



DEUTSCHER
MARKETING
VERBAND



Competence Circle
**MARKETINGPLANUNG UND
-OPTIMIERUNG**

DMV Whitepaper

Nr. 05 2021

**Jeder Euro zählt!
Datengetriebene
Budgetallokation
im Marketing.**

Editorial

Deutlich dynamischer als in der Vergangenheit verändert sich das Kauf-, Nutzungs- und Kommunikationsverhalten der Menschen. Die daraus entstehenden Herausforderungen für die Marketingplanung sind Diskussionsgrundlage für die Arbeit des **Competence Circle Marketingplanung und -optimierung**.

Dieses Whitepaper beschäftigt sich mit der komplexen Fragestellung nach einer **optimalen Budgetverteilung** unterschiedlicher Geschäftseinheiten bei immer vielfältigeren Aktivitäten, zunehmend fragmentierten Kommunikationskanälen und kürzer werdenden Reaktionsfenstern für Entscheider/innen.

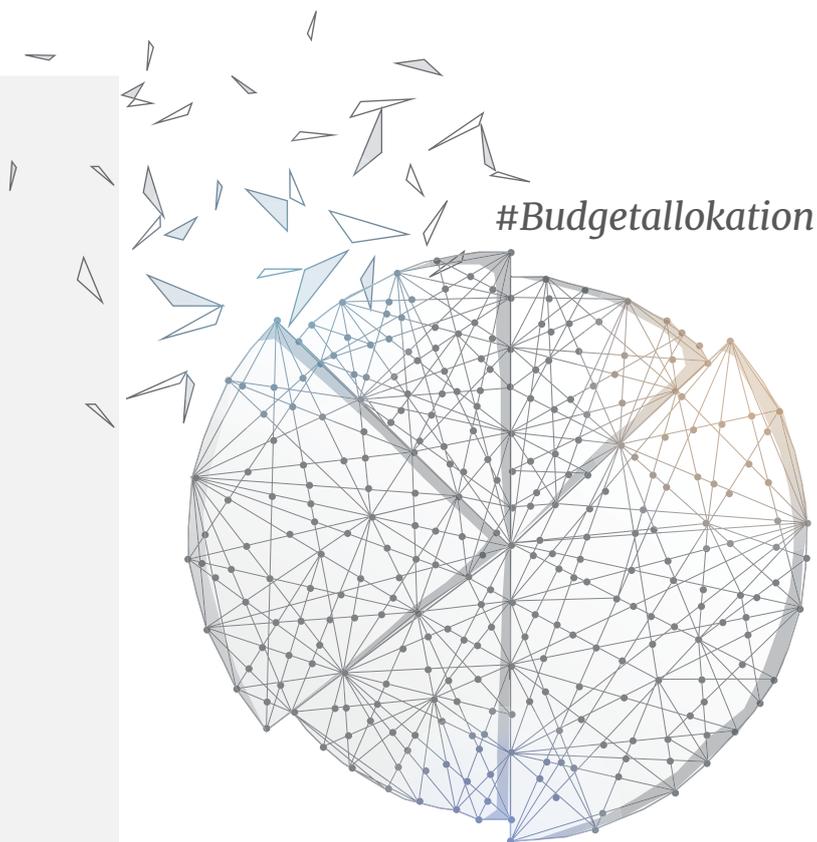
Über die Autoren

Sascha Stürze ist Mitgründer und CPO der Technologiefirma Analyx und hat mit SpendWorx eine Software-Lösung zur optimierten Budgetallokation in Marketing und Vertrieb entwickelt.

Thomas Forster ist Senior Manager Global Digital Marketing bei Hansgrohe SE, einem führenden Hersteller von Duschen und Armaturen in Schiltach.

Manfred Niesel ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsagentur Campus Media und kümmert sich mit der Unit Campus Insight um Zielgruppen- und Wirkungsforschung.

Annett Stang ist Leiterin des Competence Circle und Marketingleiterin bei der RhönSprudel Gruppe mit den regionalen Marken Spreequell, Bad Liebenwerda Mineralquellen und RhönSprudel.



HASHTAGS

#DMVCompetence, #CoCi, #ccMPO, #Marketingplanung, #Datadriven, #Budgetverteilung, #Budgetplanung, #Erfolgsmessung, #Budgetallokation, #Marketingmixmodelle, #Multitouchattribution

Inhalt

Marketing im Brennpunkt eines stetig schnelleren Wandels	03
Budgets sind immer knapp - auf die optimale Verteilung kommt es an	03
Ohne Erfolgsmessung keine Budgetallokation	07
Attribution – wer war es und wenn ja wie viele	10
Was nicht messbar ist, kann nicht gemanagt werden	13
Zusammenfassung & Empfehlungen	17
Quellen und weiterführende Literatur	19

Marketing im Brennpunkt eines stetig schnelleren Wandels

Die **VUCA Welt** mit stetigen Änderungen, vielen Unsicherheiten, scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten und Unberechenbarkeiten, die oft in einer gefühlten Ohnmacht enden, treibt nicht nur Konsumenten um. Sie ist auch bei Unternehmensentscheider/innen angekommen und das spürt Marketing von mehreren Seiten. Die Welt, die Gesellschaft, die Kultur, alles im Wandel. Doch dieser Wandel wirkt sich sehr unterschiedlich aus. Je nach Industrie, Produktkategorie, Marke und Zielgruppe und hinterlässt auch hier wieder reichlich Komplexität.

Unter diesen **dynamischen Rahmenbedingungen sind diejenigen Marketer erfolgreicher, die moderne, datenbasierte Tools** nutzen. Zum einen, um alle wichtigen Informationen zu bündeln und Wirkungen zukünftiger Marketingaktivitäten zuverlässig prognostizieren zu können. Aber auch um kurzfristige Allokationsentscheidungen – also für die Verteilung des Marketingbudgets auf Medikanäle, Marken, Produktgruppen und Länder – treffen zu können. Und das auf der Grundlage aktueller Informationen in einem strukturierten Rückkopplungsprozess.



VUCA ist ein Akronym, das sich auf **volatility** Volatilität, **uncertainty** Unsicherheit, **complexity** Komplexität und **ambiguity** Mehrdeutigkeit bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben.

// Wie steht es um die bestehenden Herangehensweisen zur Marketing Spend Optimierung?

// Was sind die relevanten „State of the Art“-Ansätze?

// Was tun, um dem hohen Anspruch von agiler, dynamischer Marketingbudgetierung gerecht zu werden?

// Wie können werthaltige Verschiebungen in der Werbewirkung von kurzfristigem Buzz unterschieden werden?

Dieses Whitepaper unterstützt Entscheidungsträger/innen im Marketing und versucht die notwendige Balance zwischen theoretischem Anspruch und notwendigem Pragmatismus abzubilden.

Erfahrungsgemäß sollte für eine sinnvolle Anwendung zumindest einer der folgenden drei Aspekte zutreffen:



Budgets sind immer knapp – auf die optimale Verteilung kommt es an

Seit den Zeiten von John Wanamaker, dem „Vater der modernen Werbung“, versuchen Marketer zu vermeiden, die Hälfte ihres Budgets zu verschwenden (*John Wanamaker (1838–1922) prägte als Erster das berühmte Zitat „Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don’t know which half.“*). Historisch war dies aufgrund fehlender Daten, komplexer Methodik und geringer Auswahl an Werbeformen gar nicht so einfach. Heute ist es nicht nur für viele Werbetreibende möglich, sondern im Kontext immer neuer Kanäle sogar notwendig.

In Unternehmen wird dabei oft leidenschaftlich über die „richtige“ Höhe des Gesamtbudgets für Marketing gerungen. Es mag zunächst nicht intuitiv erscheinen, aber es kommt vielmehr darauf an, die richtige Verteilung eines vorhandenen Budgets vorzunehmen, als über die Höhe nachzudenken.

Bei einer ehrlichen Betrachtung der Art und Weise, wie selbst in großen Konzernen mit globalen Markenportfolios diese Entscheidungen zur Verteilung des Marketingbudgets getroffen werden, handelt es sich vielfach immer noch um recht grobe Ansätze:

// Heuristiken z.B. $\pm 5\%$ zum letzten Jahr, 30% für Innovationsprodukte, Verdoppelung des Digitalbudgets jedes Jahr

// Finance-Vorgaben z.B. prozentuale Verteilung nach Umsatz-, Profit- oder Wachstumsbeitrag

// Strategische Prioritäten z.B. BCG-Matrix, Fokuspunkte, Digitale Transformation, „Wer am lautesten schreit...“

Das kann und muss doch besser gehen!

Budgetallokation sollte ganzheitlich sein

Unternehmen denken bei optimierter, datengetriebener Budgetallokation oft an die reine Kanalallokation innerhalb einer Marke innerhalb eines Landes, dies springt jedoch vielfach zu kurz:

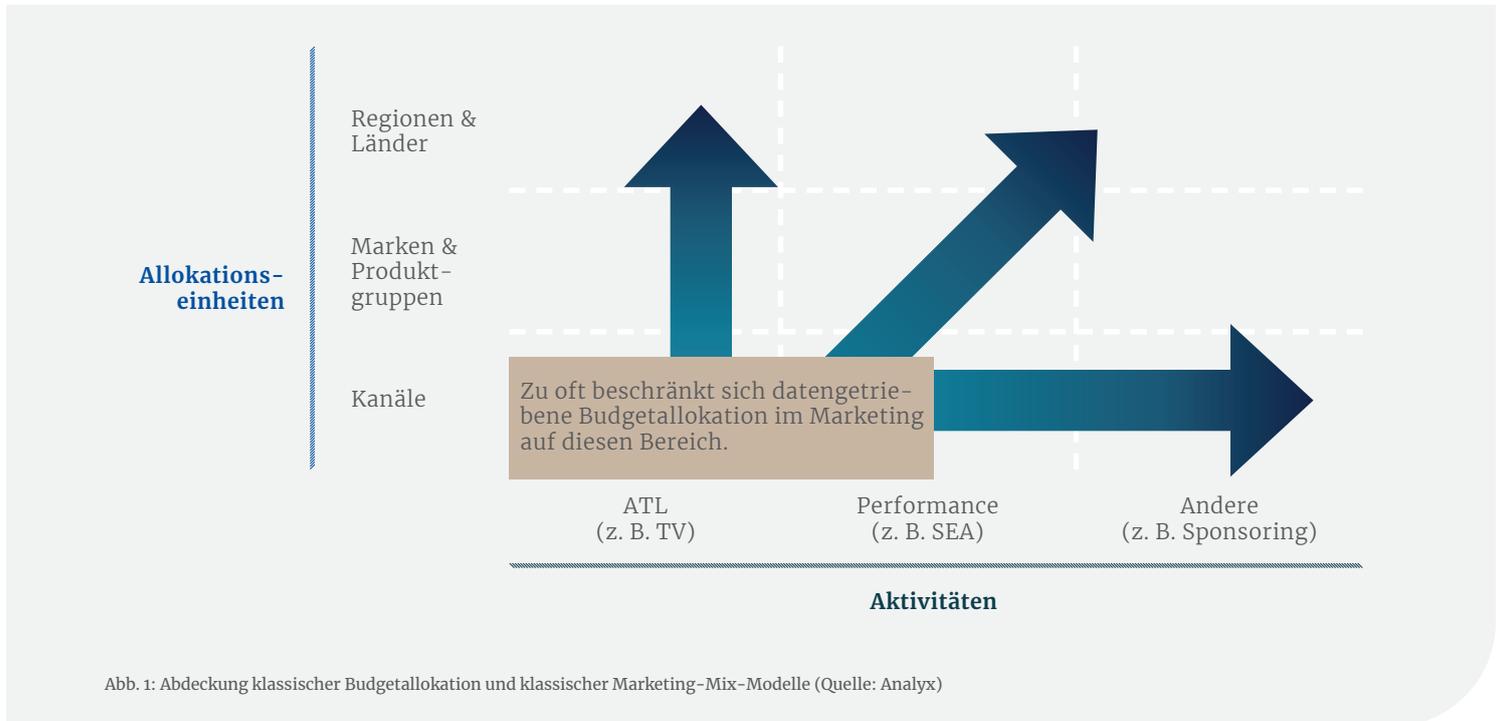


Abb. 1: Abdeckung klassischer Budgetallokation und klassischer Marketing-Mix-Modelle (Quelle: Analyx)

Um die hohen Potenziale wirklich auszuschöpfen, muss die Optimierung der Budgetallokation in zwei Dimensionen „wachsen“:

// **Berücksichtigung möglichst aller Aktivitäten:** Letztlich geht es beim Mitteleinsatz im Marketing immer darum, mittelfristig Profit zu maximieren. Häufig werden jedoch Budgets völlig disjunkt und manchmal sogar inkonsistent orchestriert. Ein häufig beobachtetes Beispiel: ATL-Budgets werden anhand von Zielgrößen aus dem „Markenfunnel“ optimiert, aber Performancebudgets anhand der Zielgröße „kurzfristige Absatzsteigerung“.

// **Erweiterung über den Kanal-Mix hinaus:** Mediamix – also die Verteilung von Geld auf Kanäle – ist nur auf die Werbeeffizienz innerhalb einer Marke fokussiert. Die Aufgabe der Budgetallokation in einem Konzern mit mehreren Marken und Ländern hat jedoch deutlich mehr Dimensionen inklusive der unterschiedlichen Wachstumsdynamiken und Profitabilität.

” Budgets sind im Marketing heiß umkämpfte Töpfe und bei der Budgetverteilung gibt es oft hitzige Diskussionen. Wer, wieviel und wofür? Doch ob auf das richtige Pferd gesetzt wurde, ist leider selten ein Thema. Wer hier ansetzt und moderne, datenbasierte Tools für Allokationsentscheidungen oder Wirkungsprognosen nutzt und dies auf Grundlage eines strukturierten Prozesses managt, wird erfolgreicher sein als jene, die Daten unstrukturiert oder nur sporadisch nutzen. Annett Stang (CoCi MPO-Leiterin)

Die Allokationsentscheidungen in einem internationalen Mehrmarken-Konzern können dabei schnell komplex werden, wie das folgende Beispiel eines Herstellers von Drogerieartikeln zeigt:

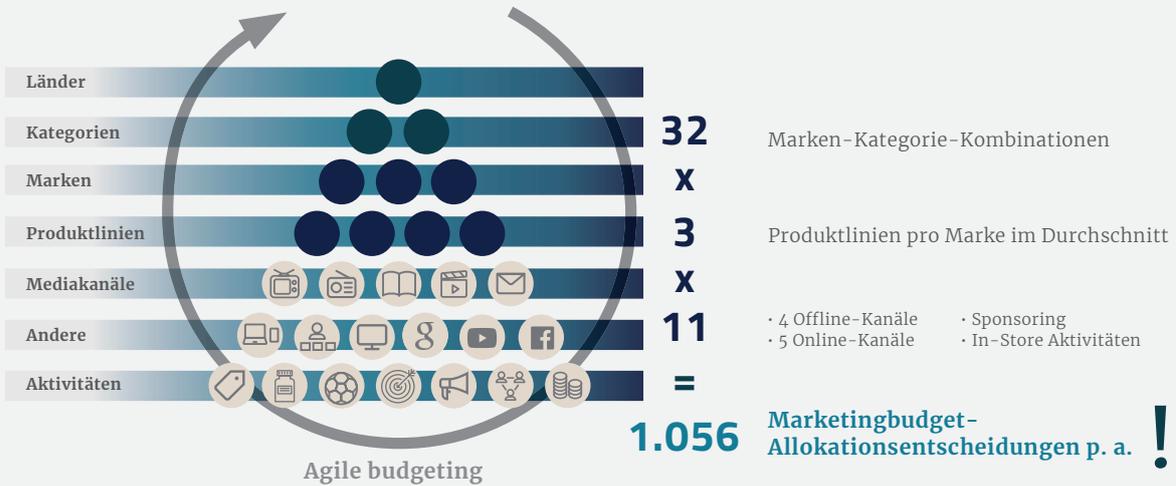


Abb. 2: Zahl der Marketingbudget-Entscheidungen in komplexen Organisationen (Quelle: Analyx)

Aber die Mühe lohnt

Das verschenkte EBIT-Potenzial einer suboptimalen Budgetallokation im Marketing ist in vielen Fällen immens. Wenn CMOs es heben können, wäre so manche Diskussion mit dem CFO leichter. Im Durchschnitt zeigen zahlreiche Studien, dass der durch Marketing getriebenen Umsatz (=MarketingROI) um 15-25% bzw. der Markenumsatz insgesamt um 1-4% gesteigert werden kann.

Die wohl relevanteste, streng wissenschaftliche Publikation hierzu stammt aus dem Jahr 2011 - in Partnerschaft mit dem Pharmaunternehmen Bayer. Im Jahr der Datenerhebung hatte Bayer in den relevanten Ländern ein Budget für Marketing und Verkaufsförderung von rund 7,1 Milliarden EUR.

Dies schließt klassische Mediakanäle (z. B. Fachzeitschriften) ebenso ein wie die erheblichen Kosten der Außendienstbesuche. Auf Basis von ökonomischen Modellen haben die Marketingwissenschaftler Empfehlungen für die Umverteilung der Budgets auf verschiedenen Ebenen entwickelt: zwischen Ländern, zwischen therapeutischen Bereichen innerhalb eines Landes, zwischen Produkten innerhalb eines Bereichs und zwischen Marketingaktivitäten für ein bestimmtes Produkt.

Die Zielgröße war dabei eine wirtschaftliche, nämlich der (diskontierte) Profit der gesamten Business Unit über die nächsten fünf Jahre. Das im folgenden dargestellte Beispiel für Präparate gegen Bluthochdruck zeigt, dass die quantitativ abgeleiteten Empfehlungen zum Teil durchaus drastisch von der gelernten (und in der Vergangenheit immer wieder replizierten) Budgetverteilung abwichen.



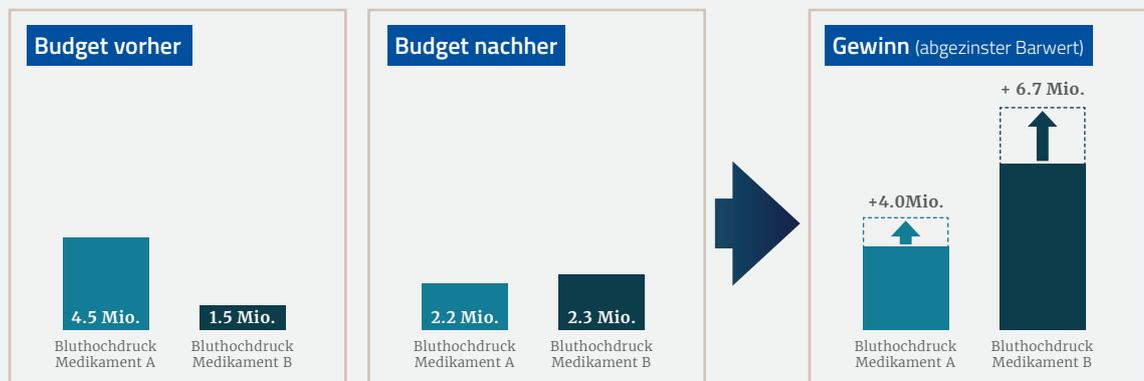


Abb. 3: Beispiel der Veränderung der Budgetverteilung bei Bayer (Quelle: Analyx, angelehnt an Fischer et al., 2012)

Der wirtschaftliche Impact spricht jedoch für sich, und bei konsequenter Anwendung über alle Produkte und Länder hinweg sind die Effekte erheblich. Im Falle der o.g. Studie bei Bayer:

- // Potenzial von 493 Mio. EUR EBIT-Steigerung bei Umsetzung aller Empfehlungen (5 Jahre)
- // Impact von 273 Mio. EUR tatsächliche EBIT-Steigerung binnen eines Jahres (2008 auf 2009)

Letzteres entspricht einer EBIT-Steigerung von 12% in einem Zeitraum, in dem der Umsatz um 4% gewachsen ist. Das Marketingbudget selbst blieb dabei konstant!

Abschließend ist zu erwähnen, dass bei der datengetriebenen Reallokation von Marketingbudgets oftmals der größere Teil des EBIT-Impacts nicht aus der Kanalallokation kommt. Dies zeigt das folgende Beispiel eines bekannten Konsumgüterherstellers mit mehreren Marken pro Land und in jeweils fünf bis sieben unterschiedlichen Medienkanälen. Der größere Teil der erreichten Umsatzsteigerung von 2% bei konstantem Budget kam eben nicht aus dem traditionellen Bereich der Budgetverschiebung zwischen Medienkanälen, sondern durch Budgetreallokation zwischen Marken sowie zwischen Produktlinien innerhalb der Marken:

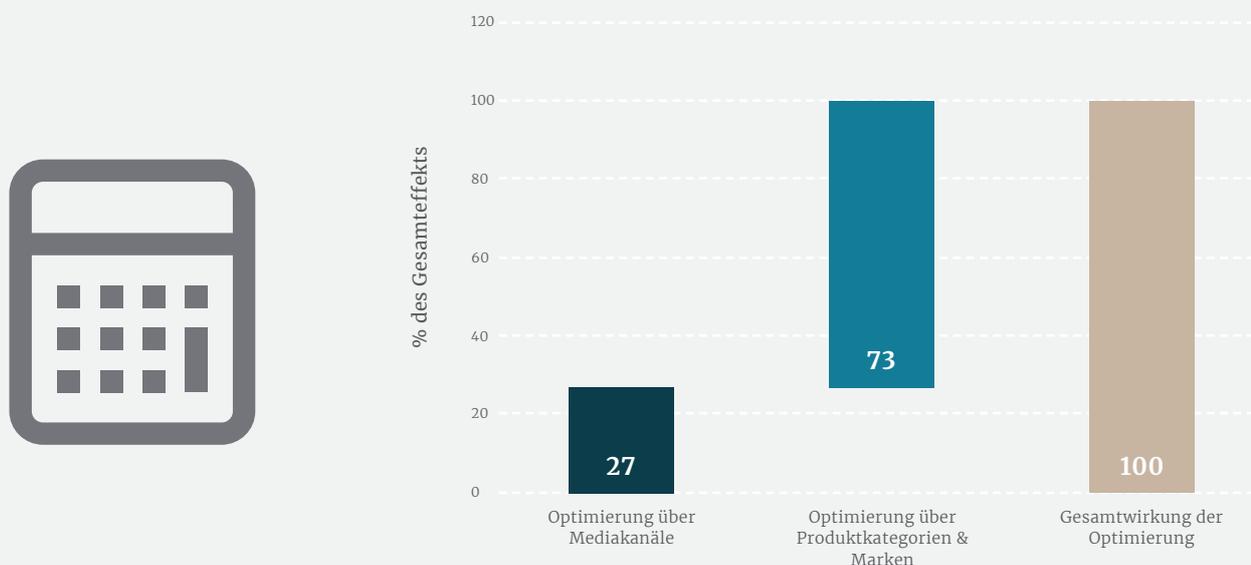


Abb. 4: Zusammensetzung des Optimierungseffektes bei einem Konsumgüterhersteller (Quelle: Analyx)

Ohne Erfolgsmessung keine Budgetallokation

Die Aufteilung des Marketing-Budgets auf Marken, Länder und Werbe-Channels setzt die Messung einheitlicher KPIs voraus, und das über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg. Außerdem ist es wichtig, alle digitalen „Berührungspunkte“ mit den Kunden (Touchpoints) entlang der Customer Decision Journey (CDJ) zu definieren, damit bei der Budgetallokation auch wirklich alle Kundenschnittstellen abgedeckt werden können. Erst dann lassen sich sinnvoll weitergehende Modelle aufbauen, etwa Customer-Equity-Ansätze mit Akquisitionsausgaben, Kundenbindungs- und Add-on-Selling-Ausgaben. Eine ausgeklügelte Erfolgsmessung ist also die Voraussetzung für eine konsistente, in sich geschlossene Planungs- und Optimierungslogik:

// Vertriebsziele werden anhand von Sales-KPIs gemessen
 // Marketingziele werden anhand von Marken-KPIs gemessen

// Werbe-Channels sind entlang der CDJ definiert
 // Vertrieb, Marketing und Channels werden integriert und nach Marken und Länder betrachtet

Nehmen wir an, es geht um einen Markenartikel mit einer Zentrale und mehreren Länderorganisationen. In Abteilungen gesprochen wären dann das Headquarters-Marketing und das Marketing der Länder, der Headquarters-Vertrieb und der Länder-Vertrieb sowie der Bereich Controlling und Finance inklusive ihrer jeweiligen Softwaretools zur Erfassung der Kennzahlen einbezogen. Der große Vorteil dieser Struktur beispielsweise für das Marketing liegt darin, dass Budgetverhandlungen auf diese Weise anhand messbarer Daten geführt werden können – und nicht von subjektiven Einschätzungen die Werbewirkung betreffend abhängen. In den folgenden Kapiteln werden die vier Erfolgsfaktoren Sales-KPIs, Marketing-KPIs, CDJ und Integration näher erläutert.

Marketing-KPIs und Sales-KPIs gehen Hand in Hand

Die erste wesentliche Voraussetzung für Budgetallokation sind KPIs für Sales und Marketing. Das ist nicht weiter überraschend, denn beide Abteilungen sind erfolgskritisch für den wirtschaftlichen Erfolg: Das Marketing soll für Sales den Weg beim Kunden ebnen, das gilt für B2B- wie für B2C-orientierte Geschäftsmodelle. Bei den Sales-KPIs sind als Beispiele neben Absatz- und Umsatzzahlen pro Region, Kanal und Produkt sowie den zugehörigen DB 1-Statements vor allem die Kundenzufriedenheit als KPIs zu nennen, die am besten strukturell in der Vertriebssteuerung verankert werden. Hinzukommen, je nach Ausrichtung des Unternehmens, die Distributionsumsetzung sowie die Besuchsfrequenz am PoS. Im Detail spielen folgende KPIs im Vertrieb eine Rolle (Auswahl/Beispiele):

// Verhältnis eigener Marktanteil vs. Wettbewerb pro Produktsegment
 // B2B- und/oder B2C-Kundenzufriedenheit
 // Churn-Rate (Kundenverlustrate: Wie viele Kunden haben im Vergleich zum gesamten Kundenstamm gekündigt?)
 // Absatz und Umsatz pro Region, Kanal, Produkt, Deckungsbeitrag
 // Distributionsumsetzung am PoS (Sichtbarkeit im Regal)
 // Besuchsfrequenz am PoS
 // Verhältnis Neukunden vs. Bestandskunden

Während Sales-KPIs in der Regel seit Jahren in den Vertriebsabteilungen gemessen werden, besteht diese Tradition bei den Marketing-KPIs in vielen Unternehmen nicht. Diese KPIs müssen eine zumindest ansatzweise einheitliche Messbarkeit

und damit Vergleichbarkeit verschiedener Channels wie Digital, Radio oder TV gewährleisten. Dies ist beileibe nicht trivial, da allein der Bereich Digital mit Banner-Werbung, Ads bei Facebook, Instagram, Pinterest oder YouTube verschiedenste Metriken mit unterschiedlicher rechnerischer Basis aufweist, für die ein gemeinsamer Nenner in der Erfolgsmessung gefunden werden muss. Ein übergreifendes Basis-Setup, z.B. im digitalen Marketing, konzentriert sich auf folgende Arten von Metriken (Auswahl/Beispiele):

// Eine pro Channel definierte Reichweiten- bzw. Awareness-Metrik: Follower/Subscriber, etwa bei Facebook, Instagram oder YouTube.
 // Eine pro Channel definierte Engagement- bzw. Involvement-Metrik: z.B. Beitragsinteraktionen in Social-Media-Kanälen.
 // Eine pro Channel implementierte, gemeinsame Kosten-Metrik zur Kampagnensteuerung: z.B. CPM oder CPL.
 // Das eingesetzte Budget inklusive Grad der Budgetausschöpfung.
 // Die erzielten Website-Leads auf Formularen/Anmeldungen bzw. Online-Sales als Conversion, je nach strategischem Ziel.

Diese KPIs zu Awareness, Engagement und Conversion werden in jedem Tochterunternehmen pro Marke implementiert und in der zentralen Marketingabteilung (beim CMO) zusammengeführt. Bei Website-Leads bzw. Online-Sales kann über Tracking-Links gemessen werden, welchen Beitrag jeder einzelne Channel wie Facebook oder Instagram leistet. Als Grundlage der

Kampagnen-Budgetierung im Vorfeld der Werbeaktion kann die zu erreichende Zielgruppen-Durchdringung dienen (z.B. als Ziel eine 70%ige Durchdringung). Daraus und bei Betrachtung historischer Daten lässt sich z.B. bei Social-Media-Channels

ein Forecast mit Jahres- und Detailzielen zu den dargestellten KPIs mit Grad der Zielerreichung ableiten. Abbildung 5 zeigt beispielhaft einen Funnel von der Awareness-Generierung über Consideration und Conversion bis zum konkreten Umsatz.

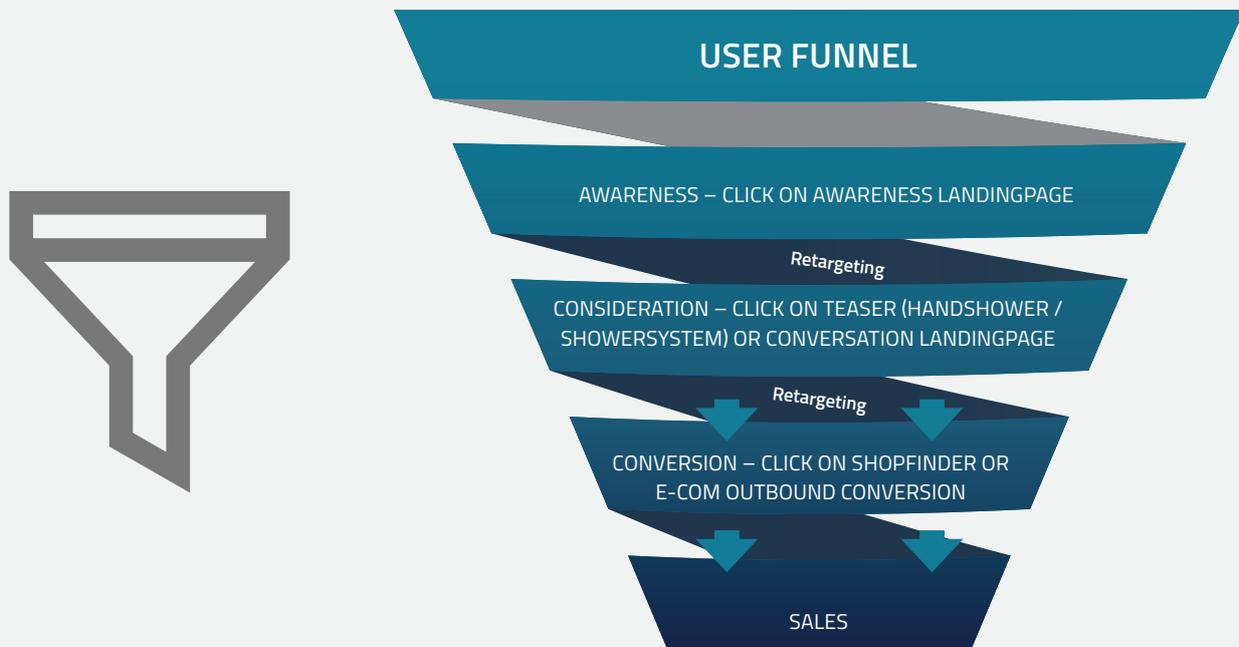


Abb. 5: Exemplarischer Aufbau eines User Funnel bei Hansgrohe SE, Bildquelle: Hansgrohe SE/TLGG

Eine ähnliche Mechanik zur integrierten Steuerung von Marketing und Sales hat die Telekom-Tochter T-Systems mit ihrem Leaddashboard aufgebaut. In diesem Dashboard sind u.a. einsehbar:

- // Leadvolumen aus Kampagnen
- // Globale Zielerreichung Opportunity Volumen
- // Drilldown der Leads nach Account, Units und Themen
- // Budget-Einsatz
- // Kampagnen-Performance gegenüber den Zielen
- // Tracking der Leadübergabe an den Vertrieb
- // Überwachung der Übernahmeverzögerung

Eine solche Verzahnung von Marketing und Sales stellt sicher, dass alle Leads, die aus den Marketingaktionen generiert werden, als Opportunities (Potenziale) in die Betrachtung

einfließen. Die Überwachung der Übernahmeverzögerung soll zu einer höheren Reaktionsgeschwindigkeit führen. Als größte Vorteile sind zu nennen, dass so ein Echtzeit-Reporting erfolgen kann und sich weitere Datenquellen einbinden lassen: transparent (Ziele), einfach (wenige KPIs) und eindeutig (Single Source of Truth).

Unter dem Aspekt der Kampagnenkosten kann es dabei einen großen Unterschied machen, ob bei einem Unternehmen der digitale Funnel bei einem Shopfinder endet oder bei einer E-Commerce-Anwendung. Im direkten Vergleich von Shopfinder-Conversion und E-Commerce-Conversion beispielsweise anhand einer mittelgroßen Kampagne aus dem gehobenen Mittelstand, treten signifikante Unterschiede sowohl bei den Kosten (Cost per Conversion) als auch bei den Conversion-Rates auf. Die E-Commerce-Conversion-Rate ist wesentlich höher bei niedrigeren Kosten.

Wir sehen sehr häufig, dass Budgetentscheidungen im Marketing mit Bauchgefühl und einfachen Regeln getroffen werden. Dabei bleibt sehr viel Geld auf der Straße liegen: Mit datengetriebenen Methoden kann der Marketing ROI oft um 20-30% gesteigert werden. Sascha Stürze (CPO, Analyx)

Gut geleitet auf der Customer Decision Journey

Eine systematische Auswahl von (digitalen und klassischen) Werbe-Channels entlang der Customer Decision Journey (CDJ) kann helfen, die Budgetallokation mit maximaler Wirkung auf alle relevanten Kundenschnittstellen (Touch-points) zu streuen. Dabei soll jeder Channel mindestens einen dieser CDJ-Touchpoints abdecken.

Da jeder Werbe-Channel unterschiedliche Werbe-Formate anbietet, können auch innerhalb eines einzelnen Channels verschiedene Stationen der CDJ abgedeckt werden; das Modell lässt sich also ohne Probleme auf die operative Ebene „herunterbrechen“.

Ein Beispiel für ein solches CDJ-Modell ist – neben vielen anderen – der so genannte McKinsey Cycle der gleichnamigen Unternehmensberatung. Ausgangspunkt ist ein Trigger, etwa über Werbe-Spots, der zu einem initialen Consideration Set führt. Eine Phase der aktiven Evaluation von Marken mündet schließlich in einem Moment of Truth, bei dem gekauft wird oder eben nicht. Abbildung 3 zeigt, wie das McKinsey-Modell angewandt werden kann, um innerhalb eines bestimmten Channels, in diesem Beispiel YouTube, diesen Stationen der B2C-Kunden-Reise unterschiedliche Content- und Werbeformate zuzuordnen.

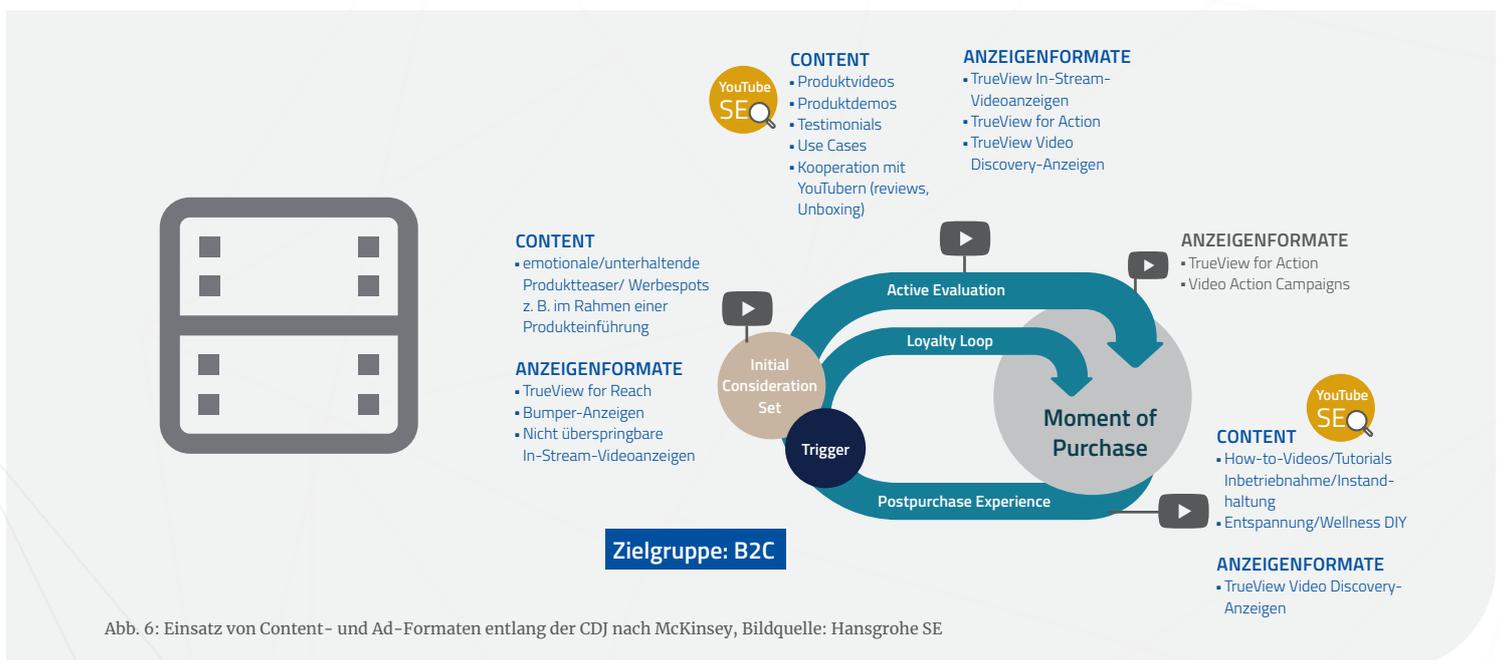


Abb. 6: Einsatz von Content- und Ad-Formaten entlang der CDJ nach McKinsey, Bildquelle: Hansgrohe SE

Immer in Bewegung bleiben: das rollierende Reporting

Auf Grundlage dieser Sales- und Marketing-KPIs lässt sich nun ein gemeinsames Dashboard für die involvierten Abteilungen und – sofern vorhanden – Länderorganisationen erstellen. Dabei können sich die Unternehmen entweder für eines der gängigen Software-Tools mit entsprechenden APIs entscheiden oder – etwa kleinere Firmen, die allzu hohe Lizenzkosten scheuen – beispielsweise ein Google Data Studio-Dashboard aufbauen.

Google Data Studio ist frei verfügbar. Das Dashboard greift über eine kostenpflichtige Software (z.B. Supermetrics) u.a. auf (Website-) Daten aus Google Analytics und (Werbe-Channel-) Daten aus den Ads Managern der einzelnen Channels zu. Diese ständig aktualisierten Daten aus unterschiedlichen Quellen können dann optisch aufbereitet dargestellt und regelmäßig besprochen werden. Google richtet sich mit seinem Data Studio und einer einfachen Bedienungsfläche zur Verwaltung und Visualisierung von Messdaten auch an unerfahrene Anwender.

Die abteilungs- und länderübergreifende Zusammenarbeit über ein solches Dashboard benötigt eine koordinierende Funktion. Der Gedanke liegt nahe, diese im Bereich Finance und Controlling des Headquarters und damit in der CFO-Berichtslinie anzusiedeln: Den (Marketing-)Controllern stehen normalerweise viele der benötigten Daten unmittelbar zur Verfügung. Dies gilt insbesondere für Sales-Daten, aber auch für die bewilligten Budgets im (weltweiten) Marketing, da das Controlling in die Phase der Budgetfreigabe aktiv involviert ist. Hinzu kommt, dass die Segmentierungslogik z.B. nach Produktgruppen in dieser Abteilung oft bereits angelegt ist und für den Marketing-Bereich mit Anpassungen übernommen werden kann, was den Aufwand dort wiederum reduziert. In den regulären Planungsrunden von Sales, Marketing und Controlling können dann gemeinsame Zielgrößen definiert und über ein Monitoring z.B. quartalsweise verfolgt und gegebenenfalls angepasst werden. In der Marketingabteilung wiederum lassen sich so die Kampagnen in Echtzeit steuern.

Attribution – wer war es und wenn ja wie viele

Zuvor wurden wesentliche Kennzahlen in Marketing und Vertrieb dargestellt. Diese werden verwendet, um den Erfolg einzelner Aktivitäten sowie Abteilungen konsistent zu messen. Dies darf jedoch nicht in Isolation geschehen, denn am Ende soll ja "die Ware vom Hof" (=Umsatz). Eine wesentliche Voraussetzung einer optimalen BudgetALLOKATION ist daher

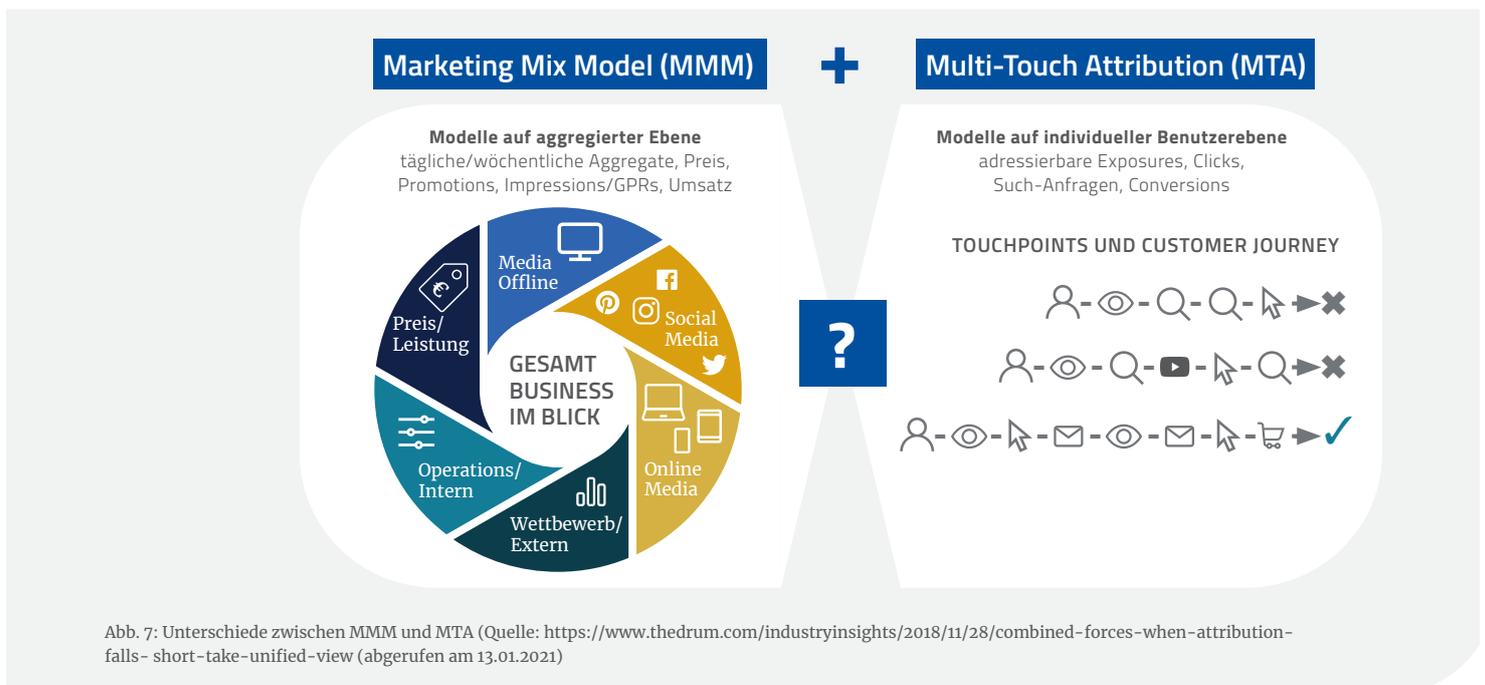
die richtige ATTRIBUTION. Also die Klärung der Frage: Welche Aktivität treibt den wirtschaftlichen Erfolg stärker oder weniger stark? In der Praxis ist die Beantwortung allerdings gar nicht so einfach, da ja viele Aktivitäten (geschweige denn die des Wettbewerbs) gleichzeitig passieren.

MMM und MTA: um ein „Modell“ kommt niemand herum

Um die Frage der Attribution zu beantworten kommen dabei „Modelle“ zum Einsatz, also vereinfachte Erklärungen der komplexen Welt. Egal, wie dabei vorgegangen wird, das Ziel ist immer das gleiche: **Eine möglichst korrekte Zuweisung des Erfolgsbeitrags zu unterschiedlichen Marketingaktivitäten-**

ten als Entscheidungsgrundlage für eine möglichst effiziente Allokation von Budgets.

Oft wird hierbei zwischen Marketing-Mix-Modellen (MMM) und Multi-Touch-Attribution (MTA) unterschieden:



MMMs erklären den Zusammenhang zwischen „x“ – also den verschiedenen denkbaren Einflussfaktoren – und der Erfolgsgröße „y“, also z.B. dem Verlauf der monatlichen Absätze der vergangenen Jahre. Hierzu kommen immer entsprechende statistische Verfahren zum Einsatz, wie zum Beispiel Regressionsmodelle. MMMs lernen also aus der Entwicklung in der Vergangenheit.

Man findet so zum Beispiel heraus, wie stark TV-Werbung alleine auf den Absatz wirkt und ob sich dieser Effekt durch gleichzeitige Online-Werbung verstärkt.

MTAs hingegen nehmen die Betrachtungsweise der individuellen Customer Journey ein und basieren daher auf individuellen statt auf aggregierten Daten. Man versucht, alle Berührungspunkte eines Kunden oder Leads vom ersten Klick auf eine SEA-Anzeige bis zum Abschluss des Kaufvorgangs im Shop nachzuzeichnen. Dieser Verteilung kann mit statistischen Verfahren erfolgen, kann aber auch auf Annahmen basieren.



Nicht immer gleichermaßen geeignet

Trotz des gleichen Zwecks ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Betrachtungsebenen von **MMM und MTA** erhebliche Unterschiede und damit eine bessere oder geringere

Eignung für verschiedene Anwendungsfälle. Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Unterschiede zusammen:

		MMM	MTA
Modell	Verwendetes Modell	Statistisches Modell	Meist basierend auf Attributionsregeln
	Modellaktualisierung	Einmaliges Setup, Rekalibrierung nach Bedarf	Im Prinzip täglich mit jeder neuen Transaktion
Daten	Granularität der Daten	Aggregiert (z.B. Summe wöchentlicher Ausgaben & Sales)	Einzelner Kunde
	Datenquelle(n)	Existierende Quellen (z.T. in Silos) wie Mediaausgaben, CRM, ERP	Cookies & Tags
	Benötigte Datenmengen	Zwei bis drei Jahre Historie (aggregierte Wochendaten)	Möglichst viele Impressions und Kaufakte pro Woche auf Einzelkundenebene
Anwendung	Mediakanäle	Alle, für die Daten vorhanden sind	Meist nur Digital
	Abbildung neuer (digitaler) Kanäle	Benötigt mehrere Monate relevante Ausgaben	Vergleichsweise schnell
	Andere Marketing- und Salesaktivitäten („beyond media“)	Ja, sofern Daten vorhanden	Nein
	Andere Einflussfaktoren (z.B. Wetter, Wettbewerb)	Ja, sofern Daten vorhanden	Nein
	Absatzwirkung	Offline und Online	Nur Online (Kaufakte müssen mit Journey verknüpft werden)
	Langfristwirkung des Marketings	Ja, wenn Markentracking einbezogen wird	Nicht möglich
	Erkenntnisse zu Kundengruppen / Kundensegmenten	Nur, wenn Daten und Modeling pro Kundengruppe vorliegen	Leichter möglich, theoretisch bis auf Einzelkundenebene

■ sehr gut/Vorteil ■ teilweise gut/Nachteil ■ kritisch/Nachteil

Regeln sind auch ein Modell

Trotz der eben genannten Einschränkungen verwenden heute die allermeisten E-Commerce-Unternehmen das eine oder andere Attributionsmodell, um ihre Marketingbudgets zwischen verschiedenen – vor allem wiederum digitalen – Marketingkanälen auszusteuern. Der Begriff Modell kann dabei jedoch irreführend sein, denn in den meisten Fällen ist

hier kein statistisches Modell gemeint wie bei MMMs, sondern es ist schlicht eine Entscheidung für die eine oder andere „Regel“ getroffen worden, welchen Kanälen mehr oder weniger Wirkbeitrag beigemessen wird. Die folgende Grafik stellt dieses Prinzip, die wichtigsten der üblichen Attributionsregeln sowie die impliziten Annahmen dahinter dar:



Abb. 8: Alternative Attributionslogiken (Quelle: <https://heap.io/blog/analysis/right-attribution-model> (abgerufen am 13.01.2021))

Wenn die gewählte Attributionsregel auf alle getrackten Customer Journeys angewandt wird, ergibt dies in der Summe über alle Transaktionen eines bestimmten Zeitraums den Wirkbeitrag jedes Kanals über alle Kunden hinweg. Jedoch müssen sich Marketingentscheider/innen bewusst machen, dass diese Erkenntnis auf der Anwendung einer Regel basiert, die selbst vorweg gesetzt wurde und die entsprechende Annahmen über die Welt impliziert.

Neuere Entwicklungen (die als Algorithmic Attribution bezeichnet werden) versuchen diese Schwäche auszugleichen. Ziel ist es dabei im Prinzip, durch Analyse vieler historischer

Kaufakte und den entsprechend vorangegangenen Journeys diejenige Attributionsregel zu ermitteln, welche das historische Verhalten der Kunden am besten erklärt. Diese Regel kann auch spezifisch für bestimmte Kundensegmente sein und sich über die Zeit verändern. Da Algorithmic Attribution auf Verfahren des Machine Learning (z. B. auf Neuronale Netzen) basiert, erfordert es jedoch ein sehr großes Datenvolumen (also viele beobachtete Kaufakte und viele Clicks davor), um die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Es ist daher vor allem E-Commerce-Unternehmen vorbehalten, die über eine entsprechend große Datenbasis zum Lernen verfügen wie z.B. Zalando.

„ Unternehmen können mit dem konstantem Marketingbudget ihren Umsatz um 2 bis 5% steigern – nur durch optimierte Verteilung der Budgets. Sascha Stürze (CPO, Analyx) “

Was nicht messbar ist, kann nicht gemanagt werden

Neben Kreativität und Strategie muss Marketing sich auch mit Datenanalytics beschäftigen. Mit den digitalen Kommunikationsmöglichkeiten ist auch eine Vielzahl an neuen und zusätzlichen Daten ins Marketing gekommen. Erfolgreiche Kampagnen vernetzen Offline- mit Onlinekommunikation und dies erfordert auch neue Vorgehensweisen für das Messen. Haben früher meist Mediaagenturen Marketing-Mix-Modelle zur Planung von Mediabudgetgrößen und -verteilung

in klassischen Kanälen genutzt, ist heute eine Messbarkeit über alle Touchpoints wichtig sowohl in der Langzeitbeurteilung als auch inflight während Kampagnen. Doch wie können die einzelnen Daten aus den verschiedenen Messungen sinnvoll zusammengebracht werden? Wer interpretiert die Zahlen und bereitet die Entscheidungen vor? Wie muss ein Entscheidungsprozess aussehen und wen brauche ich, um alle verfügbaren Daten an einer Stelle zu sammeln?

Daten als Rohstoff verstehen

Daten sind der „Rohstoff“ jeglicher Analyse und damit die Grundlage für ein laufendes Verstehen aktueller Entwicklungen und der Erkenntnisgewinn für die daraus entstehenden Konsequenzen. Über Daten zu verfügen ist die eine Seite, sie ausreichend und schnell zu verarbeiten eine ganz andere. Die optimale Nutzbarkeit von Daten setzt unbedingt folgende Kriterien voraus:

- // stabile Formaten,
- // ausreichende Granularität (mindestens wöchentlich),
- // maschinenlesbarer Form (Formate wie z. B. xls oder csv)
- // verfügbar innerhalb kurzer Zeit (z. B. spätestens vier Wochen nach dem Ereignis)

Um Erkenntnisse für die Budgetplanung und/oder -optimierung zu gewinnen, werden neben zentralen Daten wie die Entwicklung der definierten Zielgrößen zu Absatz oder Umsatz (es können auch Leads, Neukunden, Besucher und ähnliches als Zielgröße definiert sein), den Informationen zu den eigenen Offline- und Onlinemarketing-Aktivitäten (Nettospending, GRP's und weitere Daten aus klassischen Medien, Performance-

Marketing-Daten oder Aussendungen/Auflagen etc.), den Wettbewerbsinformationen (z.B. Nielsen Brutto Spendings) auch die Angaben zu wichtigen Größen jenseits der Markenkommunikation sowie zentrale generelle Marktinformationen bzw. Rahmenbedingungen benötigt.

- // Wichtige Größen jenseits der Marketingkommunikation sind Angaben zu Distribution / Filialnetz, Preisentwicklung, Produktveränderungen, Affiliateaktivitäten etc.
- // Zentrale generelle Marktinformationen können Angaben zu Gesamtentwicklung, Neuprodukte des Wettbewerbs, regulatorische Änderungen, Konsumentenmobilität etc. sein
- // Weitere Rahmenbedingungen können Angaben zu Saisonalitäten, Trends, Wettereinflüssen, Rohstoffverfügbarkeiten, Produktionskapazitäten oder andere Beschränkungen wie z.B. ein Lockdown während der Corona-Pandemie sein.

Und nicht zu vergessen sind die Daten zur Entwicklung der definierten Marken-KPIs (Bekanntheit, Relevant Set, Consideration etc.).

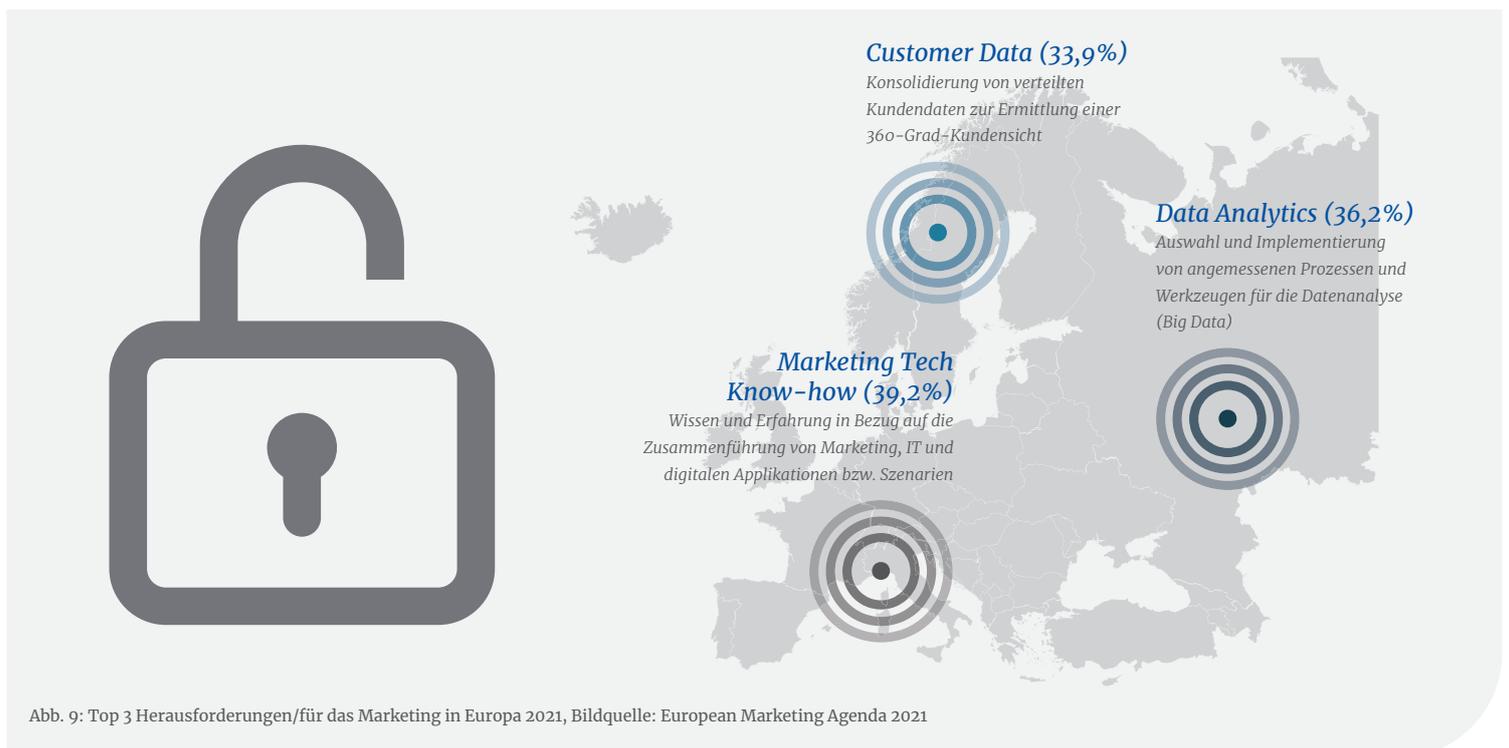


Abb. 9: Top 3 Herausforderungen/für das Marketing in Europa 2021, Bildquelle: European Marketing Agenda 2021

Nutzerfreundliche Tools für den Unternehmensalltag

Die vorliegenden Daten müssen nun regelmäßig und schnell in Erkenntnisse und dann in Entscheidungen umgesetzt werden. Doch sollte die Komplexität der Daten niemals unterschätzt werden. Am schnellsten ist dabei eine automatisierte Lösung der Datenverarbeitung, die im eigenen Unternehmen genutzt werden kann. Geeignet sind entsprechende Analytik-Tools mit benutzerfreundlicher Handhabung. Sie sollten deshalb über folgende Funktionalitäten verfügen:

- // Uploadportal bzw. feste Datenanbindung: Die Daten müssen im Rahmen eines fest definierten, effizienten Prozesses in die Tools eingeladen werden können.
- // automatisierte Datentransformation: Die oben genannten Rohdaten sollten über automatisierte, skriptbasierte Routinen zusammengeführt und in vordefinierten Analysen verarbeitet werden.
- // Modellupdates: Die zugrundeliegenden statistischen Modelle, welche u. a. die Wirkungsbeiträge der einzelnen Marketingaktivitäten berechnen, sollten sich automatisch (oder mit minimalem Zeitaufwand) auf der Grundlage der jeweils aktuellsten Daten aktualisieren lassen.
- // Budgetoptimierung: Algorithmus-basierte Optimierung der Budgetverteilung auf die einzelnen Kanäle, Aktivitäten und Budgeteinheiten (Marken, Produktkategorien, Länder etc.)
- // Simulation: Zielgrößenprognose auf der Basis alternativer Marketingpläne und Allokationsoptionen (z. B. „Wieviel mehr Umsatz kann ich generieren, wenn ich meine YouTube-Spendings um Fünftausend Euro erhöhe?“)

// Reporting und Kampagnentracking: Erlauben eines einfachen und nutzerfreundlichen Zugriffs auf alle gesammelten Daten, um alle relevanten Marktentwicklungen über grafische Darstellungen jederzeit visualisieren zu können (z. B. Reagieren die Besucherzahlen auf meine neue Marketingkampagne?).

Welche Auswertung das Tool generieren soll, hängt maßgeblich vom Entscheidungszweck ab.

Budgetoptimierung kann sowohl ein Thema zur Budgetplanung, also eher im Sinne einer Vorausschau sein, als auch für die Optimierung des Mitteleinsatzes während einer laufenden Kampagne. Es ist daher wichtig, dass Analytik-Tools über mehrere Auswertungsmöglichkeiten verfügen in unterschiedlicher Detailtiefe. Die Management- oder Board-Ebene hat andere Bedürfnisse einer Auswertung als die operativen Kampagnenverantwortlichen im Tagesgeschäft. Wie eine Auswertung auszusehen hat, ist individuell auch vom jeweiligen Geschäftsmodell abhängig.

Dynamische Modelle, die quartalsweise und über Einzel-Modelle zu einem Total-Modell über den gesamten Marketing-Mix zusammengeführt werden, stellen aus heutiger Sicht das Optimum dar. Sie ermöglichen am ehesten die kurzfristige und langfristige Perspektive. Allerdings reichen hier keinesfalls mehr Excel-Tabellen aus.

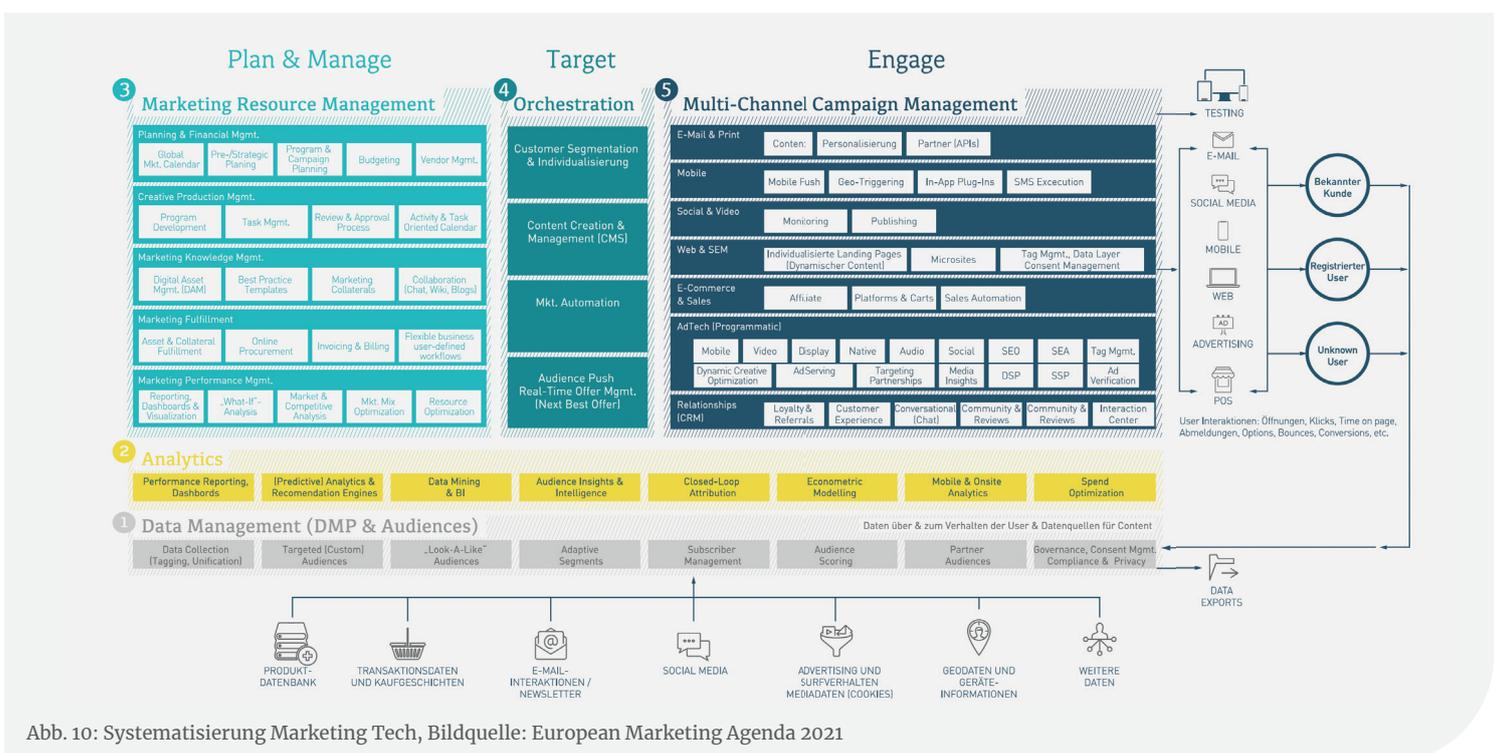


Abb. 10: Systematisierung Marketing Tech, Bildquelle: European Marketing Agenda 2021

Der Marketing driven Data-Scientist

Das neue Zauberwort im Marketing heißt „MarTech“. Da ist unter anderem von Dashboard, Insight-based-decisioning, real-time und Data driven marketing die Rede. Alles Buzz-words? Tatsächlich fehlt in vielen Marketingabteilungen detailliertes Wissen zu diesen Themen. Es reicht nicht mehr aus nur das Wort zu kennen, um mitreden zu können. Es bedarf Wissen und Erfahrungen in Bezug auf die Zusammenführung von Marketing-Skills, IT-Kompetenz und digitalen Applikationen zum Aufbau der benötigten Marketing-Tech-Plattformen.

Es liegt klar auf der Hand: neue Kompetenzen sind erforderlich. Denn nur ein gesamter Überblick und die richtige Interpretation aller Daten führt zu erfolgreichen Entscheidungen. **Die Bündelung von Daten, Budgetoptimierungen und Tools ist Voraussetzung und Herausforderung zugleich.** Unternehmen stellen sich hier ganz unterschiedlich auf. Wer groß genug ist, kann eigene Kompetenzen aufbauen und als

Eine Frage des Mindset

Auch die fortschrittlichsten Optimierungsmodelle können ihre volle Wirkung in einer sich laufend dynamisch wandelnden Umgebung nur dann entfalten, wenn sie regelmäßig angewendet, aktualisiert werden und wenn dies im Rahmen eines institutionalisierten Prozesses stattfindet.

Marketingorganisationen müssen in Bezug auf Strukturen und dem crossfunktionalen Zusammenarbeitsmodell überdacht werden. **Doch wie gelingt die Etablierung neuer Marketingstrukturen für schnelle und agile Entscheidungsprozesse?**

Agiles Marketing und agile Budgetierung sind Ausdruck einer Unternehmensentscheidung, um Marketinginvestitionen dauerhaft und prozessual gestützt hinsichtlich ihrer Ziele und Wirtschaftlichkeit (Return on Marketing) zu analysieren, zu bewerten und nach ihrem Nutzen zu hinterfragen.

Im Wesentlichen müssen 3 Fragen beantwortet werden:

1

Was soll erreicht werden?

2

Welche Maßnahmen erwiesen sich als wirkungsvoll?

3

Mit welchem Mitteleinsatz kann ich mein Ziel noch besser erreichen?

Es bedeutet aber auch die Voraussetzung, die notwendigen Daten regelmäßig und in stabilen Formaten zu sammeln, Tools auszurollen, mit denen die zentralen Analysen und Optimierungen nutzerfreundlich durchgeführt werden können, ein Agilitäts-Mindset zu incentivieren sowie entsprechende Prozesse in der Organisation zu verankern.

Serviceabteilung alle Anforderungen von Datenmanagement, Auswertungen und Entscheidungsvorbereitung umsetzen. Ein weit verbreitetes Modell ist die Mischform zwischen eigenem Know-How im Unternehmen im Schulterschluss mit Agenturpartnern. Die Empfehlung bei diesem Modell ist die Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Analytic-Partner. Bei länderübergreifenden Geschäftsfeldern sind lokale Experten in der Organisation wichtig, um die marktspezifischen Gegebenheiten nicht nur im Rahmen des eigenen Produktportfolios, sondern auch hinsichtlich der spezifischen Konsumentenverhalten und Medienlandschaft. Egal mit welcher Vorgehensweise, alle Beteiligten benötigen Kompetenzen in Bezug auf Kenntnis des Geschäftsmodells, BrandBuilding, Media, Analytics, Konsument, BI & Controlling, zu Datenverfügbarkeit, Modelling und Methoden. Nur so kann eine einheitliche Sprache und ein gemeinsames Verständnis im Zuge der Interpretation der Daten aufgebaut werden.



Einer der vielleicht wichtigsten Aspekte ist es, eine Kultur und grundsätzliche Einstellung in die Organisation zu tragen. Eine Fehlerkultur, bei der Änderungen und Abweichen vom vorher beschlossenen Marketingplan kein Fehler oder das Eingeständnis eines Irrtums sind, sondern die richtige und effiziente Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen.

Für eine ganzheitliche Vorgehensweise müssen Silos aufgebrochen und koordinierende Funktionen etabliert werden, um die Daten zusammenzuführen. Wie bereits im Absatz zum „rollierenden Reporting“ beschrieben, kann eine solche Koordinierung in der Controlling-Abteilung stattfinden, da dort bereits viele Daten zusammenlaufen und Produkt- bzw. Markengruppenlogiken existieren. Die gemeinsam definierten Zielgrößen setzen den Rahmen für ein agiles Marketing.

Daneben müssen Prozesse institutionalisiert werden. Planungs- und Analyseprozesse benötigen die entsprechende Anpassung, um den Anforderungen eines agilen Marketings im Unternehmen gerecht zu werden. Dies umfasst mindestens zwei unterschiedliche Aspekte:

Planungs- und Reviewprozesse

Statt eines klassischen Planungsprozesses mit langwieriger Bottom-up- bzw. Top-down-Kommunikation wird ein Zero-Based-Budgeting-Prozess systemtechnisch unterstützt und durch regelmäßigen, iterativen Reviewprozesse komplementiert. Nur die generellen Rahmenbedingungen (z.B. absolute Budgethöhe, Mindestanteile für bestimmte Kanäle und Marken) werden Top-down jährlich festgelegt, die monatlichen Anpassungen erfolgen kurzfristig und weitgehend autonom innerhalb der Marketingabteilung. Im Gegenzug für diese Autonomie muss die Marketingabteilung jederzeit Rechenschaft über die Effizienz der Maßnahmen ablegen können – was wiederum über die o. g. Tools dargestellt werden kann. Mög-

liche kurzfristige Budgetanpassungen sind hierbei schnell möglich, da dem Entscheidungsträger die zu erwartenden Implikationen auf die Zielgröße direkt bekannt sind.

Datenprozesse

Um diese Planungsprozesse zu unterstützen erfolgt eine fokussierte Sammlung und Aufbereitung erfolgskritischer Daten mit klar vordefinierten Formaten und KPIs.

Wenn diese Schritte konsequent umgesetzt werden und Teil eines etablierten Prozesses und nicht nur Ad-hoc-Initiativen sind, zahlt sich dieses in einer nachhaltigen Steigerung des Marketing-ROI aus. McKinsey publizierte hierzu die nachfolgenden Wirkungseffekte bei einer Gegenüberstellung von Firmen mit versus ohne systematischem Lösungsansatz. Hierbei zeigen Initiativen, die durch eine dauerhafte Lösung in der Organisation verankert sind, nicht nur eine nachhaltige Erschließung des Potenzials, sondern auch zusätzliche Wirkungseffekte durch die daraus resultierenden Lernprozesse.

” Fast alle Unternehmen, die aktiv Marketing betreiben, stehen – neben vielen anderen, von der Zielgruppe bis zur Kreation - vor der Frage nach der Budgetverteilung. Unser White Paper zeigt, wie man hier systematisch analysieren und optimieren kann und so bei bestehender Budgethöhe ein Mehr an Resonanz erzeugen kann. Ich bin gespannt darauf, wie auf diese Weise auch die Wirkungsforschung neue Grundlagen ableiten kann. Autor Manfred Niesel (Campus Media GmbH)

“

”

Budget verschwenden will keiner, kein Konzern und erst recht kein mittelständisches Unternehmen. Wie also lässt sich das Marketingbudget am besten auf Länder, Marken und Produkte aufteilen, um die maximale Werbewirkung zu erzielen? Eine Antwort darauf kann die datenbasierte Budgetallokation sein. Thomas Forster (Senior Manager Global Digital Marketing bei Hansgrohe SE)

“

Zusammenfassung & Empfehlungen

In diesem Whitepaper können manche Punkte nur angerissen werden. Es ist aber auch die Intention dieser Reihe, aktuelle Diskussionen vorzustellen, die dann in individuelle Überlegungen und Vorgehensweisen „eingepasst“ und vertieft werden können.

Die dargestellten Problem- und Lösungsfelder treffen dabei wie in der Einleitung dargestellt naturgemäß in erster Linie auf Unternehmen mit kontinuierlichem Mitteleinsatz und komplexeren Allokationsentscheidungen zu.

Kleinere Unternehmen und solche, die z.B. einen regionalen oder lokalen Markt bedienen, haben oft ähnliche Grundfragen nach der Verteilung ihres Budgets zu lösen, und dass zum Teil vor dem Hintergrund einer weit weniger ausdifferenzierten Datenlage. Hierzu sei an dieser Stelle auf die Hinweise im zweiten Teil des Whitepapers „Marketing mit Plan für Mittelstand und Handwerk“ hingewiesen.

Datengetriebene Budgetallokation im Marketing fokussiert auf ein „Running system“. Aspekte wie ein passendes Zielgruppenverständnis, schlüssige und attraktive Positionierung, unique und kanalgerechte Kreation stehen dabei nicht im Vordergrund, obwohl diese natürlich ebenfalls entscheidend für den Gesamterfolg sind und dynamisch weiterentwickelt werden müssen.

Dies alles im Hinterkopf behaltend, lässt sich zusammenfassend festhalten:

// Entscheidender als die optimale Budgethöhe ist die dynamische, synchronisierte Aussteuerung möglichst aller Maßnahmen zu einem optimalen Gesamtergebnis.

// Differenzierte Erfolgsmessungen bilden die Basis. Dabei sind begründete Konventionen und aus der Erfahrung abgeleitete Zusammenhänge zugleich auch Resultat dieser Erfolgsmessungen.

// Aufgrund der Vielzahl von simultan zu steuernden Maßnahmen, Marken, Produkten und Märkten entsteht sehr schnell hochkomplexer Analyseaufwand, der kaum mehr „von Hand“ bewältigt werden kann.

// Datengetriebene Budgetallokation erfordern in der Konsequenz auch neue Skills der Verantwortlichen – und evtl. auch organisatorische Neuformationen.

Zur praktischen Umsetzung ergeben sich folgende Empfehlungen:

// Kompetenzaufbau bei allen Beteiligten hinsichtlich zu Kenntnis über Geschäftsmodell, Brand Building, Media, Analytics, Konsument, BI & Controlling sowie zu Datenverfügbarkeit, Modelling und Methoden.

// Fokus auf einheitliche wirtschaftliche KPIs: Einheitliche Impact-Bewertung anhand von Frequenz/Absatz/Umsatz/DB1 statt aktuell häufig unterschiedlichen Messgrößen von Vertrieb und Marketing.

// Auf optimale Nutzbarkeit der Daten achten: einheitlich, granular, maschinenlesbar.

// Nutzerfreundliche Analytik-Tools mit sinnvollen Funktionalitäten zur Abbildung dynamischer Modelle auswählen.

// Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit einer koordinierenden Funktion: Es kann sinnvoll sein, dass die CFO-Berichtslinie diese Funktion übernimmt. Dem jeweiligen (Marketing) Controlling stehen oft viele der benötigten Daten zur Verfügung und wirtschaftliche KPIs stehen im Fokus.

// Einheitliche, konsistente Planungs- und Optimierungslogik über alle Ebenen hinweg: Konsistente Logik auf Headquarterebene und in den lokalen Märkten sowie bei der Allokation zwischen Marken und dem Mediamix.

// Strategische Leitplanken: Eine Optimierung der Budgetallokation muss in der Lage sein, manuelle „Constraints“ zu berücksichtigen (z.B. strategische Minimalbudgets für bestimmte Kanäle) statt rein mathematisch zu optimieren.

// Organisation für regelmäßige Anwendung und Aktualisierung der Modelle und daraus resultierenden Entscheidungen in dynamischen Märkten fit machen. Anpassung von Planungs-, Review- und Datenprozessen.

// Dynamische Reallokation: Die o.g. Einflussfaktoren einer Optimierungslogik (Gewinnbeitrag, Wachstum, Marketingeffektivität) verändern sich stetig und es kommen z.B. neue Media-Kanäle hinzu. Demzufolge muss auch die Budgetallokation dynamisch sein und regelmäßig erfolgen, d. h. weg von der klassischen Jahresplanung und hin zu einem „Agile Budgeting“.



” Kein Marketer kann heute die richtigen Entscheidungen für Budgetallokation allein aus dem Bauch heraus treffen. Fragmentierte Medialkanäle, parallele Kampagnen, mehrere Produktlinien allein führen zu einem Vielfachen an Allokationsentscheidungen, die in kurzen Zeiträumen getroffen werden müssen. Dies geht heute nur erfolgreich mit modernen und datenbasierten Tools. Annett Stang (CoCi MPO-Leiterin) “

Quellen und weiterführende Literatur

John Wanamaker Quotes, Quotes.net, STANDS4, 2021, unter: <https://www.quotes.net/quote/18735> (abgerufen am 13.01.2021)

Skiera, B.: Das Prinzip des flachen Maximums. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 57, 1997, S. 864–867.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-every-business-needs-a-full-funnel-marketing-strategy>; abgerufen am 14.3.2021

Fischer, M. / Albers, S. / Wagner, N. / Frie, M.: Dynamic marketing budget allocation across countries, products, and marketing activities. In: Marketing Science, Vol. 30(4), 2011, S. 568–585.

Fischer, M. / Albers, S. / Wagner, N. / Frie, M.: Dynamically Allocating the Marketing Budget. How to Leverage Profits across Markets, Products and Marketing Activities. In: GfK Marketing Intelligence Review, Vol. 4(1), 2012, S. 50–59.

Heiligenthal, J. / Skiera, B. (2007): Optimale Verteilung eines Budgets auf Aktivitäten zur Kundenakquisition, Kundenbindung und Add-on-Selling. In: Journal of Business Economics, 77 (3), S. 117–141.

Belz, Ch. (2013): Stark im Vertrieb: Die 11 Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement, S. 32, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gabler Wirtschaftslexikon: „Attribution“; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/attribution-31070>; abgerufen am 21.3.2021

<https://www.thedrum.com/industryinsights/2018/11/28/combined-forces-when-attribution-falls-short-take-unified-view> (abgerufen am 13.01.2021)

<https://vertriebszeitung.de/mit-dem-leaddashboard-marketing-und-sales-besser-verbinden-2/>, abgerufen am 12.3.2021.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>, abgerufen am 12.3.2021.

Gabler Wirtschaftslexikon: „Attribution“; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/attribution-31070>; abgerufen am 21.3.2021

<https://www.thedrum.com/industryinsights/2018/11/28/combined-forces-when-attribution-falls-short-take-unified-view> (abgerufen am 13.01.2021)

<https://heap.io/blog/analysis/right-attribution-model> (abgerufen am 13.01.2021)

<https://blog.adobe.com/en/2017/01/12/algorithmic-attribution-choosing-attribution-model-thats-right-company.html#gs.hvlkey> (abgerufen am 13.01.2021)

European Marketing-Agenda 2021

Bauer, T. / Freundt, T. / Gordon, J. / Perrey, J. / Spillecke, D.: Marketing Performance. How Marketers Drive Profitable Growth, 2016, S. 14.



Autor
Sascha Stürze
Analyx® GmbH



Autor
Thomas Forster
Hansgrohe SE



Autor
Manfred Niesel
Campus Media GmbH



**Autorin und Leiterin
des CoCi**
Annett Stang
RhönSprudel Gruppe

Kontakt DMV-Geschäftsstelle
Telefon: 02 11.864 06-0
competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle
Annett Stang
stang@marketingverband.de

Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u. a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how-Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbandes.

Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegt**
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

Impressum

Herausgeber

Deutscher Marketing Verband e. V. (DMV)
Sternstraße 58, D-40479 Düsseldorf
Fon +49 (0) 211.864 06-0
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de

Bildrechte: Adobe Stock, Pexels

ISSN (Print) 2512-5842
ISSN (Online) 2512-5656