

# Abstract

## **Titel: Analyse & Optimierung des Solution-Selling-Prozesses für individuelle Software-Entwicklung**

**Kurzzusammenfassung:** Die Verkaufsorganisation ist ein wichtiger Baustein in jedem erfolgreichen Geschäftsmodell. Besonders in der individuellen Software-Entwicklung – wo nicht Produkte, sondern verschiedenartigste Lösungen verkauft werden – hat sich das „Solution Selling“ als Sales-Strategie etabliert. Dabei fallen diverse kritische Aktivitäten an, welche grossen Einfluss auf den zukünftigen Erfolg eines Projektes haben. Unter anderem gehört dazu die Übergabe einer verkauften Lösung an das zuständige Projektmanagement. In der vorliegenden Bachelor Thesis wurde der Solution-Selling-Prozess bei einem auf individuelle Software-Entwicklung spezialisierten Unternehmen analysiert. Zur Optimierung des Prozesses wurden diverse Verbesserungsvorschläge eingereicht und Massnahmen implementiert. Unter anderem erfolgte die Konzeption einer Kategorisierungs-Matrix der Kunden und Projekte.

**Verfasser/-in:** Dominik Zehnder

**Herausgeber/-in:** **FHS St.Gallen**

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2013

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Zehnder, D. (2013). *Analyse & Optimierung des Solution-Selling-Prozesses für individuelle Software-Entwicklung*. FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Unveröffentlichte Bachelor Thesis

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Prozessanalyse, Prozessoptimierung, Solution Selling, Kategorisierungs-Matrix

### **Ausgangslage**

Die Kundschaft der Bachelor Thesis ist ein auf individuelle Software-Entwicklung spezialisiertes Unternehmen, das seit bald dreizehn Jahren existiert und kontinuierlich wächst. Bei einem Teil der durchgeführten Projekte können die Ziele bezüglich Terminen, Ressourcen oder Kosten nicht eingehalten werden. Als eine der möglichen Ursachen dafür, konnte die nicht vollständig definierte Übergabe eines Projekts vom Sales an das Projektmanagement eruiert werden. Mit der beauftragten Bachelor Thesis soll die Ist-Situation im Sales-Prozess analysiert und danach optimiert werden: Einerseits um Projekte strukturierter an die Projektmanager zu übergeben – und andererseits, um einen wichtigen Schritt in Richtung des Zieles der kundenseitigen Geschäftsleitung zu machen: „Am Tage X können wir einen Sales-Manager einstellen und dieser kann aufgrund des dokumentierten Prozesses und der zur Verfügung stehenden Artefakte & Tools innert kürzester Zeit erfolgreich Projekte akquirieren und diese an die Projektmanager übergeben.“

### **Ziele**

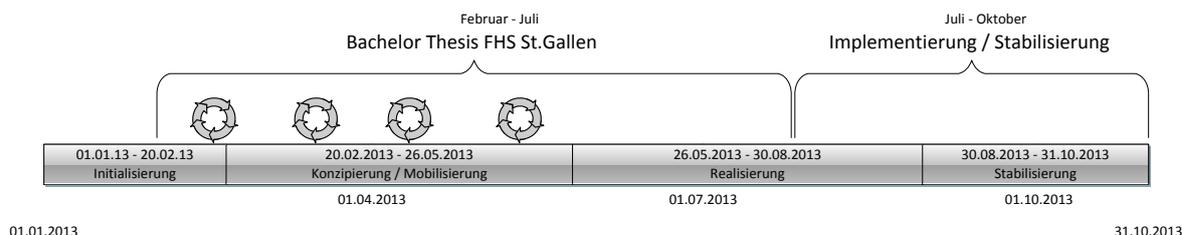
Was ist die Ist-Situation bezüglich Prozess, eingesetzter Artefakte und Tools im Solution Selling des Kernprozesses „Individuelle Software-Entwicklung“ und mit welchen Massnahmen lassen sich Prozess, Artefakte und Tools optimieren?

Ziele:

- Die Anforderungen und Ziele zum Prozess "Solution Selling" sind definiert.
- Der aktuelle Prozess "Solution Selling" bei der Kundschaft ist analysiert & in graphischer Form dargestellt.
- Die eingesetzten Artefakte / Tools im Prozess "Solution Selling" sind dokumentiert.
- Verbesserungsvorschläge bzgl. Prozess & Artefakte / Tools sind eingereicht.
- Insbesondere ein Konzept einer Kategorisierungs-Matrix der Kunden sowie der angebotenen Dienstleistungen ist erstellt.
- Optimierung des Prozesses & der eingesetzten Tools im „Solution Selling“ – inkl. Dokumentation des Soll-Zustandes.
- Vorbereitungsarbeiten und / oder Implementierung der Verbesserungsvorschläge.
- Zukünftige Massnahmen sind definiert und terminiert.

## Vorgehen

Für das Projektmanagement und die Projektorganisation wurden die Methoden von Geiger et al. verwendet. Dabei legte der Studierende vor allem Wert auf eine enge Zusammenarbeit und fortlaufende Kommunikation mit der Kundschaft sowie auf Iterationen in den Projektphasen (siehe Abbildung unten), welche der Überprüfung des bisher Erreichten durch die Kundschaft dienten und kontinuierliches Feedback gewährten.



Um vertieftes Wissen bezüglich des Kundenunternehmens zu beschaffen, haben Experten-Interviews (mit Prozess-Eignern und prozess-involvierten Personen) stattgefunden. Gleichzeitig erfolgte eine Auffrischung der Kenntnisse zu Methoden der Projektabwicklung, Prozessanalyse, -modellierung und -optimierung in Fachliteratur (u.a. Balzert, Bibeger, Brück, Delfmann, Diekmann, Fischermans, Gadatsch, Schmelzer & Sesselman).

Die Prozessmodellierung erfolgte laut den „Aktivitäten zur Vorbereitung der Prozessmodellierung“ gemäss Delfmann, Rosemann & Schwegmann. Als Modelltypen wurden gemäss Auftragsdefinition die Wertschöpfungskette des Kernprozesses „individuelle Software-Entwicklung“ sowie die ereignisgesteuerte Prozesskette zum Prozess „Solution Selling“ modelliert.

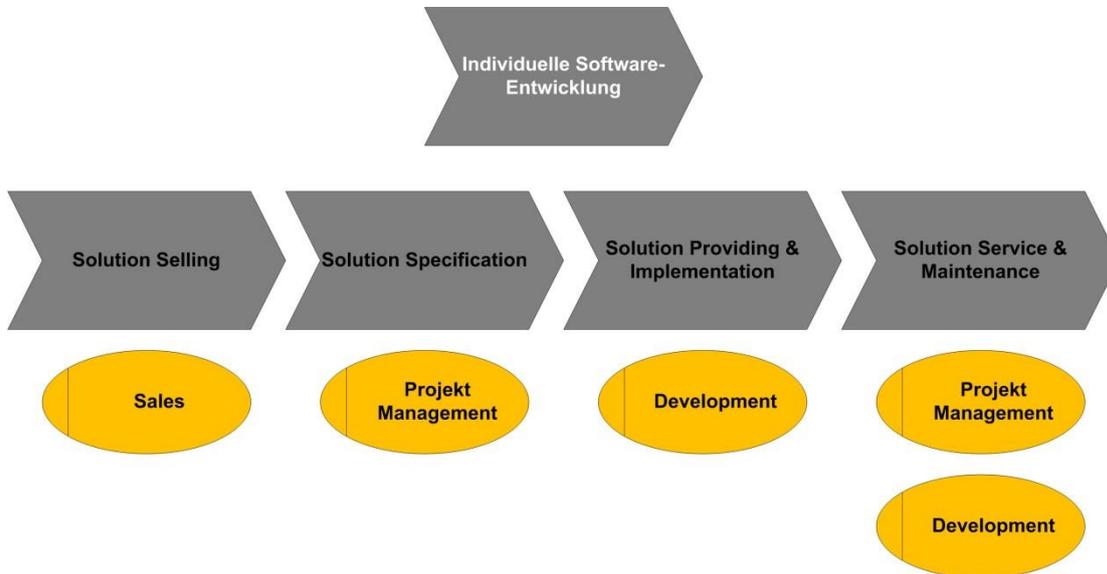
Die Erarbeitung der konzeptionellen Bereiche „Verbesserungsvorschläge“ und „Kategorisierungs-Matrix“ stützte sich auf:

- die Resultate der Situationsanalyse
- die Inputs aus den Interviews mit prozess-involvierten Personen
- Sekundärliteratur zu Solution Selling, Kundenkategorisierung und weiteren Fachgebieten

Auf Basis der bis dato erarbeiteten Ergebnisse entschied die Kundschaft, welche Verbesserungsvorschläge implementiert werden. Diese Massnahmen sind erfasst, priorisiert, terminiert und an die zuständige Person zugewiesen. Schliesslich erfolgte die Aufbereitung der Soll-Situation in Form eines „Solution-Selling-Leitfaden“.

## Erkenntnisse

Im Kernprozess „Individuelle Software-Entwicklung“ (siehe Wertschöpfungskette unten), fungiert das „Solution Selling“ als initialer Schritt – und endet mit der Übergabe der verkauften Lösung an das Projektmanagement.



Das für den „Solution Selling“ Prozess relevante Objekt, ein „mögliches Projekt“, durchläuft dabei die folgenden Formen:

Kundenanfrage

→ Opportunity

→ Lead

→ Projekt

Mit 18 Verbesserungsvorschlägen zu Prozessschritten oder zu den eingesetzten Artefakten und Tools, konnte der Studierende mit der Kundschaft diverse Massnahmen initiieren, die zum Erreichen eines optimierten Solution-Selling-Prozesses helfen.

Unter anderem sollen mit Hilfe von Kategorisierungs-Matrizen die Kunden und die von der Kundschaft angebotenen Dienstleistungen in verschiedene Klassen eingeteilt werden. Die Matrizen unterstützen das Sales bei der homogeneren Beurteilung von Opportunities und Leads, z.B. wie interessant ein mögliches Projekt ist.

Auch stellt die Kategorisierung die Möglichkeit bereit, Auswertungen über den Kundenstamm zu machen und somit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Beurteilung der Kunden und Projekte zu ermöglichen. Dies soll genutzt werden um vermehrt Projekte mit hohen Erfolgsaussichten bezüglich des Nutzens durchzuführen.

Die Kategorisierungs-Matrix der Kunden präsentiert sich wie folgt:

		Art des Kunden		
		Neukunde	Bekannter Kunde	Existierender Kunde
Art der Firma	Grossfirma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	GU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KMU / Verein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Start-Up	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Privatpersonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Nach der Prozessoptimierung ist vor der Prozessanalyse:

Bis zum Abschluss des Gesamtprojektes „Analyse & Optimierung des Solution-Selling-Prozesses für individuelle Software-Entwicklung“ müssen noch die Phasen „Implementierung“ und „Stabilisierung“ (siehe Abbildung des Projektplans unter „Vorgehen“) durchlaufen werden. Danach muss der jetzige Soll- und zukünftige Ist-Prozess erneut analysiert und bei Bedarf optimiert werden.

### Literaturquellen

- Balzert, S., Kleinert, T., Fettke, P. & Loos, P. (2011). Vorgehensmodelle im Geschäftsprozessmanagement. Operationalisierbarkeit von Methoden zur Prozesserhebung. IWi-Heft, 193. Gefunden am 10.03.2013 unter [http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Professoren/fr13\\_ProfLoos/2011\\_10\\_IWi-Heft\\_193.pdf](http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfLoos/2011_10_IWi-Heft_193.pdf)
- Biberger, U.(2008). *Systematische Initialplanung eines Softwareprojekts an einem praktischen Beispiel*. München: GRIN Verlag.
- Brück, S. (2011). *Modellierungskonventionen. Regeln bei der Erstellung eines Modells*. München: GRIN-Verlag.
- Delfmann, P., Rosemann, M. & Schwegmann, A. (2005). *Vorbereitung der Prozessmodellierung*. In: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung (5. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Fischermanns, G.(2010). *Praxishandbuch Prozessmanagement*. In: Band 9 der ibo Schriftenreihe (9. Aufl.). Giessen: Dr. Götz Schmidt.
- Gadatsch, A. (2012). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gaulke, M. (2004). *Risikomanagement in IT-Projekten* (2. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Geiger, I. K., Romano, R., Gubelmann, J., Badertscher, K., Pifko, C.(2009). *Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA(3.0)-Ebenen D und C. Grundlagen und Kom-*

- petenzelemente, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen* (2. Aufl.). Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Sydney, Melbourne, Auckland, London: Allen & Unwin
- Hippner, H. (2011). *Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer DE.
- Oesterreich, B. & Weiss, C. (2008). *APM – Agiles Projektmanagement. Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte* (1. Aufl.). Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Schmelzer, H. J. & Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. (7. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Thompson, K. (2005). *Sales Automation Done Right: Selling in the Digital Age*. Toronto: SalesWays Press.
- Versteegen, G. & Dietrich, M. (2003). *Risikomanagement in It-Projekten: Gefahren Rechtzeitig Erkennen Und Meistern*. Berlin, Heidelberg: Springer DE.
- Wallmüller, E. (2004). *Risikomanagement für IT- und Software-Projekte: Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- WTT-FHS. (2012b). *Praxishandbuch für Praxisprojekte*. Gefunden am 30.11.2012 unter <https://morpheus.fhsg.ch/~moodle/mod/resource/view.php?id=6620>
- WTT-FHS. (2012c). *Redaktionelle Standards für Projektarbeiten*. Gefunden am 30.11.2012 unter [https://morpheus.fhsg.ch/~moodle/file.php/45/RS\\_2.4\\_Citavi-Version\\_def.pdf](https://morpheus.fhsg.ch/~moodle/file.php/45/RS_2.4_Citavi-Version_def.pdf)