

Data Driven Marketing

Wie eine effiziente und individuelle
Kundenansprache in Zukunft gelingt

Data Driven Marketing

Wie die effiziente, individuelle Kundenansprache in Zukunft gelingt

Noch nie war die Bedeutung vom richtigen Umgang mit Daten so augenscheinlich wie in den letzten Monaten. Donald Trump, Unternehmer, Reality-Star und vermeintlicher Außenseiter im US-Präsidentenwahlkampf, wurde unerwartet zum mächtigsten Mann der Welt gewählt und das angeblich durch die Macht der Daten. Ein kleines, unbekanntes Unternehmen namens Cambridge Analytica soll das Wunder vollbracht haben. Aber wie funktioniert das? Wie findet man heraus, wer der richtige Empfänger für meine Nachricht ist, wann ich ihn am besten anspreche und mit welchen Inhalten ich ihn dazu bewege, mir zu glauben?

Datengetriebenes Marketing heißt das Zauberwort. Eine hochkomplexe Herausforderung, die aber unglaubliches Potenzial birgt.

Den richtigen Nutzer zur richtigen Zeit anzusprechen, ihn mit der richtigen Nachricht am richtigen Ort zu einer bestimmten Handlung zu bewegen, ist sowohl offline wie online eine der wohl größten Aufgaben, denen Unternehmen heute und in Zukunft gegenüberstehen. Um sie zu meistern und einen Wettbewerbsvorteil daraus zu ziehen, müssen Unternehmen die Interessen und Verhaltensmuster ihrer Bestands-, sowie auch potenzielle Kunden analysie-

ren und sie auf Grundlage der daraus gewonnenen Informationen individualisiert ansprechen. Daten sind zu einer tragenden Säule des modernen Marketings geworden. Je mehr davon jedoch aus verschiedenen Quellen generiert werden, desto komplexer wird deren Verwertung. Um das ständig steigende Volumen fachgerecht analysieren zu können, braucht es nicht nur eine Datenstrategie, sondern auch ein System, das diese für Marketingmanager und Wirtschaftsanalysten leicht verfügbar macht. Aus diesem Grund werden Data Management Plattformen (DMPs) zunehmend unentbehrlich. Sie versorgen Unternehmen mit der nötigen Technologie, um Informationen aus verschiedenen Quellen zu erheben, zu konsolidieren, zu organisieren und auszus schöpfen.

Dieses Whitepaper befasst sich mit der Frage, wie Unternehmen bei der Implementierung einer DMP vorgehen sollten und diese als einen gewinnbringenden Teil ihrer Marketingstrategie nutzen können. Das Whitepaper beschreibt den Implementierungsprozess und die Herausforderungen, vor denen Organisationen heute stehen – insbesondere die schnelle Auswertung von Daten für nutzerorientierte Marketingkampagnen.

Was ist eine Data Management Platform?

Daten liegen typischerweise in großen Mengen vor, sind heterogen und für sich allein wenig aussagekräftig.

Um sie zu nutzen, benötigen Marketingmanager ein flexibles Tool, mit dem sie diese Daten in vielen verschiedenen Anwendungsfällen im Marketing erheben, analysieren und auswerten können. Die meisten Marketingfachleute greifen hierfür auf eine Data Management Platform (DMP) zurück.

Einfach ausgedrückt ist eine DMP eine Software-as-a-Service Plattform, die eine Datenbank und eine Reihe von Funktionen zur Nutzung dieser Daten zur Verfügung stellt. Die Grundfunktionen sind:



Datenerhebung

DMPs fungieren als ein zentrales Repository für eine große Bandbreite von verschiedenen Datenquellen (1st party, 2nd party und 3rd party)¹. Der Prozess der Datenerhebung erfordert verschiedene Funktionen für die Integration von Daten, sowie Methoden für die Speicherung und Repräsentation der Daten. Von entscheidender Bedeutung ist gerade beim Import großer Datenvolumina, eine für die Organisation sinnvolle Klassifikation der Daten nach vordefinierten Mustern.



Datenanalyse

Mit Hilfe einer DMP können Organisationen die Zusammenhänge von verschiedenen Datensätzen analysieren und sinnvolle Erkenntnisse für Marketingzwecke zu bestimmten Produkten oder Services ableiten. Die meisten DMPs umfassen Funktionen für die Datenanalyse und die Erstellung von Berichten. Manche gehen noch weiter und offerieren fortgeschrittene Visualisierungstools, die Marketing Experten dabei helfen, die für ihr Unternehmen wichtigen Insights zu generieren.



Datensegmentierung

Sobald die Daten abgespeichert und analysiert sind, können Marketer entscheiden, wie sie diese Daten für ihre Werbekampagnen, Marketingaktivitäten und sogar bei der Kundenbetreuung nutzen können. DMPs können genutzt werden, um Daten in Zielgruppensegmente einzuteilen. Zum Beispiel für die letzten Besucher einer Webseite, Kunden mit großem Budget, Mütter in Großstädten, Neukunden oder Kunden im Rahmen einer Rückrufaktion.

¹Eine Erklärung zu 1st, 2nd und 3rd Party Daten finden Sie auf Seite 11.



Datenaktivierung

Nach Erstellung der Zielgruppensegmente für Targeting müssen diese in die für die Kampagnen verwendeten Marketingsysteme exportiert werden. Dieser Schritt wird „Datenaktivierung“ genannt. Plant ein Marketer beispielsweise eine programmatische Werbekampagne, muss er die durch die DMP generierten Targeting-Kriterien oder Zielgruppensegmente an eine sogenannte Demand Side Platform (DSP)² übertragen.



Datenoptimierung

Die initiale Datenstrategie des Marketer basiert auf einer fundierten Datenanalyse, Erkenntnissen aus der Marktforschung, sowie Intuition und bildet die Grundlage für das Kampagnensetup. All dies ist in Wirklichkeit jedoch nur Spekulation des Marketing Experten, der „nach bestem Wissen und Gewissen“ das Kampagnensetup wählt. Sobald eine Kampagne gestartet wird, hält der Markt garantiert die eine oder andere Überraschung bereit. Verbraucher sind wankelmütig – Weltgeschehen, wechselnde Jahreszeiten und unzählige andere Ereignisse beeinflussen ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten. Das bedeutet, dass die Targeting-Kriterien kontinuierlich analysiert, aktualisiert und optimiert werden müssen, um die Ergebnisse der Werbekampagne zu verbessern. Diesen Prozess nennt man Datenoptimierung.

Unterschiede zwischen einem CRM-System und einer DMP

Die meisten Unternehmen nutzen ein Kundenbeziehungsmanagement-System („Customer Relationship Management“, CRM) für Interaktionen mit Bestandskunden und potenziellen Neukunden. Zahlreiche Marketingfachleute fragen sich deshalb, was eine DMP ihnen bringen könnte, was ihr CRM-System nicht ohnehin schon kann. Tatsächlich unterscheiden sich beide Plattformen jedoch grundlegend.

Ziel eines CRM-Systems ist es, Unternehmen dabei zu helfen, die Daten aus der Historie ihrer Kunden zu analysieren und dadurch ihr Verhältnis zu ihren Kunden zu verbessern. CRM-Lösungen sind von Natur aus völlig von personenbezogenen Daten (PII) abhängig. Letztere sind durch Datenschutzgesetze EU-weit geschützt und ihre Nutzung für digitale Werbung ist verboten. Dies gilt nicht für DMPs, da diese keine PII-Daten speichern. Darüber hinaus ist der Zweck einer DMP, eine große Bandbreite unterschiedlicher Datensätze aufzunehmen und nach statistisch aussagekräftigen Verbindungen unter ihnen zu suchen. Mit anderen Worten: DMPs konzentrieren sich auf Datentrends und Cookie-IDs, während CRMs auf individuelle Kundendaten (Kunden-IDs) fokussiert sind.

²Eine Erklärung zu Demand Side Platform (DSP) finden Sie auf Seite 16 und 17.

Wozu brauchen Marketer eine DMP?

Wer die Daten besitzt, hat die Kontrolle über die Kundenbeziehung.

Das Leben der Verbraucher wird immer digitaler: Sie nutzen immer mehr Kanäle, Geräte, Screens und hinterlassen dabei eine Vielzahl von Hinweisen über ihre Identität, ihre Vorlieben sowie ihre Einstellung zu Marken, Produkten und Dienstleistungen. Diese Flut an Informationen muss jedes Unternehmen für sich nutzbar machen, um langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

In den letzten Jahren haben insbesondere Unternehmen wie Amazon und Facebook von der Speicherung und Analyse der Kundendaten profitiert, indem sie eine Vielzahl von Informationen über Kunden gesammelt haben, basierend auf den Produkten, die diese Kunden gekauft, kommentiert oder weiterempfohlen haben.

Die Lektion ist eindeutig: Wer Kundendaten besitzt, hat die wesentliche Kontrolle über die Kundenbeziehung. Deshalb brauchen Unternehmen heute mehr denn je eine umfassende Datenstrategie, ohne die sie den Verlust ihrer Kunden riskieren. Daten liefern aber nicht nur Segmente für eine

besser Kundenansprache sondern ermöglichen auch die Generierung wichtiger Erkenntnisse über Kundenvorlieben die bspw. in die Produkt-Entwicklung eingehen oder die Produkterfahrung mittels Personalisierung maßgeblich verbessern.

Zeit und Mühe in die Entwicklung einer Datenstrategie zu investieren, zahlt sich in vielerlei Hinsicht aus. So können Unternehmen viel differenziertere Profile ihrer Kunden erstellen, die sie dann nutzen können, um ähnliche Kundenprofile zu identifizieren und anzusprechen. Dieses in Fachkreisen „Lookalike Modelling“ genannte Vorgehen ermöglicht eine signifikante Steigerung der Verkaufszahlen.

Daten ermöglichen es, die richtigen Kunden auf dem richtigen Kanal mit der richtigen Nachricht gezielt anzusprechen, wodurch die Effizienz der Werbemaßnahmen enorm gesteigert wird. Ohne Daten ist digitales Marketing so ineffektiv wie das traditionelle Marketing, welches es eigentlich ersetzen sollte.

Neukundengewinnung durch Lookalike Modelling

In der alten Weisheit „unsere aktuellen Kunden sind unsere besten Kunden“ steckt viel Wahres. Es ist viel einfacher, an Bestandskunden zu verkaufen, als Neukunden zu einem Kauf zu bewegen. Jedoch benötigen alle Marken einen konstanten Nachschub an Neukunden, um ihren Bestand auch langfristig zu sichern. Lookalike Modelling ermöglicht das Wachstum einer Marke durch das gezielte Ansprechen neuer Kunden mit dem gleichen Profil wie dem der treuen Bestandskunden.

Lookalike-Modelle nutzen die eigenen Daten des Unternehmens, um die Eigenschaften der besten Kunden einer Marke für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Produktreihe zu identifizieren. Nehmen wir beispielsweise an, dass ein Autohersteller demo- und psychografische Daten über die Käufer jedes einzelnen Automodells sammelt. Durch die Nutzung einer DMP zu Identifikation von Datenzusammenhängen kann ein Marketingfachmann ein klares Bild der Kundentypen erstellen, die am ehesten für den Kauf von Kleinwagen, SUV oder Sportwagen infrage kommen. Indem er Drittdaten ergänzt, kann das Bild komplettiert werden und es können gezielt neue Nutzer angesprochen werden, die dem evaluierten Kundentypen ähnlich sind.

Die Vermarktung der Customer Journey

Wie gestaltet sich der Entscheidungsfindungsprozess des Kunden? Wie beschaffen sich die Kunden ihre Informationen? Aus Erfahrung wissen wir, dass Kunden Informationen aus zahlreichen verschiedenen Quellen erhalten, darunter die Marken selbst, kategoriebezogene Drittanbieter wie Kundenbewertungsseiten sowie Freunde, Familienangehörige und Kollegen. Wir wissen auch, dass Kunden bestimmte Geräte oder Kanäle zu bestimmten Tageszeiten eher nutzen. Beispielsweise tendieren Kunden dazu, ihre Mobiltelefone in den frühen Morgenstunden und ihre Tablets eher auf dem Weg zur Arbeit oder parallel beim Fernsehen zu benutzen.

Die Herausforderung für Marketingprofis besteht darin, Interessenten dann anzusprechen, wenn diese sich in der digitalen Welt aufhalten, und zwar zu der Zeit, zu der sie am leichtesten zu beeinflussen sind – und nicht nur, wenn die Interessenten gerade die Webseite der Marke beispielsweise von einem Laptop aus besuchen. Es geht des Weiteren um die intelligente Verzahnung verschiedener digitaler und nicht-digitaler Kanäle, um bspw. nach bestimmten Aktionen auf der Webseite über ganzheitliche Kampagnensysteme ein Brief-Mailing zu triggern.

„Daten sammeln kann jeder. Wichtig ist, diese auch gezielt einsetzen zu können.“

Stephanie Fischer, Deloitte

DMPs geben wertvolle demografische, psychografische und verhaltenswissenschaftliche Einblicke, die es Marketingprofis ermöglichen, den Entscheidungsfindungsprozess ihrer Kunden zu verstehen. So können sie herausfinden, was die Kunden dabei beeinflusst und welche Art von Inhalten sie dafür konsumieren. Diese Erkenntnisse ermöglichen es, potenzielle Neukunden gezielt auf dem Kanal anzusprechen, in dem sie sich gerade aufhalten.

Nehmen wir beispielsweise an, dass ein Marketingfachmann durch die Verwendung einer DMP erfährt, dass bei Kunden, die zwei Werbebanner auf ihrem Mobiltelefon gefolgt von einem Werbespot auf ihrem Computer sehen, die Aufmerksamkeit für das beworbene Produkt um 60% höher ist und somit die gewünschte Aktion durchgeführt wird. Des Weiteren könnte ausgewertet werden, dass die Bannerwerbungen während der Mittagspause und die Werbespots in den Abendstunden angesehen wurden. Solche Erkenntnisse ermöglichen eine klare und gezielte Nutzung des Medienbudgets für die Akquise neuer Kunden.

Wie funktioniert ein DMP-Projekt in großen Unternehmen?

Während sich dieses Whitepaper in erster Linie mit DMPs aus einer Marketingperspektive befasst, betrifft die Implementierung einer DMP ganz andere Bereiche.

Abteilungen wie IT, Data Strategy und Sales tragen allesamt Verantwortung für Strategie, Auswahl, Implementierung und Management einer DMP.¹

Die Auswahl und das Setup einer DMP ist ein komplexer Prozess, der das gesamte Unternehmen betrifft. Zahlreiche Firmen entscheiden sich langfristig für eine DMP, da der Integrationsprozess in die Unternehmenslandschaft durchaus aufwendiger sein kann. Aus der Studie des Instituts Forrester geht hervor, dass in 33 Prozent der befragten Unternehmen die Implementierung der DMP mehrere Monate gedauert hat.² Dies zeigt, was für eine große Herausforderung dieses Projekt für manche Unternehmen sein kann.

Die Länge dieses Zeitraums hat mehrere Gründe. Zum einen sind meistens mehrere Abteilungen und Akteure an dem Projekt

beteiligt und die Konsensfindung ist deshalb nicht immer einfach. Einige Unternehmen haben außerdem zu wenig internes Fachwissen und greifen darum auf professionelle und unabhängige Beratung eines Expertenteams zurück.

Unternehmen haben damit begonnen, Consulting-Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, die Experten aus allen beteiligten Bereichen unter einem Dach vereinen. Diese haben ihr Serviceportfolio in den letzten zwei Jahren weiterentwickelt und zusätzlich IT-Spezialisten, Strategen und Projektmanagementexperten aus dem digitalen Umfeld rekrutiert, um der Nachfrage nach strategischer und operativer Unterstützung im Laufe der digitalen Transformation gerecht zu werden.

Ein DMP-Einführungskonzept besteht typischerweise aus folgenden Teilschritten:

¹ Vgl. Forrester Studie, "Savvy Publishers Deploy DMP Insights Across Their Organizations", Susan Bidell, 2015, S. 5.

² Ebd. S. 9.

1 Definition der Datenstrategie und Zielsetzung

Bevor sich Unternehmen mit potenziellen Dienstleistern und Eigenentwicklung beschäftigen, müssen sie sich klare Ziele setzen und eine Strategie erarbeiten. Ebenso sind ein Business Case zu entwickeln sowie Finanzierung und Förderung des Projekts zu klären.

Dieser strategische Abschnitt beinhaltet eine genaue Analyse der bestehenden Prozesse, Technologien, Zielgruppen, Kanäle und individuellen Beteiligten sowie eine Evaluierung der benötigten Ressourcen sowie der potenziellen Möglichkeiten und Risiken des Projekts.

Es können Anwendungsfälle in Übereinstimmung mit der Zielsetzung und der Strategie erarbeitet werden, die bestimmen, welche Daten gespeichert und nutzbar gemacht werden sollen, sodass mit genauen Spezifikationen in die nächste Projektphase eingetreten werden kann.

2 Datenschutzpolitik

Besonders wichtig bei der Vorbereitung einer datengetriebenen Marketingstrategie sind die Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit. Letztere beinhaltet unter anderem die Aspekte Datentransfer, Datenspeicherung sowie die Optimierung und Anonymisierung personenbezogener Daten. Auf der anderen Seite garantiert ein adäquater Datenschutz, dass die Bestimmungen hinsichtlich der Erhebung, der Nutzung und der Vervielfältigung von Daten eingehalten werden. Im Gegensatz zu einem CRM-System, in dem personenbezogene Daten gespeichert sind, bietet die Data Management Platform in der Regel ausschließlich anonyme Datensätze.

Insbesondere das Thema Datenschutz stellt Marketingmanager vor offene Fragen hinsichtlich der Anpassung der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung für den Schutz personenbezogener Daten (EU-DSGVO). Dies erfordert zahlreiche Anpassungen sowohl der firmeninternen Prozesse als auch der Datenschutzregelungen, sodass ein nutzerorientiertes, datengesteuertes Marketingkonzept erstellt werden kann. Die Einbeziehung eines Datenschutzexperten an dieser Stelle des Projekts ist unverzichtbar.

Preparation

1



Strategie und Zieldefinition

- Zielsetzung
- Business Case
- Use Cases
- Stakeholder

2



Ausrichtung Datenschutz

- Datenschutz
- Datensicherheit
- Datenhaltung
- Datennutzung

3 Auswahl der Technologie

Wie die vorangegangenen und die nachfolgenden Punkte zeigen ist die Entscheidung für die eigentliche Technologie nur ein Teil von vielen. Hier geht es auch nicht nur darum, sich für ein Tool oder einen Anbieter zu entscheiden. Häufig stehen Unternehmen zunächst vor der Frage, ob sie selbst intern eine Lösung entwickeln oder ob eine externe Technologie zum Einsatz kommen soll. Die Frage „make or buy?“ ist leichter zu beantworten, wenn Zielsetzung, Strategie, Datensicherheit und Datenschutz im Vorfeld klar definiert worden sind. Deshalb ist es unverzichtbar, dass ein Anforderungskatalog erstellt wird, anhand dessen die geeignete Technologie ausgewählt wird.

Wenn man sich erst einmal näher mit den Technologieanbietern am Markt und den zahlreichen Optionen der angebotenen Tools befasst, stellt man schnell fest, dass es sehr schwer ist, einen umfassenden Überblick über den gesamten Markt zu erlangen. Aus diesem Grund sollten Experten zurate gezogen werden, die die Auswahl an Tools im Vorfeld anhand der Anforderungen eingrenzen können.

Die wichtigsten Anforderungen können wie folgt zusammengefasst werden:

• Reputation und Standort

Die Reputation des Toolanbieters und der Serverstandort sind wichtige Entscheidungskriterien bei Projekten mit sensiblen Daten, gerade in Bezug auf die Datenschutzbestimmungen innerhalb der EU. Außerdem ist die Möglichkeit eines dedizierten Supports während des Projekts ein wichtiger Faktor.

• Datenerhebung und -normalisierung

Als Erhebung und Normalisierung der Daten bezeichnet man die Fähigkeit der DMP, die verschiedenen Daten innerhalb des Ökosystems des Unternehmens zu erfassen und diese zu konsolidieren und zu normalisieren.

• Integration von Drittanbieterdaten

Es ist wichtig, dass die Anbieter verschiedene Drittdatenanbieter auf der Plattform integriert haben und diese über einen Marktplatz erworben werden können.

• Kundensegmentierung

Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, anonyme Kunden automatisch zu identifizieren und sie einem definierten Kundensegment zuzuordnen. Die Segmentzuordnung kann regelbasiert oder auf Basis komplexer statistischer Methoden erfolgen.

• Distribution von Segmenten

Diese Anforderung beschreibt die Fähigkeit der DMP die Segmente in andere, externe Systeme zu exportieren. Hierbei kommt es maßgeblich auf die Schnittstellen und Echtzeitfähigkeit dieser an.

• Berichterstattung und Analyse

Diese Anforderung zeigt die vorhandenen Reporting- und Analysefunktionalitäten der DMP-Lösung auf.

Auf Grundlage des vorbereiteten Anforderungskatalogs werden die in die engere Auswahl gekommenen Dienstleister evaluiert, sodass ein Bewertungssystem für jede Technologielösung erstellt werden kann. Dadurch können Unternehmen gewährleisten, dass eine objektive Evaluierung der möglichen Szenarien stattfindet und dass alle relevanten Bereiche bei der Auswahl berücksichtigt werden.

3

← Technologie-Auswahl

- Anforderungen
- RFI/RFP
- Scoring
- Vertrag

4 Datenanbindung

Wie bereits erwähnt dient die DMP zur Erfassung, Konsolidierung, Klassifizierung, Segmentierung, Analyse und Aktivierung der Daten. Die Daten stammen typischerweise aus verschiedenen Quellen. Dazu zählen z.B. soziodemografische, geografische oder textbezogene Daten, die aus Online- und Offlinekanälen stammen können. Im Allgemeinen werden Daten in 1st Party, 2nd Party und 3rd Party Daten eingeteilt.

• 1st Party Daten

1st Party Daten sind Daten, die ein Unternehmen selbst besitzt, bspw. CRM-Daten oder Bewegungsdaten von der eigenen Webseite.

• 2nd Party Daten

Hingegen werden 1st Party Daten, die ein Unternehmen von Dritten bezieht, in der Regel als 2nd Party Daten bezeichnet, bspw. Daten von Marketingpartnern wie Publishern, die durch entsprechende Vereinbarungen zur Verfügung stehen.

• 3rd Party Daten

3rd Party Daten werden von professionellen Datenanbietern durch diverse Methoden gesammelt und in der Regel über Marktplätze für Kampagnen durch Werbetreibende eingekauft.

Für die Erhebung und Konsolidierung der Daten bieten die derzeit am Markt gehandelten DMPs standardisierte Lösungen, es gibt jedoch kein Projekt oder Unternehmen, für das individuelle Lösungen in Form von beispielsweise programmierbaren APIs umgesetzt werden können. Jede Anpassung, die den Anschluss einer zusätzlichen Datenquelle an die DMP ermöglicht, ist erstrebenswert, da umfassende Erkenntnisse über die Zielgruppe nur möglich sind, wenn so viele Datenquellen wie möglich miteinander kombiniert werden und so die Erstellung eines genauen Profils der Zielgruppe ermöglichen.

5 Setup der DMP

Nun kommen wir zum eigentlichen Knackpunkt – dem Setup der DMP. An diesem Punkt werden alle vorangegangenen Überlegungen und Planungen in die Tat umgesetzt.

Ausgehend von der grundlegenden Projektstrategie entwickelt das Unternehmen einen spezifischen Ansatz für die Integration der Daten. Meistens geschieht dies nach einem festgelegten Muster, bei dem zunächst die Erstanbieterdaten aus digitalen Quellen wie Standort- und Kampagnen-Tracking und später die CRM-Daten verbunden werden. Danach kommen andere Quellen wie Zweit- und Drittanbieterdaten hinzu.

Sobald die Namenskonventionen zugewiesen sind, werden die Taxonomie und eine Strategie für die zukünftige Erstellung und Verwendung der Segmente definiert. An dieser Stelle werden die Maßnahmen ausgewählt, für die die Datensegmente zur Verfügung stehen sollen. Hierbei geht es nicht nur um die Auswahl der Kanäle wie Facebook, Display oder SEA und der passenden DSPs, sondern auch um die Verwendung der Daten für die Personalisierung der Webseite. Die Personalisierung oder auch Individualisierung der Bestandteile oder des Contents einer Webseite bedarf einer gesonderten Vorbereitung, da dies oft mit Anpassungen auf der Webseite einhergeht und in die Sprintplanung der Webseitenentwicklung eingeplant werden muss.

Im Laufe des Setups werden relevante KPIs sowie die Regeln für die daraus abzuleitenden Entscheidungen definiert und Berichte erstellt. Schließlich wird bestimmt, in welchem Zeitfenster und wie häufig die individuellen Maßnahmen und zugehörigen Segmente optimiert werden sollen.

Setup

4

← Anbindung der Daten

- 1st Party Data
- 2nd Party Data
- 3rd Party Data
- APIs

5

← Einrichtung der DMP

- Namenskonventionen
- Taxonomie
- Segmente
- KPI-Definition

6 Die Arbeitsabläufe der DMP

Ist das System erst einmal erfolgreich eingerichtet, wird seine Verwendung in den jeweiligen Geschäftsprozessen und Workflows sichergestellt. Der Kauf der Technologie an sich bringt noch keinen Mehrwert, wenn diese nicht vollständig in die Betriebsprozesse des Unternehmens integriert wird. Für den Bereich Marketing bedeutet dies, dass Marketingmanager sich von ihren traditionellen Arbeitsweisen teilweise verabschieden und bereit sein müssen, Neues auszuprobieren und zu erlernen. Marketing- und Contentkonzepte müssen überarbeitet werden, da die Kampagnen und Inhalte nun personalisiert und dynamisch gesteuert werden können. Die daraus resultierende neue Arbeitsweise ist oft mit einer Reorganisation der Marketingprozesse und teilweise auch der Organisationsstruktur verbunden. Es entstehen neue Tätigkeitsprofile mit verstärkt daten- und analysenspezifischen Kompetenzen.

Auch die Überführung der Erkenntnisse aus den Segmenten und den nutzerzentrierten Kampagnen in die Reporting-Tools darf für eine nachhaltige Nutzung und Akzeptanz der DMP im Unternehmen nicht vergessen werden.

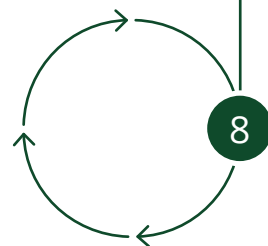
7 Change Management

Die vorstehend genannten Aspekte zeigen, dass an diesem Projekt viele verschiedene Abteilungen und Einzelpersonen innerhalb eines Unternehmens beteiligt werden müssen. Wie bei allen abteilungsübergreifenden Projekten ist es an dieser Stelle deshalb wichtig, bei allen Beteiligten Akzeptanz für das Projekt zu schaffen, sie zu befähigen und sie ständig mit den nötigen Informationen zu versorgen. Ein übergeordnetes Projektmanagement ist absolut notwendig und muss den Projektverlauf koordinieren, um die definierte Strategie objektiv umzusetzen.

Schulungen und individuelle Einarbeitungen fördern eine nachhaltige Akzeptanz des Systems und der neuen Arbeitsweise. Nach der Einführung der DMP, wenn das System in den täglichen Ablauf integriert ist, müssen die notwendigen Personalressourcen verfügbar gemacht und ausgebildet werden, damit sie mit der neuen Technologie optimal und zielgerichtet umgehen können.

8 Analyse und Optimierung

Schließlich ist das Setup der DMP abgeschlossen. Danach beginnt jedoch die Phase des laufenden Betriebs mit einer regelmäßigen Analyse der bestehenden Segmente, der Definition neuer Segmente, der Erstellung neuer Regeln oder auch der Anbindung und Benutzung zusätzlicher Datenquellen sowie Optimierungen. Dies ist ein immer wiederkehrender Prozess, für den das Unternehmen ebenfalls Ressourcen und Finanzmittel zur Verfügung stellen muss.



6



Inbetriebnahme

- Accounts
- Zugriffsrechte
- Prozesse
- Kampagnen

7



Change Management

- Organisation
- Zuständigkeiten
- Know-how
- Arbeitsweise

Run



Laufender Betrieb

- Analyse
- Optimierung
- Kampagnenmanagement
- Qualitätssicherung
- Überprüfung der Zielsetzung und Strategie

Abb. 1 – Projektabschnitte der Einführung einer DMP

Prozess der Einführung einer DMP – Projektabschnitte

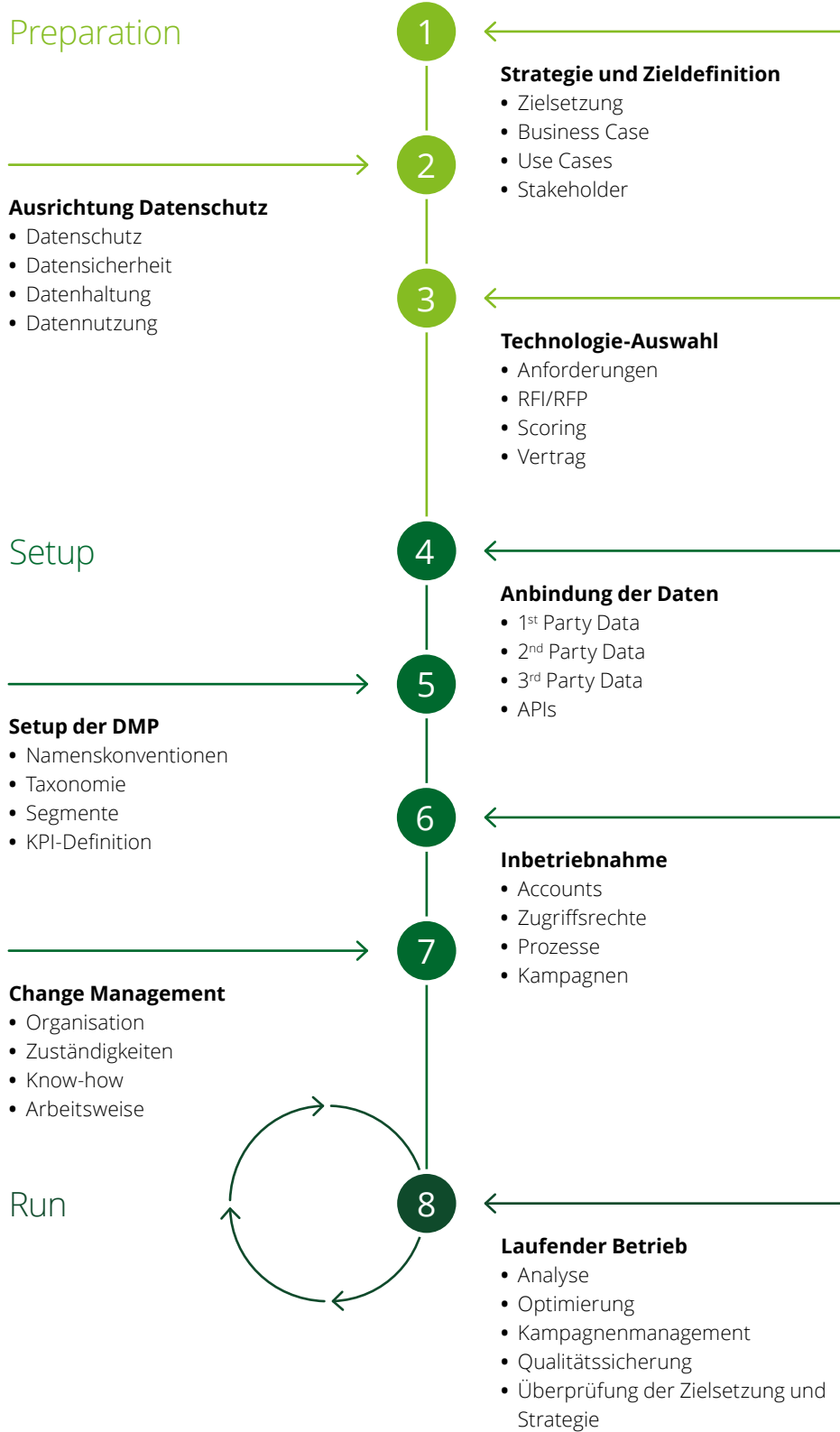


Abb. 1 – Projektabschnitte der Einführung einer DMP

Wie können Unternehmen von einer DMP profitieren?

Wenn Marketingfachleute ihre Daten mithilfe einer DMP konsolidieren, analysieren und aktivieren, können sie davon in vielerlei Hinsicht profitieren.

Sie können die DMP vor allem dazu einsetzen, um Neukunden zu gewinnen oder Bestandskunden zu halten bzw. langfristig an das Unternehmen zu binden.

Mit Hilfe einer so genannten Demand Side Platform (DSP), sind sie in der Lage die Werbung datenbasiert einzukaufen. Des Weiteren können die Daten auch für die Personalisierung ihres eigenen Online-shops/ der eigenen Webseiten genutzt werden.

Dieser Abschnitt beschreibt einige der technischen Anforderungen und Möglichkeiten, die mit jeder dieser Methoden einhergehen.

Personalisierung der Webseite

Zielgruppensegmente können dazu verwendet werden, um die Webseitenerfahrung für spezifische Nutzer zu personalisieren. Ein Retailer hat zum Beispiel viele verschiedene Arten von Kunden: Männer, Frauen, junge Eltern, frisch Verheiratete und Großeltern. Natürlich würde es der Retailer gerne vermeiden, dass ein Kunde bei für ihn nicht relevanten Produkten seine Webseite schnell wieder verlässt. Aus diesem Grund sollte beispielsweise jungen alleinstehenden Männern nicht unbedingt Babykleidung auf der Startseite angezeigt werden.

Zielgruppensegmente können Unternehmen dabei helfen, ihre Webseiten genau auf die Profile der jeweiligen Besucher zuzuschneiden. Wenn ein Nutzer also als junge Mutter identifiziert wird, kann der Verkäufer ihr Produkte anbieten, die für junge Eltern besonders interessant sind.

Ein anderes Beispiel: Ein Benutzer klickt auf „Skiausrüstung“ und sieht sich mehrere Produkte in dieser Kategorie an. Die DMP kann diesen Nutzer als „Ski-Enthusiasten“ einstufen und ihm bei seinem nächsten Besuch zeitabhängige Angebote spezifischer Skiartikel unterbreiten. Darüber hinaus kann der Verkäufer diesen Nutzer auch anderswo im Internet mit zeitabhängigen Angeboten erneut ansprechen.

Individuelles Surfverhalten kann auch für die Kategorisierung der Kunden herangezogen werden. Kunden die „Jetzt reduziert“-Seiten oder Rabattbereiche besuchen, können als „Schnäppchenjäger“ eingestuft werden. So können bei ihren Besuchen zeitabhängige Nachrichten mit Sonderangeboten oder anderen Anreizen wie kostenloser Versand auf Bestellungen über einem bestimmten Wert eingeblendet werden.

Mit jedem Besuch hinterlässt der Nutzer weitere Indizien hinsichtlich seiner Vorlieben und Absichten. Diese können gesammelt und in der DMP für eine zusätzliche Analyse gespeichert werden. Eine DMP ermöglicht es Verkäufern beispielsweise, die Schnäppchenjäger-Mütter von den Müttern mit hoher Kaufkraft zu unterscheiden und ihnen die Produkte anzubieten, für die deren Kaufwahrscheinlichkeit am höchsten ist.

Personalisierte Werbung

Die meisten Marketer kennen das sog. Retargeting, eine geläufige Form personalisierter Werbung. Mit Retargeting wird Kunden, die sich ein Produkt ansehen, es jedoch nicht kaufen, spezifische Werbung für das betreffende Produkt angezeigt. Das Ziel von Retargeting ist es, sie an das Produkt zu erinnern und sie zum Kauf anzuregen.

Doch Retargeting ist nur eine Form personalisierter Werbung. Ein Fashion-Retailer wird, wie oben gezeigt, Schwierigkeiten haben, alleinstehende Männer mit Werbung für Kinderkleidung für sich zu begeistern. Eine DMP ermöglicht es Marketingprofis, zu verstehen, wer der Kunde ist, und auf Grundlage dieses Verständnisses relevantere Werbung auszuspielen.

Betrachten wir beispielsweise zwei Kunden, von denen einer in Frankfurt und der andere in Berlin lebt. Allein auf Grundlage dieser Standortdaten kann ein Verkäufer sich dafür entscheiden, zwei völlig unterschiedliche Arten von Hemden anzubieten. Dem Frankfurter Kunden können konservative Businesshemden, dem Berliner Kunden z.B. Hemden eines vielversprechenden Streetwear-Designers angezeigt werden.

Die Kundenreaktion auf eine Werbung kann dazu genutzt werden, um zukünftige Werbung zu gestalten. Klickt ein Kunde auf Anzeigen für Streetwear, kann davon ausgegangen werden, dass er sich sehr

für diesen Stil interessiert. Marketingprofis können nun die Eigenschaften dieses Kunden analysieren und ein Targeting-Modell entwickeln, mit dem personalisierte Werbeanzeigen erstellt werden können.

Die Rolle des programmatischen Mediaeinkaufs

Personalisierte Werbung erfordert von Marketing Experten, dass sie jeden Kunden einzeln betrachten und ihre Werbebotschaft entsprechend auf ihn zuschneiden. Dieses Niveau der Personalisierung wird durch programmatischen Einkauf erreicht, einen vollautomatisierten Ansatz des Medienerwerbs.

Beim programmatischen Mediaeinkauf wird jede Werbemittleinblendung (Impression) per Gebot in einem Auktionsverfahren gekauft. Kaufentscheidungen erfolgen auf Grundlage der einzigartigen Kombination aus Kunden, Kanal, Webseite, Tageszeit und anderen für die Kampagne relevanten Faktoren. Durch Algorithmen und Datensätze beeinflusste Entscheidungen erfolgen auf Grundlage einer fundamentalen Frage: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Kunde eine gewünschte Handlung ausführt? Erfüllen der Kunde und die Impression die Kriterien der Kampagne, kann der Marketer darauf bieten. Ist sein Gebot höher als alle anderen und erfüllt er die Anforderungen des Veröfentlichters hinsichtlich der Markensicherheit, wird sein Werbebanner diesem Kunden angezeigt.

„Data Management Platforms können die viel beschworene ‚Personalisierung‘ im Marketing zur Wirklichkeit werden lassen.“

Stefan Sommer, Adform

Die Aufgabe von DSP und Adserver bei personalisierter Werbung

Eine DSP ist eine Plattform, auf die Marketingprofis vertrauen, um ihre programmatischen Kampagnen umzusetzen. Ihre wichtigsten Funktionen sind:

- Die Aufteilung des Budgets des Werbetreibenden auf die richtigen Medien im Hinblick auf dessen Ziele (z.B. Branding vs. Performance)
- Analyse der Medien auf Basis jeder einzelnen Impression, um die Relevanz für die Zielerreichung des Werbetreibenden zu bestimmen
- Berechnung und Übermittlung eines angemessenen Gebots an die Ad Exchange, die die Impression anbietet (offene oder private Auktion)
- Übermittlung der URL der entsprechenden Werbung, falls der Werbetreibende die Auktion gewonnen hat
- Zusammenfassung der Analyseergebnisse der Kampagne
- Optimierung der Targeting-Kriterien und weiterer Kampagnenkriterien, wie Frequency Capping, auf Grundlage von Echtzeitergebnissen

Sobald der Werbetreibende die Auktion gewonnen hat, muss die Anzeige dem Kunden in seinem Browser angezeigt werden. Adserver ermöglichen das Einblenden von Werbung in Form von Bannern, Videos oder mobilen Anzeigen. Außerdem zählen und melden Adserver, wie oft eine Werbung ausgespielt wurde. Einige Adserver können auch ermitteln, ob eine Anzeige für den Kunden sichtbar war oder nicht.³

³Bei digitaler Werbung ist Sichtbarkeit ein wichtiges Kriterium. Damit eine Werbung als sichtbar gilt, müssen mindestens 50% der Anzeige im Browser des Nutzers für mindestens eine volle Sekunde sichtbar sein (für Videoanzeigen noch länger).

Von der DMP zu einer Full-Stack-Technologie

Sowohl für personalisierte Werbung als auch für Webseitenpersonalisierung ist die DMP der „Single Point of Truth“ für die Segmentierung der Nutzer.

Der Einsatz einer DMP ist insbesondere in den Bereichen hilfreich und sinnvoll, in denen keine personenbezogenen Daten für die Personalisierung genutzt werden können. Gerade im Bereich der personalisierten Werbung ist eine DMP jedoch unverzichtbar.

Eine robuste digitale Werbestrategie erfordert jedoch verschiedene technologische Lösungen, die mit der DMP nahtlos zusammenarbeiten sollen. Dazu gehören:

Adserver

Zeigt das eigentliche Banner im Browser des Kunden an. Der Adserver speichert außerdem die Anzahl der Impressions (wie die Auslastungsrate der Kampagne) für Abrechnungszwecke. Zahlreiche Adserver messen außerdem die Sichtbarkeit, die standardmäßig so definiert wird, dass mindestens 50 Prozent einer Anzeige für mindestens eine volle Sekunde im Sichtfeld des Nutzers sind.

Demand Side Platform (DSP)

Ermöglicht es Marketingprofis (oder ihren Agenturen), verschiedene Vermarktungsflächen über auktionsbasierte Verfahren einzukaufen und die Segmente für eine zielgerichtete Aussteuerung der Werbung einzusetzen. Dabei bietet der programmatischer Werbeeinkauf verschiedene Formen von Auktion an (offen, privat, geschlossen), die in der Regel für verschiedene Marketingstrategien (bspw. Branding vs. Performance) eingesetzt werden.

Creative Platform

Sorgt im Rahmen der Personalisierung für die Kreation und Optimierung zielgerichteter Banner. In der Regel bietet eine Creative Platform eine breite Facette an dynamischen Templates die auf Basis verschiedener Signale (User gehört zu bestimmten Segment, Klickhäufigkeit, etc.) definierte Banner ausspielen.

Traditionell haben Marketingprofis unterschiedliche Marketingtechnologien im Einsatz, und zwar aus einem einfachen Grund: Kein Technologie-Anbieter bietet das Gesamtpaket an notwendigen Lösungen für die Unterstützung aller verfügbaren Optionen für digitale Werbung. Aus diesem Grund haben Marketingfachleute (oder deren Agenturen) einen best-of-breed Ansatz für die Marketingtechnologien gewählt, die jedoch zu einer unübersichtlichen und schwer zu administrierenden Architektur geführt haben.

Die Verwendung verschiedener Einzellösungen bringt erhebliche Herausforderungen mit sich und stößt schnell an ihre Grenzen. Dem können Unternehmen durch die Implementierung einer digitalen „Full-Stack-Plattform“ entgegen wirken (d.h. eine Lösung, bei der alle Komponenten – Adserver, DSP, DMP und Creative Platform – idealerweise vom selben Anbieter stammen und voll integriert sind).

„Hohe Reichweitenverluste bei der Werbeausspielung können durch eine Full-Stack-Technologie vermieden werden.“

Dr. Jochen Schlosser, Adform

Risiken eines Datenverlusts bei fragmentierten Lösungen

Aktuell arbeiten die meisten Marketingprofis mit Lösungen von verschiedenen Anbietern. Beispielsweise können sie einen Adserver, eine DMP, eine DSP, eine Retargeting-Plattform, verschiedene Werbenetzwerke und ein Tool für die Messung der Sichtbarkeit verwenden, wobei jede einzelne Komponente von einem anderen Anbieter sein kann. Dies ist gar nicht so ungewöhnlich, streben Käufer doch meistens danach, das beste erhältliche Produkt für jede Anforderung zu finden.

Ein derart fragmentierter Technologie-Stack führt unweigerlich zu Datenverlust. Onlinewerbung basiert auf der Übereinstimmung von Cookies mit den verschiedenen vom Werbenden und vom Publisher verwendeten Plattformen (d.h., das System muss die Cookies miteinander vergleichen und nur diejenigen behalten, die übereinstimmen). Das Problem ist, dass bei jedem Sprung von einer Plattform zur nächsten unvermeidlich Cookie-Daten verloren gehen, weil jede Lösung über ihre eigenen Cookies sowie ihre eigene Methode für das Zählen und die Klassifizierung der Cookie-Daten verfügt. Je höher die Anzahl an verschiedenen Lösungen ist, desto mehr Cookies gehen verloren, was einen signifikant reduzierten Targeting-Pool für den Werbenden zur Folge hat.

Eine Full-Stack-Lösung beseitigt diese Probleme, da sie einen einzigen Cookie verwendet, der über DSP, DMP und den Adserver sowie alle Kanäle (Display, Video, Mobil) hinweg arbeitet.

Den richtigen Kunden zur richtigen Zeit erreichen

Bei digitaler Werbung wird die Werbung selbst zur Marktforschung: Marketingprofis testen verschiedene Kampagnenattribute und lernen, wie sie die gewinnbringenden Attribute für eine effektive Kampagne nutzen können. Marketingprofis beurteilen den Erfolg der Maßnahmen durch Messung der Kundenaktionen. Wenn diese auf eine Werbung reagieren, wissen sie, dass die Kampagne funktioniert, und können sie

mit der nächsten Nachricht im Zuge ihrer Entscheidungsfindung direkt ansprechen. Marketingprofis wissen außerdem, dass, wenn ein Kunde auf eine Werbung geklickt hat, die nächste Anzeige eine andere Ansprache haben soll.

Effektive programmatische Werbung erfordert eine enge Koordination von drei technologischen Komponenten:

1. der DMP, die die Zielgruppendaten kontrolliert
2. der DSP, die den Medieneinkauf und das eigentliche Targeting kontrolliert
3. der kreativen Plattform, die die dynamischen Banner erstellt, optimiert und verwaltet.

Gibt es eine Verzögerung zwischen dieser Koordination, leidet die Performance der Kampagne darunter.

Werden verschiedene Systeme verwendet, sind Verzögerungen unvermeidlich, da sie für die Übermittlung und Synchronisierung der Daten sowie die Aktualisierung der Targetingkriterien Zeit benötigen. Datenverzögerungen können je nach Provider zwischen 15 Minuten und 24 Stunden liegen. Das bedeutet, dass es bis zu einem ganzen Tag dauern kann, bis eine DMP einen Kunden, der auf ein Werbebanner geklickt hat, neu segmentiert hat.

Werden die Daten nicht in Echtzeit aktualisiert, können Marketer nicht rechtzeitig auf die veränderten Werbeanforderungen reagieren. Dies betrifft insbesondere Kampagnen, die sich über einen längeren Zeitraum wie ein Geschäftsquartal oder ein halbes Jahr erstrecken.

Eine Full-Stack-Plattform beseitigt Datenverzögerungen, da die Daten zwischen der DMP, der DSP und dem Adserver in Echtzeit transferiert werden. Das bedeutet, dass Targeting-Kriterien stets in Echtzeit aktualisiert werden.

Die richtige Anzeige zur richtigen Zeit einblenden

Kunden haben gelernt, Display-Anzeigen sowohl auf ihren Computern als auch auf ihren Mobilgeräten zu deaktivieren. Deshalb benötigen Marketer hoch kreative Werbeformate, die die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich ziehen.

Die heutigen programmatischen Lösungen haben keinen Zugang zu einem Creative-Intelligence-Layer (wie beispielsweise einer technischen Lösung für die Identifizierung der richtigen Anzeige für einen Kunden auf Grundlage seiner Position im Kaufprozess). Außerdem stehen über die Standardformate hinaus keine weiteren Formate zur Verfügung. Das bedeutet, dass Marketer zwar über aussagekräftige Nutzerdaten verfügen, ihre Botschaften sich jedoch auf dynamisch-kreative Optimierung beschrän-

ken (wie die Aktualisierung einer Bannerwerbung auf ein Produkt, das sich der Kunde kürzlich angesehen hat). Der hohe Grad an personalisierten und innovativen Werbeformaten erfordert packende, kanalübergreifende Botschaften, was mit den klassischen Technologien in einem komplexen werbetechnischen Umfeld nicht erreicht werden kann.

Eine Full-Stack-Plattform beseitigt diese Herausforderung und ermöglicht es Marketingprofis, aussagekräftige Botschaften zu formulieren. Sie integriert Kunden- und Kampagnendaten in die kreative Entscheidungsfindung und ermöglicht den Einkauf von Medien in Echtzeit, wodurch Werbende und Agenturen den richtigen Kunden mit der richtigen Nachricht zur richtigen Zeit ansprechen können, egal auf welchem Kanal.

„Wichtig bei der Einführung einer DMP ist es, Ziele zu definieren und diese konsequent zu verfolgen.“

Hannes Weißensteiner, Deloitte

Fazit und Ausblick

Datenorientiertes Marketing sollte ein Geschenk für Unternehmen sein, die die Vorteile der Personalisierung im digitalen Marketing erkennen können.

Für Unternehmen, die nicht über die richtigen Werkzeuge, Kenntnisse und Strategien verfügen, kann es jedoch schnell zum Fluch werden.

DMPs können Unternehmen grundlegend verändern, indem sie ihnen die Funktionen zur Verfügung stellen, die sie für eine effiziente Erhebung, Analyse, Segmentierung, Aktivierung und Optimierung der Daten benötigen. Dies wiederum ermöglicht es Unternehmen, potenzielle Kunden auf intelligente Art und Weise gezielt anzusprechen. Unternehmen können umfassende Erkenntnisse darüber gewinnen, wer ihre Kunden sind und wie sie sich verhalten, was ihnen wiederum ermöglicht, potenzielle Neukunden mit ähnlichem Profil durch „Lookalike Modelling“ gezielt anzusprechen. Ihnen ist es außerdem möglich, Kunden mit personalisierten und auf ihren aktuellen Stand im Kaufprozess zugeschnittenen Nachrichten direkt anzusprechen.

Es ist ganz entscheidend, dass Unternehmen bei der Einführung einer DMP einem strategischen Vorgehen folgen.

Nach der Festsetzung konkreter Ziele müssen Unternehmen im Einklang mit den Datenschutzgesetzen einen Technologieanbieter auswählen, der die in diesem Whitepaper aufgeführten Anforderungen erfüllt (Standort, Integrationsfähigkeit, Reportingmöglichkeiten usw.). Danach müssen die Unternehmen Integrationsprozesse aufsetzen und ein Change Management etablieren, so dass eine standardisierte Datenintegration sowie ein organisierter Arbeitsablauf gewährleistet wird.

Wie in diesem Whitepaper angegeben, erfordert eine effiziente Datenmarketingstrategie die Nutzung zahlreicher Tools, die reibungslos miteinander interagieren. Eine vollumfassende Werbetechnologie (Adserver, DSP, DMP, Kreativplattform) mit perfekt aufeinander abgestimmten Komponenten ermöglicht einen minimalen Datenverlust, verbessert Attribution und Targeting und liefert die richtige Anzeige zur richtigen Zeit für den Kunden.

Kontakt



Andreas Harting
Managing Director
Deloitte Digital
Tel: +49 (0) 89 29036 7680
aharting@deloitte.de



Hannes Weissensteiner
Studio Senior Manager
Deloitte Digital
Tel: +49 (0) 40 32080 4483
hweissensteiner@deloitte.de



Stephanie Fischer
Studio Lead
Deloitte Digital
Tel: +49 (0) 40 32080 4467
sfischer@deloitte.de



Stefan Sommer
Director Global Solutions
Adform
Tel: +49 (0) 40 21091 2341
stefan.sommer@adform.com



Dr. Jochen Schlosser
Chief Strategy Officer
Adform
Tel: +49 (0) 40 21091 2325
jochen.schlosser@adform.com

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.