

The Institute of Information Management and The Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie Heraeus Kulzer GmbH und Co. KG

Integriertes Customer Relationship Management bei Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG

Enrico Senger, Hubert Österle

Institut für Wirtschaftsinformatik,
Universität St. Gallen

Über „The Electronic Collaboration Study“

„The Electronic Collaboration Study“ ist ein gemeinsames Projekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz) und des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, The Amos Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH (USA).

Beide Institutionen sammeln Fallstudien zur unternehmensübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Muster herauszuarbeiten, die aufzeigen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus dem Einsatz von Informationstechnologie erzielen können. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche elektronische Zusammenarbeit.

Die wissenschaftliche Leitung des Projektes obliegt Prof. M. Eric Johnson, PhD, Direktor des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies und Prof. Dr. Hubert Österle, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Chief Technology Officer von „The Information Management Group“ (IMG). Weiterhin unterstützen Prof. Dr. Walter Brenner und Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen, sowie Prof. Hans Brechbühl und Prof. Stephen Powell, PhD, Tuck School of Business, die Ziele dieses Projektes.

Über die Autoren

Enrico Senger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer > Knowledge > Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz, e-Mail: enrico.senger@unisg.ch

Prof. Dr. Hubert Österle ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen und Chief Technology Officer von The Information Management Group (IMG).

Weiterführende Links

Fallstudien Datenbank:	http://cases.iwi.unisg.ch
Center for Digital Strategies:	http://tuck.dartmouth.edu/digitalstrategies
Institut für Wirtschaftsinformatik:	http://iwi.unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	iv
1 Unternehmen.....	1
2 Ausgangssituation.....	1
3 Projekt.....	5
4 Neue Lösung.....	7
5 Erkenntnisse.....	13
Expertengespräche.....	14

Zusammenfassung

Heraeus Kulzer entwickelt, fertigt und vermarktet Dentalwerkstoffe sowie die Geräte und Verarbeitungsverfahren als Komplettsysteme für die Zahngesundheit. Ziel des neuen Verkaufsprozesses war es, Zahnärzten und Dentallabors ein umfassendes Produkt- und Serviceangebot aus einer Hand (One-face-to-the-customer) und auf den Kunden zu bieten. Dazu reorganisierte Heraeus Kulzer die bis dahin produktgruppenorientierten Verkaufsteams, richtete ein Customer Service Center ein, führte die Verkaufskanäle zusammen, entwickelte in einem Data Warehouse detaillierte Kundenprofile und band den Kunden in den Verkaufsprozess ein. Das Ergebnis sind eine intensivere Kundenbindung und ein verbesserter Kundenservice sowie reduzierte Prozesskosten.

Abstract

Heraeus Kulzer develops, manufactures and markets dental materials as well as equipment and handling processes for dental health as complete systems. The goal of the new sales process was to offer dentists and dental laboratories a comprehensive range of products and services from a single source (one face to the customer). For this purpose Heraeus Kulzer reorganized the sales teams which had previously been product group-oriented, set up a customer service center, brought together the sales channels, developed detailed customer profiles in a data warehouse and involved the customer in the sales process. The result was more intensive customer lock-in and improved customer service as well as reduced process costs.

1 Unternehmen

Überblick. Die Heraeus Kulzer GmbH und Co. KG ist ein weltweit tätiges Unternehmen für Zahngesundheit und gehört zu den führenden Herstellern und Systemanbietern der Branche. Das Unternehmen entwickelt, fertigt und vermarktet Dentalwerkstoffe. Aufeinander abgestimmte Komplettsysteme zur Patientenbehandlung umfassen Werkstoffe, Geräte und Verarbeitungsverfahren.

Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG	
Gründung	1851
Firmensitz	Hanau
Branche	Dentalindustrie
Geschäftsfelder	Dentalwerkstoffe
Firmenstruktur	gehört zur Heraeus Holding GmbH, die neben dem Bereich Zahngesundheit weitere Aktivitäten in den Bereichen Edelmetalle, Sensoren, Quarzglas und Speziallichtquellen unter ihrem Dach bündelt weltweit Produktionsstätten, Niederlassungen und Vertriebsstellen (USA, Mexiko, Brasilien, China, Japan, Australien und 8 europäische Länder)
Homepage	www.heraeus-kulzer.de
Umsatz	2001: 409 Mio. € (+1,5%)
Ergebnis	2001: wird nicht veröffentlicht
Marktanteil	Je nach Sparte zwischen 5-35%
Mitarbeiter	2001: 1'598 (+3,5%)
Kunden	in Deutschland: potenziell 9'000 Dentallabore und 40'000 Zahnärzte
Kooperationsprozess(e)	Content & Community, Handel
Subprozess(e)	Multi-Kanal-Mangement
Softwarelösung	mySAP CRM, SAP BW, SAP R/3 mit den Modulen SD, MM, FI, QM, CO, AM

Tabelle 1-1: Kurzportrait der Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG

Herausforderung im Wettbewerb. Die demographische Entwicklung und die steigende Nachfrage nach hochpreisigem, ästhetischem Zahnersatz eröffnen der Dentalindustrie Chancen auf ein weiteres Wachstum in den kommenden Jahren. Ein Risikofaktor ist dabei allerdings die Gesundheitsgesetzgebung, die beispielsweise mit ihren Regelungen zur Finanzierung von Zahnersatzleistungen die Nachfrage der Verbraucher massgeblich beeinflussen kann. Es ist ausserdem eine gestiegene Sensibilisierung der Bevölkerung für Zahngesundheit und Kariesprophylaxe zu beobachten.

Die zehn grössten Unternehmen der Branche, zu denen auch Heraeus Kulzer gehört, haben gemeinsam einen Marktanteil von 50%. Dentalprodukte eignen sich kaum für direkte Werbung beim Endkunden bzw. Patienten, weil sie als Werkstoffe in Zahnarztpraxen und zahntechnischen Laboren eingesetzt werden und relativ homogen sind. Die Folge hiervon ist eine geringe Wahrnehmung des Produktes beim Endkunden, so dass es sehr schwierig ist, Wettbewerbsvorteile durch Patientenpräferenzen zu erarbeiten.

Heraeus Kulzer möchte sich deshalb gegenüber seinen Wettbewerbern durch Service und aufeinander abgestimmte Produktsysteme differenzieren. Ziel des Unternehmens ist eine einheitliche Serviceerfahrung des Kunden. Wesentliche Kundengruppen sind Zahnärzte und Dentallabore, die sich in Berufsverständnis und Bedarf unterscheiden.

Zahnärzte üben einen Heilberuf aus und unterliegen besonderen gesetzlichen und standesrechtlichen Regelungen. Da sie für den Praxisbedarf eine umfangreiche Produktpalette benötigen, kaufen die etwa 40'000 Zahnärzte in Deutschland ihren Bedarf üblicherweise im Grosshandel (sog. Dentaldepots) ein. Heraeus Kulzer beliefert Zahnärzte deshalb über den Grosshandel.

Zahntechnische Labore üben einen Handwerksberuf aus. Sie fertigen unter anderem Zahnersatz im zahnärztlichen Auftrag. Von den derzeit rund 8'000 Dentallaboren in Deutschland beziehen etwa 5'000 ihre Produkte direkt von Heraeus Kulzer. Hoher Kostendruck in der Branche führt momentan zu einer weiteren Konzentration der Labore und zur vermehrten Bildung von Labor-Einkaufsgemeinschaften. Abgestimmte Produktsysteme und eine vereinfachte Beschaffungslogistik sind daher starke Anreize für die Dentallabore, bei nur einem Hersteller zu bestellen. Für Heraeus Kulzer bedeutet das, sich als Systemlieferant zu profilieren.

Zur Umsetzung der Unternehmensvision benötigt Heraeus Kulzer eine Gesamtsicht auf den Kunden. Dazu muss das Unternehmen die Beziehungen zwischen Zahnärzten und Laboren ebenso berücksichtigen wie spezielle Kundentypen, etwa Zahnärzte mit eigenen Praxislaboren.

2 Ausgangssituation

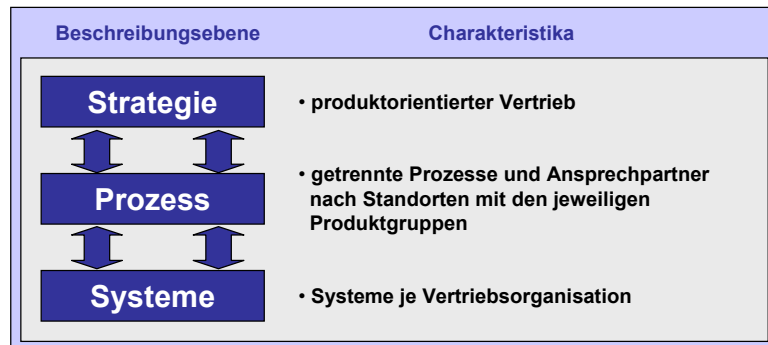


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik

Strategie. Heraeus Kulzer hatte eine produktorientierte Vertriebsstruktur. Für jede Produktgruppe existierten als Kontaktkanäle zum Kunden Marketing, Aussendienst und Innendienst (Auftragsannahme und telefonische Auskünfte). Innerhalb der Produktgruppen wurde zusätzlich nach Kundensegmenten (Zahnärzte und Dentallabore) unterschieden. Kaufte Heraeus Kulzer Unternehmen hinzu, so übernahm es die bestehenden Vertriebsstrukturen. Eine schematische Übersicht über die alte Vertriebsorganisation liefert Abbildung 2-2.

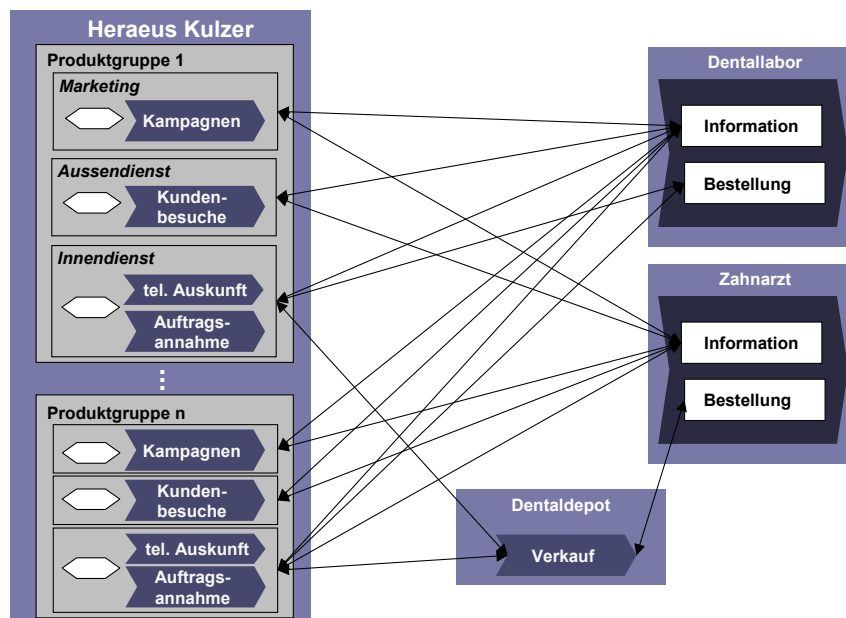


Abbildung 2-2: bisherige Vertriebsorganisation bei Heraeus Kulzer

Prozess. Bedingt durch die Organisationsstruktur existierten keine für alle Produktgruppen einheitlich festgelegten Abläufe. Der Kunde nahm mit seinen jeweiligen Ansprechpartnern in den verschiedenen Produktgruppen Kontakt auf, um Informationen zu bezie-

hen, Bestellungen aufzugeben oder um zu reklamieren. Für jede Produktgruppe wurden die Waren getrennt versandt und fakturiert. Abbildung 2-3 illustriert dies am Beispiel des Bestellprozesses für Dentallabore.

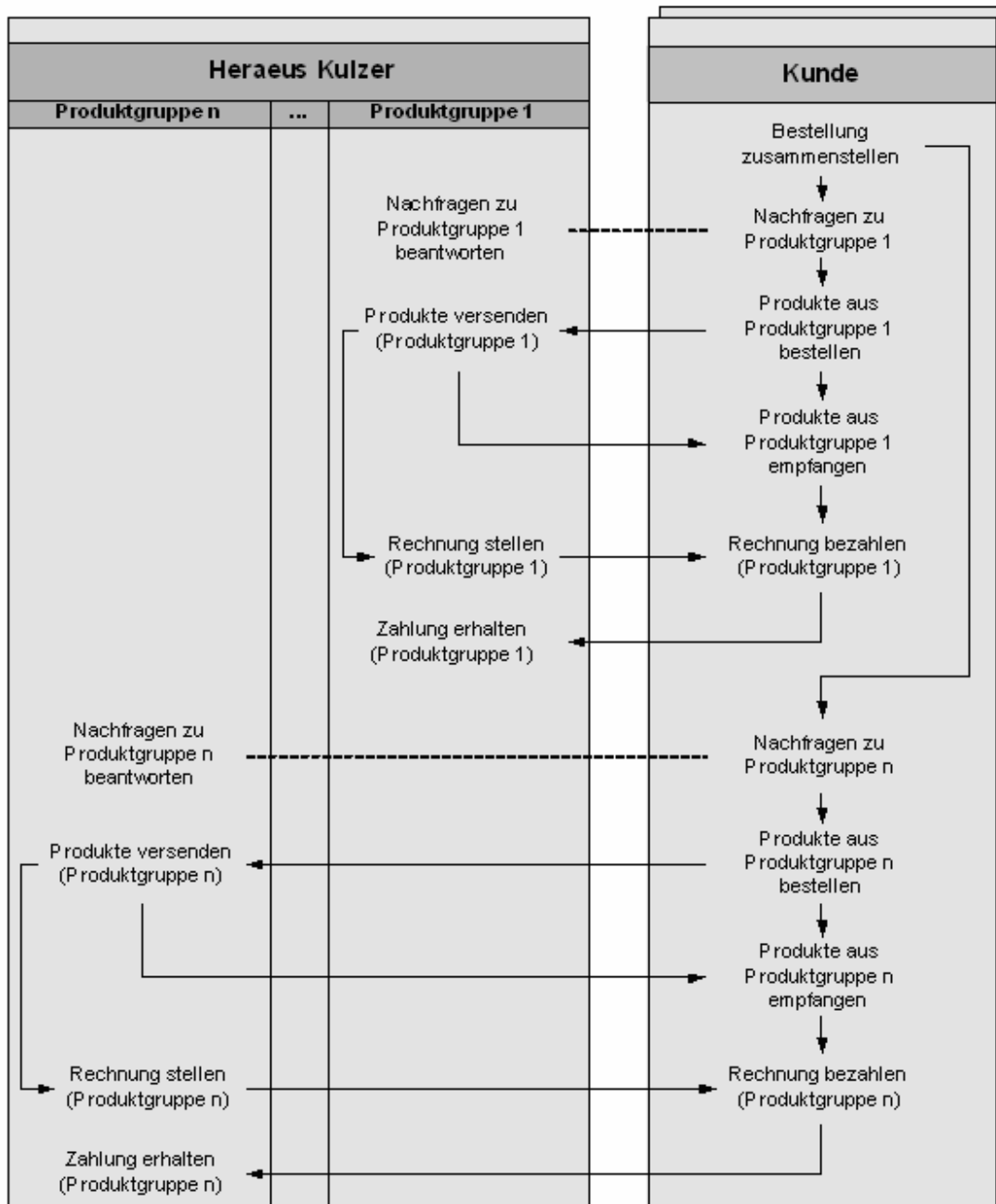


Abbildung 2-3: Bisheriger Prozess (Ausschnitt Bestellung durch Dentallabore)

Systeme. Je nach Organisationseinheit kamen verschiedene Systeme von Microsoft Excel über verschiedene Datenbanken bis hin zu ausgefeilten Vertriebslösungen zum Einsatz.

Einige Bereiche verwalteten ihre Kundeninformationen auch auf Karteikarten oder Notizzetteln.

Leidensdruck. Eine wesentliche Schwachstelle dieses Vorgehens war die Kundenansprache.

- Der Kunde hatte verschiedene Ansprechpartner für verschiedene Produktgruppen. Er bekam Besuch von verschiedenen Aussendienstmitarbeitern, gab für jede Produktgruppe eine separate Bestellung auf und erhielt mehrere Lieferungen und Rechnungen.
- Durch verschiedene Zukäufe war der Vertrieb räumlich und organisatorisch stark zersplittert. Allein die Dentallabore wurden von drei Vertriebsmannschaften beworben und betreut.
- Ein integrierter Informationsaustausch über den Kunden existierte weder zwischen den einzelnen Produktgruppen noch zwischen den Funktionseinheiten innerhalb der Produktgruppen. Der Aussendienstmitarbeiter wusste beim Kundenbesuch oft nicht, dass dieser gerade vom Marketing zu einer Informationsveranstaltung eingeladen worden war oder sich kürzlich über ein bestimmtes Produkt beschwert hatte.

3 Projekt

Ziele. Nach dem Zukauf neuer Unternehmensteile initiierten Geschäftsführung und Aufsichtsrat der Heraeus Kulzer GmbH im Jahr 2000 ein Strategieprojekt, um das Unternehmen neu auszurichten und die neuen Unternehmensteile zu integrieren. Das Projekt sollte die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit von Heraeus Kulzer steigern, um neue Marktanteile zu gewinnen und Umsatzwachstum zu erreichen. Als Unternehmensvision definierte Heraeus Kulzer das kundenorientierte Leitbild „Partnership first“.

Die Umsetzung dieser Strategie mündete in einem Customer Relationship Management (CRM) Projekt, in dem die strategischen Ziele heruntergebrochen und operationalisiert wurden. Die prozess- und systemtechnische Umsetzung der Vertriebsstrategie „One-face-to-the-customer“ bedeutete, Kundeninformationen zu integrieren und als strategisches Kapital zu nutzen, Kontaktkanäle zu synchronisieren (Multi-Kanal-Management) und mit dem Internet einen zusätzlichen Vertriebskanal einzuführen. Erklärte Ziele waren:

- Effizienzsteigerungen in allen kundennahen Prozessen durch die Verzahnung der CRM-Lösung mit SAP R/3 und dem SAP Business Warehouse, die Beseitigung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten und die Reduktion von Transaktionskosten,

- hohe Akzeptanz durch eine benutzerfreundliche Lösung, die sich in bestehende Prozesse integriert,
- eine effektivere Marktbearbeitung durch Kundenprofile und -potentiale, Kundensegmentierung sowie die Planung, Durchführung und Auswertung segmentspezifischer Marketing-Aktivitäten.

Bereits zu Beginn definierte Heraeus Kulzer Zielgrößen, anhand derer der Projekterfolg abgeschätzt werden sollte, z.B. Kundenzufriedenheit und Kundendurchdringung (Share of wallet). Diese Zielgrößen wurden im Projektverlauf ergänzt. Zu Projektstart waren die Prozesse nicht transparent und lieferten keine quantitativen Führungsgrößen. Qualitative Ansätze (z.B. Fähigkeit zum Direktmarketing) standen daher im Vordergrund der Betrachtungen.

Das CRM-Projekt folgte aus dem Strategieprojekt bei Heraeus Kulzer und wurde nicht vorrangig unter Kostengesichtspunkten betrachtet. Die Verantwortlichen verzichteten auf die Entwicklung eines klassischen „Business Case“. Jörg Behnisch, Leiter Organisation und Informatik der Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG und damals im Lenkungsausschuss des CRM-Projektes, ist der Überzeugung, dass die Einführung von CRM nicht ausschliesslich aus der Kostenperspektive argumentiert werden kann, sondern mit der Zielsetzung, neues Geschäft zu generieren, die Kundenzufriedenheit zu steigern oder eine angestammte Marktposition zu erhalten. Einer sauberen Zurechnung von Kosten und Nutzen stünden die komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen entgegen.

Durchführung. Das CRM-Projekt begann im Mai 2000. In zwölf Monaten setzte Heraeus Kulzer mit Unterstützung von PwC, SAP und HSY die organisatorischen und prozessualen Änderungen in Vertrieb, Servicetechnik und Marketing und deren systemtechnische Unterstützung durch mySAP CRM um. Die Aufgabenverteilung im Team illustriert Abbildung 3-11.

Das Teilprojekt „Mobile Sales“ erforderte den höchsten Personalaufwand, weil es die höchste Komplexität und die meisten Veränderungspotentiale bei den Anwendern aufwies. Eine besondere Stellung fiel dem Integrationsteam zu. Es hatte die Aufgabe, die Durchgängigkeit der CRM-Lösung sicherzustellen. Dazu gehörten unter anderem die Entwicklung und Anpassung einer CRM-Vision, die Definition des methodischen Vorgehens, das Wissensmanagement, die Schulungsvorbereitung und die Kommunikation an die Mitarbeiter.

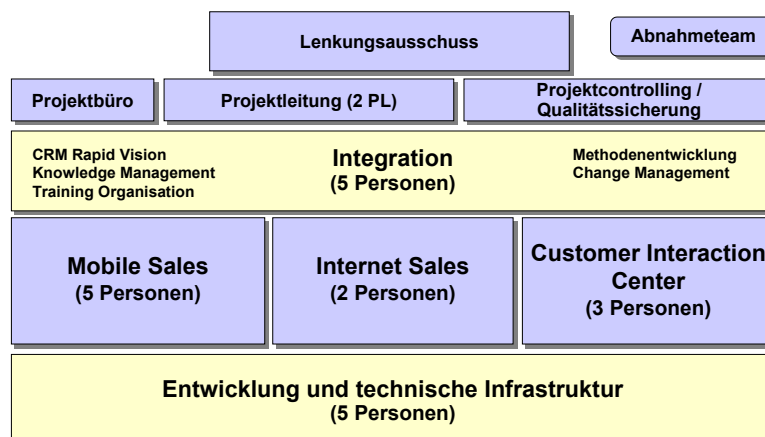


Abbildung 3-1: Organisation des CRM Projekts

Integrationsgesichtspunkte sprachen für das Vorgehen, die CRM-Lösung schrittweise, aber gleichzeitig für alle Kontaktkanäle einzuführen, statt die einzelnen Kanäle nacheinander umzustellen. Um die damit verbundene Komplexität bewältigen zu können, entwickelte das Integrationsteam ein methodisches Vorgehen aus der SAP Einführungsmethodik ASAP (Accelerated SAP) und der Methodik von PwC Consulting.

Technische Herausforderung des CRM-Projektes war die Integration von mySAP CRM und SAP R/3. Auf der fachlichen Ebene war die Einbindung des Aussendienstes erfolgskritisch. Wichtig war es, den 120 Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass eine CRM-Lösung auch in ihrem Interesse liegt. Im Projektteam wurde zunächst über ein spezielles Anreizsystem nachgedacht. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Kommunikationsmassnahmen und die Ausrüstung des Aussendienstes mit Laptops im Zuge der CRM-Einführung bereits ein ausreichender Anreiz waren.

Kritische Erfolgsfaktoren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist für Oliver Assmus, Leiter des Customer Services Centers bei Heraeus Kulzer und Projektleiter des CRM-Projektes, eine Restrukturierung der Prozesse vor Einführung der Informationssysteme. Eine akzeptierte und praxisgerechte Umsetzung setzt dabei nicht nur die Beteiligung von Fachabteilung und Mitarbeitern voraus, sondern auch die Einbeziehung des Kunden. Im Rahmen des CRM-Projekts wurden deshalb Kunden der verschiedenen Segmente besucht und ihre Bedürfnisse aufgenommen.

Erfolgskritisch ist nach Ansicht von Jörg Behnisch zudem die Verankerung des Customer Relationship Managements als Denkhaltung bei den Mitarbeitern. CRM ist dort erfolgreich, wo es als Führungsaufgabe und Managementsystem verstanden wird, den Wissensaustausch im Alltagsgeschäft zu fördern und zu fördern. Alle Mitarbeiter müssen auch in ihrer täglichen Arbeit vom CRM profitieren. „Einbahnstrassen“ bei der Wissensteilung

sind konsequent zu unterbinden. Die Mitarbeiter müssen dazu auf den Wandel ihrer Arbeitsumgebung vorbereitet werden. Das damit verbundene Change Management ist gerade beim Aussendienst von hoher Wichtigkeit, da diese Mitarbeiter bisher von Reorganisationen vergleichsweise wenig betroffen waren.

Der Projektansatz sollte nach Ansicht von Behnisch auf die Situation des Unternehmens zugeschnitten sein. Ein mittelständisches Unternehmen wie Heraeus Kulzer benötigt einen einfachen, auf das Machbare beschränkten Ansatz mit einem schrittweisen und integrierten Vorgehen. Das bedeutet die Einführung einer Lösung, die den Grobanforderungen entspricht und auf Basis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickelt wird.

4 Neue Lösung


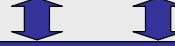
Beschreibungsebene	Charakteristika neu	Charakteristika alt
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Strategie</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">  </div> <div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Prozess</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">  </div> <div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Systeme</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • kundengruppenorientierter Vertrieb • durchgängige Prozesse • gemeinsames Customer Service Center • my SAP CRM als integrierende Software 	<ul style="list-style-type: none"> • produktorientierter Vertrieb • getrennte Prozesse und Ansprechpartner nach Produktgruppe • Systeme je Vertriebsorganisation

Abbildung 4-1: Vergleichende Kurzcharakteristik

Strategie. Heraeus Kulzer hat sich konsequent auf die Kundengruppen Dentallabore und Zahnärzte ausgerichtet. Mit der Umsetzung der Vertriebsstrategie „One face to the customer“ wurden die Innenabteilungen zentralisiert. Dazu gehören Marketing, Servicetechnik und Warenversand. Das neu geschaffene Customer Service Center (CSC) integriert Auftragsannahme und telefonische Beratung. Eine Übersicht über die neue Vertriebsorganisation und ihre systemtechnische Unterstützung liefert Abbildung 4-2.

Für die Dentallabore bietet Heraeus Kulzer das Internet als neuen Vertriebskanal an. Das Unternehmen positioniert sich nicht über die Preise, sondern über neue Serviceangebote wie z.B. zeitunabhängige Bestellaufgaben, Kataloge mit einer Anzeige kundenspezifischer Nettopreise oder die Möglichkeit der Erstellung von Favoritenlisten mit häufig bestellten Waren. Die Bestellungen über den Internetkanal werden vor ihrer Ausführung von Mitarbeitern des CSC auf ihre Plausibilität geprüft.

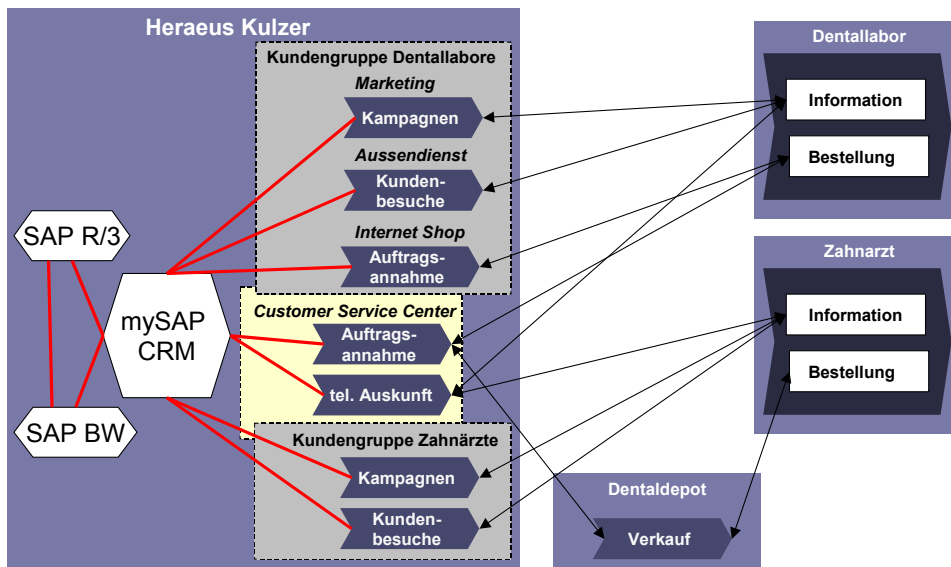


Abbildung 4-2: Neue Vertriebsorganisation

Prozess. Heraeus Kulzer integriert die verschiedenen kundennahen Prozesse und steuert sie durch ein Multi-Kanal-Management.

Das neu geschaffene Customer Service Center führte zu einer Reorganisation des Anfrage- und Bestellprozesses der Kunden. Statt wie bisher die einzelnen Produktgruppenansprechpartner zu identifizieren und anzurufen, wendet sich der Kunde an das CSC. Für jede Kundengruppe stellt Heraeus Kulzer eine kostenlose Servicenummer bereit.

Die Mitarbeiter des CSC müssen über ein breiteres Produktwissen als bisher verfügen. Dafür fanden intensive Schulungen statt. Verstärkt werden nun auch gelernte Zahnarztthelferinnen und ähnliche Berufsgruppen im CSC eingesetzt. Detailfragen werden an Spezialisten aus den Bereichen Anwendungstechnik und Produktmanagement weitergeleitet. Einen Überblick liefert Abbildung 4-33. Die Definition verschiedener Serviceregionen stellt sicher, dass der Kunde im Regelfall den gleichen Kreis von Ansprechpartnern erreicht. Sollten dort alle Leitungen besetzt sein, wird der Kunde an eine andere Serviceregion weitergeleitet. Dieses Vorgehen stellt Verfügbarkeit und Auslastung sicher, ermöglicht aber auch über das CSC Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Kunden. Grosskunden werden direkt einem Ansprechpartner (Key Account Manager) zugeordnet.

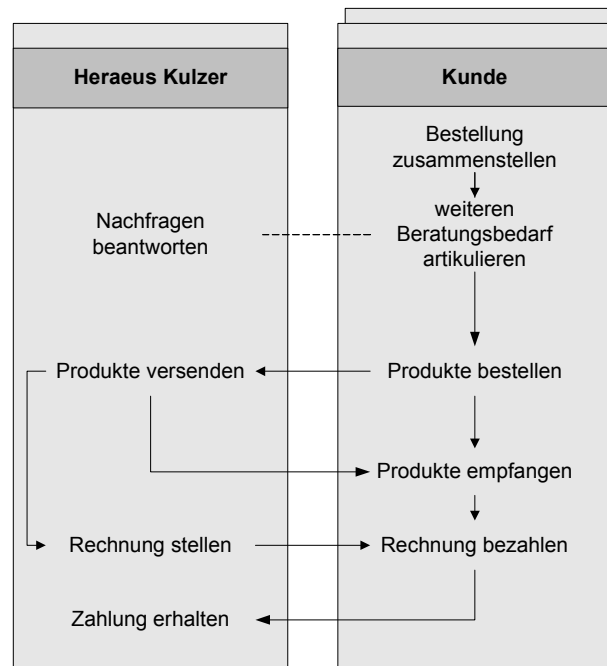


Abbildung 4-3: Neuer Prozess

Zielgruppenmarketing steht als neues Instrument für Marketingkampagnen zur Verfügung. Unterschiedliche Zielgruppen werden hier je nach Zweck dynamisch gebildet, indem beispielsweise ein bereits geäußertes Interesse oder Desinteresse des Kunden an bestimmten Produkten berücksichtigt wird. Die entsprechenden Produkte können so in kleinen, massgeschneiderten Kundensegmenten beworben werden. Die Kundenansprache wird damit zielgenauer als mit den bisherigen Selektionskriterien Kundengruppe (Labor, Zahnarzt) und Grössenklasse.

Systeme. Heraeus Kulzer unterstützt sein Customer Relationship Management systemtechnisch mit mySAP CRM (Komponenten Mobile Sales, Internet Sales, Customer Interaction Center). Die CRM-Lösung ist mit dem bestehenden ERP-System SAP R/3 verbunden. Die Auswertung von Kundendaten wird darüber hinaus durch SAP BW (Business Warehouse) unterstützt (s. auch Abbildung 4-2).

Gegenüber den evaluierten Alternativen besteht der Vorteil einer einfacheren Integration in SAP R/3. Dies hat geringere Konzeptions- und Schnittstellenkosten zur Folge. Heraeus Kulzer berücksichtigte auch die Unternehmensgrösse des Herstellers und den damit verbundenen Investitionsschutz. Weitere Kriterien der Auswahlentscheidung waren Projekt- und Lizenzkosten der Softwarepakete.

Die Komponente Mobile Sales erlaubt dem Aussendienst, auf den Datenbestand des Unternehmens zuzugreifen und während der Kundenbesuche offline zu nutzen. In ihr sind ebenfalls Komponenten zum Kampagnenmanagement integriert, die vom Marketing ge-

nutzt werden. Der mit der Komponente Internet Sales betriebene Internetkanal bietet derzeit einen deutschen und einen internationalen Shop.

Das Customer Service Center nutzt die Komponente mySAP CRM Interaction Center. Für die sechs Serviceregionen sind die Nummernkreise der Vorwahl bei der Deutschen Telekom hinterlegt, die damit die Anrufer zuordnet. Für Grosskunden sind die Nummern für das Routing direkt hinterlegt. Die Computer-Telefonie-Integration erlaubt es durch Auslesen der ISDN-Nummer, den Kunden bereits vor Abnahme des Hörers zu identifizieren, so dass der Mitarbeiter bei Abnahme des Hörers den Vorgang bereits auf dem Bildschirm hat.

Vollständige und aktuelle Stammdaten sind Voraussetzung für die systemtechnische Unterstützung des CRM. Die schlechte Datenqualität im Bereich der Telefonnummern führte anfänglich bei der Anruferidentifikation zu einer Trefferquote von nur 50-60 Prozent. Die Mitarbeiter wurden dadurch für die Bedeutung ihrer Dateneingabe für den Nutzen des CRM-Systems sensibilisiert. Regelmässige Stammdatenauswertungen stellen zusätzlich eine gleichbleibend hohe Datenqualität sicher, so dass die Trefferquote bei der Anruferidentifikation auf 80 Prozent gesteigert werden konnte.

Kosten und Nutzen. Durch das CRM-Einführungsprojekt gelang es Heraeus Kulzer, die Kundenansprache massgeblich zu verbessern und gleichzeitig Prozesskosten zu reduzieren. Das Customer Service Center kann flexibler auf Kundenanfragen reagieren und gleichzeitig besser ausgelastet werden.

Die Mitarbeiter besitzen durch die Zusammenführung aller benötigten Informationen über Kunden und Produkte einen höheren Informationsstand, der ihnen eine qualitativ bessere Kundenansprache ermöglicht. Dies hat sich auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter positiv ausgewirkt. Trainingsprogramme unterstützen die Einführung des CRM-Systems und bewirken eine stärker kundenorientierte Denkhaltung der Mitarbeiter.

Für die Realisierung dieser Nutzenpotentiale entstanden Heraeus Kulzer Projektkosten von etwa 5'000-10'000 EUR je Nutzer und Anwendungsbereich. Die jährlichen Betriebskosten belaufen sich auf 2'000-3'000 EUR je Nutzer. Eine Übersicht über Kosten und Nutzenpotentiale liefert Tabelle 4-1.

Geplante Weiterentwicklung. Der Entwicklungspfad für CRM bei Heraeus Kulzer zeichnet eine inhaltliche und eine geographische Ausweitung der Lösung vor. Inzwischen konnten genug Daten gesammelt werden, um auch sinnvoll analytisches CRM zu betreiben. Durch die Auswertung des Datenbestandes können z.B. Cross-Selling-Potentiale erkannt und genutzt werden. Derzeit werden die Prozesse und Aktivitäten im Customer

Service Center neu aufgenommen. Die Vorstrukturierung der Prozesse im Rahmen des CRM-Projektes konnte nicht die im praktischen Einsatz benötigte Flexibilität bieten.

Der geographische Roll-out wird nach Grösse und Kundenverhalten (z.B. dem Interesse an hochwertigem Zahnersatz) in den einzelnen Ländern vorgenommen. Zunächst wird Heraeus Kulzer CRM in seinen europäischen Tochtergesellschaften einführen, ein Roll-out in den USA wird geprüft. Dabei ist auch ein weiteres Ausrollen des Internetkanals geplant. Für den Bereich „Mobile Sales“ wird die Konsolidierung unter den deutschen Dentallaboren abgewartet, bevor der Roll-out in Europa beginnen wird.

Überblick CRM-Projekt		
Aufwand:		
Projekt		
Laufzeit	ca. 12 Monate	
Projektteam	17 Personen	
Fachbereiche	- 7 Personen	
IT	- 10 Personen	
Projektkosten	5'000-10'000 EUR je Nutzer und Anwendungsbereich	
Betrieb		
Betriebskosten (ohne Internet Sales)	2'000-3'000 EUR je Nutzer und Jahr	
Durch das CRM-Projekt realisierter Nutzen¹:		
	Heraeus Kulzer	Kunden (Labore/Zahnärzte)
STRATEGIE		
Kunde / Partner		
Lieferanteil (Share of wallet)	Gesteigert	---
Service lock-in	Erreicht durch: - One-face-to-the-customer - Produktsysteme	---
Organisation		
Veränderung des Kundenverständnisses	Stärkere Ausrichtung auf CRM durch Training und Führung	---
Neuer Vertriebskanal	Etablierung Internetkanal (für Dentallabore)	---
KOOPERATIONSPROZESS		
Prozesskosten	Erreicht	---
Qualität	Verbessert durch Transparenz über alle Kundendaten	Verbessert durch One-face-to-the-customer
Flexibilität	Erhöhte Auslastung des Innendienstes (jetzt Customer Contact Centers)	24/7-Bestellmöglichkeit durch Internetkanal (nur Dentallabore)

Tabelle 4-1: CRM-Projekt - Aufwand und realisierter Nutzen

¹ Die entsprechenden Nutzenkategorien werden von Heraeus Kulzer in einer internen Balanced Scorecard erhoben und laufend überprüft. Die Werte werden nicht veröffentlicht.

5 Erkenntnisse

Die neue Vertriebsstrategie „One-face-to-the-customer“ und die damit verbundene Einführung einer CRM-Lösung bei Heraeus Kulzer reduziert die Schnittstellen in der Kundenansprache. Die produktgruppenorientierte Organisation, bei der der Kunde seine Beziehungen zu verschiedenen Organisationseinheiten koordinieren musste, wird durch die Ausrichtung auf verschiedene Kundengruppen (Zahnärzte und Dentallabore) abgelöst. Die Schaffung des Customer Service Centers erhöht zwar die Anzahl der am Prozess beteiligten Organisationseinheiten, reduziert jedoch für die Kunden die Komplexität der Geschäftsbeziehung.

Der Kundennutzen liegt in einer grösseren Individualisierung. Das CSC ist durch die Einrichtung verschiedener Serviceregionen und die automatische Erkennung des anrufenden Kunden in der Lage, diesen persönlich anzusprechen. Die Beratungsqualität kann dadurch deutlich verbessert werden. Der Internetkanal schafft Mehrwert durch personalisierte Favoritenlisten und Nettopreise. Zusätzlicher Kundennutzen wird durch die Bestellmöglichkeit „rund um die Uhr“ geschaffen.

Die Echtzeitbereitstellung von Kundendaten erhöht die Prozesseffizienz. Das integrierte CRM-System führt das Wissen über den Kunden für alle Mitarbeiter in Marketing, Vertrieb und Service zusammen. Das erlaubt Heraeus Kulzer, dem Kunden massgeschneiderte und aufeinander abgestimmte Angebote zu unterbreiten.

- **Heraeus Kulzer versucht, Wettbewerbsvorteile durch Partnernähe zu erzielen.** Dafür schafft das Unternehmen eine einheitliche Kundenschnittstelle und integriert die verschiedenen Kontaktkanäle (Multi-Kanal-Management).
- **Das CRM-Projekt setzt die neue Unternehmensstrategie um.** Das Strategieprojekt entwickelte das Firmenleitbild „Partnership first“ und leitete daraus die Vertriebsstrategie „One-face-to-the-customer“ ab. Diese Strategie wurde durch das zeitlich überlappend gestartete CRM-Projekt auf Prozess- und Systemebene konkretisiert und verankert.
- **Heraeus Kulzer führte CRM schrittweise, aber gleichzeitig auf allen Kontaktkanälen ein.** Die höhere Projektkomplexität wurde zugunsten einer besseren Kanalintegration bewusst in Kauf genommen.

Expertengespräche



„Durch CRM ist es Heraeus Kulzer gelungen, das Unternehmen konsequent auf die Kunden und auf die damit in Zusammenhang stehenden Geschäftsprozesse auszurichten. Es wurde die Grundlage geschaffen um Produkte und Dienstleistungen an den Kundenbedürfnissen auszurichten, differenzierte Angebote und Lösungen zu entwickeln und die Kunden mit Marketingaktionen individuell anzusprechen.“

Assmus, Oliver, Leiter Customer Service Center, Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG, fachlicher Projektleiter des CRM-Projektes, Hanau, 7. August 2002



„Damit das Thema CRM für den Kunden einen erkennbaren Nutzen bringt, muss es als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden. Hierbei müssen die CRM-Dimensionen - eine durchgängige strategische Ausrichtung auf den Kunden mit marktgerechten Geschäftsprozessen und einer leistungsfähigen IT - in Einklang gebracht. Dadurch werden Werte für das Geschäft geschaffen.“

Behnisch, Jörg, Leiter Organisation und Informatik, Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG, Mitglied des Lenkungsausschusses, Hanau, 7. August 2002