

Jürgen Gerdes
Jürgen Hesse
Siegfried Vögele *Hrsg.*

Dialogmarketing im Dialog

Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des
Siegfried Vögele Instituts

Siegfried Vögele Institut[®]
Internationale Gesellschaft für Dialogmarketing mbH

Deutsche Post 

 Springer Gabler

Dialogmarketing im Dialog

Jürgen Gerdes • Jürgen Hesse
Siegfried Vögele (Hrsg.)

Dialogmarketing im Dialog

Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des
Siegfried Vögele Instituts

Herausgeber
Jürgen Gerdes
Deutsche Post DHL
Bonn

Prof. Siegfried Vögele
Siegfried Vögele Institut
Königstein im Taunus

Prof. Dr. Jürgen Hesse
Siegfried Vögele Institut
Königstein im Taunus

ISBN 978-3-658-01999-0
DOI 10.1007/978-3-658-02000-2

ISBN 978-3-658-02000-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Barbara Roscher, Jutta Hinrichsen

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Danksagung

Im Juni 2012 hat das Siegfried Vögele Institut (SVI) sein 10-jähriges Bestehen gefeiert. Dieses Jubiläum ist auch für uns, die Mitglieder der SVI-Stiftungsplattform, ein Grund zur Freude und Dankbarkeit. Dabei sind es vor allem drei Personen, die Herausgeber dieser Festschrift, denen wir nachdrücklich danken wollen.

Erstens bedanken wir uns bei Herrn *Professor Siegfried Vögele*, dem Begründer der Dialogmarketing-Disziplin in Deutschland und Namensgeber des Instituts. Seit 40 Jahren gibt er dem Dialogmarketing durch eine verhaltenswissenschaftliche Untermauerung und durch systematische Analysen mit der Augenkamera eine wissenschaftliche Basis. Seine Dialogmethode ist bis heute eine international anerkannte Heuristik zur erfolgreichen Gestaltung und Nutzung von klassischen und neuen Direktmedien. Er legte mit seinem Wirken den Grundstein für den Aufbau des SVI.

Zweitens gilt unser Dank Herrn *Jürgen Gerdes*, der als verantwortlicher Topmanager und Innovator der Deutschen Post AG die Idee zur Gründung eines Dialogmarketing-Instituts hatte. Er verbindet mit dem SVI das Ziel, die wissenschaftliche Auseinandersetzung und darauf aufbauend die Professionalität beim Einsatz des Dialogmarketing in der Praxis systematisch zu fördern. Das SVI trägt nachhaltig zur Generierung und Verbreitung des wissenschaftlich fundierten Dialogmarketing-Wissens in praxisgerechter Aufbereitung bei. Diese Aufgabe setzt das SVI bis heute durch Weiterbildungsangebote, Studien und andere Publikationen sowie Auftragsforschung und Beratungsleistungen zur Verbesserung der Dialogmarketing-Wirkungen in überzeugender Weise um.

Drittens danken wir Herrn *Professor Dr. Jürgen Hesse*, der mit dem Aufbau und der Geschäftsführung des SVI betraut wurde. Er hat vom ersten Tag an mit großer Leidenschaft, eiserner Disziplin sowie großer Fach- und Führungskompetenz dazu beigetragen, dass sich das SVI als ein führendes Dialogmarketing-Institut etabliert hat. Gemeinsam mit Jürgen Gerdes entwickelte er die Idee, dass die Deutsche Post AG sowohl ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für Bildung als auch der Dialogmarketing-Forschung an deutschen Universitäten bestmöglich durch die Einrichtung von Stiftungslehrstühlen dienen kann. Professor Jürgen Hesse hat in der Folge sukzessive die SVI-Stiftungsplattform weiterentwickelt, die sich mittlerweile auf vier Universitätsstandorte verteilt. Als Hochschullehrer stehen für ihn dabei der gesellschaftliche Bildungsauftrag und die damit verbundene Freiheit von Lehre und Forschung an erster Stelle. Vor diesem Hintergrund hat er die Stiftungsplattform seit ihrer Errichtung wegweisend begleitet: stets aufgeschlossen, interessiert und unterstützend. Durch sein vorbildliches Verhalten hat er für uns ein partnerschaftliches Umfeld geschaffen, in dem die Dialogmarketing-Forschung an unseren Lehrstühlen und Instituten erfolgreich gedeihen und in engagierte Lehre transferiert werden kann. Hierfür gilt ihm unser besonderer Dank.

Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff

SVI-Stiftungsprofessur für Kommunikations-
und Medienmanagement
Universität Kassel

Prof. Dr. Andreas Mann

SVI-Stiftungslehrstuhl für Dialogmarketing
Universität Kassel

Prof. Dr. Helmut Schneider

SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und
Dialogmarketing
Steinbeis-Hochschule Berlin

Prof. Dr. Manfred Krafft

Direktor des CIM –
Centrum für interaktives Medienmanagement
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Kay Peters

SVI-Stiftungslehrstuhl für Dialogmarketing
Universität Hamburg

Prof. Dr. Ralf Wagner

SVI-Stiftungslehrstuhl für Internationales
Direktmarketing
Universität Kassel

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
SVI – Impulsgeber für das Dialogmarketing..... <i>Jens Böcker</i>	1
Teil A: Dialogmarketing – Aus Tradition eine innovative Disziplin	5
Vom Vertreterbesuch zum schriftlichen Verkaufsgespräch – Entwicklungslinien der Dialogmethode	7
<i>Siegfried Vögele & Bettina von Versen</i>	
Direct Marketing im Wandel – Vom Letter über den Screen zum Smartphone	19
<i>Heribert Meffert & Christian Rauch</i>	
Aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Dialogmarketing	43
<i>Helmut Schneider & Jürgen Hesse</i>	
Teil B: Rolle und Selbstverständnis des Unternehmens	57
Unternehmen als Akteure und Objekte des Dialogs.....	59
<i>Ralf Wagner</i>	
Unternehmen als Initiatoren eines erweiterten Dialogs	73
<i>Torsten Schwarz</i>	
Fallstudie zum initiierten Dialog – Der ültje-Tauschrausch	99
<i>David Eicher</i>	
Teil C: Ziele des Marketingdialogs	107
Verkauf.....	109
<i>Matthias Neu</i>	
Erfolgreiche Dialoge im Kundenbeziehungsmanagement	125
<i>Manfred Krafft</i>	
Innovationen im Dialogmarketing	143
<i>Michel Clement</i>	
Nielsen-Studie – Kia mit EM-Kampagne „Unser Dream-Team“ on air.....	155
<i>Ludger Wibbelt</i>	

Teil D: Mediale Umsetzung des Dialogmarketing	161
Mediale Umsetzung des Dialogmarketing – Auswahl und Integration	163
<i>H. Dieter Dahloff</i>	
Crossmediale Budgetierung	179
<i>Kay Peters</i>	
Gestalten des Erstdialogs nach der Dialogmethode	199
<i>Robert K. Bidmon & Peter Fischer</i>	
Die Bedeutung des Werbebriefs in Zeiten der Digitalisierung	211
<i>Detlef Burow</i>	
Teil E: Wirkungsmessung	221
Eye-Tracking im Werbemittel-Consulting.....	223
<i>Christian Holst</i>	
Neurophysiologische Werbewahrnehmungs- und Werbewirkungsforschung	239
<i>Christian Elger & Bernd Weber</i>	
Neuere Entwicklungen im Dialogmarketing-Controlling	249
<i>Jörg Link & Thorsten Grandjot</i>	
ROI-optimale Allokation dreier Mailingtypen in der Bestandskommunikation einer Spendenorganisation	275
<i>Peter Lorscheid</i>	
Teil F: Organisatorische Umsetzung	289
Wertschöpfungstiefe – Externe oder interne Leistungserstellung	291
<i>Klaus Wilsberg</i>	
Vom Wilden Westen in wilde Zeiten – Die Rolle der Agenturen im Dialogmarketing	301
<i>Rudolf Jahns</i>	
Mitarbeiterkompetenzen im Dialogmarketing – Erfolgswirkungen und Anforderungen ..	313
<i>Andreas Mann</i>	
Fallstudien zur Implementierung – OBI und Uponor	335
<i>Jan Möllendorf</i>	
Teil G: Ausblick	343
Dialogmarketing – Quo vadis?.....	345
<i>Andreas Mann & Kay Peters</i>	

SVI - Impulsgeber für das Dialogmarketing

Jens Böcker

Seit Beginn 2000 hat Prof. Dr. Jens Böcker eine Professur für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Entwicklung von Marketingstrategien in der IT- und TK-Branche.

Prof. Dr. Jens Böcker ist seit 2011 wissenschaftlicher Beirat von Böcker Ziemer Management Consultants. Schwerpunkt ist die Entwicklung von Marktstrategien, insbesondere für Unternehmen in dynamischen und technologisch geprägten Märkten.

Prof. Dr. Jens Böcker hat ein Mandat als Aufsichtsratsvorsitzender eines Technologieunternehmens und mehrere Mandate als Beirat in Wissenschaft und Unternehmen inne.

E-Mail: jens.boecker@h-brs.de

Der Dialog mit dem Kunden ist deutlich anspruchsvoller und komplexer geworden. Unternehmen wissen, dass der Dialog mit dem Kunden – neben einem attraktiven Leistungsprogramm und effizienten Vertriebsstrukturen – ein zentraler Faktor für den Erfolg im Markt ist. Neue Kommunikationskanäle, eine zunehmende Segmentierung der Zielkunden und die Zunahme der Kommunikationsanlässe führen zu einer steigenden Komplexität bei der Steuerung und Budgetierung der gesamten Kommunikation. Viele Unternehmen fragen sich vor diesem Hintergrund zu Recht: Wie kann der Dialog mit dem Kunden wirkungsvoll geführt werden? Folgende Kernfragen lassen sich daraus für Unternehmen ableiten:

- (1) Welche Botschaften können über welche Kanäle an welche Zielgruppen gesendet werden?
- (2) Wie kann der Kunde zu einem funktionierenden Dialog eingeladen werden?

Angesichts einer zunehmenden Komplexität im Dialogmarketing und in der Medienwelt hat das SVI eine zentrale strategische Rolle eingenommen. Grundgedanke dieser strategischen Rolle ist die Professionalisierung des Dialogmarketing. Professionalisierung kann dabei auf ganz unterschiedliche Art und Weise geschehen: Zum einen wissenschaftliche Aspekte des Dialogmarketing zu identifizieren und systematisch weiterzuentwickeln. Zum anderen die Anwendung von neuesten Erkenntnissen aus dem Dialogmarketing systematisch in die Unternehmen zu tragen. Auf diese Weise sollen Impulse für Anwender gegeben und das Dialogmarketing-Know-how in den Unternehmen kontinuierlich aufgebaut werden. Der wissenschaftliche und anwendungsorientierte Blickwinkel werden dabei aufs engste miteinander verzahnt. Dies sichert eine gegenseitige kontinuierliche „inhaltliche Befruchtung“ von Wissenschaft und Praxis. Damit leistet das SVI einen zentralen Beitrag, Erkenntnisse aus der Wissenschaft auf Praxistauglichkeit zu prüfen und Anforderungen aus der Praxis in wissenschaftlichen Modellen darzustellen.

Vor diesem Hintergrund der gegenseitigen Verzahnung stehen 10 Jahre SVI für eine enorme Bandbreite an Themen, die sich im Zeitablauf entwickelt haben. Hierzu zählen beispielsweise die Grundlagen des Dialogmarketing, die mediale Umsetzung und die Wirkungsmessung. Das permanente Streben nach Verbesserung hat sich dabei zu einem wichtigen Leitsatz für das SVI entwickelt. Bestehendes Wissen – z.B. rund um den traditionellen Brief – wird vertieft, weiterentwickelt und gezielt in Frage gestellt. Neue Entwicklungen, wie beispielsweise aus der Onlinewelt, werden systematisch aufgegriffen, analysiert und mit bestehenden Erkenntnissen verglichen. Das Ergebnis ist eine hoch effiziente Kombination von bestehenden Erkenntnissen und dem Umgang mit neuen Herausforderungen. Offline und Online werden nicht als Widerspruch gesehen, vielmehr entstehen integrierte Konzepte, die die Stärken beider medialer Welten miteinander verbinden. Gerade bei der Integration von Medien existieren derzeit noch zahlreiche offene Punkte, die dringend eine Lösung erfordern, um eine optimale kommunikative Wirkung in der adressierten Kundengruppe und eine optimale Allokation der Kommunikationsbudgets zu erreichen.

Ideen setzen sich im Markt durch, wenn ihr Nutzen von der Zielgruppe erkannt wird. Die quantitativen Eckwerte des SVI zeigen, dass der Nutzen im Markt bereits angekommen ist und die Zielgruppe positiv reagiert: Mit etwa 6.000 Teilnehmertagen und 3.000 Teilneh-

mern pro Jahr hat sich das SVI zu einer zentralen Anlaufstelle für Wissenschaftler und Manager in Deutschland entwickelt. Eine wichtige Rolle spielen in dieser Funktion der Anlaufstelle auch die Stiftungslehrstühle rund um den Themenkomplex Dialogmarketing. Über die Stiftungslehrstühle besteht zusätzlich die Möglichkeit, Themen zu steuern, gemeinsam aufzugreifen und die Praxistauglichkeit der Ansätze zu überprüfen.

Gerade für die Seminare hat sich gezeigt, dass auch der geografische Standort ein wichtiger Vorteil des SVI ist. Königstein im Taunus ist ein Rückzugsort für kreative Gedanken. In diesem Ambiente lassen sich Ideen ausgezeichnet fokussieren, vorantreiben und abrunden. In den Seminaren sind viele konzeptionelle und innovative Ansätze zur Entwicklung eines Dialoges mit Kunden gelegt worden. Anschließend wurden diese Ideen in die Unternehmen getragen, implementiert und auf Basis der praktischen Erfahrungen weiterentwickelt. Das SVI und die Dozenten stehen oftmals auch nach den Seminaren für Implementierungsvorschläge und einen weiterführenden Erfahrungsaustausch zur Verfügung.

Das SVI ist und bleibt Garant für den wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Umgang mit dem Dialogmarketing in der deutschen Wirtschaft. Die Deutsche Post hat mit dem SVI eine einzigartige und hoch performante Plattform geschaffen, die einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland leistet. Leistungsstarke Produkte und die Fähigkeit, einen leistungsstarken Dialog mit den Zielkunden zu führen, bilden die elementare Grundlage für die gewünschten Erfolge bei der Neukundengewinnung, Kundenbindung und Kundenentwicklung im Zielmarkt.

Eine herzliche Gratulation zum erfolgreichen Aufbau und zur systematischen Entwicklung des SVI! Eine besondere Gratulation geht dabei ganz persönlich an Prof. Dr. Jürgen Hesse, der mit großer Leidenschaft und Tatkraft die Gründungsidee und die strategische Ausrichtung des SVI geprägt hat. Das Zwischenergebnis nach 10 Jahren ist beeindruckend aus Sicht der Unternehmen und der Wissenschaft. Zahlreiche aktuelle Themen wurden identifiziert und strategisch besetzt. Viele konkrete unternehmensspezifische Fragestellungen wurden beantwortet und sich abzeichnende neue Kommunikationstrends in die Beantwortung dieser Fragestellungen integriert. Auf dieser in 10 Jahren gereiften Wissensgrundlage dürfen wir uns gemeinsam auf die Forschungs- und Seminarthemen der nächsten Jahre freuen und gespannt die zukünftige Entwicklung des SVI verfolgen!

Teil A: Dialogmarketing -

Aus Tradition eine innovative Disziplin

Vom Vertreterbesuch zum schriftlichen Verkaufsgespräch - Entwicklungslinien der Dialogmethode

Siegfried Vögele & Bettina von Versen

1	Ein atypischer Weg zur Forschung und Lehre im Dialogmarketing.....	9
2	Das wertvolle, aber teure Vorbild – Der persönliche Vertreterbesuch.....	13
3	Das Mailing, der Königsweg schriftlicher Verkaufsgespräche.....	15
4	Von der Dialogmethode zur Dialogformel.....	16
	Literatur	18

Prof. Siegfried Vögele (*1931), Urheber der ges. gesch. „Prof. Vögele Dialogmethode®“. Mitglied des Wissenschaftlichen Direktoriums des Siegfried Vögele Institutes, Internationale Gesellschaft für Dialogmarketing mbH.

Bettina von Versen (*1967) hat lange Zeit im Bereich der Marktforschung gearbeitet. Die studierte Betriebswirtin und Verwaltungswirtin beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit dem Thema Dialogmarketing.

Abstract

Diese Festschrift bietet einen Anlass, den Weg zur „Prof. Vögele Dialogmethode®“ und damit zur Forschung und Lehre im Dialogmarketing der letzten (nahezu) 50 Jahre darzustellen. Ausgelöst durch administrative Rahmenbedingungen, gefördert durch heterogene Einflussfaktoren und durch das Auftreten neuer Dialogmedien wurde in der Vergangenheit das Profil des Dialogmarketing geprägt und wird auch in der Zukunft die Entwicklung des Dialogmarketing bestimmt. Dabei dienen das persönliche Verkaufsgespräch und die Dialogmethode der Wissenschaft und der Praxis als sichere Leitlinien für die Weiterentwicklung schriftlicher Kundendialoge in allen Medien.

1 Ein atypischer Weg zur Forschung und Lehre im Dialogmarketing

Das Jahr 1965 markiert für Siegfried Vögele die Schnittstelle seiner bis dahin gelehrteten Technik persönlicher Verkaufsgespräche und deren Übertragung auf das Verkaufen per Post. Es waren zunächst nur die günstigen Rahmenbedingungen, die zum Austausch der grundlegend verschiedenen Vertriebsstrategien geführt haben. Sie haben schriftliches Verkaufen als Ersatz für die teuren persönlichen Vertreterbesuche geradezu herausgefordert. Erst als diese Rahmenbedingungen geändert wurden, begann für Siegfried Vögele die Entwicklung seiner bis heute bewährten Praxismethode für schriftliche Verkaufsgespräche.

Verkaufserfolge lassen sich nicht nur an der Abschlussquote oder der Anzahl von Bestellungen ablesen. Eine genaue Bewertung ist erst durch den Vergleich mit den dabei entstandenen Vertriebskosten möglich. Diese Kosten müssen von der im Verkaufspreis einkalkulierten Vertriebsspanne gedeckt werden. 1965 kostete ein Vertreterbesuch im Businessbereich durchschnittlich 150 DM. Wenn bei fünf Besuchen nur ein Abschluss zustande kam, musste dieser Auftrag die zusätzlichen vier Leerbesuche mittragen. Der Auftrag war mit 750 DM Vertreterkosten belastet. Bei einer Vertreterprovision von 10-15 % ließen sich im B-to-B-Bereich nur Aufträge mit mehr als 5000 DM Verkaufspreis durch Vertreter erfolgreich abschließen.

Im Bereich privater Endverbraucher waren Handelsvertreter auch mit Auftragswerten von ca. 100 DM tragbar, weil ihre potenziellen Kunden an jeder Haustüre zu finden waren. Die Besuchskosten dieser Vertreter fielen dann unter die 5-DM-Grenze. Doch bei größeren Entfernungen mit dadurch steigenden Reisekosten waren Produkte von 100 DM auch im Privatbereich nicht mehr per Außendienst erfolgreich zu verkaufen. Für private Zielgruppen dieser Art hatte sich deshalb schon seit Anfang des 20. Jahrhunderts der Versandhandel etabliert. Seine Kataloge ersetzten die nicht vorhandenen Vertreter. Preiswerter, schneller und in beliebiger Besuchsanzahl und Häufigkeit.

Neben den Versandhauskatalogen verbreiteten sich auch Mailings in großer Menge und zielgruppenadäquater Aufmachung. Im Businessbereich ebenso wie bei privaten Zielgruppen. Denn die Kosten für Ersatzbesuche in Form von Mailings durchlebten ein historisches Tief. Die Deutsche Bundespost verlangte 1965 für die „Massendrucksache“ bis 20 g nur 7 Pfennig Porto. Von >20 g bis 50 g sogar nur 10 Pfennig. Die meisten Versender wählten Mailings der höheren Gewichtsklasse wegen der günstigeren Relation Porto/Gewicht.

Der Vorteil des 50g-Mailings: Selbst bei einer Bestellquote von nur 1 % waren sogar Produkte mit einem Auftragswert von 40 DM erfolgreich per Post zu verkaufen. Die Bestellquoten lagen aber weit höher. Denn die 50g-Mailings erlaubten 2 ½-mal mehr verkaufsfördernde Beilagen als die 20g-Mailings von heute. Von mehrseitigen Briefen über aufwendige Prospekte und Flyer bis hin zu dreidimensionalen Beilagen jeder Art. Eine Portostrategie

der Deutschen Bundespost zu Gunsten der damaligen „Direktwerbung“, aber sicher zu Lasten kostenminimierender Zustelloptimierungen.

In dieser Zeit kostengünstiger Massenmailings gründet Siegfried Vögele sein eigenes Versandunternehmen für medizinisch-technische Erzeugnisse. Er wählt ebenfalls das 50g-Mailing. Und er überträgt sein Wissen aus dem Training der Handelsvertreter auf das Verkaufen per Post. Die gesprochenen Texte der Verkäufer gaben die Textvorlagen für Briefe, Prospekte, Testberichte, Presseflyer, Kundendankschreiben, Bestellschein und Rückkuvert. Mit diesem aufwendigen Inhalt und dem niedrigen Porto ließ sich auch sein kleinster Artikel (VK 39.- DM) – an die Zielgruppe der Ärzte, der Unternehmer und der privaten Endverbraucher – mit sehr gutem Gewinn verkaufen.

Ein Jahr später, am 1.4.1966, ändert die Deutsche Bundespost ihr Portosystem. Es gab neue Rahmenbedingungen für die „Massendrucksache“. Das Porto für die benutzte Klasse bis 50 g wurde um 50 % erhöht. Die unterste Klasse bis 20 g behielt als „Standardmassendrucksache“ im kleineren Format weiterhin das Porto von nur 7 Pfennig (Postgebührenheft, 1967, S. 9). Das umfangreiche Erstmailing aus 1965 brachte wegen der höheren Streukosten weniger Ertrag. Siegfried Vögele entschied sich für die inhaltliche Verkürzung des schriftlichen Verkaufsgesprächs auf 20 g und damit für das niedrigste Porto von 7 Pfennig.

Das Ergebnis dieser Umstellung: Die Bestellquoten des reduzierten Mailings sanken weit stärker als die Streukosten! Gestalterische Änderungen brachten keine Rettung. Durch das Buch „Verkaufen per Post“ von Alfred Gerardi und die Gespräche mit diesem erfolgreichen Pionier des Versandhandels entstand die Idee, das Wissen in diesem werblichen Fachbereich zu vertiefen. Siegfried Vögele absolvierte deshalb nebenher ein zweijähriges Abendstudium am Werbewissenschaftlichen Institut in München. Er lernte dort vieles über klassische Werbung, aber nur wenig über das Verkaufen per Post.

Während dieser Zeit beginnt seine eigene Erforschung schriftlicher Verkaufsgespräche. Das Ziel: Den Vertrieb der vorhandenen Produkte (im Preissegment unter 50 DM) an die vorhandenen Zielgruppen trotz veränderter Bedingungen mit Erfolg weiterzuführen. Die Forschung konzentrierte sich auf den zwangsweise verkürzten schriftlichen Dialog zwischen Mailing und Empfänger. Vor allem auf das Lese- und Reaktionsverhalten, verglichen mit dem Verlauf echter persönlicher Verkaufsgespräche. Die Kernfragen: Welche Erfolgsursachen des persönlichen Verkaufsgesprächs gelten auch in einem verkürzten schriftlichen Gespräch? Welche davon lassen sich WIE auf den schriftlichen Dialog übertragen? Und welche Grundregeln für das Entwickeln und Gestalten von Mailings lassen sich daraus ableiten? Regeln, die sich auch künftig bei geänderten Rahmenbedingungen bewähren.

In den folgenden Abschnitten sind die wichtigsten Ergebnisse dargestellt. Sie alle haben sich zunächst im eigenen Versandunternehmen bewährt. Aus den Testerfahrungen entstand Ende der 60er Jahre die Idee, die neuen Erkenntnisse den interessierten Unternehmen anderer Branchen anzubieten. Daraus entwickelte sich die eigene Agentur für Direktwerbung „Idee & Plan GmbH“, die Vorläuferin des späteren „DMI Institut für Direktmarketing“. Als die Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung auch bei den Kunden der Agen-

tur bestätigt wurden, begann Siegfried Vögele 1972 als Dozent an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing den Branchennachwuchs auszubilden. Das Lehrfach „Direktwerbung“ wurde erstmals aufgenommen.

Das eigene Versandunternehmen entwickelte sich in den 70er Jahren zum reinen Experimentierfeld für immer wieder neue Strategien. Mitte der 70er Jahre änderten sich erneut die Rahmenbedingungen für das Direktmarketing. Der Bedarf an Wissen über das Entwickeln und Gestalten erfolgreicher Mailings stieg international an. Siegfried Vögele und sein DMI boten dieses Wissen in eigenen Seminaren für Werbe- und Vertriebspraktiker aller Branchen an. Zunächst in Deutschland. Ab 1976 auch in Österreich und der Schweiz.

Damit begann für das DMI die enge Vernetzung von Forschung und Lehre im Direktmarketing. Beide befruchteten sich gegenseitig. Die neuen Erkenntnisse mussten sich immer wieder in einem anderen Umfeld bewähren. Jeweils mit neuen Rahmenbedingungen in anderen Märkten. Mit neuen Anwendungen, neuen Zielgruppen und neuen Produkten. Die Seminare finanzierten die Forschung. Umgekehrt lebten die Seminare von den ständig neuen Erkenntnissen aus der Forschung. Ende der 70er Jahre war die „Dialogmethode“ von Siegfried Vögele in ihren Grundzügen ausgereift. Es begann die Verbreitung außerhalb der deutschsprachigen Länder.

Das Internationale Mail-Order-Symposium in Montreux integrierte ab 1980 alljährlich das 2-tägige Siegfried Vögele Seminar „Dialogmethode. Entwickeln und Gestalten erfolgreicher Mailings für alle Branchen“. Simultan übersetzt in drei Sprachen. Dies war der Start für die weitere internationale Verbreitung in insgesamt 13 europäische Länder inklusive den USA und Australien. Wiederum bei anderen Rahmenbedingungen und deshalb immer wieder ein Anlass, die Methode weiter zu optimieren

Schon damals experimentierte Siegfried Vögele mit der Technik der Blickaufzeichnung. Die Augenkamera stand danach stets im Mittelpunkt seiner Erforschung des Leseverhaltens. 1984 erscheint sein Standardwerk „Dialogmethode: Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte.“ Dieses Buch erlebt zwölf deutsche Auflagen und erscheint in Englisch, Französisch, Italienisch und Spanisch. Sein zweites Buch „99 Regeln für Direktmarketing“ (1995) erlebt fünf Auflagen und erscheint zusätzlich in Portugiesisch, Russisch und Chinesisch.

Ebenfalls 1984 zeigt Siegfried Vögele beim Symposium in Montreux live mit der Augenkamera vor internationalem Fachpublikum das unbelehrbare Leseverhalten von Mailingempfängern aus unterschiedlichen Ländern. Er beweist, die psychologischen Verhaltensweisen gelten unabhängig von nationalen, postalischen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Nach den internationalen Erfolgen der Dialogmethode suchte Siegfried Vögele für das Direktmarketing einen Platz im universitären Bereich von Forschung und Lehre. 1983 begann die Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Zunächst mit alljährlichen Seminaren zur Dialogmethode. Danach gründete der Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel und Siegfried Vögeles DMI das Drittmittelprojekt „DFD Deutsches Forschungszentrum für Direktmarketing“. Ein

Studienangebot für immatrikulierte Studenten vor allem aus den Bereichen BWL und Psychologie. Mit Vorlesungen und Seminaren zum Dialogmarketing im Allgemeinen und zur Dialogmethode im Speziellen sowie mit Projekt- und Diplomarbeiten zu diesen Themen.

Durch den weiter steigenden Wissensbedarf aus der Praxis folgte 1987 das erste „Fachstudium Direktmarketing“ im deutschsprachigen Raum. Gegründet von Siegfried Vögele gemeinsam mit der „BAW Bayerische Akademie für Werbung und Marketing“ in München. Ein berufsbegleitendes, praxisbezogenes Wochenendstudium zum „Direktmarketing Fachwirt BAW“.

Damit waren die Weichen für Aus- und Weiterbildung, für Theorie und Praxis im Direktmarketing gestellt. Im Mittelpunkt der Lehre stand immer die Dialogmethode als Basis für das Entwickeln und Gestalten schriftlicher Verkaufsgespräche. Das psychologische Verhalten und Reagieren im echten persönlichen Gespräch und deren Übertragung auf den schriftlichen Dialog blieben der feste Bezugspunkt auf jeder Stufe der weiteren Entwicklung. Ausgelöst durch neue Medien, neue Anwendungen oder geänderte Rahmenbedingungen.

Das Zusammenwachsen von Forschung und Lehre in der weiteren Entwicklung des internationalen Dialogmarketing zeigt sich deutlich an der Gründung des Siegfried Vögele Instituts – Internationale Gesellschaft für Dialogmarketing mbH (SVI) vor 10 Jahren. 1998 übernahm die Deutsche Post AG die exklusive Vermarktung der „Prof. Vögele Dialogmethode®“. Dies bezog sich auf alle Seminare für das Entwickeln und Gestalten von Mailings, dem damaligen Monopolprodukt der Deutschen Post. Siegfried Vögele wollte aus Altersgründen das Seminargeschäft seines „DMI Institut für Direktmarketing GmbH“ einstellen und sich nur auf Forschung und Beratung beschränken. Die Deutsche Post wollte ihren Businesskunden die Lehre für das Gestalten erfolgreicher Mailings erhalten.

Schon zwei Jahre später fiel im Vorstandsbereich BRIEF die Entscheidung, auch das Thema Forschung zu integrieren, ausgelöst durch die immer kürzeren Intervalle für technische, rechtliche und mediale Änderungen. Die exklusive Vermarktung der Dialogmethode durch die Deutsche Post sollte ergänzt werden durch ständige Weiterentwicklung der Methode in einem eigenen Institut. Geplant als 100 % Tochter der Deutschen Post mit eigenständigem Auftritt im Markt unter dem im In- und Ausland bekannten Namen des Urhebers der Dialogmethode, realisiert im April 2002 als „Siegfried Vögele Institut, Internationale Gesellschaft für Dialogmarketing mbH“ in Königstein unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Hesse. Inzwischen ist das SVI in der Forschung über eine eigene Plattform mit sechs Stiftungslehrstühlen verbunden und an der Konzeption und Durchführung des ersten deutschen Executive MBA-Studienganges in Marketing und Dialogmarketing beteiligt.

Damit ist die höchste Positionierung eines Institutes der Dialogmarketing-Branche erreicht. In der Grundlagenforschung, der Auftragsforschung und in der Aus- und Weiterbildung. Vor allem aber in der wissenschaftlich gesicherten Weiterentwicklung der „Prof. Vögele Dialogmethode®“. Deren traditionelle Anbindung an die Urform des Dialogmarketing, den echten persönlichen Verkaufsdialo, bleibt auch heute das zentrale Thema. Eine Leitlinie für alle erfolgreichen Ersatzgespräche. Beginnend beim Königsweg des Dialogmarketing,

dem Mailing, bis hin zu den digitalen Dialogmedien (E-Mail, Mobile-Marketing und Social Media).

2 Das wertvolle, aber teure Vorbild - Der persönliche Vertreterbesuch

Die Erkenntnis hat sich bis heute gehalten: Der Mensch ist das beste Marketinginstrument aller Zeiten. Er hat nur zwei entscheidende Nachteile: Er ist sehr teuer und deshalb nicht für alle Aufgaben bezahlbar. Er führt je nach Entfernung nur etwa fünf Besuche pro Tag durch. Das sind bei 200 Reisetagen etwa 1000 Besuche pro Jahr. Wenn jeder Kunde mindestens zweimal pro Jahr besucht werden soll, kann ein Vertreter maximal 500 Kunden betreuen. Ein Unternehmen mit 1 Millionen Kunden bräuchte 2000 Mitarbeiter im Außendienst und zusätzliche Verkaufsleiter, Teamleiter und Sachbearbeiter im Back-Office. Organisatorisch kein Problem für die sehr wenigen Unternehmen, deren hohe Auftragswerte diese hohen Vertriebskosten decken.

Alle anderen Unternehmen und Branchen greifen zu Ersatzbesuchen, zu den Instrumenten des Dialogmarketing. Ersatzinstrumente sind in ihrer Abschlussquote immer schlechter als das Original. Bei den erfolgreichsten Mailings rechnen wir nur mit etwa 1/10 der Erfolgsquote persönlicher Besuche. Mailings haben aber zwei Vorteile: Die Kosten pro schriftlichem Besuch liegen unter 1/100 eines echten Besuches. Und pro Tag lassen sich problemlos mehr als eine Million schriftlicher Besuche durchführen.

Nicht alle Erfolgsursachen des persönlichen Verkäufers lassen sich übertragen. Die Gegenwart des Menschen lässt sich weder durch bedrucktes Papier noch durch den besten Bildschirm ersetzen. Der persönliche Eindruck, die live erlebte Mimik, Gestik, Sprache, das situative Reagieren auf Einwände und auf den aktuellen Bedarf, das sind einige Beispiele der bis heute nicht ersetzbaren Erfolgsursachen persönlicher Besuche.

Betrachtet man aber nicht nur den Menschen, sondern seine Verkaufstechnik, lassen sich Chancen für das Übertragen ins schriftliche Gespräch erahnen. Vor allem das strategische Verhalten liefert übertragbare Ideen. Zunächst die Gliederung in drei deutlich voneinander getrennte Dialogstufen. Die „Kontaktstufe“ mit Begrüßung, Smalltalk, Aufbau der persönlichen Atmosphäre, Besuchsanlass und Andeuten der Gesprächsvorteile. Danach der Übergang zum eigentlichen „Fachgespräch“ mit den größten Vorteilen, den Produkt-Erfahrungen, den Garantien, den Beweisen usw. Zum Schluss folgt die „Abschlussphase“, sofern alle Signale des Kunden seine Entscheidungsbereitschaft andeuten.

Solche Signale rechtzeitig zu erkennen oder auszulösen, ist die Aufgabe der Dialogregie eines gut geschulten Verkäufers. Im persönlichen Gespräch sind solche Signale deutlich zu sehen. Vor allem die Körpersprachesignale zeigen, in welchem Stadium der Überzeugung sich der Kunde bewegt. Das eindeutigste Signal solcher Zustimmungen ist das unkontrol-

lierte Kopfnicken, das wir als kleines „Ja“ bewerten. Der gut geschulte Verkäufer achtet darauf, möglichst zu Gesprächsbeginn viele solcher kleinen „Jas“ zu erhalten. Sie müssen während des Gespräches stets die Oberhand über die zu erwartenden Ablehnungen, die kleinen „Neins“, behalten.

Eine zweite Gruppe deutlicher Signale für Zustimmung oder Ablehnung sind die Zwischenfragen des Kunden. An deren Inhalt lässt sich ebenfalls das Stadium der Entscheidung ablesen. Der gute Verkäufer wünscht sich besonders solche Fragen, die er mit einem deutlichen „JA“ beantworten kann. Falls zu wenige Fragen dieser Art auftreten, provoziert er sie.

Zur spontanen Dialogregie gehört auch, das eigentliche Dialogziel spontan zu ändern. Bei Vertreterbesuchen ohne vorherige Anmeldung (Kalt-Akquise) sind derartige Entscheidungen häufiger gefragt als bei vereinbarten Terminen und erwarteten Besuchen. Die Abschlussquote sinkt bei Kalt-Akquise oft unter 1/10 der Quote von Besuchen aktiver Kunden. Selbst gut trainierte Verkäufer dringen in solchen Fällen nicht bis zum eigentlichen Fachgespräch durch. Wir sprechen dann von mehreren Schwellen oder Hürden, die es zu überwinden gilt. Gleich zu Beginn erwartet den unangemeldeten Vertreter die „Einlassschwelle“. Hat er sie überwunden, folgt die „Zuhörschwelle“ beim zuständigen Entscheider. Im Businessbereich kommt die „Vorzimmerchwelle“ hinzu.

Auf jeder einzelnen Stufe bemüht sich der Verkäufer um ein „JA“ des Kunden zur nächsten Stufe. Vom „JA, kommen Sie herein“ über das „JA, sehr interessant, reden Sie weiter“ bis zum „JA, einverstanden, wo soll ich unterschreiben?“ Auf diesem Weg setzt er eine Reihe von verbalen Dialogverstärkern ein, die sichtbare kleine „Jas“ auslösen und die entscheidende Überzahl gegenüber den kleinen „Neins“ absichern. Das dezente Erwähnen des Kundennamens gehört dazu. Ebenso die Wortwahl auf dem Niveau des Kunden, aber ohne zu viel Fachsprache. Jedes Fachwort, das der Kunde nicht sofort versteht, löst spontan ein kleines „nein“ aus. Oft sogar unbewusst.

Das Andeuten bestimmter Vorteile wirkt bei der Überwindung einer Dialogschwelle besser, als diesen Vorteil sofort in allen seinen Details zu erklären. Der Einsatz von Mustern oder guten Bildern während des Fachgespräches hält nicht nur den Dialog lebendig. Er verstärkt vor allem die verbalen Erklärungen zum Produkt. Bestimmte Fragen erwartet der Vertreter nahezu von jedem Kunden. Deshalb antwortet er auf solche häufigen Fragen, auch ohne sie gehört zu haben.

Diese kurzen Anmerkungen zum echten persönlichen Vertreterbesuch zeigen, kein Instrument des Dialogmarketing kann diese individuelle Qualitätsstufe erreichen. Trotzdem sind die Ersatzinstrumente für viele Anwendungen erfolgreicher. Weil die schwächeren Gesprächsergebnisse nur einen Bruchteil an Besuchskosten verursachen. Und dies in einer millionenfachen Auflage pro Tag.

3 Das Mailing, der Königsweg schriftlicher Verkaufsgespräche

Mitte der 60er Jahre begann Siegfried Vögele, die Vorteile des Vertretergespräches auf ein schriftliches Gespräch zu reduzieren. Seit dieser Zeit gewinnt der *Brief* in einem *Brief*-Kuvert aus dem *Brief*-Kasten jeden Vergleich mit anderen Instrumenten des Dialogmarketing. Nicht was die Besuchskosten betrifft, sondern die Besuchsqualität. Das Mailing gilt deshalb als der „Königsweg“ aller Ersatzbesuche. Mit ihm ist es am besten gelungen, die übertragbaren Vorteile des echten Gespräches zu integrieren. Es beginnt schon mit der deutlichen Gliederung der Dialogstufen. Der Brief übernimmt die Kontaktstufe mit Anrede, Begrüßung und kurze Andeutung der Vorteile. Der Prospekt oder Katalog ersetzt das Fachgespräch mit den Details zum Angebot. Der Antwortschein gilt als Abschlussphase.

Das Öffnen eines Kuverts entspricht der Einlass-Schwelle beim Vertreterbesuch. Beim Herausnehmen der Mailingteile verschafft sich der Empfänger sofort einen Überblick über den wahrscheinlichen Zweck des „Besuches“. Bis zu diesem Punkt erlebt der Empfänger einen ähnlichen Verlauf wie beim echten Besuch. Danach ändert sich der Dialog. Beim echten Besuch diktiert der Vertreter die Reihenfolge des Ablaufes. Er steuert den Dialogverlauf über die oben besprochene Dialogregie. Im schriftlichen Gespräch übernimmt vor allem das Gehirn des Empfängers die Regie des Dialoges.

Diese Erkenntnis war die größte Überraschung bei der Analyse des Leseverhaltens. Die Blickaufzeichnung mit der Augenkamera beweist von Anfang an bis heute immer wieder: Niemand liest beim ersten Anblick einen Werbebrief oder Prospekt so, wie er geschrieben und gestaltet wurde. Von oben nach unten! Der Empfänger überfliegt eine DIN-A4-Seite in einem „Kurzdialog“ von etwa zwei Sekunden. Dabei stoppen seine Augen etwa zehn Mal für je 2/10 Sekunden bei herausragenden Elementen, den „Fixationen“ oder Augenhalt punkten. Überfliegen heißt nur **SCHAUEN** und Verstehen, ohne Textblöcke zu **LESEN**. Die zehn Haltepunkte dienen seiner ersten Entscheidung, auf dieser Seite etwas zu lesen oder nicht.

Das große „JA“ zum Lesen tritt ein, wenn die Mehrzahl der Fixationen kleine „Jas“ auslösen. Die Reihenfolge der Fixationsbeachtung ist unveränderlich festgelegt. Vereinfacht dargestellt: Zuerst Bilder und bildähnliche Elemente (Grafik, Logo, Piktogramme), danach Headlines oder hervorgehobene Wörter im Text. Verstehen, ohne Texte zu lesen, setzt voraus, alle Fixationen deuten sofort verständliche Vorteilsinformation an. Bildlich oder in Schlagworten. Mit nur dem einen Ziel, sofort mit dem Lesen zu beginnen. Gelingt dies, dann überschreitet der Empfänger die Leseschwelle, analog zur „Zuhörschwelle“ im echten Dialog.

Danach beginnt der zweite, der „ausführliche Dialog“, das eigentliche Lesen auf der jeweiligen Seite mit dem Ziel, der Reaktionsschwelle immer näherzukommen. Diese Stufe entspricht dem interessierten Zuhören im echten Gespräch. Mit unausgesprochenen „Zwi-

schenfragen“ des Lesers und passenden Antworten aus dem Prospekt. Immer wieder müssen mehr kleine „Jas“ als „Neins“ entstehen, damit das große „JA, interessant, ich will weiterlesen“ erhalten bleibt. Die unausgesprochenen Leserfragen bilden die Basis. Der Texter beantwortet sie in den Textblöcken unter den Bildern und Headlines. Jedes Unternehmen kennt die häufigsten Leserfragen seiner Interessenten und Kunden. Eine Sammlung von produktunabhängigen Grundfragen (Was bringt mir das? Wer beweist das?) und spezifischen Produktfragen (Warum aus Aluminium? Welche Drehzahl?).

Mindestens 20 solcher unausgesprochenen Leserfragen treten in einem Standardmailing von 20 g auf. Schon auf dem Kuvert (Welcher Inhalt erwartet mich?). Im Brief (Warum schreibt man gerade mir? Gerade heute?). Im Prospekt (Welche Vorteile bietet das im Detail?). Im Antwortschein (Wie wird geliefert?). Das Zusammenstellen der zu erwartenden Leserfragen und der zielführenden Antworten sowie die Entscheidung, wo im Mailing diese Dialogelemente zu platzieren sind, ist eine der Hauptaufgaben bei der Konzeption schriftlicher Dialoge. Sie entspricht etwa dem Training persönlicher Verkäufer. Im Mittelpunkt steht das Ziel, dem Kunden die größten Vorteile des Angebotes in dieser knappen Zeit zu vermitteln. Wer dies nicht schafft, verschweigt seinem Leser die wichtigste Information. Kein Empfänger investiert seine kostbare Zeit für das Enträtseln ungewollter Werbung.

4 Von der Dialogmethode zur Dialogformel

Siegfried Vögele stellte seine Methode, ein Mailing als schriftliches Verkaufsgespräch nach der Technik persönlicher Verkaufsdialoge zu entwickeln und zu gestalten, 1980 in Montreux als die „Dialogmethode“ vor. In ihrem Mittelpunkt stand von Anfang an die „Dialogformel“: Das große „JA“, die Zustimmung des Kunden zu einem Angebot, tritt nur dann ein, wenn während des schriftlichen Dialoges die Summe vieler vorausgehenden kleiner „Jas“ stets größer bleibt als die Summe der kleinen „Neins“. Ganz gleich, über welches Medium der Dialog geführt wird.

Abbildung 4.1 Die „Dialogformel“

$$\left| \sum ja, ja, ja, \dots > \sum nein, \dots \approx \# JA \right|$$

$$\sum ja, \dots < \sum nein, nein, nein, \dots \approx NEIN! \quad J. Vögele$$

Dialog-Formel: Um ein großes „JA“, eine Zustimmung zu erreichen, muss die Summe der kleinen vorausgehenden „jas“ während des Dialoges stets größer sein als die Summe der kleinen „neins“. Siegfried Vögele 1980 beim Internationalen Mail-Order-Symposium in Montreux (Vögele, 2002).

Alle bildlichen und textlichen Informationen, die beim Leser kleine „Jas“ auslösen, nannte er „Dialogverstärker“. Wieder in Analogie zum echten persönlichen Verkaufsgespräch. Informationen, die kleine „Neins“ auslösen, wurden zu „Dialogfiltern“. Zu solchen Filtern gehören auch schwer verständliche Begriffe oder Sätze. Wenn der größte Vorteil des Angebotes nicht sofort zu verstehen ist, erfährt der Leser ihn vielleicht nie! Im persönlichen Gespräch sieht und hört der Verkäufer solche Missverständnisse und korrigiert sofort. Im schriftlichen Gespräch muss die Korrektur noch vor der Druckfreigabe erfolgen. Auch Bilder können schwer verständlich sein und als Filter wirken. Bei Dialogen mit zu vielen Filtern überschreiten die Leser selten oder nie die psychologische Reaktionsschwelle. Sie beenden den Dialog ohne messbare Reaktion. Ohne Bestellung, ohne Antwort.

Die Dialogmethode und die Dialogformel haben sich in den letzten Jahrzehnten nicht nur für das Verkaufen per Post international bewährt. Das große „JA“ muss nicht immer „Bestellen“ bedeuten. Auch bei allen anderen Dialogzielen ist sie die Basis für das Entwickeln und Gestalten erfolgreicher Dialoge. „JA, ich spende, komme, wähle, helfe, akzeptiere, engagiere mich usw.“ bis hin zum „JA, ich ändere mein Verhalten“. Immer wieder geht es um eine Entscheidung, bei der die Summe der kleinen „Jas“ größer sein muss als die Summe der „Neins“. Dies gilt nicht nur im Marketing. Auch bei gesellschaftlichen Kommunikationsproblemen von heute und morgen. Und völlig unabhängig, über welche Print- oder digitale Medien diese Dialoge transportiert werden. Diesen Beweis haben die Forscher des SVI-Projektes „Dialogmethode 2.0“ im Jahr 2011 erbracht. Inzwischen gehören Seminare für das Gestalten digitaler Dialogmedien zum Lehrangebot der Dialog Akademie im Siegfried Vögele Institut.

Literatur

- Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (1967). Postgebührenheft, Zusammenstellung der Post-, Postcheck- und Fernmeldegebühren. Bonn.
- Geradi, A. (1963). Verkaufen per Post. Düsseldorf: Econ.
- Hoepner, G.A., Schminke, L.H. & Hofbauer, G. (2012). Dialog-Marketing und E-Commerce. Berlin: uni-edition GmbH.
- Krafft, M., Hesse, J., Knappik, K.M., Peters, K. & Rinas, D. (Hrsg.) (2006). Internationales Direktmarketing: Grundlagen, Best-Practice, Marketingfakten (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R.T. (2009). Praxisorientiertes Dialog-Marketing, Konzepte – Instrumente-Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. & Gröppel-Klein, A. (2011). Konsumentenverhalten (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Meffert, H. (2000). Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rosenstiel, L. v. & Ewald, G. (1979). Marktpsychologie (Bd. I/II). Stuttgart: Kohlhammer.
- Vögele, S. & Bidmon, R.K. (2002). Psychologische Aspekte der Dialogmethode. In H. Dallmer (Hrsg.), Direct Marketing & More (S. 435-457). Wiesbaden: Gabler.
- Vögele, S. (2002). Dialogmethode: Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte (12. Aufl.). München: Redline – Wirtschaft bei verlag moderne industrie.
- Vögele, S. (2003). 99 Erfolgsregeln für Direktmarketing (5. Aufl.). München: Redline – Wirtschaft bei verlag moderne industrie.

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-organisatorische 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

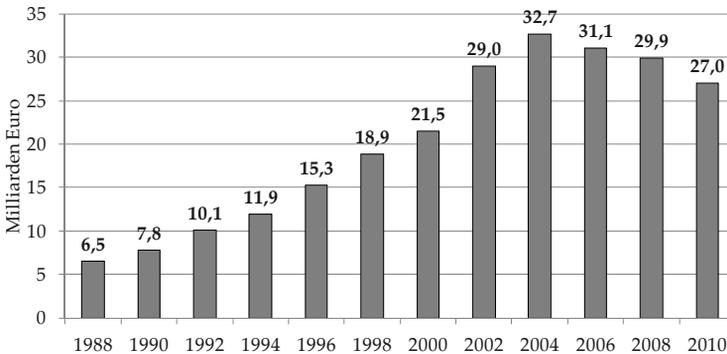
Abstract

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 Positionierungssenge 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