

«OPERATION AM OFFENEN HERZEN»

Catherine B. Crowden

BEST PRACTICE_ Meist haben CRM-Initiativen ihren Ursprung im Vertrieb oder Marketing und werden Schritt für Schritt durchs Unternehmen bis ins Contactcenter durchdekliniert. Nicht so bei der Hermes Logistik Gruppe Deutschland. Hier wuchs die CRM-Philosophie aus dem Contactcenter heraus. Im Jahr 2007 wurde von einem Projektteam um Michael Barbarino, Bereichsleiter Kundenservice, der konzeptionelle Grundstein gelegt. Heute ist bei Deutschlands grösstem privaten Logistik-Dienstleister bei der Zustellung an Endkunden (B2C- und C2C-Sektor) ein unternehmensweites CRM im Einsatz. Im Interview resümiert Michael Barbarino die Highlights des Projekts.

Crowden: Wieso nennen Sie Ihr CRM-System KISS?

Barbarino: Mit der Zustellung von über 300 Mio. Sendungen im letzten Geschäftsjahr sind wir Deutschlands grösster privater Logistik-Dienstleister. Ein unternehmensweites CRM-System einzuführen, das alle Kundensegmente abdeckt und eine Schnittstelle zwischen dem Kunden- und Logistiksystem bildet ist hochkomplex. KISS hat daher zwei Bedeutungen: Zum einen steht es für Kunden Informations- und Steuerungs-System und zum anderen für die bekannte Formel «Keep it smart and simple» – was zum Leitmotiv des Projekts wurde.

Crowden: Inwiefern haben Sie diese Vereinfachung erreicht?

Barbarino: Als Ausgangslage bot sich uns eine gewachsene, heterogene Systemlandschaft. Vor der Einführung von KISS haben wir alle bestehenden Prozesse analysiert und auf der «grünen Wiese» neu definiert. Die Vorgabe war klar: Einfach, schlank und transparent sollten die Prozesse werden. Weshalb das so wichtig ist? Der Bereich Kundenservice bildet bei der Hermes Logistik Gruppe das «gesamte Unternehmen in klein» ab. Hier müssen alle Produkte, jede Dienstleistung, jeder Kunde und jeder



Callcenter von Hermes Logistik

Auftraggeber bekannt sein. Neue Produkte und Dienstleistungen müssen schnell in entsprechende Prozesse umgesetzt werden können. Jede Abteilung erhält für jeden Prozessschritt denselben Informationsstand und kann auf diese Weise schnell reagieren bzw. für unsere Kunden passende Lösungen finden.

Crowden: *Wer arbeitet bei der Hermes Logistik Gruppe mit KISS?*

Barbarino: Wir decken die gesamte Wertschöpfungskette von Vertrieb, Marketing, Kundenservice und Operations ab. Unsere 59 Niederlassungen sind angeschlossen und verfügen über den kompletten Zugriff. So schaffen wir Transparenz und Durchgängigkeit der Kundendaten und bieten eine hohe Auskunft- und Informationsbereitschaft. Von der Auftragsannahme über die Sendungsauskunft und Angabe einer alternativen Zustelladresse bis hin zur Umleitung an den Paket-Shop – bei Hermes machen wir all das unkompliziert möglich! Jeder einzelne Kundenkontakt wird gemäss aufgrund der Kontaktauf-



Michael Barbarino ...

Bereichsleiter Kundenservice der Hermes Logistik Gruppe Deutschland (HLGD) GmbH initiierte das unternehmensweite CRM-Projekt 2007 mit dem Ziel, allen Unternehmensbereichen denselben Informationsstand

zu bieten, eine dokumentierte Kundenkontakthistorie zu schaffen, Vertrieb, Marketing sowie Kundenservice miteinander zu vernetzen und das Kunden- bzw. Logistiksystem miteinander zu verbinden. Bereits 2008 ging das Call Center in den Live-Betrieb und seit 2010 ist das System KISS unternehmensweit im Einsatz.

nahme klassifiziert und verursachergerecht zugeordnet. Hat der Kunde eine Benachrichtigungskarte vorgefunden? Möchte er eine Sendung zum Versand an der Haustür abholen lassen? Die Zuordnung erlaubt eine schnelle und unkomplizierte Lösung für jeden Einzelfall. Die nachträgliche Analyse der Kundenkontakte hilft uns, uns stetig zu verbessern und zukünftige Beanstandungen zu vermeiden.

Crowden: *Als Testsieger der Stiftung Warentest haben Sie hohen Dienstleistungs-Anforderungen gerecht zu werden.*

Barbarino: Kunden- und Serviceorientierung wird bei uns gross geschrieben. Die Einführung des Systems KISS sollte vor allem unseren Kunden und Auftraggebern einen spürbaren Mehrwert bieten. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Thema «Adressmanagement»: Bei Sendungen, die uns vom Auftraggeber mit einer fehlerhaften Zustelladresse übergeben werden, ermitteln wir die korrek-

te Adresse und stellen die Sendung dorthin zu. Entscheidender Unterschied zum Wettbewerb ist nun, dass wir die korrigierten Daten dem Auftraggeber mitteilen. So bieten wir Absender und Paketempfänger einen Mehrwert und sichern zukünftige Zustellungen an die richtige Adresse ab.

Wir haben nach einem Partner gesucht, der diese Kundenorientierung mit uns teilt und unseren Serviceanspruch widerspiegeln kann. BSI bot uns nicht nur die IT-Lösung, sondern ein klares System mit zukunftsorientierter Technologie und die Bereitschaft, den Dienstleistungsgedanken gemeinsam umzusetzen.

Crowden: *Was waren die Herausforderungen der Projektumsetzung?*

Barbarino: Für unsere Kunden durfte der Übergang nicht spürbar sein. Während der gesamten Umstellung haben Operations und Kundenservice uneingeschränkt weitergearbeitet – es war wie eine Operation am offenen Herzen. Das war eine echte Herausforderung. Es gab natürlich auch kleinere Stolpersteine, wie z.B. punktuelle Projektverzögerungen.

Meine Empfehlung lautet: Ein solches Projekt braucht einen Masterplan, der die Richtung vorgibt. Die Umsetzung muss aber dringend in Phasen und Meilensteinen erfolgen. Man kann nicht alle Prozesse oder alle Unternehmensbereiche gleichzeitig anpassen – ratsam ist also, Schritt für Schritt vorzugehen und nicht den «Big Bang» anzustreben. Wichtig ist vor allem eine gute Kooperation mit den Projektleitern und dem Bereich Informationstechnologie: Nur durch die eng abgestimmte Zusammenarbeit mit allen Beteiligten konnten wir dieses gute Endergebnis erreichen.

Crowden: *Was ist Ihr Fazit?*

Barbarino: Bis jetzt ist es ein rundum gelungenes Projekt – das jedoch noch nicht abgeschlossen ist. Denn aktuell arbeiten wir daran, das CRM-System übergreifend in allen Hermes-Gesellschaften einzuführen. In der Summe ist dies ein erheblicher Aufwand, der sich jedoch lohnt. Schon heute haben wir viel erreicht: So haben wir einen echten 360-Grad-Blick auf die Bedürfnisse unserer Kunden. Dies gilt sowohl für geschäftliche Auftraggeber wie Otto oder QVC als auch für den Paketempfänger, also zum Beispiel die Kundin von Otto oder von QVC. ■