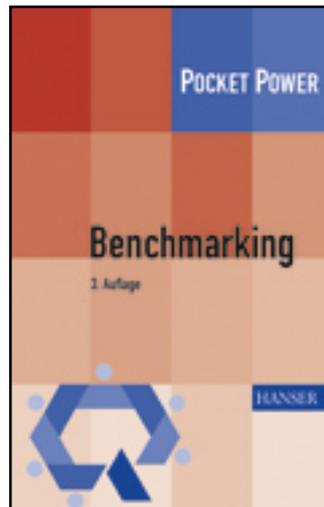


HANSER



Vorwort

Gunnar Siebert, Stefan Kempf

Benchmarking

Leitfaden für die Praxis

Zusammen mit Oliver Maßalski

ISBN: 978-3-446-41569-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41569-0>

sowie im Buchhandel.

1 Einleitung

Benchmarking – Suche nach besten Praktiken und deren Implementierung im eigenen Unternehmen

Der wirtschaftliche Wettbewerb ist globaler und aggressiver geworden. Unternehmen, die in den vor uns liegenden Jahren überleben wollen, müssen sich einem grundlegenden Wandel unterziehen. Die Menschen in diesen Unternehmen werden effizienter arbeiten und anders miteinander umgehen müssen.

Das System Unternehmen kann nur optimal verbessert werden, wenn die Abhängigkeiten der Systemkomponenten untereinander berücksichtigt werden. Den optimalen Zustand auch zu erreichen, erweist sich durch den hohen Komplexitätsgrad der Aufgabenstellung als praktisch unmöglich. Der Weg ist das Ziel.

Ein Hilfsmittel zur Lösung dieses Problems ist das Benchmarking. Benchmarking wird als „die Suche nach besten Praktiken und deren Implementierung“ beschrieben. Die Zielsetzung des Benchmarking ist es, durch die Erhöhung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie die Optimierung von Geschäftsprozessen Branchenführer zu werden. Anhand von Benchmarks, die den Referenzwert für Bestleistungen markieren, werden Unternehmen identifiziert, die signifikant besser sind als das eigene Unternehmen. Daraufhin wird der Rückschluss vorgenommen, dass dort „möglicherweise die besten Praktiken zu finden sind“. Der wirkliche Gewinn des Benchmarking liegt im „Verstehen der Praktiken, die eine hohe Leistungsfähigkeit ermöglichen“.

Zum Aufbau des Buches

In vorliegendem Pocket Power soll die Methode des Benchmarking in kompakter Form erläutert werden. Es soll Ihnen helfen, die Methode des Benchmarking zu verstehen und Ihnen Ratgeber bei der Durchführung Ihrer Benchmarking-Projekte sein.

Zunächst geht es darum, was Benchmarking ist, welche Vorteile es bietet und wie Benchmarking sich von anderen Managementwerkzeugen unterscheidet.

Anschließend wollen wir Ihnen helfen, die für Sie geeignete Art des Benchmarking zu finden.

Danach wollen wir Sie dabei unterstützen, Ihr konkretes Benchmarking-Vorhaben effektiv und erfolgreich durchzuführen. Hier werden Ihnen Handlungsanleitungen auf Grundlage des Fünf-Phasen-Modells gegeben. Hier finden Sie Schrittfolgen, Checklisten und Tipps, die in konkreten Projektsituationen zu schnellen und fundierten Entscheidungen führen.

Ganz am Schluss finden Sie Ansprechpartner, die Sie bei Ihrem Benchmarking-Vorhaben unterstützen können.

Achten Sie auf folgende Symbole des Buches, die Sie schnell und übersichtlich auf die wichtigsten Punkte hinweisen.

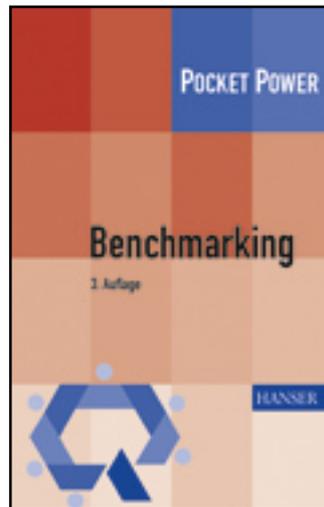


Hier finden Sie wertvolle Tipps zur effektiven Durchführung Ihrer Benchmarking-Projekte.



Benchmarking besitzt viele mögliche Fehlerquellen. Die häufigsten Fehler sind unter diesem Symbol angeordnet.

HANSER



Leseprobe

Gunnar Siebert, Stefan Kempf

Benchmarking

Leitfaden für die Praxis

Zusammen mit Oliver Maßalski

ISBN: 978-3-446-41569-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41569-0>

sowie im Buchhandel.

2 Was ist Benchmarking?

2.1 Der Begriff Benchmarking

Der Begriff Benchmarking wird auf unterschiedlichste Art und Weise definiert und angewandt. In diesem Abschnitt soll auf die Herkunft des Begriffes Benchmarking eingegangen werden und die unterschiedlichen Definitionen für Benchmarking zusammengestellt und daraus eine praktikable Arbeitsdefinition entwickelt werden.

Ursprünglich wurde der Begriff Benchmarking folgendermaßen verwendet:

Bench (engl.)	1. (Sitz-)Bank; 2. Werkbank.
Mark (engl.)	1. Markierung; 2. markieren, anzeichnen; 3. ein Zeichen sein für; 4. zensieren; 5. bewerten (Sport).
Benchmark	Vermessungsmarkierung ... von vorher festgelegter Position ... benutzt als Bezugspunkt ... Standard, an dem etwas gemessen oder beurteilt werden kann.
Benchmark	der Abrisspunkt (survey), das Nivellier(ungs)zeichen.

Ein Benchmark kann eine physikalische Markierung auf einer (Werk-)Bank sein, z. B. um Rohre auf die gleiche Länge zu sägen. Ebenso kann ein Punkt einer bekannten Position in der Landvermessung gemeint sein. Im weiteren Sinne kann es ein Referenzpunkt für verschiedene Dimensionen von Leistung sein.

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist ein Benchmark etwas, nach dem gestrebt werden sollte. Benchmarking kann vereinfacht als der Prozess beschrieben werden, diesen Benchmark zu erreichen. Im Rahmen dieses Buches wird ein Benchmark wie folgt definiert:

Ein Benchmark ist ein Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung.

Es existiert eine Vielzahl von Benchmarking-Definitionen. Die gebräuchlichsten Definitionen sind:

- ▶ Benchmarking ist der kontinuierliche Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen den stärksten Mitbewerber oder diejenigen Firmen, die als besser angesehen werden.
- ▶ Benchmarking ist die Suche nach den besten Industriepraktiken, die zu Spitzenleistungen führen.
- ▶ Benchmarking ist ein zielgerichteter, kontinuierlicher Prozess, bei dem die Vergleichsobjekte möglichst branchenunabhängig verglichen werden. Dabei werden Unterschiede sowie deren Ursachen und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt. Die Vergleichsobjekte sind Produkte, Geschäftsprozesse, Dienstleistungen, Methoden, Unternehmen sowie die Unternehmensumwelt.
- ▶ Benchmarking ist eine herausragende Gelegenheit für eine Organisation, von den Erfahrungen anderer zu lernen.

In Anlehnung an diese Definitionen wird Benchmarking wie folgt verstanden:

Begriff	Bedeutung
Benchmark	Ein Benchmark ist ein Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung.
Benchmarking	ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mittels Benchmarks von als besser identifizierten Vergleichspartnern. Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden. Ziel des Benchmarking ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des Vergleichspartners entscheidend zu verbessern.

Tab. 1: *Der Begriff Benchmarking*

Quelle: DBZ, siehe Abschnitt 3.4.

2.2 Die Entwicklung von Benchmarking

Benchmarking ist ein junges Managementwerkzeug, welches in seiner heutigen Form erst seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts existiert. Maßgeblich für die Entwicklung von Benchmarking war die Firma Rank Xerox, welche Benchmarking aus der Praxis heraus entwickelte. In dem vorliegenden Kapitel sollen die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung von Benchmarking dargestellt werden.

Die Entwicklung des Benchmarking im heutigen Sinne lässt sich in drei große Abschnitte einteilen (Bild 1):

1. Frühe Anwendung der Kernidee.
2. Erste Verwendung des Begriffes in anderen Disziplinen.
3. Die neuere Entwicklung des Begriffes im Managementbereich.

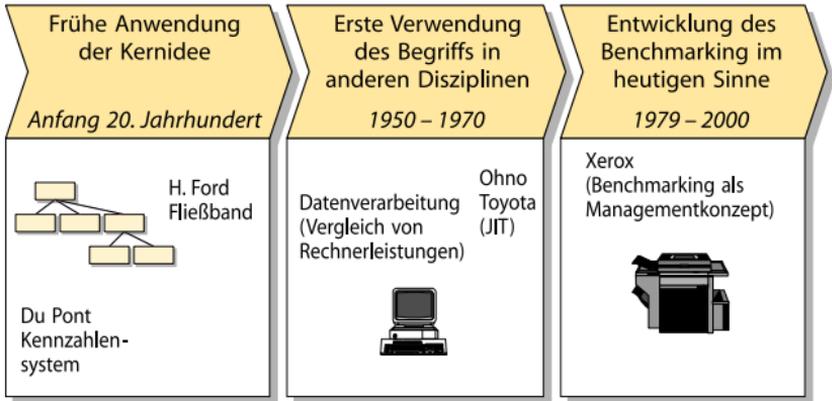


Bild 1: Die Entwicklung des Benchmarking im Wandel der Zeit

Die Anwendung der Kernidee lässt sich seit Anfang des 20. Jahrhunderts erkennen. Die Einführung der ersten Fließbänder in der Automobilindustrie im Jahre 1916 resultierte aus dem Besuch einer Chicagoer Großschlachtereier. Die Schweine hingen an Haken und glitten auf einer Einschienenhängebahn von Arbeiter zu Arbeiter. Dieses Verfahren inspirierte Henry Ford, und er übertrug es auf die Automobilproduktion. Dies entspricht der klassischen Vorgehensweise beim Benchmarking.



Die systematische Suche nach übertragbaren Lösungen aus anderen Bereichen mit der entsprechenden Umsetzung versetzt Menschen in die Lage, den Wandel gezielter anzugehen. Das heißt auch, dass die Übertragung auf die eigene Situation nur dann – und wirklich nur dann – funktioniert, wenn sie an das eigene Umfeld angepasst wird.

Kopieren ersetzt keine Innovationen!

Der Begriff Benchmarking i. e. S. wurde von dem Unternehmen Xerox 1979 geprägt. Seitdem wurde Benchmarking zuerst von Xerox und dann von anderen weiterentwickelt (Bild 2).

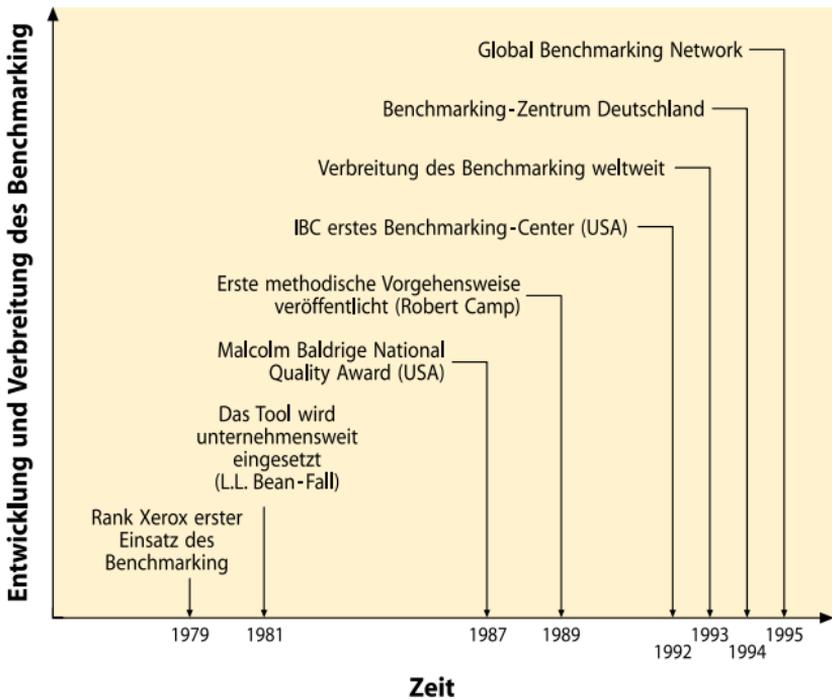


Bild 2: Die Entwicklung des Benchmarking seit 1979

1979 stellte Xerox fest, dass die japanische Konkurrenz Kopierer zu einem Preis verkaufte, der unter den Produktionskosten bei Xerox lag. Xerox startete daraufhin im Fertigungsbereich ein Benchmarking mit der Konkurrenz (konkurrenzbezogenes Benchmarking, siehe auch Abschnitt 2.6.3). Die auf dem Markt befindlichen Kopierer wurden hinsichtlich Herstellungskosten, Design und anderer Merkmale studiert und analysiert. Aus diesem Vorgehen wurden neue

radikale Ziele abgeleitet. Aufgrund des Erfolges in der Fertigung beschloss das Management 1981, dass Benchmarking in allen Geschäftsbereichen durchzuführen sei.

1981 führte Xerox ein branchenunabhängiges Benchmarking-Projekt mit der Firma L. L. Bean in den Bereichen Logistik und Distribution durch. Dies lieferte den Beweis, dass Benchmarking auch auf Nicht-Produktionsprozesse übertragbar ist und Benchmarking-Partner nicht aus der gleichen Branche stammen müssen.

1983 formulierte Xerox eine neue Unternehmensmaxime: „Marktführerschaft durch Qualität“ (Leadership through Quality). Zum Erreichen dieses Zieles ist Benchmarking eine von drei Hauptkomponenten. Dadurch gelang es der gesamten Xerox-Gruppe, die bedeutendsten Qualitätspreise zu gewinnen:

- ▶ Deming Application Prize – Fuji Xerox in Japan,
- ▶ Malcolm Baldrige National Quality Award – Xerox 1989 in den USA,
- ▶ European Quality Award – Rank Xerox 1992 in Europa. (Siehe auch Pocket Power European Excellence Award)

In den USA setzte die Verbreitung der Methodik des Benchmarking Ende der 80er Jahre ein. Dabei waren zwei Gründe entscheidend. Zum einen die Initiierung des Malcolm Baldrige Award 1987, der seit 1991 den Bewerbern explizit die Anwendung von Benchmarking vorschreibt (USA, Department of Commerce, 1991).

Zum anderen die Veröffentlichung der ersten Vorgehensweise für die Durchführung von Benchmarking durch Robert Camp 1989 „Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance“. Bis dahin existierten sehr wenige Artikel und Berichte über Bench-

marking. Camps Buch bot detaillierte Richtlinien und Vorgehensweisen zur Einführung und Durchführung von Benchmarking.

Die steigende Nachfrage nach Unterstützung bei der Durchführung von Projekten und bei der Kontaktvermittlung von Benchmarking-Partnern führte zur Gründung von Benchmarking-Zentren.

1992 wurde am American Productivity Quality Center das International Benchmarking Clearinghouse (IBC) gegründet. Diesem folgte das SPIC (Strategic Planning Institute Council on Benchmarking) ebenfalls in den USA.

1993 wurde das Benchmarking Centre in England eröffnet und Gründungen im skandinavischen Raum folgten. 1994 wurde in Deutschland ein Benchmarking-Zentrum am Fraunhofer-Institut und 1998 das Deutsche Benchmarking Zentrum, beide in Berlin gegründet.

Aufgaben dieser Zentren sind die Verbreitung der Benchmarking-Methodik insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die Projektunterstützung und Informationsbeschaffung sowie die Auswahl und Vermittlung von Vergleichsunternehmen.

Die Globalisierung der Industrie erfordert die Unterstützung des internationalen Benchmarking. 1995 wurde das Global Benchmarking Network (GBN) gegründet. Dieses ist ein Netzwerk von Benchmarking-Zentren und dient der internationalen Vermittlung von Benchmarking-Partnern sowie dem Aufbau gemeinsamer, einheitlicher Dienstleistungen bei allen nationalen Organisationen.

2.3 Die Kernidee des Benchmarking

In diesem Kapitel sollen die Grundgedanken von Benchmarking erläutert und diskutiert werden.

Die Kernidee des Benchmarking ist die Nutzung vorhandener Problemlösungen zur Lösung eigener Aufgabenstellungen. Ansatzpunkt zum Auffinden geeigneter Lösungen ist die Suche nach Ähnlichkeiten mit erfolgreichen Unternehmen. Benchmarking ist nur dann erfolgreich, wenn bessere Alternativen zur eigenen Vorgehensweise gefunden werden. Je größer das nutzbare Lernpotenzial ist, desto erfolgreicher kann ein Benchmarking sein. Damit ist klar, dass der Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner ein großes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.



Benchmarking bedeutet Lernen voneinander und erfordert den Mut, über den eigenen Tellerrand zu schauen.

2.4 Was bringt mir Benchmarking?

Benchmarking ist sicher kein Allheilmittel und erspart einem Unternehmen nicht die interne Analyse. Bei einem Benchmarking muss ein Unternehmen genau wissen, in welchen Feldern nach besten Lösungen gesucht wird und wie dort der eigene Leistungsstand ist. Im vorliegenden Kapitel wird dargestellt, welchen Nutzen Benchmarking für Unternehmen hat und wo die Stärken liegen.

Aufgabe des Benchmarking ist es, neue Ideen und Impulse zu setzen und sich mit den gesetzten Zielen zu beschäftigen. Der Blick über den eigenen Tellerrand versetzt ein Unternehmen in die Lage, sich an die Spitze zu setzen, um selbst neue
