

# REIFE IM DIGITALEN MARKETING ERLANGEN

Von Dominic Field, Shilpa Patel, Henry Leon

**K**AUFPROZESSE. OMNI-CHANNEL-INTERAKTIONEN. PROGRAMMATIC. PERSONALISIERUNG. In Konferenzräumen, Chefetagen, Telefonkonferenzen und Webinaren sind diese Schlagwörter aus dem Bereich des digitalen Marketings sehr beliebt und täglich kommt ein neues hinzu. Während fast jedes Unternehmen diese sogenannten Buzzwords kennt und gebraucht, setzen nur wenige tatsächlich eine datengetriebene digitale Strategie ein. Digitales Marketing verspricht enorme Erfolge, aber die praktische Umsetzung ist sehr mühsam.

Erschwert wird dies durch die vielen Probleme, die es zu lösen gilt, etwa die technischen Herausforderungen. Die meisten Werbetreibenden sind keine Mathematiker, geschweige denn Datenwissenschaftler. Sie verfügen weder über die Technologie zum Erfassen und Nutzen von Daten noch wissen sie, wie die Lösungen miteinander verbunden werden können, um die Auswirkungen der Werbung (online und offline) zuverlässig messen zu können, sodass im Idealfall Kausalzusammenhänge deutlich werden. Die organisatorischen Herausforderungen sind genauso komplex. Es ist einfacher, über Flexibilität zu sprechen, als sie tatsächlich zu implementieren. Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit lässt sich in den meisten Unternehmen auch nicht so schnell

realisieren. Digitales Marketing erfordert neue Arbeitsformen, die sich auf jeden Mitarbeiter persönlich auswirken, angefangen bei der Stellenbeschreibung über den Bürostandort bis hin zur Vergütung. Mitarbeiter und Führungskräfte neigen dazu, sich gegen diese Art von Veränderung zu sträuben, insbesondere wenn sie Einfluss auf die eigene Zukunft hat.

BCG und Google haben in den vergangenen Jahren mehrmals zusammengearbeitet, um die verschiedenen Aspekte des digitalen Marketings zu untersuchen.<sup>1</sup> Erst kürzlich haben wir uns mit drei Problemen in Bezug auf die Reife im digitalen Marketing auseinandergesetzt:

- Was sind die Best Practices?
- Wie ist der Plan zur Umsetzung der Best Practices?
- Welche Vorteile hat eine höhere digitale Kompetenz für Unternehmen?

Die von uns durchgeführte Studie umfasste drei Phasen: eine Reihe von Workshops und Interviews, um einen Rahmen für die Reife im digitalen Marketing zu schaffen, einen Dialog mit über

40 Experten, um den Rahmen und die dafür notwendigen Qualifikationen zu testen, und eine Umfrage unter erfahrenen Werbetreibenden aus mehr als 40 Unternehmen und acht Branchen in Europa, die die Bedeutung der wichtigsten Qualifikationen und den Reifegrad der teilnehmenden Unternehmen quantifiziert haben. Wir haben sechs Qualifikationen ermittelt, die Unternehmen erwerben oder entwickeln müssen, wenn sie Kaufprozesse erfassen, Kunden über mehrere Kanäle zum passenden Zeitpunkt ansprechen und personalisierte Beziehungen und Interaktionen entwickeln möchten. Anhand der Ergebnisse haben wir einen Plan entwickelt, um Werbetreibende zu unterstützen, das digitale Marketing zu optimieren.

## Große Unterschiede und hohe Hürden

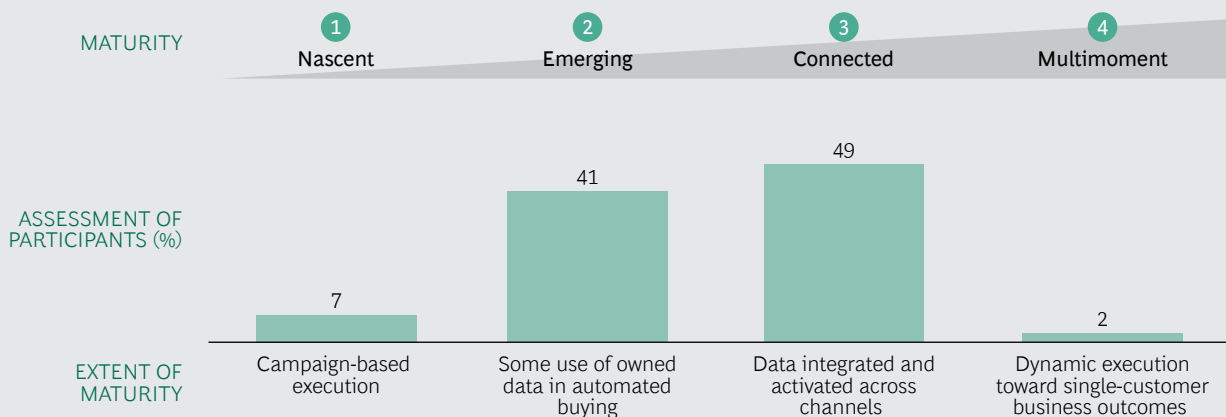
Kunden erwarten heutzutage, mit Unternehmen im Internet zu interagieren. Werbetreibende wie Amazon, Netflix und Starbucks, die wahre Profis im Bereich des digitalen Marketings sind, haben neue Maßstäbe gesetzt. Mittlerweile erwarten Nutzer von Unternehmen und Einzelhändlern sowohl online als auch offline individuell abgestimmte Botschaften, Interaktionen und Angebote. Für viele Werbetreibende ist die Nutzung von Daten für durchgängiges Tracking und umfassende Ausrichtung noch Zukunftsmusik. Sie können sich keinen umfassenden Einblick in die gesamten Kaufprozesse verschaffen und es fällt ihnen schwer, ihre Marketingaktivitäten zu koordinieren und zu entscheiden, wo die Schwerpunkte liegen sollen.

Der Grad der digitalen Reife kann bei Marketingunternehmen erheblich variieren und somit unterscheiden sich auch die Ergebnisse der Werbetreibenden deutlich. Unternehmen lassen sich in eines von vier Reifestadien einordnen. Aber eigentlich sind es nur drei, da nur die wenigsten bisher das Expertenniveau erreicht haben:

- **Anfänger.** Für die Marketingkampagnen werden hauptsächlich externe Daten und direkte Käufe mit begrenzter Anbindung an den Vertrieb genutzt.
- **Fortgeschritten.** Werbetreibende nutzen beim automatisierten Kaufverfahren eigene Daten und beschränken die Optimierung und Tests auf nur einen Kanal.
- **Vernetzt.** Werbetreibende setzen auf kanalübergreifende Datenintegration und -aktivierung, um die Auswirkung auf den ROI und Vertrieb analysieren zu können.
- **Multi-Moment.** Das Unternehmen optimiert die dynamische und kanalübergreifende Werbung, um die Geschäftsergebnisse mit Blick auf einzelne Kunden zu verbessern.

Von den 40 Unternehmen, die wir untersucht haben, konnten 90 % zu beinahe gleichen Teilen den Kategorien "Fortgeschritten" und "Vernetzt" zugeordnet werden. (Siehe Beispiel 1.) Natürlich versuchen Werbetreibende, das digitale Marketing zu optimieren. Doch die Reifekurve wird immer

### BEISPIEL 1 | Die meisten Unternehmen haben noch nicht die volle Reife im digitalen Marketing erlangt



Quellen: Umfrage zu datengetriebenem Marketing, 2017, BCG-Analyse

steiler, sodass das Erlangen der nächsten Stufe zunehmend schwierig wird. Und aufgrund der zahlreichen Hürden gelingt es nur den wenigsten Unternehmen, das Reifestadium "Multi-Moment" zu erlangen – die Fähigkeit, personalisierte Inhalte für Nutzer in verschiedenen Momenten entlang des Kaufprozesses bereitzustellen. Die Unternehmen in unserer Umfrage hatten sowohl mit technischen als auch mit organisatorischen Problemen zu kämpfen:

- 83 % konnten keine Daten aus mehreren Kunden-Touchpoints miteinander verknüpfen.
- Bei 68 % fehlte die Automatisierung, sodass sie stattdessen auf manuelle Prozesse zurückgreifen mussten.
- 78 % konnten den Wert von Conversions nicht einzelnen Kunden-Touchpoints zuordnen.
- 80 % waren nicht in der Lage, die Aktivitäten auf angemessene Weise funktionsübergreifend zu koordinieren.

Vielen Unternehmen gelingt die vollständige Umstellung auf digitales Marketing nicht. Stattdessen versuchen sie, datengetriebene und digitale Arbeitsformen in vorhandene Strukturen zu zwingen, oder zögern, harte Entscheidungen in Bezug auf Stellen, Rollen und Funktionen zu treffen, um die notwendige Grundlage für eine vollständige digitale Transformation zu schaffen. Unternehmen, die das digitale Marketing optimieren, erzielen nach eigenen Angaben

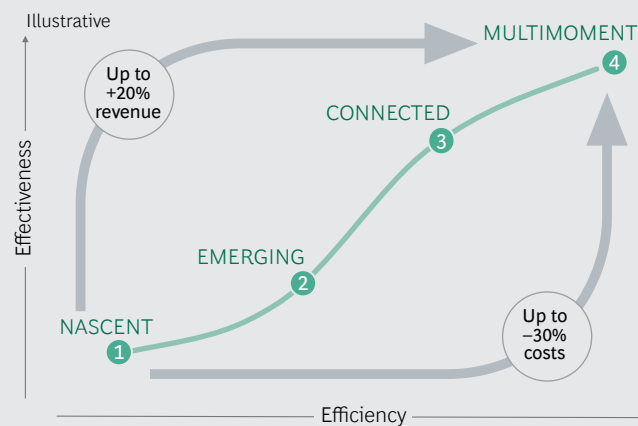
Kosteneinsparungen von bis zu 30 % und Umsatzsteigerungen von bis zu 20 %. Das sind wirklich beeindruckende Ergebnisse. (Siehe Beispiel 2.)

## Sechs Qualifikationen für Reife im digitalen Marketing

Bei der Untersuchung der Erfolgsbarrieren haben wir sechs Qualifikationen ermittelt, die einem Unternehmen ermöglichen, das digitale Marketing zu optimieren. (Siehe Beispiel 3.) Die ersten drei Qualifikationen beziehen sich auf die Technik und die anderen drei auf die Organisation. Alle sind wichtig, wenn ein Unternehmen das Reifestadium "Multi-Moment" erlangen möchte.

**Vernetzte Daten.** Erfahrene Werbetreibende können alle Datenquellen eines Unternehmens, online und offline, miteinander verknüpfen, um sich ein umfassendes Bild vom Kunden zu verschaffen. Im digitalen Zeitalter sind vernetzte Daten eine Notwendigkeit, nicht nur in Bezug auf das Marketing, sondern auch, um neue Technologien auf eine Fülle von Geschäftsanforderungen und Unternehmensfunktionen anzuwenden. Beispiel: Die für Finanzen zuständige Tochtergesellschaft eines großen europäischen Einzelhändlers hat eine einheitliche Datenplattform für die 16 Millionen Kunden entwickelt, die am Treueprogramm teilnehmen. Auf der Plattform werden Unternehmensdaten (zu Transaktionen sowie Online- und Offlineaktivitäten) und Drittanbieterdaten zentral gespeichert. Das

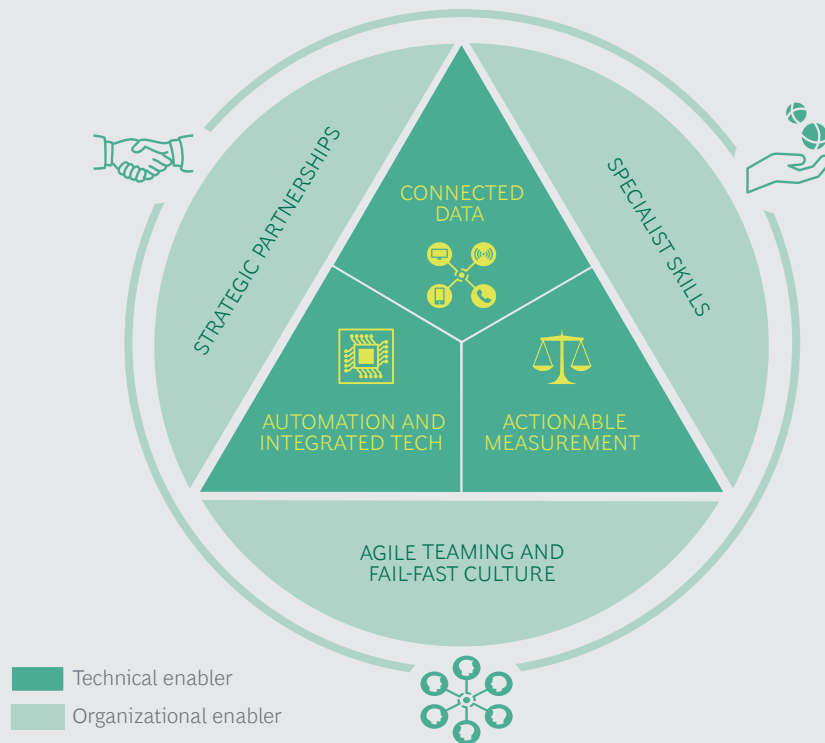
### BEISPIEL 2 | Unternehmen können bereits auf dem Wege zur digitalen Reife Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen erzielen



**Quellen:** Umfrage zu datengetriebenem Marketing, 2017, BCG-Analyse

**Hinweis:** Die in diesem Beispiel dargestellten Kurven dienen nur zur Veranschaulichung und stellen nicht die spezifischen datenbasierten voraussichtlichen Entwicklungen dar.

### BEISPIEL 3 | Sechs Qualifikationen fördern die Reife im digitalen Marketing



Quelle: BCG-Analyse

Finanzunternehmen hat die Zahl der Bildschirme, die zum Beantragen einer Kreditkarte durchlaufen werden müssen, von acht auf drei reduziert. Außerdem bietet es jetzt für die am Programm teilnehmenden Nutzer differenzierte Produkte an, einschließlich Darlehen mit Preisvorteilen.

Unternehmen aus den Bereichen **Automatisierung und integrierte Technologien** müssen heutzutage zahlreiche technologische Marketingtools einsetzen, die die Automatisierung von Daten und Inhalten in großem Umfang ermöglichen. Die erforderlichen Tools umfassen Webanalysefunktionen, eine CRM-Suite, integrierte Anzeigentechnologie und Automatisierungstools für das Bereitstellen individueller Werbebotschaften. Diese moderne Technik eröffnet eine Welt voller Möglichkeiten. Ein großer internationaler Einzelhändler, der seine Produkte sowohl online als auch offline verkauft, trennte seine Konten mithilfe von Technologielösungen nach Gerätetyp auf. Außerdem nutzte er Tools für die geografische Ausrichtung, um Kundenkontakte basierend auf ihrer Nähe zum Ladengeschäft auszulösen. Zudem startete er adaptive Shopping-Kampagnen, um Produkte basierend auf ihrem ROAS (Return on Advertising

Spend) zu kategorisieren. Diese Marketingaktivitäten waren ein voller Erfolg, wie die Zahlen belegen: 68 % höherer ROAS, ein Plus beim Onlineumsatz von 114 % und 232 % mehr Ladenbesuche.

**Entscheidungsrelevante Analyse.** Werbetreibende, die eine datengetriebene Strategie einsetzen, können den Wert jedes Kunden-Touchpoints entlang des Kaufprozesses zuordnen, um KPIs zu ermitteln und diese Interaktionen mit den Geschäftsergebnissen zu verknüpfen. So lassen sich beispielsweise die Auswirkungen auf den Verkauf und den Gewinn feststellen. Diese Werbetreibenden wissen, was ihre Kunden interessiert, in welcher Phase des Kaufprozesses sie sich befinden und warum sie sich für den Kauf bestimmter Produkte entscheiden. Ein Einzelhändler für Bürobedarf verwendet eine Conversion API und benutzerdefinierte Attributionsmodelle, um Onlinedaten mit Offlinetransaktionen in einem Omni-Channel-Bericht zu kombinieren, der veranschaulicht, wie digitale Kampagnen sich sowohl auf den Onlinevertrieb als auch den Verkauf in Ladengeschäften auswirken. Ein Onlinemodehändler untersucht oft den Mehrumsatz nach Kanal, um herauszufinden, inwieweit jeder Kanal zum Wert beiträgt, der den einzelnen Kunden über

einen längeren Zeitraum beigemessen wird. Anhand dieser Analyse kann das Unternehmen seine Kunden besser segmentieren, das Marketingbudget gezielter einsetzen und die Botschaften individuell abstimmen.

**Strategische Partnerschaften.** Im Bereich der Technologie ist die effektive Zusammenarbeit mit anderen Anbietern der Schlüssel zum Erfolg. Nur wenige Unternehmen, selbst solche mit digitaler Kompetenz, schaffen es allein. Für Werbetreibende ist es ganz besonders wichtig, effektiv mit Agenturen und Anbietern von Marketingtechnologie zusammenzuarbeiten, ohne die Kontrolle über die Technologie und Daten zu verlieren. Ein Autohersteller hat ein sogenanntes Marketing-Hothouse gegründet, in dem ungefähr 150 Mitarbeiter, einschließlich des Personals von vier Agenturpartnern, untergebracht sind und gemeinsam mit den Marketing- und Mediateams des OEMs in demselben Gebäude arbeiten. Bei diesem Ansatz werden sämtliche Digitalspezialisten (für Anzeigen, Inhalte, operativen Betrieb, soziale Medien und weitere Fachbereiche) gebündelt. Das Unternehmen hat standardisierte Verfahren dafür entwickelt, wie Partneragenturen und das Marketingteam zusammen an der Entwicklung einer Kampagne arbeiten, einschließlich Überprüfung der Leistung anhand vordefinierter gemeinsamer Marketingziele sowie Budget-, Qualitäts- und Zeitplankriterien. Das hatte zahlreiche Vorteile, darunter auch bessere Kapazitätsplanung und schnellere Ergebnisse.

**Expertenkenntnisse.** Es ist eine Sache, technisch versiertes Personal zu finden, einzustellen und fortzubilden. Viel schwieriger ist es jedoch, die Zusammenarbeit dieser Personen mit anderen Marketingmitarbeitern zu fördern und funktionsübergreifende Teams zu erstellen. Die fehlende organisatorische Anbindung zwischen den Abteilungen für Branding und Onlinemarketing veranlasste einen Onlineeinzelhändler dazu, fachübergreifende Marketingteams zu bilden, in denen Experten verschiedener Fachrichtungen eng zusammenarbeiten, um einheitliche Werbeerlebnisse für Kunden zu schaffen. Jedes Team besteht aus Spezialisten in den Bereichen markenbezogene Marketingkommunikation, Kundeneinblicke, Shopmanagement, Programmatic Advertising, Shopmarketing und Marketingintelligenz (Datenwissenschaftler), die die anderen Teammitglieder in Bezug auf Informationsnutzung und Leistungssteigerung beraten.

**Flexible Teambildung und Etablieren einer Fail-Fast-Kultur.** Richtig eingesetzt schafft die flexible Transformation wichtige Impulse für alle Unternehmensbereiche: die internen Prozesse, den Arbeitsalltag der Mitarbeiter und die Interaktion im Unternehmen. Dazu müssen Strukturen, Berichterstattung, Vergütung und Karrierepfade neu definiert werden. Gut etablierte Unternehmen bevorzugen den Status quo und scheuen Änderungen. Daher kommt es nicht selten vor, dass sie die Transformation im Keim ersticken, bevor die Maßnahmen überhaupt greifen können. Damit dies nicht geschieht, ist die Unterstützung der Vorstandsebene unentbehrlich. Ebenso wichtig ist die aktive Kooperation und oft auch physische Präsenz bestimmter Unternehmensfunktionen wie Personal-, Rechts- und Finanzabteilung. Gleichzeitig müssen Werbetreibende jedoch eine Fail-Fast-Kultur etablieren, in der man Raum für das Experimentieren, Lernen und manchmal Scheitern schafft. So können sie Fehlentwicklungen früh erkennen, die richtigen Lektionen daraus lernen und sich dem nächsten Ziel zuwenden. Die flexible Gestaltung der Transformation ist der schwierigste Schritt auf dem Weg zur digitalen Kompetenz, aber unbedingt notwendig, damit alle Mitarbeiter und Teams funktionsübergreifend an einem Strang ziehen.

## Zeit zum Handeln

Abgesehen von den echten Profis gelingt keinem Unternehmen der digitale Wandel über Nacht – nicht einmal innerhalb von Wochen oder Monaten. Da die digitale Technologie anders als die herkömmlichen Systeme funktioniert, unterscheiden sich die Arbeitsformen von denen traditioneller Unternehmen. Die Umstellung von der bisherigen auf die neue Umgebung wird durch technologische und organisatorische Faktoren erschwert. Marketingunternehmen, die den Wandel angehen möchten, sollten sich auf einen langen Prozess einstellen.

Mit einem guten Plan klappt alles viel besser. Auf der Grundlage unserer Recherchen haben wir einen Pfad zum Erlangen der Qualifikationen entwickelt, die ein Unternehmen im Bereich des digitalen Marketings benötigt. Der Plan umfasst drei Phasen und in jeder müssen technische und organisatorische Meilensteine erzielt werden. Clevere Unternehmen können sich in jeder Phase schnell an die neuen Herausforderungen anpassen und dabei oft auf vorhandene Datenfunktionen und -technologien zurückgreifen, um schnell Fortschritte zu machen. Das verleiht Impulse und hilft dabei, Kapital für den Weg zur nächsten

Phase freizusetzen. Frühe Erfolge stellen sich ein, wenn man sich zunächst nur auf einen Kanal konzentriert und durch Optimierung Kosteneinsparungen erzielt. Unternehmen können diese Umstellungen auch in einer Pilotphase testen, die Ergebnisse präsentieren und dann schnell skalieren.

**Von "Anfänger" zu "Fortgeschritten": solide Basis schaffen.** Ein Grund, warum die Umstellung auf digitales Marketing so schwierig ist, sind die neuen Arbeitsformen. Ein solcher Wandel erfordert einen aktiven und wahrnehmbaren Unterstützer auf Vorstandsebene. Außerdem ist die aktive Beteiligung und Kooperation interner und externer Partner notwendig. Die Personalabteilung muss z. B. neue Karrierepfade und Anreizsysteme schaffen. Die Rechtsabteilung muss die neuen Möglichkeiten zum Überprüfen und Freigeben von Kampagnen absegnen. Das Unternehmen muss vermutlich externe Agenturen und ihr Know-how nutzen, um interne Funktionslücken zu füllen. Ironischerweise ist dies aber oft einfacher, als für eine gute interne Kooperation zu sorgen.

Auf technischer Seite müssen Unternehmen sich mit der aktuellen Datensituation und den damit verbundenen Chancen (oder Hindernissen) auseinandersetzen, um umsetzbare Informationen zu gewinnen und effektive Kampagnen zu erstellen. Daten sind die Grundlage für digitale Interaktionen und Personalisierung, aber viele Marketingunternehmen versäumen es, sich regelmäßig über das Kaufverhalten und die Merkmale auf Kundenebene oder über Onlinemesswerte wie Klicks auf Websites, Seitenaufrufe und Conversions zu informieren. Darüber hinaus verfügen sie nicht über solide Analysefunktionen, um basierend auf den Daten Pläne, Programme und Initiativen zu entwickeln. Ohne diese datengestützte Kompetenz ist es unwahrscheinlich, dass sie die nächste Phase erreichen und zu einem vernetzten Unternehmen werden.

**Von "Fortgeschritten" zu "Vernetzt": Beziehungen aufbauen.** Die zweite Phase zur Erlangung der digitalen Reife umfasst den Aufbau funktionsübergreifender Verbindungen, die digital agile Unternehmen erst möglich machen. Unternehmen können Fortschritte machen, indem sie anfangen, mehrere Kanäle zu koordinieren, neue Einnahmequellen zu erschließen und durch besser abgestimmte Medienaktivitäten Effizienzsteigerungen zu erzielen.

Die erfolgreichsten Unternehmen verfügen über funktionsübergreifende Teams, in denen sämtliche Digitalspezialisten, z. B. für Anzeigen, Inhalte, operativen Betrieb, soziale Medien, gebündelt werden. Sie sind für den Übergang in das nächste Stadium der digitalen Reife unverzichtbar und tragen dazu bei, dass die für den Offlinekanal und das Onlinemarketing zuständigen Mitarbeiter besser zusammenarbeiten. Einige lassen ihre Teams in demselben Gebäude arbeiten, so wie das beim oben genannten Autohersteller mit seinem funktionsübergreifenden Marketing-Hothouse der Fall war. Diese Teams werden an gemeinsamen KPIs gemessen.

Entscheidend in dieser Phase sind die technischen Möglichkeiten, interne und externe Quellen von Onlinedaten so zu kombinieren, dass wertvolle Einblicke zu Zielgruppen und für die kreative Arbeit gewonnen werden. Auf dieser Grundlage lassen sich dann relevante Werbebotschaften automatisieren, um Kampagnenentwicklung, Tests und Anpassung zu beschleunigen. Ein anderer Autohersteller-OEM verwendet datengetriebene Ausrichtung und automatisierte Aktivierung in einer Kampagne, in der verschiedene Fahrzeugkonfigurationen präsentiert werden. So können basierend auf den Konfigurationsvorlieben der Nutzer mehr als 6.000 automatisierte individuelle Werbeerlebnisse bereitgestellt werden. Die resultierenden Anzeigen hatten eine viermal höhere Conversion-Rate als die herkömmlichen Anzeigen und waren doppelt so effizient. Ein Einzelhändler in Großbritannien spiegelt die Änderungen im verfügbaren Bestand im Inhalt seiner Suchnetzwerk-Anzeigen wider. So kann die Werbung effizienter gestaltet werden, da die Zahl irrelevanter Klicks verringert und der Anteil an relevanteren Zugriffen erhöht wird. Das Unternehmen konnte 26 % mehr Leads generieren und den Cost-per-Lead um 53 % sowie den Cost-per-Click um 50 % senken.

**Von "Vernetzt" zu "Multi-Moment": Jeder Moment zählt.** Die letzte Phase der Marketingkompetenz ist am schwierigsten zu erreichen. Die koordinierte Berücksichtigung der Kunden-Touchpoints in der richtigen Abfolge setzt voraus, dass das Unternehmen über wichtige eigene Kompetenzen verfügt. Außerdem sind flexible Teams nötig, ohne die eine schnelle Reaktion auf und Anpassung an die digitale Geschwindigkeit praktisch unmöglich ist. Das bringt viele Unternehmen ins Straucheln. Ihre Organisation ist nur dem Namen nach flexibel oder hat nur die Hälfte der Maßnahmen implementiert. Sie haben vielleicht die funktionsübergreifende

Neuorganisation erfolgreich gemeistert, aber bei der praktischen Umsetzung in Form neuer Karrierepfade und Bonusprogramme basierend auf gemeinsamen Zielen hapert es dann. Sie verfügen beispielsweise über eine Fülle an Datenwissenschaftlern und Analyseexperten, können aber keine datengetriebene Entscheidungsfindung einsetzen. Unternehmen, denen die Flexibilisierung der Prozesse gelingt, können kanalübergreifend werben und bessere, personalisierte Nutzererfahrungen für mehr Umsatz schaffen. Gleichzeitig werden durch die Nutzung innovativer Technik und moderner Automatisierungslösungen die Kosten gesenkt.

In dieser Phase kommt es darauf an, die Technologieziele mit den KPIs für die Geschäftsergebnisse zu verknüpfen und mit effizienter Attribution und anderen Analyseverfahren eine Optimierung vorzunehmen. Ein Franchisegeber von weltweit vertretenen Restaurants verknüpft Offlineverkäufe mit dem Onlinemarketing. Dazu werden verschiedene Drittanbieterinformationen zur Laufkundschaft kombiniert, um einen Näherungswert für die Vertriebs- und die Standortbestimmungsdaten zu erhalten. Ein Einzelhändler in Großbritannien hat einen strategischen Analyseplan entwickelt, um das Verhalten der Kunden zu verstehen und Werbechancen zu erkennen. Auf dieser Grundlage erhält er schnelle, präzise Einblicke und kann in Echtzeit fundierte Entscheidungen treffen.

#### Umfassende Veränderung, große Vorteile

Die notwendigen Änderungen sind schwierig, aber die Mühe lohnt sich. Die Vorteile stellen sich – wie die Kompetenzen selbst – etappenweise ein. Zu

### Die Autoren

**Dominic Field** ist Senior Partner und Managing Director im Londoner Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen ihn per E-Mail unter: [field.dominic@bcg.com](mailto:field.dominic@bcg.com).

**Shilpa Patel** ist Partner und Managing Director im Londoner Büro der Firma. Sie können sie per E-Mail kontaktieren: [patel.shilpa@bcg.com](mailto:patel.shilpa@bcg.com).

**Henry Leon** ist ein Projektleiter im Londoner Büro der BCG. Er ist unter folgender E-Mail-Adresse erreichbar: [leon.henry@bcg.com](mailto:leon.henry@bcg.com).

The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D. Henderson gegründet und ist heute an 90 Standorten in 50 Ländern vertreten. Das Unternehmen befindet sich im alleinigen Besitz seiner Geschäftsführer. Weitere Informationen erhalten Sie unter [bcg.com](http://bcg.com).

Beginn der Umstellung auf digitales Marketing werden wahrscheinlich Kosteneinsparungen erzielt, da Unternehmen lernen, mithilfe der Automatisierung die bisher manuell durchgeführten Prozesse zu automatisieren. So lässt sich unnötiger Aufwand verhindern und die Effizienz steigern. Das Unternehmen kann durch die Einsparungen den Nettoprofit verbessern oder das Geld wieder investieren, um neue Funktionen bereitzustellen und zusätzliche effektive Kampagnen zu finanzieren. In den Folgejahren machen sich die Investitionen in Know-how und Qualifikationen bezahlt, denn es wird möglich sein, personalisierte Kampagnen in großem Umfang auszuliefern und wertvolle Kundenbeziehungen aufzubauen, die die Bindung festigen und den Umsatz steigern.

Das Erwachsenwerden ist schwierig, hört man oft. Und beim digitalen Marketing trifft genau das zu. Aber wenn man dann erst einmal die nötige Reife erlangt hat, profitiert man von vielen Vorteilen. Je schneller Werbetreibende ihren Weg zur digitalen Reife beginnen (oder beschleunigen), desto früher kommen sie in den Genuss der geschäftlichen Vorteile.

#### HINWEIS

1. Siehe *Efficiency and Effectiveness in Digital Advertising: Cutting Complexity, Adding Value*, BCG Focus, Mai 2013, *Improving Engagement and Performance in Digital Advertising: Adding Data, Boosting Impact*, BCG Focus, September 2014, *The Programmatic Path to Profit for Publishers*, BCG Focus, Juli 2015 und *A Disconnect and a Divide in Digital Marketing Talent*, BCG Focus, März 2017