

CNO – NETZWERK 2007



Persönliche Kundenbetreuung in komplexen Verkaufsprozessen

Fallstudie Swisscom IT Services



Inhalt		
1	Swisscom IT Services	3
2	Komplexer Verkauf von Outsourcing-Dienstleistungen	5
2.1	Winning Complex Sales	5
2.2	Controlling Complex Sales	6
3	Persönliche Kundenbetreuung mit Salesforce.com	6
3.1	Kundendaten in der gewohnten Arbeitsumgebung erfassen	7
3.2	Verkaufsdaten auf Knopfdruck auswerten	7
4	Flexibilität, Freiräume und administrative Entlastung	8

CNO - NETZWERK erforscht und entwickelt Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und die Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Projektpartner sind: Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik Abteilung Informationsmanagement (IWI) der Universität Bern, Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, SwissICT, swiss interactive media association (simsa), SWISS MARKETING Schweizerischer Marketing Club SMC CMS, Stiftung Produktive Schweiz, inno-swiss.com – Innovation made in Switzerland, Netzwoche, IT Business, inside-it.ch, newsbyte.ch (Co-Patronat), Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

1 Swisscom IT Services

Swisscom IT Services ist eine strategische Tochtergesellschaft von Swisscom. Mit 2'700 Mitarbeitenden und einem Jahresnettoumsatz von 836 Mio. Franken ist sie die Nummer 2 im Schweizer IT-Dienstleistungsmarkt. Die Marke wurde im Jahre 2002 lanciert und seither stark ausgebaut.

Swisscom IT Services unterstützt Unternehmen bei der Bereitstellung, der Pflege und dem Betrieb der IT-Infrastruktur. Dadurch kann sich der Kunde auf sein Kerngeschäft konzentrieren.

*Pascal Müller,
Account Manager*



„Outsourcing von IT ist ein Wachstumsmarkt. Die Auslagerung vermindert das Risiko, verbessert die Qualität und erhöht die Flexibilität. So entstehen für den Kunden neue Potentiale, im Kerngeschäft zu wachsen.“

Swisscom IT Services betreut insgesamt über 80'000 Computerarbeitsplätze und rund 21'000 Printer. Im eigenen Rechenzentrum betreibt sie für Kunden 5'100 Server und bietet Speicherplatz für 3,5 Petabyte Daten. Dies entspricht einer Kapazität von 12'500 80-GB-Festplatten.

Die Unternehmung ist in fünf Divisionen gegliedert: (1) die Division „Commercial“ hat den Auftrag, Kunden und Projekte zu gewinnen und diese durchgehend zu betreuen; (2) „Transformation“ ist für die Umsetzung und Architekturkompetenzen zuständig; (3) die Division „Service Delivery Center“ sichert den reibungslosen und kostengünstigen Betrieb. Weiter verfügt Swisscom IT Services über die Einheiten (4) „Healthcare“ für Projekte im Gesundheitsbereich und (5) „Comit“ für die Betreuung der Finanzkunden

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Pascal Müller	Swisscom IT Services	Account Manager / Sales Consultant
Christian Burkhalter	Swisscom IT Services	Head of Sales Outsourcing
Werner Grätzer	PARX	Projektleiter
Alfred Bertschinger	sieber&partners	Autor

Abbildung 1: Ansprechpersonen

Die Auslagerung von IT ist für Unternehmen ein Entscheid, der strategische Bedeutung hat. Die Begleitung potenzieller Kunden durch den Account Manager braucht deshalb entsprechend Zeit, spezialisiertes Know-how und Flexibilität.

Diese Fallstudie beschreibt, wie die Einführung von Salesforce.com in Zusammenarbeit mit PARX, den Account Managern von Swisscom IT Services die nötige Flexibilität ermöglicht, die für den erfolgreichen Verkauf von Outsourcing-Dienstleistungen – in der heutigen Zeit und in diesem Bereich mit hoher Komplexität – Bedingung ist.

2 Komplexer Verkauf von Outsourcing-Dienstleistungen

2.1 Winning Complex Sales

Der Verkauf von Outsourcing-Dienstleistungen ist komplex: Die schwierige Entscheidungsfindung führt dazu, dass der Account Manager den Kunden intensiv begleiten muss. Es resultieren lange Verkaufszyklen zwischen 12 und 18 Monaten. Dabei verläuft der Verkaufsprozess nicht linear. Er gleicht einem Mosaik, in dem Steinchen für Steinchen zu einem Ganzen zusammengefügt wird. Der Prozess strukturiert sich über die Zeit immer mehr. Zuerst ist ein Kontakt oft nur eine Visitenkarte. Im Verlauf der Qualifizierung entsteht eine immer grössere Fülle von Information: E-Mails werden geschrieben, Telefongespräche geführt und Sitzungen protokolliert. Die Erfassung dieser Informationsfülle birgt einen grossen administrativen Aufwand. Dennoch ist es wichtig, dass alle Informationen verfügbar sind, um damit die Entwicklung der Kundenbeziehung nachvollziehbar und planbar zu machen.

*Pascal Müller,
Account Manager*



„Die Qualifizierung der Kunden ist bei Outsourcing-Dienstleistungen von grossem Umfang extrem wichtig.“

Die Verkaufspipeline kann in Form eines Kegels abgebildet werden (vgl. Abbildung 2): Am Anfang stehen eine grosse Anzahl Kontakte. Die Bearbeitung der Kontakte über die Zeit verringert die Anzahl stark. Es muss sorgfältig selektioniert werden, welche Kontakte weiter verfolgt werden und welche nicht. Denn eine Offerte für ein Full Outsourcing ist kosten- und zeitintensiv. Ein Team von Spezialisten arbeitet teilweise über Wochen an einem einzigen Offering.

Entgegengesetzt nimmt die Menge der Informationen, die über einen Kunden gesammelt werden, über die Zeit zu und auch die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses wird immer grösser.

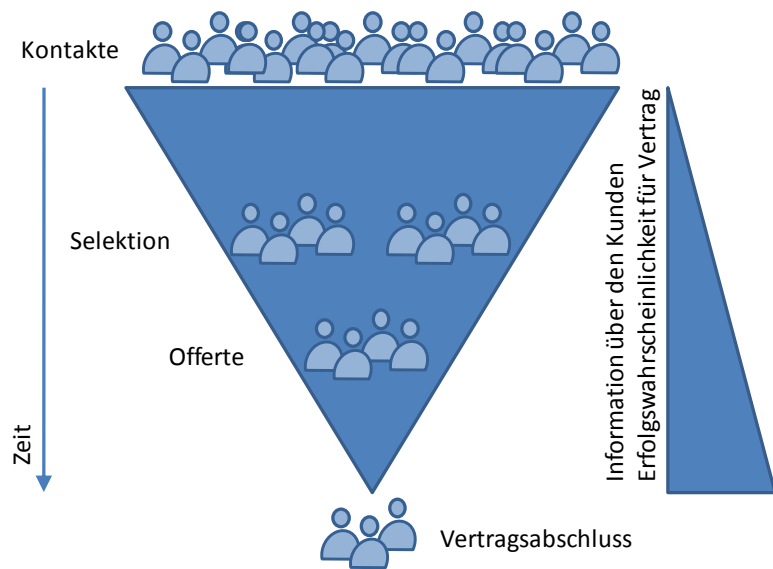


Abbildung 2: Verkaufspipeline.

2.2 Controlling Complex Sales

Für die Führung des Sales Teams sind für den Head of Sales KPI's, wie z. B. die Anzahl der Leads pro Account Manager, das Alter der Leads, die Anzahl Aktivitäten in Form von Telefonaten und Kundenbesuchen wichtig. Dies dient auch zur Beurteilung der Verkaufschancen und zur Abschätzung von Risiken. Um dieser Aufgabe nachzukommen, muss er auf aggregierte Daten zugreifen können. Er braucht Fakten in Form von Statistiken und Reports, so dass er das Verkaufsteam richtig führen kann. Dafür ist die lückenlose Verfügbarkeit der Informationen über den Kunden essentiell.

3 Persönliche Kundenbetreuung mit Salesforce.com

Ein CRM, das diesen komplexen Verkaufsprozess abbilden soll, muss lange, nicht lineare Verkaufszyklen unterstützen. Die Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren muss gewährleistet sein und Transparenz spielt eine wichtige Rolle. Alle Beteiligten müssen einsehen können, wie sich die Kundenbeziehung entwickelt. Die Kontakte werden langsam mit Information gefüllt, wobei jeder Kunde eine neue Herausforderung darstellt.

Die Wahl von Swisscom IT Services fiel auf Salesforce.com. Dieses System erfüllte die Anforderungen, die aus dem komplexen Verkaufsprozess resultieren. Hauptkriterium zu Gunsten von Salesforce.com war die Outlookintegration und die Möglichkeit, Änderungen am System ohne grossen Administrationsaufwand und schnell nachzuführen. Outlook stellt das primäre Planungsinstrument der Interaktion zwischen Kunde und Account Manager dar und ist dementsprechend deren zentrales Arbeitsinstrument. Der Account Manager vereinbart Termine mit dem Kunden, kommuniziert mit ihm per E-Mail, sucht seine Telefonnummer im Outlook etc. Die in

diesen Arbeitsprozessen entstehenden Informationen müssen einfach und schnell aus dem Outlook ins CRM übertragen werden können. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Informationen auch tatsächlich im CRM landen und von den Account Managern nicht redundant gepflegt werden müssen.

Der gesamte Prozess von der Datenerfassung bis zur Datenauswertung wird in Salesforce.com abgebildet (vgl. Abbildung 3)

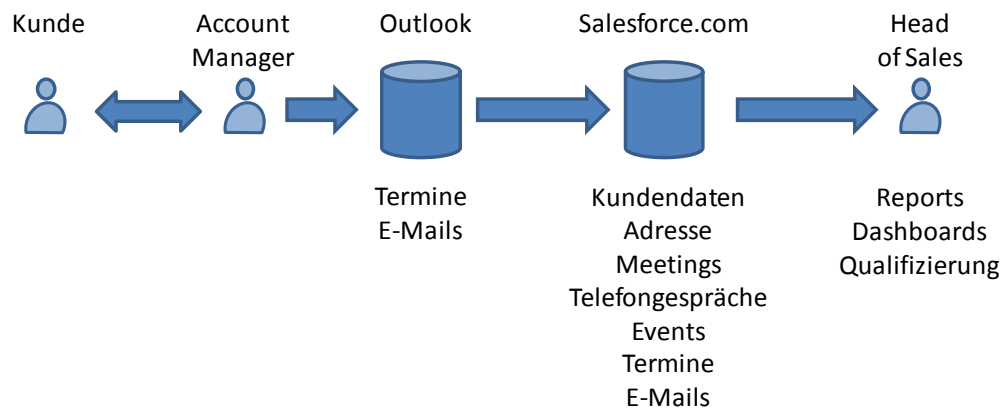


Abbildung 3: Informationsfluss.

3.1 Kundendaten in der gewohnten Arbeitsumgebung erfassen

Das CRM von Salesforce.com verfügt über verschiedene Funktionen, die die Übertragung der Information erleichtern: Der Account Manager trägt einen Termin in seinem Outlookkalender ein. Mit der rechten Maustaste kann er diesen Termin direkt als Salesforce-Termin markieren, wodurch der Termin direkt in den Salesforce-Kalender synchronisiert wird. Will ein Account Manager eine E-Mail im CRM ablegen, drückt er ebenfalls die rechte Maustaste und wählt im Pop-up-Menü die entsprechende Option „zu Salesforce hinzufügen“. Automatisch generiert das CRM anhand der E-Mail-Adresse einen Vorschlag, zu welchem Kunden die E-Mail zugeordnet werden soll. Der Benutzer kann dies bestätigen oder die E-Mail mittels Suchfunktion einem anderen Kunden zuweisen.

In Salesforce.com selbst sind die gesamten Kundendaten abgelegt: Dies fängt bei der Kundenadresse an, geht über die Dokumentation der Sitzungen und Telefongespräche bis hin zur Planung und Dokumentation von Events. Alle Information wird in einem System zusammengezogen. So behält der Account Manager den Überblick und Stellvertretungen können sich schnell über den Stand der Kundenbeziehung informieren.

3.2 Verkaufsdaten auf Knopfdruck auswerten

Der Einblick und die Auswertung der bestehenden Kundendaten geschieht in Echtzeit. Der Head of Sales kann Marketing-, Status- und Verkaufsinformationen aufrufen und diese in andere Unternehmensdaten integrieren. Die Erstellung von benutzerdefinierten

Reports (z. B. Wochen- oder Monatsreport) gestaltet sich einfach. Zudem sind auf einer Übersichtsseite alle Statistiken als Templates zusammengefasst. Auf Knopfdruck kann der Head of Sales die gewünschte Information auswerten.

Auch jeder Account Manager kann seine eigenen Aktivitäten bequem auswerten. Per Knopfdruck kann er sowohl sein eigenes Dashboard – eine Visualisierung von Information in verdichteter Form – als auch zusätzlich benötigte Reports erstellen.

4 Flexibilität, Freiräume und administrative Entlastung

Die Einführung von Salesforce.com dauerte 4 Wochen. Danach wurde das neue System bereits produktiv eingesetzt. Die Implementierung erwies sich als einfach und die Akzeptanz der Nutzer war von Anfang an gross. Die heutige Regelung sieht vor, dass ein Kontakt bis zur Offert-Stellung in Salesforce.com geführt wird. Danach wird der potenzielle Kunde in das SAP-System integriert und als offizieller Kunde geführt.

Zum jetzigen Zeitpunkt arbeiten in den beiden Divisionen Industry Development und Healthcare & Insurance Business 16 Account Manager mit dem neuen System. Die Gesamtzahl der Nutzer ist 30. Sie alle sind mit der neuen Lösung mehr als zufrieden und setzen Salesforce.com produktiv in der Kundenbetreuung ein.

Die Einführung von Salesforce.com verringerte die administrative Belastung der Account Manager für die Erfassung der Kundendaten und der Aktivitäten mit Kunden. Durch die Outlookintegration müssen sie Daten nicht redundant pflegen. Die Lösung folgt intuitiven Prinzipien und ermöglicht die Flexibilität, die es braucht um den komplexen Verkaufsprozess effizient abzuwickeln. Die webbasierte Lösung ermöglicht den mobilen Zugriff auf die Daten und ist auf die Bedürfnisse der Benutzer abgestimmt.

*Pascal Müller,
Account Manager*



„Mit Salesforce.com ist vieles intuitiv machbar. Das System schafft den benötigten Freiraum und die nötige Flexibilität für komplexe Verkaufsprozesse und entlastet mich administrativ.“

Für den Head of Sales vereinfacht die Lösung das Controlling. Er kann seine Aufgabe einfach wahrnehmen und Reports schnell und einfach produzieren. Früher brauchte er für die Erstellung eines Wochenreports zwei Stunden. Heute kann ein Excel-Sheet per Knopfdruck oder ein Report in 15 Minuten erstellt werden. Das System erlaubt dem Head of Sales, alle benötigten Informationen in Echtzeit am Bildschirm einzusehen und entsprechende Massnahmen abzuleiten.

Bei der Einführung von SaaS-Systemen wie Salesforce.com lohnt sich die Zusammenarbeit mit Spezialisten. Die Fokussierung von PARX auf Salesforce.com-Lösungen und deren breite Erfahrung ermöglichte die effiziente und effektive Abwicklung des Projektes.