SAP Case Study

arvato services
BERTELSMANN

SAP® FOR LOGISTICS SERVICE PROVIDERS BEI ARVATO

Arvato Logistics Services, ist ein Tochterunternehmen der Arvato AG, dem international vernetzten Mediendienstleister des Bertelsmann-Konzerns. Das Unternehmen führte im Jahr 2003 SAP® for Logistics Service Providers ein, um mehr Transparenz in seiner Logistikkette zu schaffen. Die Investition hat sich gerechnet: Arvato konnte seine Kosten spürbar senken. Der Return on Investment (ROI) beträgt 108 %innerhalb von fünf Jahren.

INHALT

Executive Summary 2

Herausforderungen und Erwartungen 4

Lösungsansatz und Umsetzung 4

Ergebnisse 5

Ausblick 6

Lessons Learned 6

Methodische Hinweise 7

AUF EINEN BLICK

Das Unternehmen

Arvato Logistics Services ist eine Tochtergesellschaft der Arvato AG, dem international vernetzten Mediendienstleister der Bertelsmann AG. Das Unternehmen beschäftigt an 30 Standorten weltweit mehr als 7.000 Mitarbeiter und bedient das gesamte Spektrum des Supply Chain Managements von Medien und Kommunikationsprodukten: von der Herstellung über die Warenbeschaffung, Auftragserfassung und den Vertrieb bis hin zur Kundenkommunikation. In diesem dynamischen Marktsegment gehört Arvato Logistics Services zu den führenden Dienstleistern in Europa.

Herausforderungen und Erwartungen

- Mehr Transparenz in der Logistikkette schaffen, um so besser auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren zu können
- Zusammenarbeit mit den durchführenden Transportunternehmen (Frachtführern) verbessern
- Kunden und Partnern enger anbinden und so multimodale Transportketten unterstützen
- Basis für künftige Kostensenkungspotenziale legen

Strategische Ziele

- Frachtkosten optimieren
- Besseres Reporting für Kunden und Partner ermöglichen
- Kundenservice effizienter gestalten

SAP-Lösungsansatz

- Einsatz von SAP for Logistics Service Providers zur vollständigen Abbildung der Lieferkette
- SAP NetWeaver? Business Intelligence (SAP NetWeaver BI) für aktuelles und unternehmensweit einheitliches Reporting
- Leistungsfähige Strukturen für den reibungslosen Datenaustausch zwischen ERP-Systemen von Kunden und Partnern schaffen
- Lückenloses „Tracking and Tracing“ über Onlineverbindung

Zusammenfassung der Ergebnisse

- Return on Investment (ROI) von 108 % innerhalb von fünf Jahren
- Monatliche Einsparung: 180.000 Euro
- Jährliche Einsparung durch die Ablösung des bisherigen Kernsystems: 250.000 Euro
- Ein interner Zinsfuß von 108,5 % belegt die Wirtschaftlichkeit der Investition

EXECUTIVE SUMMARY

Arvato Logistics Services, ein Tochterunternehmen der Arvato AG, ist spezialisiert auf Logistikdienstleistungen, die das gesamte Spektrum des Supply Chain Managements abdecken. Im Fokus stehen dabei Produkte aus dem Medien- und Kommunikationsbereich. Das Herz dieses Logistikgeschäfts sind verlässliche und effiziente IT-Anwendungen. Sie stellen den reibungslosen Ablauf aller Transaktionen sicher und sind die Grundlage für geschäftlichen Erfolg.

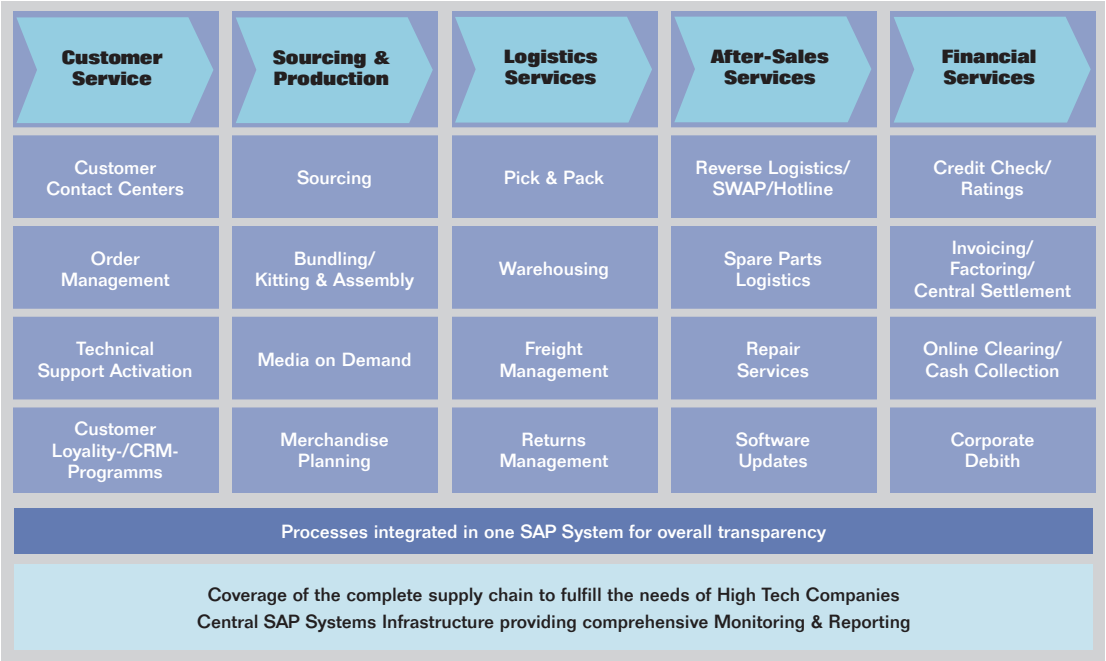
Aufgrund großer Herausforderungen in den Kerngeschäftsprozessen Freight Cost Management, Carrier Management und Information Management sowie der unzureichenden Leistungsfähigkeit der existierenden Legacy-Anwendung entschloss sich Arvato Logistics Services im Jahr 2001, in neue Logistik-Anwendungen zu investieren. Wichtigstes Ziel war es, die Transparenz in der Logistikkette zu erhöhen, um so die Kosten je Liefereinheit (costs per unit) spürbar zu senken. Im August 2003 ging SAP® for Logistics Service Providers bei Arvato Logistics Services live, im Dezember folgte SAP NetWeaver® BI.

Mit Hilfe der neuen Anwendungen steht Arvato Logistics Services nun in ständiger Verbindung mit Kunden und Partnern. Die Systeme ermöglichen ein lückenloses „Tracking and Tracing“ von Transporten. Dabei werden umfassende Informationen über den Lieferstatus ausgetauscht. Kunden können so jederzeit aktiv in die individuelle Tourenplanung ihrer Frachtführer eingreifen. Über einen Webbrowser nutzen sie komfortabel die entsprechenden Anwendungen und erstellen im Self-Service aktuelle Web-Reports. So sind sie über den Status ihrer Lieferungen stets genau im Bild. Die exakte Kenntnis von Wegen und Zeiten einzelner Lieferungen ermöglicht es, auch mehrstufige Transportketten sicher zu steuern.

Arvato Logistics Services erhält mit SAP for Logistics Service Providers die volle Sicht auf Lieferkette und Kostenstruktur, was mit der bisherigen Legacy-Anwendung so nicht möglich war. Das Unternehmen kennt die genauen Kosten je Liefereinheit (costs per unit) und kann so die Frachtkosten detailliert analysieren und gezielt optimieren. Das macht sich finanziell bemerkbar: Bereits im Einführungszeitraum von 15 Monaten erzielte das Unternehmen Einsparungen von etwa 180.000 Euro monatlich. Deutliche Vorteile, die Arvato Logistics Services über ein Abrechnungsmodell an seine Kunden weitergibt.

Auch ein Blick auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen belegt den Erfolg der Investition. Über den im Rahmen der Studie betrachteten 5-Jahres-Zeitraum von 2004 bis 2008 erzielte Arvato insgesamt einen ROI von 108 %. Der interne Zinsfuß von 108,5 % belegt eindrucksvoll die Wirtschaftlichkeit der Investition.

Die neue Lösung erschließt eine Reihe neuer Nutzenpotenziale. So will man bei Arvato die Abbildung multimodaler Transportketten und den Einstieg in die Beschaffungslogistik von China nach Europa realisieren. Auch künftig plant das Unternehmen, Kostenvorteile an seine Kunden weiterzugeben. Die SAP-Lösung ermöglicht günstigere Preise und besseren Service – und legt so den Grundstein für zufriedene Kunden und langfristigen Geschäftserfolg. Eine Investition, die sich rechnet.



HERAUSFORDERUNGEN UND ERWARTUNGEN

Arvato Logistics Services sah sich in den Bereichen Freight Cost Management, Carrier Management und Information Management einer Reihe von Herausforderungen gegenüber. Das eingesetzte Legacy-System war den Prozessen neuer Geschäftsmodelle nicht mehr gewachsen. Aus aktuellen Ausschreibungen möglicher Großkunden ergaben sich zudem neue Anforderungen für das Unternehmen.

Folgende Ziele standen bei der Einführung der neuen IT-Lösung im Mittelpunkt:

- Mehr Transparenz in der Logistikkette schaffen
- Optimierte Zusammenarbeit mit den Frachtführern erreichen
- Multimodale Transportketten unterstützen

Die fehlende Transparenz in der Supply Chain machte vor allem die Recherche des Status' von Transportvorgängen sehr aufwändig. Der Kundenservice musste oft manuell eingreifen und Informationen aus verschiedenen Datenquellen mühsam zusammentragen und abgleichen.

Auch im Bereich des Information Managements gab es Handlungsbedarf. Die Kunden verlangten ein verbessertes und flexibleres Reporting. Arvato Systems musste kundenspezifische Reports zu Beschaffungs- und Transportvorgängen noch aufwändig programmieren. Berichte, die vom Standard abwichen, erhielten Kunden meist erst nach längeren Vorarbeiten.

LÖSUNGSANSATZ UND UMSETZUNG

Das Unternehmen entschied sich daher, die Geschäftsprozesse für Carrier Management und Freight Cost Management mit einer zukunftssicheren IT-Lösung neu aufzusetzen. Die Wahl fiel hierbei auf SAP. Da Arvato Logistics Services bereits vorher konzernweit mit SAP arbeitete, verfügten die Mitarbeiter über ausgezeichnete SAP-Kenntnisse. Das half sowohl bei der Umsetzung von Prozessen als auch beim Hosting der Lösungen. Die Mitarbeiter konnten die neuen Abläufe vor allem mit eigenem Know-how und weitgehend ohne externe Unterstützung implementieren. Nach entsprechenden Vorarbeiten im Rahmen des Projektes FMV gingen Anfang August 2003 SAP for Logistics Service Providers und noch im Dezember des Jahres SAP NetWeaver BI live.

SAP for Logistics Service Providers bildet die gesamte Kette des Supply Chain Managements über dezentrale SAP-R/3®-Systeme durchgängig ab: von der Warenausgangsbuchung des Absenders über den Transport durch den Frachtführer bis zur Auslieferung beim Kunden. Eine der wesentlichen Herausforderungen lag in der Kommunikation der Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme mit Frachtführern und Kunden. Diese Aufgabe lösen Application Link Enabeling (ALE)-Schnittstellen, die einen reibungslosen Datenaustausch sicherstellen. Zugleich schaffen sie für beide Seiten einen echten Mehrwert, denn der sensible und zeitkritische Lagerbereich wird getrennt von anderen Anwendungen geführt.

Die Komponente SAP Supply Chain Event Management (SAP SCEM) ermöglicht ein lückenloses „Tracking and Tracing" der Transportwege über eine Onlineverbindung. Kunden greifen online auf die Arvato Systeme zu. Sie können so ihre Sendungen jederzeit verfolgen, sich ein Bild der Lage machen und bei Bedarf die eigenen Abläufe optimieren.

Die Einführung von SAP NetWeaver BI ermöglicht zudem ein flexibles Ad-hoc Reporting. Über das Webtool erstellen Kunden und Partner detaillierte Berichte. Diese fließen in die jeweilige Kosten- und Leistungsverrechnung ein. Das Controlling des Kunden erhält so passgenaue und zuverlässige Auswertungen.

ERGEBNISSE

Qualitative Vorteile

Der Einsatz der SAP Lösungen hat in den Prozessen Freight Cost Management, Carrier Management und Information Management zu erheblichen Einsparungen bei Arvato geführt.

Mit annähernd gleicher Mitarbeiterzahl wickelt Arvato Logistics Services ein doppelt so großes Frachtvolumen ab wie vor der Einführung. Dabei gibt es sogar noch Spielraum für weitere Volumensteigerungen. Dieses Plus an Produktivität ermöglichen vor allem die erheblichen Prozessverbesserungen im Kundenservice, der dank einer besseren Datenqualität deutlich effizienter arbeitet. Da sich die Lieferungen im System verfolgen lassen, kann Arvato Logistics Services sämtliche Vorgänge aktiv managen. So gewinnt der Kunde an Planungssicherheit und kann seine Wertschöpfungskette optimieren.

Darüber hinaus sind Kunden nicht mehr wie früher auf vorgefertigte Reports zur Lieferabwicklung angewiesen. Mussten bislang diese Legacy-basierten Reports auf Basis einer Tabellenkalkulation aufwändig zusammengefasst und modifiziert werden, kann der Kunde nun webbasierte und für seinen Einsatzzweck maßgeschneiderte Ad-hoc Reports erstellen.

Quantifizierbare Vorteile

Dank der Frachtkostenoptimierung konnte Arvato Logistics Services im Einführungszeitraum von 15 Monaten monatlich etwa 180.000 Euro einsparen. Diesen Kostenvorteil gibt das Unternehmen über ein angepasstes Preismodell direkt an seine Kunden weiter.

Da das neue Logistiksystem nun die Kosten je Liefereinheit (costs per unit) transparent macht, kann Arvato weitere Optimierungen vornehmen. Zusätzliche Einsparungen sind möglich, da sich unter anderem multimodale Transportketten – also Transporte mit unterschiedlichen Verkehrsträgern – abbilden lassen. Das Unternehmen kann jetzt auch in die Beschaffungslogistik für Computerhardware aus China einsteigen. Daten zu transportierenden Chargen stehen früher zur Verfügung als je zuvor. So lassen sich die Kosten je Liefereinheit (costs per unit) zuverlässig planen und einschätzen. Arvato Logistic Services kann unnötige Wegstrecken vermeiden und zugleich die Bestände optimieren.

Statusinformationen lassen sich zudem auch über andere Medien, beispielsweise via SMS, in das System eintragen. Das setzt allerdings voraus, dass Arvato auf Teilstrecken selbst als Frachtunternehmen auftritt. Dafür werden so genannte Line-Haul-Lösungen eingesetzt. Dabei organisiert Arvato selbst den Vorlauf und gibt erst in den Empfangsländern die Lieferungen an den eigentlichen Frachtführer weiter.

Im Bereich des Information Managements spart das Unternehmen durch die Abschaltung des Altsystems ab Ende 2004 jährlich etwa 250.000 Euro an Wartungs- und Betriebskosten. Das neue System erleichtert Arvato auch die Expansion auf internationalen Märkten: Es verfügt über zahlreiche Sprachversionen und wird daher von Kunden und Partnerunternehmen weltweit schnell akzeptiert.

Kennzahlen des Projekts im Überblick

Kennzahl	Wert (in Tausend Euro)	Beschreibung/Formel
Gesamte Investitionskosten	5.980	Investitionskosten über 5-Jahresperiode (2004-2008)
Gegenwartswert Investitionskosten (PV_{Invest})	5.595	PV_{Invest}: Summe der diskontierten Investitionen
Gesamte Einsparungen/ erzielter Nutzen	13.025	
Gegenwartswert Einsparungen (PV_{Nutzen})	11.632	PV_{Nutzen}: Summe der diskontierten Investitionen
Netto-Gegenwartswert	6.037	(NPV) = PV_{Nutzen}- PV_{Invest}
Return on Investment (ROI)	107,9%	ROI=NPV/ PV_{Invest}
Interner Zinsfuß (IRR)	108,5%	Internal Rate of Return (IRR). Beschreibt welche effektive Kapitalverzinsung durch die Investition erzielt wird.
Kapitalkosten	6%	Verzinsung für Beschaffung des Kapitals auf dem Kapitalmarkt

AUSBLICK

Die ROI-Betrachtung berücksichtigt bei Nutzen und Einsparungen nur die aufgrund des aktuellen Geschäfts erzielbaren Beiträge. Annahmen darüber, wie sich das Geschäft zukünftig entwickelt und wie Arvato Logistics Services weitere Potenziale der Investition ausschöpfen kann, wurden nicht eingerechnet. Das Unternehmen erhofft sich jedoch, durch die Abbildung der multimodalen Transportketten und den Einstieg in die Beschaffungslogistik von China nach Europa künftig weiteres Potenzial zu erschließen. Zudem möchte Arvato Logistics Services auch in den nächsten Jahren seine Kunden an den erzielten Einsparungen beteiligen und setzt weiter auf Expansion.

LESSONS LEARNED

- Die Komponente SAP SCEM von SAP for Logistics Service Providers war zum Zeitpunkt der Implementierung noch neu auf dem Markt. Bei Arvato waren kundenspezifische Erweiterungen nötig, die ein hohes Maß an Eigenarbeit erforderten. Der Implementierungszeitraum betrug dennoch nur vier Monate.
- Vor der Implementierung von SAP SCEM empfiehlt es sich, einen detaillierten Business Blueprint zu definieren und alle offenen Fragen zu klären, um so Missverständnisse zu vermeiden.
- Sind einmal alle Regeln definiert und eingestellt, läuft SAP SCEM zuverlässig. Der Nutzer erhält eine Fülle an Informationen, die er so vorher nicht bekommen konnte. Das System ist in vielen Geschäftsbereichen einsetzbar, in denen Soll- mit Ist-Daten verglichen und darauf aufbauend entsprechende Workflows angestoßen werden.

METHODISCHE HINWEISE

Die „Total Value of Opportunity“-Methode

Die ROI-Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie wurden mit Hilfe der „Total Value of Opportunity“-Methodik (TVO) von Gartner ermittelt, welche den Geschäftsnutzen von IT-getriebenen Geschäftsinitiativen erhebt. Das Gartner Business Performance Framework (BPF) dient Gartner als Standard-Methodik für die Messung des zu untersuchenden Geschäftsnutzens.

Die ROI-Ergebnisse auf Basis der TVO-Methodik stellen keine Gewährleistung oder Empfehlung durch Gartner Consulting für die Eignung von Produkten, Dienstleistungen, Daten oder Vertriebstechniken von SAP dar. Die mit der TVO-Methodik ermittelten Ergebnisse sind nicht als Branchendurchschnitt zu verstehen und können von veröffentlichten Ergebnissen des Gartner Research abweichen. Zur vorliegenden Fallstudie hat Gartner Consulting die Kalkulation des ROI beigetragen; die weiteren Bewertungen und Folgerungen beruhen nicht auf Gartner-Aussagen.

Die Erstellung der Studie wurde von SAP Business Consulting unterstützt.

Die Geschäftsprozessmetriken

Zum besseren Verständnis der vom Business Performance Framework verwendeten Geschäftsprozessmetriken dient die folgende Tabelle mit den anschließenden Erläuterungen:

Demand Management	Market Responsiveness	Sales Effectiveness	Product Development Effectiveness
Supply Management	Customer Responsiveness	Supplier Effectiveness	Operational Efficiency
Support Services	Human Resources Responsiveness	Information Technology Responsiveness	Finance & Regulatory Responsiveness

- Demand Management: Alle messbaren Aktivitäten zur Erzeugung von Nachfrage für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens.
- Supply Management: Alle messbaren Aktivitäten, um die Nachfrage nach den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens zu befriedigen.
- Support Services: Alle sonstigen messbaren Aktivitäten, die das Unternehmen intern unterstützen. Dazu zählen alle Arten von Dienstleistungen zu Qualität und Kosten, die von den internen Kunden nach Vergleich mit Alternativen akzeptiert werden.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

SAP Deutschland AG & Co. KG
Neurottstraße 15a
69190 Walldorf
T 08 00/5 34 34 24*
F 08 00/5 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

Kostenloser Online Newsletter
www.sap.de/sapimfokus

50 079 023 (06/04)

© 2006 SAP AG. Alle Rechte vorbehalten. SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver und weitere im Text erwähnte SAP-Produkte und -Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die vorliegenden Angaben werden von SAP AG und ihren Konzernunternehmen („SAP-Konzern") bereitgestellt und dienen ausschließlich Informationszwecken. Der SAP-Konzern übernimmt keinerlei Haftung oder Garantie für Fehler oder Unvollständigkeiten in dieser Publikation. Der SAP-Konzern steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Aus den in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergibt sich keine weiterführende Haftung.