

CNO – NETZWERK 2008



„Client Centricity“: Leitidee des globalen Kundenmanagements bei SAM

Fallstudie SAM (Sustainable Asset Management)



Inhalt

1	SAM (Sustainable Asset Management)	4
2	Know your client als Schlüsselfaktor im komplexen Vertrieb	5
2.1	Langjährige intensive Kundenbeziehungen dank Client Centricity	5
2.2	Aufgabenteilung in der Kundenbetreuung	5
2.3	Spannungsfeld im weltweiten Vertrieb - „Think global, act local“	5
3	Konsistente und umfassende Kundeninformationen	6
4	Transparentes Kundenmanagement	8
4.1	Operative Transparenz	8
4.2	Strategische Transparenz	9
5	Konklusionen und Ausblick	9

Im Chief Networking Officer Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und der Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die in der Geschäftsleitung die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Projektpartner des CNO Netzwerks sind: Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern; ZAHW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur; Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Informationsmanagement (IWI) der Universität Bern; Institut für Marketing und Handel (IMH) der Universität St. Gallen; Schmalenbach-Gesellschaft; swiss interactive media association (simsa); SWISS MARKETING, Schweizerischer Marketing Club SMC CMS; Win Link; inno-swiss.com – Innovation made in Switzerland; Netzwoche; IT Business; inside-it.ch; Marketing & Kommunikation; IT newsbyte.com; ICT in Finance; Infoweek/IT-Reseller; Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

1 SAM (Sustainable Asset Management)

SAM (Sustainable Asset Management) wurde 1995 als Vermögensverwalter für Sustainability Investments gegründet. Heute zählt SAM zu den weltweit führenden Anbietern von nachhaltigen Anlagen. Ihre Philosophie beruht auf der Erkenntnis, dass Unternehmen durch die Nutzung von Chancen und frühzeitiger Reduktion von Risiken – basierend auf ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien – einen langfristigen Mehrwert für Aktionäre erzielen. Durch die Entwicklung innovativer Anlageprodukte hat SAM ihre Pionierrolle im Bereich Sustainability Investments stetig untermauern können und wuchs im Laufe der letzten 14 Jahre kontinuierlich auf eine Grösse von inzwischen 100 Mitarbeitenden weltweit, die Vermögenswerte von rund CHF 15,1 Mrd. verwalten (per 31.12.2007). Das dynamische Wachstum resultierte auch in einer geographischen Ausdehnung des Tätigkeitsgebiets: Der Hauptsitz von SAM befindet sich in Zürich. Die Firma ist an weiteren Standorten in Europa, Australien und Nordamerika vertreten. Die globale Kundenbetreuung ist entsprechend dezentral über verschiedene Länder hinweg organisiert.

*Miklos Vidak ,
Leiter Sales
Management*



„SAM ist als Pionier auf dem Gebiet der nachhaltigen Vermögensverwaltung weltweit stark gewachsen – die steigende Nachfrage nach Sustainability Investments war der optimale Nährboden, um SAMs Innovationskraft in Erfolge umzumünzen. Das globale Wachstum hat zugleich aber die Komplexität der Organisation erhöht und erfordert neue Prozesse und Strukturen, um die Kundenzentrierung nachhaltig zu sichern und die notwendige Transparenz zu gewährleisten.“

Das enorme Wachstum des Unternehmens erfordert neue Prozesse und Systeme im Kundenmanagement. Diese Fallstudie beschreibt, wie SAM gemeinsam mit der PARX AG Salesforce als zentrales CRM eingeführt hat, um das Spannungsfeld zwischen globalem und lokalem Kundenmanagement zu meistern, die Kundenzentrierung sämtlicher Aktivitäten beizubehalten und Transparenz über die gesamte Kundenbetreuung zu gewährleisten.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Miklos Vidak	SAM Sustainable Asset Management	Leiter Sales Management
André Ryf	PARX AG	Geschäftsführer
Nicole Scheidegger	sieber&partners	Autorin

Abbildung 1: Ansprechpersonen

2 Know your client als Schlüsselfaktor im komplexen Vertrieb

2.1 Langjährige intensive Kundenbeziehungen dank Client Centricity

SAM adressiert im „Business to Business“ (B2B) Geschäft zwei Zielgruppen: Einerseits bedient SAM mit ihren nachhaltigen Finanzprodukten institutionelle Anleger wie Pensionskassen, Family Offices und Stiftungen. Andererseits vertreiben Intermediäre und Finanzdienstleister wie Banken, Vermögensverwalter und Versicherungen von SAM verwaltete Produkte an Endkunden weiter (B2B4C).

Mit ihren Kunden verbindet SAM typischerweise eine intensive, langjährige Beziehung. Um den Kunden nachhaltig gut zu betreuen, ist es essentiell, ihn und seine Bedürfnisse genau zu kennen und diese ins Zentrum jeglicher Aktivitäten zu stellen. Die regelmäßige Interaktion mit dem Kunden an Sitzungen, Veranstaltungen, in Telefongesprächen und per E-Mail ist die Grundvoraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

2.2 Aufgabenteilung in der Kundenbetreuung

Bei SAM sind verschiedene Personen und Rollen in die Kundenbetreuung involviert:

- Der Relationship Manager ist als primärer Ansprechpartner zuständig für die ganzheitliche Betreuung der zugeteilten Kunden. Insgesamt sind bei SAM derzeit 15 Relationship Manager tätig – praktisch alle pflegen globale B2B- und B2B4C-Kundenbeziehungen und mehr als jeder Dritte ist an einem Aussenstandort stationiert.
- Drei Mitarbeitende im Client Servicing Team unterstützen die Relationship Manager im Rahmen der Kundenbetreuung zentral aus Zürich. Sie agieren als der verlängerte Arm der Relationship Manager entlang der gesamten Kundenbeziehung sowie als Drehscheibe zu anderen Abteilungen.
- Fachspezialisten wie Portfolio Manager oder Analysten werden punktuell sowohl in bestimmten Phasen des Verkaufsprozesses als auch im Rahmen der laufenden Kundenbetreuung involviert.
- Das Marketing ist in erster Linie für die one-to-many-Interaktionen (Events, Direktmarketing-Kampagnen) verantwortlich sowohl im Rahmen der Kundenakquisition als auch der laufenden Betreuung der Kunden.
- Fallweise wird bei wichtigen Akquisitionen oder in der laufenden Betreuung besonders bedeutender Kunden auf die Unterstützung des Senior Managements (v.a. Geschäftsleitung) zurückgegriffen.

2.3 Spannungsfeld im weltweiten Vertrieb - „Think global, act local“

SAM ist aufgrund der weltweiten Aktivitäten dezentral organisiert: Verschiedene Mitarbeitende betreuen von Standorten ausserhalb der Schweiz ihre diversen Ansprechpartner bei den global agierenden Kunden (vgl. Abbildung 2). Für die lokale Betreuung von Ansprechpersonen ist es wichtig, vollumfängliche Transparenz über die globalen Kundenbeziehungen zu haben. Dies bedingt eine enge Abstimmung und erfordert einen

Wissensaustausch zwischen den verschiedenen mit der Kundenbetreuung betrauten Personen.

Miklos Vidak beschreibt diese Herausforderung wie folgt: „Wenn ein SAM-Mitarbeiter morgen einen Schlüsselkunden in Singapur besucht, muss er vorgängig wissen, dass sein Kollege bei dem gleichen Kunden, aber bei einem anderen Ansprechpartner in Zürich oder London vor zwei Wochen ein Meeting hatte. Er ist auf die Information angewiesen, was besprochen wurde. Nur so kann er sich optimal auf das Gespräch mit dem Kunden vorbereiten und einen professionellen Eindruck – persönlich und von SAM – hinterlassen.“

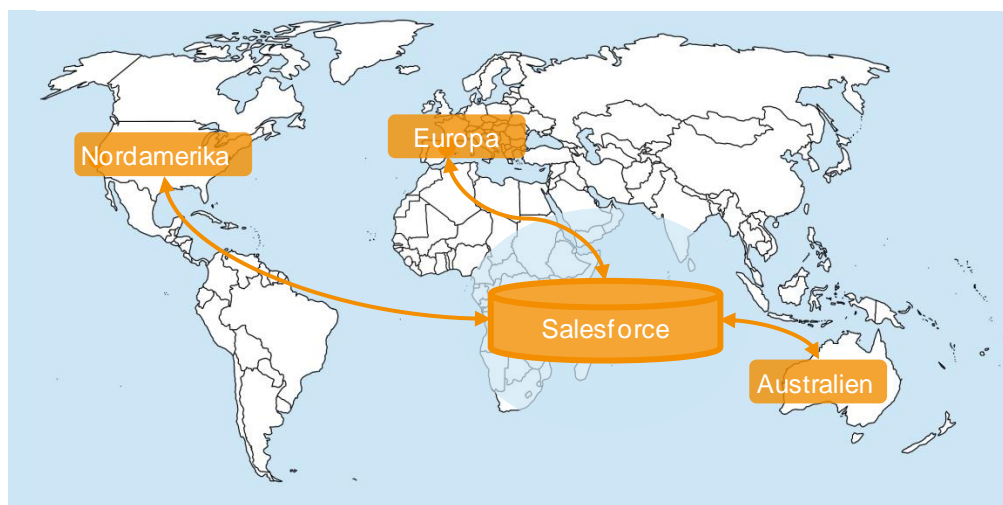


Abbildung 2: Koordinierte dezentrale Betreuung global agierender Kunden.

3 Konsistente und umfassende Kundeninformationen

Mit der Unterstützung von PARX hat SAM das CRM-System Salesforce eingeführt, in dem sämtliche Informationen und Aktivitäten dokumentiert werden, die einen Kunden betreffen. Die „Software as a Service“-Lösung steht weltweit an allen Standorten sowie praktisch überall auf Geschäftsreisen zur Verfügung. Alle Funktionseinheiten, die direkt oder indirekt mit der Kundenbetreuung betraut sind, haben Zugriff auf das CRM-System und können Informationen erfassen und einsehen. So entsteht die gewünschte Transparenz, wie sich eine Kundenbeziehung über die Zeit entwickelt.

Gemäss der Leitidee „Know your client“ wird pro Kunde eine Vielzahl an Informationen dokumentiert und weiterverwertet (vgl. Abbildung 3):

- Die exakten Koordinaten des Kunden mit allen Kontaktdaten werden von der Vertriebsassistentin gepflegt und aktualisiert.
- Der verantwortliche Kundenbetreuer dokumentiert sämtliche Aktivitäten, segmentiert und bewertet die Beziehung und erfasst Geschäftsmöglichkeiten entlang des Vertriebsprozesses.

- Client Servicing erfasst im Vertriebsinnendienst Interaktionen, Service Levels und Versände, archiviert Vertragsdaten inkl. Konditionen und Vertragslaufzeiten sowie Informationen aus der Finanzabteilung zu Rechnungsstellungen und Zahlungseingängen.
- Das Marketing erfasst Informationen zu verschiedenen one-to-many-Aktivitäten (einmalige Kampagnen sowie regelmässige Aktivitäten) wie Events, Newsletter, Kundenbriefe, etc., in Salesforce und bildet teilweise Arbeitsprozesse mit Salesforce ab.
- Verschiedene weitere Fachabteilungen nutzen das CRM-System zu Informationszwecken, um ihre Aufgabe durch die verbesserte Transparenz effizienter zu erfüllen.



Abbildung 3: Konsistente und komplette Sicht auf den Kunden.

Der Relationship Manager als Hauptansprechpartner und „Eingangstor“ des Kunden zu SAM ist einer der wichtigsten Informationslieferanten für Salesforce. Neben dem CRM-System spielt Outlook als Arbeitsinstrument eine besonders wichtige Rolle für ihn. Er kommuniziert per E-Mail mit dem Kunden, versorgt ihn selber oder via Client Servicing regelmässig sowie auf Anfrage mit den gewünschten Informationen und vereinbart Termine mit ihm. Die in diesen Arbeitsprozessen entstehenden Informationen müssen einfach und schnell aus dem Outlook ins CRM-System übertragen werden. Die Benutzerfreundlichkeit von Salesforce stellt sicher, dass die Informationen auch tatsächlich im CRM landen und von anderen genutzt werden können, ohne dass der Relationship Manager sie manuell erfassen muss. Salesforce verfügt über verschiedene Funktionen, die die Übertragung der Informationen erleichtern: Der Relationship Manager markiert beispielsweise eine E-Mail im Outlook und synchronisiert die Nachricht mit einem Mausklick direkt in Salesforce. Das CRM-System generiert automatisch anhand der E-Mail-Adresse einen Vorschlag, zu welchem Kunden die E-Mail zugeordnet werden soll. Der Relationship Manager kann dies bestätigen oder die E-Mail mittels Suchfunktion einem anderen Kunden zuweisen.

Bevor der Relationship Manager mit einem Kunden eine Interaktion wie zum Beispiel einen Besuch oder ein Telefongespräch plant, informiert er sich über vergangene und laufende Aktivitäten mit dem Kunden in Salesforce. Er sieht auf einen Blick sämtliche Aktivitäten, die ein anderer Relationship Manager, das Client Servicing, das Marketing oder andere Fachabteilungen geplant oder bereits durchgeführt haben und kann diese Informationen – wenn sinnvoll – in sein Gespräch mit dem Kunden einfließen lassen.

4 Transparentes Kundenmanagement

Der Einsatz von Salesforce schafft bei SAM auf zwei Ebenen Transparenz:

- Auf der operativen Ebene der täglichen Kundenarbeit unterstützt die Lösung die Systematisierung der Kundenbetreuung und fördert den effizienten Wissensaustausch („Know your client“).
- Auf der strategischen Ebene dient das CRM-System als systematisches Vertriebssteuerungs-, Controlling- und Frühwarninstrument. Es fungiert auch als Management Cockpit, das der Geschäftsleitung ermöglicht, den aktuellen Stand der Vertriebsaktivitäten in Echtzeit nachzuvollziehen und aufgrund der Prognosen entsprechende Massnahmen in die Wege leiten zu können.

4.1 Operative Transparenz

Miklos Vidak beschreibt den Nutzen auf der operativen Ebene folgendermassen: „Wir haben tagtäglich den Anspruch, unsere Kunden individuell und nah zu betreuen. Dies ermöglicht der Einsatz von Salesforce, weil die CRM-Lösung die Grundlage für einen intensiven Wissensaustausch schafft.“ Die Relationship Manager können ihre lokalen Gespräche mit Kunden besser vorbereiten, weil sie informiert sind, welche Massnahmen für diesen Kunden global bereits umgesetzt und geplant sind. Früher haben die Relationship Manager ihre Kollegen per E-Mail über Kundenbesuche informiert. Bei 150 bis 200 Kundenbesuchen pro Relationship Manager und Jahr und einer stetig wachsenden Vertriebsabteilung generierte dies Unmengen von E-Mails. Zur Vorbereitung

von Gesprächen waren diese Informationen kaum mehr handhabbar. Heute speichern die Relationship Manager nach einer Aktivität die dazu gehörigen Protokolle im CRM-System ab. Dies erhöht die Transparenz und Effizienz und trägt zur Professionalisierung und damit letztendlich zu grösseren Erfolgen im Vertrieb bei. Die Kundenbetreuung erfolgt informierter und ganzheitlicher auch über Ländergrenzen und Verantwortlichkeiten hinweg.

4.2 Strategische Transparenz

Auf der strategischen Ebene ist Salesforce Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Für die Vorgesetzten bietet das CRM-System Controlling-Instrumente, wie beispielsweise Berichte und Dashboards, die die wichtigsten Verkaufskennzahlen aggregieren und visualisieren. Die Lösung bietet eine Gesamtsicht auf den Vertriebstrichter und liefert Informationen über die Struktur der bedienten Kundensegmente und die aktuellen Aktivitäten der Relationship Manager. Anhand von sogenannten Key Performance Indicators (KPIs) erhält der Leiter Kunden & Vertrieb auf Knopfdruck Informationen zur Prognose und zur Risikoeinschätzung.

Miklos Vidak , Leiter Sales Management



„Salesforce verbindet die Ebenen der operativen und strategischen Transparenz und führt somit zu einer hohen Akzeptanz bei verschiedenen Benutzergruppen. Das CRM-System fördert die tägliche Zusammenarbeit im dezentralen Team während das Management Cockpit die professionelle Vertriebssteuerung ermöglicht und Salesforce zu einem Managementinstrument macht.

5 Konklusionen und Ausblick

SAM ist überzeugt, mit Salesforce für die komplexe Zukunft mit globalen Vertriebsambitionen in einem sehr dynamischen und kompetitiven Markt im Bereich Sustainability Investments bestens gewappnet zu sein. Die strategische Entscheidung für Salesforce hat sich als richtig erwiesen. Diese Partnerschaft resultiert in der angestrebten „win-win-Situation“: Salesforce stiftet den gewünschten Nutzen für SAMs Kunden, unterstreicht SAMs strategische Ambitionen hinsichtlich „Client Centricity“ und genießt eine hohe operative Akzeptanz bei den Anwendern.

Die Einführung und der aktuelle Stand der heute eingesetzten Funktionalitäten und abgebildeten Prozesse sollen jedoch bei Weitem nicht das Ende der Entwicklung darstellen. SAM ist vielmehr bestrebt, dank laufender Verbesserungen und Erweiterungen den Grundstein zu einer noch breiteren Verankerung von Salesforce im Unternehmen zu legen.