

# Einsatz des Direktmarketing im Rahmen der Dialogkommunikation

Andreas Mann\*

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Kassel, Kassel, Hessen, Deutschland

## Zusammenfassung

Direktmarketing hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und sich als wichtiger Kommunikationsansatz in der Unternehmenspraxis etabliert. Vor allem eine stärkere Wettbewerbsintensität und davon abgeleitet eine größere Differenzierungsnotwendigkeit gegenüber Konkurrenten haben diese Entwicklung gefördert. Auf der Abnehmerseite hat ein verändertes Informations- und Kommunikationsverhalten zur steigenden Bedeutung beigetragen. Nicht zuletzt hat auf der technologischen Seite die Entwicklung von immer leistungsfähigeren und kostengünstigeren Informations- und Kommunikationstechnologien den Bedeutungszuwachs des Direktmarketing unterstützt. Allerdings sind für den erfolgreichen Direktmarketing-Einsatz bestimmte Einsatz- und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Sie stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Darüber hinaus werden ausgewählte Direktmedien vorgestellt und hinsichtlich wesentlicher Anwendungs- und Gestaltungsanforderungen erläutert und miteinander verglichen.

## Schlüsselwörter

Bottom-up-Segmentierung; Dialogkommunikation; Dialogmarketing; Direktmarketing; Direct Mail-Package; Direct Response-Marketing; E-Mail; Kundendaten; Kundendaten-Management; Telefonmarketing (inbound/outbound)

## 1 Kennzeichen und Relevanz des Direktmarketing in der Unternehmenspraxis

Direktmarketing hat sich in der Unternehmenspraxis längst etabliert. Dennoch liegt bis heute keine einheitliche Begriffsfassung von Direktmarketing in Wissenschaft und Praxis vor. So findet man in der Literatur neben instrumentellen Betrachtungsweisen auch konzeptionell ausgerichtete Definitionen des Direktmarketing-Begriffs.

Im *instrumentellen Verständnis* umfasst Direktmarketing alle Instrumente, die einen direkten Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern herstellen. In einigen eng gefassten Definitionen wird dabei ausschließlich auf den kommunikativen Aspekt abgestellt. Unter Direktmarketing werden hier alle Kommunikationsinstrumente subsumiert, die einen direkten Kontakt mit (potenziellen) Nachfragern ermöglichen (Stone und Jacobs 2008, S. 4; Homburg 2012, S. 805). Im älteren Schrifttum wird Direktmarketing sogar als eine spezifische Ausprägung der Absatzwerbung gesehen und mit Direktwerbung gleichgesetzt (Bird 1990, S. 35).

Bei diesen kommunikationsbezogenen Definitionen wird die Abgrenzung des Direktmarketing gegenüber der *Massenkommunikation* deutlich, die für den Kommunikationsprozess zwischen Anbieter und (potenziellem) Nachfrager den Einsatz von „Relais-Kommunikatoren“ benötigt. Diese nehmen als selbstkommunizierende Medien mit redaktionellen Inhalten die Informationsverteilung an eigene

---

\*Email: mann@wirtschaft.uni-kassel.de

Zielgruppen vor (Beba 1993, S. 77; Burkhart 2002, S. 171 f.). Zumeist handelt es sich bei den Zielgruppen um ein disperses, also fein verteiltes und recht heterogenes, sowie anonymes Publikum (Scheufele 2007, S. 102), das nur schemenhaft aus Ergebnissen von Mediaanalysen bekannt ist. Die Betreiber von Massenmedien bieten anderen Kommunikatoren (z. B. werbenden Unternehmen) die Möglichkeit, Kommunikationsbotschaften an die Nutzergruppe des Mediums als Träger im „Huckepack-Prinzip“ zu übermitteln. Das werbetreibende Unternehmen und die anvisierte Werbezielgruppe stehen somit lediglich in einer indirekten Kommunikationsbeziehung. Ein Feedback auf die Ansprache ist in der Regel ebenfalls nur indirekt möglich, z. B. über die Ermittlung zeitlicher Korrelationen der Kommunikationsaktivitäten mit Veränderungen von bestimmten Ergebnisgrößen (z. B. Absatz oder Umsatz). Eine eindeutige Zuordnung des Feedbacks auf einzelne Responder ist nicht gegeben. Zumeist bleibt sogar unklar, welche Mediennutzer überhaupt einen Kontakt mit der Werbebotschaft hatten.

Beim *Direktkontakt* werden hingegen – wenn keine gleichzeitige Präsenz der Kommunikationspartner an einem Ort als Face-to-Face-Kontakt stattfindet – reine *Übermittlungsinstanzen* als Medien eingesetzt. Diese stellen lediglich die Übertragung der Kommunikationsbotschaft sicher, ohne auf eine Erreichung eigener Kommunikationsziele ausgerichtet zu sein oder eine eigenständige Kommunikationsaufgabe zu übernehmen. Zu diesen Übermittlungsinstanzen gehören z. B. Postdienste, Telefonnetze und das Internet. Aufgrund der in diesem Fall vorliegenden direkten Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern ist für den Sender zumeist auch das Feedback auf seine Botschaft relativ einfach, schnell und eindeutig erfassbar, wenn entsprechende Responsemöglichkeiten bei der Ansprache berücksichtigt werden. Hierin liegt nicht nur ein wesentlicher Unterschied, sondern auch ein Vorteil der Direkt- gegenüber der Massenkommunikation, weil der Erfolg der Kundenansprache weitaus besser gemessen werden kann.

Neben den kommunikationsbezogenen Begriffsfassungen finden sich in der Fachliteratur auch Definitionen, die stärker auf die *distributionspolitische Funktion des Direktkontakts* eingehen und letztlich den Direktvertrieb als Kern des Direktmarketing herausstellen (Chiang et al. 2003, S. 1 ff.; Elsner 2003, S. 17). In anderen Auffassungen werden die Direktwerbung und der Direktvertrieb als Gegenstand des Direktmarketing angesehen (Meinig 1990, S. 186; Dallmer 2002, S. 11).

Grundsätzlich wird an der instrumentellen Direktmarketing-Auffassung kritisiert, dass sie durch die Ausrichtung auf einzelne Teilbereiche des Marketingmix dem Anspruch einer Marketingkonzeption nicht gerecht wird, die mit dem der Begriff Direktmarketing assoziiert wird. Dementsprechend wird von einigen Autoren eine Einbeziehung aller absatzpolitischen Instrumentalbereiche im Rahmen einer konzeptionellen Sichtweise gefordert (Hilke 1999, S. 12 ff.; Bruns 2007, S. 30).

Aus *konzeptioneller Perspektive* wird Direktmarketing als spezieller Marketingansatz angesehen, der sich auf eine Individualisierung sämtlicher strategischer und operativer Marketing-Parameter erstreckt (Löffler und Scherfke 2000, S. 111; Meffert und Rauch 2013, S. 32 ff.). Bei diesem Begriffsverständnis steht Direktmarketing für alle Marketingaktivitäten im gesamten Marketingmix, die sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen einzelner (potenzieller) Kunden beziehen (Tapp 2008, S. 9; Wirtz 2012, S. 14). Abgesehen davon, dass eine derartig weit gefasste Definition zu Abgrenzungsproblemen gegenüber anderen Marketingkonzepten, wie z. B. dem Individual Marketing, One-to-One-Marketing oder der Customer Centricity, führt, basiert letztlich jede Individualisierung von Marketingaktivitäten auf einer direkten und interaktiven Kommunikation (Nash 2000, S. 3; Tapp 2001, S. 13; Harridge-March 2008, S. 193; Reis et al. 2009, S. 204 f.). Sie stellt den Kern vieler moderner und leistungsfähiger Marketingkonzepte dar. Deshalb wird im vorliegenden Beitrag der Begriff des Direktmarketing auf der kommunikativen Ebene angesiedelt.

*Direktmarketing* wird somit im Folgenden als ein geplanter, unmittelbarer und mitunter individueller Kontakt zu Kommunikationspartnern verstanden, der eine gezielte Auslösung von direkt messbaren Responseaktivitäten der angesprochenen Zielpersonen oder -organisationen erlaubt, um bestimmte

Marketing- bzw. Unternehmensziele zu erfüllen (u. a. Stone et al. 2003, S. 16; Scovotti und Spiller 2006, S. 199; Holland 2009, S. 5; Kreutzer 2009, S. 5 f.; Spiller und Baier 2012, S. 6).

Direktmarketing im vorstehenden Sinn hat in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis eine zunehmende Bedeutung erfahren (Mitchell 2003, S. 219; Wirtz 2012, S. 4). So ist der Anteil der Unternehmen, die Direktmarketing nutzen, in der Vergangenheit stetig gestiegen. Über 80 Prozent der deutschen Unternehmen setzen gemäß einer Studie der Deutschen Post AG auf den Direktkontakt mit Interessenten und Kunden (Deutsche Post AG 2014, S. 12). Auch die Direktmarketing-Budgets haben entsprechend dieser Studie in der Unternehmenspraxis in den letzten Jahren sukzessive zugenommen. So haben allein im Jahr 2013 deutsche Unternehmen rund 27,5 Mrd. EUR für Direktmarketing-Maßnahmen aufgewendet. 20,5 Mrd. EUR wurden für Direct Response-Marketing eingesetzt. Damit waren 63 Prozent der gesamten Kommunikationsaufwendungen in Deutschland im Jahr 2013 für die Initiierung und Durchführung direkter Kontakte zu Interessenten und Kunden vorgesehen (Deutsche Post AG 2014, S. 10).

Die *Gründe für den Bedeutungszuwachs* des Direktmarketing sind vielfältig und liegen vor allem in markt- und technologiebezogenen Aspekte, die teilweise interdependent sind (Mitchell 2003, S. 219; Lis 2008, S. 34 f.; Winer 2009, S. 108 f.). Zu den *marktbezogenen* Treibern gehört insbesondere die zunehmende Angleichung von Produkten und Dienstleistungen in vielen Branchen, die zu einer steigenden Bedeutung der kommunikativen Angebots- und Markenprofilierung über eine direkte und individuelle Kundenansprache führt. Auf der *technologischen* Seite fördert die Weiterentwicklung immer leistungsfähigerer und kostengünstigerer Datenbanktechnologien und Analysesoftware systemen den Trend zur Personalisierung und Individualisierung in der Kundenansprache und -betreuung. So wird es für Unternehmen immer einfacher, kauf- und verhaltensrelevante Kundeninformationen zu erfassen und auszuwerten, mit denen aussagekräftige Interessenten- und Kundenprofile erstellt werden, die eine zielgerichtete Ansprache einzelner Adressaten erlauben. Hierdurch wird die Effizienz und Effektivität der direkten Kundenkontakte gesteigert, weil Streuverluste reduziert werden und durch die individualisierte Ansprache die Responsewahrscheinlichkeit steigt (Lis 2008, S. 34; Meffert und Rauch 2013, S. 23). Weitere *Vorteile des Direktmarketing* gegenüber dem klassischen Marketingansatz liegen in der größeren Flexibilität des Ansatzes, der eine kurzfristige Variation der Kundenansprache und eine schnelle Reaktion auf Veränderungen im Kundenverhalten ermöglicht. Gerade für Unternehmen, die spezifische Marktsegmente mit einem eingeschränkten Abnehmerkreis bearbeiten, ist Direktmarketing daher besonders geeignet. Hinzu kommt, dass Direktmarketing auch bei kleinen Budgets durchführbar ist, da keine großen Kosten – wie bei der Belegung von Massenmedien – für eine direkte Kundenansprache entstehen (Holland 2009, S. 24; Kreutzer 2009, S. 17 ff.). Auf die bessere Messbarkeit des Erfolgs von Direktmarketingmaßnahmen gegenüber klassischen Marketingaktivitäten wurde bereits weiter oben hingewiesen.

Angesichts der erwähnten Vorteile ist es schwer verständlich, dass Direktmarketing häufig als „Below-the-Line-Kommunikation“ bezeichnet und somit in seiner Relevanz für die Markt- und Kundenbearbeitung gegenüber der klassischen Massenkommunikation abgewertet wird, die man üblicherweise als „Above-the-line-Kommunikation“ deklariert. Aufgrund der skizzierten Rahmenbedingungen und Entwicklungen wird die Bedeutung des direkten Kundenkontakts noch weiter zunehmen (Thomas 2007, S. 7 ff.). Für viele Unternehmen wird Direktmarketing damit zu einem kritischen Erfolgsfaktor der Marktbearbeitung.

## 2 Abgrenzung des Direktmarketing gegenüber verwandten Konzepten

In der Marketingliteratur werden Direkt- und Dialogmarketing oftmals synonym verwendet. Im vorliegenden Beitrag wird dieser Gleichsetzung nicht gefolgt. *Dialogmarketing* basiert zwar ebenfalls auf einer direkten und responseorientierten Kommunikationsbeziehung, bei der jedoch der Grad der Interaktivität weitaus höher ist als beim Direktmarketing. Während im Direktmarketing zumeist eine Menü-Interaktion stattfindet, bei der ein Adressat die Möglichkeit erhält, vorstrukturierte Responsemöglichkeiten für die Rückkopplung zu wählen, erfolgt das Feedback beim Dialogmarketing ohne formale und/oder inhaltliche Vorgaben. Durch individuelle Reaktionsmöglichkeiten bleibt der Dialogverlauf offen (Lischka 2000, S. 39). Die Anforderungen an das Management der Kundenkommunikation in Bezug auf die Planung, Steuerung und Kontrolle des Kommunikationsprozesses nehmen hierdurch erheblich zu.

Darüber hinaus besteht bei „echten“ Dialogen aus kommunikationsphilosophischer Sicht zusätzlich eine normative Anforderung zur Verständigungsorientierung (Habermas 1987, S. 386 f.). Hiermit ist eine vorurteils- und suggestionsfreie Kommunikation gemeint, bei der auf Basis argumentativer und objektiv nachvollziehbarer Begründungen eine übereinstimmende Situationsdeutung sowie ein von allen Teilnehmern anerkanntes Kommunikationsergebnis angestrebt wird (Habermas 1987, S. 386; Mann 2004, S. 88 ff.). Hierfür ist es notwendig, dass die Kommunikationsbeteiligten ihre jeweiligen Absichten offenlegen und sich nicht opportunistisch verhalten (Scheufele 2007, S. 98). Diese auf einen Konsens ausgerichtete Kommunikation ist damit nicht nur individueller ausgeprägt als das Direktmarketing, sondern in der Regel auch weitaus komplexer, da jeder Dialogpartner seine spezifischen Wünsche und Ziele in den Kommunikationsprozess für einen Interessensausgleich einbringen kann und sich die Interaktionsprozesse auf mehrere Kommunikationssequenzen erstrecken. Dadurch sind auch die Kosten beim Dialogmarketing weitaus größer als beim Direktmarketing. In Abb. 1 sind die angesprochenen (graduellen) Unterschiede des Direkt- und Dialogmarketing zusammengefasst.

Die direkte Kundenansprache setzt die Identifikation einzelner Adressaten und das Vorliegen relevanter Kontaktdaten für den Einsatz der oben genannten Übermittlungsmedien voraus. So ist beispielsweise die Nutzung von Postdiensten zum Versand von Briefen nur möglich, wenn die Adresse der Zielpersonen bekannt ist. Der Einsatz des Telefons setzt die Kenntnis der (mobilen) Telefonnummern der potenziellen Kommunikationspartner voraus und die Versendung einer E-Mail erfordert Informationen über die E-Mail-Adresse der zu kontaktierenden Person. Falls diese für die Direktkommunikation notwendigen Kontaktinformationen der Adressaten beim Sender nicht vorliegen, können sie bei spezialisierten Datenanbietern oder Datenbankbetreibern (z. B. Adressbrokern) oder mithilfe von so genannten Direct Response-Marketingaktivitäten beschafft werden. Unter *Direct Response-Marketing* ist der Einsatz von indirekten Kommunikationsmaßnahmen und mitteln zu verstehen, die mit einer ausdrücklichen Response-Aufforderung versehen sind (Karson und Korgaonkar 2001, 87 f.). Die Zielsetzung der Response-Aufforderung liegt darin, dass interessierte Rezipienten ihre Anonymität aufgeben und über die Einleitung eines neuen Kommunikationsprozesses in den direkten Kontakt mit dem Anbieter treten (Bruhn 2011, S. 696). Zu den typischen Direct Response-Marketingmaßnahmen gehört auch der Einsatz von Massenmedien, die standardisierte Werbemittel mit einer ausdrücklichen Response-Aufforderung transportieren. Dies erfolgt z. B. durch die Verwendung von Coupons bei Werbeanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften sowie durch die Angabe von Telefonnummern oder E-Mail-Adressen auf Anzeigen oder in TV- und Radiospots. Auch der Einsatz von Instrumenten der Außenwerbung, wie z. B. City Light Poster, Plakate, Werbung auf Straßenbahnen und Taxen, kann im Rahmen von Direct Response-Aktivitäten genutzt werden, sofern ein Responseelement (z. B. eine QR-Code) integriert wird.

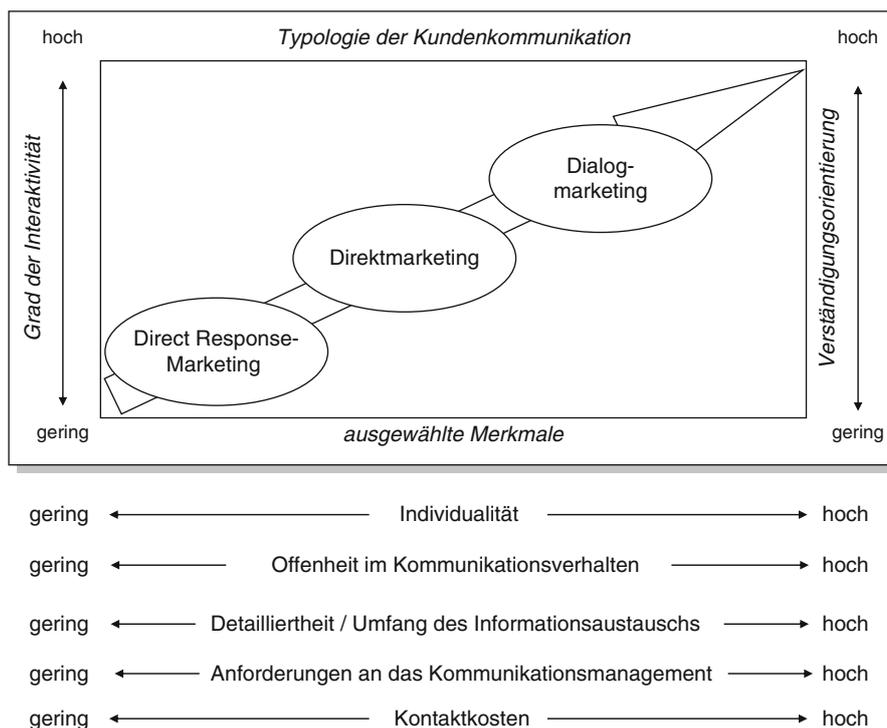


Abb. 1 Kategorisierung von Formen der Kundenkommunikation. Quelle: in Anlehnung an Mann 2007, S. 3; Bruhn 2013, S. 406

### 3 Konzeptionelle Grundlagen des Direktmarketing

Grundlage für den erfolgreichen Einsatz des Direktmarketing ist eine klare *Ziel- und Zielgruppenfestlegung* auf Basis von Markt- und Kundeninformationen sowie eine daran anschließende inhaltliche und mediale *Gestaltung des Kontaktes* mit (potenziellen) Kunden (Bildstein 2007, S. 39; Wirtz 2012, S. 25 ff.). Dabei sind vor allem auch *rechtliche Rahmenbedingungen* zu berücksichtigen.

#### 3.1 Ziele und Aufgaben des Direktmarketing

Direktmarketing kann zur Erfüllung vielfältiger Marketing- und Unternehmensziele eingesetzt werden. Diese lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien unterscheiden, wie z. B. nach ihrer Stellung in der unternehmensspezifischen Zielhierarchie in Ober-, Mittel- und Unterziele (Tapp 2008, S. 124 f.). Hierbei ist aufgrund der Ziel-Mittel-Beziehung zu berücksichtigen, dass die Unterziele letztlich immer auch Maßnahmen oder Mittel zur Erreichung der Mittelziele und diese wiederum Maßnahmen zur Erreichung der Oberziele darstellen. Eine Trennung von Zielen und Maßnahmen ist deswegen schwierig, weil es von der Perspektivenebene in der Zielhierarchie abhängt, ob ein konkreter Sachverhalt eine Direktmarketingmaßnahme oder -zielsetzung ist (Wirtz 2012, S. 212). Mittelziele können wegen ihrer Verbindungsfunktion zwischen den Ober- und den Unterzielen auch als genereller Aufgaben- und Funktionsbereich des Direktmarketing im Kontext anderer Marketingansätze und Wertschöpfungsaktivitäten angesehen werden.

Die *Oberziele im Direktmarketing* leiten sich aus den generellen Unternehmens- und Marketingzielen, wie z. B. Rendite- und Gewinnziele oder Markenwert- und bzw. Kundenwertziele Marktanteilsziele, ab und stellen damit zumeist formale Vorgaben für das Direktmarketing dar. Die *Mittelziele* beziehen sich hingegen auf ganz bestimmte Vorgaben, die mit der Durchführung einzelner Direktmarketingkampagnen erreicht werden sollen. Hierzu gehören z. B. die Neukundengewinnung, die Auslösung von Cross- und

Up-Selling bei Bestandskunden oder die Reaktivierung inaktiver Kunden und Rückgewinnung abgewanderter Kunden. Die *Unterziele* sind auf der instrumentellen Ebene angesiedelt und beziehen sich auf den spezifischen Einsatz von eingesetzten Direktmarketing-Medien. Typische Ziele hierbei sind z. B. Reichweiten-, Kontaktquoten-, Informationsübermittlungs- und Responseziele.

Ebenso ist eine Unterscheidung nach der Art des (finanz-)wirtschaftlichen Bezugs in ökonomische und nicht- bzw. vorökonomische Ziele (Wirtz 2012, S. 20 f.) oder nach der Zuordnung zum primären Marketingmix-Bereich in Kommunikations-, Service- oder Vertriebsziele denkbar. Des Weiteren lassen sich Direktmarketing-Ziele hinsichtlich ihrer Zielinhalte in verschiedene Bereiche einteilen, z. B. in informatorische, akquisitorische und kundenbindungsbezogene Ziele (Mann 2004, S. 103 ff.).

Darüber hinaus sind weitere Differenzierungen der genannten Zielkategorien möglich, indem beispielsweise die ökonomischen Ziele nach monetären und nicht-monetären sowie die nicht- oder vorökonomischen Ziele in kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierte Ziele aufgespalten werden (Bruhn 2013, S. 198). Während sich die kognitiv ausgerichteten Zielsetzungen auf die Wahrnehmung, Erinnerung und Kenntnis des direkten Kundenkontaktes beziehen, erstrecken sich die affektiven Ziele auf emotionale Wirkungsgrößen, wie z. B. Image und Präferenzen. Die konativ-orientierten Ziele umfassen (kauf-)verhaltensrelevante Ergebnisse, wie z. B. kommunikative Feedbacks, Bestellungen oder Weiterempfehlungen, die durch Direktmarketing-Maßnahmen anvisiert werden.

Tabelle 1 zeigt beispielhaft verschiedene Direktmarketing-Ziele und -Aufgaben, die einigen der oben genannten Zielklassifikationen zugeordnet sind.

Auf der *Bereichs-* bzw. *Kampagnenebene* ist in der Unternehmenspraxis vor allem die Kundenbindung ein wesentliches Ziel des Direktmarketing, dicht gefolgt von der Neukundengewinnung und der Absatz- und Umsatzerzielung. Etwas weniger bedeutsam sind Cross-Selling-Ziele und die Gewinnung von Kundeninformationen. Das zeigen die in Abb. 2 aufgeführten empirischen Ergebnisse, die der Verfasser im Rahmen eines Forschungsprojekts zu Erfolgsfaktoren der direkten Kundenansprache im Jahr 2010 ermittelt hat (Mann und Liese 2013, S. 105).

Ältere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen (Krummenerl 2005, S. 151; Mann 2004, S. 374 f.). Interessant ist, dass die Relevanz der aufgeführten Ziele in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen weitgehend ähnlich ist. Lediglich die Neukundengewinnung wird als Direktmarketing-Ziel in Dienstleistungsunternehmen signifikant wichtiger eingeschätzt als in Industrieunternehmen, wengleich der Relevanzunterschied nicht sehr groß ist.

Die besondere Bedeutung von Direktmarketing-Aktivitäten für das *Kundenbeziehungsmanagement* wird in der Fachliteratur regelmäßig herausgestellt. Dabei wird auf den Einfluss von Direktmarketing-Maßnahmen zur Stabilisierung und Intensivierung von Geschäftsbeziehungen hingewiesen (Grönroos 2004, S. 103; Harridge-March 2008, S. 193; Reis et al. 2009, S. 204). Ebenso kann der direkte Kontakt bei der Aktivierung von ruhenden Geschäftsbeziehungen bzw. der Rückgewinnung von abgewanderten Kunden genutzt werden (Mann 2009, S. 171 f.). In beiden Fällen stellen möglichst individuelle Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager sowie eine ausgeprägte Interaktion zwischen den beiden Parteien eine wesentliche Grundlage für den Erfolg dar. Hierdurch haben die Kommunikationspartner die Möglichkeit, einen Abgleich von wechselseitigen Erwartungen vorzunehmen. Für einen Anbieter lässt sich auf diese Weise spezifisches Kundenwissen aufbauen, das für eine Optimierung der Leistungsangebote und der Kundenbetreuung genutzt werden kann (Ballantyne 2004, S. 116 f.), wodurch wiederum die Kundenzufriedenheit und die Bindungsbereitschaft der Abnehmer tendenziell steigt.

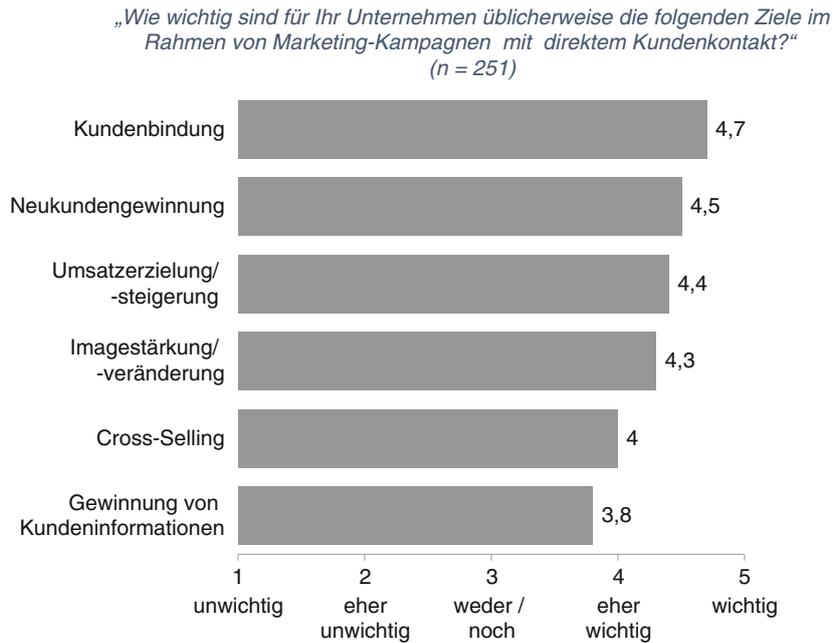
**Tab. 1** Beispielhafte Klassifikation von ausgewählten Direktmarketingzielen

Zielklasse	Vor-ökonomische Ziele			Ökonomische Ziele	
Hierarchiestufe	Kognitiv	Affektiv	Konativ	Nicht-monetär	Monetär
Direktmarketing-Oberziele (Unternehmens-/Marketingebene)	Markenwissen	Markenimage	Marken- bzw. Kundenbindung und -loyalität	Erzielung von Marktmacht/-führerschaft	Unternehmensrentabilität
	Markenverständnis	Markensympathie	Markenrelevanz: First-Choice-Marke	Erhöhung des mengenbezogenen Marktanteils	Unternehmensgewinn
	Markenbekanntheit	Markenvertrauen	Markenidentifikation	Erzielung von (kommunikativen) Alleinstellungsmerkmalen	Cashflow-Steigerung
Direktmarketing-Mittelziele (Bereichs-/Kampagnenebene)	Erinnerung	Aufbau von Präferenzen für das Angebot	Weiterempfehlung	Absatz	Kampagnenrentabilität
	Wiedererkennung	Emotionale Angebotspositionierung bei Empfängern	Rückkehrbereitschaft bei abgewanderten Kunden	Interessenten- und Neukundengewinnung	Deckungsbeitrag/Gewinn
	Informationsvermittlung zu bestimmten Produkten/Aufbau von Produktkenntnissen	Interesseweckung am kommunizierten Angebot	Kauf-/Wiederkaufabsicht	Informations-sammlung bei Interessenten und Kunden (z. B. zur Bedarfs-, Zufriedenheitsermittlung)	Umsatz (u. a. durch Ausnutzung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen)
Direktmarketing-Unterziele (Instrumental-/Medienebene)	Informationsspeicherung	Botschaftsglaubwürdigkeit	Auslösung einer Response	Vermeidung von Streuverlusten qualitative/zielgruppen-bezogene Reichweite	Optimierung des Budgeteinsatzes
	Informationsverständnis	Botschaftsgefallen	Betrachtungsintensität/-dauer	Kontakthäufigkeit/-quote	Reduzierung von Responsekosten (Cost per Interest oder Cost per Order)
	Informationsaufnahme	Botschaftsaktivierung/-aufmerksamkeit	Direktmedienkontaktaufnahme		Reduzierung von Kontaktkosten (Cost per Contact)

### 3.2 Bottom-up-Segmentierung als Ausgangspunkt der Zielgruppenbildung im Direktmarketing

Auch für die Segmentierung ist die Orientierung am bestehenden Kundenstamm von großer Bedeutung, da im Direktmarketing – anders als beim generellen Marketingansatz – die Bildung von Zielgruppen häufig induktiv und nicht deduktiv vorgenommen wird.

Bei der *deduktiven Vorgehensweise* wird ein Gesamtmarkt in Teilmärkte aufgespalten, die in sich homogen und untereinander heterogen sind (Freter 2008, S. 25). Zur Segmentbildung werden zumeist geografische, sozio-demografische, psychografische und verhaltensbezogene Kriterien herangezogen. Die entstandenen Marktsegmente werden dann hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Attraktivität und der



**Abb. 2** Direktmarketing-Ziele in der Unternehmenspraxis

Anforderungen einer erfolgreichen Marktbearbeitung bewertet. Bei einer positiven Evaluation werden sie für die Marktbearbeitung ausgewählt und bilden damit die Zielgruppen, die mithilfe eines spezifischen Marketingmix-Einsatzes bearbeitet werden. In der Regel bleiben die Zielgruppen über einen längeren Zeitraum bestehen, da bereits bei der Selektion der Marktsegmente auf eine möglichst große Stabilität geachtet wird.

Bei der *induktiven Vorgehensweise* wird der Kundenstamm eines Unternehmens in Abnehmergruppen aufgeteilt, die ein gleiches bzw. ähnliches (Kauf-)Verhalten aufweisen. Zu den wichtigsten Segmentierungskriterien gehört der *Kundenwert* (Freter 2008, S. 357). Dieser kann sich auf monetäre und nicht-monetäre Wertgrößen eines Kunden beziehen. Zu den typischen monetären Kriterien gehören der Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn oder auch die Rentabilität, die ein Anbieter mit einem Kunden erwirtschaftet. Zu den nicht-monetären Größen gehören z. B. der Referenz- und Informationswert eines Kunden. Beim Referenzwert handelt es sich um die Weiterempfehlungsaktivitäten eines Kunden, die einen wichtigen Einfluss auf die Neukundengewinnung haben. Der informatorische Kundenwert umfasst die Innovationsanregungen und Verbesserungsvorschläge eines Kunden zur Leistungsoptimierung. Auf Basis des ermittelten Kundenwerts werden unterschiedliche Kundengruppen gebildet. Anschließend versucht man, die verschiedenen Gruppen mit Hilfe von weiteren regionalen, sozio-demografischen und psychografischen Kundendaten zu profilieren und zu beschreiben.

Die *Kundenprofile* bilden wiederum die Grundlage für die Markt- bzw. Zielgruppenabgrenzung und die Neukundenakquisition, indem in externen Datenbanken von Adressverlagen (wie z. B. AZ Bertelsmann, Schober, Deutsche Post Direkt) im Business-to-Consumer-Bereich ganz gezielt nach Personen oder im Business-to-Business-Bereich nach Organisationen bzw. Institutionen gesucht wird, die entsprechende Profileigenschaften aufweisen (Böhler 2002, S. 934; Tapp 2008, S. 58). Kontaktdaten und weitere Informationen der Personen bzw. Organisationen können dann von den Adressverlagen zur ein- oder mehrmaligen Nutzung gemietet werden (Listbroking). Die auf diese Weise gebildeten Zielgruppen werden anschließend – wie Abb. 3 zeigt – spezifisch mit Direktmarketing-Maßnahmen angesprochen (Targeting).

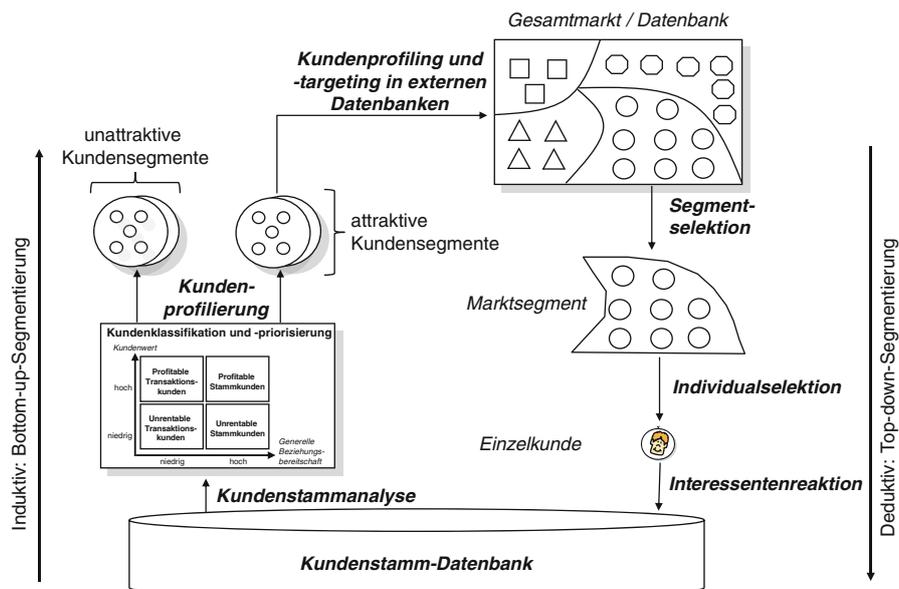


Abb. 3 Segmentierungsvorgehensweise im Direktmarketing

Das *Targeting* ist allerdings nur erfolgreich, wenn die zur Profilbildung herangezogenen deskriptiven Merkmale auch in den externen Datenbanken als Segmentierungs- und Klassifizierungsmerkmale vorliegen. Obwohl die meisten Adressbroker eine große Anzahl verschiedener Selektionsmerkmale anbieten, ist nicht sichergestellt, dass eine treffgenaue Überschneidung von den Profilierungsmerkmalen mit den Selektionsmöglichkeiten der externen Datenbanken gegeben ist (Mann 2008, S. 374 f.). Ist dies nicht der Fall, werden häufig *mikrogeografische Daten* für die Konzeption der Direktansprache verwendet.

Hierbei werden geografische Daten mit möglichst vielen Lifestyle-Informationen (z. B. Werte, Einstellungen, Informations- und Einkaufsverhalten) und sozio-demografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Beruf, ethnische Zugehörigkeit, Familienstand und -größe) von Personen miteinander auf der Ebene von Mikroparzellen mit fünf oder mehr Haushalten verknüpft (Kothe 2002, S. 743; Kreutzer 2009, S. 76; Meffert et al. 2012, S. 197). Eine detaillierte Zuordnung der Daten auf einzelne Haushalte ist aus rechtlicher Sicht in Deutschland nicht möglich (Herter 2008, S. 17; Weichert 2008, S. 28; Holland 2009, S. 149). Durch die Kombination der geografischen Daten mit den anderen Informationsbereichen entsteht eine *Wohngebietstypologie*, bei der charakteristische Besonderheiten bzw. Merkmalsausprägungen der jeweiligen Wohnquartiere bzw. Standorte bezüglich kaufverhaltensbezogener Kriterien herausgestellt werden. Aufgrund der postalischen Adresse kann dann jede Person einem Wohngebietstyp zugeordnet werden. Grundlage dieser Verknüpfung liefert das Konzept der sozialen Segregation, bei dem man davon ausgeht, dass sich Personen mit ähnlichen Lebens- und Verhaltensweisen, Werten und Einstellungen räumlich konzentrieren, frei nach dem Motto „gleich und gleich gesellt sich gern“ (Bruns 2007, S. 132 f.; Herter 2008, S. 18).

Wenngleich es hierbei immer Unschärfen bei der Zuordnung einzelner Personen zu einem Wohngebietstyp gibt, kann diese *Nachbarschafts-Affinität* dabei helfen, nur solche Stadtteile, Wohnviertel, Straßenzüge oder Gebäudeblöcke für die Kundenansprache zu berücksichtigen, bei denen die Bewohner vermeintlich ähnliche Merkmale aufweisen, wie die vom Anbieter genutzten Kriterien zur Zielgruppensegmentierung (Holland 2009, S. 158). Hierdurch lassen sich die Streuverluste, die durch den Kontakt mit Personen entstehen, die nicht zur Zielgruppe gehören, erheblich reduzieren und somit die Effizienz der direkten Ansprache erhöhen. Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit, bei den kontaktierten

Personen auf ein entsprechendes Interesse für das Angebot zu treffen, was zu einer Steigerung der Effektivität des Kundenkontakts führt.

Datengrundlage für die mikrogeografische Segmentierung sind neben allgemeinen statistischen Informationen über die Bevölkerungsstruktur, die üblicherweise von statistischen Ämtern stammen, auch Kundendaten von Verlagen, Versandhändlern, Telekommunikationsanbietern und Kundenkarten emittierenden Unternehmen. Ebenso werden Ergebnisse aus allgemeinen Bevölkerungsumfragen zu generellen Werten und Einstellungen in den Datenpool aufgenommen (Kothe 2002, S. 748 f.).

Im Rahmen von Direktmarketing-Maßnahmen ist die Zielgruppenbildung in Abhängigkeit des jeweiligen Kampagnenziels und des Kundenwertstatus recht flexibel. Ein und derselbe Kunde kann je nach Kampagnenausrichtung (z. B. Cross Selling, Neuproduktinformation oder Abverkauf) im Zeitablauf zu verschiedenen Zielgruppen gehören aber bei bestimmten Kampagnen auch gar nicht berücksichtigt werden. Diese *dynamische Zielgruppenbetrachtung* führt zu einer ständigen Überprüfung und Neuuzuordnung einzelner Kunden zu verschiedenen Kundengruppen (Blocker und Flint 2007, S. 819; Homburg et al. 2009, S. 71). Die Segmentierung ist damit im Direktmarketing eine fortwährende Aufgabe, die jedoch nicht nur eine Reaktion auf Veränderungen von Kundenmerkmalen (z. B. Kundenstatus und -wert) darstellt, sondern ebenso darauf ausgerichtet ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und zu beeinflussen (z. B. durch Direktmarketing-Kampagnen zur Kundenwertentwicklung).

### 3.3 Kundendaten-Management als Grundlage der direkten Kundenansprache

Eine wesentliche Grundlage für die Segmentierung des Kundenstamms und den direkten Kontakt mit Interessenten und Kunden sind relevante Kundendaten, die üblicherweise in einer entsprechenden Kundendatenbank gespeichert werden. Zu den typischen Datenfeldern gehören *Grund-, Deskriptions- und Interaktionsdaten* (Leußer et al. 2011, S. 738 ff.):

- Die *Grunddaten* umfassen den Namen und alle weiteren Angaben, die eine Identifikation einzelner Zielkunden erlauben. Das sind insbesondere medienrelevante Kontaktdaten, wie z. B. die postalische Adresse, Telefonnummer(n) und E-Mail-Adresse(n) der Kunden. Im Business-to-Business-Bereich beziehen sich die Kontaktdaten zumeist auf einzelne Ansprechpartner beim Kundenunternehmen, die für die Geschäftsbeziehung relevant sind (z. B. Einkäufer, Geschäfts- und Produktionsleiter). Die Grunddaten bilden eine *conditio sine qua non* im Direktmarketing, da ohne sie eine direkte Kundenansprache und -beziehung nicht möglich ist.
- Bei den *Deskriptionsdaten* handelt es sich um alle Daten, die eine aussagekräftige Beschreibung und Charakterisierung der Zielkunden erlauben. Hierzu gehören vor allem sozio-demografische und psychografische Daten von Interessenten und Kunden. In der Regel handelt es sich hierbei um das Alter, das Geschlecht, den Familienstand, den Beruf, das Einkommen bzw. die Bonität, die Haushaltsgröße und den Lifestyle-Typ von Konsumenten im Business-to-Consumer-Geschäft. Bei gewerblichen Kunden werden beispielsweise die Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Unternehmensgröße und die Einbindung in einen Unternehmensverbund sowie Einkaufsstrategie, Produkt- und Leistungsausstattung, Konkurrenzbeziehungen als Deskriptionsdaten genützt.
- *Interaktionsdaten* gliedern sich in Aktions- und Reaktionsdaten, die einzeln erfasst werden. Die *Aktionsdaten* beziehen sich auf alle kommunikativen Aktionen und Kontakte, die der Anbieter gegenüber den Interessenten und Kunden gezielt umgesetzt hat, um eine bestimmte Zielsetzung zu erreichen. Dabei werden sowohl die Art der Kontakte (z. B. persönlich oder medial), der Zeitpunkt und die Dauer der Kontaktaufnahme sowie der Inhalt der Ansprache gespeichert. Die *Reaktionsdaten* umfassen zum einen alle Response-Aktivitäten der Zielkunden auf die Kontaktinitiativen des Anbieters, so z. B. die Reaktionsform, den Reaktionszeitpunkt und den Reaktionskanal. Zum anderen

erstrecken sie sich auch auf sämtliche Nicht-Reaktionen der Adressaten auf einzelne Direktmarketing-Maßnahmen. Nur wenn sowohl das Response- als auch das Non-Response-Verhalten der Zielkunden registriert werden, lässt sich ein umfassender Einblick in das Kommunikationsverhalten der Adressaten erlangen. Auf dieser Grundlage können zukünftige Direktkontakte mit diesen Zielkunden optimiert werden. Hierzu ist es auch sinnvoll, die von Interessenten und Kunden initiierten Pull-Kontakte und die damit verbundenen (Nicht-)Reaktionen des Anbieters zu berücksichtigen.

Falls in Unternehmen einzelne Kundendaten gänzlich fehlen oder nur rudimentär vorliegen, bieten sich für die Beschaffung oder Anreicherung dieser Daten beispielsweise die Auswertung öffentlich zugänglicher Quellen (z. B. Telefonbücher, Branchen- und Adressbücher oder Messekataloge), die Durchführung von Direct Response Marketing-Aktivitäten und/oder der Rückgriff auf externe Datenbanken von Adressverlagen an. Die Auswertung allgemeiner Datenquellen ist primär für die Sammlung von Grunddaten sinnvoll. Mithilfe von Direct Response-Maßnahmen können darüber hinaus einige soziodemografische Daten gezielt gesammelt werden. Externe Datenbanken von Adressanbietern können für alle drei genannten Deskriptionsdatenfelder genutzt werden. Vor allem für die Beschaffung psychografischer Daten sind sie besonders geeignet, weil diese zumeist mikrogeografisch aufbereitet sind und daher mit vorliegenden Grunddaten gut verknüpft werden können.

Neben der *Quantität* des Datenaufkommens ist für eine Kundendatenbank auch die *Qualität* der Daten bedeutsam. Während die Datenquantität dazu beiträgt, ein umfassendes oder gar vollständiges Bild von einzelnen Interessenten und Kunden zu erhalten, wird über die Datenqualität der Nutzen von Interessenten- bzw. Kundenprofilen für die direkte Ansprache determiniert. Die Qualität von (Kunden-) Daten lässt sich anhand verschiedener Kriterien bestimmen. Zu den wichtigsten *Kriterien* gehören die Korrektheit bzw. Fehlerfreiheit, Aktualität, Konsistenz sowie die Zurechenbarkeit (Lee et al. 2002, S. 136; Mann und Saida 2011, S. 232):

- *Korrektheit/Fehlerfreiheit* bedeutet, dass die gespeicherten Daten grundsätzlich auch mit den realen Gegebenheiten inhaltlich übereinstimmen. Dies beinhaltet die richtige Zuordnung von Daten zu den definierten Datenfeldern.
- *Aktualität* erstreckt sich auf die Gegenwartsbezogenheit von Daten und ist eng mit der Fehlerfreiheit von Daten verbunden. Daten sind aktuell, wenn die erfassten Werte den gegenwärtigen Stand der Realität widerspiegeln. Dementsprechend sind regelmäßige Datenüberprüfungen beispielsweise als so genannte Waschabgleiche durchzuführen, bei dem veraltete Daten aus dem Datenbestand ausgewaschen werden. Typisch ist beispielsweise der Abgleich der Kundendatenbank mit Umzugsinformationen oder mit der so genannten Sterbedatei der Deutschen Post AG (Kreutzer 2009, S. 94).
- *Konsistenz* der Daten ist gegeben, wenn zwischen Daten, die logisch miteinander zusammenhängen (z. B. Vorname und Geschlecht eines Zielkunden), keine Widersprüche auftreten.
- *Zurechenbarkeit* umfasst den eindeutigen Zusammenhang zwischen den Datenwerten und den Datenträgern (z. B. Kunden). Zurechenbarkeitsprobleme sind oft gegeben, wenn Datenträger (z. B. Kunden) mehrfach in einer Datenbank vorkommen. Daher gehören Doublettenabgleiche zu den wichtigen Aufgaben des Qualitätsmanagements einer Kundendatenbank.

Ebenso bedeutsam wie die Quantität und Qualität ist darüber hinaus die *Auswertung und Nutzung der Kundendaten* für die Planung und Durchführung von Direktmarketing-Maßnahmen. In den letzten Jahren hat sich aufgrund der oben genannten technischen Entwicklung die Verarbeitung selbst großer Datenmengen erheblich verbessert. Leistungsfähige Analyseinstrumente tragen dazu bei, zahlreiche Datenfelder gleichzeitig auszuwerten, um auf diese Weise diverse Zusammenhänge und Beziehungen zwischen verschiedenen Interessenten- und Kundenmerkmalen zu erkennen. Hiermit lässt sich eine

genauere Kundenprofilierung und -klassifikation sowie eine bessere Abschätzung des Reaktionsverhaltens der Adressaten bei einer Direktansprache erreichen. Zu den grundlegenden Vorgehensweisen dieser multivariaten Datenaufbereitung und -analyse gehören vor allem das On-Line Analytical Processing (OLAP) und das Data Mining.

Beim *OLAP* werden Daten im Rahmen eines Datenwürfels nach drei Dimensionen (z. B. Kunde/Kundengruppe, Zeitpunkt/-raum und Response-Verhalten/-Art) aufbereitet (Hippner et al. 2011, S. 786). Dabei ist es möglich, dass – je nach Fragestellung – bestimmte Teildimensionen fokussiert und somit der Datenwürfel horizontal auf bestimmten „Ebenen“ oder vertikal in bestimmten „Scheiben“ genauer untersucht wird. Zudem können einzelne Teilwürfel herausgestellt und betrachtet werden. Da es sich beim OLAP um eine rein deskriptive Datenanalyse handelt, werden nur offensichtliche Zusammenhänge ermittelt (Steinle 2004, S. 38). Für das Erkennen von diffizilen Beziehungen verschiedener Merkmale ist insbesondere das Data Mining geeignet.

*Data Mining* umfasst eine Vielzahl verschiedener statistischer Auswertungsverfahren, die zumeist große Datenmengen auf bestimmte Datenmuster, insbesondere hinsichtlich Regelmäßigkeiten und Auffälligkeiten analysieren und möglichst durch (mathematische) Beziehungszusammenhänge abbilden (Tan et al. 2006, S. 2 f.; Wirtz 2012, S. 77). Zu den typischen Analysemethoden gehören Segmentierungsverfahren (z. B. Cluster- und Faktorenanalysen) zur Bildung von verschiedenen Objektgruppen (z. B. Kundengruppen), Klassifikationsverfahren (z. B. Diskriminanzanalysen, Entscheidungsbäume und neuronale Netze) zur Ein-/Zuordnung von Objekten (z. B. Kunden) zu bestimmten Objektgruppen (z. B. Zielgruppen) und Abhängigkeitsanalysen (z. B. multiple Regressionsanalysen und Assoziations-/Sequenzanalysen) zur Ermittlung von Abhängigkeiten verschiedener Variablen/Objekten (z. B. von Ansprache- und Responsearten im Direktmarketing) in sachlicher und zeitlicher Hinsicht (Steinle 2004, S. 31 ff.; Hippner et al. 2011, S. 792 ff.).

### 3.4 Rechtliche Rahmenbedingungen des Direktmarketing

Die Sammlung, Anreicherung, Auswertung und Nutzung von Interessenten- und Kundendaten unterliegt in Deutschland rechtlichen Bestimmungen, die im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geregelt sind. Aber auch für den Einsatz von Direktmedien bestehen spezifische rechtliche Regelungen. Vor allem das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG), das auch dem Verbraucherschutz dient, ist hierbei von Bedeutung. Darüber hinaus gibt es weitere Rechtsnormen, die zwar für verschiedene Direktmedien relevant sind (z. B. das Telemediengesetz), aber an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden.

Das *BDSG* wurde 2009 novelliert und gilt als wesentliche Grundlage zum Schutz der Persönlichkeitsrechte von Individuen, die durch den Umgang mit personenbezogenen Daten beeinträchtigt werden könnten (§ 1 BDSG Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes 2009). Hierzu gehört insbesondere das Recht auf informationelle Selbstbestimmung, das dem Einzelnen die Befugnis einräumt, über die Offenlegung und Nutzung persönlicher Daten selbst zu entscheiden (Arndt 2011, S. 187). Bei diesem Schutz gilt das Präventionsprinzip, das Gefährdungen des Selbstbestimmungsgrundsatzes von vornherein verhindern soll (Arndt 2011, S. 187). Unter *personenbezogenen Daten* werden dabei „Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbar natürlichen Person“ (§ 3 Absatz. 1 BDSG) verstanden. Hierzu gehören sämtliche der oben genannten Grunddaten von *privaten Kunden* wie der Name, die Adresse, der Beruf, das Geburtsdatum, der Familienstand und die Staatsangehörigkeit einer Person. Grunddaten von *gewerblichen Kunden* werden nicht durch das BDSG geschützt (Wien 2012, S. 204 f.). Aggregierte Daten, bei denen Informationen über mehrere Personen zusammengefasst sind und nicht mehr eindeutig einzelnen Individuen zugeordnet werden können, werden nicht den personenbezogenen Daten zugeordnet.

Der Grundsatz des BDSG ist die Datenvermeidung und -sparsamkeit (§ 3a BDSG), wonach so wenig Daten wie möglich gesammelt, verarbeitet und genutzt werden sollen. Diese Forderung umfasst auch die

Dauer der Datenspeicherung und -nutzung, da Daten nicht auf Vorrat gesammelt werden dürfen und nach Beendigung eines Vertragsverhältnisses gelöscht werden müssen, sofern sie nicht für die Einhaltung nachwirkender Rechte und Pflichten nach Vertragsbeendigung dienen.

Die generelle Norm des BDSG kann unter bestimmten Umständen aufgehoben werden (§ 4 BDSG). So ist z. B. die Speicherung und Nutzung personenbezogener Daten für die Abwicklung von Transaktionen/Kaufverträgen grundsätzlich erlaubt, sofern sie hierfür erforderlich sind (§ 4 Absatz. 1 BDSG). Auch zu Direktmarketingzwecken können personenbezogene Daten erhoben und verarbeitet werden, wenn beim direkten Kontakt mit Interessenten und Kunden hervorgeht, wer die Daten erstmalig gesammelt hat und die verantwortliche Stelle für die Direktmarketing-Maßnahmen benannt wird, damit der Adressat die Möglichkeit hat, dort Widerspruch gegen die Nutzung seiner Daten zu Marketingzwecken einzulegen (§ 4 Absatz. 2 BDSG).

Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten ist natürlich immer zulässig, wenn Interessenten und Kunden hierzu explizit und freiwillig ihre *Zustimmung* geben (§ 4a Absatz. 1 BDSG). Dabei sind die Betroffenen jedoch über den Verwendungszweck, die Weitergabe an etwaige andere Unternehmen (auch Tochterunternehmen) und die Widerspruchsmöglichkeit eindeutig zu informieren. Die Einwilligung hat dabei schriftlich vorzuliegen (§ 4a Absatz. 1 BDSG). Das ist vor allem bei der erstmaligen Erhebung von personenbezogenen Daten relevant und daher gerade beim *Direct Response-Marketing* zu berücksichtigen. Auch bei der Auswertung von Kundendaten ist dem Grundsatz zu folgen, wenngleich sich gerade hier einige Probleme bei der Einhaltung der Gesetzesnorm ergeben können. So sind beispielsweise bei dem OLAP- und vor allem Data Mining-Einsatz im Vorfeld keine exakten Angaben zu den Analysezielen und -ergebnissen möglich, die aber für eine Einwilligung vorausgesetzt werden. Zudem soll das Data Mining bei der Suche nach versteckten Mustern und Regelmäßigkeiten in Kundendaten auch eine Grundlage für die Klassifikation und Prognose des Kundenverhaltens schaffen, was neue personenbezogene Daten hervorbringt (z. B. Kundentyp: A-, B-, C-Kunde) (Arndt 2011, S. 201 f.). Hier ist im Einzelfall eine Abwägung des Schutzes berechtigter Unternehmensinteressen auf der einen Seite und der Wahrung berechtigter Kundeninteressen auf der anderen Seite vorzunehmen.

Die Beschaffung personenbezogener Daten bei Adressanbietern/Listbrokern ist unproblematisch, sofern die Daten in Form von Listen übermittelt werden, bei denen Personen zu bestimmten Gruppen zusammengefasst sind. Dabei darf zur Gruppenbildung lediglich eine Variable (z. B. Versandhandelskäufer, Automobil- oder Immobilienbesitzer) berücksichtigt werden, durch die aber keine schutzwürdigen Interessen der Adressaten verletzt werden dürfen (Arndt 2011, S. 199). Zu den erlaubten Daten, die in Listenform/ gruppiert weitergegeben werden können, gehören u. a. Name, Titel, akademische Grade, Anschrift, Geburtsjahr und Berufsbezeichnung (§ 28 Absatz. 2 BDSG).

Während das BDSG die Sammlung, Speicherung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten privater Kunden regelt, die für den gezielten Einsatz von Direktmedien notwendig sind, erstreckt sich das *UWG* auf den Medieneinsatz selbst. Dabei fordert das *UWG* für die direkte Ansprache von Interessenten und Kunden mittels Direktmedien eine *vorherige Einwilligung* der Adressaten. Liegt diese nicht vor, wird von einer *unzumutbaren Belästigung* der kontaktierten Zielkunden ausgegangen, die wettbewerbswidrig ist (§ 7, Absatz. 1 *UWG* Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes 2004). Die Einwilligung selbst hat wiederum vor der Kontaktaufnahme vorzuliegen und freiwillig, also ohne Kopplung an andere Handlungen, zu erfolgen. Eine Ausnahme hiervon bildet der Einsatz gedruckter Werbemittel, die über Postdienste verteilt werden (z. B. Werbebriefe, Prospekte, Flyer). Hier ist keine explizite Zustimmung der Adressaten erforderlich (Schauwecker 2006, S. 44 f.). Eine direkte Kontaktaufnahme mit dem Kunden über elektronische Medien (insbesondere E-Mail) kann ebenso ohne ausdrückliche Einwilligung erlaubt sein, wenn ein stillschweigendes Einverständnis bzw. konkludentes Handeln des Kunden vorliegt,

indem er beispielsweise dem Anbieter seine elektronische Kontaktadresse im Zusammenhang mit anderen Geschäftstätigkeiten übermittelt hat (§ 7, Absatz. 3 UWG).

Allerdings kann beim Vorliegen eines Widerspruchs gegen diese Form der schriftlichen Kontaktaufnahme eine unzumutbare Belästigung entstehen (§ 7 Absatz. 2 UWG). Dieser Widerspruch kann beispielsweise beim Anbieter selbst oder durch die Eintragung in die so genannte „Robinsonliste“ beim Deutschen-Dialogmarketing-Verband (DDV) erfolgen. Es handelt sich hierbei um eine Selbstverpflichtung von Unternehmen, diese Verweigerer grundsätzlich nicht unmittelbar oder nicht mit bestimmten, von ihnen als störend empfundenen, Direktmedien zu kontaktieren. Bei der Widerspruchsrelevanz von *Sperrvermerken* auf Briefkästen mit dem Hinweis „Bitte keine Werbung“ ist zwischen adressierten und nicht-adressierten Werbesendungen zu unterscheiden. So ist die Zustellung von *adressierten Werbebriefen*, die mit einem Postunternehmen verteilt werden, in diesem Fall erlaubt, während die Zustellung von *nicht-adressierten Wurfsendungen* verboten ist. Der Grund liegt darin, dass die Verteilorganisation bei massenhaften, unadressierten Wurfsendungen von einem Werbeinhalt ausgehen muss und somit den Sperrvermerk zu berücksichtigen hat. Bei adressierten Briefen ist der werbliche Inhalt hingegen nicht eindeutig zu bestimmen (Schmoll 2005, S. 83). Schwieriger ist die Situation bei teiladressierten Wurfsendungen, die lediglich eine geografische Adressierung aufweisen („An die Bewohner der Hauptstraße in Kassel“). Einige Postdienstleister behandeln diese Wurfsendungen genauso wie nicht-adressierte Werbesendungen und stellen sie nicht zu.

## 4 Ausgewählte Direktmarketing-Medien

Der direkte Kontakt mit (potenziellen) Kunden kann über verschiedene Medien realisiert werden. In Tab. 2 sind typische Direktmarketing-Medien aufgelistet, die oft nach ihrem Innovationsgrad in „klassische“ und „neue“ Medien sowie nach der Art der Informationsübertragung in elektronische bzw. digitale und Printmedien eingeteilt werden. Obwohl die Medienklassifikation nach dem Innovationsgrad in der Praxis häufig verwendet wird, ist sie problematisch, weil es sich hierbei um eine sehr subjektive Einteilung handelt, die von der Mediensozialisation der Nutzer abhängt. So sind für ältere Personen E-Mail und SMS relativ neue Medien, da sie mit Briefen, Katalogen und dem stationären Festnetz-Telefon aufgewachsen sind, während jüngere Personen mit dem Internet sozialisiert wurden und daher für sie alle anderen in der Tabelle aufgeführten Medien „klassisch“ sind. Darüber hinaus können Direktmarketing-Medien auch nach der Einsatzdauer unterschieden werden. Ob sie also zeitlich

**Tab. 2** Klassifikation typischer Direktmarketing-Medien

		Innovationsgrad	
		„Klassische“ Medien	„Neue“ Medien
Art der Informationsübertragung	Printmedien	Direct Mail (-Package) Kataloge Kundenzeitschriften	QR-Code-Einsatz bei Printmedien
	Elektronische/digitale Medien	Telefon (inbound/outbound) Telefax E-Mail/-Newsletter Chatting	SMS/MMS Videoconferencing (z. B. Skype) Messenger- Dienste (z. B. WhatsApp)

unbeschränkt (z. B. Kundenzeitschriften) oder im Rahmen von Kampagnen nur zeitlich begrenzt eingesetzt werden (z. B. Direct Mails).

Trotz neuer technologischer Entwicklungen haben die „klassischen“ *Direktmarketing-Medien* ihre große Bedeutung in der Unternehmenspraxis weiterhin behalten. Allein für den Einsatz von adressierten Werbebriefen/Direct Mailings wurden in Deutschland im Jahr 2013 rund 8,6 Mrd. EUR eingesetzt (Deutsche Post AG 2014, S. 11). Jedes vierte Unternehmen setzt regelmäßig E-Mails und Werbebriefe ein. Auch das Telefon gehört zu den typischen Direktmarketing-Medien, das von Unternehmen häufig, vor allem auch als dauerhaft eingerichteter Kontakt- bzw. Response-Kanal für Kunden (inbound) genutzt wird, wobei hier nur die fernmündliche Informationsübertragung gemeint ist und nicht der Einsatz von mobilen Internetanwendungen über Smartphones.

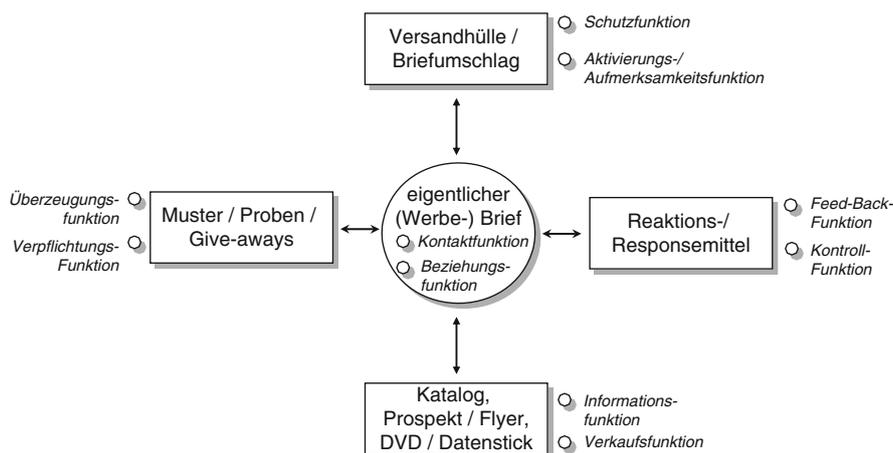
Die weiterhin große Relevanz „klassischer“ Direktmedien liegt an zahlreichen mit ihnen verbundenen spezifischen Merkmalen und Vorteilen, die von den „neuen“ Medien nicht umfassend abgedeckt werden können. Zu diesen Medieneigenschaften gehören z. B. das Interaktivitäts-, Individualisierungs-, Multisensualitäts- und das Sicherheitspotenzial, die etwas über die *mediale Reichhaltigkeit* aussagen (Daft und Lengel 1986, S. 560; Vickery et al. 2004, S. 1108). Beim *Interaktivitätspotenzial* geht es um die Geschwindigkeit von Rückkopplungs- bzw. Feedbackmöglichkeiten im Kommunikationsprozess. Je schneller dabei die Kommunikationspartner ihre Rollen (Sender und Empfänger im Kommunikationsprozess) wechseln können, desto größer ist das Interaktivitätspotenzial. Das *Individualisierungspotenzial* bezieht sich auf den Grad der individuellen Ausgestaltung und Adressierbarkeit von Nachrichten. Das Ausmaß der verbalen und non-verbalen Informationsübermittlung kennzeichnet das *Multisensualitätspotenzial*. Beim *Sicherheitspotenzial* handelt es sich um die Eingrenzungsmöglichkeit bei der Interpretation mehrdeutiger Botschaften.

Nachfolgend werden die drei genannten Direktmarketing-Medien – bezogen auf die Merkmale der medialen Reichhaltigkeit sowie Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten – genauer beschrieben.

#### **4.1 Direct Mail (-Package) als Direktmarketing-Medium**

*Werbebriefe* (Direct Mailings) gehören neben dem persönlichen Kontakt zur ältesten Form der direkten Kontaktaufnahme. Wenngleich schon im alten Ägypten ca. 3.000 Jahre vor Christus schriftliche Botschaften auf Papyrus oder Stoff an bestimmte Empfänger versandt und nach der Erfindung des Buchdrucks durch Johannes Gutenberg in 1437 erste Kataloge gedruckt und verteilt wurden, hängt die Prosperität des *Direct Mailings* als Direktmarketing-Medium eng mit der Entwicklung des Postwesens und des heutigen Versandhandels zusammen (Holland 2009, S. 1 f.; Meffert und Rauch 2013, S. 26). Ende des 19./Anfang des 20. Jahrhunderts wurden in den USA und in Deutschland große Versandhandelsunternehmen gegründet (z. B. Sears Roebuck & Company, Quelle-Versand), die mit einem Vollsortiment darauf ausgerichtet waren, den Kundenbedarf umfassend abzudecken. Der Versand großzahliger Katalogauflagen erfolgte dabei im Rahmen von Direct Mail- Packages, die üblicherweise aus einem Anschreiben (dem Mailing im engeren Sinn), einer Versandhülle, dem Katalog und einem Responseelement (z. B. Bestellkarte) bestand (Holland 2009, S. 367).

Auch heute werden Direct Mailings zumeist als zentraler Bestandteil eines Packages gestaltet und versendet, wobei sich die Package-Elemente etwas verändert haben, um ihren Funktionen besser gerecht zu werden. Wie Abb. 4 zeigt, kommt der *Versandhülle* die Aufgabe zu, zum einen den Inhalt des Packages zu schützen und zum anderen beim Empfänger eine Aufmerksamkeit auszulösen, die schließlich zum Öffnen des Umschlags und zum Lesen des Direct Mailings führt. Die *Öffnungsrate* liegt gemäß Ergebnissen von Paneluntersuchungen in der Regel branchenübergreifend bei rund 70 Prozent aller zugestellten Werbebriefe (Nielsen Media Research GmbH 2010, S. 17; 2011, S. 4), bei einer



**Abb. 4** Elemente eines Direct Mail-Packages

gleichzeitig guten Erreichbarkeit von ausgewählten Zielgruppen, da über den postalischen Weg weitgehend alle Bevölkerungsgruppen kontaktiert werden können. Mit den recht hohen Öffnungsraten weisen Direct Mailings einen großen durchschnittlichen *Kontakt-/Berührungserfolg* auf, der durch eine gezielte Gestaltung des Umschlags noch erhöht werden kann, wie verschiedene Studien belegen. So lässt sich die Öffnungswahrscheinlichkeit von Direct Mailings z. B. durch den Einsatz von größeren und schwereren Umschlägen sowie die Angabe des Absenders auf der Vorderseite des Kuverts und den Einsatz von Briefmarken anstelle von Freistempelungen erhöhen (De Wulf et al. 2000, S. 139; Peters et al. 2007, S. 167; Feld et al. 2013, S. 154). Die Wirkung optischer Gestaltungsmöglichkeiten ist oft branchenabhängig und kann, wie z. B. der Einsatz von Teasern belegt, positiv sein (z. B. im Non-Profit-Bereich) oder auch negativen Einfluss auf die Öffnungsrate haben (z. B. im Finanzdienstleistungsbereich) (Feld et al. 2013, S. 154). Grundsätzlich wird auch ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Mailing-Personalisierung und der Öffnungs- und Lesewahrscheinlichkeit gesehen (Bell et al. 2006, S. 319). Volladressierte Direct Mailings, bei denen der Empfänger bei der Ansprache namentlich benannt wird, haben dabei eine höhere Öffnungswahrscheinlichkeit als teil- oder nicht-adressierte Werbebriefe. Während sich (voll-)adressierte Direct Mailings ganz direkt an eine bestimmte Person/Organisation richten, deren Name und Adresse auf dem Briefkuvert angegeben ist, weisen teildressierte Mailings lediglich die Adresse des Empfängers, aber keinen genauen Namen auf („An die Bewohner des Hauses in der Musterstraße 1, in Musterstadt“). Unadressierte Direct Mailings werden hingegen gänzlich ohne Namens- und Straßenangabe gestreut. Der Einsatz von teil- und unadressierten Direct Mailings erfolgt in der Regel als Direct Response-Maßnahme. Ihre Verteilung kann dabei genauso wie bei adressierten Werbebriefen auf der Basis mikrogeografischer Daten optimiert werden.

Nach der Öffnung des Umschlags hat das *Anschreiben (Direct Mailing im engeren Sinn)* die Aufgabe, zwischen dem Absender und dem Empfänger des Direct Mail-Packages eine Beziehung aufzubauen und ein Interesse an der Kommunikationsbotschaft auszulösen. Dabei nehmen wiederum die formale und auch die inhaltliche Gestaltung des Anschreibens einen großen Einfluss auf den weiteren Kommunikationsverlauf. Grundsätzlich führen ansprechend gestaltete Anschreiben, die den Lesern gefallen, sowohl zu einer höheren Responsewahrscheinlichkeit als auch zu einer positiven Einstellungs- und Kundenbindungswirkung gegenüber dem Anbieter und seinen Produkten (Werani et al. 2010, S. 119 ff.).

Bei den formalen Gestaltungsmöglichkeiten geht es vor allem darum, durch den Einsatz von Bildern, Grafiken, Überschriften, Absätzen und durch die Typografie, beim Betrachter das Interesse am Text durch den ersten optischen Eindruck zu verstärken und die Motivation zum Lesen zu intensivieren (Vögele 2002, S. 198 ff.; Bidmon 2008, S. 36 f.). Darüber hinaus ermöglichen Beduftungen, Falt- und

Klappmöglichkeiten sowie die Eigenschaften des Papiers (z. B. Dicke, Gewicht und Oberflächenstruktur) weitere *multisensuale* Beeinflussungen des Lesers, die eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Mailing fördern.

Die inhaltliche Gestaltung zielt darauf ab, so genannte „unausgesprochene Leserfragen“ zu beantworten, die sich der Betrachter bereits beim „Überfliegen“ eines Textes stellt (z. B. „Wer schreibt mir?“, „Warum schreibt er mir?“, „Welchen Vorteil habe ich davon?“). Bei unzureichender oder fehlender Beantwortung kommt es relativ schnell zu einem Abbruch des Werbemittel- oder Kommunikationskontakts (Vögele und von Versen 2013, S. 16 f.). Außerdem fördern Inhalte, die für den Leser verständlich sind, die Lesebereitschaft. Zur Steigerung der inhaltlichen Attraktivität kann eine *Individualisierung* der Botschaften beitragen, die entsprechende Informationen über die individuellen Wünsche und Erwartungen der Adressaten voraussetzt (Back und Morimoto 2012, S. 71). Allerdings kann bei einer umfassenden Individualisierung auch eine Ablehnung/Reaktanz bei den Empfängern ausgelöst werden, wenn diese für sich keinen Nutzen in der individualisierten Ansprache erkennen (White et al. 2008, S. 44 ff.). Insbesondere bei der Neukundenansprache kann eine sehr persönliche Ausgestaltung des Anschreibens wegen fehlender Erfahrungen und Informationen aus früheren Kontakten mit einem Anbieter recht schnell als unangenehm und aufdringlich wahrgenommen werden, weshalb hier das große Individualisierungspotenzial von Direct Mailings nur dosiert auszuschöpfen ist (Back und Morimoto 2012, S. 71).

Beiliegende *Kataloge, Prospekte, Flyer oder digitale Datenträger* übernehmen als Informationsmaterialien die Aufgabe, die im Mailing angesprochenen Angebote detaillierter zu beschreiben sowie den Kundennutzen ausführlich herauszustellen. Über eine Steigerung der Vertrautheit mit den angebotenen Leistungen kann schließlich ein Kaufwunsch entstehen, weshalb die Informationsmaterialien immer auch eine Präferenzbildungs- und Verkaufsfunktion haben.

Zur Steigerung der Response-/Reaktionswahrscheinlichkeit (z. B. Vereinbarung eines telefonischen/persönlichen Beratungsgesprächs oder Auslösung einer Bestellung) werden häufig *Muster, Proben* und kleine *Werbegeschenke* als *Give-aways* einem Direct Mailing beigelegt. Ihre Aufgabe besteht darin, letzte Zweifel beim Adressaten zu zerstreuen und ein Commitment als Gegenleistung für die Give-aways beim Leser auszulösen.

*Response-/Reaktionselemente* sind für die Kanalisierung des Interessenten-/Kunden-Feedbacks und die Kontrolle des Kommunikationserfolgs bedeutsam. Es kann sich hierbei sowohl um eigenständige Kommunikationsmittel, wie z. B. Antwortkarten/Bestellbogen oder Coupons, handeln, die per Post oder Fax vom Adressaten zurückgesandt bzw. persönlich oder elektronisch eingelöst werden, als auch um die Angabe von Telefonnummern, E-Mail-Adressen, Website-Adressen einer Landingpage oder eines QR-Codes auf dem Mailing bzw. den Informationsbeilagen. Insbesondere die Verwendung von QR-Codes liefert als innovative Adaptertechnologie den Respondern die Möglichkeit, durch ein Abscannen des Codes mit einem Smartphone oder Tablet-PC orts- und zeitunabhängig ein Feedback zu geben. Grundsätzlich lässt sich durch die Responseelemente zwar nur eine zeitlich versetzte Wirkungsermittlung der Kundenansprache auf der konativen Ebene durchführen, die aber bei entsprechender Gestaltung bzw. Kodierung der Responseelemente relativ einfach und eindeutig ist.

## 4.2 Telefon als Direktmarketing-Medium

Im Gegensatz zum Direct Mailing ist das *Interaktivitätspotenzial* des Telefons eher groß, da die Kommunikationspartner beim Telefonieren ihre kommunikativen Rollen (Sender/Empfänger) sehr schnell wechseln können. Zudem ist auch das *Individualisierungspotenzial* beim Telefonkontakt stark ausgeprägt. Allerdings lassen sich über das Telefon, sofern es sich nicht um ein Smartphone mit der Möglichkeit zur Nutzung von Internet-Diensten (insbesondere E-Mailing, WWW) handelt, nur auditive Informationen übermitteln, weshalb ein eingeschränktes *Multisensualitätspotenzial* gegeben ist. Trotz

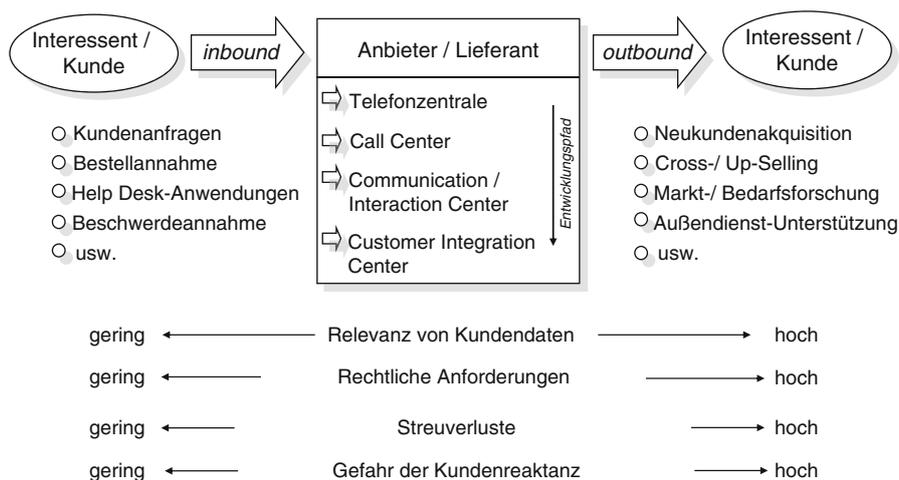
geringer Möglichkeiten der Übertragung non-verbaler Signale, können jedoch vokale Ausdrucksformen (z. B. Sprechgeschwindigkeit, Intonation und Lautstärke) gezielt genutzt werden, um Sympathie-/Antipathiewirkungen auszulösen, sofern das Telefonat von Personen und nicht maschinell durch den Einsatz von Sprachcomputern geführt wird. Darüber hinaus hat die Kommunikation per Telefon den Vorteil, dass aufgrund der ausgeprägten Interaktivitätsmöglichkeiten mögliche Missverständnisse bei komplexen und ambivalenten Informationsübermittlungen relativ gut erkannt und gelöst werden können.

Grundsätzlich ist zwischen einem proaktiven Telefoneinsatz zur Ansprache von Zielkunden (*Outbound*) und einer reaktiven/passiven Nutzung des Telefons (*Inbound*) aus Anbietersicht zu unterscheiden (Bruhn 2013, S. 412). Während beim Outbound-Einsatz die Kontaktaufnahme mit (potenziellen) Kunden vom Anbieter ausgeht (*Push-Kommunikation*), erfolgt die Kontaktaufnahme beim Inbound-Einsatz durch einen Telefonanruf vom Interessenten bzw. Kunden beim Anbieter (*Pull-Kommunikation*). In Deutschland ist die Unterscheidung dieser beiden Einsatzformen vor allem aus juristischer Sicht relevant. Während beim Inbound-Einsatz keine gesetzlichen Nutzungsmöglichkeiten vorliegen, ist – wie oben beschrieben – für Outbound-Telefonmarketing-Aktionen eine vorherige Einwilligung des Gesprächspartners erforderlich.

Eine weitere Einsatzbeschränkung ist die notwendige zeitliche Erreichbarkeit der anvisierten Empfänger, damit ein Telefongespräch zustande kommt und der Vorteil eines raschen Wechsels der kommunikativen Rollen (Sender und Empfänger) zwischen den Kommunikationspartnern genutzt werden kann. Hierdurch kann ganz gezielt eine persönliche Gesprächsbeziehung aufgebaut werden. Beim Hinterlassen von Botschaften auf Anrufbeantwortern/Voice-Boxen wird die Interaktivität ganz erheblich eingeschränkt, wodurch das Beziehungspotenzial ungenutzt bleibt und in der Regel auch die Responsewahrscheinlichkeit reduziert wird. Dabei ist wegen der relativ hohen Kosten bei der Telefonkommunikation die Responseauslösung für die Kommunikationseffizienz besonders bedeutsam. Auch der Einsatz von „Anrufmaschinen“, die häufig zur Kostenreduktion eingesetzt werden, ist daher nicht empfehlenswert.

Grundsätzlich sind für den erfolgreichen Outbound-Kontakt neben der Telefonnummer auch weitere zielgruppenrelevante Informationen der Adressaten notwendig. Ohne diese Informationsbasis können sich die Anrufe schnell als Streuverluste erweisen, wenn die Kontaktierten weder einen grundsätzlichen Bedarf noch ein Nutzungsinteresse an den Informationen bzw. Angeboten haben. Im Extremfall kann es sogar zu einer Verärgerung der Angerufenen und zum Widerspruch für zukünftige Kontaktaufnahmen kommen. Hinzu kommt, dass selbst bei einer grundsätzlichen Einwilligung zur telefonischen Kontaktaufnahme relativ schnell ein abnehmender Grenznutzen zu verzeichnen ist. So zeigen empirische Studien, dass bereits bei drei Telefonkontakten pro Quartal der Idealpunkt der Kontakthäufigkeit erreicht ist, während bei Direct Mails dieser Schwellenwert erst bei weit mehr Kontakten auftritt (Godfrey et al. 2011, S. 103).

Abgesehen von den genannten Einschränkungen kann das Telefon ähnlich vielfältig eingesetzt werden wie das Direct Mailing. In Abb. 5 sind einige typische *Einsatz- und Nutzungsbereiche* aufgeführt, die mit einem Inbound- oder Outbound-Telefonmarketing realisiert werden können. Gleichzeitig sind auch organisatorische Implementierungsmöglichkeiten des Telefonmarketing aufgelistet, die sich in den letzten Jahren erheblich verändert haben. War ursprünglich die *Telefonzentrale* der Nukleus für Inbound-Aktivitäten, bei der alle eingehenden Anrufe eingingen und dann an die entsprechenden Fachabteilungen weitergeleitet wurden, hat sich später die Einrichtung von *Call Centern* etabliert. Hierbei werden Anrufe von den Call-Center-Mitarbeitenden eigenständig beantwortet, soweit es sich um Routineanfragen oder von Direct Response-Aktivitäten induzierte Kontakte handelt. Darüber hinaus übernehmen Call-Center-Mitarbeitende auch regelmäßig Outbound-Telefonate und sind bei vertriebsbezogenen Kontaktanlässen mitunter auf Provisionsbasis am Umsatz beteiligt, wodurch Call Center auch als Profit Center ausgerichtet



**Abb. 5** Arten, Einsatz- und Organisationsmöglichkeiten des Telefonmarketing

werden können. Generell lassen sich Call Center – wie auch alle nachfolgenden Konzepte – von Unternehmen in eigener Regie betreiben oder auch an spezialisierte Dienstleister auslagern.

Da Kundenkontakte zunehmend im cross-medialen Verbund unterschiedlicher (direkter) Kommunikationsinstrumente zustande kommen, entwickelt sich das Call Center in vielen Unternehmen zu einem *Interaction Center*, das nicht nur Telefonanrufe, sondern alle Direktkontakte berücksichtigt und miteinander verknüpft. Hierdurch wird eine wertvolle Informationsgrundlage für die zukünftige Kommunikations- und Geschäftsbeziehung geschaffen (Schnitzler 2013, S. 65). Durch die zunehmende marketingbezogene Nutzung von Social Media, die eine stärkere Integration von Interessenten und Kunden in verschiedene Wertschöpfungsbereiche des Unternehmens ermöglichen bzw. erfordern (z. B. Crowd Sourcing, virale Kommunikation, Social Commerce, Social Service), werden zukünftig *Customer Integration Center* an Bedeutung gewinnen.

### 4.3 E-Mail als Direktmarketing-Medium

Die E-Mail wird oft als digitales Pendant zum klassischen Brief gesehen, weil beide sehr flexibel eingesetzt werden können, ohne dass Sender und Empfänger der Nachricht zur selben Zeit oder am selben Ort zusammenkommen müssen (Becker 2009, S. 17). Zudem ermöglicht der E-Mail-Einsatz eine *persönliche Ansprache* der Adressaten mit individuellen Inhalten. Durch die Verknüpfung von Texten, Bildern, Sound, Animationen und Videos ist ebenso eine *multisensuale Ansprache* der Adressaten per E-Mail möglich. Aufgrund der Vielfalt der unterschiedlichen Informationsformate, lassen sich komplexe Nachrichten/Botschaften gut darstellen. In beiden Fällen lässt sich die Zusendung der Botschaften relativ schnell und zuverlässig ermitteln. Bei Direct Mails durch die Rücksendung unzustellbarer Briefe und bei E-Mailings durch die *Bounce-Mitteilungen* für nicht übertragene E-Mails aufgrund von überfüllten elektronischen Briefkästen (Soft Bounce), ungültigen E-Mail-Adressen (Hard Bounce) (Kreutzer 2012, S. 301) oder eine von Sicherheitssystemen (z. B. Firewall oder Spam-Filter) abgewehrte Zustellung (Block Bounce). Auch die Öffnungsrate kann relativ einfach beim Einsatz von E-Mails im HTML-Format über Logfile-Analysen ermittelt werden, wenn hierbei Zählpixel als sehr kleine und damit unsichtbare Bilder (in der Größe eines Pixels) eingebaut sind und die E-Mail-Clients bzw. Webmail-Applikationen der Empfänger keine Bilder unterdrücken. Die Responseermittlung kann durch Verlinkungen auf bestimmte Webseiten (Landing Pages) in Form von Click-Raten relativ einfach und zuverlässig erfolgen (Becker 2009, S. 91).

Darüber hinaus gibt es aber einige relevante Unterschiede zwischen den beiden Medien. So ist die Informationsübermittlung per E-Mail weitaus schneller als beim Direct Mailing. Außerdem sind die Kosten der Mediennutzung gerade bei großen Aussendungen erheblich geringer als bei Werbebriefen. Des Weiteren ist ein Feedback/Response durch eine einfache Reply-Funktion beim E-Mailing für den Adressaten ohne Medienwechsel weitaus bequemer und schneller durchzuführen.

Dafür ist der Einsatz von E-Mails aber aus rechtlicher Sicht stärker eingeschränkt als die Nutzung von adressierten Direct Mailings. Es gelten in Deutschland bei der aktiven E-Mail-Nutzung die gleichen engen Grenzen wie beim Outbound-Telefoneinsatz. Eine Ansprache per E-Mail ist also nur mit vorheriger Zustimmung des Adressaten erlaubt. Auch die Akzeptanz unerwarteter E-Mails (so genannte Spam-E-Mails) ist – ähnlich wie bei unangekündigten Telefonanrufen – bei den Empfängern sehr gering, weil sie regelmäßig als aufdringlich angesehen werden und entsprechend zur Verärgerung führen und eine Ablehnung derartiger Kontakte fördern (Morimoto und Chang 2009, S. 69 f.).

Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass per E-Mail – je nach Zielgruppe – die Reichweite geringer ist als beim Direct Mailing, da zum einen gerade bei älteren Kunden die E-Mail-Nutzung teilweise noch nicht so stark verbreitet ist. Zum anderen verfügen E-Mail-Nutzer in der Regel über mehrere E-Mail-Adressen, die sie selektiv und temporär verwenden (Kreutzer 2012, S. 281). So gibt es beispielsweise eine E-Mail-Adresse, die nur an enge Freunde und Familienangehörige weitergegeben wird, eine weitere Adresse, die man im Umgang mit Arbeitskollegen und entfernteren Bekannten einsetzt und eine weitere Adresse, die gegenüber Unternehmen zur allgemeinen Informationsanforderung angegeben wird. Die postalische Adresse ist hingegen weniger beliebig reproduzier- und nutzbar und kann daher einer Person recht eindeutig zugeordnet werden. Von daher sind E-Mail-Adressen immer kritisch hinsichtlich ihres Nutzungsstatus bei den Kunden zu bewerten, insbesondere wenn sie auf der Grundlage von Gewinnspielen, Befragungen oder auf Permission-Plattformen, die den Konsumenten einen finanziellen oder sachlichen Anreiz für die Angabe seiner E-Mail-Adresse bieten, vom werbetreibenden Unternehmen selbst oder von Adresshändlern erhoben wurden. Gerade bei diesen Erhebungsverfahren ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie zu den eher weniger genutzten E-Mail-Adressen der Interessenten gehören.

Das könnte ein Grund dafür sein, dass beim E-Mail-Einsatz die Grenznutzenabnahme weitaus eher eintritt, als bei Direct Mailings (Godfrey et al. 2011, S. 103). Eine andere Ursache hierfür kann in der Nutzung von Spam-Filtern, Firewalls und so genannte Black-Lists liegen, bei denen selbst E-Mails von grundsätzlich akzeptierten Sendern als unerwünschte Botschaften („Spam“) deklariert und eventuell automatisch aussortiert werden, wenn sie in der Betreffzeile oder im Text bestimmte „Reizwörter“ enthalten oder von Servern versandt werden, die ein sehr großes Versandaufkommen an E-Mails haben (Kreutzer 2012, S. 281; Lammenett 2014, S. 85). Diese Gefahr ist grundsätzlich geringer, wenn die E-Mails z. B. in Form von Newslettern abonniert wurden und daher ein höheres Medien- und Absenderinvolvement bei den Empfängern unterstellt werden kann (Mann 2004, S. 143).

Doch auch ein Newsletter-Abonnement stellt noch keine aktive und intensive Auseinandersetzung der Empfänger mit den Inhalten sicher. Hierzu sind stets aktuelle, informative und bedarfsgerechte bzw. relevante Inhalte sowie eine attraktive Gestaltung erforderlich, die je nach Zielgruppe (z. B. Interessenten, Neu- oder langjährige Stammkunden) unterschiedlich sein kann (Micheaux 2011, S. 48). Vor allem für die inhaltliche Differenzierung bietet sich der Einsatz von Konfiguratoren an, die dem Abonnenten die Möglichkeit zur Auswahl von Interessenbereichen und somit eine stärkere Ausrichtung an den Erwartungen der Empfänger bieten. Darüber hinaus können spezielle Incentives (z. B. Coupons, spezielle Produkt-Editionen) für E-Newsletter-Abonnenten zur Steigerung der Nutzungshäufigkeit und -dauer beitragen.

**Tab. 3** Direktmedien im Vergleich

		Direct Mail (-Packages)	Telefon	E-Mail
Mediale Reichhaltigkeit	Interaktivitäts- potenzial	⊗	●	⊗
	Individualisierungs- potenzial	●	●	●
	Multisensualitäts- potenzial	●	⊗	⊗
	Sicherheits- potenzial	⊗	●	⊗
Rahmen- /Einsatz- bedingungen	Kontakt- kosten	⊗	●	⊗
	Rechtliche Einschränkungen	⊗	●	●
	Akzeptanz im Push-Modus	●	⊗	⊗
	Akzeptanz im Pull- Modus	⊗	●	⊗
	Zielgruppen- erreichbarkeit	●	⊗	⊗
Legende: ● = stark ausgeprägt ; ⊗ = mittelmäßig ausgeprägt; ⊗ = schwach ausgeprägt				

## 5 Fazit

Direktmarketing bietet durch die individuelle und interaktive Gestaltung von Kommunikationsprozessen vielfältige Möglichkeiten zur Erfüllung wichtiger Marketingaufgaben und -ziele, wie z. B. die Sammlung und Weitergabe kaufrelevanter Informationen oder die Förderung der Kundengewinnung, -bindung und -rückgewinnung. Vor allem klassische Direktmarketing-Medien, wie das Direct Mailing, das Telefon und die E-Mail haben hierfür eine große Bedeutung, da sie recht flexibel und schnell eingesetzt werden können. Allerdings sind für den richtigen aufgaben- und zielorientierten Medieneinsatz die spezifischen Medienmerkmale und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die in Tab. 3 noch einmal zusammengefasst sind. Da die Stärken und Schwächen der drei Medien teilweise ganz unterschiedlich ausgeprägt sind, wird für die Erreichung eines komplexen Direktmarketing-Zielsystems zumeist ein kombinierter und koordinierter Medieneinsatz erforderlich sein.

## Literatur

- Arndt, D. (2011). Datenschutzaspekte in CRM-Projekten. In H. Hippner, B. Bubrich, & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM* (S. 184–209). Wiesbaden: Gabler.
- Back, T. H., & Morimoto, M. (2012). Stay away from me: Examining the determinants of customer avoidance of personalized advertising. *Journal of Advertising*, 41(1), 59–76.

- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114–223.
- Beba, W. (1993). *Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation: Ansatzpunkte für eine Strategie des Personal-Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Becker, L. (2009). *Professionelles E-Mail-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Bell, G. H., Ledolter, J., & Swersey, A. J. (2006). Experimental design on the front lines of marketing: Testing new ideas to increase direct mails sales. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 309–319.
- Bidmon, R. K. (2008). Psychologie des Dialogmarketings. In T. Schwarz (Hrsg.), *Leitfaden Dialogmarketing* (S. 33–42). Waghäusel: Marketing-Börse.
- Bildstein, L. (2007). Make direct marketing pay off. *Journal of Accountancy*, 204(6), 38–41.
- Bird, D. (1990). *Praxis-Handbuch Direktmarketing*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Blocker, C. P., & Flint, D. J. (2007). Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamics into segment instability logic. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 810–822.
- Böhler, H. (2002). Marktsegmentierung als Basis eines Direct-Marketing-Konzepts. In H. Dallmer (Hrsg.), *Das Handbuch Direct Marketing & More* (8. Aufl., S. 921–937). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2011). *Unternehmens- und Marketingkommunikation* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2013). *Kommunikationspolitik* (7. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruns, J. (2007). *Direktmarketing* (2. Aufl.). Ludwigshafen: Kiehl.
- Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes (2004). *Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG)*. Berlin <http://www.dejure.org/gesetze/UWG>. Zugegriffen am 28.02.2014.
- Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes (2009). *Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)*. Berlin <http://www.dejure.org/gesetze/BDSG>. Zugegriffen am 28.02.2014.
- Burkhardt, R. (2002). *Kommunikationswissenschaften* (4. Aufl.). Köln: Böhlau.
- Chiang, W.-Y., Chhajed, D., & Hess, J. D. (2003). Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply-chain design. *Management Science*, 49(1), 1–20.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Dallmer, H. (2002). Das System des Direct Marketing – Entwicklungsfaktoren und Trends. In H. Dallmer (Hrsg.), *Das Handbuch Direct Marketing & More* (S. 3–32). Wiesbaden: Gabler.
- De Wulf, K., Hoekstra, J. C., & Commandeur, H. R. (2000). The opening and reading behavior of business-to-business direct mail. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 133–145.
- Deutsche Post AG (2014). *Dialogmarketing Deutschland 2014 – Dialog Marketing Monitor, Studie 26*. Bonn.
- Elsner, R. (2003). *Optimiertes Direkt- und Database-Marketing unter Einsatz mehrstufiger dynamischer Modelle*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Feld, S., Frenzen, H., Krafft, M., Peters, K., & Verhoef, P. C. (2013). The effects of mailing design characteristics on direct mail campaign performance. *International Journal of Research in Marketing*, 30(2), 143–159.
- Freter, H. (2008). *Markt- und Kundensegmentierung* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Godfrey, A., Seiders, K., & Voss, G. B. (2011). Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication. *Journal of Marketing*, 75(4), 94–109.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Habermas, J. (1987). *Theorie des kommunikativen Handelns* (Bd. 1). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Harridge-March, S. (2008). Direct marketing and relationships – an opinion piece. *Direct Marketing – An International Journal*, 2(4), 192–198.
- Herter. (2008). Grundprinzipien des Geomarketing. In M. Herter & K.-H. Mühlbauer (Hrsg.), *Handbuch Geomarketing* (S. 16–20). Heidelberg: Wichmann.
- Hilke, W. (1999). Kennzeichnung und Instrumente des Direkt-Marketing. In W. Hilke (Hrsg.), *Direkt-Marketing* (S. 5–30). Wiesbaden: Gabler.
- Hippner, H., Grieser, L., & Wilde, K. D. (2011). Data Mining – Grundlage und Einsatzpotenziale in analytischen CRM-Prozessen. In H. Hippner, B. Bubrich, & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM* (S. 784–810). Wiesbaden: Gabler.
- Holland, H. (2009). *Direktmarketing* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Homburg, C. (2012). *Marketingmanagement* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Homburg, C., Steiner, V. V., & Totzek, D. (2009). Managing dynamics in a customer portfolio. *Journal of Marketing*, 73(5), 70–89.
- Karson, E., & Korgaonkar, P. (2001). The broadened concept of direct marketing advertising. *The Marketing Management Journal*, 11(1), 82–93.
- Kothe, P. (2002). Von der mikrogeografischen Marktsegmentierung zum Mikromarketing. In H. Dallmer (Hrsg.), *Das Handbuch Direct Marketing & More* (8. Aufl., S. 737–754). Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2009). *Praxisorientiertes Dialog-Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2012). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Krummenerl, M. (2005). *Erfolgsfaktoren im Dialogmarketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Lammenet, E. (2014). *Praxiswissen Online-Marketing* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lee, Y. W., Strong, D. M., Kahn, B. K., & Wang, R. Y. (2002). AIMQ: A methodology for information quality assessment. *Information & Management*, 40(2), 133–146.
- Leußer, W., Hippner, H., & Wilde, K. D. (2011). Kundeninformationen als Basis des CRM. In H. Hippner, B. Bubrich, & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM* (S. 732–755). Wiesbaden: Gabler.
- Lis, B. K. (2008). Kundenorientiertes Direktmarketing. In C. Belz, M. Schögel, O. Arndt, & V. Walter (Hrsg.), *Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (S. 32–43). Wiesbaden: Gabler.
- Lischka, A. (2000). *Dialogkommunikation und Relationship Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Löffler, H., & Scherfke, A. (2000). *Praxishandbuch Direkt-Marketing*. Berlin: Cornelsen.
- Mann, A. (2004). *Dialogmarketing – Konzeption und empirische Befunde*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Mann, A. (2007). Dialogmarketing-Kompetenz von Unternehmen – konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77, 1–28. Special Issue: Direct Marketing.
- Mann, A. (2008). Direktkommunikation und Dienstleistungskompetenz. In U. Fueglistaller (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz – Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung* (S. 358–383). Zürich: Versus.
- Mann, A. (2009). Kundenrückgewinnung und Dialogmarketing. In J. Link & F. Seidel (Hrsg.), *Kundenabwanderung* (S. 163–182). Wiesbaden: Gabler.
- Mann, A., & Liese, A. (2013). Dialogmarketing-Excellence: Erfolgsfaktoren der direkten Kundenansprache. In Deutscher Dialogmarketing Verband e. V (Hrsg.), *Dialogmarketing-Perspektiven 2012/2013* (S. 89–113). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mann, A., & Saida, E. (2011). Kundendaten(miss)management in Unternehmen. In R. Köhler (Hrsg.), *Marketing 2012* (S. 231–233). St. Gallen: Künzler Bachmann Medium AG.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing* (11. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Rauch, C. (2013). Direct Marketing im Wandel – Vom Letter über den Screen zum Smartphone. In J. Gerdes, J. Hesse, & S. Vögele (Hrsg.), *Dialogmarketing im Dialog* (S. 19–41). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Meinig, W. (1990). Direct-Marketing. *der markt – Journal für Marketing*, 29(4), 186–194.
- Micheaux, A. L. (2011). Managing e-mail advertising frequency from the consumer perspective. *Journal of Advertising*, 40(4), 45–65.
- Mitchell, S. (2003). The new age of direct marketing. *Journal of Database Marketing*, 10(3), 219–229.
- Morimoto, M., & Chang, S. (2009). Psychological factors affecting perceptions of unsolicited commercial e-mail. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 31(1), 63–73.
- Nash, E. (2000). *Direct marketing: Strategy, planning, execution* (4. Aufl.). New York: McGraw Hill.
- Nielsen Media Research GmbH. (2010). Direct Mail Status Bericht 1. Halbjahr 2010. Hamburg.
- Nielsen Media Research GmbH. (2011). Direct Mail Letter Box, Oktober 2011. Hamburg.
- Peters, K., Frenzen, H., & Feld, S. (2007). Die Optimierung der Öffnungsquote von Direct-Mailings. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77, 1431–176. Special Issue: Direct Marketing.
- Reis, R., Oates, C., McGuinness, M., & Elliott, D. (2009). Developing BTB relationships through direct marketing: Customer's perceptions. *Direct Marketing – An International Journal*, 3(3), 203–221.
- Schauwecker, H.-P. (2006). Das Recht in der Direktwerbung und im Direktverkauf via adressierter Aussendung, HH-Verteilung und Postwurfsendung. In B. Steckler & W. Pepels (Hrsg.), *Das Recht im Direktmarketing* (S. 43–50). Berlin: Schmidt Erich.
- Scheufele, B. (2007). Kommunikation und Medien: Grundbegriffe, Theorien und Konzepte. In M. Piwinger & A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 89–122). Wiesbaden: Gabler.
- Schmoll, C. (2005). Briefkastenwerbung und Briefwerbung. In P. Schotthöfer (Hrsg.), *Rechtspraxis im Direktmarketing* (S. 81–87). Wiesbaden: Gabler.
- Schnitzler, C. C. (2013). Vom Call Center zum Customer Care Center – Fit für die Echtzeitbetreuung des Online-Kunden. *Marketing Review St. Gallen*, 30(3), 64–73.
- Scovotti, C., & Spiller, L. (2006). Revisiting the conceptual definition of direct marketing: Perspectives from practitioners and scholars. *The Marketing Management Journal*, 16(2), 188–202.
- Spiller, L., & Baier, M. (2012). *Contemporary direct marketing and interactive marketing* (3. Aufl.). Chicago: Racom Communications.
- Steinle, U. (2004). *Data Mining als Instrument der Responseoptimierung im Direktmarketing: Methoden zur Bewältigung niedriger Responsequoten*. Göttingen: Cuvillier.
- Stone, M., Bond, A., & Blake, E. (2003). *The definitive guide to direct and interactive marketing*. Harlow: Prentice Hall.
- Stone, B., & Jacobs, R. (2008). *Successful direct marketing methods – interactive, database, and customer-based marketing for digital age* (8. Aufl.). New York: McGraw Hill.
- Tan, P.-N., Steinbach, M., & Kumar, V. (2006). *Introduction to data mining*. Boston: Addison-Wesley.
- Tapp, A. (2001). The strategic value of direct marketing: What are we good at? *Journal of Database Marketing*, 9(1), 9–15.
- Tapp, A. (2008). *Principles of direct and database marketing – a digital orientation* (4. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Thomas, A. R. (2007). The end of mass marketing: Or, why all successful marketing is now direct marketing. *Direct Marketing – An International Journal*, 1(1), 6–16.
- Vickery, S., Droge, C., Stank, T. P., Goldsby, T. J., & Markland, R. E. (2004). The performance implications of media richness in a business-to-business service environment: Direct versus indirect effects. *Management Science*, 50(8), 1106–1119.
- Vögele, S. (2002). *Dialogmethode: Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte* (12. Aufl.). München: Redline.

- Vögele, S., & von Versen, B. (2013). Vom Vertreterbesuch zum schriftlichen Verkaufsgespräch – Entwicklungslinien der Dialogmethode. In J. Gerdes, J. Hesse, & S. Vögele (Hrsg.), *Dialogmarketing im Dialog* (S. 7–18). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weichert, T. (2008). Geomarketing und Datenschutz – Datenschutzrechtliche Anforderungen an personifiziertes Geomarketing. In M. Herter & K.-H. Mühlbauer (Hrsg.), *Handbuch Geomarketing* (S. 24–31). Heidelberg: Wichmann.
- Werani, T., Kindermann, H., & Smejkal, A. (2010). Die Wirkung von Direct Mailings auf Einstellungen und Kundenbindung: Eine experimentelle Untersuchung in Konsumgütermärkten. *der markt – Journal für Marketing*, 49(2), 111–122.
- White, T. B., Zahay, D. L., Thorbjørnsen, H., & Shavitt, S. (2008). Getting too personal: Reactance to highly personalized email solicitations. *Marketing Letters*, 19(1), 39–50.
- Wien, A. (2012). *Internetrecht* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Winer, R. (2009). New communication approaches in marketing: Issues and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 108–117.
- Wirtz, B. W. (2012). *Direktmarketing-Management* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

**Prof. Dr. Andreas Mann** ist Leiter des DMCC – Dialog Marketing Competence Center am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel.