

# Erfolge im Direktmarketing: zu oft nur Pyrrhus-Siege

Viele Unternehmen erkaufen sich ihre Erfolge mit ihren Direktmarketing-Maßnahmen in Wirklichkeit viel zu teuer. Nicht weil der ROI (Return on Investment) nicht stimmt, sondern weil die Marke schwere Verluste erleidet und Folgeaktionen nicht die Erwartungen erfüllen. Wo liegen die Ursachen und was muss für eine insgesamt effiziente Kampagne beachtet werden?

Bernd Frielinghaus 

Der siegreiche König Pyrrhus soll nach der Schlacht um Asculum (279 v. Chr.) einem Vertrauten gesagt haben „Noch so ein Sieg und wir sind verloren.“ Siege, die nur unter großen Verlusten errungen werden oder negative Folgen nach sich ziehen, nennt man daher Pyrrhus-Siege. Vielen Unternehmen fehlt allerdings dieses Bewusstsein. Sie erkennen oft nicht, dass ihnen die vermeintlichen Erfolge in Wirklichkeit zum Verhängnis werden. Warum der ROI stimmen kann und die Rechnung trotzdem nicht aufgeht, dafür gibt es eine Reihe von Gründen: überzogene Rendite-Vorgaben, unzureichendes Engagement in der Vorbereitung, Sparsamkeit am falschen Platz, kurzfristige Betrachtung, unreflektiertes Kopieren, Verzweiflung und nicht zuletzt Unwissenheit.

## ROI ist nicht gleich ROI

Der ROI ist ein zentrales Kriterium für den Erfolg. Aber nicht nur ROI, CPO (Cost per Order), CPI (Cost per Interest) oder eine differenzierte Deckungsbeitragsrechnung sollten bei der Bewertung betrachtet werden. Denn sie sagen selten irgendetwas über die qualitative und nachhaltige Effizienz der Kampagne aus. Das heißt ROI ist nicht gleich ROI.



Um den echten Kampagnenerfolg nachzuvollziehen, müssen alle Kommunikations-Anstöße langfristig verfolgt werden. Aktions-ID und Kunden-ID werden verknüpft, um die Historie und das Verhalten des Kunden genau betrachten zu können. Nur so lässt sich mit höchster Sicherheit feststellen, welche Auswirkung die Kommunikations-Maßnahme auf den Deckungsbeitrag des Kunden hat. Hat die ausgewählte Zielgruppe sich mit Aktion eins, zwei oder drei in die erstrebenswerte Richtung entwickelt? Im Verlauf der Zeit erhalten Unternehmen bei dieser Betrachtung eine recht verlässliche Entscheidungsbasis, welches Invest und welche Anstöße sich bei dem Kunden rechnen. Ehemalige Kunden werden auf Basis historischer Daten mit geeigneten Maßnahmen reaktiviert. Sie erhalten Kommunikationsketten, die ihrem Kundewert entsprechen. Das Resultat: Eine ROI-orientierte, differenzierte Maßnahmenplanung.

Häufig jedoch betreten Bereichs-Verantwortliche eine spezielle Aufgabe wie Neukunden-Gewinnung, Bestandskunden-Betreuung oder die Aktivierung- und Reaktivierung von Kunden mit spezifischen Anstoßketten und Marketing-Maßnahmen. Bei genauem Hinsehen lässt sich dabei erstaunt feststellen, dass die Zyklen immer kürzer werden, bis die ehemaligen Kunden wieder im Pool des Neukun-

den-Verantwortlichen landen. Denn in vielen Handelsunternehmen werden Kunden in einer Endlosschleife durch diesen Prozess gezogen. Sind die Gesetze vom Kunden vergessen? Zum Beispiel: Nur ein guter ehemaliger, wird wieder ein guter aktiver Kunde.

Gerade das heutige Bereichsdenken birgt die Gefahr, dass Einzelmaßnahmen unter einem vermeintlich positiven Vorzeichen stehen und als Erfolg eingestuft werden. Betrachtet man die Folge- und Gesamtentwicklung des Kunden beziehungsweise der Kundengruppe in einem definierten Zeitabschnitt (beispielsweise Saison, Geschäftsjahr), kann sich das Bild ins Negative wandeln.

## Typische Praxisfallen

Kommunikations- und Unternehmensverantwortliche laufen aber noch an anderen Stellen in der Praxis immer wieder in Fallen, zum Beispiel bei der Betrachtung der Eigenkosten, die man gerne unter den Tisch fallen lässt und sich damit im Grunde selbst betrügt.

Aber auch Sparsamkeit am falschen Platz gehört zu den Praxisfallen. Wenn beispielsweise aus Kostengründen vorhandene oder innerhalb einer Kampagne eingehende Informationen einzelner Kunden nicht berücksichtigt werden. Das klassische Beispiel ist die Durchführung einer mehrstufigen Akquisitionskampagne ohne Response-Abgleich. Das Verbreiten von falschen, weil für den

