VILLEROY & BOCH

CRM ROI Review

Gewinnoptimierung durch kundenorientierte Strategien

ROI-Methode

Um die gesamten finanziellen Auswirkungen der Implementierung von mySAP CRM zu bewerten, nutzt die Peppers and Rogers Group hauptsächlich die zwei folgenden Methoden: Zunächst die sogenannte ValueMap®, ein von der Peppers and Rogers Group entwickeltes Werkzeug, mit deren Hilfe die finanziellen Auswirkungen ganz spezieller Elemente der CRM-Implementierung auf bestimmte Kundensegmente und Behandlungsformen beleuchtet werden. Die ValueMap® verfolgt einen „Bottom-Up"-Ansatz, um sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Ergebnisse zu bestimmen.

Bei dieser Methode werden zunächst Kundensegmente und Kontaktpunkte, die durch das mySAP-CRM-Projekt beeinflusst werden, sowie deren finanzielle Zielsetzung bestimmt. Anschließend werden spezielle Funktionserweiterungen sowie die wichtigsten Kennzahlen, die durch die einzelnen Erweiterungen beeinflusst werden, ausgemacht.

Als nächstes wird der Stand der Kennzahlen nach der Implementierung untersucht und der positive Einfluss der Veränderungen auf Kosteneinsparung u. ä. abgebildet. Schließlich können die zurechenbaren Gesamtgewinne, die direkten Investitionen und sämtliche Änderungen bei anderen Gemeinkosten (z. B. Personalkosten) gegeneinander verrechnet werden. Die Berechnung des ROI enthält die Kosten der externen und internen Implementierung sowie die zusätzliche Hardware und das Mehr an Personal, das durch die Übernahme des Kampagnenmanagements benötigt wurde.

Neben den Berechnungen der ValueMap® wurde die interne Verzinsung (Internal Rate of Return, IRR) genutzt, um den endgültigen ROI der Implementierung zu ermitteln. Man wählte die IRR als ROI-Methode, da dieser Ansatz einer der konservativsten und eindeutigsten ist. Außerdem hängt er nicht davon ab, welche Mindestrendite (Diskontsatz und Opportunitätskosten des Kapitals) jeweils angesetzt wird. Für das gesamte Projekt wurde von einem Zeitraum von drei Jahren ausgegangen.

Die IRR-Methode wird angewandt auf Netto-Cashflows, die in dem maßgeblichen Zeitraum von drei Jahren in Übereinstimmung mit dem Cash Flow Return on Investment (CFROI) berechnet worden sind. Diese Methode hat den Vorteil, dass sie die Auswirkungen unternehmensspezifischer Besteuerung als auch die nationale Körperschaftsbesteuerung der Länder, in denen die ROI-Studie durchgeführt wird, außer Acht lässt.

Was ist der ROI Review?

Der ROI Review ist ein periodischer Bericht, der genaue Informationen über die Implementierung unternehmensweiter Client-Server-Anwendungen, insbesondere der kundenbezogenen mySAP-CRM-Lösung, liefert. Der ROI Review wird von Peppers and Rogers veröffentlicht, einer weltweit tätigen Unternehmensberatung, deren Schwerpunkt in kundenorientierten Geschäftsstrategien liegt. Peppers and Rogers hilft Fortune-1000-Unternehmen in der ganzen Welt dabei, ihre Kundenbestände zu segmentieren, und mit Hilfe dieser Erkenntnisse Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Peppers and Rogers Group

Die Peppers and Rogers Group, 1993 von Don Peppers und Martha Rogers (Ph. D.) gegründet, ist eine Unternehmensberatung, die in Sachen kundenorientierter Strategie weltweit großes Ansehen genießt. Sie hilft ihren Kunden, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, indem sie die Unternehmen dabei unterstützt, ihre Kundenbestände zu segmentieren, und so den Wert jeder einzelnen Kundenbeziehung zu steigern. Peppers and Rogers gelten weltweit als Vordenker und veröffentlichen eine Reihe von Informationsblättern und Zeitschriften, die jede Woche über 250.000 Leser in aller Welt erreichen.

Weitere Informationen

SAP Deutschland AG & Co. KG
Neurottstraße 15a
69190 Walldorf

T 0800/5 34 34 24*
F 0800/5 34 34 20*
* gebührenfrei in Deutschland

T +49/18 05 /34 34 24**
F +49/18 05 /34 34 20**
** gebührenpflichtig

E info.germany@sap.com
www.sap.de/crm

50 065 127 (03/09)
© Copyright 2003 SAP AG. All rights reserved. Copying prohibited.

CRM ROI Review

Gewinnoptimierung durch kundenorientierte Strategien

Unternehmen im Fokus

Villeroy & Boch

Auswirkungen von mySAP CRM auf den Return on Investment

Jahrgang 2 Ausgabe 3 September 2003

Villeroy & Boch erreicht mit mySAP CRM eine interne Verzinsung von 30%

RETURN ON INVESTMENT (ROI) DURCH:

Effizienzsteigerung

Villeroy & Boch konnte seine Kosten dank einer gesteigerten Prozesseffizienz um 2,07 Millionen Euro senken.

Strategische Produktplatzierung

Villeroy & Boch nutzt mySAP CRM, um die Produktplatzierung in Ausstellungsräumen auszuwerten und spart damit jährlich mehr als 200.000 Euro.

Verbesserter Kundenservice

Villeroy & Boch hat die Vorlaufzeit von Reklamationen, die von einem Techniker vor Ort gelöst werden müssen, von zehn auf zwei Wochen verkürzt und spart damit über 130.000 Euro pro Jahr.

Straffere Organisation des Call Centers

Durch den schnellen Zugriff auf aktualisierte Kundendaten, Kundenprofile und Kontakthistorien wurde die Zahl der abgebrochenen Anrufe um 53.000 reduziert. Hierdurch können jährlich ca. 148.000 Euro eingespart werden.

CRM ROI Review
Gewinnoptimierung durch kundenorientierte Strategien

SCHNELLER RETURN ON INVESTMENT BEI VILLEROY & BOCH:

Villeroy & Boch erreicht mit mySAP CRM eine interne Verzinsung von 30%

Villeroy & Boch ist ein renommierter Hersteller von Produkten für Bad, Küche und Tischkultur. Die lange Tradition des Unternehmens zeugt von exzellenter Produktqualität, Innovationskraft und starker Markenführung. Seit über 250 Jahren liefert Villeroy & Boch Keramikprodukte wie Sanitärartikel, Fließen und Tafelgeschirr an Deutschland, Frankreich und andere europäische Länder. Dank dieser langen Firmengeschichte weiß die heutige Führung von Villeroy & Boch, dass heute genauso wie 1748 der Grundsatz gilt: An die Spitze kommen ist eines; doch um diese Stellung zu behaupten, braucht es Weitsicht, Führungsqualitäten und die Fähigkeit, sich an wirtschaftliche Veränderungen anpassen zu können.

Das in Mettlach beheimatete Unternehmen ist in der Mehrheit seiner Produktbereiche unangefochtener Marktführer. In den letzten Jahren sind die Marktunsicherheit und der Wettbewerbsdruck jedoch gestiegen und haben dadurch das Management zum Handeln gezwungen. Vor allem durch den weltweit starken Konjunktureinbruch stagnierte der Umsatz 2002 bei 977,5 Millionen Euro. Auch der Gewinn vor Zinsen und Steuern stagnierte bei 27 Millionen Euro. Der deutsche Markt zeigte sich mit Umsatzeinbrüchen von 10 bis 15 % im Vergleich zum Vorjahr besonders schwach.

Ein strategisch und technologisch ausgerichteter Plan

Allen voran in seinem Unternehmensbereich Bad, Küche und Fliesen nutzt Villeroy & Boch Kundendaten für sein produktorientiertes Geschäftsmodell. So will das Unternehmen seine Marktposition behaupten und den Weg für eine weltweite Expansion ebnen. „Gegenwärtig konzentrieren wir uns klar auf Marktführung in unseren Produktbereichen", so der Controlling-Direktor des Unternehmensbereiches Bad, Küche und Fliesen, Detlef Tasarek. „Unsere Zielsetzung und damit unsere Strategie ist es jedoch, diese Kernkompetenz mit Hilfe von engen Kundenkontakten weiterzuentwickeln." Mit der Strategie und der Technologie des Customer Relationship Management gibt Villeroy & Boch seinem Vertrieb ein leistungsstarkes Instrument an die Hand, verbessert den Kundenservice und bietet den Kunden ein einheitliches Auftreten – egal auf welchem Weg sie mit dem Unternehmen in Kontakt treten.

Aufgrund langjähriger, positiver Erfahrung mit SAP R/3 entschied sich Villeroy & Boch für mySAP CRM als optimales Frontend für seine kundenorientierte Initiative. Villeroy & Boch setzt mySAP CRM für den Innen- und Außendienst ein. Dadurch arbeiten alle Mitarbeiter auf einer Datenbasis und verfügen über einheitliche Kunden- und Produktinformationen oder Statusberichte. Die SAP-Lösung ging nach einer elfmonatigen Implementierungsphase im Mai 2001 produktiv. Knapp zwei Jahre später arbeiten bereits mehr als 150 Mitarbeiter des Unternehmensbereichs Bad, Küche und Fliesen mit der CRM-Lösung, die Mehrheit davon in Deutschland. Ende 2003 sollen, so Chief Information Officer Thomas Ochs, mindestens weitere 100 Mitarbeiter das System nutzen.

Kundeninformationen bereichern den Produktlebenszyklus

Einer der Schwerpunkte von Villeroy & Bochs CRM-Initiative ist es, mit Hilfe von engen Kundenbeziehungen den Produktlebenszyklus zu optimieren. Die Technologieinfrastruktur unterstützt die strategisch günstige Platzierung der Produkte und erhöht die Transparenz zwischen den Abteilungen – vom Vertrieb über das Marketing bis hin zum Kundenservice. Indem es die Platzierung seiner Produkte bei Einzelhändlern beobachtet, bewertet und beeinflusst, kann Villeroy & Boch deren Wirkung optimieren. Vertriebsmitarbeiter sind nun in der Lage, Produktkapazitäten und Werbematerialien schnell und genau den Wünschen von bestehenden und potentiellen Kunden anzupassen. Servicemitarbeiter können über verschiedene Kanäle mit den Kunden in Kontakt treten und sie kompetent beraten.

Der ROI von mySAP CRM

Villeroy & Boch möchte den Impuls seiner Kundeninitiative nutzen und auf deren greifbaren Ergebnissen aufbauen. Zwei Jahre nach der Einführung hat Villeroy & Boch die Gewinnzone durch Einsparungen erreicht, die direkt mit mySAP CRM in Verbindung stehen. Bis Ende 2004 wird für die Anschaffungskosten von 1,15 Millionen Euro eine Verzinsung von 30 % erwartet:

- *Strategische Produktplatzierung.* Villeroy & Boch nutzt mySAP CRM, um die Daten über Produktplatzierungen in Ausstellungsräumen von Einzelhändlern auszuwerten. Damit kann das Unternehmen die Produktpositionierung besser steuern und spart jährlich über 200.000 Euro.
- *Schnellerer, kompetenter Kundenservice.* Villeroy & Boch hat die Vorlaufzeit von Reklamationen, die von einem Techniker vor Ort gelöst werden müssen, von zehn auf zwei Wochen verkürzt. Hierdurch werden Personalkosten von mehr als 130.000 Euro pro Jahr eingespart.
- *Weniger nicht angenommene Anrufe.* Die Transparenz über Kundendaten und laufende Aktivitäten erhöht die Produktivität im Kundenservice. So können Servicemitarbeiter Anrufe schneller abwickeln: Die Zahl der nicht angenommenen Anrufe ist um 66 % gesunken, dies entspricht 53.000 Anrufen pro Jahr. Dadurch werden jährlich 148.500 Euro eingespart.
- *Effizientere Datenerfassung.* Die direkte Erfassung relevanter Vertriebsdaten durch den Außendienst in mySAP CRM senkt die Ausgaben im Back-Office um etwa 72.000 Euro pro Jahr.
- *Zielgerichtete Mailing-Aktionen.* Die Automatisierung der Kundendatenerfassung reduziert die Quote von Irrläufern von 9 % auf 0,9 %. Dadurch werden jährlich über 15.000 Euro eingespart.

© Copyright 2003 SAP AG. All rights reserved. Copying prohibited.

Acht Schritte zum Erfolg

Die Implementierung bei Villeroy & Boch

1. Zuerst die Strategie, dann der Prozess, dann die Technologie

Villeroy & Boch legte zuerst seine strategischen Ziele fest, um dann die Geschäftsprozesse diesen Zielen anzupassen. So konnte das Projekt in weniger als einem Jahr durchgeführt werden.

2. Produktplatzierungen beeinflussen die Nachfrage

Vertriebsmitarbeiter von Villeroy & Boch nutzen Daten über Verkaufsflächen und Absatz, um über die Produktplatzierung in allen Ausstellungsräumen auf dem Laufenden zu sein. Indem sie das Verhältnis von Platzierungen und Umsatz messen, sind sie in der Lage, die Nachfrage aktiv zu beeinflussen.

3. Zuerst die firmeninterne Optimierung

In der ersten Phase wurden die firmeninternen Arbeitsabläufe und Prozesse optimiert. Bis jetzt konnte Villeroy & Boch durch Effizienzsteigerungen 2,07 Millionen Euro einsparen.

4. Ein sich selbst verstärkender Kreislauf

Durch Einblicke in Benutzerpräferenzen, Ausstellungsstrategien von Einzelhändlern und Vertriebsdaten des Außendienstes kann Villeroy & Boch den Weg seiner Produkte entlang der gesamten Distributionskette besser verfolgen.

5. Transparenz zahlt sich aus

Jeder Benutzer hat Zugriff auf Kundendaten und auf den Unternehmensbereich Bad, Küche und Fliesen. Dies ermöglicht effizientere Abläufe. Außerdem können Backoffice-, Personal- und Materialkosten in Höhe von über 72.000 Euro pro Jahr eingespart werden.

6. Probleme schnell beheben

Villeroy & Boch hat die Vorlaufzeit von Reklamationen, die von einem Techniker vor Ort gelöst werden müssen, von zehn auf zwei Wochen verkürzt. Hierdurch können jährlich über 130.000 Euro eingespart werden.

7. Niedrige Betriebskosten durch Kontrolle des Projektumfangs

Villeroy & Boch entschied sich für eine stufenweise Umsetzung der CRM-Strategie und konzentrierte sich auf Prozesse, mit denen beträchtliche Mehrkosten vermieden werden konnten. Die Betriebskosten blieben überschaubar, da die Projektkosten mit 1,15 Millionen Euro kaum höher als erwartet ausfielen.

8. Positive Ergebnisse wirken motivierend

Beinahe 80 % der befragten Vertriebsmitarbeiter von Villeroy & Boch sind davon überzeugt, dass die neue Kundenorientierung des Unternehmens ihre Arbeitsweise positiv verändert hat. Der Grund: Zugriff auf solide Kundendaten und verbesserte Prozesse zur Datenerfassung.

DER ROI VON CRM

Bis Ende 2003 wird Villeroy & Boch für seine Investition in mySAP CRM eine interne Verzinsung von 30 % erzielen.

	Jahr 0	Jahr 1 (2002)	Jahr 2 (2003)	Jahr 3 (2004)	Gesamt
	Ist	Ist	prognostiziert	prognostiziert	
Direkte Investitionen (€) Anschaffungskosten (gesamt)	-1,150,610				-1,150,610
Anteilige Kosten (€) Technologiekosten*	-13,140	-81,820	-103,119	-117,519	-315,597
Anteiliger Gewinn (€) Einsparungen*	249,417	575,943	619,292	626,042	2,070,694
Netto-Erhöhung des Cashflows nach der CRM-Implementierung (€)	**-914,333**	**494,123**	**516,174**	**508,524**	**604,487**
ROI-Berechnung: Interne Verzinsung im 3-Jahres-Zeitraum nach Implementierung:				**30%**	

* Siehe auch ROI-Methode auf Seite 4.