

**Ausgabe 51
Mai 2019**

HSD

Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences



**Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften**
Faculty of
Business Studies

Forschungsberichte

des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf

Olexiy Khabyuk, Marvin Michels, Stefan Rüdiger, Domenic Wassiljew

Wer bist du, Online-Marketing-Manager/in?
Ergebnisse einer Stelleninhaberbefragung und einer Stellen-
anzeigenanalyse



Wer bist du, Online-Marketing-Manager/in? Ergebnisse einer Stelleninhaberbefragung und einer Stellenanzeigenanalyse^{1, 2, 3}

Olexiy Khabyuk
Professor für BWL, insbesondere Kommunikation und Multimedia
Hochschule Düsseldorf
<http://wiwi.hs-duesseldorf.de/personen/olexiy.khabyuk/>

Marvin Michels, B.A.
Online-Marketing-Manager
Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG
https://www.xing.com/profile/Marvin_Michels/

Stefan Rüdiger, M.Sc.
Junior Web Analyst
StepStone Continental Europe GmbH
https://www.xing.com/profile/Stefan_Ruediger10

Domenic Wassiljew, B.A.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Hochschule Düsseldorf

Zusammenfassung: Im vorliegenden Aufsatz wird das geheimnisumwobene Berufsfeld des Online-Marketing-Managers empirisch untersucht. Darin werden Merkmale des Berufsbildes aus einer Befragung von Stelleninhabern und aus einer Stellenanzeigenanalyse hergeleitet. Aus beiden Untersuchungen ergeben sich ähnliche Anforderungen. Danach ist ein idealtypischer Online-Marketing-Manager ein studierter und/ oder ausgebildeter Generalist, mit ersten Berufserfahrungen. Als besonders wichtig bewertet werden Kenntnisse von Web Analytics, SEO und SEA, Social Paid, MS Excel sowie der deutschen und englischen Sprachen auf einem mindestens verhandlungssicheren Niveau. Erwartet werden ferner Fähigkeiten wie Lernbereitschaft, analytisches Denken, Zielorientierung, Eigeninitiative, Kreativität, Teamfähigkeit und Präsentationskompetenz.

¹ Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

² Die Arbeit an diesem Aufsatz wurde durch die hochschulinterne Forschungsförderung (HiFF) der Hochschule Düsseldorf gefördert.

³ Die Verfasser danken Frau Dipl.-Bibl. Stefanie Söhnitz für ihr aufmerksames Auge und hilfreiches Feedback.

Schlagworte: Digital Marketing, Kompetenzen, Online-Marketing, Berufsbild, Digitalisierung

Abstract: The paper at hand empirically examines the secretive professional field of online marketing manager. In it, job requirements of the professional image are derived from a survey of job holders and from a job advertisement analysis. From both investigations, similar requirements arise. According to that, an idea-eyed online marketing manager is a well-studied and / or vocational trained generalist, with initial work experience. Knowledge of Web Analytics, SEO and SEA, Social Paid, MS Excel as well as the German and English languages on an at least negotiable level are rated as particularly important. Also expected are skills such as willingness to learn, analytic thinking, goal-orientation, initiative, creativity, teamwork and presentation skills.

Keywords: digital marketing, skills, online marketing, occupational image, digitalization

1 Einleitung: Anknüpfung an bisherige Forschungsarbeiten

Bisher ist das Berufsbild des Online-Marketing-Managers nicht hinreichend untersucht worden (siehe KHABYUK 2019a). Exemplarisch können hier KIENBAUM/BVDW 2016 und BEILHARZ ET AL. 2017 genannt werden, jedoch lässt sich daraus nur sehr verschwommen ein Qualifikationsprofil entnehmen. Ungewohnt hervor stechen die Anforderungen des neugeordneten Ausbildungsberufs der/des E-Commerce-Kauffrau/Kaufmanns (HDE/WEINERT 2018).

Die Methodenvielfalt empirischer Untersuchungsmethoden zur Bestimmung von Anforderungen an Marketingberufe wurde in KHABYUK 2019b anhand vergangener Studien dargestellt. Die Wirksamkeit von Befragungen von Arbeitgebern, Recruitern, Experten, Stelleninhabern, Studierenden, Absolventen, Dozenten, Inhaltsanalysen von Stellenanzeigen sowie Modulhandbüchern wurde anhand verschiedener Beispiele beschrieben. Keine der Methoden ist den anderen allgemein überlegen, zudem kommt es auf das konkrete Forschungsdesign an. Auch Besonderheiten von Bildungssystemen und Kulturräumen machen eine systematische Evaluation von solchen Methoden hinsichtlich ihrer Ergiebigkeit für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage unmöglich.

Wir haben uns für zwei Methoden entschieden, von denen wir uns einen hohen Erkenntnisgewinn versprechen. Neben der Befragung von Stelleninhabern, die im Rahmen der Abschlussarbeit des Co-Autors Marvin Michels im Sommersemester 2018 entstanden ist, haben wir uns seit 2016 in einem längeren Forschungsprojekt zu digitalen Marketingberufen der Frage hingegeben, wie man mit Hilfe der Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen Anforderungen explizieren kann. Die Inhaltsanalyse als Methode zur Standortbestimmung eines Berufes oder Berufszweiges ist in den Kommunikationswissenschaften und der Wirtschaftsinformatik anerkannt (KHABYUK 2019a). Auch wenn die Inhaltsanalyse als Methode nicht unumstritten ist (zu den Limitationen siehe Kapitel 5), haben wir diese auch vor dem Hintergrund der potentiellen Automatisierbarkeit und eines Langzeitvergleichs gewählt.

Wir glauben, dass in Zukunft **eine Automatisierung von Auswertungsprozessen von Stellenanzeigen unter Einsatz von Machine-Learning-Verfahren** möglich ist (siehe HERMES/SCHANDOCK 2016). Ferner sind wir überzeugt, dass solche **Analysen eine nie dagewesene Transparenz auf dem Arbeitsmarkt** herbeiführen werden. Damit könnten

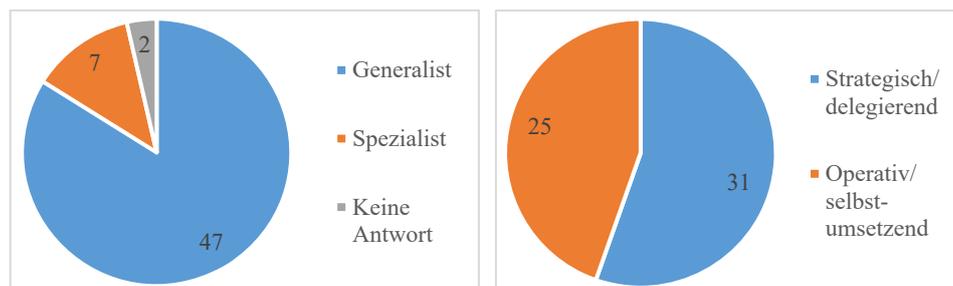
1. die Ausbildungsinhalte innerhalb der Hochschulen optimiert und der Weiterbildungsbedarf innerhalb der Unternehmen vermindert werden,
2. gesellschaftliche Belange (ethisches Denken, Bürgerhaltung) besser berücksichtigt werden,
3. Schulabgänger eine realistischere Haltung und eine bessere Orientierungshilfe in Bezug auf die geforderten Anforderungsparameter von Berufen erhalten,
4. Weiterbildungsbedarf gegenüber bestehenden Berufszweigen im Zuge der digitalen Transformation besser erkannt und bedient werden,
5. ggf. friktionelle Arbeitslosigkeit durch klarere Stellenanforderungen eingedämmt werden.

2 Ergebnisse der Befragung von Stelleninhabern

Die Befragung von 56 Stelleninhabern (sowie in der ursprünglichen Fassung von zusätzlich 6 Personalverantwortlichen) wurde im Zeitraum 24.04. - 7.05.2018 durchgeführt. Die Probanden wurden über das persönliche Netzwerk des Co-Autors Marvin Michels gewonnen, der bereits auf eine berufliche Karriere als Online-Marketing-Manager zurückblicken kann. Wegen zu geringer Rücklaufquote wurden die Antworten von Personalverantwortlichen außen vor gelassen, zumal die Stelleninhaber bei einigen Fragen diametral unterschiedliche Antworten gegeben haben. Weil HR-Verantwortliche die Personalgewinnung vor allem in großen Unternehmen und Agenturen maßgeblich beeinflussen, stellen sie eine künftig noch zu erforschende Zielgruppe dar.

Zunächst ist die Frage zu stellen, ob Online-Marketing-Manager eher als Generalisten oder Spezialisten anzusehen sind (siehe linken Teil der Abbildung 1). **Die deutliche Mehrheit der Befragten (47 von 56 Personen) sieht den Online-Marketing-Manager als einen Generalisten, was auf die Notwendigkeit eines kohärenten Verständnisses der verschiedenen digitalen Kommunikationskanäle hindeutet.** Die Tendenz zum Generalisten ist vermutlich auch eine abhängige Variable, denn je größer das Unternehmen und je spezialisierter der Tätigkeitsbereich, bspw. in einer Agentur, umso speziellere Kompetenzen muss der Online-Marketing-Manager aufweisen. Auch die Frage, ob ein Online-Marketing-Manager eher strategisch bzw. delegierend arbeitet (siehe rechten Teil der Abbildung 1), wahrscheinlich in Zusammenarbeit mit einer Agentur, oder operativ und damit selbstausführend tätig ist, wird von der knappen Mehrheit mit strategisch / delegierend (31 Personen) beantwortet, was ebenfalls auf die oben skizzierte Generalistenrolle hindeutet.

Abbildung 1: Auswertung der Fragen „Ist der Online-Marketing-Manager, Ihrer Meinung nach, eher ein Spezialist oder Generalist?“ (links) und „Arbeitet ein Online-Marketing-Manager, Ihrer Meinung nach, eher strategisch bzw. delegierend oder operativ bzw. selbstumsetzend?“ (rechts)



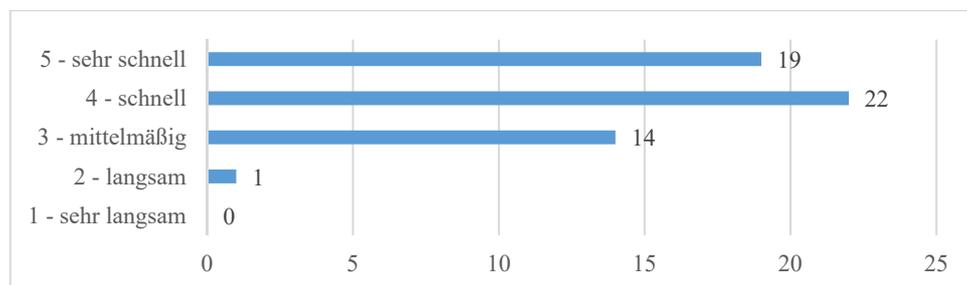
Bei der Stellenbezeichnung haben die meisten Befragten als Synonyme die Bezeichnungen (siehe Abbildung 2) Digital-Marketing-Spezialist (38 Nennungen), Online-Marketing-Spezialist (36 Nennungen) und Marketing-Manager digitale Kommunikation (30 Nennungen) genannt. Weniger häufig wurde die Bezeichnung Digital-Manager (12 Nennungen), E-Commerce (5 Nennungen), oder Chief Digital Officer (4 Nennungen) verwendet. Wir vermuten, dass Stellenbezeichnungen sind häufig unternehmens- und modeabhängig sind. Sie können wohl auch Bestandteil einer Gehaltsverhandlung sein, um beispielsweise eine SEA-Spezialistenstelle in eine Online-Marketing-Stelle mit SEA-Schwerpunkt aufzuwerten und damit Gehaltseinbußen zu kompensieren.

Abbildung 2: Auswertung der Frage „Welche Stellenbezeichnungen würden sie als Synonym zu der des Online-Marketing-Managers betrachten?“ (Mehrfachauswahl aus einer Liste vorgegebener Antworten)



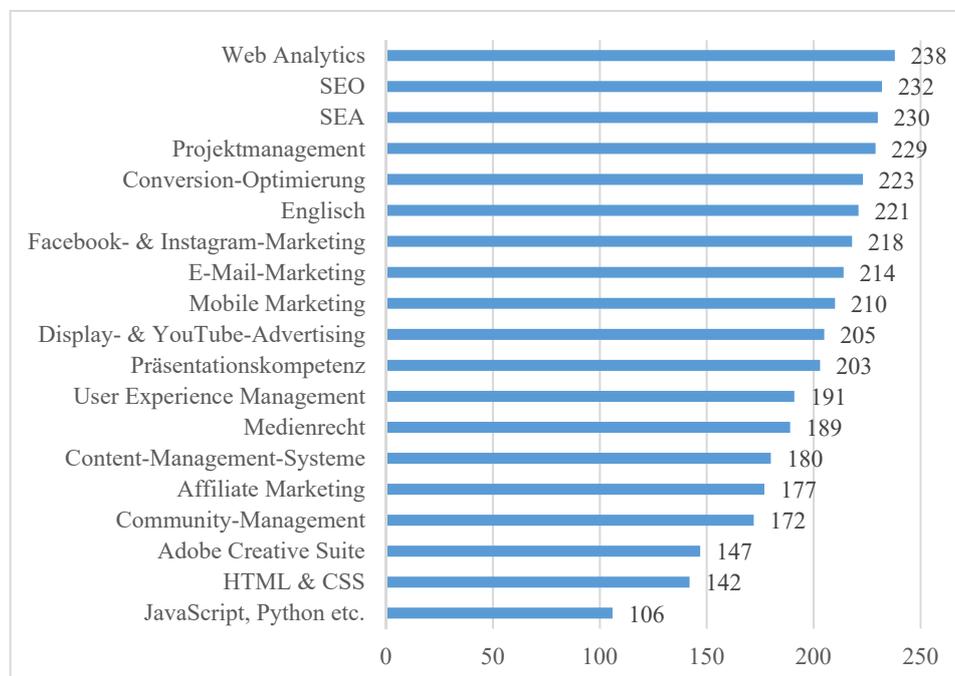
Interessant ist die Antwort auf die Frage zu der **Dynamik des Online-Marketings als Fachgebiet** (siehe Abbildung 3). Hier sind sich die meisten einig, dass die zeitliche Entwicklung als „**sehr schnell**“ (19 Befragte) oder „**schnell**“ (22 Befragte) umschrieben werden kann. Nur 14 Befragte gehen von einer moderaten Entwicklungsgeschwindigkeit aus. Als „langsam“ wird die Entwicklung von einem einzigen Befragten eingeschätzt.

Abbildung 3: Auswertung der Frage „Wie beurteilen Sie die zeitliche Entwicklung des Online-Marketings?“



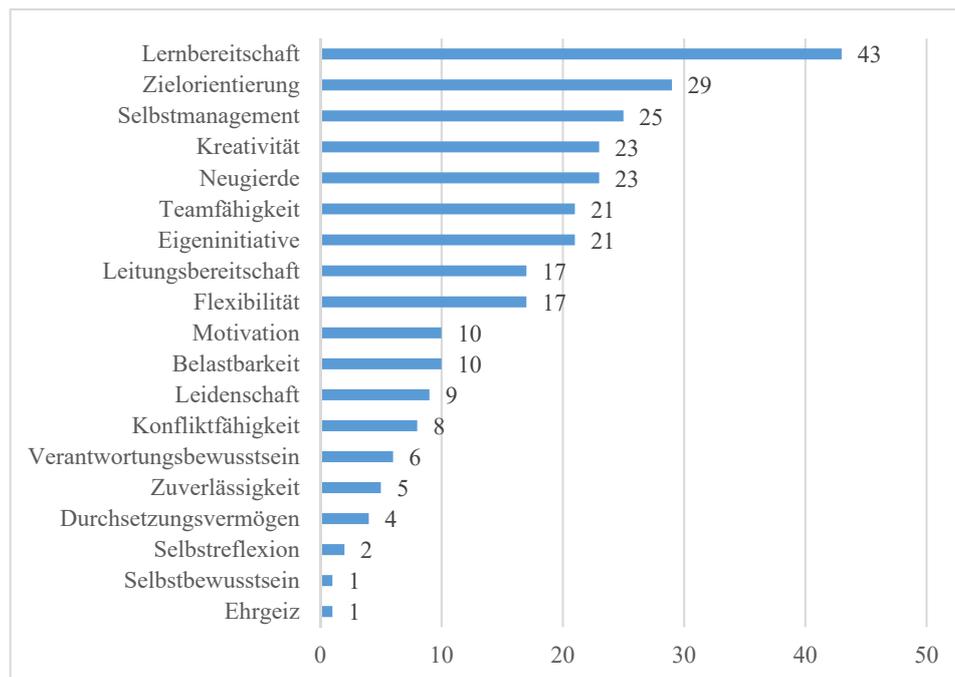
Auf der Basis einer explorativen Inhaltsanalyse und der Analyse relevanter Online-Marketing-Literatur (z. B. BEILHARZ ET AL. 2017) wurden 19 Items zusammengestellt, die die fachlichen Fähigkeiten eines Online-Marketing-Managers auszeichnen sollen (siehe Abbildung 4). Dabei konnten Items mehrfach genannt werden. An der Spitze der von den Stelleninhabern erachteten Hard Skills steht das Item „**Web Analytics**“ (238 Nennungen). Das bedeutet, dass Kenntnis von KPIs, ihrer Interpretation sowie Umrechnung von übertragender Bedeutung für das Online-Marketing-Geschäft sind. Je nach Kanal stehen unterschiedliche Daten zur Verfügung. Owned Media, z. B. die eigene Webpräsenz, können eine Fülle von Kennzahlen zum Kundenverhalten liefern, die es zu verstehen gilt. Als allgemeine Kompetenz zur Steuerung der auf verschiedene Touchpoints verteilten Customer Journey interpretieren wir die Wichtigkeit des Items „**Conversion-Optimierung**“ (223 Nennungen). Weniger überraschend ist die **Nennung der verbreiteten digitalen Kommunikationskanäle**: SEO (232 Nennungen), SEA (230 Nennungen), Facebook- und Instagram-Advertising (218 Nennungen), E-Mail-Marketing (214 Nennungen), Mobile Marketing (210 Nennungen), Display- sowie YouTube-Advertising (205 Nennungen). Auch **nicht-technische Kompetenzen** wie Projektmanagement (229 Nennungen) und Englischkenntnisse (221 Nennungen) gehören zu den Top 10 der Hard Skills. Interessant ist, dass technische Kenntnisse aus den Bereichen HTML & CSS (142 Nennungen) sowie Javascript, Python etc. (106 Nennungen) als auch Social-Media-Kompetenzen wie das Community-Management (172 Nennungen) als weniger wichtig eingeschätzt werden.

Abbildung 4: Auswertung der Frage „Wie schätzen Sie die Relevanz der folgenden Hard Skills für die Stelle des Online-Marketing-Managers ein?“ (Mehrfachauswahl aus einer Liste vorgegebener Antworten)



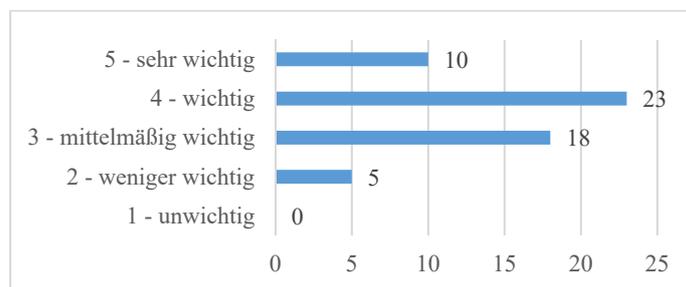
Auch für die Soft Skills wurden 19 Items herausgearbeitet (siehe Abbildung 5). Um etwas aussagekräftigere Ergebnisse zu den wichtigsten Charaktereigenschaften zu gewinnen, wurde die Auswahl auf 5 Items pro befragte Person beschränkt. Als **herausragende Eigenschaft** mit 43 Nennungen (und dem größten Abstand zum nächsten Item) wurde die **Lernbereitschaft** genannt. Diese Einschätzung verwundert nicht wirklich angesichts der Schnelllebigkeit dieser Fachdisziplin (siehe Abbildung 3). Ihr folgen **Zielorientierung** (29 Nennungen), **Selbstmanagement** (25 Nennungen), **Kreativität und Neugierde** (jeweils 23 Nennungen), **Teamfähigkeit** und **Eigeninitiative** (jeweils 21 Nennungen) sowie **Leistungsbereitschaft und Flexibilität** (jeweils 17 Nennungen). Als weniger wichtig werden erstaunlicherweise Belastbarkeit (10 Nennungen), Zuverlässigkeit (5 Nennungen) sowie weitere Items bewertet, die scheinbar vorausgesetzt werden. Die Bewertung der Items im Vergleich ist schwierig zu interpretieren, weil möglicherweise solche Eigenschaften hervorgehoben werden, die die meisten Bewerber nicht aufweisen oder aber auf die man als Stelleninhaber selbst besonders stolz ist.

Abbildung 5: Auswertung der Frage „Welche 5 Soft Skills erachten Sie für die Stelle des Online-Marketing-Managers als relevantesten?“ (Mehrfachauswahl von max. 5 Items aus einer Liste vorgegebener Antworten)



Für die Ausübung des Berufes des Online-Marketing-Managers **scheint Berufserfahrung wichtig zu sein** (23 Nennungen). Hier gibt es erwartungsgemäß abweichende Aussagen in beide Richtungen (sehr wichtig – 10 Nennungen; mittelmäßig wichtig – 18 Nennungen). Nur 5 Befragte halten Berufserfahrung für weniger wichtig (siehe Abbildung 6). Daraus schließen wir, dass Praxiserfahrungen, auch wenn sie nur in einem Praktikum etc. erworben wurden, wichtig sind, jedoch je nach Stelle, Bewerberlage und Lernbereitschaft des Bewerbers auch eine geringere Praxiserfahrung hingenommen werden kann.

Abbildung 6: Auswertung der Frage „Für wie wichtig erachten Sie die Berufserfahrung für die Stelle des Online-Marketing-Managers?“



Geteilte Aussagen ergeben sich aus den Antworten auf die Fragen nach der **Erforderlichkeit eines Studiums** als Voraussetzung für die erfolgreiche Ausübung des Online-Marketing-Manager-Berufes (siehe Abbildungen 7 und 8). Dabei kommen die Befragten beim **Bachelor-Studium noch eher zu einer indifferenten Aussage**: Ca. ein Drittel halten ein solches Studium für mindestens wichtig (kumuliert 17 Nennungen), für teilweise wichtig sprechen sich 15 Befragte aus, für weniger wichtig oder völlig unwichtig halten 24 Befragte ein entsprechendes Bachelor-Studium. Weit weniger ist den **Befragten ein Master-Studium in Bezug auf die Qualifikation als Online-Marketing-Manager** wert: Nur ein Befragter hält ein solches Studium für wichtig, die restlichen für mittelmäßig wichtig oder sogar weniger wichtig / unwichtig. Auch auf die Frage nach geeigneten Ausbildungsformen halten knapp die Hälfte der Befragten Seminare (mit einer Dauer bis einer Woche) und (auf eine Dauer von mehr als einer Woche angelegten) Ausbildungsangebote für am besten geeignet (kumuliert 30 Nennungen), die andere Hälfte plädiert für Bachelor- und Master-Abschlüsse (26 Nennungen). **Solche Aussagen können auf zwei Aspekte hindeuten: Erstens, dass es hierbei zwei vergleichbare Ausbildungswege gibt; zweitens, dass Stelleninhaber den einen oder den anderen Berufsweg analog zu der eigenen Bildungsbiografie bewerten.**

Abbildung 7: Auswertung der Frage „Für wie wichtig erachten Sie ein abgeschlossenes Studium für die Stelle des Online-Marketing-Managers?“ (links – Bachelor-Studium; rechts – Master-Studium)

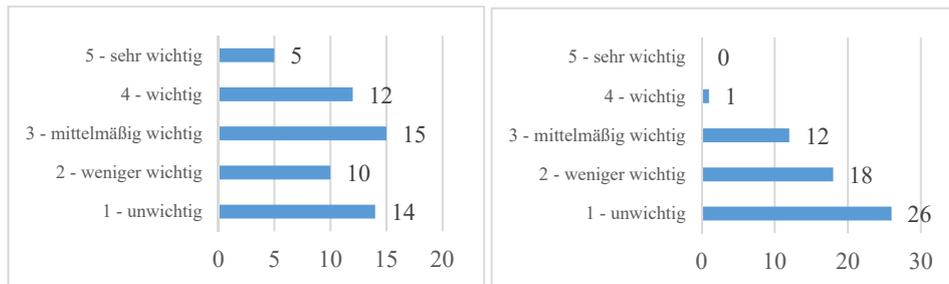
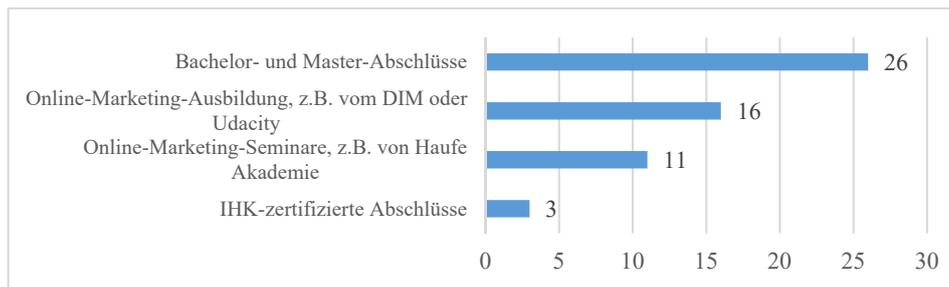


Abbildung 8: Auswertung der Frage „Welche dieser Bildungsabschlüsse / Zertifikate genießen in Bezug auf den Erwerb von Online-Marketing-Kompetenzen bei Ihnen den höchsten Stellenwert?“



Insgesamt helfen diese Ergebnisse uns, das Berufsprofil eines Online-Marketing-Managers klarer zu zeichnen. Nichtsdestotrotz besteht **weiterer Forschungsbedarf** zum Beispiel bezüglich der Abhängigkeit einer Spezialistenposition von der Größe und Branche des einsetzenden Unternehmens. Andererseits sollte ein besserer Überblick über die Ausbildungswege eines Online-Marketing-Managers hergestellt werden. Auch die Frage nach dem langfristigen Erfolg eines solchen Berufsinhabers ist zu stellen.

3. Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Bei der Suche nach einer geeigneten Datenbasis für Marketingjobs haben wir uns zunächst verschiedene Stellenbörsen angeschaut, darunter Absolventa, Horizontjobs, Monster und Stepstone. Die zum damaligen Zeitpunkt breiteste Basis bot StepStone, auf die wir uns dann konzentrierten. Mit Hilfe eines Crawlers haben wir im Zeitraum 4.5.-6.5.2018 Stellenanzeigen in der Kategorie „Marketing und Kommunikation“ eingelesen und anschließend in MS Excel importiert. Dabei wurden folgende Variablen eingelesen: URL, Unternehmen, Jobbezeichnung, Ort, Anstellungsart, Anstellungszeit, Stellenbeschreibung, Branche, Berufserfahrung und geografische Lage. Weil vor allem die letzteren drei Variablen nicht unmittelbar in den Stellenanzeigen enthalten waren, sondern vor allem Kategorien mit z.T. Mehrfachnennungen bildeten, war ein mehrfaches Einlesen und späteres Zusammenführen notwendig. Das bereinigte Datenset für Jobs aus der Kategorie „Marketing und Kommunikation“ umfasste 3302 Datensätze. Anhand der Variable „Jobbezeichnung“ haben wir 110 Datensätze für die Wortkombination „Online Marketing Manager“ ermitteln können, aus denen wir nach Vollständigkeitsprüfung 105 für die weitere Analyse zugelassen haben. **Für alle weiteren Auswertungen gilt daher n=105.** Die Datensätze wurden zur weiteren Analyse in MAXQDA importiert.

Die Stellenanzeigen waren in der Regel in drei Hauptpunkte gegliedert: Unternehmensdarstellung, Anforderungen und Aufgaben. Dabei haben wir uns zunächst auf Anforderungen und Aufgaben fokussiert. Bei den ersten testweisen Auswertungen haben wir festgestellt, dass Unternehmen häufig Anforderungen auch in den Aufgaben, zumindest implizit, vorformulierten. Zwar würde die Erfassung der Aufgaben ein möglicherweise vollständigeres Bild des Online-Marketing-Managers ergeben. Da aber der Punkt „Aufgaben“ einen breiten Interpretationsspielraum zuließ, haben wir sie aus Gründen potentiell sinkender Reliabilität und des geringeren Potentials zur Automatisierung solcher Inhaltsanalysen ausgelassen. Das bedeutet, bei der Auswertung der Datensätze haben wir uns ausschließlich auf **die von den Unternehmen formulierten Anforderungen** konzentriert.

Zur Erarbeitung eines Codebuchs haben wir anfangs Erkenntnisse aus GRAY ET AL. 2007, SCHLEE/HARICH 2010, FINCH/NADEAU/O'REILLY 2012, aber auch BEILHARZ ET AL. 2017 herangezogen, später aber wegen der teilweisen Inkompatibilität mit den Anforderungen unserer Fragestellung nach und nach aufgegeben. Das Codebuch wurde auf der Basis der vorliegenden Datensätze iterativ erarbeitet. In einem Pretest wurden ca. 10 % der Datensätze von zwei verschiedenen Codern unabhängig vercodet, um eine Intra- und Intercode-Reliabilität sicherzustellen. Das in der Untersuchung verwendete Codebuch ist in Tabelle 1 enthalten.

Bei der Verkodung der Texte mit MAXQDA haben wir versucht, alle Textpassagen möglichst vollständig passenden Codes zuzuordnen. Das hat mitunter dazu geführt, dass innerhalb der gleichen Stellenanzeige ein Code mehrfach zur Anwendung kam. Zur sinnvollen Auswertung wurden die Ergebnisse nach Auswertung in MS Excel zurück importiert, um eine Normierung durchzuführen, d.h., damit pro Stellenanzeige max. ein Code berücksichtigt wird.

Tabelle 1: Codebuch der Untersuchung

I. Berufsausbildung	
	Keine Berufsausbildung
	Berufsausbildung
II. Hochschulausbildung	
	Kein Studium
	Abgeschlossenes Studium ohne eine explizite Studienabschlussbezeichnung
	Bachelor-Studium explizit gefordert
	Master-Studium explizit gefordert
	Promotionsabschluss gefordert
III. Berufserfahrung	
	Keine Berufserfahrung explizit gefordert
	Mit Berufserfahrung
IV. Fachliche Kompetenzen	
	Affinität zu Neuen Medien (A): Online-Affinität, Internetaffinität
	Allgemeine MS-Office-Kenntnisse: Outlook, PowerPoint, Word, Excel
	Affinität für Technik
	Projektmanagement
	Branchenkenntnisse bzw. spezifische Produktkenntnisse
	Kennzahlenwissen
	Kampagnenmanagement
	Kommunikation / Steuerung von externen Stakeholdern
	Customer-Relationship-Management-Tools (z. B. SugarCRM)
	Sonstige fachliche Kenntnisse
Online-Marketing / Digital Marketing	
	Web Analytics
	Web Analytics: z. B. Google Analytics, Piwik, Adobe Analytics
	Tracking
	Statistiksoftware und Sprachen der Datenauswertung: SPSS, Tableau
	Sonstige Web-Analytics-Kenntnisse
	Tools Search Engine Advertising (SEA): SEA, Google AdWords
	Content-Management-Systeme (z. B. WordPress, Drupal, Typo3)
	Programmiersprachen (z. B. HTML, CSS, JavaScript, PHP etc.)
	Graphic-Design-Tools (z. B. Photoshop, Adobe Creative Cloud)
	Redaktionelle Contenterstellung (z.B. Erstellung von Werbe- und SEO-Texten, Content Marketing)
	Tools Search Engine Optimization (SEO) (u.a. Sistrix, SearchMetrics, Google Search Console)
	Social-Media-Marketing, einschließlich Social-Media-Advertising (z.B. Facebook Ad Manager)
	Programmatic (z. B. Retargeting, Doubleclick Stack, Salesforce DMP, Bid Management Tools etc.)
	E-Mail-Marketing (z. B. MailChimp, CleverReach, allgemein ESP-Tools)
	E-Commerce-Tools (z. B. Shopsysteme, Warenwirtschaftssysteme)
	Performance Marketing
	Display-Advertising (u.a. auch Google Display Network)
	Search Engine Marketing (SEM) (Anmerkung: Dieser Begriff scheint teilweise unpräzise verwendet werden – manchmal wird ausschließlich SEA darunter verstanden, manchmal SEM und SEA)
	Affiliate Marketing
	Online-PR (Medienarbeit, Blogger Relations, Influencer)
	Sonstige Digital-/Online-Marketing-Kenntnisse
V. Auslandserfahrung	
	Auslandserfahrung
	Keine Auslandserfahrung

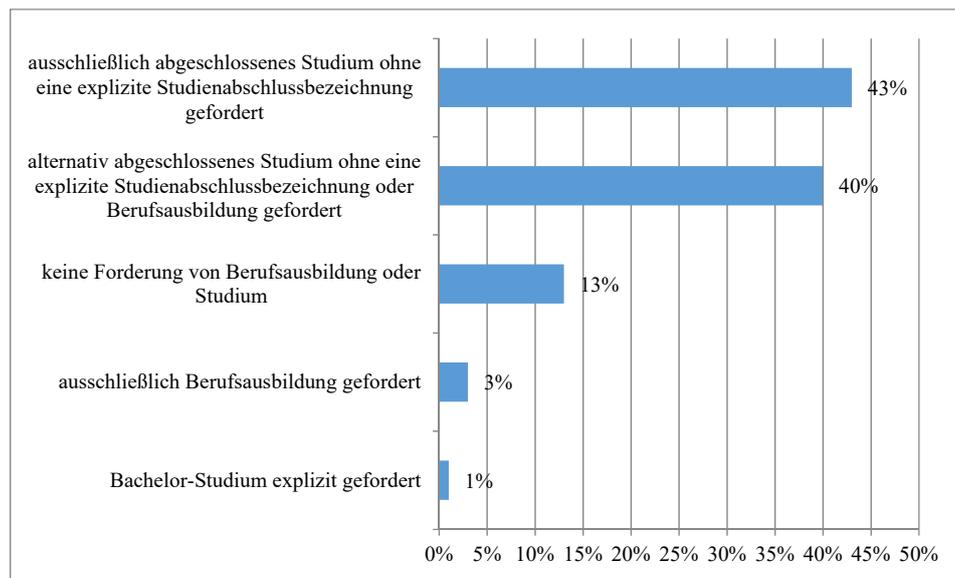
Tabelle 1: Codebuch der Untersuchung (Fortsetzung)

VI. Sprachkenntnisse	
	Englisch
	Deutsch
	Weitere Fremdsprache (ausgenommen Englisch)
	Keine Fremdsprache gefordert
VII. Soft Skills	
	Analytisches Denken (z. B. analytisches Denkvermögen, Freude an analytischen Zusammenhängen)
	Kommunikationsfähigkeit / Präsentationsfähigkeit (z. B. Präsentationssicherheit, hohes Maß an Kommunikationsgeschick, Gespür für zielgruppenorientierte Kommunikation)
	Teamfähigkeit (z. B. Freude am Arbeiten im interdisziplinären Team, ausgeprägte Teamorientierung, teamorientierte Arbeitsweise, Teamplayer, Teamspirit, „arbeitest gerne im Team“)
	Strukturiertes Arbeiten
	Selbstständige / eigenständige Arbeitsweise
	Proaktivität & Eigeninitiative (z.B. hohes Maß an Eigeninitiative, „scheust nicht, eigene Ideen einzubringen“)
	Zahlenverständnis & Affinität für Zahlen (z. B. sicherer Umgang mit Zahlen und Analysen, sehr gutes Verständnis für Zahlen, deren Interpretation, Freude am Umgang mit Zahlen, „denkst in Zahlen“)
	Kreativität (z. B. Ideenreichtum, „bringst selbstständig Ideen für Kampagnen ein“, Innovationsgeist)
	Ergebnisorientierung / Zielorientierung (z. B. zielstrebige Arbeitsweise, hohe Ergebnisfokussierung)
	Konzeptionelles Denken
	Kundenorientierung (z. B. serviceorientierter Umgang mit Kunden, hohe Dienstleistungsbereitschaft)
	Schnelle Auffassungsgabe (z. B. sich schnell in neue Prozesse einzuarbeiten und zurechtzufinden)
	Sicheres Auftreten / Durchsetzungsvermögen (z.B. Durchsetzungsstärke, souveränes Interagieren und Kommunizieren, Durchsetzungsvermögen und Argumentationsfähigkeit, Selbstvertrauen)
	Eigenverantwortung (z.B. eigenverantwortliches Arbeiten und Mitgestalten)
	Flexibilität (z. B. „es fällt Dir leicht, Dich auf verschiedene Situationen einzustellen“)
	Motivation
	Organisationsfähigkeit (z. B. Koordinations- und Organisationstalent, Koordination interdisziplinärer Abläufe, Organisationsvermögen)
	Unternehmerisches Denken / betriebswirtschaftliches Verständnis (z. B. immer die Unternehmensziele im Auge behalten, Mut zu kalkulierten Entscheidungen unter Unsicherheit)
	Qualitätsanspruch (z. B. „hohe Qualitätsansprüche an Deine Arbeit“, unter großem Stress, qualitätsbewusst)
	Hands-on-Mentalität: Umsetzungsstärke
	Einsatzbereitschaft
	Detailorientierung
	Zuverlässigkeit
	Offenheit & Aufgeschlossenheit
	Lernbereitschaft (z. B. „Du willst Dich kontinuierlich weiterbilden“, „Du konntest bereits in der Vergangenheit andere mit Deiner steilen Lernkurve beeindrucken“, „Du bist bereit, viel Neues in hoher Schlagzahl zu lernen“)
	Verantwortungsbewusstsein
	Engagement
	Sorgfältigkeit
	Belastbarkeit
	Verhandlungsgeschick
	Begeisterungsfähigkeit
	Sonstige Soft Skills (z.B. Abstraktionsvermögen, ganzheitliches Verständnis für unsere Marke, Gestaltungswille, Beharrlichkeit, Empathie, Pionier-Geist, pragmatisch, Talent, ins kalte Wasser zu springen, Netzwerker, gewissenhaft, Talent zum Querdenken, Ausdrucksvermögen, Kicker-Qualitäten ☺)
VIII. Führungserfahrung	
	Keine Führungserfahrung
	Führungserfahrung

Zunächst einmal zu den **Bildungsvoraussetzungen** (siehe Abbildung 9): In 43 % aller Stellenanzeigen wird ausschließlich ein Studienabschluss gewünscht. In 40 % aller Stellenanzeigen wird neben einem Hochschulstudium alternativ eine nicht weiter formulierte Ausbildung gefordert. Somit wird in 83 % der Stellenanzeigen (40 % + 43 %) ein abgeschlossenes Studium ohne einen expliziten Abschlussgrad vorausgesetzt. Nur einmal wird von einem Bachelor-Studienabschluss gesprochen (1 %), kein einziges Mal über einen Master- oder Promotionsabschluss. In 3 % der Fälle wird ausschließlich eine Berufsausbildung erwähnt. In 13 % der Fälle wird überhaupt keine Fachausbildung gefordert.

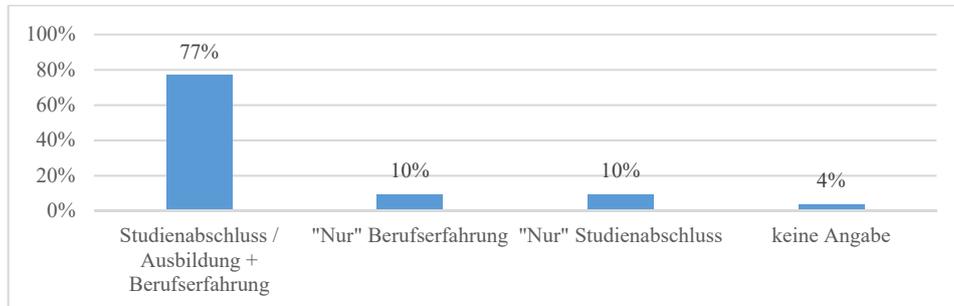
Was die Studien- und Ausbildungsrichtungen anbelangt, wurden (zum Teil mehrfache Nennung mehrerer Studienrichtungen innerhalb der gleichen Stellenanzeige) folgende Bereiche genannt: Marketing (47 Nennungen), BWL, Management, Business (zusammengerechnet 29 Nennungen), Kommunikationswissenschaften (12 Nennungen), Medienwissenschaften (12 Nennungen), Wirtschaftswissenschaften (9 Nennungen), Kommunikation (8 Nennungen), Wirtschaftsinformatik (8 Nennungen), Commerce (6 Nennungen), Informatik (4 Nennungen), Medieninformatik (3 Nennungen) etc.

Abbildung 9: Bildungsvoraussetzungen



Interessant ist hier wiederum, dass in 77 % der Stellenanzeigen entweder ein Studium oder eine Ausbildung **und** entsprechende Berufserfahrung gefordert werden. Nur in 10 % der Stellenanzeigen wird ausschließlich Berufserfahrung gefordert und wiederum auch nur in 10 % der Stellenanzeigen ausschließlich ein Studium oder vergleichbare Ausbildung (siehe Abbildung 10). (Erste) Führungserfahrungen wurden nur in drei Fällen gefordert. **Wir schließen daraus, dass ein Studienabschluss, ob auf Bachelor- oder Masterebene, für einen Job als Online-Marketing-Manager qualifiziert. Liegt kein Studienabschluss vor, genügt in ca. der Hälfte der Fälle auch eine Ausbildung. Jedoch wird in der Regel Berufserfahrung erwartet.**

Abbildung 10: Forderung von Studienabschluss und bisheriger Berufserfahrungen



Besonders häufig gefordert werden von Online-Marketing-Managern eine **Affinität zu Neuen Medien** (37 %) sowie **Affinität für Technik** (20 %), was aufgrund der Dynamik und des Wandels des Berufsbilds nicht überrascht. Erwartet werden auch solche Kompetenzen wie Projektmanagement (10 %), Branchenkenntnisse (8 %), Kennzahlenwissen (8 %), Kampagnenmanagement, Kommunikation mit externen Stakeholdern (6 %) sowie der Umgang mit CRM-Systemen. Aus der Gesamtanalyse ergibt sich außerdem ein Spektrum an nicht weiter ausgewerteten sonstigen fachlichen Kenntnissen (aufgrund von Mehrfachnennung als Kategorie nicht in der Abbildung ausgewiesen), die wohl auf die Besonderheit spezifischer Aufgabenstellungen zurückgehen, aber auch auf Softskills wie beispielsweise Zahlenaffinität abzielen (ergibt sich aus Datenanalyse und mathematischen Fähigkeiten). Hier eine Auswahl solcher Kenntnisse: Produktmanagement, Direktmarketing, Datenanalyse, Scrum, starke mathematische Fähigkeiten. Auffällig ist allerdings, dass in 37 % der Fälle **MS-Office-Kenntnisse** gefordert werden, darin werden meistens **Excel-Kenntnisse explizit** angesprochen (82 % dieser Teilmenge; d.h. in umgerechnet ca. **30 % aller Stellenanzeigen**).

Abbildung 11: Allgemeine fachliche Kompetenzen von Online-Marketing-Managern (Mehrfachnennung)

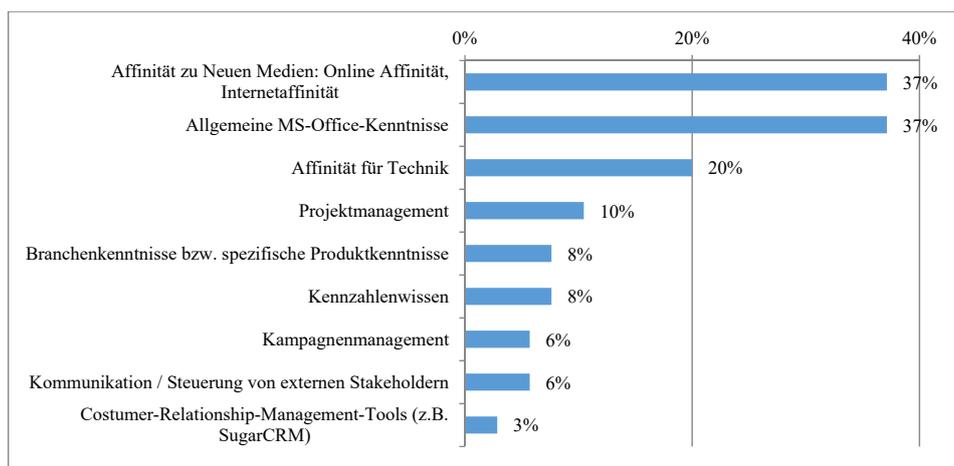
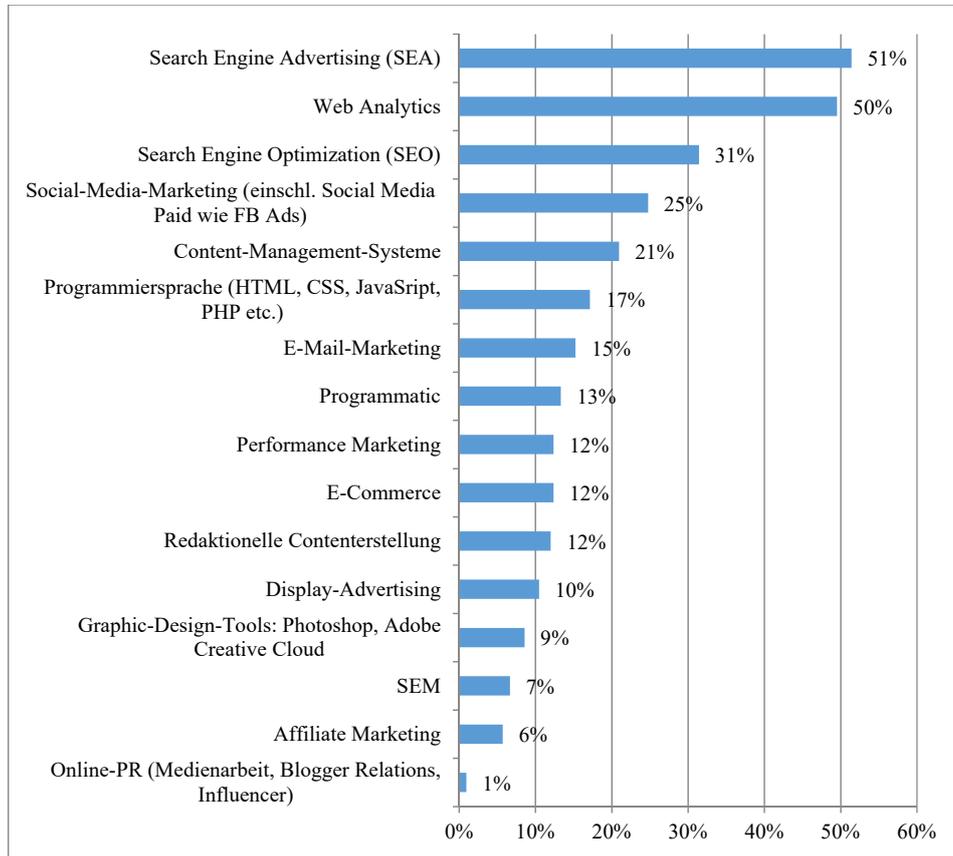


Abbildung 12: Besondere fachliche Kompetenzen von Online-Marketing-Managern (Mehrfachnennung)



Aus der Analyse der spezifischen fachlichen Kompetenzen kann man von einem **Konsens** sprechen, denn in der Hälfte der Anzeigen werden explizit Kenntnisse von **Search Engine Advertising / SEA** (51 %) und **Web Analytics** (darunter Web-Analytics-, Tracking- und Statistik-Tools) (50 %) gefordert. Eine wichtige Rolle scheinen auch Kenntnisse von **Search Engine Optimization / SEO** (31 %), **Social-Media-Marketing**, einschließlich **Social Media Advertising** (z. B. Facebook Ad Manager) (25 %) sowie auch der Umgang mit **Content-Management-Systemen** wie WordPress (21 %) zu spielen. Darüber hinaus werden **häufig Kenntnisse nachgefragt** in HTML, CSS und PHP (17 %), E-Mail-Marketing (15 %), Programmatic (13 %), Performance Marketing, E-Commerce, redaktionelle Content-Erstellung (jeweils 12 %). **Relevant**, jedoch je nach Aufgabenstellung und Unternehmen unterschiedlich wichtig, sind solche Kompetenzen wie Display-Advertising (10 %), Graphic-Design-Tools (9 %), Affiliate Marketing (6 %) sowie Online-PR (1 %). Als (teils unpräzise verwendeter) Oberbegriff für SEA und SEO, und daher nicht explizit anrechenbar, wurde in 7 % der Anzeigen auch Search Engine Marketing (SEM) genannt. Außerdem

wurde auch hier ein bunter Strauß an sonstigen besonderen fachlichen Kompetenzen nachgefragt (aufgrund von Mehrfachnennung nicht als Kategorie in der Abbildung ausgewiesen), angefangen mit „breitem Marketing-Wissen“, Customer Journey Management bis hin zu API-Schnittstellen und Native Advertising.

Besondere Schwierigkeiten hatten wir bei der Auswertung von **Soft Skills**, da viele der Charakterumschreibungen einerseits synonym verwendet werden, andererseits je nach Kontext eine völlig andere Bedeutung einnehmen können. Genannt seien daher die acht wichtigsten Soft-Skill-Kompetenzen, die in mindestens einem Fünftel der Stellenanzeigen genannt werden: analytisches Denken (58 %), Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit (50 %), Teamfähigkeit (47 %), selbstständige Arbeitsweise (28 %), Proaktivität und Eigeninitiative (25 %), Zahlenverständnis (24 %) sowie Kreativität (20 %). Darüber hinaus wird eine Vielzahl von Kompetenzen genannt, die sich möglicherweise synonym zueinander verhalten, wozu uns aber weitere Interpretationshinweise fehlten, z. B. konzeptionelles Denken, Kundenorientierung etc. Beispiele für typische Formulierungen und Synonyme sind im Codebuch in Tabelle 1 gegeben. Eine vollständige Visualisierung der Soft Skills ist in Abbildung 13 enthalten.

Abbildung 13: Persönliche Kompetenzen (Soft Skills) von Online-Marketing-Managern

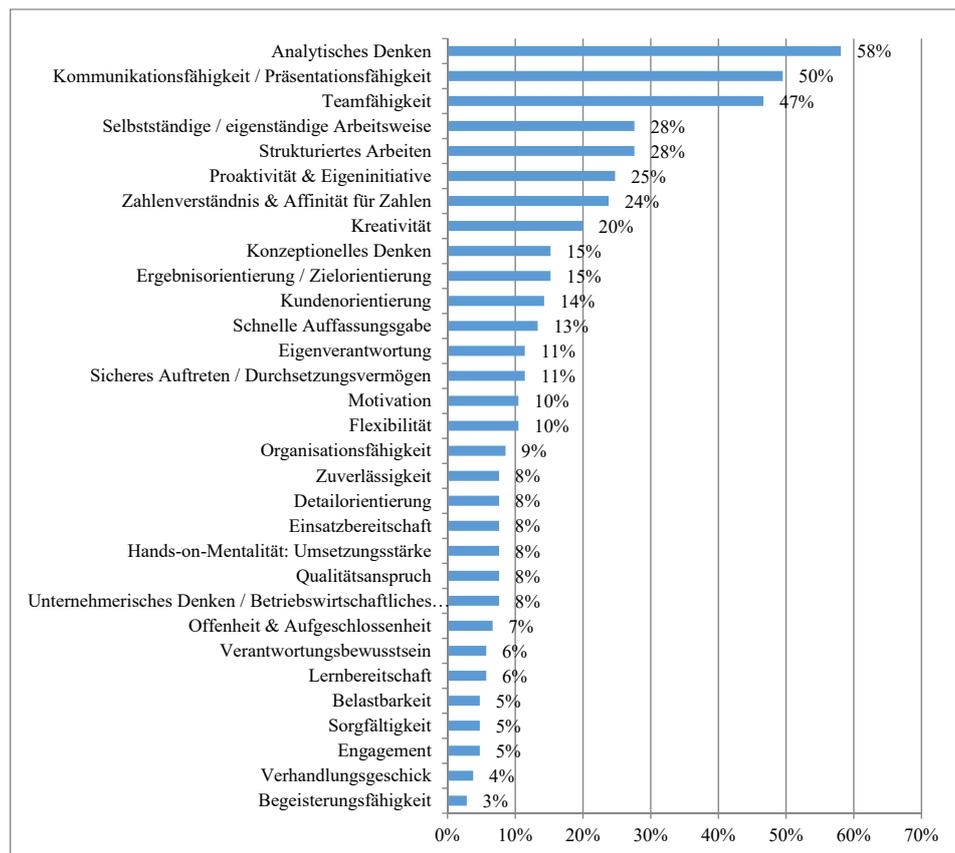
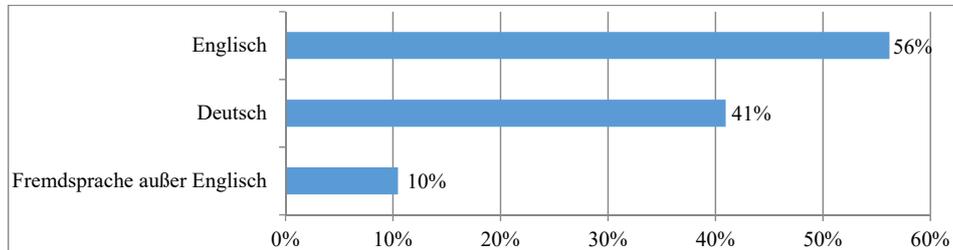


Abbildung 14: Geforderte Sprachkompetenzen von Online-Marketing-Managern



In knapp mehr als der Hälfte (56 %) der ausgewerteten Stellenanzeigen werden gute bis sehr gute **Englisch-Kenntnisse** in Wort und Schrift verlangt, was nicht verwundert. Auffällig ist dagegen, dass in 41 % der Stellenanzeigen auch ein breites Spektrum an **Deutschkenntnissen** eingefordert wird: von verhandlungssicher und fließend bis Muttersprachenniveau und „Dein Umgang mit der deutschen Sprache und Rechtschreibung ist exzellent“, was wohl auf einen entsprechenden Kompetenzmangel bei Bewerbern hindeutet. Darüber hinaus werden in 10 % der Fälle **weitere Fremdsprachen** gewünscht: Schwedisch, Spanisch, Französisch, Polnisch, weitere (europäische) Fremdsprachen. Dies ist vermutlich auf ein internationales Tätigkeitsfeld des Online-Marketing-Managers zurückzuführen, der das Sprachenwissen z.T. für die Formulierung von SEA-Anzeigen benötigen könnte.

4. Interpretation von Ergebnissen – auf dem Weg zu einem idealtypischen Berufsbild

Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus den beiden Erhebungen ist aus vielen Gründen nur bedingt möglich (siehe Limitationen in Abschnitt 5). Dennoch lassen sich gewisse Parallelen ableiten:

1. die Kombination von Studium / Berufsausbildung sowie Berufserfahrungen als Qualifikationsvoraussetzung wurden in vergleichbarer Form betont,
2. Web Analytics kam in beiden Studien als eine Hauptkompetenz heraus, neben SEO, SEA und Social-Media-Advertising,
3. bei den Soft Skills gab es – neben zahlreichen Abweichungen bezüglich der Bedeutung der einzelnen Kompetenzen (die teilweise methodisch begründet sind, z. B. wurde das analytische Denken sowie strukturiertes Arbeiten innerhalb der Stelleninhaberbefragung nicht abgefragt) – Übereinstimmungen bei der Präsentationskompetenz, Kreativität, Selbstständigkeit / Eigeninitiative sowie Teamfähigkeit,
4. auch englische Sprachkenntnisse wurden als Top-Kompetenz eingeschätzt.

Welche Kompetenzen hat nun der idealtypische Online-Marketing-Manager? Auf der Basis obiger Ergebnisse behaupten wir **thesenhaft** (siehe Abbildung 15), dass ein Online-Marketing-Manager ein **Generalist** mit vielfältigen Kompetenzen und Interessen ist, der das sich ständig verändernde Verhältnis der **digitalen und digitaler werdenden Kommunikationskanäle im Blick** behalten sollte. Bei Tätigkeiten in spezialisierten Unternehmen oder Mediaagenturen wird im späteren Verlauf **eine Spezialisierung sinnvoll** sein. Weil solche spezifischen Profile vermutlich zum Teil unter dem Namen der Stellenbezeichnung des Online-Marketing-Managers gefasst werden, führt (verzerrend) zur oben gezeigten Bandbreite verschiedener Anforderungen.

Der Online-Marketing-Manager hat entweder eine **Berufsausbildung** oder mindestens ein **Bachelor-Studium** in Marketing, Kommunikation, BWL oder auch technischer Richtung absolviert. Das **Studium ist dabei keine zwingende Voraussetzung**, eine entsprechende Berufsausbildung qualifiziert für diesen Beruf ebenso. Ein **Studienabschluss** bringt für den Stelleninhaber den **Mehrwert** einer universelleren Einsetzbarkeit, aber auch eines **ganzheitlichen Verständnisses** der Unternehmens- und Marketingaktivitäten. Auch die höhere, in diesem Berufsfeld erforderliche **Lernbereitschaft** kann durch einen Studienabschluss zumindest bescheinigt werden. In jedem Fall sind **erste Berufserfahrungen**, ob in der Ausbildung, im Praktikum oder einem Nebenjob ein **sehr wichtiges Einstellungskriterium**.

Abbildung 15: Profil eines idealtypischen Online-Marketing-Managers

Generalist, Spezialisierung jedoch sinnvoll

Ausbildung: Bachelor-Studium oder Ausbildung in Marketing, Kommunikation, BWL, erste Berufserfahrungen im Online-Marketing

<p>Allgemeine Hard Skills: Projektmanagement, Affinität zu Neuen Medien und Technik, sehr gute MS Excel-Kenntnisse, mind. verhandlungssichere englische und deutsche Sprachkenntnisse</p>		<p>Spezifische Hard Skills: Web Analytics, Search Engine Marketing (SEO + SEA), Social-Media-Marketing mit Schwerpunkt Social Paid, CMS</p>
--	--	--

Soft Skills: Lernbereitschaft, analytisches Denken, Zielorientierung, Eigeninitiative, Kreativität, Teamfähigkeit, Präsentationskompetenz

Bildquelle: © Gorodenkoff – stock.adobe.com

Die wichtigsten **allgemeinen Hard Skills** sind: Fähigkeit zum Arbeiten und Steuern von Projekten, die **Affinität** zu Neuen Medien und Technik, **sehr gute Excel-Kenntnisse** und ggf. anderer Statistiksoftware sowie je nach Berufsfeld verhandlungssichere bis sehr gute **englische und deutsche Sprachkenntnisse** in Wort und Schrift.

Die wichtigsten **spezifischen Hard Skills** sind: Beherrschung des **webanalytischen Instrumentariums** einschließlich statistischer Kenntnisse und Einordnung in die Marketingabläufe (Customer Journey, Conversion Journey etc.), ganzheitlicher Umgang mit den **gängigen Earned und Paid Media** (SEO, SEA, Social-Media-Marketing, Display Advertising, Facebook Ads) sowie **Owned Media** (Content-Management-Systemen, Landing Pages).

Die wichtigsten **Soft Skills** sind eine **hohe Lernbereitschaft**, um die hauptsächlich tool- und algorithmen-induzierten Veränderungen zum eigenen Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Eine ausgeprägte **analytische Kompetenz** ist erforderlich, um die vorliegenden Daten **eigeninitiativ, selbstständig** auszuwerten und **kreativ** sowie zielgerichtet einzusetzen. Neben der analytischen Komponente ist eine hohe **Teamfähigkeit** und **Präsentationskompetenz** erforderlich, da in interdisziplinären Teams gearbeitet wird und Mitglieder solcher Teams von den eigenen Lösungen zu überzeugen sind.

5. Limitationen

Eine Gegenüberstellung von obigen Ergebnissen aus der Stelleninhaberbefragung sowie der Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen ist eingeschränkt möglich, denn

1. eine Umfrage ermöglicht eine gesteuerte Erkenntnissuche sowie eine größere Befragungstiefe als eine Inhaltsanalyse von bereits bestehenden Kommunikationsinhalten, ferner gibt es Unterschiede im Forschungsdesign (**methodische Unterschiede**),
2. bei der Umfrage wurde das Selbstverständnis von Online-Marketing-Managern abgefragt, während Stellenanzeigen u.a. auch als ein Kommunikationsinstrument des Employer Brandings eingesetzt wird (**Zielgruppenunterschiede**),
3. bei Stellenanzeigen als Kommunikationsinhalten ist meistens unklar, wer der Kommunikator hinter der Stellenanzeige ist – die Fachabteilung, HR-Manager oder gar PR-Manager (**Unterschiede im fachlichen Kompetenzgrad**) sowie
4. die Stelleninhaber möchten möglicherweise auf bestimmte, sich selbst zugeschriebene Charaktereigenschaften hinweisen, andere erscheinen ihnen wiederum als selbstverständlich; während in Stellenanzeigen u.a. auch Mängel bisheriger Bewerber ausgeglichen werden sollen, indem bestimmte Kompetenzen überdeutlich gefordert werden (**Ziele der Kommunikation**).

Ferner möchten wir in Bezug auf die obigen Ergebnisse folgende weitere Limitationen aufstellen:

1. Der Stichprobenumfang von Stellenanzeigen war zeitlich eingeschränkt und wurde nur auf **einer** Online-Plattform erhoben.
2. Die Online-Umfrage von Stelleninhabern beruht auf einer bewussten Auswahl und Selbstauskunft der Teilnehmer.
3. Die Stellenanzeigen haben nur eine bedingte Aussagekraft in Bezug auf die Herleitung eines Berufsbildes.

Literaturverzeichnis

- [Beilharz, F. et al. 2017] Beilharz, F.; Kattau, N.; Kratz, K.; Kopp, O.; Probst, A.; Pelzer, G.; Kellermann, M.; Meier, M.; Kamps, I.; Vollmert, M.; Plutte, N.; Neider, W.: Der Online Marketing Manager. Handbuch für die Praxis. O'Reilly, Heidelberg, 2017
- [Finch/Nadeau/O'Reilly 2013] Finch, D.; Nadeau, J.; O'Reilly, N.: The Future of Marketing Education. In Journal of Marketing Education, 2013, 35 (1); S. 54–67.
- [Gray, B. J. et al. 2007] Gray, B. J.; Grundvåg Ottesen, G.; Bell, J.; Chapman, C.; Whiten, J.: What are the essential capabilities of marketers? In Marketing Intelligence & Planning, 2007, 25 (3); S. 271–295.
- [HDE/Weinert 2018] HDE / Handelsverband Deutschland; Weinert, K.: Der neue Ausbildungsberuf: Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce, Berlin, 2018.
- [Hermes/Schandock 2016] Hermes, J.; Schandock, M.: Stellenanzeigenanalyse in der Qualifikationsentwicklungsforschung. Die Nutzung maschineller Lernverfahren zur Klassifikation von Textabschnitten. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, 2016.
- [Khabyuk 2019a] Khabyuk, O.: Anforderungen an Marketing- und marketingnahe Kommunikationsberufe in der deutschsprachigen Fachliteratur: Eine explorative Literaturanalyse, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf, Heft 48, 2019.
- [Khabyuk 2019b] Khabyuk, O.: Marketingausbildung im Zeichen der Arbeitsmarktfähigkeit und Digitalisierung: Diskussion der Anforderungen an Marketing-Curricula in der angelsächsischen wissenschaftlichen Literatur der letzten 40 Jahre, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf, Heft 50, 2019.
- [Kienbaum/BVDW 2016] Kienbaum, BVDW: Arbeiten in der digitalen Wirtschaft 2016. Executive Summary. Berlin, Düsseldorf, 2016.
- [Schlee/Harich 2010] Schlee, P. R.; Harich, K. R.: Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. In Journal of Marketing Education, 2010, 32 (3); S. 341–352.

**Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Hochschule Düsseldorf**

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

ISSN 2365-3361

Bisher erschienen:

Ausgabe 51

Khabyuk, Olexiy; Michels, Marvin; Rüdiger, Stefan; Wassiljew, Domenic:

Wer bist du, Online-Marketing-Manager/in? Ergebnisse einer Stelleninhaberbefragung und einer Stellenanzeigenanalyse

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-17778>

Ausgabe 50

Khabyuk, Olexiy:

Marketingausbildung im Zeichen der Arbeitsmarktfähigkeit und Digitalisierung: Diskussion der Anforderungen an Marketing-Curricula in den angelsächsischen wissenschaftlichen Veröffentlichungen der letzten 40 Jahre

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-17351>

Ausgabe 49

Steusloff, Tatjana; Schlegel, Sabine:

Motive und Barrieren zum Konsum von Superfood

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-17345>

Ausgabe 48

Khabyuk, Olexiy:

Anforderungen an Marketing- und marketingnahe Kommunikationsberufe in der deutschsprachigen Fachliteratur: Eine explorative Literaturanalyse

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-17330>

Ausgabe 47

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:

Perceived Fairness in the Taxation of a Digital Business Model

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1575>

Ausgabe 46

Albers, Felicitas G. (Hrsg.):

Digitale Hochschule: Tagungsband der 93. BundesDekaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften, 16.-18. Mai 2018, Hochschule Düsseldorf

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1571>

Ausgabe 45

Schüren-Hinkelmann, Andrea; Ziehe, Nikola:

Herausforderungen beim Pricing im Multi-Channel-Retailing: Identifikation von Lösungsansätzen unter besonderer Berücksichtigung der Nachfragersicht

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1570>

Ausgabe 44

Kalka, Regine; Abel, Katrin:

Customer Centricity: Konzeptionelle Grundlagen und Implementierung

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1558>

Ausgabe 43

Gillessen, Michelle; Khabyuk, Olexiy:

Die Digitalisierung der Außenwerbung: Eine empirische Untersuchung der innermenschlichen Wahrnehmungsprozesse am Beispiel digitaler City-Light-Poster (DCLP)

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1540>

Ausgabe 42

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:

Fairness and the Arm's Length Principle in a Digital Economy

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1202/>

Ausgabe 41

Khabyuk, Olexiy (Hrsg.):

Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1185/>

Ausgabe 40

Khabyuk, Olexiy; Kops, Manfred:

Broadcasting as a Means of Signal Transmission in Germany

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1173/>

Ausgabe 39

Steusloff, Tatjana; Krusenbaum, Lena:

Einfluss von Online-Ratings auf die Preisbereitschaft von Konsumenten am Beispiel von Amazon

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1174/>

Ausgabe 38

Gerhards, Claudia:

Snapchat in Deutschland: Wie verwenden Nutzer die App und was publizieren Medienmarken?

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1144/>

Ausgabe 37

Kalka, Regine; Telkmann, Verena; Grimmer, Thea; Daniel, Nils; Wille, Annika; Busboom, Wiebke; Amet Oglou, Meltem:

Servicequalität der Telefonhotlines von Lebensmittelherstellern

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1135/>

Ausgabe 36

Telkmann, Verena; Kalka, Regine:

Wirkung von Live-Chats in Online-Shops auf die Kaufentscheidung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1134/>

Ausgabe 35

Weinert, Stephan:

Zum Zusammenhang zwischen Employer Awards und Arbeitgeberattraktivität

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1067/>

Ausgabe 34

Quack, Helmut:

KÖLSCH versus ALT: Erkenntnisse aus konsumentenpsychologischen Experimenten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2016/974/>

Ausgabe 33

Kalka, Regine; Bär, Greta:

Herausforderungen und Besonderheiten der Zielgruppe Silver Surfer im Hinblick auf die Gestaltung eines Webshops

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/900/>

Ausgabe 32

Quack, Helmut:

Der Einsatz quantitativer Methoden zur Messung der Wirkung von Kunst auf junge Menschen am Beispiel einer Skulptur von Katharina Grosse

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/899/>

Ausgabe 31

Kalka, Regine; Schlabbers, Martina:

Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/>

Ausgabe 30

Agnese, Pablo; Hromcová, Jana:

Low-Skill Offshoring: Labor Market Policies and Welfare Effects

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/858/>

Ausgabe 29

Khabyuk, Olexiy:

Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/854/>

Ausgabe 28

Turban, Manfred:

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/853/>

Ausgabe 27

Fischer, Peter C.:

Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen aus deutscher Perspektive

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/852/>

Ausgabe 26

Albers, Felicitas G.:

Unternehmensziele und Compliance

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/851/>

Ausgabe 25

Bleuel, Hans-H.:

Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen Geschäftsverkehr

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/850/>

Ausgabe 24

Funk, Lothar:

Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/856/>

Ausgabe 23

Agnese, Pablo:

Offshoring and Productivity Revisited: A Time-Series Analysis

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2013/799/>

Ausgabe 22

Ziehe, Nikola; Stevens, Sarah:

Erfolgreiche Interaktion mit Digital Natives im Social Commerce: Eine theoretische und explorative Analyse von Erfolgsfaktoren in der Kunden-Kunden-Kommunikation

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/754/>

Ausgabe 21

Kalka, Regine; Schmidt, Katharina Juliana:

Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/721/>

Ausgabe 20

Weinert, Stephan:

Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/718/>

Ausgabe 19

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander; Günther, Janina; Mollekopf, Katrin:

Kommunikationscontrolling von Digital Signage : Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Point-of-Sale-Bildschirmmedien

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/666/>

Ausgabe 18

Kalka, Regine; Lux, Dorothee:

Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/661/>

Ausgabe 17

Ziehe, Nikola; Stoll, Raina:

Die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen auf das Einkaufsverhalten im Einzelhandel: Treueprogramme versus Kundenkarten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/658/>

Ausgabe 16

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian; Janßen, Bernd; Sadrieh, Karim:

Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/655/>

Ausgabe 15

Funk, Lothar:

Die europäische Flexicurity-Strategie: Ein Überblick zu wichtigen Vor- und Nachteilen

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/653/>

Ausgabe 14

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander:

Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle: Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-Inhalten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/652/>

Ausgabe 13

Nicodemus, Gerd:

The Option Value of Investments in Energy-Efficient and Renewable Energy Technologies

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/647/>

Ausgabe 12

Turban, Manfred:

Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587/>

Ausgabe 11

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian:

Nutzung und Wirkung von Video-Content in Online-Jobbörsen: Erkenntnisse einer explorativen Studie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/531/>

Ausgabe 10

Albers, Felicitas; Pagel, Sven; Peters, Horst:

Wahrnehmung und Image der Rheinbahn AG im Bewusstsein der Öffentlichkeit

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/530/>

Ausgabe 9

Gerhards, Claudia:

Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/518/>

Ausgabe 8

Bleuel, Hans-H.:

The German Banking System and the Global Financial Crisis: Causes, Developments and Policy Responses

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/511/>

Ausgabe 7

Kalka, Regine; Krähling, Sabrina:

Multimediale Public Relations bei Messegesellschaften

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/509/>

Ausgabe 6

Albers, Felicitas:

Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten ‚Datenskandals‘ der Deutsche Bahn AG

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/508/>

Ausgabe 5

Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R.:

Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/493/>

Ausgabe 4

Quack, Helmut:

Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing;

Teil 1: Mathematische, empirische und auswertungsbezogene Vorgehensweise

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/486/>

Ausgabe 3

Turban, Manfred; Wolf, Julia:

Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=475

Ausgabe 2

Bleuel, Hans-H.:

Ein Analyseraster zur Bestimmung langfristiger Wechselkursrisiken von Unternehmen - dargestellt am Beispiel der US-Dollar-Abwertung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/439/>

Ausgabe 1

Turban, Manfred:

Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=414

