

DOMINIC SANTSCHI

JÉRÔME ZÜRCHER

DENNIS D.
FEHRENBACHER

DATENPARTNERSCHAFTEN

Ein Weg zur Steigerung des Unternehmenswerts?

Wenn Unternehmen neben ihren internen Daten auch externe Datenpartnerschaften nutzen, können sie häufig ihren Wert steigern. Dieser Artikel sowie der vorgeschlagene Prozess zur Analyse von Datenpartnerschaften sollen Unternehmen dabei unterstützen, potenzielle Chancen zur Wertsteigerung zu identifizieren und diese systematisch zu bewerten.

1. ÜBERBLICK

Die Relevanz von Daten hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen, da diese für verschiedene wertstiftende Geschäftsaktivitäten verwendet werden können und folglich einen wesentlichen Teil des immateriellen Vermögens einiger Unternehmen ausmachen. In ihrem Artikel in der Expert-Focus-Ausgabe April 2024 haben Tietz et al. [1] erläutert, wie Daten in Kombination mit einer effektiven Strategie zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen können. Die verschiedenen Ansätze zu der finanziellen Bewertung von Daten wurden nebst der Fachliteratur auch in akademischen Publikationen diskutiert [2]. Diese Diskussionsbasis soll mit dem vorliegenden Artikel erweitert werden, indem die zusätzliche Relevanz von Datenpartnerschaften hervorgehoben wird. Darüber hinaus werden praktische Ansätze präsentiert, die Unternehmen bei der proaktiven Vorbereitung auf regulatorische Änderungen im Bereich von Datenpartnerschaften, wie z. B. dem EU Data Act, unterstützen. Gemäss EU Data Act [3] sind bestimmte Datenpartnerschaften nicht nur gewünscht, sondern gewissermassen sogar gesetzlich vorgeschrieben. Dieser Artikel behandelt die folgenden Fragestellungen:

- Inwiefern ergänzen Datenpartnerschaften interne Datenprojekte zur Unternehmenswertsteigerung?
- Mit welchen Methoden können verschiedene Datenpartnerschaften identifiziert und deren Potenzial bewertet werden?

2. RELEVANZ VON INTERNEN DATEN

In der modernen Geschäftswelt spielen Daten eine zunehmend zentrale Rolle. Diese Daten umfassen u. a. interne In-

formationen wie Verkaufszahlen, Kundendaten, betriebliche Prozesse und Finanzdaten. Unternehmen nutzen ihre eigenen Daten, um wertvolle Einblicke zu gewinnen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Der Fokus liegt dabei stark auf der Wertextraktion aus internen Daten, da diese spezifische und detaillierte Informationen über die eigenen Betriebsabläufe sowie Kundinnen und Kunden liefern können [4].

Eine präzise Unternehmensbewertung erfordert entsprechend eine umfassende Analyse der verfügbaren Daten, deren Qualität und Potenzial. Die Datenverfügbarkeit und -qualität spielen dabei eine entscheidende Rolle [5]. Unvollständige oder ungenaue Daten können zu Fehlbewertungen und suboptimalen Entscheidungen führen. Daher ist es für Unternehmen essenziell, robuste Datenmanagementprozesse zu implementieren und kontinuierlich in die Qualität ihrer Daten zu investieren. Mit der voranschreitenden Digitalisierung steigt auch das Potenzial von Daten. Viele Firmen sammeln eigene Daten, welche entweder für einen internen Geschäftszweck verwendet werden können oder in gezielter Zusammenarbeit mit externen Partnern bzw. (Neu-)Kundinnen und -Kunden monetarisiert werden.

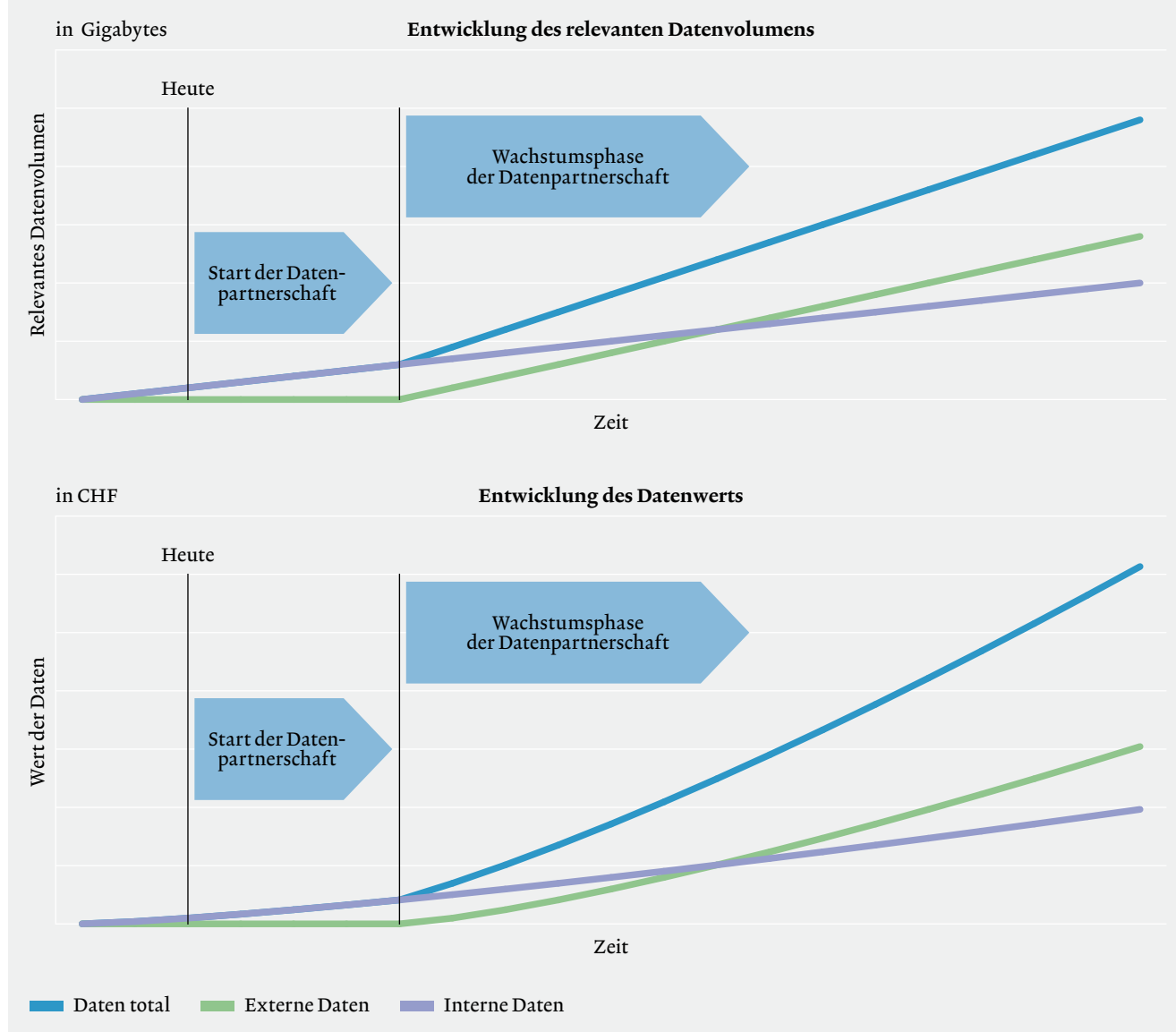
Speziell im Zusammenhang mit der künstlichen Intelligenz (KI) rücken die eigenen Daten vermehrt in den Fokus [6]. Denn trotz der fortschreitenden KI-Modelle, welche anhand von enormen Datensätzen trainiert werden, wird der Business Case in vielen Fällen erst mit internen Daten interessanter. Durch die Kombination von internen und externen Daten kann das Potenzial der KI ausgeschöpft und damit



DOMINIC SANTSCHI,
M.SC., RESEARCH
ASSOCIATE, PH.D.
CANDIDATE, INSTITUT
FÜR ACCOUNTING,
CONTROLLING UND
AUDITING, UNIVERSITÄT
ST. GALLEN



JÉRÔME ZÜRCHER,
M.SC. EPFL, MAS MTEC ETH,
DOZENT, AI FOR
EXECUTIVES, DEPARTMENT
OF MANAGEMENT,
TECHNOLOGY AND
ECONOMICS, ETH,
MANAGING DIRECTOR,
LASTINGIMPACT.AI

Abbildung 1: **BEISPIELHAFTHE ENTWICKLUNG VON DATENVOLUMEN- UND -WERT**

der Arbeitsbeitrag von menschlichen Arbeitskräften in vielen Fällen erheblich gesteigert werden [7].

3. POTENZIAL VON DATENPARTNERSCHAFTEN

Trotz der wertvollen Erkenntnisse, die aus eigenen Daten gewonnen werden können, gibt es Grenzen hinsichtlich der Tiefe und Breite der Analyse, wenn ausschliesslich interne Daten verwendet werden. Hier kommen Datenpartnerschaften

ins Spiel. Durch das Teilen und Kombinieren von Daten mit externen Partnern können Unternehmen ihre Analysen erweitern und tiefere Einblicke gewinnen [8]. Datenpartnerschaften können in Ergänzung zu internen Datenprojekten wirtschaftliche Synergien ermöglichen [9]. Z.B. können durch Datenpartnerschaften zwischen Unternehmen in derselben Wertschöpfungskette gemeinsame Herausforderungen besser verstanden und angegangen werden. Dies kann innovative Lösungsansätze und verbesserte Geschäftsstrategien ermöglichen, welche sich speziell über einen längeren Zeitraum auszahlen können. *Abbildung 1* verbildlicht dieses Beispiel. Zu Beginn, markiert als «Heute», sind das Datenvolumen und der Datenwert auf einem Basisniveau. Mit dem Start der Datenpartnerschaft beginnt der Datenaustausch zwischen den Parteien. Dadurch steigt das Volumen der externen Daten sowie das Gesamtvolumen der Daten kontinuierlich an. Gleichzeitig erhöht sich der Wert der externen Daten und trägt zum Anstieg des Gesamtwerts der Daten bei. Der Wert von internen Daten erhöht sich über die Zeit, wäh-



DENNIS D. FEHRENBACHER,
PROF. DR., INSTITUT
FÜR ACCOUNTING,
CONTROLLING UND
AUDITING, UNIVERSITÄT
ST. GALLEN

Tabelle 1: **DATENPARTNERSCHAFTEN IM VERGLEICH**

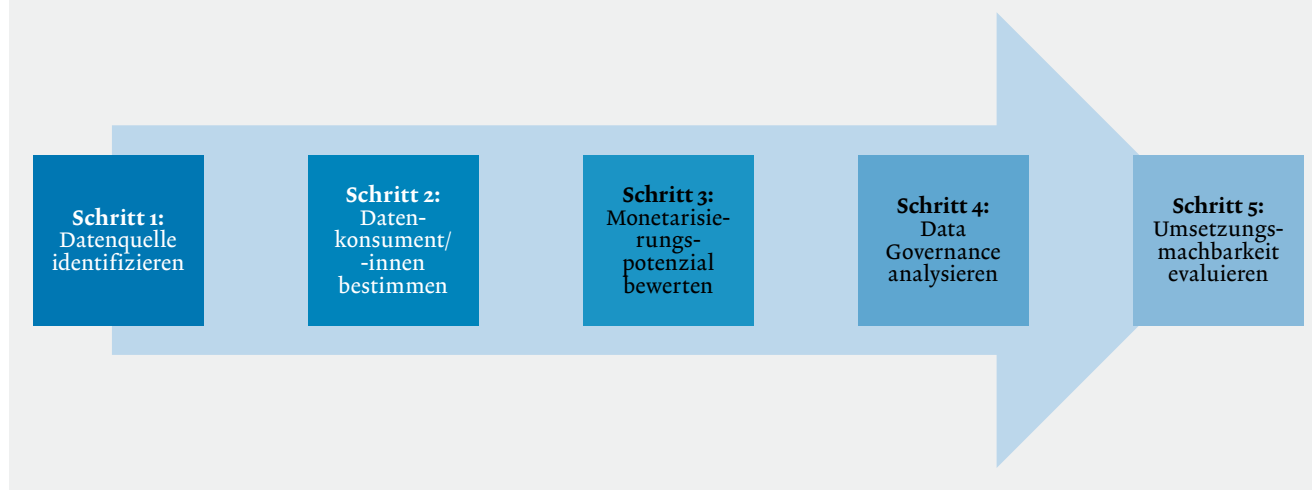
Methode/ Ansatz	Upstream-Daten- partnerschaften (Fokus auf Lieferanten)	Downstream-Daten- partnerschaften (Fokus auf Kundschaft)	Ökosystem Datenpart- nerschaften (Fokus auf industriespezifische Anspruchsgruppen)	KI-Datenpartner- schaften (Fokus auf KI-Anwendungsfälle)
Beschrieb und Beispiel	Gemeinsame Nutzung von Lieferantendaten zur Optimierung der Lieferkette, z. B. Just-in-Time-Logistik. Beispiel [10]: CRISP und Databricks haben eine Partnerschaft geschlossen, die es ermöglicht, Verkaufs- und Bestandsdaten gemeinsam zu nutzen. Durch diese Zusammenarbeit können Einzelhändler und Lieferanten Echtzeitdaten einsehen und so ihre Bestandsverwaltung und Verkaufsprognosen optimieren.	Austausch von Verkaufs- und Kundendaten mit Vertriebspartnern zur Absatzprognose und Marketingoptimierung. Beispiel [11]: Procter & Gamble (P&G) und Walmart haben eine Partnerschaft geschlossen, um Daten entlang ihrer Lieferkette zu teilen. Dadurch können sie ihre Lagerbestände reduzieren und den Verkauf optimieren, indem sie besser auf Kundenwünsche eingehen. Im Gegenzug profitieren beide Unternehmen von einer effizienteren und kundenorientierteren Lieferkette.	Zusammenarbeit innerhalb eines Industrienetzwerks zur gemeinsamen Nutzung von branchenspezifischen Daten, z. B. durch gemeinsame Plattformen. Beispiel [12]: BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen haben das branchenübergreifende Netzwerk Catena-X gegründet, um eine offene Datenplattform zu schaffen. Dies ermöglicht Unternehmen, entlang der automobilen Wertschöpfungskette Daten sicher auszutauschen.	Gemeinsame Entwicklung und Nutzung von KI-Algorithmen und -Modellen durch Datenpooling. Beispiel [13]: Reddit hat eine Vereinbarung abgeschlossen, die es Open AI ermöglicht, seine Modelle mit den Inhalten der Plattform zu trainieren. Im Gegenzug kann Reddit nun Chat GPT nutzen, um neue KI-Funktionen zu entwickeln.
Potenzial	Verbesserte Lieferketten-effizienz und reduzierte Lagerkosten	Gesteigerte Verkaufszahlen und verbesserte Kundenzufriedenheit	Synergien und Innovationen innerhalb der Branche	Verbesserte KI-Modelle und schnellere Innovationszyklen
Stärken	Erhöhte Transparenz und Effizienz in der Lieferkette	Bessere Marktanpassung und Kundenerfahrung	Förderung von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen	Höhere Innovationsrate und bessere KI-Ergebnisse durch grössere Datensätze
Schwächen	Abhängigkeit von der Datenqualität der Lieferanten	Datenschutz- und Sicherheitsbedenken bei Kundendaten	Komplexität der Koordination und möglicher Wettbewerbsnachteil durch zu viel Informationsaustausch	Hohe Anforderungen an Datenschutz und technische Infrastruktur
Fazit	Nützlich zur Optimierung von Prozessen und Kostenreduktion, erfordert jedoch hohe Datenintegrität	Effektive Methode zur Marktexpansion und Kundenbindung, jedoch mit erheblichen Datenschutzanforderungen	Starke Innovations- und Kooperationsförderung, aber komplex in der Umsetzung und Koordination	Sehr effektive Methode zur schnellen Verbesserung von KI-Anwendungen, jedoch mit hohen technischen und datenschutzrechtlichen Anforderungen

rend der Gesamtwert der Daten durch den zusätzlichen Nutzen externer Daten relativ stärker gesteigert wird. Dies passiert, weil dank der Kombination von internen und externen Daten wertvolle Use Cases realisiert werden können, die mit einer einzigen Datenquelle nicht umsetzbar wären. Durch diese Synergie entstehen neue Erkenntnisse und Anwendungen, die den Gesamtwert der Daten signifikant steigern.

Datenpartnerschaften ermöglichen es Unternehmen, ihre Datenbestände durch externe Partnerschaften zu erweitern und zu diversifizieren. Diese Partnerschaften können helfen, umfassendere und aktuellere Datensätze zu schaffen, die den spezifischen Bedürfnissen und Anforderungen eines Unternehmens besser entsprechen und die Entwicklung von innovativen Produkten und Services ermöglichen. Eine klare Strategie und strukturierte Prozesse sind entscheidend, um

die Vorteile von Datenpartnerschaften voll auszuschöpfen. Beispiele von Datenpartnerschaften sind in der *Tabelle 1* aufgeführt.

Ein Portfoliostrategieansatz für Datenpartnerschaften kann sich als vorteilhaft erweisen [14]. Ein solcher Ansatz kann verfolgt werden, um unterschiedliche Projekte auszuwählen, die nicht nur vielversprechend sind, sondern auch ein gewisses Diversifizierungspotenzial aufweisen. Dies bedeutet konkret, dass sich Unternehmen nicht nur auf unternehmensweite Datenpartnerschaften fokussieren, sondern auch kleinere, weniger komplexe Projekte in Betracht ziehen sollten, die tiefere Erfolgshürden aufweisen. Die Relevanz einer Portfoliostrategie für Datenpartnerschaften zeigt sich insb. in der Fähigkeit, Synergien zwischen verschiedenen Projekten zu identifizieren und zu nutzen. Indem Un-

Abbildung 2: **PROZESS FÜR DIE ANALYSE VON DATENPARTNERSCHAFTEN**

ternehmen eine Vielzahl von Datenquellen und -projekten kombinieren, können sie umfassendere und genauere Einblicke gewinnen, die für die Entwicklung und Implementierung von Produkten und Services entscheidend sein können.

4. DATENPARTNERSCHAFTEN IDENTIFIZIEREN UND BEWERTEN

Die Identifizierung und Bewertung von Datenpartnerschaften erfordert einen systematischen Ansatz. Unternehmen sollten potenzielle Partner und deren Datenquellen sorgfältig analysieren, um sicherzustellen, dass die Partnerschaft einen Mehrwert bietet. Ansätze wie der in *Abbildung 2* präsentierte Prozess für die Analyse von Datenpartnerschaften können dabei helfen, relevante Datenquellen und Partnerschaften zu identifizieren und deren Potenzial zu bewerten. Indem Unternehmen diesen Prozess umsetzen, können sie strategische Entscheidungen treffen und ihre Datenbestände optimal nutzen, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen und den Unternehmenswert zu steigern. Der Prozess kann in fünf Schritten operationalisiert werden:

1. Datenquelle identifizieren
2. Datenkonsumentinnen und -konsumenten bestimmen
3. Monetarisierungspotenzial bewerten
4. Data Governance analysieren
5. Umsetzungsmachbarkeit evaluieren

4.1 Wer ist die Datenquelle? Die Identifizierung der Datenquelle ist der erste Schritt in der Potenzialanalyse. Datenquellen können interne Abteilungen eines Unternehmens, Partnerunternehmen oder externe Organisationen sein, die relevante Daten besitzen. Es ist wichtig, die Art und Qualität der Daten zu verstehen, um deren Wert und Anwendungsmöglichkeiten beurteilen zu können. Bspw. können Daten von sozialen Medien, E-Commerce-Plattformen oder IoT-Geräten wertvolle Einblicke bieten, die für verschiedene Anwendungsfälle genutzt werden können.

4.2 Wer könnte die Daten nutzen? Die nächste Frage lautet: Wer könnte die Daten nutzen? Potenzielle Datenkonsu-

menten können unterschiedlichste Akteure sein, von internen Teams bis hin zu externen Unternehmen. Ein besonders relevanter Bereich ist die Nutzung durch KI-Modellentwickler, wie AI Foundational Model Trainers, darunter Organisationen wie Open AI, Anthropic und Meta. Diese Akteure benötigen grosse Mengen an qualitativ hochwertigen Daten, um ihre Modelle zu trainieren und zu verbessern. Durch gezielte Datenpartnerschaften können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Daten optimal genutzt werden, und gleichzeitig von den Fortschritten und Innovationen im KI-Bereich profitieren.

4.3 Wie einfach könnte die Datennutzung monetarisiert werden? Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Monetarisierung der Datennutzung. Hierbei geht es darum, zu bewerten, wie einfach und effektiv die Daten in Umsatz umgewandelt werden können. Dies hängt von mehreren Faktoren ab, einschliesslich der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Datenqualität und der Marktbedürfnisse. Unternehmen müssen strategische Partnerschaften und Geschäftsmodelle entwickeln, die es ermöglichen, den Wert der Daten voll auszuschöpfen. Ein erfolgreiches Beispiel könnte die Lizenzierung von Daten an Drittanbieter oder die Nutzung der Daten zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sein.

4.4 Was gilt es bezüglich Data Governance zu beachten? Data Governance ist ein weiterer wesentlicher Aspekt, welcher bei Datenpartnerschaften beachtet werden sollte. Dabei geht es darum, solide Richtlinien und Prozesse zur Verwaltung, Nutzung und zum Schutz der Daten zu implementieren. Dies beinhaltet die Einführung von Protokollen zur Datenfreigabe und Sicherheitsmassnahmen, um die Vertraulichkeit und Integrität der Daten sicherzustellen. Ein Governance-Framework sollte ausserdem Transparenz, Verantwortlichkeit und ethische Entscheidungsfindung fördern, indem es klare Standards und Kontrollen etabliert. Diese Massnahmen tragen dazu bei, Vertrauen unter den Beteiligten zu schaffen und rechtliche sowie regulatorische Ri-

siken wie den Data Act der Europäischen Kommission [15] in strategische Opportunitäten zu verwandeln.

4.5 Mit welchem Aufwand und mit wie vielen Kosten lässt sich die Datenpartnerschaft realisieren? Ein wesentlicher Aspekt bei der Implementierung von Dateninfrastrukturen für den Austausch zwischen Unternehmen sind die Kosten und die technische sowie organisatorische Machbarkeit. Die Einrichtung einer solchen Infrastruktur erfordert Investitionen in Hardware, Software und spezialisierte IT-Ressourcen. Unternehmen müssen nicht nur die direkten Kosten für die Anschaffung und Installation berücksichtigen, sondern auch laufende Kosten für Wartung und Upgrades. Darüber hinaus ist die technische Machbarkeit ein entscheidender Faktor: Es müssen skalierbare und flexible Systeme entwickelt werden, die den steigenden Datenvolumina und komplexen Analysetools standhalten können. Organisatorisch gesehen erfordert dies eine enge Zusammenarbeit zwischen IT-Abteilungen, Datenbesitzer/-innen und Management, um sicherzustellen, dass die Infrastruktur den Geschäftsanforderungen entspricht und effizient genutzt wird.

5. FAZIT

Während der Fokus der Unternehmen derzeit stark auf der Nutzung ihrer eigenen Daten liegt, bieten Datenpartnerschaften ein erhebliches zusätzliches Potenzial zur Unternehmenswertsteigerung. Durch den Austausch von Daten und die Integration externer Datenquellen können Unternehmen tiefere Einblicke in ihre Wertschöpfungsketten gewinnen, ihre Produkte und Services verbessern und innovative Lösungen fördern. Datenpartnerschaften stellen somit eine wertvolle Ergänzung zur traditionellen Datenanalyse dar und tragen massgeblich zur Unternehmenswertsteigerung bei.

Die Analyse und Bewertung von Datenpartnerschaften anhand eines strukturierten Ansatzes wie der präsentierte Prozess in *Abbildung 2* unterstützt Unternehmen dabei, das volle Potenzial von Daten in einem zunehmend datengetriebenen Markt zu realisieren. Dies fördert nicht nur Innovation und Effizienz, sondern trägt auch wesentlich zur langfristigen Wertsteigerung eines Unternehmens bei. ■

Fussnoten: 1) Tietz, R., Lux, W., Scheler, S., Rudin, F., Datenbilanz, in: Expert Focus 2024/April, S. 192–197. 2) Veldkamp, L. (2023). Valuing Data as an Asset. Review of Finance, 27(5), 1545–1562. 3) Bundesministerium für Digitales und Verkehr (2023), EU verabschiedet Data Act, S. 40, Art. 5, Abs. 1, <https://bmdv.bund.de/DE/Themen/Digitales/Digitale-Gesellschaft/EU-Data-Act/eu-data-act.html>. 4) Fehrenbacher, D. D., Ghio, A. (2023). Data Sources for Predictive Analytics and Decision Making: A Management Perspective. In Handbook of Big Data and Analytics in Accounting and Auditing (S. 209–234). Singapore: Springer Nature Singapore. 5) Fehrenbacher, D. D., Helfert, M. (2012). Contextual factors influencing perceived importance and trade-offs of information quality. Communications of the Association for Information Systems, 30, 111–126. 6) Sa-

lesforce. (2024). Nearly Two-Thirds of Global C-Suite Execs Say Trust in AI Drives Business Results, https://www.salesforce.com/news/stories/c-suite-research/?d=7010M0000025ltFQAQ&nc=&utm_source=various&utm_medium=referral&utm_campaign=amer_sfnewsaw&utm_content=zsk. 7) Maslej, N. et al. (2024). The AI Index 2024 Annual Report. Stanford University, Stanford, CA, <https://aiindex.stanford.edu/report/?sf187707917=1>. 8) McKinsey & Company. (2024). Collaborating for the common good: Navigating public-private data partnerships, <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/collaborating-for-the-common-good>. 9) Snowflake (n.d.). Data collaboration delivers higher value, <https://www.snowflake.com/guides/data-collaboration-delivers-higher-value/>. 10) Databricks (2023). How Crisp and Databricks

Enable Retail-Supplier Collaboration through Shared Sales and Inventory Data, <https://www.databricks.com/blog/how-crisp-and-databricks-enable-retail-supplier-collaboration-through-shared-sales-and-inventory-data>. 11) Grean, M., Shaw, M. J. (2002). Supply-Chain Partnership between P&G and Wal-Mart. In E-Business Management (S. 155–171). Springer US. 12) Catena-X (n.d.). <https://catena-x.net/de/>. 13) OpenAI. (2024). OpenAI and Reddit Partnership, <https://openai.com/index/openai-and-reddit-partnership/>. 14) Van Giffen, B., Borth, D., Brenner, W. (2020). Management von Künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Springer Verlag. 15) European Commission. (2024). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act>.