

# „BIG DATA IST KEIN WETTBEWERBSVORTEIL“

Um das Sammeln und Nutzen gewaltiger Datenmengen gibt es einen großen Hype. Marketingprofessorin Anja Lambrecht mahnt zur Vorsicht und erklärt, worauf es bei der Analyse des Kundenverhaltens wirklich ankommt.

**Frau Lambrecht, der Hype um Big Data ist gigantisch. Viele Unternehmen sehen im Sammeln von Daten einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Ist das berechtigt?**

LAMBRECHT Ein Gut ist nur dann wertvoll und damit von Vorteil, wenn es vier wichtige Voraussetzungen erfüllt: Es muss rar sein, es darf nicht nachahmbar sein, es darf kein allgemein verfügbares Substitut dafür geben, und es muss an sich wertvoll sein. Meine Kollegin und ich sind in unserer Analyse zu dem Schluss gekommen, dass diese Bedingungen normalerweise nicht auf Big Data zutreffen. Große Datenmengen zu besitzen ist also kein Wettbewerbsvorteil an sich, nein.

**Warum sind die Voraussetzungen nicht gegeben?**

LAMBRECHT Big Data ist kein klassisches, sondern ein digitales Gut. Das heißt, jeder kann es nutzen und kopieren, ohne dass der Wert verloren geht. Big Data ist demnach nachahmbar. Ähnlich verhält es sich mit der Rarität. Jeder kann heute Daten sammeln. Internethändler besuchen ja nicht nur eine Homepage, sondern viele verschiedene – und hinterlassen dort ihre Daten in Form von Klicks, Likes, Verlinkungen, Bildern, Videos oder auch Standortinformationen. Diese sind quasi überall verfügbar und für Dritte nahezu jederzeit einsehbar. Ein Substitut ist es also auch. Wer Daten nicht sammelt, kann

sie einkaufen. Bei großen Anbietern kann man mittlerweile alles bestellen.

**Trotz Ihrer ökonomischen Einwände ist das Datensammeln bei vielen Unternehmen sehr beliebt. Machen Manager einen Denkfehler?**

LAMBRECHT Viele Firmen sammeln nur Daten. Doch diese an sich sind wertlos. Erst wenn Unternehmen sie richtig einsetzen, können Daten ihnen helfen, Kunden besser zu verstehen.

**Wie können Unternehmen die Daten denn richtig einsetzen?**

LAMBRECHT Sie müssen sie überhaupt einsetzen, damit fängt es an. Das wahre Kunststück ist nicht, die Daten zu sammeln, sondern sie zu strukturieren und miteinander zu verbinden. Es geht darum, Muster zu erkennen und daraus Voraussagen über das Kundenverhalten abzuleiten. Das vergessen viele, die auf den Big-Data-Zug aufspringen.

**Wenn ich meine Daten also strukturiere und miteinander verbinde, wird Big Data dann automatisch wertvoll für mich?**

LAMBRECHT Nein, hier kommt das nächste Problem ins Spiel. Wenn Sie große Datenmengen analysieren, finden Sie zwangsweise viele Korrelationen. Doch diese Querverbindungen sind oft trivial und sagen überhaupt nichts über den Konsumenten und sein zukünftiges Verhalten aus.

**Was müssen Unternehmen also Ihrer Meinung nach tun?**

LAMBRECHT Sie müssen vom Sammeln der Daten zum Analysieren kommen – und von dort zum Arbeiten mit den Daten. Das heißt konkret: Unternehmen müssen mit den Daten experimentieren und die Ergebnisse aus diesen Versuchen wiederum als Grundlage für neue Experimente nutzen.

Ein gutes Beispiel dafür sind verschiedene Arten der Werbung. Stellen Sie sich Folgendes vor: Aus diversen Daten wird ersichtlich, dass bestimmte Personen bestimmte Schuhe zu einem bestimmten Zeitpunkt attraktiv fanden. Das ist ein guter Anhaltspunkt, aber es ist nur ein Anfang. Denn nun stellt sich die Frage: Wie spreche ich diese Kunden optimal an?

Um das herauszufinden, könnten Unternehmen die Konsumenten in zwei Gruppen einteilen und beiden Gruppen zufällig ausgewählte unterschiedliche Werbung zeigen. Je nachdem welche Werbung häufiger angeklickt wird, sagt das wieder etwas über die Zielgruppe und ihr Verhalten aus. Erst durch das Experiment erfahren Unternehmen also, wie sie die vorher ausgemachte Zielgruppe am besten ansprechen sollten. Das ist zwar aufwendig, aber auf lange Sicht unumgänglich.

**Sie nennen in Ihrer Untersuchung auch Unternehmen, die ohne den Besitz von Big Data in kurzer Zeit Märkte erobert haben.**



Mit **ANJA LAMBRECHT**, Associate Professor für Marketing an der London Business School, sprach Nils Wischmeyer, Mitarbeiter des Harvard Business Managers. Lambrecht hat ihre Forschung gemeinsam mit Catherine Tucker, Professorin für Marketing an der MIT Sloan School of Management, durchgeführt.

LAMBRECHT Genau. Nehmen wir zum Beispiel die Spielebranche. Dort hat Candy Crush Saga den Markt rasant erobert und ist heute eines der beliebtesten Spiele der Welt. Wenn ich in London mit der Bahn fahre, spielt es jeder Zweite. Aber seine Entwickler besaßen keine großen Datenmengen, die sie hätten analysieren können. Ein weiteres Beispiel: WhatsApp. Als der Chatanbieter von Facebook gekauft wurde, hatte er gerade einmal 55 Mitarbeiter. Der Dienst ist wohl kaum so schnell aufgestiegen, weil er aufwendige Datenanalysen durchgeführt hat. Trotzdem ist er extrem erfolgreich.

**Diese Unternehmen wussten anscheinend auch ohne die Analyse großer Datenmengen, was die Kunden wollten. Wie haben sie das geschafft?**

LAMBRECHT Die genannten Gründer hatten ein gutes Substitut, und das kommt häufig vor. Denn egal wie viele Daten ein Unternehmen besitzt und egal wie gut seine Erkenntnisse über die Konsumenten auch sein mögen: Eine Garantie für Erfolg ist das nicht,

solange es Substitute gibt. Nehmen wir zum Beispiel den Reisemarkt. Obwohl die etablierten Anbieter so viele Daten sammeln wie kaum ein anderer, konnten sie den Aufstieg von Airbnb nicht verhindern. Denn in all den Daten stand nirgendwo, dass Menschen gern Urlaub in den Wohnungen anderer Menschen machen möchten. Ein Wunsch, den die Gründer von Airbnb auch ohne Big Data erkannt und genutzt haben. Neue Konkurrenten auf dem Markt haben oft genau diese eine gute Idee – einen besseren Ansatz – oder sie bieten den Kunden etwas, wovon die etablierten Anbieter dachten, dass es egal wäre.

**Das heißt, ich kann mir mit allen Daten der Welt die Konkurrenz nicht vom Hals halten?**

LAMBRECHT Nein, Big Data ist kein guter Schutz vor anderen Marktteilnehmern, geschweige denn ein ausreichender. Daten zu sammeln und sie zu analysieren ist nur die notwendige, bei Weitem aber keine hinreichende Bedingung, um auf einem Markt bestehen zu können. Big Data ist massenhaft verfügbar, nachahmbar und austausch-

bar. Wie soll so etwas ein guter Schutz sein?

**Mithilfe der von Ihnen angeregten Experimente müssten etablierte Unternehmen bald sehr viel erfolgreicher werden. Haben es künftige Markteroberer damit schwerer?**

LAMBRECHT Dafür müssten viele Unternehmen überhaupt erst einmal beginnen, strukturiert Experimente durchzuführen und auszuwerten. Diese Methode ist noch viel zu wenig verbreitet. Es mag sehr pessimistisch klingen, aber in naher Zukunft wird sich daran auch nichts ändern. Denn dafür müssen Unternehmen erst eine Infrastruktur aufbauen und Datenexperten einstellen, außerdem müssen ihre Manager neue Fähigkeiten erlernen. Das ist ein langwieriger Prozess, den bisher viele noch nicht ernsthaft angestoßen haben. 

**NACHDRUCK**

Nummer 201701016, siehe Seite 102 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2017 Harvard Business Manager