

# **Grundlagen des Direktmarketing**

Referatskonzept

Seminar: Marketing, neue Medien und Online-Marketing  
WS 1999/2000 - 03. November 1999  
Andrea Fritsch - Maja Simmen

## Inhaltsverzeichnis

1. Was ist Direktmarketing?	3
2. Vorteile und Nutzen des Direktmarketing	3
3. Schritte und Entscheidungen bei einem Direktmarketing-Programm	4
4. Die Kundendatenbank als Kernelement des Direktmarketing	7
5. Hauptformen des direkten Weges zum Kunden	9
6. Online-Marketing als neueste Form des Direktmarketing	11
7. Direktmarketing als integriertes Marketing	14
8. Problemfelder beim Direktmarketing	15

### 1. Was ist Direktmarketing?

- Begriff hat im Laufe der Zeit neue Bedeutung bekommen
- ursprünglich: Bezeichnung für einfache Marketingkonzepte, bei denen Güter und Dienstleistungen ohne Zwischenhändler direkt vom Hersteller an den Endverbraucher gelangen
- später: Begriff für das Verkaufen durch Werbebriefe oder Kataloge verwendet
- nach Einsatz von Telefon und anderen Medien zum direkten Verkauf umfassender definiert (durch die Direct Marketing Association)  
**„ Direktmarketing ist ein interaktives System des Marketing, in dem ein oder mehrere Werbemedien genutzt werden, um eine meßbare Reaktion bei den Kunden und/oder Transaktionen mit dem Kunden zu erzielen, die man an jedem beliebigen Ort erreichen kann.“**
- d.h. Direktmarketing ist eine Kommunikation über Medien mit der Möglichkeit der Reaktion
- Ziel: Kundengewinnung/Kundenbindung
- über Kundendatenbanken sollen länger lohnende Beziehungen zum Kunden aufgebaut werden (Bsp.: Fluglinien, Hotels ⇒ Speicherung von Daten für intensivere Beziehung zu bevorzugten Kunden z.B. Treueprämien, besondere Behandlung)
- charakteristische Elemente sind direkter und individueller Kontakt über: 1. persönlichen Kontakt, 2. medialen Kontakt oder durch deren Kombination
- wird verwendet von Herstellern, Einzelhändlern, Dienstleistungsunternehmen und auch von Nonprofit Organisationen

### 2. Vorteile und Nutzen des Direktmarketing

- Formen des Direktmarketings werden genutzt, um Aufträge direkt von gezielt ausgewählten Kunden oder Interessenten zu erhalten und um mehr über einen Kunden zu erfahren (mittels DIREKTREAKTIONSMEDIEN)

- immer weniger Zeit zum Einkaufen, steigende Fahrtkosten, überfüllte Straßen und Parkplätze, Mangel an Beratung in Geschäften, Schlangen an den Kassen  
⇒ Trend hin zu kleineren Zielmärkten mit individuell ausgeprägten Wünschen und Präferenzen

### Vorteile für den Konsumgütermarkt:

- Einkauf im eigenen Haus
- Einführung der gebührenfreien Telefonnummern
- Bestellannahme auch nachts und an Feiertagen
- schnelle Paketbeförderungsdienste
- gesteigerte Leistungsfähigkeit von Computern (ermöglicht den Aufbau eines umfassenderen und besseren Direktmarketings)

### Vorteile für den Industriegütermarkt:

- hohe und weiter wachsende Kosten der Betreuung von Industriekunden durch den Verkaufsaußendienst (⇒ Außendienst sehr teuer, Kaufabsicht!)
- Direktmarketing kann den Verkauf bzw. das Gespräch vorbereiten

## **3. Schritte und Entscheidungen bei einem Direktmarketing-Programm**

- 5 Entscheidungen über: Ziele, Zielgruppe, Angebotsstrategie, Einsatzbeurteilung, Erfolgsbeurteilungen

### 1. Ziele:

- als erstes ist es wichtig Ziele des Direktmarketing-Programms festzulegen, da es viele mögliche Ziele gibt
- ein Ziel kann die unmittelbare Auslösung einer Handlung des angesprochen Kunden sein ⇒ ist jedoch nicht immer das Ziel, da Kaufreaktion oft nicht sofort ausgelöst wird, sondern Zwischenschritte hin zu Kaufreaktion durchlaufen werden müssen

- diese Zwischenreaktionen hin zur Kaufreaktion können operative Ziele sein z.B. das Aufspüren potentieller Kunden und deren Interesse zu wecken
- so kann man z.B. aktuelle Kunden und Neukunden durch Direktmarketing dazu bewegen, seinen Messe- oder Ausstellungsstand zu besuchen ⇒ Möglichkeit: Produkte vorzuführen / persönlicher Kontakt
- Markenbekanntheit fördern ⇒ spätere Kaufhandlung
- Stärkung des Marken- und Firmenimage

### 2. Zielgruppe:

- Charakteristika von Kunden und Interessenten ausmachen, die am ehesten Kaufreaktion zeigen
- Zielgruppe läßt sich am besten über Segmentierungskriterien identifizieren ( z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung, frühere Käufe aufgrund von Direktwerbung, Lebensstil usw.)
- weitere Segmentierungsmöglichkeiten sind Situationsanalysen (z.B. werdende Mütter ⇒ Informationssuche und Kaufinteresse für Babykleidung)
- ist Zielmarkt identifiziert ⇒ Adressen der potentiellen Kunden ermitteln
- am besten geeignet ist eigene Kundenliste ( Kunden die früher schon Produkte bei dem Unternehmen gekauft haben)
- zusätzliche Listen durch Werbeaktionen mit Gratisproben oder Gewinnspiele
- oder Listenkauf von Adressenlistenanbietern ⇒ können Fehler enthalten (z.B. Adressenduplizität)
- Zielgenauigkeit muß vor umfangreicher Verwendung getestet werden

### 3. Angebotsstrategie:

- 5 Elemente: Produkt, Offerte, Medium, Distributionsmethode, kreative Durchführung
- Welches Produkt will ich vermarkten und wie stelle ich mein Produkt aus?
- Wie präsentiere ich es, wie gestalte ich meine Botschaft?
- Über welches Medium will ich meine Botschaft präsentieren, welches ist am besten geeignet?

- Welche Art der Verteilung nutze ich?
- Mit welcher Qualität und Quantität führe ich das Ganze durch?

### 4. Einsatzbeurteilung:

- getestet wird, inwieweit der Einsatz eines Direktmarketinginstrumentes einen Kunden aktiviert hat
- wird sichtbar durch Kundenreaktionen, z. B. Telefonanrufe, Rückantwortkarten und Kaufhandlungen
- durch Beobachtung der Kundenaktivität kann die Wirksamkeit der einzelnen Elemente der Angebotsstrategie wie z.B. Produktausstattung, Botschaftsgestaltung, Preise etc. einschätzen und verbessern
- Kundenreaktion nicht immer gleich positiv oder hoch
- variieren und testen der verschiedenen Elemente ⇒ wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Direktmarketingstrategie
- somit auch Steigerung der Kaufreaktionsrate
- mit einzelnen Aktivierungsanstößen kann man nicht nur kurzfristige Kundenreaktionen erreichen, neben der unmittelbaren Kaufhandlung können auch langfristige Einstellungsänderungen und Präferenzmuster entstehen
- Bsp.: Potentieller Kunde wird durch Direktmarketing auf ein Produkt aufmerksam, Kaufreaktion erfolgt jedoch viel später ⇒ in der Zwischenzeit: Mund zu Mund Propaganda
- wichtig ist es den Kunden die Reaktion leicht zu machen, sie individualisiert anzusprechen und letztendlich an das Unternehmen zu binden

### 5. Erfolgsbeurteilung

- Ermittlung der nötigen Break-Even-Kaufreaktionsrate, um die anfallenden Kosten voll zu decken
- dabei müssen Warenrücksendungen, Auftragsstornierungen und nicht bezahlte Aufträge einkalkuliert werden
- Ursachen dafür schnell ausfindig machen (z.B. verspätete Lieferung, fehlerhafte Ware, Diskrepanzen zwischen Werbeversprechung und Produkt)

- sorgfältige Analyse früherer Kampagnen führt zu einer kontinuierliche Verbesserung der Leistung
- Wert eines Kunden liegt nicht nur in der erreichten Reaktion während einer Direktmarketingaktion, sondern der wirkliche Wert ergibt sich aus den Gewinnen aller Käufe dieses Kunden im Laufe der Zeit
- Konzentration der Aktivitäten auf attraktive Kunden (solche, die einen Dauerwert haben)
- schließt Kommunikationsaktivitäten die Interesse der Kunden am Unternehmen erhalten mit ein z.B. kleine Aufmerksamkeiten, Gratulationen, Informationsbroschüren etc.
- Gegenüberstellung: Erfolg  $\Leftrightarrow$  Aufwand
- Direktmarketing im Vergleich weder mühelos noch billig
- erfordert ein hohes Maß an Koordination und Qualität in Detail und Durchführung

#### 4. Die Kundendatenbank als Kernelement des Direktmarketing

- Investition in Datenbanksysteme erforderlich, um integriertes Direktmarketing erfolgreich anzuwenden
- Database Marketing  $\Rightarrow$  Direktmarketing in verfeinerter Form
- um langfristige und ergiebige Kundenbeziehungen herzustellen (Aufbau, Pflege und Benutzung der Kundendatenbanken)
- Daten über einzelne Kunden sind systematisch organisiert; auch (mögliche) Interessenten
- sollte jedem Marketingbereich zugänglich sein
- um qualifizierte Interessenten zu erfahren und beurteilen zu können
- Pflege der Kundenbeziehungen
- Kontaktherstellung und Geschäftsabwicklung
- Database beinhaltet mehr als nur Adresslisten:
  - demographische Daten: Einkommen, Familie, Geburtstag
  - psychographische Daten: Interessen, Meinungen

- Mediennutzungsdaten: gezielte Ansprechweise
  - früheres Kaufverhalten: bisherige Käufe, und andere relevante Informationen (z.B. Reaktionen erfassen)
  - Wettbewerbsvorteil
  - welche Fragen stehen offen, worüber ist Kunde besorgt, wann der nächste Termin? etc.
  - gezielte Kommunikation mit speziellen Angeboten (präzises Eingehen auf Bedürfnisse von Einzelkunden und verschiedenen Marktsegmenten)
  - Interessenten identifizieren
  - Datengewinn und -speicherung, z.B. über Werbemaßnahmen mit Feedbackmöglichkeit ⇒ Unternehmen kann die in Frage kommenden Interessenten per Brief, Telefon oder Besuch gezielt ansprechen
  - personalisierte Angebote
  - Steigerung der Kundenloyalität ⇒ positives Verhältnis zum Kunden vertiefen in Abstimmung mit den Kundendaten, durch Vergünstigungen, kleine Geschenke, Infomaterial
  - Reaktivierung der Kunden – anhand der Daten ermitteln, warum/wann Kunde zum Neukauf bereit ist
  - Kundenselektion, individuelle Kundenansprache und Früherkennung sind die wichtigsten Verwendungszecke einer Kundendatenbank ⇒ Database
  - Computer Aided Selling: Außendienstesinsatz effizient steigern durch Gesprächsvorbereitung (Ziel-, Termin- und Tourenplanung), Gesprächsdurchführung und -nachbereitung (Bericht) ⇒ z.B. für Erfolgskontrolle
  - insgesamt ⇒ Wettbewerbsvorteile durch individuelle und schnelle Kundenansprache
  - aber: Investitionen in Computer, Software, Informationsanreicherungs- und Zugangsprogramme, Personal zur Datenerfassung und Systempflege, Anwendertraining
  - System muß anwenderfreundlich sein, um allen Marketingbereichen zugänglich zu sein
- zwar zeit- und kostenintensiv, aber: bei plangemäßer Funktionalität führt es zu einer höheren Marketingproduktivität



- ermöglicht dem Unternehmen zielgerichtete Handlungsweise
- sollte ständig eingesetzt und verwendet werden
- langfristig angelegtes Konzept, von dem nicht immer schnelle und herausragende Erfolge erwartet werden können
- Erfolgskriterien sollten auch vor und während der System Einführung festgelegt werden
- viele Ressourcen an Geld, Personal und Material sind notwendig
- Management des Unternehmens muß hinter dem Konzept stehen
- Verkaufspersonal muß eingebunden werden, da das ja mit dem Kunden in Kontakt tritt bzw. umgekehrt

### 5. Hauptformen des direkten Weges zum Kunden

#### 1. Persönlicher Verkauf

- in Form des Außendienstes (älteste Form des Direktmarketing)
- wird von Firmen im Konsumgüterbereich eingesetzt z.B. Versicherungen und Kosmetikhersteller

#### 2. Katalogversand

- Kataloge werden an Kunden verschickt, um dadurch Aufträge von ihnen zu erhalten
- sollten ansprechend gestaltet sein, um das Sortiment attraktiv darzustellen
- Kauf per Bestellformular, gebührenfreie telefonische Bestellung, Bezahlung per Kreditkarte, 24h Bestellservice, Expresslieferung = ansprechend und vorteilhaft für den Kunden
- Erfolg hängt davon ab, wie die Kundenliste gepflegt, der Versand abgehandelt, der Warenvorrat gesteuert, welche Qualität angeboten wird
- durch den Aufbau eines besonderen Image ⇒ Kundenbindung
- Kataloge heute schon als CD-ROM Version vorhanden oder stehen im Internet
- ohne großen Aufwand (Druck/Versandkosten) weltweit verfügbar

### 3. Direktmarketing per Anschreiben

- Postwurfsendungen, wie Briefe, Prospekte und Antwortkarten
- Verwendung fein selektierter Adressenlisten
- es sollen Güter oder Dienstleistungen verkauft werden
- Interessenten ausfindig gemacht werden ⇒ bei denen sich Verkaufsgespräch lohnt
- Weiterleitung interessanter Mitteilungen oder Belohnung treuer Kunden
- große Bedeutung: Zielmarkte können genau selektiert werden, Botschaft kann persönlich gehalten werden, flexibler Einsatz ist möglich
- hohe Kosten im Vergleich zur Massenwerbung, ruft aber auch größeres Interesse hervor
- weitere Möglichkeiten des Direktmarketing per Anschreiben:
- Fax ⇒ Kommunikation ohne Zeitverzögerung ⇒ nicht immer willkommen, da Empfänger Papierkosten zahlt
- E-Mail ⇒ sehr kostengünstig ⇒ vorherige Absprache treffen, da oft Verärgerung über unerwünschte Werbemails
- Voice-Mail ⇒ Methode für das hinterlassen gesprochene Werbebotschaft in der Maibox
- diese drei Methoden habe Vorteil der Geschwindigkeit
- sorgfältigere Auswahl der Empfänger ist nötig, damit potentielle Kunden nicht verärgerert werden

### 4. Telefonmarketing

- mit das wichtigste Direktmarketinginstrument
- Angebot gebührenfreier Telefonnummern für Auftragserteilung aber auch Kundenbeschwerden- und vorschläge
- vermehrte Nutzung durch Industrie- sowie Konsumgütermarkt
- Effektivität durch die richtige Auswahl, Schulung und Motivation der Telefonisten ⇒ angenehme Stimme und positive Einstellung
- wichtig ist die richtige Tageszeit (wann ist jemand zu hause)
- sorgfältige Listenauswahl nötig, da höhere Kosten pro Kundenkontakt und Privatsphäre des Angesprochenen wird angetastet

- in Deutschland enge rechtliche Grenzen zu berücksichtigen

### 5. TV-Direktwerbung

- Fernsehen dient in zweifacher Weise der Vermarktung von Produkten
- 1. Direktreaktionswerbespots, Produkte werden in kurzen Werbespots wirkungsvoll beschrieben
- gebührenfreie telefonische Bestellung möglich, z. B. Time Live, Direktversicherung etc.
- 2. in Form von „Tele-Shopping“, gesamte Sendungen oder gesamtes Programm eines Senders werden für den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen genutzt (z.B. HOT, QVS)
- Bestellung erfolgt ebenfalls über kostenlose Telefonnummern

### 6. Direktmarketing per Radio, Zeitschriften und Zeitung

- potentielle Konsumenten hören oder lesen ein Angebot mit Responstmöglichkeit (z.B. gebührenfreie Telefonnummer, Bestellcoupon)

### 7. Kiosk-Shopping

- Auswahl und Bestellung eines Produktes über einen Kundenauftragsannahme-Automaten
- sofortige Bezahlung per Kreditkarte und Lieferung der Ware an die gewünschte Adresse
- in Deutschland noch im Versuchsstadium

## **6. Online-Marketing als neueste Form des Direktmarketing**

- neuer Kommunikationsweg für das Marketing
- Nutzer benötigt Computer und Modem
- Online Dienste: z.B. T-Online
- Internet: Verbund von Netzwerken

- Online Kommunikation hat viele Vorteile:
- Mühelosigkeit: 24 h erreichbar
- Info-Vergleich: Unternehmen, Produkte und Konkurrenten ⇒ objektive Entscheidungskriterien
- geringe Aufdringlichkeit: Werbung und Verkäufer
- schnelle Marktanpassung: neue Produkte hinzufügen, Preisänderungen oder Produktbeschreibungen angeben
- Kostenanpassung: Einsparung von Vertriebskosten, kostengünstige digitale Produktkataloge
- Aufbau von Beziehungen : Marketer – Kunde, z.B. Austausch, Gefallen erweisen durch kostenloses Infomaterial usw.
- Kontaktmessung: Erfassung der Nutzungshäufigkeit und damit ständige Verbesserung der Marketingkommunikation
- erschwinglicher Einsatz
- keine einengenden Beschränkungen in bezug auf den Umfang der Kommunikation wie Anzahl der verfügbaren Seiten oder Werbeminuten
- fast unmittelbarer Zugriff auf Informationen
- diskreter Kontakt ohne Umstände
- eignet sich nicht für jedes Unternehmen und Produkt
- muß gut durchdacht sein ⇒ ob, wann und wie Online Marketing zu nutzen ist
- verschiedene Möglichkeiten für den Marketer bei der Kommunikation über Online Medien

### 1. Online Geschäftsstelle

- eigene Homepage
- Beschreibung Unternehmen und Produkte ⇒ Infos
- digitaler Katalog
- Nachrichten aus Unternehmen, z.B. Geschäftsbericht, Veranstaltungen, neue Produkte
- technische Infos und Produktbroschüren
- Stellenangebote

- Kontaktaufnahme
- Bestellung und Verkauf
- Bezahlung des Kaufpreises
- eigenen www-Server einrichten oder Serverspeicherplatz bei einem Serviceunternehmen/ Internet Provider mieten; Anmeldung der Adresse, Kostenfaktor (Menge des Speicherplatzes, Zugriffsgeschwindigkeit, Design und Programmierung)
- eigene Seiten im Angebot von kommerziellen Online-Diensten einbringen
- um Konsumenten zum Besuch der Homepage zu veranlassen ⇒ sogenannte Bannerwerbung, Werbung in TV oder Printmedien, auf Produktverpackungen
- Werkzeuge wie Gewinnspiele, Verlosungen um E-mail- oder Postadressen zu erhalten, um mit dem Kunden in engeren Kontakt treten zu können
- ständige Aktualisierung ist wichtig für den Erfolg

### 2. Online Werbung

- analog zu den Werbeplakaten
- Werbeflächen auf vielfrequenzierten Internetseiten bzw. Online-Diensten als Hinweis auf das Unternehmen oder das Produkt ⇒ Links (Banner), um zu den entsprechenden Seiten zu gelangen

### 3. E-mail

- Einrichtung von E-mail Listen, in die sich Interessenten freiwillig eintragen können und dann mit Firmen- oder Produktinfos versorgt werden
- Werbemails (z.B. Adressen gegen Bezahlung für gewisse Anbieter)

### 4. offene Kommunikationsgruppen

Beteiligung des Unternehmens an verschiedenen Kommunikationsgruppen (nicht explizit für kommerzielle Zwecke)

- Kunde kann Unternehmen besser kennen lernen
- Online Foren – Diskussionsgruppen, bei der sich die Person nur anmelden muß (keine oder nur geringe Kosten)

### 5. Äquivalent zu 1. – 4.

- Newsgroups ohne Anmeldung, Nachrichten für Jedermann
  - Bulletin Board Systeme (BBS) ⇒ Online-Dienste, die sich mit speziellen Themen oder bestimmten Personengruppen beschäftigen
  - eigenes Forum auf eigener Homepage für Themen wie Produkte oder Produktkategorien
  - eigene E-mail Listen unterhalten
- aber: ständige Nutzung und Überwachung der Kommunikation ⇒ Gewinn wertvoller Infos**

### 7. Direktmarketing als integriertes Marketing

- um alle Möglichkeiten zur Kommunikation auszuschöpfen ⇒ Schaffung eines Ansatzes für eine ganzheitliche Kommunikationspolitik eines Unternehmens notwendig ⇒ durch entsprechende interne Struktur
- die unterschiedlichen Kommunikationsmöglichkeiten müssen entsprechend der Einsatzmöglichkeiten bei Werbekampagnen genutzt werden
- Direktmarketer setzen meist auf ein Werbemedium, um potentielle Kunden zu erreichen
- jedoch mehrere Verfahren möglich
- 1. Einfach-Einmal-Verfahren ⇒ ein Medium wird zum einmaligen Anstoß genutzt (z.B. einmaliger Werbebrief)
- 2. Einfach-Multischritt-Verfahren ⇒ ein Medium wird zum mehrmaligen Anstoß genutzt (z.B. Zeitschriftenverlagen senden 4 Briefe an einen kündigungswilligen Abonnenten, um ihn zu einer Abonnementverlängerung zu bewegen)

- 3. Multimedien-Multischritt-Verfahren ⇒ am wirkungsvollsten ⇒ Werbeanzeige erzeugt Produktbekanntheit und ruft Anfragen hervor ⇒ an die Interessenten die eine Anfrage gestellt haben, werden Anschreiben versandt ⇒ nach 48-72 Stunden wird telefonisch um einen Auftrag gebeten ⇒ Auftrag wird erteilt oder persönliches Verkaufsgespräch gewünscht ⇒ wenn Interessent noch nicht zum Kauf bereit ist, wird Kommunikation mit ihm fortgesetzt
- schrittweise Verdichtung der Kundenreaktion soll den Eindruck und die Bekanntheit einer Botschaft steigern
- gesamte Kommunikationspolitik und interne Organisation wird an das Direktmarketing angepaßt und so eine einheitliche Kommunikationsstrategie verwirklicht
- nicht nur zusätzliche Maßnahme, sondern generelles Marketing-Prinzip

### 8. Problemfelder beim Direktmarketing

- Kunden können sich belästigt, übervorteilt, schlimmstenfalls betrogen oder in ihrer Privatsphäre verletzt fühlen ⇒ kann passieren, wenn Marketer die entsprechenden Werkzeuge unbedacht oder böswillig einsetzt

#### 1. Belästigung

- z.B. besonders aufdringliche Angebote
- Ablehnung direkter Kaufaufforderungen im TV, die zum Teil zu laut, zu lang u.s.w. sind
- Abend- oder Nachtanrufe
- keine computerisierten Rückrufsysteme (langer Weg zum Kern der Anfrage)

#### 2. Übervorteilung / Ausnutzung

- Förderung von impulsiven und unüberlegten Handeln durch leichte und bequeme Bestellmöglichkeiten
- erst Interesse wecken durch z.B. wichtige Ankündigungen, geschickte Angebote und Kaufaufforderungen ⇒ sofortiges Handeln wäre wichtig

- inszenierte Produktdemonstrationen
- Behauptungen: z.B. besonders vorteilhafter Preis oder Angebote (Reduktionen)
- keine langfristige Kundengewinnung und –bindung

### 3. Täuschungstechniken

- z.B. Darstellen von Produkten, Größe, Leistung und Preisgünstigkeit ⇒ Übertreibung
- angebliche Marktumfrage, die z. B nur die Kaufwilligkeit testen soll und zum Kauf fakt führen soll
- Haustürverkaufsstrickmuster (z.B. Spenden für Menschen in Not)

### 4. Eindringen in die Privatsphäre

- gesetzliche Grenzen, um die Interessen des Kunden zu wahren u. trotzdem dem Marketer genügend Handlungs- und Gestaltungsfreiraum zu lassen
- Erhebung von Daten auf rechtmäßige Weise
- Nutzung personenbezogener Daten (unter Berücksichtigung des Datenschutzgesetzes)
- kein bekanntes schutzwürdiges Interesse der Betroffenen verletzen (z.B. Gesundheit, strafbare Handlungen, religiöse Einstellungen)
- bei Weiterleitung von Daten nur das Geburtsjahr – nicht das Datum

Verwendete Literatur:

Kotler/Bliemel (1999), Marketingmanagement, 9. Auflage, Stuttgart 1999, S. 1107-1144