

Special Innovation

Erfolgserlebnis im Kreislaufsystem

Wie die Paul Hartmann-Gruppe mit IBM ihre Kundenbeziehungen optimierte.

Ernst Brandstetter

Mit einem Umsatz von 1,2 Mrd. Euro gehört die Paul Hartmann-Gruppe zu den führenden Unternehmen für Medizin- und Hygieneprodukte in Europa. Gerade im hart umkämpften Gesundheitsmarkt spielen Pflege und der Ausbau der Kundenbeziehungen eine zentrale Rolle.

Im Krankenhaus sind Präzision und Sicherheit vorrangig. Verbrauchs- und OP-Material müssen immer in ausreichendem Maß und rechtzeitig zur Verfügung stehen, wenn der Betrieb nicht stocken oder Patienten nicht in Gefahr geraten sollen. Preis, Lieferfähigkeit und das Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden entscheiden hier über den Erfolg eines Lieferanten.

Rund 9.500 Mitarbeiter beschäftigt Hartmann derzeit in 38 Ländern. Das Lieferspektrum umfasst Produkte für medizinische Versorgung, wie beispielsweise Kompressen, Wundauflagen, Pflaster und Verbände, Produkte für den OP-Bedarf, medizinische Handschuhe, Fieberthermometer und Blutdruckmessgeräte sowie Erzeugnisse für Pflegeversorgung und Hygiene für den Endverbrauchermarkt. Um Kunden und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen, adäquate Kontaktkanäle anzubieten und damit die Rentabilität von Kundenbeziehungen zu verbessern, wurde deshalb in den vergangenen Jahren eine CRM (Consumer Relationship Management)-Software von SAP implementiert und mit IBM Business Consulting Services ein CRM-Strategieprojekt gestartet.



Mit einem umfassenden Produktsortiment und 9.500 Mitarbeitern weltweit gehört Hartmann zu den führenden Unternehmen für Medizin- und Hygieneprodukte in Europa. Foto: Hartmann AG

Fünf Punkte standen im Mittelpunkt des Projekts, erklärt Frank Borchardt, CRM-Projektleiter der Paul Hartmann AG: Entwicklung eines gemeinsamen CRM-Verständnisses, Erarbeitung der anzustrebenden Fähigkeiten im Markt, aus denen sich die notwendigen Handlungsschwerpunkte ableiten lassen, Entwicklung von Lösungs-

konzepten, das Hineintragen von CRM in die Organisation, wobei auch die notwendige Akzeptanz abzusichern war. Letzter Punkt schließlich: Nutzenermittlung und Darstellung für CRM.

Detaillierte Strategie

Die CRM-Gesamtstrategie wurde dafür aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Bor-

chardt: „Beispielsweise wird das Unternehmensziel ‚zielgruppenorientiertes Handeln‘ sowohl durch die strategisch definierten Unterscheidungen auf Basis von Kundenwert- und Potenzialanalysen bestimmt als auch durch die Tourenplanung eines Außendienstmitarbeiters, die sich an Umsätzen, Absätzen, Deckungsbeiträgen und Schwer-

punktt Themen der Kunden orientiert.“ Daher wurden die CRM-Anforderungen auch gemeinsam mit den Verantwortungsträgern in Vertrieb und Marketing erarbeitet.

Die ermittelten Verbesserungsansätze wurden anschließend auf ihren Nutzen hin analysiert. „Der Nutzen von CRM ist aufgrund der Komplexität der Einflussfaktoren nur sehr schwer einschätzbar. Weder in der Praxis noch in der Wissenschaft gab es bislang anerkannte Verfahren, die eine fundierte Nutzenabschätzung ermöglichen“, erläutert Borchardt die Hürden der Erfolgskontrolle von CRM.

IBM hat hier eine Methodik entwickelt, mit der die Zusammenhänge der Einflussfaktoren von CRM sichtbar werden und die unter dem Begriff „Systems Dynamics“ bekannt ist. Dabei werden Ursache-/Wirkungs-Zusammenhänge als Kreislaufeffekte verstanden, die sich selbst verstärken können. So wurde beispielsweise bei Hartmann folgender Zusammenhang erkannt: Wird ein tatsächlicher CRM-Erfolg von den Mitarbeitern wahrgenommen, steigt deren Bereitschaft, das CRM-System zu nutzen. Dies wiederum führt zu einer Vergrößerung der Datenmenge und damit auch zu einer besseren Qualität der Informationen im System, wodurch sich zum Beispiel die Güte der Segmentierung und damit wiederum die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreicherer Einsatzes des CRM-Systems erhöht – ein sich selbst verstärkender Regelkreis.

Axel Preiss: „Was nützt es, ein CRM-System einzuführen, wenn Verhalten und Einstellung von Managern und Mitarbeitern dadurch nicht beeinflusst werden?“, fragt der Leiter von IBM Business Consulting Österreich.

Die Strategie macht den Unterschied

economy: Wenn man nach CRM (Customer Relationship Management) fragt, erhält man meist eine Vielzahl von Antworten, die darauf hinauslaufen, dass CRM die ganze Arbeit im Unternehmen umfasst. Was ist CRM wirklich?

Axel Preiss: Wer die Begriffe „CRM“ und „Failure“ in eine Internet-Suchmaschine eingibt, erhält etwa 70.000 Antworten. Es wird also langsam Zeit, dass wir uns fragen, warum so viele Projekte nicht von Erfolg gekrönt sind. Am Anfang muss immer die Definition einer von der Geschäftsleitung getragenen CRM-Strategie als Ausgangspunkt aller organisatorischen und technischen Maßnahmen stehen.

Und dann kommt schon die Technik?

Tatsächlich zeigt sich, dass CRM-Initiativen häufig von Technologien, nicht von Strategien geprägt sind. Was nützt es aber, ein CRM-System einzuführen, wenn Verhalten und Einstellung von Managern und Mitarbeitern dadurch nicht beeinflusst werden? Wir gehen daher einen anderen Weg: Um CRM auch für die betroffenen Mitarbeitergruppen erlebbar zu machen, werden Pilotprojekte initiiert, die zeigen, wie CRM wirkt.

Wie funktioniert das?

Das bedeutet, dass über eine CRM-Strategie die Geschäftsprozesse an der Wertschöpfungs-

kette ausgerichtet und mit begleitendem Change Management die erforderlichen Maßnahmen umgesetzt werden.

Die IT wird dabei als flexibles Medium zur Unterstützung der Kundenkontakte genutzt.

Welche Anforderungen stellt CRM an Unternehmen und Mitarbeiter?

Hohe Anforderungen werden an die Prozess- und Multikanalintegration gestellt. Es geht dabei um die Echtzeit-Abbildung von zeitlich parallelen und oft an verschiedenen Orten ablaufenden Geschäftsvorgängen – die Organisation und die IT-Infrastruktur des Unternehmens müssen diese Abläufe bewältigen können, noch während sie im Gange sind. Wichtig ist eine vollständige Kontakt-historie. Damit kann ein Kunde nicht von unterschiedlichen Mitarbeitern auf das gleiche Thema

angesprochen oder ein Mitarbeiter von einer bereits durchgeführten Reklamation überrascht werden. Die IT bildet dabei die Basis für alle Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse des CRM, doch das geht nur, wenn die Mitarbeiter es auch unterstützen.

Und die Komplexität ist dann auch der Grund für die vielen Fehlversuche, von denen Sie anfangs gesprochen haben?

Das ist natürlich ein komplexer Prozess und auch der Grund, warum ein End-to-end-Anbieter wie wir Vorteile hat. Aber ich möchte nicht unerwähnt lassen, dass die Internet-Suche bei der Eingabe „CRM“ und „Success“ noch immer mehr positive Antworten ergibt. *bra*

Steckbrief



Axel Preiss ist Leiter von IBM Business Consulting Österreich.

Foto: IBM