



# Data-driven Commerce

Der BVDW-Leitfaden für erfolgreiche Händler

<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>Wer erfolgreich sein will, muss Daten nutzen</b>	<b>3</b>
<b>Data-driven Commerce ist für viele noch Neuland</b>	<b>3</b>
Wie viele Daten sind nötig?	5
<b>Verkaufsprozesse über Data-driven Commerce optimieren</b>	<b>8</b>
How-to: Data-driven Commerce	8
Getting started: Aktivierung des Data-driven Commerce	9
Grenzen: Ist eine Vollautomatisierung des Marketings möglich?	11
<b>Hands-on: Data-driven Commerce</b>	<b>13</b>
Alter Wein in neuen Schläuchen?	13
Soll der Shop erfolgreich sein, müssen viele Daten rein	13
Alternativlos: Data-driven Commerce	16
<b>Use Case: Fachbereich E-Commerce Payment Risk &amp; Fraud:</b>	
<b>Vorbeugendes Risikomanagement</b>	<b>18</b>
Die Herausforderung für Kunde und Händler	18
Data-driven Risk Management	18
Verfügbarkeit relevanter Datenquellen	19
Das Outsourcing von Payment-Prozessen	20
Kundengruppen-Logiken	21
Die Messbarkeit von Maßnahmen im Data-driven Risk Management	22
Fazit	23
<b>Use Case: Dynamisches Pricing im Digital Commerce</b>	<b>24</b>
Ökonomische Auswirkungen des Personalised Pricing	24
Der gläserne Kunde	25
Fazit	26
<b>Die Autoren</b>	<b>27</b>
<b>Über uns</b>	<b>29</b>
Impressum	30

## Vorwort

### So gelingt Händlern der Einstieg in den Data-driven Commerce

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. hat im Frühjahr 2020 über 250 Manager aus unterschiedlichen Branchen befragt, wie sie Daten in ihren Geschäftsmodellen nutzen. Das Ergebnis zeigt, dass im Bereich Data-driven Commerce noch viel Potenzial steckt:

Jeder zweite Händler (50 Prozent) ist sich nicht sicher, wie er datengetriebene Methoden für sein Geschäft nutzen kann und die große Mehrheit (93 Prozent) nutzt keine Daten, die mit externen Quellen angereichert sind.

Die Studie des BVDW hat gezeigt, dass in vielen Branchen eine große Unsicherheit in der Nutzung von Data-driven Commerce herrscht. Hier ist der Gesetzgeber gefordert, klar zu benennen, inwieweit die Nutzung und Verdichtung nicht personenbezogener Daten tatsächlich erlaubt ist. Gelegenheit dazu besteht u.a. bei den anstehenden Verhandlungen zur ePrivacy-Richtlinie.

Die Fokusgruppe Digital Commerce im BVDW hat begleitend zur erfolgten Studie einen Leitfaden zu Data-driven Commerce entwickelt, der Händler im Transformationsprozess unterstützt. Adrian Brosterhues-Niedziolka (Creditreform Boniversum), Lableiter Data-driven Commerce im BVDW: „Es zeichnet sich ab, dass Unternehmen, die den Umgang mit Daten verstanden haben, weitaus erfolgreicher wirtschaften, als ihre eher traditionell agierenden Marktteilnehmer. Wer zu lange wartet, riskiert Umsatzverluste.“

„Während der gewissenhafte und datenschutzkonforme Einsatz von Daten im Handel zweifelsfrei einen Wettbewerbsvorteil darstellt, sind viele Unternehmen offensichtlich noch überfordert, diesen Vorteil für sich zu realisieren“, so Brosterhues-Niedziolka. Der neue BVDW-Leitfaden „Data-driven Commerce“ beschreibt, welche Daten, und wie viele wofür nötig sind und gibt hilfreiche Tipps für den Einstieg ins datengetriebene Verkaufen. Anhand von konkreten Use Cases wird dargestellt, wie der Einsatz von Daten das eigene Business auf ein stabileres Gerüst stellt, beispielsweise durch vorbeugendes Risikomanagement oder auch durch Dynamic Pricing. Andreas W. Ditze (Tripuls), stellvertretender Lableiter Data-driven Commerce im BVDW: „Wer künftig in der digitalen Welt erfolgreich Handel betreiben will, muss sich mit der hochautomatisierten, KI-getriebenen Verarbeitung von Daten intensiv auseinandersetzen. Hier liegt eine Chance insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die schnell agieren können und häufig weniger in Silos organisiert sind.“

Achim Himmelreich, Vizepräsident im BVDW: „Wir wollen durch innovative Dienste, Technologien und Geschäftsmodelle die Digitalwirtschaft in Deutschland stärken. Der Einsatz von Daten gestützten Marketing- und Vertriebsprozessen ist eine zentrale Säule, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Der BVDW beschäftigt sich in unterschiedlichen Gremien mit diesem wichtigen Thema.“

## Wer erfolgreich sein will, muss Daten nutzen

Jeder von uns erzeugt Daten, sei es über die explizite Eingabe in Formularen oder Bestellprozessen am Laptop und Smartphone oder implizit über unser Verhalten in Web und Apps. In den letzten zwei Jahren wurden so mehr Daten erfasst und gespeichert als in der gesamten Menschheitsgeschichte zuvor. Gleichzeitig werden Unternehmen zu Recht dazu verpflichtet, mit den sensitiven Daten der Nutzer sicher, transparent, vertrauensvoll und kontrollierbar umzugehen.

Es zeichnet sich ab, dass Unternehmen, die den Umgang mit Daten verstanden haben, weit- aus erfolgreicher wirtschaften als eher traditionell agierende Marktteilnehmer.<sup>1</sup> Während der gewissenhafte und datenschutzkonforme Einsatz von Daten im Handel zweifelsfrei einen Wettbewerbsvorteil darstellt, sind viele Unternehmen offensichtlich noch überfordert, diesen Vorteil für sich zu realisieren. Nur ca. ein Drittel aller Entscheidungen wird tatsächlich auf Basis von Daten getroffen. Erfahrung und Intuition sowie externe Beratung sind weitaus häufiger Grundlage für die Frage, in welche Richtung sich Unternehmen bewegen.<sup>2</sup>

Neben der Steuerung von wichtigen Prozessen wie Einkauf, Beschaffung, Fakturierung und Lieferung kommen Daten im Rahmen des Data-driven Commerce vor allem im Marketing zum Einsatz. Ziel ist es, auf Basis vorhandener Nutzer- bzw. Kundeninformationen den potenziellen (Wieder-)Käufer zielgenau, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und mit der richtigen Botschaft anzusprechen. Bei einer rasant ansteigenden Zahl von möglichen Kontaktpunkten sinkt gleichzeitig die Aufmerksamkeitsspanne des Nutzers. Fehlt jedoch die Relevanz oder Frequenz, verpufft das Werbebudget, ohne die geringste Wirkung zu entfalten. So stößt das rein regelbasierte Marketing heute an seine Grenzen. Große Marketingplattformen wie Google, Facebook und Amazon investieren daher mit Machine Learning in eine Technologie, die es ermöglicht, unzählige Entscheidungen zur Ausspielung relevanter Anzeigen in Echtzeit selbst optimiert zu treffen. Der erforderliche Input sind auch hier Daten der Nutzer. Der Vorteil für den Händler liegt dabei auf der Hand. Die Nutzeransprache wird relevanter und individueller, begrenztes Marketingbudget kann zielgenau eingesetzt und Angebote wie Gutscheine oder sogar die komplette Preisgestaltung derart individualisiert werden, dass gleichzeitig Nutzerzufriedenheit als auch wirtschaftliche Ziele besser erreicht werden können.

Denn nicht länger sind es die großen Budgets, sondern es ist viel eher der intelligente Umgang mit Daten unter Zuhilfenahme der richtigen Technologie, der den Zugang zum Kunden ermöglicht.

---

<sup>1</sup> BCG Google – BCG Digital Marketing Maturity Study, 2018

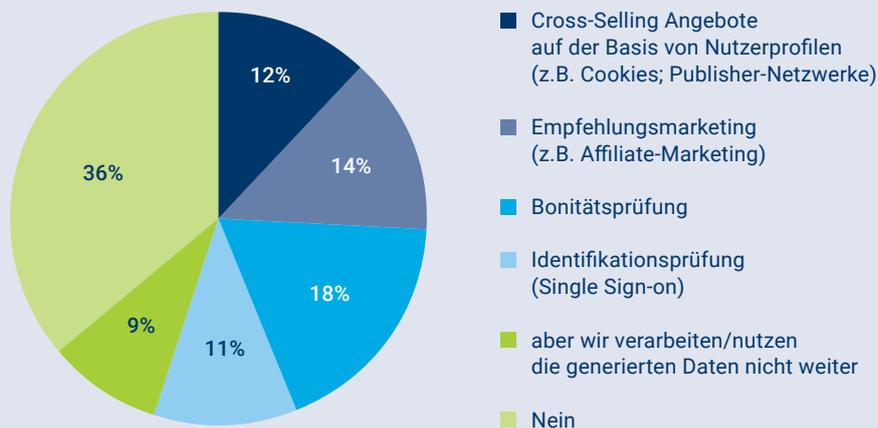
<sup>2</sup> Source: PwC's Global Data and Analytics Survey, "Big Decisions™"

## Data-driven Commerce ist für viele noch Neuland

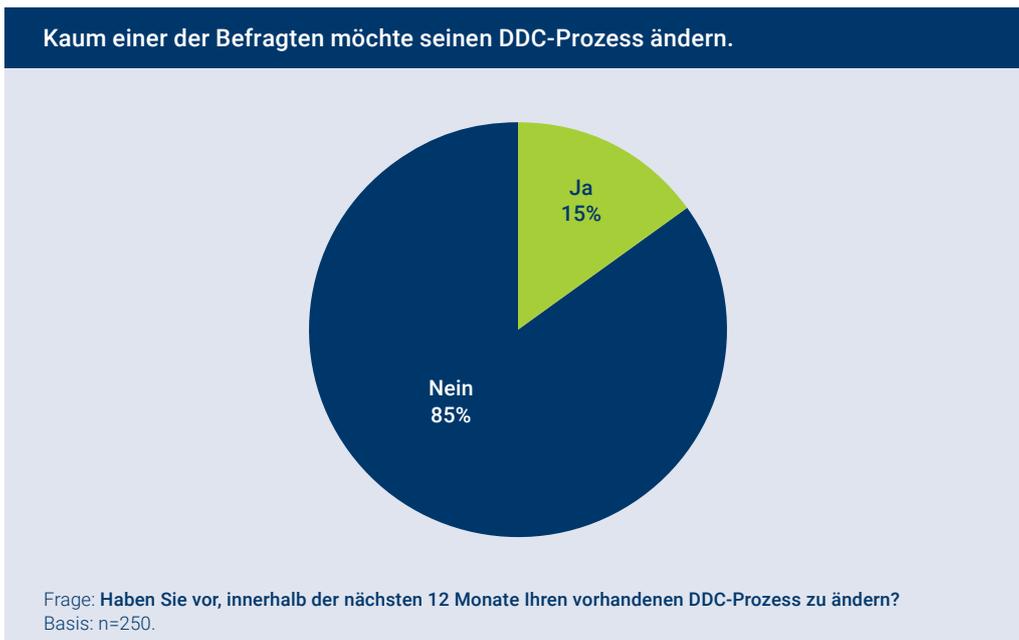
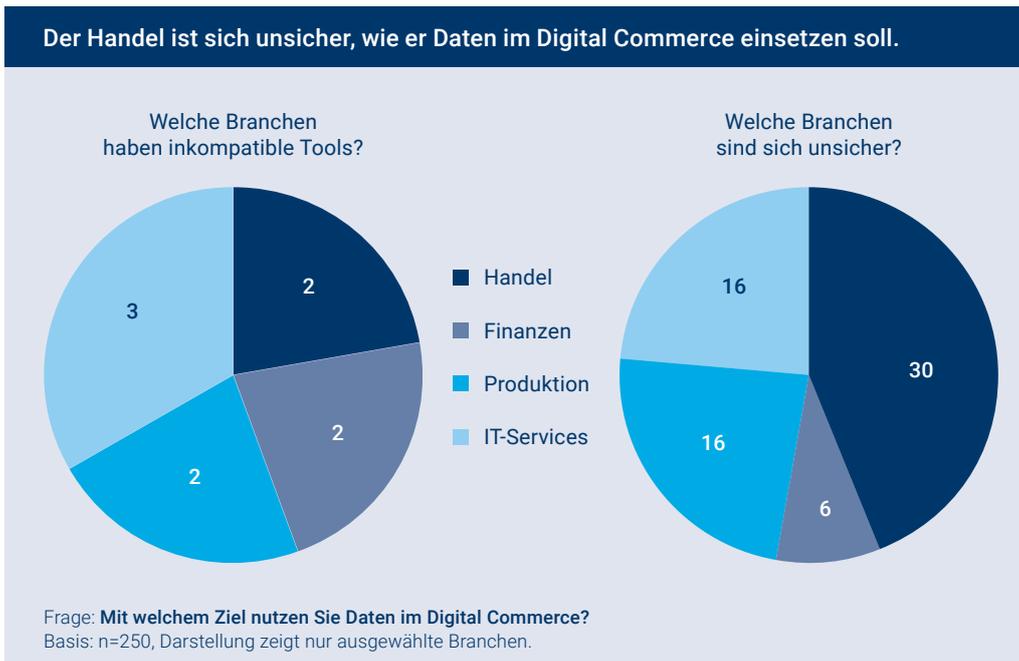
Data-driven Commerce – eins von vielen Buzzwords, die aus der heutigen Marketingwelt nicht mehr wegzudenken sind. Doch was genau ist Data-driven Commerce eigentlich? Wo findet es Anwendung? Und ist es relevant für Sie?

Data-driven Commerce bedeutet zunächst einmal übersetzt so viel wie: „Entscheidungen für den Verkaufsprozess auf Grundlage einer Datenbasis treffen.“ Im Kontext der Digitalisierung geht es bei dem Begriff Data-driven Commerce hauptsächlich um Daten, die von Nutzern auf ihrer Customer Journey erzeugt werden. Sei es durch das aktive Eingeben von Informationen in Formulare oder Apps, sei es durch automatisch erzeugte Daten wie Standortinformationen, Nutzungsverhalten oder Interessen. Diese Informationen sagen aggregiert sehr viel über einen Nutzer aus und ermöglichen eine zielgerichtete und personalisierte Ansprache des Kunden. Daher versuchen Werbetreibende immer häufiger alle Daten in einem System zusammenzuführen und aus dieser Datenquelle Entscheidungen abzuleiten. Hier spricht man häufig von einer Data Management Platform (DMP). Die Entscheidungen, die auf Basis von Daten getroffen werden können, sind sehr vielseitig. Sie betreffen etwa die Auswahl der richtigen Werbemittel für Nutzer, das Angebot von Bezahlmethoden im eigenen Shop, den Wareneinkauf oder den Preis eines Produkts. Wichtig ist hierbei zu betonen, dass diese Entscheidungen häufig vollautomatisch von einem Algorithmus oder System getroffen werden und direkte Handlungen oder Aktionen nach sich ziehen. Ein aus dem Alltag bekanntes Beispiel ist die Startseite von Amazon, die je nach Nutzer individuell präsentiert wird.

**Mehr als ein Drittel der Befragten gibt an, keinen auf externen Daten gestützten Marketing- oder Verkaufsprozess zu haben.**



Frage: **Haben Sie bereits einen Marketing- oder Verkaufsprozess, der mit externen Daten angereichert wird?**  
Basis: n=250.



### Wie viele Daten sind nötig?

Beim Thema Daten gilt das alte Sprichwort „viel hilft viel“. Gerade statistische Modelle leben von einer Vielzahl an einzelnen Datenpunkten, die helfen, robuste, valide Ergebnisse zu erzielen. Als Orientierungsgrößen für eine sinnvoll nutzbare Datenmenge kann man die allgemeine Scorekartentheorie heranziehen. Sie besagt im Kern, dass man mindestens jeweils 1.000 positive und negative Beobachtungen benötigt, um zu einem Sachverhalt eine Prognose erstellen zu können.

Jede Beobachtung stellt dabei eine Kombination aus Eingangsvariablen und der eigentlichen Beobachtung dar.

Eingangsvariablen können weitere Informationen sein, die im Rahmen der Beobachtung gewonnen und gemessen werden können. Diese lassen sich verschiedenen Gruppen zuordnen. Beispiele für Gruppen und Eingangsvariablen sind:

Stammdaten	Anfragedaten	Externe Daten	Händlerdaten
Anschrift	Bestelluhrzeit	Bonitätsscore	Bestellhistorie
Geburtsdatum/Alter	IP-Adresse	Inkasso-informationen	Kundengruppe
Geschlecht	Zahlungsmethode		Retourenquote
	Bestellkanal		
	Warenkorbwert		
	Versandart		
	Anzahl der Artikel		

Klassische Beobachtungen sind der positive (bezahlt) oder negative (nicht bezahlt) Abschluss eines Kaufprozesses. Neben diesen beiden Beobachtungen können auch weitere Beobachtungen wie z. B. die im Vorgang erzielte Marge oder der Abbruchzeitpunkt im Bestellprozess als Beobachtung herangezogen werden.

In der Praxis sind die negativen Beobachtungen normaler- und glücklicherweise die deutlich kleinere Größe, so dass man sich an deren Anzahl orientieren kann. Liegen mehr Beobachtungen vor, ist statistisch die Chance einer höheren Trennschärfe der resultierenden Modelle gegeben. Diese Beobachtungen sollten allerdings repräsentativ über die Grundgesamtheit der Konsumenten ausgewählt werden. Es genügt also nicht, die ersten tausend Transaktionen zu analysieren; man muss über einen möglichst langen Zeitraum die Variablen kennen, die die Performance steuern. Ansonsten läuft man Gefahr, den Geschäftserfolg durch falsche Lerndaten zu gefährden oder gewisse Kundengruppen durch Data-driven Erkenntnisse zu diskriminieren.

Die eigentliche Analyse versucht die Beobachtung durch Betrachtung und Kombination der Eingangsvariablen zu erklären. Je besser dies gelingt, desto eher lässt sich später durch die Ausprägungen der Variablen auf das Ergebnis, die Beobachtung, schließen. Daher sollten die Eingangsvariablen mit viel Sorgfalt ausgewählt werden. Initial sollte man mit mindestens 30 Variablen in die Analyse starten, da einige Variablen im Verlauf der Analyse aus dem Modell entfernt werden müssen.

Die spezifische Eignung einer Variable kann erst im Berechnungsprozess ermittelt werden. Grundsätzlich sollte aber darauf geachtet werden, dass nicht mehrere Variablen den gleichen Sachstand beschreiben. Die Warenkorbhöhe steht z. B. in engem Zusammenhang mit der Anzahl der gekauften Artikel. So ist hier in der Regel eine direkte kausale Beziehung vorhanden (je mehr Artikel, desto höher der Warenkorb).

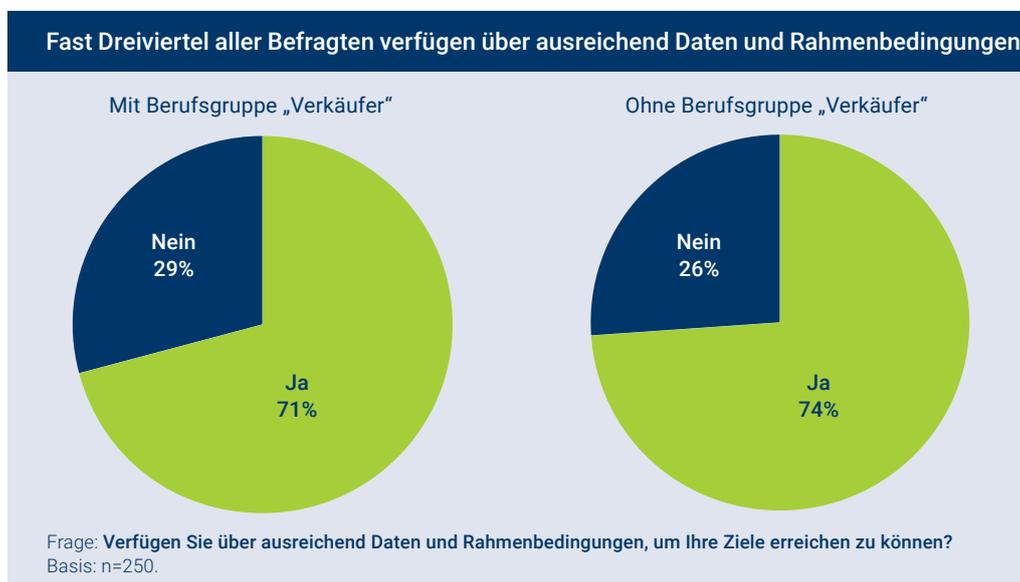
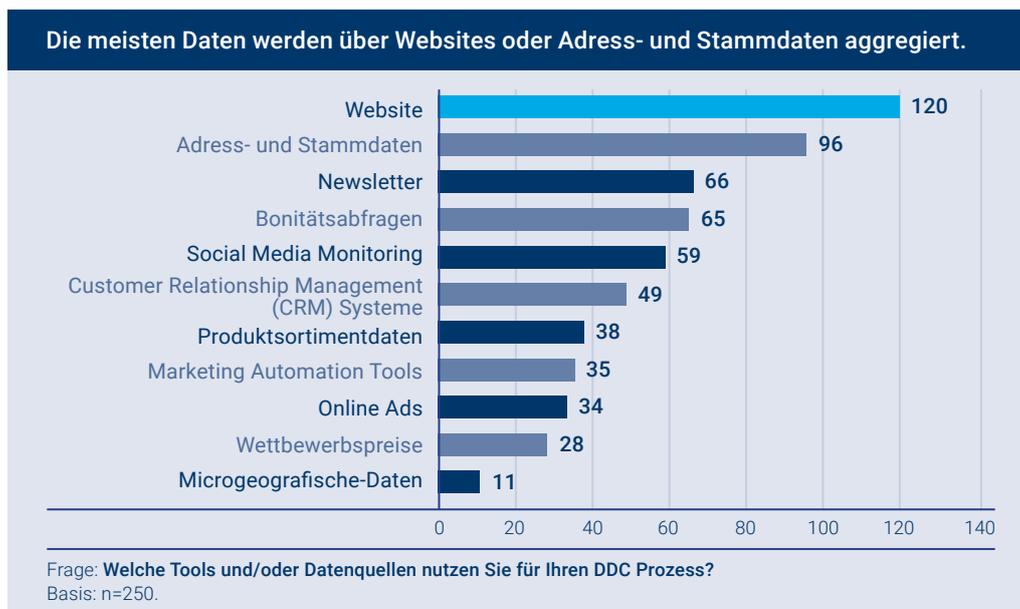
Wichtig ist, dass nicht zu viele Einzelvariablen aus der gleichen Quelle kommen. Die Erfahrungen aus diversen Prognose-Scores zur Zahlungswahrscheinlichkeit im B2C-Umfeld haben gezeigt, dass diese Maßnahme zu besserer Trennschärfe führt, falls einzelne Variablen ausfallen sollten. In der Scorekarten-Entwicklung („klassisch“ als auch im KI- bzw. ML-Umfeld) hat sich diese Vorgehensweise bewährt.

Mehrere Einsatzfelder der Customer Journey sind mittlerweile "Data-driven". Die Konsequenz daraus ist, dass das Zielbild für den datengetriebenen Handel stark vom Händler abhängt bzw. von dem Prozess, mit dem er seine Kunden akquiriert. Welche Daten dem Kunden

helfen, ist nicht universell beantwortbar, womit auch die allgemeine Fragenach der notwendigen Datenmenge regelmäßig ins Leere läuft. Letztlich hängt es vom Geschäftsmodell ab. Unter den möglichen Strategien muss also die für den Händler am besten passende gefunden werden. Dabei hilft die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Ist der Händler regional, national oder international aufgestellt?
- Entspricht die Kundenklientel dem Bundesdurchschnitt oder gibt es Besonderheiten aufgrund der Produktnische oder Regionalität zu beachten?
- Welche Entscheidungen sollen durch den „Data-driven“ Prozess getroffen/optimiert werden? Geht es um Verluste im Inkasso, Verkaufsquoten, Retourenquoten, Werbemaßnahmen, Cross-Selling?

Im Digital Commerce sind Händler in der Regel gezwungen, zuerst zu entscheiden (zum Beispiel bei der Auswahl der angebotenen Zahlungsmittel) um dann ggfs. im Nachgang mit Konsequenzen konfrontiert zu werden (Zahlungsausfall oder Chargeback). Dieses spielt augenscheinlich Plattformen in die Karten, jedoch fördern diese Entscheidungen auch das Sammeln von positiven und negativen Beobachtungen. Dies nützt wiederum den kleineren Händlern, die ihre datengetriebenen Prozesse auf dieser Basis schnell und zielgerichtet optimieren können.



## Verkaufsprozesse über Data-driven Commerce optimieren

### How-to: Data-driven Commerce

Die grundlegenden Daten für ein umfassendes Verständnis des Kunden bzw. von Kundengruppen mit ähnlichen Verhaltensweisen und Interessen können von allen Händlern erfasst bzw. erworben werden.

Grundsätzlich gibt es drei Gruppen von Daten, die in Kombination ein umfangreiches Kundenverständnis und damit die anschließende individuelle datengetriebene Werbeansprache bzw. individuelle Produktempfehlungen ermöglichen:

- 1 Online-Verhaltensdaten, die den eigenen Digital-Kanälen entstammen und in der Regel durch eine Analysesoftware (Adobe, Google, Webtrekk, AT Internet etc.) direkt auf Ihrer Website, Ihren mobilen Seiten oder in Apps erfasst werden. Hierzu gehören auch Daten von Ihren Video- und Audioangeboten oder dem Internet of Things.
- 2 Offline-Daten, die dem Händler meist in separaten Systemen vorliegen. Hierzu gehören Daten aus dem CRM, Transaktionsdaten aus dem Warenwirtschaftssystem (ERP) und ggf. auch Daten, die in Ladengeschäften erhoben werden (über Beacon-Technologie und WiFi in Verknüpfung mit dem Smartphone des Kunden oder Loyalty-Karten)
- 3 Daten aus Zweit- und Drittquellen, d. h. von anderen Unternehmenseinheiten, Partnern, Agenturen und Daten Providern.

Die Zusammenführung und Verknüpfung von Daten ist eine der größten Herausforderungen für alle Industrien und im Besonderen für die Händler, da die Daten in Silos vorliegen, die nicht miteinander verknüpft sind und damit nur eine fragmentierte Sicht auf den Kunden ermöglichen.

Hinzu kommt die interne Organisationsstruktur – speziell bei größeren Unternehmen, in denen die Verantwortlichkeiten auf verschiedene Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Aufgaben und Zielen verteilt sind.

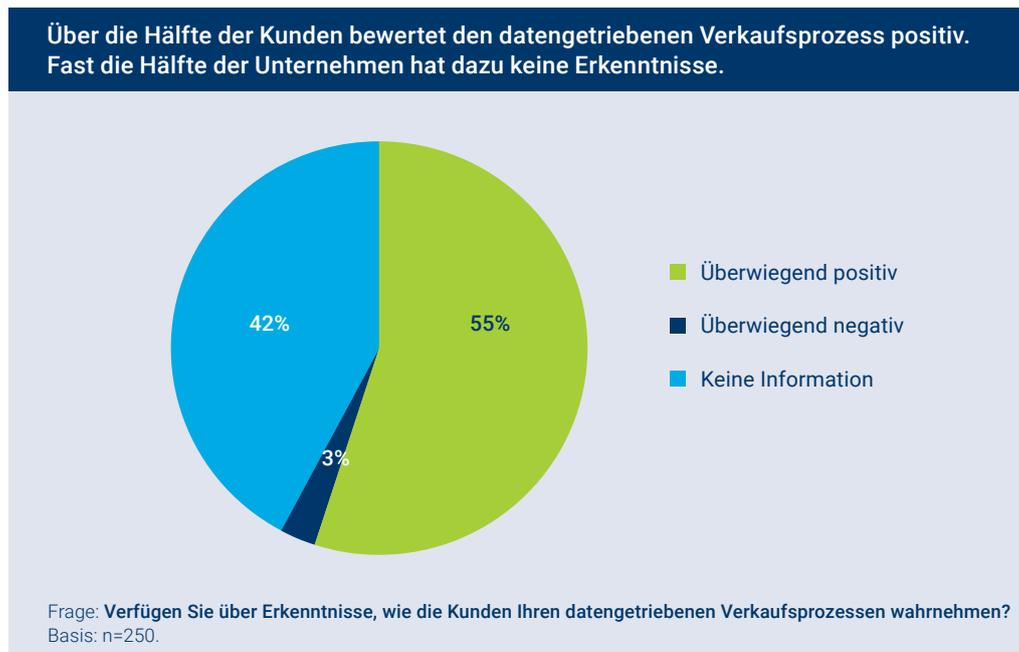
Eine einheitliche individuelle Kundenansprache mit entsprechender Wertschöpfung für den Kunden ist nur realistisch, wenn sowohl ein organisatorisches Umdenken als auch die technologische Zusammenführung der Daten – möglichst in Echtzeit – erfolgt. Echtzeit ist dabei ein entscheidender Faktor, da viele Kaufentscheidungen in einem sehr kurzen Zeitfenster von Interesse über Recherche bis hin zum Erwerb getroffen werden.

Die eigentliche Kombination von Datensätzen über verschiedene Systeme erfolgt dann meist über eine Data Management Platform (DMP) oder eine Customer Data Platform (CDP). Die Basisaufgabe der Plattformen ist, weitreichende Schnittstellen anzubieten, die einerseits das Hochladen der genannten Datensätze, aber auch die Rückverbindung zu Mediapartnern (AdServer, Demand-Side-Plattformen etc.) oder Analyse, Test- und Ausspielungssystemen für die Personalisierung und intelligente Kommunikation sicherstellen. Zudem ist es eine Kernaufgabe der DMP/CDP, die entsprechenden Funktionen – manuelle Regeln und Unterstützung durch selbstlernende Algorithmen und Ähnlichkeitsmodellierung – vorzuhalten, damit die Verknüpfung der Daten unkompliziert erfolgen kann und eine entsprechende Segmentbildung relevanter Kundengruppen einfach zu realisieren ist.

Die Zuordnung der Online-Besucher zu den definierten Zielsegmenten ist dabei dynamisch und wird in Echtzeit aktualisiert, um neue Informationen wie eine Produktkonversion, das Erreichen der maximalen Werbefrequenz pro Zeiteinheit oder ergänzende Interessen in die

Personalisierung einfließen zu lassen. Diese Echtzeit-Information revolutioniert das ehemalige statische Persona-Konzept.

Das Gesamtsystem wird dann in besonderem Maße vital und ermöglicht den gewünschten Return on Invest für den Händler und den Wert für den Kunden eines Händlers, wenn die DMP/CDP mit allen Ausspielungssystemen kommuniziert und so konsistente Werbebotschaften, Produktempfehlungen und individualisierten Content über alle Kanäle generiert.



### Getting started: Aktivierung des Data-driven Commerce

Jeder Marketingverantwortliche hat als grundlegendes Ziel, seine Marketing-Budgets mit maximaler Effizienz aussteuern und dabei Streuverluste so weit wie möglich vermeiden zu können. Idealerweise erreicht jede Werbebotschaft exakt nur die Zielgruppe, die sich in dem Moment der Ansprache auch für die entsprechenden Produkte oder Angebote interessiert. Dies war im Zeitalter vor Internet und E-Commerce, als Zielgruppen nach soziodemografischen Kriterien zusammengestellt und in vermeintlich passenden Umfeldern im TV, Print, Radio und Out-of-Home angesprochen wurden, nur bedingt möglich. Mit der Kommerzialisierung des Internets und den damit einhergehenden technischen Methoden des Trackings von Nutzerinteressen hat sich diese Welt enorm verändert. Es kamen nun Möglichkeiten zum Vorschein, die eine individuelle Ansprache der Zielgruppe erlaubten und dazu beitrugen, Streuverluste von Marketingbudgets drastisch zu senken. Dies hatte besonders auf das Marketing von kleineren Händlern einen positiven Effekt, die sich, anders als große Marken und Online-Shops, ein breit ausgesteuertes und schlecht messbares Marketing nicht leisten konnten. Die Historie des Data-driven Marketing soll nachfolgend im Zeitraffer kurz beschrieben werden.

#### Newsletter

Die erste Form des personalisierten Dialogmarketings im Online-Zeitalter war der Newsletter. In den Anfängen wurde hier noch jedem bekannten User eine identische Mail gesandt, bei der man in einigen Fällen schon mit dem eigenen Namen angesprochen wurde. Der Versand war jedoch auf Masse angelegt, was schnell zu der Entwicklung von Spamfiltern führte. In den letzten Jahren sind jedoch sehr effektive Formen der Individualisierung der Mailings entstanden. So werden heute Kunden im CRM strukturiert nach unterschiedlichen Clustern wie etwa aktive loyale Kunden, Gelegenheitskäufer und Erstkäufer, um dann die Frequenz und den Inhalt des Newsletters darauf

abzustimmen. Im Idealfall wird der Inhalt dabei komplett auf den User zugeschnitten und enthält bspw. personalisierte Produktempfehlungen oder Gutscheine auf Basis zuvor gezeigter Interessen. Vor allem kleinere Händler profitieren hier von einem kostengünstigen Versand gepaart mit einer hohen Effizienz durch die persönliche, interessenbezogene Ansprache.

### Search-Anzeigen

Der wohl wichtigste Kanal zur Akquirierung von Neukunden wurde durch Google im Jahr 2000 mit den Search-Anzeigen entwickelt. Händler jeder Größe buchen noch heute diese kurzen personalisierten Texte, um damit Traffic für den eigenen Webshop zu generieren. Aufgrund des enormen Potenzials in der Umsatzsteigerung entwickelte sich schnell ein großes Angebot an Spezialisten, die die optimale Gebotsstrategie für Suchwörter, beispielsweise in Abhängigkeit der Tageszeit oder Devices, durch eine extrem tiefe Analyse der Daten sehr erfolgreich zu nutzen verstehen. Für kleinere Händler speziell in Nischen bieten Google Ads auch heute noch interessante Möglichkeiten für den Markteintritt, jedoch ist eine effiziente Skalierung ohne tiefes Tool- und Daten-Know-how gegenüber den etablierten Online-Händlern, Plattformen und Dienstleistern eher schwierig.

### Social-Media

Facebook ist verglichen mit Google erst viel später in den Werbemarkt eingestiegen, hat aber mit dem Bereich Social Media in ähnlicher Weise einen komplett neuen Kanal geschaffen. Hier finden heute Händler und Marken jeglicher Couleur eine riesige Fülle an Kriterien zur Definition und Ansprache ihrer Zielgruppe. Facebook hat es geschafft, eine Werbeplattform zu bauen, die soziodemografische mit kommerziellen Datenpunkten vereint. In der Kombination ist dies einzigartig. Erstere werden von den Nutzern „freiwillig“ zur Verfügung gestellt. Die Commerce-Daten wiederum erhält Facebook durch Pixel auf den einzelnen Shop- und Publisher-Seiten. Für kleinere Händler bietet die Facebook-Welt, die auch Instagram einschließt, selbst bei steigenden Preisen ein enorm großes Potenzial, die Sichtbarkeit der eigenen Marke sowie Umsätze zu steigern. Ein gutes Wissen über potenzielle Zielgruppen gepaart mit Kreativität und Willen beim Testen der extrem vielen User-Cluster-Stellschrauben ist dabei vorausgesetzt.

### Display

Der Bereich Display wurde über viele Jahre hinweg von den oben angesprochenen Umfeld-Buchungen bei den großen Verlagshäusern dominiert. Hier hatten kleinere Händler mit geringen Budgets meist wenig Chancen, profitabel ihr Geschäft zu skalieren. Erste Ansätze von Data-driven Commerce zeigten sich in dem Wandel von URL-basierten Buchungen hin zu interessengestütztem Targeting von Zielgruppen. Auf Basis des Leseverhaltens der User von bestimmten Artikeln über verschiedene Portale hinweg wurden Cluster gebildet, die Händler dann je nach Affinität mit den eigenen Produkten buchen konnten. Die Krux bestand jedoch darin, dass die Performance erst durch ein sehr granulares Cluster Targeting gesteigert werden konnte. Diese Granularität ließ im Umkehrschluss dann aber keine Skalierung zu. Der Umbruch im Bereich des Data-driven Display kam dann durch Retargeting und damit der Möglichkeit, die ehemaligen Seitenbesucher auf Basis der gezeigten Interessen im Webshop durch personalisierte Banner auf den Publisher-Seiten erneut anzusprechen. Durch die Selektion des Targetings rein auf qualifizierte User, kombiniert mit individuell zugeschnittenen Produktempfehlungen, konnte die Effizienz von Display enorm gesteigert werden. Damit wurden nun erstmals auch performanceorientierte Händler in die Lage versetzt, in signifikantem Umfang Display zu buchen. Retargeting wird heutzutage von fast allen Händlern jeglicher Größe eingesetzt, da die Eintrittshürde in Form von Mindest-Traffic auf wenige Tausend User gesunken ist.

### Onsite-Personalisierung

Einhergehend mit der Individualisierung von Werbemitteln durch sogenannte Recommendation Engines oder Empfehlungsalgorithmen erfolgte auch ein Wandel in der Onsite-Personalisierung der Webshops. Auch hier ist die Grundlage, das Verhalten der Besucher und Käufer des Webshops zu analysieren und mit Hilfe von Algorithmen (Machine Learning) einen möglichst auf die Interessen und Bedürfnisse des Users zugeschnittenen attraktiven

Shop zu bieten. Die Elemente zur Optimierung sind dabei vielfältig und beinhalten unter anderem ähnliche und komplementäre Produktempfehlungen sowie angepasste Seiten, Rabatte und Bezahlformen. Heutzutage fließen in die Optimierung aber noch weitere Kriterien wie Traffic-Quelle, Device, Geo-Location und beispielsweise auch das Wetter mit ein. Durch die Nutzung von geeigneten Cross-Device-Technologien haben mittlerweile Händler mit einem Online- und Offline-Auftritt auch die Chance, eine umfassende Omni-Channel-Strategie umzusetzen, bei der der User ein über alle Shop Touchpoints hinweg nahtloses Käuferlebnis erfährt. In diesem Kontext kommt auch der App eines Shops besondere Bedeutung zu. Jeder Händler sollte sich ab einer gewissen Größe und Markenbekanntheit ernsthaft mit der Frage nach der Investition in eine App auseinandersetzen, da es sich bei der App um den Shop in der Hosentasche handelt, der signifikant die Performance im Web schlägt<sup>3</sup>.

All diesen genannten und nicht abschließend aufgeführten Methoden im Data-Driven Commerce liegt eine Voraussetzung zugrunde: Bestehende und zukünftige Kunden müssen durch die Nutzung von 1st, 2nd und 3rd Party-Daten erkannt werden und künstliche Intelligenz zur Analyse der Big Data und zur Aussteuerung des Marketings zum Einsatz kommen. Die Größe des Webshops spielt hier keine zentrale Rolle mehr. Erfolgreich ist, wer das Knowhow hat, die am Markt existierenden Tools effizient auszusteuern. Mit Blick auf die eingangs beschriebene ungenauere Aussteuerung der Marketingbudgets, die sich meist nur große Hersteller und Shops leisten konnten, bietet Data-Driven Commerce damit besonders für kleinere Händler eine große Chance, Marktanteile zu gewinnen.

### **Grenzen: Ist eine Vollautomatisierung des Marketings möglich?**

Wie nutzt bzw. aktiviert man vorhandene Daten eigentlich? In vielen Unternehmen bilden Daten heute schon die Entscheidungsgrundlage für viele Prozesse. Dabei werden in aller Regel mehr oder weniger aufwendige Analysen angefertigt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Auf verschiedenen Ebenen werden so unterschiedlich weit tragende Entscheidungen getroffen, in der Hoffnung, die jeweils gesetzten Ziele zu erreichen. Der CEO trifft so wichtige Strategieentscheidungen, der CMO Marketingentscheidungen und der Marketing-Manager Entscheidungen über die Aussteuerung der Kampagnen. Das Muster dabei ist ähnlich. Auf die vorliegenden Daten werden Heuristiken bzw. Regeln angewendet, die häufig die Erfahrung der Entscheider widerspiegeln. So wird z. B. bei einer prekären Marktlage entschieden, den Markteintritt zu verschieben, das Marketing-Budget zugunsten des besser performenden Werbekanals verschoben oder ein bestimmtes Keyword in einer Suchkampagne mit höheren Geboten versehen. Diese regelbasierten Entscheidungen lassen sich natürlich auch bis zu einem gewissen Grad automatisieren, was mit zunehmender Granularität und Kombinatorik der Daten und der damit verbundenen Entscheidungsmöglichkeiten sinnvoll und teils sogar unumgänglich ist. Letztlich bleiben es jedoch Entscheidungen auf Basis von mehr oder weniger starren Regeln und eben (historischen) Erfahrungswerten.

Spannend in diesem Zusammenhang ist der Aufschwung des maschinellen Lernens als Teilgebiet der künstlichen Intelligenz. Dieser Methode liegt ein Umdenken zugrunde, das darin besteht, eben nicht vordefinierte Regeln auf Daten anzuwenden, um ein Ziel zu erreichen, sondern darin, auf Basis von Daten und gesetzten Zielen die zugrundeliegenden Regeln rechnergestützt und automatisiert aus Daten abzuleiten. Ein gutes Beispiel ist die Erkennung von Spam-E-Mails. Wer einmal versucht hat, sein E-Mail-Postfach allein mit Hilfe von Regeln und Filtern von Spam zu befreien, erkennt schnell die Grenzen eines regelbasierten Vorgehens. Zum Glück funktionieren die allermeisten Spam-Algorithmen mit Hilfe des maschinellen Lernens. Dabei wird das System im ersten Schritt mit Hilfe einer großen Menge Mails, die als Spam bzw. Nicht-Spam gekennzeichnet sind, trainiert. Im zweiten Schritt wird das Modell auf neue Mails angewendet mit dem Ziel, Spam-Mails automatisch als solche zu klassifizieren und andere Mails in den Posteingang durchzulassen.

<sup>3</sup> vgl. Criteo, Q2 2019 Global Commerce Review – EMEA (2019)

Automatisierung auf Basis des maschinellen Lernens ist überall dort sinnvoll, wo eine manuell kaum zu bewältigende Masse an höchst individuellen Entscheidungen getroffen werden muss und starre Regeln als Instrument der Steuerung nicht mehr skalieren bzw. einfach an ihre Grenzen stoßen. Zu diesen Bereichen zählen neben der Spam-Klassifizierung auch Bild- und Spracherkennung sowie im Data-driven Commerce insbesondere Prozesse wie Kreditprüfungen, Produkt-Klassifizierung, Kundensegmentierung, Preisgestaltung und eben auch die personalisierte Ausspielung von Marketing-Kampagnen.

Marketing-Anbieter wie Google, Facebook und Amazon bieten hier vorgefertigte Lösungen und bringen einen Großteil der Daten bereits selbst mit. Machine-Learning-basierte Tools wie Googles Smart Bidding kann jeder Werbetreibende für sich nutzen. Damit diese Tools allerdings im Sinne der Ziele des Werbetreibenden arbeiten können, sind wiederum unternehmenseigene Daten erforderlich. So muss dem Algorithmus mitgeteilt werden, welcher View oder Klick (in Bezug auf die eigentlichen Unternehmensziele) erfolgreich war. Üblicherweise geschieht das durch eine Art von Conversion-Tracking. Mit Conversion ist hier die „Umwandlung“ eines Klicks z. B. in einen Kaufabschluss oder das Abschicken eines Formulars gemeint.

Die Definition und Attribution der Conversion ist dabei entscheidend für die Effektivität des Algorithmus. So macht es beispielsweise einen erheblichen Unterschied, ob man Umsatz oder Profit als Conversion-Wert übergibt oder ob das genutzte Attributionsmodell nur die Conversions dem Kanal zuordnet, die dieser „verdient hat“.

Neben der reinen Erfolgsmessung, also den Conversion-Daten, können darüber hinaus auch Kundendaten die Genauigkeit der Algorithmen erhöhen, indem sogenannte Audience- bzw. Remarketing-Listen definiert werden, die im First-Party-Kontext generiert wurden (z. B. Kundensegmente auf Basis eines Lifetime Value). Die Kombination der eigenen Daten mit auf maschinellem Lernen basierenden Marketing-Tools und den Daten der Anbieter kann die Marketingeffektivität drastisch erhöhen. Voraussetzung dafür, solche Daten in Tools wie Google Ads oder dem Facebook Business Manager zu nutzen, ist natürlich die Einhaltung der geltenden Datenschutzgesetze, insbesondere der DSGVO und der jeweiligen Richtlinien der Anbieter, die in vielen Fällen eine Einwilligung der Nutzer vorsehen.

Das Marketing lässt sich auf diese Weise fast vollständig automatisieren und der Fokus des Marketing-Teams kann und sollte sich zukünftig verändern; weg von der Definition und Anwendung von statischen Regeln (z. B. welches Gebot, welche Zielgruppe, welche Anzeige) hin zu der Analyse und Bereitstellung der relevanten Daten und der Auseinandersetzung mit den Marketingzielen und deren Übersetzung in Conversion-Daten. Denn nur wenn die Algorithmen lernen können, was eigentlich gut für das jeweilige Unternehmen ist, können sie ihre Aktivitäten entsprechend ausrichten.

## Hands-on: Data-driven Commerce

### Alter Wein in neuen Schläuchen?

Data-driven Commerce kann einfach als „auf Kennzahlen gestützter Handel“ übersetzt werden. Damit wäre Data-driven Commerce alter Wein in neuen Schläuchen, denn welcher Händler hätte seine Entscheidungen nicht schon in der Vergangenheit auf Kennzahlen gestützt? Eine neue Qualität bekommt der kennzahlengestützte Handel durch die Digitalisierung der gesamten Customer Journey. So fallen Daten vom ersten Kontakt des Interessenten mit den Werbemitteln des Händlers im Digital Marketing bis zum Kaufabschluss und darüber hinaus an. Die Menge der Daten wird schnell so groß, dass diese sinnvoll nur noch mit Hilfe von künstlicher Intelligenz auszuwerten sind.

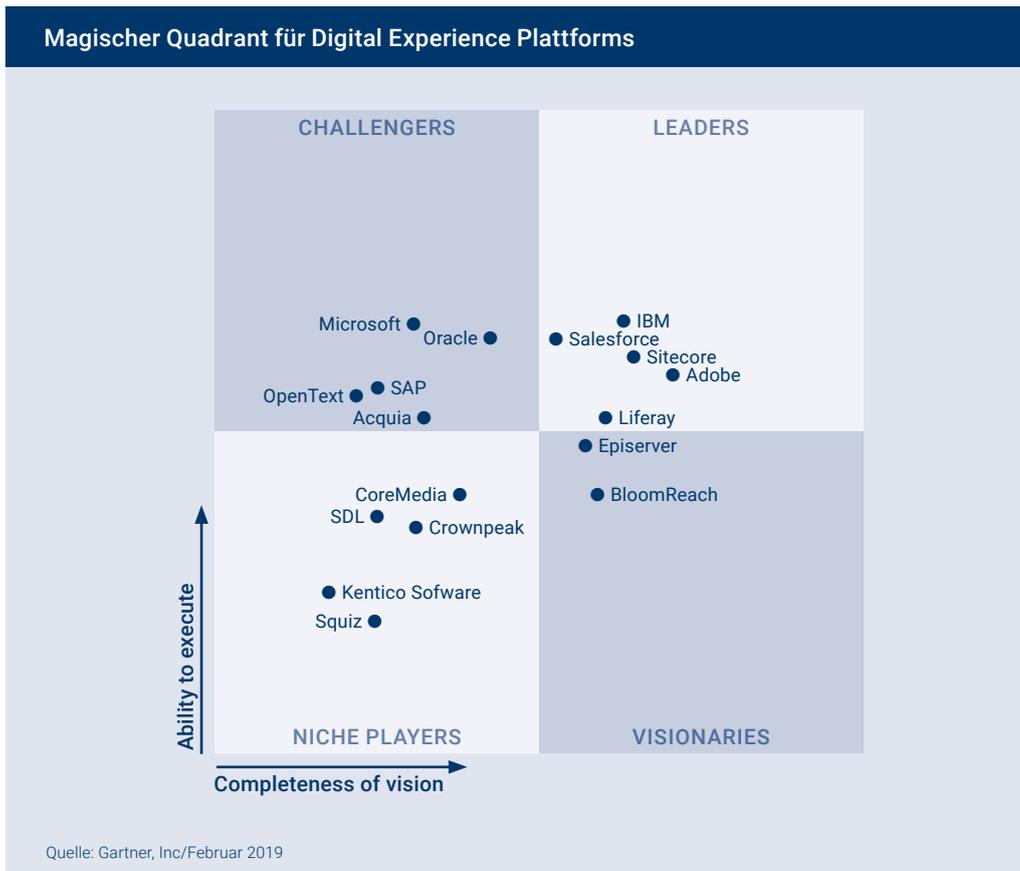
Data-driven Commerce ist der ganzheitliche Ansatz, alle digitalen Informationen über Interessenten, Kunden, Produkte und deren Lieferanten kanalübergreifend und über alle Touchpoints hinweg mit dem Ziel einer integrierten Vertriebsansprache zusammenzuführen (siehe Kapitel Definition von DDC). Eine Individualisierung der Customer Journey setzt eine Auswertung der gesammelten Daten in Echtzeit voraus. Hier kommen KI-Tools zum Einsatz.

Während Daten heute eher für die Optimierung von Teilabschnitten der Customer Journey verwendet werden (z. B. Gebotsoptimierung im Suchmaschinenmarketing, Produktempfehlungen und Optimierung der Zahlungsmittel im Checkout), liegt die Zukunft des datengetriebenen Commerce in der durchgängigen Individualisierung und Personalisierung der Customer Journey. Heute schon können auch kleinere Händler die oben genannten datengetriebenen Services und Tools nutzen und deutliche Performanceverbesserungen im Digital Commerce erzielen.

Die durchgängige Individualisierung und Personalisierung der Customer Journey über alle Kanäle und Touchpoints hinweg stellt jedoch selbst große Organisationen vor enorme Herausforderungen. Denn häufig werden die benötigten Daten in unterschiedlichen Systemen verwaltet, es werden verschiedene Systeme eingesetzt, um den Kunden auf unterschiedlichen Kanälen und Abschnitten seiner Reise zu bedienen, und das Wissen, um die vorhandenen Daten gezielt zur Optimierung der Customer Journey einzusetzen, ist oftmals nicht vorhanden.

### Soll der Shop erfolgreich sein, müssen viele Daten rein

So ist es zukunftsweisend, dass eine neue Kategorie Enterprise Software entsteht. Digital-Experience-Plattformen (DXP) sollen die Systemlandschaften konsolidieren und Unternehmen dabei unterstützen, ihre Geschäftsprozesse auf die Erzielung einer bestmöglichen Customer Experience auszurichten und einen durchgängigen Kundendialog zu realisieren. Diese Entwicklung und der Markt für Digital-Experience-Plattformen wird von der Unternehmensberatung Gartner seit 2018 im Magic Quadrant for Digital Experience Platforms analysiert.



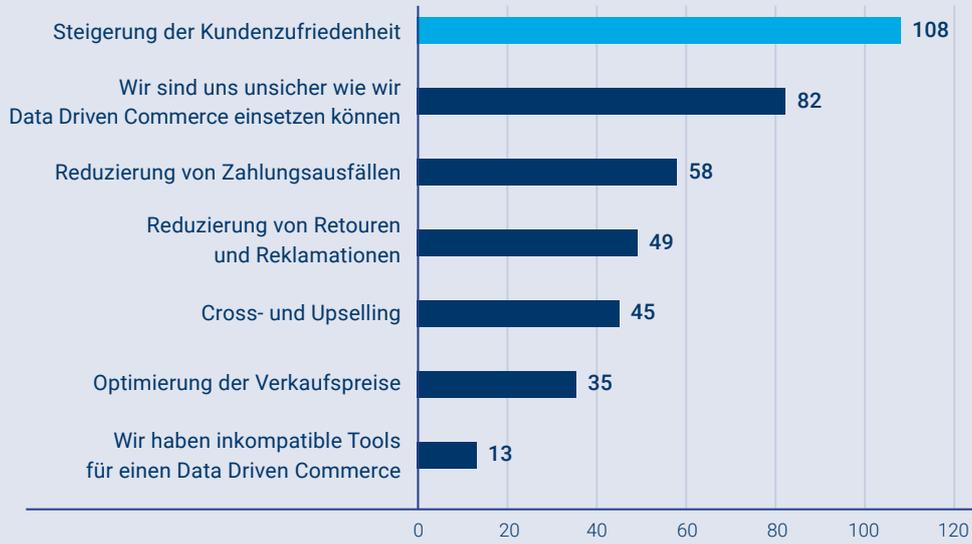
Die Erhebung und Nutzung digitaler Informationen über Interessenten, Kunden, Produkte und deren Lieferanten ist die Basis und die DXP das Werkzeug für die Erzielung einer bestmöglichen Customer Experience (s.S.8, How-to: Data-driven Commerce).

Diese Entwicklung birgt Chancen und Gefahren für kleine Händler: Marktnischen, in denen sich Händler durch Spezialisierung positionieren konnten, werden verschwinden, weil die Marktplätze selbst zur „Sammlung von Nischen“ werden. Die datengetriebene Personalisierung ermöglicht eine optimierte Customer Experience mit Nischenfeeling, ohne auf die Vorteile der Plattform-Ökonomie verzichten zu müssen.

Die Chance liegt – wie so oft – in der Entschlossenheit und Agilität kleinerer Organisationen, den Wettbewerb um die beste Customer Experience aufzunehmen. Die Einführung und Bedienung einer Enterprise DXP ist budget- und zeitintensiv. Viele Digital-Experience-Plattformen befinden sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium, akquirierte Softwaremodule sind noch nicht vollständig in die DXP integriert worden und die angepriesene Funktionalität ist oft ein Versprechen auf die Zukunft.

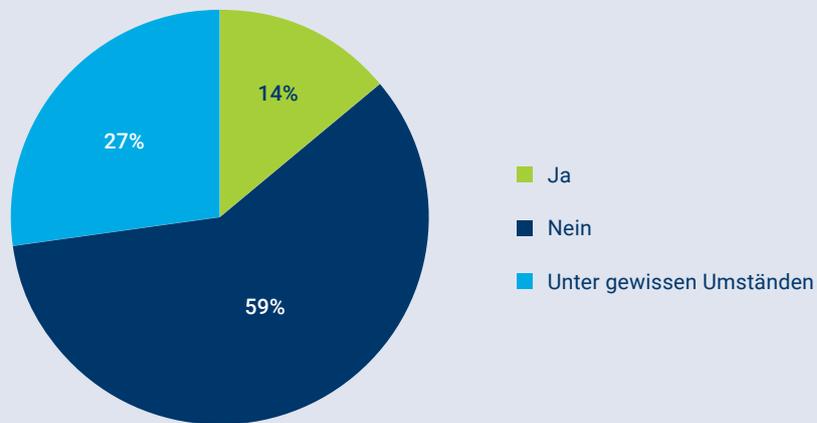
Nicht vergessen werden sollte, dass es bei der Customer Experience auch immer um ein Markenerlebnis geht. Markenwerte werden über Emotionen mit Hilfe von Content und Design vermittelt und die Kundenbindung mittels personalisierter Dialoge unterstützt. An dieser Stelle stoßen Algorithmen und künstliche Intelligenz an ihre Grenzen. Selbst wenn eine durch KI vollautomatisierte, personalisierte Customer Journey vorstellbar ist, dürfte dies in den meisten Unternehmen an einer nicht durchgängigen Digitalisierung der Prozesse, fragmentierten Systemlandschaften und dem fehlenden Know-how, geeignete, umfassende Modelle zu entwickeln, scheitern.

Daten werden im Digital Commerce vor allem zur Steigerung der Kundenzufriedenheit genutzt. Außerdem gibt es viele, die sich unsicher über den Einsatz von Daten sind.

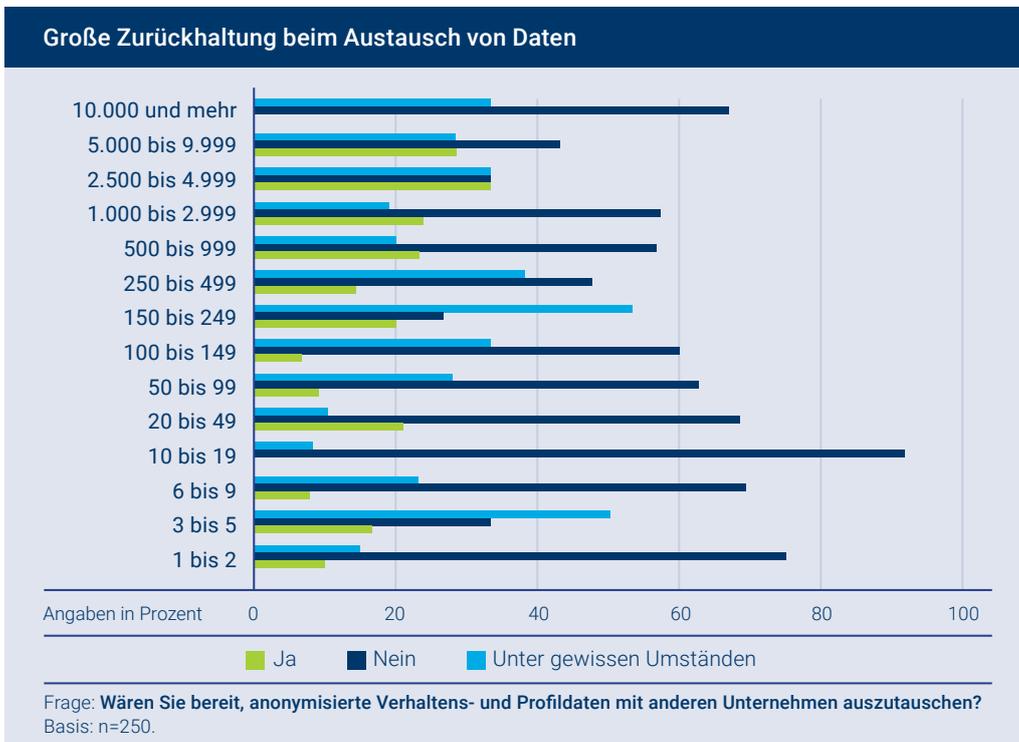
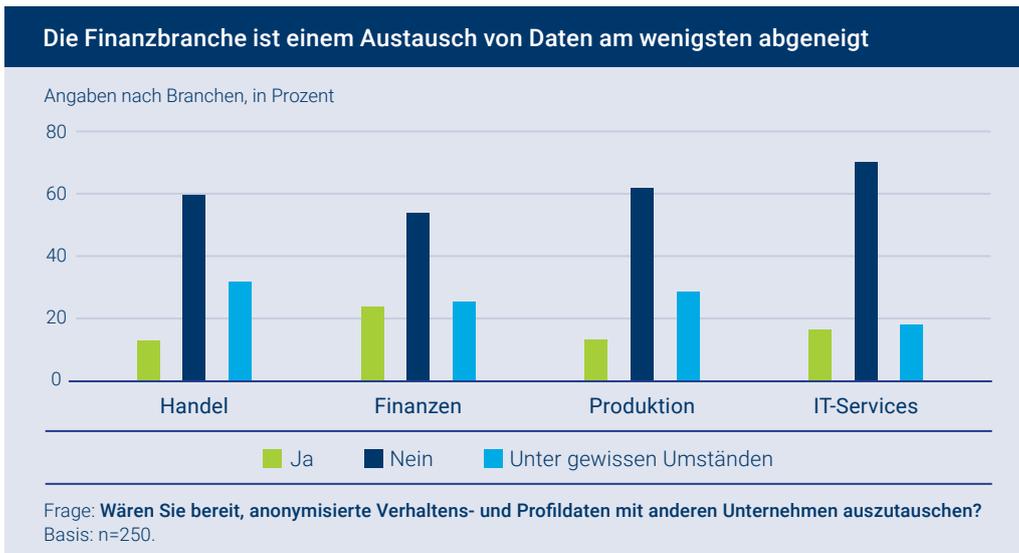


Frage: Mit welchem Ziel nutzen Sie Daten im Digital Commerce?  
Basis: n=250.

Nur jeder sechste Befragte wäre bereit, anonymisierte Verhaltens- und Profildaten ohne Bedingungen mit anderen zu teilen.



Frage: Wären Sie bereit, anonymisierte Verhaltens- und Profildaten mit anderen Unternehmen auszutauschen?  
Basis: n=250.



## Alternativlos: Data-driven Commerce

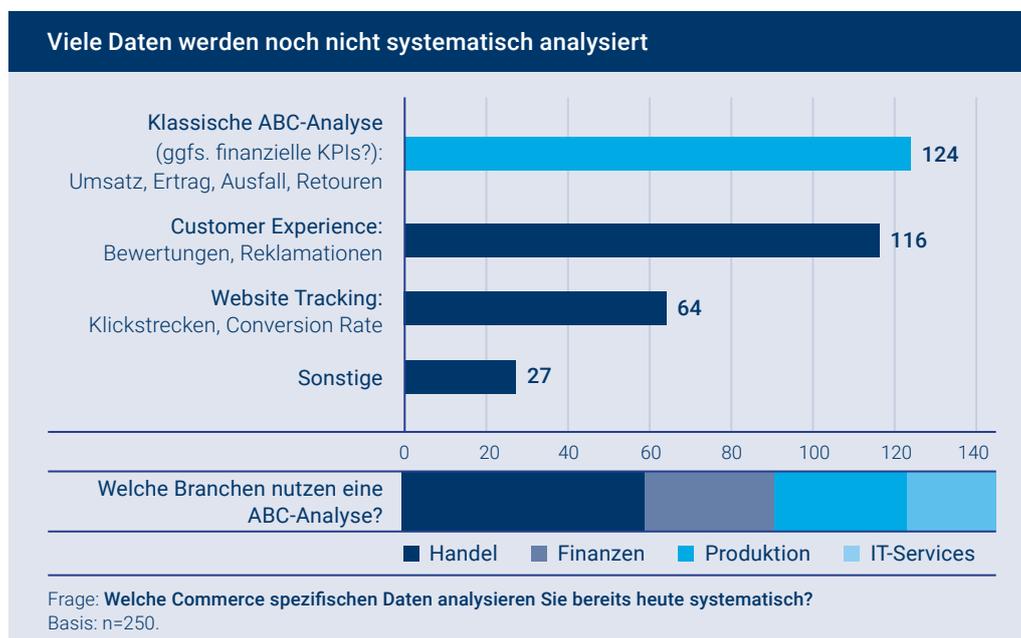
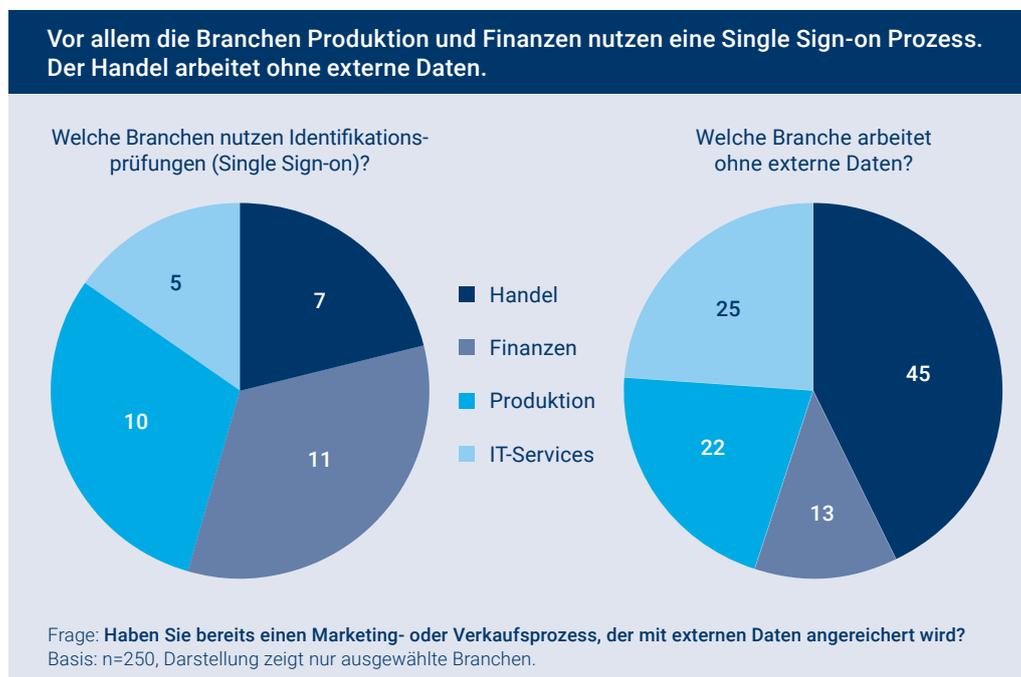
Der Wunsch der Verbraucher, auf unterschiedlichen Kanälen umfassend und individuell bedient zu werden (Multichannel), steigert die Komplexität und Anforderungen an den Händler. Ohne eine umfassende Digitalisierung aller relevanten Prozesse wird es schwierig, langfristig im Wettbewerb zu bestehen. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird dabei ein integraler Bestandteil der Digitalisierung sein.

Da es für Händler keine wirtschaftlich sinnvolle und skalierbare Alternative zu Data-driven Commerce gibt, heißt es, sich und sein Unternehmen auf diesen vorzubereiten. Zwei Aspekte sind hier hervorzuheben:

1. Die Konsolidierung der Systemlandschaften und der Digitalisierung aller relevanten Prozesse mit dem Ziel der Kombination aller Datensätze in einem zentralen System
2. Ein Bewusstseinswandel weg von der Produkt- und hin zur Kundenzentrierung

Die Digitalisierung hat eine Machtverschiebung zum Konsumenten bewirkt. Data-driven Commerce wird zukünftig mehr sein als das richtige Produkt zur richtigen Zeit mit dem richtigen Preis anzubieten. Langfristig werden sich diejenigen Händler im Wettbewerb durchsetzen, die es verstehen, ihre Kunden an ihr Unternehmen und ihre Marke zu binden, indem sie ihre Wünsche, Anforderungen und Möglichkeiten umfänglich verstehen und passende Lösungen bieten. Die Definition von Zielgruppen und Buyer Personas ist eine unumgängliche Grundlage für ein umfassendes Kundenverständnis und für die Modellierung einer optimalen Buyer Journey. Im Modell liegt der Schlüssel, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, denn sonst würden Algorithmen für alle Händler die gleichen Ergebnisse produzieren. In Zukunft können Daten und künstliche Intelligenz den Händlern helfen, eine auf Personas basierende Customer Journey zu optimieren und das zugrunde liegende Modell kontinuierlich zu aktualisieren.

Single Sign-on als Alternative zum eigenen Datenerhebungsprozess:



## Use Case: Fachbereich E-Commerce Payment Risk & Fraud: Vorbeugendes Risikomanagement

### Die Herausforderung für Kunde und Händler

Schafft es ein Kunde bis zum Checkout, dann soll die Customer Experience für diesen verständlicherweise hier nicht enden. Der Checkout-Prozess ist für Kunde und Händler gleichermaßen eine sensible Angelegenheit. Der Kunde muss im letzten Step vor dem Kaufabschluss noch einige Entscheidungen treffen, welche jede für sich das Risiko des Kaufabbruchs birgt und damit sämtliche Marketingmaßnahmen budgettechnisch in der Luft verpuffen lässt. Dies steckt zugleich die Relevanz des Checkout-Prozesses klar ab. Daher soll hier der Fokus auf die Zahlartensteuerung gelegt werden.

Nachfolgend wird näher beleuchtet, welche relevanten Datenquellen und welche Herausforderungen es bei der Erhebung neuer Daten und deren Nutzung gibt. Ebenso wird die Rolle der Händler betrachtet, um den messbaren Mehrwert eines datengetriebenen Risikomanagements herauszuarbeiten.

### Data-driven Risk Management

#### Die Zielsetzung

Eine intelligente Zahlartensteuerung ist zum Schutz des Unternehmensvermögens erforderlich. Die Forderungsverluste gehören zum Unternehmensrisiko. Eines der zentralen Ziele des Händlers ist daher die Vermeidung von Zahlungsausfällen durch bonitätsschwache Kunden und die Abwehr von Betrügern. Data-driven Risk Management dient als Mittel zur Erreichung dieses Ziels. Dabei steht im Fokus, dass mittels relevanter Daten die Logiken zur Risikosteuerung individueller und damit trennschärfer gestaltet werden können.

#### Welche Vorteile bietet Data-driven Risk Management?

Data-driven Risk Management kann dem Händler entscheidende Umsatz- und Wettbewerbsvorteile bringen. Es kann zudem die Reputation des Händlers schützen, wenn es beispielsweise um die Vermeidung negativer Kundenfeedbacks geht. Diese können entstehen, wenn ein Kunde nicht die Möglichkeit hat, mit seiner favorisierten Zahlart zu bestellen.

Ein Kunde ist frustriert und bricht den Kauf beim Händler A ab, weil bei diesem nicht die favorisierte Zahlart Rechnung angeboten wird. Beim Händler B bekommt der Kunde hingegen die Zahlart Rechnung angeboten und schließt den Kauf daher beim Konkurrenten ab. Gut für Händler B (Umsatz), schlecht für A (Umsatzverlust / Conversion Rate / Reputationsverlust).

Das Anbieten des richtigen Payment-Mix ist daher entscheidend.<sup>4</sup> Die Interessenlage könnte dabei unterschiedlicher nicht sein. Der Kunde möchte seine favorisierte Zahlart (z. B. Rechnung) angeboten bekommen. Der Händler möchte dem Kunden am liebsten nur sichere Zahlarten anbieten, um das Zahlungsausfallrisiko möglichst gering zu halten (Cashflow, Liquidität).

<sup>4</sup> vgl. ECC Köln: ECC-Payment-Studie Vol. 23 | Management Summary, unter <https://www.ifhkoeln.de> (letzter Abruf am 23.10.2019)

Mit Blick auf die Conversion Rate muss der Händler einen kundenspezifischen und zugleich risikoverträglichen Interessenausgleich finden. Die Herausforderung liegt darin, die berechnete Erwartung des Kunden bzgl. des richtigen Payment-Mix zu erfüllen.

### Welche Funktion hat Data-driven Risk Management?

Der individuelle Payment-Mix kann dem Kunden nur dann ausgespielt werden, wenn der Händler dessen Zahlungsverhalten kennt oder dieses möglichst genau prognostizieren kann. Erforderlich sind hierzu Daten. Dabei gilt aus rein technischer Sicht: „Je mehr Daten vorliegen, desto besser“ (Big Data). Essenziell ist jedoch, dass es auch die richtigen Daten sind (Data Intelligence). Welche Daten hierbei relevant sind, richtet sich nach einer differenzierten Betrachtung zwischen bonitätsstarken Kunden, bonitätsschwachen Kunden und Betrügern. Die genannten Kategorien geben praktisch das Rahmenprogramm für die Datenerhebung und -verarbeitung vor.

Die Herausforderung liegt darin, eine möglichst hohe Trennschärfe mittels relevanter Daten zwischen den drei genannten Kategorien zu schaffen. Hieran anknüpfend können differenzierte Logiken erarbeitet werden.

### Verfügbarkeit relevanter Datenquellen

#### Kunden-, Transaktions- und Produktdaten

Als Basis und damit wichtigste Datenquelle dienen die händlereigenen Kunden- und Transaktionsdaten. Diese können durch externe Datenquellen wie Bonitäts-, Geo- und Gerätedaten etc. angereichert werden, wodurch wiederum der individuelle Score errechnet werden kann. Entsprechend groß ist die Rolle, die den Händlern zukommt. Die Bereitstellung und Nutzbarmachung dieser Daten ist der Schlüssel. Strukturierte Daten aus den internen Datenquellen (ERP-Systeme, CRM) sind dabei entscheidend. Zahlungsinformationen aus dem Debitoren- und Forderungsmanagement sowie Versandinformationen der Logistikpartner zu etwaigen Kunden- und Carrier-Retouren können wichtige Erkenntnisse zum Käuferverhalten liefern.

#### Marketing-Performance-Daten

Die Performance-Daten aus dem Marketing können als weitere Quelle herangezogen werden. Beispielsweise, wenn es um das Verhalten eines Besuchers geht, der später zum Kunden wird. Entlang der Customer Journey werden bereits Besucherdaten erhoben, welche dem Checkout-Prozess vorgelagert sind. Diese Daten können jedoch für die implementierten Entscheidungslogiken für die Steuerung der Zahlarten sowie für die Blacklist- und Kundengruppen-Logiken gleichermaßen relevant sein.

Über welchen Marketingkanal ist der Besucher zum Onlineshop gekommen (z. B. Social Media, SocialAd, SEO, SEM, E-Mail-Marketing)? Bevorzugen bonitätsschwache Kunden oder Betrüger bestimmte Marketingkanäle?

### Daten aus den Shopsystemen

Ein weiteres Erkenntnispotenzial ergibt sich aus den Shopsystemen der Händler. Hervorzuheben sind hier die Log-Daten aus dem Shopsystem, wenn es beispielsweise um die Anzahl der Klicks eines Besuchers geht.

Welche Klickanzahl ist noch als normales Nutzerverhalten zu bewerten? Wie lang ist die durchschnittliche Verweildauer eines Besuchers im Onlineshop, bis er zum Checkout gelangt? Gibt es im Vergleich erkennbare Unterschiede zum Besuchsverhalten eines bonitätsschwachen Kunden oder Betrügers?

Diese Informationen können ebenfalls gebündelt zu mehr Trennschärfe in der Zahlartensteuerung führen.

### Daten aus der Betrugsprävention (engl. Fraud Prevention)

Hat der Händler neben der Zahlartensteuerung zusätzlich ein Fraud-Regelwerk implementiert (engl. Fraud Decision Engine), so kann die Transaktion wegen konkreten Betrugsverdachts in die manuelle Prüfung gehen. Der Händler prüft dann, ob das Fraud-Regelwerk den Auftrag korrekt als Betrug identifiziert hat oder nicht. Erhärtet sich der Betrugsverdacht, dann kann die Transaktion gestoppt werden. Diese Daten sind ebenfalls relevant, weil sie eine menschliche (Prüf-)Entscheidung in dem sonst automatisierten Prozess der Zahlartensteuerung beinhalten. Dabei ist zu erwähnen, dass die Automatisierung solcher Entscheidungsprozesse unter den engen Anforderungen der EU-DSGVO zulässig ist (vgl. § 22 EU-DSGVO "Profiling").

Der Händler sollte beachten, dass das Fraud-Regelwerk einen anderen Zweck verfolgt als die Zahlartensteuerung (engl. Payment Decision Engine). Dieser besteht allein in der frühzeitigen Erkennung und Aussteuerung von betrugsverdächtigen Transaktionen. Hierdurch wird selbstverständlich das Erreichen des eingangs benannten Ziels „Vermeidung von Zahlungsausfällen“ weiter gefördert.

### Das Outsourcing von Payment-Prozessen

Das Outsourcing von Payment-Prozessen ist in Zeiten von Instant Payment, Factoring und Fintech-Startups keine Ausnahme mehr. Laut der ECC-Payment-Studie 2019 spielen Dienstleister eine immer wichtigere Rolle. Die Nutzung von vorgefertigten Bezahlösungen lag im Jahr 2018 bereits bei einem Anteil von 51 %, während dieser im Jahr 2017 noch bei 41 % lag.<sup>5</sup> Vor diesem Hintergrund werden die relevanten Daten zunehmend an verschiedenen Punkten erhoben und verarbeitet, die teils außerhalb der Organisation des Händlers liegen.

Das „Shiften“ von Informationen zwischen Händler und Anbieter ist dabei der Schlüssel. Die Herausforderung liegt darin, die Daten beim Händler über leistungsfähige Schnittstellen ohne signifikanten Zeitversatz zusammenzuführen und zu verarbeiten.

<sup>5</sup> vgl. ECC Köln: ECC-Payment-Studie Vol. 23 | Management Summary, unter <https://www.ifhkoeln.de> (letzter Abruf am 23.10.2019)

### Kundengruppen-Logiken

#### Welche Vorteile bringen Kundengruppen?

Zur zielgerichteten Steuerung von Marketing-Kampagnen oder Loyalty-Programmen aus dem CRM lassen sich Kundengruppensegmente<sup>6</sup> wunderbar nutzen. Gleichmaßen gut geeignet sind diese zur Implementierung intelligenter Logiken im Rahmen der Zahlartensteuerung. Denn es gilt: Weiß der Händler, welchen Kunden er vor sich hat, dann kann er grundsätzlich entscheiden, welchen Payment-Mix er ausspielen möchte. Nachfolgend ein abstraktes Beispiel:

Ein Kunde zeichnet sich aufgrund seines besonders positiven Kauf- und Zahlungsverhaltens beim Händler aus. Dessen durchschnittlicher Warenkorb ist hoch, das Retourenverhalten ist unauffällig und es kam bisher zu keiner Inkassoabgabe. Diesem Kaufverhalten möchte der Händler entsprechen, indem er den Kunden in eine besondere Kundengruppe versetzt. Diese Kundengruppe lässt ein höheres Bestelllimit für unsichere Zahlarten zu, die Anzahl von Beigaben oder sonstiger Goodies je Bestellung ist höher und bei Beanstandungen des Kunden ist der Händler deutlich kulanter.

Die Einsortierung in ein bestimmtes Kundensegment birgt den Vorteil, dass im After-Sales die Kundenansprache individueller gestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang sind auch Themen wie Kulanz und Ausbuchungen interessant. Wie kulant möchte der Händler bei einem Kunden sein, wenn es um eine Gutschrift wegen (Teil-)Verlust im Rahmen einer Retoure geht? Ein entsprechender Kundengruppen-Flag kann hier zudem bei der Automatisierung von Kulanzgutschriften und Ausbuchungslogiken helfen. Weiterhin kann diese Information von den Agenten aus dem Kundenservice genutzt werden. Sie dient dann als wichtige Hilfestellung und kann so für mehr Sicherheit und Transparenz in den Entscheidungsprozessen des Kundenservice sorgen.

#### Grundsätzlich: Was sollte der Händler beachten?

Die Bildung von Kundengruppensegmenten erfordert, dass der Händler genau weiß, welche Kunden bei ihm bestellen. Zu klären ist: Lassen sich die Kunden nach ihrem Kauf-, Zahlungs- und Retourenverhalten in bestimmte Kategorien einteilen? Sind eindeutige Muster erkennbar, die es erlauben, die Kunden durch die Bildung von Segmenten voneinander abzugrenzen?

Sinnvoll ist hierbei die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit z. B. mit dem CRM, Marketing und Digital Analytics. In der Konzeptionsphase ist zu klären, mit welchen Kundentypen der Händler bereits jetzt arbeitet und wofür diese genutzt werden. Anknüpfend daran könnten Lücken und damit Potenziale identifiziert werden. Es sollte dabei ein einheitliches Verständnis darüber geschaffen werden, welche Kundentypen es gibt und welche Bedingungen diesen zugrunde liegen. Welche und wie viele Merkmale konkret erforderlich sind, damit ein Kunde in eine bestimmte Kundengruppe einsortiert wird, ist im Rahmen von intensiven Datenanalysen zu identifizieren. Zu beachten ist: Je komplexer die Logik, umso schwieriger lässt sich diese im Rahmen eines automatisierten Prozesses pflegen.

Die Kundengruppe unterliegt stetigen Veränderungen. Ändert ein Kunde sein Kauf- und/oder Zahlungsverhalten, entfallen ggf. nachträglich die Bedingungen für die zugrunde liegende Kundengruppe. Der Effekt ist, dass dann der Kunde formal dieser nicht mehr angehört. Die Herausforderung besteht darin, diese Dynamik in einem automatisierten Prozess in Echtzeit abzubilden.

<sup>6</sup> vgl. DataLab. GmbH: Warum die Kundengruppensegmentierung für Ihre Kundenbindung so wertvoll ist, unter <https://www.datalab-crm.de/kundensegmentierung/> (letzter Abruf am 24.10.2019)

### Starre und dynamische Logiken

Arbeitet der Händler bereits mit Kundengruppen-Logiken, so richtet sich der Aufwand zur Pflege danach, ob die Logiken dynamisch oder starr konzipiert wurden. Letzteres bringt ressourcentechnisch einen höheren Pflegeaufwand mit sich. Nachfolgend ein abstraktes Beispiel:

Eine Kundengruppe setzt ihrer Logik nach voraus, dass es bisher zu keiner Inkassoabgabe gekommen ist. Der Kunde erfüllt diese und weitere Bedingungen. Daraufhin wird der Kunde in die entsprechende Kundengruppe einsortiert. Wenige Monate später kommt es zur Inkassoabgabe. Der betroffene Kunde erfüllt formal nicht mehr die Voraussetzungen. Eine starre Logik kann diese Änderung nicht unmittelbar berücksichtigen, so dass der Kunde weiter in der Kundengruppe verbleibt. Nach der dynamischen Logik führt der Wegfall des Merkmals „Abgabe an Inkasso“ dazu, dass der Kunde automatisch von der Kundengruppe ausgeschlossen wird.

Bei starren Logiken führen Änderungen bezogen auf das Kauf- und Zahlungsverhalten nicht automatisch zum Ausschluss aus einer Kundengruppe. Es ist dann in wiederkehrenden Abständen zu analysieren, bei welchen Kunden die Bedingungen entfallen sind und bei welchen diese erstmalig erfüllt wurden. Im nächsten Schritt sind die Änderungen entsprechend im Shop-Backend umzusetzen.

Dynamische Logiken haben den Vorteil, dass sie auf Veränderungen des Kauf- und Zahlungsverhaltens ohne Zeitversatz reagieren. Es sind keine personellen Ressourcen für wiederkehrende Analysen erforderlich, um die Kunden in die entsprechenden Segmente einzusortieren. Zudem zeichnen sich dynamische Logiken durch ihre Skalierbarkeit aus. Optimierungsmaßnahmen können hierdurch mit deutlich geringerem Aufwand umgesetzt werden. Der Nachteil liegt allerdings im höheren Implementierungsaufwand.

### Die Messbarkeit von Maßnahmen im Data-driven Risk Management

Die Frage über das „Ob“ und „Wie“ von Maßnahmen lässt sich nur durch das kontinuierliche Monitoring der relevanten Kennzahlen beantworten. Bekannte Kenngrößen aus dem Forderungsmanagement bilden die Mahn- und Inkassoquote sowie die Ausfall- und Realisierungsquote. Aus dem Risikomanagement sind u. a. die folgenden Kennzahlen relevant:

- Anteil Kunden mit unsicheren Zahlarten
- Anteil Velocity-Check-Treffer
- Anteil Blacklist-Treffer
- Personenidentifikationsquote

Diese Kenngrößen geben in der Gesamtbetrachtung wertvolle Erkenntnisse über die Qualität der aktuellen Kundenstruktur. Dies erlaubt es dem Händler bei Abweichungen, die nicht mehr den regulären Schwankungen entsprechen, zu reagieren. Nachfolgende Kennzahl wird hier näher skizziert:

#### Anteil Kunden mit unsicheren Zahlarten

In der DACH-Region (Deutschland, Schweiz und Österreich) zählt die Zahlart Rechnung weiterhin zu den beliebtesten Zahlarten.<sup>7</sup> Mit Fokus auf das Ziel „Vermeidung von Zahlungsausfällen“ ist diese zugleich die riskanteste Bezahlmethode, weil der Händler hier in Vorleistung tritt. Mit Blick auf die Checkout Conversion Rate hat der Händler allerdings ein Interesse daran, möglichst vielen Kunden unsichere Zahlarten anzubieten, weil dies der Erwartung der Kunden entspricht.

<sup>7</sup> vgl. Statista: Welche der folgenden Zahlungsmöglichkeiten ziehen Sie bei einer Bestellung im Internet vor?, unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/319321/umfrage/beliebteste-methode-zur-zahlung-von-online-bestellungen-in-deutschland/> (letzter Abruf am 23.10.2019)

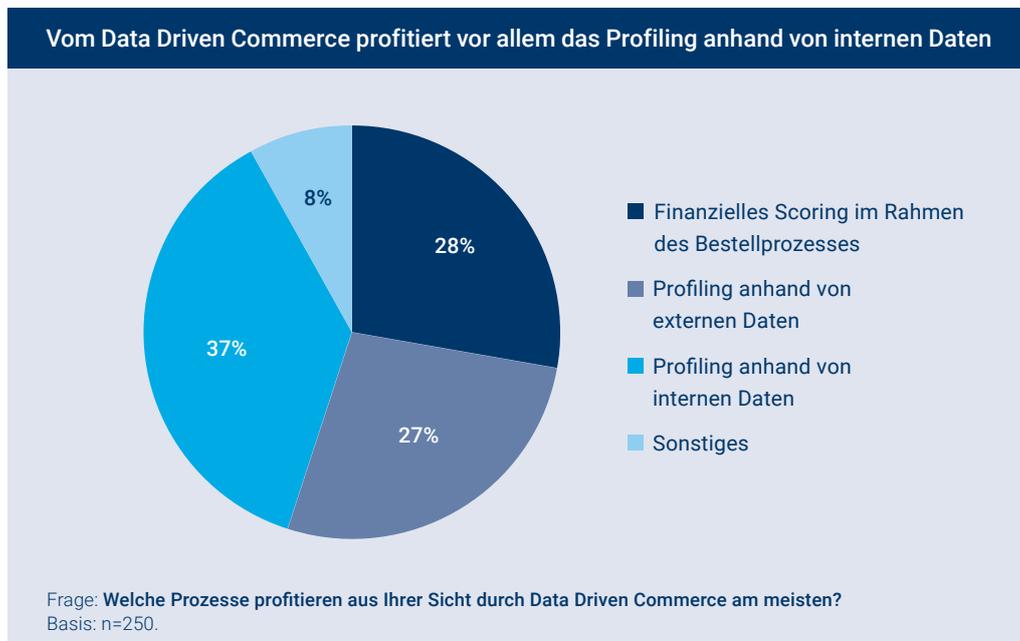
Zu beachten ist, dass sich der Anteil Kunden mit allen Zahlarten verändern kann. Die Veränderung ist abhängig davon, in welchem Stadium des Checkout-Prozesses sich der Kunde befindet.

Adressprüfung, Velocity-Checks<sup>8</sup>, Blacklist-Checks und insbes. der Riskcheck können einen Effekt auf den individuellen Payment-Mix haben. Daher ist es wichtig, den Anteil Kunden mit unsicheren Zahlarten nach Abschluss der verschiedenen Prozessschritte im Checkout genau zu monitoren.

Optimierungen in der Zahlartensteuerung haben einen unmittelbaren Effekt auf diese Kennzahl. Der Händler sollte sämtliche Checkout-Prozesse vor diesem Hintergrund vollständig überblicken und deren Auswirkungen auf diese Kennzahl abschätzen können. Dabei ist umfassend zu klären, aus welchen „Bausteinen“ sich die Kennzahl (händlerspezifisch) zusammensetzt. Kennt man die „Bausteine“, dann kennt man die möglichen Hebel.

### Fazit

Data-driven Risk Management macht einen Händler erst entscheidungsfähig. Er kennt seine Kunden und dessen Kauf- und Zahlungsverhalten genau und kann erst auf dieser Grundlage trennscharfe, transparente und kundenindividuelle Entscheidungslogiken implementieren. Erforderlich ist der Aufbau und die Pflege eines Data Warehouse, welches sämtliche Transaktionsdaten des Händlers sowie die externen Daten der Anbieter bündelt. Der Pflege und Anpassung von relevanten IT-Schnittstellen kommt dabei ein hoher Stellenwert zu. Diese ermöglichen erst das „Shiften“ der relevanten Datenmengen zwischen Händler und Anbietern und setzen damit den Grundstein für erfolgreiches Data-driven Risk Management.



<sup>8</sup> vgl. Universum Inkasso GmbH: Definition „Velocity Check“ bezeichnet eine Häufigkeitsprüfung, bei der Zahlungstransaktionen auf wiederkehrende Muster innerhalb eines vordefinierten Zeitraums überprüft werden, unter <https://www.universum-group.de/glossar/velocity-check/> (letzter Abruf am 23.10.2019).

## Use Case: Dynamisches Pricing im Digital Commerce

Die Nutzung von personenbezogenen Daten ist einer der Erfolgsfaktoren für den Boom des E-Commerce, bleibt aber, vor allem in Deutschland, ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite ermöglicht es das individualisierte Anzeigen von auf den Kunden abgestimmten Services und Produkten. Auf der anderen Seite stiften Skandale wie Cambridge Analytica Angst vor dem möglichen Missbrauch beim Umgang mit den eigenen Daten. Für den E-Commerce bieten sich neben individuellen Vorschlägen von Produkten zahlreiche weitere Möglichkeiten, das Käuferlebnis auf den jeweiligen Nutzer anzupassen. Unternehmen könnten zum Beispiel versuchen, mit Hilfe von Daten die Präferenzen potenzieller Kunden herauszufinden, um ihre Preisgestaltung dementsprechend anzupassen.

Diese „Preisdifferenzierung“ ist kein Fremdwort im E-Commerce. Schon Anfang der 2000er wurde Amazon vorgeworfen, basierend auf dem Browsingverhalten der Nutzer unterschiedliche Preise für Produkte anzubieten. Etwa drei von vier Produktsuchen starten bei Google oder Amazon. Als Marktführer für Smart Speaker sind die beiden prädestiniert dazu, auch über Sprache zugänglich gemachte Daten für E-Commerce zu verwenden. Zahlen wir also in Zukunft mehr, wenn wir gut gelaunt im Internet shoppen? Mit der folgenden Untersuchung soll gezeigt werden, wie sich Personalised Pricing auf Konsumenten auswirken kann und ob wir schlussendlich davon profitieren oder nicht.

### Ökonomische Auswirkungen des Personalised Pricing

Als Preisdifferenzierung wird das Vorhaben von Anbietern bezeichnet, für die gleiche Leistung unterschiedliche Preise zu verlangen.<sup>9</sup> Beispiele dafür gibt es bereits zahlreich. Kunden, die einen langfristigen Vertrag mit einem Anbieter eingehen, zahlen in der Regel weniger als einmalig Zahlende. Ebenso zahlen Schüler und Studenten für identische Eintrittskarten oft weniger als Berufstätige. Im Zeitalter von Big Data werden schon heute in Echtzeit Angebot und Nachfrage untersucht, um die Preise für Flugtickets beispielsweise dynamisch anzupassen.

Personalised Pricing beschreibt die Anpassung des Preises von Produkten an die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten und stellt daher eine gesonderte Art der Preisdifferenzierung dar. Dabei werden personenbezogene Daten verwendet, um für identische Produkte unterschiedliche Preise von verschiedenen Kunden zu verlangen.<sup>10</sup>

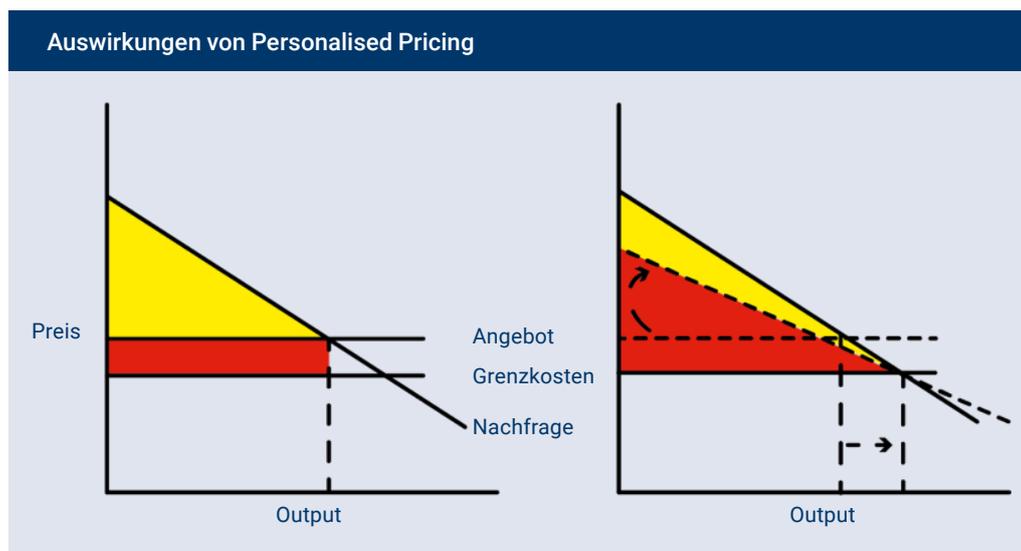
Um Preise zu personalisieren, müssen Firmen Daten erheben, die persönliche Charakteristiken enthalten, die Aufschluss über die Zahlungsbereitschaft der Kunden geben. Um Informationen über Kunden zu erhalten, benutzen Unternehmen drei Datenkategorien: freiwillig angegebene (u. a. Studentenausweis, Name, E-Mail), beobachtete (u. a. IP-Adresse, Betriebssystem, vergangene Einkäufe) und geschlussfolgerte Daten (u. a. Einkommen, Gesundheitsstatus, Hobbys). Da Unternehmen heute viel mehr und viel schneller Daten analysieren können als früher, werden vor allem im E-Commerce immer mehr beobachtete und geschlussfolgerte Daten verwendet. Die erhobenen Charakteristiken werden von den Unternehmen analysiert im Bestreben, herauszufinden, wie viel die Kunden bereit sind, für ein Produkt zu bezahlen. Der daraus resultierende Preis entspricht in der Regel nicht der exakten Zahlungsbereitschaft. Das Risiko, den Preis zu überschätzen und damit den Kunden zu verlieren, ist zu groß. Im Normalfall herrscht außerdem genug Wettbewerb, um die perfekte Anpassung an die Zahlungsbereitschaft durch Konkurrenz zu verhindern.

---

<sup>9</sup> Varian, Hal R. (1984) *Microeconomic Analysis*

<sup>10</sup> vgl. Shapiro, Carl (1998) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*

Um überhaupt Personalised Pricing realisieren zu können, müssen die Umstände im gegebenen Markt passen. Im Markt müssen Mechanismen zur Schätzung der Zahlungsbereitschaft vorhanden sein (Möglichkeit, relevante Daten vom User zu sammeln) und es darf keine Arbitrage möglich sein. Können etwa Marktteilnehmer ohne großen Wertverlust Produkte mit Gewinn weiterverkaufen, ist Personalised Pricing nicht möglich. Eine weitere grundlegende Voraussetzung ist eine gewisse Marktmacht der preissetzenden Unternehmen. Es bieten sich daher insbesondere Märkte an, die zu einem bestimmten Grad Netzwerkeffekte, hohe Eintrittskosten oder starke Skaleneffekte haben. Ist dies nicht der Fall, treten so lange neue Unternehmen in den Markt ein, bis die Preise den Grenzkosten (Kosten, die durch die Produktion einer zusätzlichen Mengeneinheit eines Produktes entstehen) entsprechen.



### Der gläserne Kunde

Die Abbildung zeigt die „ökonomische Wohlfahrt“, ein Maß für den Nutzen aller Individuen einer Volkswirtschaft, in zwei verschiedenen Märkten. Die ökonomische Wohlfahrt setzt sich aus Produzentenrente (rot) und Konsumentenrente (gelb) zusammen und gilt als Maß für den Nutzen aller Individuen innerhalb des betrachteten Marktes.<sup>11</sup> Rechts ein Markt mit Personalised Pricing, zum Vergleich: links ein Markt mit Einheitspreis. In einem Markt ohne vollkommenen Wettbewerb setzen Unternehmen (je nach Marktmacht) einen Preis über den Grenzkosten fest. Marktteilnehmer mit niedriger Zahlungsbereitschaft werden nicht bedient. Dadurch entsteht ein Wohlfahrtsverlust (A in Abbildung), der ein Zeichen für die Ineffizienz des Marktes ist. Ist Personalised Pricing für Unternehmen möglich, besteht die Möglichkeit, den Marktteilnehmern die Güter zum Preis ihrer individuellen Zahlungsbereitschaft zu verkaufen. Der Preis wird hier als lineare Funktion dargestellt (wie oben angemerkt entspricht die Preisfunktion nicht exakt der Zahlungsbereitschaft, sondern nähert sich dieser nur an). Durch Personalised Pricing werden nun auch die Kunden mit niedrigerer Zahlungsbereitschaft bedient, ohne dass die Unternehmen auf die Profitabilität höherer Konsumentensegmente verzichten müssen. Der Wohlfahrtsverlust verschwindet, die Summe aus Produzentenrente und Konsumentenrente erhöht sich und damit wird der Markt effizienter. Durch Personalised Pricing können also alle Konsumenten bedient werden, deren Zahlungsbereitschaft über den Grenzkosten liegt, ohne dass dies Auswirkung auf die Profitabilität der anderen verkauften Güter hat. Empirisch lässt sich dieser Vorteil für Konsumenten nachträglich in solchen Märkten nachweisen, in denen auch tatsächlich der Output gestiegen ist.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> vgl. Pigou, Arthur Cecil (1929) The Economics of Welfare

<sup>12</sup> vgl. OECD Personalised Pricing in the Digital Era (2018)

### Fazit

Die Plattformen der US-Technologiegiganten Google und Amazon besitzen im E-Commerce-Markt bereits eine deutliche Vormachtstellung und legen mit innovativen Sprachassistenten nun auch an technologischer Front nach. Damit zeigen sie auf fast allen Teilen der Customer Journey Präsenz und streben deutlich nach einer dominierenden Position am Markt. Parallel dazu mehren sich in der öffentlichen Wahrnehmung die Bedenken hinsichtlich der beiden Big Player. Unabhängig davon geht der Trend bislang jedoch in eine positive Richtung. Die Preise für Produkte im E-Commerce sinken jährlich und ermöglichen es, immer günstiger online einzukaufen.<sup>13</sup> Trotzdem sollten Staaten und internationale Wirtschaftsorganisationen wachsam bleiben. Wie ein Blick auf die ökonomischen Auswirkungen des Personalised Pricing zeigt, führt der technologische Fortschritt zwar meistens zu einem Vorteil für Konsumenten, jedoch besteht bei zu großer Marktmacht einiger weniger großer Player die Gefahr, dass personenbezogene Daten zum Nachteil der Kunden ausgenutzt werden.

---

<sup>13</sup> vgl. Adobe Digital Economic Project (2018)

### Die Autoren

#### Lableitung



**Adrian Brosterhues-Niedziolka**  
**Creditreform Boniversum GmbH**

Adrian Brosterhues-Niedziolka ist seit 2011 im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. aktiv und war u. a. als Kassenprüfer des Vereins sowie stellvertretender Vorsitzender der Fokusgruppe Digital Commerce tätig. 2017 hat er den neu geschaffenen Geschäftsbereich Risk Solutions der Creditreform Boniversum GmbH aufgebaut. Zuvor sammelte er Anfang der 2000er als Händler Erfahrungen im E-Commerce und hat als Sales Consultant bei einem Software-Pionier die Digitale Transformation von Außendiensten unterstützt. Sein beruflicher Werdegang und seine Mitgliedschaft im BVDW haben ihn mit vielen neuen Impulsen und Herausforderungen aus der Praxis und einem starken Netzwerk auf seine aktuellen Aufgaben bestens vorbereitet.



**Andreas W. Ditze**  
**tripuls media innovations GmbH**

Andreas W. Ditze ist Gesellschafter und Geschäftsführer der E-Commerce Agentur tripuls media innovations gmbh. Der studierte Informatiker beschäftigt sich technologisch mit datengetriebenen Geschäftsmodellen, IoT und künstlicher Intelligenz. Sein Steckenpferd ist der Online-Pricing Dienst preismonitoring.de. Neben der IT schlägt sein Herz für die Führung und das Coaching von Personal in agilen Strukturen. Vorträge zum Thema New Work runden sein Profil ab.

#### Engagierte



**Nils Hagen**  
**Creditreform Boniversum GmbH**

Nils Hagen ist als Senior Project Manager Risk Solutions bei der Creditreform Boniversum GmbH für größere Kundenprojekte verantwortlich. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und dem Abschluss des Masters of International Economic Consulting war Nils mehr als sieben Jahre in verschiedenen Positionen einer internationalen Großbank tätig. Sein Schwerpunkt lag dort zuletzt als stellvertretender Abteilungsleiter auf der Restrukturierung zahlungsgestörter Kreditverträge und der Einführung einer automatisierten, digitalen Antragsbearbeitung. In seiner aktuellen Tätigkeit verbindet er Kunden- und Marktanforderungen mit technischen Lösungen in CUBE – der Risikomanagement Plattform der Boniversum.



**Corinna Hohenleitner**  
**Criteo**

Corinna Hohenleitner leitet seit April 2020 als Country Director die Aktivitäten von Criteo in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bis dahin gestaltete sie seit nunmehr sieben Jahren das Deutschland-Geschäft von Criteo maßgeblich mit, zunächst als Senior Account Strategist und Head of Account Management Retail & Telco. Zuletzt verantwortete sie als Industry Director Retail das Kerngeschäft im deutschen Markt sowie die partnerschaftlichen Beziehungen zu Händlern und Handelsmarken. Corinna Hohenleitner studierte Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaft an der FOM Essen und arbeitete vor ihrem Wechsel zu Criteo mehrere Jahre für kajomi und Conversant.



**Tim Katzer**  
**T-Systems**

Tim Katzer, ehemaliger Profiathlet, ist studierter Volkswirt und Philosoph. In der Forschung beschäftigt er sich hauptsächlich mit der Verwendung computerlinguistischer Methoden, um Erkenntnisse aus großen Textdaten zu gewinnen. Er hat zuletzt als Technical Consultant beim Aufbau des Topics "Conversational Interfaces", insbesondere Chatbots, bei T-Systems Multimedia Solutions mitgewirkt. Aktuell arbeitet er freiberuflich als Data Scientist und berät Unternehmen bei der Entwicklung datenbasierter Business Modelle.



**Dr. Marcus Rink**  
**Adobe**

Aktuell tätig bei Adobe als Senior Enterprise Account Executive für alle Lösungen rund um das Digitale Marketing und die Digitale Transformation von Unternehmen. Nach dem Studium der Naturwissenschaften mit Schwerpunkt Multivariate Statistik und Vorhersagemodelle, hat Herr Rink langjährige Expertise als Teamleiter und Berater für digitale Lösungen - Datenanalyse, Datenmanagement, Testing, ePayment, eProcurement - und im Produktmanagement für Online-Shops und Buchungsplattformen erworben.



**Manuel Strotmann**  
**best it AG**

Als Gründer und Vorstandsvorsitzender der best it AG unterstützt er mit seinen Teams etablierte mittelständische Unternehmen und Konzerne dabei, ihre transaktionalen Geschäftsmodelle mit digitalen Lösungen für die Zukunft auszustatten, den Change in der Organisation hinzubekommen und eine neue Generation von einzigartigen Einkaufserlebnissen zu kreieren. Seine Schwerpunkte sind hierbei die strategische und betriebswirtschaftliche Beratung über die gesamte Wertschöpfungskette des Digital Commerce.



**Dipl. Juristin Louisa Tran**  
**DOUGLAS**

Hat bei Europa's Beauty-Retailer DOUGLAS das (Kredit-) Risikomanagement aufgebaut und an der stetigen Optimierung des Produkts mit besonderem Fokus auf Fraud Prevention führend mitgewirkt. Frau Tran hat sich bei der Weiterentwicklung des inhouse Rechnungsaufsichts als Deutschlands Zahlart Nr. 1 fundiert mit den verschiedensten Methoden zur Risikobewertung im Massengeschäft auseinandergesetzt und die am Markt verfügbaren Produkte für Onlinehändler kritisch bewertet.



**Stefano Viani**  
**Blackbit digital Commerce GmbH**

Stefano Viani ist Gründer und Geschäftsführer der Blackbit digital Commerce GmbH. Als Visionär ist seine Berufung vor allem die Weiterentwicklung des Unternehmens. Sein Steckpferd: die Marketing-Strategieentwicklung. Bereits seit 2015 ist Blackbit Mitglied im BVDW. Stefano Viani ist zudem Teil der Fokusgruppe Digital Commerce und Co-Autor eines Whitepapers zum Thema Connected Commerce. Bereits seit 1998 realisiert Blackbit erfolgreiche E-Commerce-Projekte. Obwohl Blackbit als Agentur für Digital Commerce fest in der Branche verankert ist, hat sich das Team rund um Stefano Viani den Entdeckergeist eines Start-ups bewahren können und ist stolz auf seinen frischen Blick auf die täglichen Herausforderungen.



**Max von Weber**  
**Wavemaker**

Max von Weber ist als Group Head Paid Social bei Wavemaker für die Kampagnen auf allen gängigen Social Media Plattformen verantwortlich. In seiner letzten Position als Senior Strategy Consultant war Max für s.Oliver und deren plattformübergreifenden Strategien verantwortlich und beschäftigte sich damit, die Marketingmaßnahmen des deutschen Traditionsunternehmens gesamtheitlich zu betrachten und weiterzuentwickeln.

## **Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.**

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. ist die Interessenvertretung für Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle betreiben oder deren Wertschöpfung auf dem Einsatz digitaler Technologien beruht. Als Impulsgeber, Wegweiser und Beschleuniger digitaler Geschäftsmodelle vertritt der BVDW die Interessen der digitalen Wirtschaft gegenüber Politik und Gesellschaft und setzt sich für die Schaffung von Markttransparenz und innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen ein. Sein Netzwerk von Experten liefert mit Zahlen, Daten und Fakten Orientierung zu einem zentralen Zukunftsfeld. Neben der DMEXCO und dem Deutschen Digital Award richtet der BVDW eine Vielzahl von Fachveranstaltungen aus. Mit Mitgliedern aus verschiedensten Branchen ist der BVDW die Stimme der digitalen Wirtschaft.

## **Fokusgruppe Digital Commerce**

Die Fokusgruppe Digital Commerce im BVDW steht als Thought Leader für die Digitalisierung der Customer Journey. Nicht nur Händler und Brands, sondern auch Logistikunternehmen, Plattformbetreiber, Fintechs und Dienstleister gestalten die Debatte um die aktuellen Herausforderungen. Dabei gibt es eine Vielzahl an Playern und Stakeholdern, deren Interessen sich mit der fortschreitenden Digitalisierung und neuen Technologien wie künstliche Intelligenz und Voice Assistants verändern.

**[www.bvdw.org](http://www.bvdw.org)**



DIGITAL COMMERCE  
FOKUSGRUPPE IM BVDW

## Impressum

### Data-driven Commerce

Erscheinungsort und -datum	Berlin, Juli 2020
Herausgeber	Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. Schumannstraße 2, 10117 Berlin, +49 30 2062186 - 0, <a href="mailto:info@bvdw.org">info@bvdw.org</a> , <a href="http://www.bvdw.org">www.bvdw.org</a>
Geschäftsführer	Marco Junk
Präsident	Matthias Wahl
Vizepräsidenten	Thomas Duhr, Anke Herbener, Achim Himmelreich, Alexander Kiock, Marco Zingler
Kontakt	Anna Dietrich, Referentin Mobilität, KI und Smart Cities, <a href="mailto:dietrich@bvdw.org">dietrich@bvdw.org</a>
Vereinsregisternummer	Vereinsregister Düsseldorf VR 8358
Rechtshinweise	Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben und Informationen wurden vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. sorgfältig recherchiert und geprüft. Diese Informationen sind ein Service des Verbandes. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität können weder der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. noch die an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Werkes beteiligten Unternehmen die Haftung übernehmen. Die Inhalte dieser Veröffentlichung und / oder Verweise auf Inhalte Dritter sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen, Bildmaterial oder sonstigen Inhalten, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. bzw. die Rechteinhaber (Dritte).
Ausgabe	Erstausgabe
Titelmotiv	© iStock / tanda_V



**Herausgeber**

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.  
Schumannstraße 2, 10117 Berlin

+49 30 2062186 - 0, [info@bvdw.org](mailto:info@bvdw.org), [www.bvdw.org](http://www.bvdw.org)