

# Etribes

## Knut schichtet um

Warum Attributions-Modelle nicht bloß technische Spielereien, sondern äußerst ertragsrelevante Hebel sind

HERAUSGEBER

Arne Stoschek

AUTOREN

Christian Maaß

Rene Otto

IN ZUSAMMENARBEIT MIT

tic | Trust In  
Customa

bevh

cimpress™

iBusiness  
Zukunftsforschung für interaktives Business

STAND Q4 2018



# Wer wir sind

---

**Etribes** ist eine Unternehmensberatung mit Fokus auf Digitalisierung. Wir befähigen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen digitale Geschäftsmodelle zu verstehen, eigenständig zu entwickeln und erfolgreich zu betreiben.

Wir bieten eine einzigartige Kombination aus Consulting-Erfahrung, Digital-Expertise und einem unternehmerisch geprägten Mindset. Durch die Gründer, Partner und Mitarbeiter wurden in den vergangenen Jahren insgesamt mehr als 100 digitale Geschäftsmodelle erfolgreich aufgebaut.

Digitale Transformation ist ein fortlaufender Veränderungsprozess. Sie erfordert die Herangehensweisen an bestehende Geschäftsmodelle immer wieder zu hinterfragen. Einhergehend mit unserer Mission bieten wir unseren Kunden einen ganzheitlichen Ansatz – von der Strategie bis zur Umsetzung.

**Sie möchten auch von der Erfahrung  
unseres Expertenteams profitieren?**

Kontaktieren Sie uns jetzt und nutzen Sie die Chancen  
der Digitalisierung für Ihr Unternehmen.

040 / 32 89 29 631 [studien@etribes.de](mailto:studien@etribes.de)

**Etribes**

## VORWORT



Martin Groß-Albenhausen  
Stv. Hauptgeschäftsführer  
bevh - der E-Commerce Verband



„Ein Einzelhändler verkauft, was er einkauft – ein Versandhändler kauft ein, was er verkauft“: Auf diesen einfachen Nenner konnte man über Jahre den Unterschied zwischen dem datengetriebenen Mail Order-Geschäft und dem Verkäufer-getriebenen Stationärhandel bringen. Kataloge wurden auf den Quadratzentimeter genau analysiert, die Größe und Platzierung von Artikeln auf Doppelseiten mit der Performance (sic!) in der Vorjahres-Saison, der aktuellen Verfügbarkeit, der Zielgruppe und dem Umsatzziel verglichen und angepasst. „Did it sell?“ war die lapidare Frage nach jedem Einsatz – egal wie viel Mühe der Art Director in die Gestaltung investiert hatte.

Dass 50 Prozent der Werbeinvestitionen umsonst ausgegeben wurden, galt aber auch im Response-orientierten Direktmarketing. Mindestens. Reaktionsquoten von acht bis zwölf Prozent, in der Neukundenwerbung oft deutlich weniger, waren (und sind) an der Tagesordnung. Einfach so hingenommen haben die „Direct Merchants“ das nie: RFM und CLV sind keine Errungenschaften der E-Commerce-Ära, sondern seit Jahrzehnten Basis-KPIs, um die „Werbemittel-Ausstattung“ der Kunden und die KUR zu steuern.

Und dennoch: Performance Marketing hat das Direktmarketing disruptiert. CpC, CpA, CpO und die damit verbundenen Bidding-Prinzipien haben das stets auf einer hinreichend großen Adressmenge beruhende Prinzip der Responsewerbung auf neue Füße gestellt. Viel-

fältige digitale Werbekanäle und die doppelte Innovation, nicht nur jeden einzelnen Kunden individuell in Echtzeit adressieren zu können, sondern auch solche Interaktionen zu messen, die nicht in einen Kauf münden, lassen die alten Scoring-Modelle wie eine Knochensäge neben einem Skalpell erscheinen.

Die neue Schule des Performance Marketings notiert Nutzer für Nutzer alle möglichen Touches“ von der ersten Interaktion bis zum Kauf oder zur Inaktivität. Sie vergleicht tausende solcher individueller Journeys und ermittelt darin den Erklärungsbeitrag jedes einzelnen Kontaktpunktes. Sie clustert typische Kundenbewegungen und geht so von der deskriptiven über in eine prädiktive und schließlich präskriptive Analytik: Sie modelliert Customer Journeys und leitet dann für jeden individuellen Kontakt die nächste beste Werbeaktivität ab. Solche dynamischen Attributierungen sind fair, weil sie keinen Werbekanal blind übergewichten. Sie ignorieren aber auch keinen klassischen Anstoß, sofern er nachweislich die gewünschte (und deckungsbeitrags-konforme) Wirkung in der Customer Journey auslöst. Erst auf Basis dieser Analyse werden Werbebudgets verteilt.

Die klassischen Steuerungsinstrumente behalten dabei ihre Gültigkeit und werden sogar noch wichtiger. Der Customer Lifetime Value verhindert, dass in den häufig kurzen, zwischen 3 und 30 Tagen dauernden Customer Journeys Werbewirkungen über- oder unterschätzt werden. Heute lassen sich möglicherweise keine direkten Wirkungen einzelner Werbekanäle innerhalb einer einzigen Journey mehr messen – aber ihre Nutzung führt möglicherweise langfristig zu regelmäßigeren

Käufen (der F-Faktor im RFM) oder zu höheren Warenkörben (der M-Faktor im RFM). Knut schichtet um – sofern er rechnen kann.

Dieses Whitepaper aus der Feder von zwei Marketing-Profis führt die Leser vom kleinen und großen Einmaleins der Erfolgsmessung im Onlinemarketing bis zur Königsdisziplin der Attribution. Die Autoren erläutern, WAS man misst, WIE man misst, und auch WELCHE Ableitungen sich für die Werbestrategie ergeben. Das Whitepaper kann die, heute noch viel zu oft herrschende, Sprachlosigkeit zwischen der klassischen Direct-Werbung und dem Online-Performance-Marketing überwinden. Im Idealfall setzt die Beschäftigung mit der Attribution neue Werbeprozesse durch, die inzwischen längst technisch möglich sind: Customer Data Plattformen wie etwa CrossEngage agieren gänzlich Channel-agnostisch. Sie können mit Direct Mail-Dienstleistern wie Optilyz zusammenarbeiten, um auch Printwerbung individuell in Journeys anzustoßen. Solche Online-Print-Prozesse können das Verhältnis von Effizienz und Effektivität im Performance Marketing neu justieren. Zugegeben: manchem König wird ein Zacken aus der Krone brechen. Sein Reich wird neu vermessen, er muss seine Truppen neu organisieren. Knut schreibt Geschichte.



# Inhalte

---

<b>Wer wir sind</b> .....	<b>2</b>
<b>Vorwort von Martin Groß-Albenhausen</b> .....	<b>3</b>
<b>Knut schichtet um</b> .....	<b>8</b>
Warum Attributions-Modelle nicht bloß technische Spielereien, sondern äußerst ertragsrelevante Hebel sind	8
Die Gezeiten lesen lernen	9
Attribution: Die Königsdisziplin	11
<b>Was ist eigentlich Attribution?</b> .....	<b>14</b>
Und für wen ergibt es (keinen) Sinn?	14
Attribution: Täuschend einfach	15
Attribution: Offene Fragen	17
Attribution: Die Sinnfrage	19
Attribution: Die Schmerzgrenze	21
Die wichtigsten Punkte	23
<b>Was sind die Voraussetzungen für Attribution?</b> .....	<b>24</b>
Und woran scheitern die meisten Unternehmen?	24
Schlechte Nachrichten, gute Aussichten	35
Die wichtigsten Punkte	38
<b>Wie setzt man Attribution konkret um?</b> .....	<b>39</b>
Und auf welche Stolpersteine muss man dabei achten?	39



Der Einstieg in die Attribution: Wie arbeiten andere Unternehmen mit Attribution?	43
Methodisches Vorgehen im Attributions-Set Up	47
Der Königsweg: Konkrete Modellierung eines Attributions-Modells	47
Der Schleichweg: Attributions-Modell ohne Modellierung	51
Praxisbeispiel: Faktorbasiertes Attributions-Modell	52
Optimierung	67
Die wichtigsten Punkte	69
<b>Wie arbeiten andere Unternehmen mit Attribution</b>	<b>70</b>
Und was kann man von ihnen lernen?	70
About You – innovative Online-Händler (Mode) Tarek Müller	71
Orion Versandhandels GmbH & Co. KG – Ein klassischer Online-Händler (Erotik) Janne-Flemming Berngruber	75
Project-A – Investor, Inkubator, Operational VC (Tech) Philipp Werner	78
<b>Über den Herausgeber</b>	<b>81</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>82</b>

E

# Knut schichtet um

---

WARUM ATTRIBUTIONSMODELLE NICHT BLOß  
TECHNISCHE SPIELEREIEN, SONDERN ÄUSSERST  
ERTRAGSRELEVANTE HEBEL SIND.

Wenn Sie schon einmal eine Studie von uns zum durch E-Commerce ausgelösten Wandel im Handel in den Händen hielten, dann kennen Sie noch die Geschichte von Knut. Er war einer der stärksten Könige des frühen Mittelalters und herrschte zeitweise über England, Dänemark, Norwegen und Schweden. Knut soll einmal an einem Strand seinen Thron in den Sand gesetzt und bei anschwellender Flut das Wasser gebeten haben, es möge vor seinen Füßen Halt machen. Natürlich tat es das Wasser nicht.

Wie man diese Legende deutet, hängt davon ab, ob man Knut unterstellt, wirklich geglaubt zu haben, er könnte das Wasser, wie sein Heer, einfach herumkommandieren. Oder ob man vielmehr meint, er habe nur seinen ihm allzu ehrfürchtig gewordenen Höflingen zeigen wollen, wie es tatsächlich um seine Macht bestellt war. Was feststeht: Knut hat für die Nachwelt eindrucksvoll demonstriert, wie nutzlos es ist, sich Naturgesetzen zu widersetzen. Und deswegen bemühen wir immer wieder das Beispiel des alten Haudegens, um zu verdeutlichen, wie vergeblich alle Einzelhandelsstrategien sind, die darauf abzielen, den Tsunami des E-Commerce aufzuhalten.



Die einzige Strategie, die vor einem Tsunami schützt, ist schwimmen lernen. Und im Einzelhandel haben viele Akteure – vor allem Hersteller und Markeninhaber – endlich angefangen, mit der Flut zu kämpfen. Wohin sie am besten schwimmen sollten, ist zwar noch nicht ganz klar. Einige Stellen, an denen Gefahren lauern, werden aber allmählich bekannt. So haben wir beispielsweise in unserer letzten Studie die Begegnung zwischen Knut und den Amazonen geschildert: König Knut erreicht einen einladenden Strand und wird von hübschen Kriegerinnen feierlich empfangen, um nach ein paar Schalen Kokoswein zu viel, mit einem dicken Schädel aufzuwachen – in einem Bambuskäfig.

Wir haben – ebenfalls im Kontext Amazon – das schwierige Gewässer erkundet, in das sich Knut in den Bereichen Automotive (Knut im Stau) und B2B (Knut means business) begibt. Im Bankensektor haben wir geschildert, wie etablierte Finanzinstitute das Wasser um die Füße noch nicht so recht bemerkt haben. Kurz gefasst: Knut zahlt bar, während andere nur noch das Handy zücken. Und wo wir beim Thema Bezahlen sind: In der jüngsten Studie der Reihe, Knut kauft zu, haben wir die verheißungsvollen Inseln am Horizont ausgemacht, auf die viele derzeit zuschwimmen – Akquisitionen und Beteiligungen. Denn Knut hat in einigen Industrien verstanden, dass der Wandel nur durch Annäherung an junge Unternehmer und neue Strukturen gelingen kann. Oder anders formuliert: Wem auf seiner Insel bereits das Wasser zu den Knöcheln steht, macht sich auf den Weg zu neuen Ufern.

### **Die Gezeiten lesen lernen**

In dieser Studie wird es dabei weniger darum gehen, wohin Knut eigentlich müsste – und mehr darum, was er machen sollte, wenn er angekommen ist. Wie oben erwähnt hat sich seit unserer ersten Knut-Geschichte vieles geändert: Statt Vogel-Strauß-Mentalität spüren wir zunehmend Aufbruchsstimmung und Änderungsbereitschaft. Vielerorts hat Knut den Tsunami kommen

sehen und hat die Flucht nach vorne ergriffen. Online-Anteile steigen. Neue Konzepte werden an den Markt gebracht. Ehemals starre Prozesse weichen Test-and-learn-Verfahren.

Was viele Unternehmen dabei herausfinden: Im digitalen Commerce ist Marketing essenzieller denn je. Um wirklich erfolgreich online zu verkaufen, muss man möglichst genau wissen, wo seine Kunden herkommen und wieviel es gekostet hat, sie zu einem zu führen. Das mag sich zwar einfach anhören, aber diese Schlichtheit täuscht. Denn es wurde zwar auch in der Zeit vor dem E-Commerce viel über „zielgerichtetes“ oder „effizientes“ Marketing gesprochen, aber die Maßnahmen und die Metriken, die etwa in den 1980ern oder 1990ern zur Verfügung standen, sprechen aus heutiger Sicht der Bedeutung dieser Begriffe blanken Hohn. Vielmehr wurde im Online-Handel-Vorgänger, dem klassischen Versandhandel, über die Einkaufsbereiche ein Sortiment aufgebaut und in Form eines Katalogs vermarktet. Marketing war damit faktisch der Diener des Einkaufs, der dafür sorgen musste, dass die Produkte abverkauft werden und die von oben vorgegebenen Umsatzziele erreicht wurden. Marketing hatte – etwas zugespitzt gesagt – nur so zielgerichtet und effizient zu sein, dass der Kunde, der ohnehin keine so ganz große Auswahl hatte, vom Sortiment erfuhr und nicht durch wirklich grottenschlechte Kommunikation vom Kauf abgeschreckt wurde.

Im E-Commerce-Zeitalter hat sich dieses Verhältnis um 180 Grad gedreht. Erst einmal hat der heutige Kunde so viel Auswahl, dass sich seine Erwartungen verschoben haben. Es geht dem Kunden nicht mehr darum, vom Händler wissen zu wollen, was er im Sortiment hat, sondern einzig um die Frage, ob der Händler das gewünschte Produkt gerade vorrätig hat. Sortiment ist kein Differenzierungsmerkmal mehr: (Fast) alle haben (fast) alles. Wer es gerade nicht hat, verliert. Marketing muss also den Kunden auf seiner Suche nach einem Produkt mit einer gezielten Botschaft erreichen: „Wir haben das Produkt, das Sie suchen. Kaufen Sie es bei uns, denn es ist hier günstig/sofort/in allen Aufführungen zu haben.“

Zweitens ist Marketing durch diese neue Genauigkeit heute in der Lage, datengestützte Prognosen zu liefern, wie viele Produkte über welchen Kanal verkauft werden können. Es ist ja einzusehen, wie viele Kunden auf welche Suchanzeige geklickt haben, oder welche Begriffe bei Google Trends, wann, am meisten gesucht werden. Diese Informationen werden dann in ihrer Gesamtheit zu einem Marketingplan verdichtet: Marketing muss sich in so einer Situation mit dem Einkauf vernetzen, damit Verfügbarkeit und Vermarktbarkeit ausbalanciert werden. Kurz gefasst: Wo früher der Einkauf dem Marketing diktierte, was es an den Mann zu bringen hatte, sagen heute die Werbeleute den Beschaffern, wo es langgehen soll. Oder, um im Sprachbild vom Knut zu bleiben: Früher kamen immer mal schwallartig Bestellungen rein, von dem keiner was geahnt hat, oder der Sandstrand wurde mal wieder breit und trocken, ohne dass man sich erklären konnte, wieso und warum. Nun gibt es Leute, die die Gezeiten verstanden haben und auf die Minute genau vorhersagen können.

### **Attribution: Die Königsdisziplin**

Was zu Knuts Zeiten im Almanach festgehalten wurde, findet man im heutigen E-Commerce eher in GoogleAnalytics. Aber auch die Alten kannten das Wort „Algorithmus“ – und das Prinzip hat sich nicht geändert. Es geht darum, die Welt um einen herum auf der Basis von Zahlen verständlich zu machen und sich aus Beobachtungen der Vergangenheit besser auf die Zukunft vorzubereiten.

Im Kontext des Online-Marketings heißt dabei die Königsdisziplin Attribution. Das Wort wirkt auf viele abschreckend: Hört es sich doch nach technischen Spielereien und endlosen Zahlenkolonnen an. Und zugegebenermaßen erfordert Attribution technisches und mathematisches Verständnis. Dabei ist das Thema prinzipiell für jeden zugänglich – und sollte auch angegangen werden. Es geht um nichts anderes, als die gestiegene Anzahl an Einflussfaktoren in der Kaufentscheidung des Kunden möglichst genau auszuwerten, damit klar dargelegt werden kann, welcher Kanal und welche Maßnahme welchen Anteil an seiner Entscheidung letztendlich hatten. Es

muss also eine Gewichtung von verschiedenen Elementen wie SEA-Werbung, Gutscheinen oder TV-Spots vorgenommen werden: Was brachte den Kunden dazu, auf „Kaufen“ zu klicken? Weil es sich allerseltenst um nur ein Werbemittel handelt, wie es das einst zu Kataloggeschäft-Zeiten mal war, wird hier zum Teil komplizierte Mathematik eingesetzt. Das geschieht aber nicht um der Schönheit der Formeln willen, sondern um ein ganz konkretes Ergebnis zu erzielen.

Denn derjenige, der weiß, welcher Kanal und welche Maßnahme zum Verkaufserfolg geführt haben, weiß folglich auch, in welchen Kanal und in welche Maßnahme er investieren soll, um weitere Erfolge zu verzeichnen. Im Kern gilt es also, die Frage zu beantworten, wo der nächste Euro am besten investiert wird: welcher Kanal, mit welchem Budget, zu welcher Zeit? Oft ergibt sich aus einer eingeführten oder verbesserten Anwendung von Attribution eine erhebliche Umschichtung von Ressourcen – weg von Marketingmaßnahmen, die historisch bedingt, oder auf Fehlannahmen basierend, finanziert worden sind, nachweislich aber fast überhaupt keinen Effekt auf Verkaufserlöse hatten und hin zu anderen Optionen, die bislang übersehene, aber äußerst relevante ROI-Begründungen vorweisen können. Damit ist das Thema Attribution für alle Unternehmen von Bedeutung, die an einer Steigerung der Marketingeffizienz interessiert sind. Also, für alle Unternehmen.

Aufgrund seines sperrigen Namens wird es jedoch oft etwas stiefmütterlich behandelt – und diejenigen, die dafür schwärmen, als verkopfte Theoretiker behandelt, die sich einem Orchideenfach widmen, während andere das Geschäft machen. Das erkennt die wahre Bedeutung der Disziplin. Je nach Erzählung der Legende, soll Knut seine Hofgelehrten gewarnt haben, die Flut würde trotz seiner Machtworte anschwellen – und je nach Version hat er sie ausgelacht, geköpft oder einfach abprallen lassen, weil es ihm ja um was anderes ging. Jedenfalls war Wissen im frühen Mittelalter nicht immer willkommen – und wurde dem Vermittler manchmal als gefährliche Zauberei ausgelegt.

In diesem Beitrag soll das Thema Attribution daher entmystifiziert und anhand konkreter Praxisbeispiele den Lesern näher gebracht werden, die sich damit systematischer und zielgerichteter auseinandersetzen wollen. Wir werden folgende Fragen beantworten:

- Worum geht es bei dem Thema Attribution eigentlich und für wen ergibt es (keinen) Sinn?
- Welche Voraussetzungen muss ich schaffen, um mit Attribution loslegen zu können (und wann sollte ich besser etwas anderes machen)?
- Wie setze ich konkret das Thema Attribution auf der operativen Ebene um?
- Wie arbeiten verschiedene Unternehmen mit Attributionsmodellen?

Begleiten Sie uns auf einer Entzauberungstour und lernen Sie, dass Attribution weder Hexenwerk noch Quacksalberei ist. Denn davon sind wir überzeugt: Wenn Knut sich mal mit seinen Gelehrten den Almanach etwas eingängiger anschaut, wird er vermutlich seine Hofausgaben umschichten wollen.

# E

## WAS IST EIGENTLICH ATTRIBUTION?

---

### UND FÜR WEN ERGIBT ES (KEINEN) SINN?

Wir beginnen mit einer klassischen Wörterbuch-Definition, auf die wir immer wieder im Verlauf dieses Papers verweisen werden. Sie mag etwas sperrig klingen, bringt aber der Sinn und der Vorgang der Attribution klar auf den Punkt:

Attribution (Subs., die; Fachsprache Technologie/Marketing) 1.) Die Zuordnung einer Conversion zu einem Kanal oder einer Kampagne. 2.) Ferner, die Methodik der zielorientierten Verteilung von Marketingbudget unter Berücksichtigung dieser Zuordnung zu mehreren Touchpoints in der gesamten Customer-Journey.

Der Begriff Attribution umschreibt im E-Commerce also die Zuordnung einer Conversion zu einem Marketingkanal (z.B. SEA, Affiliate, E-Mail) oder einer einzelnen Kampagne (z.B. Newsletter\_KW29, Facebook\_post123, Google\_Shopping\_Produkt\_456). Das Attributionsmodell soll klären, welche der an einem Verkauf beteiligten Kundenkontakte und Kampagnen wieviel Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden ausgeübt haben. Das Ziel ist es dabei, auf dieser Basis Aussagen zu treffen, wie gut einzelne Aktivitäten die Abver

kaufsziele des Unternehmens unterstützt, um in der Gesamtsteuerung Budgetumfänge ergebnisoptimal auf die Kanäle und Kampagnen auszusteuern.

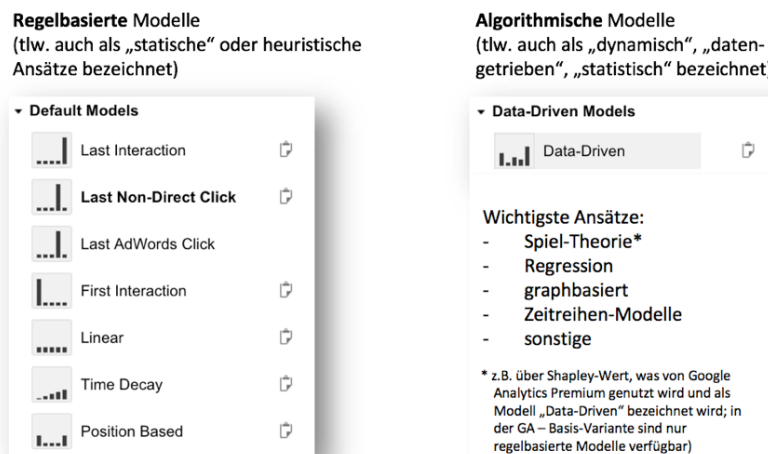
Im ersten Schritt geht es in der Attribution also darum, Daten für eine Analyse der Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen zu erfassen. Im zweiten Schritt bildet sie die Grundlage für eine zielgerichtete Erhöhung von Umsätzen und Marketing-ROI – sowohl in Bezug auf den Einzelkunden, dessen Weg zur Kaufentscheidung nachgezeichnet wird und der daher das zweite Mal zielgerichteter angesprochen wird, als auch auf Kundenschwärme, die ähnliche Kaufentscheidungsprozesse durchlaufen.

### **Attribution: Täuschend einfach**

Was auf den ersten Blick klipp und klar erscheint, entpuppt sich bei näherer Betrachtung jedoch als ungemein komplex. Die Komplexität rührt vor allem daher, dass Kunden fast immer mehrere Kontaktpunkte mit einem Shop haben, bevor sie eine Bestellung abschließen. Der Kunde, der noch nie vom Unternehmen gehört hat, dann eine einzelne Online-Werbung sieht, sofort anklickt und direkt kauft (und damit dem Kanal Display einen Attributionsanteil von 100% beschert), ist die absolute Ausnahme.

Ein viel häufiger vorkommendes Beispiel: Ein Besucher wird über eine Display-Anzeige bei Spiegel.de auf, sagen wir mal, Wir-machen-Druck.de aufmerksam und kommt durch einen Klick auf die Seite, wo er sich bei der Gelegenheit über Preise für Flyer informiert, da er gerade zufällig eine Veranstaltung plant. Fünf Tage später sucht er gezielt nach Wir-machen-Druck bei Google, da er nun tatsächlich die Flyer benötigt. Im Zuge der Suchanfrage gelangt er über eine SEA-Anzeige von Wir-machen-druck erneut auf den Shop der Online Druckerei, wo er sich diesmal registriert. Einen Tag später gibt er die URL von Wir-machen-Druck direkt im Browser ein und bestellt 1.000 Flyer. Das ist Konsumentenalltag – und gelinde gesagt ein Rätsel, wenn es darum geht, den jeweiligen Anteil all dieser Kanäle am finalen Kauf zu bestimmen. (Übrigens gehen wir hier der Einfachheit halber – aber der Realität zuwider – davon aus, dass der Kunde sämtliche Klicks vom selben Gerät mit einer zuzuordnenden IP-Adresse betätigt hat.)

Zu wieviel Prozent war denn die erste Anzeige für den Kauf verantwortlich, zu wieviel Prozent die letzte? Aus einem Gesichtspunkt war es die Display-Anzeige zu 100%, denn ohne sie wäre der Kunde vermutlich nie auf die Seite gekommen. Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet: Vielleicht kannte er den Namen Wir-machen-Druck aus einer gedruckten Anzeige oder von einer Plakatwand schon und die Anzeige regte ihn nur an, sich in dem Moment auf der Seite umzuschauen. Und hätte er von sich aus die Seite noch einmal angeguckt, ohne die SEA-Anzeige? Bei solchen Überlegungen kann es schnell philosophisch werden: Was heißt „bewusst wahrnehmen“? Was heißt „Entscheidung treffen“? Wo ist das erste Glied in einer Kausalkette...? Es ist daher nicht verwunderlich, dass Begriffe aus der Ontologie wie „Heuristik“ in der Beschreibung von verschiedenen Ansätzen in der Attribution aufkommen. In der Übersicht von Google Analytics, die die zwei übergeordneten Kategorien der Attributionsmodelle – regelbasiert beziehungsweise algorithmisch – sowie deren Detailausführungen zeigt, wird klar, wie vielfältig die Herangehensweisen doch sind.



Es ist also nicht so, dass über die Komplexität von Attributionsmodellen nicht nachgedacht worden ist. Dennoch: Selbst der Konsument ist in den allermeisten Fällen nicht in der Lage, zu sagen: „Die! Die Anzeige war es, die mich dazu gebracht hat, zu kaufen!“ Umso weniger kann ein einzelner Ansatz in der Hermeneutik (um weiter beim Fachvokabular der Ontologie zu bleiben) zuverlässige Klarheit in dieser Frage versprechen. Auf konzeptioneller Ebene



### Herausforderungen in der konzeptionellen Umsetzung von Attribution

- Wie viele Kundenkontaktpunkte hat man überhaupt?
- Wie damit umgehen, dass es mehrere Sessions gibt, bis es zum Kaufabschluss kommt? Und dass der Kanal, der den Kunden in den Shop bringt, nicht immer derjenige ist, der ihn zum Kauf bringt?
- Wie stellt man hier Google Analytics ein?
- Wie Konsumenten über verschiedene Geräte hinweg identifizieren?
- Wie Konsumenten wiedererkennen, die Cookielöcher einsetzen?

führt dieses Vakuum zum gemeinhin akzeptierten aber sehr ungenau gezeichneten Bild des Trichters – vulgo: Conversion-Funnel – in dem die Kunden immer weiter in Richtung Kauf geführt werden und jeder Maßnahme, die ihren Bannkreis eine Spur enger um den Mittelpunkt Kaufen zieht, eine graduell höhere Gravitationskraft zugesprochen wird. Es gibt nur zwei Probleme mit diesem Konzept: Erstens ist es just das – ein Konzept, eine These, keine

unverrückbare Wahrheit. Allerdings wird die Idee kaum noch hinterfragt. Zweitens dient es gewissen Interessen, daran festzuhalten. So würde im vorliegenden Fall in Google-Analytics die Conversion auf Basis des Standard-Attributions- Modells “Last non-direct click” zu 100% dem Kanal “SEA” zugeordnet. War doch der letzte Klick zur Seite, den der Kunde vor deren direkten Abruf tätigte, auf eine Suchanzeige. Der Umsatzbeitrag des Kanals Display betrüge dann 0€ und man ginge von keiner Wirkung der Display-Kampagne aus – und das obwohl der Klick über die Display-Ad den ersten überhaupt verzeichneten Gang zur Webseite in diesem Beobachtungsraum darstellt. Genau dieses Display-Advertising würde nach dieser analytischen Vorgehensweise als nicht wirksam reduziert und eventuell abgeschaltet werden, während immer mehr Ressourcen in Suchanzeigen auf strittige (und daher teure, für Google einträchtige) Keywords wie „Flyer drucken“ fließen würde. Dabei verheimlicht Google keineswegs andere Ansätze wie „First interaction“, aber die Werkseinstellung ist eben „Last non-direct click“. Ein Schelm, wer Böses denkt.

### Attribution: Offene Fragen

Über Jahre hinweg wurden, vor diesem Hintergrund, vielerorts nur die letzte an einem Kanal beteiligte Werbekampagne bewertet, der gleichzeitig die gesamte Werbewirkung zugeschrieben

wurde. Um ein umfangreicheres, der Realität gerechteres Bild zu bekommen, sind einige Unternehmen zwar dazu übergegangen, diesen Bewertungsansatz durch isolierte Analysen weiterer Kanäle zu ergänzen. Denn vor allem Kanäle, die häufig konzeptionell im sogenannten “upper funnel” – also am Anfang eines Kaufprozesses – stehen, (wie etwa Display-Werbung) werden beim Last-Click-Prinzip stark unterrepräsentiert. Viele Unternehmen kommen jedoch beim Versuch eines vollständigeren Attributionsmodells nicht weit.

Das hat verschiedene Gründe – nicht nur die philosophischen Fragen auf der Meta-Ebene, die ohnehin nie ganz abschließend beantwortet werden können. Zum einen fällt es vielen Unternehmen nach wie vor schwer, auch nur gedanklich die faktisch überall vorhandene Last-Cookie-Steuerung durch andere Attributionsmodelle zu ersetzen. Das ist im Grunde genommen auch nur menschlich und war schon immer in der Offline-Welt so: In einem stationären Geschäft ist die Kasse immer der „Last-Cookie“ gewesen und auch hier ist der genaue Einfluss vorhergehender Werbemaßnahmen auf den Kassenbon meistens unklar geblieben. Treuepunkteprogramme, Gutscheine, mit an der Kasse einzugebenden Codes, Kundenbefragungen beim Ausgang: All das waren Attributionsversuche *avant la lettre*. Vielleicht sprach man von „Untersuchungen der Wirksamkeit der Werbemaßnahmen“ oder „Auswertung der Effektivität im Marketing“. Heute sagen wir auch dazu Attribution.

Was sich allerdings geändert hat: Online ist die Anzahl inhaltlicher und technischer Fragen weit- aus größer. Aus Sicht eines Marketing-Verantwortlichen gilt es, folgende, nicht gerade einfach zu beantwortende Fragen, zu beantworten, bevor Attribution auch realitätsnah durchgeführt und das Ergebnis sinnvoll eingesetzt werden kann:

- Welche Besonderheiten erfordert mein Geschäftsmodell bei der Wahl von statischen oder dynamischen Attributions-Modellen?
- Mit welchem bereits vorhandenen System führe ich diese Attribution durch?

Oder baue ich mir dafür eigene BI-Ressourcen auf und mache es im Unternehmen?

- Wie kann ich denn die Attributionsdaten effizient im SEA Bid-Management oder im Re-Targeting weiterverarbeiten lassen?
- Sollen die Daten auch ins Data-Warehouse und, wenn ja, wie bekomme ich sie aus dem Attributionssystem da rein?
- Wie gehe ich mit Views und Offline-Kontakten um, die keinen leicht messbaren Datenpunkt hinterlassen?
- Verteile ich auch Neukunden auf alle Kanäle und steuere danach, oder wende ich das doch (erstmal) nur auf die Umsätze an?
- Wie erkläre ich allen Beteiligten die Systematik und führe sie in dieser komplexeren Steuerung ein?

Die Krux an der Sache ist folgende: Auf solche Fragen gibt es zwar keine allgemeingültigen Antworten, kein Best-Practice-Modell oder Patentrezept, gleichzeitig steigt aber der Druck auf die Marketingverantwortlichen, eine Entscheidung bezüglich des Attributionsmodells zu treffen, da man andernfalls die Fehlsteuerung in der Wirkungs- und Budget-Allokation wissentlich in Kauf nimmt. Und da Kunden die immer breiter werdende Kanal-Vielfalt immer heterogener nutzen, wird das Thema mit jedem Tag dringender.

### **Attribution: Die Sinnfrage**

Diese Ausführungen vermitteln einen ersten Eindruck von der Komplexität des Themas – eines Themas also, das zwar faktisch für alle Unternehmen von Bedeutung ist, aber noch nicht für jedes Unternehmen in Reichweite ist. Hier gilt es mit sich selbst ehrlich zu sein: Eine Organisation, der es an IT-Struktur, In-House-Digitalkompetenz, und/oder professionellem Marketing fehlt, wird es schlichtweg nicht schaffen, über die wirklich rudimentärste Analyse hinauszukommen. Die Fähigkeit, Attribution sinnvoll zu betreiben, baut nämlich auf grundlegenden Disziplinen auf.

Unternehmen, die also noch keine durchdachten Marketing-Ziele haben oder noch kein Data-Warehouse betreiben, müssen diese Grundlagen erst einmal aufbauen. Diese, für Attribution notwendigen strukturellen Voraussetzungen, beschreiben wir im nächsten Abschnitt. Das will aber nicht heißen, dass Sie dieses Papier wieder sofort aus der Hand legen sollen, wenn Sie die Fragen nach Ihrem Data-Warehouse mit „Data-was-haus?“ beantworten. Denn es gibt gar keinen, für den es sich nicht lohnen würde, die Methodik hinter Attribution zu verstehen.

Auf Basis der Prinzipien hinter Attribution können kleine Unternehmen nämlich pragmatisch vorgehen und Google Analytics etwas besser als zuvor verwenden. Es geht dabei nicht um ausgeklügelte wissenschaftliche Ansätze: In Florian Heinemanns Worten gesprochen, ist „das neue Richtig das Weniger-Falsch“. Zudem ist Attribution wie oben aufgeführt eben kein reines Online-Thema, sondern war immer Teil der „Disziplin“ Marketing. Selbst Unternehmen, die viel Offline-Geschäft betreiben und noch stark auf nicht-digitale Werbemaßnahmen setzen, können von einer Erfassung und Auswertung ihrer Effektivität nur profitieren. Attribution hat es schon immer gegeben, eben nur unter anderem Namen. Sie ergibt also sowohl für Pure-Player als auch für Multichannel-Anbieter grundsätzlich Sinn.

Die Sinnfrage stellt sich bei Attribution eher in Bezug auf Detailfragen des Geschäftsmodells, als auf Kategorien wie „Onliner/Offliner“ oder „Großkonzern/Kleinunternehmen“. Wirft man etwa einen Blick auf die Webseite von Zalando, wird schnell deutlich, dass es hier vor allem darum geht, Bedarf zu wecken. Ob sich der Kunde eine neue Jacke für 400 Euro gönnt, ist selten eine Impulsentscheidung.

Bis es zum Kauf kommt, besucht der Kunde die Seite mehrere Male und über unterschiedliche Wege – zum Beispiel über diverse Endgeräte, weil er immer wieder mal von der Arbeit aus auf dem Handy nach der geplanten Anschaffung guckt, um sie abends zu Hause auf dem Tablet

dem Lebensgefährten oder Freunden zu zeigen und Meinungen einzuholen. Vielleicht erfolgt der Kauf dann von einem Desktop-Gerät aus, weil sich der Kunde dann mit seiner Kreditkarte hinsetzt. In so einem Mutli-Device-Kontext mit Fokus auf Bedarferweckung ist es zentral, die Ursache-Wirkungszusammenhänge bestmöglich zu verstehen, um Entscheidungen über Budgetallokationen herbeiführen zu können. Darüber hinaus ergeben die Margen auf 400-Euro-Jacken genug Spielraum, der Realität mit technischen Mitteln nachzustellen.

Ob jedes Unternehmen so viel Aufwand betreiben will und muss, um die Kaufentscheidungen ihrer Kunden nachzuvollziehen, ist daher auch die Frage nach Anspruch. Ein viel kleinerer Modehändler als Zalando, der aber viel teurere Jacken verkauft, wird auch wissen wollen und müssen, welche (hochpreisigen) Werbemaßnahmen wirken. Auch hier werden Kunden Tage, Wochen, gar Monate im Netz um den Kauf kreisen, bevor sie sich auf den Pelzmantel für 2000 Euro stürzen. Wer allerdings im Netz Restbestände fürs schlanke Portmonnaie verkauft, wird vermutlich sehen, dass seine Kunden nicht lange um den heißen Brei herumreden und für einen Zehner sofort zupacken. Der Attributionsaufwand ist hier gering – und das ist auch angesichts der Marge gut so. Allerdings ist auch hier Attribution nicht völlig fehl am Platz. Der Sonderpostenhändler im Netz ist ja darauf angewiesen, aus jedem Kauf maximale Rendite zu erwirtschaften: Jeder Cent zählt. Sollte ein Marketingkanal völlig ineffektiv in der Kundenakquisition sein, gilt es, das festzustellen und die Ausgaben hier abzustellen.

### **Attribution: Die Schmerzgrenze**

So kann Attribution schmerzhaft Nebenwirkungen verursachen. Denn es geht dabei keineswegs um eine „faire“, sondern eben um eine zielorientierte Verteilung von Ressourcen zwischen Vertriebskanälen und Marketingteams. Es geht also gewissermaßen sogar um Bestenauslese, um Elitenförderung. Statt Sankt Martin, der seinen Umhang in zwei teilte, um einen frierenden Bettler zuzudecken, gilt hier das Matthäusprinzip: Wer hat, dem wird gegeben. Wozu Geld

ausgeben für einen Kanal, der doch wenig Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden hat? Vielmehr sollten die Ressourcen dahinfließen, wo sie nachweisbarerweise relevant sind.

Denn Mitarbeiter in der Marketingabteilung haben oftmals ein Umsatzziel, aber nicht das notwendige Budget dafür. Ihren Vorgesetzten fehlt aber nicht selten das operative Knowhow, um das Budget richtig zu verantworten. Ausführende Mitarbeiter benötigen die Freiheit über das Budget ihres Kanals, damit sie es nach Datenlage präzise zielorientiert ausgeben dürfen. Diese Daten liefern ihnen die Attribution, die weder interne Politik noch historische Präzedenz im Unternehmen kennt.

Daher kann die Finanzierung von Vertrieb und Vermarktung unter Einbeziehung von Attribution für Teile eines Unternehmens zu Budgetkürzungen samt Statusabstufung führen. Vorsicht ist also geboten: Völlige Transparenz über erbrachte Leistungen ist nicht immer für alle schmeichelhaft. Das ist kein Grund, Attribution zu scheuen – ganz im Gegenteil. Aber es ist ein Grund, sich über die möglichen organisationspolitischen Auswirkungen im Klaren zu sein, bevor man damit loslegt.

Ein (wenn auch sehr schwacher) Trost für die Betroffenen: Es geht ums Gemeinwohl. Ein Unternehmen, das seinen Budgeteinsatz optimiert und Geld da ausgibt, wo es Umsatz- oder Renditezielen förderlich ist, ist effektiver. Und ein effektiveres Unternehmen ist ein Unternehmen, das bessere Chancen hat, auch morgen Bestand zu haben und Arbeitsplätze finanzieren zu können. Diese Botschaft gilt es unablässig zu kommunizieren, wenn sich Teile einer Marketingorganisation den bohrenden Blicken der Statistik nur ungern aussetzen.



KNUT SCHICHTET UM



## KEY TAKEAWAYS

### 1

Bei der Attribution geht es um die Erfassung von Kundenkontakten, die Zuordnung dieser zu einem Kauf und ihrer Gewichtung in der Kaufentscheidung. Das Prinzip ist einfach, die Umsetzung höchst komplex.

### 2

Viele Unternehmen arbeiten mit vereinfachten Attributionsmodellen, die die Bedeutung des letzten Klicks vor dem Kauf überschätzen – zu Ungunsten früher im sogenannten Conversion-Funnel eingesetzter Werbemittel.

### 3

Attribution kann nur sinnvoll betrieben werden, wenn feststeht, welche Marketingziele verfolgt werden sollen – und wenn die technische Kompetenz im Unternehmen schon vorhanden ist.

### 4

Die Klarheit, die erfolgreiche Attribution über die Wirksamkeit verschiedener Marketingmaßnahmen verspricht, bequemt nicht jedem.

Kontaktieren Sie uns jetzt und nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen.

040 / 32 89 29 631 [studien@etribes.de](mailto:studien@etribes.de)

**Etribes**

# E

## Was sind die Vorraussetzungen für Attribution?

---

### UND WORAN SCHEITERN DIE MEISTEN UNTERNEHMEN?

Viele Unternehmen beginnen schon mit der Entwicklung eines Attributionsmodells, ohne dabei im Vorfeld die Voraussetzungen zu schaffen, die für eine erfolgreiche und skalierbare operative Arbeitsweise erforderlich sind. Und diese notwendigen unternehmensorganisatorischen und technischen Grundlagen sind in der Regel schwieriger zu gestalten, als das eigentliche Attributionsmodell. Dieses ist zwar – wie im vorigen Abschnitt dargelegt – äußerst komplex, kann aber mit etwas Fachwissen nach reiflicher Überlegung auf die Unternehmensziele zugeschnitten und so sinnvoll definiert werden. Deshalb ist es wichtig, zunächst zu klären, ob diese in den folgenden fünf Voraussetzungen erfüllt werden:

1. Marketingziele wurden auf Unternehmensebene klar festgelegt.
2. Der Technikschnitt wurde definiert und kommuniziert.



3. Im Unternehmen wird das Data-Warehouse als Kernkompetenz eingesetzt.
4. Die organisatorischen Rahmen für datengetriebenes Arbeiten wurden aufgestellt.
5. Mitarbeiter bringen die notwendigen technischen Kompetenzen mit.

So simpel wie diese fünf Forderungen daherkommen, so oft erleben wir im Beratungsalltag Unternehmen, die hier lediglich einzelne Aspekte angehen oder – schlimmer noch – diese Voraussetzungen als erfüllt wahrnehmen, während die Realität weit davon entfernt ist. Deswegen weisen wir ausdrücklich darauf hin, wie wichtig es ist, den Gesamtzusammenhang zu erfassen: Unternehmen, in denen nicht alle fünf Kriterien gegeben sind, verschenken großes Potenzial und werden von Attribution nicht die gewünschten Umsatz- und Ertragsergebnisse sehen.

## **IN DIESEM ABSCHNITT GEHEN WIR DIESE FÜNF VORAUSSETZUNGEN DETAILLIERT DURCH UND ERKLÄREN, WIE DIE GRUNDLAGEN FÜR ATTRIBUTION IM EINZELNEN HERBEIZUFÜHREN SIND.**

### **1. Marketingziele festlegen**

Attribution ist ein vielversprechendes Werkzeug, das Unternehmen Hilfe dabei verspricht, Marketingziele zu erreichen. Dabei scheitern viele Unternehmen bereits daran, mögliche Ziele zu identifizieren und sich für eins zu entscheiden. So bleibt der triadische Konflikt auf Unternehmensebene zwischen Umsatzsteigerung, ROI-Optimierung und Budgeteinhaltung oft ungelöst. Denn wer das Ziel als Umsatzmaximierung oder die Erreichung eines bestimmten Umsatzziels als übergeordnete Zielvorgabe ausgibt, muss zwangsläufig in Kauf nehmen, dass die Kosten steigen oder der ROI leidet. Wer hingegen den ROI optimiert, gibt den Umsatz und das Budget zur Disposition auf. In vielen Unternehmen gibt es aufgrund klassischer Budgetierungsprozesse erst einmal eine begrenzte Masse an Ressourcen, mit denen man versuchen muss, den Umsatz oder ROI zu optimieren: Denn oberstes Ziel ist Budgeteinhaltung.

Wird dieser übergeordnete Zielkonflikt nicht gelöst, müssen die operativen Mitarbeiter im Alltag mit konkurrierenden Vorgaben balancieren, was zwangsläufig zu Ineffizienzen führt. Es ist daher höchste Managementaufgabe, durch die Formulierung von klaren Zielen eine Basis für die Arbeit zu schaffen. Das betrifft eigentlich nicht nur Attributionsmodelle, sondern gilt für jegliche Marketingarbeit. Es ist aber auch ein unverzichtbarer Grundstein der erfolgreichen Attribution.

<b>Kernziel der Marketingsteuerung</b>	<b>Fixe Variable</b>	<b>Flexible Variablen</b>	<b>Strategie</b>	<b>Testzwang</b>
Budgeteinhaltung	Budget	Umsatz, ROI	Maximalprinzip (max. Umsatz aus gegebenen Budget)	gering
Umsatzerreichung	Umsatz	Budget, ROI	Minimalprinzip (min. Budgeteinsatz zur Erreichung der Umsatzziele)	mittel
Performance / ROI	ROI	Umsatz, Budget	Erreichung Zielrendite oder Kosten-Umsatz-Relation (Umsatz-/Budgethöhen sind zweitrangig)	hoch

Unterstellen wir nun, dass ein Unternehmen eine fixe Budgetvorgabe verfolgt: Hier müssen die Mitarbeiter ihre operativen Ziele auf dieses oberstes Ziel ausrichten und für die Kanäle, die sie verantworten, auf Basis der vorliegenden Daten eine Planung erstellen, ob sie unter dem gegebenen Budget diese Umsatzziele tatsächlich erreichen können. Dabei gehen sie auf folgende Fragen ein:

- Kundenseitig: Welche Zielgruppen/Kundensegmente gehen wir in welchem Märkten an?
- Kanalseitig: Welche Marketingkanäle bespielen wir mit welchem Budget zu welchem Zeitpunkt?

- **Kampagnenseitig:** Welche Kanäle nehmen an einer Kampagne in welcher Abfolge teil?
- **Produktseitig:** Welche Produkte sind Teil einer Kampagne und welche Deckungsbeiträge generieren sie?

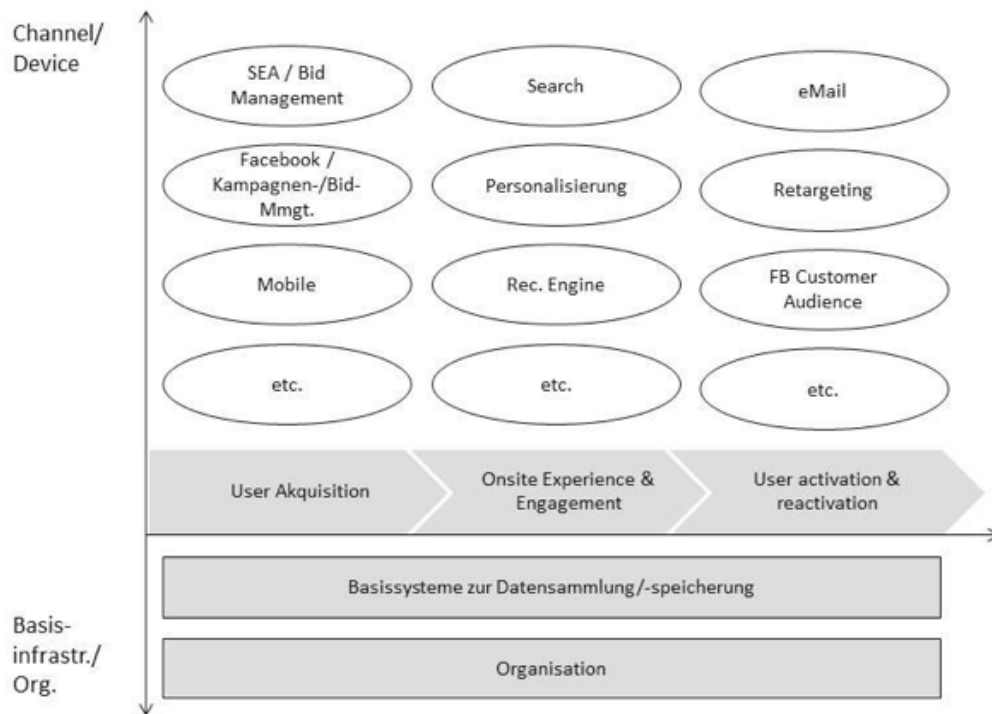
Sind diese Fragen im Zuge der operativen Marketingarbeit nicht klar formuliert, fehlt die konzeptionelle Grundlage, um Attribution sauber anzugehen. So ist es wichtig, auf operative Ebene das Budgetverständnis im Hinblick auf KPI, Umsatz oder ROI zu schaffen, um das Knowhow der Mitarbeiter optimal nutzen zu können.

Da hier aber oft klare Vorgaben fehlen, scheitern die meisten Unternehmen daran, eine klare Vision herauszugeben, was mit der Attribution erreicht werden sollte. Zudem fehlt das Verständnis, wie man im ersten Schritt überhaupt eine datengetriebene Planung erstellt. Während dies Top-Down in der Regel mit Excel machbar ist, wenngleich auch mit geringer Aussagekraft („Umsatz x 15% Wachstum pro Jahr“), wird es in vielen Firmen kritisch, wenn eine belastbare, kanalspezifische Bottom-up-Planung erarbeitet werden soll, deren Ergebnisse auf ein Gesamtziel hin verdichtet werden können.

## **2. Technikschnitt definieren**

Damit die Marketingmitarbeiter ihren oben genannten Zielen nachgehen können, sind sie auf Daten aus zahlreichen Systemen angewiesen, deren Zahl faktisch unüberschaubar ist. An dieser Stelle werden wir aus Platzgründen nicht den gesamten Aufbau solcher Systeme sowie deren Zusammenhänge erörtern. Wichtiger ist es im ersten Schritt zu verstehen, dass man sich einen Überblick verschaffen muss, welche System im Unternehmen eigentlich im Einsatz sind, um Kundenkontaktpunkte systematisch erfassen zu können und welche Lösungen man pro Kanal benötigt. Auch jeder CEO sollte so eine “Landkarte” haben und verstehen. Hierzu hat Florian Heinemann im Zuge eines Vortrags auf der OM Cap

2015 eine kompakte Landkarte vorgestellt, die das Spektrum der Systementscheidungen anschaulich darstellt.



Entscheidungs-/Problemlandkarte (Quelle: Florian Heinemann, Vortrag auf der OM Cap 2015)

## **WARUM SIND AUCH SOLCHE THEMEN IM ZUGE EINER HOLISTISCHEN AUSEINANDERSETZUNG MIT DEM THEMA ATTRIBUTION WICHTIG?**

Marketingverantwortliche sowie -mitarbeiter stehen vor der Herausforderung, vor dem Hintergrund der kanalspezifischen Anforderungen eine modulare Systemlandschaft aufzubauen, die neben der optimalen ROI-Steuerbarkeit auch die Kampagnenwirkung messen lässt. Zudem soll dieses System über die Verfolgbarkeit eines (gegebenenfalls anonymen) Nutzers die Personalisierung oder Individualisierung von Werbemitteln ermöglichen. Nur

wer also den Überblick über die relevanten Elemente behält, kann die dort generierten Daten systematisch in einem Data-Warehouse erfassen, dem Herzstück eines jeden Unternehmen im Allgemeinen – und des Attribution-Praktikers insbesondere.

Gegenwärtig stehen in vielen Unternehmen neue Plattformprojekte an. Wenn durch ihre Umsetzung sich Unternehmen dieser technischen Blocker entledigen, steht als nächstes die Skalierung der Marketingprozesse auf der höchsten Prioritätsstufe. Hier müssen beide Themen gemeinsam angegangen werden, um das große Ganze nicht aus dem Auge zu verlieren.

### **3. Data-Warehouse einsetzen**

Die strategische Bedeutung eines Data-Warehouses lässt sich am einfachsten dadurch verdeutlichen, indem man der Essenz einer datengetriebenen Arbeit überhaupt nachgeht. Sie ist darin zu sehen, dass sämtliche Entscheidungen im Idealfall nicht aus dem Bauch, sondern methodisch fundiert auf einer soliden Datenbasis getroffen werden. Ein gutes Bauchgefühl ist zwar im unternehmerischen Kontext nach wie vor unverzichtbar und gilt oftmals als Garant für herausragende Erfolge. Bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Lebenszyklus eines Unternehmens kann ein Unternehmer jedoch nicht mehr alles alleine entscheiden und ist darauf angewiesen, seinen Mitarbeitern mitunter weitreichende Entscheidungsfreiheiten einzuräumen, nicht zuletzt da auch die Komplexität im Marketing immer weiter zunimmt: Wie viel wird für welchen Kanal, welche Kampagne oder gar in einen einzelnen Lead investiert? Und wie sind die Interaktionseffekte zwischen den einzelnen Kanälen? Wie optimiere ich meine Ausgaben im Gesamtkontext von Kundengewinnung und Kundenbindung? Wo wird die Kampagne wie lange ausgespielt?

Dabei gibt es in den meisten Unternehmen schlichtweg keinen Experten, der zu all diesen Fragen über ein jederzeit abrufbares, brandaktuelles Wissen verfügt. Und wenn es so jemanden nicht gibt, dann stellt sich unweigerlich die Frage, wie sich die Entscheidungseffizienz

der Mitarbeiter maximal erhöhen lässt, damit sie in der Summe mehr richtige als falsche Entscheidungen treffen. An dieser Stelle kommt das Data-Warehouse ins Spiel.

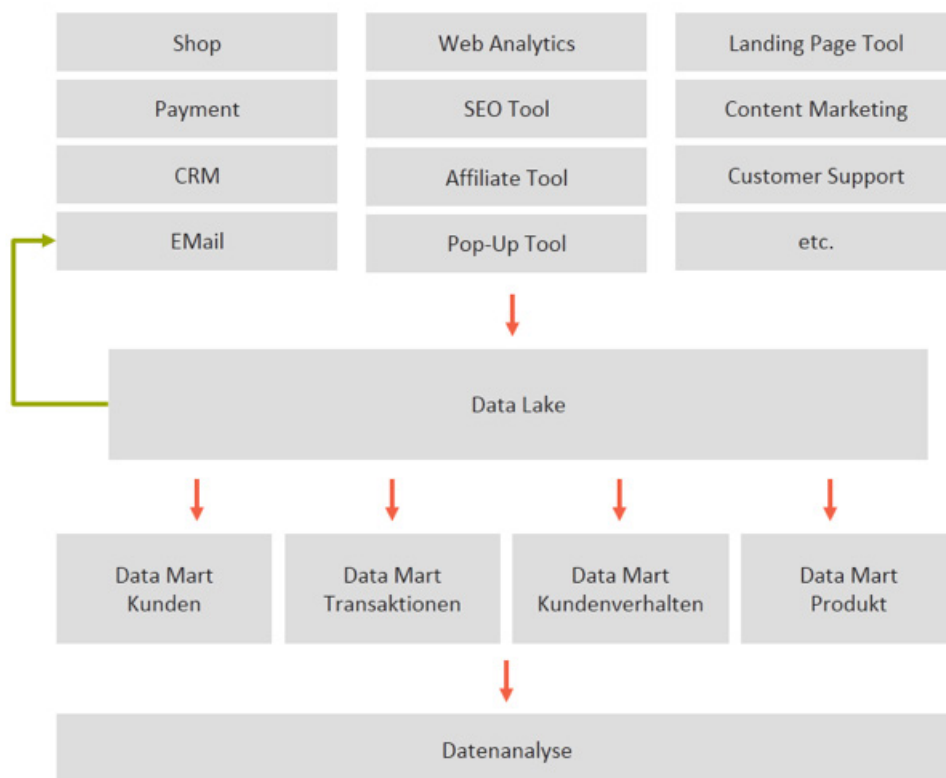
Das Data-Warehouse muss sicherstellen, dass die Mitarbeiter im Marketing sämtliche zur Entscheidungsfindung oder Prozessautomatisierung erforderlichen Daten per Knopfdruck zur Verfügung haben. Wie haben sich zum Beispiel der ROI oder die Kundenakquisitionskosten je Kanal im Zeitverlauf entwickelt? Eine solche Granularität ist erforderlich, um über die Allokation des Marketingbudgets bestmöglich entscheiden zu können. Weitaus wichtiger ist jedoch das bereits im vorangegangenen Abschnitt erwähnte Ziel, das auf Basis eines Data-Warehouses vor allem operativ tätige Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterstützt und sie dazu in die Lage versetzt werden sollen, selbständig für ihren Verantwortungsbereich Optimierungsmaßnahmen abzuleiten und deren Erfolg systematisch nachzufassen ohne – innerhalb eines gewissen Rahmens – auf Freigaben „von oben“ angewiesen zu sein.

Die methodische Arbeit ersetzt hier in gewisser Hinsicht die Spürnase des Unternehmers zur Sicherstellung der Entscheidungseffizienz/-effektivität. Insofern kann man ein Data-Warehouse auch als Herzstück des Unternehmens bezeichnen. Und aus diesem Grund kann man gar nicht zu früh damit anfangen, sich systematisch mit der Datensammlung/-auswertung zu beschäftigen. Oder um es mit Yahoo-CEO Marissa Mayer zu sagen: „With data collection, ‘the sooner the better’ is always the best answer.“

Die Realität sieht jedoch häufig anders als der hier skizzierte Idealzustand aus. Nicht selten werden – auch in größeren Organisationen – Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen. Viele Unternehmen wenden mehr Zeit für die Datenaufarbeitung als für die eigentliche Analyse auf, da relevante Kundendaten über verschiedene Systeme verteilt sind und sich nicht ohne weiteres zusammenführen lassen. Bei einem richtig implementierten Data-Warehouse beträgt das Verhältnis von Datenaufbereitung (inkl. der Qualitätskontrolle) zur Analyse im Idealfall 90:10 beträgt: Das heißt, dass lediglich 10% der Arbeitszeit auf die

Datenbeschaffung entfällt, der mit 90% weitaus größere Teil auf die Dateninterpretation und Ableitung von Maßnahmen.

Häufig wird das Thema Data-Warehouse aber schlichtweg vom Management unterschätzt. Dies gilt insbesondere für solche Unternehmen, die noch am Anfang der digitalen Transformation stehen und bei denen die Entscheider in der Regel nur in wenigen Fällen selbst schon einmal operativ in Digitalprojekten involviert waren. Hier fehlt häufig das technische Grundlagenwissen, um die strategische Bedeutung eines Data-Warehouses in Zusammenspiel mit anderen Marketingtechnologien zu verstehen (zum Beispiel in Hinblick auf die Marketingautomatisierung oder die Preispolitik). Folgende Abbildung zeigt in diesem Kontext das Zusammenspiel zwischen Data Warehouse und anderen Marketingtechnologien im illustrativen Überblick.



Aufbau eines Data-Warehouses (Quelle: „Datengetriebenes Marketing“, Maas/Soltau)

Die beste Entscheidung, die ein Unternehmen am Anfang der digitalen Transformation treffen kann, ist deshalb ein Tandem aus Datenanalyst und Data-Engineer einzustellen, das sich um nichts anderes als um Aufbau sowie Optimierung eines Data-Warehouses kümmert und sich mit allen davon tangierten Fragen beschäftigt (Build vs. Buy, Standardlösung vs. individuelle Lösung, usw.), um das Fundament für die datengetriebene Arbeit zu legen. Das Ergebnis dieser personellen Investition muss ein Data-Warehouse sein, welches in der Lage ist, sämtliche für Attribution erforderliche Kundenkontaktpunkte sowie die damit korrespondierenden Marketingkanäle und Werbemittel zu erfassen. Grundsätzlich gilt: Umso besser die IT-Struktur, desto leichter ist es, ein Attributionsmodell zu implementieren.

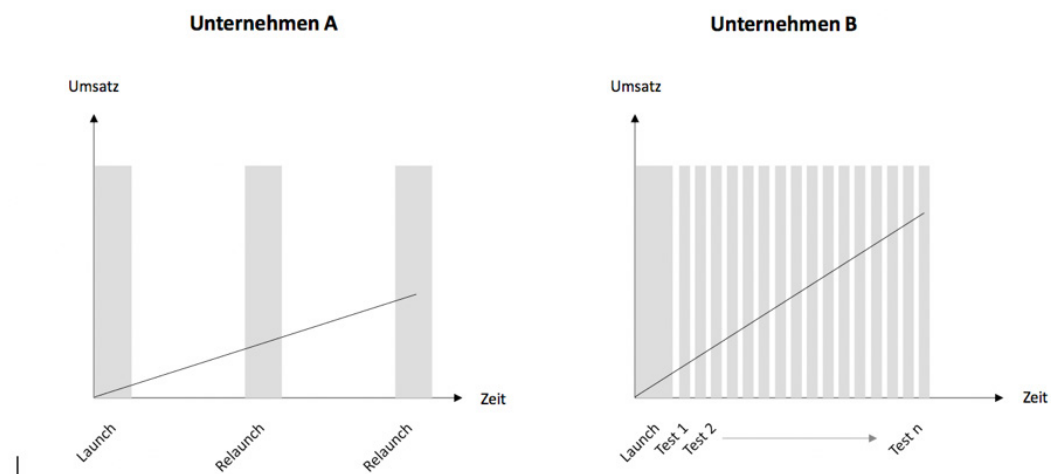
#### **4. Rahmen für datengetriebenes Arbeiten setzen**

Ziel jeder Organisation muss es sein, eine Struktur zu schaffen, die eine massive Umsatzskalierung strukturell und prozessual unterstützt. Das Zusammenspiel zwischen Marketing und IT wird dabei immer wichtiger und komplizierter zugleich, da die Grenzen zwischen diesen Bereichen zunehmend verfließen. Wer ist zum Beispiel für die Vertaggung einer Kampagne verantwortlich? Wer wertet diese Informationen aus? Und wie wird sichergestellt, dass diese Informationen auch zu Verbesserungen führen?

Zwar gibt es in dieser Disziplin überhaupt kein Pauschalrezept, aber in den meisten Unternehmen, die Attributionsmodelle mit Erfolg einsetzen, stellt man ebenfalls den sicheren Einsatz von agilen Prinzipien fest. Jenseits des Schlagworts heißt „agile“ im Kern, dass alles auf eine iterative, testgetriebene Arbeitsweise gerichtet ist. Anders formuliert: Die besten Marketingabteilungen arbeiten zunehmend wie Technologiebereiche, in denen sich schon seit mehreren Jahren agile Methoden, insbesondere Scrum, als de facto Standard etabliert haben. Diese Feststellung führt unweigerlich zu der Frage, worin der Grundgedanke der agilen Softwareentwicklung zu sehen ist und wie diese Methoden auf den Marketingbereich übertragen werden können. Diese Frage lässt sich am einfachsten anhand eines Fallbeispiels



zweier Unternehmen illustrieren, bei dem Unternehmen A alle fünf Jahre einen neuen Shop entwickelt, um auf veränderte Markt-/Kundenanforderungen zu reagieren. Damit hängt der zukünftige Erfolg von wenigen zentralen Entscheidungen zu einem bestimmten Zeitpunkt ab, die aufgrund der wirtschaftlichen Tragweite in der Regel ein Hippo trifft („Highest paid person“).



Unternehmen B arbeitet hingegen in iterativen Zyklen und testet kontinuierlich neue Funktionen. Verläuft der Test erfolgreich, werden die Änderungen dauerhaft umgesetzt. Andernfalls werden sie verworfen. Die Tests werden hier von den operativ tätigen Mitarbeitern durchgeführt, die innerhalb eines gewissen Rahmens selbständig – auf Basis der Testdaten – Entscheidungen innerhalb ihrer Fachdomäne treffen und ihre Arbeit anhand des Business Values in Form eines so genannten Backlogs priorisieren und zusammen mit den Softwareentwicklern umsetzen. Entscheidungen werden somit von den Fachspezialisten und nicht von Vorgesetzten getroffen. Gleichzeitig ist es Unternehmen B bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt möglich, das Kundenfeedback aus den ersten Iterationen für Optimierungszwecke zu nutzen. Alleine aufgrund dieser Arbeitsweise besteht eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen B schneller und wirtschaftlich erfolgreicher agieren wird als Unternehmen A.

Das Thema Attribution ist unmittelbar mit einer solchen Arbeitsweise verbunden, da die Marketing- oder Kanalverantwortlichen selbständig innerhalb ihres Aufgabenbereichs entscheiden können müssen. Oft erleben wir aber im Beratungsalltag, dass solche organisatorischen Voraussetzungen und Prozesse noch nicht geklärt sind. In solchen Fällen hilft es, zunächst einen Schritt rückwärts zu gehen, um die Organisation besser aufzustellen, um dann zwei gesicherte Schritte auf erfolgreiche Attribution vorwärts zu tun. In vielen Unternehmen stoßen wir hierbei zuerst auf Ängste und Widerstände. Werden aber erste Ergebnisse sichtbar, so ist es immer wieder erstaunlich zu sehen, wie schnell die Mitarbeiter eine entsprechende Kultur entwickeln.

## **5. Mitarbeiterkompetenz sicherstellen**

Stichwort Mitarbeiter: Das eigentliche Problem liegt nicht unbedingt bei vermeintlich veränderungsunwilligen Mitarbeitern, sondern oft bei denjenigen, die sich auf die Fahne schreiben, besonders digital, agil, und datengetrieben zu arbeiten. Im Klartext: Ein klassischer Werber mit Studienschwerpunkten Marketing und Personal braucht keiner mehr – auch wenn er mit den richtigen Schlagworten und eine marktfähige Sakko-Turnschuh-Kombi um die Ecke kommt. Kandidaten im Marketing müssen vielmehr: a) ein gutes Technikverständnis haben; b) Datenbanken verstehen und als Key-User nutzen können; c) über ein hohes Abstraktionsvermögen verfügen und eine hohe Zahlenaffinität aufweisen; d) eine dauerhafte Lernbereitschaft mitbringen; und e) mental agil sein. Der eigentliche Studiengang rückt damit oft in den Hintergrund, da Betriebswirtschaftslehre im Sinne des Finanz- und Investitionscontrolling, Marketing, und Informatik inhaltlich immer näher zusammenrücken. Hauptsache ist dann, dass der Kandidat passende technische Fertigkeiten vorweisen und vorzeigen kann.

Auch später im Karriereverlauf vermischen sich viele Berufsbilder, die einst als klar getrennt galten. So wird in renommierten betriebswirtschaftlichen Zeitschriften wie dem „Harvard Business Review“ auf neue Kompetenzprofile wie „Chief Marketing Technologist“ als

weitere C-Level Position hingewiesen. Erfolgreiche digitale Unternehmen ermöglichen ihren multidisziplinären Mitarbeitern, solche Rollenbilder innerhalb der Organisation zu kreieren und auszufüllen. Von Marketingleitern, die auch wirkliches technisches Verständnis mitbringen und datengetriebene Teams hinter sich versammeln, hängt jedenfalls die erfolgreiche Einführung und der gewinnbringende Einsatz von Attribution ab.

### **Schlechte Nachrichten, gute Aussichten**

Die allerschlechteste Nachricht zuerst: Viele Unternehmen sind noch nicht an diesem Punkt angelangt. Die gute Nachricht: Wie im nächsten Abschnitt noch zu sehen sein wird, kann das Thema Attribution zu Beginn auch einfacher angegangen werden – etwa indem man sich auf die Daten von Google Analytics begrenzt und erst einmal pragmatische Annahmen zu weiteren Marketingkanälen trifft. Dieser Weg setzt allerdings voraus, dass erfahrene Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die die inhaltliche Dimension des Themas Attribution im gesamten Marketingkontext verstehen.

Vor allem für kleinere Unternehmen tut sich hier eine Chance hervor: Da in dieser Low-Tech-Variante der Abstand zwischen konzeptionellem Denken und ausführendem Mitarbeiter gering ist, sind Kleinunternehmer hier oft in der Lage, das Thema Attribution schnell anzugehen und erste Erfolge zu erzielen. In Großunternehmen dahingegen sind Entscheider oft auf externe Berater angewiesen, um Bestandsaufnahmen und Planungen zu liefern. Das verlangsamt (und verteuert) die Einführung von Attribution. Zudem wird nicht jeder Mitarbeiter im Großkonzern gewillt sein, sich in das Thema einzuarbeiten, da es so viele Facetten umfasst.

Sollte das auch für Sie zutreffen, seien Sie an dieser Stelle gewarnt: Die Steigerung der Marketingeffizienz ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung. Wer sich mit diesem

Thema in einem datenzentrierten Zeitalter nicht beschäftigt, verliert also auf absehbare Zeit an Marktwert. Muss deswegen jeder einen teuren Harvard-Kurs belegen, um sich in das Thema einzuarbeiten? Nein. Es ist nicht nur wichtig die eigenen Fähigkeiten zu kennen, sondern auch zu wissen, was man nicht kann. Diese Aufgaben müssen dementsprechend an Mitarbeiter delegiert werden, welche die entsprechenden Kenntnisse besitzen – und diesen dann auch vertrauen. Ist man bereit, Macht abzugeben? In vielen Großkonzernen lautet hier die Antwort noch viel zu oft: Auf gar keinen Fall!

Nicht zuletzt daran scheitern vielen Projekte im Bereich Digital – auch Attributionsinitiativen, die ohne klare Vision, was damit erreicht werden soll, ins Leben gerufen werden. Vollerorts wird die Vokabel zwar verwendet, weil Attribution ein Modethema ist, mit dem man eine Ebene höher punkten kann, ohne dass großartig Ergebnisse vorgestellt werden müssen (oder auch nur annähernd verstanden werden könnten). Und selbst von Fachkundigen angestoßene und vernünftig geplante Attributionsprojekte scheitern regelmäßig an Problemen in den untergeordneten Ebenen: überforderte IT-Abteilungen, unklar definierte Prozesse, unzulängliche Strukturen oder schlichtweg unternehmenskulturelle Ablehnung. Die Gründe sind so unterschiedlich, wie die Organisationen und Personen, die sich mit der interessanten, notwendigen, aber überaus komplizierten Frage beschäftigen, woher Kunden zu einem kommen und was sie zum Kauf motiviert. Um diese Risiken möglichst gering zu halten, empfehlen wir die Verwendung von folgender Checkliste. Sie fasst die wichtigsten Voraussetzungen zusammen und kann Ihnen dabei helfen, den Reifegrad Ihrer Organisation zu bestimmen und damit die Erwartungen ans Thema Attribution realistisch zu steuern.

## Checkliste: Vorbereitungsgrad für Attribution

Bereich	Frage	Ja/Nein?
Ziele	C-Level Erwartungen an das Marketing (Umsatz vs. ROI vs. Budgetoptimierung) klar spezifiziert? Steuerungsansatz für kanalübergreifende und kanalspezifische KPI etabliert? Top-Down und Bottom-Up-Planung laufen parallel und ergänzen sich systematisch?	
Technikschnitt	Transparenz über alle Systeme vorhanden, die Kundenrelevante Daten speichern? Sessions können auf Rohdatenebene erfasst und der Order-ID des Shopsystems zugeordnet werden? Kundendaten aus dem Kundenservice fließen in das Data-Warehouse mit ein und können Bestellungen zugeordnet werden?	
Data-Warehouse	Data-Warehouse aufgebaut? Kundendaten laufen automatisiert in das Data-Warehouse? Team aus Analyst und IT-ler verfügbar? Tracking kann Zielgruppen zugeordnet werden?	
Organisation	Unternehmen arbeitet testgetrieben und agil? C-Level-Commitment gegeben?	
Mitarbeiter	Bewusstsein für ROI und Wirtschaftlichkeit auf Mitarbeiterebene geschaffen? Sie haben inhaltliches Verständnis für das Thema? Falls nicht: Sie vertrauen ihren Mitarbeitern, dass sie das Thema angehen können?	



KNUT SCHICHTET UM



## KEY TAKEAWAYS

### 1

Viele Unternehmen begeben sich auf den Weg zur Attribution, ohne so recht zu wissen, was sie damit erreichen wollen. Wer aber nicht weiß, wo er hinwill, kommt auch niemals an.

### 2

Ohne die technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen ist Attribution ein zu hoch gestecktes Ziel. Wissen, wo man hinwill, reicht nicht, wenn man keinen Weg findet, dahin zu kommen.

### 3

Wer mit der Einführung eines Data-Warehouse und der passenden digitalen Kompetenz sowie Arbeitsweise die Voraussetzungen für Attribution schafft, verbessert sein Unternehmen insgesamt – und seine Stellung in der Organisation.

Kontaktieren Sie uns jetzt und nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen.

040 / 32 89 29 631 [studien@etribes.de](mailto:studien@etribes.de)

**Etribes**

# Wie setzt man Attribution konkret um?

---

## UND AUF WELCHE STOLPERSTEINE MUSS MAN DABEI ACHTEN?

In diesem Abschnitt geht es darum, eine Handreichung für Unternehmen anzubieten, die sich über das Ziel, die Sinnfrage und die Voraussetzungen für Attribution im Klaren sind und sich an den Aufbau von Attributions-Modelle heranmachen wollen. Dazu erklären wir zunächst die verschiedenen Herangehensweisen bei Cookies, den gängigen Instrumenten in der Attribution. Danach schildern wir die methodische Vorgehensweise von der kaufmännischen Definition des Ziels über die Modellierung und zur Implementierung des Attributions-Modells. Zum Schluss ziehen wir drei Szenarien heran, um die Theorie in die Praxis zu überführen und übliche Abläufe im Aufbau von Attribution zu veranschaulichen. Wer sich gelegentlich etwas verloren fühlt, hat nicht ganz unrecht. In konkreten Einzelheiten ist Attribution durchaus kompliziert und es kann eine Herausforderung sein, bei der Justierung einzelner Modelle den Überblick des Themas als Ganzes zu behalten. Nur die Harten kommen durch den Irrgarten.

## **COOKIE-MODELLE**

Cookies sind kleine Datenpakete, die zwischen Homepage und Browser ausgetauscht werden und es ermöglichen, einen Nutzer beim wiederholten Besuch wiederzuerkennen (sofern er seinen Browser nicht eingestellt hat, Cookies zu löschen). So bilden sie die Grundlage für viele Attributions-Modelle, denn ohne sie wird der wiederkehrende Besucher als solcher nicht erkannt. Allerdings erweitern wir hier etwas den Blick und zeigen wie „Cookies“ manchmal auch Analog gesetzt werden können: Denn einige der Prinzipien der Cookie-Modelle sind fast so alt wie der Versandhandel selbst.

### **First Cookie (erster Werbekontakt)**

Das klassische „Erster-Cookie-Modell“ hatte seine Verbreitung sicherlich den Grundeinstellungen in der Gründerzeit der Online-Marketing Analyse in den Google Adwords Konten zu verdanken. Denn Google bietet auf der einen Seite Analyse und auf der anderen eben Anzeigen. Und wer kann es dem Konzern verdenken, dass er den „werblichen“ Erfolg auf den ersten Cookie legt – sprich auf den Cookie, der oft einen Klick auf eine Suchanzeige protokolliert? Läuft es doch millionenfach täglich so, dass ein Nutzer nach einem Produkt googelt, auf ein bezahltes Ergebnis klickt und darüber das erste Mal zum Webshop des Anbieters gelangt. So ergibt es gerade im Bereich der Bedarfsdeckung durchaus Sinn, den Werbeerfolg direkt dem Erstkontakt zuzuweisen.

### **Last Cookie (finaler Kaufimpuls)**

Das „Last-Cookie-Modell“ ist das schlichtweg am weitesten verbreitete Modell. Es steht in direkter Konkurrenz zu der Herkunfts-Methode „First Cookie“ und weist den Werbeerfolg einzig dem letzten Werbeimpuls vor dem Kauf zu. Neu ist diese Form der Erfolgsmessung gerade in der Neukundengewinnung keinesfalls: Auch klassische Versandhändler haben „Last Cookie“ im Offline-Bereich schon immer wie selbstverständlich eingesetzt, bevor „Cookie“ was anderes auf Englisch zu bedeuten hatte als Plätzchen oder Kekes. Ihre Werbemessung (heute „Tracking“)



funktionierte analog zur Last-Cookie-Methode mittels eines manuell zu verbuchenden Werbecodes in Katalogen, Flyern und ähnlichem Postwurfmaterial (siehe u.s. Beispiel „27987“).

www.bonprix.de

GRATIS KATALOG

GRATIS Handtasche

GEWINNSPIEL

Jetzt bis zum 31.12.2010 zum Newsletter anmelden und Gewinnchance sichern: [www.bonprix.de/gewinnspiel](http://www.bonprix.de/gewinnspiel)

TRENDY KUSCHELIG MOLLIG WARM

www.bonprix.de

bonprix it's me!

**GRATIS-KATALOG**  
mit tollem Gewinnspiel und Gratis-Handtasche für Ihre erste Bestellung!

**Ja,** ich möchte bonprix kennen lernen. Schicken Sie mir den neuen Katalog GRATIS und unverbindlich zu.

27 987

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Straße/Nr. \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

**E-Mail** Ja, ich möchte aktuelle Angebote per E-Mail erhalten. Versetzen Sie die neuesten Mode-Trends und Schöpschen-Angebote.

Porto zahlt bonprix

Deutsche Post WERBEANTWORT

bonprix  
Katalog-Service  
20075 Hamburg

Jetzt bonprix-Katalog anfordern und sparen!

Quelle: Direkt Response Postkarte Bon Prix, Postwurfsendung, Quelle: Kupon Katalog, 2010

Ein Relikt aus dieser Zeit, der ein ehemaliger Versandhändler in die Online-Welt hinübergerettet hat, sind die vom Kunden bei der Bestellung händisch einzugebenden Gutschein-Codes, die Otto.de in fast allen Newslettern und Werbe-E-Mails hineinschreibt. Sonst funktionieren Modelle, die auf dem letzten Touchpoint basieren, heutzutage weitestgehend automatisch: Über welche Seite oder Link kam der Kunde direkt vor dem Kauf?

## **Main Cookie (Hauptwerbeanstoß innerhalb eines Zeitfensters)**

Dieses weniger etablierte Cookie-Modell kann im Prinzip als partieller Vorläufer der Attribution als Disziplin angesehen werden. Innerhalb eines gesetzten Zeitfensters wird eine Werbeaktion als maßgeblicher Impuls definiert und sämtliche Umsätze des Zeitfensters zugeordnet. Gerade in einem gemischten On- und Offline-Marketing-Mix mit Einsatz von Print-Werbemitteln ist dieses Modell nicht ganz ohne Charme, da sowohl Kosten als auch Impuls-Intensität der Werbemittel sehr heterogen sein können, wenn beispielsweise ein Mailing mit einem einzelnen Newsletter verglichen wird.

Denn in solchen gemischten Kampagnen stehen mal Ausgaben für Kataloge (mehrere Euro) Kosten für Newsletter (weniger als ein Cent) gegenüber, mal halten sich Dialogpost und gezielte Werbe-E-Mails die Waage. Dieses Modell wirkt tendenziell besser im Bereich von Stammkunden-, ist aber auch durchaus für Neukunden-Analysen einsetzbar. Hinweis: Für das bessere Verständnis muss der Unterschied zwischen Bestellweg und Vertriebsweg klar sein. Der Vertriebsweg setzt einen Impuls für den Verkauf während der Kauf über den Bestellweg operativ abgewickelt wird. Das Main-Cookie-Modell bezieht sich ausschließlich auf den vorgelagerten Vertriebswegs und klammert bewusst den Bestellweg aus.

## **Initial Cookie (Kunden-Herkunft)**

Das initial Cookie-Modell ist ein ebenso wichtiges wie unbekanntes Modell, so dass der Name diese Modells vom Autor erst geschaffen werden musste (2009), obwohl es für Customer-Lifetime-Analysen essentielle Bedeutung hat. Sie misst nämlich die Wirksamkeitslänge der jeweiligen Kundengewinnungskampagne oder eines Kanals in Bezug auf den gesamten Lebenszyklus eines Einzelkunden, sprich: Sie zeigt an, welche Nachfolgekäufe die Kampagne oder der Kanal, der den betreffenden Kunden zunächst gewann, verursacht hat und weist diese Umsätze der jeweiligen Kampagne oder des Gewinnungskanals uneingeschränkt zu.

Dieses Modell liefert zwei Ergebnisse: Zum einen ermöglicht es eine Analyse, ob der in der Regel investiv kalkulierte Erstkauf im Laufe des Kundenlebenszyklus einen positiven ROI

aufweist; zum anderen liefert diese Methode spezifische Informationen zur „Haltbarkeit von Kunden“ in Kampagnen und vor allem Kanälen, so dass mittels dieser Ergebnisse individuelle CPO pro Kampagne/Kanäle festgelegt werden können.

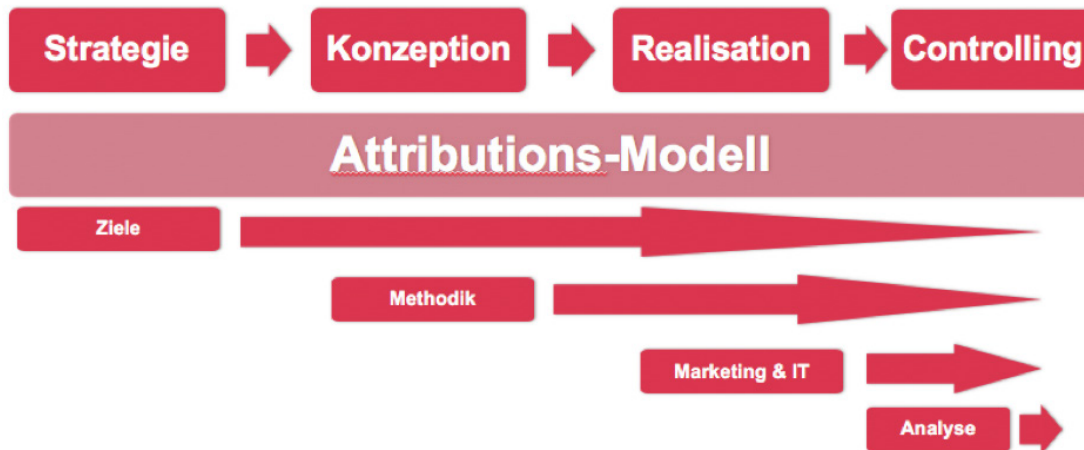
Grundlage für dieses Modell ist eine kaufmännische Logik, die Shop- und ERP-seitig technisch umgesetzt werden muss. Neben der Kennzeichnung einer Bestellung im jeweiligen Datensatz mit einem individuellen Kampagnen-Code, muss diese Information auch am Kunden-Datensatz hinterlegt werden und dann vom Front-End des Shops an das führende ERP-System übergeben werden, damit es anschließend über das Auswertungstool genutzt werden kann. Diese Methodik ist übrigens von keinem Standard-Shop System in seiner Grundkonfiguration vorgesehen, obwohl sie im Versandhandel, der ja in der Neukundengewinnung deutlich investiver geprägt war als der heutige E-Commerce, durchaus etabliert war.

## **DER EINSTIEG IN DIE ATTRIBUTION**

### **ATTRIBUTION ERSETZT NICHT, SONDERN ERGÄNZT DIE BESTEHENDEN SYSTEME**

Bevor überhaupt über Modelle gedacht wird, sollte das Thema Attribution grundsätzlich eingeordnet werden. Denn ein Attributions-Modell muss auf sämtlichen Planungs-Ebenen bedacht werden, um entsprechend seiner Bedeutung vollumfänglich und nachhaltig umgesetzt werden zu können. Erst nach klarer Definition der Ziele können entsprechende Maßnahmen konzipiert werden, die dann in der IT- und der Marketing-Steuerung korrekt umgesetzt und schließlich besser analysiert sowie gesteuert werden können.

## Attribution als Teil der Marketing-Planung



Quelle: trust in dialog services GmbH, 2018

Um den konkreten Einsatz eines Attributions-Modells richtig zu planen, muss im Vorfeld zunächst definiert werden, ob das gewählte Modell bestehende Auswertungen ersetzen oder ob die Attribution lediglich ergänzend eingesetzt werden soll. Zu dieser Entscheidung sei gesagt, dass ein „harter Schnitt“ und damit die Aufgabe von zum Teil über mehrere Jahre erarbeiteter Daten und vor allem Erfahrungen selten zu rechtfertigen ist. Gerade wenn in den bekannten Auswertungsmethoden – wie fehler- oder lückenhaft sie sein mögen – bereits tiefgreifende Informationen vorliegen, ist es eher zweckmäßig, die Attribution als Ergänzung zu betrachten und die Weiterentwicklung der alten Auswertungsmodi in einem direkten Bezug zur Attribution zu beachten. Mittels dieser Vorgehensweise ergeben sich verschiedene Blickwinkel, die im Zusammenspiel als Kaleidoskop eine Art Echolot-Peilung der E-Commerce Ergebnisse liefern. Oder etwas einfacher ausgedrückt: Doppelt (oder sogar mehrfach) hält besser!

Warum also ‚oder‘, wenn man doch ‚und‘ haben kann? Denn es muss auch nicht zwingend zwischen Attributions-Modellen entschieden werden. Solange alle vier oben umrissenen Cookie-Modelle kaufmännisch korrekt begründet und technisch sauber aufgesetzt worden sind,

liefern sie nach vier verschiedenen Betrachtungsweisen für sich jeweils zutreffende Zahlen, die lediglich einzeln betrachtet nie den vollumfänglichen Informationsgehalt der Customer-Journey abbilden können.

First- & Last-Cookie-Modelle sind nahezu flächendeckend installiert. Modelle aus dem klassischen Versandhandel wie „Initial Cookie“ (Kundenherkunft) oder „Main Cookie“ (zeitliche begrenzte Betrachtung des Hauptwerbbeanstoßes, eine Art 100%-Attribution) wurden durch die erstgenannten Modelle mittels „hartem Schnitt“ in der Regel ersetzt. Wer allerdings etwa die initiale Kampagne, in der der Kunde gewonnen wurde, links liegen lässt, dem fehlen grundsätzlich Informationen zur Werthaltigkeit von Maßnahmen und Kanälen im Kundenlebenszyklus.

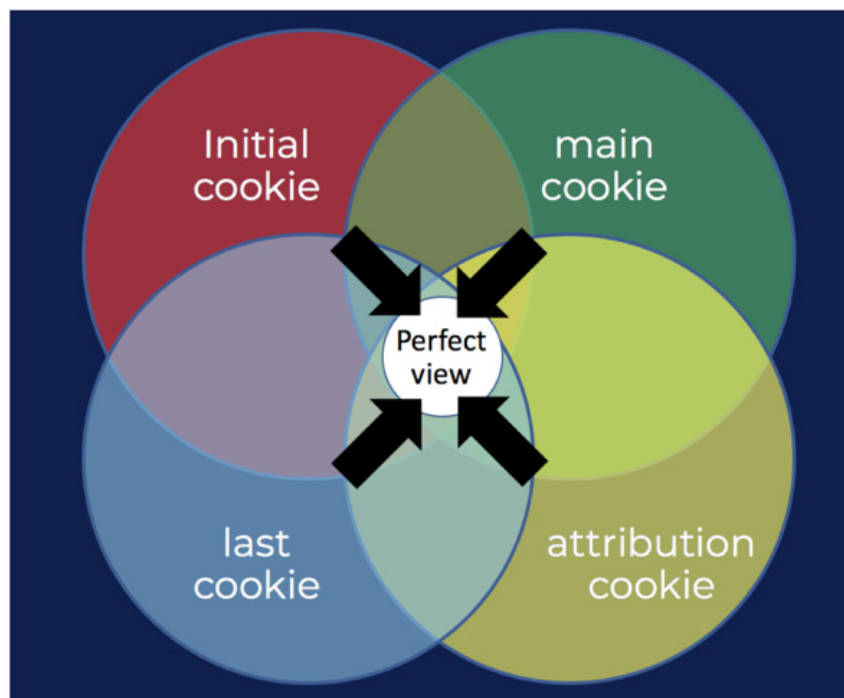


Bild: Attribution als Teil der Kaleidoskop-Cookie-Sicht, Quelle: trust in dialog services, 2018

So besteht die bestfundierte Vorgehensweise in der Erfassung aller oder zumindest eines Teils der ergänzenden Kanäle neben dem ersten und letzten Kontakt. Dies ermöglicht einen „Perfect View“ – einen Rundumblick – auf den Kunden beziehungsweise den Kauf durch die kombinierte Betrachtung aller Auswertungs-Modi. So wird die Attribution auf Augenhöhe der bestehenden Auswertungs-Modi abgebildet und auf oberstem Level ergänzt.

**Channel Analyzer (Kanäle & Kampagnen)**  
 Sie sind hier: Campaign Analyzer » Werbekanal

Aktionen und Filter: >>   Filter: ▼

Kampagnengruppen							
Aktion	Name	Main Cookie Counts *	Last Cookie Counts	Initial Cookie Counts **	Attribution Counts	generierte Kunden	CLV (turnover)
01 SEA		0,00 €	100.818.067,80 €	131.079.878,73 €	115.948.973,26 €	1.385.846	83,67 €
02 SEO		0,00 €	252.165.592,58 €	203.949.766,80 €	228.057.679,59 €	2.155.961	105,79 €
03 Social Media		0,00 €	351.617.907,52 €	78.612.644,95 €	215.065.276,24 €	828.123	269,70 €
04 E-Mail		0,00 €	116.374.855,20 €	10.854.120,97 €	63.614.488,09 €	117.668	540,63 €
05 Kooperationen		0,00 €	55.473.843,42 €	99.989.457,60 €	77.731.650,51 €	1.048.609	74,13 €
06 Print		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €
07 Display		0,00 €	59.152.783,48 €	60.019.117,53 €	59.585.950,50 €	629.072	94,72 €
08 Affiliate		0,00 €	63.840.883,02 €	56.567.635,87 €	60.204.259,44 €	649.342	92,72 €
09 Preis Portale		0,00 €	162.541.904,74 €	68.133.824,85 €	115.337.864,79 €	813.617	141,76 €
10 Marktplätze		0,00 €	64.783.853,94 €	57.368.406,41 €	61.076.130,17 €	662.588	92,18 €
11 Direct Entry		0,00 €	106.846.128,66 €	103.741.466,25 €	105.293.797,46 €	1.067.409	96,83 €
<b>Summe:</b>		<b>0,00 €</b>	<b>1.333.615.820,35 €</b>	<b>870.216.319,76 €</b>	<b>1.101.916.070,06 €</b>	<b>9.378.235</b>	<b>92,79 €</b>

Quelle: customa.biz, campaign Analyzer, 2018

Durch die Weiterführung von historischen Daten und deren gemeinsame Betrachtung mit parallelerhobenen Daten aus der Attribution wird nicht nur sichergestellt, dass die Attribution nicht planlos aufgebaut wird, sondern auch, dass auf diese Art und Weise operativ ein sanfter Übergang plus Ergänzung des Sichtfeldes gegeben ist – anstelle eines personell und auswertungstechnisch unerwünschten harten Bruchs.










Fazit: Die Attribution ist im Prinzip die Konsolidierung der bestehenden Sichten auf den ersten und letzten Kontakt und verschafft durch die Integration eines Rundumblickes Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb, der keine Attribution einsetzt. Paradoxiertweise ermöglicht eine weitere Perspektive eine zielgenauere Analyse und liefert die Basis für die schnellere Steuerung und Optimierung der Werbekanäle.

## **Methodisches Vorgehen im Attributions-Set Up**

Grundsätzlich verhält es sich bei der methodischen Einführung eines Attributions-Modells wie bei allen kaufmännisch geprägten Projekten: Am Anfang werden Ziele definiert, dann die entsprechenden Maßnahmen konzipiert, die dann zielfokussiert umgesetzt und im laufenden Betrieb dauerhaft gesteuert werden. Hier erklären wir zuerst, wie diese einzelne Schritte aussehen in einem Unternehmen, das dafür die technischen und personellen Ressourcen hat. Da aber längst nicht jede Organisation so weit ist, selbst ein Attributions-Modell von Grund auf zu definieren, gehen wir danach kurz auf den Einsatz fertiger Modelle ein.

## **Der Königsweg: Konkrete Modellierung eines Attributions-Modells**

In der Umsetzung eines Attributions-Modells gibt es grob drei Felder, die es mit einander zu verzahnen gilt: kaufmännische Zieldefinition, technologische Umsetzung, strukturelle Rahmenbedingungen. Diese sind nachfolgend kurz skizziert. Vom Grundsatz haben alle drei Bereiche einen direkten Wechselbezug zueinander, so dass sie teils sukzessive, aber teils auch parallel umgesetzt werden. Die grobe oder grundsätzliche Modellierung an sich ist nicht wirklich aufwendig, allerdings ergibt sich auf Basis der drei Felder eine gewisse Komplexität. In der unten stehenden Grafik ist beispielhaft dargestellt, wie die Ergebnisse einer Ist-Status-Analyse in einen mittelfristigen Soll-Zustand überführt werden können. Basis für die Umsetzung sind die drei Skalierungsfaktoren Dringlichkeit, Wichtigkeit und Hebeleffekt.

	<b>commercial</b>	<b>technology</b>	<b>structure</b>
actual			
Target Short/ medium term			
Competitors			

Potential assessment for future development

Factors: urgency,  
importance,  
leverage effect

BAA

BAB

AAA

 Fully fulfilled
  Mainly fulfilled
  Partly fulfilled
  Partly fulfilled
  Not fulfilled

**A** High priority

**B** middle priority

**C** Low priority

Quelle trust in dialog 2018

## 1. Kaufmännische Zieldefinition

Die Zieldefinition ist auf den ersten Blick einfach herzuleiten: Das Attributions-Modell soll mittels einer vollumfassenden Berücksichtigung aller Werbeimpulse in der gesamten Customer-Journey eine genauere Grundlage für die Analyse des Werbeerfolges liefern. Allerdings stellt sich dabei sofort die Frage, wie dieses Ziel im Rahmen einer inhaltlichen Konzeption richtig geplant werden soll.

Der allgemein verbreitete Irrglaube, dass Attribution in erster Linie „fair“ verteilte Umsätze und Budgets garantieren soll (siehe Abschnitt 2), zeigt deutlich, dass die inhaltliche Lösung der Zieldefinition im allgemein schwer fällt. Grundsätzlich kann man die Vokabel „fair“ durch „zielfokussiert“ ersetzen. Denn die Aufgabe der Attribution ist es, die Budget- Allokation so zu



unterstützen, dass die kaufmännischen Ziele wie Wachstum oder Ertrag besser realisiert werden als es mit anderen Modellen der Fall gewesen wäre. Ein anderer Fallstrick: Attributions-Projekte werden oft mit unrealistischen technischen Erwartungen aufgeladen. Es fallen so dabei so Sätze wie: „Wenn wir die Fähigkeiten hätten...“ oder „Nach heutigem Stand kriegen wir das zwar nicht hin, aber das kann man im Zuge des Projekts implementieren...“ Erfahrungsgemäß bekommt man die betreffende Fähigkeit aber eben nicht umgesetzt. Es ist daher ratsam, größtenteils auf Vorhandenem im Unternehmen zu bauen – technisch sowie personell.

Insofern muss das Attributions-Modell primär auf die individuellen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens hin entwickelt werden. Ein gutes Modell ist in der Lage, sich verändernde Ziele zu berücksichtigen, so dass diese im Rahmen einer Parametrierung aufgenommen werden können. Es soll ebenso gut eine Reaktion auf Rahmenbedingungen ermöglichen, die sich immer öfter verschieben. Denn die kaufmännischen Ziele dürfen nicht als Greenfield-Szenario konzipiert werden („Hätte, hätte, Fahrradkette!“), sondern müssen immer in Abhängigkeit von organisatorischen Begebenheiten, personellen Verantwortlichkeiten oder auch technischen Möglichkeiten geplant werden – im vollen Bewusstsein dessen, dass diese Rahmenbedingungen keineswegs in Stein gemeißelt sind.

## **2. Technologische Umsetzung**

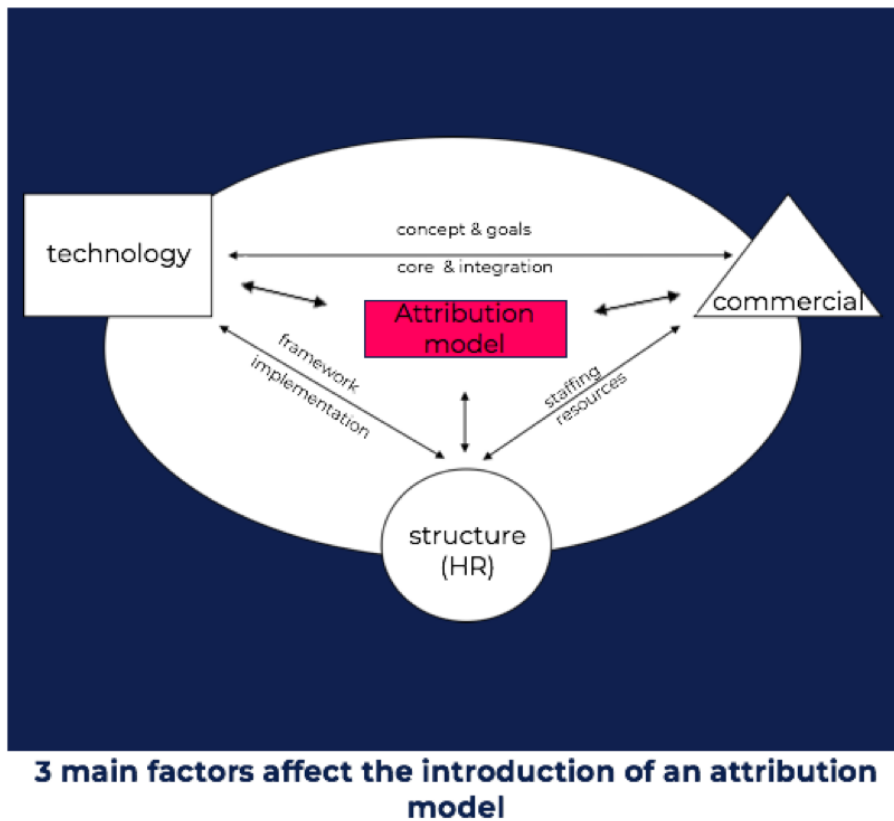
Die technische Umsetzung eines Attributions-Modells reicht von einer vollumfänglichen Eigenentwicklung bis zu einem 100%-Zukauf eines Moduls. Aufgrund der zentralen betriebswirtschaftlichen Bedeutung des Attributions-Modells lässt sich an dieser Stelle aber klar und deutlich folgendes sagen: Es ist unabdingbar, dass die kaufmännischen Ziele und nichttechnischen Rahmenbedingungen so exakt formuliert sind, dass eine vollumfängliche Evaluierung aus technischer Sicht möglich ist. Salopp formuliert: Wer nicht weiß, wo er hinwill, kommt nie und nimmer an.

Die bestehenden technischen Rahmenbedingungen der eingesetzten Systeme und die vorhandenen personellen Ressourcen in Verbindung mit anderen technischen Projekten liefern weitere Faktoren für die korrekte technische Konzeption. Angesichts der Komplexität der Integration eines Attributions-Modells – und weil jedes Unternehmen hier wirklich andere Startvoraussetzungen hat – können hier allerdings keine detaillierten Empfehlungen für die technische Umsetzung gegeben werden. Noch ein eher allgemeiner Hinweis zur Einordnung an dieser Stelle: Das Projekt wird keine Frage von Wochen sein, sondern wird Monate in Anspruch nehmen. 3 Monate für eine zielfokussierte kaufm. Konzeption, zwischen 6-9 Monate technische Realisation und eine 3-6 monatige Optimierung der Parametrierung auch auf technischer Ebene, sind keine Seltenheit.

### **3. Strukturelle Rahmenbedingungen**

Bereits während die kaufmännischen Ziele definiert werden, ist es unbedingt geboten, die bereits vorhandene Infrastruktur – kaufmännisch wie technisch – zu berücksichtigen (vgl. oben: keine Greenfield-Szenarien!). Hintergrund ist die bereits angesprochene Ergänzung statt des Ersatzes der bestehenden Auswertungs-Modi. Deren operative Struktur – zum Beispiel Verantwortlichkeiten in der Analyse der gegebenenfalls bestehenden Kanal-Kampagnen- Matrix und seiner Metriken – müssen beachtet werden, um keine Parallelwelt in der Auswertungs-Methodik zu schaffen.

Wie grundsätzlich in allen bereichsübergreifenden Projekten (hier: Controlling, Marketing, IT) ist es auch hier wichtig, alle Stakeholder in den Prozess einzubinden. Für eine zentral ausgerichtete Koordination ist ein verantwortlicher Projektleiter zu benennen, der sowohl die kaufmännischen Ziele als auch die technische Umsetzung fachkundig verantworten kann und zusätzlich mit der bestehenden Organisations-Struktur in den beteiligten Bereichen vertraut ist. Hört sich nach einer eierlegenden Wollmilchsau an? Hat doch keiner behauptet, Attributions-Projekte wären einfache Tätigkeitsfelder!



Quelle: trust in dialog services GmbH, 2018

### Der Schleichweg: Attributions-Modell ohne Modellierung

Für Unternehmen, deren Rahmenbedingungen temporär oder auch langfristig eine eigene Modellierung nicht zulassen, bleibt nach wie vor der Einsatz von einem fertigen Attributions-Modell als Möglichkeit. GoogleAnalytics liefert ja ein Attributions-Modell, das nicht völlig ohne Aussagekraft ist. Zwar kann das Modell nur sehr grob auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden, aber bevor überhaupt keine Attribution angewandt wird, ist der Gang zu Google die beste Alternative. Solange man sich aus strategischer Sicht bewusst ist, dass das fertige Modell immer nur einen Teil der Wahrheit zeigt und daher nur einen ersten Schritt darstellen kann, ist es allein zur Verbesserung des Verständnis von Attribution und dem Umgang mit Methodik und konkreten Daten zu empfehlen. Mitarbeiter, die vom Begriff „Attribution“ erst einmal nichts verstehen, können sich schnell anhand der einfachen Nutzeroberfläche und der übersichtlichen Daten mit dem Thema in der Praxis vertraut machen, bevor es perspektivisch in die Eigenentwicklung geht. Probieren geht hier allemal über studieren!

Angaben (für ausgewähltes Zeitraum)	Conversions für Positionsbasiert	CPA für Positionsbasiert	Conversion Wert für Positionsbasiert	ROAS für Positionsbasiert
458,95 €	281,41 (42,30 %)	1,76 €	2.855,28 € (41,51 %)	622,13 %
--	171,80 (27,80 %)	--	2.071,17 € (30,11 %)	--
--	106,52 (17,24 %)	--	690,79 € (10,04 %)	--
--	59,64 (9,40 %)	--	1.091,13 € (15,84 %)	--
31,64 €	7,75 (1,20 %)	4,08 €	88,05 € (1,28 %)	278,28 %
--	6,85 (1,11 %)	--	11,35 € (0,17 %)	--
--	4,00 (0,63 %)	--	70,44 € (1,02 %)	--

Quelle google analytics, 2018

## Praxisbeispiel: Faktorbasiertes Attributions-Modell

Und gerade weil die Theorie erst in der Praxis wirklich erlebbar wird, stellen wir nun ein spezifisches zwei-Säulen Attributions-Modell als Beispiel vor, um einen handfesten Eindruck zu vermitteln, wie ein wirksames Modell mit einfachen Mitteln aufgesetzt werden kann.

- Die erste Säule basiert auf dem verbreiteten Ansatz, den Zeitpunkt des Werbeimpulses in der Customer-Journey zu berücksichtigen, in dem eine prozentuale Verteilung des im jeweiligen Kauf generierten Umsatz auf die Touchpoints durchgeführt wird. Das erzeugt automatisch eine Verknüpfung des First- und Last-Cookie Modells.
- Die zweite Säule baut auf einer faktorbasierte Gewichtung der beteiligten Werbekanäle in Relation zueinander. Grundlage für diese Gewichtung ist die Relevanz der Kanäle innerhalb des Marketingmixes des jeweiligen Unternehmens. Nochmal zur Erinnerung: Weil das einsetzende Unternehmen frei definieren kann, mittels welcher Kanäle die Zielerreichung geschafft werden soll, streichen wir hier das Wort „fair“ ausdrücklich.

Die Frage allerdings, wie „frei“ das Unternehmen in der Entscheidung der faktorbasierten Gewichtung ist, ist stark von der Abhängigkeit von einzelnen Werbekanälen bedingt. Ein Unternehmen, das allerdings vollends auf die Faktorbasierung verzichtet, müsste verzerrende

Effekte hinnehmen. Diese bestehen darin, dass Werbekanäle, die kurzfristig Erfolg versprechen, hoch gewichtet werden, während sie langfristig nicht skalieren. Nehmen wir hier zur Verdeutlichung mal an, ein Unternehmen hat eine ausgeprägte Wachstum-Strategie herausgegeben. Parallel weist es eine hohe Abhängigkeit vom Werbekanal SEA auf (Das ist übrigens ein sehr übliches Fallbeispiel!). Der Kanal SEA ist allerdings in der einzelnen Customer Journey nur am letzten Touchpoint relevant, während SEO in den ersten Touchpoints eine große Rolle spielt. Wiederum ist sich das Unternehmen bereits bewusst, dass der Kanal SEO so durchoptimiert (oder nicht direkt beeinflussbar) ist, dass es fatal wäre, diesen Kanal nur auf Grund seiner Customer-Journey-Position(en) rein prozentual an dem erzielten Umsatz zu beteiligen. Diese Verteilung wäre zwar „fair“, aber wie betont, geht es bei einem Attributions-Modell vornehmlich um Ziele.

### **Praxisbeispiel: Konkreter Aufbau des Attributions-Modells**

Um die oben beschriebenen theoretisch beschriebenen zwei Säulen anschaulich darzustellen, folgt an dieser Stelle eine Visualisierung aus der Praxis. Für die erste Säule müssen Einstieg (erster Touchpoint), Ausstieg (letzter Touchpoint) und Mittelteil (Touchpoints zwischen Einstieg und Ausstieg) der Attribution für die Customer-Journey festgelegt und dann mit Prozentwerten in der Parametrierung versehen werden. Zu diesem Zweck müssen sämtliche Touchpoints in der Customer-Journey mit Kanal- oder Kampagnenbezug erfasst und gespeichert werden.

Die Erfassung der Touchpoints kann über mehrere Methoden erfolgen. Die Erfassung der Cookie-Informationen erfolgt bei Google über die Google eigenen utm-Parameter. Parallel dazu können kanal-unabhängig aber auch weitere manuelle Tracking Referrer gebildet werden, welche die utm-Parameter ergänzen oder ersetzen. Bei richtiger Konzeption im Shop & ERP-System können beliebig viele Referrer eingesetzt werden, so dass keine Werte überschrieben werden müssen. Dieses Tracking ist nicht zu verwechseln mit dem Tracking der Touchpoints der Customer Journey. Beide Tracking-Methoden wirken in der Erfassung zusammen. Während Einstieg und Ausstieg wenig erklärungsbedürftig sind, weil sie dem First- bzw.

Last-Cookie Modell entsprechen, ist der Mittelteil als neuer Bestandteil weniger einfach zu greifen. Am einfachsten für das Verständnis ist eine Definition des Mittelteils als „Support“ für den Ausstieg – also dem Ausstieg direkt vorgelagert ist. Da der Mittelteil per se undefiniert ist, kann er völlig frei parametrisiert werden, was heißt, dass die Anzahl der „Support-Channels“ oder „Support-Touchpoints“ frei wählbar ist.

Um für eine erste Festlegung auf der sicheren Seite zu sein, ist es ratsam, etwa über Google Analytics die Anzahl der Touchpoints in der Customer-Journey abzulesen. Wenn beispielsweise Google Analytics dann beispielsweise die Info liefert, dass durchschnittlich 5,7 Touchpoints in der Customer-Journey im Sales-Funnel erfasst wurden, sollte neben Einstieg und Ausstieg vier (oder weniger) Support-Touchpoints festgelegt werden, um an dieser Stelle bereits eine Fokussierung auf die Touchpoints mit einer höheren Relevanz für die letztendliche Kaufentscheidung zu gewinnen und Umsätze auf Grund der Splittung nicht unnötig zu zerfasern. Allerdings ist es auch möglich, die maximale Anzahl der Touchpoints als Basis zu nehmen, so dass 100% der Touchpoints in der Erfassung der Werbeimpulse gegeben sind.

Für die Praxis hat sich das erstgenannte Vorgehen als sinnvoll herausgestellt, weil die Fokussierung auf relevante Touchpoints dem grundsätzlichen ziefokussierten Vorgehen entspricht.

## **Parametrierung: Prozentuale Verteilung auf die Touchpoints**










### **(erste Säule)**

Nach der Festlegung der Anzahl der Support-Touchpoints kann die eigentliche prozentuale Verteilung vorgenommen werden. Hierbei ist es hilfreich, erst die Prozent-Anteile für Einstieg und Ausstieg zu verteilen und dann die restlichen Prozente auf die Support-Channels umzulegen. An dieser Stelle wird je nach Verteilung der prozentuellen Anteile festgelegt, ob die Attributions-Ausrichtung eher zum Einstieg, Ausstieg oder Support hin gelagert wird. Aufgrund der Tatsache, dass die meisten Unternehmen vor Einsatz eines Attributions-Modells auf Last Cookie-Basis aussteuern, sollte für eine erste Parametrierung in den meisten Fällen

Ein- und Ausstieg mit 70% in Summe auszustatten und den Ausstieg leicht stärker als den Einstieg zu gewichten. Die restlichen auf den Support fallenden 30% können abfallend von Ausstieg zurück verteilt werden, so dass bei drei Support-Channels (wie unten in der Grafik dargestellt) 15% für den ersten Support-Channel vor Ausstieg, 10% für den zweiten und 5% für den dritten gibt, während alle Support-Channels vor dem dritten Support-Channel vor Ausstieg unberücksichtigt bleiben.

## Attribution Scale Setup

### Einstellungen

Channel	Channel Scale Factor	
Entry Channel:	40	
 Support Channel #1:	15	
 Support Channel #2:	10	
 Support Channel #3:	5	
 weiterer Support Channel		
Exit Channel:	30	

Quelle: customa.de Attribution Setup, 2018

## Parametrierung: faktorbasierte Gewichtung der Werbekanäle (zweite Säule)

Die faktorbasierte Gewichtung der Werbekanäle ergänzt die prozentuale Verteilung auf Touchpoints in einem eigenständigen Schritt. Die Grundlage hierfür liegt in der Erfassung von Kampagnen in einer klaren Zuordnung zu den Werbekanälen. Erfahrungen aus einem bereits eingesetzten Cookie Modell liefern hierfür in der Regel die Basis für die Entscheidung, wie die Kanäle ihren Gewichtungsfaktor erhalten.

Eine Festlegung, welche Funktion der einzelne Kanal in der Customer-Lifetime-Betrachtung hat, ist hierbei von Vorteil, wie die untenstehende Grafik verdeutlichen soll. So können zum Beispiel der für Neukunden-Gewinnung sowie der für die Stammkunden-Bindung jeweils relevanteste Kanal einen hohen Gewichtungsfaktor zugeschrieben bekommen, während Kanäle mit geringerer Bedeutung für die jeweilige Zielerreichung weniger hohe Gewichtungsfaktoren bekommen.

### Marketing: Einordnung & Rolle des Werbekanal-Wirkung auf Kundengruppen

Kanal	Interessenten-Gewinnung	Neukunden-Gewinnung	Neu-zu Stammkunden-Umwandlung	Stammkunden-Bindung	Inaktiv-Kunden-Reaktivierung
SEA	++	+++	+	++	++
SEO	++	+++	+	+	+
Remarketing	0	+	+++	++	+
Social Media	+++	+++	+	+++	++
Email	0	+	+	+++	+++
Print	0	+	++	+++	+
Online-Kooperationen	+++	+++	0	0	+
Portale	+	+++	++	+	+
Affiliate	+++	+++	0	+	+
Influencer	+++	++	0	0	+
Direct Type in <small>(Werbekanal exemplarisch)</small>	0	+	++	+	+

+++ Zentral wichtig ++ Sehr wichtig + Wichtig 0 unwichtig

**Jeder Werbe-Kanal hat eine individuelle Funktion in der Kundenbearbeitung.  
Problem bei Händler: Kanäle werden nicht vernetzt!**

Quelle: trust in dialog services GmbH, 2016

Nach der Erfassung der Werbekanäle ist die Parametrierung der Gewichtungsfaktion faktisch einfach, so auch die Entscheidung, welchen Gewichtungsfaktor welcher Kanal bekommen soll. Während sich in der Touchpoint-Verteilung eine prozentuale Verteilung anbietet, weil nur 100% der erfassten Umsätze verteilt werden können, besteht die Möglichkeit die Gewichtungsfaktoren völlig frei zu wählen, wobei natürlich auch hier ein Gesamtwert aller Gewichtungsfaktoren von 100 gewählt werden kann. In der Darstellung entspricht es dann einer prozentualen Verteilung, hat aber sonst inhaltlich grundsätzlich keine Relevanz.



Sollten Werbekanäle trennscharfe Unter-Werbekanäle enthalten, kann die Gewichtung auch auf dieser Ebenen stattfinden, zum Beispiel so dass innerhalb des Werbekanals SEA unterschiedliche Faktoren für SEA-Brand oder SEA-Non-Brand gesetzt werden können, wenn eine Unterscheidung für die Gewichtungsfaktoren einen Sinn ergibt. In der Praxis hat sich die aus der IT entnommene Ranking-Skalierung in 10er-Schritten bewährt, wobei es jedem Unternehmen komplett freisteht, die Skalenwerte der Gewichtungsfaktoren frei festzulegen.

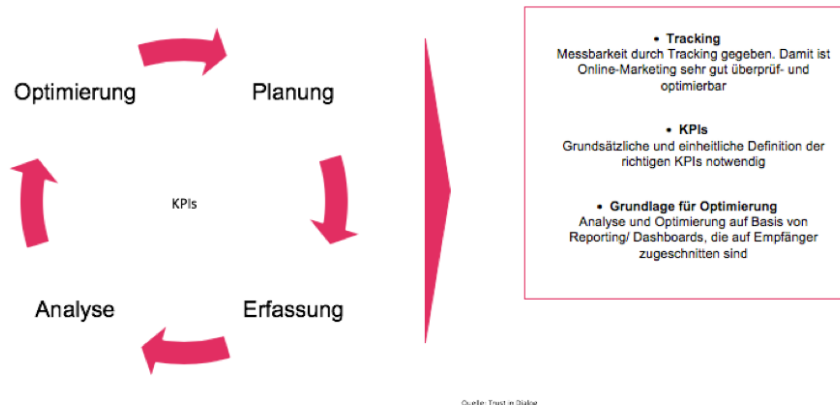
**Kampagnengruppen**

View	Name	Attribution Scale Factor	
	..		
	01 SEA	20	
	02 SEO	10	
	03 Social Media	20	
	04 E-Mail	10	
	05 Kooperationen	30	
	06 Print	40	
	07 Display	20	
	08 Affiliate	10	
	09 Preis Portale	10	
	10 Markplätze	10	
	11 Direct Entry	0	

Quelle: customa.de Attribution Setup, 2018

## Analyse und das Attributions-Modell

Nach der konzeptionellen Planung, der technischen Umsetzung und der Erfassung der Ergebnisse, steht die Analyse der Attributions-Werte an. Die Ergebnisse dieser Analyse fließen dann wie im klassischen, unten dargestellten, Planungskreis dargestellt zurück in die konzeptionelle Ebene.



Quelle: trust in dialog services, 2016

Im Planungskreis führt die Ergebnisanalyse final zur Optimierung – in diesem Fall also zur besten Budget-Allokation und damit weiter zu einer idealen (Marketing-)Kosten-Umsatz-Relation (KUR), definiert als die den Zielen entsprechenden besten CPOs pro Werbekanal. Um die Wirksamkeit der Zwei-Säulen-Attribution zu verdeutlichen, werden im Folgenden drei Analyse-Szenarien mit unterschiedlichem Parametrierungsansatz dargestellt und damit erste Ansätze für eine individuelle Attributions-Modellierung vermittelt. Grundlage für die Darstellung sind vereinfachte Excel-Tabellen, die sich ohne viel Aufwand in jedem Unternehmen erstellen lassen.

Im Folgenden gilt für alle drei Szenarien, dass die blau gekennzeichneten Felder parametrierbar sind und der gelbmarkierte Feldwert das Szenario charakterisiert. Um das Trio an Szenarien korrekt nachverfolgen zu können, empfehlen wir – falls noch nicht an dieser Stelle geschehen – diesen sämtlichen Abschnitt zuerst zu lesen.

## Analyse-Szenario - Erste Säule: Touchpoint-fokussierte Attribution

### „Ausstieg“

Um die in den vorigen Kapiteln bereits thematisierte erste Säule („Touchpoints“) des hier skizzierten Attributions-Modells zu erklären, wurde das Szenario auf einen starken „Ausstieg“ ausgelegt. Des Weiteren wurde die faktorbasierte Gewichtung mittels einheitlicher Parameter-Werte außer Kraft gesetzt.

Der mit 60% angesetzte vergleichsweise hohe Ausstiegs-Wert führt zu einer hohen Umsatzverteilung zugunsten des Ausstiegs und kann damit als „Last Cookie“-orientierte Attribution gewertet werden, wobei in diesem Beispiel die dem Einstiegskanal zugeteilten 30% dazu führen, dass auch letzterer eine relevante Umsatzzuordnung erfährt. Der Mittelteil bleibt mit lediglich 10% nahezu unberücksichtigt, zumal diese 10% noch auf drei Support-Channel aufgeteilt werden müssen. Zur Verdeutlichung der zeitlichen Relevanz der Touchpoints wurde der erste Support-Kanal vor Ausstieg mit 90% der 10%-Zuordnung des Mittelteils extrem hoch bewertet, so dass anhand dieser Parametrierung die Ausstiegs- Orientierung dieser Attribution

#### Parametrierung

##### Umsatz-Verteilung

Umsatz (Warenkorb netto)	100%	55,00 €	100%
Umsatz-Anteil Einstieg:	30%	16,50 €	30,00%
Umsatz-Anteil Ausstieg:	60%	33,00 €	60,00%
Umsatz Ein/Aus Summe	90%	49,50 €	
Umsatz-Anteil Mittel	10%	5,50 €	
Verteil Faktor Mittel K1	90,00%	4,95 €	9,00%
Verteil Faktor Mittel K2	5,00%	0,28 €	0,50%
Verteil Faktor Mittel K3	5,00%	0,28 €	0,50%

##### Kanal Faktor (Faktor - kein Prozentwert)

SEA	30
SEO	30
Newsletter	30
Affiliate	30
Social Media	30
	150

#### Berechnung

Einstieg/Ausstieg		Ums-Vert.	gew. Ums-Vert	Kanal-Faktor	rel. Vert.	abs. gew. Anteil	Vertl. Ein/Aus	Umsatzanteil
Kanal Einstieg	SEA	30%	33%	30	50,00%	16,67%	33,33%	16,50 €
Kanal Ausstieg	SEO	60%	67%	30	50,00%	33,33%	66,67%	33,00 €
Summe		90%	100%	60	100,00%	50,00%	100,00%	49,50 €

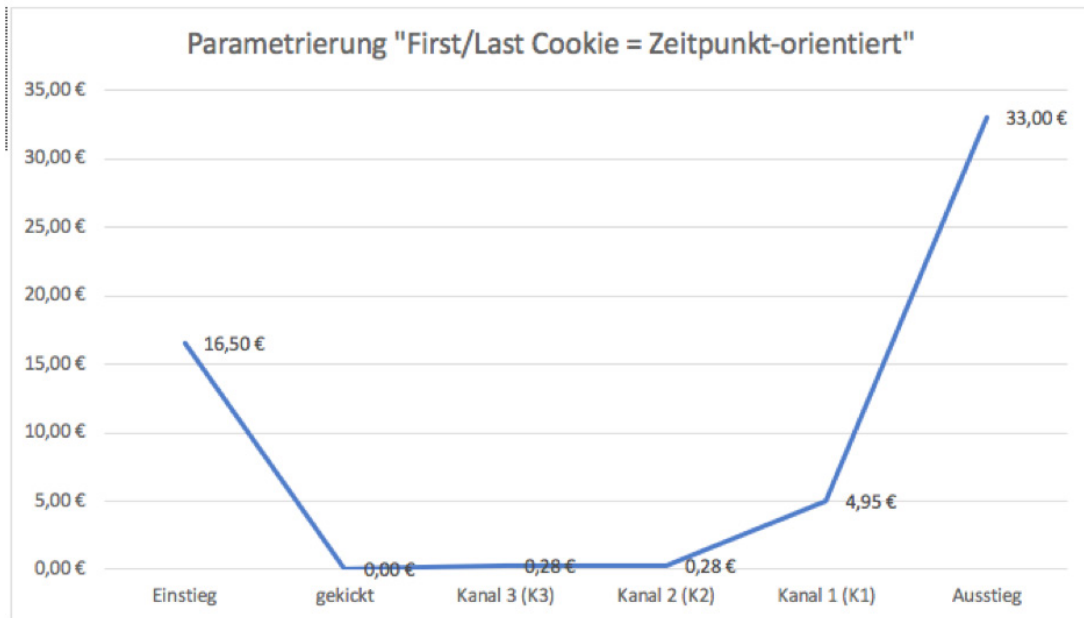
Mittelteil	Verteilung	Kanal	Kanal-Faktor	rel. Verteilung	abs. gew. Anteil	Vert. Mittelteil	Umsatzanteil
Kanal 1	90,00%	SEO	30	50,00%	45,00%	90,00%	4,95 €
Kanal 2	5,00%	Affiliate	30	50,00%	2,50%	5,00%	0,28 €
Kanal 3	5,00%	Social Media	30	50,00%	2,50%	5,00%	0,28 €
			60	100	50,00%	100,00%	5,50 €

#### Beispiel-Rechnung

Beisp. 1	Einstieg	geklickt	Kanal 3 (K3)	Kanal 2 (K2)	Kanal 1 (K1)	Ausstieg	
Kanal	SEA	n	Social Media	Affiliate	SEO	SEA	Summe
Kanal-Faktor	30	0	30	30	30	30	
Verteilung rel.	30,00%	0,00%	0,50%	0,50%	9,00%	60,00%	100,00%
Verteilung abs.	16,50 €	0,00 €	0,28 €	0,28 €	4,95 €	33,00 €	55,00 €

Quelle: Excel-Tabelle, trust in dialog services GmbH, 2018

Mittels des unten stehenden Verteilungsverlaufs ist sehr deutlich zu erkennen, dass die Umsatzverteilung klar in Richtung Ausstieg ausgelegt ist, ohne dabei den Einstieg gänzlich zu vernachlässigen.



Quelle: Excel-Tabelle, trust in dialog services GmbH, 2018

Eine Umkehrung dieser Verteilung ist – unabhängig von ihrer Sinnhaftigkeit – mittels einer umgekehrten Parametrierung problemlos möglich und würde eine „Einstiegs-Orientierung“ abbilden.

### **Analyse-Szenario - Zweite Säule: Kanal-orientierte Attribution „SEA“**

In diesem Szenario wird die faktorbasierte Gewichtung der Werbekanäle – also die zweite Säule – in den Fokus der Betrachtung gerückt. Entsprechend wurde das Szenario auf einen starken Werbekanal SEA ausgelegt, der über einen vergleichsweise starken Parameterwert für den Kanalfaktor erzeugt wurde. Darüber hinaus wurde die prozentuale Touchpoint- Verteilung mittels einheitlicher Parameter-Werte außer Kraft gesetzt.

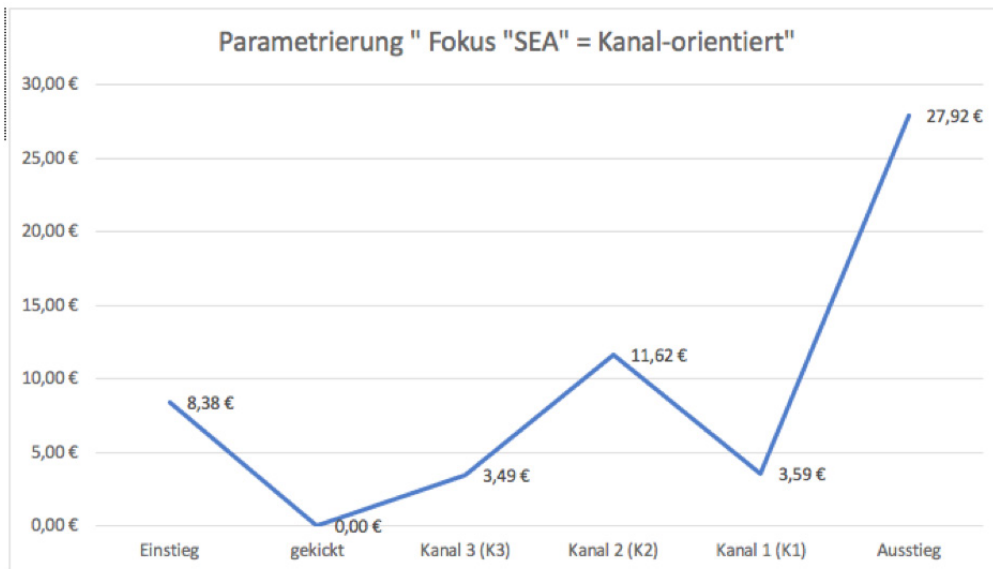
Der mit 100 Punkten angesetzte, vergleichsweise hohe Kanalfaktor führt zu einer hohen Umsatzverteilung zugunsten des Werbekanals SEA und kann damit als Kanal-orientierte At-

tribution gewertet werden. Zur Verdeutlichung der faktorbasierten Gewichtung der Kanäle wurde der erste Support-Kanal vor Ausstieg mit 90% der 10% Zuordnung des Mittelteils extrem hochbewertet, so dass anhand dieser Parametrierung die Ausstiegs-Orientierung dieser Attribution noch einmal verdeutlicht wird.

Parametrierung									
Umsatz-Verteilung									
Umsatz (Warenkorb netto)	100%	55,00 €	100%						
Umsatz-Anteil Einstieg:	33%	8,38 €	15,23%						
Umsatz-Anteil Ausstieg:	33%	27,92 €	50,77%						
Umsatz Ein/Aus Summe	66%	36,30 €							
Umsatz-Anteil Mittel	34%	18,70 €							
Verteil Faktor Mittel K1	34,00%	3,59 €	6,53%						
Verteil Faktor Mittel K2	33,00%	11,62 €	21,13%						
Verteil Faktor Mittel K3	33,00%	3,49 €	6,34%						
Kanal Faktor (Faktor - kein Prozentwert)									
SEA	100								
SEO	30								
Newsletter	30								
Affiliate	30								
Social Media	30								
	220								
Berechnung									
Einstieg/Ausstieg		Ums-Vert.	gew. Ums-Vert	Kanal-Faktor	rel. Vert.	abs. gew. Anteil	Vertl. Ein/Aus	Umsatzanteil	
Kanal Einstieg	Newsletter	33%	50%	30	23,08%	11,54%	23,08%	8,38 €	
Kanal Ausstieg	SEA	33%	50%	100	76,92%	38,46%	76,92%	27,92 €	
Summe		66%	100%	130	100,00%	50,00%	100,00%	36,30 €	
Mittelteil									
Verteilung	Kanal	Kanal-Faktor	rel. Verteilung	abs. gew. Anteil	Vert. Mittelteil	Umsatzanteil			
34,00%	Affiliate	30	23,08%	7,85%	19,21%	3,59 €			
33,00%	SEA	100	76,92%	25,38%	62,15%	11,62 €			
33,00%	Social Media	30	23,08%	7,62%	18,64%	3,49 €			
		130	100	40,85%	100,00%	18,70 €			
Beispiel-Rechnung									
Beisp. 1	Einstieg	geklickt	Kanal 3 (K3)	Kanal 2 (K2)	Kanal 1 (K1)	Ausstieg	Summe		
Kanal	Newsletter	n	Social Media	SEA	Affiliate	SEA			
Kanal-Faktor	30	0	30	100	30	100			
Verteilung rel.	15,23%	0,00%	6,34%	21,13%	6,53%	50,77%	100,00%		
Verteilung abs.	8,38 €	0,00 €	3,49 €	11,62 €	3,59 €	27,92 €	55,00 €		

Quelle: Excel-Tabelle, trust in dialog services GmbH, 2018

Mittels des untenstehenden Faktorisierungsverlaufs ist sehr deutlich zu erkennen, dass die Umsatzverteilung klar in Richtung Kanal SEA ausgelegt ist. Trotz der in diesem Fall doppelt gleichgewichteten Verteilung im Mittelteil ist SEA sowohl im Mittelteil als auch im Ausstieg mit einem hohen Umsatzwert berechnet. Diese doppelte Verteilung besteht aus: erstens einer im Verhältnis zu Einstieg und Ausstieg gleichbedeutend prozentual gewichteten Verteilung; und zweitens einer Gleichgewichtung des Support-Channels.



Quelle: Excel-Tabelle, trust in dialog services GmbH, 2018

Eine sehr genaue Verteilung auf einzelne Werbekanäle mit nur mittelbarer Abhängigkeit bezüglich des Zeitpunktes des jeweiligen Touchpoints ist möglich.

### **Analyse-Szenario: Mittelteil-fokussierte Attribution „Support“**

Während die Einstieg- oder Ausstiegs-Fokussierung den bekannten Modellen des First- bzw. Last-Cookies folgt, ist die Funktion der Touchpoints der dem Ausstieg vorgelagerten Support-Channels nicht auf den ersten Blick erfassbar.

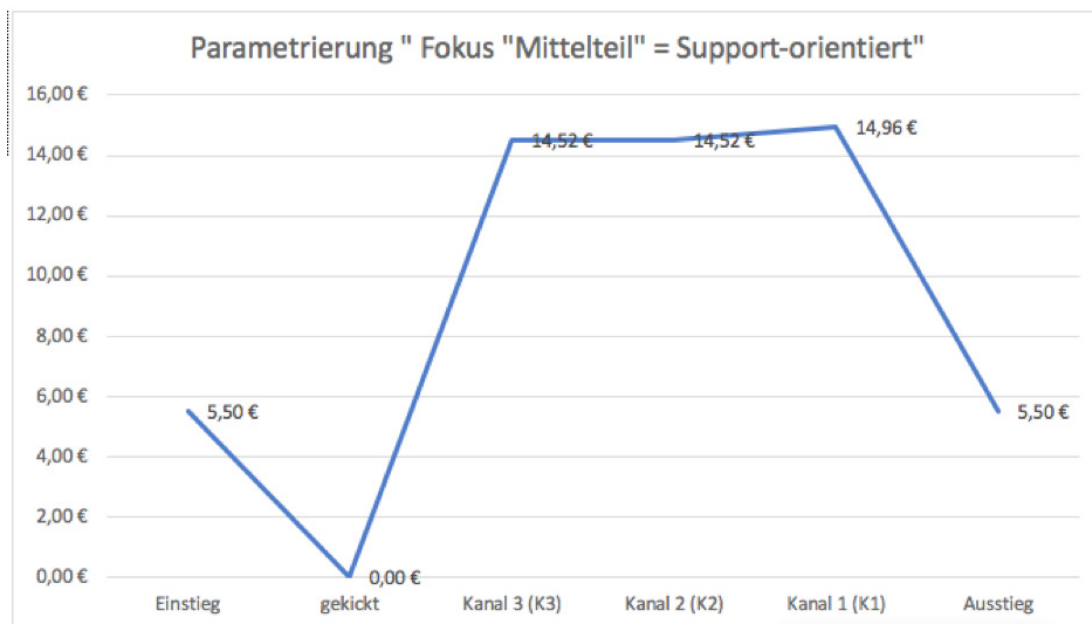
Entsprechend ist es sinnvoll, in einer theoretischen Betrachtung den Mittelteil sehr hoch zu bewerten, um die konkrete Wirkweise nachvollziehen zu können. Entsprechend wurde das Szenario auf einen starken Mittelteil ausgelegt, der über einen vergleichsweise starken Parameterwert für die Verteilung an den Mittelteil erzeugt wurde. Des Weiteren wurde die faktorbasierte Gewichtung mittels einheitlicher Parameterwerte außer Kraft gesetzt. Der mit 80% angesetzte, vergleichsweise hohe Mittelteilwert führt zu einer hohen Umsatzverteilung zugunsten des Mittelteils und kann damit als „Support Channel“ orientierte Attribution gewertet werden. Zur Verdeutlichung der Relevanz aller Touchpoints im Mittelteil wurden alle drei Support-Channels nahezu gleich hoch in der prozentualen Verteilung berücksichtigt,

so dass anhand dieser Parametrierung die Mittelteil-Orientierung in sämtlichen drei Mittelteil-Support-Channels in diesem Szenario der Attribution zusätzlich verdeutlicht wird.

Parametrierung									
Umsatz-Verteilung									
Umsatz (Warenkorb netto)	100%	55,00 €	100%						
Umsatz-Anteil Einstieg:	10%	5,50 €	10,00%						
Umsatz-Anteil Ausstieg:	10%	5,50 €	10,00%						
Umsatz Ein/Aus Summe	20%	11,00 €							
Umsatz-Anteil Mittel	80%	44,00 €							
Verteil Faktor Mittel K1	34,00%	14,96 €	27,20%						
Verteil Faktor Mittel K2	33,00%	14,52 €	26,40%						
Verteil Faktor Mittel K3	33,00%	14,52 €	26,40%						
Kanal Faktor (Faktor - kein Prozentwert)									
SEA	30								
SEO	30								
Newsletter	30								
Affiliate	30								
Social Media	30								
	150								
Berechnung									
Einstieg/Ausstieg		Ums-Vert.	gew. Ums-Vert.	Kanal-Faktor	rel. Vert.	abs. gew. Anteil	Vertl. Ein/Aus	Umsatzanteil	
Kanal Einstieg	Newsletter	10%	50%	30	50,00%	25,00%	50,00%	5,50 €	
Kanal Ausstieg	SEA	10%	50%	30	50,00%	25,00%	50,00%	5,50 €	
Summe		20%	100%	60	100,00%	50,00%	100,00%	11,00 €	
Mittelteil									
	Verteilung	Kanal	Kanal-Faktor	rel. Verteilung	abs. gew. Anteil	Vert. Mittelteil	Umsatzanteil		
Kanal 1	34,00%	Affiliate	30	50,00%	17,00%	34,00%	14,96 €		
Kanal 2	33,00%	SEA	30	50,00%	16,50%	33,00%	14,52 €		
Kanal 3	33,00%	Social Media	30	50,00%	16,50%	33,00%	14,52 €		
			60	100	50,00%	100,00%	44,00 €		
Beispiel-Rechnung									
Beisp. 1	Einstieg	geklickt	Kanal 3 (K3)	Kanal 2 (K2)	Kanal 1 (K1)	Ausstieg			
Kanal	Newsletter	n	Social Media	SEA	Affiliate	SEA	Summe		
Kanal-Faktor	30	0	30	30	30	30	30		
Verteilung rel.	10,00%	0,00%	26,40%	26,40%	27,20%	10,00%	100,00%		
Verteilung abs.	5,50 €	0,00 €	14,52 €	14,52 €	14,96 €	5,50 €	55,00 €		

Quelle: Excel-Tabelle, trust in dialog services GmbH, 2018

Mittels des unten stehenden Mittelteil-orientierten Verlaufs ist sehr deutlich zu erkennen, dass die Umsatzverteilung nahezu gleichgewichtig auf alle drei Support-Channels im Mittelteil ausgelegt ist, während weder Einstieg noch Ausstieg wesentliche Umsatzzuordnungen erfahren. Hiermit wird einmal sehr plastisch dargestellt, dass es auch möglich ist, völlig anders zu attribuieren, als es gemäß bekannter Erfahrungen gemacht wird. Ob sich für diese zugegebenermaßen etwas extreme Darstellung Anwendungsbeispiele finden lassen, sei erst einmal dahingestellt, aber gerade in vergleichsintensiven, hochpreisigen Branchen wie Versicherungen oder auch Luxus-Uhren, sind neuartige Verteilschlüssel mit Sicherheit interessant.



Quelle: Excel-Tabelle, trust in dialog services GmbH, 2018

### Welches ist das richtige Attributions-Modell für mein Unternehmen?

Wer auf Fragen mit „Kommt drauf an“ antwortet, macht sich unbeliebt. Wie aber schon oben zum Aufbau und zur Modellierung geschrieben, hängt das richtige Attributions-Modell – wie in der Betriebswirtschaft so häufig – von mehreren Faktoren ab. Monokausalitäten existieren nur im Labor. Der Idealfall „das richtige Attributions-Modell“ lässt sich also per se nicht in der Praxis finden. Vielmehr ist es der „Weg zum Ziel“, der ein Unternehmen nach vorn bringt, sowohl intern als auch im Vergleich mit den Wettbewerbern.

Das Attributions-Modell aus dem Praxisbeispiel ist in einem Unternehmen mit einem Umsatz im einstelligen Millionen-Bereich angesiedelt eingeführt worden. Dennoch – oder gerade deswegen – sah sich die Geschäftsführung genötigt, die Budget-Allokation möglichst exakt durchführen zu können und hat die Grundlage für die oben genannte Methodik entwickelt. Wenn man die zwei Säulen an sich betrachtet, sucht man vergebens nach „Genialität“ und auch in der Kombination herrscht eigentlich nur logischer Menschenverstand vor. Dennoch zeigen die drei Analyse-Szenarien ziemlich präzise Ergebnisse, die deutlich weiter gehen, als das, was das in der Regel eingesetzte Last-Cookie-Modell liefert. Daher kommen an dieser Stelle nun abschließend zwei ganz einfache, aber dabei auf den ersten Blick paradoxe Hinweise: Erst



denken, dann handeln. Probieren geht über Studieren. Bei Attribution ist der Weg das Ziel und sie wird im Verlauf vom Groben zum Feinen immer genauere Ergebnisse liefern. Wer sich anfangs vor einem unlösbar komplexen Labyrinth wähnt, wird angenehm überrascht, wenn er sich nur damit auseinandersetzt und nur ein paar Schritte darein macht.

### **Die (nicht) unüberwindbare Hürde: On- Offline-Verknüpfung und Cross-Device in der Attribution**

Häufig wird das Thema der Integration von Online- mit Offline-Kanälen bereits vor einem Projektbeginn als unüberwindbare Hürde angenommen, quasi als vorabgütige Rechtfertigung sich mit dem Thema Attribution gar nicht auseinandersetzen zu müssen. „Wir geben doch beträchtliche Summen für Zeitungswerbung aus, dass da gar nicht berücksichtigt wird. Es ist doch eh alles zu kompliziert!“ Andere ziehen dem Cookie-Modell den Teppich unter den Füßen weg: „Wie wissen wir, welcher Kunde auf welchem Gerät wann auf unseren Shop zugreift?“ Zur Widerlegung dieser These erst einmal grundsätzlich: Die korrekte Erfassung von Informationen hat zwar eine essentielle Bedeutung im Rahmen einer Attribution; die Aufgabe der korrekten Erfassung stellt sich aber auch gänzlich ohne Attribution, so dass die „unüberwindbare Hürde“ nicht mehr als ein Pseudo-Argument ist. Die kaufmännische Zielsetzung muss dementsprechend pro Werbekanal, völlig unabhängig des Attributions- Modells gesetzt werden.

Ganzheitlich kann dieses Thema an dieser Stelle aufgrund seiner oben genannten Alleinstellungsmerkmale nicht zufriedenstellend behandelt werden. Um aber einen exemplarischen Eindruck zu vermitteln, können anhand des klassischen Szenarios „Print induzierter Anstoß – Bestellweg über Online-Kanal“ Richtweisungen gegeben werden.

## **Praxis-Szenario: Print-Anstoß, Online-Bestellung**

Ein klassisches Print-Mailing wird per Infopost-Sendung an Stammkunden verschickt und ist auf das Ankunftsdatum „Freitag beim Kunden“ terminiert. Aus Erfahrungen ist bekannt, dass ca. 85% der Bestellungen über den Online-Shop eingehen. So bekommen verschiedene Werbekanäle wie SEA oder SEO den Last-Cookie zugewiesen, selbst wenn die Print-Sendung in der Kaufentscheidung eine unmittelbare Rolle spielte. Auch „Direct Entry“ wird gestärkt. Kaufmännisch stellt sich nun die Frage wie man den zweifelsohne impulsstarken Werbekanal Print berücksichtigen kann.

Bekannte Tracking-Elemente wie „Werbe-Identifizier“ gekoppelte Gutschein-Codes sind genauso eine Möglichkeit, die Information „Einstieg kommt über Print“ innerhalb einer Session mitzugeben, wie die stark vereinfachte Variante, terminbezogen einen vorgelagerten „Einstiegkanal“ dem tatsächlichen Bestell oder Visit-Kanal innerhalb der Session mit zu geben. Hier wird etwa banal festgelegt, dass in dem Zeitfenster „Freitag, zwischen 9-12h“ der Hauptimpuls als klassisches Print-Mailing definiert wird. Letztere Methodik ist ebenfalls für TV anwendbar – und sogar noch besser geeignet, denn man kann die Schaltpläne der TV Spots minutengenau in die Werbeerfassung einbeziehen, wobei bei einer dichten Werbeschaltung eine nicht zu unterschätzende Komplexität in der kaufmännischen Konzeption eines korrekten Algorithmus liegt. Die Basis für dieses Vorgehen liegt darin, dass entweder der „TV-Cookie“ der „Last Cookie“ des Bestellweges zu einem Support-Kanal „degradiert“ werden. Auch für zeitlich nicht eindeutige eingrenzbar Kanäle wie Out of Home Werbung kann ein solches Verfahren grundsätzlich eingesetzt werden. Eine regionale oder grobe temporäre Limitierung ist zur Verfeinerung möglich.

Dass ein solcher Ansatz eine hohe Komplexität in der technischen Umsetzung mit sich bringt, liegt auf der Hand. Grundsätzlich kann aber dank Erfahrungen aus der Praxis gesagt werden, dass, obwohl der Idealfall – 100% (zielfokussiert) korrekte Erfassung – nicht erreicht wird,

es durchaus möglich ist, respektable Werte auch im Spannungsfeld On- und Offline zu erreichen – und diese in einem zweiten Schritt noch weiter zu verfeinern. Oder wie es Philipp Werner von Project A formuliert: „Gleichzeitig lernen wir viel darüber, in welchen Bereichen Attribution heute noch Schwächen aufzeigt: Dazu gehören insbesondere die Berücksichtigung indirekter Werbeeffekte sowie die cross-device Problematik, weshalb wir uns zunehmend mit ergänzenden Methoden auseinandersetzen.“ Resignation angesichts der Komplexität der Aufgabe hört sich anders an. (Volles Interview in Abschnitt 5).

## **Optimierung**

Vor der Einführung eines Attributions-Modells schon über konkrete Optimierungen zu sprechen, mag zwar etwas voreilig klingen. Allerdings ist die Berücksichtigung von Optimierungen als methodische Grundlage für ein gutes Attributions-Modell unverzichtbar.

Im GAFA-Umfeld heißt es nicht umsonst: „Still day 1“ oder „1%“ - wenn man in diese Phrasen einsteigen möchte, ist sicher „better done than perfect“ der richtige Slogan für den Attributions-Start, weil dieser förmlich impliziert, dass auf den „unperfekten Start“ in Sekunde 1 nach dem Go-Live die sofortige Optimierung im laufenden Prozess folgt. Grundsätzlich kann und muss auf zwei Ebenen optimiert werden. Zum einen geht es um die Verfeinerung des Attributions-Modells selbst und zum anderen um die Verbesserung der Parametrierung. Durch das parallele Arbeiten auf beiden Ebenen kann die Gefahr, durch logische Wechselwirkungen in die falsche Richtung zu optimieren, nicht ausgeschlossen werden.

Wer allerdings in einem agilen Umfeld mit kleinen Sprints agiert, der ist, wenn sein Attributions-Modell nicht grundlegend fehlerhaft ist, weitestgehend auf der sicheren Seite. Ein an Schritten orientiertes Vorgehen mit einem Meilenstein „Optimierungen“ im Nachgang zu den Meilensteinen „Tests & Bugfixing“ und „Go Live“ bietet sich also an. Es gibt auch keinen Grund, warum die Integration aller Touchpoint-Werbe-Kanäle nicht sukzessive erfolgen soll, um die Komplexität während der Einführung im Rahmen zu halten. Dieser Fokus

liefert dann zwar nicht vom ersten Tag an vollumfassende Informationen, ermöglicht aber zu einem vergleichsweise frühen Zeitpunkt deutlich mehr Angaben als es gänzlich ohne Attributions-Modell gäbe – und eröffnet zudem die Möglichkeit, mit diesen überschaubaren Daten zu arbeiten und mittels der gewonnenen Erfahrungen die Weiterentwicklung fokussierter und vor allem zielsicherer durchzuführen. Grundsätzlich muss bei der Optimierung auch stets auf die korrekte Erfassung der Attributions-Information geachtet werden, so dass sich hier eine dritte Dimension der Optimierung auftut.



KNUT SCHICHTET UM



## KEY TAKEAWAYS

**1**

Ein allgemeingültiges oder gar „richtiges“ Attributions-Modell gibt es nicht.

**2**

Kaufmännische Ziele sind die Grundlage für die technische Realisierung der Attribution. Die Modellierung muss sowohl auf diese Ziele als auch auf die internen Strukturen ausgerichtet sein.

**3**

Erste Erfahrungen können mit frei verfügbaren Attributions-Modellen gesammelt werden.

**4**

Attributionsmodelle sollen ergänzend zu bestehenden Cookie Modellen eingesetzt werden.

**5**

Die Parametrierung von Attributions-Modellen muss individuell auf Basis der konkreten betriebswirtschaftlichen Ziele gemacht werden.

**6**

Die Verknüpfung von On- und Offline-Touchpoints stellt keine unüberwindbare Hürde dar.

Kontaktieren Sie uns jetzt und nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen.

040 / 32 89 29 631 [studien@etribes.de](mailto:studien@etribes.de)

**Etribes**

# Wie arbeiten andere Unternehmen mit Attribution?

---

## UND WAS KANN MAN VON IHNEN LERNEN?

In diesem Paper haben wir zunächst im ersten Abschnitt die betriebliche Relevanz sowie im zweiten Abschnitt die genauen Definition der Attribution dargelegt, bevor es im dritten Teil um die dafür nötigen Voraussetzungen und danach im vorhergehenden vierten Abschnitt die konkrete Umsetzung ging. Die Umsetzung beschilderten wir unter anderem mit beispielhaften Fällen: In den Gesprächen, die in diesem Abschnitt geführt werden, geht es jetzt darum, echten Beispielfällen auf den Grund zu gehen. Wie gehen erfolgreiche Unternehmen mit dem Thema um – und was können andere von ihnen lernen? Dabei fragen wir längst nicht nur Musterknaben der Digitalwirtschaft, sondern auch Unternehmen, in denen vor 10 Jahren der Begriff Attribution vermutlich auch noch ein Fremdwort war..



GRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER

# Tarek Müller

---



ABOUT YOU ist eines der am schnellsten wachsenden E-Commerce Unternehmen Europas und Hamburgs erstes Unicorn mit einer Unternehmensbewertung von über einer Milliarde US Dollar. Das Fashion- und Tech-Unternehmen digitalisiert den klassischen Einkaufsbummel, indem es seinen Kunden ein inspirierendes und personalisiertes Einkaufserlebnis auf dem Smartphone bietet. Es ist Europas erster Fashion Online Shop bei der die Kunden Mode entdecken können, die wirklich zu ihrer eigenen Persönlichkeit passen. Durch die konsequente Fokussierung auf Personalisierung, Inspiration und Mobile Shopping erwirtschaftete ABOUT YOU einen Umsatz von 283 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2017/18. Die ABOUT YOU GmbH wurde 2014 als Tochterunternehmen der Otto Group gegründet und ist heute Teil des Konzern-Portfolios. Zum Management-Team gehören Tarek Müller (30, Marketing & Brands), Sebastian Betz (28, Tech & Product) und Hannes Wiese (37, Operations & Finance).

**Welche globale Bedeutung spielt Attribution bei euch?**

Eine sehr große Bedeutung! Schließlich entscheiden wir auf Basis des Return-on-Investments darüber, ob wir Marketingeuros für Kampagnen/Kanäle/Keywords/Website usw. ausgeben. Und die Frage, wie hoch der Return war, hängt maßgeblich vom Attributionssystem ab, insbesondere bei Plattformen, wo die Kunden viele Kontakte mit der Website haben, bevor sie schlussendlich kaufen. In unserem Fall sind es zum Beispiel im Schnitt über fünf Kontaktpunkte, bis ein Kauf zustande kommt. Die Frage, wie man den Umsatz dann auf diese fünf Kontaktpunkte verteilt, ist somit überaus entscheidend und beeinflusst die Investitionsentscheidungen massiv.

**Welche konkreten Ziele verfolgt ihr mit Attribution?**

Vor dem Hintergrund der Optimierung unseres Marketinginvests verfolgen wir hauptsächlich zwei Ziele. Zum einen gestalten wir das Attributionsmodell so, dass Kanäle honoriert werden, die inkrementellen Deckungsbeitrag liefern. Den Return stellt in unserem Fall also nicht der reine Umsatz dar, da dieser für uns zu kurz greift, aber sowohl Umsatz als auch andere Metriken entlang der GUV sind gut attribuierbar. Zum anderen wollen wir in der Lage sein, auch kleinsten Entitäten in der Kampagnenstruktur einen Attributionswert zuweisen zu können. Wir glauben daran, dass die Optimierung unseres Kampagnenportfolios sowohl in Kanälen als auch kanalübergreifend granular stattfinden muss. Daher sind wir letztlich auf aussagekräftige Attributionswerte auf granularer Ebene angewiesen, die Marketeers auch in ihre operativen Optimierungstools einspeisen können. Weitere nicht zu unterschätzende Punkte sind Anpassungsfähigkeit und Transparenz. Da Attribution im besten Fall



die Customer Journey abbildet, müssen Thesen, die sich aus der Analyse von Kundenverhalten ergeben, inkorporiert werden können. Zudem müssen Marketingverantwortliche aus unserer Sicht in der Lage sein, die Rolle ihres Kanals nachzuvollziehen.

**Wie macht ihr Attribution?**

**Welche Grundlagen nutzt**

**ihr?**

Wir haben uns für den Bau einer eigenen cross-device Lösung entschieden. Unsere Attributionsengine führt aus verschiedenen Quellen gemessene Kontaktpunkte von Kunden geräteübergreifend zu Kontaktketten zusammen und wendet unser Attributionsmodell auf diese an. Dabei wird dann ein Wert X verteilt, also den Kontaktpunkten des Kunden attribuiert. Datenquellen für unsere Lösung sind dabei Google Analytics Premium für Web- und Adjust für App-Daten, wobei eine saubere Implementierung des Trackings absolut essentiell ist.

Gerade vor dem Ziel hoher Granularität setzen wir auf ein deterministisches Attributionsmodell, dessen Regelset wir leicht anpassen können. Unser Modell selbst nutzt ein Bonus/Malus-System, welches insbesondere Neukunden und On-Site-Interaktionen des Kunden bewertet.

**Welche Learnings zieht ihr**

**aus der Attribution?**

Durch Attribution verstehen wir zum einen besser, welche Marketingmaßnahmen schlussendlich Kauffrequenz, Kundenakquise, -aktivierung und -reaktivierung treiben. Zum anderen gibt uns Attribution eine genauere Idee, welche Kanäle tendenziell eher kurz- und welche eher langfristige Beiträge zu unserem Wachstum leisten.

Auf Basis dieser Erkenntnisse können wir unser Marketingbudget optimieren, sowohl bei der eher oberflächlichen Budget-

allokation wie eben auch auf granularer Steuerungsebene. So können wir nicht nur unser Wachstum stützen sondern auch Ineffizienzen beseitigen, die ohne Attribution nur sehr viel schwerer zu identifizieren wären.



HEAD OF E-COMMERCE/ MAILORDER

# Janne-Flemming Berngruber



Motivierte Mitarbeiter und drei erfolgreiche Vertriebslinien machen die ORION Gruppe zu einem wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen, bestehend aus dem traditionellen Versandhandel, der international erfolgreichen Ladenkette und dem weltweit agierenden Großhandel. Das Herz des Unternehmens schlägt nach wie vor in Flensburg: Am Hauptfirmensitz im Schäferweg arbeiten über 1/3 aller ORION Mitarbeiter auf ca. 18.500 qm<sup>2</sup> Büro- und Lagerfläche. Hier laufen die weltweiten Marktinformationen zusammen, es werden neue Produktentwicklungen umgesetzt und über die unterschiedlichsten Vertriebskanäle vermarktet. Der Fokus auf den Bereich E-Commerce und die Fähigkeit sich auf neue Gegebenheiten einzustellen, erlaubt es ORION auch heute noch Innovationstreiber zu sein, dies u.a. in den Bereichen Sortiment, E-Commerce & Technologie..

**Welche globale Bedeutung spielt Attribution bei euch?**

Für die Zukunft eine sehr große! Ausgehend von optimierten Budget-Allokationen bis hin zu kanalübergreifender Kampagnen-Steuerung auf KPI Basis führen wir derzeit ein Attributions-Modell ein. Aktuell (Stand: September 2018) sind wir bei der Meilenstein-Datenerhebung und der grundsätzlichen Einführung eines Attributions-Modells. Bis jetzt arbeiten wir mit Initial- & Last-Cookie Modellen, was zwar in Ordnung ist, der Flut an Kundenkontaktpunkten aber nicht mehr gerecht wird.

**Welche konkreten Ziele verfolgt ihr mit Attribution?**

Durch die Attribution wollen wir: ein besseres Verständnis über unsere Kundenkontaktpunkte zu erhalten; skalierbare Kanäle besser bewerten und aus personeller oder budgetärer Hinsicht teure Kanäle runterfahren oder gegebenenfalls abschalten können; mehr Informationen über Kanäle wie Social-Media (viel Content, viel Branding, viele Kundenkontakte) oder Print (hohe Auflagen und Kosten bei nicht eindeutiger Identifikation) erhalten.

**Wie macht ihr Attribution?  
Welche Grundlagen nutzt ihr?**

Wir haben uns für eine positionsbasierte Attribution entschieden und innerhalb der Positionen eine Gewichtung festgelegt. So erhalten der erste und letzte Punkt die höchste Gewichtung. Um die Steuerbarkeit zu gewährleisten, haben wir die einzelnen Marketingkanäle gewichtet und bewertet, so erhält jeder Kanal nach Gewichtung unterschiedliche Werte auf identischen Positionen. Die Gewichtung haben wir dabei nach den vier folgenden Kriterien vorgenommen: direkte Skalierbarkeit, indirekte Skalierbarkeit, nichtvorhandene Skalierbarkeit, Umsatzrelevanz. Da es keine Einheitslösung gibt

und Attribution je nach Einstellung des Algorithmus ganz unterschiedliche Werte ausspielt, ist uns eine eigenentwickelte Lösung sehr wichtig, um stets Kontrolle über Controlling/Analyse und Optimierung zu haben.

**Welche Learnings zieht ihr aus der Attribution?**

Bisher noch keine konkreten, da wir die Attribution noch nicht im Einsatz haben, aber die Einführung des Attributions-Modells war mit Hilfe unseres Partners vergleichsweise unkompliziert, wobei wir uns allein nicht an das Thema herangetraut haben...

# Project A

DIRECTOR BUSINESS INTELLIGENCE

## Philipp Werner

---



Project A ist ein internationales Venture Capital Unternehmen mit Sitz in Berlin. Es investiert in passionierte Frühphasen-Unternehmer und bietet exklusiven Zugang zu einem Team aus 100 operativen Experten aus Bereichen wie IT & Produkt, Marketing & Brand Building, Business Intelligence oder Recruiting.

Project A glaubt fest daran, dass eine innovative IT-Infrastruktur, eine datengetriebene Herangehensweise und ein nachhaltiger Organisationsaufbau maßgeblich für den Erfolg digitaler Unternehmen sind. Und sie wissen: Die Umsetzung kann ein langer und steiniger Weg sein. Die Herausforderungen sind zahlreich und die Ressourcen scheinen immer zu knapp — selbst mit dem besten aller Teams. Als Unternehmer haben sie selbst erfahren, wie entscheidend es ist, im richtigen Moment den richtigen Ansprechpartner zu haben, der einem nicht nur mit

Rat sondern auch mit Tat zur Seite steht. Deshalb hat Project A einen neuen Venture Capital-Ansatz entwickelt, der Kapital und konkrete operative Unterstützung kombiniert.

**Welche globale Bedeutung spielt Attribution bei euch?**

Da viele Startups stark über signifikante Marketingbudgets wachsen, spielt Attribution für einen Großteil unserer Portfoliounternehmen eine zentrale Rolle. Insbesondere sobald sich die Unternehmen zunehmend in den Upper-Funnel wagen, stellt sich die Frage nach der fairen Bewertung der unterschiedlichen Kanäle im Marketing Mix. Wir helfen dann dabei Daten aus allen Performance-Kanälen zu integrieren um eine touchpoint-basierte Customer Journey abzubilden und ein unternehmensspezifisches Attributionsmodell umzusetzen - und viel wichtiger - im operativen Alltag des jeweiligen Marketingteams zu etablieren.

**Welche konkreten Ziele verfolgt ihr mit Attribution?**

Im Wesentlichen verfolgen wir mit Attribution zwei Ziele: Eine effizientere Marketingbudgetallokation und eine optimierte Kampagnenaussteuerung. Beides erreichen wir über ein realistischeres Abbild des Wertbeitrags auf Kanal-, Partner- und Kampagnen- bis hin zu Ad-Level. Nur mit attribuierten Daten lassen sich dauerhaft auch weniger conversion-fokussierte Marketingmaßnahmen im Upper-Funnel performanceorientiert aussteuern.

**Wie macht ihr Attribution?**

**Welche Grundlagen nutzt**

**ihr?**

Gemeinsam mit dem jeweiligen Portfoliounternehmen kombinieren wir transaktionale Daten aus dem Backend, Rohdaten aus dem Webtracking und Kosten- sowie Kampagnenstrukturinformationen aus den verschiedenen Systemen der Marketingpartner (wie Facebook, Google Ads, Criteo etc.) und führen diese zu touchpoint-basierten Customer Journeys auf User-Level zusammen. Dabei ergeben sich Komplexitäten in der Kostenverteilung, die wir mittlerweile sehr gut beherrschen und es stellt sich die Frage nach dem konkreten Attributionsmodell. Je nach Unternehmen wählen wir hier einfach verständliche Modelle wie die klassische U-Curve mit diversen Sonderregelungen oder komplexere Modelle der Spieltheorie - in jedem Fall unterscheiden wir allerdings zwischen Akquisitions- und Reaktivierungspfaden. Viel Wert legen wir darauf, dass das verwendete Modell im Unternehmen verstanden wird und auf Zustimmung stößt, denn Wert generiert es nur, wenn es letztlich auch aktiv genutzt wird.

**Welche Learnings zieht ihr**

**aus der Attribution?**

Wir schaffen ein realistischeres Abbild des Beitrages, den einzelne Marketingaktivitäten zur Conversion beitragen und versetzen das Marketing Team in die Lage auch awareness-steigernde Kampagnen ohne direkten Abverkaufsfokus datenbasiert auszusteuern. Gleichzeitig lernen wir viel darüber, in welchen Bereichen Attribution heute noch Schwächen aufzeigt: Dazu gehören insbesondere die Berücksichtigung indirekter Werbeeffekte sowie die cross-device Problematik, weshalb wir uns zunehmend mit ergänzenden Methoden wie Marketing Mix Modelling und regionalen A/B Tests auseinandersetzen - aber auch die konsequente Nutzung attribulierter Daten erweist sich immer wieder als Herausforderung.



## ÜBER DEN HERAUSGEBER



**Arne Stoschek**  
Etribes Connect GmbH  
Etribes.de

# Etribes

Arne Stoschek ist Geschäftsführender Gesellschafter bei Etribes und verantwortet die Bereiche Vertrieb und Veranstaltungen (digital-commerce-day.de).

Etribes ist eine Unternehmensberatung mit Fokus auf Digitalisierung, die Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befähigt digitale Geschäftsmodelle zu verstehen, eigenständig zu entwickeln und erfolgreich zu betreiben. Arnes Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Digitalisierung von Vertriebsprozessen. Vor seiner Zeit bei Etribes gründetet er mehrere Unternehmen, unter anderem die Agenturen suxeedo in Berlin und Textprovider in Bochum. Letztere entwickelte Arne gemeinsam mit seinem Partner zu einer der führenden Content Marketing Agenturen Deutschlands. Im Jahr 2015 verkauften die Gründer das Unternehmen, welches seitdem als Teil der diva-e Digital Value Excellence Group operiert. Arne teilt seine unternehmerische Erfahrung und sein Wissen als Dozent an der FH Düsseldorf.

## ÜBER DIE AUTOREN



**Christian Maaß**  
Cimpress  
Cimpress.com



Dr. Christian Maaß ist als Bereichsvorstand E-Commerce & Marketing für das Europageschäft von Cimpress zuständig (NASDAQ: CMPR). Zu Cimpress gehören Marken wie Vistaprint, Druckwerkdeal.nl (Niederlande), Druck.at (Österreich), Exaprint.fr (Frankreich), Tradeprint.co.uk (Großbritannien) oder Wir-machen-Druck.de in Deutschland. Zuvor sammelte er mehrere Jahre Erfahrung als Geschäftsführer sowie in leitenden Funktionen bei Online Pure Playern wie AutoScout24, Flyeralarm und Lycos als auch bei Konzernen wie Bertelsmann und OTTO. Christians Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Produktmanagement/-entwicklung und Marketing. Er berät verschiedene Unternehmen als Aufsichtsrat/Beirat und ist Partner bei Etribes Christian studierte und promovierte an den Universitäten in Chicago, INSEAD, Hagen und Paderborn und ist Autor mehrerer Fachbücher zu den Themen Produktmanagement und E-Commerce.



Rene Otto  
trust in dialog services GmbH  
trustindialog.de



Nach abgeschlossenem BWL Studium mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und EDV, arbeitete Rene Otto zunächst bei der CITTI Handelsgesellschaft mbh & Co. KG im Geschäftsbereich Großküchentechnik und führte dort ein Projektcontrolling ein. Anschließend wechselte er zur Lencare AG und arbeitete dort als Marketing-Controller & Productioner. Er übernahm nach 1 Jahr die Projektleitung für den skandinavischen Absatz-Markt und wurde kurz darauf im Anschluss Marketing Leiter für Europa.

## **E-COMMERCE**

Anfang 2006 gründete Rene Otto den Spezialversender die Rock N Shop GmbH im Bereich Merchandising für Musik und Fanartikel. Mittlerweile ist Rock N Shop zum führenden e-Commerce Händler für Merchandise des FC. St Pauli & Festivals wie Rock Am Ring, Hurricane oder das legendäre Wacken Open Air geworden. Mittlerweile wurde das Sortiment auf „Merchandise für junge Leute“ erweitert. Seit Anfang 2012 betreibt die Rock N Shop GmbH weitere Online-Shops für Schmuck, Kosmetik & Overstocks. Anfang 2018 wurde mit FanEmotion ([www.fanemotion.de](http://www.fanemotion.de)) einer der führenden Online-Shops für Motorsport- (Formel1, MotoGP, DTM) und Bundesliga-Merchandise in das Shop-Portfolio aufgenommen.

## **CONSULTING**

Neben dem Kerngeschäft eCommerce der Rock N Shop GmbH berät Rene Otto mit der Consulting Schwester-Firma trust in dialog services GmbH namhafte Unternehmen (FC Bayern München AG, Orion Versandhandels GmbH & Co. KG, Der Feinschmecker, Klingel, Bürgel,

Vodafone) im strategischen und konzeptionellen Bereich mit Fokus auf Online-Marketing bzw. E-Commerce. Neben Consulting-Dienstleistungen betreibt TIDS auch ein Profit Center für IT-Entwicklung ( Realisation von Shop-Systemen, eigene Systeme-Entwicklung für e-Commerce-Controlling & Newsletter) und Fullfillment (B2C Fullfillment) hat. Im Jahr 2009 gründete Rene Otto mit Partnern die Merch Discount GmbH, die mittlerweile als ePlaces Trading GmbH die Marktplatz-Aktivitäten des Geschäftsmodells abwickelt.

### **UNTERNEHMENSÜBERGREIFEND**

Seit 2007 ist Rene Otto Mitglied in verschiedenen Jurys, die Onlinepreise vergeben. Zwischen 2010 und 2014, hatte er den Vorsitz des AK eCommerce des Bundesverbandes des deutschen eCommerce & Versandhandels inne, seit 2014 sitzt Rene Otto im Vorstand des bevh und verantwortet den Bereich Innovationen.



# Weitere Studien

Unter [www.knutdigital.de](http://www.knutdigital.de) finden Sie weitere Studien zum Onlinehandel und zur Digitalisierung in verschiedenen Branchen. Außerdem veröffentlichen wir dort regelmäßig neue Studien zu unterschiedlichen Fachthemen.



**Sie möchten auch von der Erfahrung  
unseres Expertenteams profitieren?**

Kontaktieren Sie uns jetzt und nutzen Sie die Chancen  
der Digitalisierung für Ihr Unternehmen.

040 / 32 89 29 631 [studien@etribes.de](mailto:studien@etribes.de)

**Etribes**