

# Vertriebsautomatisierung als Revenue Engine – Wie man mit neuen Technologien Skaleneffekte erzielt

Emma Storbacka und Kaj Storbacka

## KEYWORDS

**Vertriebsautomatisierung, Use Case Centricity, Skaleneffekte der Digitalisierung**

## AUTORIN UND AUTOR

### Emma Storbacka

CEO, Avaus Ltd., Stockholm, Schweden

[emma.storbacka@avaus.com](mailto:emma.storbacka@avaus.com)

### Kaj Storbacka

Hanken Foundation Professor, Hanken School of Economics, Helsinki, Finnland

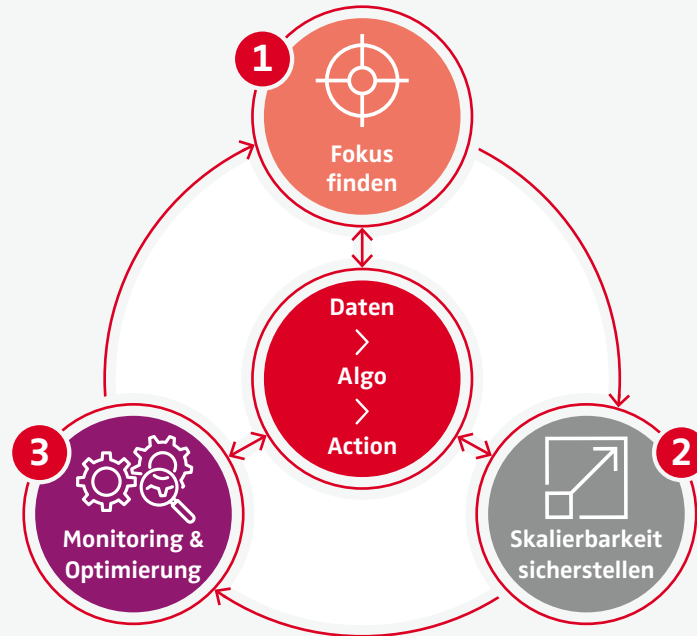
[kaj.storbacka@hanken.fi](mailto:kaj.storbacka@hanken.fi)

**Vertriebsautomatisierung könnte ein Ferrari sein, aber er bleibt in der Garage** ✕ Im Laufe der Covid-19-Pandemie hat sich der Trend zum digitalen Einkauf immer weiter verstärkt. Daten und KI-basierte Technologien sollten Unternehmen dabei helfen, neue Geschäftspotenziale durch stärker personalisierte Kundenkontakte zu erschließen sowie einen effizienteren Kundenservice und mehr Prozesseffizienz zu erreichen. Doch trotz des weit verbreiteten Einsatzes digitaler Technologien wie CRM-Systemen, E-Commerce-Plattformen, Marketing-Automatisierung und neuer digitaler Marketing-Kanäle scheinen angestrebte Ergebnisverbesserungen oft auszubleiben. Es hat den Anschein, als ob der sprichwörtliche Ferrari in der Garage versteckt bleibt. Wir analysieren, warum sich wirtschaftliche Vorteile der Marketing- und Vertriebsautomatisierung nicht stärker bemerkbar machen, und schlagen eine Use-Case-zentrierte Revenue Engine bzw. einen „Umsatzmotor“ vor, der Unternehmen dabei hilft, Vertrieb und Marketing zu automatisieren und eine höhere Erfolgsquote bei Skaleneffekten zu erzielen.

**Ein plattformzentrierter Ansatz hat nur begrenzten Erfolg** ✕ Wir haben festgestellt, dass der bloße Einsatz digitaler Plattformen wie Salesforce, Adobe oder HubSpot noch nicht der Schlüssel zum Erfolg ist. Viele Unternehmen konzentrieren sich zu sehr auf die verfügbaren Plattfortm-technologien und -architekturen. Was jedoch Gewinner und Verlierer unterscheidet, ist die Fähigkeit, durch die Automatisierung Skaleneffekte zu erzielen. Datennutzung und Automatisierung können, wenn sie nicht systematisch geplant wurden, mitunter kontraproduktiv sein. Investitionen in viele unterschiedliche digitale Kanäle und Plattformen mit unterschiedlichen Betreibern können in Summe sogar negative Konsequenzen für den Erfolg eines Unternehmens haben.

**Unternehmen sollten umdenken und auf eine Use-Case-zentrierte Logik setzen** ✕ Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf den Aufbau einer Revenue Engine, d. h. eines Umsatz-Motors, durch Methoden und Prozesse, bei denen die erhobenen Daten und Automatisierungsfähig-

ABBILDUNG 1 > Das Revenue Engine Framework



keiten in der Praxis gut implementiert werden – um Skaleneffekte bei gleichbleibenden oder gar sinkenden Kosten zu erzielen.

Um Skalierbarkeit zu erreichen, sollten Unternehmen ihre Initiativen zur digitalen Transformation nicht mehr nach Plattformen strukturieren, sondern auf der Basis von Use Cases. Das „Use Case“-Konzept stammt aus der Softwareentwicklung und beschreibt den geplanten Anwendungsfall für eine bestimmte Technologie. In einer Use-Case-zentrierten Logik bilden Unternehmensziele und Use Cases den Ausgangspunkt. Use Cases nutzen verfügbare Daten durch automatisierte Anwendungen und betrachten digitale Plattformen als unterstützende Werkzeuge zur Erreichung definierter Geschäftsziele.

**Die Revenue Engine** ✕ Das in Abbildung 1 dargestellte Revenue Engine Framework bildet die Grundlage für die erfolgreiche Nutzung vorhandener Ressourcen zur Skalierung der Vertriebsautomatisierung. Es besteht aus zwei Hauptkomponenten: einer datengesteuerten Methodik im Zentrum und einem begleitenden Managementprozess, der die Skalierbarkeit des Ansatzes sicherstellen soll.


> **Der Kern: Die Daten > Algo > Action Methodik** ✕ Die Skalierbarkeit der Vertriebsautomatisierung hängt von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, Use Cases zu de-

finieren und zu betreiben. Automatisierung erfolgt durch den Einsatz von Algorithmen und Technologien, die Daten in Maßnahmen übersetzen. In den meisten Unternehmen gibt es zahlreiche potenzielle Use Cases zur Verbesserung der Vertriebsleistung. Effektive Use Cases nutzen sowohl Transaktionsdaten früherer Käufe und in Anspruch genommener Dienstleistungen als auch Verhaltensdaten wie das Surfverhalten im Internet, die Kaufintentionen eines Kunden anzeigen.

Tabelle 1 beschreibt anhand von zwei Vertriebs-Use-Cases, welche Daten und Algorithmen eingesetzt und welche Maßnahmen daraus abgeleitet wurden. Der B2B-Händler in der Elektronikbranche kombinierte beispielsweise unterschiedliche Daten, um abzuschätzen, welche Zusatzprodukte ein Kunde am ehesten mitkaufen könnte, und personalisierte sowohl die Website Experience als auch ein anschließendes E-Mailing, das diese Produkte empfahl. Darüber hinaus erhielten Key-Account-Manager im CRM-System Empfehlungen, was sie ihren Kunden vorschlagen sollten.

So können sowohl die eigenen Kennzahlen als auch der Kundennutzen verbessert werden. Der skandinavische Telekommunikationsanbieter in Tabelle 1 hat beispielsweise Teile des Vertriebsprozesses automatisiert und konnte so die Sales-Pipeline ausbauen, die Vertriebskosten senken und das Kundenerlebnis verbessern.

TABELLE 1 > Beispiele für Use Cases zur Vertriebsautomatisierung



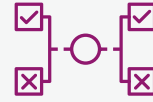
		Daten	Algo	Action
		Strukturiert (Fakten-tabellen) oder unstrukturiert (Text, Bilder, Sprache); stehen als Input für die Entscheidungsfindung zur Verfügung.	Algorithmen, die Daten zur Ergebnisprognose nutzen: von einfachen regelbasierten Modellen bis hin zu hochentwickelten KI- oder Machine-Learning-Modellen.	Automatisierte Aktion in jedem Kanal, in dem Daten als Trigger genutzt werden können.
Beispiele für Use Cases	<b>B2B Einzelhändler Produkt-empfehlungen auf der Website</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kaufhistorie</li> <li>&gt; Browsing-Verläufe früherer Kunden</li> </ul>	Berechnung der Kaufwahrscheinlichkeiten für Produkte aus dem Sortiment	Produkte mit den höchsten Kaufwahrscheinlichkeiten werden als „Produktempfehlungen“ auf der Website angezeigt. Personalisierte E-Mails mit „Produktempfehlungen“ nutzen die gleichen Algorithmen. CRM-Tools tun dies ebenfalls, um den Außendienstmitarbeitern die passendsten Produkte pro Kunde vorzuschlagen.
	<b>B2B Telekommunikation Automatisiertes Cross-Selling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kaufhistorie</li> <li>&gt; Aktueller Servicevertrag</li> <li>&gt; Daten wie Umsatz, Wachstum, Branche des Kunden</li> <li>&gt; Digitale Interaktionen in E-Mail und Web</li> <li>&gt; Ergebnisse aus Kampagnen</li> </ul>	Kaufbereitschaft für weitere Dienstleistungen bzw. Produkte	Kunden mit einer mittleren Kaufwahrscheinlichkeit werden in „Warm-up-Kampagnen“ über E-Mail und soziale Medien angesprochen.  Kunden mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit werden an das Telemarketing-Team weitergeleitet, wo Termine für Vertriebsmitarbeiter vereinbart werden.

> **Der Managementprozess zur Skalierung** ✕ Die Methodik von Daten > Algo > Action kann als eine Art Kern betrachtet werden, um den herum Unternehmen einen Managementprozess zur Skalierung der Vertriebsautomatisierung aufbauen. Der Prozess besteht aus drei Schritten: Erstens werden die Aktivitäten durch Identifizierung der wichtigsten Werttreiber stärker fokussiert. Zweitens wird die Skalierbarkeit durch kontinuierliches Lernen und Standardisierung vorangetrieben und drittens werden die Geschäftsergebnisse der umgesetzten Use Cases beobachtet und weiter optimiert. Diese Schritte müssen kontinuierlich mit dem Kern verbunden sein und einen fortlaufenden Prozess bilden: Die erzielten Ergebnisse beeinflussen, auf welche Werttreiber man sich weiter konzentrieren sollte und wie man diese besser skalieren könnte.

> **Fokussierung durch Identifizierung von Werttreibern** ✕ Die Skalierungsbestrebungen sollten sich auf die wichtigsten Werttreiber konzentrieren. Use Cases mit großem Wertpotenzial und hoher Dringlichkeit sollten vorrangig behandelt werden. Bei der Bewertung des Wertpotenzials sollten Top- und Bottom-Line-Effekte sowie indirekte strategische Vorteile berücksichtigt werden. Je nach Einschätzung der Werttreiber muss das Management festlegen, welche Teile der Customer Journey oder des Lebenszyklus ausgewählt und in welchen Kanälen die Use Cases aktiviert werden.

Ein einzelner Use Case mag einfach erscheinen, aber die Umsetzung von nur wenigen Fällen wird für eine Umsatzsteigerung kaum reichen. Um signifikante Effekte bei den

TABELLE 2 &gt; Effizienzmonitoring der Skalierungsaktivitäten



	Beispiele für		
	Top-Line-Effekt	Bottom-Line-Effekt	Indirekte strategische Auswirkungen
<b>Früh-indikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zurechenbare Verkäufe</li> <li>&gt; Umsatzeffekt pro Anwendungsfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Automatisierungsgrad: Anzahl der automatisierten Use Cases</li> <li>&gt; Ausgereiftheit der Algorithmen</li> <li>&gt; Ausmaß der Skalierung über Kanäle, Regionen und Geschäftsbereiche hinweg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fähigkeit, Talente zu gewinnen und zu halten</li> <li>&gt; Entwicklungsaufwand pro Use Case in Personentagen oder Stunden</li> </ul>
<b>Spät-indikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gesamtabsatz, Umsatz, Pipeline</li> <li>&gt; Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ROI für Daten- und Technologieinvestitionen</li> <li>&gt; Kosten des Verkaufs (inkl. der laufenden Kosten für Vertrieb, Marketing und IT/EDV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Anwendbarkeit der „Revenue Engine“ in neuen Märkten oder Geschäftsbereichen</li> <li>&gt; Generierung von werthaltigen (monetarisierbaren) Datenbeständen</li> </ul>

angepeilt KPIs zu erzielen, müssen Unternehmen einen klaren Zielzustand festlegen, der eine Aufwandschätzung für den angestrebten Automatisierungsgrad innerhalb eines gewünschten Zeitrahmens beinhaltet. Die Beschreibung des angepeilt Automatisierungsniveaus ist eine gute Methode, um Erwartungen an das gewünschte Ergebnis abzustimmen, Umsetzungsschritte zu planen und die erforderlichen Ressourcen sicherzustellen.

#### > Skalierbarkeit und Standardisierung vorantreiben

× Das Hauptrisiko bei einem Use-Case-basierten Ansatz liegt in zunehmender „Divergenz“, der unkontrollierten Variantenbildung bei internen Prozessen. Diese Divergenz entwickelt sich, wenn Unternehmen nicht lernen, die implementierten um Daten > Algo > Action zentrierten Use Cases zu dokumentieren und zu standardisieren. Daraus kann sich eine Ad-hoc-Mentalität entwickeln, in

der Prozesse weder harmonisiert noch durchgängig sind, sondern immer einzigartig, weil sie für einzelne Personen oder ausführende Teams Einzelfälle sind.

Um Skalierbarkeit zu gewährleisten, müssen die Prozesse aber über Märkte und/oder Geschäftsbereiche hinweg replizierbar sein. Individuelle Use Cases sollten funktionsübergreifende Planungs-, Priorisierungs- und Freigabeprozesse beinhalten. Alles, was automatisiert werden kann, sollte automatisiert werden, und was nicht automatisierbar ist, sollte klaren Standards entsprechen.

Strenge Dokumentationspraktiken verringern die Abhängigkeit von Menschen und ermöglichen die Nutzung kosteneffizienterer Alternativen für die Wartung und für Aufgaben mit geringer Wertschöpfung. Die Bündelung und Kodifizierung ähnlicher Use Cases und Aufgaben er-



*Use Cases mit großem Wertpotenzial und hoher Dringlichkeit sollten vorrangig behandelt werden.*



möglichst einen intelligenteren Ressourceneinsatz und eine Skalierbarkeit beim Aufbau der notwendigen technischen Fähigkeiten.

Skalierbare Architekturen und Datenmanagement-Tools zur Entwicklung von Algorithmen und zur Orchestrierung der Automatisierung sind entscheidend, da mehrere Use Cases dieselben Daten und Algorithmen verwenden oder diese als Varianten in mehreren Kanälen und Use Cases zum Einsatz kommen.

- > **Ergebnismonitoring und Prozessoptimierung** ✕ Um die gewünschten Ergebnisse zu beobachten und kontinuierliches Lernen bei allen Skalierungsprozessen zu unterstützen, benötigt ein datengesteuertes Vertriebs- und Marketingunternehmen ein rigides Monitoringsystem, das unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt (siehe Tabelle 2). Die Vertriebsleiter benötigen zunächst direkte Top-Line- und/oder Bottom-Line-Kennzahlen mit entsprechenden Ergebnissen, um eine kontinuierliche Unterstützung für die Vertriebsautomatisierung sicherzustellen. Gleichzeitig sollten auch indirekte, strategisch wichtige Indikatoren wie z. B. die gesamtorganisatorische Verbesserung dokumentiert werden, um Skalierungsziele längerfristig abzusichern.

Darüber hinaus sollten die Ergebnisse nicht nur anhand von Spätindikatoren gemessen werden. Damit Unternehmen agil auf sich ändernde Umstände im Unternehmensumfeld reagieren können, sollte man auch Frühindikatoren entwickeln, z. B. die Ausgereiftheit der verwendeten Algorithmen oder Use-Case-spezifische Umsatzzuwächse. Ein solider Monitoringansatz gibt dem Vertriebsleiter die notwendigen Werkzeuge an die Hand, um die Revenue Engine zu optimieren und sowohl die kurzfristigen als auch die langfristigen Ergebnisse der Vertriebsautomatisierung zu verbessern.

**Die Revenue Engine starten und am Laufen halten** ✕ Da die Umsetzung des oben beschriebenen Skalierungsprozesses in den meisten Unternehmen bestehende Abläufe in Frage stellt, sind Führungsqualitäten gefragt. In der Anfangsphase müssen Manager realisieren, dass es oft großen Aufwand bedeutet, einen spürbaren Automatisierungsgrad zu erreichen. Und um den Motor am Laufen zu halten, müssen Marketing und Vertrieb ihre Datenkompetenz verbessern. Die folgenden Empfehlungen sollten Sie bei der Umsetzung berücksichtigen:

- > **Unterschätzen Sie nicht den erforderlichen Aufwand** ✕ Unsere Erfahrung zeigt, dass die Planung, Erstellung und Implementierung eines Use Cases durchschnittlicher Komplexität in der Regel 10-15 Personentage in Anspruch nimmt. Aber auch bis zu 100 Personentage sind

keine Seltenheit, wenn keine systematische Methodik eingesetzt wird.

Das skandinavische Telekommunikationsunternehmen aus Tabelle 1 hatte z. B. den Aufwand für die Skalierung der automatisierten Personalisierung um das 6- bis 8-Fache unterschätzt. Die Implementierung einzelner Use Cases war zeitaufwändiger als geplant und es waren mehr Use Cases erforderlich als ursprünglich angenommen, um genügend Kundeninteraktionskanäle, Produkte und Kontexte abzudecken.

- > **Achten Sie auf die Kooperationsbereitschaft und die erforderlichen Kompetenzen von Marketing und Vertrieb** ✕ Digitales Marketing dringt in traditionelle Vertriebsaufgaben ein und digitale Verkaufsteams übernehmen ihrerseits Aufgaben, die lange Zeit als Hoheitsgebiet des Marketing galten. Deshalb erfordert Skalierung, dass sich Marketing und Vertrieb gut koordiniert weiterentwickeln. Eine weitere Herausforderung stellt für viele Unternehmen ihre geringe Datenkompetenz dar. Sowohl Marketing- als auch Vertriebsleiter müssen lernen, loszulassen und Entscheidungen an Algorithmen auszulagern: welche Kunden angesprochen werden sollen, was und wann verkauft werden soll und über welche Kanäle. Eine am Use Case orientierte Perspektive und das Revenue Engine Framework schaffen eine gemeinsame Sprache, die es sowohl dem Marketing als auch dem Vertrieb ermöglicht, mehr Datenkompetenz zu entwickeln.

Wenn man diese Punkte berücksichtigt, kann man durch die Revenue Engine und die Skalierung der Vertriebsautomatisierung den Return on Investment (ROI) von Daten- und Technologieinvestitionen steigern. Die neu entwickelten technologischen Fertigkeiten und Managementfähigkeiten können auch in anderen Unternehmensbereichen nützlich sein, z. B. zur Generierung von Insights über Kunden und Märkte, für Business Intelligence und das Reporting generell. Entstauben Sie also Ihren Ferrari, öffnen Sie das Garagentor und fahren Sie los! ✕



#### LITERATURHINWEISE

**Guenzi, P. & Habel, J. (2020):** "Mastering the digital transformation of sales," *California Management Review*, 62(4), 57–85.

**Mahlamäki, T.; Storbacka, K.; Pylkkönen, S. & Ojala, M. (2020):** "Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators," *Industrial Marketing Management*, 91, 162–173.

**Storbacka, K. & Moser, T. (2020):** "The changing role of marketing: transformed propositions, processes and partnerships," *AMS Review*, 10(3), 299–310.