

Melcher, Roman; Wortmann, Christoph

Article

"Jedem Produkt eine Chance geben"

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Melcher, Roman; Wortmann, Christoph (2016) : "Jedem Produkt eine Chance geben", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 2, pp. 6-10

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279580>

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



2 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Roman Melcher, dm-drogerie markt • Kundendaten revolutionieren die Wirtschaft
• Algorithmen revolutionieren das Marketing • Attribution im Online-Marketing • Brand Equity Valuation Through Big
Data Intelligence • Social Media und CRM Systeme in der Assekuranz • A Marketing Research Tool for Conducting Web
Experiments • Consumer Privacy Concerns & Big Data • Farming 4.0: Chancen und Herausforderungen
SPEKTRUM Negative Preise – ein neues Phänomen • Interview mit Dr. Hiesinger, thyssenkrupp AG
www.marketing-review.ch



Big Data & Data Intelligence



„Jedem Produkt eine Chance geben“



Die immer stärker zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Roman Melcher, Mitglied der Geschäftsführung von dm-drogerie markt, erklärt welche Wertschöpfungspotentiale hieraus entstehen können und gibt einen aktuellen Einblick den Reifegrad von Big Data & Data Intelligence bei dm.

Das Interview führte Christoph Wortmann (M.Sc.), Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

Das „Buzzword“ Big Data ist in aller Munde – zunächst im IT-Bereich und nun auch immer stärker im Marketing. Eine einheitlich akzeptierte Definition gibt es jedoch weder in der Praxis noch in der Wissenschaft. Was verstehen Sie bzw. dm unter dem Begriff?

Seit Anfang der 1980er-Jahre zeichnet die Firma dm bereits Scannerdaten auf, um Nutzen für den Kunden zu generieren, wie bspw. bei der Sortimentsplanung. Große Datenmengen sind somit kein gänzlich neues Thema. Der Begriff Big Data spielt in der internen

„Große Datenmengen sind für Handelsunternehmen kein gänzlich neues Phänomen.“

Kommunikation keine große Rolle – hier dominieren eher die klassischen Begriffe Data Warehouse und Analysetools. In der externen Kommunikation mit unseren Partnern wird der Begriff Big Data aber durchaus verwendet. Wie bereits angesprochen, sind große Datenmengen gerade für Handelsunternehmen kein gänzlich neues Phänomen, dennoch gibt es ein paar Differenzierungskriterien: Neben der schnell wachsenden Datenmenge muss v.a. der Bereich der Echtzeitanforderung genannt werden. Waren früher Berichte und Analysen im Tagesrhythmus ausreichend, so sollten dem Kunden heutzutage Werbeangebote im Minutentakt offeriert werden, bspw. wenn die jeweilige Unternehmens-

Homepage besucht wird. Zur Illustration nenne ich gerne ein konkretes Beispiel: Wenn ein Kunde in einem Online-Shop Produkte in einen Warenkorb legt, muss ich als Unternehmen in der Lage sein, dem Kunden zusätzliche passende Produktangebote zu unterbreiten. Ohne eine Echtzeitanalyse der Daten ist dies jedoch nicht möglich.

Gerne möchte ich auf den Punkt der Sortimentsplanung zu sprechen kommen. In welchen Abläufen und Geschäftsprozessen kommen bei Ihnen Big-Data-Anwendungen konkret zum Einsatz und inwiefern tragen diese zur Wertsteigerung bei?

Eine Messung der Wertsteigerung ist nicht möglich, da man keine Kenntnis darüber hat, wie die Situation ohne die Instrumente zur Datenanalyse aussehen würde. Darüber hinaus wird der Erfolg bei der Sortimentsplanung auch häufig durch das Produkt an sich getrieben: Wenn Sie ein erfolgreiches Produkt haben, z.B. das iPhone, das Kunden sehr stark begehren, dann bedarf es eigentlich überhaupt keiner Marketingwerkzeuge. Nichtsdestotrotz stützt sich dm bei der Sortimentsplanung natürlich schon auf Zahlen – auch wenn es keinen verlässlichen RoI-Wert zum Vergleich gibt. Diesbezüglich muss klargestellt werden, dass jedem neuen Produkt eine Chance gegeben wird. Dies bedeutet, dass es keine Analysen gibt, auf deren Basis dann entschieden wird, was jeweils in der Sortimentsplanung berücksichtigt wird und was nicht. Auch hier möchte ich die Thematik gerne mit einem kleinen Beispiel illustrieren: Wird beispielsweise ein neues Gesichtspflegeprodukt

Roman Melcher

seit 2005 Mitglied der Geschäftsführung von dm-drogerie markt und für die IT-Tochtergesellschaft FILIADATA verantwortlich. Darüber hinaus zählt zu seinem Verantwortungsbereich eine Vertriebsregion in Deutschland mit über 217 dm-Filialen.

von Beiersdorf, Unilever oder einer anderen Firma im Sortiment gelistet, entscheidet allein das Kaufverhalten der Kunden über den jeweiligen Verbleib im Sortiment. Dabei können zielgerichtete Datenanalysen einen entscheidenden Beitrag leisten – v.a. wenn man sich die hohe Anzahl an Artikeln im Sortiment von dm vor Augen führt. Ohne diese entsprechenden Analysemaßnahmen wäre dies in diesem Umfang nicht möglich.

Und wenn Sie anderen Unternehmen, die bspw. gerade im Bereich Data Analytics und Big Data anfangen, Tipps geben müssten: Was ist bei der konkreten Implementierung wichtig?

Ein ganz wichtiger Aspekt ist die Datenqualität. Der berühmte Spruch „Garbage in – Garbage out“ hat hier durchaus seine Berechtigung, denn eine Analyse mit Daten von mangelhafter Qualität wird keine sinnvollen Handlungsanweisungen liefern können. Konkret muss in diesem Zusammenhang die Pflege von Stammdaten – gerade für Handelsunternehmen – als zentrale Herausforderung genannt werden. Hierbei geht es um die Aspekte Sauberkeit, Korrektheit und Vollständigkeit. Selbstredend gilt dies aber im gleichen Umfang auch für Bewegungsdaten. Generell gilt: Eine schlechte Datenqualität wirkt sich massiv auf die Verwendbarkeit der Analyseergebnisse aus. Heutzutage wird gerne suggeriert, dass das reine Sammeln und Analysieren von Daten per se wertschöpfend ist – hier muss ich aber deutlich widersprechen. Zentral sind die Datenqualität, die Prozesskenntnis und spezifische Fragestellungen bei der Datenanalyse. Die Ergebnisse einer Datenanalyse stehen und



fallen mit dem jeweiligen Anwenderwissen. Zwar gibt es durchaus Werkzeuge, die Auffälligkeiten und Korrelationen in scheinbar zusammenhanglosen Daten finden können, jedoch werden die Ergebnisse in den meisten Fällen substanziiell besser, wenn diese auf konkreten Fragestellungen, Hypothesen oder Vermutungen basieren. Fehlen solche Fragestellungen, steigt die Wahrscheinlichkeit hoher Projektaufwände bei zugleich minimalen Ergebnissen deutlich an.

Und in welche Geschäftsprozesse fließen die Erkenntnisse aus der Datenanalyse bei dm ein?

Hier möchte ich gerne zwei Aspekte nennen: die individuelle Kundenansprache und die Bestandssteuerung in den Filialen. Bei der personalisierten Ansprache ist natürlich das Kundenwissen von zentraler Bedeutung. Ein Kunde, bei dem angenommen werden kann, dass er keine Haustiere besitzt, da bspw. nie Tierfutter gekauft wird, wird keine Werbung über Tiernahrung erhalten. Werden demgegenüber von einem Kunden häufig Babyprodukte gekauft, so macht es natürlich Sinn, diesen mit Werbung über Produkte mit

Babybezug zu bespielen. Hier können Datenanalysen ganz entscheidend beim Aufbau von Kundenwissen oder Customer Intelligence helfen. Der Kunde wird also nicht mehr im Sinne des klassischen Marketings mit Streuwerbung (z.B. Handzettel) angesprochen, sondern spezifisch ausgerichtet an den jeweiligen Bedürfnissen.

Datenanalysen können zudem ganz entscheidend dazu beitragen, die Bestandssteuerung in den Filialen von dm zu optimieren. Diesbezüglich geht es v.a. um die Nachbestellung bzw. den Nachschub, da die meisten Produkte als Gebrauchs- und Verbrauchsartikel betrachtet werden können, wie z.B. Zahnpasta. Impulsartikel machen dabei nur einen kleinen Prozentteil des Sortiments aus. Der Bedarf an diesen ersteren Gütern kann relativ gut prognostiziert werden, was die Bestandssteuerung deutlich optimiert.

Das Thema der individuellen Kundenansprache haben Sie bereits angesprochen. In letzter Zeit wird in diesem Zusammenhang auch vermehrt von der Gefahr einer überpersonalisierten Anspra-



che gewarnt. Glauben Sie, die Interaktion mit dem Kunden kann tatsächlich zu individuell werden?

Eine differenzierte Betrachtungsweise ist in diesem Zusammenhang ein zielführender Zugang. Manche Kundengruppen zeigen sicherlich eher Reaktanztendenzen bezüglich sehr stark individualisierter Werbung als andere Gruppen. In unserem Unternehmen versuchen wir immer, die Erlaubnis zur Werbeansprache vom Kunden einzuholen, wobei der jeweilige datenschutzrechtliche Rahmen immer beachtet werden muss. Dabei helfen sogenannte „Opt-ins“ – also die aktive Zustimmung seitens der Kunden, wobei ein Widerruf selbstredend jederzeit möglich ist. Der technischen Entwicklung ist dabei kaum eine Grenze gesetzt. Mithilfe von Bluetooth oder iBeacon-Technologie könnte man beispielsweise erkennen, wann ein Kunde vor einem bestimmten Regal steht und ihn dann in Echtzeit mit entsprechender Werbung bedienen. Aber auch hier gilt: Immer mit der entsprechenden Einverständniserklärung des Kunden – ansonsten werden diese nicht mit Werbeangeboten bespielt.

Fotos: Unternehmen

Und wo sehen Sie negative Aspekte bzw. Grenzen von Big-Data-Anwendungen?

Auch hier müssen zwei unterschiedliche Bereiche angesprochen werden: Zum einen der Bereich des Predictive Analytics und zum anderen der immer wichtiger werdende Aspekt des Datenschutzes. Kommen wir auf ersteren Aspekt zu sprechen. Die Idee, dass alles vorhersehbar und prognostizierbar sei, muss meiner Meinung nach kritisch hinterfragt werden. Zweifelsohne steckt in Vorhersage-Tools ein großes Potenzial, da Daten in immer größerer Anzahl und Qualität zur Verfügung stehen, sodass bestimmte Sachverhalte einfach besser prognostiziert werden können, als es in der Vergangenheit möglich war. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber, dass sich nicht alles prognostizieren lässt – hier muss eine klare Trennlinie gezogen werden. Nehmen wir beispielsweise den Börsenkurs: Mithilfe verschiedenster – häufig hochkomplexer – Algorithmen wird suggeriert, dass man den Börsenkurs vorher sagen könne. Die Realität sieht aber häufig so aus, dass auch diese hochgelobten Algorithmen vielfach versagen.

Darüber hinaus stoßen Big-Data-Anwendungen auch beim Thema Datenschutz an Grenzen. In diesem Zusammenhang müssen der EU-Grundschutz oder das Wegfallen des „Safe-Harbor-Abkommens“ genannt werden – da kommt schon eine gewisse Rechtsunsicherheit auf die Unternehmen zu, die die Anwendungsmöglichkeiten von Big Data einschränken wird. Durch die EU-Grundschutzverordnung werden beispielsweise – im Vergleich zu heute – die Strafbeträge erheblich angehoben. Momentan liegt die maximale Strafe im deutschen Datenschutzgesetz bei 300 000 Euro, was für einen Großkon-

zern noch einigermaßen zu verschmerzen ist. Hier dürfte der Imageschaden wahrscheinlich größer sein als die Strafzahlung. Bei der diskutierten EU-Grundschutzverordnung sprechen wir über kartellähnliche Dimensionen. Hier werden Zahlen für die Strafzahlungen diskutiert, die zwischen zwei und vier Prozent des Konzernumsatzes liegen. Dann geht es nicht mehr nur um einen Imageverlust beim Kunden, sondern um einen spürbaren finanziellen Einschnitt. Sollte diese Verordnung tatsächlich wirksam werden, dann wird dies zweifelsohne ein Thema im Risikomanagement vieler Unternehmen werden, und man wird peinlichst bemüht sein, keine etwaig geartete Datenschutzverletzung zu begehen, was die Einsatzmöglichkeiten von Big-Data-Anwendungen einschränken wird. Bei bestimmten amerikanischen Großkonzernen gibt es Zweifel, dass die erhobenen Daten nicht rechtens gemäß des deutschen Datenschutzrechtes wären. Laut der EU-Grundschutzverordnung ist es zukünftig irrelevant, wo die jeweiligen Server stehen. Heute gilt: Server, die nicht in Deutschland stehen, unterliegen nicht dem deutschen Datenschutzgesetz. Neu ist in diesem Zusammenhang, dass EU-Bürger dem EU-Datenschutz unterliegen, wenn entsprechende Dienste in Anspruch genommen werden – ganz unabhängig vom Standort der Server. Ein EU-Bürger könnte somit gegen einen Konzern in Amerika klagen und die entsprechende Klage in der EU einreichen. Sollte dies Realität werden – was noch nicht restlos geklärt ist – wird sich die Anwendung von Big Data deutlich verändern.

Die Einbettung von Big-Data-Anwendungen und Lösungen in bestehende organisationale Strukturen ist eine weitere

Kernherausforderung bei der erfolgreichen Implementierung. Wie sind Sie diesbezüglich bei dm aufgestellt?

dm verfolgt eine Mischung aus Dezentralität und Zentralität. In den verschiedenen Fachbereichen (z.B. CRM oder Marktforschung) haben wir so-

dm bestimmte Kennzahlen (basierend auf der jeweiligen Datenquelle) zentral definiert, gekennzeichnet und als Berichtsobjekte im Data Warehouse hinterlegt. Auf diese haben dann unsere Spezialisten Zugriff, wenn beispielsweise ein Bericht zum Thema Umsatz generiert werden muss. In dieser be-

schau beklagt sich keiner mehr darüber, dass körperlich höchst anstrengende Arbeit von Maschinen übernommen wurde. Nun haben wir eine vergleichbare Situation: Wieder geht es darum, dass Maschinen Aufgaben von Menschen übernehmen sollen – diesmal im Bereich der Entscheidungsfindung. Zentral ist dabei, ob sich die Entwicklung der industriellen Revolution in diesem Kontext wiederholen wird. Werden Entscheidungen zunehmend von intelligenten Algorithmen übernommen und wird die Menschheit bzw. die Wirtschaft davon in einem erheblichen Umfang profitieren, da Manager sich nicht länger mit monotonen aber komplexen Entscheidungssituationen befassen müssen, die von Maschinen effizienter und effektiver gelöst werden können? Ich vermute, dass diese Entwicklung nicht mehr aufzuhalten ist, jedoch muss ein entscheidender Einwand erhoben werden: Bei kreativen Prozessen oder bei der Entwicklung von etwas Ungewöhnlichem, wo beispielsweise keine empirische Datenbasis aus der Vergangenheit vorliegt, werden automatisierte Lösungen und Maschinen noch sehr lange ihre Probleme haben. Hier spielen Intuition und Evidenzkraft von Menschen eine zentrale und sehr wichtige Rolle.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang am Ende eine rhetorische und vielleicht ein wenig provokante Frage formulieren: Möchten wir routinemäßige und kognitiv anspruchsvolle Arbeiten weiterhin selber übernehmen – obwohl Maschinen uns hier überlegen sind – oder möchten wir Zeit für die Entwicklung neuer, spannender und kreativer Konzepte haben? Vielleicht entstehen durch Maschinenunterstützung und automatisiertes Entscheiden völlig neue, bisher unbekannte Aspekte der Wertschöpfung. 

„Bei kreativen Prozessen oder bei der Entwicklung von etwas Ungewöhnlichem werden automatisierte Lösungen und Maschinen noch sehr lange ihre Probleme haben.“

nannte Power User, die sich sehr gut mit den jeweiligen Daten und Prozessen auskennen und auch im Umgang mit den verschiedenen Data-Mining- und Data-Analytics-Werkzeugen geschult sind. Diese Anwender bzw. Datenspezialisten haben weitreichende Zugriffsrechte – ausgenommen natürlich personenbezogene Daten oder entsprechende Datenschutzregeln. Es gibt also keine Limitationen in dem Sinne, dass Abteilung B nicht die Daten von Abteilung C bearbeiten und verwenden darf. Darüber hinaus gibt es in der IT eine Zentralstelle, die sämtliche technischen Belange abwickelt. Dies garantiert eine einheitliche Definition und Speicherung wichtiger unternehmensweiter Kennzahlen. Nehmen wir beispielsweise die Kennzahl Umsatz: Würde jeder Fachbereich diese Kennzahl eigenständig definieren, würde das dazu führen, dass z.B. Führungskräfte Berichte aus verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlichen Definitionen erhalten – mit dem Ergebnis, dass Sie wahrscheinlich auch andere Handlungsanweisungen und Empfehlungen bekommen. Daher werden bei

schriebenen Matrixorganisation entsteht aus unserer Sicht der größte Nutzenzugang zu dem Thema. Dabei muss man sich natürlich immer bemühen, effektiv und effizient zu arbeiten und verhindern, dass sich gewisse fachbereichsspezifische Eigendynamiken entwickeln. Mit anderen Worten: Man muss immer wieder an dem Thema dranbleiben und alle wieder ins gemeinsame Boot holen.

Kommen wir abschließend zum Thema „automatisiertes Entscheiden“. Manche Experten aus der Praxis vertreten die Meinung, dass man am besten 99,9 Prozent aller Entscheidungen in Unternehmen automatisieren sollte. Wie stehen Sie zu dieser These?

Generell bin ich durchaus ein Verfechter der genannten These. Im Grunde gestaltet sich die gegenwärtige Situation recht ähnlich zur industriellen Revolution. Damals haben Maschinen anstrengende Menschenarbeit übernommen. Zwar haben die Menschen den Verlust ihrer Arbeitsplätze befürchtet, doch in der Rück-