

Direct Marketing ist auch Strategie pur!

Autor

Prof. Dr. Christian Belz

christian.belz@unisg.ch

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet das Institut für Marketing und Handel. Er ist Mitherausgeber von THEXIS, der Fachzeitschrift für Marketing.

Seine wichtigen Forschungsfelder sind innovatives Marketing, Business-to-Business Marketing, Leistungs- und Kundensysteme, Marketingrealisierung sowie Marktbearbeitung. Ch. Belz veröffentlichte, teilweise in Zusammenarbeit mit Führungskräften, die folgenden Bücher und Schriften zur Marktbearbeitung: Strategisches Direct Marketing (1997), Management von Geschäftsbeziehungen (1998), Verkaufskompetenz (1999), Internationaler Vertrieb von Industriegütern (1999), Zukunft der Kommunikation (1999), Vertriebszenarien 2005 (2000) und Performance Selling (2002).



Direct Marketing löst Handlungen von Interessenten und Kunden aus. DM-Aktionen wirken kurzfristig und gezielt und ihre Erfolge lassen sich messen. Sind Strategie und Direct Marketing demgemäss nicht geradezu gegensätzlich? Die Spezialisten des Direct Marketings drängten sich selbst in die Ecke der messbaren Aktionen; damit profilierten sie sich gegenüber der klassischen Kommunikation. Wer jedoch in diesem Bereich nur in Einzelaktionen und an Rücklauf denkt, verkennt die Chancen. Erst ein strategisches Direct Marketing von Unternehmen und Institutionen schafft die Voraussetzung für wirksame Kommunikation.

1. Innovation ist Kommunikation

Erfolgreiche Unternehmen schaffen Mehrwert für den Kunden, lösen dessen Probleme, tragen zu seinem Erfolg bei. Die Möglichkeiten der Technik und der Informatik für neue Lösungen sind enorm. Nur: Das technisch Machbare bestimmt nicht, wie rasch der Fortschritt kommt. Entscheidend ist, was in den Köpfen der Menschen geschieht, was diese akzeptieren, ablehnen oder gar nicht bemerken.

Der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden wird zum Schlüssel¹⁾. Zahlreiche exzellente Leistungen und Firmen bestehen, nur kennt sie niemand. Zudem gibt es eine rasch wachsende Gruppe von Kunden: die Resistenten. Sie erkennen viele Vorteile eines Wechsels auf neue Unternehmen, Marken, Distributionswege oder Produkte; nur haben sie keine Lust, sich damit zu befassen. In unserer Welt der unbegrenzten Möglichkeiten sind die Fast-Kunden (also nicht schnelle Kunden, sondern solche, die nur beinahe

kaufen) inzwischen das grösste Segment. Nach dem Schub der Informatik der letzten Jahre folgt in Zukunft der Schub der Kommunikation. Menschen und nicht die Technik sind dabei die Schrittmacher. Kommunikation verhindert, verlangsamt oder beschleunigt den Fortschritt. Deshalb muss in Zukunft die Kommunikation von Unternehmen massgeblich aufgewertet werden.

Kommunikation ist eine Kernkompetenz

Kommunikation ist der Zugang der Menschen zur Wirklichkeit, sie haben keinen anderen. Kommunikation ist deshalb für die Wettbewerbskraft zentral und zunehmend die Kernkompetenz von Unternehmen und Institutionen.

2. Communication Performance

Welches Unternehmen, welche Institution verdient ein Triple AAA für ihre Kommunikationsleistung? Steht das erste A für Krisenkommunikation, das zweite für Direct

Marketing und das dritte für persönliche Beziehungen?

Der Kommunikationsleistung ist schwer beizukommen. Vielfältig sind die Stellgrößen, die es dabei zu berücksichtigen gilt: Marktbedingungen, Anspruchs- und Zielgruppen, Strategien und Marketingaufgaben, Leistungen, Kommunikations-ebenen in Konzernen, Kommunikationsziele oder Instrumente der Kommunikation. Beispielsweise wirkt die gleiche Kommunikation bei Jugendlichen völlig anders als bei Managern. Offensichtlich war die Frage nach der Kommunikationsleistung unvorsichtig. Die Antwort ist komplex. Auf recht häufige Fragen sind bisher oft nur mutige Antworten üblich:

- Wie lassen sich Kommunikationsbudgets richtig strukturieren? Gehören bei mir 70 % in die klassische Werbung und 30 % in das Direct Marketing (oder umgekehrt)?
- Wie kann ich beurteilen, ob meine Werbe- und DM-Agentur gut ist?
- Lohnt sich für mich ein Call Center und wenn ja, wie?
- Wie muss ich unser Unternehmen auf die neuen Spielregeln in einer elektronischen Welt einstellen?
- Welche Sünden wider die Corporate Identity muss ich vermeiden?

Marketingverantwortliche tun oft einfach das, woran sie gewöhnt sind. Es ist kaum möglich, die Kommunikation von Unternehmen zu optimieren, indem auf eine bessere Erfolgskontrolle einzelner Instrumente oder der Kombination von Instrumenten abgestützt wird. Der Vergleich zwischen Instrumenten ist begrenzt ergebnisbringend, weil sie so verschieden wirken. Jedoch nicht nur die Instrumente selbst, sondern besonders die Inhalte und die Gestaltung entscheiden

«Marketingverantwortliche tun oft einfach das, woran sie gewöhnt sind.»

Grundaufgaben des Marketings sind Kundenakquisition und -pflege, Leistungsinnovation und -pflege²⁾. Kommunikation

muss diese Aufgaben für ein Unternehmen oder eine Institution gewichten und konkretisieren. Wichtige Beurteilungsgrundlagen für die Kommunikationsleistung schafft man erst, wenn Ziele und Aufgaben der Kommunikation für besondere Leistungen und Märkte geklärt sind. Hier fehlt es vielfach: Zwar können dann Anbieter richtig kommunizieren, aber vielleicht kommunizieren sie nicht das Richtige.

«In der gesamten Kommunikation gilt es, das Dialogmarketing wirksam zu nutzen.»

Noch etwas: Über Geschmack lässt sich in der Kommunikation streiten. Aber Kontinuität ist wirksamer als Wechsel, auch wenn diese einfache Einsicht in unserer heutigen Hektik wenig berücksichtigt wird.

Ziele und Aufgaben der Kommunikation klären

Um die Kommunikationsleistung zu steigern, muss ein Unternehmen oder eine Institution ihre Ziele und Aufgaben für die Kommunikation zuerst ganzheitlich, klar und konkret definieren.

3. Integrierte Kommunikation

Die Diskussion um Integrierte Kommunikation ist breit und wird besonders durch Vertreter der Markenführung unterstützt³⁾. Bestimmt ist es richtig, dass sich Unternehmen bei unterschiedlichen Gelegenheiten, mit verschiedenen Instrumenten oder für ihre Kundensegmente und weiteren Stakeholders nicht zu häufig widersprechen oder ihre Botschaften heillos zersplittern. Bezug für eine integrierte Position sind aber Einzigartigkeit und Relevanz für Markt und Kunden. Die Integrationsleistung schafft aus komplexen Unternehmen in vielfältigen Märkten ein sinnvolles Ganzes. Vereinfachung ist der Anspruch.

Abstrakte Positionen und die unmögliche Suche nach mehrheitsfähiger Einzigartig-

keit verschwendet aber nur Mittel. Integration ist oft die falsche Antwort auf die Probleme in Marketing und Kommunikation. Ein Direct Mail, welches wie ein Inserat daherkommt, ist vielleicht schön, aber meist wirkungslos und ein herkömmlicher Jahresbericht wirkt auf dem Internet statisch. Zudem erörtern Unternehmen eine Integration (nicht nur in der Kommunikation) erst dann, wenn einzelne ihrer Teile nicht mehr genügend erfolgreich sind. Konkrete Erfahrungen des Kunden prägen zudem eine Marke weit intensiver, als ein Inserat. Bottom-up Markenführung ist wirksam. Der Einsatz des Direct Marketings für loyale Kunden bewährt sich oft besser als klassische Markenführung und verfolgt grundsätzlich das gleiche Ziel. Loyalitätsprogramme bauen den Markenwert wirksam aus.

«Loyalitätsprogramme bauen den Markenwert wirksam aus.»

Erstens beruht Integrierte Kommunikation auf den Aufgaben und Zielen der Kommunikation und ist vor allem eine Herausforderung der Führung. Zweitens gibt es nur einen Bezug, um unterschiedliche Botschaften und Instrumente wirkungsvoll zusammenzuführen: den Kundenprozess (oder den Prozess der Zielgruppe)⁴⁾. Hier setzt auch das Customer Relationship Management an, um neue Kundenbeziehungen aufzubauen, aufrecht zu erhalten und zu erweitern⁵⁾.

Integrierte Kommunikation auf Kundenprozesse ausrichten

Es gilt, die Ansätze der Kommunikation zu integrieren, um Zersplitterung und Widersprüche zu vermeiden. Wichtig ist es dabei, sämtliche Anstrengungen der Kommunikation auf die Prozesse von aktuellen und zukünftigen Kunden sowie weiteren Zielgruppen abzustimmen.

Instrumente beherrschen

Vorerst gilt es, die Spielregeln jedes eingesetzten Instrumentes der Kommunikation zu beherrschen – und erst dann zu integrieren

4. Leistungsbausteine der Kommunikation

Was sind Leistungen der Kommunikation? Es genügt einfach nicht, zu beurteilen, ob ein Spot gefällt, der Geschäftsbericht für Finanzanalysten aussagekräftig ist, der Pressesprecher sich menschlich zum Vergiftungsskandal des Nahrungsmittelkonzerns äussert, die Wartezeit auf dem Internet erträglich bleibt oder nach einem eingesandten Coupon auch gut reagiert wird.

«Im Kern ist die Identität das Ergebnis einer nachhaltigen Kommunikation.»

Erstens hängen interne und externe Kommunikation von Unternehmen zusammen. Eine ungenügende Kommunikation nach innen, Unfähigkeit mit internen Konflikten umzugehen, ist häufige Ursache für eine schlechte Kommunikation nach aussen. Stimmt die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen nicht, lässt sich keine positive Atmosphäre der Zusammenarbeit nach aussen aufbauen. Gelingt es nicht, die Arbeitsergebnisse von Projektgruppen in die Unternehmen zu tragen, so kann kaum erstaunen, dass Mitarbeiter und Kunden viele Neuerungen nicht verstehen.

Zweitens unterscheiden wir Positions-, Integrations-, Erklärungs-, Individualisierungs-, Database-, Verkaufs-, Koope-

rations- und Beziehungsleistungen, um in der Kommunikation den Mehrwert für Kunden und damit den Vorteil des Anbieters zu steigern (Abbildung 1). Im Kern ist die Identität das Ergebnis einer nachhaltigen Kommunikation. Dabei hängen Identität und Vertrauen des Kunden eng zusammen. Jeder Moment der Wahrheit, jede Begegnung mit dem Kunden, jede einzelne Erfahrung des Kunden beeinflusst sein Gesamturteil.

Jede Institution erbringt eine Kommunikationsleistung dilettantisch bis professionell. Es wäre aber verfehlt, überall Bestlei-

Mehrwert durch Kommunikation

Kommunikation in Verkauf, Werbung oder Internet vermittelt nicht nur zwischen Unternehmen und Kunden; sie wird selbst zu einem wichtigen Teil der Leistung und schafft Kundenvorteile.

Vertrauen und Kommunikation

Vertrauen ist für eine tragfähige Beziehung entscheidend. Vertrauen erfordert Konstanz und Verlässlichkeit. Nachhaltiges Marketing und nachhaltige Kommunikation stützen sich auf das Erreichte in der Vergangenheit, um die Mittel nicht mit Hektik und laufend neuer Kommunikation zu verschwenden. Vertrauen beruht auf Sachkompetenz und emotionaler Beziehung. Erst die Kombination bewirkt Erfolge. Gute persönliche Beziehungen sind ein wichtiger Schlüssel in einer Zeit mit wachsenden Beziehungsdefiziten von Menschen.

stungen oder Vollständigkeit anzustreben. Klare Akzente sind erfolgreicher.

5. Dialog und Direct Marketing

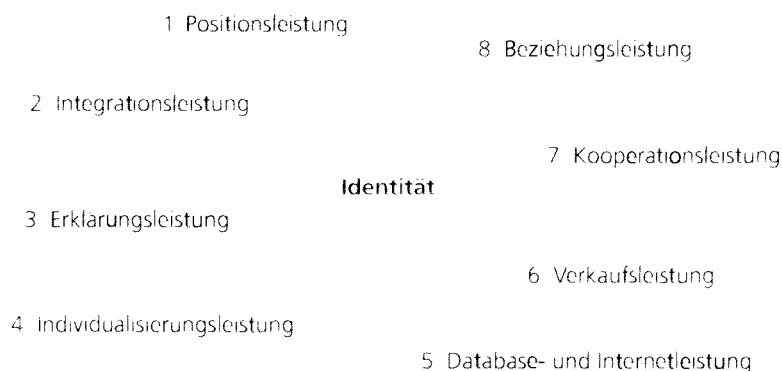
In der gesamten Kommunikation gilt es, das Dialogmarketing wirksam zu nutzen. Die grossen Reserven sind in diesem Bereich von vielen Unternehmen kaum erkannt. Dialog ist dabei ein hoher Anspruch: Das Ergebnis eines echten Dialogs zwischen Menschen ist offen.

Dialogmarketing und Direct Marketing sind bewegliche Mittler zwischen Massmarketing oder klassischer Werbung sowie individuellem Marketing und persönlichem Verkauf. Trotz der gesamten One-to-One-Marketing-Diskussion⁶⁾: Direct Marketing ist vor allem eine Herausforderung für passende Standardisierungen. Jede professionelle Individualisierung muss sich auf eine richtige Standardisierung stützen. Zudem wird häufig nicht berücksichtigt, dass beispielsweise in der Investitionsgüterindustrie bisher zu viel individuell geleistet wurde, was in Zukunft standardisiert werden muss⁷⁾. Direct Marketing ist nicht nur für das Massengeschäft geeignet.

Einfache Arbeitsteilungen der Kommunikationsinstrumente (z.B. TV-Spots für Bekanntheit/Image und Direct Marketing für Sales Leads) greifen zu kurz. Klassische Werbung lässt sich ebenso vielfältig nutzen, wie Messen oder Direct Marketing. Bei einem Kundenprozess mit 10 Stufen von Zielgruppenansprache bis Rückgewinnung, betrachteten beispielsweise die 47 befragten Unternehmen der «CRM-Studie CH 2001» den persönlichen Verkauf für alle 10 Stufen, das Direct Marketing für 9 Stufen, das Telemarketing für 8 Stufen und Events für 6 Stufen als wirksam⁵⁾. Auch mit Kommunikationslösungen im Internet lässt sich selektiv der gesamte Kundenprozess begleiten. Es sind dabei sogar komplexere Dienstleistungen möglich. Direct Marketing befasst sich aber bestimmt intensiver mit Handlungen des Kunden (oder von weiteren Zielgruppen). In der Regel ist Direct Marketing einfach

Abbildung 1

Mehrwert durch Kommunikation



«Responsewirkung + umfassende Kommunikationsleistung» und deshalb auch nicht nur an der Reaktion des Kunden zu messen.

Weil Imagewerbung Wunschwelten vermittelt und Direct Marketing Handlungen bewirkt, kommen diese Kommunikationsinstrumente übrigens so unterschiedlich daher.

«In der gesamten Kommunikation gilt es, das Dialogmarketing wirksam zu nutzen.»

Der Konflikt zwischen klassischer Werbung und Direct Marketing liegt in der Natur der Sache. Gerade anspruchsvolles Direct Marketing lässt sich zu innovativen Geschäftsmodellen erweitern, welche die Prozesse der Information, des Geldes und der Warenverteilung integrieren. Diese Ansätze reichen auf den Versandhandel zurück und enden vorerst in integrierten E-Businesses.

Identifikation und Handlung

Manche Instrumente sind geeignet, um Identifikationen und Wunschwelten des Kunden anzusprechen; beispielsweise klassische Image-Kampagnen und Erlebnismarketing. Andere Instrumente konzentrieren sich auf die Handlungen des Kunden. Jede Kundenhandlung ist stärker qualifiziert, als eine einfache Informationsaufnahme oder die Resonanz des Kunden mit kommunizierten Wunschwelten.

Direct Marketing hat vielfältige Aufgaben

Direct Marketing bewirkt Kundenhandlungen und ist kurzfristig messbar – aber nicht nur das. Direct Marketing kann sämtliche Ziele der Kommunikation integrieren und die Aufgaben sind vielfältig. Auch Direct-Imagekampagnen, Direct-Public-Relations oder Direct-Personal-Relations können sinnvolle Teilansätze sein.

6. Konzept des Direct Marketings

Direct Marketing stützt sich auf erfolgreiche Aktionen für Kundenhandlungen. Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass es nötig ist, die gesamte Kommunikation zu optimieren und erst dann die Teilaufgaben des Direct Marketings und seine Gestaltung zu bestimmen. Aktionen für Kunden sind ein wichtiger Teil, genügen aber nicht.

Ein Konzept des Direct Marketings zeigt drei Stufen⁸⁾ (Abbildung 2):

Abbildung 2

Konzept des Direct Marketings



Strategisch besonders wichtig ist es, die Kommunikation für unterschiedliche Leistungs- und Kundengruppen zu differenzieren und in die generelle Unternehmens- und Marketingstrategie zu integrieren. Direct Marketing muss zudem auf der Ebene des Top Managements als gleichwertiges Kommunikationsinstrument (im Vergleich mit Spots, Inseratekampagnen) anerkannt werden.

Erst dann ist es auch möglich, fundierte Entscheide für notwendige Infrastrukturen im Bereich der Informatik generell, der CRM-Systeme (etwa von Siebel, SAP,

SAS usw.), der Database und seines Managements (Kundeninformationssystem, interne Prozesse), der Call Centers, der Kooperationen mit weiteren Unternehmen und Dienstleistern zu treffen⁹⁾. Solche Entscheide lassen sich nicht begründen, wenn auch hunderte von erfolgreichen Aktionen vorliegen. Es braucht den Investitionsentscheid, der auf strategische Chancen des Unternehmens gerichtet ist.

«Direct Marketing muss zudem auf der Ebene des Top Managements als gleichwertiges Kommunikationsinstrument anerkannt werden.»

Anspruchsvolles Direct Marketing und Individualisierung stützen sich auf Informationen über Kunden. Besonders in datenreichen Industrien (etwa Banken, Versicherungen, Einzelhandel) sind die Chancen mit einer geeigneten Database enorm. Induktives Marketing geht von den konkreten Kundenhandlungen aus und berechnet wahrscheinliche weitere Handlungen des Kunden. So lassen sich mit Wahrscheinlichkeiten für konkrete Interessen des Kunden die Angebote treffsicher einsetzen und die Potenziale des Cross Selling nutzen. Während sich jedoch Marketingmanager beim Thema Database schon gelangweilt zurücklehnen, ist die Qualität der Database in ihren Unternehmen oft völlig ungenügend.

«Der Weg vom Direct Mail zum umfassenden Customer Relationship Management ist anspruchsvoll und lang.»

Grosse Initiativen für Kundenkarten und die vielfältigen Informationen, die sich daraus gewinnen lassen, gleichen trotz Aufwand oft eher einer Datenexpedition und einem Abenteuer. Die Datenqualität für verschiedene Nutzer gilt es, systema-

Integriertes Direct Marketing

Direct Marketing ist auch Strategie pur. Aktionen und Strategie gilt es in einem Top-down- und einem Bottom-up-Approach zu verknüpfen. Besonders anspruchsvoll ist es, die Entscheide für neue Infrastrukturen für ein Customer Relations Management zu fundieren.

tisch zu entwickeln. Vom einfachen Kundeninformationssystem bis zum induktiven Marketing, gestützt auf Data Warehouse und Data Mining, ist der Weg weit¹⁰⁾. Leistungen in der Kommunikation müssen sich auf moderne Hilfsmittel stützen. Es gilt, die Möglichkeiten des Internet und Intranet geschickt zu integrieren.

7. Prozess und Know-how Management

Der Weg vom Direct Mail zum umfassenden Customer Relationship Management ist anspruchsvoll und lang. Abbildung 3 zeigt den Prozess, wie wir ihn in verschiedenen Unternehmen beobachteten⁸⁾. Die meisten Unternehmen brauchen mehr als drei Jahre, um diese Schritte zu bewältigen und es ist kaum möglich, den Prozess wesentlich zu beschleunigen. Informatik-

gestützte Systeme sind «Enabler» für Direct Marketing und Customer Relationship Management; ihre kreative Nutzung durch die zahlreichen, betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt ist jedoch entscheidend. Die gute Botschaft: Deshalb wirkt auch richtiges Dialogmarketing nachhaltig, und Wettbewerber können nicht einfach kopieren, sondern müssen ähnliche Vorteile ebenso mühsam aufbauen.

Kommunikation für Unternehmen, Marken, Produkte oder Dienstleistungen mit Kunden ist immer eine Frage des Inhalts. Nur tut sich die Disziplin des Marketing mit Kreativität und schöpferischen Leistungen schwer. Inhalt vor Hülse lautet deshalb die Forderung. Kommunikation braucht Präsenz, Differenzierung und vor allem Substanz.

«Das Wissen über den Kunden wird zum wichtigen Unternehmenswert.»

Im Erklärungswettbewerb gilt es vorerst, Know-how zu entwickeln und zu strukturieren¹¹⁾. So braucht ein Unternehmen

Abbildung 3

Prozess vom Mail zum CRM

Direct Marketing:
Beginn

Direct Marketing:
Entwicklung

Direct Marketing:
Zukunft

Mail-Marketing

Entdeckung des Mails als Marktbearbeitungsmittel
unkoordinierte Einzelmassnahmen
Erfolgskontrolle nicht systemgestützt

Einfaches Datenbank-Marketing

mehrstufige Mails
definierte Zielvorgaben
koordinierte Massnahmen
Aufbau einer Marketingdatenbank
definierte Erfolgskontrolle

Integriertes Datenbank-Marketing

regelkreisbasiertes Mail
Integration mit anderen Massnahmen und langfristiges Kommunikationsprogramm
systemgestützte Erfolgskontrolle

CRM und Dialog-Marketing

Customer Relationship Management
multioptionale Kommunikation und multiple und integrierte Vertriebskanäle
prozessgesteuertes Marketing
systemgestützte Erfolgskontrolle
Marketingdatenbank im Mittelpunkt des Dialogsystems
E-Communication, Mobile Communication, E-Business

beispielsweise Module, die klären, wie der Kunde den Mehrwert erkennt, was professionelle Beratung kennzeichnet, wie Leistungen im Lebenszyklus beim Kunden begleitet werden. Ein systematisches Management der Database erlaubt es, ertragsreiche Kundenstrukturen aufzubauen.

«Die strategischen Fragen bestimmen die Chancen.»

Das Wissen über den Kunden wird zum wichtigen Unternehmenswert. Erst auf dieser Grundlage lässt sich das Know-how nach innen und aussen richtig vermitteln, mit den Kunden weiterentwickeln und schliesslich zum Kern des Geschäfts aufbauen. Damit bestimmen die internen Lernprozesse, ob es gelingt, Kundeninformationen und Lösungen zu kultivieren.

Interessante Inhalte für Kunden

Schlüssel für jede Kommunikation sind interessante Inhalte für die Zielgruppen. Know-how und Inhalte gilt es zu kultivieren, zu erweitern, zu differenzieren. Wer nicht inhaltlich verschiedene Kunden auch spezifisch bearbeiten kann, ergreift die Chancen der Segmentierung und des individuellen Marketings auch mit den besten Informatiksystemen nicht.

Dialogkultur und Know-how über Kunden

Dialogmarketing braucht eine interne Dialogkultur und ein Know-how-Management.

8. Fazit

Kommunikation bewegt sich und Kommunikation bewegt. Direct Marketer müssen in Zukunft nicht nur Aktionen beherrschen und Kundeninformationen statistisch auswerten. Reserven liegen in der Integration ihrer Aufgabe in Marketing und Kommunikation. Die strategischen Fragen bestimmen die Chancen.

Quellen

- 1) Franck, G.: Ökonomie der Aufmerksamkeit, Wien: Hanser 1998
- 2) Tomczak, T., und Reinecke, S.: Best Practice in Marketing, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1998, S. 10
- 3) Esch, Franz-Rudolf: Wirkung integrierter Kommunikation, Wiesbaden: Gabler 1998
- 4) Rutschmann, Marc: Kaufprozessorientiertes Marketing ist nachhaltiges Marketing, in: Thexis 18 (2001) Nr. 2, S. 48–51
- 5) Stadelmann, M., Finsterwalder, J. et al.: Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz – Benchmarking Studie 2001, St. Gallen und Zürich: Institut für Marketing und Handel und Mummert + Partner 2001, S. 6 / S. 43
- 6) Peppers, D. et al.: Is your company ready for one-to-one marketing? In: Harvard Business Review, (1999), January/February, S. 151–169
- 7) Haedrich, Holger: Direct Marketing als Ansatz zur Standardisierung der Marktbearbeitung für Investitionsgüter, St. Gallen: Dissertation 1997
- 8) Belz, Ch. et al.: Strategisches Direct Marketing, Wien u.a.: Ueberreuter 1997, S. 177 / S. 42 (überarbeitete Fassung 2002)
- 9) Fletcher, Keith et al.: Strategic Implementation of Database Marketing, Problems and Pitfalls, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994) Nr. 1, S. 133–141.
- 10) Grüter, Silke und Oggenfuss, Christoph: Strategie/System/Daten sind fundamentale Voraussetzungen für nachhaltiges Marketing, in: Thexis 18 (2001) Nr. 2, S. 41–47
- 11) Von Krogh, Georg et al.: Enabling Knowledge Creation, Oxford: Oxford University Press 2000