

REDLINE | VERLAG

Björn Bloching | Lars Luck | Thomas Ramge

Data Unser

Wie Kundendaten die
Wirtschaft revolutionieren

Björn Bloching | Lars Luck | Thomas Ramge

Data Unser

Für Katrin.

Für Maren und meinen Vater.

Wieder für Anne.

Björn Bloching | Lars Luck | Thomas Ramge

Data Unser

Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

dataunser@redline-verlag.de

2. Auflage 2012

© 2012 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Matthias Michel, Wiesbaden

Umschlagabbildungen: Fotos Bloching und Luck © Roland Berger Strategy Consultants GmbH,
Foto Ramge © C. Sieger

Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech

Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-86881-319-7

ISBN E-Book (PDF): 978-3-86414-229-1

Weitere Infos zum Thema

www.redline-verlag.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm.

Inhalt

Einleitung: Data Unser.....	9
Teil I:	
Der Kunde, das (un-)bekannte Wesen	21
1.1 Tante Emma konnte es besser –	
Die Grenzen des klassischen Marketings.....	23
CRM im Kopf	23
»Pile it high. Sell it low«	26
Absatzwirtschaft und die gute, alte Werbewelt.....	27
Die Professionalisierung des Bauchgefühls	29
Inflation auf allen Kanälen	30
Werbeausblendung	32
Das Ende der Marktforschung, wie wir sie kennen	35
Tante Emma skaliert.....	36
1.2 Daten-Overload –	
Die sechs Lehren aus dem CRM-Hype	39
CRM: Hype oder Unwort?	39
Das ganz große IT-Rad	42
Tech-Sprech, Marketese und Vertriebslatein	44
Silodenken und Datentöpfe	45
Gute Daten, schlechte Daten	47
Gute Karten, schlechte Karten.....	49
Datenanalyse statt Paralyse	51

1.3 Das Ende der Intuition – Von Online lernen	55
Cookie Time!.....	55
Verhalten schlägt Kontext	58
Der Datenschatz der Onliner.....	61
Off- und Online werden eins.....	63
Reality-Mining in der Cloud-Economy.....	66
 Teil II:	
Kunden. Daten. Nutzen.	71
 2.1 Das Marktmosaik – Wenn wir alle Kunden kennen, kennen wir den Markt	73
Big Data, big picture	73
Verhaltenstreiber und Verhalten	77
Kunde. Wert. Potenzial.	82
Kosten und Grenznutzen	84
 2.2 Was würde Wal-Mart tun? – Kundendaten intelligent nutzen, profitabel wachsen	91
B2C direkt – Massenmärkte transparent machen	91
B2C indirekt – Es geht auch ohne direkte Kundendaten	117
B2B-Vertrieb – Schneller Blick aufs Kundenpotenzial.....	119
B2B2C – Bessere Ärzte.....	121
B2B im indirekten Vertrieb – Computer und Gabelstapler	122
Crunch!	124
 2.3 Test the test! Erfolg erfolgreich messen.....	129
Mogelpackung Werbewirkung	132
ROMI für alle.....	133
Entdecke den Überfluss.....	136
Die Kampagne als Business-Case	137

Teil III: Daten machen Märkte –	
Die drei kritischen Größen	143
3.1 Kunden in die Köpfe – Wie Unternehmen mit Daten zu kundenzentrierten Organisationen werden	145
Draußen nicht nur Kännchen.....	145
Produkt, Kunde, Orientierung.....	148
Die Umkehrung der Wertschöpfungslogik.....	153
Daten als Katalysator.....	156
Krisenresilienz und die Momente der Wahrheit	165
3.2 Die neuen Kreativen – Die richtigen Partner im Data-Marketing-Kreislauf	169
Social Burger	169
Der Data-Marketing-Kreislauf und die neuen Partner darin	171
1. Strategieberater	173
2. IT-Dienstleister	174
3. Datenhändler, Leadgenerators und Cookie-Monster	176
4. Datenmittler.....	178
5. Kreative Kreative.....	180
6. Datengetriebene Marketingdienstleister.....	182
3.3 Die Daten der anderen – Nur wer die Kunden mitnimmt, wird Erfolg haben.....	189
Hedonistische Anleger.....	189
Das Unternehmen ist nackt.....	190
Marketing as a Service und das neue »Relevant Set«.....	193
What is evil?	194
Die neue Datenkultur.....	197
Data Unser.....	203

Anmerkungen	209
Danksagung	215
Über die Autoren	217
Stichwortverzeichnis.....	219

Einleitung: Data Unser

»I suspect that when the history is written two hundred years from now, a trend will emerge as something very important that happened in human thinking during the time when we were alive, and that is that we are becoming rational, analytical and data-driven in a far wider range of activity than we ever have been before.«

*Larry Summers, Ex-Präsident von Harvard und
Chief economic advisor von Barack Obama*

Bier und Pampers

Die Kundendaten-Revolution schickte ihre Vorboten Anfang der 1990er-Jahre. Unter anderem an die Regale mit den Windeln der Wal-Mart-Filialen. Der größte Einzelhändler der Welt hatte früh in Datenbanksysteme investiert, zunächst um Logistik und Lagerhaltung zu optimieren. Es sind unterschiedliche Anekdoten im Umlauf, wie es zu einem Erweckungserlebnis für die Marketers des Konzerns in Sachen Informationstechnologie kam. Ein Manager von Wal-Mart hat uns die Geschichte so erzählt: Ein kluger Kopf im Vorstand wurde nicht müde zu betonen, dass im Informationswust der Datenbanken jede Menge Schätze zu heben sind, an die heute noch niemand denke. Er überzeugte seine Kollegen, einen Ideenwettbewerb mit hohem Preisgeld auszurufen. Zwei Mitarbeiter der IT-Abteilung machten sich daran, Milliarden von Zeilen auf Kassensbons nach überraschenden Korrelationen zu durchforsten. Und siehe da: Ab den frühen Abendstunden landen Bier und Pampers auffällig oft im gleichen Einkaufswagen.

Die psychologischen Mechanismen hinter diesem Kaufmuster sind nicht schwer zu erraten. Männer auf dem Heimweg finden die Aussicht, bald am Wickeltisch zu stehen, wenig erfreulich. Und belohnen sich schon mal vorab. Die beiden IT-Mitarbeiter schlugen vor, Bierangebote künftig direkt neben den Windelregalen zu platzieren. Die Impulskäufe in Testmärkten schossen in die Höhe und die simple wie effektive Marketingmaßnahme der Regaloptimierung wurde in allen Märkten umgesetzt.

Knapp zwei Jahrzehnte ist das Fallbeispiel vom Bier und den Pampers alt. Damals verfügten nur wenige Großunternehmen über die Ressourcen für Data-Mining – also große Datensätze strukturiert aufzubauen und diese unter anderem für Marketingzwecke intelligent auszuwerten. Die Technologie hat sich demokratisiert. Heute kann jeder Pizza-Lieferservice datenbasiert Kundenbindung betreiben. Die analytischen Vorreiter kennen die Preispunkte ihrer Kunden und wissen zumindest annähernd, was und wie viel der Kunde bei der Konkurrenz einkauft. Google, Amazon, Apple, eBay und Facebook haben ihre globalen Geschäftsmodelle auf (Kunden-)Daten aufgebaut und geben mit ihrem neuen Herrschaftswissen einen Hinweis darauf, wohin die Reise in Sachen umfassende Kundenkenntnis und differenzierte Ansprache geht.

Pottwale im Datenmeer

Dieses Buch erzählt die Geschichte von Daten, die Unternehmen über uns sammeln und in Kundenbeziehungen nutzen. Diese Geschichte geht uns alle an und dies nicht nur in unserer Rolle als Kunden. Die Revolution der Kundendaten ist Teil einer größeren Umwälzung. Die Digitalisierung hat nach PC und Internet gerade die dritte Zündstufe zugeschaltet. Speicher wird immer günstiger, die Rechenleistung immer größer, die Algorithmen der Auswertungssoftware immer intelligenter. Informatiker haben dieser Revolution die Überschrift »Big Data« gegeben. Die Datensätze wachsen exponentiell. Wir lernen gerade, die informationelle Rohmasse für Inno-

vation in allen Bereichen zu nutzen. Daten sind die Trittleiter zu einer neuen Erkenntnisstufe. Big Data wird Gesellschaft, Politik und Wirtschaft so grundlegend verändern wie der elektrische Strom und das Internet. Der deutsche Forscher Dirk Helbing, Physiker, Mathematiker und Soziologe in einer Person, baut gerade an der ETH in Zürich eine Apparatur wie aus einem guten Science-Fiction-Roman. Die Trendforscher Matthias Horx und Holm Friebe nennen Helbings »Live Earth Simulator« das »ehrgeizigste Vorhaben der Prognostik seit dem Orakel von Delphi«. ¹ Der Weltsimulator soll durch Echtzeitanalyse der anschwellenden Datenmasse den epidemischen Weg von Schweinegrippenviren vorausberechnen können. Er wird effiziente Maßnahmen gegen den Klimawandel identifizieren und rechtzeitig Alarm schlagen, wenn eine neue Finanzkrise droht. Im unternehmerischen Anwendungsmodus wird der Simulator auch berechnen können, ob die Einführung eines Produktes den Wettbewerber in die Bredouille bringt – oder eher das eigene Produktportfolio kannibalisiert.

Für den Gründer der Zeitschrift *Wired*, Kevin Kelly, ist das Internet ein »magisches Fenster«. Nur kleine Kinder hätten sich jemals erträumt, dass es ein solches Fenster jemals wirklich geben würde. IT-Systeme im Zeitalter von Big Data können, was IT-Visionäre vor Jahrzehnten versprochen haben. Sie aggregieren das Wissen der Welt auf einem Bildschirm. Sie erkennen Zusammenhänge, die für die menschliche Auffassungsgabe zu komplex waren. Und sie bilden Modelle, die uns mit den Mitteln der Wahrscheinlichkeitsrechnung ein Fenster für den Blick in die Zukunft öffnen. Rechner kennen uns besser als wir selbst. Zumindest sagen sie oft zuverlässiger als wir selbst voraus, wie wir uns in bestimmten Situationen verhalten werden. Mietwagenfirmen wissen aufgrund unseres Kundenprofils, mit wie viel Benzin im Tank wir das Leihauto zurückgeben. Ein analytisch getriebener Online-Händler weiß, bei welchem Preis ein Stammkunde mit welcher Wahrscheinlichkeit zuschlägt. Und wie viel Budget er für personalisierte Werbung dafür einsetzen muss. Kreditkartenunternehmen können mit sehr hoher Trefferquote prognostizieren, wer sich in den kommenden fünf Jahren scheiden lässt.

An Daten für die Vermessung der Wirklichkeit mangelt es nicht. Schon gar nicht an geschäftsrelevanten Daten. Das Smartphone hebt die Trennung von On- und Offline-Welt auf und übersetzt unseren Alltag in einen Datenstrom. Digitale Bezahlsysteme werden immer populärer und holen den Akt des Kaufens auch in der Welt aus Steinen und Mörtel aus der Anonymität. Auch Unternehmen selbst hinterlassen immer mehr Datenspuren und werden so als Kunden in Business-to-Business-Märkten immer transparenter. Zeitgleich lernen wir, Muster in den Exabytes (das sind 10^{18} Byte) öffentlich zugänglicher Datenströme zu erkennen – zum Beispiel in den Beziehungen aus sozialen Medien nach dem Motto: Sage mir, wer deine Freunde sind, und ich sage dir, wer du bist. Wir können diese Muster heute für »predictive modeling« nutzen, also um Verhaltenswahrscheinlichkeiten von Gruppen und Individuen zu berechnen. Die Vorstellung mag uns nicht zwingend sympathisch sein, aber als Verbraucher sind wir im Wortsinn berechenbar geworden.

Der Wert der Daten erwächst aus ihrer Verknüpfung. Gelingt diese auch noch in Echtzeit, stoßen wir die Tür zu einem neuen Zeitalter der Interaktion mit Kunden auf. Die Ära der Intuition ist vorbei. Informationstechnologie von IBM mit Spitznamen Watson schlägt nicht nur menschliche Allzeit-Champions in der US-amerikanischen Kult-Quizsendung *Jeopardy!*, bei ironisch und vertrackt formulierten Alltagsfragen aus allen Wissensfeldern. Wenn IT den Zugang zu den richtigen Daten rund um Kunden bekommt, verkauft sie auch besser als Erfahrung und Bauchgefühl von Marketers. Das ist kein Glaubenssatz, sondern empirisch nachweisbar. *Data Unser* wird diesen Nachweis mit Zahlen und Fallbeispielen führen. Unser Ziel ist es, Unternehmensentscheider und interessierte Verbraucher bei der Navigation in ein Zeitalter zu unterstützen, in dem Daten der Kitt in der Kundenbeziehung werden.

Der CEO von SAP Jim-Hagemann Snabe beschreibt die Aufgabe von Data-Mining und Business-Analytics im Zeitalter der großen Datenmengen mit dem Bild von »der Nadel im Heuhaufen«, die es in Echtzeit zu finden gilt. Ein befreundeter und IT-affiner Marketer hat die schöne Formulierung geprägt: »Wir müssen die Pottwa-

le im Datenmeer finden.« Wenn wir Autoren die Botschaft dieses Buchs im Stil der klassischen Werbung in ein Wort fassen müssten, wäre dies: Crunch! Knackt die Datensätze! Die eigenen und die frei flottierenden! Wenn ihr es nicht tut, werden euch andere zuvorkommen. Analytisch getriebene Unternehmen kennen ihre adressierbaren Märkte besser, sie segmentieren ihre Zielgruppen passgenauer und sie interagieren mit Kunden persönlicher. Datenbasiertes Marketing bietet heute die große Chance, intelligenter als die Konkurrenz zu sein. Noch. In spätestens zehn Jahren wird es zum Hygienefaktor werden, Kundendaten intelligent erheben und auswerten zu können. Direkter formuliert: Unternehmen ohne diese Fähigkeit werden vom Markt verschwinden. Und übrigens: Kunden knacken ebenfalls Daten. Die Preissuchmaschine auf dem Smartphone vor dem Produktregal ist da nur der Anfang.

Die Evidenz der Evidenz

Es war nie interessanter, für Marketing und Vertrieb zu arbeiten. Denn zum ersten Mal in der Geschichte des Verkaufs in Massenmärkten sind wir in der Lage, dem einzelnen Kunden in den Kopf zu schauen. Der »360-Grad-Blick« auf den Kunden war lange nur eine Wunschvorstellung von Marketers und Vertrieblern. Ein Buzzword, mehr nicht. Wenn wir heute Daten intelligent verknüpfen, wird ein tiefes Verständnis auf Einzelkundenebene real möglich. Denn dann befragen wir nicht mehr kleine Fokusgruppen im Stil der klassischen Marktforschung nach dem Motto: »Wie hat Ihnen dieses Produkt gefallen? Welches Produkt wünschen Sie sich?« Wir wechseln endlich von der Rolle des Fragenden in die Perspektive des Beobachters. Die aggregierten Datenpunkte erlauben uns, das Verhalten von Kunden zu messen und daraus die richtigen Rückschlüsse entlang der vier großen Marketing-Ps zu ziehen: Place, Product, Price und Promotion. Datengetriebenes Marketing – wir nennen es auch kurz Data-Marketing – erlaubt uns, dem einzelnen Kunden zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Angebote zum richtigen Preis in der richtigen Ansprache zu unterbreiten. Die Kenntnis jedes einzelnen

Kunden wiederum bedeutet in Summe: Wir erhalten aus der Vogelperspektive ein viel genaueres Bild vom Gesamtmarkt, Marktpotenzialen und interessanten Marktsegmenten.

Die Überlegenheit von evidenzbasiertem Management wird immer evidenter. Eine umfassende und methodisch herausragende Studie unter Leitung von Erik Brynjolfsson von der Sloan School of Management des MIT kommt zu dem Ergebnis: Unternehmen mit datengetriebener Entscheidungsfindung erhöhen Output und Produktivität um 5 bis 6 Prozent.² Datengetriebenes Marketing ist ein wichtiger Subtrend dieser Entwicklung – wahrscheinlich der wichtigste. Innovationen lassen sich (leider) in einer Welt der modularisierten Wertschöpfung nur noch für kurze Zeit exklusiv halten. Die Welt ist flach. Technologie, Prozesse und Geschäftsmodelle werden gnadenlos kopiert. Produkte und Dienstleistungen gleichen sich immer stärker an. Der Technikvorstand eines großen Automobilherstellers hat es einmal so ausgedrückt: »Unter der Haube sind wir heute alle gleich.« Banken vertreiben White-Label-Produkte. Wer schmeckt blind den Unterschied zwischen Aldi- und Markenmarmelade? In einer Welt mit sich angleichenden Produkten wird die Kenntnis des Kunden zum wichtigsten Wettbewerbskriterium. Umgekehrt sollte die Kenntnis, was eigentlich mit unseren Daten geschieht, Teil der Allgemeinbildung werden.

Data Unser in der Nussschale

Data-Marketing macht die gängigen Methoden des Marketings nicht überflüssig. Es bindet sie ein und entwickelt sie analytisch weiter. Unsere Geschichte über Daten in Kundenbeziehungen beginnt im Tante-Emma-Laden. Im ersten Teil des Buches zeigen wir, dass Tante Emma ohne Taschenrechner vieles konnte, von dem heute Unternehmen in Massenmärkten wieder träumen. Sie kannte ihre Kunden und konnte sie individuell bedienen. Tante Emma betrieb Customer Relationship Management auf der Kladde oder im Hinterkopf. Mit ihrer persönlichen Ansprache war sie deutlich kundenzentrierter als