



movento

ROI- Analysen in Customer Relationship Management – Projekten

Eine Studie der
movento GmbH

Juli 2002





Inhalt

EINLEITUNG.....	2
DEFINITION RETURN ON INVESTMENT.....	3
DEFINITION CRM	4
NEUBEWERTUNG ROI	5
BERECHNUNGSVERFAHREN ROI	5
RELEVANTE BEWERTUNGSGRÖßEN.....	6
BEWERTUNGSFELDER.....	6
BETRACHTUNG DER SZENARIEN	8
FAZIT	10
DIE AUTOREN.....	11

Einleitung

Customer Relationship Management (CRM) gilt als Markt der Zukunft. So schätzen beispielsweise die Analysten von Pierre Audoin Conseil (PAC) Deutschland als den attraktivsten CRM-Markt in Europa ein. Das Marktvolumen im Jahr 2000 belief sich auf 1,9 Milliarden Mark. Für die kommenden zwei Jahre wird ein Wachstum von jährlich 35 Prozent prognostiziert. In den Unternehmen, die planen CRM einzuführen, ist jedoch aufgrund der geschärften Aufmerksamkeit von Geschäftsführung und Controlling für die Rentabilität von (Groß-)Projekten eine ex-ante Betrachtung der Investition und ihrer Folgen auf relevante Unternehmenskennzahlen ein unabdingbares Muss.

In der Tradition der old economy hat sich im wesentlichen eine einfache vergleichende Betrachtung der Investitionen und der zu erwartenden Einsparungen bzw. Gewinns in einer definierten Zeitperiode etabliert. Dieser "Return on Investment" dient als Grundlage für die Entscheidung über den Einsatz neuer Produktionsmittel und wird vermehrt nun auch für die Bewertung des Einsatzes neuer unterstützender Werkzeuge wie eben CRM-Tools eingesetzt.

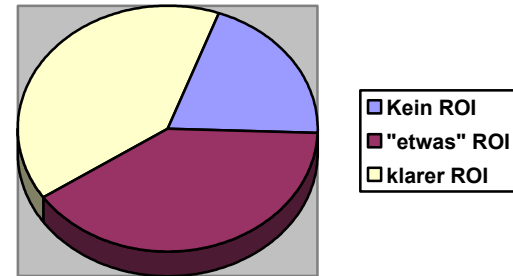
Die Problematik dieses Ansatzes liegt in der mangelnden Anwendbarkeit linearer Methoden bei nicht-monetären Größen, die insbesondere im Bereich der profitablen und langfristigen Kundenbeziehungen zu finden sind.

Robert Caruso von Nextera formuliert das ungefähr so: „Heute muß für die meisten IT-Ausgaben ein valider Business Case erstellt werden, also auch für CRM. Das macht sicherlich Sinn, hat jedoch einen Haken: Die Messung des ROI für ein CRM-Projekt kann unendlich schwierig werden. Leider sind die meisten Returns nur messbar, wenn das Projekt abgeschlossen ist. Allerdings wird ein hoher Prozentsatz der Projekte nicht abgeschlossen.“ Am Beispiel des Unternehmens Dulux hat sich gezeigt, dass ein Return auf die eingesetzte Investition erst nach 18 Monaten realisierbar war (Quelle: SAP AG).



movento

Nach einer Studie von WebSurveyor können lediglich 40% der Firmen, die CRM-Projekte durchgeführt haben, von einem soliden ROI sprechen und diesen auch messen. Weitere 40% haben „etwas payback“ erhalten, die restlichen 20% gingen diesbezüglich leer aus. Neben dieser ex-post – Betrachtung ist aber die ROI-Planung das heute geforderte Element. Harvard Business Review hat z.B. in einer Studie den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Shareholder Value theoretisiert. So stellen sie fest, dass eine Steigerung der Kundenzufriedenheit um 1% den Marktwert eines Durchschnittsunternehmens um 3% erhöht.



**Abbildung 1: "ROI oder kein ROI?",
Quelle: WebSurveyor**

Da sich ROI meist aus vergleichenden Beobachtungen (Investition A versus Investition B) bei einer gegebenen Zwangssituation (es *muss* also investiert werden) ergibt, scheint eine Betrachtung des erzielten positiven Effekts bei CRM die bessere Variante. Daraus ließe sich zum Beispiel ableiten, ein CRM-Projekt in kleine Schritte zu unterteilen und bei jedem Projektschritt den erzielten Vorteil (nicht notwendigerweise Gewinn) abzuleiten.

Definition Return on Investment

Was genau heißt nun "ROI"? Eine klassische Definition unter Berücksichtigung der besonderen Umstände in IT-Projekten wäre wie folgt:

Return on Investment (ROI) ist die Schätzung des finanziellen Vorteils (der "return") aus eingesetztem Kapital (das "investment") im Vergleich zu einer klaren Alternative (z.B. ein IT oder IS Projekt). Als betriebliche Kennziffer ist auch der Begriff "Kapitalrendite" gebräuchlich.

Um zu verstehen, wie ROI-Berechnungen Entscheidungen unterstützen, kann folgendes Beispiel dienen. Gesetzt, sie hätten 1 € auszugeben (das Investment) und Sie hätten genau 2 Alternativen, die beide exakt 1 € kosten würden. Angenommen, Sie erzielen mit Option 1 einen Gewinn von 30 Cent, während Option 2 60 Cent verspricht. Was ist also die bessere Alternative? Natürlich würden Sie ad hoc für Option 2 votieren, so wie es die meisten Entscheider tun würden.

Wenn Sie nun aber auch betrachten, in welchem Zeitraum Sie den Gewinn realisieren können, kann sich das Bild ändern. Wiederum angenommen, die Option 1 hätte einen Rückzahlungszeitraum von 1 Jahr, Option 2 allerdings 20 Jahre, so wäre die Entscheidung zu Gunsten Option 1 klar.

Typischerweise fokussieren sich ROI-Betrachtungen in IT-Projekten auf die Kosteneinsparungseffekte. Angenommen, Sie können 200.000 € in ein Projekt investieren. Wie im vorigen Beispiel hätten Sie auch hier 2 Alternativen, die beide das identische Investment erfordern. Option 1 verspricht eine Einsparung von 300.000 €, Option 2 lediglich 250.000 €. Auch hier ist die Wahl auf den ersten Blick klar. Allerdings müssen Sie auch hier die "payback"-Periode betrachten sowie andere, vielleicht versteckte, Kosten.



Beide Beispiele zeigen, dass eine singuläre ROI-Betrachtung nicht tauglich ist, um IT-Projekte problemadäquat zu beurteilen.

Definition CRM

Für die weitere Betrachtung ist an dieser Stelle eine kurze Abgrenzung des Begriffes CRM (Customer Relationship Management, Kundenbeziehungsmanagement) notwendig. Eine grundsätzliche Unterscheidung im aktuellen Kontext der Diskussion ist zwischen CRM als strategischer Initiative und CRM als Software. Theoretisch sind

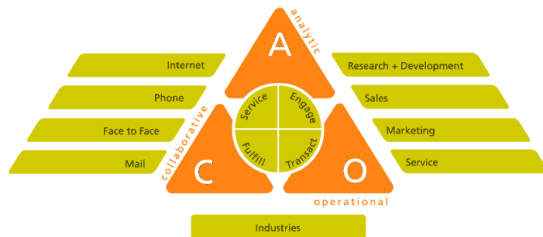


Abbildung 1: CRM als Einbettung in Interaktionskanäle und Fachbereiche

ROI-Betrachtungen für beide Ansätze denkbar. In der Unternehmenspraxis werden jedoch aus nachvollziehbaren Gründen lediglich die Softwareprojekte einer ROI-Analyse unterzogen, da hier die Parameter einfacher zu eruieren sind. In der allgemeinen Betrachtung eines CRM als Software wird eine ganzheitliche Suite von Software-Tools verstanden, die entweder im Sinne eines Best-of-

Breed – Ansatzes aus Tools unterschiedlicher Hersteller besteht oder eine ganzheitlich integrative Suite eines einzelnen Herstellers. Im folgenden untersuchen die Autoren die zweite Variante am Beispiel der Lösung mySAP CRM ®.

CRM ist demnach eine Menge von Werkzeugen, die auf Basis einer einheitlichen Datenbank von Nutzern verschiedener Entitäten (im Beispiel Sales, Service, Marketing und R&D, rechte Seite der Grafik) angesprochen wird, die den gesamten Kundenbeziehungszyklus managen. Die Außenwelt (sprich: die kaufenden und die nicht-kaufenden Kunden) interagiert mit dem CRM über sog. Kontaktkanäle (engl. Touch Points, linke Seite der Grafik).

Das CRM-Projekt umfaßt demnach die Bereiche

1. Anbindung der Fachbereiche
2. Anbindung der Außenwelt
3. Integration mit Back-End – Systemen (ERP)
4. Integration mit Legacy – Systemen
5. Einführung
6. Roll - Out

In nebenstehender Abbildung ist eine schematische Darstellung einer typischen mySAP CRM – Architektur gegeben.

mySAP CRM Komponenten

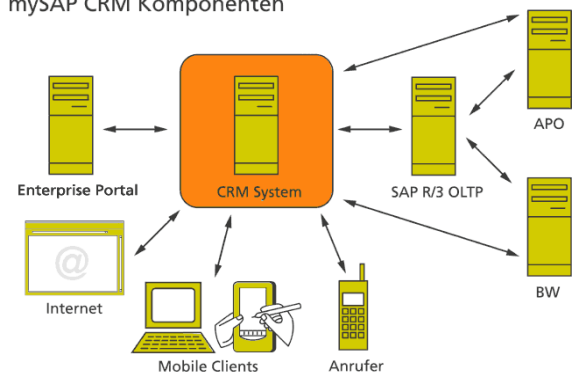


Abbildung 2: Typische mySAP CRM – Komponenten



movento

Neubewertung ROI

In Anbetracht der offensichtlichen Schwierigkeiten, den klassischen ROI-Ansatz als Basis für CRM-Investitions-Analysen zu verwenden, schlagen wir eine Neudefinition dieses Begriffes vor. Da in einer CRM-Betrachtung neben den EAI-Überlegungen im wesentlichen die Verbesserung der Kenntnis über die Kunden im Vordergrund stehen, sind die nicht-monetären Aspekte von besonderem Interesse. Daher ist eine Sammlung und Auswertung der Kundendaten interessant. Es bietet sich folglich an, ROI zu definieren als „Return on Information“. Eine sinnvoll geplante CRM-Lösung hilft, enorme Kosten- und Zeitpotenziale freizusetzen. Zu nennen sind hier vor allem Synergien zwischen den Abteilungen und Linien, Datenbank- und Serverkonsolidierung sowie die Reduktion auf wenige Standards. Letzteres gilt sowohl organisatorisch im Sinne von weniger und effizienteren Arbeitsanweisungen als auch technisch im Sinne von Software-Komponenten. Überkommene Methoden der Kundenansprache können elegant über Bord geworfen werden und modernen, schlanken Verfahren Platz machen.

Dieser neue Return hat zwei besondere Facetten. Zum einen erhält das Unternehmen durch optimierte CRM-Prozesse ein klares Bild über den Kunden und seine Ansprüche. Zum anderen nutzen die betrieblichen Anwender die wesentlich höhere Datenqualität und Datenverfügbarkeit zum effizienteren Zugriff auf die Daten.

Berechnungsverfahren ROI

Grundsätzlich kommen zwei Werte in ROI-Betrachtungen zum Ansatz, Kostenreduzierungen und/oder Ertragnissteigerungen.

Kostenreduzierung. Am einfachsten zu bewerten sind offensichtliche Kostenreduzierungen in den betroffenen Abteilungen. Zum Beispiel können Call-Center – und Kampagnenmanagement-Tools die Kosten durch Effizienzsteigerungen signifikant senken. So kann ein Call-Center z.B. durch Zugriff auf zentrale und vereinheitlichte Daten die Anzahl der abgearbeiteten Calls pro Tag messbar erhöhen, die Anzahl der notwendigen Call-Center – Agenten senken und/oder die Kosten pro Anruf senken.

Ertragnissteigerung. Häufig wird in diesem Fall von Umsatzsteigerung gesprochen, jedoch wählen die Autoren hier bewußt den Begriff Ertragnis, schließt er doch auch die Annahme ein, dass die erhöhten Umsätze bei sonst maximal linear zunehmenden Kosten zu mindestens einer gleichbleibenden Rendite führen. Ein Parameter für die Messung dieser Steigerung könnten zum Beispiel direkt messbare Zuwächse der Verkaufszahlen sein (bedingt z.B. durch höhere Kontaktfrequenzen).

So konnte z.B. das südafrikanische Unternehmen Engen bei gleichbleibender Anzahl von Call-Center – Agenten die Zahl der pro Tag abgearbeiteten Calls um 30% steigern (Quelle: SAP AG).



Relevante Bewertungsgrößen

In die ROI-Berechnung fließen nun verschiedene Faktoren ein, die zueinander in Beziehung gesetzt werden müssen. Auf der Ausgabenseite sind klar abgegrenzte Größen zu sehen, die allerdings zugegebenermaßen nicht immer exakt vorhersehbar sind. Da es sich aber um tangible Werte handelt (Hardwarekosten, Kosten für externe Beratung, Lizenzen usw.), lassen sie sich mit vertretbarer Wahrscheinlichkeit bemessen. Auf der Einnahmeseite ist das Bild allerdings wesentlich unklarer und zeigt, warum bislang die meisten ROI-Berechnungen an zu einseitigen Betrachtungen gescheitert sind. Es bietet sich an, die Betrachtung des „R“ in ROI zu unterscheiden in sog. „nah“ und „fern“ – Faktoren. Darunter zu verstehen sind Effekte, die zeitlich nah und geschäftsbezogen naheliegend gemessen werden können („nah“) und solchen, die erst mit einer z.T. deutlichen Verzögerung, also in der Zukunft und nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit wirksam werden („fern“). Die häufig benutzten nah-Faktoren sind Ertrag, Marktanteil, Neuproduktumsatz und andere klassische Finanzgrößen.

Nah-Faktoren
<ul style="list-style-type: none">• Ertrag• Marktanteil• Neuproduktumsatz• andere klassische Finanzgrößen

Diese Werte können getrost forensisch genannt werden, da sie ex-post analysiert werden und offensichtlich sind. Typische fern-Faktoren sind hingegen Zusammensetzung der Kundengruppe, Ertragsverteilung (z.B. Nutzung von Skimming-Effekten), Kundenzufriedenheit, nutzbare Zeit für die Kundeninteraktion oder Kundeneinfluss auf die Produktplanung.

Fern-Faktoren
<ul style="list-style-type: none">• Zusammensetzung der Kundengruppe• Ertragsverteilung• Kundenzufriedenheit• nutzbare Zeit für die Kundeninteraktion• Kundeneinfluss auf die Produktplanung

Allein schon aus dieser Aufzählung ergibt sich, dass gerade die nah-Faktoren einfach zu messen und zu kalkulieren sind und harte Zahlen ergeben. Es ist nun nötig, die Quantifizierung der fern-Faktoren mit einem Trick anzugehen. Anstatt umständliche Modelle zur Messung von Kundenzufriedenheit anzuwenden und diese Ergebnisse in pekuniäre Größen umzuwandeln, sollte lieber der Unterschied zwischen einer erwünschten Situation und einer unerwünschten Situation in einem definierten Zeithorizont aufgestellt und quantifiziert werden. Ein Beispiel: Das erwünschte Ziel ist, dass 75% oder mehr Ihrer Kunden immer oder zu x% auf Umfragen antworten. Dieses Ziel kann exakt verfolgt werden und es entsteht eine Zahl, die wiederum als KPI (Key Performance Indicator) zur Berechnung eines ROI herangezogen werden kann.

Bewertungsfelder

Unter den Bewertungsfeldern sind diejenigen Bereiche zu verstehen, die überhaupt in eine ROI-Betrachtung fallen sollen. Diese können sich entlang der Projektkette definieren oder aber auch entlang der Prozesse. Betrachten wir nun die Projektkette, so lassen sich 5 Bereiche erkennen (wobei die Anzahl und Namensgebung der Schritte höchst individuell ist):



movento

1. Analyse des Istzustandes/Vorauswahl
2. Implementierung
3. Go-Live und Roll-Out
4. Maintenance/Wartung
5. Schnittstellen (Programmierung und Wartung)

In einer Vollkostenrechnung dürfte sich ergeben, dass der zweite Punkt, die Implementierung, den größten Kostenfaktor darstellt, da hier der Bedarf an Manpower am größten ist. Zugegebenermaßen ist auch der Roll-Out – Bereich personalintensiv, geht aber in der Praxis seltener in die Bewertungen ein, da er bei einer vergleichenden Bewertung wie in einer Gleichung weggekürzt werden kann (Annahme: nahezu identische ROI-Aufwände).

Leider wird gerade der Schnittstellen- und Wartungsbereich oft vernachlässigt, da hier die Kosten über eine lange Zeit verteilt werden. Kostenrechnerisch korrekt wäre hier eine Diskontierung der zu erwartenden laufenden Kosten - bzw. des Deltas zur heutigen Situation - auf den Betrachtungszeitpunkt.

Um eine gesamthafte Übersicht über die Kalkulationsgrößen zu erhalten, müssen die Kosten- und Ertragsfaktoren einander gegenüber gestellt werden. Eine beispielhafte Bilanz sähe dann z.B. so aus:

Kosten	Erträge
Auswahlverfahren	Optimierte Kundenbeziehungsprozesse
Kosten externer Beratung	Effizienzsteigerung
Opportunitätskosten	Erhöhung der Kundenkontaktfrequenz
Softwarelizenzen	Verringerung der Antwortzeiten
Wartungsgebühren (i.d.R. in Abhängigkeit von den Lizenzgebühren)	Auslaufende Wartungsverträge für Legacy-systeme
Hardwarekosten	Geringere Wartungsaufwände für auslaufende Schnittstellen
Server	Effizientere Kommunikationsinfrastruktur
Endgeräte	Schnellere Erlernbarkeit für neue Mitarbeiter
Kommunikationsinfrastruktur	Weitere, unternehmensspezifische KPI's
Implementierungskosten	
Beratung	
Programmierung	
Training	
Opportunitätskosten	
Wartung	

Differenz=Return/Loss

Abbildung 3: Mögliche Ertrag-/Kosten-Aufstellung

Gemäß der Boston Consulting Group kostet es ca. 6,80 \$, einen bestehenden Kunden über das Web zu adressieren im Gegensatz zu 34 \$, einen neuen Kunden zu gewinnen. In einer Studie des Fachmagazin „Industry Standard“ vom März 2000 findet sich folgende Berechnung:



movento

- ▶ e-commerce Unternehmen geben durchschnittlich 250 \$ für Marketing und Anzeigen aus, um einen Kunden zu gewinnen
- ▶ die Bruttoeinnahmen bezogen auf den obengenannten Kunden (nach Abzug der operativen Kosten) sind vergleichsweise bescheidene 24,50 \$, also knapp 10%, im ersten Quartal. Aber dieser Wert verdoppelt sich auf über 50 \$ in jedem folgenden Quartal, das der Kunde beim Unternehmen bleibt
- ▶ Allerdings machen 65% aller Online-Kunden keine Wiederholungskäufe

Es stellt sich also nicht nur die Frage, was kostet CRM, sondern insbesondere auch – auf die Gefahr hin, Allgemeinplätze zu überstrapazieren – was kostet es, CRM nicht zu machen.

Das Beratungshaus Accenture kommt in einer älteren Untersuchung zu dem Ergebnis, dass eine typische 1 Mrd. umsetzende Unternehmung bis zu 13% dieses Umsatzes als Gewinn aus erfolgreichen CRM-Implementierungen erzielen kann. Desweiteren stellt sich heraus, dass 64% des Einnahmeunterschieds zwischen durchschnittlichen und wesentlich überdurchschnittlichen (high-performance) Unternehmen auf den Einsatz von CRM zurückzuführen sind.

Betrachtung der Szenarien

Um die relevanten Key Performance Indikatoren (KPI's) in eine valide Nutzenberechnung einzubringen, ist es unumgänglich, die zu implementierenden Szenarien genauer zu betrachten. Im Rahmen eines CRM sind in der Regel folgende Szenarien zu unterscheiden:

1. Operatives CRM
 - a. Sales Force Automation
 - b. Service Automation
 - c. Call Center Automation
 - d. EDC (Electronic Data Collection)
 - e. Customer Self Services
 - f. Web Shop
 - g. Marketing Management
 - h. Operative Management
 - i. R&D Management
2. Analytisches CRM
 - a. Content Generation (Datensammlung)
 - b. Content Evaluation (Datenaufbereitung)
 - c. Content Distribution (Datenzurverfügungstellung)
3. Collaborative CRM
 - a. Alle Szenarien, die Ketten von CRM- und SCM-Systemen verschiedener Entitäten darstellen

Nun stellt sich die Aufgabe, für diese Bereiche die relevanten Business Cases oder KPI's aufzustellen, zu bewerten und in die ROI-Rechnung einzubringen. Beispielhaft soll dies an dem Punkt 1e geschehen. Eine ausführliche Darstellung aller KPI's würde allerdings den Rahmen eines solchen Artikels bei weitem sprengen.



movento

Die „Returns“ lassen sich sinnvollerweise in die Geschäftsprozessvorteile und die daraus abgeleiteten KPI's unterteilen. Für das Szenario 1e, das Kundenselbstbedienungs-Szenario, lässt sich z.B. folgende Aufstellung erarbeiten, die jedoch definitiv keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt:

Kunde		Anbieter	
KPI	Vorteil	KPI	Vorteil
Bis zu 15%	Reduzierter Aufwand der Informationsbeschaffung	Bis zu 15%	Höhere Kundenzufriedenheit
	Effizientere Nachverfolgung	Minuten bis Tage	Verkürzte Antwortzeiten
			„One Face to the Customer“
Bis zu 80%	Erleichterter Zugang zu Serviceinformationen		Leichte Erkennbarkeit von versteckten Produktmängeln
	Höhere Lösungsqualität		Engere Zusammenarbeit mit dem Kunden
	Verkürzte Antwortzeiten	Bis zu 15%	Verringerte Transaktionskosten
Bis zu 30%	Verringerte Ausfallzeiten und Wartungskosten		Personalreduktion im Service-Bereich

Abbildung 4: Auswahl typischer KPI's (Quelle: SAP AG, eigene Erhebungen)





movento

Fazit

Natürlich könnte die Investition in ein CRM-System die Lösung für ein Unternehmen sein, das unter Wettbewerbsdruck steht, ohne dass über ROI nachgedacht werden muss. Aber trotzdem muß in Zeiten knapper Budgets ein teures Projekt gerechtfertigt werden. In den letzten Jahren wurden wesentliche Gelder aus IT- und Fachbereichs Budgets in CRM investiert, ohne den ROI zu quantifizieren. Dies bedeutet aber nicht, dass es keinen ROI gab, er wurde lediglich nicht gemessen. Dieses Verhalten bezeichnet die META-Group als „wesentlichen Vertrauensvorschuß“. In 2002 schießt aber niemand mehr Vertrauen vor – es weht viel mehr eine steife Brise in der Geschäftsplanung.

Neben der Tatsache, dass es noch keine gesicherten Methoden gibt, um die wichtigen Faktoren des Return zu quantifizieren, erschwert die gelegentlich mangelnde Kalkulierbarkeit der harten Faktoren eine valide Abschätzung zudem. Wenn das erklärte Ziel von CRM – verbesserte Kundenbindung und –loyalität erhöht den Wert des Kunden für das Unternehmen – ernstgenommen wird, dann sollte die Berechnung des Return (pay-off) auch die Wahrscheinlichkeit eines erhöhten Wertes des Kunden in der Zukunft miteinbeziehen.

Allerdings führt kein Weg daran vorbei, zum einen CRM zu machen und zum anderen die Investition auf eine solide Basis aus Geschäftsprozessen, Kundenwünschen und letztlich auch Investitionsrechnungen zu stellen.





movento

Die Autoren

Herr **Christoph Resch** (Jahrgang 1965) ist seit April 2002 Gründer und Geschäftsführer der movento GmbH, Walldorf. Zuvor war Herr Resch bei der REALTECH system consulting GmbH, Walldorf, beschäftigt. In seiner Eigenschaft als verantwortlicher Business Development- und Beratungsleiter der internationalen CRM und mobile business Initiative oblagen ihm und Herrn Ganzmann der Aufbau und die Koordination aller mySAP



CRM bezogenen Beratungsleistungen (wie z.B. Strategieberatung, Implementierung, Einsatzanalysen) sowie der Aufbau der gesamten CRM - Initiative im Hause REALTECH. In der Zeit davor war Herr Resch im Hause SAP verantwortlich im Projektmanagement eines Joint Ventures von einigen Chemieunternehmen und SAPMarkets. Im Januar 1995 startete Herr Resch im Unternehmen Kiefer&Veitinger, seinerzeit ein führender Anbieter im Bereich von Außendienstinformations - systemen, das später von der SAP aufgekauft wurde. Nach dieser Akquisition war Herr Resch unter anderem verantwortlich für das so genannte First Customer Shipment von SAP CRM, für die Unterstützung von verschiedenen SAP-Landesorganisationen sowie für Teile des Produktdesigns der mobilen Lösung innerhalb von SAP CRM. Herr Resch studierte Diplom-Wirtschaftsingenieurwesen an den Universitäten Kaiserslautern und Karlsruhe.

Herr **Patrick Ganzmann** (Jahrgang 1970) ist seit April 2002 Gründer und Geschäftsführer der movento GmbH, Reilingen. Die movento GmbH beschäftigt sich mit der Beratung und Implementierung von CRM-Lösungen im Umfeld von mySAP.com. Zuvor war Herr Ganzmann bei der REALTECH system consulting GmbH, Walldorf, beschäftigt. In seiner Eigenschaft als verantwortlicher Business Development- und Beratungsleiter der internationalen CRM und mobile business Initiative oblagen ihm und Herrn Resch der Aufbau und die Koordination aller mySAP CRM bezogenen Beratungsleistungen (wie z.B. Strategieberatung, Implementierung, Einsatzanalysen) sowie der Aufbau der gesamten CRM - Initiative im Hause REALTECH. Herr Ganzmann startete seine berufliche Karriere im Hause Kiefer & Veitinger (später SAP CRM CONSULTING), wo er zuletzt als Senior Consultant internationale CRM Projekte (UK, US, D, A) verantwortete. Später verlagerte Herr Ganzmann seinen Tätigkeitsschwerpunkt auf das strategische Roll-Out - Management der mySAP CRM-Suite. In dieser Roll-Out - Phase übernahm Herr Ganzmann insbesondere die Koordination des sog. First Customer Shipments (FCS) und die Betreuung strategischer CRM Kunden weltweit. Nach dem erfolgreichen Roll-Out der FCS Lösung unterstützte Herr Ganzmann SAP Landes-gesellschaften in der Region EMEA im Business Development mySAP CRM. Herr Ganzmann studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg i. Br.





movento

Kontakt

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Bitte wählen Sie, wie Sie mit uns in Kontakt treten möchten:

**movento GmbH
Hauptsitz**
Marienstr. 39
70178 Stuttgart

**movento GmbH
SAP-Stützpunkt**
Wilhelmstr. 78
67899 Reilingen bei Walldorf

Geschäftsführer:
Christoph Resch
Patrick Ganzmann
07 00. 1 movento (6 68 36 86)
info@movento.com
www.movento.com
HRB Stuttgart 22871

