

Seminar

Benchmarking von Unternehmen

Wedel, 4. Juni 2008

Jens Umland

Agenda

- ▶ Grundlagen
- ▶ Hintergründe des Benchmarking
- ▶ Arten des Benchmarking
- ▶ Zusammenfassung

Grundlagen

- ▶ **Benchmarking**
- ▶ Unternehmen

Definition: Benchmarking

Benchmarking ist ein kontinuierlicher, systematischer Prozess, um Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse von Unternehmen zu beurteilen und zu verbessern.

Definition: Benchmarking

Benchmarking ist ein **kontinuierlicher**, systematischer Prozess, um Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse von Unternehmen zu beurteilen und zu verbessern.

Definition: Benchmarking

Benchmarking ist ein kontinuierlicher, **systematischer Prozess**, um Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse von Unternehmen zu beurteilen und zu verbessern.

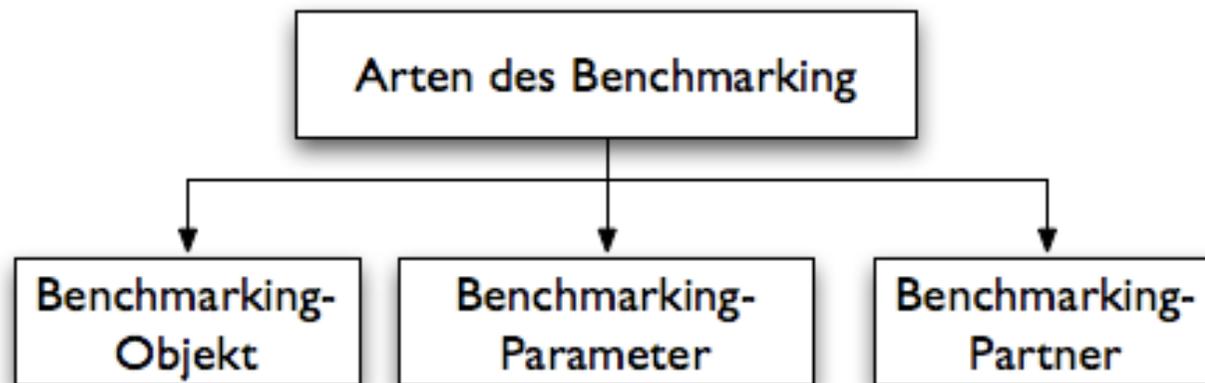
Definition: Benchmarking

Benchmarking ist ein kontinuierlicher, systematischer Prozess, um **Produkte, Dienstleistungen** und **Arbeitsprozesse** von Unternehmen zu beurteilen und zu verbessern.

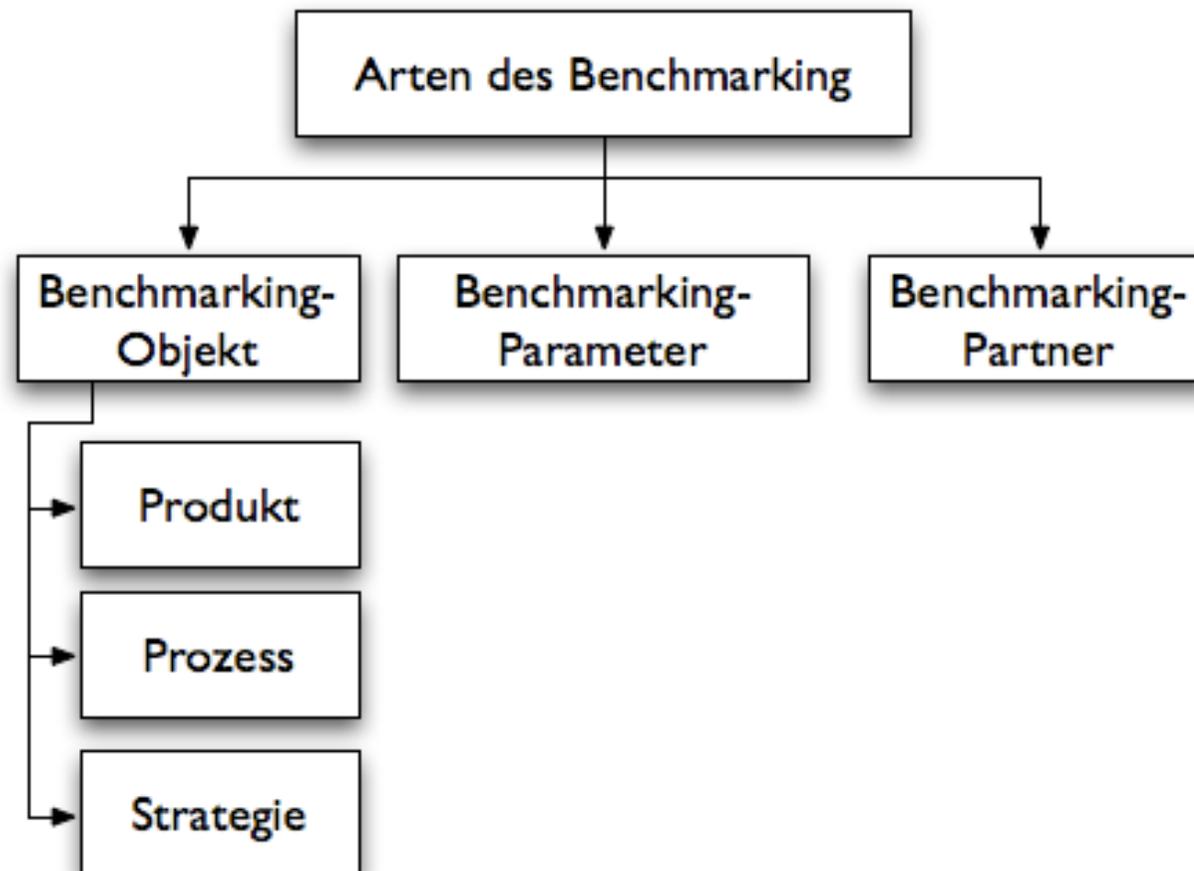
Definition: Benchmarking

Benchmarking ist ein kontinuierlicher, systematischer Prozess, um Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse von Unternehmen zu **beurteilen** und zu **verbessern**.

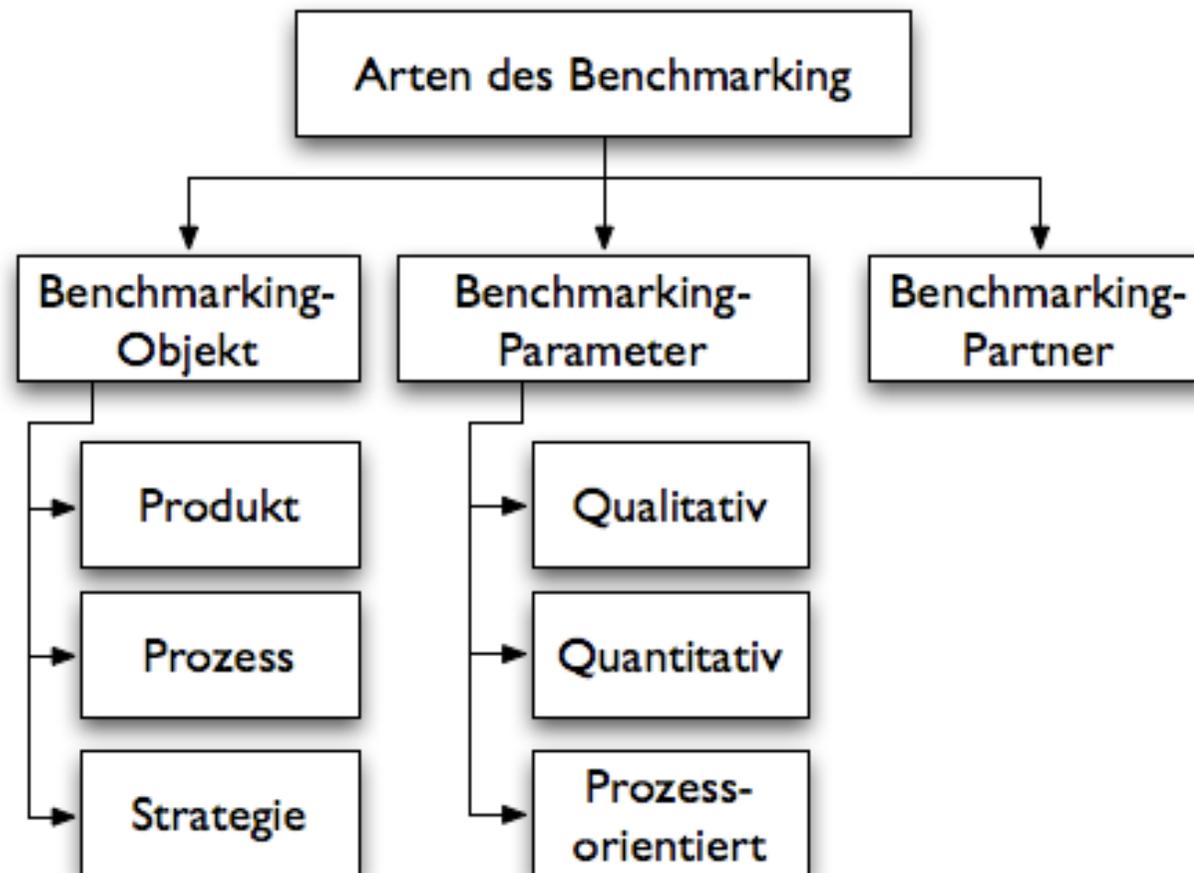
Arten des Benchmarking



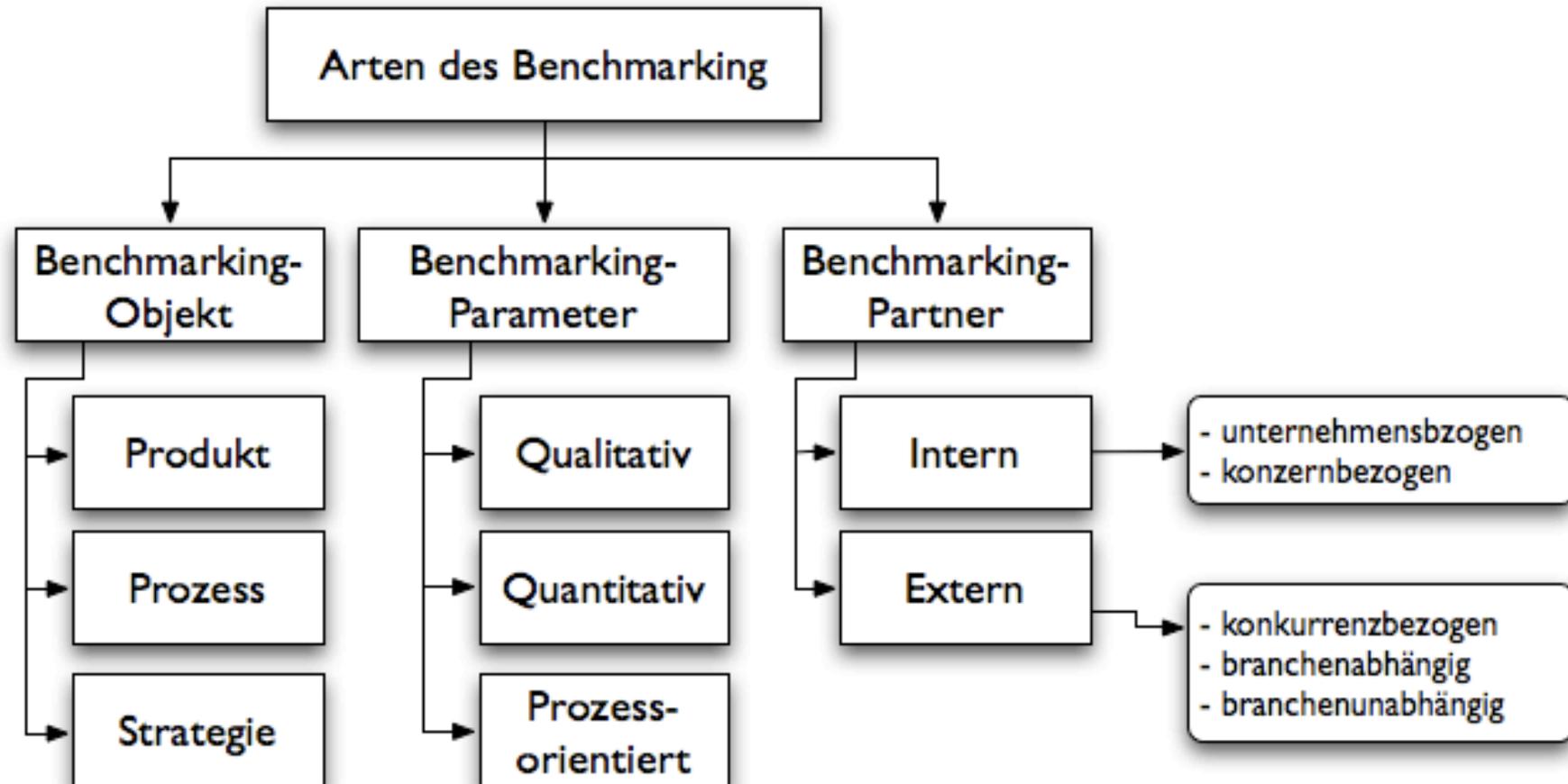
Arten des Benchmarking



Arten des Benchmarking



Arten des Benchmarking



Grundlagen

- ▶ Benchmarking
- ▶ Unternehmen

Unternehmen

- ▶ Öffentliches, privates, staatliches, großes, kleines, nationales oder internationales Unternehmen
- ▶ Bekannt für Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse

Unternehmen werden **nicht** nach...

- ▶ Belieben
- ▶ wegen früherer Arbeitskontakte
- ▶ persönlicher Vorliebe

...ausgewählt, sondern wegen ihrer **Leistung in bestimmten Bereichen.**

Hintergründe des Benchmarking

- ▶ Ziel des Benchmarking
- ▶ Nutzen des Benchmarking

Ziel des Benchmarking

Vorraussetzungen für die **Identifizierung** und **Realisierung** von Wettbewerbsvorteilen des eigenen Unternehmens zu schaffen.

Wie kann dies erreicht werden?

- ▶ Verstehen der eigenen Geschäftsprozesse
- ▶ Kenntnis über Bestlösungen erlangen
- ▶ **Lernen von den Besten**
- ▶ Gestaltung von neuen Bestlösungen im eigenen Unternehmen

Hintergründe des Benchmarking

- ▶ Ziel des Benchmarking
- ▶ **Nutzen des Benchmarking**

Nutzen des Benchmarking

Kurzfristiger Nutzen (zu Beginn des Benchmarking)

- ▶ z.B. Kennzeichnung der eigenen Leistungsdefizite

Mittelfristiger Nutzen (nach dem ersten Benchmarking)

- ▶ z.B. Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Langfristiger Nutzen

- ▶ z.B. Verbesserung oder Festigung der Wettbewerbsposition

Arten des Benchmarking

- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Objekt
 - ▶ Produkt-Benchmarking
 - ▶ Prozess-Benchmarking
 - ▶ Strategie-Benchmarking
- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Parameter
 - ▶ Quantitatives Benchmarking
 - ▶ Qualitatives Benchmarking
 - ▶ Prozessorientiertes Benchmarking
- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Partner
 - ▶ Internes Benchmarking
 - ▶ Externes Benchmarking

Produkt-Benchmarking

„Was auch immer hergestellt oder zusammengebaut wird. Man kann es in Augenschein nehmen und mit anderen konkurrierenden Produkten vergleichen“ (Camp).

- ▶ Vergleich von Produkten und technischen Lösungen
- ▶ Unterschiede werden bewertet (z.B. Kosten) und führen zu Veränderungen am eigenen Produkt (Redesign)
- ▶ *Vorteil:* Ermittlung von Vergleichsdaten einfach
- ▶ *Nachteil:* Lässt sich nur auf technische Produkte anwenden

Prozess-Benchmarking

- ▶ Vergleich von Prozessen mit dem Ziel der Prozessoptimierung
- ▶ Vergleich erfolgt unabhängig der Wettbewerbs- oder Branchengrenze

Problem

- ▶ Finden eines geeigneten Benchmarking-Partners, der einen Einblick in die eigenen Geschäftsprozesse gewährt.

Strategie-Benchmarking

- ▶ Systematischer Prozess zum **herausfinden** und **umsetzen** alternativer (*besserer*) Strategien
 - ▶ z.B. Strategie für die Erschließung eines neuen Marktes

Problem

- ▶ Auszutauschende Informationen verfügen über eine hohe Vertraulichkeit und Brisanz
 - Auffinden eines Benchmarking-Partners **schwierig**

Arten des Benchmarking

- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Objekt
 - ▶ Produkt-Benchmarking
 - ▶ Prozess-Benchmarking
 - ▶ Strategie-Benchmarking
- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Parameter
 - ▶ Quantitatives Benchmarking
 - ▶ Qualitatives Benchmarking
 - ▶ Prozessorientiertes Benchmarking
- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Partner
 - ▶ Internes Benchmarking
 - ▶ Externes Benchmarking

Quantitatives Benchmarking

- ▶ Macht die Unternehmensleistung durch die Verwendung von Kennzahlen **messbar** und dadurch auch **vergleichbar**
- ▶ Bildung von individuellen Kennzahlen für das Benchmarking:
 - ▶ Zeit (z.B. Zeit der Angebotserstellung)
 - ▶ Leistung (z.B. Angebotserfolgsquote)
 - ▶ Kosten (z.B. Kosten von Produkt A)
 - ▶ Qualität (z.B. Rückgaberate / „Defektquote“)

Vorteil

- ▶ Durch den Einsatz von Kennzahlen wird ein einfacher Vergleich realisiert

Qualitatives Benchmarking

- ▶ Messen der **subjektiven** Beurteilungen über Unternehmensabläufe der prozessbeteiligten Personen
- ▶ Oft schwer solche „qualitative Kennzahlen“ zu bilden, da eine **objektive** Bewertung kaum möglich ist
 - ▶ z.B. Kundenzufriedenheit
- ▶ *Daher: Übereinstimmung bezüglich solcher Parameter über verschiedene Hierarchieebenen des Unternehmens erforderlich*

Prozessorientiertes Benchmarking

- ▶ Verwendung von „Prozess-Kennzahlen“
 - ▶ z.B. Prozessdurchlaufzeiten, Fehlerquoten, etc.
- ▶ Vergleich der Prozesse selbst
 - ▶ z.B. Betriebsabläufe (Fertigung, Auftragsabwicklung, etc.)

Arten des Benchmarking

- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Objekt
 - ▶ Produkt-Benchmarking
 - ▶ Prozess-Benchmarking
 - ▶ Strategie-Benchmarking
- ▶ Unterscheidung nach Benchmarking-Parameter
 - ▶ Quantitatives Benchmarking
 - ▶ Qualitatives Benchmarking
 - ▶ Prozessorientiertes Benchmarking
- ▶ **Unterscheidung nach Benchmarking-Partner**
 - ▶ **Internes Benchmarking**
 - ▶ **Externes Benchmarking**

Internes Benchmarking

- ▶ Lernen von eigenen Strukturen und Prozesse
- ▶ Identifikation von **Bestlösungen** für Arbeitsschritte oder Prozessabläufe in unterschiedlichen Unternehmensbereichen
- ▶ Analyse dieser Bestlösungen und Überprüfung, ob diese auf andere interne Arbeitsschritte oder Prozessabläufe anwendbar sind

Vorteil

- ▶ Datenaufnahme für den Vergleich ist hier einfach

Internes Benchmarking (Unternehmensbezogen)

- ▶ Vergleich findet innerhalb eines Unternehmens statt
- ▶ Vergleich von Zweigwerken oder Abteilungen
- ▶ „Einfache“ Identifikation von Bestlösungen
- ▶ Die identifizierten Bestlösungen lassen sich oft ohne übermäßigen Aufwand auf andere vergleichbare Ebenen des Unternehmens übertragen

Internes Benchmarking (Konzernbezogen)

- ▶ Vergleich von mehreren Werken und Unternehmensteilen
- ▶ Vorgehen vergleichbar zum unternehmensbezogenen Benchmarking

Vorteil zum unternehmensbezogenen Benchmarking

- ▶ Es stehen mehr Vergleichswerte zur Verfügung, wodurch das Potential zur Leistungssteigerung erhöht wird.

Externes Benchmarking

- ▶ Benchmarking-Partner befindet sich außerhalb des eigenen Unternehmens
- ▶ Vergleich unternehmenseigener Praktiken mit Vorgehensweisen „fremder“ Unternehmen
- ▶ Damit dieser Vergleich stattfinden kann, muss die Ähnlichkeit der Benchmarking-Objekte identifiziert und analysiert werden.

Externes Benchmarking (konkurrenzbezogen)

- ▶ Vergleich und Analyse von Produkten, Leistungen, Abläufen und Vorgehensweisen mit denen der direkten Konkurrenz

Ziel

- ▶ Ermittlung der Wettbewerbsposition

Problem

- ▶ Informationsbeschaffung ist hierbei schwierig, da die Benchmarking-Partner im direkten Wettbewerb stehen

Externes Benchmarking (branchenbezogen)

- ▶ Verfolgt die gleiche Zielsetzung wie das konkurrenzbezogene Benchmarking, erweitert den Fokus allerdings auf die gesamte Branche

Vorteil gegenüber dem konkurrenzbezogenen Benchmarking

- ▶ Informationsbeschaffung einfacher, da die Benchmarking-Partner sich nicht im direkten Wettbewerb befinden

Externes Benchmarking (branchenunabhängig)

- ▶ Benchmarking-Partner stammt aus einer anderen Branche als das eigene Unternehmen
- ▶ Auch in unterschiedlichen Branchen bestehen Prozesse, Aufgaben oder Anforderungen, die vergleichbar sind

Schwierigkeit

- ▶ Bildung von Ähnlichen Abläufen bei starker Abstraktion, sowie der Umsetzung der Ergebnisse

Vorteil

- ▶ Sehr großes Potential der Leistungssteigerung durch Branchenunabhängigkeit.

Praxisbeispiel: Branchenunabhängiges Benchmarking

- ▶ Das eine Unternehmen stammt aus der Lebensmittelbranche (Pralinenhersteller) und hat folgende Problembereiche identifiziert:
 - ▶ Zu hohe Rüstzeiten
 - ▶ Zu hohe Ausschussraten durch Beschädigung der Pralinen
 - ▶ Fehlerhafte Bestückung durch falsche Kommissionierung
 - ▶ Hoher Anteil manueller Nachbearbeitung

Ziel des Benchmarks

- ▶ Verbesserung des Bestückungsprozesses

Praxisbeispiel: Branchenunabhängiges Benchmarking

- ▶ Auswahl eines Benchmarking-Partners, der ebenfalls über einen Bestückungsprozess verfügt

Übereinstimmende Merkmalsausprägungen in Unternehmen unterschiedlicher Branchen

Lebensmittelbranche: Pralinenhersteller	Elektronikbranche: Leiterplattenbestücker
Kleine, empfindliche Teile	Kleine, empfindliche Teile
Automatisierte Bestückung	Automatisierte Bestückung
Große Stückzahlen	Große Stückzahlen
Hygienebestimmungen	Reinheitsbestimmungen

Praxisbeispiel: Branchenunabhängiges Benchmarking

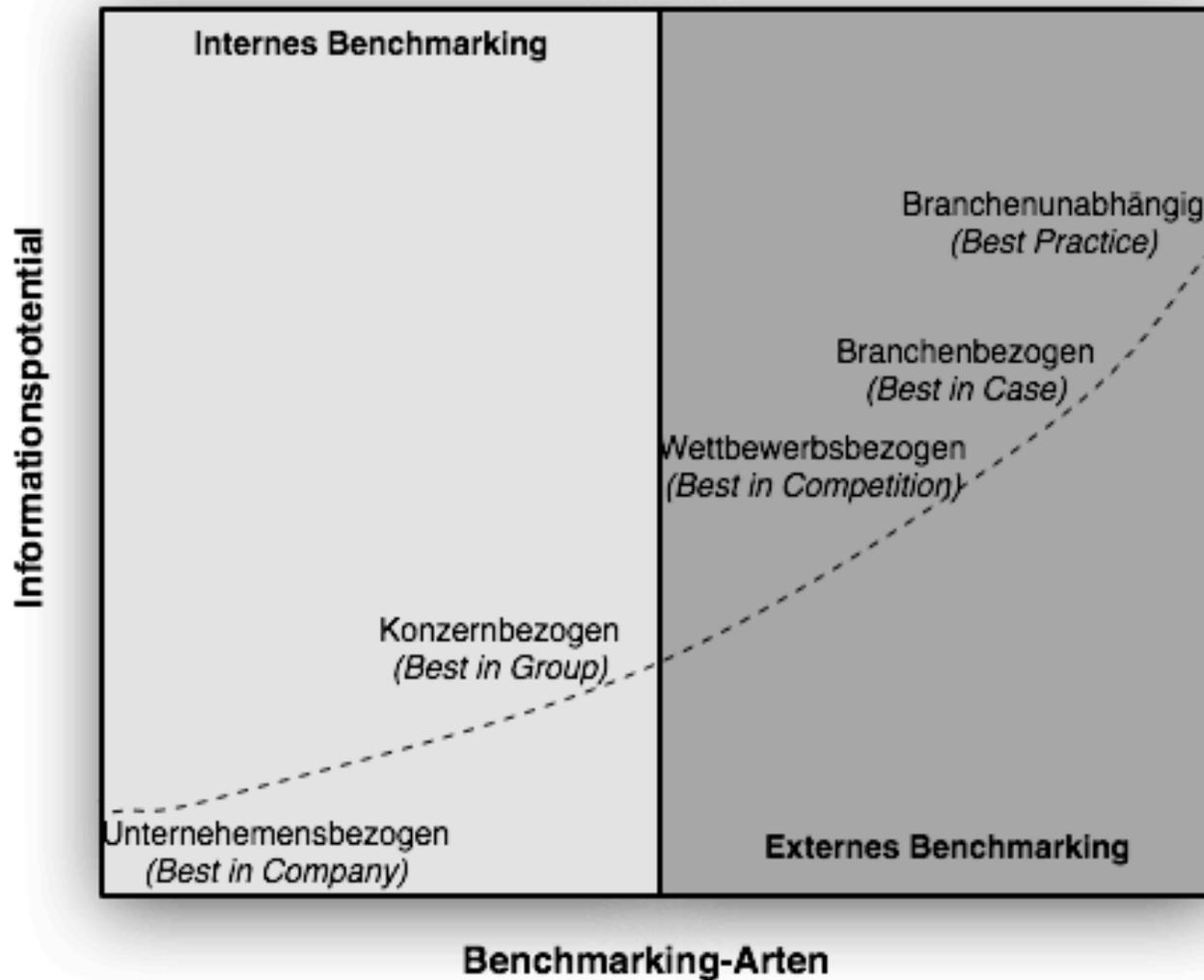
Ergebnis des Benchmarking

- ▶ Effektive Lösungen in branchenfremden Unternehmen entdeckt und auf das eigene Unternehmen übertragen

Folgende Maßnahmen wurden umgesetzt

- ▶ Festrüstung für ein bestimmtes Produktionsprogramm
- ▶ Bestückzeitverbesserungen durch Übernahme von Software-Programmen
- ▶ Keine Beschädigungen der Pralinen, da neues Handhabungsverfahren gefunden wurde

Potential der Leistungssteigerung



Zusammenfassung

Benchmarking bedeutet für ein Unternehmen...

- ▶ ... sich an den Besten zu orientieren
- ▶ ... den eigenen Standpunkt zu analysieren
- ▶ ... daraus erfolgversprechende Unternehmensstrategien zu entwickeln
- ▶ ...die Wettbewerbsposition zu verbessern