



Bild: Shutterstock / PopTika

## Neue Erlösquellen

# Wie Kundendaten der Wertschöpfung dienen

So schaffen disruptive Anbieter mit neuen Ansätzen neue Werte aus Kundendaten.

**S**tart-ups wie auch etablierte Unternehmen versuchen verstärkt, ihre zahlreichen Kundendaten als Instrument der Wertschöpfung zu nutzen. Doch die Monetarisierung ihrer Customer Intelligence, also der Analyse der Kundendaten, hat oft noch einen negativen Beigeschmack, gerade in Deutschland.

Firmen, die solche Projekte verfolgen, begeben sich in der Tat auf unsicheres Terrain. Es reicht nicht aus, den Umgang mit sensiblen Kundendaten und den Datenschutz miteinander in Einklang zu bringen. Meist steht auch intensive PR-Arbeit zur Aufklärung der Kunden auf dem Programm.

## Sensordaten aus dem Saugroboter

Irobot, führender Hersteller von Staubsaugerrobotern, musste sein Lehrgeld bereits bezahlen. Das Unternehmen kämpft um den Erhalt seiner globalen Marktanteile. Schwer zugezogen hat ihm das Aufkommen preisgünstiger Alternativen zu den Staubsaugermodellen der Roomba-Serie. Ein erster Versuchsballon, eine neue Wertschöpfungsquelle zu erschließen

und Kundendaten zu monetarisieren ist allerdings geplatzt. Die Chefetage hatte in den Sensordaten der Geräte eine neue Möglichkeit gesehen, Geld zu verdienen – und war bereits mit der ersten Andeutung einer kommerziellen Wiederverwertung der Informationen auf erbitterten Widerstand der Kunden gestoßen. Irobot wurde als heimlicher Spion beschimpft.

Das Modell Roomba 980 nutzt Infrarot- und andere Sensoren sowie Kameras und WLAN, um sein Einsatzfeld zur Optimierung der Navigation punktgenau zu kartografieren. Im Zuge dessen könnten die Geräte tatsächlich so einiges an verwertbaren Informationen „mitsaugen“. Wie groß sind die Abstände zwischen den Möbeln? Wie oft wird das Kinderzimmer gereinigt? Hat der Hausbesitzer eine Katze? Teppichboden oder Parkett? Diese und ähnliche Auskünfte haben für eine Vielzahl von Anbietern einen realen Marktwert. Derzeit löscht der Roomba alle gesammelten Messwerte 90 Minuten nach jedem Einsatz, ohne eine Übertragung nach außen zu veranlassen – für den Hersteller eine verpasste Gelegenheit, die Daten zu barer Münze zu machen.

Sein Interesse am Verkauf der Sensordaten an andere Anbieter bekundete Colin Angle, Geschäftsführer von Irobot, im Gespräch mit der Nachrichtenagentur Reuters im Juli dieses Jahres. Das ging vielen Verbrauchern einen Schritt zu weit. Der Aufschrei der Roomba-Nutzer war laut und vernehmlich.

Für Irobot steht die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Spiel. Das Unternehmen hatte bereits versucht, der Flut billiger Nachahmer mit einer Welle von Patentklagen Einhalt zu gebieten. Doch auf die Dauer dürfte der juristische Weg kaum ein Erfolgsrezept für den Erhalt der Marktanteile sein. Bei seinem Versuch, eine Kurskorrektur in Gang zu setzen, die auf Daten fokussiert, hat das Unternehmen allerdings die Perspektive der Endkunden aus dem Blick verloren. Letztendlich musste Irobot einlenken. Die Daten sollen demnach auch künftig nicht verkauft, sondern höchstens mit der ausdrücklichen Zustimmung des Anwenders an Dritte „kostenfrei weitergegeben“ werden. Irobot strebe unter anderem eine Zusammenarbeit mit den drei führenden Herstellern von Sprachassistenten für das smarte Zuhause an – Amazon, Apple und Google –, um durch verstärkte Konnektivität den Nutzen der eigenen Geräte für den Endkunden zu steigern. Gegen einen höheren Nutzwert der Haushaltselektronik haben auch die schärfsten Kritiker nichts einzuwenden.

Die Daten werden sich für Irobot also nicht unmittelbar auszahlen. Es geht vielmehr um die Hebelwirkung seiner Customer Intelligence. Diese steigert den Stellenwert seiner

**79**  
Mrd. Dollar  
wird der globale  
Telco-Data-as-a-Service-  
Markt (TDaas) 2020  
wert sein

Quelle: 451 Research

Haushaltsgeräte im Ökosystem des smarten Zuhauses. Irobot hofft darauf, damit seine führende Marktposition langfristig zu festigen.

## GPS-Daten aus Fahrten

Als einer der Vorreiter der Sharing-Economy hat der Fahrdienst Uber sein umstrittenes Geschäftsmodell neuerdings auf Daten ausgeweitet. Uber möchte seine Betriebsdaten aktiv wiederverwerten.

Das Unternehmen zeichnet mit Hilfe der GPS-gestützten Check-in-Funktion den Verlauf jeder Uber-Fahrt auf und stellt diese Daten, anonymisiert und aggregiert, über einen Service namens Uber Movement der Allgemeinheit zur Verfügung.

Für Verkehrsplaner, Regierungsexperten und Immobilieninvestoren sind die Daten von unschätzbarem Wert. Ob es darum geht, die Leistung des Straßennetzes zu messen, Mobilitätstrends an Feiertagen zu verstehen, die Auswirkungen von Bauarbeiten auf die Staubbildung zu untersuchen oder das kommerzielle Potenzial einer Immobilie einzuschätzen – Uber liefert die geeigneten Daten.

Derzeit ist der Zugriff auf die veröffentlichten Daten noch kostenfrei. Ob sich Ubers Geschäftsleitung von diesem strategischen Schachzug in Zukunft vorrangig neue Einkünfte oder möglicherweise auch eine gewisse Hebelwirkung auf Städteplaner erhofft, ist bisher offen.

## Datenströme aus mobilen Geräten

Der direkte Verkauf von Kundendaten hat drei gravierende Nachteile: Er stößt auf regulatorische Hürden, kommt bei den Anwendern nicht gut an und ist zudem auch noch wenig ertragreich. Auch SAP musste diese Lektion lernen.

Mit dem Datenservice SAP Digital Consumer Insight führte der Software-Riese im vergangenen Jahr ein Data-as-a-Service-Angebot für den Mittelstand ein. Unternehmen sollten direkt aus dem SAP-Store echtzeitnahe Datenpakete von mobilen Endgeräten für ausgewählte Standorte beziehen können, um dort die Laufkundschaft nach demografischen Kriterien untersuchen zu können.

Das Online-Verhalten von Verbrauchern ist für Unternehmen leicht nachvollziehbar, denn Daten von hoher Relevanz liefert bereits eine marktübliche Webanalytics-Software. Im Gegensatz dazu ist es für Unternehmen bisher extrem schwierig, vergleichbare Informationen über das Kundenverhalten an physischen Orten zu erhalten. Adressen- oder Geocoding-Verzeichnisse können bei der Zustellung von Waren helfen, doch sie liefern keinerlei verwertbare demografische Einblicke in die anvisierte Zielgruppe.

SAP hatte sich für das Problem eine originelle Lösung einfallen lassen. Mit der Akquisition von Sybase kam der Anbieter der In-Memory-Datenbank HANA in den Besitz einer Brokerage-Technologie, die den Verbindungsaufbau zwischen zwei Telekommunikationsanbietern vermittelt. Das bescherte SAP Echtzeit-Datenströme aus mobilen Endgeräten der Verbraucher. SAP Digital Consumer Insight sollte Auskünfte darüber liefern, von woher die Besucher eines bestimmten Standorts anreisen, welcher Altersgruppe und welchem Geschlecht sie angehören, welche Geräte sie nutzen und wie ►



**Datensammelnder Staubsauger:** Irobot wollte die Sensordaten seiner Staubsaugerroboter Roomba weiterverkaufen.

lange sie an dem Standort verweilen – ohne dabei den Schutz personenbezogener Daten zu gefährden.

Um die Privatsphäre der Mobilfunkteilnehmer zu schützen, würde SAP die Rohdaten vor der Bereitstellung anonymisieren und verdichten. Firmen sollten so ein verbessertes Verständnis ihrer Zielgruppe gewinnen können. Mit den gewonnenen Erkenntnissen ließen sich Marketingkampagnen optimieren, neue Standorte erkunden sowie Produkte und Dienstleistungen zielgruppengerecht verbessern, so versprach SAP. Zielgruppenoptimierte Werbung, standortbezogenes mobiles Marketing sowie die Planung wirkungsvoller Verkaufsstrategien und -kampagnen für ein Filialgeschäft würden mit diesem Dienst in die unmittelbare Reichweite des Mittelstands vorrücken.

Die Ankündigung von Digital Consumer Insight löste in der SAP-Gemeinde wahre Begeisterung aus. Inzwischen findet sich im SAP-Store von den Datenpaketen keine Spur mehr. Das Walldorfer Unternehmen und seine Datenlieferanten für Digital Consumer Insight seien im gegenseitigen Einverneh-



Bild: SAP

„Wir bauen alles auf HANA auf.“

**Hasso Plattner**  
Mitgründer und Vorstandsvorsitzender SAP SE  
[www.sap.com](http://www.sap.com)

men getrennte Wege gegangen. Damit SAP-Kunden „nicht für Insights bezahlen müssten, die sie später nicht hätten nutzen können“, habe man die Lösung eingestellt, erklärte SAP gegenüber com! professional. Unternehmen können mit SAP Consumer Insight 365 einen Cloud-Dienst auf der Basis von SAP HANA abonnieren, mit dem sich die Daten noch granular analysieren und visualisieren lassen. „Wir bauen alles auf HANA auf“, so Hasso Plattner auf der diesjährigen SAP-

## Rechtliche Rahmenbedingungen für die Wertschöpfung aus Kundendaten

**Personenbezogene Daten dürfen gemäß §28 und §29 des Bundesdatenschutzgesetzes zum Zweck der Werbung oder des Adresshandels grundsätzlich nur mit Einwilligung der betroffenen Person erhoben werden. Vom Einwilligungsvorbehalt gibt es jedoch Ausnahmen.**

Wenn die Daten auf Name, Titel, akademischen Grad, Anschrift, Geburtsjahr sowie ein Listenmerkmal beschränkt sind, dann bedarf es für die Erhebung, Nutzung und Verarbeitung keiner Einwilligung des Betroffenen. Ein Listenmerkmal definiert die betroffene Person als zu einer Gruppe zugehörig, zum Beispiel „Premium-Kunde“, „Haustierhalter“ oder „Skiläufer“. Die postalische Anschrift fällt ebenfalls unter das Listenprivileg, nicht jedoch E-Mail-Adressen und Telefonnummern.

Im Rahmen der listenmäßigen Erhebung können die personenbezogenen Daten zum Zweck der Eigenwerbung an Bestandskunden oder Interessenten, womöglich angereichert mit weiteren Merkmalen und Daten aus internen oder externen Quellen, wie auch für berufsbezogene Werbung und Spendenwerbung genutzt werden. So bietet die Deutsche Post Energieversorgern und anderen Unternehmen einen Datendienst an, der etwa Auskünfte über die Eignung von Gebäuden für die Installation von Solaranlagen bereitstellt. Auch Unternehmen aus der Pharma- und Kosmetikbranche können Datensets spezieller Kundengruppen erwerben, um gezielt diese Personen zu adressieren, zum Beispiel Diabetiker.

Ausdrücklich erlaubt ist der Adresshandel mit Listendaten, das sogenannte Listbroking, sofern in der Werbung die Ursprungsquelle der Daten kenntlich gemacht wird. Unter anderem Versandhändler und Markenartikelhersteller verlassen sich auf gekaufte Datenbanken von Firmen und Privatpersonen, um speziell auf Zielgruppen ausgerichtete Marketingkampagnen zu führen. Außerdem können Unternehmen unter Einbeziehung des eigenen Listenbestands im Auftrag Dritter werben.

Das Bundesdatenschutzgesetz ist in der aktuellen Fassung darauf ausgelegt, den Schutz personenbezogener Daten zu gewährleisten und dennoch legitime Geschäftstätigkeiten rund um die Verwertung von Kundendaten als Instrument der Wertschöpfung zu ermöglichen.

**Auskunfteien:** Sie dürfen personenbezogene Daten ohne Einwilligung der betroffenen Person an Dritte übermitteln, sofern seitens der Dritten ein berechtigtes Interesse an den Daten dargelegt wurde und ein schutzwürdiges Interesse an einer Nichtübermittlung der Daten nicht angenommen wird. Bei einem bevorstehenden Vertragsabschluss stellt das Risiko eines Zahlungsausfalls ein solches berechtigtes Interesse des Anbieters dar, bei dem ein schutzwürdiges Interesse des Kunden nicht vorliegt.

**Nutzung anonymisierter/pseudonymisierter Online-Daten:** Für die Erhebung von personenbezogenen Daten im Internet legt das Telemediengesetz (TMG) eigene Vorschriften fest. Grundsätzlich bedarf die Erhebung personenbezogener Daten einer ausdrücklichen Einwilligung des Betroffenen. Dennoch können Online-Nutzungsdaten nach Anonymisierung beziehungsweise Pseudonymisierung auch ohne die Zustimmung des Nutzers aggregiert und/oder zu Nutzungsprofilen verarbeitet werden, sofern sich die resultierenden Nutzungsprofile nicht auf den einzelnen Betroffenen zurückführen lassen. In diesem Fall dürfen Unternehmen die resultierenden Daten zu Werbezwecken oder für die Marktforschung verwenden. Anonymisierte Daten fallen nicht unter das Datenschutzgesetz oder Telemediengesetz und können daher bedenkenlos ohne Einschränkungen erhoben und genutzt werden.

Auch die technische Zusammenführung von Online- und Offline-Daten unterliegt strikten datenschutzrechtlichen Vorgaben. Sie lässt sich auf zweierlei Arten umsetzen: durch das Einholen einer Einwilligung (Opt-in) oder über das sogenannte Matching mit pseudonymen oder anonymen Daten.



Konferenz Sapphire Now in Orlando, Florida. Plattner ist Mitgründer der SAP AG, die heute als SAP SE firmiert.

SAP Consumer Insight 365 ist in Deutschland in verschiedenen Konfigurationen verfügbar. Lösungen auf der Basis von SAP HANA „unterscheiden sich (in ihren Ausbaustufen, Anm. der Red.) deutlich voneinander“, so Marco Lenck, Vorstandsvorsitzender der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) auf dem DSAG-Jahreskongress. Zu den Preisen hält sich SAP bedeckt.

Außer SAP haben noch andere BI-Anbieter, darunter HPE, IBM und Oracle, ihr Interesse an Mobil-Daten entdeckt und Partnerschaften mit Netzbetreibern aufgebaut. Einige gingen auch auf Einkaufstour. Das Potenzial ist jedenfalls enorm. Das Forschungsinstitut 451 Research prognostiziert beispielsweise, dass der globale Markt für Daten von Mobilfunk- und anderen Telekommunikationsanbietern, kurz Telco-Data as a Service (TDaaS), 2020 die Marke von 79 Milliarden Dollar erreichen wird.

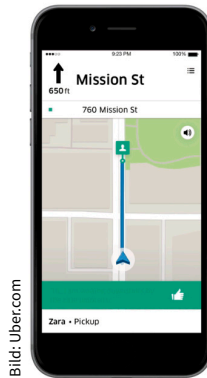


Bild: Uber.com

## Datenströme aus mobilen Apps

Ein großer Vorteil von Mobilfunkanbietern ist: Sie benötigen in vielen Fällen nicht einmal die ausdrückliche Zustimmung ihrer Nutzer zur Standortverfolgung. Diese Einwilligung hat der Abonnent in der Regel bereits bei Unterzeichnung des Mobilfunkvertrags erteilt. Unternehmen wie SAP sind durch die Geschäftsbedingungen der Provider gedeckt. Im Gegenzug entrichten sie Lizenzgebühren für die Nutzung der meist bereits anonymisierten und aggregierten Datenströme.

Die Einwilligung der Mobilfunkabonnenten gegenüber dem Netzbetreiber erstreckt sich jedoch nicht auf andere Methoden der Standortverfolgung. So müssen mobile Apps mit Tracking-Fähigkeiten die explizite Zustimmung des Endbenutzers zum Zugriff auf GPS-Daten und andere Sensorik der mobilen Geräte entweder während der Installation oder spätestens bei der Initialisierung einholen. Diese Apps können die Aktivitäten des Benutzers mit seinen Social-Media-Profilen verknüpfen, um zusätzliche Einblicke in die Interessen der Mitglieder der anvisierten Zielgruppe zu erhalten.

Genau diesen Weg haben zahlreiche aufstrebende Software-Firmen gewählt, die ihre meist kostenfreien Apps durch den Verkauf von Datendiensten finanzieren.

Mit der kostenfreien mobilen App Hooked hat sich zum Beispiel Telepathic das scheinbar Unmögliche vorgenommen, nämlich „mobile“ Jugendliche quasi zu „bibliophilen“ zu machen (Hooked.co). Lesestoff gibt es in der App zu Genüge, kurze Horror-Geschichten werden hier in Form eines Text-Chats erzählt. Diese Form kommt gerade bei der jungen Zielgruppe gut an. Die Snapchat-Generation, so Telepathic, könne sich von der App kaum losreißen. Das Unternehmen verweist auf ein spektakuläres Jahreswachstum von zuletzt 8992 Prozent, ein Jahr zuvor waren es gar 17.000 Prozent, und auf satte 20 Millionen Downloads.

Ganz selbstlos ist Telepathic allerdings nicht: Wer länger als 6 Minuten pro Chat-Geschichte braucht, muss ein Abonnement abschließen. Laut der Analytics-Plattform Sensor Tower konnte Telepathic seit der Erstverfügbarkeit im September 2015 auf diesem Weg bereits rund 6,5 Millionen Dollar einnehmen. Doch die wichtigste Erlösquelle liegt woanders: Als Nebeneffekt der Benutzerinteraktionen mit der App entstehen Daten. Sie gewähren dem Unternehmen tiefe Einblicke ins Leseverhalten der jungen Zielgruppe, ihre Interessen und ihre Präferenzen. Diese Informationen sind wiederum für eine andere, extrem zahlungskräftige Zielgruppe von höchster Relevanz – die Hollywood-Studios.

**Fahrdienst Uber:** Das Unternehmen zeichnet mit Hilfe der GPS-gestützten Check-in-Funktion den Verlauf jeder Fahrt auf und stellt die Daten anonymisiert der Allgemeinheit zur Verfügung.

Die Produktion von Kinofilmen ist ein riskantes Unterfangen. Ein Filmstudio investiert typischerweise etwa 200 Millionen Dollar in die Verfilmung eines Drehbuchs. Mit der App Hooked bekommen Filmstudios die Möglichkeit, experimentelle Projektideen an der jungen Zielgruppe gefahrlos auszutesten. Nichts

ist einfacher als ein Drehbuch in Form von Text-Chats zu veröffentlichen. Filmstudios können sich dann die resultierenden Engagement-Daten zu Gemüte führen: Sie können etwa herausfinden, zu welchem Zeitpunkt die Leser das Interesse an einer Geschichte verlieren. „Wir dachten, Hollywood würde uns ins Gesicht lachen und als vollkommen unbedarft abweisen, aber genau das Gegenteil ist der Fall“, so Prerna Gupta, Mitgründerin und Geschäftsführerin von Telepathic.

Telepathic ist längst nicht die einzige Firma, für deren Kundendaten die Unterhaltungsbranche gern bezahlt. Auch reine Offline-Daten stehen hoch im Kurs. Ein Dienst namens Movio Media bündelt beispielsweise Publikumsdaten aus Treueprogrammen von Filmtheatern, um diejenigen Kinogänger zu identifizieren, die sich für bestimmte Filmgenres begeistern können. Zielgruppengenaues Targeting unter Nutzung von Offline- und Online-Daten lässt sich auch auf Branchen wie den stationären Einzelhandel übertragen.

## Fazit

Die Kundendaten eines Unternehmens haben vielfach einen realen Marktwert – auch für Drittanbieter. Oft lassen sich den Datenbeständen wertvolle Informationen über aktuelle wie künftige Kundenbedürfnisse und -präferenzen entnehmen.

Datenzentrische Geschäftsmodelle gelten als Motor für Wachstum und Innovation. Doch gerade die Wertschöpfung aus Kundendaten erweist sich als zweischneidiges Schwert – die Nutzung dieser Quelle kann schnell unerwünschte Konsequenzen nach sich ziehen. Unternehmerischer Innovationsgeist muss deshalb zu jeder Zeit von der Bereitschaft getragen sein, unumgängliche Richtigungskorrekturen vorzunehmen. ■

Anna Kobylinska,  
Filipe Martins/kpf  
kpf@com-professional.de

