

# Lernen und lernen lassen

## Was ein Benchmarking von Geschäftsprozessen beachten muss

Viele Unternehmen setzen heute auf den Vergleich mit anderen, um die eigene Entwicklung voranzutreiben. Wie ein solches Benchmarking gestaltet werden muss, wenn ausgewählte Geschäftsprozesse verglichen werden sollen, hat das be.st-Projekt untersucht. Dabei wurden Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens besonders berücksichtigt.



Michael Lörcher  
AkkU Umweltberatung  
GmbH  
Ickstattstraße 26  
80469 München  
Fon: 089/202056-30  
Fax: -50  
info@akku-gmbh.de

Damit prozessorientiertes Benchmarking durchgeführt werden kann, muss eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein. Im Rahmen des be.st-Projekts wurden vier Prozesse ausgewählt, die später einer vergleichenden Analyse unterzogen werden sollten. Es handelte sich um diese: Produktentwicklungsprozess, Logistik, Instandhaltung und Kundenservice.

Eine Reihe von Gründen gaben den Anlass, Prozesse zu vergleichen:

- Die branchenübergreifende Auswahl von Firmen.
- Die Aktualität des Themas Prozessorientierung.
- Die ausgewählten Prozesse sind überschaubar und abgrenzbar.
- Die Prozesse bieten vor allem in mittelständischen Firmen ein hohes Verbesserungspotenzial.
- Der Zusatznutzen, zum Beispiel in Hinblick auf die Umsetzung von Managementsystemen ist gegeben.

Im be.st- Projekt sollten nicht nur klassische, ökonomische Kennzahlen, sondern auch Nachhaltigkeitsaspekte betrachtet werden. Diese, oft als „soft factors“ bezeichneten, nicht einfach zu messenden Faktoren, haben die Projektbeteiligten auf Basis der EFQM-Bewertungsmethodik bewertet. In einem früheren Projekt ([www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de)) hatte sich gezeigt, dass dies ein tauglicher und praktikabler Ansatz ist.

Die RADAR-Bewertungsmethodik der EFQM erlaubt es, den Vergleich von Prozessen auf verschiedenen Ebenen durchzuführen:

- a) Direkter Vergleich der Stärken und Schwächen;
- b) Punkte-Vergleich im Bereich der einzelnen Kriterien des Modells;
- c) Vergleich der Gesamtpunktzahl.

Der Vorteil dieses Ansatzes ist es, dass man einzelne Bereiche bzw. Prozesse herausgreifen kann, die ein besonderes Potenzial bieten. Gleichzeitig ist es möglich, eine umfassende nachhaltigkeitsorientierte Bewertung durchzuführen, die nicht nur auf einige plakative Kennzahlen abzielt.

### Voraussetzungen

Damit dies funktioniert, sind allerdings gewisse Voraussetzungen zu erfüllen. Beim Prozessbenchmarking ist der Prozess das Benchmarking-Objekt. Dazu muss dieser klar abgegrenzt, verständlich beschrieben und unter ähnlichen Rahmenbedingungen ausgeführt werden. Folgende Grundelemente werden dazu meist in einem Prozesssteckbrief beschrieben:

- Auslöser-Ende,
- Kunden-Lieferanten,
- Input-Output,
- Prozesskenngrößen und -ziele.

Die Bewertungsmethodik der EFQM erfordert gewisse Fähigkeiten, die den Beteiligten im Rahmen eines Assessoren-Trainings vermittelt wurden. Dort lernten die Prozessverantwortlichen wie die einzelnen Kriterien anhand des be.st-Fragebogens ausgewertet werden können.

Das EFQM-Modell für Excellence enthält fünf so genannte Befähiger-Kriterien: Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partner und Ressourcen sowie Prozesse. Diese werden in Bezug gesetzt zu den vier Ergebnis-Kriterien: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, Kundenbezogene Ergebnisse, Gesellschaftsbezogene Ergebnisse, Schlüsselergebnisse. Übertragen auf den Prozess-Kontext bedeutet dies:

- Führung betrifft die Prozessverantwortlichen.
- Politik und Strategie spiegeln sich in den Prozesszielen wider.
- Mitarbeiter sind die Prozessbeteiligten und sie können aus verschiedenen Abteilungen kommen.
- Prozesse betrifft die Darstellung und Umsetzung eines definierten Prozessablaufs.
- Ergebnisse spiegeln sich in den Prozesskennzahlen.
- Kunden sind auch interne Kunden, die auf die Ergebnisse des Prozesses angewiesen sind.

### Was ist Benchmarking?

Benchmarking ist ein mittlerweile weltweit angewandtes Werkzeug, das es ermöglicht, vorbildliche Praktiken im unternehmerischen Umfeld zu finden und diese erfolgreich ins eigene Unternehmen zu übertragen. Es zeigt alternative und innovative Lösungen („best practice“) und gibt Anregungen für die Umsetzung im eigenen Unternehmen. Voraussetzung dafür ist, dass Vergleichsgrößen erfasst werden und ein Verständnis dafür erarbeitet wird, wie das Vergleichsunternehmen diese Spitzenleistungen erreicht. Auch die Europäische Kommission unterstützt Benchmarking als ein Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie.

Im klassischen Benchmarking werden in der Regel Kenngrößen von Produkten, Dienstleistungen, Verfahren bzw. Techniken verglichen. Prozess-Benchmarking bedeutet den Vergleich der eigenen Geschäftsprozesse mit den Prozessen in meist branchenfremden Unternehmen. Man sucht auf Prozessebene nach Verbesserungsmöglichkeiten, die im eigenen Unternehmen noch nicht angewendet werden.

## Prozessreife

Um Prozesse zu vergleichen, müssen geeignete, messbare Kennzahlen bestimmt und ermittelt werden. Hier ist vor allem auf die Vergleichbarkeit der Kennzahlen zu achten, d.h. die Verwendung gleicher Messpunkte, Berechnungsformeln und Bezugspunkte.

Die be.st-Bewertung betrachtet darüber hinaus auch qualitative Kriterien, die aufgrund ihrer Stärken und Verbesserungspotenziale beurteilt werden.

Daraus lässt sich schon ein direkter Nutzen für einen kooperativen Erfahrungsaustausch ziehen, da die Stärken anderer Unternehmen als Ideengeber für eigene Verbesserungen dienen können. Man erfährt so nicht nur, wie gut oder schlecht man ist, sondern auch, warum das so ist.

Dieses Vorgehen erfordert allerdings einige Voraussetzungen bei den Teilnehmern des Benchmarkings. So muss ein Prozessverantwortlicher benannt sein, der die Führungsrolle wahrnimmt. Der Prozess sollte klar abgegrenzt und beschrieben und Kunden und Lieferanten des Prozesses definiert sein.

Im Rahmen des Projekts waren daher folgende, für KMU typische Schwierigkeiten zu überwinden:

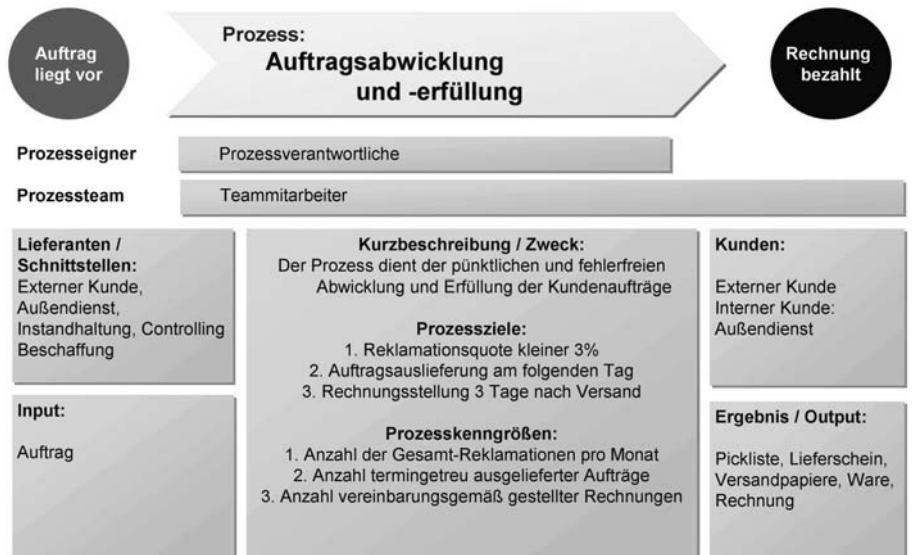
- Eine klare Abgrenzung der Prozesse ist bei kleinen Unternehmen nicht immer einfach.
- Erst ab fünf Prozessbeteiligten aufwärts macht es Sinn, den Prozess zu bewerten.
- Prozessbezogene Ziele und Kennzahlen bedeuten meist Neuland.
- Es ist nicht immer sofort klar, wer eigentlich der Prozesskunde ist.

Daher wurde im Projekt zuerst an der Entwicklung der Prozessreife gearbeitet (siehe Beitrag auf Seite 24). Ein Erfahrungswert ist, dass ab einem Prozessreifegrad von 50 Prozent eine gute Basis für ein Benchmarking mit anderen vorliegt.

Davor sollten vor allem die Verbesserungen, die aus einer Schwachstellenanalyse und evtl. einem internen Benchmarking abgeleitet werden können, realisiert werden. Wenn diese Potenziale ausgeschöpft sind, macht es Sinn über ein externes Benchmarking und den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen weitere Anregungen zu finden.

## Fazit

Die Ergebnisse eines Benchmarkings stehen und fallen mit der Vergleichbarkeit der Prozesse. Diese lassen sich erst einem sinnvollen Vergleich unterziehen, wenn sie klar definiert und strukturiert sind. Sie müssen anhand relevanter und geeigneter Kenngrößen quantifiziert werden können. Diese Kenngrößen und Best-Practice-Vorgehensweisen bilden die Grundlage für einen Vergleich.



### Ein typischer Prozesssteckbrief

Ein echtes Benchmarking auf Prozessebene erfordert eine gewisse „Prozessreife“, die vor allem in kleineren Unternehmen nicht selbstverständlich ist.

Dennoch zeigte sich im be.st-Projekt, dass auch in den Fällen, in denen die Prozessreife noch nicht hinreichend war, die Auseinandersetzung mit der Methodik und das Arbeiten an den Prozessen ein großer Gewinn für die Unternehmen war.

Ein Vergleich der Vorgehensweise und Ergebnisse mit anderen Unternehmen im Rahmen eines kooperativen Erfahrungsaus-

tauschs hat den Unternehmen viele zusätzliche Impulse für die Weiterentwicklung ihrer Prozesse gegeben. Daher wurde im Projekt auch der Prozessreife-Check (be.st-Prozessreifegrad) entwickelt, der auf schnelle Weise klären kann, ob der Prozess schon reif für ein Benchmarking ist (siehe auch Seite 24 in dieser Ausgabe).

Michael Lörcher

## Steckbrief be.st-Projekt

### Projektunternehmen

CB Chemie und Biotechnologie GmbH	Gütersloh	Chemisch-technische Produkte für die Oberflächenbehandlung	65 Beschäftigte
GEALAN Fenster-Systeme GmbH	Oberkotzau	Kunststoff-Profilsysteme für Fenster und Türen	590 Beschäftigte
HYCHEM AG	Steinau an der Straße	Waschmittel	80 Beschäftigte
Jowat AG	Detmold	Klebstoffe	580 Beschäftigte
SIEGENIA-AUBI KG	Siegen	Dreh-, Kipp- und Sicherheitsbeschläge für Fenster in den Marktsegmenten Kunststoff, Holz und Aluminium	1950 Beschäftigte

### future-Projektteam:

Angelika Baur (Berlin), Michael Lörcher (München), Thomas Merten (Friedberg)

### Wissenschaftliche Begleitung:

Holger Rohn (FG Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie)

### Projektdauer:

März 2002 - April 2005

### Förderung:

Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU), Osnabrück

