

# PostLogistics

## Neues Geschäftsmodell mit SAP Retail in nur 4 Monaten



### IMG führt flexible Softwarebasis für neue Geschäftsfelder bei dem Logistikdienstleister ein

Neue Geschäftsmodelle umzusetzen erfordert ein Höchstmaß an Flexibilität vom gesamten Unternehmen: den Mitarbeitern, den Geschäftsprozessen und der IT-Infrastruktur. Dem Schweizer Logistikdienstleister PostLogistics ist es gelungen, diesen Dreisprung innerhalb weniger Monate zu meistern. Das technische Herzstück ist mySAP ERP 470 Retail, das mit Hilfe der Berater von The Information Management Group (IMG) implementiert wurde.

Unter der Marke PostLogistics hat die Schweizerische Post ihre gesamte Logistikkompetenz zusammengefasst. Damit wird dem Kunden der Zugang zu logistischen Dienstleistungen vereinfacht, weil er einen Ansprechpartner für sämtliche logistischen Anliegen hat. Das geht vom federleichten Paket bis zur tonnenschweren Wagenladung, vom Versand einzelner Sendungen bis zu komplexen Speziallösungen, vom Datenhandling bis zur Warenbewirtschaftung. Rund 5500 Mitarbeitende sind an über hundert Standorten täglich für die Kunden im Einsatz.

Mehr Informationen finden Sie unter [www.postlogistics.ch](http://www.postlogistics.ch)

**PostLogistics**  
DIE POST 





Das nennt man echte Schweizer Präzisionsarbeit: Nur vier Monate hat PostLogistics gebraucht, um unter dem Namen «Prolog» die Vision für ein neues Geschäftsmodell in die Realität umzusetzen. «Es musste alles wahnsinnig schnell gehen. Verzögerungen konnten wir uns bei dem Projekt nicht erlauben», erinnert sich Armin von Atzigen, Projektleiter für das Prolog-Projekt bei PostLogistics, dem Logistikbereich der Schweizer Post. Was ist in den vier Monaten geschehen? Der Unternehmensbereich hat auf Anfrage eines Kunden – der namhafte Markenartikelhersteller Procter & Gamble – binnen kürzester Zeit geprüft, ob es wirtschaftlich sinnvoll ist, neue Logistik-Services anzubieten. PostLogistics wird dabei Wareneigentümer und verteilt die Produkte dann über ihre Warenverteilzentren an Supermarktketten und Grossisten. «Das war ein Novum für uns», so von Atzigen.

Um das neue Geschäftsmodell abwickeln zu können, war es nötig geworden, die Arbeitsabläufe zu überdenken. Die Organisation und die Prozesse mussten entsprechend angepasst werden, die Kommunikation mit Kunden und Warenabnehmern galt es zu definieren. Als Beratungs- und Implementierungs-

partner entschied sich das Logistikunternehmen für das Beratungshaus The Information Management Group (IMG). «Unsere Consultants begleiteten das Projekt von der ersten Entwurfsphase – dem Blueprint – bis zur Inbetriebnahme», erklärt der IMG-Projektleiter Victor Leuenberger.

«Wir kommen aus dem klassischen Logistikdienstleistungsgeschäft: Wir lagern Ware ein, kommissionieren sie, auf Wunsch packen wir sie um und liefern sie dann aus», erläutert von Atzigen das angestammte Geschäft der PostLogistics. Die Anforderungen an die Auftragsabwicklung und speziell die Fakturierung seien nicht besonders hoch gewesen. Mit dem neuen Geschäftsfeld stiegen die Anforderungen nun allerdings drastisch: Als Wareneigentümer zeichnet PostLogistics für die gesamte Auftragsbearbeitung und Abwicklung verantwortlich. Procter & Gamble beliefert die Großkunden in der Schweiz direkt. Für die Belieferung kleinerer Ketten sucht der Konsumgüterhersteller aus wirtschaftlichen Überlegungen die Nähe zu einem Logistikdienstleister: Für Procter & Gamble ist PostLogistics ein Großkunde, der die Feinverteilung in der Schweiz übernimmt.

«Auch für die kleineren Ketten ist es nicht wirtschaftlich, direkt bei Procter & Gamble Waren zu bestellen, da die Mengen meist geringer, die Preise entsprechend hoch sind und kaum Marge abwerfen», erklärt von Atzigen. Hier greift nun die Kompetenz von PostLogistics: «Wir fungieren praktisch als Zwischenhändler. Wir bündeln die Aufträge der kleineren Märkte und Grossisten, so dass ein virtueller Großkunde entsteht. Dadurch sind wir in der Lage, größere Mengen zu ordern und attraktivere Preise und Konditionen auszuhandeln», verdeutlicht von Atzigen. Die eigene Marge wird über einen Logistikzuschlag erzielt, für Services wie Wareneingang, Lagerhaltung, Kommissionierung und Transport. Auch Sonderanforderungen wie Etiketten drucken, Preisauszeichnungen, Um- und Abpackarbeiten, Displays erstellen, Folien schrumpfen oder einen Flyer beilegen gehören zu den Services der Logistiker.

Einstandspreise aufgrund der größeren Abnahmевolumina werden zwischen Procter & Gamble und dem Verbrauchermarkt



festgelegt. PostLogistics verhandelt dann mit dem Warenabnehmer über den Logistikkzuschlag, der sich nach Menge, Entfernung und Bestell- bzw. Lieferhäufigkeit richtet. «Die Abnehmer bestellen ihre Ware bei uns per Fax oder EDI und wir melden die täglichen Abverkäufe und Bestände aus dem SAP heraus per EDI weiter an Procter & Gamble, die unseren Nachschub und unser Lager steuern», wie von Atzigen das Vendor Managed Inventory (VMI)-Modell erklärt. Mittels VMI wird in der Lieferkette der sogenannte Bullwhip-Effekt eliminiert. Dieses Phänomen ist bereits seit den 60er Jahren bekannt: Obwohl die Nachfrage des Marktes konstant ist, bestellen Großhändler – die Stufe nach der Produktion – sehr unterschiedliche Mengen. Sobald die Beschaffung mehrstufig erfolgt – also vom Endkonsumenten über den Einzel- und Großhändler bis zum Produzenten – wird der Bedarf des Konsumenten über die einzelnen Bestellstufen hinweg verzerrt und die Bestellung des Großhändlers zum Produzenten entspricht nicht mehr dem ursprünglichen Bedarf des Endkonsumenten. Die Folge sind überhöhte Warenbestände über die gesamte Lieferkette. Durch Vermeidung des Bullwhip-Effekt sorgt VMI, im Unterschied zu klassischen Dispositionsmodellen, für insgesamt niedrigere Warenbestände in der Supply Chain.

Zur Zeit bevorratet PostLogistics Waren im Wert von rund sechs bis acht Millionen Schweizer Franken, darunter Waschmittel und Kosmetika, Papierprodukte wie Windeln und auch verderbliche Waren wie Kartoffelchips. Das Lager wird rund 17 mal im Jahr umgeschlagen oder «gedreht», wie es im Fachjargon heißt – also komplett geleert und wieder gefüllt. 14 Lastzüge täglich liefern Waren im Eingangspunkt des Lagers an. Eine weitere Anforderung war, dass das Lager «atmen» können muss – also je nach geplanten Aktionen und saisonalen Schwankungen und Warengruppen mehr oder weniger Lagervolumen bevorratet.

Durch die neuen Prozesse müssen heute wesentlich mehr Daten erfasst werden und die Steuerungsaufgaben zur Warenbevorratung, sowie das Management der Transporte, gestalten sich anspruchsvoller. Ebenso gestiegen sind die Anforderungen an das Reporting und die Analyse der Lagerkennzahlen sowohl auf Seiten von PostLogistics als auch als Service für Procter &



Gamble. Dazu gehören unter anderem Lagerkennzahlen wie Umschlagshäufigkeit, Lieferbereitschaftsgrade, tägliche Abverkäufe und Bestände sowie ein monatlicher Sales-Report.

Und die Zeit wurde knapp. Denn aufgrund eines detaillierten Business-Plans, den das PostLogistics Management dem Verwaltungsrat Ende 2005 vorlegte, gab dieser grünes Licht für das neue Geschäftsmodell. Der Grund: Bereits nach rund zwei Jahren sollen sich die Investitionen in das neue Geschäft bezahlt machen. Zudem birgt es ein enormes strategisches Potenzial. Ab Anfang April 2006 sollten die ersten Procter & Gamble Produkte an die Verbrauchermärkte ausgeliefert werden. Rasches Handeln war nun angesagt: Aus Sicht von PostLogistics blieben nach einer ersten Analyse der künftigen Geschäftsprozesse zwei Möglichkeiten: «Wir hatten die Wahl, für die Auftragsabwicklung und Fakturierung das Trumper-Logistik-System stark aufzubohren oder ein neues System anzuschaffen», wie von Atzigen sagt.

Letztlich entschied sich das Management für die Implementierung auf Basis von SAP. Lösungen aus dem badischen Walldorf kommen bei PostLogistics bereits seit längerem im Finanzbereich



Controlling und Human Resources zum Einsatz. Außerdem erschien es den Logistikern bestens als Plattform für den Ausbau des neuen Geschäftsmodells geeignet zu sein – denn bei Procter & Gamble soll es nicht bleiben. «Da wir ein neutraler Dienstleister sind, also zu keinem Retailer oder Hersteller gehören, sind wir für Supermarktketten und auch Markenartikler ein interessanter Partner», gibt sich von Atzigen selbstbewusst. Die SAP-Software biete dem Unternehmen die Flexibilität, künftig sehr rasch Prozesse von weiteren Kunden abbilden zu können. Das Altsystem hätte diese Erweiterungsmöglichkeiten niemals bieten können, ist er sich sicher. Eine weitere Alternative scheidet wegen des engen Zeitrahmens aus.

Das SAP-System führt alle Prozesse bezüglich Auftragsbearbeitung und Fakturierung. Es wird von einem internen IT-Mitarbeiter betreut und der eigentliche Rechenzentrumsbetrieb inklusive dem SAP-Basisupport wird von einem externen Dienstleister erledigt. Im Bereich Warehouse-Management hat sich die PostLogistics zunächst entschieden, weiterhin das Trumper-Logistik-System zu belassen: «Angesichts des engen Zeitplans erschien es uns sinnvoll, die Prozesse im Lager zunächst nicht zu verändern», erklärt von Atzigen. Um den Datenaustausch zwischen dem führen-

den SAP-System und der Lagerverwaltung stets aktuell zu halten, mussten daher binnen kürzester Zeit rund ein Dutzend Schnittstellen entwickelt und getestet werden.

Zusätzlich haben die Berater der IMG ein sogenanntes «Bestandsabgleichs-Cockpit» installiert. Dabei handelt es sich um ein von der IMG entwickeltes Add-on für mySAP ERP, das ermöglicht, Bestände zwischen zwei Systemen zu überprüfen und zu synchronisieren. «Das Tool ist gerade in der Anlaufphase enorm hilfreich, um regelmäßig zu prüfen, ob die Schnittstellen sauber funktionieren und ob die Mengen richtig gebucht wurden», erklärt IMG Consultant Leuenberger. Das Cockpit vergleicht dazu Bestände aus dem Lagersystem und dem SAP-Auftragssystem. Mittels SAP Intermediate Documents (Idocs) meldet Trumper täglich die Artikelbestände ans SAP. Mittels Ampelfunktionen wird signalisiert, ob alles im grünen Bereich ist oder ob Differenzen aufgetreten sind, die anschließend automatisiert oder manuell bereinigt werden.

Keine vier Wochen nach Inbetriebnahme zeigt sich Projektleiter von Atzigen rundum zufrieden. «Wir haben eine Punktlandung hingelegt», konstatiert er. Der enge Zeitplan sei zwar eine Herausforderung gewesen – insbesondere um das nötige SAP-Know-how aufzubauen – habe aber auch große Chancen geboten: Schnelle Entscheidungen waren gefordert und die Einführung der Software erfolgte sehr nah am Standard. «Die Logistiker der IMG haben uns bei der Erstellung des Blueprint hilfreich unter die Arme gegriffen», so von Atzigen. Die Berater haben, ausgehend von einem Initial-Workshop, die gesamten künftigen Soll-Prozesse definiert, welche die Fachbereiche dann verabschiedeten. Zum Einsatz kam hierbei die bewährte Projektmethode «PROMET<sup>®</sup>», die die IMG in enger Zusammenarbeit mit der renommierten Hochschule St. Gallen entwickelt hat. Bei der Gestaltung der neuen Prozesse achteten die Consultants stets darauf, dass keine Änderungen in der Software nötig wurden. «Jede Änderung hätten wir wirtschaftlich begründen müssen», erklärt von Atzigen. «Die Expertise der IMG Mitarbeiter, die sie sich in ähnlichen Projekten erworben haben, war sofort zu spüren und sie war unsere Garantie, dass wir das Projekt in nur vier Monaten stemmen konnten.»