

Daten gibt es genug. Sie müssen gesammelt, analysiert, verbunden und genutzt werden.

Daten müssen Geld bringen

Kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem

Inzwischen haben es alle begriffen: Die Großen aus dem Silicon Valley verdienen sich mit Daten eine goldene Nase. Trotzdem tun sich deutsche Unternehmen sehr schwer damit, ihre Daten zu monetarisieren. Und es ist nicht der Fachkräftemangel allein, der dafür verantwortlich ist.

VON ANDREA PRZYKLENK

Die Datennutzung ist Kern der Transformationsaufgabe Digitalisierung. Doch weder die Führungs- noch die Unternehmenskultur in etablierten Unternehmen passt dazu. Peter Drucker sagte einmal: „In Zeiten der Veränderung ist es die größte Gefahr, nach der Logik von gestern zu handeln.“ Doch genau das tun wir. Übertrieben ausgedrückt: Deutsche Unternehmen puzzeln immer noch allzu gerne an ihren Produkten herum, machen sie ein bisschen perfekter und halten das für Innovation. Dadurch brauchen sie doppelt so lange an den Markt wie die Schnellboote aus dem Silicon Valley oder aus China. Vielleicht sind manche Unternehmer auch ein bisschen zu sorglos, weil sie momentan so erfolgreich sind und weil sie immer wieder schwierige Situationen überstanden haben. Wir sollten umdenken, neu denken, einsehen, dass es nicht um das Sammeln vieler Daten geht, sondern um Disruption. Überall kommen neue Wettbewerber um die Ecke, die die gesammelten Daten bereits automatisiert analysieren und auswerten, immer näher an den Kunden rücken, neue datenbasierte Produkte und Services schaffen und dank Echtzeitdaten und automatisierter Prognosen in der Lage sind, enorm schnell auf Veränderung zu reagieren. Wer jetzt nicht handelt, bleibt zurück. Elektrisches Licht kam auch nicht durch die ständige Verbesserung von Kerzen

(Oren Haran) und Carl Benz hat auch nicht Pferde schneller gemacht. Mit Daten zu arbeiten, nach datenbasierten Geschäftsmodellen oder Einnahmequellen zu suchen, heißt ja nicht, alles andere auf Aus zu setzen, sondern, dass man sich die Freiheit nehmen sollte, etwas Neues auszuprobieren.

Schritt für Schritt

Christian Huldi, Gründer und Inhaber der Firma „DataCrea AG“, sagt: „Die größte Gefahr im Umgang mit Daten ist Aktionismus ohne Plan.“ Man müsse wissen, welche Daten man brauche, wo sie herkommen würden und wie man sie nutzen wolle. Letztlich gehe es um die Frage: „Wie und wo will ich künftig wachsen?“ Am Beispiel Vertrieb kann man das gut sehen. Wenn Zahlen richtig aufbereitet und analysiert werden, können Ressourcen am effektivsten eingesetzt und Umsätze gesteigert werden, indem die Kunden bevorzugt bearbeitet werden, die tatsächlich Umsätze bringen. „Relevante Kundendaten helfen dabei, zu entscheiden, welche Mittel wo eingesetzt und welche Kanäle bespielt werden. Dafür reichen sogar die im Unternehmen vorhandenen Daten aus“, sagt der Experte für Kundenbeziehungsmanagement sowie Database- und Dialogmarketing.

Immer näher am Kunden

Letztlich geht es bei der Datennutzung immer darum, näher an den Kunden zu kommen, seine Wünsche und Bedürfnisse zu antizipieren. Über einen Onlineshop lassen sich zum Beispiel automatisch Daten über das Kundenverhalten während des gesamten Einkaufsprozesses generieren. Sogar aus einem abgebrochenen Kaufprozess kann man Schlüsse ziehen. Verbindet man diese Daten noch mit anderen Daten kann sich der Nutzen weiter erhöhen. In der Landwirtschaft ist es mittlerweile gang und gäbe, dass Maschinen- oder Düngemittelhersteller Wetterdaten oder auch Bodendaten dafür nutzen, die Bauern dabei zu unterstützen, zum optimalen Zeitpunkt zu säen oder zu ernten sowie Düngemittel optimal einzusetzen. Das Start-up Foodtracks hilft Bäckereien dabei, Abfälle zu vermeiden und passgenauer zu den

Kundenwünschen zu produzieren (Artikel Seite 18). Daten erlauben es Unternehmen, sehr nah am Point of Sale und der Kaufentscheidung des Kunden zu sein und Einfluss darauf zu nehmen. So können sie ihr Portfolio immer besser auf einzelne Konsumentengruppen zuschneiden und zielgruppenspezifisch vermarkten.

Im B2B-Bereich mag es etwas anders aussehen, aber auch hier gilt, dass Datenanalyse hilft, neues oder mehr Geschäft zu schaffen, indem man sich auf die „richtigen“ Kunden konzentriert und zusätzliche Services wie Predictive Maintenance, Verbrauchs- statt Kaufmodelle anbietet und vieles mehr.

An der Organisation arbeiten

Trotz der positiven Effekte der Datennutzung kommen viele Unternehmen in ihren Datenprojekten nur mühsam oder gar nicht weiter. Es wird dann gerne auf den Fachkräftemangel verwiesen. Den gibt es unbestritten. IT-Fachleute und Daten-Spezialisten sind gesucht wie nie, sowohl festangestellte als auch freie. Seit Anfang 2018 gibt es mit „Expertlead“ in Berlin sogar einen digitalen Marktplatz, über den Unternehmen IT-Freelancer finden können. Doch der Fachkräftemangel ist nicht der einzige Grund, der Unternehmen an der Nutzung von Daten hindert: Etablierten Unternehmen fällt es schwer, ihre Organisationsstrukturen den Erfordernissen von Digitalisierungsprojekten anzupassen. Klassische Hierarchiemodelle und Arbeitsweisen vertragen sich nicht sehr gut mit agilem Projektmanagement wie Scrum, Design Thinking oder DevOps. Hinzu kommt das klassische Silo-Denken, das Bewahren der Bereichs- beziehungsweise Abteilungspfunde. Datenbasierte Geschäftsmodellinnovationen, wenn sie denn zu Ende gebracht werden, dauern deshalb noch immer viel zu lange. Alles, was mit Daten zu tun hat, unterliegt darüber hinaus großen datenschutz- und datensicherheitsrechtlichen Regulierungen. Aber das sollte Unternehmen nicht davon abhalten, sich mit der Datennutzung zu befassen. „Es geht um Vertrauen, Nutzen und Transparenz“, sagt Huldi. „Der Faktor Mensch schlägt beim Erfolg von Datenprojekten mit 40 bis 50 Prozent zu Buche.“

Nicht nur Risiken sehen

Gerade weil Datenprojekte so schwierig scheinen, brauchen sie einen Sponsor in der Geschäftsführung. Doch ausgerechnet die Führung scheint eher zu bremsen. Neben Datenschutzproblemen und Fachkräftemangel sehen 31 Prozent der Befragten in einer aktuellen Commerzbank-Studie die mangelnde Bereitschaft der Führungskräfte als Hindernis für Big Data (Artikel Seite 8). Dafür verantwortlich ist eine Management-Mentalität und -Erfahrung, die sich davor scheut, Dinge in fachübergreifender Zusammenarbeit auszuprobieren, Hierarchieebenen außer Acht zu lassen und Wirtschaftlichkeits-KPIs nicht zum Maß aller Dinge zu erheben. Natürlich sollte man finanzielle und regulatorische Risiken auch bei neuen Projekten im Auge behalten, doch Big Data wird nicht in Gang kommen, solange sich Unternehmer vor den Risiken fürchten, aber vor den Chancen die Augen verschließen. ■