

AUF DIE PARTNER KOMMT ES AN

AUSWAHL VON BENCHMARKING-PARTNERN

AUTOR_DR. GUNNAR SIEBERT, INSTITUT FÜR PROZESSOPTIMIERUNG UND INFORMATIONSTECHNOLOGIEN



Die Auswahl von Benchmarking-Partnern ist ein sensibler Punkt innerhalb eines Benchmarking-Projektes. Nur wenn diese anhand von vorher gezielt festgelegten Merkmalen klassifiziert wurden, kann man die erfolgversprechendsten Unternehmen identifizieren. Mittels Klassifizierendem Benchmarking wird die branchenorientierte Sichtweise überwunden und werden die in Frage kommenden Unternehmen in Merkmalsgruppen eingeteilt, aus denen man dann das passendste Unternehmen auswählen kann.

Zur Optimierung von Prozessen im Rahmen eines Benchmarking-Projektes wurde aus der Praxis heraus ein Vorgehen entwickelt, das sich in fünf Phasen gliedert:

Phase 1: Zielsetzung

Phase 2: Interne Analyse

Phase 3: Vergleich

Phase 4: Festlegung der Maßnahmen

Phase 5: Umsetzung der Maßnahmen

In den Unternehmen können diese Kernphasen an den unternehmensspezifischen Sprachgebrauch angepasst und um Phasen erweitert werden. Schwerpunktphasen sind meist die Zielsetzungsphase, die interne Analyse sowie die Vergleichsphase.

Zur Auswahl der Benchmarking-Partner wurde speziell die Methode des Klassifizierenden Benchmarking entwickelt, die die Clusteranalyse anwendet. Entscheidend bei dieser Methode ist die branchenübergreifende Sichtweise.

Das Klassifizierende Benchmarking überwindet die branchenorientierte Betrachtungsweise, indem es die Unternehmen durch Merkmale beschreibt. Die Merkmale werden in einem hierarchisch aufgebauten Merkmalskatalog vermerkt. Er ist Ausgangspunkt für die Bildung der Unternehmensprofile. Zur anschließenden Gruppierung der Unternehmen entsprechend der Benchmarking-Zielsetzung wird die Clusteranalyse angewandt. Dieses statistische Verfahren ordnet die Unternehmensprofile in eine übersichtliche Anzahl gleichartiger Gruppen ein, die intern möglichst homogen und extern möglichst heterogen sein sollen. Innerhalb der Gruppen sind sonstige Kriterien wie Branche oder Unternehmensgröße bedeutungslos. Vorteile der Clusteranalyse gegenüber anderen sortierenden Verfahren sind:

- Gruppierung nicht eindeutig zuzuordnender Daten,
- Gruppierung schlecht strukturierter Daten,
- Darstellung des Zugehörigkeitsgrades eines Objektes innerhalb einer Gruppe,

- Gruppierung gemischter Daten (zum Beispiel mit unterschiedlichen Einheiten) und
- Verarbeitung großer Datenmengen.

Der Vorgang der Gruppierung lässt sich durch eine aufgabenorientierte Gewichtung der einzelnen Merkmale beeinflussen. Wenn zum Beispiel die Zielsetzung der Benchmarking-Untersuchung die Verbesserung der Lieferbereitschaft ist, können Merkmale, die die Marktbeziehungen oder die Stellung im gesamtwirtschaftlichen Leistungszusammenhang beschreiben, stärker gewichtet werden. Damit werden diese Merkmale bei der Gruppenbildung stärker berücksichtigt.

Die Ergebnisse der Clusteranalyse werden bezüglich des angestrebten Zieles des Benchmarking-Projektes gedeutet und überprüft. Die Gruppe, in der sich das eigene Unternehmen befindet, enthält mit größter Wahrscheinlichkeit den geeigneten Benchmarking-Partner. Innerhalb der Gruppe gibt es keinerlei Sortierungen der herkömmlichen Form wie zum Beispiel nach Branche, Unternehmensgröße oder Umsatz. Abschließend findet eine endgültige Auswahl der geeigneten Vergleichsunternehmen statt. Ergebnis ist eine Auflistung der Auswahlpartner in Rangfolge. Sie dient der Ansprache der Vergleichsunternehmen.

Fazit: Das Klassifizierende Benchmarking unterstützt Organisationen darin, durch Zuordnung von Unternehmen in Unternehmensgruppen einen Wettbewerbsvorsprung in ihrer Branche zu erringen. Dadurch wird das Lösungsfeld vergrößert, das heißt, die Zahl möglicher Benchmarking-Part-

BEISPIEL

Ein Beispiel für erfolgreiches, branchenübergreifendes Benchmarking ist die Übertragung von Total Quality Management-Praktiken aus der Produktionsumgebung auf den Bankensektor:

Die TSB Bank ist eines der führenden Finanzinstitute in England. Die Ausgangssituation der TSB war ihr schlechtes Verhältnis der Kosten/Einkommen von 72 Prozent im Vergleich zu den Immobilien-Investment-Gesellschaften, bei denen das Verhältnis bei 40 Prozent liegt. Ziel der TSB war es, auf unter 40 Prozent zu gelangen.

Bevor man sich zur Identifizierung eines Vergleichsunternehmens nach außen begab, beauftragte die TSB 18 Teams, um zunächst ein besseres Verständnis für die internen Abläufe zu erhalten. Untersuchungsfelder waren die verstärkte Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten am Kunden und die Mitarbeiterzufriedenheit. Darüber hinaus sollte das Projekt Denkanstöße für Verbesserungsprozesse geben.

Als Vergleichsunternehmen wurde ein Produktionsunternehmen ausgewählt, das mehr als sechs Jahre Erfahrungen auf dem Feld der Einführung von Qualitätsverbesserungen besitzt. Nach einer entsprechenden Untersuchung identifizierte die TSB neun Kernkriterien. Dieses Benchmarking und damit die Einschätzung eigener Leistungen im Vergleich zu erfahrenen Total-Quality-Unternehmen lieferten der TSB ein realistisches Bild für die Bewertung der Qualität im eigenen Hause. Erste Ergebnisse zeigten Potenziale im Bereich der Kreditvergabe auf, mit denen die durchschnittliche Bearbeitungszeit von Wochen auf wenige Stunden gesenkt werden konnte.

ner wird qualitativ erhöht und damit das Risiko gesenkt, wichtige Alternativmöglichkeiten zu übersehen. Auf diese Weise ermöglicht die Methode des Klassifizierenden Benchmarking, interne und externe Bestleistungen zu identifizieren, die gefundenen Lösungen auf das eigene Unternehmen zu übertragen und somit zur Verbesserung der eigenen Leistungserstellung beizutragen. ■

KONTAKT:

INSTITUT FÜR PROZESSOPTIMIERUNG UND
INFORMATIONSTECHNOLOGIEN
TELEFON 030/3 907 907 0
WWW.IPO.DE
WWW.BENCHMARKINGFORUM.DE

LITERATUR

SIEBERT, G.; KEMPF, S.: „MANAGEMENT-TOOL BENCHMARKING“, FACHVERLAG DEUTSCHER WIRTSCHAFTSDIENST, KÖLN 2000, ISBN 3-87156-940-2

SIEBERT, G.; KEMPF, S.: „POCKET POWER BENCHMARKING-LEITFADEN FÜR DIE PRAXIS“, HANSER VERLAG MÜNCHEN, 1998, ISBN 3-446-19342-1

MERTINS, SIEBERT, KEMPF: „BENCHMARKING-PRAKIS IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN“, SPRINGER VERLAG BERLIN, 1995, ISBN 3-540-58685-7

SCHRITTE DER ZIELSETZUNGSPHASE:

- Sammlung relevanter Vorfeldinformationen,
- Auswahl des Benchmarking-Objektes,
- Projektorganisation,
- Betrachtung rechtlicher Aspekte und Festlegung einer Kommunikationsstrategie.

INTERNE ANALYSE ALS ZEITINTENSIVSTE PHASE:

- Ist-Analyse,
- Identifikation der Teilprozesse sowie Modellierung und Erhebung der Messgrößen,
- Erstellung eines allgemeingültigen Prozessabstraktionsmodells,
- Erstellung eines Fragebogens und
- Ausarbeitung der relevanten Auswahlkriterien für Vergleichsunternehmen.

WICHTIGE PUNKTE IN DER VERGLEICHSPHASE:

- Auswahl von Vergleichsunternehmen,
- Kontaktaufnahme und Datenerhebung bei den Vergleichsunternehmen,
- Besuch der Vergleichsunternehmen,
- Bewertung der Ergebnisse und Ermittlung der Ursachen für die Unterschiede.

