

Prozess-Benchmarking

Unternehmen praktizieren Leistungsvergleich für Nachhaltiges Wirtschaften

Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) wird es immer wichtiger, überbetriebliches Wissen zu erschließen (innovativ lernen) und zu nutzen (Innovationen realisieren). Dazu brauchen sie eine Methode, die eine flexible Vorgehensweise bei der Bewertung und dem überbetrieblichen Vergleich von Geschäftsprozessen ermöglicht. Dabei sollten alle wichtigen Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens einbezogen werden. Ein neues future-Projekt arbeitet daran: Sein Titel: *Kooperatives nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking*.

Die grundlegende Frage ist: Wie kann ein Unternehmen seine Prozesse selbst bewerten, sich mit anderen Unternehmen vergleichen und dabei auch seinen Entwicklungsstand in Sachen nachhaltiges Wirtschaften überprüfen? Welche Kriterien sind anzulegen und mit welcher Methode lassen sich Daten erheben, um Prozesse über Branchengrenzen hinweg zu vergleichen? Wie führt ein solcher Vergleich zu Prozessoptimierungen und gegenseitigem Lernen? Einen Beitrag zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen will das Projekt mit dem vollständigen Titel: „Entwicklung und Einführung eines an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit orientierten kooperativen und branchenübergreifenden Benchmarkingkonzepts in kleinen und mittelständischen Unternehmen unter Verwendung der EFQM-Selbstbewertungs-Methodik“, leisten.

Eine nachhaltige, d.h. zukunftsfähige Entwicklung erfordert, die Bedürfnisse heutiger Generationen zu befriedigen, ohne die Lebensgrundlagen kommender Generationen zu gefährden. Dazu gehört ganz wesentlich die Art und Weise wie Unternehmen wirtschaften. Und diese genügt in ihrer derzeitigen Ausprägung den Ansprüchen nachhaltigen Wirtschaftens nur selten.

Es gibt jedoch eine Reihe von Ansätzen und Konzepten um verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte wie Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Qualität etc. in Unternehmen systematisch zu behandeln (EMAS, ISO 14001, ISO 9000:2000, OHRIS, etc.). Allerdings zeigt sich oft, dass diese Konzepte nur dann effektiv und dauerhaft im Unternehmen verankert werden, wenn sie nicht isoliert bleiben, sondern eine Integration in die klassischen Führungssysteme gelingt.

Management für Nachhaltigkeit

Idealerweise sollte dabei der Schritt zu modernen und innovativen Managementansätzen (wie Prozessorientierung, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Benchmarking, Total-Quality-Management (TQM), Kooperation) vollzogen werden. Diese Konzepte haben in den letzten zehn Jahren bewiesen, dass sie

Projekt-Unternehmen

Follmann & Co.
GmbH & Co. KG

Jowat Lobers und
Frank GmbH & Co. KG

Hychem AG

CB Chemie und
Biotechnologie GmbH

AUBI Baubeschläge
GmbH

Siegenia Frank KG

GEALAN Werk
Fickenscher GmbH

*Kooperatives Nachhaltigkeits-
orientiertes Benchmarking
– ein Projekt von future e.V.
(Laufzeit von 3.02 bis 11.04)*

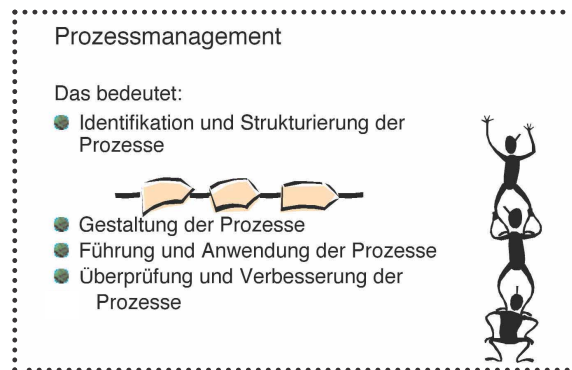
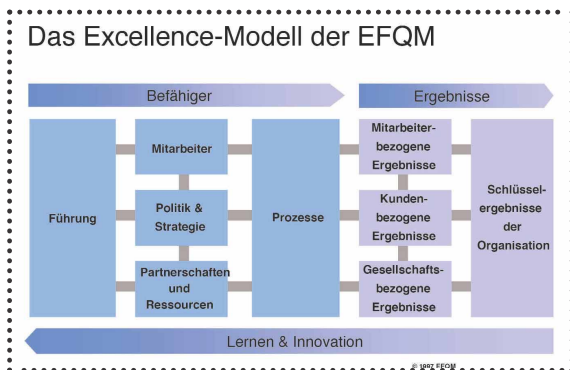
*Thomas Merten
future-Büro Hessen-Thüringen/
Projektbüro MR-ten
61191 Rosbach vor der Höhe
Ringstraße 16
Fon 06007-9181-70, Fax -80*

*Angelika Baur
future-Büro Berlin-Brandenburg/
Netzwerk Management Consulting*

*Michael Lörcher
future-Büro München/
AkkU Umweltberatung GmbH*

*Dr. Udo Westermann
future e.V. Geschäftsstelle Münster*

*info@sustainable-benchmarking.de
www.sustainable-benchmarking.de*



eine zielorientierte und in Ansätzen auch ganzheitliche Sicht der Unternehmenswelt ermöglichen. Die Anwendung des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management), von vielen Experten als derzeit anspruchsvollstes Managementsystem eingestuft, ermöglicht Unternehmen „Exzellenz“ anzusteuern und zu erreichen.

Um die Leistung der Unternehmen nicht nur in wirtschaftlichen Belangen zu erhöhen, müssen darüber hinaus gehende Nachhaltigkeitsaspekte in die genannten Werkzeuge eingeflochten und damit zur konkreten Anwendung gebracht werden. Dies geschieht im Projekt über die Anwendung und Weiterentwicklung eines Nachhaltigkeits-EFQM-Modells (Sustainability-EFQM; S-EFQM). Dieses gemeinsam von future e.V. und dem Wuppertal Institut erarbeitete Nachhaltigkeits-EFQM dient im Benchmarking-Projekt als Grundlage für die Bewertung der Prozesse in den beteiligten Pilotunternehmen.

Benchmarking von Prozessen

Die Entwicklung und Erprobung des kooperativen, nachhaltigkeits- und prozessorientierten Benchmarking findet in enger Zusammenarbeit mit den am Projekt beteiligten kleinen und mittelständischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen statt. Dabei werden ausgewählte Prozesse, die für zukunftsfähiges Wirtschaften von Bedeutung sind, analysiert und bewertet. Als Benchmarking-Objekte wurden in Absprache mit den Unternehmen folgende Geschäftsprozesse ausgewählt:

- Instandhaltung,
- Interne Logistik,
- Kundenservice,
- Produktentwicklung.

Das future-Projektteam entwickelt in Zusammenarbeit mit den Unternehmen für jeden Prozess einen Fragebogen für die Bewertung. Die Bewertung der Prozesse ergibt ein Profil der Stärken und Verbesserungspotenziale bzgl. der neun Kriterien des EFQM-Modells und ist die Grundlage für die kooperativen „Best-Practice-Sharing-Workshops“, in denen das Lernen voneinander und der Vergleich mit den anderen Unternehmen stattfindet.

Den Unternehmen wird somit die Möglichkeit gegeben, die eigenen Prozesse anhand der Ergebnisse aus den Benchmarking-Workshops mit entsprechenden Maßnahmen zu optimieren. Diese werden später einer zweiten Bewertung unterzogen, um den Erfolg der Verbesserung zu messen.

Nutzen

Zusammenfassend ergeben sich für die teilnehmenden Unternehmen eine Reihe von Vorteilen:

- Kennenlernen und Anwenden einer innovativen Benchmarking-Methode, die einen gezielten Know-how-Austausch ermöglicht.
- Kennenlernen und Anwenden der vielseitig anwendbaren und anerkannten Methode der Selbstbewertung der EFQM (European Foundation for Quality Management).
- Erlernen des Prozessmanagements, Anwendung der Prozessorientierung an einzelnen Prozessen.
- Optimierung der ausgewählten Geschäftsprozesse.
- Erlernen und Anwenden einer kooperativen Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen.

Entwicklung der Managementinstrumente

Vom KVP zum Nachhaltigkeits-Benchmarking

Unternehmen aus der future-Erfahrungsaustausch-Gruppe Westfalen und das future-Projektteam haben vorhandene Managementinstrumente zu einem „Kooperativen nachhaltigkeitsorientierten Benchmarking“ kombiniert. Als Ziel haben sie sich gesetzt, das innerbetriebliche Instrument des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) für die (über)betriebliche Prozessoptimierung weiter zu entwickeln. Der ganzheitliche Ansatz des EFQM-Modells wird dabei für die Einbeziehung von Kriterien des nachhaltigen Wirtschaftens genutzt.

Dabei wurden etablierte Managementinstrumente aufgenommen und erweitert. Im be.st-Projekt werden sie neu kombiniert und prozessorientiert eingesetzt, speziell zugeschnitten auf kleine und mittlere Unternehmen. Folgende Instrumente kommen zum Einsatz:

- Nachhaltigkeitsmanagement,
- EFQM-Modell und Methodik der Selbstbewertung,
- Benchmarking, speziell im Projekt:
 - Prozess-Benchmarking,
- Prozessmanagement und
- unternehmensübergreifende, kooperative Zusammenarbeit.

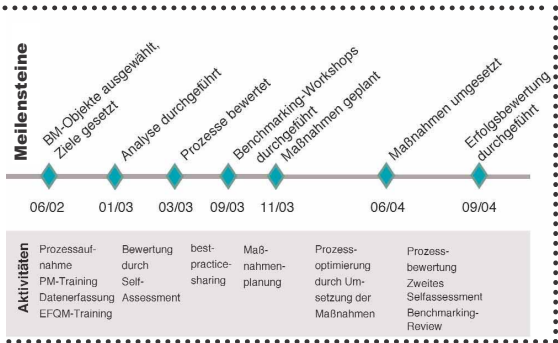
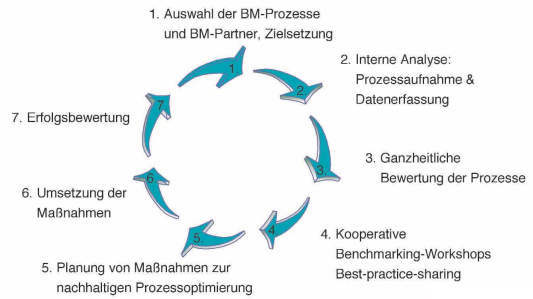
Vorgehensweise

Die methodische bzw. konzeptionelle Basis bildet eine praxisnahe und KMU-taugliche Verbindung der oben genannten Instrumente. Sie haben den Ausgangsbedingungen in diesen Unternehmen Rechnung zu tragen: geringere zeitliche und finanzielle Ressourcen, geringere Managementspezialisierung, weniger Stabstellen etc.

Die Abbildung zeigt, wo die verschiedenen Instrumente eingesetzt werden. Neuland wird dabei vor allem beim Brückenschlag zwischen ihnen beschriftet:

- Ergänzung des EFQM-Modells um fehlende Nachhaltigkeitskriterien (S-EFQM),
- Anwendung der EFQM-Bewertung auf Prozesse,
- Erfassung und Bewertung von Geschäftsprozessen in KMU,
- Kooperativer Ansatz zur Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse und -Erkenntnisse sowie
- Verbesserung der „Nachhaltigkeitsleistung“ durch benchmarking-getriebene Prozessinnovationen.

Die 7 Phasen des kooperativen nachhaltigkeitsorientierten Benchmarking



Projekttablauf

Nachdem die nötigen Vorarbeiten abgeschlossen waren, erfolgte im März 2002 der offizielle Projektstart. Seitdem wurden weitere Arbeiten erledigt bzw. begonnen:

- Erarbeitung einer Projekt-Feinplanung;
- Akquise weiterer Unternehmen;
- Analyse und Auswertung relevanter Literatur zu den Themen Benchmarking, Prozessorientierung, EFQM/TQM, Nachhaltigkeit etc.;
- Durchführung eines Experten-Workshops in Berlin (4.6.) mit anschließender „Gründung“ eines Experten-Projektkreises;
- gemeinsamer Start-Workshop in Frankfurt am 27.6. (offizieller Start für die Arbeit in und mit den Unternehmen);
- interne Start-Workshops in den Projekt-Unternehmen (Juli bis September);
- 1. Prozess-Management-Training mit Jowat, Hychem und CB in Detmold bei Jowat (17.7.);

Projekt-Unternehmen		Produkte	Mitarbeiter
Follmann & Co. GmbH & Co. KG	Minden	Druckfarben, Beschichtungen, Bauchemische Produkte	200
Jowat Lobers und Frank GmbH & Co. KG	Detmold	Klebstoffe	350
Hychem AG	Steinau an der Straße	Waschmittel	80
CB Chemie und Biotechnologie GmbH	Gütersloh	chemische Produkte für die Oberflächenbehandlung	50
AUBI Baubeschläge GmbH	Hermeskeil	Fensterbeschläge	540
Siegenia Frank KG	Siegen	Fensterbeschläge	1200
GEALAN Werk Fickenscher GmbH	Oberkotzau	Fensterprofile aus PVC	615

- Prozessaufnahme bei Jowat und Hychem (Juli/August);
- Konzeption der Schulungsmaßnahmen;
- 2. Prozessmanagement-Training mit Follmann und CB-Chemie in Minden;
- Prozessaufnahme bei Follmann und CB Chemie (September);
- Konzeption der Prozess-Frage-/Bewertungsbögen.

Die angesprochenen Experten, die an dem Workshop am 4. Juni 2002 in Berlin teilnahmen, begrüßten die angebotene Zusammenarbeit über die Laufzeit des Projektes. Beteiligt waren:

- Dr. Arne Engelbrecht, Pleyma Unternehmensnetzwerke GmbH, Hamburg,
- Prof. Jürgen Freimann, Uni GH Kassel,
- Dr. Jürgen Heina, Infineon AG, München,

- Susanne Kaldschmidt, TQMI, Consulting for Excellence GmbH, München,
- Holger Kohl, Mario Görner, Fraunhofer-Institut IPK, Informationszentrum Benchmarking, Berlin,
- Dr. Gunnar Siebert, Institut für Prozessoptimierung, Deutsches Benchmarking Zentrum, Berlin,
- Michael Stausberg, Ing.büro für Prozesscontrolling, Linden,
- Michael Steinfeld, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Berlin, und
- Thomas Trache, TU Dresden.

Kooperatives Nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking
 – ein Projekt von future e.V. (Laufzeit von 3.02 bis 11.04) mit der wissenschaftlichen Begleitung des Wuppertal Instituts, gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt in Osnabrück

Internet: www.sustainable-benchmarking.de
 E-Mail: info@sustainable-benchmarking.de

Über den weiteren Fortgang des Projekts wird das future-Team in regelmäßigen Abständen weiter berichten. Außerdem wird sich die nächste Ausgabe des future-Magazins Unternehmen und Umwelt ausführlich damit beschäftigen und u.a. die teilnehmenden Unternehmen näher vorstellen.

