



Von Mathias Elsässer und Andreas Donath, PwC Deutschland

Juli 2022

Marketingoptimierung

Mit weniger Ballast die Flughöhe halten

Wie CFOs Kostenpotenziale im Marketing erschließen,
ohne an Momentum zu verlieren

Wackelnde Energieversorgung, Preisturbulenzen auf dem Rohstoffmarkt und eine Inflationsrate im Höhenflug – Unternehmen stehen in Anbetracht der aktuellen ökonomischen und politischen Unsicherheiten vor enormen Herausforderungen. Während die konkreten Auswirkungen der Krisen je nach Geschäftsfeld stark variieren, bemerken nahezu alle Branchen den wachsenden Kostendruck. CFOs stehen damit vor der schwierigen Aufgabe, ihre Budgetplanung strategisch an die volatilen Umstände anzupassen, ohne in entscheidenden Geschäftsbereichen an Momentum zu verlieren. Damit dieser Balanceakt gelingt, kommen vor allem die betroffenen Abteilungen nicht umhin, viele Prozesse grundlegend zu optimieren.

Die aktuelle Gartner CMO Spend and Strategy Survey hat gezeigt, dass im vergangenen Jahr auch viele Marketingabteilungen von diesem Effekt betroffen waren und folglich mit einem niedrigeren Budget auskommen mussten¹. Der Hintergrund: Marketingverantwortliche haben immer wieder Probleme damit, den ROI für ihre Investitionen zuverlässig zu validieren, um Budgetkürzungen belastbare Argumente entgegenzusetzen. Auch, wenn sich der Trend aktuell wieder in die andere Richtung bewegt, ist ein erneuter Rückgang der Budgets mit Blick auf die anhaltenden Probleme rund um Lieferketten, Materialkosten und Energieversorgung nicht ausgeschlossen.

¹ Gartner 2022 CMO Spend and Strategy Survey



Budgetkürzungen im Blindflug gefährden die Performance

Gerade in langjährig gewachsenen Marketingorganisationen mit komplexen Prozesslandschaften ist ab einem gewissen Punkt nur noch schwer nachzuvollziehen, welche Agenturen, Kanäle, Instrumente und IT-Systeme wirklich effizient performen – und welche lediglich Budget verbrennen. Genau das macht es allerdings auch so schwierig, in diesem Bereich strategisch kluge Budgetkürzungen vorzunehmen. Setzen CFOs den Rotstift an der falschen Stelle an, kann schnell die gesamte Performance samt dem daran gekoppelten Umsatz einbrechen. Im Umkehrschluss sind CFOs mit dem richtigen Ansatz aber auch in der Lage, bei gleichbleibender Leistung gezielt unnötige Ausgaben zu identifizieren und abzuschalten.

Um an der richtigen Stelle Kosten zu sparen, gilt es zunächst, die Komplexität zu reduzieren, Investitionen aufzuschlüsseln und sämtliche Marketingmaßnahmen genau zu analysieren. Dafür bieten sich drei konkrete Handlungsfelder an: Marketing Mix Modeling, MarTech Stack (von Marketing Tech Stack, also der aktiven Technologi Landschaft im Marketingumfeld eines Unternehmens) und Agency Auditing. Im Folgenden gehen wir darauf ein, wie diese Ansätze dabei helfen, Prozesse zu optimieren und Kosten zu sparen.



Um die Marketing-Performance im Zuge von Budgetverhandlungen nicht aufs Spiel zu setzen, müssen CFOs und CMOs an einem Strang ziehen und etwaige Kürzungen aus strategischer Perspektive betrachten.

Mathias Elsässer, Partner, Marketing Advisory, PwC Deutschland

Marketing Mix Modeling: Immer auf das richtige Pferd setzen

Entgegen der geläufigen Annahme, dass primär die Höhe des Budgets den Erfolg der Marketingmaßnahmen definiert, setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass es viel mehr um die richtige Verteilung der vorhandenen Mittel geht. Dabei wird gerne auf das „Prinzip des flachen Maximums“ verwiesen². Dieser Grundsatz besagt, dass selbst Budgetabweichungen von bis zu 25 Prozent keinen nennenswerten Einfluss auf den Deckungsbeitrag haben. Heißt: Während zu hoch angesetzte Budgets durch die Deckungsbeiträge der zusätzlich entstehenden Umsätze kompensiert werden, gleichen die reduzierten Kosten eines zu niedrig angesetzten Budgets wiederum die Deckungsbeitragsverluste. Das Prinzip verdeutlicht, dass Marketingorganisationen ihre Performance auch mit gekürzten Ausgaben halten können, sofern die Budgets strategisch klug gesteuert werden.

Versteckte Zusammenhänge sichtbar machen

Obwohl die Verteilung der Marketingausgaben mit den richtigen Lösungen sehr genau gesteuert werden kann, entscheiden vor allem in großen Konzernen oft andere Faktoren über die Allokation. Das können beispielsweise strategische Ziele oder auch Vorgaben der Finanzabteilung sein. Um zuverlässig Einsparpotenziale zu identifizieren, müssen Unternehmen aber verstehen, welche ihrer Marketingmaßnahmen den Umsatz überhaupt maßgeblich antreiben. Dafür braucht es ein Instrument zur Kampagnenmessung und Bewertung von Media-Strategien – das Marketing Mix Modeling. Die Methodik zeigt Zusammenhänge einzelner Werbemaßnahmen mit dem Umsatz auf, beziffert die Wirkung von Kampagnen und kalkuliert, welches Budget für den maximalen Effekt gebraucht wird.



² Donald S. Tull, Van R. Wood, Dale Duhan, Tom Gillpatrick, Kim R. Robertson and James G. Helgeson: „Leveraged“ Decision Making in Advertising: The Flat Maximum Principle and Its Implications (1986)

Auf dieser Grundlage sind Unternehmen in der Lage, ihre Budgets optimal auf alle Kanäle, Brands, Länder und Kampagnen zu verteilen. Dabei werden mithilfe von statistischen Modellen auch die langfristigen Beziehungen zwischen den geschäftlichen Entwicklungen und den Marketingaufwendungen betrachtet. So können Unternehmen den Erfolg geplanter Aktivitäten prognostizieren und den ROI für spezielle Marketingmaßnahmen vorhersagen. Marketing Mix Modeling hilft Unternehmen also dabei, auch mit geringeren Mitteln den bestmöglichen Effekt zu erzielen.

MarTech-Stack: unnötigen Ballast abwerfen

Wenn große Marketingorganisationen über viele Jahre wachsen, bildet sich rund um das MarTech-Stack viel unnötiger Ballast. Vor allem ungesteuertes Wachstum führt früher oder später zu überfrachteten IT- und Systemlandschaften, die durch Silos, Insellösungen und Workarounds geprägt sind. Dieser Wildwuchs kann zu einem echten Kostentreiber werden und bietet daher viel Potenzial, unnötige Ausgaben zu reduzieren.

Um in diesem Bereich sinnvolle Möglichkeiten für die Kostenreduzierung zu identifizieren, braucht es zunächst eine Inventur sämtlicher Investitionen in das MarTech-Stack. Diese sollte idealerweise nach Themenblöcken – inklusive einer Kostenstrukturanalyse – erfolgen, um verzichtbare IT-Ausgaben zu identifizieren. Dazu gehören unter anderem ungenutzte Software-Lizenzen, redundante Systeme oder überdimensionierte Infrastrukturkomponenten.

Diese Themenblöcke sollten dabei genauer betrachtet werden:

- Content & Asset Management
- Marketing Planning & Budgeting (MRM)
- Agile Target Operating Model und Digital Enablement
- Experience Activation
- Data Analytics & Marketing Insights

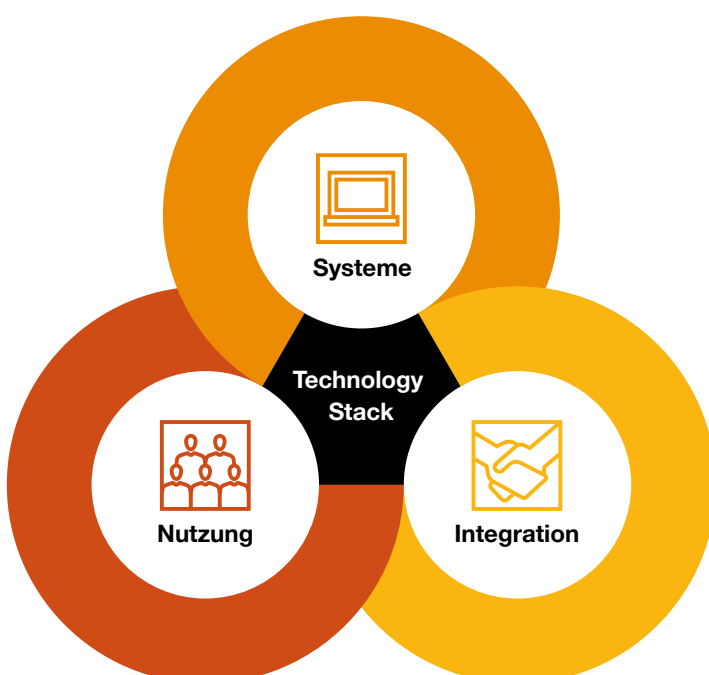
Vollständige Informationen über die Investitionen helfen dabei, die IT-Systeme zuverlässig zu bewerten und eine Kostenanalyse inklusive einer Übersicht der Gesamtkosten des Tech-Stacks zu erstellen.

Der MarTech-Stack birgt in vielen Unternehmen enorme Einsparpotenziale. Um diese zu heben, ist eine ganzheitliche Betrachtung sämtlicher IT-Komponenten erforderlich.

**Andreas Donath, Manager,
Customer Transformation, PwC Deutschland**

Indirekte Kostentreiber gezielt abschalten

Im nächsten Schritt gilt es, anhand der Kostenaufstellung alle unnötigen Ausgaben zu erfassen. Dabei sollten nicht nur naheliegende Kostentreiber wie ungenutzte Lizenzen oder aufgeblähte Datenvolumen, sondern auch indirekte Ausgaben genauer betrachtet werden. Solche Kosten entstehen beispielsweise, wenn für bestimmte Software-Lösungen ein überdurchschnittlich hoher Schulungsaufwand erforderlich ist oder Synergien zwischen verschiedenen Tools aufgrund fehlender Schnittstellen oder Expertise nicht richtig genutzt werden können. So fallen auch umfangreiche Software-Pakete mit hohen Fixkosten auf, bei denen die Mitarbeitenden nur einen Bruchteil der Funktionalitäten wirklich nutzen.



Agency Auditing: Partner in die Pflicht nehmen

Das herkömmliche Media Auditing konnte in den letzten Jahren nicht mehr mit den rasanten Veränderungen der Medien Schritt halten. Die Folge: Marketinginvestitionen in digitale Medien erfolgen immer häufiger ohne eine genauere Überprüfung der Leistungen. Unternehmen geraten dadurch häufig in die Lage, den Effekt ihrer Maßnahmen nicht mehr in Gänze nachvollziehen zu können.

Weil sich die Dynamik auf dem Markt für digitale Medien grundlegend von den Mechanismen der traditionellen Medienlandschaft unterscheidet, muss auch die Prüfung von digitalen Agenturleistungen gewisse Vorgaben erfüllen. Bei digitalen Werbeflächen bestimmt der Markt die Kosten für jede Impression – Verhandlungen über Preise und Positionierungen, wie man sie aus der Offline-Welt kennt, existieren nicht. Media Agenturen können sich folglich auch nicht zu Preisgarantien verpflichten. Die Vielzahl von Targeting-Optionen für digitale Kampagnen macht zudem auch jede Form des Pooling überflüssig. Kurz: Herkömmliche Evaluierungsmethoden greifen hier nicht mehr.

ma.tomics: Vom Universum zum Atom – und wieder zurück

Mit dem ma.tomics-Framework hat PwC einen Ansatz entwickelt, der Marketingverantwortlichen dabei hilft, die Komplexität ihrer Systeme zu reduzieren. Das Grundprinzip: Monolithische Marketing-Architekturen in möglichst kleine Teilbereiche – die sogenannten ma.tomics – zu zerlegen, zu analysieren und schließlich in ein agiles, datengetriebenes und intelligentes Zielsystem zu überführen. Dieses strukturierte Vorgehen bringt nicht nur Ordnung in heterogene Marketinglandschaften, sondern erspart Unternehmen auch den organisatorischen Aufwand, Transformationsprojekte in einem einzigen, langwierigen Kraftakt stemmen zu müssen. Das Framework eignet sich aufgrund seiner analytischen Qualitäten nicht nur für die Transformation von Marketingorganisationen, sondern auch für die Effizienzbewertung einzelner Teilbereiche.

Standards setzen und Prozesse definieren

Unternehmen müssen genau wissen, was ihre Agenturen für die Planung, die Verwaltung und den Kauf von digitalen Werbeflächen machen. Sie müssen über den gesamten Kampagnenprozess informiert sein und sich darauf verlassen können, dass dieser immer nach den gleichen Standards abgewickelt wird. Das setzt voraus, dass die Agenturen ihre Prozessschritte im Zuge etablierter Kontrollmechanismen darlegen und für die konsequente Anwendung der vereinbarten Standards verantwortlich gemacht werden.

Die Einhaltung des eigenen, ordnungsgemäß dokumentierten Prozesses für den Media-Einkauf wird somit zum Maßstab für sämtliche Leistungen der Agenturen. Um sicherzustellen, dass alle Marketingausgaben sinnvoll investiert werden, müssen Unternehmen die Einhaltung der Standards im Zuge regelmäßiger Agency Audits überprüfen. Nur wenn Unternehmen auf dieses Prozedere bestehen, können sie sich sicher sein, dass die Agenturen für die richtige Zielgruppe, im richtigen Kontext und zur richtigen Zeit bieten und Budgets nicht verschwenden.

Unternehmen und ihre Audit-Expert:innen sollten die relevanten Daten im Zuge der Prüfungen bis zur Quelle zurückverfolgen. Die Verantwortlichen brauchen einen direkten Zugang zu den Systemen der Agenturen, um alle Daten in Bezug auf den Kundenvertrag und die vereinbarten Leistungen persönlich überprüfen zu können. Daten, die beispielsweise in Excel-Dateien heruntergeladen oder weitergeleitet werden, sind dabei nicht akzeptabel, da die Informationen fehleranfällig oder manipulierbar sind.



Fazit

Der detaillierte Blick auf Marketing Mix Modeling, MarTech-Optimierung und Agency Auditing zeigt, dass CFOs verschiedene Handlungsfelder und Instrumente zur Verfügung stehen, um auch unter dem wachsenden Kostendruck bestehende Leistungsziele zuverlässig halten zu können. Neben der konkreten Ausgestaltung der individuellen Optimierungsmaßnahmen ist es von großer Bedeutung, dass sich Finance und Marketing auf Augenhöhe treffen und als Partner verstehen. Nur so lassen sich langfristige Kostenpotenziale heben und Synergien erschließen.

PwC Deutschland bringt in allen genannten Handlungsfeldern umfangreiche Praxiserfahrung mit und kann CFOs bei der Realisierung der Maßnahmen tatkräftig unterstützen. Unser Marketing Advisory-Team unterstützt Sie beim Aufbau der richtigen Technologien für das Marketing Mix Modeling, begleitet den Betrieb und zeigt Einsparpotenziale konkret auf. Mit dem ma.tomics-Framework ist das Team zudem in der Lage, Ihren MarTech-Stack auf Effizienz zu prüfen und etwaige Kostentreiber zu identifizieren. Unser globales Netzwerk aus Audit-Expert:innen befähigt uns dazu, Sie auch beim Agency Auditing in nahezu sämtlichen Märkten zu unterstützen.



Jetzt Kontakt aufnehmen

Sie möchten die Kosteneffizienz Ihrer Marketing-Abteilung langfristig erhöhen und suchen noch nach den richtigen Ansatzpunkten? Dann treten Sie jetzt mit uns in Kontakt – wir beraten Sie gerne und entwickeln gemeinsam mit Ihnen sämtliche Maßnahmen, um auch unter schwierigen Bedingungen den bestmöglichen Effekt bei Ihren Kunden zu erzielen.



Mathias Elsässer

Partner, Marketing Advisory
PwC Deutschland
mathias.elsaesser@pwc.de
Mobil: +49 175 5158588



Andreas Donath

Manager, Customer Transformation
PwC Deutschland
andreas.donath@pwc.com
Mobil: +49 1512 1230330



Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.