

# Direct Marketing im Wandel - Vom Letter über den Screen zum Smartphone

*Heribert Meffert & Christian Rauch*

1	Vom Massen- zum direkten Individualmarketing.....	21
2	Treiber des Wandels.....	23
2.1	Wandel im Wettbewerbsumfeld .....	23
2.2	Technologische Entwicklungen als „Enabler“ .....	23
2.3	Wandel im Verbraucherverhalten.....	24
3	Entwicklungsstufen des Direct Marketing .....	25
3.1	Stufe 1: One-to-Mass-to-Target Group-Marketing .....	26
3.2	Stufe 2: One-to-One-Marketing .....	26
3.3	Stufe 3: Many-to-Many-Marketing .....	27
4	Konsequenzen für die marktorientierte Unternehmensführung .....	28
4.1	Konzeptionell-strategische Konsequenzen.....	29
4.2	Konsequenzen für den Instrumenteneinsatz.....	32
4.3	Technologisch-organisationale Konsequenzen.....	36
5	Ausblick .....	37
5.1	Erfolgsfaktoren des Direct Marketing .....	37
5.2	Perspektiven des Direct Marketing.....	37
	Literatur .....	39

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert

Emeritierter Direktor und Gründer des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; ehemaliger Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung.

E-Mail: meffert@uni-muenster.de

Dr. Christian Rauch

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

E-Mail: christian.rauch@wiwi.uni-muenster.de

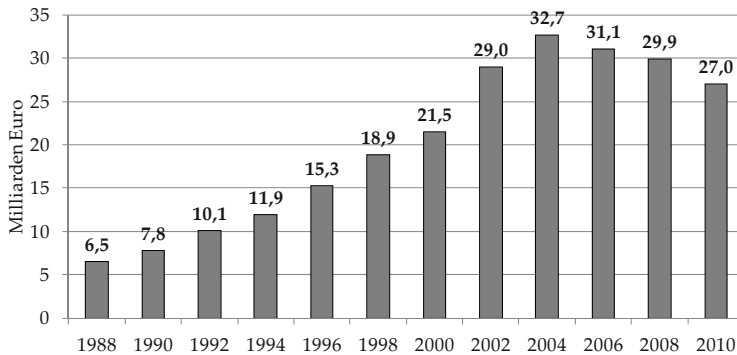
## Abstract

Das Direct Marketing hat sich in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts stürmisch entwickelt und ist dabei einem stetigen Wandel unterworfen. Ziel dieses Beitrages ist es, die zentralen Treiber dieses Wandels zu analysieren, typische Entwicklungsstufen des Direct Marketing abzugrenzen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die marktorientierte Unternehmensführung aufzuzeigen. Der Beitrag nimmt auf eine im Jahre 2002 veröffentlichte Publikation des Verfassers „Marktorientierte Unternehmensführung und Direct Marketing“ Bezug. Der Untertitel des Beitrags „Vom Letter über den Screen zum Smartphone“ soll die aktuellen Entwicklungen der IT-Technologie und des Internets des letzten Jahrzehnts einbeziehen und in den größeren Zusammenhang des strategischen und operativen Marketing einordnen.

# 1 Vom Massen- zum direkten Individualmarketing

Kaum ein Wirtschaftszweig hat in den letzten zwei Jahrzehnten einen solchen Bedeutungszuwachs erfahren wie das Direct Marketing. Die Mitte der 90er Jahre prognostizierten Wachstumsraten im zweistelligen Bereich (Meffert, 2002) haben sich bestätigt: Allein die Ausgaben für direkte Kommunikation in Deutschland sind im Zeitraum zwischen 1988 und 2010 von 6,5 Mrd. Euro um mehr als das Vierfache auf 27 Mrd. Euro angewachsen (Deutsche Post, 2011; **Abbildung 1.1**).

**Abbildung 1.1** Ausgaben für direkte Kommunikation in Deutschland 1988-2010



Quelle: Deutsche Post, 2011.

Im internationalen Vergleich liegt Deutschland damit nach einer Schätzung der amerikanischen Direct Marketing Association (DMA) für das Jahr 2005 als größter europäischer Markt für Direct Marketing hinter den USA und Japan auf dem dritten Rang (vgl. **Abbildung 1.2**).

**Abbildung 1.2** Wirtschaftsfaktor Direct Marketing im internationalen Vergleich  
(in Mrd. US-Dollar)

	Direkte Kommunikation (Ausgaben)			Direktvertrieb (Erlöse)		
	2000	2005	Wachstum	2000	2005	Wachstum
USA	191,6	269,7	+ 40,8%	1730,4	2737,7	+ 58,2%
Japan	67,3	87,1	+ 29,4%	525,7	758,4	+ 44,3%
Deutschland	22,7	36,9	+ 62,6%	102,3	188,2	+ 84,0%
Großbritannien	16,5	24,3	+ 47,3%	97,0	155,5	+ 60,3%
Frankreich	14,0	21,6	+ 54,3%	98,9	184,1	+ 86,1%
Italien	11,6	19	+ 63,8%	50,5	104,3	+ 106,5%
Kanada	6,4	8,8	+ 37,5%	35,1	53,9	+ 53,6%
Niederlande	4,8	8,0	+ 66,7%	25,7	50,0	+ 94,6%
Schweiz	4,8	5,9	+ 22,9%	39,3	52,7	+ 34,1%
Taiwan	4,3	10,6	+ 146,5%	22,5	71,0	+ 215,6%

Quelle: Meffert, 2002, S. 35.

Mittelfristig wurde damit die Anfang des neuen Millenniums aufgestellte Prognose bestätigt, dass nicht nur mit einem Wachstum der Ausgaben für direkte Kommunikation gerechnet, sondern auch ein erheblicher Anstieg der Umsätze in direkten Vertriebsformen erwartet werden konnte, wobei Deutschland wiederum zu den wachstumsstärksten Ländern zählen würde (Meffert, 2002, S. 34). Das Direct Marketing hat sich so zu einer funktionalen, branchen- und länderübergreifenden Form der Marktbearbeitung in der marktorientierten Unternehmenspraxis entwickelt (Lis, 2008). Die Ausführungen haben gezeigt, dass Direct Marketing in der betrieblichen Praxis angekommen ist. Die Wissenschaft rückte infolgedessen das Direct Marketing immer stärker in das Zentrum der Marketingdisziplin. So erschien in den letzten Jahren eine große Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen, die sich diesem Thema sowohl vertiefend als auch in der Breite widmen. Direct Marketing stellt heutzutage eine eigenständige Spezialdisziplin im Marketing dar, die strategische und operative Fragestellungen zu beantworten versucht und sich um die technologische Umsetzung bemüht.

## 2 Treiber des Wandels

Begründet wird der Boom des Direct Marketing durch eine Reihe von externen Faktoren (Dallmer & Dallmer, 2008), die in einer aktuellen Studie des Marketing Center Münster gleichermaßen von Wissenschaftlern und Praktikern bestätigt wurden (Marketing Center Münster, 2012). So liefern in ihrem Zusammenspiel tiefgreifende Veränderungen in Markt- und Wettbewerbsstrukturen, im technologischen Umfeld und im Konsumentenverhalten sowohl die Notwendigkeit als auch die Voraussetzungen für einen Wandel vom (indirekten) Massen- zum (direkten, interaktiven) Individualmarketing.

### 2.1 Wandel im Wettbewerbsumfeld

Seit Anfang der 80er Jahre sehen sich viele Unternehmen mit zunehmend gesättigten Märkten konfrontiert. Aufgrund der wachsenden technisch-funktionalen Homogenität von Produkten und Dienstleistungen kommt der kommunikativen Profilierung eine entscheidende Rolle bei der Differenzierung der Angebote zu. Die zunehmenden Kommunikationsausgaben führen in Verbindung mit einer begrenzten Aufnahmefähigkeit und Verarbeitungskapazität der Konsumenten zu einer Informationsüberlastung und Positionierungsenge in der Psyche der Verbraucher. Der Wirkungsgrad und die Effizienz traditioneller Massenmedien, wie TV, Radio und Print, nehmen vor diesem Hintergrund zwangsläufig ab. Direkte Formen der Kommunikation, die aufgrund ihres individualisierten Inhalts eine verbesserte Wahrnehmung und Wirkung versprechen (Direct Mail und Telefonmarketing), haben daher bereits früh Eingang in die Kommunikationspolitik gehalten (Holland, 2009).

### 2.2 Technologische Entwicklungen als „Enabler“

Eine vor diesem Hintergrund geforderte Personalisierung der Kundenbeziehung wurde durch die im letzten Jahrzehnt zu beobachtende Entwicklung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien erweitert. Grundsätzlich können in diesem Zusammenhang drei Entwicklungslinien unterschieden werden (Dallmer & Dallmer, 2008): Software-Entwicklungen, Hardware-Entwicklungen und neue Nutzungsformen. Die bedeutendsten Entwicklungen im Softwarebereich stellen im Wesentlichen die immer leistungsfähigeren, intelligenteren Analyse-Tools dar. Hierzu gehört beispielsweise die IT-gestützte Integration aller Verhaltensparameter im Internet sowie der erfassten Standorte der Kunden mit der Konsequenz, dass immer detailliertere Kundenprofile erstellt und eine entsprechend stark individualisierte Werbung geschaltet werden können. Im Bereich der Hardware hat insb. die Entwicklung von leistungsstarken, standort-unabhängigen PDAs (Personal Digital Assistant), Tablet Computern und Smartphones mit Internetzugriff sowie zukünftig Internet Protocol Television (IPTV) einen wesentlichen Beitrag zum Wandel des Direct Marketing geleistet. Als wesentliche Stichworte können Mobilitätsmarketing, Hot-Spot-

Marketing, Mobile Commerce und Location Based Services genannt werden. Unternehmen haben – sofern der Kunde mit seinen Endgeräten online ist – zunehmend die Möglichkeit, diesen überall und zu jeder Zeit zu kontaktieren und somit die Effektivität ihres Kundenbeziehungsmanagements erheblich zu verbessern (Schäfer & Toma, 2008, S. 21; S. 29). Da die Endgeräte grundsätzlich von nur einer Person benutzt werden, erhält in diesem Zusammenhang die Individualität der Ansprache ganz neue Potenziale. Ferner ist eine Vielzahl an neuen Direct-Marketing-Nutzungsformen entstanden, die von Unternehmen zum Kundenkontakt genutzt werden können. So stellen beispielsweise im Kontext des Web 2.0 insb. thematische Nachrichtendienste wie Corporate Weblogs, Podcasting und Twitter sowie dialogorientierte Unternehmensseiten im weltweit größten sozialen Netzwerk Facebook beliebte Formen der Direktkommunikation von Unternehmen dar. Vor allem diese Entwicklungen geben immer wieder neue Impulse für die Marktforschung. So können im Idealfall sowohl bessere Analysen von Massendaten zur Bildung von realistischeren Response-Funktionen (Customer Insight) durchgeführt als auch das Verhalten einzelner Nutzer in der Tiefe beobachtet und ausgewertet werden. Das sogenannte Social-Media-Screening stellt beispielsweise eine Ergänzung der klassischen Marktforschungsinstrumente dar.

## 2.3 Wandel im Verbraucherverhalten

Die Entwicklung des Direct Marketing wird zudem durch einen allgemein wahrnehmbaren Wandel der Gesellschaft, der zu entsprechenden Marketingtrends führt, getrieben (Dallmer & Dallmer, 2008). Auf Konsumentenseite wird im Zuge des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt eine Pluralisierung gesellschaftlicher und individueller Werte konstatiert. Früher geltende eindimensionale Handlungsprinzipien, wie die Orientierung an Qualität oder Preis und dementsprechend einfache und stabile Konsumtypen, haben an Erklärungskraft verloren (Meffert & Giloth, 2001). An ihre Stelle tritt ein multioptionaler, instabiler Konsumtyp, der sich durch ein komplexes Zusammenspiel unterschiedlicher Konsummotive auszeichnet und sich entsprechend nicht in klassische Motivations- und Verhaltensschemata einordnen lässt (Meffert et al., 2011, S. 558). Die daraus folgende Verwischung traditioneller Segmentierungs- und Zielgruppenansätze („Fragmentierung der Märkte“) manifestiert sich insb. in branchenübergreifend sinkenden Loyalitätsraten sowie in einer Entwicklung der Kunden von einstigen Zielgruppen über Stilgruppen hin zu Lifestyles (wie dem Lifestyle of Health and Sustainability – LOHAS). All das betont die steigende Notwendigkeit einer individuellen und direkten Kundenansprache.

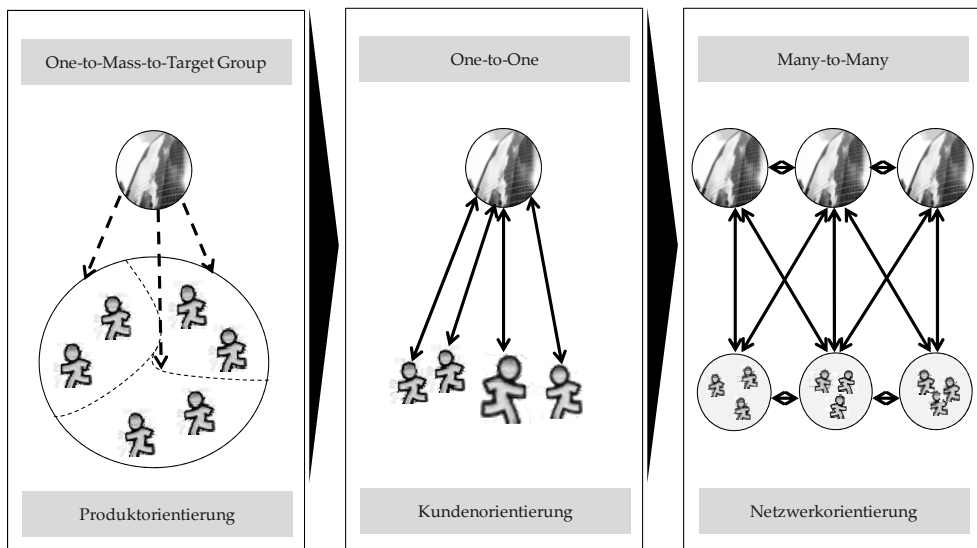
Ferner ist ein verändertes Einkaufsverhalten zu beobachten, das auf die bereits dargestellten technologischen Entwicklungen und zugleich auf einen Wandel der Gesellschaft zurückgeführt werden kann. Es fehlt beispielsweise durch die berufliche Gebundenheit des Zwei-Verdiener-Haushalts oftmals die Zeit zum Einkauf von Produkten beim örtlichen Einzel- und Fachhandel, sodass das sog. „Armchair-Shopping“, also der Einkauf über das Internet, zunimmt (Heinemann, 2010; Dallmer & Dallmer, 2008). Weitere Trends, die ein entsprechendes Kaufverhalten fördern, können unter den Stichworten „Convenience“ und

„Simplicity“ subsumiert werden. Vor diesem Hintergrund nimmt die Bedeutung von glaubwürdigen Online-Communitys für die Kunden in dem Sinne zu, dass die dort kommunizierten Urteile und Meinungen über Unternehmen und Produkte das Kaufrisiko über das Internet reduzieren und in der Folge die Kaufentscheidung insb. bei unbekannten Erfahrungsgüter- und Vertrauensgütern beeinflussen können. Dallmer und Dallmer bemerken in diesem Kontext, dass Online-Communitys vermeintliche Sicherheit verschaffen, das Richtige zu tun. So kann auch unter anderem der Erfolg von Testurteilen anderer Käufer eines Produktes im Internet erklärt werden (Dallmer & Dallmer 2008).

### 3 Entwicklungsstufen des Direct Marketing

Betrachtet man die Entwicklung des Direct Marketing im Zeitablauf, so zeigen sich stark vereinfacht drei Phasen, die aufeinander aufbauen und starke Analogien zur Evolution des Marketing in Anlehnung an Kotler et al. (2011) aufzeigen (**Abbildung 3.1**).

**Abbildung 3.1** Entwicklung des Direct Marketing



### 3.1 Stufe 1: One-to-Mass-to-Target Group-Marketing

In der Phase der Produktorientierung des Marketing war das Direct Marketing weitestgehend durch die verschiedenen Ausgestaltungsformen des direkten Verkaufes geprägt. Als dominierend für die ersten Begriffsbestimmungen erweist sich insb. die Orientierung an den bereits in den 20er Jahren gegründeten Versandhandelsunternehmen wie Eduscho, Baur oder Quelle. In den 60er Jahren ermöglichten automatische Adressverwaltungen neben dem direkten Verkauf den Einsatz von adressierten Werbesendungen als neuartiges Kommunikationsinstrument. Dallmer und Thedens kennzeichnet dies als die „separativ-instrumentale Phase“ des Direct Marketing, in der der persönliche Verkauf und insb. das Direct Mailing als zusätzliches Marketinginstrument einer vertiefenden, wenn auch noch isolierten Betrachtung unterzogen wurden (Dallmer & Thedens, 1981, S. 70). Erst mit einer erneuten Ausweitung der medialen Anwendungsbreite um das Telefon in den 70er Jahren wuchs die Erkenntnis, dass die verschiedenen Formen des Direct Marketing synergetisch mit den anderen Marketing-Mix-Elementen einzusetzen sind („spezifikativ-funktionale Phase“ des Direct Marketing; Dallmer & Thedens, 1981, S. 74). Mit Beginn des Computerzeitalters verbreitete sich in den frühen 80er Jahren der Einsatz rechnergestützter Datenbanken. Charakteristika dieses „Kundenstamm-Marketing“ sind der systematische Aufbau und die Auswertung von Datenbanken im Rahmen der Neukundenakquisition und der intensiven Betreuung bestehender Kunden (Weinhold-Stünzi, 1987, S. 8 ff.). Insgesamt gesehen war das Direct Marketing in seiner ersten Phase primär operativ-instrumentell und durch vergleichsweise große Streuverluste geprägt.

### 3.2 Stufe 2: One-to-One-Marketing

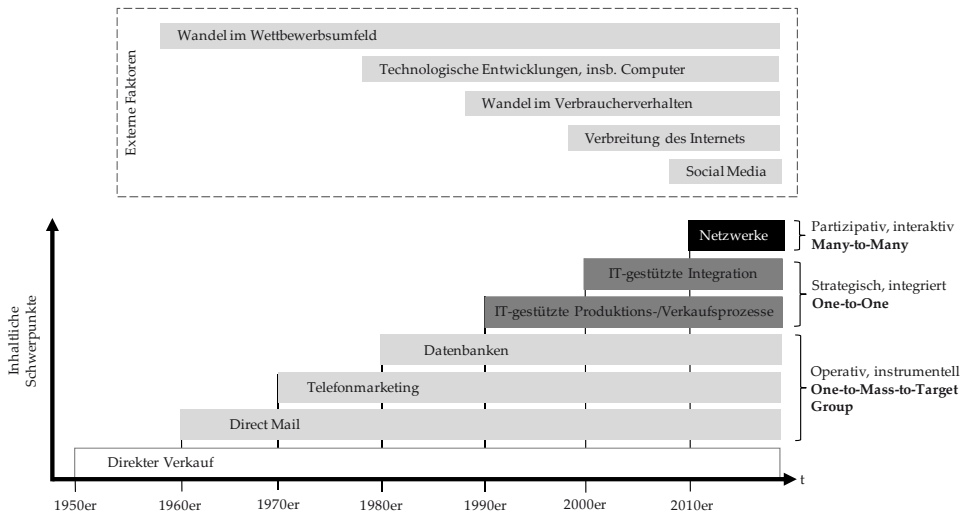
Anfang der 90er Jahre setzte sich die Auffassung durch, Direct Marketing im Sinne eines „Integrated Direct Marketing“ (Roman, 1995) nicht allein operativ-instrumentell bzw. funktional zu betrachten, sondern stärker in den strategischen Marketingplanungs- und Marketingentscheidungsprozess einzubeziehen (Nash, 2000). Auf konzeptioneller Ebene wurde ein Höchstmaß an persönlicher Kundennähe im Sinne eines Customized Marketing propagiert (Meffert & Kirchgeorg, 1994). Hierbei stehen sowohl die Möglichkeiten innovativer Produktionstechnologien (Mass Customization) als auch verbesserte Verfahren der Vertriebsunterstützung im Vordergrund. Mit der rasanten Diffusion internetbasierter Technologien in der zweiten Hälfte der 90er Jahre begann sich das Direct Marketing nochmals zu wandeln. Vor dem Hintergrund der nun erstmals möglichen unmittelbaren Vernetzung von Informations- und Interaktionsparametern (Profilen und daraus abgeleiteten Handlungen an sämtlichen internen und externen Schnittstellen in „Realtime“) gewannen Konzepte, die eine ganzheitliche, personalisierte und dialogorientierte Kundenbearbeitung ermöglichen, vermehrt an Bedeutung. Das Konzept des Customer-Relationship-Managements (CRM) wurde zum Leitgedanken eines modernen Direct Marketing (Bruhn 2009; Bruhn, 2012). Diese Philosophie des Kundenbeziehungsmanagements bezeichnet die konsequente



Ausrichtung des Unternehmens auf ihre Kunden und den damit verbundenen Kundenwert. Die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse ermöglicht dabei ein vertieftes, langfristiges Beziehungsmarketing. Die zweite Stufe kann somit als zusätzlich strategisch-integriert gekennzeichnet werden.

### 3.3 Stufe 3: Many-to-Many-Marketing

Mit der Entwicklung des sogenannten Web 2.0 und der zunehmenden Nutzung darauf basierender Dienste wie Facebook, Twitter und Blogs im ersten Jahrzehnt des neuen Millenniums beginnt die vorläufig letzte Entwicklungsstufe des Direct Marketing. Das Web 2.0 ermöglicht eine bisher unbekannte Vernetzung der Verbraucher untereinander und führt dazu, dass jede Person gleichzeitig Empfänger und Sender von sowohl positiven als auch negativen Botschaften über Unternehmen und Produkten sein kann. Aktuelle Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass die Dynamik insb. einer negativen Meinungsmultiplikation auf und zwischen populären Internetplattformen wie Facebook, Twitter und YouTube bisher nicht bekannten Gesetzen folgt. Zensierten beispielsweise Unternehmen in der Vergangenheit Diskussionen über das Unternehmen auf unternehmenseigenen Portalen und Seiten im Web, so wurde dies von der Online-Community in Form von weitreichenden, medienübergreifenden Boykottaufrufen sanktioniert. Das Direct Marketing wandelt sich infolgedessen zusehends von einem unternehmensseitig gesteuerten, dialogorientierten zu einem partizipativen Marketinginstrument. Es geht demnach auf dieser Stufe nicht mehr primär darum, mittels Direct-Marketing-Aktionen möglichst viel Kontrolle über die kundenorientierten Inhalte beizubehalten, sondern ebenso an der Kundendiskussion teilzunehmen und als glaubwürdiger Dialogpartner wahrgenommen zu werden. Die einstige asynchrone, lineare Massenkommunikation wird auf dieser Stufe damit durch eine synchrone, bi- bzw. multidirektionale Kommunikation ergänzt (Fink, 2007). Insgesamt bedeutet dies, dass das Marketing im Allgemeinen und das Direct Marketing im Speziellen sich immer mehr zur Konversation mit den Kunden entwickeln (Deighton & Kornfeld, 2009). Neben der zunehmenden Vernetzung der Kunden werden in wissenschaftlichen Publikationen verstärkt eine Vernetzung auf Anbieterseite sowie sektorübergreifende Netzwerke thematisiert (Sydow, 1992; Duschek, 2004; Rudawska, 2010). Die Autoren argumentieren, dass entsprechende Netzwerke zu sogenannten „relational competitive advantages“ führen können. Diese werden durch die jüngsten technologischen Entwicklungen gefördert und können letztlich dazu führen, dass „relationale Renten“ in Form eines effektiven Wissensaustausches, einer Nutzung komplementärer Ressourcen und effektiver Governance-Strukturen zwischen Unternehmen abgeschöpft werden können und somit die Direct-Marketing-Effizienz erhöht werden kann (Lavie, 2006). **Abbildung 3.2** führt die vorherigen Ausführungen zusammen.

**Abbildung 3.2** Treiber und Entwicklungsstufen des Direct Marketing

Zusammenfassend spiegeln sich die skizzierten Entwicklungsstufen in drei einander ergänzenden Begriffsbestimmungen wider:

- Direct Marketing wird vor allem in der Praxis als Kommunikationsinstrument definiert, das i.d.R. flankierend und unterstützend im Rahmen des Marketingmix zum Einsatz kommt und messbare Reaktionen der Zielperson auslöst (DDV, 2000).
- In einer breiter gefassten Definition wird insb. im Rahmen des E-Commerce unter Direct Marketing ein strategischer Ansatz verstanden, der direkte Kommunikations- und Vertriebskanäle mit dem Ziel der individuellen Einzelansprache nicht mehr nur flankierend, sondern als zentrale Aktionsparameter für Transaktionen einsetzt (Iyer & Hill, 1996, S. 65).
- Darüber hinaus kann Direct Marketing ganzheitlich als eine spezifische Ausprägung des Marketingkonzepts verstanden werden. Dieses stellt auf Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der Vernetzung von Kunden und Unternehmen miteinander und untereinander die Orientierung an individualisierten Kundenbeziehungen als partizipativen Dialog in den Mittelpunkt der unternehmerischen Handlungen (Bruns, 2007).

Dialogmarketing im Dialog

Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Siegfried

Vögele Instituts

Gerdes, J.; Hesse, J.; Vögele, S. (Hrsg.)

2013, VIII, 360 S. 80 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-01999-0