

5.3 Die Daten der Anderen: Kundendaten intelligent und fair nutzen

[Prof. Dr. Björn Bloching, Lars Duck | Roland Berger,
Thomas Ramge | Journalist]

5.3.1 Hedonistische Anleger

Wie sensibel Medien und Verbraucherschützer auf datengetriebenes Marketing reagieren können, musste vor einiger Zeit ein sehr solides, deutsches Kreditinstitut erfahren. Einem Rundfunksender waren interne Papiere über eine kleine, harmlose und natürlich vollkommen legale Kundensegmentierung zugespielt worden. Die Bank hatte Kunden gemäß kleinem Einmaleins der differenzierten Kundenansprache in „Bewahrer“, „Hedonisten“, „Abenteurer“, „Genießer“, „Performer“, „Tolerante“ und „Disziplinierte“ unterteilt. Die internen Papiere enthielten dann offenkundig einige Hinweise für Bankberater, wie sie auf Kunden in den einzelnen Segmenten zugehen sollten. So weit, so unspektakulär. Dennoch machte der Rundfunksender in Allianz mit einem Nachrichtenmagazin daraus einen kleinen Skandal.

Banken stellen – besonders in Deutschland – einen Sonderfall im Umgang mit Kundendaten dar. Banken wissen sehr viel über uns, und auch wenn die meisten Kunden das „Bankgeheimnis“ juristisch nicht sauber definieren können, bleibt er der zentrale Begriff, um den sich Kundenbeziehung aufbaut. Banken sollen in aller Stille unser Geld mehren. Punkt. Weil Banken so viel über uns wissen, sind Medien, Verbraucherschützer und zum Teil auch Kunden besonders sensibel. Kommt ein schales Gefühl auf, strafen Kunden und ihre öffentlichen Vertreter dies gnadenlos ab. Vielleicht nimmt die öffentliche Skepsis gegen Kundendatennutzung im Laufe der kommenden Jahre ab, aber heute gilt: Wenn ein Bankhaus in Mitteleuropa die Chancen aus großen Datensätzen für Marketingzwecke innovativ nutzen will, muss es sehr transparent vorgehen.

Das bedeutet einerseits, den Kunden vorab zu informieren beziehungsweise seine Einwilligung aktiv einzuholen. Zum Zweiten muss der Finanzdienstleister den Mehrwert für den Kunden klar aufzeigen können. Beides war im Fall des oben genannten Kreditinstituts nicht der Fall – und die Journalisten nutzten eben ihre Chance zu aufgeregter Berichterstattung. Der Imageschaden hat sich in diesem Fall in Grenzen gehalten. Er wäre voll vermeidbar gewesen. Wir sind davon überzeugt, dass ein signifikanter Anteil von Bankkunden mit Data-Mining einverstanden ist, wenn eine Bank sagt: Wir wollen Sie besser beraten und deshalb müssen wir Sie besser verstehen. Bei Kunden mit ähnlichem Profil wie Ihnen hat sich gezeigt, dass Versicherung x und Anlageprodukt y zu einer hohen Zufriedenheit führt. Dies ist ein zusätzliches, datenbasiertes Kriterium als Grundlage für Ihre Entscheidung.

5.3.2 Das Unternehmen ist nackt

Es gibt und es wird auch in Zukunft eine Reihe von Branchen geben, in denen der überwiegenden Mehrzahl der Kunden Datennutzung und Analytik egal sind. Wie Fluglinien mit Kundendaten Routen und Pricing optimieren, wie Kundenkarten Sortimente oder Werbung

verändern, welche Vorschlagsalgorithmen ein Online-Händler nutzt, das alles hat kaum Skandalisierungspotenzial. Das ist Teil des Geschäftssystems und akzeptiert, wenn keine Indizien auftauchen, dass hier Kunden über den Tisch gezogen werden. Letzteres ist weder ohne noch mit Daten eine gute Idee, aber wie der Internet-Vordenker Don Tapscott bereits vor knapp zehn Jahren richtig beschrieb, werden Unternehmen in der vernetzten Welt immer nackter, will heißen: Die unlautere Absicht kommt immer öfter ans Licht. Mit Data-Marketing wirklich reüssieren werden jene Unternehmen, die den Prozess der Datennutzung wie selbstverständlich offenlegen und den Mehrwert dieser Nutzung für den Kunden und das Unternehmen klar vermitteln können. In diesem Moment wird Marketing als Dienstleistung wahrgenommen und bekommt die Akzeptanz, die sich Marketers und Verkäufer seit Jahren wünschen.

Die Gewinner auf den Märkten in dieser Dekade können langfristig nur Unternehmen sein, die durch datenbasiertes Marketing einen klar erkennbaren Mehrwert schaffen und dabei gleichzeitig sehr transparent vorgehen.

Unternehmen wie Amazon oder auch gute Vielfliegerprogramme machen es vor: Die Leistung wird klar besser, weil differenzierter, und der Kunde kann mit ein wenig gesundem Menschenverstand nachvollziehen oder zumindest erahnen, aufgrund welcher Informationen ihm ein bestimmtes Produkt angeboten wird.

Etwas schwerer haben es die Hundertschaften an Anbietern, die derzeit um die Zustimmung zur werblichen Nutzung von Daten bitten. Egal ob Baumarkt, Sparkasse, Stromanbieter oder Mobilfunkbetreiber: Oft wird alles juristisch richtig und transparent gemacht. Wenn der Kunde weiß: Wenn ich hier ein Kreuzchen mache, bekomme ich mehr oder weniger gute Werbung zugeschickt – nicht mehr, nichts Schlimmeres, dann ist niemand böse. Bislang sind die Opt-in-Raten noch relativ gut, sinken aber kontinuierlich. Es besteht die Gefahr, dass langfristig nur jene zustimmen, die Werbung explizit gut finden. In Deutschland sind das 19,2 Prozent der Konsumenten. Würde man Verbrauchern offener mitteilen, dass ihre Daten auch für kundenzentrierte Produkt- und Sortimentsgestaltung oder die Optimierung von Öffnungszeiten, Filialstandorten usw. Genutzt werden, dürfte die Akzeptanz eher steigen. Hier besteht in der Kommunikation eindeutig noch Nachholbedarf. Spannend wird die Entwicklung für die „geduldeten Spione“ unter den Datensammlern. Hierzu gehören (noch) die beiden Unternehmen mit dem derzeit attraktivsten Deal von „Daten gegen Dienstleistung“: Google und Facebook. Beide Online-Giganten stehen zwar regelmäßig für ihren Datenhunger öffentlich am Pranger – und dies auch in den datenschutzrechtlich weniger zimperlichen USA. Das hindert jedoch Milliarden Menschen nicht daran, täglich neu bei dem von Google und Facebook offerierten Angebot von Websuche, Analysetools, Netzwerken, Photosharing usw. einzuschlagen. Die überwiegende Mehrzahl der Nutzer hat die Grundhaltung: Wir wollen keinen böartigen Missbrauch unserer Daten und gehen davon aus, dass dieser auch ans Licht käme. Aber irgendwie muss das Angebot ja finanziert werden – und da sind uns persönliche Daten für Marketingzwecke lieber als Mitgliedsbeiträge. Der langfristige Erfolg beider Unternehmen wird maßgeblich davon abhängen, ob sie künftig eher als transparent wahrgenommen werden – oder als räuberische Datenkraken.

5.3.3 Marketing as a Service und das neue „Relevant Set“

In der Umsetzung von Marketing-as-a-Service-Konzepten liegt eine der großen Chancen von datenbasierten Marketingansätzen. Einerseits ermöglicht datenbasiertes Marketing, gesteuert von den richtigen Kampagnenmanagement-Tools, Werbung so zu steuern, dass sie als nützlich empfunden wird. Dazu gehört die richtige Mischung aus:

- **Relevanz:** Den Kunden nur anzusprechen, wenn es tatsächlich für ihn relevant ist
- **Frequenz:** Den Kunden nicht zu oft anzusprechen, selbst wenn er nach seinen Segmentkriterien in viele Kampagnenraster passt
- **Mehrwert:** Dem Kunden ein Angebot machen, das er sonst nicht bekommen hätte

Dies sollten freilich Selbstverständlichkeiten im Dialogmarketing sein, die Pflicht gewissermaßen. Verbraucher wie Unternehmensentscheider wissen, dass die Pflicht im Alltag eben oft noch nicht erledigt wurde und für einen guten Teil der Verärgerung der Adressaten bei dialogischer Werbeansprache verantwortlich ist. Gutes datenbasiertes Marketing wird daher andererseits die Akzeptanzgrenzen der Segmente wenn möglich bis auf die Einzelkundenebene mitmessen und insofern doppelt segmentieren. Der Absender weiß im Idealfall dann nicht nur, welche Produkte oder Dienstleistungen inhaltlich relevant sind, sondern kennt auch die werblichen Schmerzgrenzen des Kunden. Oder in der Umkehrung: Er kennt Quantität und Natur werblicher Kommunikation, die vom Kunden auf keinen Fall mehr als Service, sondern als Belästigung empfunden wird.

Handwerklich gut ausgeführt ermöglichen Marketing-als-Dienstleistungs-Ansätze wiederum, das Vertrauen des Kunden nicht nur in der Frage der Datennutzung, sondern in das Unternehmen insgesamt zu erhöhen. Das ist und bleibt das übergeordnete Ziel. Ein gutes Beispiel in diesem Kontext sind Telekommunikationsanbieter, die Kunden proaktiv auf für ihr Telefonieverhalten bessere Tarife hinweisen – und dies im Zweifelsfall nicht nur kurz vor Vertragsverlängerung. Hat ein Kunde das (berechtigte) Gefühl „Die sorgen dafür, dass ich im optimalen Tarif bin“, wird er sich bei Vertragsverlängerung kaum die Mühe machen, im Tarifdschungel der Konkurrenz nach der dort besten Option für sich zu suchen. Auf den Punkt gebracht heißt das: Analytik mit Mehrwert für den Kunden schafft Vertrauen. In mittlerer Perspektive gedacht kann dieses Vertrauen wiederum die Basis für weitergehende Analytik und Marketing-als-Dienstleistungs-Ansätze sein, die sowohl Kunden als auch Unternehmen weiteren Mehrwert bringen.

Die Kundendaten-Revolution könnte so zur Ablösung des klassischen „Relevant Sets“ der Markenkommunikation führen. Wenn ein rabiater Marktforscher einen nachts um drei wachrüttelt, wird er in zehn Jahren nicht mehr fragen: „Welche fünf Marken fallen dir als Erstes ein?“ Die aus Marketingsicht entscheidende Frage lautet dann: „Welchen fünf Unternehmen erlaubst du, besonders viele deiner persönlichen Daten zu nutzen?“

Der Weg ins „Relevant Set“ läuft also nicht mehr über Markenbekanntheit oder Image, sondern über Vertrauen und Daten. Denn Letztere entscheiden in einer Welt aus individualisierten Produkten und Dienstleistungen oft über deren Qualität und Nutzen. Der Umkehrschluss ist übrigens auch oft möglich: Stimmt der Nutzen, teilen wir Daten. Unsere Bereitschaft hierzu wird besonders dann steigen, wenn wir merken, dass Analytik nicht nur

an der Oberfläche für werbliche Maßnahmen genutzt wird, sondern im gesamten Marketingkreislauf von der nutzerzentrierten Produktentwicklung bis zum After-Sales-Service.

5.3.4 What is Evil?

Der politische Diskurs über das Verhältnis vom Schutz der Privatsphäre und der kommerziellen Nutzung von persönlichen Daten geht in mehrfacher Hinsicht an den Realitäten vorbei. Uns beschleicht oft das Gefühl, nationale Politik versuche heute Dinge zu regeln, die sie schlicht nicht mehr regeln kann. Sie ist von technischen Realitäten und den globalen, digitalen Nutzungsgewohnheiten überholt. Gute Datenstandortpolitik ist differenziert und erfolgt mit Fokus auf die Chancen der Digitalisierung.

„Die innovativen Anwendungen entstehen ganz gewiss nicht in Deutschland“, sagt ein Vertreter eines großen deutschen IT-Unternehmens in vertrauter Runde. „Die deutsche Politik schiebt die IT-Industrie in eine Abwärtsspirale des Misstrauens.“ Der Berliner Anwalt und Experte für Internetrecht Thorsten Feldmann hat da ebenfalls einen sehr nüchtern Blick auf die Dinge: „Die global erfolgreich agierenden Unternehmen im Bereich datenbasiertes Marketing werden ihren Hauptsitz in den USA und ihre Europa-Niederlassungen in Irland oder Großbritannien haben.“

Datenschützer haben einen wichtigen gesetzlichen Auftrag. Sie müssen Datenmissbrauch verhindern – und die Liste potenzieller Übeltäter ist bekanntlich lang. Da mag ein gewisser Hang zum Alarmismus vielleicht sogar hilfreich sein, aber wie in Schleswig-Holstein Unternehmen mit hohen Bußgeldern zu belegen, die Facebook-Like-Buttons in ihre Webseiten integrieren, um ein wenig Social-Media-Marketing zu betreiben, ist ein Kampf gegen Windmühlen auf Kosten der Falschen. Hier und da drängt sich auch der Eindruck auf, dass es bei den Kampfansagen der Datenschützer weniger um die Sache geht als um Profilierung von Amt oder Person. Und es stellt sich auch oft die Frage: Mit welchem Mandat redet eigentlich wer für wen über die sogenannten „Datenkraken“? Der mündige Nutzer kommt in vielen Datenschutzüberlegungen allenfalls am Rande vor.

Gut und Böse lassen sich im komplexen Spannungsfeld von informationeller Selbstbestimmung und datengetriebenen Marketinganwendungen keineswegs so leicht identifizieren, wie es die Inhaber der Daten- und Verbraucherschutzkeule oft glauben machen. Fangen wir mit dem personifizierten Bösen der digitalen Welt an. Das trägt seit einigen Jahren ja nicht mehr den Namen Bill Gates, sondern Eric Schmidt. Der damalige Google-CEO, eigentlich ein klug abwägender Formulierer, leistete sich im Dezember 2009 gegenüber dem US-Fernsehsender CNBC einen erstaunlichen Lapsus. Den Schutz der Privatsphäre kommentierte Schmidt mit dem Satz: „Wenn es etwas gibt, von dem Sie nicht wollen, dass es irgendjemand erfährt, sollten Sie es vielleicht gar nicht erst tun.“ Diese Einstellung hätte man – zumindest in demokratischen Gesellschaften – in früheren Zeiten wohl nur Geheimdienstchefs zugetraut, denn er bedeutet ja, dass allenfalls Kriminelle und sonstige Übeltäter das Rechtsgut der Privatsphäre brauchen. Der Spiegel erkannte in Schmidts Äußerung „die beunruhigende Attitude eines Weltkonzerns, der seine Macht zu genießen beginnt“. Es ist im Silicon Valley auch ein offenes Geheimnis, dass Google-Mitarbeiter für ihre privaten Mails in der Regel keine Gmails nutzen, denn sie wissen ja, dass ihr Arbeitgeber mitliest. Das passt alles wunderbar ins Klischee der „Datenkrake“.

Tippen Sie beim nächsten Besuch der Google-Seite mal ein: www.google.com/ads/preferences. Dort zeigt Google Ihnen in sehr verständlicher Form an, ob und wenn ja in welche Interessenkategorien Sie das Unternehmen auf Basis Ihres Nutzerverhaltens einsortiert hat. Darauf wiederum basiert die interessenspezifische Aussteuerung der „Behavioral Ads“. Es besteht die Möglichkeit, die Interessengebiete zu verändern, sodass künftig Werbung aufgrund selbstgesetzter Präferenzen erfolgt, was natürlich ein Königsweg ist, Kunden Werbung zukommen zu lassen, an deren Inhalt sie tatsächlich interessiert sind. Es genügt aber auch ein einziger Klick auf das Feld „Deaktivieren“ in der Mitte der Seite, und es werden keine verhaltensbezogenen Daten mehr gesammelt, um daraus demografische Merkmale abzuleiten. Das passt dann vielleicht nicht mehr ganz so gut ins Bild von der Supermacht im digitalen Reich des Bösen.

Allerdings ist dies Teil eines allgemeinen Transparenztrends im Netz. Yahoo! startete im Frühjahr 2011 in Europa das Pilotprojekt „AdChoices“ und geht dabei noch einen Schritt weiter als Google. Unter dem Stichwort „Ihre Werbung, Ihre Wahl“ können Nutzer auf bestimmte Werbungen klicken und sehen, welche Unternehmen hinter der Werbung selbst und der Werbeaussteuerung stehen und auf Basis welcher technischer Verfahren und Informationen sie dem jeweiligen Nutzer angezeigt wurde. Die User haben auch hier die Möglichkeit, Präferenzen zu verändern oder interessenbasierte Werbung ganz zu deaktivieren. In den USA und Frankreich wiederum gibt es selbstregulierende Bestrebungen der Werbeindustrie, alle „Behavioral Ads“ mit einem kleinen blau unterlegten „i“ zu kennzeichnen. Das Signal dieser Initiativen an die Netzgemeinde ist klar: Wer zielgruppenspezifisch wirbt, muss aufklären, wie er zu seinen Zielgruppen kommt und wie der Einzelne in ihnen landet. Banken kennen dieses Phänomen aus vielen Kundenreaktionen auf die gängigen Scoring-Ansätze bei der Kreditvergabe. Da werden die meisten Kunden ja auch nicht deshalb sauer, weil sie in bestimmte Risikokategorien eingeordnet werden. Kunden mit ein wenig ökonomischem Sachverstand verstehen, dass dies für das Geschäftsmodell einer Bank schlicht notwendig ist. Sie ärgern sich aber zu Recht, wenn man ihnen nicht schlüssig erklärt, nach welchen Kriterien ihre Bonität bestimmt wird.

5.3.5 Die neue Datenkultur

Sagen wir, wie es ist: Das Buzzword „informationelle Selbstbestimmung“ ist zumindest in der engen Auslegung des Wortsinns eine Illusion. Wir sind in einer digitalen Welt nicht immer Herr oder Frau unserer eigenen Daten. Oder genauer: Wir sind es schon längst nicht mehr. Die Data-Büchse der Pandora ist geöffnet, seit es digitale Medien gibt. Facebook-Gründer Mark Zuckerberg erregte 2009 die Gemüter mit dem Satz: „Die Ära der Privatsphäre ist vorüber“. Das ist natürlich ebenso Unsinn wie die Vorstellung, wir könnten die eigenen Daten voll unter der eigenen Kontrolle halten. Selbstbestimmte Verbraucher wollen weder die informationelle Panzerglocke über sich gestülpt sehen, noch wollen sie gläsern werden und in Orwellschen Welten einkaufen.

Parallel zur Technik wird sich deshalb eine Kultur des verantwortungsbewussten und kollektiv akzeptierten Umgangs mit Daten herausbilden. Alle Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle auf Daten aufbauen, werden die Regeln dieser Kultur beachten müssen.

Vielleicht lässt sich in den Geschäftsfeldern Online-Casinos, Sportwetten oder Pornografie mit unseriöser Datennutzung auch langfristig Geld verdienen. Und vielleicht müssen Dienste wie DateCheck wegreguliert werden, die für 15 US-Dollar ein umfassendes Dossier über Menschen samt Vorstrafen, Vermögen, familiären Verhältnisse etc. erstellen. Wer aber in seriösen Produkt- und Dienstleistungswelten zu Hause ist, sollte jeden Gedanken an spionageähnliche Ansätze sofort wieder vergessen. Der Datenschutz wird ihnen das Leben zur Hölle machen und, viel schlimmer, der mündige Kunde wird ihnen die Tür vor der Nase zuschlagen.

Vier Faktoren beziehungsweise Kontrollmechanismen werden die neue Datenkultur in ihrer Entstehung prägen:

1. Regulierung

Nationale und supranationale Gesetzgeber wie die Europäische Union weben gerade eifrig einen datenschutzrechtlichen Flickenteppich. Solange wir keine Weltregierung haben, muss das vermutlich so sein. Die Vielfalt der Welt findet sich unter anderem in der Vielfalt der rechtlichen Regelungen wieder, und dies wird auch die globalisierte Datennutzung vorerst nicht ändern. Seriöse Unternehmen werden sich natürlich selbst dann an rechtliche Regelungen halten, wenn es erhebliche Vollzugsdefizite geben sollte. Letztere werden in der Tendenz zunehmen.

Die Vielfalt im rechtlichen Flickenteppich wiederum macht den Umgang mit diversen rechtlichen Regelungen für international agierende Unternehmen selbst zum Datenbank-Thema. Sie stellt gewissermaßen eine große Herausforderung für datengetriebene Compliance-Lösungen dar. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Begründung für die Entscheidung der IBM, im Zuge ihrer Smarter-Commerce-Initiative das neue Datacenter für Webanalyse und Marketingoptimierung ausgerechnet in Deutschland zu platzieren. In der Pressemitteilung hierzu heißt es: „Gerade weil in Deutschland die höchsten Anforderungen an Unternehmen in Bezug auf Datenschutz und Sicherheit gestellt werden, wählt IBM diesen Standort, um europäischen Kunden das Höchstmaß an Sicherheit zu bieten.“ Diese Form des Standortvorteils ex negativo dürfte eher in Ausnahmefällen greifen. Aus Sicht einer Daten-Standortpolitik sind grundsätzlich die Staaten beziehungsweise Rechtsräume im Vorteil, die auf der einen Seite der Privatsphäre ausreichend Schutz gewährleisten, aber innovative Lösungen und Geschäftsmodelle nicht abwürgen.

Die politische Diskussion um Datenschutz im Kontext der Daten-Revolution verläuft zurzeit auffällig konfus und widersprüchlich. Dem Konsumenten/Nutzer begegnen die politischen Entscheider in europäischer Politiktradition oft paternalistisch nach dem Motto: „Man muss die jungen Leute bei Facebook vor sich selbst schützen.“ Im Nachsatz fordern die gleichen Politiker dann eben jenes unscharfe, 1983 im Volkszählungsurteil aus dem Grundgesetz abgeleitete Recht auf informationelle Selbstbestimmung, das auf den mündigen Verbraucher setzt, der selbst entscheidet, wer welche persönlichen Informationen zu welchem Zweck über ihn speichern darf. Als politische Allzweckwaffe kommen dann in der Regel scharfe Opt-in- und Opt-out-Vorgaben ins Spiel – zum Beispiel in der neuen EU-Cookie-Richtlinie. Diese sieht vor, dass Online-Nutzer, egal ob am PC, Smartphone oder Tablet, künftig immer ihre Zustimmung zum Einsatz von Cookies geben müssen. Und zwar bei jedem Seitenbesuch! Die Online-Nutzung wurde zwangsläufig zum spaßfreien Hindernislauf. Zielgruppenspezifischem Marketing würde der Teppich unter den Füßen weggezogen und damit auch vielen kostenlosen Anwendungen im Netz, die der mündige Nutzer gerne in Anspruch nimmt.

Aber auch unabhängig von der Frage, ob es ein sinnvolles politisches Ziel ist, Targeting zurückzudrängen: Wir merken schon jetzt, am Anfang der Entwicklung, dass der Ansatz mit allgegenwärtigen, aktiven Einwilligungen zum Scheitern verurteilt ist. Als Verbraucher haben wir längst den Überblick über unsere Opt-ins verloren. Wir klicken auf die Einwilligungsfelder genauso blind, wie wir es bei Allgemeinen Geschäftsbestimmung im Online-Handel oder bei der Installation von Programmen machen. Übertriebene rechtliche Ausgestaltung führt nicht zu mehr Gerechtigkeit, sondern untergräbt den Wert der Gesetzgebung. Die Deutschen kennen das aus dem Steuerrecht. In Demokratien vereinbaren die gesellschaftlichen Akteure, vermittelt durch die Politik, die Grundregeln, nach denen gespielt wird. Es ist aber nicht die Aufgabe der Politik, jedem neuen Problem ein neues Gesetz folgen lassen. Dieser Gedanke ist nicht ganz neu. Der französische Staatstheoretiker Montesquieu hat ihn bereits im 18. Jahrhundert ungefähr so formuliert: Wenn es nicht dringend nötig ist, ein neues Gesetz zu erlassen, ist es dringend nötig, kein neues Gesetz zu erlassen. Ein wenig mehr Vertrauen in die Weisheit der Masse täte politischen Entscheidern in vielen Fällen gut – zumal wohl nicht wenige von ihnen die entsprechenden Anwendungen nach wie vor nur vom Hörensagen kennen.

2. Kundenakzeptanz

Wir befinden uns bei der analytischen Nutzung von Daten im kommerziellen Umfeld in einer Übergangszeit. Die Nutzer wissen zurzeit selbst nicht so genau, wo ihre Schmerzgrenzen liegen. Das macht die Sache für Unternehmensentscheider im Umfeld der Kundenkommunikation natürlich nicht einfacher. Wir werden in den kommenden Jahren eine Reihe von Anwendungsfällen sehen, in denen diese Grenzen ausgetestet werden. Einige werden Erfolg haben, einige werden sich eine blutige Nase holen. Es wird nie die Weltformel für datenbasiertes Marketing geben. Die Sensibilitäten werden sich verschieben. Vermutlich werden wir in einigen Bereichen empfindlicher und vorsichtiger, zum Beispiel wenn Gesichtserkennung eine allgemein verfügbare Technologie wird und jeder Passant den anderen mit einem Handy identifizieren kann. In anderen Bereichen, und dazu werden gewiss personalisierte Produktgestaltung und Werbung gehören, werden wir vermutlich gelassener. Grundsätzlich sind wir davon überzeugt: Die Kundenakzeptanz wird der wichtigste Faktor sein, um mit auf Daten und Analytik gebauten Geschäftsmodellen erfolgreich zu sein.

Die Nutzer werden die Grenzen der Privatsphäre in den kommenden Jahren neu definieren und die Unternehmen diese nicht ungestraft überschreiten lassen. Intelligente Unternehmen erkennen diesen Trend frühzeitig und machen sich ihn zunutze, indem sie Kunden die Sorge um Datenmissbrauch durch Selbstregulierung und Transparenz nehmen. Es ist wie in jeder Beziehung, sei sie privater oder geschäftlicher Natur: Wenn sich mein Partner bemüht, mich besser zu verstehen, erhöht das meine Zuneigung. Habe ich den Eindruck, ich werde ausspioniert, endet die Beziehung.

3. Informationelle Gütesiegel

Wem nützen eigentlich Dutzende Seiten lange Erklärungen zu den Datenschutzrichtlinien von Unternehmen? Sie sichern Unternehmen im Datenschutz-Paragrafenschwung rechtlich ab. Diesen Aufwand betreiben sie eher ungern. Kaum ein Verbraucher beachtet die Erklärungen, und das ist offenbar auch ganz gut so. Es würde die US-amerikanische Wirt-

schaft angeblich eine Milliarde Dollar täglich (!) an Produktivität kosten, wenn alle Verbraucher tatsächlich alle Privacy Policies von Unternehmen läsen, mit denen sie Geschäftsbeziehungen unterhalten. Die Zahl scheint uns ein wenig hoch gegriffen. Aber sicher ist: Die Erklärungen werden mit zunehmender Regulierung eher länger als kürzer werden.

Gütesiegel weisen einen Ausweg. Die Idee ist bekannt wie simpel. Verbraucher-Labels reduzieren Komplexität, indem sie dem Adressaten sagen: Diesem Produkt kannst du vertrauen, denn es hält folgende Standards ein und das wird unabhängig überprüft. Siegel zu „Trusted Webshops“ gibt es ja seit einigen Jahren und sie haben dem Online-Handel geholfen, Vertrauen aufzubauen. Den allermeisten Verbrauchern wäre auch in Datenschutzfragen mit reduzierter Komplexität deutlich geholfen, und es wird zunehmend Unternehmen geben, die das erkennen und nach kundenzentrierten Lösungen suchen. Die einfachsten werden analog zu den Gütesiegeln von Online-Händlern den einfachen Charakter eines Vertrauensstempels haben. Die Forscher der Carnegie Mellon University haben die Idee weitergedacht und einen etwas differenzierteren, aber nach wie vor sehr verständlichen Ansatz entwickelt: das „Privacy Nutrition Label“. In Anlehnung an die in den USA vorgeschriebenen Nährwertangaben bei Lebensmitteln – Kohlenhydrate, Kalorien, Zucker, Fett etc. –, sollen zunächst Webseiten und soziale Netzwerke ihren Umgang mit persönlichen Daten in eine verständliche Symbolik packen.

Nutzer hätten zudem in einem Interface übersichtlich geordnete Opt-in- bzw. Opt-out-Möglichkeiten. Nun halten Nährwerttabellen auch nicht alle Menschen davon ab, zu viel Schokolade zu essen. Aber dem Wunsch nach informationeller Selbstbestimmung kämen solche Label-Systeme pragmatisch entgegen. Noch einen Schritt weiter vorausgedacht könnten sie die Grundlage für Software-Tools sein, die für den einzelnen Nutzer ein automatisches Einwilligungsmanagement in Datenschutzfragen übernehmen. Verbraucher könnten in diese Tools eingeben, welches ihre generellen Präferenzen bei Privacy-Einstellungen sind und wo die persönlichen Opt-out-Grenzen liegen. Die Maschine regelt die Standardfälle und erkennt intelligent, in welchen Fällen der Mensch noch einmal gesondert gefragt werden sollte und selbst entscheiden muss.

Wichtig ist allerdings, dass die neuen Gütesiegel die Lehren aus anderen Bereichen wie Umweltschutz oder Lebensmittel von Anfang an verinnerlichen: Es darf keine verwirrende Label-Vielfalt entstehen und die Labels müssen halten, was sie versprechen.

4. Grenznutzen und Inflationierung

Datenerhebung, Speicherung und Verarbeitung von Daten werden zwar immer günstiger. Dennoch werden Unternehmen immer eine Grenzkostenrechnung aufmachen müssen, bis zu welchem Grad sich datenbasiertes Marketing lohnt und ab welchem Punkt die Kosten den Mehrwert übersteigen. In unseren Projekten sehen wir zum Beispiel oft, dass sich der Mehraufwand für den Umgang mit personalisierten Daten nicht lohnt. Umsatzwachstum durch Analyse von anonymisierten Kundendaten kann exakt genauso gut funktionieren. In einem Projekt für einen Weltmarktführer in der IT-Industrie arbeiten wir mit anonymisierten Daten über mehrere Handelsstufen hinweg. Trotzdem erzielen wir sowohl in B2B- als auch in B2C-Märkten Kaufraten von 15 bis 20 Prozent der angesprochenen Kunden. Besser schaffen es auch die besten direkten Programme nicht, die unter anderem wegen des Aufwands zur Einhaltung von Datenschutzrichtlinien deutlich teurer sind. Ferner werden wir eine schleichende Verschlechterung der Effizienz bei der Einführung von einigen datengetriebenen Marketinganwendungen sehen. Dies geschieht in zweifacher Hinsicht. Zum einen können Unternehmen, die früh auf später erfolgreiche Innovationen setzen,

erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen und mitunter so hohe Markteintrittsbarrieren aufbauen, dass sie sich für die Langsamen später nicht mehr lohnen. Zum Zweiten wird es auch bei den effektivsten Data-Marketing-Anwendungen Sättigungseffekte bei der Aufmerksamkeit von Kunden geben. Wenn alle das Gleiche machen, wird eine Anwendung entweder zum Hygienefaktor, oder es kippt die Kosten-Nutzen-Rechnung und man kann sich die Mühe der Datennutzung sparen.

5.3.6 Data Unser

Mit der richtigen Datenbasis können wir heute die Wünsche von Kunden errechnen. Das funktioniert natürlich noch nicht perfekt, aber immer besser. Die richtige Datenbasis werden wir aber nur bekommen, wenn wir die Kunden entlang der Leitwerte der neuen Datenkultur einbinden. Im Anwendungsfeld der kommerziellen Nutzung heißt das: Wir müssen den Kunden einen besseren Vertrag anbieten. Einen „New Deal on Data“, wie es Alex Pentland, der MIT-Professor mit dem Labor für „Reality Mining“ nennt. Dieser neue Vertrag der digitalen Gesellschaft muss aus unserer Sicht auf vier Pfeilern stehen:

- 1. Datensicherheit:** Sämtliche Kundendaten müssen sicher gespeichert werden. Verbraucher werden Datenpannen durch Hackerangriffe wie jüngst bei Sony nicht schulterzuckend durchgehen lassen, sondern auf Basis von verschärften Verbraucherschutzgesetzen die Unternehmen verklagen, denen sie ihre Daten zur Nutzung überlassen haben. Für Cloud-Anwendungen bedeutet das eine zusätzliche technische Herausforderung.
- 2. Transparenz:** Kunden wollen wissen, welche Daten zu welchem Zweck gespeichert werden. Sie werden auch weiter ablehnend reagieren, wenn sie den Eindruck haben: Hier werden Daten erhoben und verarbeitet, die für diese Anwendung eigentlich nicht notwendig sind. Intelligente Unternehmen werden sehr offensiv Transparenz schaffen und das Auskunftsrecht des Kunden zu gespeicherten Daten zu einer Selbstverständlichkeit in der Kundenbeziehung machen. Eine technische Lösung hierfür können zum Beispiel persönliche Online-Dashboards zu den gespeicherten Daten sein – grafisch gut aufgearbeitet und immer nur einen Log-in entfernt.
- 3. Mehrwert:** Relevanz, Frequenz und Mehrwert der Datenanalytik müssen passen, das heißt erkennbaren Mehrwert für den Kunden schaffen. Dann akzeptiert er auch Mehrwert für den Anbieter.
- 4. Verhältnismäßigkeit:** Es sollten immer nur solche Daten erhoben und gespeichert werden, die tatsächlich Mehrwert stiften. Kunden dürfen sich nie unangemessen ausgespioniert fühlen. Dies wird vor allem im Umfeld von geodatenbasierten Anwendungen und der Gesichtserkennung eine große Herausforderung für Anbieter werden, denn bislang haben wir ja kaum Erfahrungen, wie Menschen auf individualisierte Werbeansprache an bestimmten Orten und/oder in bestimmten Lebenssituationen reagieren werden. Wenn Aufenthaltsort und Identität ins Spiel kommen, werden Verbraucher sehr viel genauer auf die Selbstbestimmung achten. So werden die meisten Nutzer nicht akzeptieren, dass andere Nutzer sie ungefragt an realen Orten auf digitalen Landkarten sichtbar machen – so wie es bei der Funktion Facebook-Places zu Beginn möglich war. Regulierung, Gütesiegel, Kundenakzeptanz und Grenznutzen der Datenanalyse sichern diese vier Pfeiler wiederum ab.

Tim Berners-Lee hat mit der Erfindung des World Wide Webs vor zwei Jahrzehnten die Daten befreit. Die Frage der persönlichen Daten hat er kürzlich in einem BBC-Interview so beantwortet: „Es geht um mein Eigentum. Man darf mir das nicht einfach wegnehmen.“ Die Schlusspointe lautete: „Wer es nutzen will, muss mit mir verhandeln.“ Berners-Lee war seiner Zeit immer ein wenig voraus. Der mündige Kunde wird den Wert seiner Daten immer genauer kennen. Er wird ihn in Kundenbeziehungen immer mehr zum Faustpfand machen und dafür sorgen, dass der Nutzer am Nutzen teilhat. So soll es geschehen.



Der Text ist ein aktualisierter Auszug aus dem Buch „Data Unser – Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren“ von Björn Bloching, Lars Luck und Thomas Ramge. Erschienen im Redline-Verlag.