

EINE STUDIE VON

Google



UNIVERSITÄT ZU LÜBECK
INSTITUT FÜR ENTREPRENEURSHIP
UND BUSINESS DEVELOPMENT

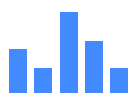
AUTOMATISIERUNG IM DIGITALEN MARKETING – GESCHÄFTSMODELL- TRANSFORMATION ALS CHANCE FÜR AGENTUREN

Automatisierung verändert das bestehende Kerngeschäft
und eröffnet Chancen für neue Tätigkeitsbereiche –
ein Blick in die Zukunft der Agenturen

Christian W. Scheiner und Frank Stecher

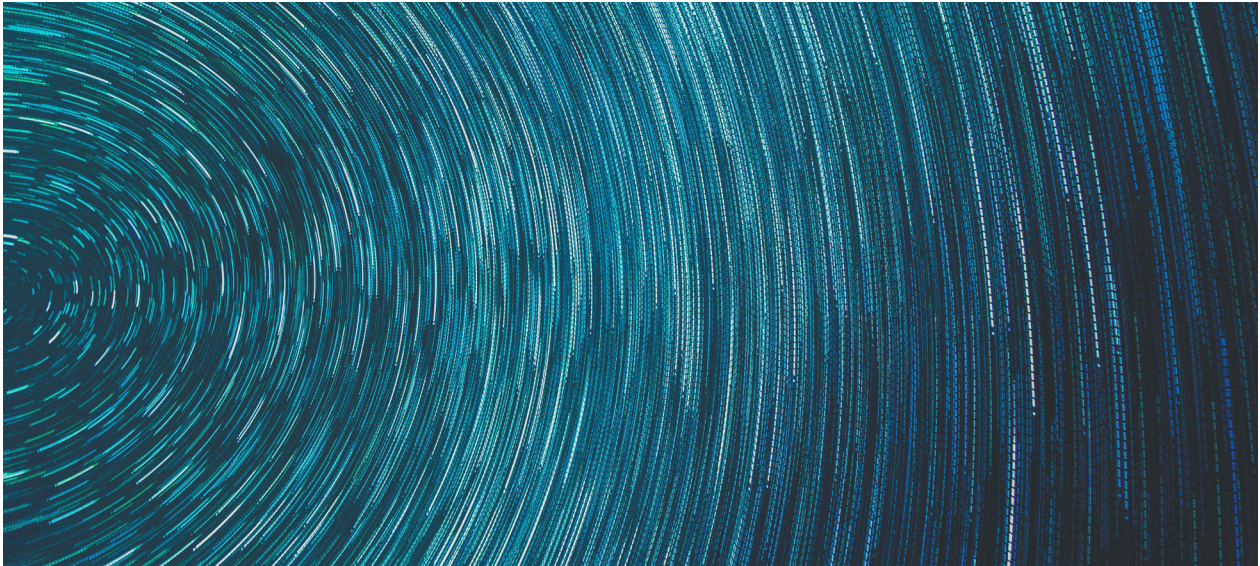


09.2018



Ausgangslage

In den vergangenen Jahren hat der Grad an Automatisierung im digitalen Marketing stetig zugenommen.



Aktuell ist es theoretisch bereits möglich, z.B. über Google Ads vollautomatisierte Kampagnen aufzusetzen (z.B. Smart Display Campaigns). Das Leistungsvolumen der Automatisierung wird in absehbarer Zeit ein Maß erreichen, das bisherige Arbeitsweisen und damit verbundene Geschäftsmodelle nachhaltig verändern wird.

Im Februar 2018 trat Google an Prof. Dr. Christian W. Scheiner vom Institut für Entrepreneurship und Business Development der Universität zu Lübeck heran, um die Folgen der Automatisierung bei Google für das Geschäftsmodell von Agenturen zu untersuchen. Für die vorliegende Studie haben Prof. Dr. Christian W. Scheiner und Frank Stecher, Industry Manager bei Google, ihr Know-how und ihre Ressourcen kombiniert und gewähren einzigartige Einblicke, wie sich Automatisierung auf das Geschäftsmodell und das operative Geschäft von Agenturen auswirkt.

Die Ergebnisse der Studie beruhen auf mehreren Datenquellen. So wurde für die Studie eine Kombination aus qualitativen Interviews, einer Fokusgruppe sowie einer quantitativen Befragung gewählt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Automatisierung für Agenturen ein hohes Transformationspotenzial besitzt. Im klassischen Tätigkeitsbereich der Agenturen werden sich Kernaufgaben ändern oder durch die Automatisierungsfunktionen vollständig ersetzt. Gleichzeitig werden Agenturen in der Zukunft immer mehr Beratungsleistungen anbieten. Insgesamt wird Automatisierung durch Agenturen und ihre Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter positiv beurteilt, da sie einen hohen Nutzen für die Tätigkeit aufweist. Die schnelle Annahme der neuen Möglichkeiten wird vor allem davon abhängen, bestehende Bedenken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst zu nehmen und sie in die Transformation aktiv einzubinden.



AUTOMATISIERUNG IM DIGITALEN MARKETING

In der öffentlich geführten Diskussion wird Automatisierung oftmals mit einem dramatischen Arbeitsplatzverlust und dem Niedergang von Unternehmen oder ganzen Branchen gleichgesetzt. Gründe für diese Ansicht finden sich in den Prognosen von Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Andy Haldane, Chefökonom der Bank of England, sieht in einer Rede aus dem Jahr 2017 für Großbritannien knapp die Hälfte aller Arbeitsplätze durch Automatisierung gefährdet. Automatisierung stellt für ihn die dritte industrielle Revolution dar und führt zu einer Aushöhlung der Arbeitswelt. Die OECD sieht in ihrem „Policy Brief on the Future of Work“ im März 2018 14 % aller Arbeitsplätze durch Automatisierung in Bedrängnis. Diese Einschätzungen werden auch durch Experten aus der Wissenschaft grundsätzlich bestätigt. Carl Frey und Michael Osborne von der University of Oxford kamen beispielsweise in



ihrer viel zitierten Studie aus dem Jahr 2013 zu dem Ergebnis, dass circa 47 % aller amerikanischen Arbeitsplätze durch Automatisierung bedroht seien. Bei genauerer Betrachtung aller Aussagen wird jedoch deutlich, dass keine zwangsläufige Verbindung zwischen Automatisierung und Arbeitsplatzverlust hergestellt wird. Es wird stattdessen nur auf die direkte Betroffenheit von bestimmten Arbeitsfeldern durch Automatisierung hingewiesen. Selbiges gilt auch für die damit verbundenen Geschäftsmodelle.

Das digitale Marketing hat sich im letzten Jahrzehnt durch die zunehmende Einbettung und Nutzung von Automatisierung signifikant verändert. Marketingagenturen und -abteilungen in Unternehmen haben sich dieser Veränderung kontinuierlich angepasst und Strukturen geschaffen, um für neue Entwicklungsschritte gewappnet zu sein.

In der Vergangenheit traten die technologischen Fortschritte schrittweise, begrenzt auf einzelne Funktionen und in relativ langen Zeitintervallen ein. Die letzten Schritte zur vollständigen Automatisierung werden jedoch schneller beschritten und vollumfängliche Veränderungen herbeiführen, auch wenn aktuell der Fokus sehr stark auf einfachen und sich wiederholenden Tätigkeiten mit großen Datenmengen im Hintergrund wie z.B. Bidding, Keywordexpansion und der Erstellung von Creatives liegt. So sieht Marvin Chow, VP Google Marketing, eine nicht allzu ferne Realität, in der Kampagnen momentbezogen auf die Kundenintention vollautomatisiert ausgerichtet sein werden.

»We're getting closer to a point where campaigns and customer interactions can be made more relevant end-to-end—from planning to creative messaging to media targeting to the retail experience. We will be able to take into account all the signals we have at the customer level, so we can consider not only things like a consumer's color and tone preferences, but also purchase history and contextual relevance. And all of this will be optimized on the fly in real time.«

— MARVIN CHOW, 2017

Vor allem die Entwicklung im Technologiefeld des maschinellen Lernens beschleunigen diesen Prozess und definieren dabei die neuen Möglichkeiten. Es liegen somit genau jene Technologien im Herzen dieser Entwicklung, denen Nigel Fenwick und Kollegen von Forrester Research in ihrem Bericht „The Top Emerging Technologies for Digital Predators“ ein branchen- oder sogar weltveränderndes Potenzial in den nächsten fünf Jahren prognostizieren. Automatisierung im digitalen Marketing steht damit mit seinem Transformationspotenzial auf einer Stufe mit anderen disruptiven Technologien wie der Digitalisierung in der Musikbranche, VoIP oder dem Computer Added Design. Veränderungen auf der Ebene der Arbeitsinhalte einzelner Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter, des Geschäftsmodells von Agenturen und Marketingabteilungen sowie des kompletten Wertschöpfungssystems sind absehbar.

Trotz seines disruptiven Leistungsversprechens wird sich Automatisierung erst noch gegen bewährte und routinierte Vorgehensweisen im digitalen Marketing durchsetzen müssen. Technologische Weiterentwicklungen werden dazu ebenso notwendig sein wie die Akzeptanz von Automatisierung auf der Arbeits- und der Geschäftsmodellebene. Für Agenturen bedeutet dies, die strukturellen Weichen rechtzeitig auf allen Arbeitsebenen für den Übergang zu stellen. Die konkrete Ausprägung dieser Veränderung wird im Rahmen dieser Studie näher untersucht.



AUTOMATISIERUNG ALS KERNSTÜCK VON DATENGETRIEBENEM MARKETING BEI GOOGLE – DIE FÜNF As

Goo**g**les Empfehlung für datengetriebenes Marketing beruht auf fünf eng miteinander verbundenen Themenschwerpunkten, den sogenannten fünf As:



- **Audience:** Individuelle Zielgruppenansprache
- **Assets:** Nutzererfahrung mit Werbemittel und Webseite oder App
- **Access:** Zugriff – Reichweite der Werbebotschaft maximieren
- **Attribution:** Wert der einzelnen Touchpoints messen
- **Automatisierung:** Operative Vermarktung vereinfachen und KPIs optimieren

Insbesondere das Thema Automatisierung wird häufig als Querschnittsfunktion der einzelnen As betrachtet, da es als Optimierungshebel jedes einzelnen As angesehen werden kann - wie z.B. Automatisierte Gebotseinstellung auf Basis einer datengetriebenen Attribution, automatisiertes Zielgruppen (Audience) Management, automatisiert erstellte Werbeanzeigen und die Nutzung von automatisch generierten Werbeanzeigen (Assets).

Im Folgenden wird tiefer auf die Bedeutung der Automatisierung für die jeweiligen As eingegangen.

Automatisierte Gebotssteuerung zur Optimierung der Marketing KPIs: In der Vergangenheit wurden Keywords und Gebote oft manuell nach Klick- und Conversionwahrscheinlichkeit (Aktion auf Website z.B. Kauf eines Artikels) ausgewählt und angepasst. In den letzten Jahren wurden jedoch weitere Signale aufgenommen.



Schrittweise kamen beispielsweise das Gerät, der Standort, der Wochentag, die Uhrzeit, demografische Merkmale oder der Browsertyp hinzu. Durch diese Datenvielfalt wurde das Festlegen von Geboten maßgeblich komplexer. Die automatisierte Gebotseinstellung stellt das erste Element der Automatisierung dar. Dort werden alle Signale einbezogen und die Leistung nachhaltig verbessert. Google hat sich dabei als Ziel gesetzt die jeweiligen Zielgrößen im Marketing für Werbekunden zu optimieren, dazu gehören beispielsweise die Maximierung Conversion Volumen bei Einhaltung der maximalen Kosten/Conversion, die Maximierung der Kosten/Umsatz-Relation oder die Optimierung der Sichtbarkeit. Maschinelles Lernen ermöglicht in Kombination mit den relevanten Signalen eine präzise und automatisierte Gebotssteuerung auf Aktionsebene in Echtzeit, was die Relevanz von Werbung für Konsumenten und den Erfolg von Werbetreibenden positiv beeinflusst.

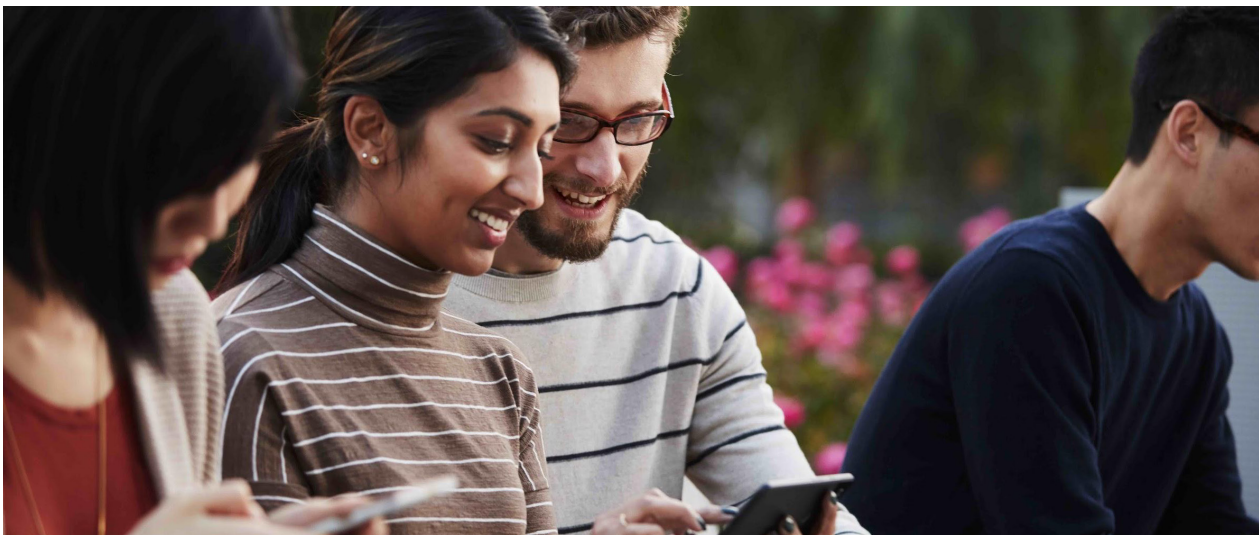
Automatisierung im Bereich „Audience“: Als zweites A bzw. als zweite Säule kommt das automatisierte Audience Management zum Tragen. Zielgruppen- und kontextbezogene Zielgruppenerweiterungen werden durch die Nutzung von Aussteuerungsvarianten wie „Ähnlicher Zielgruppen“ (zu den eigenen Kunden oder Webseitenbesuchern), „Zielgruppen mit Kaufbereitschaft“, sowie themenbezogenen Anzeigenschaltung erreicht.

Automatisierung im Bereich „Attribution“: „Automatisierte Attribution“ ergänzt die vorherigen beiden Elemente. Bislang wurden regelbasierte Attributionsmodelle eingesetzt, um einzelnen Kundenkontaktpunkten einen Wert zuzuschreiben. Die Datengrundlage bietet dafür die Analyse der Kontaktpunkte aus Customer Journeys (z.B. Conversions). Werbetreibende können zwar ein Attributionsmodell wählen, aber eine individuelle Anpassung ist nicht möglich. Zudem entsteht dabei ein hoher personeller Aufwand, der einer Skalierbarkeit entgegensteht. Erschwert wird die richtige

Attribution durch das veränderte Kundenverhalten. So konnten frühere Analysen zeigen, dass 38 % aller Customer Journeys mehr als einen Kanal umfassen, 90 % aller Personen mehrere Geräte in die Suche einbeziehen und mobile Endgeräte bereits global am häufigsten für Suchanfragen verwendet werden. Unter diesen Voraussetzungen stoßen regelbasierte Attributionsmodelle schnell an ihre Grenzen. Durch automatisierte Attributionsmodelle wird der Datenumfang erweitert. So werden nun alle Kontaktpunkte berücksichtigt, unabhängig davon, ob sie zu einer erfolgreichen oder erfolglosen Customer Journey gezählt werden. Der relative Wert eines Kontaktpunkts bestimmt sich damit aus dem tatsächlichen Beeinflussungspotenzial zur Conversion. Eine individuelle Anpassung wird ebenfalls ermöglicht und leistungsbezogene Analysen erlauben automatische Aktualisierung der Attribution während der Kampagne.

Automatisierung im Bereich „Assets“: Zum Einsatz kommen in den Kampagnen automatisiert erstellte Werbeanzeigen. Für die Kampagnen werden aus den bestehenden Assets automatisch Anzeigenvarianten, sog. Anzeigenvorschläge, erstellt. Dies ist umso wichtiger da Personen mehr als zehn Informationsquellen im Entscheidungsprozess zu Rate ziehen und sich durch zielgerichtete und kanalspezifische Werbeanzeigen doppelt so stark beeinflussen lassen. Bei der Erstellung der Werbeanzeigen setzt Google unterschiedliche Module des maschinellen Lernens wie Werbemittelauswahl, Farbenextraktion oder automatische Größenanpassung ein, um für jede Anzeigenumgebung die benötigte Anzeige zu erzeugen. Es wird daher empfohlen, so viele Werbemittel wie möglich bereitzustellen. D.h. fünf Überschriften, fünf Kurzbeschreibungen, 15 Anzeigenbilder sowie fünf Logovarianten.

Empfohlene (mobile) Webseiten und Zielseiten runden das Automatisierungssystem von Google ab. Hier gibt Google Werbetreibenden grundsätzliche Empfehlungen für anzeigenbezogene Technologien, wie AMP und



die Ausrichtung bestehender Assets, wie Webseiten, zu nutzen.

Automatisierung im Bereich „Access“: Google Ads und die Google Marketing Platform bieten ein sehr großes Inventar an Werbeflächen und dadurch eine optimale Reichweite für alle Zielgruppen. Um die Werbebotschaft bestmöglich und kosteneffizient zu verbreiten, werden in den Kampagneneinstellungen die oben genannten Möglichkeiten bestmöglich kombiniert und mit (teil) automatisierten Produktivitätswerkzeugen wie z.B. Datenfeed Management, Werbemittlerverwaltung und Kollaborationsplattformen ergänzt.

Den Nutzen der fünf As sieht Denis Dautaj, Search Automation Specialist, Central Europe bei Google, bereits in der Praxis:

»Wir sehen, dass Kunden besonders erfolgreich sind, wenn sie die Themen Attribution, Audience, Ads und Assets mit einer Vollautomatisierung der Gebotssteuerung kombinieren. Dies zeigen auch viele unserer Fallstudien. T-Mobile Österreich hat z.B. mit unserer vollautomatisierten Gebotsstrategie „Ziel-CPA“ in Kombination mit der datengetriebenen Attribution 22 % mehr Sales generiert.«

– DENIS DAUTAJ

Insgesamt steht das Thema Automatisierung zur Effizienzsteigerung plattformübergreifend (Google Ads und Google Marketing Platform) im Mittelpunkt der Produktentwicklung bei Google.



METHODISCHES VORGEHEN

Um die Folgen der Automatisierung für Agenturen eingehend zu untersuchen, wurden mehrere Datenerhebungsformen gewählt. Neben qualitativen Interviews kamen eine Fokusgruppe sowie eine quantitative Befragung unter Marketingmitarbeitern oder -beauftragten zum Einsatz.

Im Rahmen der qualitativen Interviews wurden acht Führungspersonen befragt. Bei der Auswahl der Personen wurde darauf geachtet, dass sie einen umfassenden Einblick in das Geschäftsmodell besitzen und dieses beeinflussen können. Diese Kriterien erfüllten Geschäftsführer sowie Leitungspersonen aus der zweiten Führungsebene. Zusätzlich wurden noch Interviews mit Marketingverantwortlichen von Unternehmen geführt, um die Folgen der Automatisierung im Allgemeinen besser zu verstehen. Agenturseitig stammten die Befragten von metapeople, eprofessional sowie IndieAd. metapeople und eprofessional zählen zu den größten und wichtigsten Performance-Marketing-Agenturen in Deutschland. Die Folgen der Automatisierung sind

für diese Agenturen daher von besonderer Bedeutung. Für die Aufnahme der Sichtweise eines noch jungen und aufstrebenden Unternehmens wurde IndieAd in die Studie aufgenommen. Zudem wurde noch ein Interview mit Denis Dautaj geführt, in dem die Value Proposition Google's analysiert wurde.

Die Gespräche mit den Agenturvertretern hatten eine Dauer von zwei bis zu fünf Stunden. Die Gespräche mit den Unternehmensvertretern nahmen ca. eine Stunde in Anspruch. Neben einem teilstrukturierten Interviewleitfaden kamen in den Gesprächen das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur und das Value Proposition Canvas von Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda und Alan Smith zum Einsatz. Das Business Model Canvas und das Value Proposition Canvas stellen allgemein akzeptierte Strukturierungsansätze dar und geben einen Einblick in das Geschäftsmodell sowie in das darin enthaltene Nutzenversprechen.

Die zweite Datenerhebungsform stellt das Fokusgruppeninterview dar. Die Fokusgruppe bestand aus zehn erfahrenen Performance-Marketing-Mitarbeitern. Neben einer teilstrukturierten Gruppendiskussion kam in der Fokusgruppe auch LEGO SERIOUS PLAY® als Strukturierungselement im Workshop zum Einsatz. Die LEGO SERIOUS PLAY®-Methode stellt einen moderierten Kommunikations-, Problemlösungs- und Besprechungsprozess dar, in dem Teilnehmende durch eine Reihe von Fragestellungen eine Thematik tiefergehend untersuchen. Dazu bauen alle Teilnehmenden ein eigenes Modell als Antwort auf die Fragestellungen. Diese Modelle dienen als Basis für Gruppendiskussionen, dem Austausch von Wissen, Problemlösungen und Entscheidungen.

Die quantitative Befragung fokussierte auf die Akzeptanz von Automatisierungstechnologien und richtete sich nur an Personen aus der Praxis, die sich mit der Thematik befassen. Die Inhalte der Befragung beruhen auf einer tiefgehenden Literaturanalyse und den Erkenntnissen aus der Fokusgruppe. Im Kern des Fragebogens steht das Standardmodell für Technologieakzeptanz und ist um emotionale, verhaltensbezogene, kognitive sowie weitere wichtige Einflussgrößen ergänzt. Insgesamt öffneten 235 Personen den Link zur Umfrage. Nach einer Datenbereinigung konnten die Antworten von 51 Personen für die Studie verwendet werden.

Neben der Erhebung von Primärdaten wurde eine umfassende Literaturrecherche zu den Themen „Technologieakzeptanz“, „Geschäftsmodellinnovation“ sowie „Automatisierung“ durchgeführt. Von Google wurden zudem interne Dokumente zu den Automatisierungsentwicklungen bereitgestellt.





GRUNDEINSTELLUNG ZU AUTOMATISIERUNG

Die Einführung neuer Technologien stellt für Unternehmen immer ein Risiko dar. Selbst dann, wenn alle Rahmenbedingungen günstig sind und die Implementierung positiv erscheint, ist eine Technologieeinführung kein Selbstläufer. In seinem Artikel „When Bad Things Happen to Good Projects“ beschreibt Christopher Koch die Unwägbarkeiten einer weitreichenden Technologieeinführung bei einem namhaften Unternehmen und beschreibt die massiven Probleme, die durch vergleichsweise kleine Faktoren entstehen können.

Die Einstellung und Bereitschaft der Nutzer, die neue Technologie anzunehmen, stellt in diesem Zusammenhang grundsätzlich einen zentralen Faktor dar. Je höher der Innovationsgrad ist und je mehr bewährte Routinen für den Technologiewechsel notwendig sind, desto wichtiger werden diese Elemente für die Annahme der Technologie. Sind die Nutzer gegenüber der neuen Technologie positiv gestimmt, ist die Übernahme wahrscheinlicher und vollzieht sich in der Regel schneller. Besitzen die Nutzer gegenüber der Technologie jedoch

Bedenken, kann sich die Technologieannahme verzögern oder sogar aktiv verweigert werden.

Grundsätzlich werden die Entwicklungen der Automatisierung in Google Ads und Google Marketing Platform durch die befragten Personen positiv gesehen. Jan Brockmann, Geschäftsführer bei metapeople, und Thomas Nuss, Geschäftsführer bei eprofessional, sehen diese Entwicklung als große Chance für ihre Agenturen. Einerseits bietet Automatisierung die Möglichkeit, arbeitsintensive und wenig wertschöpfende Tätigkeiten zu reduzieren und andererseits das Geschäftsmodell um werthaltige Angebote zu erweitern. Ähnlich äußert sich auch der Gründer von IndieAd, Adrian Knoll, der die neuen Möglichkeiten ausdrücklich begrüßt. In seinem Fall sind es gerade die Entwicklungen auf dem Gebiet der Automatisierung aus den letzten Jahren, die zur Gründung seiner jungen Agentur beigetragen haben.

Das positive Meinungsbild aus den Interviews spiegelt sich in den Antworten der quantitativen Befragung wider. So überwogen bei den Befragten die positiven Gefühle „Freude“ und „Begeisterung“, als sie zum ersten Mal von Googles Plänen hörten, vollständig automatisierte Kampagnen zu ermöglichen. (s. Abbildung 1).

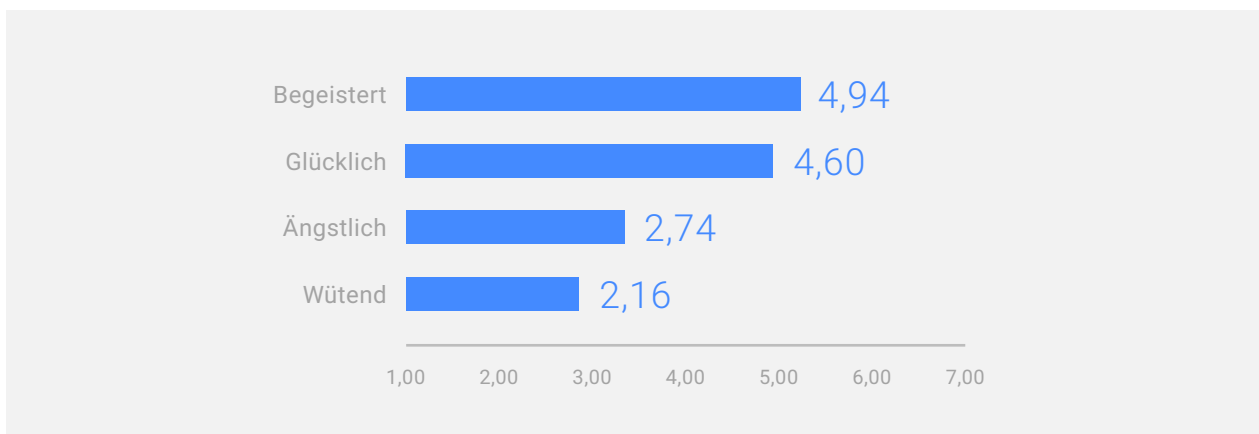


ABBILDUNG 1: Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie die folgenden Emotionen erlebten, als Sie das erste Mal von Googles Vorhaben erfuhren, vollautomatisierte Kampagnen zu ermöglichen – Skala: Stimme ganz und gar nicht zu (1) bis Stimme voll und ganz zu (7). (n=50)
Quelle: Beaudry & Pinsonneault, 2010

Gründe für die positive Einstellung lassen sich in der Beurteilung der Automatisierung in Bezug auf den wahrgenommenen Nutzen, die wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit, die Arbeitsrelevanz und die Ergebnisqualität von automatisierten Funktionen fin-

den. Alle vier Bereiche werden durch die Teilnehmenden grundsätzlich positiv beurteilt. Gerade die beiden Punkte „Arbeitsrelevanz“ und „Wahrgenommener Nutzen“ werden besonders positiv eingeschätzt (s. Abbildungen 2-5).



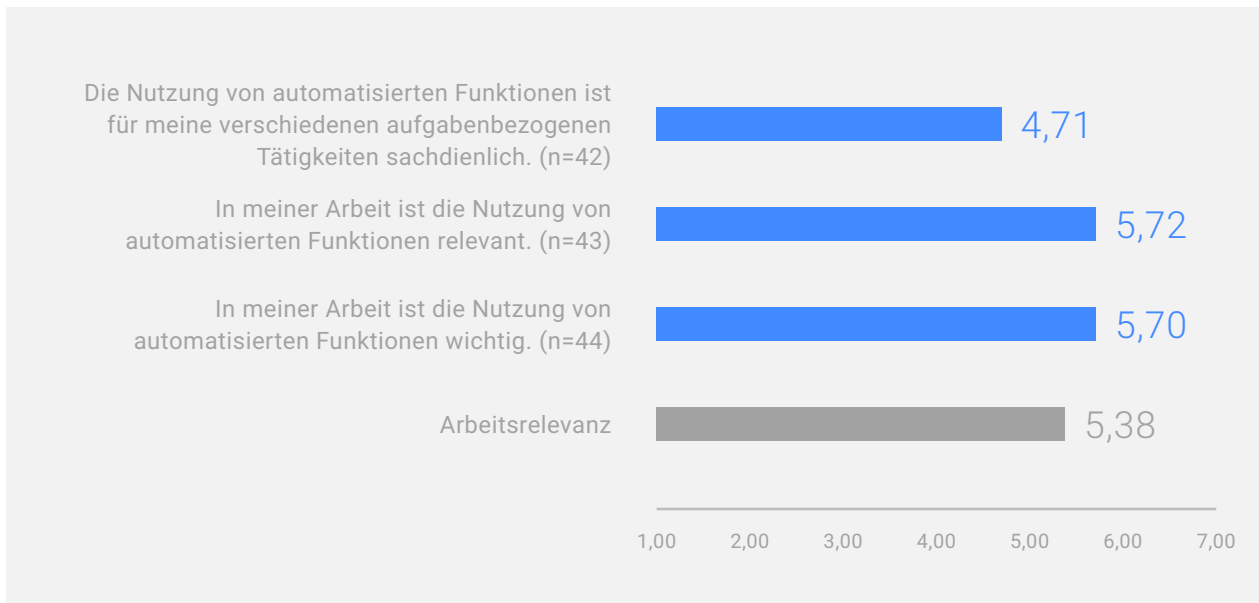


ABBILDUNG 2: Arbeitsrelevanz – Skala: Stimme ganz und gar nicht zu (1) bis Stimme voll und ganz zu (7). Quelle: Venkatesh & Bala, 2008

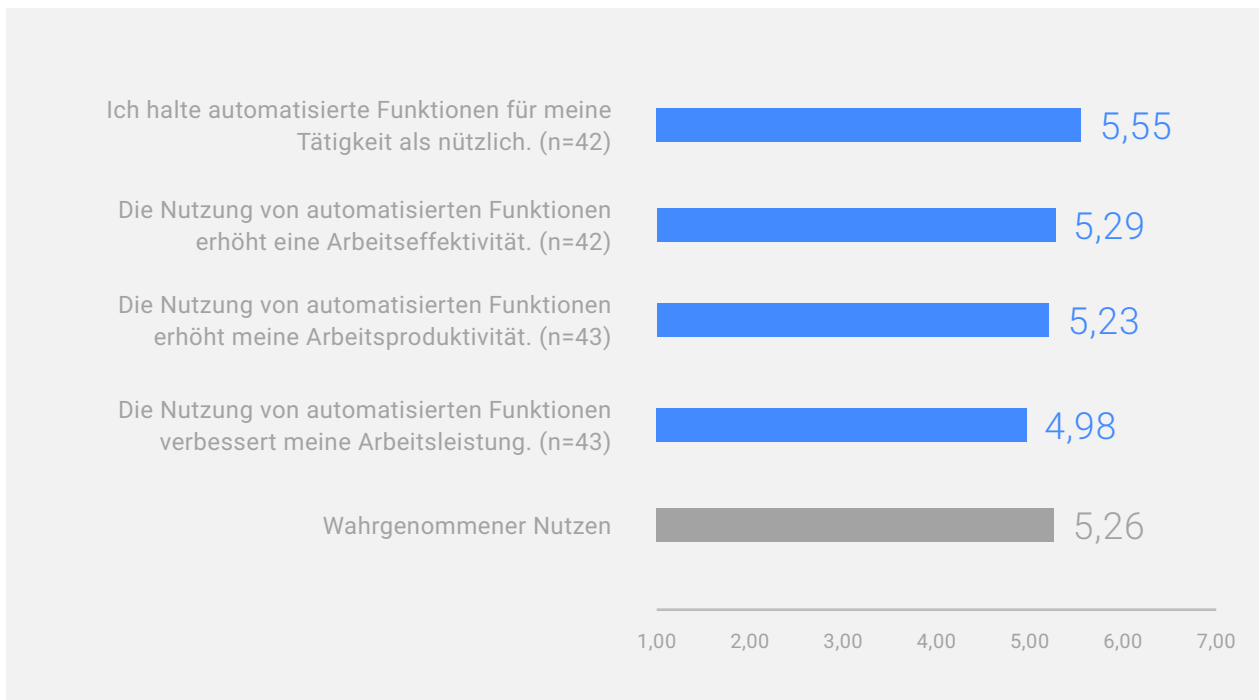


ABBILDUNG 3: Wahrgenommener Nutzen – Skala: Stimme ganz und gar nicht zu (1) bis Stimme voll und ganz zu (7).
Quelle: Venkatesh & Bala, 2008



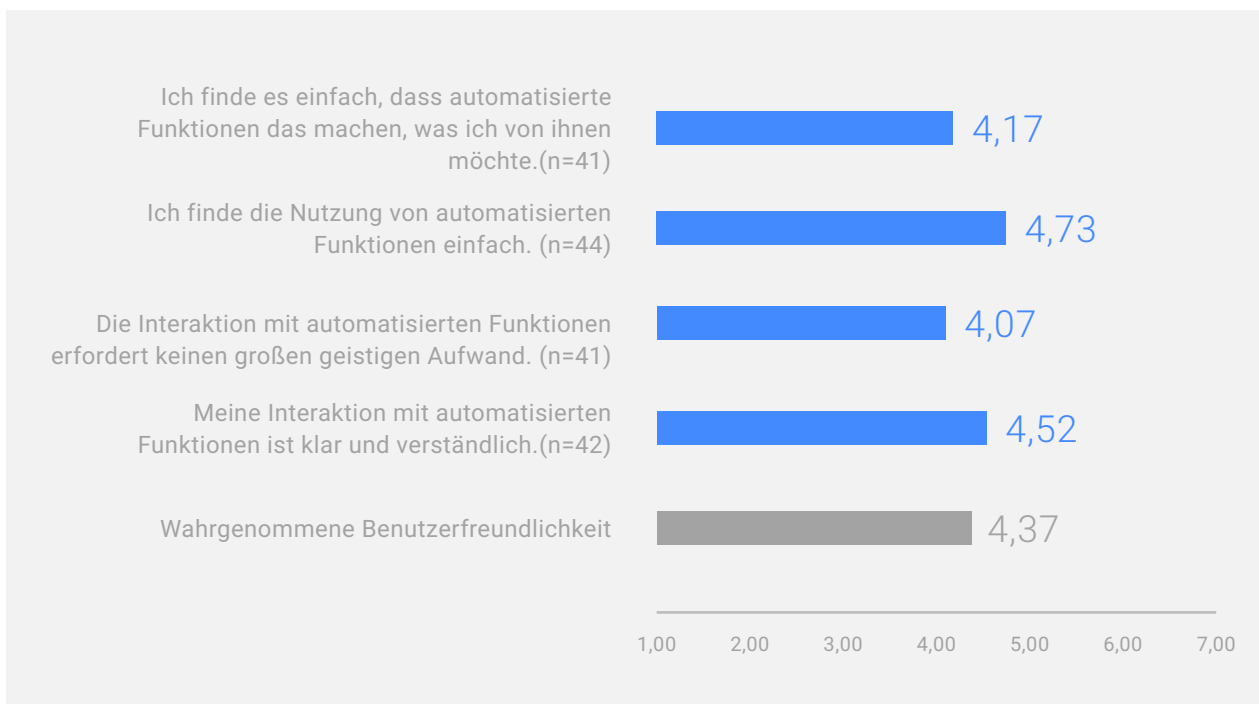


ABBILDUNG 4: Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit – Skala: Stimme ganz und gar nicht zu (1) bis Stimme voll und ganz zu (7).
Quelle: Venkatesh & Bala, 2008

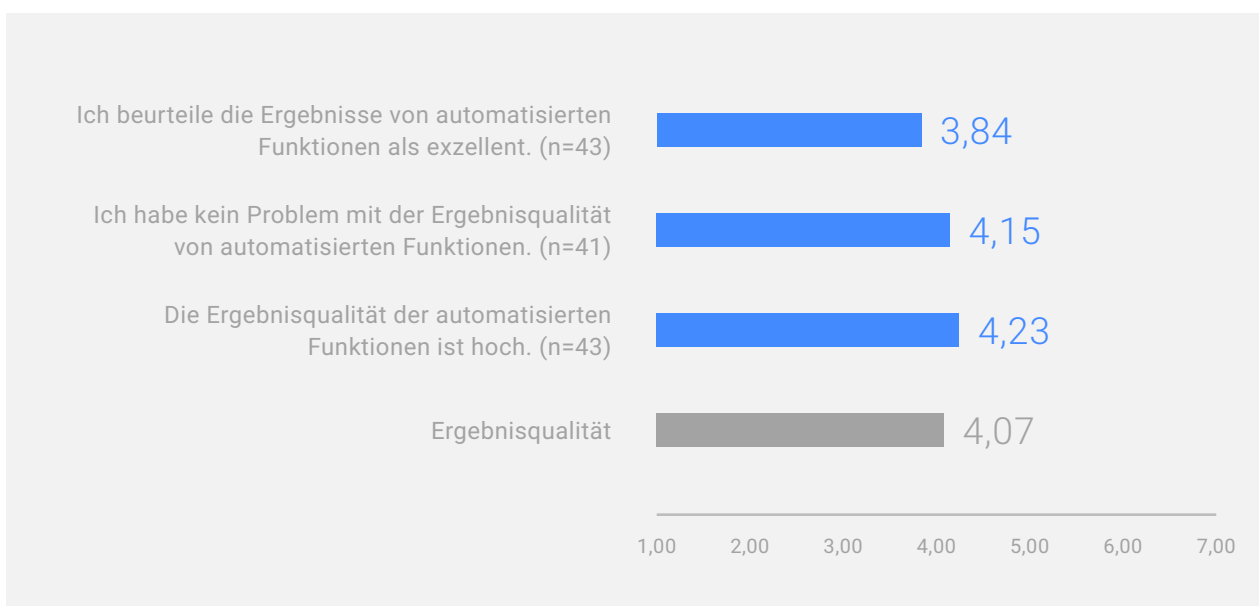


ABBILDUNG 5: Ergebnisqualität – Skala: Stimme ganz und gar nicht zu (1) bis Stimme voll und ganz zu (7).
Quelle: Venkatesh & Bala, 2008

Eine Erklärung der weniger stark positiv ausgeprägten Beurteilung zur Ergebnisqualität liefern die Erkenntnisse der Fokusgruppe. Hier gaben die Teilnehmenden an, dass die automatisierten Funktionen teilweise noch relativ neu seien und man keinen direkten Einblick in die Funktionsweise erhalte. Gerade der letzte Aspekt sei in der Kommunikation mit eigenen Kunden wichtig, um die eigene Arbeitsleistung darstellen zu können und

die Ergebnisse von Kampagnen zu erklären. Kunden seien daher in der Regel zum aktuellen Zeitpunkt noch relativ vorsichtig, Automatisierungsfunktionen von den Agenturen aktiv einzufordern oder einfach zu akzeptieren. Eine Ausnahme bildeten dabei jene Kunden, die über ein tieferes Verständnis der Thematik verfügten und/oder rein an den Ergebnissen der Kampagnen interessiert seien.



Automatisierung als Treiber von Geschäftsmodelltransformation

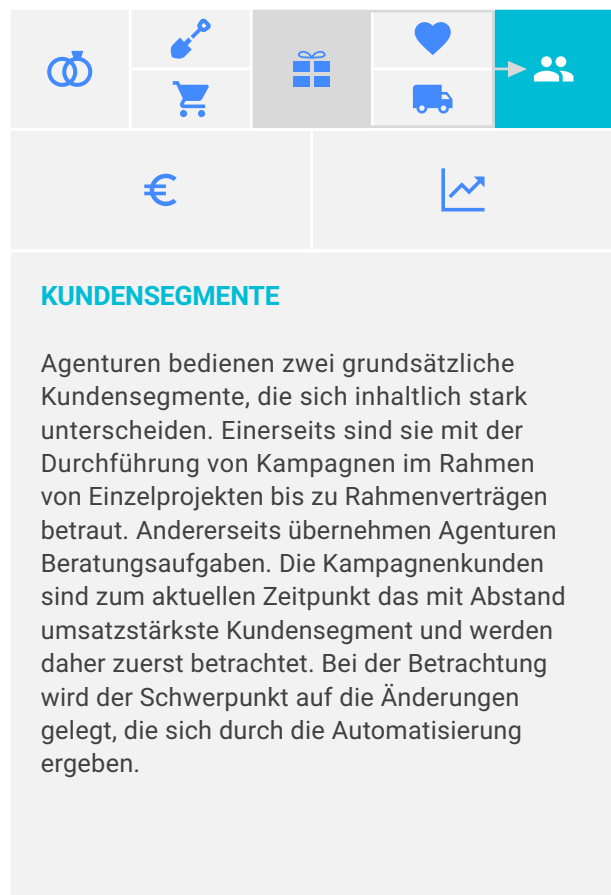


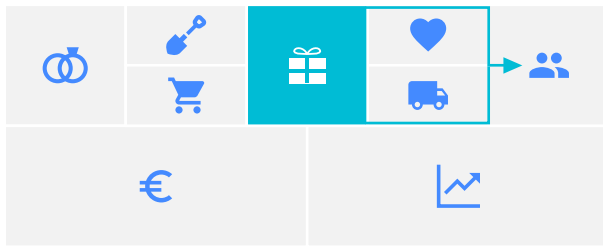
Business Model Canvas von Strategyzer.com

Auf der Ebene des Geschäftsmodells der Agenturen zeichnen sich schon jetzt Entwicklungen ab, die sich nach Ansicht der Befragten in der Zukunft noch verstärken werden. Das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur dient bei der Analyse als Strukturierungsinstrument, um die einzelnen Veränderungen darzustellen.

Das Business Model Canvas unterteilt das Geschäftsmodell in die neun Bestandteile „Kundensegmente“, „Nutzenversprechen“, „Vertriebs- und Kommunikationskanäle“, „Kundenbeziehung“, „Umsatzströme“, „Schlüsselressourcen“, „Schlüsselaktivitäten“, „Schlüsselpartner“ sowie „Kostenstruktur“.

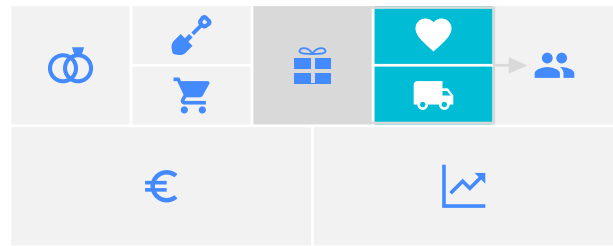
Zur Veranschaulichung des Business Model Canvas nutzen Osterwalder und Pigneur das Bild eines Theaters, bei dem das Nutzenversprechen die Bühne darstellt. Das Nutzenversprechen trägt zur Lösung von Kundenproblemen bei oder befriedigt ein zentrales Kundenbedürfnis. Die Elemente „Kundensegmente“, „Vertriebs- und Kommunikationskanäle“, „Kundenbeziehung“ und „Umsatzströme“ beschreiben den Zuschauerraum vor der Bühne. Die übrigen Bestandteile stellen den Bereich hinter der Bühne dar und ermöglichen die Realisierung aller Aktivitäten. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des Business Model Canvas schrittweise betrachtet und zentrale Erkenntnisse dargestellt.





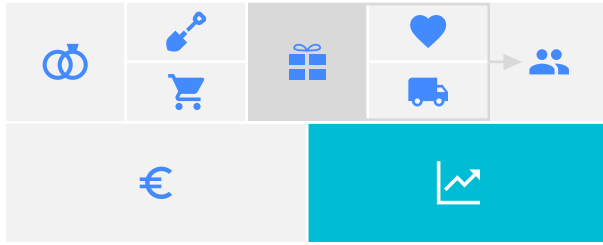
NUTZENVERSPRECHEN

Das Nutzenversprechen für Kampagnenkunden wird sich aufgrund der Automatisierung nur geringfügig ändern. Die Steigerung des Absatzes, die digitale Marketingexpertise, eine hohe Arbeitsqualität, ein kanalübergreifendes Systemverständnis, das Angebot von Transparenz in die Kampagnenaktivitäten und ein maßgeschneidertes Aufsetzen von Kampagnen werden weiterhin den Kern des Nutzenversprechens bilden. Geringfügige Änderungen ergeben sich in der Ausgestaltung einzelner Nutzenaspekte. So wird das Durchführen kundenindividueller Kampagnen in Zukunft durch Automatisierung noch stärker in den Vordergrund rücken.



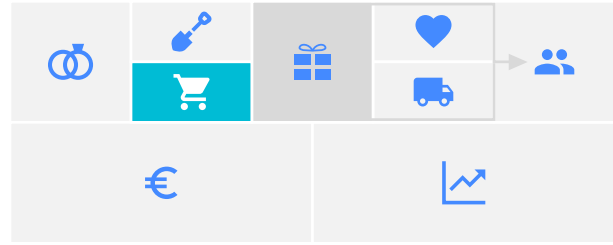
VERTRIEBS- & KOMMUNIKATIONS-KANÄLE UND KUNDENBEZIEHUNGEN

Bei den beiden Elementen „Vertriebs- und Kommunikationskanälen“ sowie „Kundenbeziehungen“ ist von keiner Änderung des bisherigen Geschäftsmodells auszugehen. Auch hier werden hauptsächlich persönlich gepflegte Beziehungen durch Treffen, Telefonate, Kundenbesuche, Messen oder Referenzen die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Kunden bestimmen.



UMSATZSTRÖME

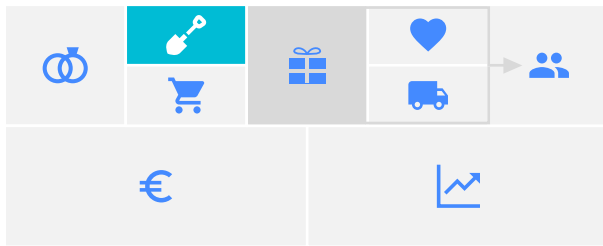
Die Umsatzströme werden auch in Zukunft hauptsächlich durch erfolgsorientierte Vergütungsmodelle, Rahmenverträge oder projektspezifische Leistungsabrechnungen in Manntagen erfolgen und bleiben durch Automatisierung unbeeinflusst.



SCHLÜSSELRESSOURCEN

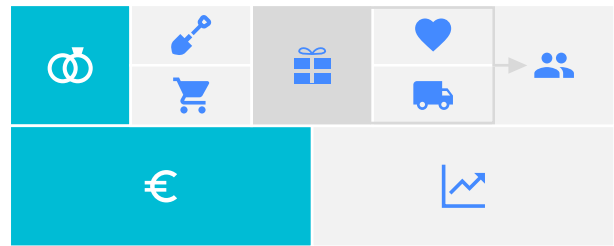
Die Schlüsselressourcen sehen sich einer umfassenden Veränderung ausgesetzt. Gerade bei wichtigen Bestandteilen wie dem Humankapital der Mitarbeiter, eigenen Softwareinstrumenten oder kanalspezifischen Kompetenzen sind starke Veränderungen zu erwarten, da Automatisierung wichtige Bestandteile obsolet werden lässt und neue Anforderungen an das Kompetenzprofil stellen wird. So werden strategische Kompetenzen der Mitarbeiter und Cloud-Anwendungen für die Agenturen an Bedeutung gewinnen.





SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

Noch stärker zeigen sich die potenziellen Auswirkungen in den Schlüsselaktivitäten. Kampagnenbezogene Aufgaben werden durch Automatisierung an Wichtigkeit verlieren und rücken für die Agenturen etwas in den Hintergrund. Das Verständnis einzelner Rollen in der Organisation wird sich dadurch wandeln und vormals getrennte Aufgabeninhalte werden in neuen Rollen zusammengefasst. Besonders wird die Rolle der Kampagnenmanagerin bzw. des Kampagnenmanagers davon betroffen sein. Sie wird sich grundlegend in ihren Arbeitsinhalten ändern oder sogar in einer neuen Rolle aufgehen. Die Konzipierung von Kampagnen, das Monitoring und Mitarbeiterschulungen werden eine noch stärkere Aufwertung erfahren, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die geänderten Rahmenbedingungen auszurichten



SCHLÜSSELPARTNER

Das Netzwerk aus Partnerunternehmen und Lieferanten wird sich durch die Automatisierung für die Agenturen kaum ändern. Bisherige Schlüsselpartner, wie Technologielieferanten oder Plattformbetreiber, werden auch in Zukunft bedeutend sein. Neue Schlüsselpartner werden aktuell nicht gesehen

Die Kostenstruktur der Agenturen wird im Kern ebenfalls stabil bleiben. Personalkosten werden auch in Zukunft den größten Kostenblock bilden und durch die neuen Kompetenzerwartungen zunehmen. Bei den Tool-Kosten werden überproportionale Kostenzuwächse erwartet.

Insgesamt zeichnet sich bei den Kampagnenkunden auf Geschäftsmodellebene ein Bild ab, bei dem die Backstage-Aktivitäten eine starke Transformation durchlaufen werden, während die Aktivitäten auf der Bühne (Nutzenversprechen) und jene im Zuschauer-raum weitestgehend unverändert bestehen bleiben.

Jan Brockmann, Geschäftsführer bei metapeople, bringt dies ebenfalls zum Ausdruck: „Für uns ist diese

Entwicklung eine Herausforderung und wir müssen uns mit den neuen Funktionen und Prozessen vertraut machen. Oftmals liegt die Herausforderung im Detail. So sehen wir trotz der Möglichkeiten die Definition und Anpassung der Kampagnenstrategie weiterhin als zentrale Aufgabe, da Kampagnen immer auf den einzelnen Kunden bezogen sind.“ Frank Gosch, Vice President Technology ergänz: „Zudem finden wir neue Wege, uns von der Konkurrenz zu differenzieren. Wenn alles für jeden voll automatisiert ist, dann werden neben der Strategieentwicklung z.B. Conversionoptimierung oder Attributionsmodellierung weiter an Gewicht gewinnen.“



Transformationspotenzial: Übersicht – Kampagnenkunden



TRANSFORMATIONSPOTENZIAL NIENDRIG HOCH

Basierend auf dem Business Model Canvas von Strategyzer.com

The left side of the Business Model Canvas for Campaign Customers is shown, focusing on the 'KUNDENSEGMENTE' (Customer Segments) section. The 'Kunden-segmente' section is highlighted in orange. The 'Kunden-beziehung' and 'Vertriebs- & Kommunikations-kanäle' sections are also highlighted with a blue border.

KUNDENSEGMENTE

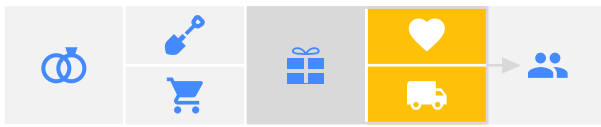
Die Betrachtungen im zweiten Kundensegment der Beratungskunden unterscheiden sich von den Kampagnenkunden grundlegend. Während das Segment „Kampagnenkunden“ den Ursprungskern der Agenturen beschreibt, handelt es sich bei den Beratungen um ein relativ junges, wachsendes Betätigungsfeld. Automatisierung führt damit weniger zu Veränderungen innerhalb des Geschäftsfelds selbst, sondern steckt die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Tätigkeiten ab. Die folgenden Ausführungen sind daher immer mit einer Zukunftsperspektive versehen, an deren Realisierung die betrachteten Agenturen momentan bereits arbeiten.

The right side of the Business Model Canvas for Campaign Customers is shown, focusing on the 'NUTZENVERSPRECHEN' (Value Proposition) section. The 'Nutzen-versprechen' section is highlighted in orange. The 'Kunden-beziehung' and 'Vertriebs- & Kommunikations-kanäle' sections are also highlighted with a blue border.

NUTZENVERSPRECHEN

Das Nutzenversprechen steht in einem direkten Kontakt zum Kernfeld des Kampagnenmanagements. So nutzen Agenturen ihr tiefes Anwendungswissen, um datengetriebene Einsichten zu liefern und neue Geschäftsmöglichkeiten aufzudecken. Dabei agieren die Agenturen im Rahmen der vorhandenen digitalen Gesamtstrategien der Unternehmen und überführen diese in die Teilstrategie des digitalen Marketings.



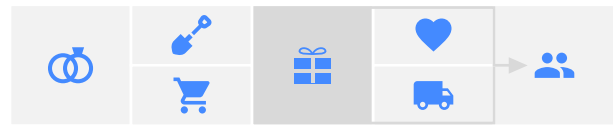


€



VERTRIEBS- & KOMMUNIKATIONS-KANÄLE UND KUNDENBEZIEHUNGEN

Kundenbeziehungen sind vor allem durch den persönlichen Kontakt geprägt. Gerade die Beziehungspflege auf Geschäftsführungsebene ist von herausragender Bedeutung. Der vorhandene Kundenstamm sowie das vorhandene Netzwerk stellen wichtige Kanäle dar. Empfehlungsmarketing ist in der Kundenakquise für die Agenturen von hoher Bedeutung. Die Bereitstellung von Fallstudien sowie die Öffentlichkeitsarbeit werden ebenfalls genutzt, um potenzielle Kunden anzusprechen.

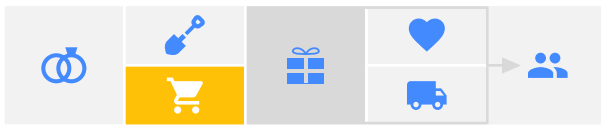


€



UMSATZSTRÖME

Das Umsatzmodell entspricht dem von Beratungen, weshalb vor allem Projektverträge mit Mantelabrechnungen und Paketpreise zu erwarten sind. Ähnlich zu den Bestandskunden im Kampagnenmanagement wird mit ebenfalls mit Rahmenverträgen gerechnet. Hier wird jedoch von einem geringeren Umfang ausgegangen.

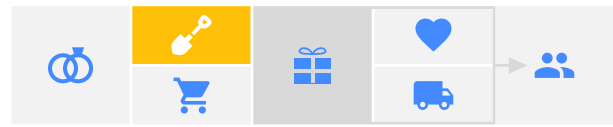


€



SCHLÜSSELRESSOURCEN

Beratungsexpertise und Beratungsreputation bilden die wichtigsten Schlüsselressourcen. Reputation soll dabei nicht nur bei den Kunden aufgebaut werden, sondern soll ebenfalls der Gewinnung von erfahrenen Personen mit Beratungskompetenz dienen. Kompetenzen in relevanten IT-Feldern gilt es weiter zu stärken, um Kunden das Schnittstellenwissen, die Analyse- und Umsetzungsmöglichkeiten anzubieten. Externe Zertifikate sind ebenfalls von Bedeutung, um den Kunden ein externes Qualitäts- und Vertrauenssignal zu senden.



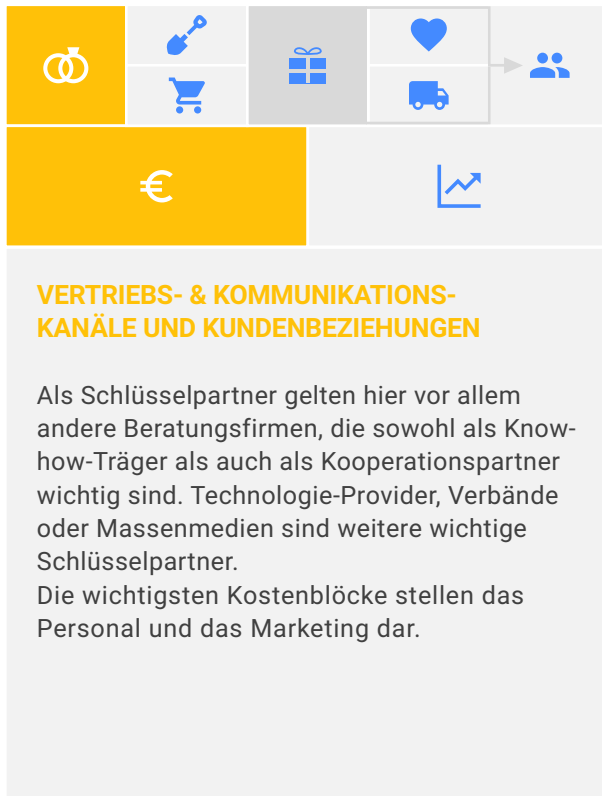
€



SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

Die Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Gewinnung von erfahrenen Beraterinnen und Beratern stellt eine zentrale Aktivität der Agenturen dar. Gleichzeitig ist an der Beratungsreputation zu arbeiten. Referenzprojekte sind zu gewinnen und für die weitere Akquise in Form von Fallstudien oder Vorträgen aufzubereiten. Der bestehende Kundenstamm eignet sich dafür besonders, da hier das vorhandene Tiefenwissen aus den Kampagnen als wichtige Komponente bereits vorhanden ist und eingebunden werden kann.





Automatisierung fungiert als Auslöserin und Beschleunigerin für die Entwicklung und den Ausbau des Geschäftsfelds der Beratung. Obwohl Kampagnen noch immer den höheren Umsatzanteil erwirtschaften, verzeichnet das Beratungsvolumen ein starkes Wachstum. Gleichzeitig verdeutlicht die Analyse die große Herausforderung für Agenturen im Beratungssegment. Fast alle Elemente des Geschäftsmodells befinden sich in einem frühen Entwicklungsstadium. Insgesamt prognostiziert Thomas Nuss von eprofessional, dass „das operative Fulfillment im Aufsetzen, in der Steuerung und Optimierung von Kampagnen zugunsten ganzheitlicher (strategischer und technischer) Beratungsaufgaben weicht“ und fügt an: „Den Trend „vom Handwerker zum Berater“ beobachten wir bereits jetzt sehr stark.“ Frank Gosch, Vice President Technology bei metapeople ist ebenfalls davon überzeugt, dass Beratung „zu einem wichtigen Standbein neben dem Media-Geschäft wird, für das eine Agentur wie metapeople sehr gut vorbereitet ist. Aber auch Media bleibt ein sehr wichtiges Geschäftsfeld, da es in einer sich so schnell wandelnden Branche auch immer Bedarf für Media-Expertise geben wird, insbesondere je mehr Technologie-Verständnis gefordert wird.“

Entwicklungsleistung: Übersicht – Beratungskunden



ENTWICKLUNGSPOTENZIAL NIENDRIG HOCH
Basierend auf dem Business Model Canvas von Strategyzer.com



Bezieht man die potenziellen Änderungen bei den Kampagnenkunden mit ein, wird das Transformationspotenzial von Automatisierung für Agenturen vollkommen sichtbar. So gilt es nicht nur ein neues Geschäftsfeld zur Reife zu bringen, sondern auch das bestehende Haupt-

geschäftsfeld im Kern an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse ergeben sich folgende weiteren Implikationen und Empfehlungen:

Weitere Implikationen und Empfehlungen



1. AUS BISHERIGEN REAKTIONEN MIT DISRUPTIVEN TECHNOLOGIEN LERNEN

Automatisierung in Google Ads und Google Marketing Platform erweitert die Liste disruptiver Technologien, die bestehende Herangehensweisen herausfordern und Veränderungen notwendig werden lassen. Lernerfahrungen aus anderen Branchen können genutzt und klassische Fehler von Anfang an vermieden werden. So sollten die aktuellen Ergebnisse aus Pilotprojekten nicht automatisch in die Zukunft extrapoliert werden. Die kontinuierliche Weiterentwicklung würde dadurch ignoriert und die zukünftige Leistungsfähigkeit der Automatisierung ausgeblendet. Eine generelle und unreflektierte Einbettung von Automatisierung in das bestehende Wertschöpfungsnetz mit bestehenden Kunden ist zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht ratsam, vor allem wenn Kunden mit ihren Kampagnen weniger den Abverkauf als die Entwicklung oder Stärkung ihrer Marke verfolgen. Gleichzeitig sollten sich Agenturen der fehlenden Möglichkeit einer Verallgemeinerung dieses speziellen Kundensegments für andere Segmente bewusst sein und das Anwendungsfeld von Automatisierung nicht künstlich limitieren.



2. AUTOMATISIERUNG HAT IHRE GRENZEN

Trotz aller Vorteile und Entwicklungssprünge stößt Automatisierung auch an ihre Grenzen. Obwohl Automatisierung viele Aufgaben im Hintergrund im Kampagnenmanagement nachhaltig verändern kann, wird auch in der Zukunft der persönliche und menschliche Kontakt mit den Kunden bestehen bleiben. Denn Kunden wünschen sich eine menschliche und durch Empathie geprägte Zusammenarbeit mit den Agenturen. Wie wichtig der menschliche Kontakt für Kunden noch immer ist, wird auch durch die Studie „The Digital Tipping Point“ von Verint Digital aus dem Jahr 2016 un-

terstrichen. In der Studie wurden 24.000 Personen aus 12 Ländern sowie 1000 Unternehmen befragt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Kunden großen Wert auf ein menschliches Element im Kundenservice legen, dass Kunden, die durch Menschen erbrachten Kundenservice erleben, ein positiveres Bild der Marke zeigen und dass die Komplexität einer Frage maßgeblich bestimmt, ob sich Kunden eine persönliche oder digitale Lösung wünschen.



3. MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER DIE ANGST VOR DEM WANDEL NEHMEN

Auch wenn die Mitarbeiter grundsätzlich positive Emotionen und Erwartungen an die Automatisierung besitzen, wurden in der Fokusgruppe Bedenken um den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Rolle im Unternehmen geäußert. So baute ein Teilnehmer mit Lego auf die Fragestellung, wie die Arbeit eines Kampagnenmanagers in fünf Jahren aussehe, einen Roboter und gab als Erklärung an, in fünf Jahren werde er wohl wegen der Automatisierung nicht mehr im Unternehmen sein. Seine Tätigkeit würde zu diesem Zeitpunkt durch einen Roboter ausgefüllt. Agenturen sollten daher die Bedenken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die anstehenden Geschäftsmodelländerungen einfließen lassen. So gibt Florian Breiner von mymuesli die Empfehlungen: „Es gilt die Vorteile von Automatisierung aufzuzeigen, Ängste zu nehmen und einen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeiter sich schnell und flexibel in Tätigkeitsfelder entwickeln können, die (zunächst) nicht automatisiert werden und vielleicht sogar etwas mehr Spaß machen.“





4. ENTWICKLUNGSPROGRAMME KÖNNEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER AUF DIE NEUEN ARBEITSINHALTE VORBEREITEN

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Agenturen besitzen aus ihrer Kampagnenerfahrung wichtige Kompetenzen, die für die kommenden Aufgaben essentiell sind. Anstatt sich auf die Akquise von externen Beratungsexpertinnen und -experten zu fokussieren, können Agenturen die Übergangsphase nutzen und durch Schulungsmaßnahmen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorbereiten.



5. SCHLÜSSELPARTNER MÜSSEN NEU DEFINIERT WERDEN

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Agenturen besitzen aus ihrer Kampagnenerfahrung wichtige Kompetenzen, die für die kommenden Aufgaben essentiell sind. Anstatt sich auf die Akquise von externen Bera-

tungsexpertinnen und -experten zu fokussieren, können Agenturen die Übergangsphase nutzen und interne Lösungen durch Schulungsmaßnahmen schaffen.



6. DIE BLACK-BOX AUFBRECHEN

Agenturen nehmen bei Ihren Kunden häufig eine gewisse Skepsis gegenüber Automatisierung wahr. Auch wenn die erzielten Ergebnisse positiv sind, bleibt doch der Wunsch, die Wirkweise besser zu verstehen und eventuell zu beeinflussen. Um die Zweifel an den Möglichkeiten der Automatisierung zu beseitigen, wären ein stärkerer Einblick und eine größere Einflussnahme wünschenswert oder sogar teilweise notwendig. Die Kampagnenberatung, die vorhandenen Optimierungshilfen und die vorhandenen Trainingsmaßnahmen sind dabei erste wichtige Schritte von Google. Eine weitere Möglichkeit bestünde darin, das existierende Zertifikatsprogramm um eine Automatisierungskomponente zu erweitern und damit den Kunden die Qualität der Agenturen zu signalisieren.

Referenzen

Beaudry, A. und Pinsonneault, A. (2010). The other side of acceptance: Studying the direct and indirect effects of emotions on information technology use. *MIS Quarterly*, 34 (4), S.689-710.

Chow, M. (2017). AI and machine learning get us one step closer to relevance at scale. Abgerufen von: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-154/insights-inspiration/research-data/ai-and-machine-learning-get-us-one-step-closer-to-relevance-at-scale/> (Zugriff am 09. August 2018)

Fenwick, N., Schalder, T., Matzke, P., Hopkins, B. und Gunderson, A. (2017) „The top emerging technologies for digital predators“ in: Press, G. (2017). 5 Top Technologies for Digital Disruption. Abgerufen von: <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2017/04/27/5-top-technologies-for-digital-disruption/#17fc4c454898> (Zugriff am 09. August 2018)

Frey, C. und Osborne, M. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Abgerufen von: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (Zugriff am 09. August 2018)

Haldane, A. (2015). Labour's Share. Rede bei Trades Union Congress 12. November 2015, London. Abgerufen von: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/speech/2015/labours-share.pdf?la=en&hash=D6F1A4C489DA855C8512FC41C02E014F8D683953> (Zugriff am 09. August 2018)

Koch, C. (2007). When Bad Things Happen To Good Projects. CIO Magazine. Abgerufen von: <https://www.cio.com/article/2439385/project-management/when-bad-things-happen-to-good-projects.html> (Zugriff am 09. August 2018)



OECD (2018). Policy Brief on the Future of Work – Putting faces to jobs at risk of automation.

Abgerufen von: <https://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf> (Zugriff am 09. August 2018)

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual difference measure.

Journal of Applied Psychology, 88 (4), S. 680-693.

Polites, G. und Karahanna, E. (2012). Shackled to the status quo. The inhibiting effects of incumbant system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance. *MIS Quarterly*, 36 (1), S. 21-42.

Strategyzer AG (2018). Business Model Canvas.

Abgerufen von: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> (Zugriff am 09. August 2018)

Strategyzer AG (2018). Value Proposition Canvas.

Abgerufen von: <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas> (Zugriff am 09. August 2018)

Venkatesh, V. und Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions.

Decision Sciences, 39 (2), S. 273-315.

Verint Digital (2006). The digital tipping point: How do organizations balance the demands for digital and human cusomter service? White Paper.

Abgerufen von: <https://www.verint.com/digital-tipping-point/> (Zugriff am 09. August 2018)



EINE STUDIE VON

Google



UNIVERSITÄT ZU LÜBECK
INSTITUT FÜR ENTREPRENEURSHIP
UND BUSINESS DEVELOPMENT

ÜBER DIE AUTOREN



Prof. Dr. Christian W. Scheiner ist Inhaber der Stiftungsprofessur für Entrepreneurship und Direktor des Instituts für Entrepreneurship und Business Development an der Universität zu Lübeck. Daneben leitet er die Gründungsberatung an der Universität und unterstützt junge und jung gebliebene Unternehmen beim Aufbau von Verhandlungskompetenzen. In seiner Forschung stellt er den Menschen in den Mittelpunkt seiner Analyse und versucht zu verstehen, welche Faktoren und Einflussgrößen die Leistungsfähigkeit und das Verhalten von Personen in innovativen und technologieorientierten Zusammenhängen bestimmen. christian.scheiner@uni-luebeck.de



Frank Stecher ist seit 2008 im Online Marketing aktiv und bei Google als Industry Manager Agency tätig. In dieser Rolle berät er die größten Performance Marketing Agenturen im deutschen Markt. Er unterstützt die Agenturen bei der strategischen Weiterentwicklung in einem dynamischen Markt mit ständig wechselnden Anforderungen an eine Agentur. Zuvor war er selbst sieben Jahre im Agenturumfeld in der Kundenberatung tätig (explido, iProspect) und arbeitete dort zuletzt als Standortleiter in Hamburg.



09.2018

