

[Titel]

Daten Meistern (Arbeitstitel)

[subtitle]

Die Transformation zu einer datengetriebenen Organisation – Was Manager fragen, wissen und tun müssen

(Unautorisierte Übersetzung)

Inhalt

1. Daten: Sie sind überall
2. Datenschutz: Grundlage für Vertrauen
3. Cyberkriminalität: Die Gauner im Griff
4. IT-Sicherheit: Kontinuität als Ausgangspunkt
5. KI und ML: Intelligenz entscheidet
6. Auf dem Weg zur datengetriebenen Organisation: Den Wandel leiten
7. Datenethik: Bewusste Anwendung
8. Datenerhebung: Teilen, verbinden und herrschen
9. Daten-Risikomanagement: Der Chef integriert
10. Struktur und Kultur: Die Säulen der datengetriebenen Organisation
11. Wenn keine Vorhersage hilft: Die Zukunft mit Daten

Begriffe

Literatur

Vorwort

„Wird dies das letzte Buch sein, das Du selbst schreibst?“ Diese Frage stellten mir mehrere Freunde besorgt, als ich ihnen erzählte, dass ich an diesem Buch arbeite. Und in der Tat, während ich es schrieb, wurde ChatGPT einem breiten Publikum zugänglich und sorgte für Aufsehen, man könnte sagen für einen regelrechten Hype. Ist dies das Ende des selbstgeschriebenen Buches?

Ich bin schon seit Jahren fasziniert davon, was wir mit Daten alles machen können, und meine Begeisterung hat sich durch die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch mit vielen innovativen Entwicklern digitaler Technologien im Laufe der Jahre nur noch verstärkt. Es ist extrem spannend, wie datenbasierte Anwendungen Menschen und Organisationen bei einer Vielzahl von Herausforderungen helfen können – sei es bei unserer Gesundheit, bei unserer Sicherheit oder unserem Komfort. Und ich bin mit meiner Begeisterung nicht allein: Das Thema Daten ist Big Business, die wertvollsten Unternehmen unserer Welt sind Tech-Firmen, Startups sprießen aus dem Boden, Gurus erzählen uns, wie wir mit Daten erfolgreich und reich werden.

Gleichzeitig finde ich es sehr spannend zu sehen, wie viele bestehende Organisationen – Unternehmen und andere – mit dem Thema Daten ringen. Wie schaffe ich den notwendigen Übergang zu einer datengetriebenen Organisation? Viele Führungskräfte wissen nicht, wo sie anfangen sollen, wenn es darum geht zu verstehen, wo wir Daten strategisch nutzen können, wenn wir befürchten, dass unsere Privatsphäre gefährdet ist, wenn unsere Kunden und Mitarbeitern Bedenken haben, dass Anwendungen ethisch nicht vertretbar sind, oder wenn es darum geht, vertrauenswürdige Partner für die gemeinsame Nutzung von Daten zu finden.

Ich bin optimistisch, dass wir vieles mit Daten und den darauf basierenden Anwendungen wie künstlicher Intelligenz erreichen können. Aber ich bin auch Realist, und wie jede Revolution bringt auch diese nicht nur viele Chancen mit sich, sondern auch Unsicherheit, Verwirrung, Dilemmas und Entscheidungen, die getroffen werden müssen.

Mit diesem Buch möchte ich Führungskräften einen Einblick in alle Aspekte der datengetriebenen Organisation geben und sie dabei unterstützen, die richtigen Fragen zu stellen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Und ich hoffe, etwas von meiner Begeisterung für das Thema Daten und deren Bedeutung für den Einzelnen, die Organisation und unsere Gesellschaft weitergeben zu können. Wenn das gelingt, dann hat es sich sicher gelohnt, dieses Buch selbst zu schreiben.

Erik Jan Hengstmengel
München, Juli 2023

Wie man dieses Buch benutzt:

In jedem Kapitel beschreibe ich einen wichtigen Baustein für datengetriebene Organisationen. Die Text beinhaltet immer wieder Blöcke mit konkreten Aufgaben, die der Manager zu erledigen hat. Am Ende eines jeden Kapitels werden die wichtigsten Punkte noch einmal zusammengefasst. Außerdem habe ich eine kurze Liste von Fragen zusammengestellt, die sich der Manager bzw. die Organisation stellen sollte. Schließlich ist die Welt der Daten, der KI und der digitalen Technologie voll von Begriffen, denen man nicht jeden Tag begegnet. Diese werden im Text markiert und am Ende des Buches im Glossar verständlich erklärt.

1. Daten: Sie sind überall

In den letzten Jahren hat der Fokus auf Daten als wichtige Grundlage für erfolgreiche Unternehmen exponentiell zugenommen. E-commerce Unternehmen wie Booking.com haben den Wert von Daten sehr früh erkannt, um die Interessen ihrer Kunden besser kennenzulernen und Angebote zu machen, die nahtlos darauf abgestimmt sind. tado, ein Anbieter intelligenter Technologie für Heizungsanlagen, kann mithilfe von Daten vorhersagen, wann Teile im Heizkessel ausgetauscht werden müssen, bevor sie kaputt gehen. PKvitality, ein französisches Medizintechnikunternehmen, hat eine Smartwatch-App entwickelt, die den Blutzuckerspiegel von Diabetikern kontinuierlich misst, um den Einsatz von Insulin besser anzupassen.

Die Medien und die Literatur und natürlich die Anbieter digitaler Produkte selbst überwältigen uns buchstäblich mit schwindelerregenden Zahlen, um das Wachstum der genutzten Datenmenge zu belegen: Im Jahr 2020 wurden beispielsweise 41 Millionen WhatsApp-Nachrichten pro Minute verschickt! Und Indien war das Land mit den meisten aktiven WhatsApp-Nutzern: 390,1 Millionen. Daten werden regelmäßig als das Öl des 21. Jahrhunderts bezeichnet, und wenn es um den finanziellen Wert von Daten geht, ist dieser Vergleich auch nicht unberechtigt. Der Besitz von relevanten und hochwertigen Daten, seien es Kundendaten eines Energieunternehmens oder Produktionsdaten in der Automobilindustrie, ist viel Geld wert. Ein anderer Vergleich sieht Daten als den vierten Produktionsfaktor (neben Arbeit, Kapital und Boden). Und in der Tat sind Dienste wie Spotify oder autonomes Fahren ohne eine groß angelegte Nutzung von Daten als Produktionsmittel nicht möglich.

Mit der exponentiell gestiegenen Datennutzung hat auch die Datenmenge in den letzten 60 Jahren enorm zugenommen. Dass im Jahr 2022 insgesamt 97 Zettabyte an Daten gespeichert wurden, sagt den meisten von uns wahrscheinlich nicht viel. Aber wenn man diese Datenmenge auf DVDs speichern wollte, käme man auf einen Stapel, der 120-mal die Erde umspannen könnte (IDC, 2018). Die Gesamtmenge der verfügbaren Daten ist in den letzten Jahrzehnten exponentiell um etwa 30 % pro Jahr gewachsen, was eine Verdoppelung innerhalb von drei Jahren bedeutet. Stellen Sie sich den Druck vor, den dies für jeden IT-Organisation bedeutet, der die wachsende Menge der Daten (sicher) speichern und (in Echtzeit) verarbeiten muss.

Unternehmen sind mit Hilfe von Daten innovativer, sie können die Qualität ihrer Dienstleistungen erhöhen und den Absatz ihrer Produkte überproportional steigern. Die Prognose von McKinsey aus dem Jahr 2022, dass bis 2025 Daten bei jeder Entscheidung, jeder Interaktion und jedem Prozess in einem Unternehmen eine Rolle spielen werden, erscheint daher nicht sehr gewagt. Doch diese Aussage ist weitreichender, als man auf den ersten Blick vermuten könnte. Denn sie bedeutet, dass Daten nicht nur als Input in jedem Marketing- oder E-Commerce-Prozess eine (sehr wichtige) Rolle spielen, sondern auch innerhalb von Lieferketten, Personal- und Supportprozessen. Und natürlich sind Daten eine wichtige Quelle für die Optimierung all dieser verschiedenen Prozesse selbst, zum Beispiel bei der Robotisierung von Verwaltungsabläufen - eine große Chance in Zeiten knapper und teurer Ressourcen.

Was sind Daten?

Bevor wir die verschiedenen Trends und Innovationen rund um Daten etwas mehr im Detail analysieren, ist es gut, zunächst den Begriff Daten genauer zu definieren. Was genau sind Daten? Daten werden oft als Werten beschrieben, als aufgezeichneter Ausdruck eines Faktes. Ein Kunde hat für 31,52 € eingekauft, eine Metallplatte ist 1,2 Millimeter dick, die durchschnittliche Lieferzeit bei Amazon beträgt 32,5 Stunden. Daten können Werte über Geschäftsprozesse, Produkte und Kunden sein. Daten können aber auch Input bei der Entwicklung von Innovationen sein (wie entwickelt sich der Markt für Sprachsysteme) oder "Treibstoff" für das neue Produkt selbst (Verkehrsbewegungen für Navigationssysteme). Daten können generiert werden, weil Kunden oder Mitarbeiter sie aktiv oder durch ihr Verhalten (Klickverhalten, Bewegungen) erzeugen. Sie können aber auch von Geräten erfasst werden, von Feuermeldern bis zu Autos, von Chatbots bis zu Sicherheitssystemen. Auch Ton (zum Beispiel unsere Stimme) und Bilder sind Daten und spielen mittlerweile eine ebenso vielfältige Rolle in allen möglichen Prozessen, von der Früherkennung von Hautkrebs bis zur Erfassung von Kundenemotionalen (z.B. aus Telefongesprächen mit dem Kundenservice von Fluggesellschaften).

Möglicherweise waren die alten Ägypter die ersten, die Daten in mehr oder weniger großem Umfang auf Papier und auf Wandbildern festhielten. Auch ein Buch enthält Daten; die erste Datenrevolution fand sicherlich durch die Erfindung des Buchdrucks statt. Die heutige Datenrevolution verdanken wir der Digitalisierung, die es uns ermöglicht, Daten ohne menschliches Zutun zu sammeln und zu nutzen. Und das auf effiziente Weise, unabhängig von Zeit und Ort. Vergleichen Sie das mit dem Mittelalter, als Bücher eine nach der anderen von Mönchen manuell kopiert wurden: Mönchsarbeit!

Die Digitalisierung hat vor allem die Datenerfassung sehr erleichtert. Zum einen, weil die Menschen selbst die Möglichkeit, Daten zu erfassen, dankbar nutzen. Man denke nur an die 41 Millionen WhatsApp-Nachrichten pro Minute, ganz zu schweigen von TikTok, Instagram und LinkedIn: Die sozialen Medien sind ein einzigartiges Instrument zur Erfassung von Daten über Einzelpersonen und Personengruppen. Aber auch die Digitalisierung vieler Quellen (Bücher, Musik, Filme, Fotos) führt zu einem enormen Anstieg der zugänglichen und nutzbaren Datenmenge. Darüber hinaus ist die rasche Zunahme der Zahl der mit dem Internet verbundenen Geräte und anderer Industrie-4.0-Anwendungen eine wichtige und schnell wachsende Datenquelle. Insbesondere die Verfügbarkeit von immer billigeren und zuverlässigeren Sensoren macht es immer einfacher, Indikatoren zu messen (wie die Zusammensetzung eines Gases) und Objekte zu verfolgen (wie die abgelegte Route einer Palette).

Neben der rasch wachsenden Datenmenge weist die aktuelle Datenrevolution drei weitere Merkmale auf (Marr, 2016). Das erste ist die Geschwindigkeit, mit der die Daten verarbeitet werden. Man denke nur an die Betrugserkennung bei der Verwendung von Kreditkarten, wo Millionen von Transaktionen auf ungewöhnliche Muster überprüft werden. Hinzu kommt die große Vielfalt an Daten, von Bewegungsdaten bis hin zu Fotos, die wertvolle Erkenntnisse liefern können, insbesondere wenn sie im Kontext analysiert werden. Zumindest, wenn da nicht das Problem mit der Uniformität all dieser Daten wäre, das durch den riesigen Wust unstrukturierter Daten verursacht wird, das dritte Merkmal. Man denke nur an einen LinkedIn-Post voller Hashtags, Abkürzungen und unpräziser Sprache: Welche Schlüsse können wir daraus eigentlich ziehen?

Nur weil die technologische Entwicklung es uns ermöglicht hat, Daten viel effizienter zu sammeln, heißt das noch lange nicht, dass diese Daten auch die nötige Qualität haben, um daraus sinnvolle und zuverlässige Schlussfolgerungen zu ziehen. Und was ebenso wichtig ist, viele Organisationen stehen vor dem Problem, dass die Daten, die sie nutzen möchten, zwar vorhanden sind, sie aber keinen Zugang dazu haben. Zum Beispiel, weil die Regierung die Daten nicht freigeben will oder weil ein Konkurrent auf den Daten sitzt. Das Sammeln von Daten ist eine der Herausforderungen für das Management, um die Organisation datengetrieben zu machen. Ich werde in Kapitel 8 ausführlich darauf zurückkommen.

Neue Paradigmen

Wir alle kennen sie, die neuen Geschäftsparadigmen, die durch den Einsatz von Daten und digitaler Technologie entstehen: "Das weltgrößte Taxiunternehmen Uber besitzt keine Autos. Das beliebteste Medienunternehmen der Welt, Facebook, produziert keine Inhalte; das wertvollste Einzelhandelsunternehmen der Welt, Alibaba, hat keine Aktien. Und der weltweit größte Anbieter von Unterkünften, Airbnb, besitzt keine Immobilien" (Goodwin, 2015). Es geht jedoch viel zu weit zu erwarten, dass jede Branche und jedes Marktsegment durch die digitale Disruption völlig auf den Kopf gestellt wird. Wie ein Manager eines großen Automobilherstellers treffend bemerkte: "Google mag großartige Software für selbstfahrende Autos entwickeln, aber wir werden weiterhin diejenigen sein, die über das Wissen verfügen, um Fahrzeuge in großem Maßstab effizient zu produzieren."

Die Akzeptanz digitaler Technologien variiert bereits jetzt stark nach Marktsegmenten. In der Versicherungsbranche beispielsweise nutzen 97 % der Beschäftigten einen Computer, 52 % der Unternehmen in dieser Branche haben bereits Big-Data-Analysen eingeführt (Witteman, 2022). Das Gleiche gilt für E-Commerce-Anbieter und Telekommunikationsunternehmen. In der verarbeitenden Industrie oder in einfachen Dienstleistungsbranchen (Reinigung, Catering) ist dieser Anteil wesentlich geringer. Aber auch innerhalb der verschiedenen Segmente sind die Unterschiede groß, und dies gilt sogar für verschiedene Funktionen innerhalb einer Organisation. Daten werden in der Regel zuerst dort eingesetzt, wo sie die menschliche Produktivität schnell erhöhen können.

In dieser Hinsicht sind Daten also weniger eindeutig mit Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital vergleichbar, sondern eher mit dem Einsatz von Informationstechnologie (IT). Denn auch die IT wird in erster Linie zur Steigerung der Produktivität eingesetzt (Syverson, 2011). Daten tragen dann vor allem dazu bei, die anderen Produktionsfaktoren intelligenter zu nutzen. So konzentrieren sich beispielsweise Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf die vielversprechendsten Interessenten. Maschinenteile, deren Software in naher Zukunft technische Probleme vorhersagt, werden präventiv ausgetauscht. Untersuchungen in den Niederlanden zeigen einen Zusammenhang zwischen der Nutzung von IT und Daten und dem Innovationsgrad eines Unternehmens (Witteman, 2018). Und diese Innovation betrifft sowohl die Produkte als auch die Prozesse des Unternehmens.

Daten in Technologietrends

In vielen Fällen kann die Anwendung von Daten also als eine technologische Entwicklung betrachtet werden, die zu Effizienzsteigerungen führt. Aber Daten allein sind natürlich keine Technologie. Die Nutzung von Daten geht Hand in Hand mit technologischen Entwicklungen. Daten sind der Input, der

Output und das Schmiermittel für diese Entwicklungen. Oft ist die Rolle von Daten nur für diejenigen sichtbar, die sich mit der Technologie befassen. Künstliche Intelligenz (KI) beispielsweise wird vor allem als eine Technologie wahrgenommen, die zu effizienten und zuverlässigen Entscheidungen beitragen soll. Dabei hängt die Qualität jeder Entscheidung von der Qualität der ihr zugrunde liegenden Daten ab.

Dieses Buch soll kein Loblied auf die Möglichkeiten der neuesten digitalen Nachrichten sein, obwohl ich mich oft sehr für die Möglichkeiten neuer Technologien begeistern kann. Für Manager ist es jedoch sehr wichtig, den Zusammenhang zwischen technologischen Trends einerseits und der Rolle von Daten andererseits zu erkennen. Daher werden wir in diesem ersten Kapitel einige der aktuellen digitalen Trends betrachten und sehen, was sie eigentlich bedeuten, welche Relevanz sie haben und welche Rolle Daten dabei spielen. In den folgenden Kapiteln werden wir dann auf einige Trends näher eingehen.

To Do

Tauchen Sie so weit in die Technologie und die Rolle von Daten ein, dass Sie die Zusammenhänge und Auswirkungen auf Ihr Unternehmen verstehen und entsprechende Entscheidungen treffen können.

Künstliche Intelligenz

Selten war ein Name für eine Technologie so irreführend und hat zu so vielen unbegründeten Ängsten geführt wie künstliche Intelligenz (KI). Es ist wie bei der ersten Radioversion von Orson Welles' Krieg der Welten im Jahr 1938: Plötzlich herrscht allgemeine Panik, dass intelligente Maschinen ohne menschliche Maßstäbe und unter Ausnutzung ihrer technischen Überlegenheit die Herrschaft über die Erde übernehmen werden.

KI ist nicht mehr (oder weniger) als der nächste Schritt in der Simulation menschlicher Entscheidungsprozesse durch Software. Dabei geht es insbesondere um die automatisierte Unterstützung von zeit- oder kostenintensiven Entscheidungsprozessen. Auf der Grundlage intelligenter Berechnungsmodelle werden Entscheidungsprozesse optimiert. Expertensysteme, Sprach- und Bilderkennung, Prognosemodelle, sie alle sind Beispiele für die Anwendung von KI. Das Erkennen von Pflanzen mit der App PictureThis oder die Bestimmung des Preises einer Flasche Wein mit der App Vivino - KI ist mittlerweile so weit fortgeschritten, dass sie die Grundlage vieler Verbraucheranwendungen bildet.

KI gibt Empfehlungen für eine Entscheidung, ein Computer kann keine Entscheidung treffen, er kann nur das tun, was der Programmierer ihm sagt. Wenn es um Entscheidungen geht, die den einzelnen Menschen betreffen, muss die Messlatte viel höher liegen als die Bestimmung der Herkunft einer Flasche italienischen Primitivo. Wenn KI eingesetzt wird, um Empfehlungen für solche Entscheidungen zu geben, müssen hohe Anforderungen an den gesamten Prozess gestellt werden,

der zu solchen Empfehlungen führt. Diese Anforderungen betreffen vor allem die Daten, die in solchen Prozessen verwendet werden. Dieses Thema ist für die Entscheidungsfindung in Organisationen so weitreichend, die Risiken sind so groß, dass ihm ein eigenes Kapitel gewidmet ist (siehe Kapitel 5).

Internet der Dinge

Das Internet der Dinge (IoT) ist für die breite Öffentlichkeit auf den ersten Blick deutlich weniger aufregend als KI, stellt aber eine mindestens ebenso große Revolution dar wie die Nutzung von Social Media. IoT steht für physische Objekte, die mit Sensoren, Software und anderen Technologien ausgestattet sind und sich mit anderen Objekten verbinden und durch Kommunikation über das Internet und andere Kommunikationsnetze Daten austauschen können. Sie können mit Ihrem Mobiltelefon die Heizung zu Hause aufdrehen oder den Tankfüllstand in Ihrem Auto überprüfen. Das Energieversorgungsunternehmen kann ebenfalls Ihren Gasverbrauch überwachen und auch berechnen, wann Sie zu Hause sind und mit wie vielen Personen. Und ein Autozulieferer kann den Verschleiß Ihres Motors im Auge behalten und im Übrigen auch, ob die Aufforderung des Fahrzeugs, sofort anzuhalten, befolgt wurde (Schadensmeldung!).

IDC schätzt, dass bis 2025 über 41 Milliarden Objekte mit dem IoT verbunden sein werden. Der Hauptanwendungsbereich ist sicherlich die Industrie- und Automobiltechnik, der Mehrwert liegt vor allem in besseren Einblicken und Effizienzsteigerungen in Prozessen. Dies liegt vor allem daran, dass das IoT ein langsames Glied in vielen Prozessen überflüssig macht: den Mensch.

Die oben genannten Beispiele für den Einsatz im Verbrauchermarkt zeigen auch sofort die Risiken und Fokuspunkten für die Verantwortlichen auf. Sicherheits- und Datenschutzfragen müssen beim Einsatz des IoT im Vorfeld analysiert und minimiert werden. Die Herausforderung ist hier umso größer, da meist externe Technologien zum Einsatz kommen, deren technische Aspekte ebenfalls bekannt sein müssen. Kürzlich erstattete eine Katzenbesitzerin aus Deutschland Anzeige bei der Polizei. Ein Unbekannter hatte Bilder und Tonaufnahmen aus ihrer Wohnung im Internet veröffentlicht und forderte ein Lösegeld, um die Veröffentlichung weiteren Materials zu verhindern. Der Kriminelle hatte den Katzenfutterautomaten im Haus gehackt.

Roboter

Natürlich ist der Roboter, der bei der Montage eines Massenprodukts am Fließband hilft, mittlerweile keine Neuigkeit mehr, obwohl sich die Technik auch hier rasant weiterentwickelt. Momentan sind Roboter in einem anderen Bereich aktuell, genauer gesagt in der robotergestützten Prozessautomatisierung (RPA).

Als ich Kollegen in einem Dienstleistungsunternehmen bat, die Stunden, die sie für Kundenprojekte aufwenden, zu erfassen, war ich nicht überrascht. Ein junger Mitarbeiter des Data-Science-Teams schusterte schnell eine Software zusammen, um die erforderlichen Informationen aus dem System zu extrahieren, sie in eine Excel-Tabelle zu sortieren und sie mit den entsprechenden Projektcodes aus

dem ERP-System zu kombinieren. Die Kalkulationstabelle wurde dann automatisch in unser Kassensystem geladen. Eine langweilige Aufgabe weniger!

RPA steht für die Automatisierung von Verwaltungsprozessen, bei der sich wiederholende, zeitintensive manuelle Tätigkeiten von einem Software-Roboter (Bot) übernommen werden (Czarnecki). Die Vorteile in Zeiten von Personalknappheit und steigenden Kosten liegen auf der Hand. Zudem wird durch RPA das Fehlerrisiko deutlich reduziert. Die Anwendungsbereiche sind sehr breit gefächert, Möglichkeiten gibt es in jeder Abteilung, in der Mitarbeiter routinemäßig Verwaltungsaufgaben erledigen. Folglich wächst der Markt für solche Lösungen bis 2021 um 31 % auf 2,4 Mrd. US-Dollar und damit doppelt so schnell wie der gesamte Softwaremarkt.

Data Science

Vor einiger Zeit wollten wir mehr Einblick in das Kundenprofil eines der größten Freizeitparks in Europa gewinnen. Welche Typen von Menschen besuchen den Park, wer übernachtet in einem der Hotels, woher kommen sie und vor allem, wie haben sie sich für einen Besuch im Park entschieden? Ziel war es, diese Erkenntnisse zu nutzen, um die Marketingaktivitäten in Zukunft gezielter zu gestalten.

Wir erhielten Zugang zu allen verfügbaren Datenquellen des Parks: von Google Analytics bis zu Daten aus dem Hotelbuchungssystem, von Bewegungsdaten aus der App bis zu der Zahl der verzehrten Kuchen in den verschiedenen Restaurants im Park. Unsere Datenwissenschaftler machten sich an die Arbeit mit diesem Datenschatz und kamen bald zu interessanten Ergebnissen: woher die Besucher kommen, Ausgaben pro Kunde, ihr Alter, ihre Interessen und Hobbys. Die Analysen ergaben zum Beispiel, dass die potenziellen Besucher des Freizeitparks auch regelmäßig (und überdurchschnittlich oft) in Baumärkten einkaufen. Warum ist das so? Vielleicht, weil es sich meist um junge Familien handelt, die in ihrem neuen Zuhause auch noch etwas zu tun haben. Für uns war der Grund für diese Korrelation auch nicht so relevant. Aufgrund der Ergebnisse konnten wir dem Park vorschlagen, eine Werbekampagne in Zusammenarbeit mit einer Baumarktkette zu starten. Damit könnte er die Besucherzahl und vor allem die Zahl der Übernachtungen in den eigenen Hotels deutlich erhöhen.

Data Science ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, die Statistik, Informatik und Datenanalyse miteinander verbindet, mit dem Ziel, aus großen Mengen strukturierter und unstrukturierter Daten Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Erkenntnisse wiederum sind die Grundlage, auf der Unternehmen Maßnahmen definieren können. Gerade wegen der riesigen Datenmengen, die jetzt zur Verfügung stehen, und der Möglichkeiten, sie zu kombinieren, ist der Bedarf an Erkenntnissen groß. Um die Stimmung der Kunden besser zu verstehen und Ihre Dienstleistungen entsprechend anzupassen. Oder um die Auswirkungen des Klimawandels auf die Lebensmittelproduktion vorherzusagen.

Für eine sinnvolle Nutzung der Data Science ist auch inhaltliches Wissen sehr wichtig. Dies ist notwendig, um die Relevanz und die erforderliche Qualität von Daten sinnvoll zu bestimmen. Technisches Data-Science-Wissen und betriebswirtschaftliches Know-how müssen also gut zusammenarbeiten, um diese Kompetenz in der Organisation sinnvoll einzusetzen. In den Kapiteln 5 und 6 wird dies im Detail erörtert.

Cloud Computing

In meinem allerersten Projekt direkt nach dem Studium wurde ich als Software-Administrator in einem internationalen Chemieunternehmen eingesetzt. Zu unseren Aufgaben gehörte die Betreuung der IT-Produktionssysteme. Im hauseigenen Rechenzentrum standen neben den IBM 3090 Mainframes große Bandmaschinen, auf denen die elektromagnetischen Bänder mit den Daten für die Batch-Programme vorbereitet werden mussten, zum Beispiel wenn wir die Lohnabrechnung "laufen" lassen mussten. Eines Tages beschloss das Unternehmen, alle westeuropäischen Rechenzentren an einem Standort in Deutschland zu zentralisieren. Das bedeutete, dass die Bänder mit den Daten mit dem Auto dorthin transportiert werden mussten. Dabei konnten wir kein Risiko eingehen: Wenn die Bänder beschädigt würden, zum Beispiel durch einen Autounfall, wäre die gesamte Verwaltung des Unternehmens zerstört. Also fertigten wir drei Kopien aller Bänder an, packten sie in drei Kleintransporter und ließen die Kleintransporter mit einer Stunde Zwischenabstand nach Deutschland fahren. Wir brauchten einen ganzen Samstag mit Überstunden und einen weiteren Samstag, um den Prozess zu testen.

Cloud Computing ist die Nutzung von IT-Diensten wie Rechenleistung, Datenbanken, Netzwerken, Software und Analysetools, ohne dass man dafür eine eigene Infrastruktur besitzt. Stattdessen werden die Dienste nach Bedarf von externen Anbietern über das Internet bereitgestellt. Dabei handelt es sich hauptsächlich um die großen US-Internetgiganten: AWS, Microsoft und Google. Cloud Computing wächst mit enormer Geschwindigkeit, und die Ausrichtung der drei genannten Unternehmen bedeutet auch, dass sie ihr ursprünglich sehr erfolgreiches Geschäftsmodell (Marktplatz, Software und Suchmaschine) teilweise gegen das Angebot von Cloud-Diensten eintauschen.

Die Vorteile von Cloud Computing für ein Unternehmen gegenüber einem eigenen Rechenzentrum, eigener Hardware und Infrastruktur sind weitaus größer als nur das Outsourcing an einen externen Dienstleister. Da die Internettechnologie bereits die Grundlage für die meisten Kommunikationsvorgänge in der gesamten Produktions- und Lieferkette ist, ist die technologische Infrastruktur bereits vorhanden. Darüber hinaus sind die Echtzeit-Skalierbarkeit und Flexibilität aller Komponenten für schnell wachsende Unternehmen sowie für Organisationen mit hoher Fluktuation in der (Daten-)Kommunikation interessant. Und die meisten Cloud-Plattformen bieten eine große Anzahl von Open-Source-Komponenten, Softwaremodule für Standardfunktionen, die Unternehmen leicht in ihre eigenen Anwendungen einbauen können, von APIs (Konnektoren zwischen Systemen) bis zu Standard-KI-Bausteinen. Dadurch ist die Innovation in der Cloud schneller als in traditionellen Rechenzentren, zum Beispiel im Bereich der Sicherheit.

Interessanterweise steht einer der am häufigsten genannten Vorteile des Cloud Computing nun zur Debatte: die Kosten. Da der Markt stark konsolidiert ist und es nur eine sehr begrenzte Anzahl großer Anbieter gibt, hängt die Frage, ob Cloud Computing wirklich Kosten spart, sehr stark von den individuellen Anforderungen der Unternehmen ab.

Einer der größten Diskussionspunkte rund um die Cloud betrifft die Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit. Das beginnt schon damit, dass alle großen Cloud-Anbieter ursprünglich US-amerikanische Unternehmen sind. Daher gibt es nicht nur seit langen rechtlichen Diskussionen (GDPR, Safe Harbour), sondern bei vielen Unternehmen kollidieren auch Sicherheits- und Datenschutzrichtlinien mit dem Angebot. Schon allein deshalb, weil seit den Enthüllungen von Edward Snowden die Öffentlichkeit - und damit die Verbraucher - kritisch hinschauen. Ob Cloud-Lösungen ein zusätzliches Risiko für Unternehmen darstellen oder im Gegenteil zu einer Verringerung der Risiken beitragen, wird in Kapitel 4 näher erläutert.

Eine strahlende Zukunft?

Man muss nicht unbedingt ein Technikfreak sein, um sich für all das zu begeistern, was die Innovation rund um Daten und Technologie sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen möglich macht. Und man muss sich nur auf der Straße umsehen, um zu sehen, dass die wachsende Rolle von Daten unumkehrbar ist, im Verkehr, in sozialen Interaktionen, im Verbraucherverhalten, in der Verwaltung. Und es sind nicht nur die coolen Start-ups, die diese Möglichkeiten nutzen können, auch bestehende Organisationen können mit der bewussten Nutzung von Daten viel erreichen. Können und sollen.

Die letzten Jahre haben auch deutlich gemacht, dass der erfolgreiche Einsatz von Daten einer Organisation mehr abverlangt als jede andere Innovation. Und damit steigt der Druck auf die Organisation: Laut einer Umfrage von Splunk (2022) geben 67 % der Unternehmen, die als "Innovationsführer" eingestuft werden können, an, dass das Datenwachstum die Fähigkeit der Organisation übersteigt, damit Schritt zu halten.

Diese Herausforderungen liegen in einer Vielzahl von Bereichen, von strategisch bis technisch, von rechtlich bis zum Vertrauen der Verbraucher. Dabei können sie zu existenziellen Risiken führen und auch große finanzielle Auswirkungen haben, letzteres vor allem für kleine und mittlere Unternehmen. Damit liegt die Verantwortung für das Thema Daten beim Management. Die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Nutzung von Daten zu schaffen, geht weit über die Verantwortung des Chief Digital, des HR-Managers oder des E-Commerce-Managers hinaus: Daten sind Chefsache!

Doch was muss der Chef wissen, um z.B. die oben beschriebenen technologischen Trends auch für seine Organisation erfolgreich nutzen zu können? Welche Voraussetzungen müssen von der Unternehmensleitung strukturell erfüllt werden und was muss dafür jeweils umgesetzt werden? Welche Fragen sollte ich stellen? Diese Fragen werden wir in diesem Buch beantworten. Damit Sie als Führungskraft wissen, was Sie tun, wissen und fragen müssen, um die Organisation erfolgreich zu führen in den Wandel zu einer datengetriebenen Organisation. Nachfolgend gebe ich einen kleinen Überblick über die Themen, die auf Unternehmensebene gesteuert werden müssen und die in den folgenden Kapiteln im Detail behandelt werden.

Datenschutz

Wort gegen Wort. Ein Autofahrer, der bei einer Verkehrskontrolle mit zwei Polizeibeamten in einen Streit geriet, wurde anschließend von beiden Beamten beschuldigt, ein Stoppzeichen missachtet zu

haben. Aufgrund der Aussagen der beiden Beamten drohte ihm sogar eine Anklage wegen versuchten Totschlags. Bis sein Anwalt auf die Idee kam, bei Audi nachzufragen, ob sie die Fahrzeugdaten des fraglichen Moments wiederherstellen könnten. Der Autohersteller war dazu in der Lage, und damit konnte der Fahrer beweisen, dass er ordentlich für die Polizisten gebremst hatte.

Schön, wenn man als Unternehmen seinen Kunden auf diese Weise helfen kann. Aber es hat auch einige Nachteile. Erstens muss der Kunde der Datenerhebung im Vorfeld ausdrücklich zugestimmt haben. Als nächstes müssen Sie als Unternehmen immer in der Lage sein, diese Daten auf Wunsch des Kunden innerhalb einer kurzen Zeitspanne zu vernichten (Recht auf Vergessenwerden). Und wenn Daten bei externen Parteien gespeichert oder mit Dritten geteilt werden, muss dies ebenfalls im Voraus mit diesen Parteien vertraglich klar geregelt werden. Ganz zu schweigen davon, was passiert, wenn die Daten unrechtmäßig nach außen gelangen. Und wurde vor Beginn der Datenerhebung tatsächlich eine Datenschutz-Folgenabschätzung (DPIA) durchgeführt?

Die Sicherstellung des Datenschutzes ist eine der größten Herausforderungen, wenn es um die erfolgreiche Nutzung von Daten geht. Und das nicht nur, weil der Gesetzgeber, zumindest in Europa, klare Regeln dafür formuliert hat. Wenn Kunden daran zweifeln, ob ein Anbieter ihre Privatsphäre garantieren kann, wechseln sie eher zu einem Konkurrenten. Das Thema Datenschutz ist ein Wirrwarr aus komplexen Vorschriften und Compliance-Fragen; ein Kapitel (in diesem Fall Kapitel 2) reicht kaum aus, um das Thema in all seinen Facetten abzudecken.

Cyberkriminalität

Ende 2020 war eine Gemeinde im Osten der Niederlande ausnahmsweise einmal nicht wegen ihrer schönen Natur und Ruhe in den Nachrichten. Die Verwaltung wurde Opfer von Hackern, die im Übrigen gastfreundlich empfangen wurden. Sie hatten wenig Mühe, das Passwort "Welkom2020" zu knacken (das übrigens den damaligen Sicherheitsstandards der Gemeinde entsprach), schalteten einen großen Teil der Systeme ab und forderten Lösegeld. Lange Zeit waren die Daten auf den Systemen unzugänglich und die Arbeit der Gemeinde kam praktisch zum Erliegen. In der Folge kam es auch zu einem Rechtsstreit mit dem IT-Dienstleister der Gemeinde, der zu einem Schadenersatz in Millionenhöhe verpflichtet wurde (Tubantia, 2021).

So wie kein Haus vor einem Einbruch völlig sicher ist, ist auch keine Organisation vor einem Cyberangriff völlig sicher. Und unabhängig vom Zweck des Angriffs sind die Risiken enorm. Wie kann sich eine Organisation am besten gegen Cyberkriminalität schützen und was tun, wenn etwas schief geht? Dies wird in den Kapiteln 3 und 4 ausführlich behandelt.

Die richtigen Daten, die richtige Schlussfolgerung

Es war ein seltsamer Anblick, den Berliner Künstler Simon Weckert mit einem kleinen Bollerwagen durch die menschenleeren Straßen Berlins laufen zu sehen. Aber noch seltsamer war es, Weckerts Route auf Google Maps zu verfolgen. Überall, wo er unterwegs war, staute sich laut Google der Verkehr: Stau. Doch an diesem frühen Morgen war kaum ein Auto unterwegs, nur der Künstler mit seinem Wagen.

Doch ein Blick ins Innere des Wagens brachte Erleichterung. Darin befanden sich 99 Handys, die Weckert im Rahmen seines Kunstprojekts "Google Maps Hacks" durch die Straße zog. Google nutzt GPS, um den Standort aller Handys zu messen (falls Sie diese Funktion nicht ausgeschaltet haben, tun Sie das übrigens sofort!) und wie schnell sie sich bewegen. Wenn viele Handys dicht beieinander sind und sich langsam bewegen, lautet die vordefinierte Schlussfolgerung des Algorithmus, dass hier ein Stau sein muss, und Autofahrern wird geraten, um zu fahren.

Obwohl eine unbegrenzte Menge an Daten gesammelt wird, sind die für ein Unternehmen relevanten Daten oft gar nicht so einfach zu bekommen. Unternehmen behalten die Daten aus Wettbewerbsgründen für sich oder haben einfach nicht die Prozesse, um sie optimal zu teilen. Und wenn man dann auf alternative Daten zurückgreifen muss, können die Ergebnisse möglicherweise weit hinter den festgelegten Qualitätskriterien zurückbleiben. Relevante Daten verfügbar zu machen, ist eine der größten Herausforderungen der Datenwirtschaft. Wie geht man damit um? In Kapitel 8 wird dies näher erörtert.

Auf dem Weg zu einer datengetriebenen Organisation

Einer der spannenden und herausfordernden Aspekte des Themas Daten ist, dass es so vielschichtig ist. Es geht um Technologie, rechtliche Aspekte, Ethik, Sicherheit, Image und vieles mehr. Und das bedeutet auch eine große Herausforderung für eine Organisation! Denn zum einen müssen die notwendigen strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden, zum anderen muss innovatives Denken und Handeln gefördert werden. Die interne und externe Zusammenarbeit muss gefördert werden, und gleichzeitig muss man die Privatsphäre und die Sicherheit der Daten in der Organisation schützen.

Der Übergang zu einer datengetriebenen Organisation ist also ein vielschichtiger Prozess, der zielorientiert und mit Blick auf die verschiedenen Aufgaben definiert und gesteuert werden muss. Es geht um Struktur, Prozesse und Technologie. Aber es geht auch um die Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter. Und das bedeutet, dass die Führung den Prozess nicht nur steuern, sondern auch durch ihr Verhalten vorleben sollte.

In jedem Kapitel werden die verschiedenen Bausteine für den Übergang zu einer datengetriebenen Organisation erörtert. Kapitel 6 liefert den Rahmen für den Veränderungsansatz. Ein Ansatz, der sowohl die harten als auch die weichen Aspekte des Übergangs umfasst, denn nur dann kann der Prozess ein Erfolg werden. Und können Sie so die Chancen nutzen, die Daten für Ihr Unternehmen bieten, und gleichzeitig die Fallstricke vermeiden, in die viele andere bereits getappt sind.

Zusammenfassung

- Daten sind heute für jedes Unternehmen relevant, als Rohstoff, als Schmiermittel oder als Produkt.

- Bei digitalen Innovationen wie künstlicher Intelligenz (KI), robotergestützter Prozessautomatisierung (RPA) und Datenwissenschaft sowie dem Internet der Dinge (IoT) spielen Daten eine sehr wichtige Rolle.
- Der Einfluss von Daten ist so groß, dass die Unternehmensleitung die Pflicht hat, sich mit dem Thema zu befassen, indem sie Bedingungen für den erfolgreichen Einsatz von Daten schafft.
- Gleichzeitig müssen die Fahrer die großen Risiken, die mit der Nutzung von Daten verbunden sind, minimieren. Denken Sie an den Datenschutz, die Cyberkriminalität, den unvorsichtigen Einsatz automatisierter Entscheidungsprozesse und so weiter. Diese Risiken können existenziell sein.

Zu stellende Fragen

- Haben wir eine Datenstrategie für unsere Lieferkette?
- Können wir unsere Daten zu Geld machen?
- Können wir Daten nutzen, um in unserem Markt etwas zu bewirken?
- Kenne ich die relevanten Datentrends und was sie möglicherweise für unser Unternehmen bedeuten könnten?
- Gehen wir als Organisation bewusst mit dem Unterschied zwischen Personendaten und Subjektdateien um?
- Müssen wir wirklich das Geburtsdatum unserer Kunden kennen?

2. Datenschutz: Basis für Vertrauen

Irgendwie mochte ich dieses Hotel in Hannover. Es war ein bisschen schicker, jedes Zimmer in dem Altbau in der Nähe des Hauptbahnhofs war hübsch eingerichtet, mit klassischen Möbeln. Ein bisschen protzig war es auch, mit dem Türsteher in Uniform an der Tür. Am besten gefiel mir jedoch das Ritual beim Hereinkommen, wenn sich eine kleine Schlange vor der Rezeption bildete. Der Empfangschef hinter dem Tresen sah mich meist sofort, winkte mich nach vorne und begrüßte mich persönlich. 'Schön, Sie wiederzusehen, Herr Hengstmengel, hatten Sie eine gute Reise? Wir haben ein Upgrade für Sie.' Er drückte mir meinen Zimmerschlüssel in die Hand, wünschte mir einen angenehmen Aufenthalt, und ich konnte direkt zum Aufzug gehen.

In einer Zeit, in der viele traditionelle kleine Dienstleister vor Ort den hocheffizienten Massenbetrieben weichen mussten, brauchen die Menschen einen persönlichen Service, wie sie ihn früher beim Bäcker um die Ecke bekamen. Denn auch wenn die Abläufe in vielen Organisationen, wie z.B. den Banken, hoch automatisiert sind, wollen und haben wir das Recht auf eine individuelle, auf unsere persönliche Situation abgestimmte Behandlung.

Mit den sich rasant entwickelnden technischen Möglichkeiten können wir zunehmend Daten nutzen, um dieses menschliche Bedürfnis zu befriedigen, was aus wirtschaftlicher Sicht eine sehr interessante Entwicklung ist. Aber gleichzeitig stehen wir vor einer großen Herausforderung: Wie können wir die Privatsphäre des Einzelnen garantieren, wenn alle seine Daten bei vielen Organisationen gespeichert sind und miteinander kombiniert werden können? Früher wusste der Bäcker, welches Brot der Kunde immer kaufte, aber diese Information wurde nirgends dokumentiert. Der Bäcker wusste auch nicht, welche Fernsehsendungen derselbe Kunde anschaute. Heute sind diese Daten digital erfasst, können miteinander kombiniert werden und sind für Dritte technisch leicht zu nutzen, auch unaufgefordert.

Es ist daher naheliegend, dass die Bedeutung des Themas Datenschutz in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Die Diskussion spielt sich in drei Bereichen ab. Erstens geht es um Gesetzgebung und Regulierung. Vor allem die Europäische Union ist weltweit führend bei der Entwicklung von Richtlinien und Verordnungen in diesem Bereich. Die Wirkung dieser Vorschriften geht weit über die Grenzen der EU hinaus und ist so groß, dass sie sogar als Brüsseler Effekt bezeichnet wird.

Aber auch viele Organisationen selbst haben inzwischen die Bedeutung des Datenschutzes erkannt. Zum einen aus ethischen Gründen, zum anderen aber auch, weil die Unternehmen die Gefahr für ihr eigenes Image sehen, wenn sie von ihren Kunden als "nicht vertrauenswürdig" wahrgenommen werden, wenn es um Datenschutzmaßnahmen geht.

Dies ist nicht unberechtigt, denn der Datenschutz ist auch für den Einzelnen selbst ein wichtiges Thema (McKinsey, 2020). Die Verbraucher sind eher bereit, ihre Daten mit Unternehmen zu teilen, denen sie vertrauen, auch wenn gleichzeitig viele Menschen kein Problem damit haben, ihr gesamtes Privatleben auf Instagram zu teilen. Und diese Informationen werden wiederum von Microsoft und Google dankbar aufgegriffen, um ihre generativen KI-Dienste zu füttern (ChatGPT und Bard). Eine interessante Kombination, die viele Möglichkeiten für Unternehmen bietet, die dies bewusst und mit Blick auf den Datenschutz und die Sicherheit handhaben.

In diesem Kapitel werfen wir einen genaueren Blick auf die drei miteinander verbundenen Aspekte des Datenschutzes für Unternehmen: Regulierung, Unternehmensstrategie und der Umgang des Einzelnen mit dem Datenschutz. Wir beginnen mit der Regulierung, der Seite des Datenschutzes, der sich keine Organisation entziehen kann und bei der auch die Risiken bei Nichteinhaltung der Vorschriften kostspielig sind. Für den Manager muss der erste Schritt daher darin bestehen, sicherzustellen, dass seine Organisation regelkonform arbeitet. Für viele Organisationen sind aber die Chancen des datenschutzorientierten Arbeitens mindestens ebenso interessant, und hier kann ein Unternehmen besonders profitieren. Dazu später mehr!

[separater Block/Frame]

Zu tun

Prüfen Sie, ob Ihre Organisation nach allen Regeln der DSGVO arbeitet. Dies ist die Grundlage für eine solide Datenschutzpolitik.

[Ende der Box]

GDPR

Selten haben Vorschriften zum Schutz von Verbrauchern solche finanziellen Auswirkungen gehabt wie die 2018 in Kraft getretene Datenschutzgrundverordnung DSGVO (GDPR). Die International Association of Privacy Professionals schätzt, dass die Fortune Global 500-Unternehmen bereits 7,8 Milliarden US-Dollar in die Vorbereitung auf diese Verordnung investiert haben (McKinsey, 2020). Und nach der Umsetzung würden bis Ende 2022 bereits 1,2 Milliarden Dollar an Bußgeldern von den gemeinsamen europäischen Regierungen verhängt (CNBC, 2022). Die Zahlen decken sich mit dem Aufruhr, den ich seinerzeit bei Branchenführern wie Google miterleben durfte, die Auswirkungen der GDPR auf die Art und Weise, wie Unternehmen mit personenbezogenen Daten umgehen (sollten), sind enorm.

Ziel der GDPR ist es, die Rechte des Einzelnen und die Kontrolle über seine personenbezogenen Daten zu stärken sowie die Vorschriften für die Erbringung internationaler Dienstleistungen zu vereinfachen. Auf diese Weise haben die GDPR und die nationalen Rechtsvorschriften, in die sie umgesetzt wurde (z. B. DSGVO in Deutschland), einen gemeinsamen europäischen Rahmen für den Datenschutz geschaffen. Aber nicht nur das: Die Verordnung gilt auch für außereuropäische Unternehmen, die hier tätig sind, und hat somit auch weitreichende Auswirkungen auf Tech-Giganten wie AWS und Facebook. Und als Nutzer dieser Dienste sind Sie dafür verantwortlich, vertraglich sicherzustellen, dass sie das Gleiche tun.

Die GDPR schützt alle personenbezogenen Daten. Personenbezogene Daten sind Informationen über eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person. Diese Informationen können sich also direkt auf eine Person beziehen (Wilhelm Janssen ist 43 Jahre alt) oder zu dieser Person zurückverfolgt werden (der männliche Bewohner der Rheinstraße 10 ist 43 Jahre alt). Nach der Rechtsprechung sind

Informationen auch dann rückverfolgbar - d. h. durch Kombination und Anordnung verschiedener Daten über eine bestimmte Person -, wenn dazu die Hilfe einer dritten Person erforderlich ist. Meinungen, z. B. politische Überzeugungen, sind ebenfalls Teil dieser personenbezogenen Daten, ebenso wie Beziehungen zu dritten Personen. Die DSGVO gilt, wenn diese Informationen digital gespeichert werden, also auch für Aufnahmen von Überwachungskameras (auch privaten!) und Telefonanrufe bei einem Helpdesk. Sie müssen also bei jeder neuen digitalen Anwendung die Einhaltung der DSGVO überprüfen (DPIA).

Die Datenschutz-Grundverordnung gibt jede Person, die formell als Subjekt bezeichnet wird, einige grundlegende Rechte gegenüber den Parteien, die Daten erheben, speichern und verwenden. Erstens muss transparent und klar sein, was eine Organisation mit den Daten einer Person macht. Welche Daten werden gespeichert? Was macht die Organisation mit ihnen? Als Nächstes muss die Person aktiv informiert werden, wenn Daten über sie gesammelt und verarbeitet werden, und sie hat das Recht, diese Informationen einzusehen. Auf ihren Antrag hin muss die Organisation diese Daten auch berichtigen oder löschen, und zwar innerhalb sehr strenger Fristen. Und schließlich besteht die Möglichkeit, der Verwendung der Daten für alle Zwecke zu widersprechen, die nicht unmittelbar mit der Dienstleistung zusammenhängen, die eine Organisation für die betreffende Person erbringt. Also keine unaufgeforderten E-Mails, aber auch keine Datenanalyse mit personenbezogenen Daten, wenn jemand nicht ausdrücklich zugestimmt hat.

Es ist die Pflicht der Organisationen, diese Rechte für den Einzelnen zu gewährleisten. Und die Nichteinhaltung dieser Verpflichtungen kann eine Organisation teuer zu stehen kommen: Die verhängten Strafen können bis zu 4 % des weltweiten Jahresumsatzes oder 20 Millionen Euro pro Verstoß betragen. In der Praxis erweist sich dies nicht als leere Drohung; die Website <https://www.enforcementtracker.com/> bietet einen schönen Überblick über die verhängten Bußgelder: nicht nur H&M und notebooksbilliger.de stehen auf der Liste, sondern auch die AOK. Amazon wurde von der luxemburgischen Datenschutzbehörde im Jahr 2021 sogar mit einer Strafe von 746 Millionen Euro belegt. Der erste Schritt für ein Unternehmen besteht also darin, zu prüfen, ob die GDPR-Vorschriften bei der Implementierung digitaler Lösungen in Prozesse und in Verträge mit allen Parteien, mit denen Daten in irgendeiner Form ausgetauscht werden, umgesetzt wurden.

[separater Block]

Zu tun

- Prüfen Sie, ob die Datenschutzprozesse in allen Ländern, in denen die Organisation tätig ist, im Einklang mit den dort geltenden Regeln funktionieren; selbst innerhalb der EU können sie sich noch unterscheiden.
- Bei jeder neuen digitalen Anwendung sollten Sie prüfen, ob die GDPR eingehalten wird (DPIA).
- Mit allen Parteien, mit denen Daten ausgetauscht werden, sollten Sie vertraglich festlegen, wie die Datenschutzbestimmungen sichergestellt werden.

(Ende des separaten Blocks)

Neben dem finanziellen und imagetechnischen Risiko gibt es natürlich noch weitere Gründe, warum es sinnvoll ist, die GDPR-Vorschriften zu befolgen. Worum geht es dabei, was sollte eine Organisation vorsehen? Zunächst einmal muss die Organisation aufzeichnen, in welchen Prozessen personenbezogene Daten verarbeitet werden. Und das können viele sein: von der externen Rekrutierungssoftware bis zur Verarbeitung von Bestellinformationen im Online-Shop, von der Erfassung einer Visitenkarte im CRM-System bis zur Ausstellung eines Besucherausweises mit Foto am Empfang. Es sollte dann festgestellt werden, was eigentlich die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung dieser Daten ist. Hat die Person ihr Einverständnis gegeben, dass ihre Adressdaten in unserem System erfasst werden? Sind die Daten für den Abschluss eines Vertrags erforderlich? Gibt es ein berechtigtes Interesse an der Speicherung der Daten?

An diesem Punkt angekommen, schieben viele Marketing- und Personalverantwortliche bereits unruhig auf ihren Stühlen hin und her. Wann liegt ein berechtigtes Interesse vor? Soll ich die Person von der Visitenkarte, die ich auf der Messe bekommen habe, in unser Mailing aufnehmen, oder bekomme ich jetzt eine E-Mail von einem Anwalt? Können wir die Einwilligung überhaupt ändern, wenn die Person darum bittet? Hat die Person wirklich ausdrücklich eingewilligt, z. B. durch ein Double-Opt-In?

Grundsätzlich darf eine Organisation nur dann personenbezogene Daten erheben, wenn mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllt ist:

- aktive (!) Einwilligung des Nutzers;
- lebenswichtige Interessen (z. B. bei Lebensgefahr);
- gesetzliche Verpflichtung;
- Vereinbarung zwischen der Person und der Organisation;
- öffentliches Interesse;
- berechtigtes Interesse (der Organisation).

Als Nächstes ist es wichtig, die Technologie selbst, insbesondere die Benutzeroberfläche, auf ihre Benutzerfreundlichkeit im Hinblick auf die Gewährleistung des Datenschutzes zu prüfen. Sie kennen das Problem: Sie werden nach Ihren bevorzugten Cookie-Einstellungen gefragt, wobei die Schaltfläche "Nicht akzeptieren" fast nicht zu finden ist und die Einstellungen bereits auf "Ja" gesetzt sind, so dass Sie sie alle anpassen müssen. Das verstößt gegen die Datenschutzgrundverordnung und könnte zu rechtlichen Problemen führen. Technologie sollte den Schutz der Privatsphäre unterstützen, "Privacy by Design" und "Privacy by Default" sind die Norm, ich werde später in diesem Kapitel darauf zurückkommen.

Bewusst oder unbewusst wirken sich neue Projekte oder technische Änderungen immer wieder darauf aus, welche Daten wir verarbeiten und was wir mit ihnen tun. Aus diesem Grund enthält die DSGVO auch das Instrument der Datenschutz-Folgenabschätzung (DPIA), ein Test, der für jede kritische, groß angelegte Verarbeitung personenbezogener Daten durchgeführt werden muss. Ein hervorragender Check für Organisationen, ob sie ihre Datenschutzmaßnahmen wirklich umgesetzt

haben! Im Falle einer ungerechtfertigten Nichtumsetzung ist dies übrigens ein weiterer möglicher Grund für eine saftige Geldstrafe. Es ist daher eine gute Idee, bei jedem neuen datenbezogenen Projekt zu prüfen, ob eine Datenschutzfolgenabschätzung erforderlich ist. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Personen auf der Grundlage von Daten überprüft werden oder wenn automatisierte Entscheidungen getroffen werden, die persönliche Konsequenzen für die Betroffenen haben. Dies könnte bereits der Fall sein, wenn Ihr Online-Rekrutierungssystem Bewerber aufgrund ihres Alters oder ihrer Erfahrung ausschließt, oder wenn Sie in Ihrem Supermarkt eine Kamera aufhängen!

Die Datenschutz-Grundverordnung überträgt Organisationen die Verantwortung für die Verarbeitung von Daten, z. B. gegenüber Kunden und Mitarbeitern. Dabei ist es unerheblich, ob sie diese Daten selbst verarbeiten oder ob dies durch eine externe Partei geschieht. Das bedeutet, dass Sie mit jedem Anbieter, der Daten für Sie verarbeitet oder weiterverwendet, vertragliche Vereinbarungen treffen müssen. Das gilt auch für den Anbieter der Software-as-a-Service-Plattform (SaaS), auf der das CRM-System läuft, oder das externe Callcenter eines Telekommunikationsunternehmens. Als Geschäftsführer ist es sinnvoll, alle Verträge mit Lieferanten darauf zu überprüfen.

Schließlich unterliegt alles, was eine Organisation mit personenbezogenen Daten tut, einer Informationspflicht gegenüber den betroffenen Personen. Eine Organisation kann also nicht darauf warten, dass die betroffene Person anfragt, sondern muss selbst proaktiv informieren und um Erlaubnis bitten, auch im Falle von Änderungen. Jeder kennt sie, die Stapel von Papieren, die man beim Kauf eines neuen Autos unterschreiben muss, oder die E-Mail mit den geänderten Datenschutzbestimmungen von Uber. Natürlich ist es fraglich, ob das wirklich sinnvoll ist: Wer liest schon alle diese Dokumente. Andererseits bieten diese Informationen eine gute Gelegenheit für Unternehmen, sich als vertrauenswürdige Partner zu präsentieren, denn Datenschutz kann durchaus mehr sein als nur Compliance, darauf komme ich später in diesem Kapitel zurück.

In der Praxis können die Vorschriften rund um die DSGVO weitgehend durch drei Informationsprodukte abgedeckt werden. Das erste sind die Datenschutzhinweise, die vor dem Abschluss einer Vereinbarung bereitgestellt werden, sei es die Datenverarbeitungsvereinbarung bei der Bank, der Hinweis, dass das Telefonat zu Schulungszwecken aufgezeichnet wird, oder die Bestellung eines Online-Tickets. Das zweite Produkt ist der Datenschutzhinweis auf der Website, einschließlich der Einwilligung der Datenverarbeitung. Und schließlich gibt es die gezielte Information an den eigenen (neuen) Mitarbeiter, wiederum mit der Möglichkeit, einzelnen Aspekten zu widersprechen. Anhand dieser drei Produkte kann auch das Management sich schnell ein Bild von der Qualität der Datenschutzmaßnahmen in der Organisation machen.

Alles in allem ist die GDPR als gesetzliche Regelung, wie Organisationen mit privaten Daten umgehen sollten, sicherlich weltweit richtungsweisend. Und dabei ist sie sicherlich auch ein nützlicher Rahmen für Organisationen, um ihre Datenschutzmaßnahmen zu strukturieren und zu vervollständigen. Aber gerade für kleinere Organisationen, vor allem wenn sie international tätig sind und mit vielen externen Parteien zusammenarbeiten, erfordert die Einhaltung dieser Vorschriften eine relativ große Investition. Und natürlich gibt es ein rechtliches Risiko, das ständig abgewogen werden muss. Noch viel zu tun!

[separater Block]

Zu tun

- Feststellen, in welchen Prozessen personenbezogene Daten verarbeitet werden.
- Feststellen, welche Rechtsgrundlage für die Verarbeitung dieser Daten tatsächlich besteht.
- Stellen Sie sicher, dass der Ausgangspunkt für die Gestaltung der Technologie die Unterstützung des Datenschutzes ist.
- Prüfen Sie diese drei Dokumente, um sich einen guten Überblick über die Datenschutzmaßnahmen in Ihrem Unternehmen zu verschaffen: die Datenschutzinformationen, die Kunden vor Vertragsabschluss zur Verfügung gestellt werden, die Datenschutzerklärung auf Ihrer Website, die Informationen für neue Mitarbeiter über die Datenschutzbestimmungen.

[Ende des separaten Blocks]

Weitere Regulierung

Die Kombination von Datenschutz und digitalen Medien ist eigentlich wie eine Ehe, die von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Die Technologie bietet so viele Möglichkeiten, Daten zu erhalten, zu kombinieren und zu nutzen, dass der Einzelne ständig Gefahr läuft, dass seine Privatsphäre nicht gewährleistet ist. Aus diesem Grund wurden in den letzten Jahren vor allem in der EU eine Reihe von Vorschriften geschaffen, um verschiedene Aspekte der Privatsphäre zu schützen, zusätzlich zu der bereits erörterten GDPR.

Die erste, die in diesem Zusammenhang zu betrachten ist, ist die ePrivacy-Verordnung. Diese Verordnung, die für alle Mitgliedstaaten verbindlich ist, regelt die Nutzung elektronischer Kommunikationsdienste. Sie bezieht sich sowohl auf den Inhalt (Text, Bild, Sprache) als auch auf die in der Kommunikation erzeugten Metadaten. Die ePrivacy-Verordnung deckt somit einen größeren Bereich ab als die GDPR; sie befasst sich auch mit IoT-Daten. Sie deckt aber auch eine Reihe von wichtigen Datenschutzfragen ab. Mit dieser Verordnung will die EU den Schutz der Privatsphäre in der Online-Kommunikation sicherstellen, zum Beispiel in den sozialen Medien und bei der Nutzung von Videokonferenzen und E-Mails. Aus Sicht des Datenschutzes ist die wichtigste Vorschrift der ePrivacy-Verordnung die Beschränkung der Verwendung von Cookies. Der Ausgangspunkt ist, dass Cookies nicht verwendet werden sollten, es sei denn, es gibt gute Gründe, dies zu tun. Dies entspricht einem weltweiten Trend, der zum Teil auch von digitalen Dienstleistern wie Google und Apple unterstützt wird. Eine Herausforderung für jeden Marketingverantwortlichen und auch für die IT-Architektur im Unternehmen.

Das Gesetz über den digitalen Markt (DMA) konzentriert sich insbesondere auf die Gewährleistung des freien Wettbewerbs in der digitalen Wirtschaft. Es geht darum, sicherzustellen, dass neue Parteien problemlos in den Markt eintreten können und dass die großen Parteien - die so genannten "Gatekeeper" - ihre beherrschende Stellung nicht missbrauchen. So verbietet die DMA beispielsweise die Kombination von Daten, die von zwei verschiedenen Tools (z. B. Facebook und WhatsApp)

desselben Gatekeepers stammen. Sie schränkt auch das Pushen ihrer eigenen Produkte ein (Google z. B. setzt seine eigenen Inhalte an die Spitze der Suchergebnisse).

Das Gesetz über digitale Dienste (DSA) legt den Eigentümern von Online-Plattformen eine größere Verantwortung für Inhalte auf. Einerseits soll damit beispielsweise "Hassreden" bekämpft werden, andererseits sollen die Nutzer mehr Einblick in die Verwendung von Algorithmen bei der Anzeige von Werbung und Inhalten erhalten. Die Unternehmen müssen angeben, wie sie Daten zur Personalisierung gezielter Inhalte und Werbung verwenden. Warum zeigt nu.nl mir Nachrichten in einer bestimmten Reihenfolge, warum bekomme ich genau diese Werbung dazwischen? Darüber hinaus verbietet die DSA die Verarbeitung von Daten von Besuchern unter 18 Jahren.

[separater Block]

Zu tun

- Entwickeln Sie rechtzeitig eine klare Strategie, wie Ihr Unternehmen nach der Entfernung von Cookies über relevante Daten verfügen wird, um Kunden so gezielt wie möglich anzusprechen.
- Geben Sie den Nutzern Ihrer digitalen Kanäle einen klaren Einblick, wie ihre Daten verwendet werden, um gezielte Inhalte anzubieten.

[Ende des separaten Blocks]

Cookies

Das ist es, worüber Ihr Marketingleiter wirklich wach liegt, und eine gute Rechtsabteilung übrigens auch: Cookies. Das Thema Cookies ist übrigens auch für das Geschäftsmodell Ihrer Marketing-Agentur, der Verlage und Software-Anbieter von entscheidender Bedeutung. Cookies stehen im Mittelpunkt der Datenschutzdebatte, und so wie sie bisher verwendet wurden, wird es in Zukunft sicher nicht mehr möglich sein. Es ist an der Zeit, sich mit den Folgen für das durchschnittliche Unternehmen zu befassen.

Cookies sind kleine Datenpakete, die bei der Nutzung von Software erzeugt werden. Diese Datenpakete können auf einem Server, auf dem verwendeten Computer, gespeichert werden, sie können aber auch z.B. an andere weitergegeben werden. Cookies werden oft benötigt, um die Funktionalität von Software zu nutzen. Mit Hilfe von Cookies erkennt Ihr Softwarepaket Sie beispielsweise als Nutzer und Sie müssen sich nicht jedes Mal neu anmelden. Cookies liefern aber auch genaue Informationen über das Online-Verhalten der Verbraucher. Man kann sie mit den Brotkrumen von Tom Thumb vergleichen; anhand der Cookie-Spur kann man genau feststellen, wo jemand online gewesen ist.

Cookies sind daher ideal geeignet, um die Interessen der Verbraucher zu ermitteln und Werbung und Inhalte entsprechend anzupassen. Wenn Sie (bzw. Ihr Laptop) am Sonntag einige Websites besucht haben, um Ihren nächsten Urlaub in Thailand zu planen, werden Sie (bzw. Ihr Laptop) für den Rest der

Woche mit Werbung für die schönsten thailändischen Strände überflutet. Cookies werden aber auch verwendet, um zu verfolgen, nach welchen Produkten Sie in einem Online-Shop gesucht haben, um Ihnen beim nächsten Mal genau hier die richtigen Angebote machen zu können. Cookies können also sowohl für den Nutzer als auch für den Anbieter von Interesse sein, aber wer dieses Kapitel aufmerksam gelesen hat, wird sich feucht fühlen. Die Verwendung von Cookies berührt die Privatsphäre des Einzelnen und fällt daher unter die verschiedenen verschärften Vorschriften.

Bevor wir uns mit den Konsequenzen befassen, ist es wichtig, den Unterschied zwischen Erstanbieter-Cookies und Drittanbieter-Cookies zu klären. Erstanbieter-Cookies sind Cookies, die unter derselben Domäne gespeichert werden, in der sie erzeugt wurden. Wenn also die Fluggesellschaft verfolgt, welche Flüge ich auf dem Buchungsportal anschau, und mir diese beim nächsten Mal als erstes anzeigt (natürlich mit einem höheren Preis!), dann geschieht dies mit First-Party-Cookies. Drittanbieter-Cookies werden an einem anderen Ort gespeichert als die Website, die Sie gerade besucht haben. Sie sind ideal geeignet, um das Surfverhalten zwischen verschiedenen Domänen (Websites) zu verfolgen. So kann z.B. eine Chat-Funktion in eine Website integriert werden, ohne dass der Nutzer merkt, dass er eigentlich bei einem anderen Anbieter gelandet ist. Cookies von Drittanbietern eignen sich aber vor allem für die Einblendung relevanter Werbung, das so genannte Retargeting. Genau darauf basierte das Geschäftsmodell der Online-Vermarkter, aber auch das von Google und Facebook, da man mit Hilfe von Cookies Menschen ganz gezielt auf der Grundlage ihres Interessenprofils ansprechen konnte.

Könnte, denn in den letzten Jahren ist der Druck auf die Verwendung von Cookies von zwei Seiten enorm gewachsen. Erstens haben die großen digitalen Plattformen, allen voran Google und Apple, angekündigt, dass sie Cookies von Drittanbietern nicht mehr unterstützen werden. Die Umsetzung dieser Maßnahme ist ein mehrjähriger Prozess, um den Kunden Zeit zu geben, sich darauf einzustellen, und den Unternehmen selbst die Chance, gute Alternativen anzubieten. Aber die ersten Anwendungen blockieren bereits Cookies, und der Rest wird bald folgen. Natürlich tun die digitalen Giganten dies nicht freiwillig. Das wachsende Bewusstsein der Verbraucher in Bezug auf den Schutz ihrer Privatsphäre, das sich in einigen Ländern auch in strengeren Vorschriften niederschlägt, hat den Druck auf die Technologieunternehmen und ihre Kunden erheblich erhöht.

Dies bringt uns direkt zum zweiten Grund für die Veränderungen bei der Verwendung von Cookies: strengere Datenschutzvorschriften für Unternehmen. Die Datenschutzrichtlinie für elektronische Kommunikation verbietet die Verwendung aller Cookies - einschließlich der Erstanbieter-Cookies - es sei denn, es werden strenge Bedingungen erfüllt. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn die Cookies notwendig sind, um den Kommunikationsdienst technisch zu ermöglichen. Oder der Nutzer hat ausdrücklich einen bestimmten Dienst angefordert (in dem Wissen, dass Cookies zu diesem Zweck verwendet werden) oder der Verwendung von Cookies zu Analysezwecken zugestimmt. Es ist nicht mehr zulässig, Besuchern den Zugang zu einer Website zu verweigern, wenn sie der Verwendung von Cookies nicht zustimmen.

Was ist also die Alternative für Organisationen zur Entfernung von Drittanbieter-Cookies? Trotz der Tatsache, dass auch die Verwendung personenbezogener Daten immer strengeren Vorschriften entsprechen muss, oder vielleicht sogar gerade deshalb, besteht der interessanteste Weg für

Organisationen darin, ihre eigenen Daten über Beziehungen/Kunden auf der Grundlage der aktiven Zustimmung dieser Beziehungen aufzubauen. Das Zustimmungsmanagement, also die Verwaltung der Zustimmung oder Ablehnung der Kunden, ist hier ein wichtiges Instrument. Die Unternehmen müssen daher eine klare Entscheidung darüber treffen, welche Daten sie selbst erheben und verwalten wollen, und sie müssen die erforderlichen Verfahren und Systeme einführen, um die Zustimmung der Betroffenen einzuholen und zu dokumentieren. Aber es ist nicht nur der gesetzliche Druck, der dazu führt, dass man sich auf die Daten der ersten Partei konzentriert. Sich auf die eigenen Daten zu verlassen und Beziehungen zu den Zielgruppen aufzubauen, hat einen weiteren wichtigen Vorteil: Es verbessert den Ruf der Organisation als vertrauenswürdiger Partner.

[separater Block]

Zu tun

Implementieren Sie strukturierte Prozesse und Systeme für die Verwaltung der Zustimmung der betroffenen Personen zur Verwendung ihrer Daten.

[Ende des separaten Blocks]

Bild

Laut einer von McKinsey im Jahr 2020 durchgeführten Umfrage zum US-Recht genießt keine Branche das Vertrauen von mehr als 50 % der Verbraucher, wenn es um die Qualität ihrer Datensicherheit geht. Die Branchen, die noch am besten abschneiden, sind Finanz- und medizinische Dienstleistungen. Das Bewusstsein für den Schutz der Privatsphäre von Beziehungen hat zwei Vorteile. Erstens wirkt es sich positiv auf das Image der Organisation aus, was wiederum dazu führt, dass die Menschen weniger Probleme haben, Daten mit der Organisation zu teilen. Zweitens kann die aktive Interaktion mit den Kunden über ihre Wünsche und Bedürfnisse dazu führen, dass sie noch bessere und gezieltere Informationen erhalten, die für sie von Bedeutung sind. Zustimmungsmanagement nicht als Risikominderung, sondern als strategische Chance zur Verbesserung der Kundenbeziehung. Es geht um die Wahrung der Privatsphäre in der Beziehung, aber auch um Mehrwert und persönliche Aufmerksamkeit. Genau wie früher in dem Hotel in Hannover!

Vertrauen aufzubauen braucht Zeit, Vertrauen zu verlieren geht schnell. Im Jahr 2022 verhängte die französische Datenschutzbehörde CNIL unter anderem gegen Microsoft eine Geldstrafe in Höhe von 60 Millionen Euro für den Umgang mit Cookies in der Suchmaschine Bing (unklare Navigation in der Cookie-Erklärung, eine Schaltfläche zum Ändern der Einstellungen nicht sichtbar). Gleichzeitig musste Microsoft in Deutschland zugeben, dass es für Teams nicht zu 100 % GDPR-konform sein kann (aus technischen und Sicherheitsgründen, nicht aus Unwillen). Mehrere Rechtsabteilungen von (potentiellen) Kunden, z.B. in der Regierung, haben das missbilligt und ein anderes Tool für die Sicherheit gewählt.

Die Bedeutung eines zuverlässigen Images ist bei B2B-Unternehmen wahrscheinlich noch größer als bei B2C. Die Verbraucher haben eine eher ambivalente Einstellung zum Datenschutz. Wie sonst ist es

zu erklären, dass 82 % der Deutschen WhatsApp wöchentlich und 68 % sogar täglich nutzen (Ruisinger, 2022). (In den Niederlanden gibt es 13,3 Millionen WhatsApp-Nutzer, Frankwatching). Gleichzeitig gibt es in Deutschland ein Gesetz, das es ermöglicht, Häuser in Google Streetview zu verpixeln, also unsichtbar zu machen. Mehr als 250.000 Haushalte haben von dieser Möglichkeit innerhalb kurzer Zeit Gebrauch gemacht, Google hat den Ausbau von Streetview in Deutschland gestoppt (dpa, 2020).

Das bedeutet, dass man den Reputationsschaden nicht unterschätzen sollte, der durch Datenschutzverletzungen oder Nichteinhaltung von Vorschriften entstehen kann. Als Elon Musk im Jahr 2022 Twitter übernahm, wurden innerhalb einer Woche eine Million Abonnements gekündigt. Auf jeden Fall scheinen viele Unternehmen den Mehrwert einer Datenschutzpolitik, die sich nicht nur auf die Verringerung von Risiken, sondern auch auf die Umwandlung von Chancen konzentriert, immer noch nicht zu erkennen. Und das ist eine verpasste Gelegenheit.

[separater Block]

Zu tun

Betrachten Sie den Datenschutz als ein Alleinstellungsmerkmal für Ihr Unternehmen und kommunizieren Sie dies aktiv nach außen und innen.

[Ende des separaten Blocks]

Was zu tun ist

Die erste wichtige Frage, die sich jede Organisation stellen sollte, lautet: Welche personenbezogenen Daten brauchen wir wirklich und zu welchem Zweck? Die meisten Organisationen neigen dazu, alle Daten zu sammeln, die sie bekommen können: Man kann nie wissen, was man damit alles machen kann. Das mag in der Theorie stimmen, aber ist es den Aufwand und die Risiken wert? Muss ich wirklich das genaue Geburtsdatum aller Verbraucher kennen, oder reicht das Alterssegment aus? Viele Daten, die Unternehmen derzeit sammeln, sind von so schlechter Qualität, dass sie in vielen Fällen nicht verwendet werden können. Wäre es also nicht sinnvoller, sich auf relevante Daten zu konzentrieren (Data Mapping) und die Qualität dieser Daten in enger Zusammenarbeit mit den Kunden zu verbessern?

Auf der Grundlage dieser Auswahl lohnt es sich dann, sich auf die eigenen Daten zu konzentrieren. Unternehmen sammeln bereits auf verschiedene Weise Daten von ihren Kunden, im CRM-System, für E-Mail-Kampagnen, über First-Party-Cookies. Aber auch Projektdaten, Zahlungsdaten, Beschwerden und viele andere Arten von Informationen. Die Zusammenführung der verschiedenen Daten in einer Plattform (Kundendatenplattform) garantiert nicht nur die regelkonforme Nutzung der Daten, sondern ermöglicht auch die Ansprache der Beziehungen auf genau die Art und Weise, die sie aktiv gewählt haben. Natürlich gibt es verschiedene Technologien, um die Nutzung dieser Daten zu kombinieren, wie z.B. das kontextuelle oder semantische Targeting, bei dem Werbung mit passenden Inhalten platziert wird (Werbung für Fußballschuhe mit Nachrichten über die WM). Oder die

Schaffung von Zielgruppen, indem Daten aus Beziehungen mit wissensbasiert definierten Zielgruppen kombiniert werden. Bei beiden Methoden spielt das maschinelle Lernen eine wichtige Rolle.

Beim Data Mapping muss der Lebenszyklus der Daten berücksichtigt werden. Wann werden bestimmte Daten benötigt, z. B. bei der Interaktion mit Kunden, wie werden sie erfasst, gespeichert und geschützt, und wann können diese Daten wieder vernichtet werden? Eine große Herausforderung für Organisationen ist in diesem Zusammenhang die Verpflichtung, kurzfristig auf Anfragen von Personen zur Vernichtung ihrer Daten zu reagieren. Die Datenschutz-Grundverordnung gibt dem Einzelnen das Recht auf Vergessenwerden". Das bedeutet, dass jede Person eine Organisation auffordern kann, alle über sie gespeicherten Daten innerhalb eines Monats vollständig zu löschen. Dies gilt nicht nur für die eigene Organisation, sondern auch für Dritte, an die die Informationen weitergegeben wurden oder die Zugriff auf die Daten haben. Eine große Herausforderung. Glauben Sie, dass Ihre Organisation diesen Prozess unter Kontrolle hat?

Die gleiche Forderung gilt übrigens auch für die Datenportabilität, also die Übermittlung aller Daten an den Kunden auf dessen Wunsch hin, zum Beispiel wenn der Kunde den Vertrag kündigt und zu einem Mitbewerber wechselt.

Ein wichtiges Instrument zur Umsetzung der Konzentration auf relevante Daten ist die Einrichtung von Technologien und Prozessen nach den Grundsätzen des "Privacy by Design" und "Privacy by Default". Wie bereits geschrieben, ist dieser Ansatz bereits Teil der GDPR-Verpflichtungen. Datenschutz durch Technik bedeutet, dass die Designer von Produkten und Dienstleistungen den Schutz der Privatsphäre bereits in der Entwurfsphase berücksichtigen, indem sie beispielsweise Daten nicht länger als nötig speichern. Datenschutz durch Voreinstellungen bedeutet, dass bei der Interaktion mit den Kunden davon ausgegangen wird, dass Daten nicht verarbeitet und gespeichert werden, es sei denn, jemand gibt seine ausdrückliche Zustimmung. Dabei erhebt die Organisation nur die Daten, die zur Erreichung eines konkreten Ziels tatsächlich erforderlich sind.

Warum sollte Ihre App Daten über Ihren Standort erfassen, wenn diese für die Funktionalität nicht relevant sind? Warum sind die Kreuze bei "Sie dürfen mir Werbung schicken" bereits angekreuzt? Sollten Sie bestimmte Daten tatsächlich an Ihren Partner weitergeben, der einen Teil der Verarbeitung übernimmt?

Transparenz ist ein weiterer wichtiger Aspekt eines kundenorientierten Datenschutzstandards. Google gibt bei seinen Anzeigen in der Google-Suche an, nach welchen Kriterien sie Ihnen angezeigt werden. Dies könnte zum Beispiel Googles Schätzung Ihrer Altersgruppe sein, basierend auf Ihrer Aktivität, oder die Tageszeit oder Ihr allgemeiner Standort (wie Ihr Land oder Ihre Stadt). Natürlich führen solche Informationen wiederum zu neuen Fragen oder Antworten von Personen, die ihre Daten anpassen wollen, also zu zusätzlicher Arbeit. Aber es führt auch zu mehr Vertrauen und der Bereitschaft der Angehörigen, ihre Daten zu präzisieren. Und das ist viel mehr wert als das Schießen mit Hagel.

Ein weiteres Beispiel für Transparenz ist die Offenlegung von Algorithmen durch Organisationen, eine Entwicklung, für die Datenschutz- und ML-Experten seit Jahren kämpfen. Dies wird in Kapitel 7 behandelt.

Wenn man von diesen Standards ausgeht, führt dies nicht nur zu Produkten und Prozessen, die allen gesetzlichen Vorschriften entsprechen, sondern auch dazu, dass sich in der Organisation ein ethischer Ansatz für den Datenschutz entwickelt. Bis zum Jahr 2025 hat sich die Denkweise in den Unternehmen vollständig dahingehend geändert, dass Datenschutz, Ethik und Sicherheit als notwendige Kompetenzen betrachtet werden, ausgelöst durch die sich ständig weiterentwickelnden rechtlichen Erwartungen (McKinsey, 2020). Es kann nicht schaden, hier der Musik vorzugreifen.

[separater Block]

Zu tun

- Ermitteln Sie, welche Daten Sie wirklich brauchen und welche hauptsächlich Ballast sind.
- Nutzen Sie die verschiedenen Datentypen, die Sie haben, in Kombination miteinander. Auf diese Weise holen Sie das meiste aus ihnen heraus und können gleichzeitig ihre Verwendung am besten kontrollieren.
- Wenden Sie bei der Einrichtung von Prozessen und Systemen die Grundsätze des "eingebauten Datenschutzes" (privacy by design/privacy by default) an. Der Datenschutz ist der Ausgangspunkt; die Nutzer müssen davon ausgehen können, dass mit ihren Daten nichts geschieht, wenn sie nicht aktiv ihre Zustimmung gegeben haben.
- Gewährleistung von Transparenz in Bezug auf die Verwendung von Daten und den Einsatz von Algorithmen.

[Ende eines separaten Blocks]

Zusammenfassung

- Der Datenschutz ist heute ein wichtiges Thema für die Einhaltung von Vorschriften in jedem Unternehmen, zum Teil aufgrund des gesellschaftlichen Drucks und zum Teil aufgrund der rasch zunehmenden Vorschriften.
- Auch wegen der Möglichkeiten, die eine aktive Datenschutzpolitik bietet, zahlt es sich für Unternehmen aus, einen strategischen Ansatz zu definieren.
- Weniger ist mehr: Weniger Daten zu sammeln, dafür aber mehr auf die Qualität dieser Daten zu achten, verringert die Risiken für den Datenschutz und erhöht den Mehrwert ihrer Nutzung.
- Dabei ist es ratsam, sich auf die eigenen Daten zu konzentrieren. Dies verringert die Risiken der Nutzung externer Daten und ermöglicht es der Organisation selbst, in Interaktion mit Kunden und Geschäftspartnern die Qualität der Daten kontinuierlich zu optimieren.

Zu stellende Fragen

- Können wir uns einen Überblick über die gesamte Verarbeitung personenbezogener Daten verschaffen?
- Gibt es für jede Datenverarbeitung (noch) eine Grundlage?
- Müssen wir für diesen neuen Prozess eine Datenschutzfolgenabschätzung durchführen?
- Arbeiten wir nach dem Grundsatz "privacy by design", "privacy by default"?
- Wie ist das Verfahren aufgebaut, um die Behörden innerhalb von 72 Stunden über eine Datenschutzverletzung zu informieren?
- Haben wir einen Datenschutzbeauftragten (FG), stehen sein Name und seine Kontaktdaten auf unserer Website?