



Erfolgreiche Transformation zum datenbasierten Marketing

Die 10-20-70-Regel am Beispiel der DB - oder warum es nicht reicht, ein gutes Konzept und die passende IT-Lösung zu haben



1 Ausgangssituation der DB, Herausforderungen & Ziele

2 Die 10-20-70-Regel

3 Technologie und Konzept des Online Marketing Cockpits

4 Der Faktor Mensch in der digitalen Transformation

5 Take Aways

Starke Schiene ist die Konzern-Strategie für die nächsten Jahrzehnte

- Klimawandel positiv mitgestalten
- Über 180 Mrd. € Investition in die Deutsche Bahn
- Ziel: Verdopplung der Fahrgäste
- Allein im FV über 100 Mio. zusätzliche Tickets p.a.

A high-speed train (ICE) is shown in motion, blurred background, suggesting speed. The train is white with green and red accents. The letters 'ICE' are visible on the side. The background shows a city skyline at night with illuminated buildings.

#starkeschiene

Herausforderungen beim Kunden-Wachstum

- **Markenbekanntheit** der DB liegt bei über 95%
- Über 37 Mio. Unique User p.m. auf den **digitalen Kanälen**
- Wir müssen **Nicht-Kunden** zu Kunden machen
- Hypothese: **Mehrstufige Kommunikation** ist notwendig, ...
- ... wird aber im **Online-Marketing** zunehmend schwieriger
- **Reiseanlässe** können nur bedingt durch Kommunikation geschaffen werden
- Konsequenz: DB muss bei Verkehrsmittelwahl bereits im **Relevant Set** der Kunden sein
- **TV-Spot** hat diese Aufgabe in der Vergangenheit gelöst, verliert nun massiv an Bedeutung
- **Digitale Alternative** für den TV-Spot muss gefunden werden (insbes. Für Gen Z)



#starkeschiene

Wie schaffen wir das?

**Wir müssen unsere Werbewirkung
wirklich gut kennen!**

#starkeschiene

Wie schaffen wir das?

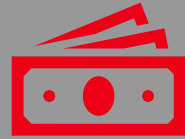
Dafür brauchten wir ein neues Tool

#starkeschiene

Ausgangssituation digitale Kampagnen 2018: Hohe Komplexität, viele Systeme und manuelle Aufwände



Rund 17 Mio. € digitale Mediaspendings p.a.



Rund 40% Awareness-Kampagnen



~200 Kampagnen p.a.



8 unterschiedliche Kanäle



Unterschiedliche Zielsetzungen pro Kampagne



Manuelles Befüllen von Excel-Reportings

Herausforderungen & Ziele erfordern eine ganzheitliche Lösung



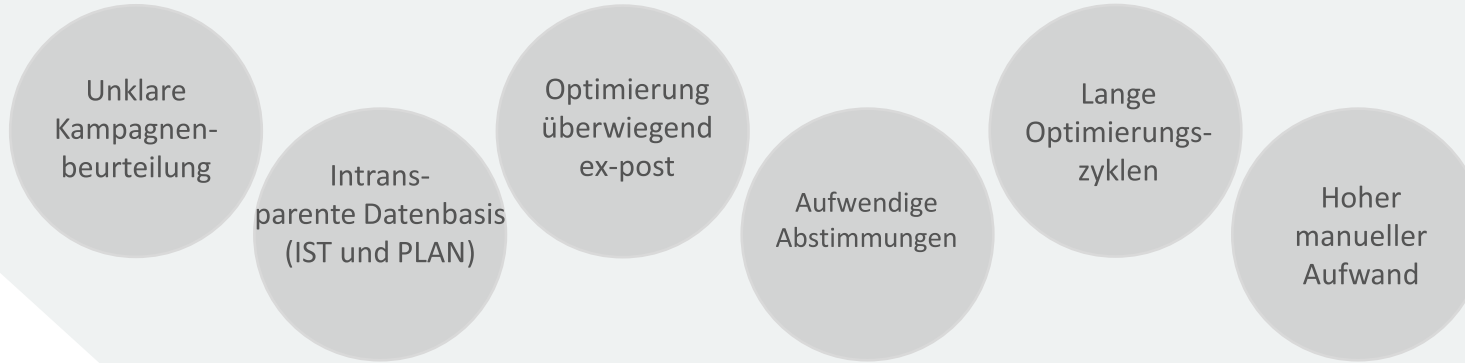
Herausforderungen



Herausforderungen & Ziele erfordern ein Online Marketing Cockpit

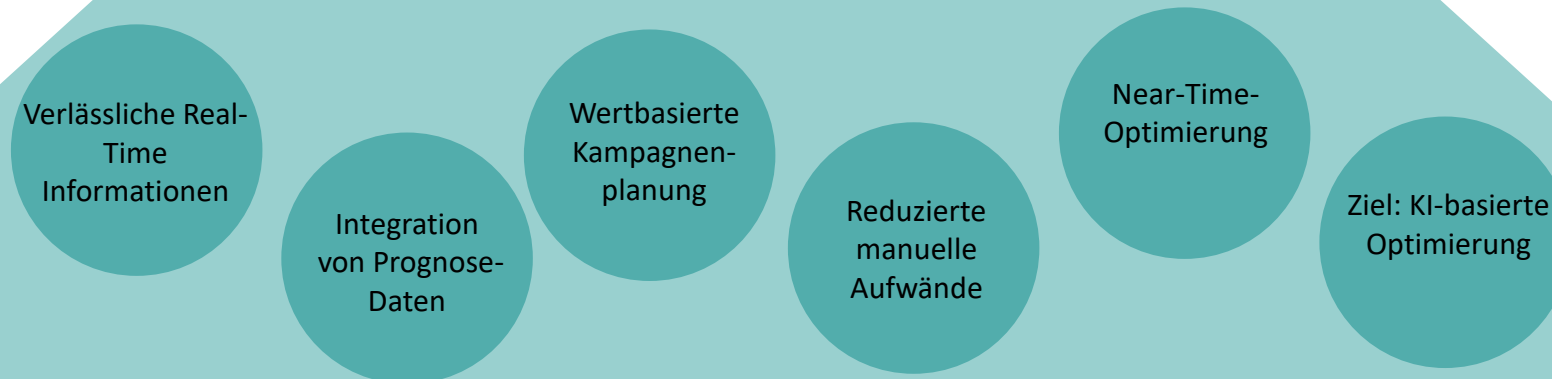


Herausforderungen



Tool zur Lösung

Ziele



A high-speed train (ICE) is shown in motion, blurred background, moving through a city at night. The train is white with a green stripe and the letters 'ICE' on its side. The background shows city buildings and streetlights.

1 Ausgangssituation der DB, Herausforderungen & Ziele

2 Die 10-20-70-Regel

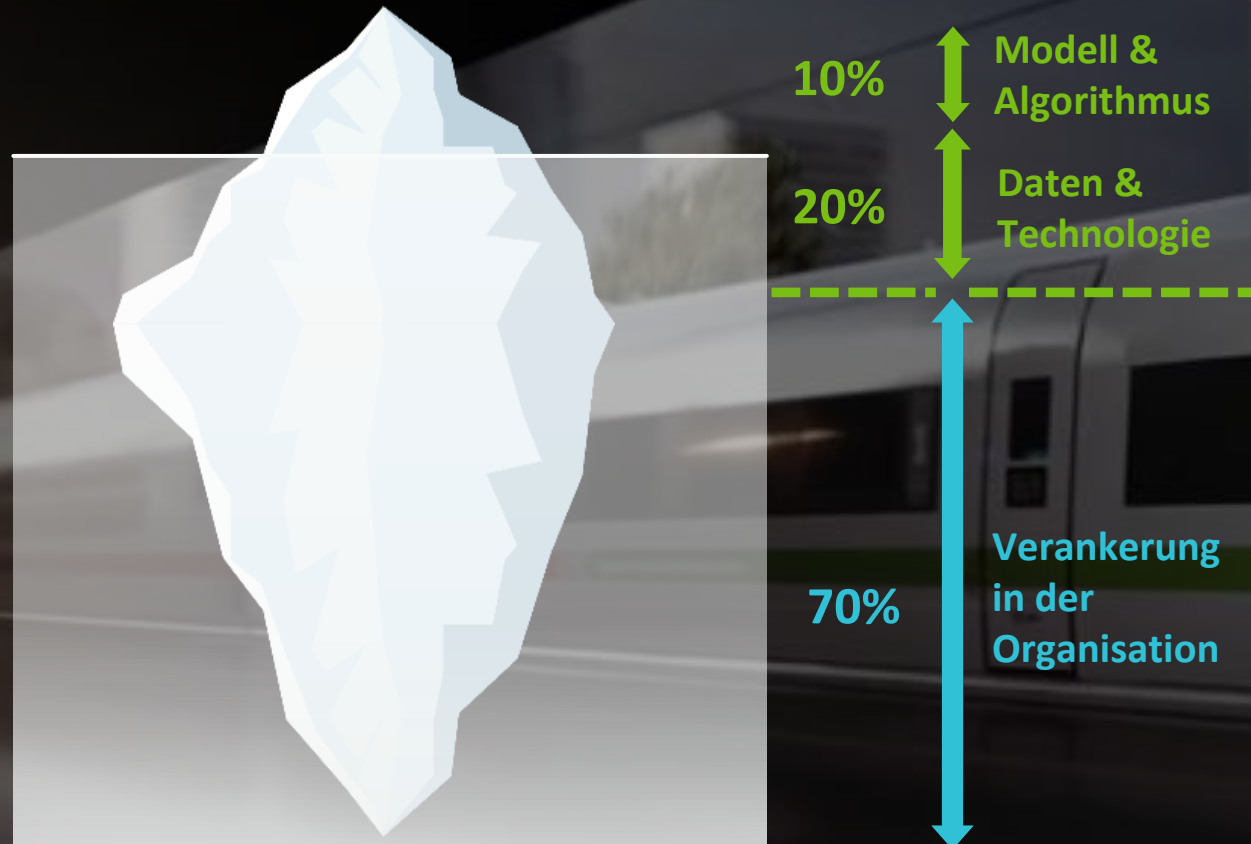
3 Konzept und Technologie des Online Marketing Cockpits

4 Der Faktor Mensch in der digitalen Transformation

5 Take Aways

Modell & Algorithmus sind nur ein kleiner Teil der erfolgreichen Transformation zum datengetriebenen Marketing

Die "10-20-70"-Regel für die Transformation zum datengetriebenen Marketing



Source: BCG



1 Ausgangssituation der DB, Herausforderungen & Ziele

2 Die 10-20-70-Regel

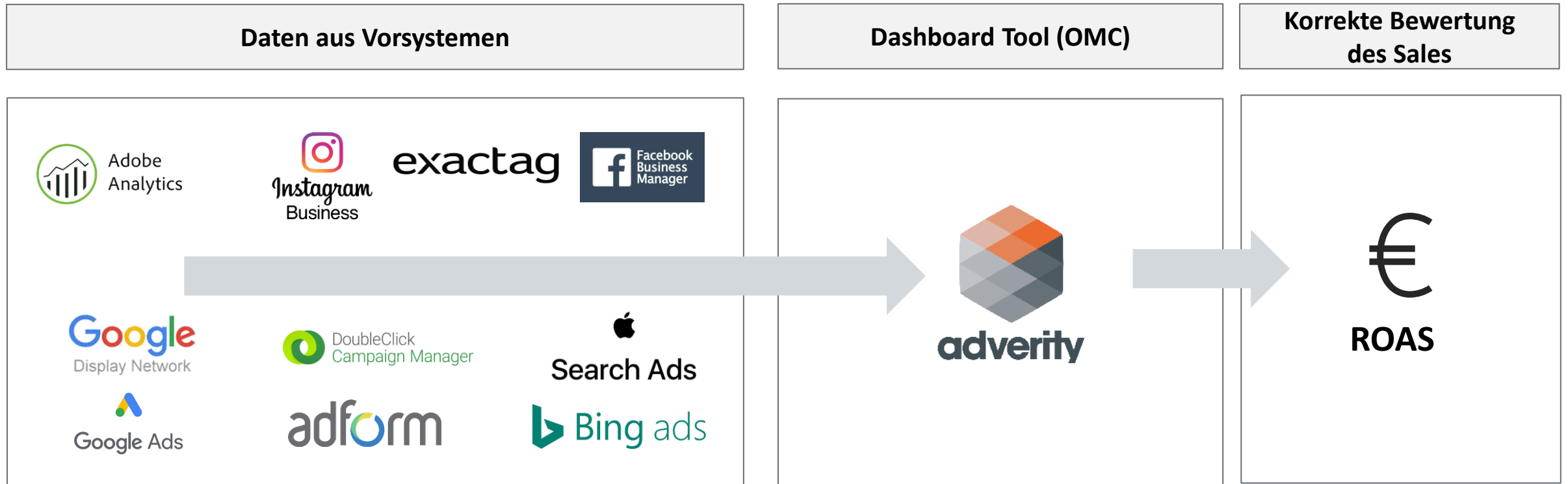
3 **Technologie und Konzept des Online Marketing Cockpits**

4 Der Faktor Mensch in der digitalen Transformation

5 Take Aways

Schritt 1: Vollständige Datentransparenz wurde mit „adverity“ umgesetzt

Voraussetzung zur korrekten Bewertung des Sales wurde so geschaffen.



Recent Activity

Processing adwords-56-20180101-7c0e2f904e5f48ffb37c0e5fd87e762a.csv
Google Ads UAC
35 minutes ago, 923110 rows, 21 columns (270.4 MB)

Imported adobe_analytics2-27-102-db-vertrieb-20190908.csv
Adobe Analytics 2.0

Deutsche Bahn Dashboards Explore Import Plan Manage

Mappings

Filter targets... Filter sources...

Targets 6 Metrics 18 Dimensions Sources 31 Datap Endpoints 0 D

Target	Metric	Dimension	Source
f Anteil_Buchungs_Einträge	Anteil Buchungs Einträge (%)		(entries_buchung)(acquisition_link_clicks)
f Anteil_Content_Einträge	Anteil Content Einträge (%)		(entries_content)(acquisition_link_clicks)
f Anteil_Sale_VOAS	Anteil Sale VOAS (%)		(((count_revenue*(mq)))/(costs))-(((direct_revenue*(mq)))/(costs))-(((count_revenue*(mq)))/(costs))-(((conversion_value_installs_google)*(conversion_value_installs_apple)*(conversion_value_installs_gevinapp)))/(traffic_value_buchung*(CASE WHEN (impressions)=0 THEN impressions*(wtkungsfaktor_1*(measurable_impressions)/(impressions)) ELSE 0 END)*(CASE WHEN (video_completion)=0 THEN ((video_completion)/(impressions)*(complete_weight)/(video_views)/(impressions)*(start_weight)) ELSE (default_vtr) END)*(CASE WHEN (benchmark_vtr)=0 THEN (benchmark_vtr) ELSE 0 END)*(value_p_qi_1)))/(costs)
f average_umsatz	Average Umsatz (€)		SUM(AVG(sales)) OVER (PARTITION BY 1)
f avg_cart_value_attr_lcj	Avg. Cart Value (Attr. LCJ) (€)		(umsatz)(bestellungen)
f avg_karrensorb	Avg. Cart Value (Attr. CJ) (€)		(revenue_attributed)(conversions_attributed)
f awareness_summe	Awareness Summe (€)		SUM(SUM((impressions*(wtkungsfaktor_1*(measurable_impressions)/(impressions)*(CASE WHEN (video_completion)=0 THEN ((video_completion)/(impressions)*(complete_weight)/(video_views)/(impressions)*(start_weight)) ELSE (default_vtr) END)*(benchmark_vtr_1*(CASE WHEN (arg_frequency)(optimale_kontaktanzahl)(maximale_kontaktanzahl)(optimale_kontaktanzahl))*(set_reach_benchmark_1)(GREATEST(optimale_kontaktanzahl)(arg_frequency)))/(value_p_qi_1)) OVER 0
f awareness_value	Awareness Value (€)		(impressions*(wtkungsfaktor_1*(measurable_impressions)/(impressions)*(CASE WHEN (video_completion)=0 THEN ((video_completion)/(impressions)*(complete_weight)/(video_views)/(impressions)*(start_weight)) ELSE (default_vtr) END)*(benchmark_vtr_1*(CASE WHEN (arg_frequency)(optimale_kontaktanzahl)(maximale_kontaktanzahl)(optimale_kontaktanzahl) THEN (arg_frequency)(optimale_kontaktanzahl) ELSE (maximale_kontaktanzahl)(optimale_kontaktanzahl) END)*(set_reach_benchmark_1)(CASE WHEN (optimale_kontaktanzahl) (arg_frequency) THEN (optimale_kontaktanzahl) ELSE (arg_frequency) END)*(value_p_qi_1))
f awareness_value_no_freq	Awareness Value (€) no freq		(impressions*(wtkungsfaktor_1*(measurable_impressions)/(impressions)*(CASE WHEN (video_completion)=0 THEN ((video_completion)/(impressions)*(complete_weight)/(video_views)/(impressions)*(start_weight)) ELSE (default_vtr) END)*(benchmark_vtr_1*(value_p_qi_1))
f awareness_value_no_freq	Awareness Value (no freq) (€)		(impressions*(wtkungsfaktor_1*(measurable_impressions)/(impressions)*(CASE WHEN (video_completion)=0 THEN ((video_completion)/(impressions)*(complete_weight)/(video_views)/(impressions)*(start_weight)) ELSE (default_vtr) END)*(benchmark_vtr_1*(value_p_qi_1))
f bounce_rate_buchung	Bounce rate Buchung (%)		(buchung_bounces)(buchung_visits)
f bounce_rate_content	Bounce rate Content (%)		(content_bounces)(content_visits)
f bounce_rate	Bouncerate (%)		(bounces)(acquisition_link_clicks)
f buchung_page_views_per_entry	Buchung Page Views per Entry (%)		(page_views_buchung)(acquisition_link_clicks)

■ Täglicher Abgleich mit allen Vorsystemen

■ Über 40 Millionen Datenzeilen

■ Über 100 Metriken und Dimensionen

Datenharmonisierung

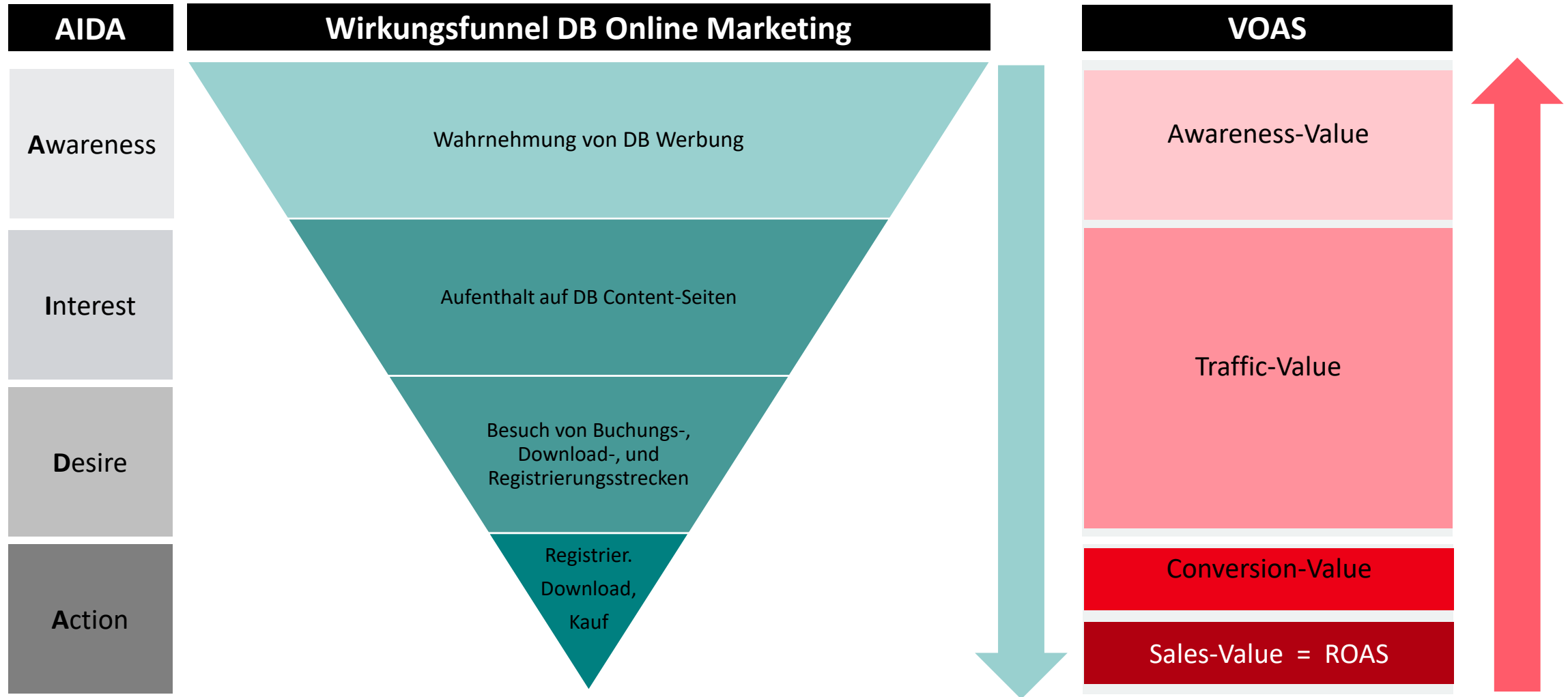
Über 40% unser digitalen Spendings fließen in
Awareness-Ziele

Der ROAS allein reicht nicht aus

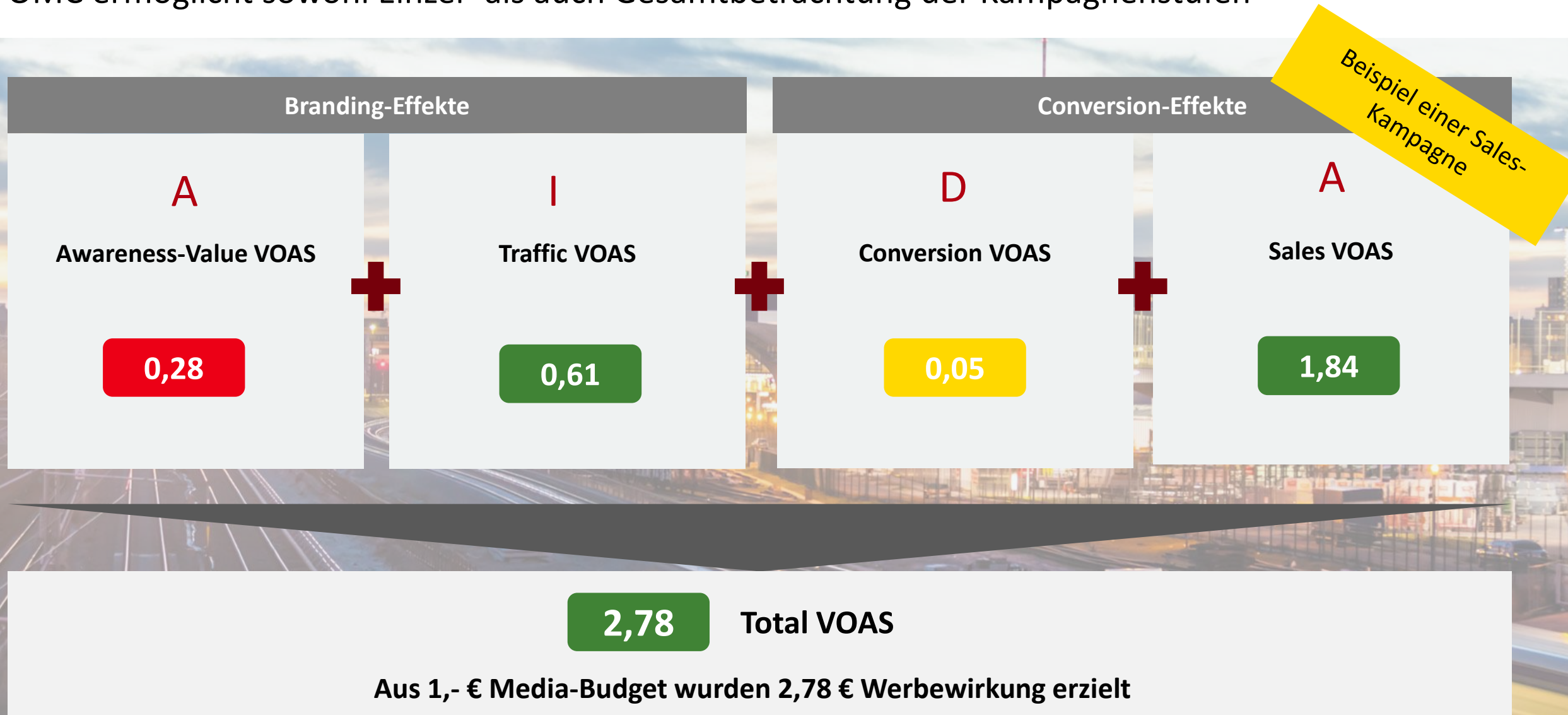
Schritt 2: Ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfung ist erforderlich



2020 wurde der ROAS sukzessive durch „VOAS“ (Value on Advertising Spendings) ersetzt



Komplexes VOAS-Konzept wird im OMC einfach als Ampel dargestellt
OMC ermöglicht sowohl Einzel- als auch Gesamtbetrachtung der Kampagnenstufen



Ein Blick in die Praxis...

So sieht das Online Marketing Cockpit heute aus



Überblick

Awareness

Traffic

Sales

AP / Budgets / NTO / Notizen

DB Vertraulich

Dieses Dashboard und alle daraus resultierenden Exports sind als DB Vertraulich eingestuft und entsprechend zu behandeln.

Kampagneninformationen

Zeitraum: 01.01.21-31.12.21

Kampagnenziel: Sales

Date range quickfilter

Select

This year



fiktive Kennzahlen

Gesamt Performance

Costs (€)

2.271.758 €

Total

Impressions

133.826.641

Total

Clicks

2.504.469

Total

CTR (%)

1,87 %

Total

CPC (€)

0,91 €

Total

CPM (€)

16,98 €

Total

Ein Blick in die Praxis...

Awareness-KPIs



Überblick

Awareness

Traffic

Sales

AP / Budgets / NTO / Notizen

fiktive Kennzahlen

Awareness Metriken

Awareness VOAS

Awareness Value / Costs

0,28

Total

Costs (€)

2.271.758 €

Total

Impressions

133.826.641

Total

CPM (€)

16,98 €

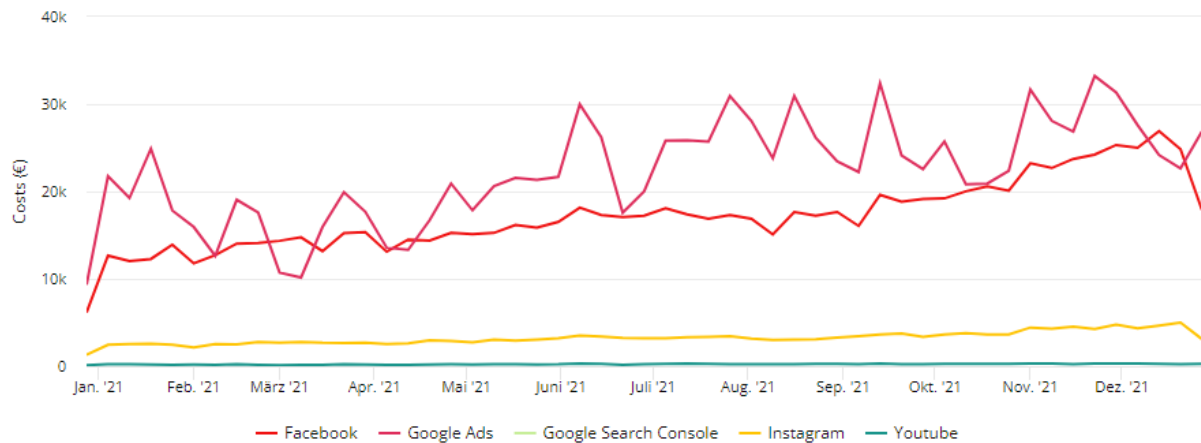
Total

Device Share

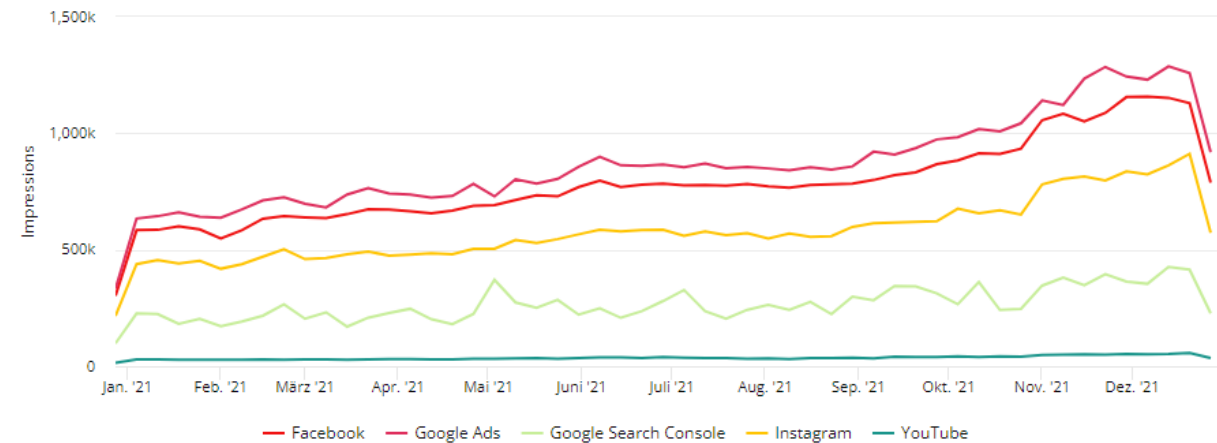


● Mobile ● Desktop ● Tablet

Ausgaben pro Monat und je Kanal



Impressions pro Monat und je Kanal



Ein Blick in die Praxis...

Traffic-KPIs



Überblick

Awareness

Traffic

Sales

AP / Budgets / NTO / Notizen

fiktive Kennzahlen

Traffic Metriken

Traffic VOAS

Traffic value / Costs

0,61

Total

Clicks

2.504.469

Total

CTR (%)

1,87 %

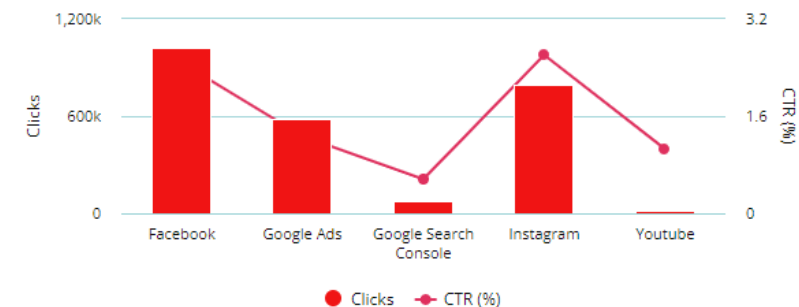
Total

CPC (€)

0,91 €

Total

Clicks und CTR je Kanal



Sessions

390.961

Total

Pageviews

1.529.718

Total

Bounces

145.112

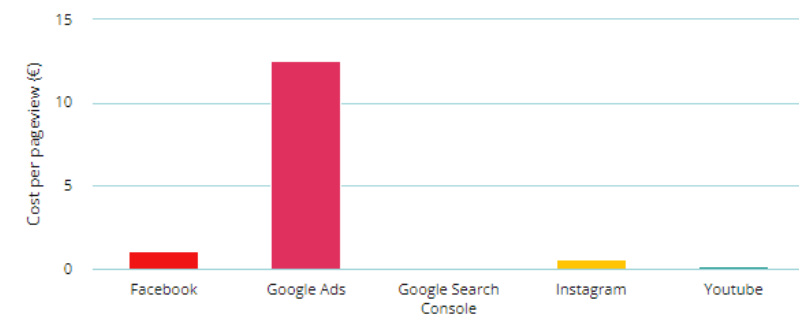
Total

Cost per pageview (€)

1,49 €

Total

Kosten pro Page Impression je Kanal



Ein Blick in die Praxis...

Sales-KPIs



Überblick

Awareness

Traffic

Sales

AP / Budgets / NTO / Notizen

fiktive Kennzahlen

Sales Metriken

Sales VOAS

Sales Value / Costs

1,84

Total

ROAS

1,52

Total

Costs (€)

2.271.758 €

Total

Revenue Attributed (€)

10.348.708 €

Total

Sales Attributed

219.797

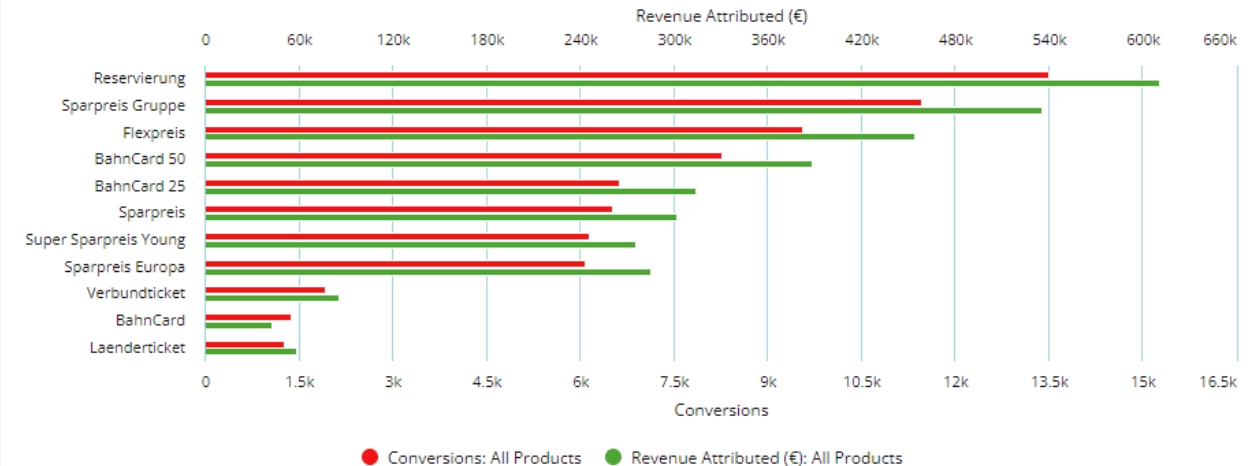
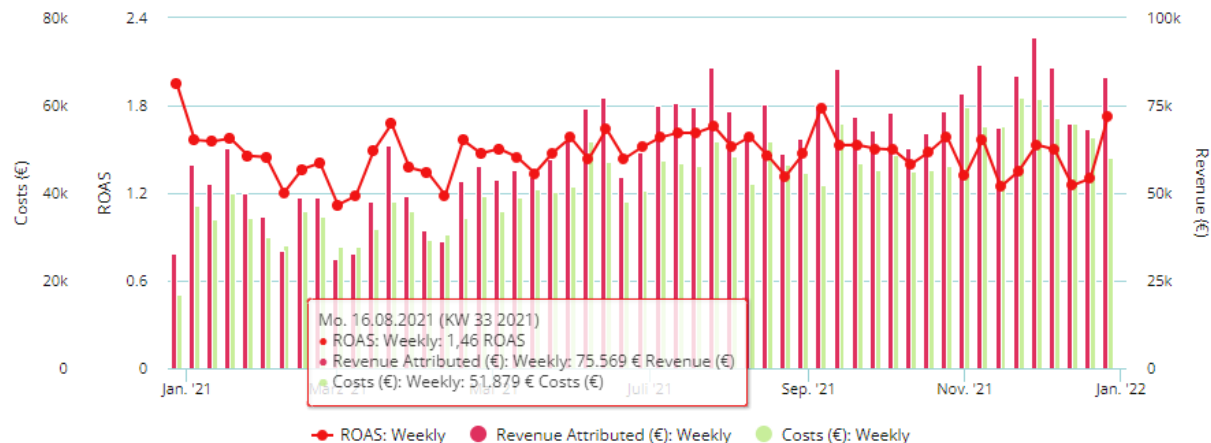
Total

Avg. Cart Value (€)

33,31 €

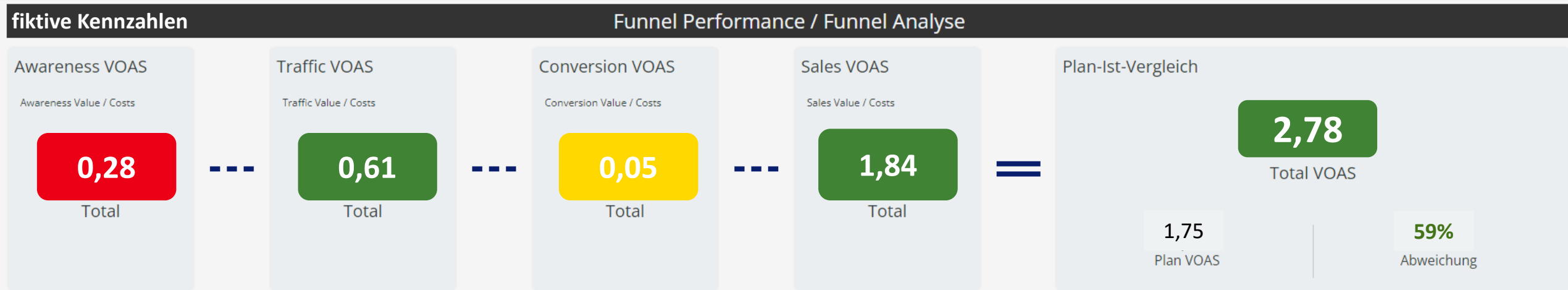
Total

Revenue vs. Costs pro Monat

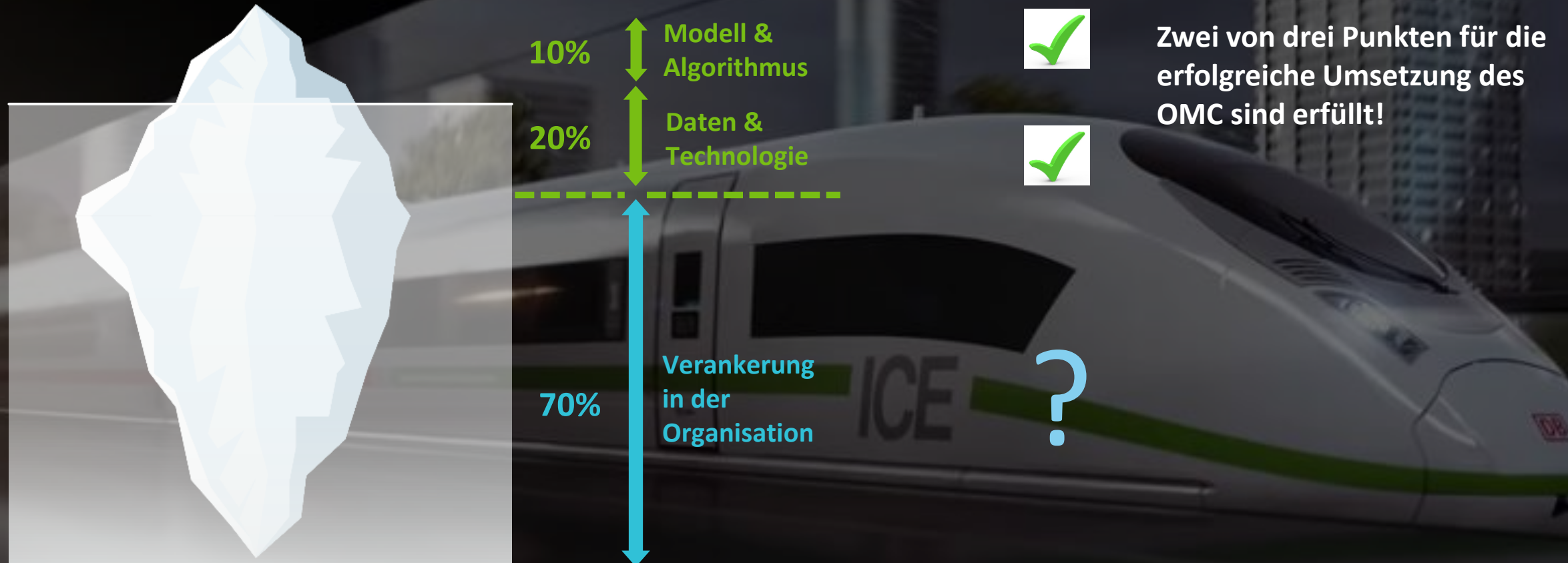


Ein Blick in die Praxis...

Überblick und Funnel



Modell & Algorithmus sind nur ein kleiner Teil der erfolgreichen Transformation zum datengetriebenen Marketing





1 Ausgangssituation der DB, Herausforderungen & Ziele

2 Die 10-20-70-Regel

3 Konzept und Technologie des Online Marketing Cockpits

4 **Der Faktor Mensch in der digitalen Transformation**

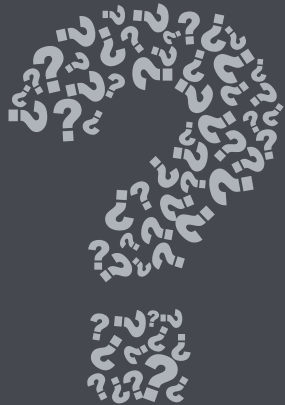
5 Take Aways

Faktor Mensch – Warum scheitern so viele gute Projekte?

Bedenkenträger: Ich habe da noch meine Zweifel.

Das Altsystem funktioniert doch super – das Neue kostet nur Geld.

Das bringt doch nichts - nur alter Wein in neuen Schläuchen.



„Not invented here“ Syndrom.

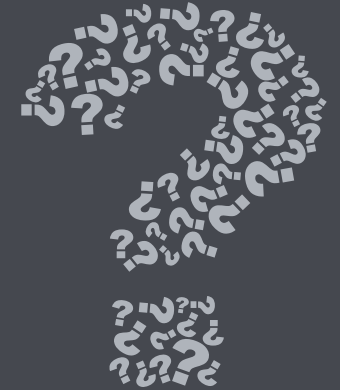
Das haben wir aber anders gemacht.

Angst vor Veränderung: Was passiert mit meinem Aufgabenfeld?

Dafür haben wir keine Ressourcen.

Mit dem neuen System arbeiten die Leute eh nicht.

So etwas haben wir noch nie gemacht. Das passt doch nicht zu unserem Selbstverständnis.



Learning #1: Machtsponsoren für die digitale Transformation finden ...



1. Direkte Vorgesetzte und Top-Management für Projekt als **Sponsoren gewinnen** und auf Widerstände vorbereiten
 - *Informieren (sachlich) und begeistern (emotional)*
 - *Widerständen mit guten Gegenargumenten begegnen*

Learning #1: Machtsponsoren für die digitale Transformation finden und „Fit“ mit der Konzernstrategie sicherstellen



1. Direkte Vorgesetzte und Top-Management für Projekt als **Sponsoren gewinnen** und auf Widerstände vorbereiten
 - *Informieren (sachlich) und begeistern (emotional)*
 - *Widerständen mit guten Gegenargumenten begegnen*
2. **Fit mit Konzern-Strategie** aufzeigen: Digitale Transformation zu einem datengetriebenen Marketing unterstützt übergeordnete Konzernziele
 - *Das OMC trägt aktiv zur Erreichung der Ziele der Konzern-Strategie „Starke Schiene“ bei*

Learning #1: Machtsponsoren für die digitale Transformation finden und „Fit“ mit der Konzernstrategie sicherstellen

Jede Transformation führt zu Veränderungen, die nicht nur „**Gewinner**“ produziert.

Jede neue Idee hat auch **Schwachstellen**, die angreifbar sind.

Widerstände sind daher prozessimmanent, müssen antizipiert und ernst genommen werden.

1. Direkte Vorgesetzte und Top-Management für Projekt als **Sponsoren gewinnen** und auf Widerstände vorbereiten
 - *Informieren (sachlich) und begeistern (emotional)*
 - *Widerständen mit guten Gegenargumenten begegnen*
2. **Fit mit Konzern-Strategie** aufzeigen: Digitale Transformation zu einem datengetriebenen Marketing unterstützt übergeordnete Konzernziele
 - *Das OMC trägt aktiv zur Erreichung der Ziele der Konzern-Strategie „Starke Schiene“ bei*



Learning #2: Akzeptanz für digitale Transformation schaffen ...



Learning #2: Akzeptanz für digitale Transformation schaffen ...

Transparenz und „**einbezogen sein**“ reduziert Ängste und erhöht die Bereitschaft für den Wandel

Aktives Mitgestalten erhöht die Eigenverantwortung, die Lösungsbereitschaft und den Optionsraum

1. Gemeinsames Verständnis für das „**WARUM**“ erarbeiten und **transparentes Zielsystem** (Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug) ableiten

- Gemeinschaftliche Definition von Modellen, Konzepten, Zielen
- Projektpläne, die für alle transparent und nachvollziehbar sind
- Aufbau eines **allgemein anerkannten KPI-Sets (Zielsystem)**

2. Gemeinsames Verständnis für das „**WIE**“ erarbeiten und **klare Prozesse** festlegen

- Das Projekt wird von **interdisziplinären Teams** verantwortet
- Über ein **bereichsübergreifendes Gremium** stellen wir die Korrektheit und Akzeptanz der entscheidenden KPI's sicher
- **Agile, schrittweise Weiterentwicklung** des KPI-Sets im Team
- „Das Bessere ist der Feind des Guten“: Bei neuen Erkenntnissen wird das **System** sofort **angepasst**

Learning #2: ... und das Commitment aller Beteiligten vorliegt.



Learning #2: ... und Commitment aller Beteiligten einholen.

Gefahr: Es werden häufig keine „reellen“ echten Commitments eingeholt...

... sondern „Schein-Commitments“ abgegeben.

Mögliche Gründe: Konfliktscheue, mangelnde Informationen, etc.

3. Gemeinsames Verständnis für „GO“ erarbeiten und übergreifende **Commitments** einholen:

- *Aktiv überzeugen, in tiefen ehrlichen Diskussionen*
- *Aktiv nachfragen & abholen → ein „Jein“ genügt nicht*

4. Bei Widerständen die Kritiker gezielt abholen

- *Wie sähe eurer Meinung nach ein besseres Modell aus, das die gleichen Ziele verfolgt?*
- *Kritiker in den „Driver seat“ setzen, um substantielle Verbesserungsvorschläge zu erhalten statt nur Kritik*
- *Bedenkenträger können so zu Multiplikatoren werden*

Learning #3: Ohne Wandel keine Veränderung! Erfolgreiche Transformation erfordert den Mut, neue Wege zu gehen



Learning #3: Ohne Wandel keine Veränderung. Erfolgreiche Transformation erfordert den Mut, neue Wege zu gehen

Tendenz ist es, an alten Vorgehens- und Denkweise festzuhalten

Nutzen der Veränderung rechtfertigt den Aufwand nicht

Konzept muss im „daily doing“ operativ angewendet werden

Alte Denkmuster auflösen und neue Denkweisen etablieren

1. Veränderungen werden nur akzeptiert, wenn **Nutzen klar und groß ist und stetig und verständlich** kommuniziert wird

➤ **Vorteile für Zusammenarbeit aufzeigen** (Klarheit, Transparenz, einfache Kommunikation) und **Kampagneneffizienz**

➤ **Nutzen: Meetingdauer** konnte auf **1/3 reduziert** werden

2. **Neudenken:** Entlang des **gesamten Operating Models** muss akzeptiert werden, dass zukünftig **datenbasierte Entscheidungen** getroffen werden.

➤ Konsequente Nutzung des Tools in allen internen Abteilungen
-> Datenbasierte Entscheidungen redundant einfordern

➤ Neudenken auch auf externe Dienstleister übertragen

➤ Im Zweifel Dienstleister austauschen
-> „Die Kette ist so stark wie das schwächste Glied.“

Learning #3: Ohne Wandel keine Veränderung. Erfolgreiche Transformation erfordert den Mut, neue Wege zu gehen

3. Veränderung ist Chefsache

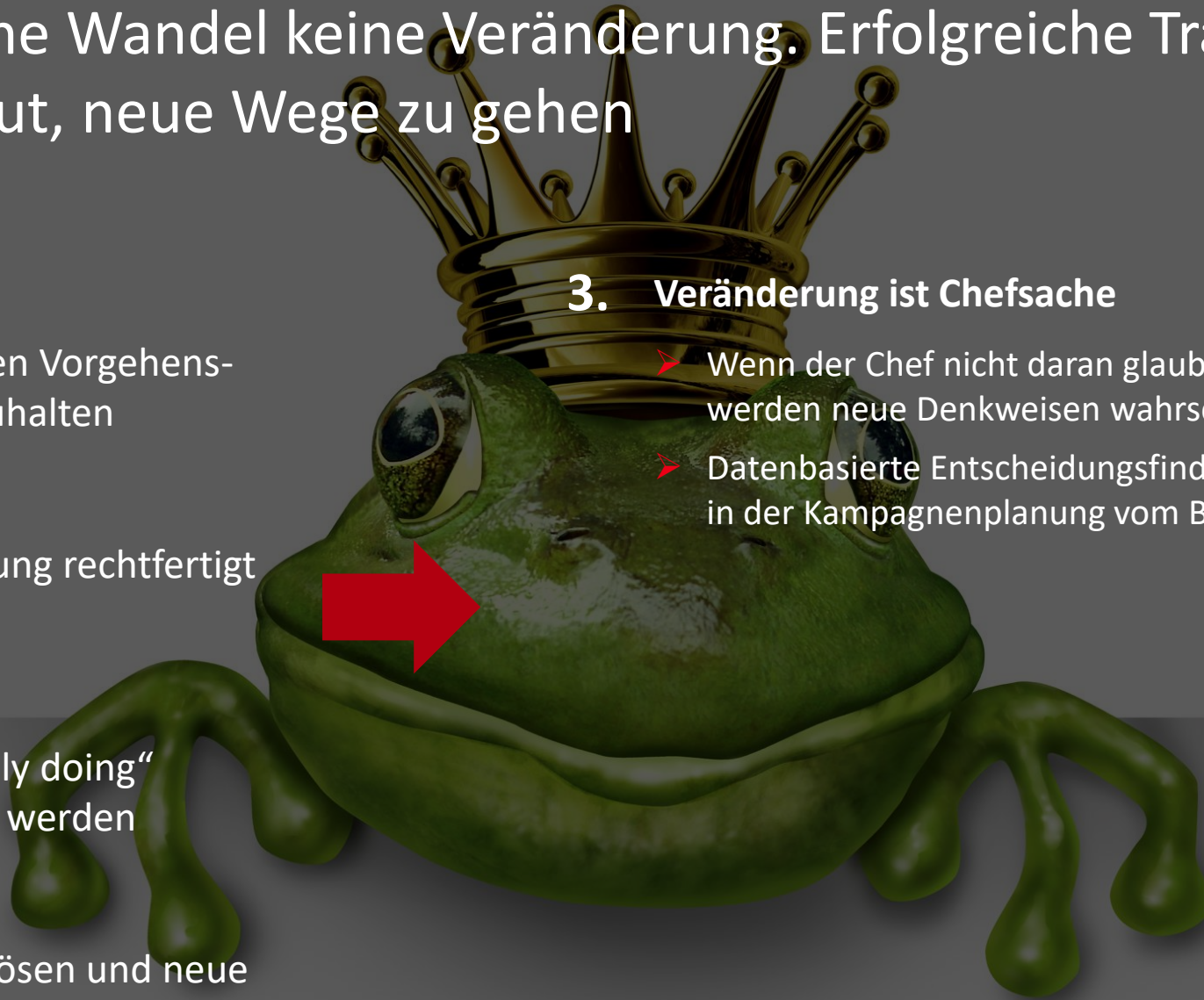
Tendenz ist es, an alten Vorgehens- und Denkweise festzuhalten

Nutzen der Veränderung rechtfertigt den Aufwand nicht

Konzept muss im „daily doing“ operativ angewendet werden

Alte Denkmuster auflösen und neue Denkweisen etablieren

- Wenn der Chef nicht daran glaubt und das Modell verteidigt, werden neue Denkweisen wahrscheinlich nicht übernommen.
- Datenbasierte Entscheidungsfindung wird operativ und aktiv in der Kampagnenplanung vom Bereichsleiter vorgelebt.



Learning #4: Transformation funktioniert nur mit angstfreien und gut ausgebildeten Mitarbeiter



Learning #4: Transformation funktioniert nur mit angstfreien und gut ausgebildeten Mitarbeiter

Angst der Menschen vor Überforderung: Sie befürchten, den neuen Herausforderungen nicht gewachsen zu sein

Potenzial der Transformation kann nur gehoben werden, wenn die Menschen die neuen Werkzeuge auch wirklich beherrschen

1. Voraussetzung für Upskilling: Ängste nehmen

- Ängste verstehen, ernstnehmen und durch intensive Einbindung schrittweise reduzieren
- Kollegen als Multiplikatoren einsetzen (dem Kollegen glaubt man eher als dem Vorgesetzten)

2. Ausführliches, schrittweises Onboarding

- Konzept **schrittweise mit transparenten Beispielen** den Mitarbeitenden so anschaulich wie möglich vermitteln
- Stark **redundanter Wissenstransfer**: Häufige Wiederholungen und ausführliche, selbsterklärende Dokumentationen

3. Stetiger Wissenstransfer & Training

- Regelmäßige, (anonyme) Befragungen über Verständnis des Tools, Anwendungshäufigkeit, Nutzen, Verbesserungspotential
- Aus den identifizierten GAPS Schulungsmaßnahmen ableiten und Teams kontinuierlich weiterbilden

Learning #5: Spaß an der Arbeit und gemeinsame Erfolge feiern



Learning #5: Spaß an der Arbeit und gemeinsame Erfolge feiern

Das beste Tool mit den tollsten Algorithmen nutzt nichts, wenn die Mitarbeitenden es nicht (gerne) bedienen

Der Erfolg hat viele Väter: Auf dem Siegerfoto stehen selten die Personen, die die Arbeit gemacht haben

1. Tool muss Spaß machen!

- Schnelle Ladezeiten
- Ansprechendes Design
- Einfache Ampel-Logik & klare Handlungsempfehlungen
- User-Anforderungen stetig weiterentwickeln

2. Erfolge mit den Key Playern verbinden

- Bei Präsentationen vor Top Management immer ausgewählte Teammitglieder mitpräsentieren lassen
- Erfolge des Tools regelmäßig sichtbar machen (z.B. Quartals- oder Jahresendbericht, Weihnachtsfeier, etc.)
- ... und gemeinsam feiern

Unser Siegerfoto: Vielen Dank an das tolle Team!



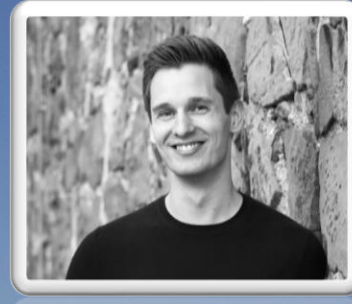
Christopher Zink



Pascal Nehr Korn



Claudia Emmerichs



Christian Geißler



Dr. Sven Hasselmann

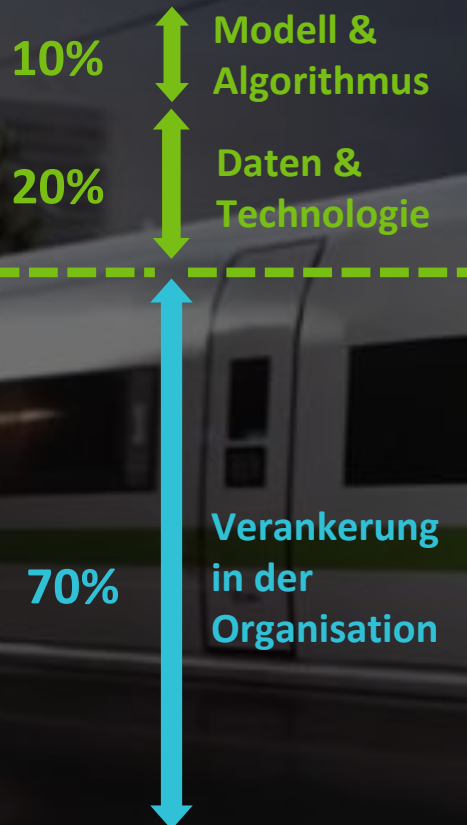


Bülent Inci



Dr. Thomas Kemper

Erfolgsfaktoren für den Faktor Mensch bei der digitalen Transformation



Erfolgsfaktoren für Verankerung in der Organisation

- 1 Gewinnung von **Machtssponsoren** in der Führungsebene
- 2 Gemeinschaftliche Definition **transparenter Modelle** durch **interdisziplinärer Projekt-Teams**
- 3 **Neudenken** der datenbasierten Zusammenarbeit für das **Operating Models**, incl. Rolle der Agenturen
- 4 Kontinuierliche **Weiterbildung & Training** der Teams (Upskilling)
- 5 Spaß an der Arbeit und gemeinsame **Erfolge** feiern



1 Ausgangssituation der DB, Herausforderungen & Ziele

2 Die 10-20-70-Regel

3 Konzept und Technologie des Online Marketing Cockpits

4 Der Faktor Mensch in der digitalen Transformation

5 Take Aways

Ein brillantes Konzept und eine leistungsstarke Technologie sind lediglich notwendige Bedingungen – aber nicht ausreichend für den Erfolg

Das Konzept und die Technologie machen nur ca. 30% einer erfolgreichen Transformation aus.
Wer meint, dass eine „gute Idee“ sich alleine durchsetzen wird, erleidet oft Schiffbruch.

Der Faktor Mensch ist mit rund 70% der entscheidende Erfolgsfaktor bei der Transformation.

- Ängste der Mitarbeiter: innen ernst nehmen und reduzieren:** Alle Bereiche einbeziehen, Mitarbeiter intensiv in die Prozesse einbinden, Schulungsmaßnahmen einfach und redundant aufbauen.
- Transformation ist Chefsache:** Vorgesetzte müssen die Transformation aktiv vorleben und den Nutzen der Veränderung so oft wie möglich sichtbar machen.
- Eine digitale Transformation ist ein Marathon:** Das digitale Umfeld ist sehr dynamisch. Der Prozess der digitalen Transformation muss diese Dynamik berücksichtigen und immer wieder „nachjustieren“.



Vielen Dank !

#starkeschiene