

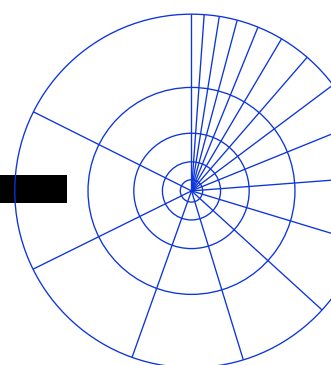
lpa.

Defy. Deploy. Run.

Vertriebliches Erfolgscontrolling als Schlüsselfaktor für Sales Intelligence Engines

LPA CONSULTING WHITEPAPER

Februar 2023



PHILIPP FAULSTICH & KONSTANTIN WAGNER

1 Sales Intelligence Systeme und deren Steuerung in der modernen Multikanalbank

Als Teilmenge von Business Intelligence lassen sich unter dem Begriff Sales Intelligence alle Themen rund um die Steuerung der Vertriebsaktivitäten subsumieren. Dabei müssen nicht alle Vertriebskanäle digital sein. Ziel ist es jedoch, die Vertriebsaktivitäten auf Grundlage einer soliden Datenbasis zu steuern. Da Sales Intelligence der Steuerung und Optimierung der Beziehung zum Kunden dient, ist der Begriff Sales Intelligence sehr eng mit dem des digitalen Customer Relationship Managements (CRM) verwandt. Sales Intelligence erfüllt als analytische Säule des CRMs neben der kommunikativen und der operationellen Säule eine zentrale Aufgabe in der modernen Bank bei der Steuerung der Vertriebsaktivitäten. Das vertriebliche Erfolgscontrolling wiederum ist eine Funktion innerhalb des digitalen CRMs. Ein Ziel hierbei kann sein, die Vertriebswirksamkeit einzelner Kampagnen, Produkte oder der gesamten CRM-Infrastruktur zu erfassen und fortlaufend zu bewerten.

Innerhalb einer effizienten Sales-Intelligence-Landschaft muss die Wirksamkeit der einzelnen Marketingmaßnahmen fortlaufend bewertet werden können. Hierzu dient das vertriebliche Erfolgscontrolling als Steuerungseinheit des zentralen analytischen Marketings. Das vertriebliche Erfolgscontrolling kann qualitativ verschiedene Aufgaben erfüllen und dabei unterschiedliche Fragestellungen behandeln. Dies reicht von der reinen Kontrolle der Sales-Intelligence-Lösung (Funktioniert alles wie es soll?) über die gezielte Weiterentwicklung von Kampagnenideen (Welche Schlüsse kann ich aus dem Abschlussverhalten meiner Kunden ziehen?) bis hin zur Steuerung der Marketingmaßnahmen im Detail, basierend auf Real-time Responsedaten (Welche Maßnahme ist aktuell am erfolgreichsten innerhalb eines Kundensegments?).

Erfolgscontrolling lässt sich auf unterschiedlichen Ebenen des Vertriebssteuerungsprozesses einsetzen. Es kann beispielsweise genutzt werden, um von Stakeholdern eingebrachte Marketingmethoden zu evaluieren und die passendste zu selektieren. Eine häufig hierfür gewählte Methodik ist das A/B-Testing. Gleichfalls können als Unterstützung von strategischen Vertriebsentscheidungen besonders wertvolle Instrumente oder Kanäle identifiziert und die Organisation der Bank daraufhin ausgerichtet werden. Erkenntnisse aus dem vertrieblichem Erfolgscontrolling können so zum Beispiel

bei der Umgestaltung des Filialnetzes oder dem Ausbau digitaler Vertriebskanäle eingesetzt werden. Basierend auf den generierten Ergebnissen kann aber auch der Mehrwert der gesamten Sales-Intelligence-Lösung für die Bank präzise bemessen werden. Dies ist insbesondere deshalb wertvoll, da fortschrittliche Methoden des analytischen Marketings neu sind und nicht davon ausgegangen werden kann, dass allen Entscheidern innerhalb der Bank deren Bedeutung bekannt ist. Zudem können Closed-Loop-Ansätze dabei helfen, Kundenreaktionen über Rückkanäle zu erfassen und diese gezielt bei der Kampagnensteuerung und -optimierung zu nutzen.

Methodisch wird im vertrieblichen Erfolgscontrolling regelmäßig mit Methoden gearbeitet, die aus der empirischen Forschung bekannt sind. Im Mittelpunkt der Analyse stehen dabei meist Mehrwertbetrachtungen, durch die Antworten auf konkrete Fragen der Vertriebssteuerung geliefert werden: Welchen Mehrwert hat die Bank durch den Einsatz bestimmter Kampagnen? Welche Marketinginstrumente sind in Bezug auf eine Kundengruppe besonders wertvoll? Gleichzeitig kann der Mehrwert quantifiziert werden, welcher durch einzelne Kanäle oder die gesamte Sales Intelligence Engine erbracht wird. So wird einerseits der Mehrwert des Ansatzes aber auch dessen Weiterentwicklung im Blick behalten. Auch wenn das ultimative Ziel für die Bank der generierte Mehrertrag ist, ist für die Sales-Intelligence-Lösung das positive Kundenerlebnis immer der Weg dorthin. Diesem zentralen Aspekt muss auch das vertriebliche Erfolgscontrolling Rechnung tragen.

Zur Berechnung des ökonomischen Mehrwerts orientiert man sich im Idealfall an randomisierten und kontrollierten Studiendesigns. Freilich geht die Präzision dieser Methode mit gewissen Kosten einher. Diese müssen gegen den entstehenden Nutzen abgewogen werden. Das ideale Design eines vertrieblichen Erfolgscontrollings hängt dabei von vielen Faktoren ab, welche in der Regel sehr spezifisch und durch das Geschäftsmodell der Bank bedingt sind. Auch die Vielfalt des zu erwartenden Kundenverhaltens muss Berücksichtigung finden. Welche Analyseebenen dabei erforderlich sind, ist stark von den äußeren und inneren Umständen eines Kreditinstituts abhängig. Eine Direktbank wird hierzu andere Anforderungen haben als eine Bank mit einem Geschäftsmodell, das stärker auf den direkten Kundenkontakt abstellt. Mit diesem Textbeitrag werden einige Aspekte beleuchtet, welche sowohl bei der Erstimplementierung als auch der Weiterentwicklung eines vertrieblichen Erfolgscontrollings berücksichtigt werden müssen.

2 Herausforderungen beim Aufsatz und Betrieb eines vertrieblichen Erfolgscontrollings

– Datenhaushalt und (Echtzeit-)Versorgung mit Responseinformationen

Eine Sales-Intelligence-Lösung ist nur so stark wie ihre Datenbasis. Gleiches gilt für das vertriebliche Erfolgscontrolling, welches ein Regelkreis innerhalb der Sales-Intelligence-Lösung darstellt. Die Entscheidung dazu, wie Daten aufbereitet und vorgehalten werden ist daher von großer Bedeutung. Banken verfügen aufgrund ihrer besonderen Geschäftssituation bereits über große Mengen an Kundendaten, die im analytischen Vertrieb genutzt werden können, sobald ein Kunde sein Einverständnis (Opt-in) hierzu gibt. Die Menge an vorhandenen Daten ist regelmäßig Fluch und Segen zugleich, da diese meist aus unterschiedlichen Datensilos der Bank zusammengeführt werden müssen. Häufig werden diese Probleme nicht nur durch funktionale Segmentierung, sondern auch durch vorangehende Akquisitionen und daraus resultierende Integrationsprojekte verstärkt. Gerade für das Erfolgscontrolling ist es aber wichtig, dass Daten aus unterschiedlichen Bereichen der Bank harmonisiert werden, etwa um Kampagnen über verschiedene Kanäle hinweg zielgerichtet steuern zu können.

In der Praxis hat es sich bewährt, einen eigenen Datenhaushalt für das analytische Marketing anzufertigen. Eigens hierzu entwickelte Data Warehouses haben den Vorteil, dass sie speziell auf die Bedürfnisse der Sales-Intelligence-Lösung zugeschnitten sind. Beispielsweise können Kundenidentifikatoren oder -klassifikationen so definiert werden, dass sie ideal zum Vertriebsansatz der Bank passen. Der Gegenentwurf hierzu ist der Data-Lake-Ansatz. Hier werden nicht nur strukturierte Daten abgespeichert, sondern auch unstrukturierte (Roh-)Daten angeliefert. Ob die Ergänzung unstrukturierter Daten sinnvoll ist, hängt jedoch vom konkreten Analyseverfahren ab.

Für das vertriebliche Erfolgscontrolling ist nicht nur die Nutzung vorhandener Kundendaten, sondern auch der Anschluss der Vertriebskanäle als Rückkanal von großer Bedeutung. Bereits im Design des Datenhaushalts sollte der Closed-Loop-Gedanke berücksichtigt werden. Im Aufsatz der Systemarchitektur sollten daher bereits in sehr frühen Stadien die Rückkanäle klar ersichtlich sein.

– Effektmessung und Sichtenlogik

Grundsätzlich ist ein entsprechendes vertriebliches Erfolgscontrolling dazu in der Lage, Effekte auf vielen Ebenen zu messen. Beispiele hierfür sind Kanaleffekte (Wie wirkt eine Kampagne auf unterschiedlichen Kanälen?), Kampagneneffekte (Wie wirkt eine Marketingmaßnahme im Vergleich zu einer anderen?) oder Produkteffekte (Wirkt eine Maßnahme besonders gut in Bezug auf bestimmte Produkte?). Bei der Entwicklung des vertrieblichen Erfolgscontrollings muss also die Frage geklärt werden, welche Art von Effekten gemessen werden sollen, da dies entscheidend bei der Frage ist, welche Steuerung möglich ist.

Da jeweils eine Kontrollgruppe definiert werden muss, die nicht in gleicher Weise wie die Zielgruppe beworben werden darf, sind jedoch Opportunitätskosten zu berücksichtigen. In der Folge ist nicht jede technisch umsetzbare Messung auch ökonomisch sinnvoll. Auch hier gilt, dass die vertriebliche Erfolgsmessung am Geschäftsmodell und den strategischen Zielen der Bank ausgerichtet werden muss, was im Idealfall bereits in den ersten Entwicklungsstufen der Sales-Intelligence-Lösung berücksichtigt wird. Auch Weiterentwicklungen sollten stets an diesem Standard gemessen werden.

Ein gängiger Irrtum besteht darin, dass auf Basis von Werten, die unter Zuhilfenahme von Attributionslogiken bestimmt wurden, eine Effektmessung stattfinden kann. Das liegt darin begründet, dass Attributionsmodelle eine Methode sind, bei der Erträge über wirtschaftliche Einheiten (Kanäle, Produkte etc.) aufgeteilt werden. Die Attribution erfolgt dabei häufig auf Basis plausibler Annahmen oder Erfahrungswerte, wird aber nicht durch ein ökonomisches (Live-)Tracking unterstützt. Tatsächlich wird häufig auf Attribution zurückgegriffen, wenn sich aus ökonomischer Sicht oder aufgrund des Geschäftsprozesses keine Effektmessung lohnt. Die gewonnenen Werte dürfen jedoch nicht mit Trackingdaten vermischt werden, um konkrete Marketingmaßnahmen zu bewerten, da sonst die vorher definierte Attributionslogik, nicht aber die Effektmessung das Ergebnis treiben würde.

– **Die optimale Kalibrierung für ein effektives Erfolgscontrolling**

Auch wenn die grundlegenden Voraussetzungen für den Aufsatz eines vertrieblichen Erfolgscontrollings wie eine zentrale Datenquelle inklusive Responseinformationen aus den Kanälen, ein automatisiertes Kampagnenmanagement und Reportingfunktionalitäten mit verschiedenen Sichten und Aggregationsebenen erfüllt sind, bedarf ein effektives Erfolgscontrolling weiterhin einer sorgfältigen und durchdachten Kalibrierung. Zahlreiche Stellschrauben können die Messung des durch die Sales Intelligence Engine erzielten Mehrwerts determinieren und damit auch Einfluss auf die daraus gezogenen Rückschlüsse nehmen. Im Rahmen der Kalibrierung sind beispielweise die folgenden Fragestellungen relevant:

*Wie groß wird die
Kontrollgruppe gewählt?*

Größere Kontrollgruppen (bis zu 50% der Population) haben zwar einen positiven Effekt auf die Messgenauigkeit, führen jedoch zu weniger Kundenansprachen und damit zu einer Reduktion der absoluten Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen.

Wie lange sind die maximalen Wirkdauern, mit denen ein Produktabschluss in Verbindung mit einer Kundenansprache gebracht werden soll?

Zu kurz gewählte Wirkdauern führen dazu, dass eine Unterschätzung der tatsächlich generierten Mehrwerte stattfindet. Wählt man die Wirkdauer hingegen zu lang, können durch Seiteneffekte Messungenauigkeiten hervorgerufen werden.

Welche Messgröße soll verwendet werden, um das Verhalten von Ziel- und Kontrollgruppe zu bewerten?

Werden Personen betrachtet, die einen Produktabschluss tätigen, spricht man von der Messung von Abschließern. Dies ist eine sehr robuste Messgröße, da eine hohe Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Zielprodukten gegeben ist. Allerdings kann hierbei die Messgenauigkeit leiden, da nicht immer der volle Marketingeffekt erfasst wird. Je nach beworbenem Produkt kann die geeignete Messgröße daher beispielsweise auch die Anzahl getätigter Produktabschlüsse oder dahinterstehender Abschlussvolumina sein.

Welche Messweite soll verwendet werden?

Wird lediglich ein Abschluss in dem direkt in der Kampagne beworbenen Produkt gemessen, so ist der Zusammenhang mit der zuvor erfolgten Kundenansprache schlüssig. Sollen jedoch auch Abschlüsse in anderen Produkten zugerechnet werden, bei denen der automatisiert generierte Marketingimpuls der Anlass für ein Kundengespräch war, so muss eine größere Messweite gewählt werden.

Wie werden erfolgte Produktabschlüsse auf die Touchpoints zum Kunden attribuiert?

Insbesondere in Multikanal-Setups stellt sich die Frage danach, wie groß der Anteil der einzelnen Kundenkontakte in den unterschiedlichen Kanälen an einem erfolgten Produktabschluss ist. Hierfür existieren verschiedene Ansätze, beispielsweise:

- Single-Touch-Attribution: Ein Kanal bekommt 100% des Erfolgs zugeschrieben, z.B. der Kanal mit dem ersten oder letzten Touchpoint.

- Multi-Touch-Attribution: Die beteiligten Kanäle bekommen entsprechend einer definierten Funktion bzw. definierter Gewichtungsfaktoren jeweils einen Anteil am Erfolg zugeschrieben.
- Datengetriebene Attribution: Hierbei wird der Anteil der Kanäle basierend auf statistischen Verfahren errechnet, z.B. mittels Shapley-Werten oder Markov-Ketten.

Die optimale Kalibrierung sollte stets darauf ausgerichtet sein, die identifizierten Fragestellungen mit den unter dieser Kalibrierung generierten Messungen treffend beantworten zu können. Nur so lassen sich daraus valide Schlussfolgerungen für die Optimierung der Kundenansprache ziehen. Eine Fragestellung kann beispielsweise sein, den durch die gesamte Sales Intelligence Engine erzielten Wertbeitrag möglichst treffend zu ermitteln. Da die Fragestellung in der Regel im engen Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell steht, ist es wichtig, dass die Kalibrierung des vertrieblichen Erfolgscontrollings auf die strategischen Ziele der Bank und des analytischen Vertriebs abgestimmt ist. Data Analytics kann dabei unterstützen, neue Erkenntnisse zum Kundenverhalten zu erlangen und die Kalibrierung anwendungsfallbezogen passgenau vorzunehmen.

– **Nutzung der Messungen für die Kampagnensteuerung und -optimierung**

Nicht zuletzt aufgrund von häufig komplexen Stakeholderstrukturen in der Bank und damit verbundenen Interessenkonflikten können sich im Laufe der Zeit Ineffizienzen in der Kampagnenlandschaft ergeben. Dies kann dadurch zustande kommen, dass strategische Entscheidungen operationalisiert werden müssen, die im Widerspruch zur Sichtweise des analytischen Marketings und den Grundsätzen eines sauberen und konsistenten Sales-Intelligence-Aufsatzes stehen können. Ohne entsprechendes Stakeholdermanagement kann es vorkommen, dass Partikularinteressen in der Sales Intelligence Engine, z.B. in Form von Kampagnen mit unpassenden Zielgruppengrößen, abgebildet werden.

Eine unerwünschte Konsequenz hiervon ist beispielsweise das Vorliegen von „Kannibalisierungseffekten“. Diese führen dazu, dass einzelne Kampagnen im vertrieblichen Erfolgscontrolling außerordentlich hohe Uplifts aufweisen, was auf einen hohen Überlappungsgrad mit einer anderen Kampagne zurückzuführen ist, von der jedoch nur höchst-affine Kunden selektiert werden. Dieser Effekt kann mit dem Begriff Rosinenpicken beschrieben werden. Ein sauber aufgesetztes Erfolgscontrolling kann dabei helfen, solche Fälle von Kannibalisierung zu identifizieren, weitergehend mit den Mitteln des Data Analytics zu untersuchen und zu bereinigen. Ebenso sollte berücksichtigt werden, ob der organisatorische Aufsatz Kannibalisierungseffekte begünstigt.

Darüber hinaus lassen sich Kampagnen identifizieren, bei denen keine oder nur eine geringe Werbewirksamkeit gegeben ist, sodass die Werbemaßnahmen gezielt optimiert oder eingestellt werden können.

— **Closed-Loop-Ansätze für eine optimale Customer Experience**

Effektive und effiziente Sales Intelligence Engines zeichnen sich nicht nur dadurch aus, dass Kunden zur richtigen Zeit ein für sie relevantes Angebot ausgespielt bekommen. Vielmehr wird Kundenfeedback aufgegriffen, im Datenhaushalt persistiert und anschließend zur Optimierung der Ausspielung genutzt. Diesen Kreislauf im Datenhaushalt innerhalb der Sales Intelligence Engine bezeichnet man als Closed Loop.

Ein Beispiel hierfür ist, dass Produkte, für die der Kunde über einen der Kanäle, z.B. App auf einem mobilen Endgerät, Desinteresse bekundet hat, in allen Kanälen eine definierte Zeit lang für diesen Kunden gesperrt werden. Auch die direkte oder indirekte Nutzung von Erkenntnissen aus dem vertrieblichen Erfolgscontrolling zur Kampagnenoptimierung kann als Teil des Closed-Loop Konzeptes verstanden werden. Ebenso kann das Feedback der Kundenbetreuer, die die durch die Sales Intelligence Engine generierten Impulse als Anspracheanlass aufgreifen, ein wertvoller Beitrag für Optimierungen an der Kampagnenlandschaft sein, der nicht ungenutzt bleiben sollte. Je nach Anzahl der Rückmeldungen bietet sich auch hier ein strukturiertes und möglichst automatisiertes Vorgehen der Auswertung an. Insgesamt kann mittels Closed-Loop-Ansätzen eine stetige Optimierung der Ansprachen erfolgen und sichergestellt werden, dass sich die Sales Intelligence Engine fortwährend an die sich stetig wandelnden Kundenbedürfnisse anpasst.

3 Ausblick und Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Gemäß dem Prinzip „If you can't measure it, you can't manage it“ ist ein effektives vertriebliches Erfolgscontrolling die Grundvoraussetzung für die Steuerung und Optimierung von Kundenansprachen durch Banken. Auch bei Marktteilnehmern mit weit fortgeschrittenem Sales Intelligence Setup ist zu erwarten, dass sich mit Hinblick auf die voranschreitende Digitalisierung und Automatisierung neue Möglichkeiten für die Kundenansprache, das Kundenerlebnis, Abschlussstrecken und das zugehörige Erfolgscontrolling ergeben.

Insbesondere bieten neue digitale Kanäle wie z.B. Chatbots, virtuelle Assistenten und das Metaverse neue Möglichkeiten, Kunden rund um die Uhr mit personalisierten Ansprachen und passgenauer Hilfestellung zu versorgen. Dies führt zu einer Stärkung des Kundenerlebnisses und der Kundenbeziehung. Daneben ist davon auszugehen, dass nicht nur die Marketingansprachen, sondern auch die Produktangebote weiter personalisiert und auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten werden.

Während die voranschreitende Digitalisierung vor allem den Vorteil einer zunehmenden Verfügbarkeit von aktuellen Daten bietet, wird die Herausforderung insbesondere darin bestehen, aus diesen Daten bedeutungsvolles Wissen zu generieren, das die Grundlage für Entscheidungen zur Steuerung und Optimierung von Kundenansprachen bildet. In der Folge bedeutet dies, dass sich auch das vertriebliche Erfolgscontrolling weiterentwickeln muss, um den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Nur wenn dies gelingt, kann in einem Markt, der sich aufgrund neuer Wettbewerber, steigender Kundenerwartungen und zunehmender Transparenz in einem grundlegenden Wandel befindet, ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil sichergestellt werden.

– **Autoren**



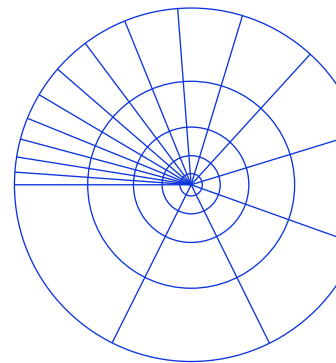
Philipp Faulstich, CFA
Manager

+49 69 971485-416
philipp.faulstich@l-p-a.com



Dr. Konstantin Wagner
Senior Consultant

+49 69 971485-172
konstantin.wagner@l-p-a.com



– **Kontakt**



Christian Behm
Partner LPA Consulting

+49 69 971485-437
christian.behm@l-p-a.com



LPA wurde 1999 von Stefan Lucht und Roland Probst gegründet, um Lösungen für die sich stetig weiterentwickelnde Finanzbranche anzubieten und sich auf die Bedürfnisse seiner Kunden zu konzentrieren. Heute beschäftigt unser Unternehmen mehr als 400 Mitarbeitende in 12 Städten weltweit und bietet sowohl modernste Beratung durch Expertenteams als auch Technologie durch Softwareprodukte.

Lassen Sie die Prozesse der Vergangenheit hinter sich. Nutzen Sie Innovationen auf die zu Ihnen passende Weise. Setzen Sie sich an die Spitze der globalen Innovation.

Für weitere Informationen besuchen Sie www.l-p-a.com.