

Cloud-Vertriebsprozesse für Innen- und Außendienst

Kai Hussong und Nicolas Oeß
Horus software GmbH / PROMATIS software GmbH
Ettlingen

Schlüsselworte

Cloud Services, Vertriebsprozesse, Customer Relationship Management (CRM), Customer Experience (CX), Customer Experience Management (CEM), Business-to-Business (B2B), Business-to-Consumer (B2C), Best Practices, Oracle Sales Cloud, Human Capital Management (HCM), Oracle HCM Cloud

Einleitung

Schnell einführbare und komfortabel nutzbare Cloud Services gewinnen gerade bei Startups, im Mittelstand und in eigenständigen Konzernbereichen zunehmend an Bedeutung. Dies gilt in besonderem Maße für die Umsetzung von Vertriebsprozessen – einen Bereich, der heute „reif“ für die Cloud ist. Customer Relationship Management (CRM) umfasst dabei den „Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien“ [LeHW11]. Der CRM-Begriff ist hierbei weder als reines CRM-System noch als reines betriebswirtschaftliches Konzept zu verstehen. Ziel ist es, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen aufzubauen. Der klassisch verwendete CRM-Begriff wird heutzutage häufig durch den noch relativ neuen Begriff des Customer Experience Management (CEM) abgelöst bzw. ergänzt. Customer Experience (CX) beschreibt die interne und subjektive Wahrnehmung von Kunden, die sie bei jeglichem direkten oder indirekten Kontakt mit einem Unternehmen empfinden [VLPS09]. Hierbei betrachtet das CEM die bewusste Gestaltung der sog. „Touch Points“, die ein Kunde mit dem jeweiligen Unternehmen in Form von Interaktionen und Kommunikation mit Mitarbeitern, Produkten oder deren Systemen und Vertriebskanälen hat. Die Abweichungen zwischen den Kundenerwartungen und -erfahrungen an diesen Touch Points bestimmt die Kundenzufriedenheit [Seli12]. Diese hat weitreichenden Einfluss auf Unternehmenskennzahlen wie bspw. Ertragssteigerungen, Kunden- und Markenloyalität sowie operationale Effizienz. In Abgrenzung zum klassischen CRM, welches abbildet, was einem Unternehmen faktisch über seine Kunden bekannt ist, erfasst CEM/CX somit die unmittelbaren subjektiven Wahrnehmungen und Reaktionen an allen Touch Points.

Abgrenzung Business-to-Business (B2B) und Business-to-Consumer (B2C)

Grundsätzlich existieren einige Unterschiede zwischen Unternehmen aus dem B2B-Umfeld und denen, die im B2C-Sektor agieren. Das B2C-Umfeld fokussiert auf den Direktvertrieb an Endkunden. Kennzeichnend in diesem Kontext ist, dass Bestell- und Verkaufsprozesse einer großen und wechselnden Anzahl von Nachfragern unterliegen [Buck02]. Zudem ist das B2C-Umfeld durch niedrige bis mittlere Transaktionsvolumina und einer schwächeren Kundenbindung, als diese im B2B vorherrschend ist, charakterisiert. Kundeninteraktionen sind dabei vorwiegend kurz und enden gewöhnlich nachdem die Transaktion vollzogen ist. Im Gegensatz zum B2C betrachtet B2B Geschäftsabwicklungen zwischen Unternehmen. Gekaufte Produkte/Dienstleistungen fließen hierbei in den Wertschöpfungsprozess des kaufenden Unternehmens mit ein [Auer99]. Weiterhin unterscheidet sich das Umfeld dahingehend, dass B2B-Unternehmen häufig individuell an Kunden angepasste Produkte verkaufen, die möglicherweise langfristige Bindungen erfordern, um einen reibungslosen Einsatz sicherzustellen. Typischerweise umfasst das B2B-Umfeld komplexere und längere Kaufzyklen sowie höhere Transaktionsvolumina als im B2C-Bereich [VoLo12].

Customer Experience (CX) auch im B2B?

Während CEM/CX vorwiegend Beachtung im B2C-Umfeld fand, hat dieses zunehmend auch im B2B-Umfeld an Bedeutung gewonnen. Laut einer CEB-Studie aus dem Jahr 2012 sind bereits 57% des B2B-Kaufprozesses abgeschlossen bis ein Kunde überhaupt in direkten Kontakt mit einem Vertriebsmitarbeiter tritt und zu 53% hängt dessen Loyalität von der wahrgenommenen „Sales Experience“ ab [AdDT12]. Dies verdeutlicht auch die herausragende Stellung der Vertriebsorganisation im B2B-Kaufprozess und die Notwendigkeit über alle Touch Points hinweg eine konsistente CX zu liefern. Abb. 1 zeigt den Kundenlebenszyklus im Überblick.

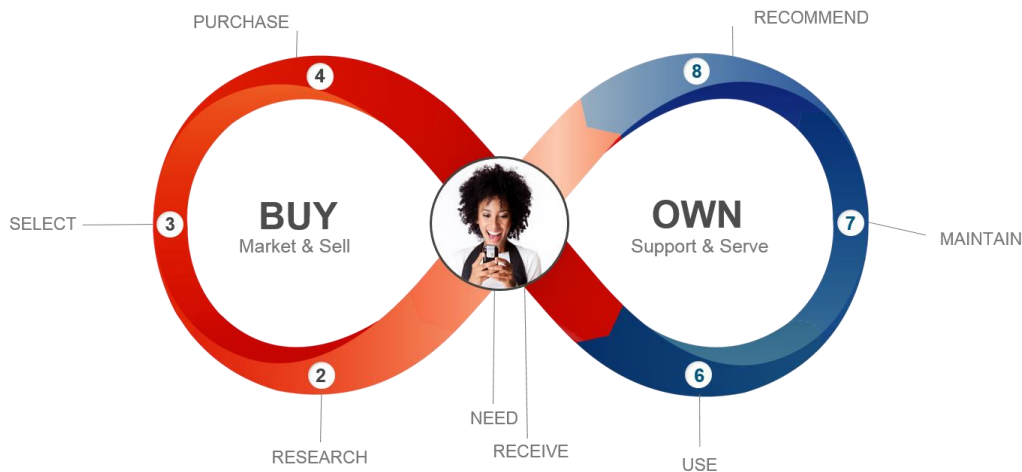


Abb. 1: Oracle Customer Experience (CX) Lifecycle

Oracle CX-Portfolio für den Vertrieb

Das Oracle Customer Experience-Portfolio stellt ein komplettes Paket integrierter Best-in-Class-Lösungen zur Verfügung, welche den gesamten CX-Lifecycle abdecken. Speziell für die Unterstützung von Vertriebsprozessen stehen dabei umfangreiche Funktionalitäten zur Auswahl (vgl. Abb. 2).

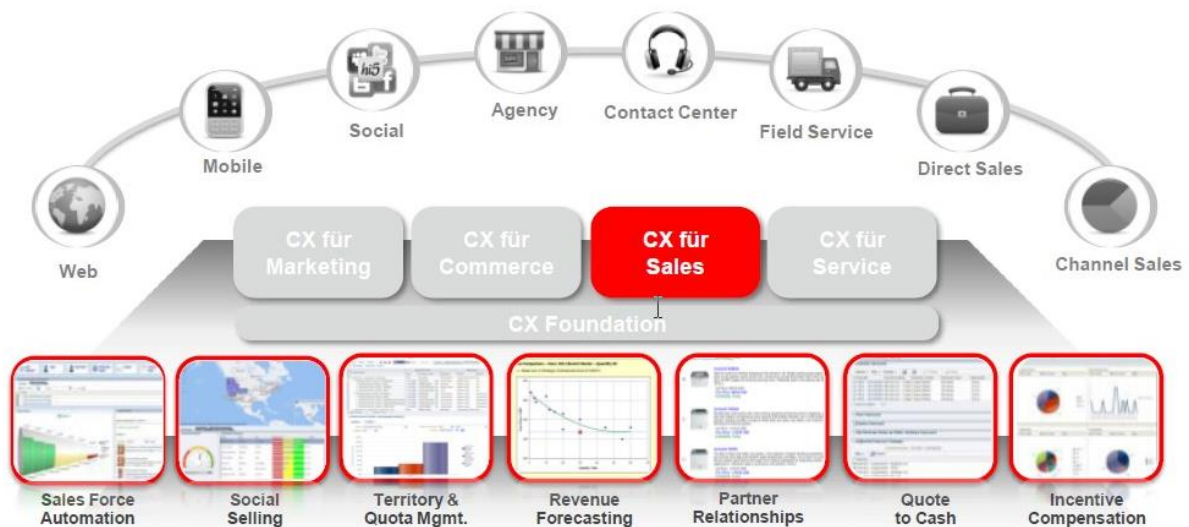


Abb. 2: Oracle CX-Portfolio für den Vertrieb

Prozessorientierte Einführung von CX-Lösungen aus der Cloud

Ob als Basis für den Aufbau eines modernen CEM oder zur Ablösung bestehender Legacy-Systeme, eine prozessorientierte Herangehensweise unter Verwendung vordefinierter Best Practice-Branchenprozesse hat sich in der Praxis bewährt. Diese bilden nicht nur die im Standard verfügbaren IT-technischen Möglichkeiten ab, sondern bilden aufgrund allgemeinverständlicher Inhalte auch die optimale Grundlage für Prozessinnovationen.

Best Practices: Beschleuniger für die Gestaltung und Umsetzung von Business-Modellen

Die individuellen Geschäftsprozesse eines Unternehmens sind oft der entscheidende Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern. Dennoch haben sich bei Unternehmen einer Branche vergleichbare Geschäftsprozess-Strukturen entwickelt, welche sich in der Praxis bewährt haben. Die branchenspezifischen Horus Process Knowledge Bases greifen gezielt auf diese Strukturen sowie Branchenstandards zurück. Horus Process Knowledge Bases finden auf der Ebene der Geschäftsziele und Strategien sowie auf der eigentlichen Geschäftsprozessebene Verwendung. Durch den Einsatz von branchenspezifischen Referenzmodellen lassen sich die Gestaltung und Implementierung von Business-Modellen wesentlich beschleunigen und die Modellqualität enorm verbessern. Horus Process Knowledge Bases sind optimal auf die Bedürfnisse der Unternehmen einer Branche zugeschnitten. Durch das Zurückgreifen auf Branchenstandards und die Verwendung von gängigem Fachvokabular wird eine konsequente Orientierung an fachlichen Abläufen und Strukturen erreicht. Die Modelle bilden somit die branchenspezifischen Grundstrukturen eines Unternehmens ab und können sofort, ohne aufwändige und zeitraubende Anpassungen, eingesetzt werden [SVOK10].

Modell-basierte CX als optimale Grundlage für Prozessinnovationen

Abb. 3 zeigt die Geschäftsprozessarchitektur einer modell-basierten CX. Die strategische Customer Experience-Planung befasst sich darin im Wesentlichen mit der Kontextanalyse des Unternehmens, der Identifikation von Handlungsfeldern und der daraus abgeleiteten Strategiedefinition. Im Zusammenspiel umfasst das operative CRM daneben alle Prozesse, die den direkten Kundenkontakt oder die Unterstützung des Kundenkontakts betreffen [ScMe03]. Dabei werden schnittstellenübergreifend die Kernprozesse Marketing, Vertrieb und Service unterschieden. Ein weiterer Aufgabenbereich betrifft das analytische CRM, welches die Erfassung, Aufbereitung und Auswertung von Kunden- und Produktdaten bereitstellt [LeHW11]. Die Marketingprozesse umfassen grundsätzlich „die Durchführung von Kampagnen [...] und die Bearbeitung der dabei generierten Kontakte“ [LeRW]. Das Marketing ist somit als zentraler und übergreifender Prozess einzuordnen, da die nachgelagerten Vertriebs- und Serviceprozesse auf diesem aufbauen. Die kundenbezogenen Marketingprozesse dienen sowohl der Sicherstellung des Informationsaustauschs bei Interaktionen mit Kunden, als auch der Kommunikation im eigenen Unternehmen. Wie bereits der Definition zu entnehmen ist, umfassen die Marketingprozesse zwei Aufgabenbereiche. Zum einen das Kampagnen- und zum anderen das Lead-Management. Vertriebsprozesse erfassen daneben den „Vorgang des Kaufvertragsabschlusses einschließlich der zuvor erfolgten Anbahnung in Form der Güterdarbietung, der Kaufberatung und der Kaufverhandlung“ [Ahle96]. Die Vertriebsprozesse bilden folglich die Schnittstelle zwischen Marketing- und Serviceprozessen und dienen der langfristigen Kundenbearbeitung, die den Verkaufsabschluss zum Ziel hat. Hierbei sollen die qualifizierten und priorisierten Leads des Marketings weiter verarbeitet werden. Grundsätzlich lässt sich der Vertriebsprozess damit in ein Opportunity- sowie ein unterstützendes Kundendaten- und Angebotsmanagement untergliedern [LeHW11]. Serviceprozesse zeigen „in erster Linie die Bearbeitung von Inbound Calls und damit die effektive Beanstandungsbearbeitung bis zur Behebung eines gemeldeten Service Requests“ auf [PuES10]. Die Serviceprozesse sind den Verkaufsprozessen nachgelagert und haben ebenfalls starken Einfluss auf die CX sowie die Gesamt-Servicequalität im Vertrieb. Ziel ist es, durch angemessene Maßnahmen eingegangene Inbound Calls, Service Requests etc. in kundenerhaltende Maßnahmen zu überführen.

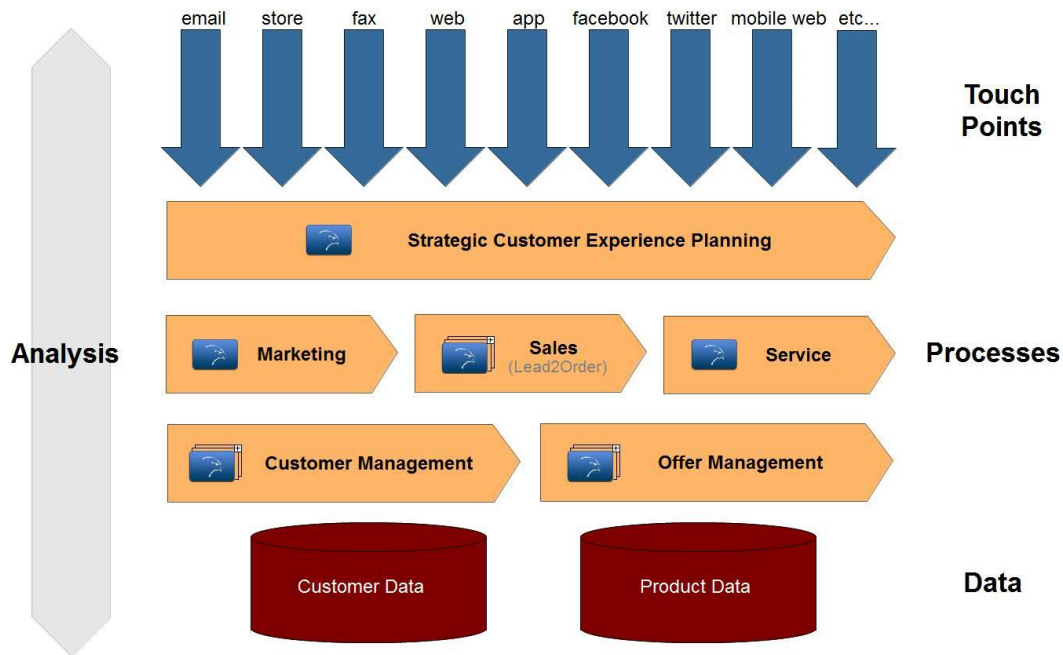


Abb. 3: Modell-basierte Customer Experience

Einführung einer CX-Lösung bei einem internationalen Dienstleistungs-Startup

Das Ziel ist klar: die eigene Geschäftsidee am Markt zu etablieren! Nie zuvor wurden so viele Startups gegründet [NDSR14]. Der zunehmende Wunsch nach Unabhängigkeit und die niedrigen Hürden einer Unternehmensgründung sind ebenso Gründe dafür, wie der in Zeiten von Cloud-Lösungen mögliche Verzicht auf teure Büroräume und Rechenzentren. Unverzichtbar und entscheidend für den Erfolg sind dagegen eine überzeugende Eigendarstellung, die professionelle Vermarktung sowie die frühzeitige Betrachtung von notwendigen Serviceaktivitäten. Daneben müssen relevante Unterstützungsprozesse definiert und etabliert werden. Nicht alle Prozesse werden dabei initial zwingend technisch durch die einzuführende CX-Lösung abgedeckt. Ein mögliches Wachstum der Lösung mit den zunehmenden Anforderungen ist jedoch unabdingbar. Immer im Fokus innovativer Geschäftsmodelle: die Customer Experience im Kundenlebenszyklus!

Lead2Order als Grundlage für signifikantes Wachstum

Startups sind jünger als 10 Jahre. Startups sind mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell hoch innovativ. Startups haben bzw. streben ein signifikantes Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum an [NDSR14]. Grundlegende Herausforderung für ein solches Wachstum ist jedoch, sich bereits in der frühen Seed-Stage, in der Konzeptentwicklungsphase, mit entsprechenden Lösungen – insbesondere für die Unterstützung der Vertriebsprozesse – zu beschäftigen, um die spätere Growth-Stage, in der ein marktreifes Angebot realisiert und ein starkes Umsatz- und/oder Nutzerwachstum stattfinden soll, erfolgreich zu meistern. Ein Benutzer- und Rollenkonzept (z.B. Innen- und Außendienst, Direktvertrieb und/oder indirekter Vertrieb) muss ebenso erarbeitet werden, wie die Definition von Vertriebsgebieten und -regionen. Produktgruppen müssen festgelegt und potentielle Kunden und Kontaktpersonen ermittelt werden. Für die operativen Prozesse müssen entsprechende Touch Points definiert und das Lead- und Opportunity-Management praktikabel gestaltet werden (vgl. Abb. 4).

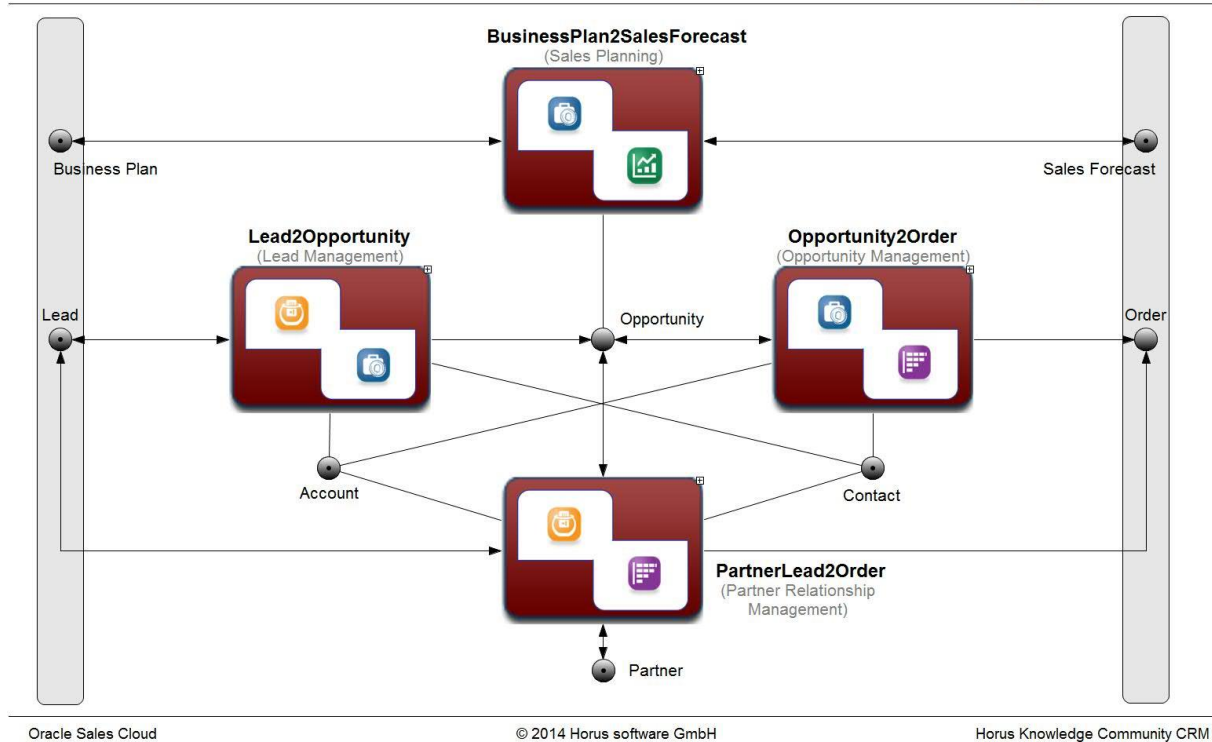


Abb. 4: Best Practice Lead2Order

Vertriebsplanung und -steuerung als Schnittstelle zum Human Capital Management (HCM)

Startups sind Jobmotoren! Nicht selten steigt die Mitarbeiterzahl innerhalb von 12 Monaten um 50% [NDSR14]! Nicht nur Vertriebsvorgaben und Forecasting sind daher im Rahmen der Vertriebsplanung und -steuerung relevant, neben Dashboards und Auswertungen stehen schnell auch klassische HCM-Themen der Personalrekrutierung und -entwicklung auf der Agenda (vgl. Abb. 5). Hier bieten z.B. die hochintegrierten Oracle HCM Cloud Services Möglichkeiten zur Erweiterung für den Aufbau eines globalen Personal- und Talent-Managements. 38,5% der Startups ermöglichen ihren Mitarbeitern Unternehmensbeteiligungen. 35,7% der Startups planen Unternehmensbeteiligungen für Mitarbeiter einzuführen [NDSR14]! Auch die Vergütung von Mitarbeitern steht somit im Rahmen der Vertriebsplanung im Fokus. Insbesondere hier ist eine enge Absprache mit dem Human Capital Management dringend erforderlich, um frühzeitig Skills und Trends in der Karriereplanung von Mitarbeitern zu identifizieren und für die Unternehmensentwicklung zu nutzen. Abteilungsübergreifende Kollaborationsräume (z.B. mit Chats, Wikis, Blogs etc. ausgestattet) fördern zusätzlich den Informationsaustausch!

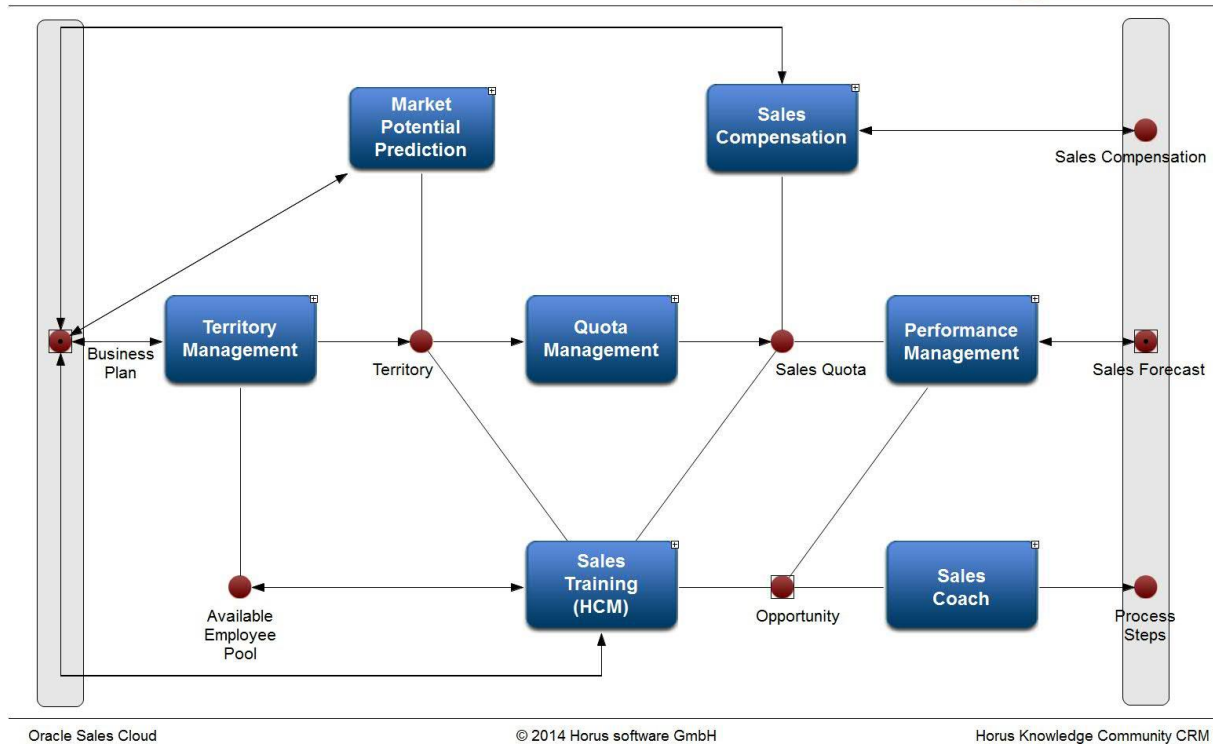


Abb. 5: Verfeinerung BusinessPlan2SalesForecast

Klare Aufgabendefinition und rollenbasierter Zugriff auf die jeweils relevanten Informationen

Grundlegende Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit im Startup-Vertrieb sind klare Aufgaben- und Rollendefinitionen (vgl. Abb. 6). Diese bilden Zuständigkeiten ab und ermöglichen die Identifikation von Schlüsselaktivitäten, welche idealerweise auch systemtechnisch eine Unterstützung erhalten. So konnte im vorliegenden Projekt z.B. die Aktivität Lead-Qualifizierung („Qualify Lead“) als Schlüsselaktivität identifiziert werden, da nach Maßgabe der Geschäftsführung ein erstellter Lead innerhalb einer festgelegten Bearbeitungszeit (hier: 14 Tage) qualifiziert werden sollte. Die frühzeitige Definition relevanter Kennzahlen und deren klare Visualisierung im Prozessablauf erleichtern nicht nur die Vertriebsplanung und -steuerung, sondern fördern das gegenseitige Verständnis in der Kommunikation zwischen Geschäftsführung und operativer Vertriebsorganisation.

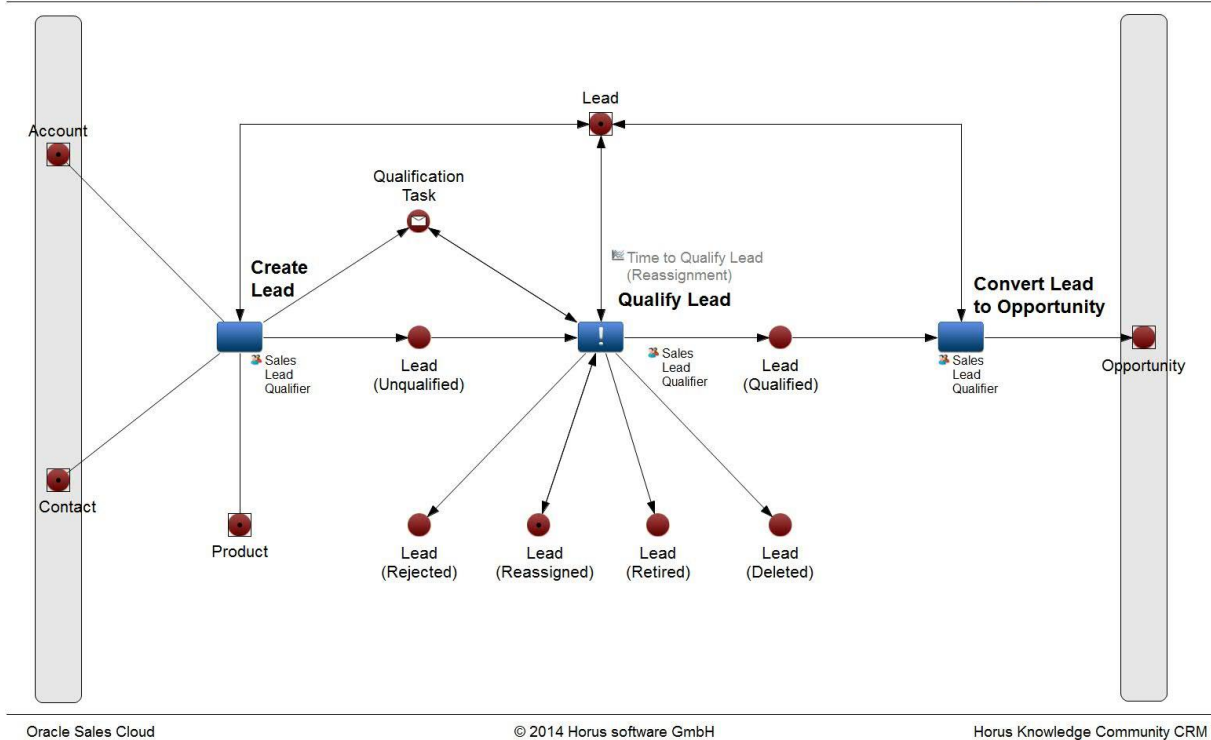


Abb. 6: Klare Aufgabenzuordnung als Grundlage für das systemseitige Setup und zur Definition von Test Cases

Eine systemtechnische Unterstützung wurde dementsprechend durch die automatisierte Erstellung einer innerhalb von 14 Tagen zu erledigenden Aufgabe realisiert (vgl. Abb. 7). Zusätzlich wurde ein Workflow etabliert, der eine automatische Lead-Zuständigkeitsänderung („Reassignment“) nach Ablauf der definierten Zeitspanne zur Folge hat, wenn der Lead bis zu diesem Datum nicht qualifiziert wurde.

Create Lead Save and Close Cancel

* Name
 Owner
 Account
 Primary Product
 Primary Contact
 Description

Due Date to Qualify 9/11/14

Edit Task: Lead to Qualify: New Lead Actions Save and Close Cancel

* Subject
 Due Date
 Assignees

Abb. 7: Erweiterung Lead-Fälligkeitsdatum („Due Date to Qualify“) und automatisierte Aufgabenerstellung

Je nach Aufgaben- und Rollendefinition bietet sich die Verwendung unterschiedlicher User Interfaces an (vgl. Abb. 8). Neben den wichtigsten Zugriffsmöglichkeiten auf Informationen in der Oracle Sales Cloud über die Standard UI, die CRM Desktop Integration und die Simplified UI werden Apps für die gängigen Tablet- und Smartphone-Plattformen zur Verfügung gestellt. Integrierte Kollaborations- und Team-Sharing-Funktionalitäten unterstützen weiterhin die Zusammenarbeit in der täglichen Praxis.

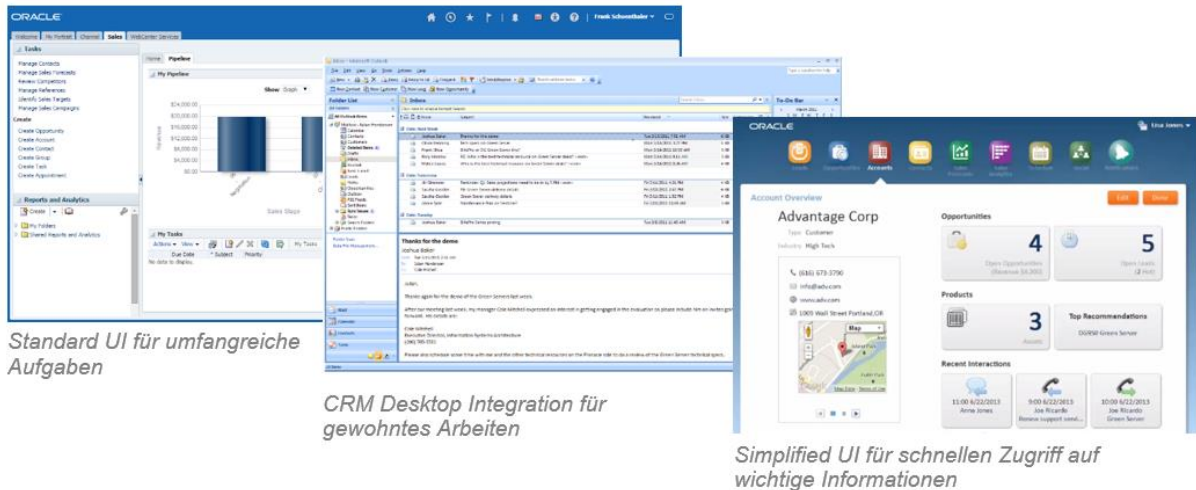


Abb. 8: Wichtige Zugriffsmöglichkeiten auf Informationen in der Oracle Sales Cloud

Die Customer Experience stets im Blick: Nutzung von Best Practice-Templates zur Evaluierung
 Die herausragende Bedeutung einer durchgängigen CX wurde im vorliegenden Projekt unter anderem durch die im Standard zur Verfügung stehenden Assessments sichergestellt (vgl. Abb. 9). Regelmäßig durchzuführende Zufriedenheits-Assessments bilden nicht nur die Grundlage für eine dauerhafte Kundenzufriedenheit, sondern definierte Aufgaben-Templates stellen, z.B. bei einer negativen Kundenzufriedenheit, erste Eskalationsstufen sicher (z.B. „Get in contact with Sales Account Owner“).

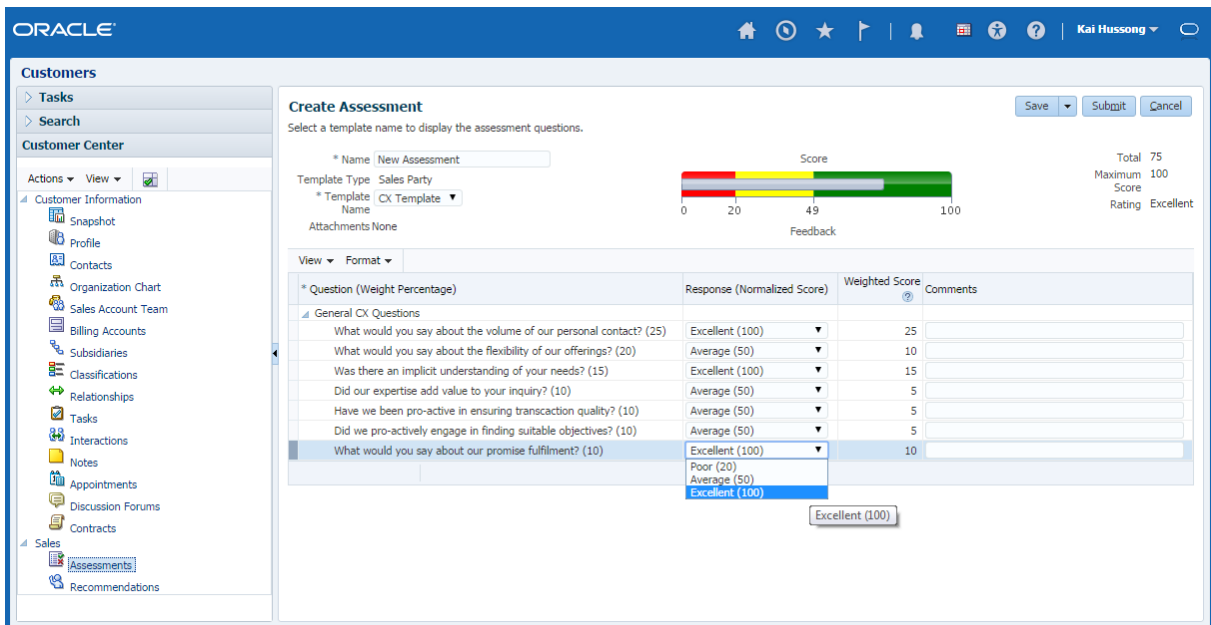


Abb. 9: Best Practice CX-Template zur Evaluierung der Kundenzufriedenheit

Systemmigration als Chance für die Datenqualität und die Rückkehr in den Standard

Nicht nur für Startups bieten Cloud Services Möglichkeiten zur Entwicklung. Auch etablierten Unternehmen bieten sie Potenziale für schnelle Prozessinnovationen. Der Historie geschuldet, müssen dann jedoch alte Systeme abgelöst bzw. migriert werden (z.B. Oracle CRM On Demand). Systemmigrationen verlangen eine sorgfältige Planung im Vorfeld und Durchhaltevermögen bei der Umsetzung. Wer die Herausforderungen solcher Vorhaben unterschätzt, der kann mit bösen Überraschungen konfrontiert werden. Speziell für Vertriebsprozesse lohnt sich der Aufwand jedoch insbesondere für die Themen Datenqualität und eine Rückkehr in den Standard. In der Praxis haben sich hier vorgefertigte Templates und Vorgehensmodelle auf Basis der definierten Prozesse bewährt.

Auch für die Migrationsprojekte in die Oracle Sales Cloud lassen sich so allgemeine Kriterien für eine erfolgreiche Projektabwicklung zusammenfassen:

- Legen Sie den Leistungsumfang frühzeitig und präzise fest (Project Scope)
- Ermitteln Sie alle Zusatzentwicklungen und bewerten Sie die Auswirkungen durch die Systemmigration (Katalog der Zusatzentwicklungen)
- Entwickeln Sie eine stabile Teststrategie (Test Cases auf Basis der definierten Prozesse)
- Verlieren Sie die Migrations-Downtime nicht aus den Augen (Migrations-Plan)
- Achten Sie auf die richtige Zusammensetzung und Größe des Projektteams
- Lassen Sie die Fachbereiche Verantwortung übernehmen (Prozessverantwortliche)
- Erstellen Sie einen realistischen, detaillierten Projektplan
- Berücksichtigen Sie Prozessveränderungen und schulen Sie Ihre Anwender
- Legen Sie fest, welche historischen Daten übernommen werden (Datenmigration)
- Halten Sie das Projektteam bis zum ersten Forecast-Abschluss im Projekt (Commitment)

Zusammenfassung

Schnell einführbare und komfortabel nutzbare Cloud Services gewinnen gerade bei Startups, im Mittelstand und in eigenständigen Konzernbereichen zunehmend an Bedeutung. Dies gilt in besonderem Maße für die Umsetzung von Vertriebsprozessen – einen Bereich, der heute „reif“ für die Cloud ist. Im vorliegenden Beitrag wurde über praktische Erfahrungen in der Einführung von Vertriebsprozessen auf Basis der Oracle Sales Cloud berichtet. Es ging um Neueinführungen, aber auch um Migrationsprojekte, in denen Oracle CRM On Demand abgelöst wurde. Der aufgezeigte modell-basierte Sales Cloud Service beschleunigt und optimiert sämtliche Vertriebsphasen ausgehend von der Vertriebsplanung und -steuerung, dem Lead- und Opportunity-Management bis hin zum Partner Relationship Management. Er deckt funktional den gesamten Kundenlebenszyklus ab und liefert eine optimale Datenintegrität des Kundenprofils. Die Vertriebsmitarbeiter besitzen einen mobilen Datenzugriff in Echtzeit und profitieren von dem bereichsübergreifenden Oracle Customer Experience (CX)-Portfolio sowie der CRM Desktop Integration. Daneben werden insbesondere bereichsübergreifende Schnittstellen berücksichtigt, um abteilungsübergreifend die Kommunikation zu fördern und frühzeitig Erweiterungspotenziale als Chance für Prozessinnovationen zu identifizieren.

Quellenverzeichnis

- [AdDT12] Adamson, B.; Dixon, M.; Toman, N.: The End of Solution Sales. Harvard Business School, 2012.
- [Ahle96] Ahlert, D.: Distributionspolitik: das Management des Absatzkanals. Service G. Fischer, 1996.
- [Auer99] Auerbach, H.: Business-to-Business-Märkte im Wandel. In: Pepels, W. (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing: Handbuch für Vertrieb, Technik. Neuwied, Kriftel, 1999, S. 11-33.
- [Buck02] Buck-Emden, R.: mySAP CRM: Geschäftserfolg mit dem neuen Kundenbeziehungsmanagement. Bonn, 2002.
- [LeHW11] Leußer, W.; Hippner, H.; Wilde, K.: CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden, 2011, S. 15–55.
- [LeRW11] Leußer, W.; Rühl, D.; Wilde, K.: IT-Unterstützung von Marketing- Prozessen. In: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden, 2011, S. 601–650.
- [NDSR14] Nöll, F.; Dümichen, T.; Sternberg, M.; Ripsas, S.; Tröger, S.: Deutscher Startup Monitor 2014. Bundesverband Deutsche Startups e.V., 2014.
- [PuES10] Pufahl, M.; Ehrensperger, L.; Stehling, P.: Oracle CRM – Best Practices : Wie Sie CRM nutzen, um Kunden zu gewinnen, zu binden und Beziehungen auszubauen. Wiesbaden, 2010.
- [ScMe03] Schumacher, J.; Meyer, M.: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien. Springer Berlin Heidelberg, 2003.
- [Seli12] Seligman, J.: Customer Experience in Modern Marketing. Lulu.com, 2012.
- [SVOK10] Schönthaler, F.; Vossen, G.; Oberweis, A.; Karle, T.: Geschäftsprozesse für Business Communities: Modellierungssprachen, Methoden, Werkzeuge. München, 2010.
- [VLPS09] Verhoef, P.C.; Lemon, K.N.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M.; Schlesinger, L.A.: Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing, Band 85, 2009, S. 31–41.
- [VoLo12] Voeth, M.; Loos, M.: Customer Experience Management bei B2B-Services – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren. In: Bruhn, M.; Hardwich, K. (Hrsg.): Customer Experience. Wiesbaden, 2012, S. 369–384.

Kontaktadresse:

Kai Hussong
Horus software GmbH
Pforzheimer Str. 160
D-76275 Ettlingen

Telefon: +49 (0) 7243-2179 0
Fax: +49 (0) 7243-2179 99
E-Mail kai.hussong@horus.biz
Internet: www.horus.biz

Nicolas Oeß
PROMATIS software GmbH
Pforzheimer. Str. 160
D-76275 Ettlingen

+49 (0) 7243-2179 0
+49 (0) 7243-2179 99
nicolas.oess@promatis.de
www.promatis.de