

Unverkäufliche Leseprobe

# Constanze Kurz, Frank Rieger

## Die Datenfresser



Preis €(D) 16,95 | €(A) 17,50 | SFR 25,90

ISBN: 978-3-10-048518-2

Sachbuch, 272 Seiten, Klappenbroschur

S. Fischer Verlag

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2011

# Inhalt

## Einleitung

Homo reticuli – Vernetzter Mensch 7

### 1. Bezahlen Sie mit Ihren guten Daten

Der Informationstreibstoff von Google, Facebook & Co. 13

### 2. Die schlaunen Maschinen

Algorithmen, Scoring, Kohorten und Verhaltensvorhersagen 51

### 3. Kein Vergessen, kein Vergessen?

Wie das digitale Gedächtnis funktioniert 68

### 4. Die Datenprofiteure

Nutznießer und Propagandisten des »Endes der Privatsphäre« 87

### 5. Nur noch mit Maske zum Einkaufen?

Was Biometrie in Zukunft bedeutet 112

### 6. Wir wissen, wohin du gehst!

Orte, Wege, Bewegungsprofile 144

### 7. Aber ich habe doch nichts zu verbergen!

Von Irrtum und Anmaßung einer hohlen Phrase 180

### 8. Wohin die Reise geht

Drei Tage im Jahre 2021 206

### 9. Das digitale Ich

Praktische Wege zu einer neuen digitalen Mündigkeit 247

Auf der Webseite zum Buch, die unter der Adresse **[http:// datenfresser.info/](http://datenfresser.info/)** zu erreichen ist, finden sich Links, Tips und Hinweise zum praktischen technischen Selbstdatenschutz, zu Verschlüsselungs- und Anonymisierungsprogrammen und zu sinnvollen Privatsphären-Einstellungen für Betriebssysteme, Browser und Online-Dienste.

## **Einleitung**

### **Homo reticuli – Vernetzter Mensch**

Wir haben die Schwelle zur computerisierten Gesellschaft ganz beiläufig überquert. Unser Leben wird im Bits und Bytes gespeichert, ob wir wollen oder nicht. Wir telefonieren, lesen und schreiben digital, unsere Musik und unsere Bilder sind auf Festplatten gespeichert, der Großteil unserer Nachrichten stammt aus Online-Quellen. Unser Mobiltelefon kann verraten, wo wir gerade sind, und unsere »Freunde« bei Facebook & Co. erfahren alles über unseren Alltag. Egal, was und wo wir arbeiten, es gibt praktisch keine Tätigkeit mehr, die keine Datenspuren hinterläßt. Ohne direkte oder indirekte Computerhilfe werden heute nicht einmal mehr Bäume gefällt, Brote gebacken oder Busse gefahren. Die Digitalgesellschaft macht vor kaum einem Lebensbereich halt – und sie erzeugt immer mehr Daten, die ausgewertet, analysiert, gefiltert und verarbeitet werden können. Die Menge an digital gespeicherten Lebensäußerungen wächst weiter exponentiell, ein Ende ist nicht absehbar.

Immer einfachere Oberflächen erlauben jedem den Zugang zur vernetzten Welt per Mausklick. Wir haben uns in die Rolle des ständigen Datengebers eingelebt, erlauben bewußt oder unbewußt tiefe Einblicke in unser Kommunikationsverhalten, unsere Wünsche, unser soziales Umfeld. Die neue Spezies des Homo reticuli hat sich durchgesetzt. Milliarden Informationsschnipsel werden weltweit jede Minute in sozialen Netzwerken und Internetdiensten erzeugt. Sie zu sammeln und aus ihnen Profile zu erstellen,

sortiert nach Alter, Geschlecht, Aufenthaltsort und Wohnort, Arbeitgeber oder Nationalität, ist zum lukrativen Geschäft geworden. Das fast magische Verhältnis, das wir zu Computern und Mobiltelefonen entwickelt haben, füllt wie nebenbei die Taschen der Datenfresser, der Profiteure der digitalen Goldmine. Hier herrscht der Wilde Westen, der ganz nebenbei über uns kam.

Versprochen wird uns eine bessere, einfachere, vernetztere Welt. Maschinelle »Intelligenz« soll uns angeblich helfen, bessere Entscheidungen zu fällen, uns intensiver mit unseren Freunden zu vernetzen und die Informationsflut zu organisieren und zu bewältigen. Noch sind die virtuellen Heinzelmännchen, die scheinbar intelligenten Helferlein, unvollkommen. Die Ecken und Kanten werden jedoch von lernenden Algorithmen abgeschliffen, für die jede menschliche Reaktion, jede Suchanfrage, jede digital aufgezeichnete Lebensäußerung ein wertvoller Hinweis ist, es beim nächsten Mal besser zu machen. Mehr und mehr Wissen über uns wird angehäuft und gespeichert, damit uns die Computer immer besser zu Diensten sein können. Das Datenfutter für die Perfektionierung der »künstlichen Intelligenz« liefern wir selbst, und wo diese noch nicht ausreicht, helfen wir gern aus.

Was aber bleibt, ist ein diffuses Gefühl des Ausgeliefertseins, der Überforderung, der hilflosen Unfähigkeit, die Zusammenhänge und Mechanismen zu verstehen. Wer weiß eigentlich, wo ich mich gerade befinde? Und warum weiß er auch, wo meine Freunde gerade sind – sogar besser als ich? Wie genau kann er es wissen? Warum ist die Buchempfehlung des Online-Shops so gespenstisch gut? Und wer kann meinen Literaturgeschmack noch einsehen? Woher weiß der Online-Buchladen, daß ich eine Gitarre besitze?

Die Technologien verändern sich mit großer Geschwindigkeit, über die neuesten Entwicklungen lückenlos infor-

miert zu sein ist fast unmöglich. Doch ohne ein wenigstens intuitives Verständnis der technischen Systeme, ihrer Grundlagen und Funktionsweisen ist es schwer, die Risiken der zunehmenden Digitalisierung zu verstehen und unsere digitale Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Analogien und Geschichten können aber helfen, die wichtigen Muster zu erkennen, auch ohne Detailkenntnis der technischen Funktionsweisen. Angst vor komplexer Technik befördert eine Lähmung und den Unwillen, sich mit den Risiken zu befassen, die durch die Digitalisierung der Gesellschaft und des Alltagslebens entstehen. Diese Lähmung macht einen jedoch zum prädestinierten Opfer sowohl der kommerziellen und staatlichen Datenfresser als auch krimineller Online-Übeltäter. Ein Grundverständnis der vernetzten Welt ist mittlerweile unabdingbar geworden – und auch nicht zu schwer zu erlangen.

Wichtig für das Verständnis der digitalen Welt ist, die finanziellen Mechanismen zu durchschauen, um die daraus resultierenden Motivationen der Menschen und Institutionen erkennen zu können. Wer profitiert davon, wenn sich die sozialen Normen in Richtung weniger Datenschutz und hin zu mehr »digitaler Nacktheit« verschieben? Schnell stellt sich bei genauerem Hinsehen heraus, daß die lautesten Beschwörer des »Endes der Privatsphäre« die größten Profiteure dieser propagierten Entwicklung sind. Die Bewertungsmechanismen für Internetfirmen belohnen Innovation vor allem in einem Gebiet: den Nutzern immer mehr Informationen zu entlocken, sie auf den Plattformen zu halten und alle ihre Freunde einzuladen. Entsprechend agieren auch die Betreiber und ihre Eigentümer: Ob Google oder Facebook, gepriesen wird eine Illusion von Freiheit durch Datenfreigiebigkeit. Zum Wohle des Unternehmenswertes werden menschliche Grundnormen wie die Achtung der Privatsphäre oder die Diskretion zerrüttet.

Und welcher Antrieb steckt hinter der raumgreifenden Speichergier des Staates? Flächendeckend soll unser Kommunikationsverhalten gespeichert werden, mit der vagen Begründung, daß man die Daten ja eventuell mal zur Strafverfolgung benötigen könnte. Durch die biometrische Erkennung macht die Datengier inzwischen nicht mal mehr vor unseren Körpern halt. Die neuen Techniken treten schleichend in unser Leben, wie zum Beispiel die an eine erkennungsdienstliche Behandlung erinnernde Prozedur auf den Meldeämtern, wenn wir einen Paß beantragen. Sie gilt inzwischen fast als selbstverständlich. Auch der Führerschein enthält seit 2008 ein biometrisches Foto. Fragen Sie nicht, warum. Es ist irgendwas mit »Sicherheit«. Damit, daß die politischen Entscheidungsträger, die Minister und Staatssekretäre, die als Verantwortliche die Beschlüsse genehmigt haben, mittlerweile lukrative Aufsichtsrats- und Beraterverträge in der Sicherheitsindustrie haben, hat es natürlich ganz sicher nichts zu tun.

Wir sind der Versuchung des Versprechens von der immer größeren Effizienz, von der Plan- und Berechenbarkeit, von Sicherheit und Fortschritt erlegen, ohne nachzufragen, ob wir einen adäquaten Gegenwert für die Daten bekommen, mit denen wir kollektiv für die Verheißungen bezahlen. Wir geben Informationen über uns preis – freiwillig und unfreiwillig –, von denen wir nicht einmal ahnen, wie sie in Zukunft verwendet werden. Doch daß die Datenwährung, mit der wir faktisch für all die kostenlosen Internetdienste und auch für das Versprechen von mehr staatlicher Sicherheit bezahlen, uns später noch viel teurer zu stehen kommt, als wir momentan annehmen, ist absehbar. Daten zu speichern und aufzuheben gilt als besser, als sie zu löschen: Man weiß ja nie, wozu sie noch gut sein können. Das digitale Gedächtnis wächst und wächst, ein Ende ist nicht vorgesehen.

Die gute Nachricht ist, daß wir nicht wehrlos sind gegenüber der Informationsmagie und -gier, daß wir unser Schicksal in die eigene Hand nehmen können und Entwicklungen keineswegs zwangsläufig sind. Es gilt, die Veränderung des gesellschaftlichen Klimas in eine positive Richtung zu lenken, auch dadurch, daß man sich zuallererst um seine eigene Datensouveränität kümmert. Auch die digitale Zukunft entsteht durch die Summe der vielen kleinen Handlungen, die wir alle jeden Tag tun, lassen, ignorieren oder kritisieren. Erste Anzeichen eines Umschwungs weg von der Herrschaft der Datenfresser sind schon zu beobachten. Die Diskussionen der letzten Jahre über staatliches und privates Datenhorten, über Skandale und Mißbrauch zeigen eine wachsende Sensibilität für Fragen der digitalen Privatheit. Selbst die noch bis vor kurzem als hoffnungslos dem Netz-Exhibitionismus verfallen geglaubte junge Generation beginnt in Scharen, den Wert der Privatsphäre wiederzuentdecken.

Sich der Bedeutung seiner Privatsphäre bewußt zu werden, darüber nachzudenken, wo die Grenzen sind, was man wirklich für sich behalten will, ist der erste Schritt zur digitalen Mündigkeit. Jeder von uns hat etwas zu verbergen – die Frage ist immer nur, vor wem.

Wir können uns – als Individuen und als Gemeinschaft – nicht einfach ungesteuert im wilden Strom der Bits und Bytes treiben lassen. Wir sollten bewußt und wohlinformiert auf das Geschehen Einfluß nehmen, denn neue soziale Normen und Regeln sind notwendig. Die ganz private Balance zwischen den Interessen des Individuums und den Möglichkeiten einer vollvernetzten Welt zu finden ist das Ziel.



# 1. Bezahlen Sie mit Ihren guten Daten

Der Informationstreibstoff von Google,  
Facebook & Co.

Die Währung des Internets sind Aufmerksamkeit und Nutzerzahlen. Benutzergenerierte Inhalte, also Daten und Informationen, die Nutzer kostenlos ins Netz stellen und die gewinnbringend verkauft werden können, sind der Rohstoff von Flickr, Facebook & Co. E-Mailadressen, persönliche Profile, Postleitzahlen, Telefonnummern, Fotos, aber auch die sozialen Verbindungen der Benutzer untereinander werden zur Ware.

Besonders die sozialen Netzwerke offerieren etwas höchst Menschliches: Kontakte, Kommunikation und letztlich die Sichtbarkeit der eigenen virtuellen Identität im Netz. Die persönliche Repräsentanz, das digitale Abbild unseres Selbst, findet mehr und mehr in den Online-Netzen statt. Freundes- und Kollegenkreise bilden sich auf Facebook, StudiVZ oder Stayfriends ab, es wird online geflirtet und gearbeitet. Der Kern der Angebote ist die einfache Publikation und vielfache Weiterverlinkung von fast allem, egal ob Katzenbilder, Geschäftskontakte, Urlaubserinnerungen oder digitale Todesanzeigen. Und scheinbar sind all die praktischen Dienste und Netze kostenfrei.

»Werden Sie Mitglied, unsere Plattform bietet Ihnen alles kostenlos!« schallt es einem im Netz an vielen Stellen entgegen. Internetdienste versprechen mehr Spaß, mehr Freunde, mehr Produktivität, mehr Sex, mehr Informationen oder Shopping-Empfehlungen – meist ohne Bezahlung. Wenn man nicht genau hinsieht, scheint es fast, als

wäre im Netz der Kommunismus ausgebrochen: Alles für alle und umsonst.

### **Wie teuer »kostenlos« wirklich ist**

Wenige wissen, wie sich die Anbieter der digitalen Annehmlichkeiten finanzieren. Womit bezahlen wir die vorgeblich kostenlosen Dienste? Denn eine Gratis-Ökonomie ist es mitnichten. Wie funktioniert die magische Umwandlung von Klicks und Teilnehmerzahlen, von Freunden und hochgeladenen Bildern in Geld? Und was sind die Leitwährungen und Umrechnungskurse? Die meisten Nutzer haben eine vage Ahnung, daß sich das alles über Werbung finanziert, aber kaum jemand mag sich so recht mit den Details befassen.

Klar ist: Kein Unternehmen stellt umfangreiche Dienste bereit, ohne sich davon einen monetären Vorteil zu erhoffen. Der Betrieb einer Webseite mit Millionen von aktiven Benutzern kostet jeden Monat hohe Summen. Die Kosten fallen in vielen Bereichen an. So betreiben zum Beispiel Facebook und Google riesige Hallen voller Computer, die Dutzende Megawatt Strom verbrauchen. Ein großes soziales Netzwerk wie Facebook muß Rechner- und Speicherkapazitäten aufbauen, die pro Tag mit fast fünfzig Millionen hochgeladenen Bildern umgehen können. In jeder Minute kommen also mehr als dreißigtausend Fotos neu hinzu.

Die Computer, auf denen ein Webdienst solcher Anbieter läuft, auf denen also die Daten der Nutzer gespeichert und verarbeitet werden, heißen »Server«. Von dort werden die Webseiten an den heimatischen Computer und seinen Browser ausgeliefert. Meist handelt es sich um vergleichsweise preiswerte, einfache Geräte, die in den klimatisierten Hallen stehen und darauf optimiert sind, möglichst viel

Rechen- und Speicherleistung zu erzielen und dabei wenig Platz und Energie zu verbrauchen. Jeder davon kostet etwa ein- bis zweitausend Euro und hält maximal drei Jahre, bevor er ersetzt werden muß.

Die Server werden in sogenannten Racks übereinandergestapelt, meist vierzig oder fünfzig übereinander. Von diesen Racks stehen einige hundert in jeder der Hallen. Jeder Server verbraucht etwa soviel Energie wie drei oder vier Hundert-Watt-Glühlampen und produziert genausoviel Wärme. Man kann sich das etwa so vorstellen, als würde man zweihundert Glühlampen mit je hundert Watt in einem Schrank betreiben. Und dann stellt man ein paar hundert von diesen Schränken nebeneinander. Die dabei entstehende Wärme muß von gigantischen Klimasystemen abgeführt werden, bei manchen modernen Rechenzentren wird sie inzwischen zum Teil zurückgewonnen und recycelt.

Die Strom- und Anschaffungskosten für die Server sind nur ein Teil der Ausgaben, die ein großer Inhalte-Anbieter wie beispielsweise Youtube hat. Ein weiterer Posten ist die Internet-Anbindung, sie bewegt sich in Größenordnungen, die einen heimischen Internetanschluß um das Zehntausendfache übertrifft. Der Bedarf an Internet-Bandbreite von Unternehmen wie Youtube ist so groß, daß der Google-Konzern, zu dem es gehört, selbst ein Internet Service Provider (ISP) geworden ist. Das Personal, um solche komplexen Netzwerkstrukturen zu bauen und zu betreiben, ist teuer. Einkalkuliert werden müssen ebenso die qualifizierten Menschen, die sich darum kümmern, die Server am Laufen zu halten, neue Funktionen zu entwickeln, aber auch die Buchhaltung durchzusehen und die Benutzer zu betreuen. Typischerweise gibt ein großes Internetunternehmen mehr als zwei Drittel der Kosten für Mitarbeiter aus.

## Information als Währung

Ein Grund für die Datengier im Netz: Bezahlmodelle funktionieren im Internet nur in einigen wenigen Nischen. Daher sind die Informationen über die Nutzer zur neuen Währung geworden. Der Druck durch kostenlose Konkurrenten läßt dieses »Bezahlen mit Daten«-Modell florieren. »You can't compete with free« lautet entsprechend der Schlachtruf von Google & Co. Niemand kann erfolgreich die gleiche Dienstleistung gegen Bezahlung betreiben, wenn es einen Klick weiter jemand umsonst anbietet. Es hat sich durchgesetzt, daß Anbieter Dienste ohne Bezahlung offerieren, aber im Gegenzug wertvolle Informationen bekommen und auswerten.

Noch vor wenigen Jahren, auf dem Höhepunkt der sogenannten Dot-com-Blase, wurde die Frage nach den Einnahmen der zu Hunderten gegründeten Firmen in die ferne Zukunft vertagt. Die Unternehmen wollten in erster Linie Marktanteile gewinnen, sich als Platzhirsch positionieren, eine Marke etablieren, die Konkurrenz abhängen. Geld verdienen würde man schon irgendwie später. Wenig überraschend stellte sich bald heraus, daß auch die Blauugigen unter den Risikofinanziers eine solche Strategie nicht unbegrenzt lange durchhalten.

Um zu verstehen, welche ökonomische Motivation hinter den meisten Internet-Unternehmen steckt, muß man einen genauen Blick auf die Mechanismen des Risikokapitals werfen. Dabei gilt es, hinter die mit Bildern von glücklichen, dynamischen Menschen geschmückten Fassaden der Prospekte und Webseiten zu blicken, in die ungeschminkte, oft häßliche Realität der Start-ups und ihrer Finanziers.

Ohne Kenntnis der ökonomischen Hintergründe ist es kaum möglich, die Interessen und Motivationen der Akteure nachzuvollziehen. Für sie ist der Nutzer inklusive

seiner Daten nur Mittel zum Zweck, nur ihrem Profit dienlich. Die Mechanismen des Risikokapitals, des Börsengangs und der Monetarisierung von Benutzerdatenbeständen treiben die Datengier zusätzlich an. Die häufigen Fehlschläge, die dazu führen, daß die Daten in den Händen des Höchstbieters bei der Insolvenzversteigerung enden – ganz entgegen der vielleicht einstmaligen guten Absichten von Firmengründern –, gehören ebenso dazu wie die gängigen Methoden, die Daten der Nutzer zu Geld zu machen.

### **MyBelovedPet.com – Von der Idee zum Start-up**

Prinzipien und Mechanismen lassen sich am besten am konkreten Beispiel erklären. Begleiten wir dazu ein fiktives junges Internetunternehmen. Nennen wir es MyBelovedPet.com. Sein Versuch, die Marktführerschaft im Bereich Haustier-Portale zu erringen, gestattet uns einen Blick hinter die Fassaden der risikokapitalfinanzierten Datensammler. Die Einzelheiten sind realen Unternehmensgeschichten entnommen und kondensiert worden. Alle Episoden haben sich so oder sehr ähnlich in echten Firmen zugetragen.

MyBelovedPet entstand eines Abends am Kneipentisch. Drei Freunde, Peter, Paul und Mary, die sich schon seit ihrem BWL-Studium kennen, haben keine Lust mehr, als Unternehmensberater zu arbeiten. Genug des permanenten Herumfliegens, des wochenlangen Wohnens in Hotelzimmern und der frustrierenden Nachtschichten, um mit einer Powerpoint-Präsentation die Wirtschaft zu retten. Es soll etwas Eigenes sein, eine Firma mit der Chance, die Gründer richtig reich zu machen.

Ideen werden diskutiert, verworfen, konkretisiert. Zwischendurch wird kurz im Netz gecheckt, ob schon jemand anderes auf die gleiche Idee gekommen ist, etliche Entwür-

fe fallen dabei unter den Tisch. Am Ende kristallisiert sich ein Plan heraus. Es scheint eine Marktlücke zu geben.

Bisher hat offenbar niemand die ultimative, umfassende Webseite für Haustierbesitzer angeboten. Es fehlt eine Plattform, auf der sich Mauzis Mama und Hassos Züchter über ihre lieben Tierchen austauschen, Auslaufplätze für ihre Hunde finden, sich gegenseitig Tierärzte empfehlen, eine Profilseite mit den besten Fotos für ihre Lieblinge einrichten und Tests von Haustierprodukten finden können. Auch Profizüchter vieler Tierarten sollen angesprochen werden.

Mary kam die Idee dazu, weil sie Probleme hatte, einen Tierarzt zu finden, der auch Homöopathie für Katzen anbietet. Ihre Miez leidet seit einiger Zeit unter einem nervösen Zucken am linken Auge. Nachdem sie sich durch Dutzende Internetforen und Online-Gelbe-Seiten gequält hat, die alle keine befriedigende Antwort wußten, fand sie schließlich Rat in einer Facebook-Gruppe. Die Nutzer dort hatten noch ein anderes Thema, das sie bewegte: Warum gibt es so was wie Facebook nicht für ihre Haustiere? Damit war für Mary das Konzept geboren. Es mußte nur noch ausgearbeitet werden.

Da nun die Idee steht, werden die Aufgaben verteilt. Peter, der sich am besten mit Zahlen auskennt, wird den Businessplan schreiben. Dieser Plan ist ein Dokument, aus dem Investoren ersehen können, wieviel Geld das Unternehmen in den ersten Jahren für den Aufbau brauchen wird, wieviel Geld es wann und wodurch einnehmen will und wie es sich die Zukunft vorstellt. Peter hat bisher wenig mit Geldverdienen im Internet zu tun gehabt. Er liest sich ein wenig Wissen darüber an, wie heutzutage Online-Services finanziert werden. Alles dreht sich offenbar um den Verkauf von möglichst gezielter Werbung und die Vermittlung von Geschäften und Services, an denen

die Webseite mitverdient. Das bekommen wir wohl auch hin, denkt sich Peter, und beginnt mit ein paar optimistischen Schätzwerten das Zahlenwerk zu erstellen.

Da sie als einzige der drei ein Haustier hat, wird sich Mary an die Marktforschung machen und herausarbeiten, welche Funktionen und Möglichkeiten MyBelovedPet.com für den Anfang braucht, um möglichst schnell viele Nutzer anzulocken. Der Markt für Tierprodukte und -dienstleistungen ist im letzten Jahrzehnt enorm gewachsen. Ihre Aufgabe wird es nun auch sein, Kennzahlen dieses Marktes zu ermitteln und auszuwerten.

Paul soll den sogenannten Elevator pitch schreiben, eine knackige Zusammenfassung der Unternehmensidee, mit der man einem künftigen Investor oder neuen Mitarbeiter in kürzester Zeit das unglaubliche Potential der Idee erläutern kann. Seinen Namen verdankt der Elevator pitch der Vorstellung, daß man als Start-up-Gründer in der Lage sein muß, seine Unternehmensidee in der Zeitspanne zu verkaufen, die man mit einem wichtigen Investor zufällig im Fahrstuhl verbringt. Außerdem wird er auf der Basis von Peters Businessplan und Marys Recherchen und Ideen eine ausführliche Investoren-Präsentation erstellen, mit der interessierte Geldgeber überzeugt werden sollen.

Nach zwei Wochen trifft sich das Gründer-Trio wieder und debattiert die Ergebnisse. Es geht etwas langsamer voran als geplant. Neben dem Job noch ein Start-up hochzuziehen ist nicht so einfach. Paul hat schon mal informell Kontakt zu einem stadtbekanntem Investoren-Vermittler aufgenommen, der durchaus Interesse zeigte. Peters Businessplan sieht schon akzeptabel aus, kritisch scheint nur die erste Phase, in der es gilt, Personal anzuheuern und möglichst schnell im Netz sichtbar zu werden – »Visibility« zu erreichen, wie es im eigens angelernten Berater-slang heißt. Mary hat eine recht gute Vorstellung davon,

was der gemeine Haustierbesitzer so möchte, und bereits Skizzen entworfen, wie sie sich den Aufbau der Webseite vorstellt und welche Funktionen wohl besonders viel Zuspruch erfahren könnten. Das Konzept zur Generierung von Umsatz aus den Nutzern ist noch eher unscharf, aber da sind die drei zukünftigen Exberater optimistisch. Bisher ist ihnen noch immer etwas eingefallen.

Einige Tage später hat Pauls Vermittler einen Kontakt zu einem sogenannten Angel-Investor hergestellt. Diese »Engel« unter den Investoren sind meist durch eigene Start-ups zu Wohlstand gekommen und investieren nun einen Teil ihres Vermögens in neue Unternehmen. Dabei ist ihre Motivation einfach: möglichst früh dabeisein, um einen möglichst großen Anteil an der Firma zu erhalten. Es besteht für den Investor ein extrem hohes Risiko, daß das Gründerteam es nicht packt und der Mammon verschwunden ist. Im besten Fall allerdings winkt als Gewinn das Mehrfache des Einsatzes, je nachdem, wie sich die Geschäftsidee am Markt entwickelt. Dreihundertfünzigtausend Euro stellt der Angel für MyBelovedPet.com in Aussicht – vorausgesetzt, er bekommt fünfunddreißig Prozent der Anteile, und die drei schaffen es, ein überzeugendes Gesamtkonzept, idealerweise mit dem richtigen Personal für die Umsetzung, zu präsentieren.

Mit dem Geld käme MyBelovedPet.com laut Businessplan über das erste Jahr, mit knappen Gehältern und Zwölf-Stunden-Arbeitstagen, mit gebrauchten Büromöbeln in einer alten Fabriketage irgendwo in einer weniger schicken Gegend. Mit der Unterschrift des Angels wäre das neue Unternehmen auf dem Papier eine Million Euro wert, obwohl es noch kein Produkt, keinen Umsatz, nicht einmal eine Webseite gibt. Der Investoren-Vermittler gibt sich mit zwei Prozent der Unternehmensanteile zufrieden.



## Nutzerprofile und Spuren aus Kekskrümeln

Doch wie funktioniert das Geschäftsmodell von MyBelovedPet.com? Wie wird aus dem Besitzer des Vierbeiners mit Hilfe der virtuellen Plattform richtiges Geld in der Kasse des Unternehmens? Wie bekommt der Investor irgendwann sein Geld inklusive ordentlicher Gewinnmarge zurück? Und wie werden unsere drei Gründer dabei reich? Was am Haustier und seinem Besitzer ist so wertvoll, daß MyBelovedPet.com am Ende Millionen von Euro wert sein könnte? Um mit den Worten unseres fiktiven Angel-Investors zu fragen: Wie können die Daten der Benutzer monetarisiert werden?

Die »klassische« Methode ist es, präzise Nutzerprofile zu bilden, um diese zu speichern, etwa für gezielte Werbung selbst auszuwerten oder weiterzuverkaufen. Dafür haben sich über die Jahre verschiedene Techniken etabliert, die unterschiedlich genaue Menschenprofile automatisiert erstellen.

Die technische Grundlage dieser Nutzerprofilierung ist im ersten Schritt meist die Verwendung kleiner Dateien im Browser des Plattform-Benutzers, die Cookies genannt werden. Die Webseite von MyBelovedPet.com legt, wie praktisch alle Webseiten im Internet, bei jedem Besuch eine solche Datei auf der Festplatte der Tierfreunde ab. Darin befindet sich eine lange Ziffer oder Zeichenkette, die den Zweck hat, die Besucher voneinander zu unterscheiden und vor allem wiederzuerkennen, wenn sie nochmals auf die Webseite kommen. Der Webserver von MyBelovedPet.com fragt dazu den Browser des Nutzers, ob er schon einen Cookie von dieser Webseite gespeichert hat und, wenn ja, was darin steht. Der Webbrowser antwortet brav mit dem Inhalt des Cookies und speichert auf Anforderung des Webbrowsers neue Daten dazu – das alles ohne Zutun des Tierfreundes.

Das erlaubt zunächst eine sogenannte Reichweitenmes-

sung der Webseite und die Angabe darüber, wie viele verschiedene Benutzer in einem bestimmten Zeitraum zu MyBelovedPet.com kommen. Mit Hilfe des Cookies kann man beispielsweise auch Besucher auseinanderhalten, die aus demselben Firmennetzwerk kommen und daher eigentlich die gleiche Internet-Adresse haben.

Diese Vorgehensweise ist seit mehr als zehn Jahren üblich. In Hinsicht auf die Privatsphäre der Webseiten-Benutzer ist dies oft vordergründig unkritisch, denn selbst beim Weiterverkauf solcher Daten handelt es sich um Profile ohne Personenbezug. Es sind bloße Meßwerte ohne die Namen der Vermessenen und kleine Informationshäppchen, die für die Personalisierung der Webseite genutzt werden können. So kann MyBelovedPet.com auch von vorbeisurfenden Benutzern, die sich nicht angemeldet haben, im Cookie speichern, ob sie sich eher für Katzen oder für Pferde interessieren, und den Inhalt der Eingangsseite entsprechend anpassen.

Allerdings sind nur wenige Informationen vonnöten, um aus Daten, die noch nicht mit Personennamen verknüpft sind, personenbezogene zu generieren. Sind etwa Angaben zum Geschlecht des Benutzers vorhanden, dazu seine Postleitzahl und das Geburtsdatum, stehen die Chancen gut, durch Abgleich mit bestehenden Datenbanken von Personen die Information abzuleiten, um wen es sich handelt.

Das ist aber nicht alles, Mary will es nicht beim Hinterlegen von Cookies belassen und plant eine ausgedehntere Sammlung. Die kleinen Cookie-Dateien sollen es den drei Firmengründern ermöglichen, bei jedem Tierfreund zu beobachten, welche Dienste der Webseite er tatsächlich nutzt, wie oft er dies macht, wie häufig und wie lange er wo auf der Plattform verweilt.

Natürlich plant Mary die Annahme von Cookies nicht als Option, sondern möchte daraus eine Pflicht machen. Hat also ein potentieller Interessent die Speicherung von

Cookies in seinem Browser deaktiviert, wird es einen freundlichen Hinweis geben, daß diese oder jene Funktionalität der Plattform ohne die Mini-Dateien nicht möglich ist, daher stets die Cookies von MyBelovedPet.com angenommen werden müssen.

Die Cookie-Datei kann aber nicht nur von MyBelovedPet kommen, auch Dritte können solche Dateien beim Webseiten-Besucher ablegen. Mary hat sich bereits um Kooperationspartner bemüht, was sich als leichtes Unterfangen herausgestellt hat. Werbeanbieter schließen gern solche Verträge, denn das hat den entscheidenden Vorteil, daß die Kooperationspartner von MyBelovedPet damit die Besucher gleichzeitig auf ganz anderen Webseiten wiedererkennen und beobachten können.

Obwohl die Mitglieder von MyBelovedPet eigentlich nur die Tierfreunde-Plattform angesurft haben, werden von Dutzenden anderen Servern Cookies auf den Rechnern der Besucher hinterlassen. Das geschieht meist un bemerkt, aufgrund der nur sehr kleinen Dateien fällt es den Benutzern kaum zur Last. Den Aufmerksamen unter ihnen entgeht vielleicht nicht, daß sich so Hunderte oder Tausende Cookies in nur kurzer Zeit auf dem eigenen Rechner ansammeln.

Doch da alle großen kommerziellen Plattformen mit vielen Analyse-Firmen und Werbeanbietern kooperieren, ist eine gewisse Gewöhnung eingetreten. Alle machen es ja so, es verfolgt immer jemand den Weg durchs Netz: beim Nachrichtenlesen, beim E-Mailen über das Webportal, beim Youtube-Klicken. Nur wenige nichtkommerzielle Angebote wie zum Beispiel Wikipedia lassen einen noch unbeobachtet surfen. Inzwischen wundert sich auch niemand mehr darüber, daß ein Löschen eines Mitglieder-Accounts nirgendwo auf der Webseite angeboten wird.

Da die Werbepartner, die Mary unter Vertrag genommen

hat, bei vielen verschiedenen Webseiten die kleinen Cookie-Dateien auf den Benutzerrechnern hinterlassen, erlaubt ihnen das, das Verhalten der Surfer über all diese Webseiten hinweg genauer zu analysieren. Das geht über das bloße Zählen weit hinaus: Besuchsgewohnheiten, Kaufpräferenzen, auch Art und Einstellungen des Computers werden ermittelt und mit den im Cookie gespeicherten Identifikationsnummern verknüpft. So weiß die Vertragswerbefirma nicht nur, auf welche Buttons ein Nutzer bei MyBelovedPet geklickt hat, sie sieht auch sein Surfverhalten bei Pferdefreunde.de, Katzenbilder.com und Tierarztvermittlung.de. Das erlaubt auch eine psychologische Analyse des Nutzers.

Dazu werden jeweils Messungen darüber erstellt, wie gut Werbemaßnahmen ankommen. Betrachtet der Beobachtete die Anzeigen beispielsweise über neunzig Sekunden, ist das Werbefilmchen oder die Animation ausgesprochen erfolgreich. Ebenfalls wichtig für zukünftige Werbekampagnen ist die Messung, wie lange Anwendern durchschnittlich Anzeigen eingeblendet werden. Dann wird das Surfverhalten beispielsweise mit Altersangaben korreliert, etwa um Minderjährige herauszufiltern, denen eine besondere Produktpalette offeriert werden soll. Umfragen, manchmal kombiniert mit Gewinnspielen, vervollständigen das Bild.

Ist diese Analyse geschehen, werden die Werbebanner, Bilder oder Animationen in Echtzeit angepaßt. Zu dem Zeitpunkt, wo der Katzenbesitzer auf die Webseite klickt, wird sofort die auf ihn abgestimmte Werbebotschaft eingeblendet. Und egal, ob der Benutzer von MyBelovedPet gerade auf der Plattform selbst oder auf einer anderen kommerziellen Webseite unterwegs ist – ein interaktives Werbebanner für Bio-Katzenstreu folgt ihm.

Wer die Analyse menschlichen Verhaltens kommerziell betreiben will, dem bietet das Netz paradiesische Möglichkeiten, die im realen Leben undenkbar wären: In einem

Supermarkt kann niemals derart genau ermittelt werden, wohin ein potentieller Kunde während des Besuches schaut und welche konkreten Produkte ihn zu interessieren scheinen. Im Netz ist das problemlos möglich, hinzu kommen Kaufprofile und andere Informationen, die ergänzt werden können. Festgehalten wird im digitalen Raum alles: jedes angesehene Foto, jede kontaktierte Person, jede hinterlassene Nachricht des Nutzers.

Ebenfalls erfolgt typischerweise eine geographische Analyse, die das Einblenden regionaler Produkte oder Einkaufsmöglichkeiten optimieren soll. Der Werbepartner von MyBelovedPet kann damit seinen regionalen Kunden noch mehr Möglichkeiten bieten: So kann etwa die Pferdehalterin aus Süddeutschland, die neue Benutzerin von MyBelovedPet ist, vom Besitzer von Mietställen ganz gezielt beworben werden. Auf allen kooperierenden Webseiten springen ihr die passend individualisierten Werbebanner entgegen.

Mary möchte am Milliardenmarkt des sogenannten Behavior targeting noch intensiver mitmischen. Deshalb hat sie in einem zweiten Schritt bereits erwogen, einigen Werbepartnern gegen zusätzliche Bezahlung auch inhaltliche Informationen aus der Plattform MyBelovedPet anzubieten. Falls die Benutzer ihre Zustimmung geben, sollen die Angaben aus den Benutzerprofilen, die Nachrichten in den angebotenen Foren und die preisgegebenen Interessengebiete automatisiert verarbeitet und weitergegeben werden. Das erfordert aber viel Programmierarbeit und wird daher auf später vertagt.

Ebenfalls ins Auge gefaßt hat Mary die Möglichkeit, ein Zusatzgeschäft damit zu machen, Dritten zu erlauben, kleine Applikationen und einfache Spiele auf MyBelovedPet zu integrieren. Das erhöht die Attraktivität der Plattform und verspricht, Nutzer fester zu binden. Dafür erhalten auch diese Entwickler ein Stück vom Datenkuchen.

## Im Hamsterrad

Das Grundkonzept zum initialen Generieren der Einnahmen steht also. Die Zeit vergeht nun wie im Rausch. Die drei Unternehmensgründer klappern ihre Freunde, Familien und Bekannten ab, um Programmierer, Administratoren und Gestalter für die Webseite zu finden, vielleicht sogar weitere potente Geldgeber. Das Konzept wird verfeinert, der Angel-Investor ist zufrieden.

Notartermine werden gemacht, die Firma wird beim Handelsregister angemeldet, die erste Rate des Investors wird überwiesen. Nun müssen sich die drei Gründer aus ihrem alten Leben verabschieden. Paul ist der erste, Mary zieht nach, als letzter folgt Peter: Die Berater-Jobs, die bisher ihre Mieten und Autoleasingraten sicherten, werden gekündigt. Aus der Idee wird Ernst.

Eine Fabriketage wird angemietet. Man ist nun eine richtige Firma. Der große Tag, als das schicke neue MyBelovedPet.com-Logo an die Tür geschraubt wird und die schrabbeligen, aber sehr preiswerten Büromöbel geliefert werden, wird mit einigen Gläsern Sekt begangen. Der Angel-Investor schickt noch seinen alten Bekannten Alexander vorbei, der nach einem langen Abend voller Vorfreude und Diskussionen zum technischen Leiter des Unternehmens erkoren wird und drei Prozent der Anteile bekommt. Es kann losgehen.

Damit das Gründer-Ego auch was von der neuen Firma hat, werden Visitenkarten gedruckt. Paul wird Chief Executive Officer, also der Geschäftsführer. Peter macht den Chief Financial Officer, er kümmert sich weiter um Zahlen und Geld. Mary wird zum Chief Operations Officer ernannt, sie soll sich um den alltäglichen Betrieb und die Gestaltung der Webseite kümmern. Alexander darf sich künftig Chief Technology Officer nennen, verantwortlich

für alles, was mit Technik zu tun hat. Mit Eifer macht sich das kleine Team an die Arbeit.

Ehrgeizige Ziele werden gesetzt, in vier Monaten soll es eine erste Version der Webseite geben. Der Zeitrahmen ist dabei weniger von der technischen Machbarkeit diktiert als von einer einfachen Kalkulation: Das Geld des Angels reicht knapp für ein Jahr, dann geht das Licht aus. Bis dahin wird MyBelovedPet.com kaum genug Einnahmen zum eigenständigen Überleben haben, es muß also vorher ein neuer Investor her.

Der will natürlich schon mal Beweise sehen, daß das Konzept funktioniert, die Nutzer es annehmen und reale Aussicht auf Erfolg besteht. Es gilt also, bis dahin einen Teil des Ganzen zu realisieren, vorzugsweise einen, der viel Pressewirbel und Aufmerksamkeit potentieller Nutzer und Investoren erzielt. Dazu werden die Tierbesitzerzahlen nach Segmenten recherchiert, um das Potential der zukünftigen Nutzer detaillierter abschätzen zu können.

Die Wochen ziehen ins Land. Langsam nimmt MyBelovedPet.com Gestalt an. Man konzentriert sich auf die Funktionen, die Mary als echte Marktlücke identifiziert hat: die Möglichkeit für die Haustierbesitzer, sich und ihr Tierchen stolz und möglichst einfach mit Bildern im Netz zu präsentieren und sich über deren Besonder- und Eigenheiten, Krankheiten oder bevorzugte Spielzeuge und Nahrung auszutauschen. »So wie Facebook, aber speziell für Tierliebhaber«, umreißt Paul das Konzept gern, wenn er mit potentiellen Investoren spricht. Die Interessenten nicken anerkennend. Facebook ist durch sein Geschick, seine Mitglieder zur Preisgabe von möglichst vielen Daten zu animieren und diese für gezielte Werbung zu nutzen, in Windeseile zu einem gewinnträchtigen Unternehmen geworden. Wenn es MyBelovedPet gelingt, auch nur einen Bruchteil des Erfolges bei den Haustierfreunden zu wie-

derholen, stehen den drei Gründern goldene Zeiten bevor.

Doch nach fünf Monaten ist die Webseite noch nicht fertig. Alexander flucht über die billigen, aber unzuverlässigen Lohnprogrammierer aus Osteuropa. Mary streitet sich mit den Designstudenten, die für wenig Geld die Gestaltung von MyBelovedPet als eine Art Praktikum erledigen. Sie ist unzufrieden: Alles geht zu langsam voran und ist optisch nicht cool genug.

Zwei Monate später kann Paul nicht mehr schlafen. Die Webseite wird und wird nicht fertig. Die Versuche mit Test-Nutzern verlaufen wenig erfolgversprechend. Der Angel-Investor wird nervös, macht Druck, mit der Suche nach einem neuen Investor zu beginnen, obwohl noch nichts von MyBelovedPet im Internet zu sehen ist. Peter brütet nächtelang über seinen Finanztabellen, um irgendwie Wege zu finden, das Geld noch etwas länger zu strecken. Mary bekommt die ersten grauen Haare. Alexander arbeitet nur noch nachts, um die Fehler der Lohnprogrammierer vom vorherigen Tag zu finden, damit sie am nächsten Morgen eine Auftragsliste für den nächsten Tag vorfinden und so Zeit gespart wird.

Knapp neun Monate nach dem Start des Unternehmens geht MyBelovedPet endlich mit einem kleinen Funktionsumfang online. Die Reaktionen in der Haustierpresse und den Webforen sind verhalten, aber positiv. Langsam kommen die Benutzer. Das System stürzt zwar immer mal wieder ab, wird aber offenbar von den Tierfreunden angenommen.

Paul spricht seit einigen Wochen mit mehreren Investoren, ein konkretes Investment-Angebot liegt vor, das allerdings von den Gründern als zu hart für sie empfunden wird. Die Zeit, »bis das Licht ausgeht«, die Peter jeden Montag seinen Mitstreitern per E-Mail mitteilt, sind etwa



ein hundred Tage. Wenn bis dahin kein neues Geld hereinkommt, war's das.

Dummerweise wissen das auch die potentiellen neuen Investoren, die das Angebot unterbreitet haben. Die haben sich im Zuge der sogenannten Due dilligence, der Überprüfung der Unternehmensdaten vor einem Investment, alle Unterlagen von MyBelovedPet.com angesehen und können sich genau ausrechnen, wie lange die Gründer und der Angel-Investor noch verhandeln können. Insbesondere sind sie interessiert daran, wie MyBelovedPet.com gedenkt, seine Nutzerzahlen zu steigern und diese Nutzer besser zu monetarisieren, also zu Geld zu machen.

## **Daten zu Finanzreserven**

Mary recherchiert, ob die Daten der Mitglieder auch direkt zum Verkauf angeboten werden können. Immerhin beinhaltet die Datenbank inzwischen siebentausend aktuelle E-Mailadressen. Nach ein paar Telefonaten muß Mary leider feststellen, daß diese Adressen für nur etwa 25 Cent verkauft werden – und zwar pro Megabyte E-Mailadressen.

Peter besucht zeitgleich ein Seminar, angeboten von einem der renommiertesten Risikokapitalgeber des Landes. »Monetarisierung im Web 2.0« lautet der Titel, es geht also um die Kernfrage, die auch die potentiellen Investoren bewegt. Präsentiert werden verschiedene Modelle – Werbung, möglichst gezielt, ist das gängigste. Werbung im Internet wird meist nach einem zweistufigen Prinzip bezahlt. Zum einen gibt es ein paar hundertstel oder tausendstel Cent für jedes Auftauchen eines Werbebanners oder gesponsorten Suchergebnisses auf der Webseite. Je mehr Besucher die Webseite hat und vor allem je mehr

diese zur gewünschten Zielgruppe der Werbekunden gehören, desto mehr Geld gibt es für die Werbeschaltung.

MyBelovedPet wird also stets versuchen, Hundebesitzern keine Katzenstreuwerbung anzuzeigen, sondern passende für Hundeprodukte. Wenn auch noch die Hunderasse und das Alter des Vierbeiners bekannt sind – und MyBelovedPet tut alles, um die Nutzer zur Eingabe dieser Informationen zu bewegen –, kann die Werbeauswahl weiter eingegrenzt werden. Alles, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß das Werbebanner oder das bezahlte Suchergebnis angeklickt wird, steigert die Einnahmen potentiell.

Lukrativ wird es aber erst wirklich, wenn ein Nutzer tatsächlich auf die Werbung klickt. Dann werden bis zu einigen zehn Cent pro Klick fällig. Je besser MyBelovedPet dem Werbekunden dann auch noch Informationen über den Besucher zur Verfügung stellen kann, desto besser die Entlohnung. Mit dem Klick auf das Werbebanner übermittelt MyBelovedPet eine Art Kundennummer an den Werbepartner, mit der dieser dann über eine Schnittstelle, die er bei MyBelovedPet gemietet hat, mehr erfahren kann: was für ein Haustier der Kunde hat, auf welche Werbung er bereits in der Vergangenheit geklickt hat, welche Themen ihn interessieren und was seine Freunde bei MyBelovedPet so treiben. Interessant ist auch, ob er vielleicht jemand ist, der von sich aus mitteilbar ist, ob er also Produkte, die er kauft und denen sein Haustier zuneigt, kommentiert. Je mehr man also über einen Nutzer weiß, desto besser.

Am Ende des Seminars gibt es noch einen Vortrag mit dem Titel »Metriken zur Unternehmensbewertung«, bei dem ein erfahrener Venture-Kapitalist aus dem Nähkästchen plaudert: »Seien wir mal ehrlich, die meisten von Ihnen werden nicht deshalb reich werden, weil Ihr Unternehmen riesige Profite abwirft. Früher wäre vielleicht auch noch ein Börsengang dringewesen, aber im derzeitigen Marktumfeld

werden das wohl nur wenige von Ihnen schaffen. Die Chance auf Wohlstand liegt für Sie darin, den Laden zu einem günstigen Zeitpunkt an einen größeren Konkurrenten zu verkaufen. Oder an eine etablierte Firma, die sich in Ihr Marktsegment bewegen will, aber den Zug in Ihre Marktnische verpaßt hat. Ich werde Ihnen jetzt mal erklären, wie sich dann der Unternehmenswert zusammensetzt. Diese Metriken sind auch vorher relevant, für eine Finanzierungsrunde, da Ihr Investor ja immer seinen Exit im Auge hat.«

Die Methoden zur Unternehmenswertberechnung für ein Internet-Unternehmen drehen sich neben dem tatsächlich erzielten Umsatz um drei Kriterien: die Anzahl der Benutzer, wieviel Zeit sie auf der Webseite verbringen und – am wichtigsten – wie viele Daten sie von sich offenlegen. Anhand dieser Kriterien werden die Benutzer segmentiert, typischerweise in fünf bis zehn Gruppen, je nach Komplexität der Nutzerstruktur.

In Gruppe A sind die aktivsten Benutzer, die permanent auf die Webseite kommen, im Schnitt bis zu zweieinhalb Stunden täglich verweilen, viele Freunde dort haben, freigiebig mit ihren Daten sind und positiv auf Werbeangebote reagieren. Mit starker Aktivität auf der Webseite verbindet sich fast immer eine deutliche Verbesserung der Datenqualität hinsichtlich der Aussagekraft des Profils. Es sind also die datentechnisch gläsernen Mitglieder, die in der Gruppe A zusammengefaßt werden. In Gruppe E sind hingegen die Karteileichen, die sich nur mal einen Account eingerichtet haben, aber kaum jemals wiedergekommen sind, keine Freunde auf der Plattform haben und nichts über sich preisgeben wollen.

Wenn um die Bewertung des Unternehmens gefeilscht wird, geht es neben etwaigen Umsatzzahlen eigentlich nur noch um diese Kennzahlen zur Gruppierung der Nutzer und den Wert pro Stück in den einzelnen Gruppen. Für

die Gruppe A kann der Wert leicht einen zweistelligen Euro-Betrag pro Person erreichen. Peter kommt bei diesen Ausführungen eine Bemerkung seines Lateinlehrers in den Sinn: Das Wort »Kapital« habe eine gemeinsame Wurzel mit dem lateinischen »caput«, hatte der Lehrer erklärt, dies bedeute »Anzahl der Köpfe einer Viehherde«.

Betrachtet wird stets auch der Gewinn, der sich mit den Nutzern in den nächsten Jahren erzielen läßt. Obendrein ist die Wahrscheinlichkeit, daß Benutzer der Gruppe A die Plattform verlassen werden, gering. Sie haben viel Mühe und Zeit in ihr virtuelles Katzenkörbchen investiert, sie haben Bilder hochgeladen und ihre Profilseiten attraktiv gemacht. Sie haben ihre Freunde dorthin eingeladen und sich eine Reputation in den Diskussionsforen erschrieben. Ihr virtuelles Leben spielt sich zu einem guten Teil auf dem System ab, es ist in ihren Alltag integriert. Sie benutzen die Webseite auch übers Mobiltelefon, um unterwegs auf dem neuesten Stand zu bleiben. Das systeminterne Nachrichten-Feature hat für sie die E-Mail weitgehend ersetzt, da sowieso alle ihre Freunde ebenfalls Mitglieder sind.

Die Karteileichen in Gruppe E sind demgegenüber bestenfalls ein paar Cent wert, auf die vage Hoffnung hin, daß sie durch gezielte E-Mails und Lockangebote reaktiviert werden könnten. Die Gruppen B bis D rangieren in ihrem Wert absteigend zwischen den Vielnutzern und den Centwerten.

Zurück vom Seminar, ruft Peter seine Mitgeschäftsführer zusammen und erklärt ihnen das Gelernte. Neue Prioritäten werden ausgegeben. Als erstes wird bei einer Anwaltskanzlei die Ausarbeitung einer neuen Datenschutzerklärung in Auftrag gegeben, um in möglichst harmlos klingenden Worten den Nutzern ihr Einverständnis zur vollständigen Protokollierung und Weitergabe ihrer Informationen abzuluchsen.

Peter macht dem Anwalt unmißverständlich klar, daß die neuen Bedingungen vor allem ein Ziel haben sollen: die tatsächliche Verwendung der Nutzerdaten gegenüber den Plattformmitgliedern zu verschleiern. Angesprochen werden soll ohnehin nur, was unbedingt erwähnt werden muß. Vollständig darf nirgends transparent werden, was tatsächlich gesammelt und weitergegeben wird. Der Anwalt nickt, er ist schon länger in der Branche tätig und weiß, was gefordert ist. Zufällig hat er vor wenigen Wochen die neuen Datenschutz-Bedingungen für ein großes Studentenportal erstellt, das genau die gleichen Anforderungen hatte. Die Textbausteine daraus lassen sich prima weiterverwenden.

Das klingt dann etwa so: »Datenschutz und Datensicherheit sind uns wichtig! Nur ausnahmsweise und unter strikter Beachtung unserer datenschutzfreundlichen Richtlinien können anonymisierte Nutzungsdaten ohne persönliche Informationen vertrauenswürdigen und geprüften Partnerunternehmen zur Verfügung gestellt werden.« Daß die Prüfung der Vertrauenswürdigkeit sich darauf erstreckt, daß Peter nach Bauchgefühl entscheidet, ob der Partner wohl halbwegs seriös oder schon kriminell ist, bevor ein Vertrag unterschrieben wird, wird ebensowenig erwähnt wie das Detail, daß sich aus der Zusammenführung aller Informationen problemlos auch die anonymen Nutzeraccounts den realen Personen zuordnen lassen. Es gibt pro Postleitzahlenbereich nur sehr wenige Menschen, die eine Angorakatze haben, 42 Jahre alt und Abonnent der Zeitschrift »Der Rassekatzenfreund« sind.

Mary denkt sich ein System von Punkten aus, die sie Bienchen nennt. Für jede Nachricht in einem Forum gibt es ein Bienchen, für jeden erfolgreich eingeladenen Freund dreißig. Wer einen Bienenstock von fünfhundert Bienchen gesammelt hat, bekommt Futter für eine Woche für seinen vierbeinigen Liebling kostenlos geschickt. Die Futterbüch-

sen hat Mary bei einem Sponsor organisiert, der seine neue Serie von Bio-Tierfutter bekannt machen will. Es kostet also nur den Versand, ein Schnäppchen im Vergleich zu dem, was ein Gruppe-A-Nutzer wert sein wird.

Paul macht sich intensiver auf die Suche nach mehr Partnern für die anderen, ein wenig direkteren Einnahmewege. Tierartikelversender, Tierärzte, Tierspezialbekleidung, Haustierzeitungen, Gassi-Geh-Dienste, Hunde-Hotels, Pferdehöfe, Kliniken für künstliche Befruchtungen, Haustierfriedhöfe und Rassekatzen-Cloning-Services in Korea, Paul schreckt vor nichts mehr zurück.

Die Umsätze müssen fließen; wie sie generiert werden, ist egal. Und MyBelovedPet könnte theoretisch seinen Partnern einiges offerieren: direkter Verkauf über die Webseite mit gezielt angepaßten Angeboten an Mitglieder, aus deren Profil, ihren Umfrageangaben und Nachrichten man ersehen kann, daß sie die Dienstleistungen und Waren mit hoher Wahrscheinlichkeit kaufen könnten. Discounts und andere Incentivierungen für Mitglieder mit vielen Bienchen sollen den notwendigen Anreiz schaffen.

Das Ziel für die Verbesserung der Position gegenüber den potentiellen Investoren ist klar: Mehr Nutzer müssen schnell her, sie müssen stärker eingebunden und länger auf der Plattform gehalten werden. Neue Funktionen werden nur noch danach bewertet, ob sie neue Teilnehmer anlocken und halten können. Es geht dabei nicht mehr allein um reine Nützlichkeit, sondern darum, wie attraktiv und anziehend ein neues Feature ist. Je schneller ein Neuling dazu verlockt wird, mehr Zeit auf der Seite zu verbringen, mehr Daten von sich und seinem Tierchen einzugeben und viele seiner Freunde einzuladen, desto besser.

Schnell stellt sich heraus, daß die Fülle an notwendigen Funktionen nicht mit der bisherigen Strategie, die vor allem niedrige Ausgaben im Blick hatte, zu realisieren ist.

Alexander rollt nur noch mit den Augen, wenn er gefragt wird, wann die Software für das Bienchen-System und die Schnittstellen für die Werbe- und Verkaufspartner endlich fertig werden.

Paul und Peter ziehen sich aus dem Alltagsgeschäft zurück, sie sind nur noch auf Achse, um Investoren zu suchen und Finanzierungsverhandlungen zu führen. Mary versucht derweil, die unruhig werdenden Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Die meisten sind Studenten und Praktikanten mit Minimalgehalt ohne finanzielle Reserven, die durch die anstehende Stundung ihrer Löhne in arge Probleme geraten. Mary versucht es mit Durchhalteparolen, die sie von ihren Vorgesetzten aus der Beraterzeit gelernt hat – mit eher mäßigem Erfolg. Die Zeit, »bis das Licht ausgeht«, sind noch knapp vierzig Tage. Es muß etwas geschehen.

Eines Abends raufen sich Paul, der gerade von einem weiteren frustrierenden Meeting mit potentiellen Investoren zurückkam, und Alexander zusammen und beschließen, mit ein paar technischen Tricks die Nutzerzahlen nach oben zu schummeln. Sie weihen am nächsten Morgen Peter und Mary ein, sonst aber niemanden. Der Mut der Verzweiflung verdrängt alle noch vorhandenen ethischen Bedenken. Es geht jetzt um alles.

Aus dem kargen Restbudget wird Geld für eine kleine Werbekampagne zusammengekratzt, es soll schließlich halbwegs plausibel aussehen. Alexander macht sich ans Werk, binnen zwei Wochen, parallel zur Werbekampagne, verdoppelt sich anscheinend wie von Zauberhand die Zahl der aktiven Nutzer von MyBelovedPet. Paul kann mit neuen, besseren Zahlen zu den Investoren gehen. Die Finanzierungsverhandlungen kommen wieder in Schwung, so scheint es.

Zehn Tage vor Ultimo liegt ein Vertrag für ein Investment auf dem Tisch. Das Geld auf der Bank würde nicht

mehr für die nächste Miete und die ausstehenden Gehälter reichen. Die ersten Mitarbeiter haben angefangen, sich nach Alternativen umzusehen, oder sich krank gemeldet, mit der informellen Ansage, daß eine Gehaltsüberweisung ihrer Genesung sehr zuträglich wäre. Die Einnahmen aus Werbung und Verkaufsvermittlungen fließen zwar, reichen aber gerade aus, um die Kosten für Server-Miete und Internet-Anbindung zu decken. Es gibt keinen Ausweg mehr.

Zähneknirschend nehmen sie daher ein Finanzierungsangebot eines neuen, zweiten Investors an, das die Firmen-Anteile der drei Gründer um mehr als die Hälfte reduziert, dafür aber eine Million Euro frisches Geld bringt. Der Angel-Investor macht gute Miene zum schlechten Spiel, immerhin hat er sein Geld nicht verloren. Das Rad dreht sich weiter.

Die Bedingungen des neuen Investors sind hart. Aktienanteile für neue, qualifizierte Mitarbeiter, der sogenannte Optionspool, müssen jeweils bereitgestellt werden, da diese ohne eine Beteiligung kaum bereit wären, für einen Start-up-Lohn zu arbeiten. Strikte Umsatzziele müssen erreicht, Nutzerzahlen und -aktivitäten gesteigert, neue Verkaufspartner gewonnen werden. Werden die Vorgaben nicht erfüllt, fallen weitere Anteile an den neuen Investor. Die Million soll laut neuem Businessplan für acht Monate reichen. Für den Ausbau aller geplanten neuen Funktionen muß schließlich neues Personal angestellt und ein Umzug in neue, größere Firmenräume bewältigt werden.

Der Druck, endlich richtigen Umsatz, der die Firma trägt, zu erwirtschaften, steigt enorm. Wenn die im Investitionsvertrag festgelegten Meilensteine nicht erreicht werden, reduzieren sich die Aktienanteile aller – außer denen des neuen Investors, der jeweils seinen Anteil steigert. My-BelovedPet muß es in den nächsten sechs Monaten schaffen, die Anzahl der Nutzer zu verdoppeln, den durch-



schnittlichen Umsatz pro Nutzer zu verdreifachen und mehrere Partner mit einem signifikanten Umsatzpotential für die nächsten drei Jahre zu gewinnen.

Solche Zielvorgaben wären in jeder anderen Branche vollkommen utopisch. In der Welt der Internet-Start-ups ist das normal, wenn auch keinesfalls immer realistisch. Investitionsvereinbarungen mit derartigen Meilenstein-Vorgaben funktionieren in den seltensten Fällen so, wie sich die Gründer das vorgestellt haben. Peter, Paul und Mary hätten aber keine andere Wahl mehr gehabt. Mit dem Ausreizen der verfügbaren Finanzreserven bis zum Anschlag hat sie der neue Investor in eine Position manövriert, in der sie keine Alternativen mehr hatten. Das ist sein täglich Brot, er spielt das Spiel mehrmals pro Jahr.

Getrieben von der Angst vor weiterem Anteilsverlust und dem Willen, in der nächsten Investitionsrunde nicht mehr so schlecht dazustehen, stürzen sich unsere drei Gründer in die Arbeit. Das Bienchen-System wird ausgeweitet. Tierärzte und andere Werbepartner erhalten zukünftig Vergünstigungen, wenn sie die Abwicklung ihrer Dienstleistungen, wie etwa die Terminvereinbarung, an MyBelovedPet delegieren.

Es gilt, die Datentiefe zu vergrößern, mehr über jedes Haustier, jeden registrierten Tierliebhaber zu erfahren, um seinen Wert für das Unternehmen zu steigern. Die Rechnung ist einfach: Je gezielter die Angebote sind, die dem Nutzer gemacht werden, desto wahrscheinlicher wird er zugreifen und Geld ausgeben, ob nun by MyBelovedPet selbst oder bei einem der Partner. Das bringt so oder so Umsatz in die Kasse. Zusätzlich steigt der Wert des Unternehmens in den Augen der Investoren, die mehr Umsatzpotential in besser erforschten Teilnehmern sehen.

Doch das frische Geld schwindet schnell. Professionelle Designer und Programmierer kosten Unsummen, nicht

jeder läßt sich mit den an Aktienanteile geknüpften vagen Versprechungen auf zukünftigen Wohlstand dazu bringen, ein karges Gehalt zu akzeptieren. Kaum ist die Finanzierungsrunde bewältigt, muß schon die Suche nach neuen Investoren beginnen.

## **Staatsbürgerliche Pflichten**

Eines Morgens stehen unangemeldet drei Herren in preiswerten Anzügen im Büro. Beamte des Landeskriminalamts bitten um ein vertrauliches Wort mit der Geschäftsführung: Es gäbe da eine besorgniserregende Serie von Vorfällen mit illegalen Kampfhund-Turnieren im letzten Jahr. Oft genug könne man der Halter und Veranstalter nicht habhaft werden.

Durch Internetrecherchen seien die Kriminalisten auf die Haustier-Plattform gestoßen. Beim Ermittlerblick durch MyBelovedPet.com sei ihnen aufgefallen, daß sich einige hundert Liebhaber von Hunderassen, die besonders häufig bei solchen Wettkämpfen eingesetzt werden, in den entsprechenden Rassehunde-Foren der Webseite tummelten und ihre kräftigen Lieblinge auf den Profilseiten anpriesen. Da wolle man diskret nachfragen, ob man mal einen Blick in die internen Datenbestände werfen könne.

Interessant für die Ermittler seien etwa die über das System vermittelten Anfragen zu einigen Tierärzten, die im Rufe stehen, die typischen Verletzungen, die bei Hundekämpfen entstehen, verschwiegen zu behandeln. Und wenn man dann mal die dazugehörigen Halter identifiziert hat, wäre es auch sehr hilfreich, zusätzlich zu wissen, wer ihre Freunde sind, mit wem sie wie oft und wann über die Plattform Kontakt halten, ob vielleicht gar Verabredungen zu Turnieren per System-Nachrichten abgewickelt werden.

Nein, einen Gerichtsbeschuß gebe es nicht, man sei eher auf der Suche nach Ermittlungsansätzen. Unter gesetzestreuen Tierfreunden könnte man doch sicher auf dem kleinen Dienstwege helfen? Selbstverständlich streng vertraulich, niemand würde etwas erfahren. Die Gründer zögern und bitten um Bedenkzeit. Einer der Männer vom LKA reicht Paul seine Visitenkarte und betont nochmals, wie wichtig und hilfreich die Kooperation von MyBeloved-Pet wäre.

Am Wochenende danach ist Paul wie immer auf dem Golfplatz. Er mag das Spiel eigentlich nicht, es ist ihm zu langsam und öde. Auf die sozialen und geschäftlichen Kontakte in dem relativ exklusiven Golfclub mag er jedoch nicht mehr verzichten, seit ihn sein damaliger Chef zu Beraterzeiten eingeführt hatte. Also verbringt er fast jeden Sonntagnachmittag hier draußen.

Der Nachmittag plätschert wie immer dahin. Ein bißchen Abschlag üben, eine große Runde übers Grün, freundlich grüßen hier, nach der werten Gemahlin erkundigen da. An einer kleinen Baumecke stehen zwei ältere Herren ins Gespräch vertieft. Einer von ihnen erkennt Paul und winkt ihn heran. Es ist ein Bankier, wohlvernetzt im Lande und jungen Gründern durchaus wohlgesonnen. Ob Paul wohl einen Moment Zeit habe? Er stellt den zweiten älteren Herren vor, es ist der stellvertretende Innenstaatssekretär des Landes.

Paul ahnt schon, wohin der Hase läuft, als er die markante Stimme des Mannes hört. Und richtig, nach einigen Höflichkeiten kommt er auf den Besuch des LKA bei MyBelovedPet zu sprechen. Man möge doch erwägen, der diskreten Bitte nachzukommen, im öffentlichen Interesse, diese grausamen Hundewettkämpfe müßten endlich ein Ende finden. Der Banker stimmt dem mit verblüffender Intensität zu. Paul erklärt den beiden, daß Internet-Nutzer

sensibel sind und man daher ziemlich vorsichtig sei mit Zugriffen von Dritten auf die internen Daten, aber man schon die prinzipielle Notwendigkeit sähe, den Behörden zu helfen. Ein schwieriges Thema eben.

Der Banker blickt zum stellvertretenden Staatssekretär und nimmt Paul dann auf einen kurzen Spaziergang bei-seite. Einer seiner vielen Nebenjobs ist der als Mitglied des Förderbeirates der landeseigenen Investitionsbank, die unter anderem junge Unternehmen durch Investments fördern soll. Dort liegt seit geraumer Zeit ein Antrag von MyBelovedPet.com auf eine stille Beteiligung von einer halben Million Euro zu sehr attraktiven Konditionen.

Schauen Sie, junger Mann, meint der Banker. Der Antrag liege nun im Umlaufverfahren auf seinem Tisch, er wollte den wohl morgen bearbeiten und eine Beschlussempfehlung für den Investitionsbank-Vorstand abgeben. Es sei ein so vielversprechendes junges Unternehmen. Allerdings sei es schon hart, aus der Flut von Beteiligungsanträgen immer die richtigen herauszufiltern. Nun ergäbe es sich, daß er aufgrund diverser Komplikationen, mit deren Details er Paul nicht weiter belästigen wolle, auf ein wenig guten Willen des Innenministeriums angewiesen sei. Ob denn Paul nicht vielleicht doch eine Möglichkeit sähe, dem LKA zu helfen? Das würde ihm, dem Banker, sehr zupaß kommen.

Paul muß nun nicht mehr lange nachdenken. Natürlich werde man dem LKA weiterhelfen, sagt Paul zu, diese Hundekämpfe seien schon ein schlimmes Übel, das bekämpft werden muß. Wie schön, meint der Staatssekretär, daß unsere jungen Unternehmer ihre staatsbürgerlichen Pflichten nicht vergessen. Er verabschiedet sich höflich. Der Banker ruft Paul noch hinterher: »Wir sehen uns dann bei der Unterschrift in der Investitionsbank. Einen schönen Tag auch.«

Am Montag ruft Paul kurz Peter, Mary und Alexander zu sich und erklärt ihnen die Lage. Niemand bringt Einwände vor. Eine halbe Million würde ihre drückendsten Sorgen lösen. Paul wählt die Nummer von der LKA-Visitenkarte und vereinbart einen Termin für den Nachmittag mit den Ermittlern. Er nimmt sie selbst an der Tür in Empfang. Schulterzuckend geht Alexander mit den Beamten in ein leerstehendes Büro und verbringt den Rest des Tages damit, ihnen die gewünschten Daten herauszusuchen und ihre Fragen zu beantworten. Mißtrauisch dreinblickenden Mitarbeitern erzählen die Gründer, die drei Herren mit den billigen Anzügen wären Mitarbeiter der Geschäftsausfall-Versicherung von MyBelovedPet und würden sich bei Alexander über die Datensicherheit erkundigen.

Vier Wochen später sind die Gründer in der Investitionsbank und können endlich die Unterschrift unter den ersehnten Beteiligungsvertrag setzen. Die halbe Million bedeutet mehr Zeit für die Entwicklung des MyBelovedPet-Datenuniversums. Die grauen Herren vom LKA rufen alle paar Wochen an, wenn sie mal wieder Genaueres zu einem bestimmten Hund und seinem Besitzer wissen wollen. Zwischendurch gibt es Pressemeldungen über einen Hundewetten-Ring, den die Polizei gesprengt hat.

Alexander entscheidet sich später, den Herren einen Online-Zugang mit Paßwort weiterzureichen, das ihnen einen weitreichenden Zugriff auf intern gespeicherte Daten erlaubt. Dieses Master-Paßwort hatte er ursprünglich für sich selbst und einige wenige technische Mitarbeiter vorbehalten. Da ihn die gelegentlichen Besuche aber manchmal einige Stunden von der Arbeit abhalten, entledigt er sich kurzerhand mit der Übersendung des Paßwortes dieser lästigen Pflicht. Er informiert die drei Gründer nicht. Paul bemerkt zwar nach einigen Wochen, daß sich die

Polizisten nicht mehr melden. Er macht sich so seine Gedanken, spricht aber Alexander nie darauf an.

In einigen Benutzerforen von MyBelovedPet kursieren ab und an Gerüchte über Halter von bestimmten Hunderasen, die erstaunlich gut informierten LKA-Besuch bekamen, aber niemand weiß etwas Konkretes. Vermutet wird allgemein, daß die Kampfhund-Wettkampf-Szene von Informanten unterwandert wurde. Marys Foren-Betreuer, allesamt ausgewählte, loyale Freiwillige, die nur mit kostenlosen Futterproben und anderen Testprodukten für ihre Tiere entlohnt werden, haben Anweisung, diese Diskussionen aus dem Index der systeminternen Suchmaschine zu tilgen. So sind sie zwar nicht gelöscht – was ja nur die Gerüchte mit mehr Aufmerksamkeit adeln würde –, aber auch nicht ohne weiteres aufzufinden, wenn man nicht die genaue Stelle im MyBelovedPet-System kennt.

Der Such-Tarnungs-Mechanismus war ursprünglich eingeführt worden, um schlechte Kritiken über Produkte von Sponsoren weniger leicht auffindbar zu machen. Dazu wurde ursprünglich einfach ein Gewichtungskriterium für das Suchergebnis eingeführt, das kritische Beiträge mit einem Signal versah, daß sie weit unten in der Suchergebnisliste einzusortieren sind. Wenn sich jemand zu lange und laut in einem Forum darüber beschwert, daß seine Kritik nicht mehr auffindbar ist, wird sie mit einem entschuldigenden Verweis auf vorangegangene technische Probleme wieder für eine Weile weiter oben in den Suchindex aufgenommen, nur um dann wieder graduell ganz ans Ende abzurutschen. Diesen Service bietet MyBelovedPet seit langem unter der Hand seinen Sponsoren und Werbepartnern an, um die Wirksamkeit der Werbemaßnahmen nicht durch negative Beiträge von Nutzern unterminieren zu lassen.

Die Zeit vergeht. MyBelovedPet gewinnt Scharen neuer Nutzer. Seit Alexander in einer Nacht-und-Nebel-Aktion

übers Wochenende ein Modul gebaut hat, das die Einbindung der Tierprofil-Seite in Facebook extrem vereinfacht, laden immer mehr Mitglieder ihre Freunde ein. Die Werbepartner sind glücklich, die Umsätze steigen. Die Fälligkeit der Meilensteine des Investors wird aufgrund der stillen Beteiligung der Investitionsbank verschoben, die Gründer können erst mal aufatmen.

Trotzdem rückt die nächste Finanzierungsrunde bedrohlich näher. Paul und Peter sind wieder auf Achse, sie träumen davon, einen sogenannten strategischen Investor zu finden, einen mit ausgeprägtem Interesse im Marktsegment, in dem MyBelovedPet unterwegs ist. Aber auch die Konkurrenz schläft nicht. PetLove.com, der schärfste Wettbewerber, hat – so die Start-up-Gerüchteküche – ein Zehn-Millionen-Investment praktisch unterschrittsreif.

Wenn es MyBelovedPet nicht gelingt, Geld in ähnlicher Höhe aufzutreiben, wird ein Mithalten im Kampf um die Nutzer und ihre Daten kaum machbar sein. Es geht mal wieder um die Existenz, trotz gestiegener Umsätze ist das Unternehmen weit von der Profitabilität entfernt. Die laufenden Kosten für die vielen neuen Software-Entwickler, Designer, Werbekundenbetreuer und für den Betrieb der stark gewachsenen Webserver-Farm fressen das verbliebene Kapital mit atemberaubender Geschwindigkeit auf.

## **Der »Exit«**

Zwei Monate vor dem Zeitpunkt, den Peter als letzten möglichen Tag für ein neues Investment errechnet hat, eröffnet sich eine interessante Perspektive. Die Pet & Hobby International Group, ein Schwergewicht der Branche mit Sitz in Dublin, die diverse Tier-Publikationen herausgibt und die dazugehörigen Webseiten betreibt, möchte ins

Gespräch kommen. Meetings folgen, Zahlen und Statistiken zur Nutzerentwicklung werden präsentiert, der Investitionsbedarf debattiert.

Am Ende legt Pet & Hobby einen unerwarteten Vorschlag auf den Tisch: Man möchte MyBelovedPet vollständig übernehmen und in den internationalen Unternehmensverbund eingliedern. Die Investoren finden die Idee brilliant. Die drei Gründer sind sich hingegen nicht ganz so sicher, ob sie den plötzlichen Umschwung so hervorragend finden. Man kennt Pet & Hobby zwar als zuverlässigen, hart verhandelnden Werbepartner. Die Firma drängte aber auch immer wieder auf noch umfassendere und tiefergehende Datenübermittlung.

Plötzlich geht alles ganz schnell. Die Investoren übernehmen mehr und mehr das Ruder bei den Verhandlungen. Gemeinsam mit der Investitionsbank, die im Vertrag über die stille Beteiligung ein paar unauffällige Klauseln für genau diesen Fall vorgesehen hat, haben sie genug Stimmanteile an MyBelovedPet, um im Ernstfall die Gründer zu überstimmen und einen Verkauf auch ohne deren Zustimmung anzuordnen. Der sogenannte Exit steht in Aussicht, der Zeitpunkt, auf den die Investoren hoffen, um ihr Geld möglichst mehrfach wiederzubekommen.

Peter beobachtet mit gewisser Faszination, wie die Mechanismen zur Bewertung des Unternehmens, die er im Seminar gelernt hat, Wirklichkeit werden. Die Schlüsselzene erinnert ein wenig an einen schlechten Film. Im Besprechungsraum sitzen die Anwälte und Wirtschaftsprüfer von Pet & Hobby, eine Beratercrew des Angels und des zweiten Investors sowie der Vertreter der Investitionsbank. Auf dem Beamer erscheinen Tabellen mit Zahlen.

Die Zahlen sind die Statistiken über das Nutzerverhalten, extrahiert von Alexander unter der Aufsicht eines von Pet & Hobby beauftragten Wirtschaftsprüfers. Nun geht es



ans Segmentieren der Nutzergruppen. »Zerlegen und Filetieren« nennt das einer der Anwälte von Pet & Hobby. Die drei Gründer sind nur noch Statisten, gelegentlich befragt zur Bedeutung dieser oder jener Funktion bei MyBeloved-Pet.

Nachdem die Nutzerbasis anhand ihres Verhaltens in fünf Gruppen zerteilt ist, geht das Gefeilsche über den Wert eines Nutzers in jedem der Segmente los. Für die aktivsten, loyalsten MyBelovedPet-User bietet der Käufer 23 Euro pro Kopf. Das ist der errechnete Profit, den sie in den nächsten zwei bis drei Jahren mit einem Nutzer in dieser Kategorie erzielen wollen.

Mit Hilfe der präzisen Datenbasis, die MyBelovedPet über dessen Haustier, seine Vorlieben, seine Abonnements, sein Einkommen, seine Freunde und seine nicht nur tierbezogenen Einkäufe gesammelt hat, erscheint diese Summe als ein vermutlich sogar realistisches Ziel. Die Mitglieder der Plattform in der Gruppe A haben außer Namen, Geburtsdatum, E-Mailadresse und Postadresse auch detaillierte Angaben über Hobbys und Mitgliedschaften in Tiervereinen gemacht. Über siebzig Prozent der Gruppe A haben zudem eine Art Haustierhalter-Lebenslauf und etliche weitere Angaben über sich online gestellt, da dies bei vielen Züchtern, die auf MyBelovedPet.com unterwegs sind, üblich geworden ist. Marys Initiative »Mehr Vertrauen beim Tierkauf« zahlt sich hier direkt aus.

Für die seltener aktiven und weniger datenfreigiebigen Nutzer gibt es entsprechend kaum Geld. Es wird noch ein wenig gefeilscht, es geht um die Quote »reaktivierbarer Nutzer«, um den zusätzlichen Wert, der von den Facebook-Querverbindungen herrührt, um die Verwertungsrechte der Profilbilder und um das angehäuften Wissen, wer wie gut auf welche Werbemaßnahmen anspricht.

Man einigt sich schließlich auf 26 Euro für die Kategorie

A und neun Euro für die Kategorie B. Die restlichen Kategorien sind, was die absoluten Summen angeht, relativ bedeutungslos. Am Ende summiert sich das Angebot auf neun Millionen Euro. Für den Angel und den Investor bedeutet das nach Ausübung aller Sonderklauseln und Spezialregeln, die nur im Falle eines Komplettverkaufes der Firma wirksam werden und die keiner der Gründer mehr so recht im Kopf hatte, eine Verdreifachung ihres Einsatzes. Die Investitionsbank bekommt immerhin das Anderthalbfache zurück.

Für jeden der drei Gründer bleiben am Ende knapp 300 000 Euro Gewinn. Das ist ein wenig mehr, als sie verdient hätten, wenn sie Berater geblieben und halbwegs Glück mit ihren Boni gehabt hätten. Für sie und die anderen Anteilseigner unter den Mitarbeitern soll es allerdings ein Bonus- und Aktienprogramm von Pet & Hobby geben, um sie zu motivieren, weiterzumachen.

Ernüchterung stellt sich ein. Die Gründer haben keine Chance, noch irgendwas an dem Deal zu drehen. Die Investoren meinen dazu, man sollte das doch bitte nicht persönlich nehmen. Es gehe hier nur ums Geschäft, und in der derzeitigen Marktlage sei ein Exit wie der Verkauf an Pet & Hobby nun mal das Beste, was man kriegen könne. Besser, als in sechs Wochen den Laden zumachen zu müssen, wenn man kein neues Investment findet. Jetzt Streß zu machen sei jedenfalls keine gute Strategie, man müsse ja auch an die Zukunft denken. Mit zusammengebissenen Zähnen schreiten Peter, Paul und Mary zur Unterschrift. Der Deal ist durch, MyBelovedPet.com nach knapp drei Jahren verkauft, mit all seinen Mitgliedern. Fast eine halbe Million Tierfreunde und ihre Daten wechseln den Besitzer.

Zwei Wochen später kommt Peter mit hektischen roten Flecken im Gesicht ins Büro. Er hält eine Wirtschaftszeitung in der Hand, darin eine Geschichte über den Konkur-

renten PetLove.com. Das Gerücht über das Zehn-Millionen-Investment war nur die halbe Wahrheit. Die zehn Millionen waren der Preis für eine Komplettübernahme. Der Käufer: die Pet & Hobby International Group.

Paul zittert vor Empörung. Er ruft ihren neuen Chef an, den Leiter der Abteilung New Media bei Pet & Hobby. Ja, der Artikel entspreche wohl weitgehend der Wahrheit, sagt dieser. Er hätte eigentlich schon letzte Woche die neue Strategie mit dem MyBelovedPet-Team besprechen wollen, aber da sei leider etwas dazwischengekommen. Die ehemaligen Konkurrenten würden unter dem Dach von Pet & Hobby verschmolzen, ein Spezialistenteam für komplexe Datenbankoperationen würde nächste Woche anfangen, die Nutzerbestände abzugleichen, zusammenzuführen und einen Integrationsplan für die technischen Verbindungen zu den Werbe- und Kooperationspartnern zu erstellen. Ob denn Alexander dann verfügbar sei? Über die möglichen zukünftigen Rollen der ehemaligen Gründer von MyBelovedPet.com bei Pet & Hobby müsse man ja ohnehin bald mal reden, ob vielleicht Freitag passen würde für ein paar Personalgespräche?

Peter schaut Paul und Mary, die am Lautsprecher des Telefons mithören, resigniert an. Allen ist nun endgültig klar: Es ging Pet & Hobby ausschließlich um die Nutzerdaten. Die MyBelovedPet-Datensammlung wird durch die Verknüpfung mit den Mitgliederprofilen von PetLove.com und den bereits vorhandenen Abonentendaten der Zeitschriften von Pet & Hobby an Wert und Aussagekraft gewinnen. Alles andere, die sorgfältige Gestaltung der Webseite, die Software, die Technologie hinter MyBelovedPet.com – nur schmückendes Beiwerk, das im Zweifelsfall ausgetauscht werden kann, solange die Nutzer nicht viel davon mitbekommen und ihre geliebten Funktionen dort vorfinden, wo sie es gewohnt sind.

## Was am Ende übrigbleibt: Benutzerdaten

Die Firmengeschichte von MyBelovedPet ist nur an der Oberfläche fiktiv. Sie ist ein Kondensat aus den realen Geschichten und Erfahrungen von vielen Start-ups in Europa und den USA. Die Methoden, um Nutzer bis in ihre Intimsphäre hinein auszuforschen, ihre Daten zur Steigerung von Firmenwert und Umsatz zu monetarisieren, sind real und geradezu alltäglich. Genau so operieren heute Tausende Unternehmen, die Beschreibung der Vorgehensweisen und Verfahren entspricht dem heute typischen Vorgehen bei Internetunternehmen. Die Mechanismen des Venture-Kapitals gleichen sich. Der Druck, den sie auf die Gründer ausüben, die Hektik, die Angst vor dem Aus, die vielen kleinen und großen Lügen, die unerfüllten Versprechungen und Übertretungen von vormals als unumstößlich deklarierten Prinzipien, alles, um das Rad weiterdrehen zu lassen – all das ist vollständig authentisch.

Die digitalen Dossiers über Menschen und ihre Haustiere, die MyBelovedPet angesammelt hat, haben den Besitzer gewechselt. Es wird nur ein erster Schritt in einer Kette von Datenzusammenführungen sein. Die Profile werden in andere Datenbanken integriert, mit neuen Informationsquellen abgeglichen. In der Folge verbessert sich die Treffsicherheit und Genauigkeit der Daten, die Fehlerquoten sinken. Aus den scheinbar harmlosen Informationen werden präzise Verhaltens- und Kaufprofile, deren Wert mit jeder Datenaggregation und Vernetzung weiter steigt.

Was ist schon dabei, ein paar Angaben über sich und sein Haustier ins Netz zu stellen? Was kann schon jemand über mich wissen, wenn ich einige Bilder hochlade und Fragen über meine Interessen für mein Nutzerkonto beantworte? Die Antwort darauf liegt in der Vernetzung der

Informationen und der einerseits offensichtlichen, andererseits klandestinen Erfassung des Nutzerverhaltens. Kombiniert mit moderner Konsumforschung werden individuelle Dossiers erstellt, die zielgerichtet verwendet werden können.

Es ist eine weitverbreitete Wahrnehmung, daß Werbung harmlos und individualisierte Offerten doch eigentlich nur besser sind. Je gezielter die Werbebotschaft, desto geringer die Belästigung mit Dingen, die einen sowieso nicht interessieren. Aber ist das wirklich so? Nicht nur Google träumt schon davon, daß uns das Mobiltelefon auf der Basis der gespeicherten Vorlieben und Zuordnungen zu Zielgruppen aktiv Vorschläge unterbreitet, was man so tun könnte und wofür man jetzt am besten sein Geld ausgeben sollte. Das reicht vom Restaurant in der Nähe oder dem Schuhladen mit seinen momentanen Angeboten bis zum Sex-Kino.

Die unschöne Wirklichkeit sieht doch so aus, daß viele Menschen durch Werbung dazu verleitet werden, unnütze, ressourcenverschlingende Ausgaben zu tätigen. Und je gezielter das geschieht, desto mehr Geld geben sie aus. Die Grundannahme, daß der mündige Bürger schon ganz gut damit umgehen kann, was ihm die Werbeindustrie einzutrichern versucht, gilt es zu hinterfragen. Doch wenn die Produktempfehlung nicht mehr abstrakt ist, sondern quasi aus den eigenen Gedanken errechnet wird, wenn die Empfehlungen hoch präzise und vollkommen treffsicher sind, dann verschwindet die Grenze zwischen Werbung und Manipulation zusehends.

Ein weiterer Aspekt ist natürlich der direkte Mißbrauch der angesammelten Datenberge. Das fängt mit der Bombardierung mit angeblichen Lotterie- und Preisausschreiben-Gewinnen an, die nur abgerufen werden können, wenn man ein paar Online-Abonnements abschließt, und geht weiter bis zum Identitätsdiebstahl, bei dem Kriminelle

mit der geklauten Online-Identität des Opfers betrügen und stehlen. Je dichter das Datennetz, je detaillierter die Informationen, desto besser funktionieren auch Datenverbrechen.

Internet-Firmen, deren Wert sich nach dem beständigen Zufluß von neuen Nutzern und noch mehr nach von ihnen generierten Kontakten bemißt, haben naturgemäß kein Interesse daran, die negativen Folgen ihres Tuns offen zu debattieren. Die Grenzen zum Betrug am Nutzer sind oft fließend, ethische Bedenken durch die am Beispiel von MyBelovedPet dargestellten Zwänge und Mechanismen kaum vorhanden. Die kognitive Dissonanz zwischen dem postulierten und nach außen kommunizierten Zweck des Unternehmens und den eigentlichen finanziellen Mechanismen, denen die meisten Start-up-Gründer irgendwann erliegen, erlaubt es ihnen nicht, ehrlich auszusprechen, was ihr wirkliches Interesse an den Daten der Nutzer ist. Es bleibt also dem einzelnen selbst überlassen, die üblich gewordenen Praktiken zu hinterfragen und zu entscheiden, wieviel er von sich, seinen Haustieren und seinen Freunden für alle Zukunft preisgibt und was er dafür tatsächlich bekommt.