Ausstattung unabhängig ist.

Da dem Kunden eine medienübergreifende Auswahl an Einkaufsmöglichkeiten geboten wird, können die beliebtesten Wege durch Beobachtung der eigenen Daten ermittelt und ausgebaut werden. Das Risiko, den Schritt vom Katalogversender zum digital ausgerichteten Fachgeschäft zu verpassen wird minimiert. Neue Kundengruppen können angesprochen werden.

Wie anhand der Bildbeispiele zu sehen ist, handelt es sich bei den beschriebenen Möglichkeiten nicht um exotisches Neuland, sondern um etablierte Techniken, die bereits vielfach im Einsatz sind. Somit bedeutet die Umsetzung wohl weniger die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, sondern eher um die Verhinderung von entsprechenden Nachteilen gegenüber der Konkurrenz.

5.2 Ausblick

Die folgenden Themengebiete wurden in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt, stellen jedoch Aspekte dar, die im Zusammenhang von Multi–Channel–Marketing untersucht werden sollten:

Durch die Einbeziehung von digitalen Techniken ist es möglich, Kundenwünsche besser zu erkennen und darauf zu reagieren. Dies kann in Form von Targetting²⁴ oder allgemeiner durch Analyse und Optimierung der Customer Journey²⁵ ge-

²⁴siehe z.B. [Engelken, 2012]

²⁵siehe z.B. [?]

schehen. Auch entstehen immer wieder neue Möglichkeiten, digital mit Kunden in Kontakt zu treten²⁶. Diese sollten regelmäßig erhoben und evaluiert werden, um hier stets die von der Zielgruppe genutzten Kanäle zu bedienen.

Des weiteren ist auch eine fortlaufende Untersuchung der Rentabilität der einzelnen Maßnahmen notwendig. Dies gilt sowohl für die bereits genutzten Vertriebsmöglichkeiten als auch für die noch nicht Implementierten.

²⁶Etwa NFC, Bluetooth, iBeacon, aber auch Messengerdienste wie Whatsapp oder Facebook-Messenger. Vgl. [Waidele, 2015]

Literatur

- [Comscore, 2012] Comscore (2012). QR-Codes in Deutschland populär, zitiert nach de.Statista.com, abgerufen am 29.10.2014. <http://de.statista.com/infografik/618/anteil-der-smartphone-nutzer-die-qr-codes-scannen/>.
- [Emrich, 2008] Emrich (2008). *Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [Engelken, 2012] Engelken (2012). Targeting: Methoden und Lösungsansätze, abgerufen am 31.10.2014. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/targeting/targeting-methoden-und-loesungsansaetze>.
- [Gillen, 2014] Gillen (2014). Netzpiloten: Der eigene URL-Shortener: Sinn oder Unsinn?, abgerufen am 21.10.2014. <http://www.netzpiloten.de/der-eigene-url-shortener-sinn-oder-unsinn/>.
- [Intel, 2013] Intel (2013). Solution Brief — Retail Interactive Display, abgerufen am 20.10.2014. <http://www.polytouch.de/files/Inhalte/News%20%26%20PR/Case%20Studies/Case%20study%20INTEL%3A%20Marks%20%26%20Spencer%20-%20Multichannel.pdf>.
- [ISO/IEC 18004:2006(en), 2006] ISO/IEC 18004:2006(en) (2006). *Information technology — Automatic identification and data capture techniques — QR Code 2005 bar code symbology specification*. International Organization for Standardization, Genf.
- [Manufactum, 2014] Manufactum (2014). *Magazin – Warenkatalog Nr. 27*. Manufactum GmbH & Co. KG, Waltrop.
- [Möhlenbruch et al., 2001] Möhlenbruch et al. (2001). Mobile marketing als schlüsselgröße für multichannel-commerce. In Silberer, G., Wohlfahrt, J., and Wilhelm, T., editors, *Mobile Commerce*, pages 67–89. Gabler Verlag.
- [Oxford Dictionaries, 2014] Oxford Dictionaries (2014). retail, abgerufen am 05.10.2014. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/retail>.
- [Schramm-Klein et al., 2005] Schramm-Klein et al. (2005). Multi-Channel Retailing, abgerufen am 05.10.2014. <http://www.arraydev.com/commerce/jibc/2005-02/schramm-klein.htm>.

[Waidele, 2015] Waidele (2015). Untersuchung der Möglichkeiten zur digitalen Kontaktaufnahme im Endkundenbereich. Projektbericht.

[Webmagazin.de, 2014] Webmagazin.de (2014). URL kürzen: Top Link Shortening Tools, abgerufen am 21.10.2014. <http://webmagazin.de/web/url-kuerzen-link-shortening-tool-175721>.

[Wirtz, 2008] Wirtz (2008). *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen - Instrumente - Prozesse*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich das beiliegende Assignment selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe.

(Datum, Ort)

(Unterschrift)

— Druckgröße kontrollieren! —

Breite = 100 mm

Höhe = 50 mm

— Diese Seite nach dem Druck entfernen! —