



Swisscom Next Level

Domenic Schüpbach, Swisscom (Schweiz) AG
domenic.schuepbach@swisscom.com

20. April 2023



- 1 Netzbau** (Verbundenheit mit der Schweiz, 5G Ausbau)
- 2 Innovative Produkte** (Blue TV, Smart Switch usw.)
- 3 Beratung/Service** (Shop, CUC, CFS, Worksmart Now)



Mitarbeitende in Zahlen

Mehr als **18 300** Mitarbeitende
in Vollzeitstellen*

Mitarbeitende aus **87 Nationen**

Rund **900** Lernende in der Schweiz

*Davon 16 628 oder 86% in der Schweiz
Per 31. Dezember 2021





WHY: Sense of Urgency

HOW: unser Vorgehen in der Transformation

WHAT: Crew Ansatz mit Auflösung von Silos



WHY?

Unser «Sense of urgency»



Die Welt verändert sich:
komplexer – schneller – digitaler



...diese Megatrends beeinflussen Swisscom

2x

Das mobilen Datenvolumen
verdoppelt sich alle
17 Monate



66 Mio.

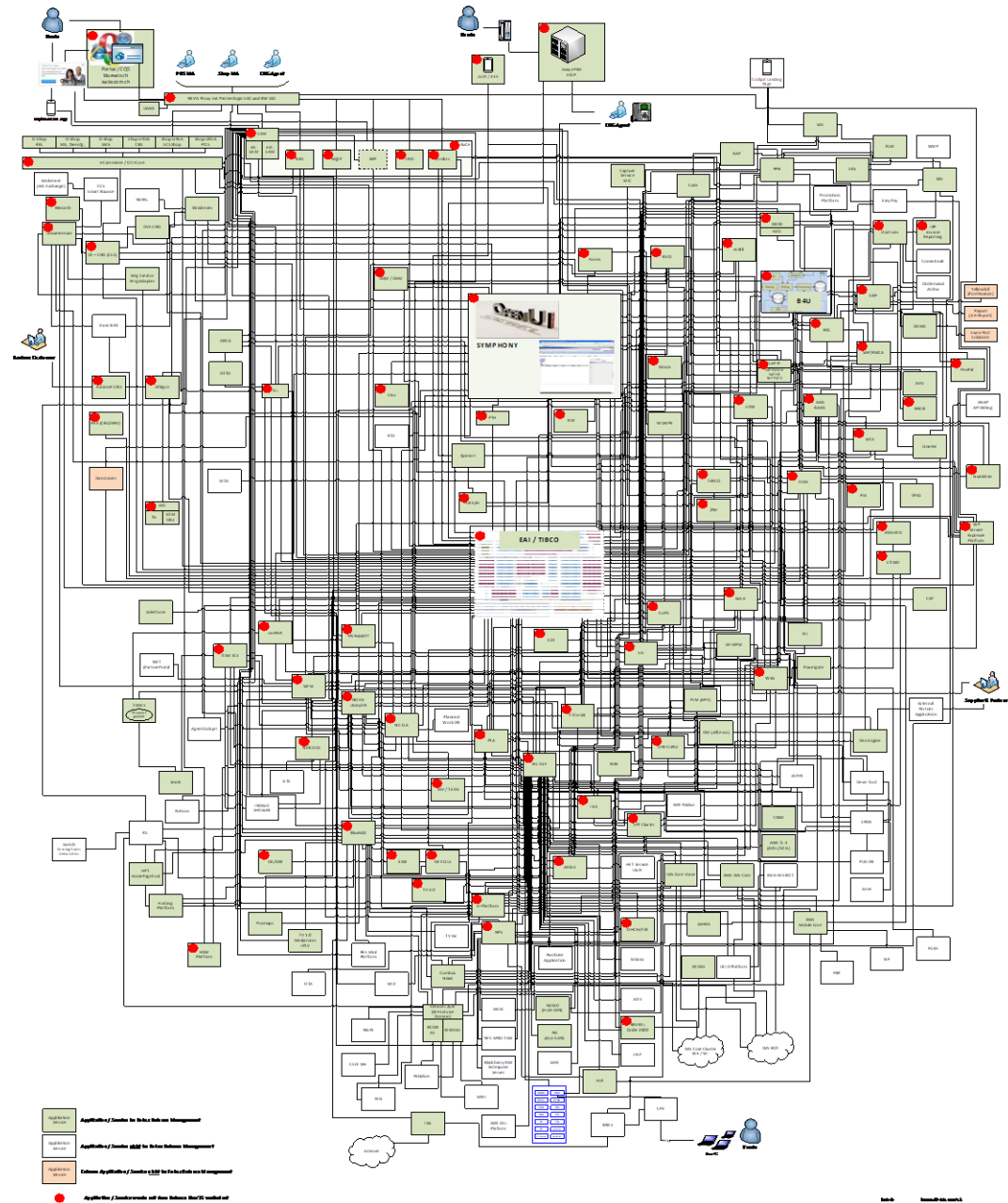
Internetfähige Geräte in der
Schweiz

80%

der Schweizer Bevölkerung
nutzen das Internet täglich



Ein Blick auf unsere komplexe Systemübersicht



Small text block containing additional information or a disclaimer, likely related to the system architecture or data presented in the diagram.

HOW?

*Programm mit klarer Vision & Einbettung
in Unternehmensstrategie*



Level up

Bereit sein
im entscheidenden Moment.



Level Up



Performing together



Thinking digital first



Acting lean & agile






WHAT?

Performing together & Winning Team Spirit



Reason Why?

-  Pulse – negativer Stress
-  CEO Transition – Potential für Ablauf
-  Level Up – Performing together

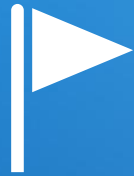


Design Prinzipien

Für ein Next Level in den Abläufen



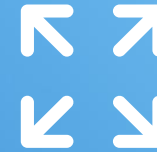
Klare KPI
Verantwortung



Klare Rollen/
Ownership



Einfachere
Governance



Transparenz über
Abläufe



Agile Teams, Minimum
Abhängigkeit

Schnelligkeit | Effizientere Zusammenarbeit | Mehr E2E Verantwortung



Unsere Zusammenarbeit ist heute schon cross-funktional – aber wir wollen noch besser werden

Wir sind auf einem guten Weg...



B2C funktioniert cross-funktional sowohl bei Sonderprojekten wie Uber als auch im täglichen Doing



Teams organisieren sich ihre Zeit und Einsatz in cross-funktionalen Teams



Cross-funktionale Arbeitsteams entscheiden grösstenteils eigenständig



Arbeitsteams haben gemeinsames Ziel vor Augen (z.B. Uber Launch)



Teams arbeiten bereichsübergreifend und wollen das beste Erlebnis für den Kunden sicherstellen

...aber es gibt Punkte, wo wir noch zulegen wollen

- **Cross-funktionale Arbeitsgruppen sind nicht immer konstant/ klar organisiert**
- Teils noch sequentielle Abläufe zwischen Units, z.B. Team 1 arbeitet etwas aus und macht mit Team 2 ein Meeting zur Abstimmung und zum Handover

- **Cross-funktionale Ansprechpartner wechseln** und sind teils nur temporär einem Vorhaben zugeordnet
- **Gemeinsame Zeit zu finden ist nicht immer einfach**, teils eher Meetings im Wochenrhythmus statt gemeinsam von morgens bis abends etwas ausarbeiten




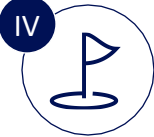

- **Beim Last Call ist nicht immer klar, wer den Hut auf hat**
- **Zum Teil viele Iterationen und Diskussionen zur gemeinsamen Lösungsfindung** und es wird teils eher ein Kompromiss gesucht statt eine klare Entscheidung

- **KPIs der Aufbauorganisation nicht immer in Übereinstimmung mit den Ablaufzielen**
- Teils fühlen sich cross-funktionale Team Member eher als SPOCS aus ihrem Bereich an und „nur“ für ihren abgesteckten Teil statt E2E verantwortlich
- **Teamspirit teils noch mehr innerhalb der eigenen Unit statt cross-funktional**

- **Cross-funktionale Teams wünschen sich teils mehr E2E Verantwortung** für kundenrelevante Outputs
- Cross-funktionale Teams wünschen sich teils, ihren Output noch besser dediziert messen zu können

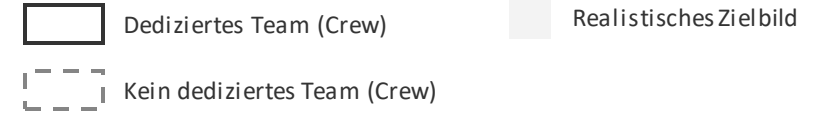
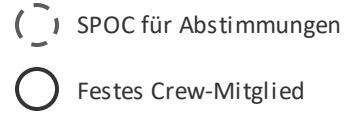


Die „Next Level B2C“ Designprinzipien wurden durch die BL festgelegt

„Next Level B2C“ Design-Prinzipien			BL-Entscheid	
			Ja	Nein
	Für cross-funktionale Abläufe werden, wo sinnvoll, permanente cross-funktionale Teams (Crews) geschaffen	<ul style="list-style-type: none">Crews bestehen neben Aufbauorganisation als Delivery OrganisationenCrews sind dauerhaft (1-2 Jahre mind.) und haben Output Verantwortung (keine Abstimmungsrunden)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crews haben signifikante Kapazitätsverpflichtung und stellen Schlagkraft sicher	<ul style="list-style-type: none">Kapazität von Core-Team Mitgliedern ist circa 80% fokussiert committedAusnahmen sind Subject Matter Experts (SME) bei Arbeitspaketen mit kleinem Aufwand oder für temporäre AnpassungenCrews managen ihre eigene Schlagkraft (Crew Member Skills, Performance usw.) und fördern sowie fordern diese proaktiv	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Der Lead (Captain) einer Crew hat die Entscheidungsbefugnis und es gibt klare Gremien/ Steerings	<ul style="list-style-type: none">Captain kann als Last Call Expertenmeinung in der Crew überstimmenCaptain ist verantwortlich für E2E DeliveryOperative Entscheidungen werden innerhalb der Crews getroffen und Crews haben klare Steeringstruktur mit festen Gremien und Göttis/ Gottes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crews haben klare KPIs	<ul style="list-style-type: none">Crews haben Lead-KPI, die sie selbst verantworten können: Crew-Mitglieder arbeiten (temporär) ausschliesslich auf Ablauf-Ziele hin und nicht auf Aufbau-/Bereichs-Ziele	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crews sind nach KPI getriebener Logik geschnitten	<ul style="list-style-type: none">Ein Schnitt nach KPI Setzung ermöglicht klare Fokussierung auf kundenrelevante Outputs (z.B. Crew für Traffic Generation mit Traffic KPIs)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

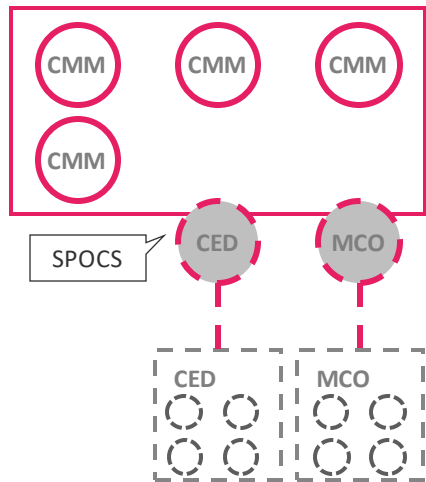


Cross-funktionale Crews können in verschiedenen Stufen implementiert werden

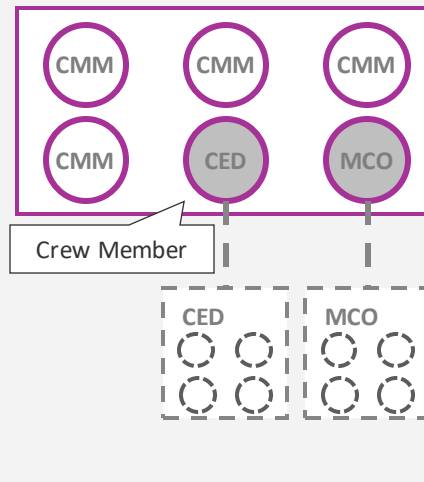


Stufen

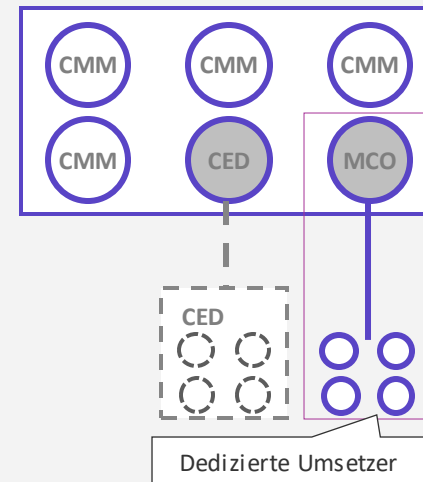
Heute



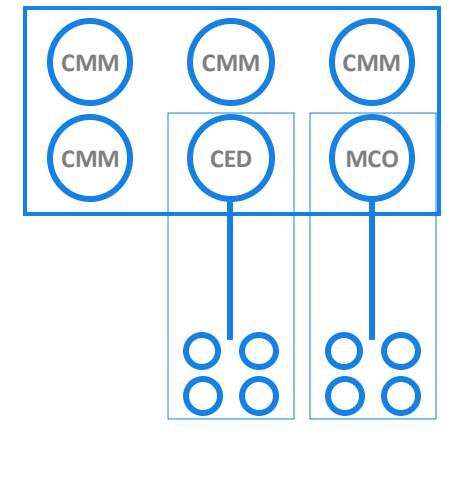
Stufe 1



Stufe 2



Stufe 3



Disclaimer: Bei der Bildung von Crews stellt Stufe 2 die Ambition dar. Dies wird jedoch nicht so explizit kommuniziert

Beschreibung:

- CMM stimmt sich intern ab
- Cross-funktionale SPOCS (wechseln je Thema) aus anderen Bereichen für Abstimmungsmeetings
- SPOCS nehmen Themen mit in andere Organisationsbereiche

- Cross-funktionale Crew mit dedizierten Ressourcen aus anderen Bereichen (immer die selben)
- Cross-funktionale Crew Member nehmen Themen mit in andere Organisationsbereiche (wechselnde Ressourcen)

- Cross-funktionale Crew mit dedizierten Ressourcen aus anderen Bereichen (immer die selben)
- Cross-funktionale Crew Member nehmen teils Themen in andere Orgabereiche oder haben selbst Umsetzungsressourcen

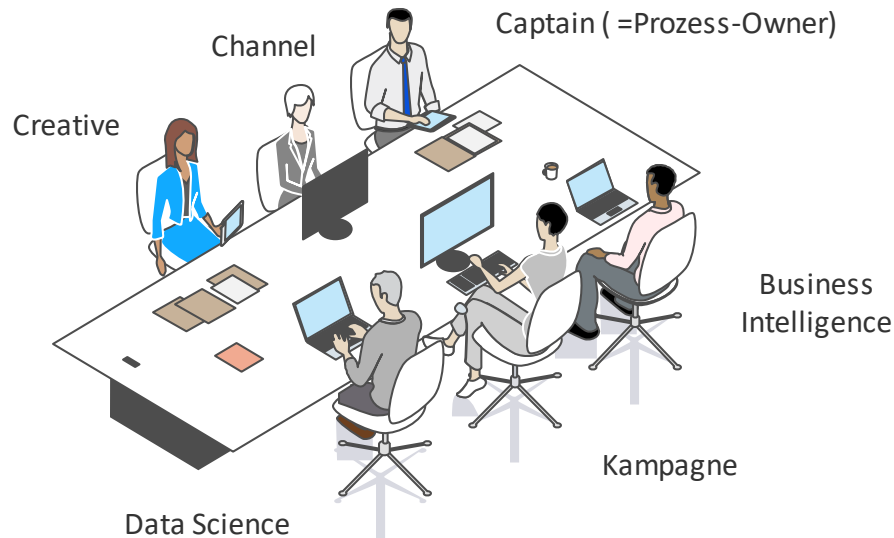
- Cross-funktionale Crew mit dedizierten Ressourcen aus anderen Bereichen (immer die selben) sowie immer Zugriff auf dedizierte, eigene Umsetzungsressourcen



Eine cross-funktionale Crew ist ein Team aus cross-funktionalen Experten für die E2E-Lieferung von Business-Outcome

Illustratives Beispiel einer Kampagnen-Crew – nicht CMM spezifisch

Beispiel Kampagnen Crew



Schlüsselrollen (5-15 Key Experten) sind dediziert (*soweit möglich*) der Crew zugeteilt und arbeiten in regelmässigen Sprints, oft am selben Ort

Outputs und Verantwortlichkeiten sind klar definiert – die Crew arbeitet möglichst autonom und eigenständig auf diese Outputs hin. Die operativen Entscheidungen werden bestmöglich in der Crew getroffen

Gemeinsam mit anderen (Sub-)Prozess-Crews liefert die Crew einen Top-Prozess

Beispiel für die Aufgaben eines Crew Mitglieds

Captain
(=Prozess-Owner)

Leiter :in des Teams. Sicherstellen, dass alle Ziele der Kampagnen realisiert werden (z. B. Gestaltung von Zielgruppenangeboten, Kampagnenplanung, Kampagnen Ausspielung). Last Call für Entscheidungen wenn nötig

Crew Mitglieder/ Skills (Beispiele)

Kampagne

Umsetzung von 360° Kampagnen für die Neukundenakquise
Koordination/Umsetzung des digitalen Outreach (z.B. E-Mail Versand, Webseite, App Benachrichtigung). Kampagnen-Information und Schulung für die Kanäle, Sicherstellen, dass Angebote in den Systemen verfügbar sind

Creative

Verfassen von Texten und Erstellung visueller Banner für die Kampagnen
Koordination mit Agenturen (falls notwendig)

Channel

Ziele und Performance Management der Kanäle
Kunden-/ Channel Feedback verarbeiten

Business Intelligence

Anreicherung der Zielliste mit Modellergebnissen & Vorbereitung für CRM Übertragung
Zuweisen von Test- und Kontrollgruppen
Entwicklung und Pflege von KPI-Dashboards für Kampagnen

Data Science



Bereitstellung von Ziellisten für Kampagnen auf der Grundlage von Advanced Analytics-Anwendungsfällen
Verfeinern von bestehenden Mikrosegmentmodellen und entwickeln von neuen Modellen für zusätzliche Anwendungsfälle



Das Design der Crews erfolgt in 4 Sprints

Nachfolgend mit Beispielen aus Piloten detailliert

[xxx](#) Workshops

	Sprint 0: Aufgleisung	Sprint 1: Kick-off & Walkthrough	Sprint 2: SOLL-Blaupause	Sprint 3: Crew-Blaupausen	Sprint 4: Finalisierung
Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> Zu behandelnde Bereiche und Top-Prozesse festlegen Transformationsziele und Prioritäten setzen Abhängigkeiten, Risiken und Roadblocks identifizieren Transformations- und Workshop-Team bilden Workshop-Termine planen 	<ul style="list-style-type: none"> Designprinzipien und Vorgehen „Next Level B2C“ verstehen Top-Prozesse im IST-Zustand erfassen Pain-Points zu Top-Prozessen im IST-Zustand identifizieren Teams zu Top-Prozessen im IST-Zustand beschreiben 	<ul style="list-style-type: none"> Neuen Schnitt der Ablauforganisation inkl. Crews und Übergaben definieren Blaupausen für den SOLL-Zustand in Form von One-Pagern für alle Crews entwerfen 	<ul style="list-style-type: none"> Governance (Meeting-Struktur und -Kadenz, Entscheidungsbefugnisse) für Crews festlegen Zielsetzung inkl. KPIs pro Crew festlegen Vorschlag für Besetzung der Crews mit Personen inkl. Captains erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Crews final besetzen Neue Arbeitsweise Mitarbeitenden kommunizieren Captains und Crew-Mitglieder onboarden, Crews formieren, letzte Punkte klären Technische Ressourcen für Go-Live der Crews bereitstellen
Workshops 	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Kick-off & Walkthrough Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop zur Definition von Crews Workshop zur SOLL-Blaupause 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop zu Crew-Blaupausen Workshop zur Zielsetzung für Crews 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop zur finalen Besetzung der Crews Onboarding der Captains

Outputs



The collage shows several documents:

- A document titled 'Effizienz, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenfokus mit punktuellen Massnahmen/Tweaks in der Ablauforganisation sollen gesteigert werden' with a list of participants.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 1: Gemeinsames Verständnis des Status-Quo für den Customer Acquisition Prozess'.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 1: Team Customer Acquisition (inkl. Cross-Selling, Pre-to-Postpaid)'.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 2: Schnitt der Aufbau- und Ablauforganisation für CMM Crews'.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 2: Übersicht der involvierten cross-funktionalen Crews in CMM'.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 2: Crew Customer Acquisition (inkl. Cross-Selling, Pre-to-Postpaid)'.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 3: Illustrative Meetings während eines Sprints'.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 3: Zielsetzung für Crew Customer Acquisition'.
- A document titled 'Output aus Piloten, Sprint 3: vollständiger One-Pager inkl. Namen für Crew Customer Acquisition (inkl. Cross-Selling, Pre-to-Postpaid)'.
- A document titled 'Offene Punkte' with a list of open issues and their status.



Output aus Piloten, Sprint 3: vollständiger One-Pager inkl. Namen für Crew Customer Acquisition (inkl. Cross-Selling, Pre-to-Postpaid)

in Sprint 3 neu ausgefüllt

Mission/Ambition



Beispiel: Wir begeistern Kunden jeden Tag mit massgeschneiderten Kampagnen

Scope



- Entwicklung und Umsetzung der Marketing Massnahmen (inkl. Kampagnen und Promos) im Rahmen von Leitplanken und in Abstimmung mit anderen Teams
- Umsetzung von 360° Kampagnen für die Neukundenakquise (aber exklusive ATL Kampagnen mit umfangreicher multimedialer Kampagnenumsetzung, z.B. Produkt-Launch)
- Verfassen von Texten und Erstellung visueller Banner für die Kampagnen
- Priorisierung von Kunden für den digitalen und telefonischen Outreach
- Koordinierung/Umsetzung des digitalen Outreach (z.B. E-Mail Versand, Push Benachrichtigung in mySwiscom)
- Kampagnen-Information und Schulung für die Kanäle

Inputs



- Zielsetzung (z.B. ARPU erhöhen)
- Budget
- Produktliste
- Kundenlisten

Outputs



- Kampagnenbriefing für MCO für ATL/Produkt-Launch Kampagnen
- Logik für Kundenansprache (Bestand vs. Neu)
- Kundenliste für 1:1 Reach Out
- Texte/Banner für Online-Kanal
- Call Script
- Kanäle Enabling Info
- Kanalziele pro Kampagne

Entscheidungen



Ebene	Entscheidungen	
B2C Leitung/BL	<ul style="list-style-type: none"> • Markom overall 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitplanken (grobe Planung) und strategische Ziele
Bereichsübergreifend (Sub-Boards)	<ul style="list-style-type: none"> • Monatliche Ressourcen Priorisierung • Kanalziele (z.B. Overload) • ATL Kampagnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollierender Kampagnenplan • Capabilities (z.B. Neue Promo Logik) mit CED/OCE/INI
Bereichsintern	<ul style="list-style-type: none"> • Budget (granulares pro Crew) • Kommunikationsstrategie während des Quartals 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundensplit pro Marketing Massnahme • Promo-Logik (ohne GZO-Impact)

Zielvorgaben (KPIs)



Leading KPI

Additions/Wechsler Postpaid
Additions Breitband
Inflow ARPU Postpaid
Inflow ARPU Breitband
Online Share

Flankierende KPI

AHT
ENPS
Effizienzziel (TBD)
...

Crew



Rolle	Bereich	Aufgaben	Involvierung (TM/SME ¹)	Name
Captain Neukundenakquise	CMM	Planung rollierender Kampagnenplan inkl. Ziele, Captain Tasks (z.B. Priorisierung)	TM (1 FTE) (Captain)	
Commercial Manager:in	CMM	Umsetzung (MGM), Definition Promo, Commercial & Tech Umsetzung (Go-to-Market), Koordination („Scharnier“) mit Devices & Accessories	TM (3 FTE)	
Prozess Owner:in	CED	Koordination („Scharnier“) mit OCE, Übernahme von „Build“ Aufgaben	TM (0,5 FTE)	
Online Experience Specialist:in	DCC	Online Experience, Frontend Anpassung	TM (2 FTE)	
Publishing Manager:in	DCC	Koordination („Scharnier“) mit Publishing, Testing, PLM Programmierung	TM (1 FTE)	
1:1 Kampagnen Specialist:in	DCC	Logik für Kundenansprache für 1:1, Mailing, Landing Page Anpassungen, Newsletter Redaktion	TM (2 FTE)	
DMC Planung Specialist:in	DCC	Strategische Wahl des Kanals	TM (0,5 FTE)	
Creative Manager:in	MCO	Koordination („Scharnier“) mit MCO (insb. für grosse Marketing Massnahmen), Kampagnen Briefing	TM (1 FTE)	
Performance Manager:in	CMM	Performance Management/ Analytics für Kanäle, Kanalziele Pro Kampagne	TM (0,5 FTE)	
Texter :in	MCO	Erstellung von Texten	SME (0,2 FTE)	
Producer:in	MCO	Kreative Produktion	SME (0,2 FTE)	
Ad Operations Specialist:in	MCO	Ausspielung von Werbung	SME (0,2 FTE)	
Channel Management Specialist:in	CMM	Business Case für Kanäle, Planung für Kanäle, Kanäle Enabling Info	SME (0,2 FTE)	
Market Insights Specialist:in	CMM	Marktforschung	SME (0,2 FTE)	
Crew Grösse (TM + SME)			13 (11,5 FTE) + 5 (1 FTE)	

1. TM = Team (Crew) Mitglied arbeitet fest in der Crew mit und muss an allen Zeremonien teilnehmen ; SME = Subject Matter Expert arbeitet nur an ausgewählten Themen und muss nur an ausgewählten Zeremonien beitreten



Danke!

Kern-
aussagen

PERFORMING TOGETHER
PERFORMT IHR SCHON ODER ?
ARBEITET IHR NOCH IN SILOS -

PROZESS-ORIENTIERTES ARBEITEN

- SORGT FÜR MEHR EZE^{*)} TRANSPARENZ
- FÜHRT ZU MEHR VERTRAUEN & MOTIVATION
- SORGT FÜR MEHR KVP IM GESAMTPROZESS
- VERDEUTLICHT DEN EIGENEN BEITRAG
- VERMEIDET DOPPELTE ARBEIT & REDUZIERT STRESS

■ **MACHT BETROFFENE**

ZU BETEILIGTEN

*) END TO END

LEIT- FRAGEN

PERFORMING TOGETHER
PERFORMT IHR SCHON ODER ?
ARBEITET IHR NOCH IN SILOS

- > ARBEITET IHR HEUTE
SCHON PROZESS-ORIENTIERT ?
- > WELCHE CHANCEN BIETET
PROZESS-ORIENTIERTES ARBEITEN ?
- > WAS HINDERT EUCH DARAN ?
- > WIE WÜRDET IHR
PROZESS-ORIENTIERTES
ARBEITEN EINFÜHREN ?

Einsichten
&
Empfehlungen

PERFORMING TOGETHER
PERFORMT IHR SCHON ODER?
ARBEITET IHR NOCH IN SILOS

RESSOURCEN
STEUERUNG

PERSONAL-RESSOURCEN
-
STEUERUNG

WIE STELLE ICH ZU
JEDER ZEIT DIE
RESSOURCE BEREIT?

WIE BESCHÄFTIGE
ICH FREIE RESSOURCEN
SINN VOLLERWEISE?

WIE ZIEHT
EIN CAPTAIN DIE BE-
NÖTIGTE CREW ZUSAMMEN

AUFGABEN,
ROLLEN,
SPIELREGELN

WELCHE AUFGABEN
GEHÖREN ZU WELCHER
ROLLE?

GIBT ES SCHRICKS-
RICHTER, WENN
ROLLEN VERLETZT WERDEN

WAS SIND DIE
SPIELREGELN DER
AGILEN ARBEISWEISE?

WIE VERKAUFE
ICH DAS?

WIE WEISE ICH VORTEILE
DER P.-O. ARBEIS-
WEISE AUS?

WIE LASSEN SICH DIE
PROZESS-ORIENTIERTE &
KONVENTIONELLE ARBEIS-
WEISE VERGLEICHEN?

WIDERSTÄNDE

WIDERSTAND KOMMT
ANS DEN EBENEN, DIE
DURCH PO AW VERSCHWINNEN

ROLLEN
VERÄNDERN SICH?
WIE MACHT MAN DAS?

PROZESS-ORIENTIERTE
ARBEISWEISE = REDUZIERT
GEGENSTÄNDLICHE RÄNDE SPIELE

AGILITÄT?!

WAS
BEDEUTET AGILITÄT?
IN MEINEM UMFELD?

AGILE
DAS FUNKTIONIERT
DOCH NICHT IN CHEMIE

MINDSET &
KULTUR
SIND WESENTLICH

ZIELE

MA - BEWERTUNG
WER MACHT MEINE
MA - BEWERTUNG?
WER GIBT MIR BONUS?

EBENE DER EX - FUNKTION
LEITUNGEN DEFINIERT
KONTINUITÄT ZIELE
ÜBER ALLE CREW - PROJEKTE

ZIELE
WIE WERDEN ZIELE IN
P.O. AW DEFINIERT
& HERUNTERGESCHRIEBEN?