

Benchmarking im Outputcenter

Notwendigkeit und Nutzen

Kassel, 17. September 2015

Dr. Bernd Huber, Kay Utecht
SET GmbH

- Warum Benchmarking im Outputcenter?
 - Was ist Benchmarking eigentlich?
 - Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit
- Methodik
 - Zielsetzung und Grundprinzipien
- ein typischer Projektablauf
- Erfahrungen der SET
 - typische Problemstellungen
 - lessons learned
- Nutzen
- Empfehlung

Benchmarking ist ...

- ... „ein **zielgerichteter Vergleich** unter mehreren Unternehmen bzw. Organisationseinheiten, um die jeweils beste als Referenz zur **Leistungsoptimierung** herauszufinden“ (Google)
- ... „der **kontinuierliche** Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit mehreren Unternehmen, um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten systematisch zu schließen (Gabler's Wirtschaftslexikon)

Benchmarking ist

- ... nicht undifferenzierte und stupide Kostenoptimierung
- ... nicht auf die Schließung von Standorte/Druckzentren ausgerichtet
- ... nicht die allein durchgeführte Analyse eines externen Beraters, die nur einer Führungskraft zur Leistungsbewertung gegeben wird

Benchmarking soll

- ... eine strukturierte Diskussion über Ziele und Strategien ermöglichen (ein **zielgerichteter** Vergleich)
- ... fundiert die Stärken, Schwächen und deren Ursachen zeigen
- ... konstruktiv sein
- ... Kosten und Margen optimieren
- ... Durchlaufzeiten und Qualitäten verbessern
- ... Marktchancen erkennen
- ... Handlungsoptionen aufzeigen

**... ein Unternehmen/eine Organisation
zukunftsfähiger machen**

- ... ist ein Instrument der Wettbewerbsanalyse
- ... schafft Transparenz und Argumente



- White Paper Production:
 - die klassische Leistung der Druckzentren wird immer austauschbarer
 - verlagert Prozesskomplexität „nach vorne“
 - relativiert viele „nicht-tarifäre“ Gründe für Inhouse-Produktionen
- Wettbewerbsdruck nimmt kontinuierlich weiter zu:
 - Überkapazitäten erhöhen den Preisdruck
 - Physische Zustellung wird zu **einer** Zustellart: der reine Druck- und Versandprozess verliert langfristig Marktanteile und Bedeutung

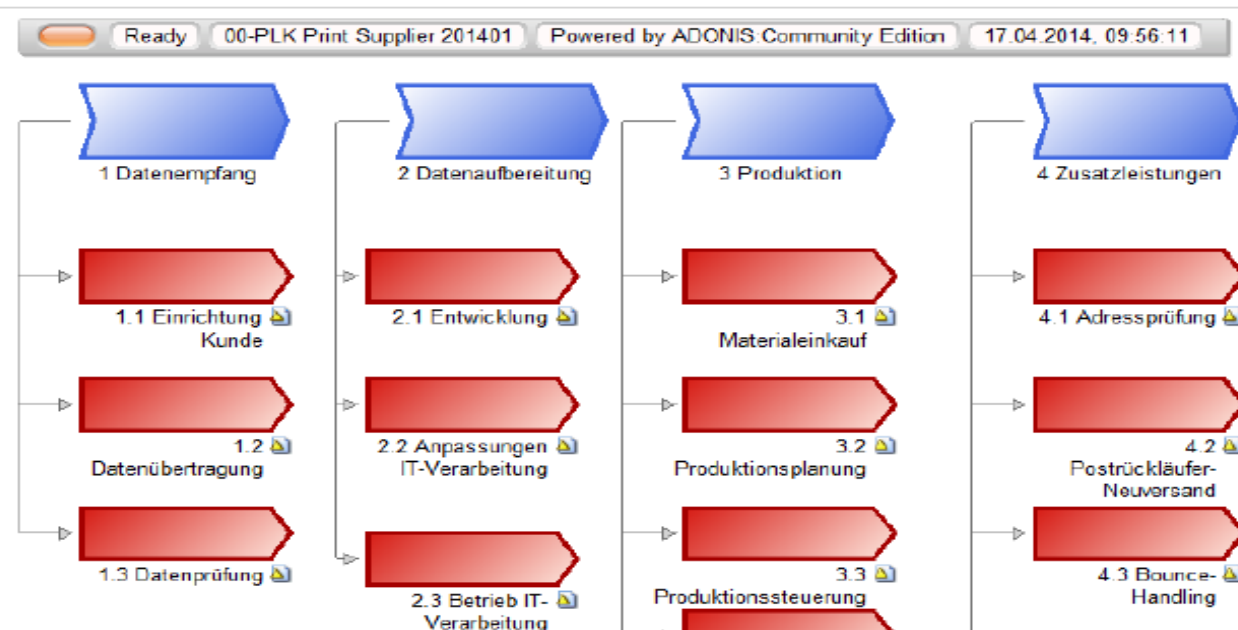
Wegen der vorgenannten Faktoren wird

- ... der KPI „Kosten/Sendung“ immer wichtiger (Prozesskosten!)
- ... die Wertschöpfungskette des Leistungsangebotes wichtiger!

- Zielsetzung:
 - Schaffung einer validen Datenbasis des Ist-Standes
 - Erhebung und Analyse durch einen neutralen Dritten
 - Bewertung der eigenen Position im Markt
 - Ableitung von Konzepten zur Erreichung der vereinbarten Ziele
 - Aufzeigen von Handlungsoptionen zur langfristigen und wirtschaftlichen Sicherung der Zielerreichung

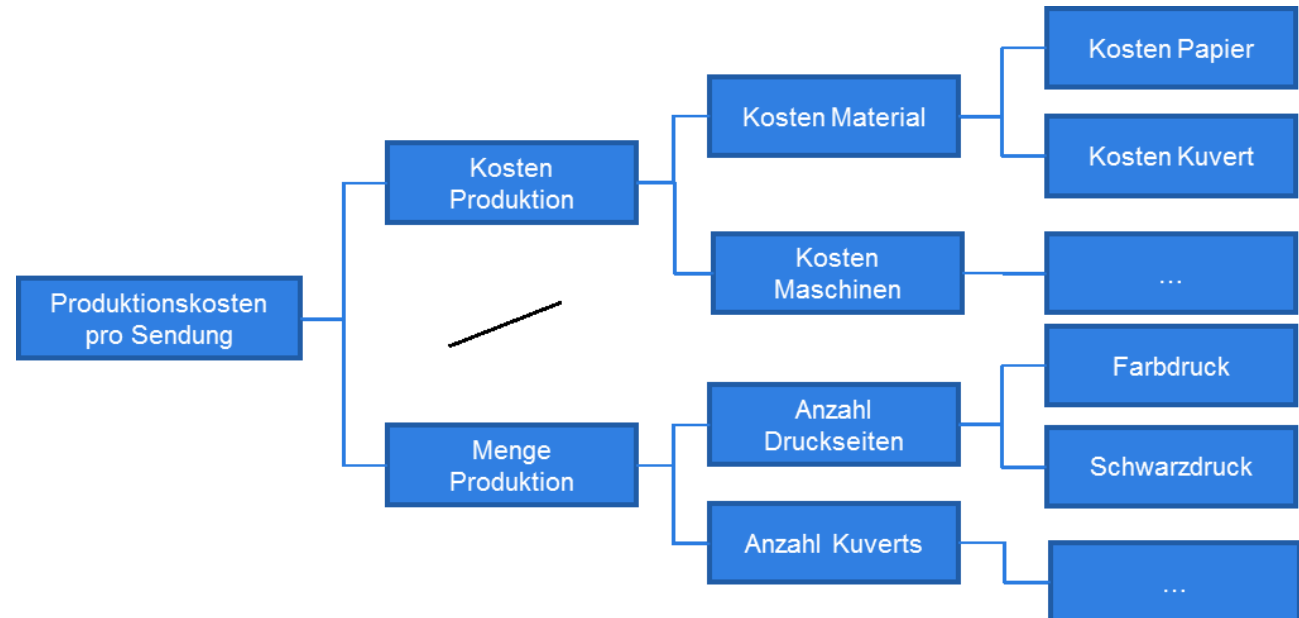


- Grundprinzipien:
 - Prozessorientierung
 - Betrachtung des gesamten Dokumentenprozesses
 - Einbindung aller am Prozess beteiligten Bereiche
 - Spiegelung der vorhandenen Prozesse gegen das vorhandene Best-Practice Prozessmodell

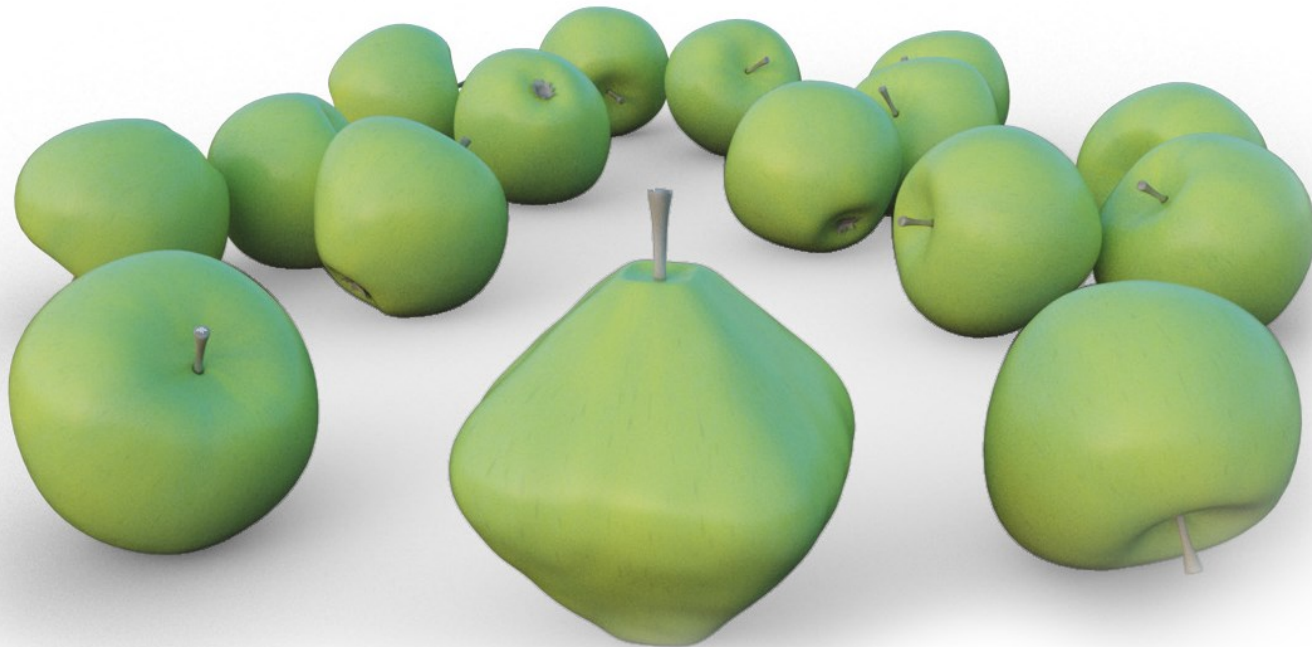


■ Grundprinzipien:

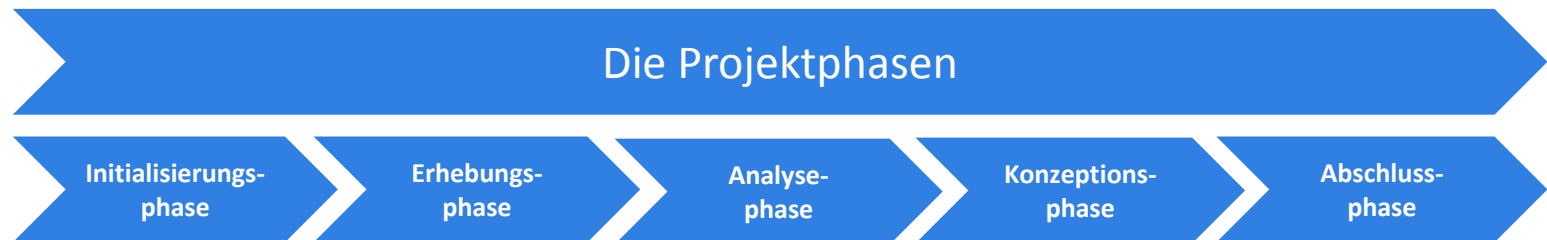
- Kennzahlen & KPI orientiert
 - Kennzahlen und KPIs sind mess- & vergleichbar
 - in der Regel sind schon welche vorhanden und bekannt
 - Einflussfaktoren müssen berücksichtigt werden



- Vergleichbarkeit schaffen („Peer-Groups“):
 - Die drei W 's
 - Was wird gegen was/wen warum verglichen
 - Rahmenbedingungen berücksichtigen



- Durchführung in aufeinander aufbauenden Phasen
 - jede Phase hat unterschiedliche Ziele sowie Input und Output
 - Einsatz praxisbewährter Methoden
 - Quellenanalysen
 - strukturierte Experten-Interviews
 - Workshops

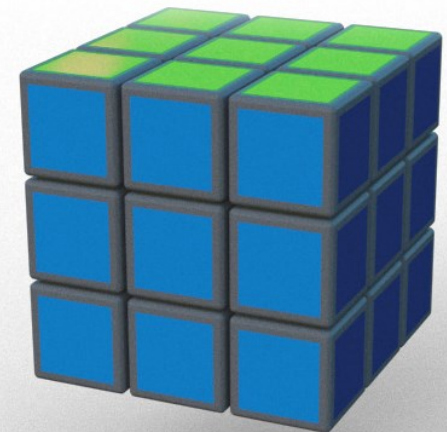


- Review-Termine zur Erläuterung und Diskussion der gewonnen Erkenntnisse

- Initialisierung
 - Abstimmung Ziele & Rahmenbedingungen
- Erhebung
 - Aufnahme der Ist-Situation
- Analyse
 - Aufbereitung der Informationen/Erkenntnisse & Abgleich mit der Datenbasis
- Konzeption
 - Ableitung von Konzepten zur Erreichung der vereinbarten Ziele
- Abschluss
 - Übergabe und Erläuterung der Ergebnisse und der Handlungsoptionen

- Typische Problemstellungen:
 - im Projekt:
 - hoher Aufwand zur Ermittlung der KPIs
 - Kopfmonopole
 - Zeitmangel
 - zu eng gefasste Untersuchungsbereiche
 - in den untersuchten Unternehmen:
 - Rahmenbedingungen
 - mangelnde Kommunikation
 - ungenügende Dokumentation
 - fehlende Abstimmung
 - Betriebsblindheit („Das machen wir schon immer so“)
 - Veränderungsbereitschaft unterschiedlich stark ausgeprägt

- lessons learned:
 - Es gibt **immer** Potentiale zur Verbesserung
 - neutraler Dritte findet mehr Gehör
 - Veränderungen lassen sich mit gewonnenen Daten & Erkenntnissen durchsetzen
 - vieles ist bekannt, kann aber nicht valide untermauert werden
 - Einführung von Kennzahlensystemen lässt sich nicht vermeiden
 - Veränderungen lassen sich nur im Vergleich belegen
 - Veränderungen bedingen ein Vorab-Investment
 - oft keine verursachergerechte Vollkostenabrechnung



- Sie kennen ihre relative Wettbewerbsposition
 - Die Kosten der Leistungserbringung
 - SLA-Performance
- Diese ist gemessen und relativiert an den Zielen und der Strategie der Organisation/des Unternehmens
- Stärken und Schwächen sind transparent
- Sie haben wirksame Handlungsoptionen
 - Ursache-Wirkungsprinzip ist logische Basis

- gehen Sie in die aktive Position, lassen Sie sich bewerten
- zeigen Sie sich im Wettbewerbs-Vergleich
- bewertet und in Frage gestellt werden Sie so oder so
- „So“, also mit einem fundierten Benchmarking
 - wird der Vergleich transparent und ist durch Fakten und Argumente belegt
 - kennen Sie Ihre Schwächen **und** Stärken
 - haben Sie eine fundierte (Wettbewerbs-)Strategie

- ... ist ein Instrument der Wettbewerbsanalyse
- ... schafft Transparenz und Argumente



... haben Sie
noch Fragen?

