

Steuerung und Verantwortung: Die Transformation der Dokumentenlieferkette



„Xerox hat unsere Prozesse rund um die Dokumentenlieferkette transformiert. Das Ergebnis: Wir haben geringere Kosten, vermeiden Abfall, produzieren bessere Materialien und liefern sie schneller. Wir haben gemeinsam die Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen geschaffen, die sich über die Vertragslaufzeit auszahlen werden.“

– David Smith
Kaufmännischer Direktor
DWP – Britisches Arbeits- und
Rentenministerium

Der Hintergrund

Das britische Arbeits- und Rentenministerium (DWP = Department for Work and Pensions) unterstützt Arbeitslose bei der Arbeitssuche und verwaltet die staatlichen Zuwendungen für nicht beschäftigte, nicht arbeitsfähige oder im Ruhestand befindliche Bürger. Das Ministerium führt täglich drei Millionen Zahlungen durch, bearbeitet 20.000 neue Anträge auf Sozialleistungen und verwaltet 200.000 Klientenkontakte.

Damit das Ministerium in der Lage ist, dieses Ausmaß an Interaktionen zu bewältigen, muss sichergestellt sein, dass Informationen zuverlässig und pünktlich an die Bürger weitergegeben werden. Dies geschieht über ein Netz von 1.000 DWP-eigenen Büros, Bürgerbüros, Arztpraxen, Bibliotheken und lokalen Behörden.

Die Herausforderung

Eine nationale Revisionsbehörde ermittelte eine Reihe von Effizienzproblemen in der Dokumentenlieferkette des DWP. Sie war fragmentiert, die Zusammenarbeit zwischen den Zulieferern war unzureichend und im Ministerium mussten Arbeiten doppelt durchgeführt werden. Es gab keine zentrale Steuerung und keinerlei Transparenz bei Lagerungs- und Kostenaufwand. Das Ministerium unterhielt einen Katalog mit über 20.000 wichtigen Geschäftsdokumenten und Briefbögen.

Die Versionskontrolle – eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Bürger die neuesten Informationen erhalten und sich an die aktuellen Vorgehensweisen halten – gestaltete sich äußerst schwierig. Die Mitarbeiter mussten auf bestellte Dokumente bis zu 20 Tage lang warten. Deshalb bestellten sie mehr Dokumente als nötig und legten eigene Vorräte an. Das führte zu Verschwendung oder sogar dazu, dass veraltete Dokumentversionen verwendet wurden.

Der Wildwuchs von Zulieferern und Dokumententypen, die mangelnde Transparenz und die langsamen, fehleranfälligen und Verschwendung fördernden Prozesse führten dazu, dass die Kosten unnötig stiegen und die Dienstleistungen für die Bürger nicht in konstanter Qualität erbracht werden konnten. Deshalb beschloss das Ministerium, seine Dokumentenlieferkette umzugestalten, um Effizienzmängel zu beseitigen und die Qualität, Berechenbarkeit und Kontinuität seiner Dienstleistungen zu verbessern. Dabei war es wichtig, dass alle Optimierungsmaßnahmen die Anforderungen des Ministeriums in Bezug auf Sicherheit, Ethik und Nachhaltigkeit erfüllen mussten.

Die Lösung

Das DWP beauftragte Xerox mit der Transformation seiner Dokumentenlieferkette. Bei der Realisierung dieses Projekts arbeiten wir mit einer Reihe von Partnern zusammen. Dazu zählen beispielsweise CAVA Logistics, Remploy (eine Arbeitsvermittlung für Menschen mit Behinderungen) und verschiedene Zulieferer.

In den ersten drei Jahren transformierten wir in aufeinanderfolgenden Phasen eine Reihe von Servicebereichen des DWP:

- Für das Kerngeschäft relevante Drucksachen: z. B. Formulare, Handzettel, Leitfäden
- Produkte aus dem Bereich Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit
- Massenmail-Kampagnen und Beantwortung von Anfragen nach weiteren Informationen
- Geschützte Druckausgabe: z. B. für Schecks, Arbeitsfähigkeitsformulare, Überweisungen
- Kopien/Reprografien in Großauflage

- Konfigurierbare Druckausgabe: z. B. Visitenkarten, anpassbare Vorlagen für Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit
- Drucker-Verbrauchsmaterial und offizielles Briefpapier
- Nachhaltige Office-Dienstleistungen für Drucken, Kopieren und Faxen
- Scannen und Ablage der Eingangspost
- Kreativ- und Redaktionservices: Produktdesign, Übersetzung, Erstellung anderer Formate wie Audio- und Brailleschriftversionen

Xerox ist zuständig für die Betreuung und Optimierung der Lieferkette und des Servicebereitstellungsprozesses in den verschiedenen Servicetürmen. Zunächst übernehmen wir die vorhandenen Prozesse, Systeme und Zulieferer des DWP. Dann beginnen wir mit der Erfassung und Bereitstellung von Managementdaten, damit wir Bereiche für Optimierungsmaßnahmen identifizieren, Ziele festlegen und den Erfolg von Projekten messen können.

Meist lassen sich durch Rationalisierung im Bereich von Zulieferern oder Produkten auf Anhieb Einsparungen und Verbesserungen der Servicequalität realisieren. Anschließend gestalten wir die Prozesse nach Best-Practices-Leitlinien um. Das führt in der Folge zu weiteren Verbesserungen. Zudem prüfen wir den Einsatz von Digitalisierungs-, Automatisierungs- und Kommunikationstechnologie zur Workflow-Rationalisierung und Optimierung von Transparenz und Kontrolle.

Das Ergebnis

Das DWP braucht anstelle von 150 verschiedenen Verträgen nur noch einen zu verwalten: den Vertrag mit Xerox. In nur drei Jahren konnte das Ministerium erhebliche Verbesserungen in allen Servicebereichen verbuchen. So wurden die Kosten um 21 % reduziert – in einer Zeit, in der der Bedarf an den Produkten des DWP infolge der jüngsten Rezession ein bisher nie gekanntes Ausmaß erreichte.

Nach Abschluss der Officedruck-Rationalisierung beim DWP werden wir 50.000 Altgeräte durch weniger als 8.000 Energy Star-kompatible Multifunktionsgeräte ersetzt haben. Erste Tests weisen auf einen Rückgang des Energieverbrauchs um 50 % im Zusammenhang mit dieser Maßnahme hin.

Über Xerox. Die Xerox Corporation ist ein weltweit führender Anbieter von Serviceleistungen für Geschäftsprozesse, Informationstechnik und Dokumenten-Outsourcing. Durch den Einsatz maßgeschneiderter Services zur optimalen Verwaltung und Abwicklung dokumentenbasierter und dokumentenintensiver Prozesse helfen wir unseren Kunden Kosten zu senken und gleichzeitig die Effizienz der Prozesse zu steigern sowie Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Wir machen den Weg frei, damit Sie sich auf das konzentrieren können, was Sie am besten können: Ihr eigentliches Geschäft.

Weitere Informationen über unser Angebot finden Sie unter www.xerox.de/services.

Artikel, die doppelt vorhanden oder obsolet waren oder ihren Zweck nicht erfüllten, haben wir aus dem Drucksachen- und Briefpapierkatalog des DWP gestrichen. So wurde der Bestand von über 20.000 auf ca. 6.000 Artikel reduziert. Dadurch sind die Kosten gesunken und der Bestellvorgang ist weniger zeitaufwändig.

Bei einer Reihe von Projekten wurde zudem die Versionskontrolle verbessert und die Produktivität optimiert. Zusammengenommen ergaben sich dadurch erhebliche Kosten- und Umweltschutzevorteile, darunter eine Senkung des Lagerflächenbedarfs um 12 % und ein Rückgang des Abfallaufkommens um 66 % in nur einem Jahr. Weitere Erfolge sind:

- Umstellung von einem Bestand von Hunderten selten bestellter Drucksachen auf ein Print-on-Demand-Bestellverfahren, das ohne Lagerhaltung auskommt.
- Gewährleistung der Berechenbarkeit und Sicherheit der Auftragsausführung: 97 % aller bestellten Produkte werden innerhalb von 5 Arbeitstagen geliefert. Dadurch brauchen die Mitarbeiter keine eigenen Dokumentenvorräte zu horten.
- Das Verfahren für die zweimal jährlich stattfindende Revision der wichtigsten DWP-Drucksachen wurde optimiert. Die überlasteten DWP-Revisoren wurden von administrativen Aufgaben befreit, das Revisionsverfahren wurde von ca. fünf auf drei Monate verkürzt und es wurde für umfassende Transparenz gesorgt, um das Lagerbestandsmanagement bei der Einführung neuer Dokumentenversionen zu erleichtern.

Die Zukunft

Die Transformation der dokumentenbezogenen Dienstleistungen von DWP ist ein fortlaufender Prozess. Dabei werden mehrere Projekte simultan in den verschiedenen Servicebereichen durchgeführt. Sobald ein Ziel erreicht ist, legen wir neue Ziele fest und starten neue Projekte, um jährlich weitere Verbesserungen zu liefern.

Mit der Übernahme von ACS durch Xerox wurde neues Fachwissen im Bereich IT-Outsourcing hinzugewonnen. Dies werden wir nutzen, um das Infrastruktur-Management für das Ministerium zu verbessern. Zudem prüfen wir verschiedene neue Optionen, um durch

Ausweitung des Service die Betriebskosten weiter senken und Kapitalmittel für das DWP freizustellen. Unsere zunehmende Kenntnis des DWP kann uns dabei helfen, zusätzlichen Mehrwert zu erbringen.

Die Fallstudie in Kürze

Die Herausforderung

- Kostensenkung in der Dokumentenlieferkette
- Verbesserte Zustellung von Dokumenten an DWP-Angestellte und andere Kunden
- Qualitative Verbesserung der Informationen für die Bürger
- Abfallreduzierung bei Dokumentenproduktion und -zustellung

Die Lösung

- Ersetzung von 150 Zuliefererverträgen durch einen einzigen von Xerox betreuten Vertrag
- Phasenweises Outsourcing dokumentenbezogener Prozesse
- Projekte zur kriterienbasierten Optimierung von Dienstleistungen
- Ein Service, der kontinuierlich verbessert wird, wobei progressive Ziele vorgegeben werden und in jeder Phase ein Nutzen erzielt wird

Das Ergebnis

- 21 % Kostensenkung in den ersten drei Jahren
- Die Zahl der Bürogeräte wurde von 50.000 auf 8.000 verringert und der Energieverbrauch der Geräte um die Hälfte reduziert
- Die Lagerfläche konnte um 12 Prozent von 8.400 m² auf rund 7.400 m² verringert werden
- Der Ausschuss beim Drucken wurde um 66 Prozent reduziert
- Der durchschnittliche Dokumentenrevisionszyklus wurde um 40 % (von 5 Monaten auf 3 Monate) verkürzt
- Der Zyklus für die Ausführung von Bestellungen wurde von 20 auf 5 Tage reduziert

