

Diese Leseprobe zum Thema »Prozess-Benchmarking« wird Ihnen überreicht durch:



Prozess-Benchmarking

Eine Methode zum branchenunabhängigen Vergleich von Prozessen

Benchmarking ist nichts anderes als die Methode des positiven Vergleichs: Von einem vorbildlichen Unternehmen lernen und dessen Erfahrungen zum eigenen Vorteil nutzen. Dabei ist die Auswahl des richtigen Partners entscheidend.

Prozess-Benchmarking ist der Vergleich ähnlicher Prozesse in anderen Unternehmen mit dem Ziel der Prozessoptimierung im eigenen Unternehmen. Unabhängig von Wettbewerbs- oder Branchengrenzen bezieht sich der Vergleich auf unternehmensinterne, brancheninterne oder branchenunabhängige Prozesse. Dabei werden die Unterschiede, deren Ursachen und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt.

Die Prozessorientierung ist im Prozess-Benchmarking von wesentlicher Bedeutung. Sie dient der Ausrichtung der Unternehmensorganisation nach den tatsächlichen Abläufen. Dafür wird ein Prozessmanagement benötigt. Ziel des Prozessmanagements ist die frühzeitige Beeinflussung des Ergebnisses durch Regelung des Prozesses. Zu diesem Zweck müssen die Prozesse durchgängig untersucht werden. Diese Untersuchung zeigt nicht nur Effizienzunterschiede der Prozesse auf, sondern auch die Bedingungen, unter denen die Wertschöpfung erfolgt.

Standen bisher die Betrachtung und der Vergleich von Kennzahlen im Vordergrund, so liegt der größte Wert des Prozess-Benchmarking darin, die Hintergründe (Prozesse) zu verstehen, die zu den Resultaten (Kennzahlen) führten. Das Wesentliche dabei ist nicht das Messen und Quantifizieren der eigenen Leistung. Es gilt, die eigenen für das Unternehmen entscheidenden Arbeitsabläufe zu erkennen.

Zur erfolgreichen Durchführung eines Prozess-Benchmarking muss die Vergleichbarkeit der Prozesse ebenso wie die Übertragbarkeit von Praktiken anderer Unternehmen auf die eigenen Prozesse gewährleistet sein. Dazu ist zunächst die Analyse der eigenen Prozesse vonnöten. Zu diesem Zweck müssen sie präzise definiert, strukturiert und anhand geeigneter Messgrößen quantifiziert werden. Diese Messgrößen bilden die Grundlage für den Vergleich mit den entsprechenden Prozessen der Benchmarking-Partner. Eine Gegenüberstellung soll aufzeigen, warum vergleichbare Prozesse beim Benchmarking-Partner besser gelöst sind.

Internes und externes Prozess-Benchmarking: In der Praxis wird sehr häufig erst ein internes Prozess-Benchmarking durchgeführt, um die richtigen Messgrößen und die Abläufe hier bereits zu optimieren bzw. auf ein einheitliches Niveau zu bringen und dann in einer zweiten Stufe ein externes Prozess-Benchmarking sehr schnell durchzuführen. Beim internen Prozess-Benchmarking wird durch den Vergleich mit ähnlichen Prozessen, die sich aber auf unterschiedlichem Leistungsniveau befinden, eine Optimierung der eigenen Prozesse erzielt. Auf diese Weise kann eine Organisation das Niveau ihrer Prozesse anheben.

Durch eine Erweiterung der Betrachtungsebene, d.h. auf ähnliche Prozesse außerhalb der Organisation, ist eine weitere Prozessoptimierung möglich, durch den Vergleich der eigenen Prozesse mit anderen können innovative Lösungen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen gefunden werden. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass in anderen Unternehmen bestimmte Prozes-

se effektiver durchgeführt werden als im eigenen Unternehmen. Durch die Umsetzung dieses neuen Leistungsniveaus auf alle vergleichbaren internen Prozesse steigt kontinuierlich die Leistung der gesamten Organisation. Dies erhöht die Wettbewerbsfähigkeit und die Gewinne. Der externe Vergleich von Kernprozessen ermöglicht es, sich zu positionieren und zu verbessern. Dazu müssen die innovativsten und besten Praktiken sowie Möglichkeiten gesucht werden, um sie auf den eigenen Prozess zu übertragen.

Die prozessorientierte Unternehmensorganisation wird immer stärker als eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches umfassendes Qualitätsmanagement gefordert. Sie macht es erst möglich, die Effektivität dieser völlig neuen Denkweise in messbaren Größen abzubilden. Erfahrungen vieler Organisationen, die erfolgreich das umfassende Qualitätsmanagement implementiert haben, beweisen, dass der an den Geschäftsprozessen orientierte Denkansatz ein wichtiges Element zur effizienten Gestaltung von Unternehmen ist.

Anwendungsfelder des externen Prozess-Benchmarking

Das Anwendungsfeld ist sehr groß. Sinnvoll ist, Benchmarking zuerst auf Kernprozesse, dann auf weitere ausgewählte Prozesse und später auf Subprozesse anzuwenden. Kernprozesse sind:

- deren Durchlaufzeit und Kapazitätsbindung die größten Probleme bereiten,
- die für den Nutzen der Kunden von großer Bedeutung sind,
- deren Überarbeitung aber auch deutliche Erfolgspotenziale bietet.

Ziel ist es, insbesondere die Kernprozesse so auszurichten, dass sie dem Unternehmen eine optimale Wertschöpfung bieten. Folgende Fragen können dabei im Vordergrund stehen:

- Wie sehen die Logistikprozesse führender Unternehmen aus?
- Welche Produktentwicklungsprozesse verfolgen erfolgreiche Unternehmen?
- Wie sieht die Supply-Chain-Management-Implementierung bei Vorreiterunternehmen aus?

- Welche Umrüststrategien setzen Unternehmen der Spitzenklasse ein?
- Welche Informationstechnologie-Strukturen und damit verbundene Kosten existieren bei Best-In-Class-Unternehmen?
- Wie erfolgt die Rechnungsstellung in führenden Unternehmen?

Als Vergleichspartner sollten die Unternehmen ausgewählt werden, die auf dem jeweiligen Gebiet Kernkompetenzen aufweisen. Es existieren Listen, in denen die weltweit führenden Unternehmen nach unterschiedlichen Geschäftsprozessen bzw. Kernkompetenzen geordnet sind. Die Schwierigkeit liegt in der jeweiligen Zuordnung und der Selektion der eigenen Anforderungen.

In der nebenstehenden Tabelle werden Beispiele für durchgeführte Benchmarking-Projekte dargestellt. Die Auswahl wurde auf eine bestimmte Problemstellung hin ausgearbeitet. Daher sind sie nicht einfach übertragbar. Hierfür steht am Deutschen Benchmarking Zentrum eine ausführliche Datenbank zur Verfügung.

Schwierigkeiten der Durchführung des externen Prozess-Benchmarking

Bei einem Prozess-Benchmarking werden Unternehmen gesucht, die verwandte oder identische Geschäftsprozesse aufweisen und diese erfolgreicher durchführen. Diese vergleichbaren Geschäftsprozesse müssen erkannt werden. Ebenso muss die Vergleichbarkeit und Übertragung der Praktiken auf das eigene Unternehmen gewährleistet sein. Nicht vergleichbar sind die Geschäftsprozesse bei

- fehlenden Ähnlichkeiten in der Prozessstruktur,
- Nichtübereinstimmung der Zielgrößen,
- der Fehlannahme, dass eine Produktvergleichbarkeit gleichbedeutend ist mit einer Prozessvergleichbarkeit.

Bisher existierte keine systematische Vorgehensweise zur Anwendung des Benchmarking auf Prozesse. Somit erfolgte die Auswahl der Vergleichsunternehmen vielfach unsystematisch und zufällig. Es fehlte an Prozessbewertungsmöglichkeiten und machte das Auffinden vergleichbarer Messgrößen problematisch. Aber auch die

Geschäftsprozesse / Kernkompetenzen	Unternehmen
Logistik/Distribution	LL. Bean, Hershey Foods, Wal Mart
Total Quality Management	Toyota, Komatsu, Funi, Rank Xerox, Texas Instruments
Globalisierung der Vermarktung	Toyota, McDonalds
Produktentwicklung	Motorola, Sony, 3M, Fanuc
Prägung einer Markenphilosophie; Branding	Phillip Morris (Marlboro), Coca-Cola, Beiersdorf (Nivea, Tesa), Nestle
Marketing	Procter and Gamble, Mars, Microsoft, Nestlé
Automatisierte Bestandskontrolle	Federal Express, Apple, L.L. Bean
Prozessorientierung	IBM, Philips
Rechnungserstellung	American Express, MCI
Miniaturisierung von Produkten	Sony
Lieferantenbewertung	Komatsu
Mitarbeiterführung	3M, D2D
Einkauf	Honda, Xerox, IBM
Flachbaugruppen-Bestückung	Matsushita Electric (Kyushu), Sony
Kundenreklamationsysteme	Rank Xerox, IBM, Hewlett Packard, Texas Instruments
Kundenzufriedenheitsmesssysteme	Schwedische Telekom, Hilti AG, Club Méditerranée, AT&T
Kundenorientierte Technikeinführung	Citicorp

Ausgewählte Beispiele für Kernkompetenzen oder weltweit beste Geschäftsprozesse

Beschaffung von Informationen erwies sich als schwierig. Diese Schwierigkeiten verdeutlichen, dass bei der Auswahl von Benchmarking-Partnern und dem anschließenden Prüfen der Vergleichbarkeit andere und erweiterte Kriterien und Informationen angewandt werden müssen.

Hilfe bietet hier eine Benchmarking-Software, die die systematische Suche nach Ähnlichkeiten durch eine Unternehmensklassifikation und eine Prozessoptimierung ermöglicht. Diese Software (der so genannte »Unternehmensklassifizierer«) ist am Deutschen Benchmarking Zentrum vorhanden.

Zusammenfassung

Bei der Suche nach Analogien sind Struktur und Messgrößen des Prozesses nur von vordergründiger Bedeutung. Die Vergleichbarkeit der Geschäftsprozesse und die Übertragbarkeit von Gestaltungsmerkmalen betrieblicher Abläufe muss auch zwischen branchenfremden Unternehmen gewährleistet sein.

Beste Verfahren, die in anderen Branchen praktiziert werden, können durch das Betrachten des zu vergleichenden Prozesses mit dessen Merkmalen und Anforderungen entdeckt werden. Eine funktionsorientierte Sichtweise mit dem Festhalten an der Vergleichbarkeit von Funktionsbereichen macht es unmöglich, vergleichbare und umsetzbare Ergebnisse in anderen Branchen zu erhalten. Dazu ist der Unterschied von Funktionsbereichen hinsichtlich ihrer zugeordneten Aufgaben und Inhalte innerhalb der einzelnen Branchen zu groß. Häufig sind jedoch die Abläufe der Geschäftsprozesse vergleichbar, da sie nicht in Funktionsbereiche gebunden sind. Dies gilt besonders bei einfach strukturierten Abläufen.