



Walter Hitziger

Dipl.-Ing.;

1981–87 Studium – Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau – TU Graz;

1987–90 Steirerbrau – Steirische Brauindustrie AG (Gösser – Reininghaus – Puntigamer) – Leiter Lagermanagement;

1990–97 Bereichsleiter bei Agiplan und Econsult

Betriebsberatungsgesellschaft (u. a. Konzeption eines multifunktionalen Logistik-Zentrums zur Versorgung der Filialen in sechs europäischen Ländern für die Baumax AG); 1997–2004 Vorstand in der Baumax-Gruppe für Logistik und Einkauf;

seit 2004 Vorstand Produktion und Logistik bei der Post AG

Braucht ein Dienstleistungsunternehmen eine Produktion?

Qualitäts- und Produktionsmanagement in einem Dienstleistungsunternehmen

Eine Antwort aus Sicht der Österreichischen Post AG.

Management Summary

Auch Dienstleistungsunternehmen produzieren

Dienstleistungsunternehmen brauchen Produkte, um arbeitsteilige Wertschöpfungs-systeme zu generieren, die teilautomatisiert werden können.

Organisation bei Dienstleistern versus Produktionsunternehmen

Dienstleister sind in ihrer funktionalen Organisation Produktionsunternehmen sehr ähnlich. Nur Forschung und Entwicklung wird meist durch Vertrieb und Produktion erbracht.

Produktionsplanung und QS-Systeme bei Dienstleistern

Dienstleister setzen moderne Steuerungssysteme zur Optimierung des Personaleinsatzes ein.

Qualität beeinflusst sowohl die Produktionskosten als auch den Nutzen massiv. Daher wird sie zum Erfolgsfaktor.

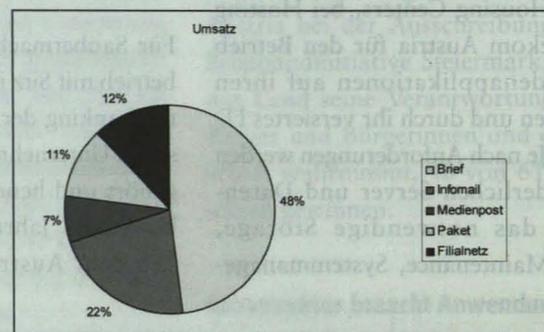
Modernste Methoden werden auch bei vielen Dienstleistern eingesetzt. Die Österreichische Post setzt dabei auf modernste RFID-Technologie. Dadurch konnten heuer 96,3% aller Briefe am nächsten Werktag zugestellt werden.

Die Österreichische Post AG

Die Österreichische Post AG ist Österreichs führender Dienstleister in der Postbeförderung. Sie wurde am 3. März 1999 rechtlich verselbständigt.

Die Österreichische Post AG hat eine Divisionalstruktur mit fünf Geschäftsfeldern.

- > Brief
- > Infomail
- > Medienpost
- > Kurier.Express.Paket
- > Filialnetz



Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) betrug im Geschäftsjahr 2004 EUR 86,6 Mio. gegenüber EUR 46,6 Mio. im Jahr 2003. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) betrug EUR 61,0 Mio. gegenüber EUR 52,7 Mio. im Jahr davor.

Der Umsatz der Österreichischen Post AG lag im Geschäftsjahr 2004 bei EUR 1.597,0 Mio gegenüber EUR 1.531,7 Mio. im Geschäftsjahr 2003. 2004 beschäftigte die Österreichische Post AG 25.576 Vollzeitkräfte.

Der Trend geht in Richtung Dienstleistung

West-Europa ist auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft. So oder so ähnlich wird einer der Megatrends unserer Zeit häufig beschrieben. Folgt man diesen Trends, so wird die Produktion zusehends in den Osten und fernen Osten verlagert. Wir Österreicher erarbeiten unsere Wertschöpfung dann mit Dienstleistungen. Aus Sicht der Arbeitsmarktpolitik wird als Vorteil gesehen, dass Dienstleistung nicht verlagerbar ist. Am Beispiel einer Postgesellschaft ist dies leicht nachvollziehbar. Briefe können nur beim Empfänger zugestellt werden; daher wird die Dienstleistung auch räumlich in der Nähe des Empfängers zu erbringen sein. Bei der Auslagerung von anderen Dienstleistungen, wie z. B. Billing-Systemen der Airlines, die nach Indien verlagert wurden, gilt diese Annahme nicht mehr.

Die Grenze zwischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen ist fließend

Die Unterscheidung zwischen Produktion und Dienstleistung ist zwar per Definition gelöst, aber eine Vielzahl von Beispielen zeigt, dass die Grenzen fließend sind. Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Logistikfunktionen. Betreibt ein Produzent sein Fertigwarenlager selbst, ist dies Produktion. Lässt ein Produzent sein Fertigwarenlager von einem Kontraktlogistiker betreiben, ist es Dienstleistung. Diese Unterscheidung bleibt bis zur Gültigkeit von Kollektiv-

verträgen bestehen. Daher rechnen sich viele Outsourcing-Projekte schon allein aus Personalkosteneinsparungen, die sich aus unterschiedlichen Kollektivverträgen ergeben.

Darüber hinaus ist jedoch in den letzten Jahren auch ein Trend feststellbar, dass sich die funktionale Struktur von Dienstleistungsunternehmen jenen von Produktionsunternehmen annähert. Moderne Dienstleistungsunternehmen produzieren nämlich ebenfalls Produkte.

Auch Dienstleistungsunternehmen produzieren

Dies gilt inzwischen sicherlich für die Mehrzahl der großen Dienstleistungsunternehmen. Sie brauchen Produkte, um standardisierbare (Produktions-)Prozesse gestalten zu können. Dieses Streben nach standardisierten Produkten entsteht aus den gleichen Zwängen, wie sie auf Produktionsunternehmen wirken. Es geht dabei darum, arbeitsteilige Wertschöpfungssysteme mit hoher Wiederholungsrate zu generieren. Durch die hohe Standardisierung ist eine sehr hohe Effizienz erreichbar. Am Beispiel der Österreichischen Post ist sichtbar, dass wir mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern eine sehr große Anzahl von Kunden servizieren. Der Link zwischen den großen Mengen auf Seite der Kunden und auf Seite der Mitarbeiter ist nur durch standardisierte Produkte oder durch standardisierte Prozeduren zu schaffen. Die Abwicklung dieser Stan-

dard-Prozesse wird dann durch den Einsatz von EDV-Systemen bestmöglich unterstützt – sie werden teilautomatisiert. Dadurch war es bei der Österreichischen Post möglich, die Anzahl der Vollzeitkräfte innerhalb von vier Jahren bei steigenden Mengen und Umsätzen um mehr als 20 % zu reduzieren.

Sind Produktions- und Dienstleistungsunternehmen auf Basis ihrer Funktionen vergleichbar?

Natürlich haben Dienstleistungsunternehmen die klassischen Unternehmensfunktionen wie Vertrieb und Marketing, Verwaltung und Produktion. Einzig und allein Forschung und Entwicklung scheinen zu fehlen. Dies ist meist nur bei einer oberflächlichen Betrachtung richtig. Wenn ein Elektronikunternehmen ein neues Produkt auf den Markt bringen möchte, wird dies aus den Bedürfnissen des Marktes heraus im Bereich F&E durchgeführt.

Wenn z. B. die Österreichische Post AG ein neues Produkt einführen möchte, sind die Produkt-Features – die zur Produktion erforderlichen Prozesse – ebenfalls detailliertest zu erarbeiten. Die Funktionsfähigkeit und die betriebswirtschaftlichen Annahmen werden an Hand von Piloten überprüft. Bei einer etwas abstrakteren Betrachtungsweise ist die Ähnlichkeit zur Prototypenfertigung augenfällig.

Bei genauer Betrachtung moderner Dienstleistungsunternehmen können auch Funktionen analog einer Produktionsplanung und -steuerung erkannt werden. Zwar haben Dienstleistungsunternehmen meist nicht so sehr das Problem mit Beständen an Rohwaren, Zwischen- und Fertigprodukten, aber die Fragestellung nach optimaler Ressourcenauslastung und Durchlaufzeiten ist auch in diesen Unternehmen evident.

Produktionsplanung bei Dienstleistern

Die wesentlichste Ressource, die es bei einem Dienstleister zu optimieren gilt, ist meist der Personaleinsatz. Nun ist stark schwankendes Nachfrageverhal-



Abb. 1: Briefzentrum Wien

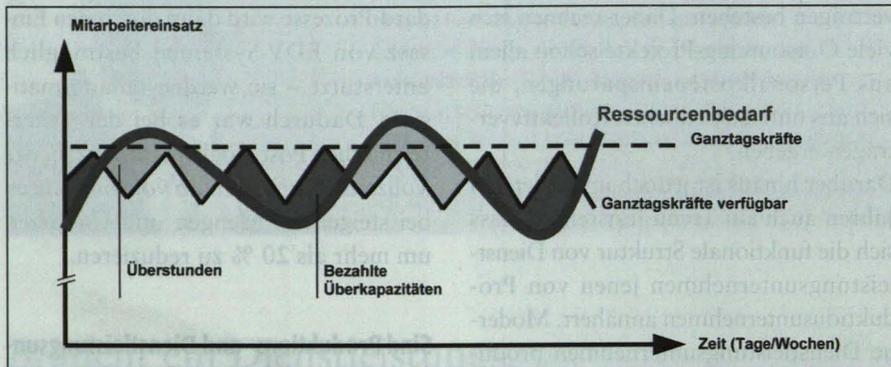


Abb. 2: Ressourcenbedarf

ten im Dienstleistungsbereich sehr häufig gegeben und ist in den meisten Fällen nicht wie bei einem „Auftrags-Fertiger“ planbar.

Moderne Handelsbetriebe analysieren daher ihre Kundenfrequenzen z. B. durch Auswertung der Zahlungsvorgänge an den Kassen und versuchen auf diese Art, den Personaleinsatz zu prognostizieren und an den zu erwartenden Bedarf anzupassen.

So beschäftigt sich die Österreichische Post AG in einem ihrer wichtigsten Projekte damit, die „Arbeit planbar“ zu machen. Wir wollen auf Basis der Zustellgruppen drei bis sechs Wochen vorher die zu erwartende Arbeitslast dieser Zustellgruppe kennen, um den Ressourcenbedarf planbar zu machen.



Ist Qualität in Dienstleistungsunternehmen ein Hard-Fact?

Was ist von Schlagworten wie „Qualitätsanbieter“ bei den Dienstleistern zu halten?

Qualität ist in einem Zustellunternehmen nicht nur ein qualitatives Verkaufsargument. Es beinhaltet vielmehr eine Reihe von harten betriebswirtschaftlichen Fakten. Das erste Faktum geht klar zu Lasten der Post. Die beeindruckende Steigerung

der Qualität der Standardprodukte führt zu einem signifikanten Rückgang bei den Premium-Produkten, die wie bei den meisten Unternehmen bessere Margen ermöglichen. Das zweite Faktum spricht voll für die Österreichische Post zu Lasten ihrer Wettbewerber. Wenn die Kosten von schlechterer Qualität in die Betrachtung miteinbezogen werden, eröffnet sich die Möglichkeit, die systembedingt wesentlich höheren Personalkosten der Österreichischen Post AG zu egalisieren. Beispielfhaft sei dies an einem sehr einfachen Produkt wie der Zustellung von Flugblättern dargestellt. Die Zustellqualität der Anbieter ist eine sehr unterschiedliche. Gemessen wird in diesem Fall, wie viele Flugblätter tatsächlich den „Briefkasten“ des Empfängers erreichen. Die regelmäßigen Messungen zeigen sehr wohl Unterschiede bis zu 30 % und mehr zwischen den einzelnen Anbietern. Oder mit anderen Worten: Es gibt in Österreich Zustellorganisationen, bei denen 1/3 der Flugblätter zwar die Druckerei verlassen, aber ihren Empfänger nicht erreichen. In diesem Fall kann ein Qualitäts-Dienstleister sehr wohl wesentlich höhere Stückkosten durchsetzen.

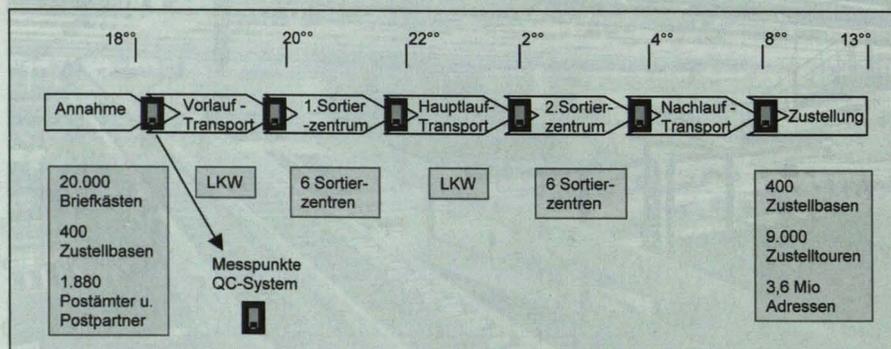


Abb. 3: Lauf des Briefes von der Aufgabe bis zur Zustellung

Neben der Zustellquote gewinnt auch bei sehr einfachen Produkten wie den Flugblättern die Termintreue immer mehr an Bedeutung. Wenn ein Handelsunternehmen für Freitag und Samstag „Salathälften“ bewerben will, müssen die entsprechenden Flugblätter am Donnerstag zugestellt werden.

RFID-Einsatz im QS-System der Österreichischen Post AG

Nun kann man dazu festhalten, dass modernste Methoden, wie sie in Produktionsbetrieben eingesetzt werden, auch bei vielen Dienstleistern Einzug gehalten haben. Die Österreichische Post kontrolliert die Laufzeitqualität ihrer Briefe mit einem auf RFID-Technologie basierenden Qualitätssicherungssystem.

Der Wertschöpfungsprozess der Briefzustellung ist prinzipiell ein einfacher. Im Soll-Prozess wird der Briefdurchlauf an 5 bis 6 Stellen erfasst. Durch die Komplexität der Warenströme im gesamten Bundesgebiet werden dazu über 300 Messstellen benötigt.

Mit fast 40.000 Testbriefen pro Jahr wird die Qualität laufend überwacht. Der komplette Produktionsprozess ist mit Messpunkten versehen und jede Abweichung vom Sollprozess wird in Qualitäts-Zirkeln bearbeitet. Durch diese Methoden haben wir erreicht, dass im Jahre 2005 über 96% aller Briefe am nächsten Werktag zugestellt werden. Allen unter uns, die meinen: „Früher war alles besser!“ muss ich sagen, dass dieser Wert vor vier Jahren noch unter 80% lag.