

Royal Mail UK

Licht ins Dunkel der Kosten bringen

Wechselnde Marktbedingungen zwingen Royal Mail, sich nach verlässlicheren Informationsquellen über Performance und Rentabilität umzusehen. Activity-Based Management war die Antwort.

Royal Mail ist der führende Postdienstleister in Grossbritannien und liefert jeden Tag ca. 82 Millionen Postsendungen an 27 Millionen Adressen. In den vergangenen Jahren sah sich das Unternehmen mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Nach einem Vierteljahrhundert ungebrochener Gewinne musste man 2001/02 Jahresverluste in Höhe von GBP 1,1 Milliarden (EUR 1,7 Milliarden) hinnehmen. Davor beschreibt Roger Tabor, Enterprise System Program Director der Royal Mail, die Entwicklung des Unternehmens über einen langen Zeitraum als «komfortabel und erfolgreich». «In den 1990er Jahren konnten wir regelmässig Gewinne von mehreren hundert Millionen Pfund verzeichnen. Diese Gewinne sind jedoch schwer eingebrochen. Das Geschäftsvolumen ist zwar gewachsen, es hinkt aber hinter den Prognosen her. Zudem ist die hohe Fixkostenverpflichtung für unseren «universalen Service» eine grosse Belastung.» Die Herausforderung bestehe nun darin, so rasch als möglich für Erholung zu sorgen, wobei Tabor vor allem ein Problem ortete: «Der Informationssupport für unsere Manager war alles andere als zufriedenstellend. Wir mussten unser Verständnis der treibenden Kräfte für Wert, Kosten und Gewinn verbes-

sern.» Royal Mail startete die Unternehmenserneuerung mit dem Ziel, wieder gewinnträchtig zu werden und einen positiven Cashflow zu verzeichnen. «Dazu gehörten ein neues Managementteam und die Umstrukturierung der Unternehmensorganisation. Der Bedarf nach besserer und schnellerer Information war riesig.»

Nicht minder gross war die Herausforderung, denn Royal Mail arbeitet in einem sich ständig verändernden Umfeld: Trotz Tausender Standorte und unterschiedlichster Datenquellen wuchs der Druck, schnellere Reporting-Funktionen bereitzustellen, unerbittlich. Das Enterprise System Program stand vor der Aufgabe, die Fähigkeit, Daten zur Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung für Royal Mail zu sammeln, zu speichern, zu analysieren und zu nutzen. «Unser System zur Kostenberechnung – wir nennen es Revenue and Cost Model – ist dabei Kern dieses Ansatzes», erklärt Tabor.

Bereitstellung von Analytic Intelligence

Royal Mail verfolgte das Ziel, die komplexen Verbindungen zwischen den drei finanzorientierten Tätigkeiten zu vereinfachen, die das Unternehmen untermauern:

den Planungs- und Budgeting-Kreislauf, Management Accounting und Reporting und kommerzielle Analyse – etwa welche Produkte und Kunden rentabel sind – zusammen mit der regulativen Analyse. Tabor: «In einer so regulierten Branche wie unserer müssen wir zeigen, dass unsere Preise in vernünftiger Beziehung zu unseren Kosten stehen, und auch beweisen, dass zwischen den regulierten Dienstleistungen wie der Briefbeförderung und den nicht regulierten Dienstleistungen wie Paketlieferungen keine Subventionen ausgetauscht werden.»

Dafür benötigte Royal Mail zusammenhängende Prozesse und wollte vor allem alle drei Bereiche mit gemeinsamen Daten unterstützen. 2001 setzte Royal Mail SAP R/3 zur Unterstützung der generellen Buchhaltungstätigkeiten ein, darunter einen Datamart im Rahmen des Business Warehouse von SAP. Die entscheidende Analytics-Funktion kam dann mit der Implementierung des SAS Activity-Based Management ins Spiel.

SAS lieferte in Verbindung mit dem SAP Business Warehouse diese intelligente Schicht. «Wir schätzen die Flexibilität des SAS Activity-Based Management, seine Benutzerfreundlichkeit und die funktionelle Anpassungsfähigkeit an aktuelle und potenzielle Geschäftsanforderungen. Entscheidend war die Transparenz, und das

nicht nur, weil regulatives Reporting den Weg für einen einfachen Audit-Pfad bereitet. Die erfolgreiche Integration von SAS Activity-Based Management in SAP war ein weiterer Schlüsselfaktor.»

Entscheidend auch die Fähigkeit von SAS Activity-Based Management, Modelle und Kenngrößen zu liefern, vor allem im Hinblick auf die Datenverarbeitungsmengen und den Bedarf an regulativem Reporting. Tabor: «Wir können die Aufstellung unserer kleineren Produkte nicht weiter reduzieren. In einem so komplexen Netzwerkunternehmen wie unserem kann es sehr schwer sein, individuelle Kosten individuellen Kunden zuzuweisen, und so behandeln wir Kunden meist als «Bündel» verschiedener Produkte. Im marketingtechnischen Sinn haben wir relativ wenig Produkte, doch all die Varianten und Handling-Charakteristiken ergeben zusammengekommen 1'100 Produkte innerhalb des Modells Royal Mail, wobei für die Kostenberechnung dieser Produkte 600 Ressourcenarten 400 Aktivitäten zugewiesen werden. Und beim Performance Management unseres Betriebs werden im Rahmen unseres Zustellungsmodells sogar 20'000 Ressourcen 200 Aktivitäten zugewiesen. Zum Glück wird unsere Kombination aus SAS und SAP spielend mit den 200 Millionen



Roger Tabor, Enterprise System Program Director der Royal Mail

Berechnungen fertig, die Royal Mail routinemässig durchführt.»

Systemintegration

Obwohl die Anforderungen an die Kostenberechnung ganz klar komplex waren, stellte der eigentliche Geschäftsaufbau nicht die grösste technische Herausforderung dar. «Das Hauptproblem bestand darin, die Integration des Systems zur Kostenberechnung in unsere Finanz- und Planungssoftware sicherzustellen», erklärt Tabor. «Dabei handelte es sich um einen unerlässlichen Schritt, wenn eine einzige Version der Zahlen erzielt werden sollte.» Royal Mail erreichte zwischen dem SAS System zur Kostenberechnung, das auch aus Datenquellen nicht finanzieller Art gespeist wird, und dem SAP Datamart absolute Transparenz. «Wir wollten eine dynamische, zukunftssichere «Brücke», die auf beiden Seiten mit Software-Upgrades Schritt halten kann», so Tabor. «Das erfolgreiche Zusammenwirken von SAS und SAP war ein ausschlaggebendes Element.»

Aufgrund der besseren Integration zwischen Planung und Perfor-

mance Management kann Royal Mail mittlerweile verstehen, warum bestimmte Kosten entstehen. «Wir verfügen nun über zweckmässige, von Fakten getriebene Berichterstattung, schnellere Bearbeitungsfunktionen, besseren Zugriff auf

Informationen im Allgemeinen und eine stabile Plattform, auf der wir aufbauen können. Das alles verleiht uns eine bessere organisatorische Fähigkeit», so Tabor. Die Feuerprobe bestehe nun darin, wie die Menschen mit dem System umgehen und die erreichten Vorteile in geschäftsförderliche Ergebnisse umwandeln. «Von nun an kann sich niemand mehr hinter «schlechten Informationen» als Ausrede für Unentschlossenheit oder Untätigkeit verstecken.»

Wirtschaftlich betrachtet, beginnt das Blatt sich für Royal Mail bereits zu wenden. Bisher dank der Entschlossenheit des Managements, Kosten zu eliminieren. Nun besteht das Ziel darin, wieder auf ein normales Rentabilitätsniveau zurückzukehren. «Unsere gesteigerten Fähigkeiten in Sachen Kostenberechnung, unterstützt von SAS Activity-Based Management, kommen gerade erst in Schwung. Damit sind wir in der Lage, Massnahmen noch effektiver auf die richtigen Bereiche konzentrieren zu können», hofft Tabor. ■