

Möglichkeiten und Grenzen der Kundenwertsteigerung im Rahmen des CRM

Moderne Informationssysteme verstärken den Trend in Richtung Individualbeziehungsweise Beziehungsmarketing. Dabei kommt es zu einer inhaltlichen Schwerpunktverlagerung weg von der einseitigen Umsatzorientierung und hin zu einem wertorientierten Kundenmanagement. Diese als Customer Related Controlling (CRC) zu bezeichnende Grundorientierung bildet den Wesenskern des CRM. Wichtige Voraussetzung zur Umsetzung des CRC sind umfangreiche und aussagekräftige Kundeninformationen sowie eine funktionsbereichsübergreifende Integration der Kundendaten. Beides bildet die Basis für ein effizientes Kundenwertmanagement und liefert wichtige Hinweise auf Möglichkeiten der Kundenwertsteigerung in den Phasen des Customer Buying Cycle.

Stichworte: Controlling, aktives Kundenwertmanagement, Kundenselektion, Kundenbewertung, Effizienzsteigerung, Kennzahlen, Customer Buying Cycle, Literatur, Zusammenfassung.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie sich das Beziehungsmanagement in den letzten Jahren weiterentwickelt hat,
- dass ein systematisches Kundenwertmanagement im Sinne eines Customer Related Controlling (CRC) den Wesenskern moderner Verkaufskonzepte bildet, und welche Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen bei der Umsetzung zu beachten sind,
- welche konkreten Ansatzpunkte existieren, um den Kundenwert zu steigern.

CRM als kundenwertfokussierte Weiterentwicklung des Beziehungsmarketing

Es besteht kein Zweifel, dass das Marketing in Theorie und Praxis während der vergangenen Jahre eine bemerkenswerte inhaltliche Neuorientierung erfahren hat. Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Unternehmensführung und -planung – wie es das Marketing seit langem fordert – an den Kundenbedürfnissen und dem Kundennutzen auszurichten ist, folgt insbesondere seit Anfang der 90er Jahre ein Betrachtungswechsel weg von der auf Umsatzmaximierung und Marktanteile ausgerichteten Transaktionsperspektive hin zu einer auf Gewinn und Nachhaltigkeit angelegten Beziehungsperspektive (Marketing als beziehungsorientiertes Führungskonzept. Beschrieben wird dieser Wechsel vielfach auch als eine Entwicklung »vom Transaktions-Marketing zum Beziehungs-Marketing«.

Unmittelbar verbunden damit ist die Etablierung eines neuen Paradigmas, nämlich das der *Kundenbindung*. Notwendig wurde damit auch eine stärkere Ausrichtung auf den einzelnen Kunden, weswegen diese Entwicklung an anderer Stelle auch als eine »vom Massenmarketing zum Individualmarketing« charakterisiert wird.

Für das vor uns liegende Jahrzehnt erfährt dieser Trend unter dem Einfluss moderner Informations- und Kommunikations (IuK)-Systeme nunmehr eine weitere Verstärkung unter dem Schlagwort »Customer Relationship Management«(CRM).

Entscheidend aus Sicht des Marketing ist allerdings, dass es sich dabei nicht nur um eine Weiterführung beziehungsweise Intensivierung des ursprünglichen Beziehungsmarketing-Grundgedankens handelt, sondern der zunehmende Einsatz immer leistungsfähigerer IuK-Systeme auch zu einer Veränderung der Betrachtungsschwerpunkte innerhalb des Konzeptes des Beziehungsmarketing geführt hat: Lag der Fokus Mitte der 80er Jahre insbesondere in der Praxis noch recht einseitig auf dem Aspekt der Kundenzufriedenheit, so hat er sich bis heute über das (pauschale) Ziel der Kundenbindung (Stichwort »Loyalty Based Management«) hin zu einer zunehmenden *Kundenwertorientierung* verlagert (vgl. Abb. 1).

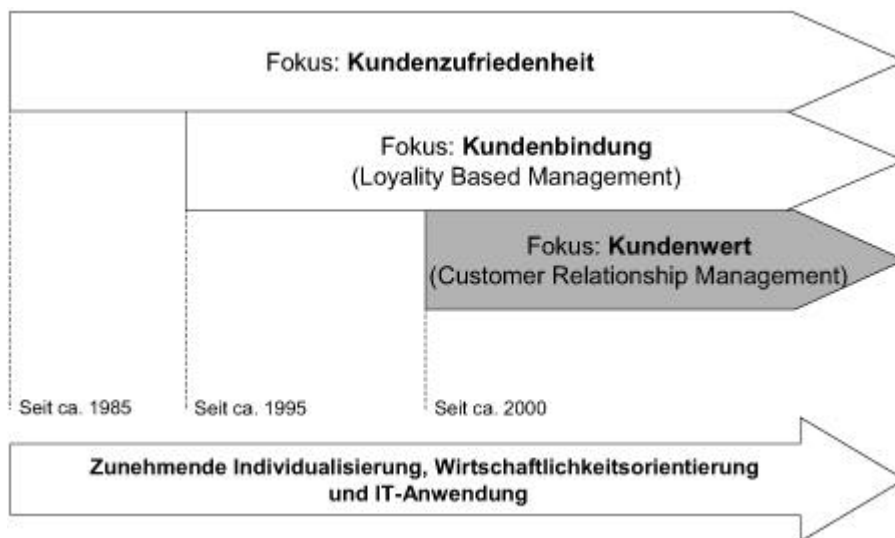


Abb. 1: Inhaltliche Weiterentwicklung des Beziehungsmarketing [21, S.7]

Die Notwendigkeit einer konsequenteren Wertorientierung im Rahmen des Kundenmanagements wurde zum einen sicherlich durch die Eigendynamik der Kundenbindungsdiskussion selbst deutlich und den damit verbundenen Erfahrungen, welche zum Teil durch kostspielige Kundenzufriedenheits- beziehungsweise -bindungsprogramme negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben können.

Zum anderen ist das bis dato vorherrschende Bestreben vieler Unternehmen, bestehende Kundenstämme relativ pauschal »zufrieden« zu stellen und zu binden, aber sicherlich auch auf die mangelnde Verfügbarkeit aussagekräftiger Datenbestände und Analysetools in den Controllingssystemen zurückzuführen.

Heute ermöglichen allerdings leistungsfähigere und hoch integrierte Informationssysteme den bisher tendenziell vernachlässigten Aspekt der Wertorientierung des Beziehungsmarketing stärkere Geltung zu verschaffen.

Im Mittelpunkt der aktuellen CRM-Diskussion steht daher als Neuerung weder die schon seit den 80er Jahren propagierte Zielsetzung »Kundenbindung vor Neukundengewinnung«, noch die erweiterten Möglichkeiten der Ansprache einzelner Kunden (zum Beispiel multimediale Vertriebskanäle) als vielmehr die Nutzung neuer technologischer Potenziale zur Verwirklichung eines einzelkundenzentrierten Controlling, im Folgenden bezeichnet als *Customer Related Controlling (CRC)* (vgl. Abb. 2).

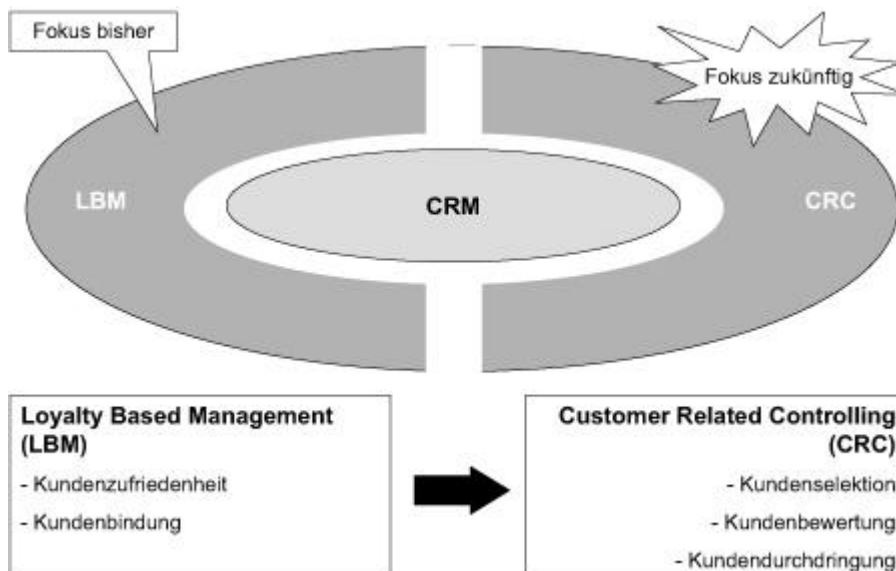


Abb. 2: Elemente und Schwerpunkte des CRM

Anspruch eines Customer Related Controlling (CRC)

Wesentliche Neuerung des Customer Related Controlling (CRC) und damit eines primär kundenwertorientierten CRM ist, dass Kunden nicht länger nur als Objekte, sondern zunehmend auch als Werttreiber und »Assets« betrachtet werden (»der Kunde als Investitionsobjekt«), was angesichts der hohen Kosten einer angestrebten Individualisierung nur konsequent ist. Entsprechend verwenden einige Autoren auch den Begriff des »Customer Equity«.

Primäranspruch des CRC ist es, den Wert des aktuellen und zukünftigen Kundenbestandes zu steigern. Für das Unternehmen dominiert damit immer häufiger ein einzelkundenzentriertes Controlling die Phasen des Kundenmanagements (Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehung). Dabei stehen vor allem zwei weitere abgeleitete Teilansprüche im Zentrum der unternehmerischen Bemühungen:

- Konzentration der Marktbearbeitung,
- schrittweise stärkere Kundendurchdringung.

Hinter der Konzentration der Marktbearbeitung steht das Bestreben, die Marketingaktivitäten auf diejenigen Kunden zu fokussieren, die dem Unternehmen langfristig rentabel erscheinen (Selektion der »richtigen« Kunden). Dies setzt vo-raus, einerseits gewinnbringende beziehungsweise wertsteigernde Kundenbeziehungen zu identifizieren und zu fördern sowie andererseits wertvernichtende Kunden aufzugeben beziehungsweise in ein gewinnbringendes Verhältnis zu überführen.

Das zweite Subziel des CRC-Konzeptes ist es, den Kunden im Lebenszyklus seines Konsumverhaltens zu begleiten und die Profitabilität der Beziehung mit zunehmender Dauer schrittweise zu verbessern [15, S. 14]. Planung und Kontrolle endkundengerichteter Marketingmaßnahmen haben sich diesem Anspruch bewusst unterzuordnen und sind dementsprechend konsequent auf ihren Beitrag zur gezielten Kundenwertsteigerung in den einzelnen Phasen des Buying Cycles zu überprüfen.

Leider spiegelt sich diese Notwendigkeit in aktuellen CRM-Projekten nur unzureichend wider. Zu häufig werden primär Software-Lösungen für einzelne Probleme (zum Beispiel Kampagnen-Management) gesucht und angepriesen. Ein so verstandenes CRM ist eher technik-zentriert und funktionsbereichsgetrieben [29, S. 323], [21, S. 5]. Problematisch an dieser Sichtweise ist die viel zu enge Auslegung. Sie missachtet die Tatsache, dass es sich beim CRM in ers-ter Linie um ein strategisches Konzept handelt, dessen konzeptioneller Kern das CRC bildet, dessen Ziel es ist, vorhandene Technologien gezielt einzusetzen, um den Kundenwert nachhaltig zu steigern (vgl. Abb. 3).

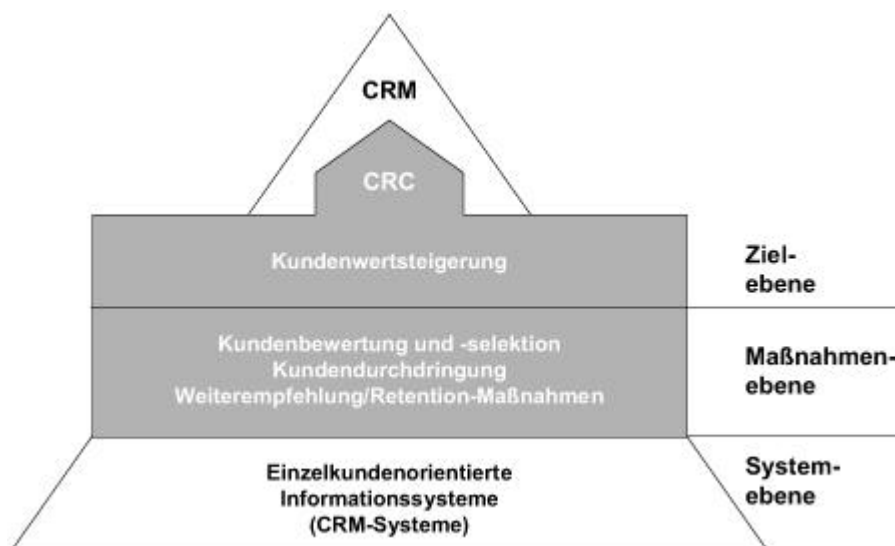


Abb. 3: CRC als Herzstück des CRM

Wie gesehen, führt das CRC zu einer differenzierten Kundenbehandlung in Abhängigkeit von Kundenwert beziehungsweise -attraktivität. »Wertvolle« Kunden erhalten eine bei weitem umfassendere und intensivere Behandlung als der »durchschnittliche« Kunde (siehe zum Beispiel auch den Ansatz der Deutschen Bank, weniger gut situierte Kunden durch eine eigene Tochter [Deutsche Bank 24] zu bedienen und dort für diese ein »abgespecktes« und stärker an Kostenaspekten ausgerichtetes Betreuungs- und Beratungsprogramm bereitzustellen). Zentrale Steuerungsgröße des CRC ist die (erwartete) Profitabilität der einzelnen Kundenbeziehung, was seitens der Unternehmen eine regelmäßige und umfassende Analyse des Kundenwertes zur Voraussetzung macht [20], [5], [33, S. 7ff].

Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen eines CRC Ausgewählte Verfahren zur Kundenwertanalyse

Zur Abschätzung der Wertigkeit einer Kundenbeziehung stehen dem CRC eine Reihe unterschiedlicher Kundenbewertungsverfahren zur Verfügung, die für jeden Kunden anhand ausgewählter Merkmale dessen individuellen Kundenwert ermitteln.

Traditionell wird dabei zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Ansätzen unterschieden, auf welche im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen, sondern nur verwiesen werden kann. Neben *ökonomischen Kriterien* (zum Beispiel Gewinn/Deckungsbeitrag, Umsatz, Absatz, Kosten) hat es sich hier als ratsam erwiesen, auch *nicht-ökonomische Kriterien* (zum Beispiel zum Bestellverhalten, zur Zufriedenheit, zur Preissensitivität oder zum Referenzpotenzial) für die Ermittlung des Kundenwertes heranzuziehen. Die Wertansätze sollten zudem nicht (nur) der Momentaufnahme beziehungsweise Vergangenheitsbetrachtung dienen, sondern die zukünftige Bedeutung widerspiegeln. In diesem Sinne gelten *Potenzialdaten* als unerlässlich.

Weiter ist aus Sicht des Unternehmens zu beachten, dass sich mögliche Gewinne erst sukzessive im Verlauf der Geschäftsbeziehungen einstellen werden. Denn zu Beginn einer Geschäftsbeziehung dominieren in den meisten Fällen noch die Kosten des Beziehungsaufbaus den anfänglichen Umsatz. Erst durch die langfristige Bindung und die damit verbundenen Erlöseffekte und Kostensenkungsmöglichkeiten gelingt es schrittweise, die anbieterseitigen Investitionen in einen Gewinn zu überführen. Für die Entscheidung eines Anbieters, in die Beziehung zu einem bestimmten Kunden zu investieren, ist daher eine dynamische Betrachtung unerlässlich. Es kommt daher vielfach der Vorschlag, den *Customer Lifetime Value (CLV)* als Planungs- und Steuerungsinstrument im Rahmen des CRC heranzuziehen.

Der Wertzuwachs für das Unternehmen resultiert jedoch nicht ausschließlich aus den mit dem jeweiligen Kunden getätigten Transaktionen, sondern auch aus zusätzlichen Quellen, wie beispielsweise dem Gewinn aus der *Referenztätigkeit* des Kunden oder seiner *sinkenden Preissensibilität*. Entsprechend versuchen neuere Ansätze der Kundenwertmodellierung auch einen erweiterten Bewertungsansatz zu propagieren.

Der Kundenwert bestimmt sich dann beispielsweise auch anhand von *Cross-Selling-Potenzialen* (Ausweitung der Geschäftsbeziehung auf andere Produkte des Herstellers), dem »Referenzwert« des Kunden (Grad der Einflussnahme auf andere potenzielle Kunden) beziehungsweise seinem »*Informationswert*« (Anregungen, »produktive Beschwerden« des Kunden) [5, S. 169ff.]. Bei der Ermittlung derart umfassender Kundenwerte erfolgt damit eine Loslösung von der engen Transaktionsorientierung hin zu einer stärkeren Interaktionsorientierung.

Betrachtet man die Stabilität der Beziehung als maßgeblicher Indikator für den zukünftigen Ressourceneinsatz des Unternehmens, so gehören sicherlich Kennzahlen zur *Bewertung der Kundenstabilität* zu den zentralen Planungs- und Kontrollkriterien des CRC. Von besonderer Relevanz sind dabei Datenfelder zu folgenden Kennziffern:

- Share of Wallet,
- Customer-Satisfaction-Index,
- Churn-Index.

Beim »*Share of Wallet*« handelt es sich um den Anteil am Gesamtbedarf eines einzelnen Kunden in einer bestimmten Produktgruppe, den ein bestimmtes Unternehmen erreicht (auch: Grad der Potenzialausschöpfung, *Share of Customer*, eigener Lieferanteil). Die Bedeutung dieser Größe für das CRC ergibt sich, wenn man bedenkt, dass jede Freude und Genugtuung über hohe und steigende Umsätze verfrüht oder einseitig sein kann, wenn gleichzeitig die Konkurrenten noch erfolgreicher sind. Damit offenbart im Grunde erst der Vergleich von Eigenumsätzen und »*Share of Wallet*«, wie erfolgreich das Unternehmen in Relation zu den Wettbewerbern gewesen ist.

Obwohl die Gewinnung der dafür notwendigen Potenzialdaten meist mit besonderer Mühe und zwangsläufig mit Unschärfe verbunden ist, wäre es leichtfertig, sie im Rahmen der kundenbezogenen Erfolgsplanung und -kontrolle zu Gunsten der »härteren« und leichter verfügbaren Eigenumsätze zu vernachlässigen.

Ähnlich bedeutsam aus Sicht des Marketingmanagements ist der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. Aus Sicht des CRC lässt sich daraus leicht die Forderung zur Charakterisierung von Kundenbeziehungen mittels eines kundenindividuellen *Customer-Satisfaction-Index* ableiten.

Durch Vergleich der Individualzufriedenheit im Zeitablauf beziehungsweise mit ausgewählten Referenzwerten (Wettbewerb; Branchendurchschnitt; Best Practice) erhält man so einen wichtigen Maßstab für die zukünftige Kundentreue. Berücksichtigt man zusätzlich noch den Kundenwert (s.o.) und die Kosten der Zufriedenheitssteigerung, so lässt sich daraus ein wertorientiertes Zufriedenheitsmanagement entwickeln.

Mindestens ebenso sinnvoll kann es sein, im Rahmen eines *Churn-Management* (CHange and retURN), den einzelnen Kunden hinsichtlich seiner Abwanderungsneigung und geeigneter Gegenmaßnahmen zu analysieren. Wichtige Früherkennungsinformationen in diesem Sinne sind auch *Lost-order-Daten* (Informationen über die Gründe, warum das Unternehmen bestimmte Aufträge nicht bekommen, sondern an die Konkurrenz verloren hat) oder auch Reklamationsdaten. Diese können wichtige Erkenntnisse über potenzielle Veränderungen in der Wettbewerbsfähigkeit bieten und Ansatzpunkte für notwendige Änderungen im Vermarktungsansatz liefern. Im Einzelnen gelingt es so,

- verlorene beziehungsweise kritische Aufträge/Kunden zu identifizieren,
- Ursachen für die (potenzielle) Abwanderung zu analysieren,
- Ansatzpunkte für die Rückgewinnung verlorener Kunden zu finden (Customer-Recovery-Program) sowie
- die Kosten/Nutzen-Relation von Rückgewinnungsmaßnahmen zu bewerten.

Eine empirische Untersuchung in den wichtigsten Branchen lieferte diesbezüglich ein erschreckendes Bild: Alle in der Erhebung abgefragten einschlägigen Datenkategorien wurden nur von einem Bruchteil der befragten Großunternehmen genutzt [27]. Dies ist umso erschreckender, als angesichts des zunehmenden Verdrängungswettbewerbs in immer mehr Branchen die Bedeutung loyalitätsbezogener Bewertungsansätze für das Marketing insgesamt eher anwachsen dürfte.

Kundenmodellierung und Datenintegration als Schlüsselfaktor des CRC

Zentrale Voraussetzung zur wertorientierten Analyse bestehender/potenzieller Kunden sind umfangreiche und aussagekräftige Kundeninformationen. Die systematische Aufnahme und Auswertung einzelkundenbezogener Informationen in diesem Sinne ist Ergebnis eines integrierten Database-Marketing [26].

In Abhängigkeit von den spezifischen Kontextfaktoren (Unternehmen, Branche, Kunde, Aktionsziel) sind hier Datenfelder zu definieren, denen mit Blick auf das CRC beziehungsweise die oben dargestellten Verfahren eine besondere Bedeutung zukommt. Neben Grundbeziehungsweise Profildaten handelt es sich dabei vor allem um

- *Potenzialdaten*, die durch Rückgriff auf mehrere der soeben dargestellten Kennziffern versuchen, einen möglichst umfassenden Eindruck über den tatsächlichen (derzeitigen und zukünftigen) »Kundenwert« zu vermitteln sowie um
- *Aktionsdaten*, welche die kundengerichteten Marketing-Maßnahmen dokumentieren, und
- *Reaktionsdaten*, die das Kundenverhalten festhalten und damit auch Aufschluss über die Wirksamkeit der Maßnahmen des eigenen wie der konkurrierenden Unternehmen geben.

Wie breit und tief eine Kundendatenbank angelegt sein muss, hängt in hohem Maße auch von dem Betätigungsfeld des jeweiligen Anbieters ab. Abbildung 4 vermittelt einen Überblick über Kategorien von Informationen, die eine Datenbank aus Sicht des CRC enthalten sollte.

Im Rahmen der Interaktion mit dem Kunden werden gezielt zusätzliche Informationen über diesen gesammelt und so aufbereitet, dass sie im Sinne eines umfassenden Wissensmanagements für das Marketing nutzbar gemacht werden können (Stichwort »Knowledge-Discovery im Marketing«).

Das Ergebnis kann als Versuch der Bildung eines *Kundenmodells* verstanden werden. Mit Blick auf dieses Ziel erweist es sich mitunter als unabdingbar, in einem weiteren Schritt die vorhandenen internen Daten (zum Beispiel Stammdaten, Auftragsdaten etc.) durch externe Informationen anzureichern und erst dann die Modellbildung einzuleiten beziehungsweise die Modellbildung mit Hilfe externer Daten zu vollziehen und das gewonnene Wissen auf die eigene Kundenbasis zu applizieren. Wertvolle Quellen für derartige Informationen sind:

- das Kundenkontaktpersonal (Außendienstmitarbeiter; Call-Center; Kundendienst)
- Kundenkarten,
- Web-Daten (Logfiles) der Online-Aktivitäten,
- Marktforschung sowie
- Adressanbieter und (Wirtschafts-) Datenbanken.

Bei Erfassung externer wie interner Daten ist es hilfreich, gegebenenfalls Angaben über den Grad an Verlässlichkeit der erhaltenen Information zu speichern.

Bei Aufbau und Pflege einer entsprechenden Marketing-Database geht es zunächst darum, möglichst viele Informationen über die einzelnen Kunden zusammenzutragen und diese systematisch aufzubereiten. Dies stellt für Anbieter aus dem Konsumgüterbereich häufig ein gravierendes Problem dar, da es sich ihrer Kenntnis entzieht, wer überhaupt ihre Kunden sind. Während Dienstleistungsanbieter und Investitionsgüterhersteller mit dieser Schwierigkeit traditionell weniger konfrontiert sind, dient die Anonymität der Klientel im Konsumgütersektor häufig als Argument dafür, dass nur wenig Informationen über die Abnehmer vorliegen.

Bei näherem Hinsehen erweist sich jedoch dieses Argument als kaum mehr stichhaltig, da im Zeitalter der modernen IuK-Technologie ein Anbieter über genügend Mittel und Wege verfügt, sich Kenntnis über Anzahl und Art seiner Kunden zu verschaffen. Es ist häufig vielmehr eine Frage des Engagements des betreffenden Anbieters. Beispielsweise können Abnehmer zum Zweck der Vorstellung neuer Angebote, der Einladung zu einem Tag der offenen Tür oder einer Jubiläumsveranstaltung um ihre Anschrift gebeten werden. Hinzu treten können Anrufe beim Kunden sowie Zufriedenheitsumfragen. Auch so genannte Response-Instrumente, wie sie im Rahmen des Direktmarketing üblich sind, helfen, die eigenen Kunden adressenmäßig zu erfassen. Zu denken ist auch an die Gründung eines Kundenclubs oder die Herausgabe einer Kundenzeitschrift. Nicht zuletzt bieten viele Unternehmen ihren Abnehmern eine Kundenkarte an, deren Nutzung mit unterschiedlichen finanziellen und nicht-finanziellen Vorteilen verbunden sein kann. Dieses Instrument liefert zugleich eine Vielzahl von Informationen über das Kaufverhalten der Benutzer.

Insgesamt liefert erst ein kontinuierliches Monitoring bestehender Geschäftsbeziehungen die für das CRC relevanten Einzelinformationen.

Bei der Erfassung der Kundendaten ist frühzeitig darauf zu achten, dass diese in eine einheitliche Systemlandschaft eingepflegt werden. Das in der Praxis verbreitete Erfassen von Hunderten von Detailinformationen über den Kunden in getrennten Systemen an unterschiedlichen Kontaktpunkten beziehungsweise in funktional getrennten Bereichen birgt nämlich das große Problem der Mehrfacherhebung und suboptimalen Informationsversorgung bis hin zu Widersprüchlichkeiten bei vorhandenen Informationen.

Unabdingbar ist es daher, die historisch gewachsenen Insellösungen im Systembereich (zum Beispiel für den technischen Kundendienst, Helpdesk-Systeme, Call-Center, Marketing-Support-Systeme, Analysensysteme, Webserver etc.) schrittweise aufzulösen und zu vereinen. Alle anfallenden Daten werden dazu in einem entsprechenden Data-Warehouse beziehungsweise Marketing-Data-Mart zusammengeführt, welches wiederum über Schnittstellen an die betriebswirtschaftlichen Basissysteme (ERP-Systeme, CIM-Systeme etc.) angebunden ist [38], [34]. Die Systemintegration hat den Vorteil, dass

- relevante Informationen nur einmal erfasst werden müssen,
- keine redundanten Datenbestände mit inkonsistenten Informationen existieren (und damit auch der zeitaufwändige Abgleich zwischen den einzelnen Datenbanken entfällt),
- der Zugriff auf Daten für alle Stellen ermöglicht wird und
- eine automatische Weiterverarbeitung der Daten realisierbar ist.

Einer der größten Herausforderungen dabei ist sicherlich die Zusammenführung extrem unterschiedlicher Datenformate und -inhalte aus den verschiedenen Funktionsbereichen (Vertrieb, Werbung, Verkaufsförderung, Produktmanagement, Reklamationsmanagement, Finanzen/Fakturierung, Kundendienst etc.).

Die Bündelung der vorhandenen Daten im Data-Warehouse dürfte allerdings für viele Unternehmen dabei nur der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Kundennähe sein. Langfristig wird es darüber hinaus vielfach notwendig sein, die gesamten Datenstrukturen umzustellen. Der Anspruch ist die konsequente Ausrichtung der vorhandenen Daten am einzelnen Kunden (*Kunden-ID*) und nicht – wie heute noch weit verbreitet – an (mehreren) Produkt-IDs (zum Beispiel Kontonummern, Telefon-Nummern etc.), da eine Zusammenführung von produktabhängigen Kundeneinzelinformationen zu einer konsolidierten Kundensicht aus technischer Sicht nur unzureichend möglich ist und auf Dauer zu falschen oder widersprüchlichen Informationen im Data-Warehouse führen wird. Die Maßgabe lautet daher auch für operationelle Systeme: *Weg von der Produktsicht – hin zur Kundensicht*. Nur die konsequente Neuausrichtung des gesamten Unternehmenshandelns am (einzelnen) Kunden ermöglicht einen funktionsbereichübergreifenden Blick auf den Kunden [29], [4]. Erfolgt dies nicht, bleibt die Sicht auf den einzelnen Kunden unvollständig beziehungsweise führt in der Interaktion mit dem Kunden zu unerwünschten Irritationen.

Zum Abschluss dieses Punktes soll noch auf einige potenzielle Risiken der – insbesondere im Zeitalter von Internet und Data Mining – erweiterten Möglichkeiten der Datengenerierung und -auswertung hingewiesen werden. Dies ist einmal die Gefahr der Überfrachtung der Datenstrukturen mit Informationen, die selten oder überhaupt nicht benötigt werden und deren Beschaffung und Pflege überdurchschnittlich zeitaufwändig ist. Eine Konzentration mit dem Ziel der Trennung von »nice to have« und »need to have« ist hier in jedem Fall angeraten [37, S. 67]. Darüber hinaus ist mit Blick auf die Persönlichkeitsrechte des Einzelnen auf potenzielle Akzeptanzbarrieren seitens der Zielgruppen hinzuweisen (Stichwort »Permission-Marketing«).