

Gotsch, Mauro Luis

**Article**

## Customer Centricity & Datenschutz - Die Geschichte eines Missverständnisses

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Gotsch, Mauro Luis (2022) : Customer Centricity & Datenschutz - Die Geschichte eines Missverständnisses, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 2, pp. 12-19

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276179>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen

Privacy  
as Strategy?



## Schwerpunkt

Datenschutz im Dialog –  
Ein Interview mit Maximilian Groth

Customer Centricity & Datenschutz –  
Die Geschichte eines Missverständnisses

Consent as a Success Factor –  
The Impact of Cookie Banner Tonality  
and Regulatory Fit

Cookieless Marketing –  
Ein Interview mit Jakob Schellhorn,  
Markus Kerken & Benjamin Tück

Knowing is Half the Battle –  
The Influence of Marketers' Privacy  
Literacy on SMEs' Privacy Orientation

## Spektrum

When Brands Take a Stand –  
Navigating Emotional Reactions  
to Brand Activism

E-Commerce and Luxury –  
From the Perspective of Female  
German Customers

Digitale Plattformen für KMUs –  
Mehr als Facebook, Amazon und Co!

# Customer Centricity & Datenschutz

Die Geschichte  
eines Missverständnisses

Customer Centricity wird nun schon seit über 20 Jahren als Argument für die Erhebung von mehr Kundendaten angeführt. Durch die Reduktion der eigenen Kundschaft auf Datenpunkte, die in aggregierten Sets weiterverarbeitet werden können, wird die ursprüngliche Definition von Customer Centricity aber oft auf den Kopf gestellt. Dieser Artikel zeigt auf, weshalb eine Rückbesinnung auf die ursprüngliche Definition für Marketeers sinnvoll ist und gleichzeitig zum Datenschutz ihrer Kundschaft beitragen kann.

Mauro Luis Gotsch, M.A.

Die Digitalisierung von Kundenprozessen wird in vielen Unternehmen im Namen der Customer Centricity (Kundenorientierung) vorangetrieben. Dabei ist oft unklar, ob Customer Centricity als Strategie, Struktur, Ausrichtung oder Verkaufsargument angeführt wird. Klar ist lediglich, dass die kundenorientierte Digitalisierung die Daten generieren soll, welche für die Personalisierung von Unternehmensleistungen notwendig sind (Day, 2003; Gulati & Oldroyd, 2005; vgl. Latinovic & Chatterjee, 2019). Die Idee ist: Je mehr Kundendaten erhoben werden, desto mehr Produktentwicklungs- und Verkaufsmöglichkeiten ergeben sich. Je mehr die eigene Kundschaft aber auf einzelne Datenpunkte reduziert wird, desto einfacher wird es, sie nur als solche zu sehen oder sogar als Produkt zu verkaufen. In der Vergangenheit wurden diese Datensets für Vermarktungsalgorithmen und gezielte Werbeschaltung verwendet. Inzwischen ist die Aggregation von Daten und deren Einsatz in Trainingssets für Künstliche Intelligenzen ihr eigenes Geschäftsmodell (Lobschat et al., 2021).

Diese Gleichsetzung von Datenerhebung und Customer Centricity wird seit Ende der Neunzigerjahre besonders von digitalen Plattformen wie Google und Amazon vorangetrieben, im populären Diskurs angewandt (Galbraith, 2005; Gulati & Oldroyd, 2005; Shah et al., 2006; Sheth et al., 2000; Waisberg & Kaushik, 2009) und bis heute oft als «heiliger Gral des Marketings» akzeptiert (Latinovic & Chatterjee, 2019).

In Anbetracht der erhöhten Verletzbarkeit der digitalen Privatsphäre sowie der weltweit steigenden Nachfrage nach mehr Datenschutz stellt sich aber die Frage, wie kundenorientiert und nachhaltig diese Geschäftsmodelle tatsächlich sind. Dieser Positionierungsartikel argumentiert, dass eine Rückbesinnung des Marketings auf das eigentliche Ziel der Customer Centricity notwendig ist: die Befriedigung von Kundenbedürfnissen in Co-Kreation mit der eigenen Kundschaft ins Zentrum des unternehmerischen Handelns zu stellen. Dafür braucht es eine Vertrauensbasis, welche nur mit einer Datenschutzorientierung realisiert werden kann.

## Kundenobsession, Datenerhebung und Überschuss

1997 definierte Jeff Bezos die strategischen Pfeiler, welche heute das Fundament des Amazon-Konzerns bilden. Der vermutlich bekannteste Pfeiler war die von Bezos oft zitierte «Kundenobsession» (Denning, 2013). Das Ziel war eine Kultur der datengetriebenen Intimität mit der Kundschaft. Rossmann, ehemaliger Manager bei Amazon, beschreibt die Kultur folgendermassen: «Es ist die Aufgabe jedes Einzelnen, den Kunden zu kennen und sich für ihn zu begeistern. (...) Kennen Sie die Details des Kundenerlebnisses und finden Sie heraus, was bei den Kunden



Mauro Luis Gotsch, M.A.  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Institut für Marketing und Customer Insight  
an der Universität St. Gallen  
[mauro.gotsch@unisg.ch](mailto:mauro.gotsch@unisg.ch)

für Reibung (im Kaufprozess) sorgt» (Rossmann, 2019). Bis heute nennt Amazon «das kundenorientierteste Unternehmen der Welt werden» als Herz seiner Mission (Amazon, 2021).

In Strategie übersetzt, bedeutet dies hauptsächlich eines: die Aufnahme und Speicherung jeder Kundeninteraktion über jeden verfügbaren Amazon-Touchpoint. Egal ob mit dem Amazon-Store, Prime Video, Kindle, Twitch, Audible, Wholefoods oder Alexa – jede Sekunde der Interaktion wird im Dienst der Kundenobsession gespeichert. Dabei entstehen bei Weitem nicht nur servicebezogene Verhaltensdaten (z.B. Nutzungsdauer) – sondern ein Überschuss an scheinbar wertlosen Kundeninformationen. Es ist dieser «behavioral surplus» – der Überschuss an Verhaltensdaten, welcher den Motor moderner digitaler Plattformen antreibt (Zuboff, 2019). So dient z.B. Alexa und das mit ihr verbundene Ökosystem von Haus- und Küchengeräten als regelrechte Lieferkette von intimen Lebensdaten. Diese Daten werden dann in verschiedene Machine-Learning-Algorithmen gespeist, um die Kundenerfahrung über sämtliche Plattformen hinweg zu optimieren oder komplett neue Produkte zu entwerfen (Amazon, 2018). Ob dieser Prozess immer komplett legal ist, wurde 2021 mit einer DSGVO-Strafe von 746 Millionen € gegen Amazon infrage gestellt. Die ursprüngliche Klage, welche den immer noch laufenden Prozess ausgelöst hat, behauptete, dass Amazons Verarbeitung von persönlichen Daten nicht auf «freier Zustimmung» basiere (Burgess, 2021).

Trotzdem spricht der Erfolg dieses vorausschauenden Abgreifens von Kundendaten für Amazon: eine geschätzte Mehrheit von US-Haushalten verfügt über einen Amazon-Prime-Account (Kats, 2020) und der Konzern wird weiterhin als Benchmark für die gesamte Retailindustrie verwendet (Jindal et al., 2021).

Dieselbe Strategie hat Amazon über die vergangenen Jahre auch erfolgreich an seine Konkurrenz verkauft. Dank der einfachen Integration von Produkten in den Amazon-Marketplace (Ritala et al., 2014) oder der Offenheit von Alexa-Endgeräten für Drittentwickler haben zahlreiche Unternehmen Zugriff auf Teile derselben Datenlieferkette wie Amazon.

Kein Wunder ist «Datensammlung für mehr Customer Centricity» bis heute ein beliebtes Mantra (siehe z.B. Microsoft, 2020). Doch wenn «mehr Kundendaten» häufig die Antwort ist, was war eigentlich die ursprüngliche Frage?

## Wie Customer Centricity auf den Kopf gestellt wird

Das Konzept der Customer Centricity wird von Unternehmen meist als Kürzel für «die Kundin oder der Kunde ist uns wichtig» verwendet. Trotz (oder vielleicht gerade wegen) der Popularität des Begriffs wird er in der Marketingliteratur jedoch eher kontrovers diskutiert (Fader, 2012; Habel et al., 2020; Shah et al., 2006). Gemäss einer aktuellen Definition ist ein Unternehmen kundenorientiert, wenn es «die Interessen der Kundschaft in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellt, (...) durch die Einführung kundenorientierter Organisationsstrukturen, kundenorientierter Informationstechnologien und kundenorientierter Marketingstrategien» (Habel et al., 2020, S. 25). Damit wird das Konzept hauptsächlich als Gegenpol zur «Produktzentrierung» positioniert (Fader, 2012; Galbraith, 2005; Shah et al., 2006). Der Grossteil der akademischen Diskussion über Customer Centricity dreht sich um zwei Punkte: Das Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses darüber, welche Faktoren Kundenzentrierung ausmachen (siehe z.B. Shah et al., 2006), und die Vorteile von Customer Centricity aus Unternehmenssicht (siehe z.B. Gummesson, 2008; J. Y. Lee et al., 2015).

Doch selbst die Aspekte der Customer Centricity, welche in der Theorie klar definiert sind, werden in der Praxis eher selten angetroffen.

Kundenorientierte Organisationsstrukturen werden geschätzt von weniger als 30% der «Fortune»-500-Unternehmen angewandt (J. Lee et al., 2015; Ulaga, 2018). Dies liegt daran, dass kundenorientierte Strukturen die Kosten und Komplexität der Kundeninteraktionen erhöhen. Gleichzeitig können diese Kosten durch die schwierig messbaren Vorteile einer kundenzentrierten Organisation nicht in allen Marktsituationen aufgewogen werden (Habel et al., 2020; J. Y. Lee et al., 2015).

Kundenorientierte Informationstechnologien haben «den Kunden als Kern und treibende Kraft hinter sich» (Liang & Tanniru, 2006, S. 11). Offene Architekturen, wie z.B. die Wiki-

pedia-Architektur, erlauben die dynamische Entwicklung von Systemen im Tandem mit den Kundenbedürfnissen, aber werden aus mangelnder Kontrollierbarkeit eher selten von Unternehmen eingesetzt (Wagner & Majchrzak, 2006).

Es bleibt also die Frage, ob wir wenigstens kundenorientierte Marketingstrategien beobachten können. Hier kommen wir zurück auf Amazons Kundenobsession: Bezos Strategie verfolgte ursprünglich eine rein kundenorientierte Servicelogik (Bettencourt et al., 2014; Vargo & Lusch, 2004) mit seinem Online-Buchhandel. Der «Job-to-be-done» war nicht, bestimmte Bücher seiner Kundschaft zu verkaufen, sondern jedem Nutzenden eine passende Lektüre zu bieten. Die interaktive Bewertung durch die Kundschaft und der damit verbundene Empfehlungsalgorithmus sind ein Beispiel für eine Kundenorientierung im Plattformdesign (Liang & Tanniru, 2006). Deshalb erlaubte Amazon schon früh konkurrierende Buchhandlungen und unabhängige Publikationen auf seiner Plattform: Mehr Anbieter bedeutete mehr Auswahl für die Kundschaft sowie ein besseres Verständnis ihrer Interessen. Die Annahme war zudem, dass durch die Reduktion von Suchaufwand und Lagerkosten auch Nischenprodukte, welche auf spezifischere Kundenbedürfnisse abgestimmt sind, vermehrt verkauft werden könnten (Meiseberg, 2016). Dass sich dieselbe Logik über andere Produktkategorien hinweg skalieren liess, hat Amazon seither bewiesen.

Die Offenheit der Amazon-Plattformen bedeutete aber auch, dass die Mehrheit der Angebote schon bald von produkt- oder marktorientierten Unternehmen stammte. Für diese Lieferanten dient der Amazon-Algorithmus nicht dem Erfüllen eines «Job-to-be-done» bei der Kundschaft (Christensen et al., 2016), sondern der Verkaufssteigerung. Die Frage für einen Anbieter ist nicht «Welches Bedürfnis befriedigt die Kundin oder der Kunde mit unserem Produkt?», sondern «Was können wir tun, damit der die Kundin oder der Kunde unser Produkt konsumiert?» (Riedmann-Streitz, 2018, S. 213). Amazon erkannte dies als Chance und positionierte sich bald als interessanten Partner für die Werbeindustrie; «Treiber für den Geschäftserfolg von Amazon wurden dabei nicht nur die Transaktion und die damit verbundenen Einnahmen wie Provision, sondern die Zeit, in der die Plattform genutzt wird» (Krämer, 2018, S. 16).

### Zusammenfassung

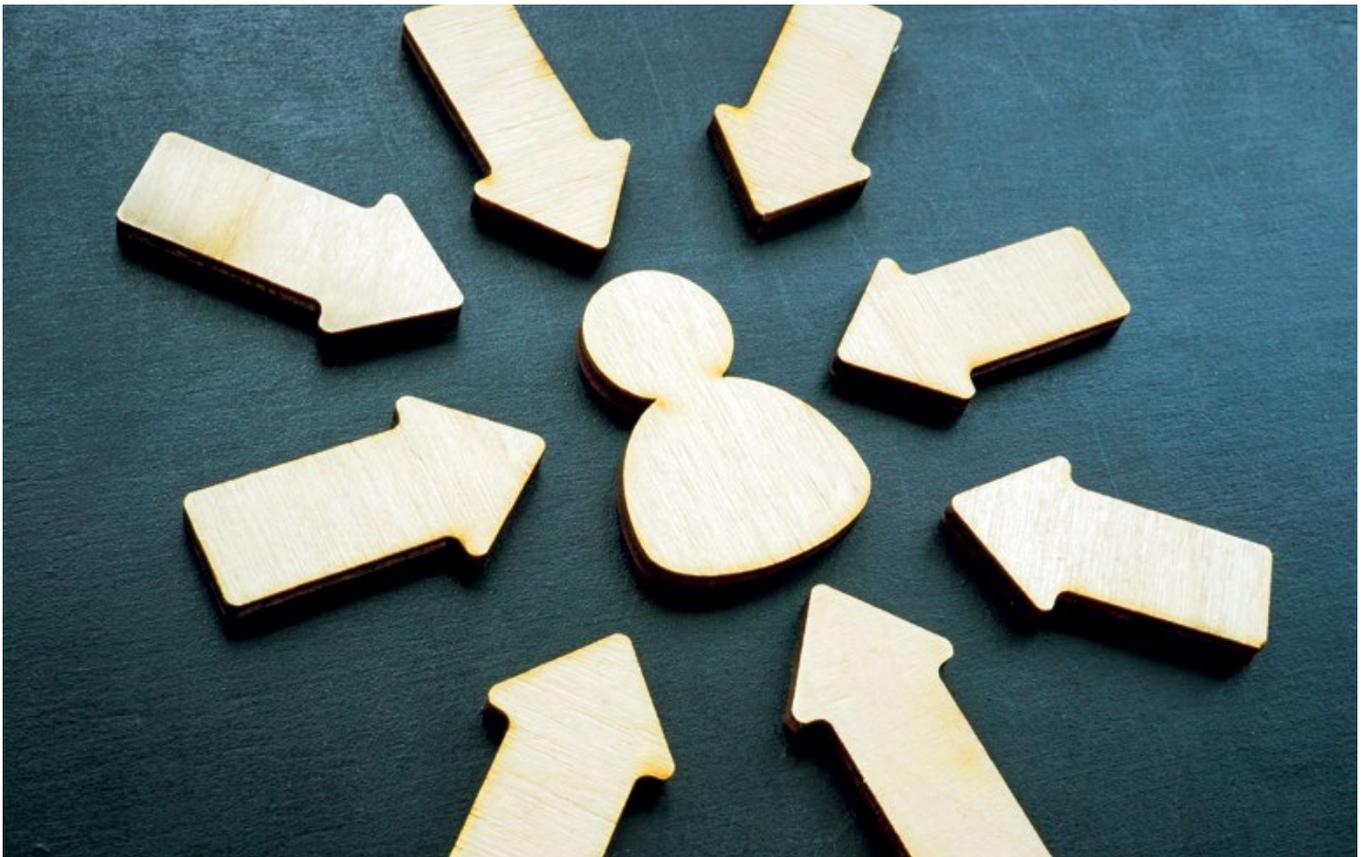
Customer Centricity braucht nicht viele, sondern die richtigen Daten. Trotzdem wird die Erhebung von Datenüberschuss noch zu oft propagiert. Dieser Artikel zeigt, wieso mehr Datenschutz die Lösung ist.

Digitale Plattformen neben Amazon haben eine ähnliche Entwicklung durchgemacht. Google realisierte früh, dass der Profit nicht alleine in dem Kundenbedürfnis des Auffindens von relevanten Daten lag, sondern in dem Verkauf von Vorhersagemodellen an die Werbeindustrie (Zuboff, 2019). Facebook ist schon lange nicht mehr nur als Social-Media-Unternehmen bekannt, sondern dank Skandalen wie «Cambridge Analytica» (Isaak & Hanna, 2018) als «dystopische» Produkteplattform (Wakefield, 2021), welche, gemäss Whistleblowerin Frances Haugen, «seine astronomischen Profite vor menschliches Wohlergehen setzt» (Haugen, 2021). In praktisch allen digitalen Plattformen wird die Kundin oder der Kunde inzwischen zu verschiedenen Graden als Produkt gehandelt (Park et al., 2018). Je mehr Kundinnen und Kunden auf einzelne Datenpunkte reduziert werden können, desto einfacher ist es, sie als Produkt zu verkaufen. Die ursprüngliche Idee der datengetriebenen Customer Centricity wird somit auf den Kopf gestellt (Riedmann-Streitz, 2018).

Aus Marketingsicht ist dies zweifelsohne lukrativ – doch vermutlich nicht nachhaltig. Aus Unternehmenssicht, weil es sowohl die eventuellen Kosten eines Datenlecks (Chen & Jai,

2019; Cheng et al., 2017; Choong et al., 2017; Janakiraman et al., 2017) als auch die variablen Datenverarbeitungskosten – z.B. Investitionen in nicht benötigte Datenarchitekturen – erhöhen wird (Experian, 2020).

Aus Kundensicht, weil sich ihre potenziellen Kosten über Echo-kammern, Preisdiskriminierung, psychologischen Schäden bis hin zu Identitätsdiebstahl erstrecken können (Acquisti et al., 2020). Datenschutzbedürfnisse werden von der Bevölkerung deshalb immer häufiger eingefordert (Acquisti et al., 2020; Cisco, 2019; Plangger & Montecchi, 2020; Salesforce, 2019) und die Kundschaft lernt zunehmend, wie sie sich mit VPN und Adblockern gegen ungewünschte Datenabfragen wehren kann (Howe & Nissenbaum, 2017). In solch einem Umfeld wird es nicht reichen, möglichst viele Daten zu erheben – es braucht eine Vertrauensgrundlage, welche auf einem Verständnis von Kundenbedürfnissen beruht (Gotsch & Schögel, 2021). Um auf dieselben Trends wie Amazon aufzuspringen, braucht es Unmengen an Ressourcen und Kundendaten – doch eine funktionierende Kundenorientierung aufbauen können auch kleine und mittelständische Unternehmen (Coleman et al., 2016).



Quelle: iStockphoto.

### Kernthesen

- 1 Die Ausrichtung auf Customer Centricity wurde und wird oft inkonsequent als Rechtfertigung für die überschüssige Erhebung von Kundendaten verwendet.
- 2 Automatische oder nicht zweckgebundene Datenerhebungen sind in Anbetracht moderner Datenschutzgesetze und der steigenden Nachfrage nach Datenschutz oft weder legal, nachhaltig noch kundenorientiert.
- 3 Eine Rückbesinnung auf die Pfeiler der Customer Centricity kann Marketeers helfen, zukunftsgerichtete Datensammelpraktiken zu etablieren.
- 4 Die frühzeitige Investition in kundenorientierte Datenschutzpraktiken schafft die notwendige Vertrauens- und Wissensbasis für den Einsatz innovativer Marketingtechnologien.

## Kundenorientiert bedeutet datenschutzorientiert

Der Erfolg von Amazon demonstriert, dass das Ziel von Datenschutz aus Unternehmenssicht nicht sein kann, auf Datenerhebungen zu verzichten. Stattdessen sollten Unternehmen darauf bedacht sein, Daten für die Verbesserung ihrer Produkte anstatt deren Verkauf zu sammeln (Fader, 2012). Verbessern in diesem Fall bedeutet, dass Daten nur erhoben werden, um «nach weiteren Kundenbedürfnissen zu suchen, die es zu befriedigen gilt» (Galbraith, 2005, S. 11). Diese Abfrage soll allerdings für die aktuell genutzten Dienstleistungen erfolgen, nicht für hypothetische Zukunftsprodukte.

Das ist der Kerngedanke der Customer Centricity – diese soll die «Generierung von Kundenintelligenz» durch die «aktive Einbindung von Kunden in Marketing- und Innovationsprozesse, um gemeinsam mit ihnen Wert zu schaffen» (Lamberti, 2013, S. 594) vorantreiben. Gleichzeitig verlagert Customer Centricity den Schwerpunkt der organisatorischen Prozesse vom angebotenen Produkt auf das Kundenerlebnis als Ganzes, mit dem Ziel, die Wertschöpfung in Bezug die einzelne Kundin oder den einzelnen Kunden zu verbessern (Lamberti, 2013; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Wind & Rangaswamy, 2001).

Dies ist auch aus einer Datenschutzperspektive eine erwünschte Vorgehensweise. Aus der Psychologie wissen wir, dass Datenschutzbedürfnisse von einzelnen Personen am besten im Dialog erfasst werden. «Verhandlungen über Datenschutzregeln sind notwendig, um Verletzungen durch (Daten)-

Miteigentümer zu mildern oder zu verhindern» (Petronio, 2010, S. 181). In einem produktorientierten Unternehmen ist die Belegschaft (meist) um die Vertriebs- und Produktionsaufgabe organisiert (West & Wildeman, 2009), was einen unternehmensweiten Dialog über Datenschutz aufgrund einer zersplitterten Datenstruktur zwischen den Abteilungen erschwert (Kim et al., 2016). Ein kundenzentriertes Unternehmen hingegen ist auf die Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen ausgerichtet und kann Ressourcen abteilungsübergreifend einsetzen, um diese effizienter zu befriedigen (Lessmann & Voß, 2009; Sheth et al., 2000).

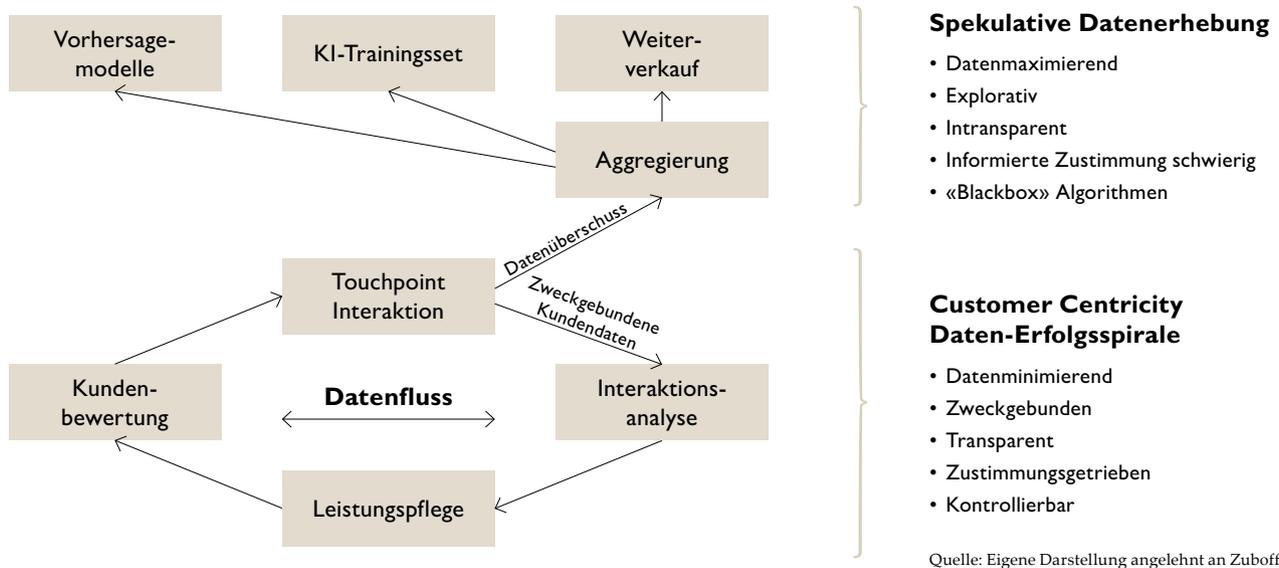
Schliesslich ist es zur Beseitigung der aktuellen Informationsasymmetrie im Datenaustausch (Acquisti & Varian, 2005; Eastlick et al., 2006; Varian, 1996) zwischen Kundschaft und Unternehmen notwendig, dass Marketeers auf ihre Kundschaft zugehen und sie proaktiv und über die Datenschutzerklärung hinaus zu potenziellen Chancen und Gefahren aufklären können (Milne & Bahl, 2010). Dies ist nur dann möglich, wenn Datenerhebungen individuell bewertet werden und sich diese Wertschöpfung in den Leistungsmessungen des Unternehmens widerspiegelt (vgl. Lamberti, 2013).

## Verantwortungsvoll und kundenorientiert

Die Marktmacht von digitalen Plattformen wie Amazon hat in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass das Konzept der Customer Centricity auf den Kopf gestellt wurde. Anstatt einer kollaborativen Erfüllung der «Jobs-to-be-done» der Kundschaft, werden unter dem Deckmantel der Customer Centricity Produkte und Services für die Generation einer Datenlieferkette erstellt. Der Nutzen der erhobenen Daten wird dabei selten direkt und im vollen Ausmass auf dieselbe Kundschaft übertragen (vgl. Acquisti et al., 2020). Die Erhebung und Aggregation von solchen Datenüberschüssen wird gerade im Marketing trotz sich verschärfender Datenschutzgesetze noch zu oft propagiert. Dabei deuten bereits heute einige Entwicklungen auf die Lukrativität einer Rückkehr zu einer datenschutzorientierten Customer Centricity hin:

- Die Kundschaft weltweit hat ein angeborenes Bedürfnis nach einer (digitalen) Privatsphäre, das derzeit von den meisten datenerfassenden Unternehmen nicht befriedigt wird (Lombardi & Ciceri, 2016; Newell, 1995; Oulasvirta et al., 2012).
- Die Aushöhlung des Datenschutzes durch KI-gesteuerte (Marketing)-Technologien (Fast & Jago, 2020; Reinsel et al., 2018) erhöht sowohl die Nachfrage nach Datenschutz als auch die Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb, indem der Datenschutz als strategischer Schwerpunkt genutzt wird (Palmatier & Martin, 2019).

Abb. 1: Kundenorientierte und spekulative Datenflüsse



- Das Bedürfnis der Kundinnen und Kunden nach Datenschutz wird nur unzureichend erfüllt, wenn man sich auf die Selbstregulierung durch eine reaktive, auf die Einhaltung von Vorschriften ausgerichtete Datenschutzstrategie verlässt (Acquisti et al., 2020; Slepchuk & Milne, 2020; Solove, 2013, 2021; Varian, 1996). Dies liegt daran, dass unter dem vorherrschenden Recht das Einholen von Kundenzustimmung auch mit leitendem Design einfach ist, während die Nutzung von schützenden Technologien aus Kundensicht mit weiteren Kosten (Zeit und Geld) verbunden ist (Nouwens et al., 2020; Waldman, 2020).
- Das Marketing als Funktion verfügt über die Fähigkeiten, eine proaktive Datenschutzstrategie zu verfolgen (Palmatier & Martin, 2019; Rapp et al., 2009), während die Marketingtheorie (mit Customer Centricity) die Schaffung eines übergreifenden Bewertungsrahmens für Datenschutzstrategien ermöglicht (vgl. Gotsch & Schögel, 2021).
- Es hat sich bereits gezeigt, dass ein nachhaltiger und proaktiver Umgang mit Datenschutzbelangen Vorteile in den Bereichen der legalen Absicherung (Solove, 2013), des Ressourcen- und Talentmanagements (Anhalt-Depies et al., 2019), des Brandings (Fazzini, 2019; Mcgee et al., 2017) und der Erfassung von hochqualitativen Kundendaten (Wang & Yu, 2015) bietet.

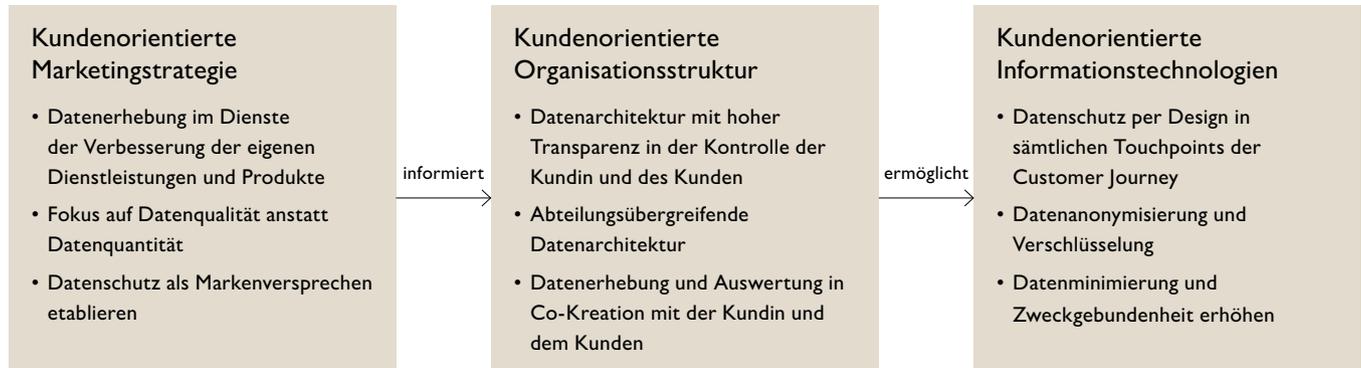
Mit kundenorientierten Datenschutzstrategien sind Unternehmen daher wahrscheinlich in der Lage, dem steigenden Bedarf an Datenschutz in einigen Märkten nachhaltig zu begegnen und sich dabei einen Wettbewerbsvorteil als «First Mover» zu verschaffen (Martin & Murphy, 2017).

Es liegt an vorwärtsdenkenden Unternehmen zu beweisen, dass datengetriebenes Marketing und Datenschutz kein Widerspruch sein müssen.

### Handlungsempfehlungen

- 1 Überprüfen, wieviel Datenüberschuss über die eigenen Touchpoints generiert wird und wo diese Daten gespeichert bzw. verwendet werden.
- 2 Frühzeitig in kundenorientierte Strukturen und Prozesse investieren, welche für eine engere Zweckbindung von Kundendaten notwendig sind.
- 3 Die Menge an erhobenen Daten nur erhöhen, wenn die vorhandenen Mitarbeitenden bereits über die notwendigen IT- und Analysekompetenzen für deren Verarbeitung verfügen.
- 4 Investition in Anonymisierungs- und Verschlüsselungstechnik für verwendete Datenarchitekturen sicherstellen.

Abb. 2: Die kundenorientierte Sicht auf Datenschutz



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Gotsch & Schögel, 2021.

Erste Unternehmen haben bereits begonnen, den Status quo der Datenerhebung aufzubrechen. Branchenübergreifende Initiativen, wie der von der Migros, Swisscom, SBB und Credit Suisse lancierte Verein «Privacy Icons», zeigen, wie mit vergleichsweise einfachen Mitteln die Transparenz von Datenabfragen erhöht werden kann (Hotz & Glatthaar, 2020). Start-ups für Data-Clean-Rooms wie Decentriq (Sturzenegger, 2021) oder für synthetische Daten wie Stalice (Stalice.ai, 2021) beweisen, dass sogar datenschutzerhaltende Kollaborationen zwischen Unternehmen möglich sein könnten. Die Messenger-App Threema hat es inzwischen mit einem kon-

sequenten Datenschutzbranding und -fokus geschafft, Konkurrenten wie WhatsApp als erlaubten Kommunikationskanal der schweizerischen Armee abzulösen (Hollenstein & Novak, 2022).

Es liegt an solchen vorwärtsdenkenden Unternehmen zu beweisen, dass datengetriebenes Marketing und Datenschutz kein Widerspruch sein müssen. Dafür braucht es eine Rückbesinnung auf das Versprechen der Kundenzentriertheit: die Ausrichtungen auf die Bedürfnisse der Kundin und des Kunden und nicht auf den Wert seiner Daten. ■

## Literatur

- Acquisti, A., Brandimarte, L. & Loewenstein, G. (2020). Secrets and likes: The drive for privacy and the difficulty of achieving it in the digital age. *Journal of Consumer Psychology*, 30(4), 736–758. <https://doi.org/10.1002/jcpsy.1191>
- Acquisti, A., & Varian, H. R. (2005). Conditioning prices on purchase history. *Marketing Science*, 24(3), 367–381. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0103>
- Amazon. (2021). Our mission. About Amazon. <https://www.aboutamazon.co.uk/uk-investment/our-mission>
- Amazon, R. R. (2018). Machine Learning @ Amazon. SIGIR '18: The 41st international ACM SIGIR conference on research & development in information retrieval, 1337–1338. <https://doi.org/10.1145/3209978.3210211>
- Anhalt-Depies, C., Stenglein, J. L., Zuckerberg, B., Townsend, P. M. & Rissman, A. R. (2019). Tradeoffs and tools for data quality, privacy, transparency, and trust in citizen science. *Biological Conservation*, 238, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2019.108195>
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage. *California Management Review*, 57(1), 44–66.
- Burgess, M. (2021, September 4). Why Amazon's £636m GDPR fine really matters | WIRED UK. [Wired. https://www.wired.co.uk/article/amazon-gdpr-fine](https://www.wired.co.uk/article/amazon-gdpr-fine)
- Chen, H. S., & Jai, T.-M. (Catherine). (2019). Trust fall: data breach perceptions from loyalty and non-loyalty customers. *The Service Industries Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1603296>
- Cheng, L., Liu, F. & Yao, D. (2017). Enterprise data breach: causes, challenges, prevention, and future directions. *WIREs Data Mining Knowl Discov*, 7, 1211. <https://doi.org/10.1002/widm.1211>
- Choong, P., Hutton, E., Richardson, P. S. & Rinaldo, V. (2017). Protecting the brand: Evaluating the cost of security breach from a marketer's perspective. *American Journal of Management*, 11(1), 59–68. <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/1644/1561>
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D. (2016, September). Know your customers' jobs to be done." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Cisco. (2019). Consumer privacy survey – the growing imperative of getting data privacy right.
- Coleman, S., Göb, R., Manco, G., Pievatolo, A., Tort-Martorell, X. & Reis, M. S. (2016). How can SMEs benefit from Big Data? Challenges and a path forward. *Quality and Reliability Engineering International*, 32(6), 2151–2164. <https://doi.org/10.1002/qre.2008>
- Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77–82. [https://repository.upenn.edu/marketing\\_papershttps://repository.upenn.edu/marketing\\_papers/427](https://repository.upenn.edu/marketing_papershttps://repository.upenn.edu/marketing_papers/427)
- Denning, S. (2013). How Amazon practices the three laws of agile management. *Strategy & Leadership*, 47(5), 36–41. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2019-0104>
- Eastlick, M. A., Lotz, S. L. & Warrington, P. (2006). Understanding online B-to-C relationships: An integrated model of privacy concerns, trust, and commitment. *Journal of Business Research*, 59(8), 877–886. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.02.006>
- Experian. (2020). Benchmark report benchmark report 2020 Global data management research. Experian Data Management Research.

- Fader, P. (2012). Customer centricity – focus on the right customers for strategic advantage (2. Aufl.). Wharton Digital Press.
- Fast, N. J., & Jago, A. S. (2020). Privacy matters... or does it? Algorithms, rationalization, and the erosion of concern for privacy. *Current Opinion in Psychology*, 31(2), 44–48. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.011>
- Fazzini, K. (2019). Apple's big bet on privacy has risks. CNBC. <https://www.cnbc.com/2019/01/10/apple-privacy-big-bet-risks.html>
- Galbraith, J. R. (2005). Designing the customer-centric organization: a guide to strategy, structure, and process (1. Aufl.). Jossey-Bass.
- Gotsch, M. L., & Schögel, M. (2021). Addressing the privacy paradox on the organizational level: review and future directions. *Management Review Quarterly* 2021, 1–34. <https://doi.org/10.1007/S11301-021-00239-4>
- Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/04/the-quest-for-customer-focus>
- Gummeson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15–17. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0065-x>
- Habel, J., Kassemeyer, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25–42. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>
- Haugen, F. (2021, October 5). Facebook Whistleblower Frances Haugen Opening Statement. C-Span Video. <https://www.youtube.com/watch?v=Lq32sECQ9g8>
- Hollenstein, E., & Novak, E. (2022, January 5). Threema wird Pflicht im Militär – Schweizer Armee verbietet Whatsapp. *Tagesanzeiger*. <https://www.tagesanzeiger.ch/schweizer-armee-verbietet-whatsapp-631981142651>
- Hotz, J., & Glatthaar, M. (2020, November 30). Verkehrsschilder für den Datenschutz – Privacy Icons. *Privacy Icons*. <https://privacy-icons.ch/verkehrsschilder-fuer-den-datenschutz/>
- Howe, D. C., & Nissenbaum, H. (2017). Engineering privacy and protest: a case study of AdNauseam. *CEUR Workshop Proceedings*, 57–64.
- Isaak, J., & Hanna, M. J. (2018). User data privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and Privacy Protection. *Computer*, 51(8), 56–59. <https://doi.org/10.1109/MC.2018.3191268>
- Janakiraman, R., Lim, J. H., & Rishika, R. (2017). The effect of a data breach announcement on customer behavior: Evidence from a multichannel retailer. *Journal of Marketing*, 82(2), 85–105. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0124>
- Jindal, R. P., Gauri, D. K., Li, W., & Ma, Y. (2021). Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? *Journal of Business Research*, 122, 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.053>
- Kats, R. (2020, March 1). Amazon's move to one-day shipping propels sales – insider intelligence trends, forecasts & statistics. *EMarketer Insider Intelligence*.
- Kim, J., Ha, H., Chun, B. G., Yoon, S., & Cha, S. K. (2016). Collaborative analytics for data silos. 2016 IEEE 32nd International Conference on Data Engineering, ICDE 2016, 743–754. <https://doi.org/10.1109/ICDE.2016.7498286>
- Krämer, A. (2018). Customer Centricity und deren Monetarisierung am Beispiel Amazon Prime. *Marketing Review* St. Gallen, 4, 12–20.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>
- Latinovic, Z., & Chatterjee, S. C. (2019). Customer Centricity in the Digital Age. *MIT Sloan Management Review*, Summer 2019, 60(4), 3. <https://sloanreview.mit.edu/article/customer-centricity-in-the-digital-age/>
- Lee, J., Sridhar, S., & Palmatier, R. W. (2015). Customer-centric org charts aren't right for every company. *Harvard Business Review*.
- Lee, J. Y., Sridhar, S., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Effect of customer-centric structure on long-term financial performance. *Marketing Science*, 34(2), 250–268. <https://doi.org/10.1287/mksc.2014.0878>
- Lessmann, S., & Voß, S. (2009). A reference model for customer-centric data mining with support vector machines. *European Journal of Operational Research*, 199(2), 520–530. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.12.017>
- Liang, T.-P., & Tanniru, M. (2006). Customer-centric information systems. *Journal of Management Information Systems*, 23, 9–15. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230301>
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- Lombardi, D. B., & Ciceri, M. R. (2016). More than defense in daily experience of privacy: The functions of privacy in digital and physical environments. *Europe's Journal of Psychology*, 12(1), 115–136. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i1.948>
- Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>
- Mcgee, H., Hsieh, N., & Mcara, S. (2017). Apple: Privacy vs. safety (A). *Harvard Business School*, November, 1–34.
- Meiseberg, B. (2016). The effectiveness of E-tailers' communication practices in stimulating Sales of Niche versus Popular Products. *Journal of Retailing*, 92(3), 319–332. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.02.002>
- Microsoft. (2020). Customer centricity – A key priority across all lines of business. *Microsoft Dynamics*.
- Milne, G. R., & Bahl, S. (2010). Are there differences between consumers' and marketers' privacy expectations? A segment- and technology-level analysis. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1).
- Newell, P. B. (1995). Perspectives on privacy. *Journal of Environmental Psychology*, 15(2), 87–104. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90018-7](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90018-7)
- Nouwens, M., Liccardi, I., Veale, M., Karger, D., & Kagal, L. (2020). Dark patterns after the GDPR: Scrapping consent pop-ups and de-motivating their influence. In *Association for Computing Machinery (Hrsg.), CHI (S. 1–13)*. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376321>
- Oulasvirta, A., Pihlajamaa, A., Perkiö, J., Ray, D., Vähäkangas, T., Hasu, T., Vainio, N., & Myllymäki, P. (2012). Long-term effects of ubiquitous surveillance in the home. *UbiComp*, 41–50.
- Palmatier, R. W., & Martin, K. D. (2019). The intelligent marketer's guide to data privacy. *palgrave macmillan*.
- Park, Y. J., Chung, J. E., & Shin, D. H. (2018). The structuration of digital ecosystem, privacy, and Big Data intelligence. *American Behavioral Scientist*, 62(10), 1319–1337. <https://doi.org/10.1117/0002764218787863>
- Petronio, S. (2010). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation? *Journal of Family Theory & Review*, 2(3), 175–196. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2589.2010.00052.x>
- Plangger, K., & Montecchi, M. (2020). Thinking beyond privacy calculus: Investigating reactions to customer surveillance. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.10.004>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Rapp, J., Hill, R. P., Gaines, J., & Wilson, R. M. (2009). Advertising and consumer privacy: Old practices and new challenges. *Journal of Advertising*, 38(4), 51–61. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367380404>
- Reinsel, D., Gantz, J., & Rydning, J. (2018). The digitization of the world – from edge to core.
- Riedmann-Streit, C. (2018). Redefining the customer centricity approach in the digital age. *International Conference of Design, User Experience, and Usability, 10918 LNCS*, 203–222. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91797-9\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91797-9_15)
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmar.2013.11.005>
- Rossman, J. (2019). Think like Amazon: 50 1/2 ideas to become a digital leader. *McGraw-Hill Education*.
- Salesforce. (2019). State of the connected customer.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1).
- Slepchuk, A. N., & Milne, G. R. (2020). Informing the design of better privacy policies. *Current Opinion in Psychology*, 31, 89–93. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.08.007>
- Solove, D. J. (2013). Privacy self-management and the consent dilemma. *Harvard Law Review*, 126, 1880–1903.
- Solove, D. J. (2021). The myth of the privacy paradox. *George Washington Law Review*, 89(1), 1–51.
- Stalice.ai. (2021). The path to data anonymity. *Stalice White Paper*.
- Sturzenegger, D. (2021, November 11). New features and technical documentation for Decentriq's data clean rooms. *Decentriq Blog*. <https://blog.decentriq.com/product-update-new-features-and-technical-documentation-for-decentriqs-data-clean-rooms/>
- Ulagu, W. (2018). The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions. *AMS Review*, 8(1), 80–83. <https://doi.org/10.1007/S13162-018-0119-X>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/JMKG.68.1.1.24036>
- Varian, H. R. (1996). Economic aspects of personal privacy. *Economic Aspects of Personal Privacy*.
- Wagner, C., & Majchrzak, A. (2006). Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 17–43. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230302>
- Waisberg, D., & Kaushik, A. (2009). Web analytics 2.0: Empowering customer centricity. *SEMJ*, 2(1).
- Wakefield, J. (2021, November 4). Facebook's metaverse plans labelled as «dystopian» and «a bad idea» - BBC News. <https://www.bbc.com/news/technology-59154520>
- Waldman, A. E. (2020). Cognitive biases, dark patterns, and the «privacy paradox». *Current Opinion in Psychology*, 31(2), 105–109. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.08.025>
- Wang, Z., & Yu, Q. (2015). Privacy trust crisis of personal data in China in the era of Big Data: The survey and countermeasures. *Computer Law and Security Review*, 31(6), 782–792. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2015.08.006>
- West, D., & Wildeman, R. C. (2009). Product-centric development is a hot new trend.
- Wind, J., & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 13–32. [https://doi.org/10.1002/1520-6653\(200124\)15:1<13::aid-dir1001>3.0.co;2-#](https://doi.org/10.1002/1520-6653(200124)15:1<13::aid-dir1001>3.0.co;2-#)
- Zuboff, S. (2019). Surveillance capitalism and the challenge of collective action. *New Labor Forum*, 28(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/1095796018819461>