

Expertenbericht Nr. 2

Warum scheuen Poststellen das Benchmarking?

Liebe Postprofis,

Wikipedia definiert: „Das „Benchmarking“ – also das Durchführen von Vergleichen sowie Analysieren und Verwerten der Ergebnisse - ist eine kennzahlengetriebene Aufgabe.

Unsere Welt ist voller Statistiken, Kennzahlen und Benchmarks. Jeder vergleicht alles mit allem. Alles wird atomisiert und analysiert. Vor jedem Fussballspiel nennen die Reporter die wichtigsten Kennzahlen: Heimstärke, Gegnerstatistik, Jahresbilanz, Hinrundenpunktebilanz und so weiter. Es gibt Städtevergleiche, Ländervergleiche, Bildungsvergleiche, Produktvergleiche, Versicherungsvergleiche, Autovergleiche. Ganze Dienstleistungsmodelle basieren auf dem Vergleich: Flugportale, Check 7 Tage 24 Stunden, alles Idealo!

Postbearbeitung ist anders?

Bei der Postbearbeitung bzw. bei Poststellen gelten andere Gesetze. In meiner langjährigen Tätigkeit wird dieses Thema erfahrungsgemäss mit sehr grosser Distanz betrachtet. Ja, Postbearbeitung ist eben etwas ganz Spezielles, die kann man nicht so einfach benchmarken. Jede Poststelle ist anders, jeder Prozess ist anders, die Anforderungen sind individuell. Hier gilt: Äpfel mit Birnen lassen sich nicht vergleichen!

Richtig und Falsch

Richtig ist: Beim Vergleich ist genau zu definieren, was verglichen wird. Die zu vergleichenden Prozesse sind sauber gegeneinander abzugrenzen, bei der Datenerhebung ist Sorgfalt nötig. Bei der Bewertung ist Vorsicht geboten. Falsch ist: Postbearbeitung kann man nicht fair benchmarken.

Warum scheuen Poststellen den Vergleich?

Poststellen sind oftmals Auffangbecken eines Sammelsuriums von Tätigkeiten. Da lohnt es sich in der Tat nicht diese zu messen und zu vergleichen. Doch auch hier gibt es eine interessante Kennzahl: Anteil der posttypischen und der artfremden Tätigkeiten. Aber eine solche Poststelle hat natürlich ein anderes Problem!

Für die Mehrzahl der Poststellen trifft das aber nicht zu. Sie lassen sich sehr wohl messen und vergleichen. Nur die Entscheider wollen das nicht. Bis das Controlling kommt! Dann ist es aber schon spät und das Kind ist schon halb in den Brunnen gefallen. Besser ist es doch, seine eigenen Statistiken zu haben – Sie kennen den Spruch..?

Was macht einen objektiven Benchmark aus?

Am Wichtigsten sind eine genaue Definition der Prozesse, die man misst und sorgsame Datenerfas-

sung. Klar, die Hauptprozesse sind Posteingangsbearbeitung, Postzustellung oder Digitalisierung und Postausgangsbearbeitung. Da fängt es aber schon an: Wo beginnt die Posteingangsbearbeitung, wo endet sie? Zählt das Abholen der Post im Postamt auch dazu? Zählt die Adressrecherche, die eine Poststelle macht, auch zum Posteingang? Wie vergleicht man eine Poststelle mit und ohne diese Tätigkeit. Wer nicht glaubt, dass dies möglich ist, lasse sich bitte eines Besseren belehren! Über 170, uns bekannte Poststellen, welche mit Benchmarks arbeiten, sprechen eine eindeutige Sprache! Es geht!

Die Gefahr von Benchmarks und Kennzahlen

Hauptgefahr: die zuvor genannten Regeln eines Benchmarks werden nicht eingehalten. Es kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Fehlinterpretation der Zahlen! Die einzelnen Kennzahlen sind in den Zusammenhang zueinander zu stellen. Sie müssen interpretiert werden!

Beispiel: Eine Poststelle arbeitet nicht schlecht bei zeitaufwendigem und teurem Posteingang, wenn die Anzahl der Sortierkriterien und Sonderwünsche der Vorbereitung für die Fachbereiche weit über ein normales Mass hinausgehen. Hier ist zwar die Kennzahl „Zeit pro Poststück im Posteingang“ oder „Kosten pro Poststück im Posteingang“ im Vergleich zu anderen Unternehmen schlecht. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten ist die Leistung vielleicht aber sogar sehr gut! Allein diese Kennzahlen würden also ein schiefes Bild erzeugen. Was tun?

Kostentreiber, das Salz in der Suppe

Weitere Bewertungskriterien und Kennzahlen müssen her: Wie viele Regeln sind zu beachten, wie viele Postfächer auf die eingehende Postmenge sind zu sortieren. Diese zwei zusätzlichen Kennzahlen relativieren die Kritik an der Poststelle! Diese Kennzahlen sind von besonderer Bedeutung: Es sind so genannte Kostentreiber. Drehe ich an diesen Stellschrauben, nehme ich direkten Einfluss auf das Prozessergebnis.

Als Handlungsvorgabe ergibt sich jetzt nicht: Schlechte Postbearbeitung, zu teuer, Kosten senken oder outsourcen. Die Vorgabe heisst jetzt: reduziere die Komplexität, vereinfache die Sortierung und du erhältst bessere Ergebnisse. Alternativ gilt natürlich auch: Wenn dieser Aufwand der Sortierung weiterhin behalten bleiben soll, kritisiere nicht die Kosten!

Jeder Prozess und jeder Teilprozess hat solche Kostentreiber. Ein guter Benchmark kennt die Kostentreiber und sorgt für die Herausarbeitung und Einbeziehung in die Bewertung.

Empfehlungen

Erstens: Führen Sie Benchmarks durch. Sie objektivieren die Leistung und schützen die Poststelle vor pauschalen Falschaussagen.

Zweitens: Lassen Sie sich in einem Benchmark nicht nur die rohen Zahlen liefern. Sorgen Sie dafür, dass die Kennzahlen von Fachleuten interpretiert und in einen Zusammenhang gestellt werden.

Drittens: Veröffentlichen Sie die Ergebnisse der Kennzahlen nur zusammen mit deren Interpretation und

zugleich mit Vorschlägen für mögliche Massnahmen zur Verbesserung.

Viertens: Machen Sie diese Arbeit in jedem Fall selbst, als Fachmann und lassen Sie nicht zu, dass Entscheider, die die Zusammenhänge nicht kennen, falsche Rückschlüsse aus der Eigeninterpretation von Zahlen ziehen, die für die jeweilige Aussage weder relevant sind noch sachgemäss und fachgerecht ermittelt wurden.

Fazit

Benchmarks richtig eingesetzt sichern die Zukunft von Poststellen

Autor: Klaus Gettwart

Fachexperte und Seminarleiter der InfoLog Akademie.

www.syspost.ch/de/seminare/infolog-akademie

Email: akademie@syspost.ch



Geschäftsführer MailConsult

www.mailconsult.net

k.gettwart@mailconsult.net