

Veröffentlicht in
Branchenreport
Automobil Zulieferer
2001

„Mit Benchmarking wettbewerbsfähig bleiben“

S. 14-15

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion
AD HOC, Gütersloh
(www.adhocpr.de)

Tool für den Mittelstand

Mit Benchmarking wettbewerbsfähig bleiben

von Babette Schulz, Dr. Werner Gleißner und Steffen Kintz, RKW Hessen

Die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt wird immer mehr zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Benchmarking kann als Analyseinstrument und Managementwerkzeug Unternehmen durch den Zugang zur Best Practice anderer Unternehmen wichtige neue Erkenntnisse und Impulse geben.

Benchmarking als Management-Instrumentarium ist nicht neu und spätestens seit den Aktivitäten des Bürogeräteherstellers Rank Xerox Anfang der 80er Jahre bekannt. In Europa findet Benchmarking erst seit Mitte der 90er Jahre die Aufmerksamkeit, die dieses Werkzeug verdient. Trotz offensichtlicher Vorteile des Analyseinstrumentes ist gerade im deutschsprachigen Raum eine gewisse Berührungsangst festzustellen, wenn es darum geht, den eigenen Erfahrungsbereich anderen Unternehmen zu öffnen, um im Gegenzug von deren Erfahrungen zu profitieren.

BASIC – eine neue Generation der Benchmarking-Instrumente

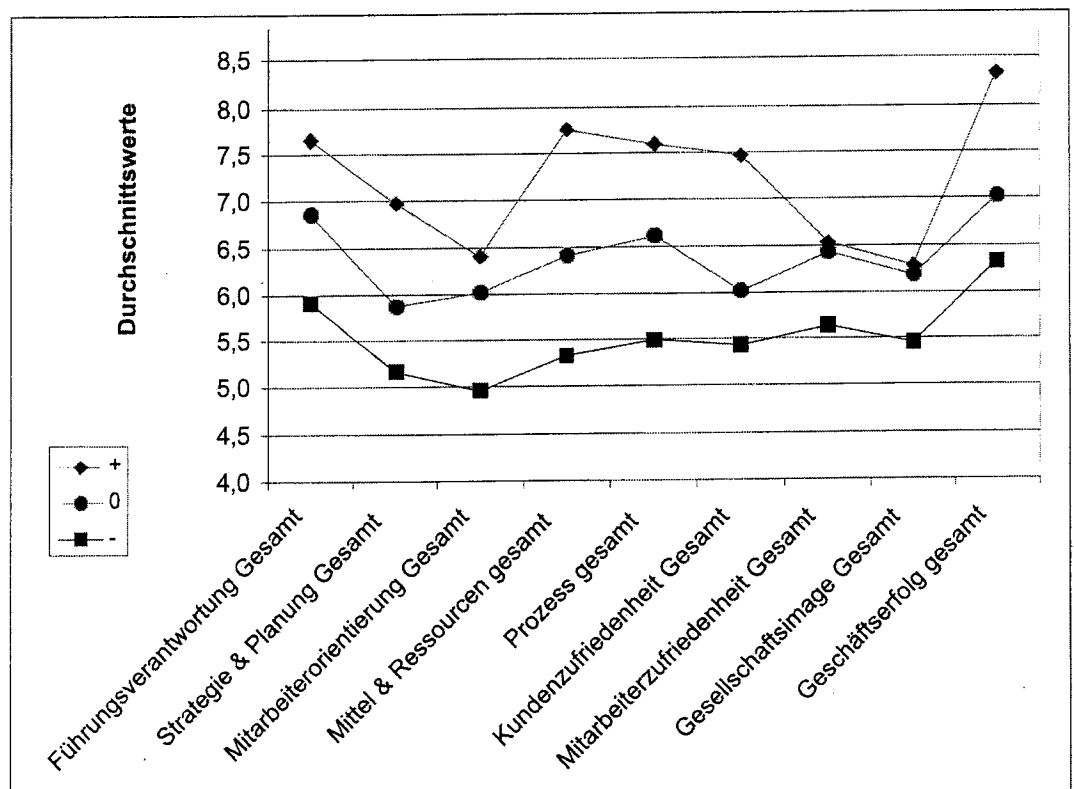
In Kenntnis dieser Situation startete die RKW Hessen GmbH in Kooperation mit der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH sowie weiteren europäischen Projektpartnern Anfang 2000 ein europäisches Benchmarking-Projekt, welches darauf abzielte, ein speziell für mittelständische Unternehmen zugeschnittenes Benchmarking-

Instrument zu entwickeln. Im Rahmen einer Pilot-Untersuchung innerhalb der Automobilzuliefererindustrie konnte die entwickelte Benchmarking-Methodik bei 25 europäischen Zulieferunternehmen in Groß-

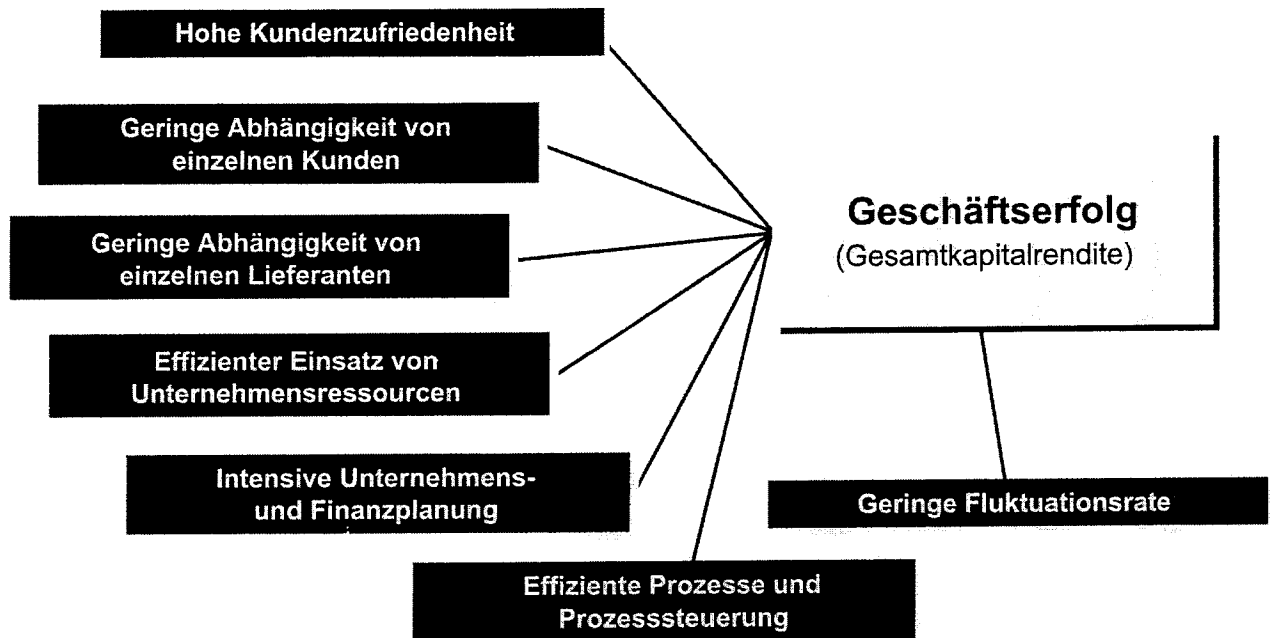
britannien, Belgien, Spanien und Deutschland erfolgreich getestet werden. Die Ergebnisse des von der Europäischen Kommission geförderten Projekts wurden unter Einbindung aller europäischen Pro-

jektpartner im Februar in Wiesbaden vorgestellt und stießen auf großes Interesse.

Das BASIC-Benchmarking-Tool basiert auf dem anerkannten und erprobten Unternehmens-



Die Graphik zeigt die Ergebnisse der Selbstbewertung der 25 BASIC-Unternehmen nach Themenblöcken im Überblick. Dabei sind neben dem Bewertungsdurchschnitt (0) die Bewertung der erfolgreichen Unternehmen (+) und die Bewertungen der weniger erfolgreichen Unternehmen (-) aufgeführt. Interessant sind z.B. die Unterschiede zwischen der „Spitzengruppe“ und den anderen Unternehmen, die sich insbesondere bei „Mittel & Ressourcen“, „Prozesse“ und „Kundenzufriedenheit“ zeigen.



In der Graphik sind die Faktoren aufgeführt, die den Geschäftserfolg der teilnehmenden Unternehmen nachweislich am stärksten beeinflussen. Die Erkenntnisse decken sich weitgehend mit denen bisheriger Erfolgsfaktorenanalysen.

beurteilungsansatz des „Business Excellence Modells“ der European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.). Für den Einsatz in BASIC wurde der EFQM-Erhebungsbogen stärker auf Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten und im Hinblick auf die nachfolgende Erfolgsfaktorenanalyse überarbeitet. So wurden beispielsweise Fragen zu erfolgsrelevanten Faktoren wie die Verhandlungsmacht von Kunden und Lieferanten mit aufgenommen.

In einem ersten Analyseschritt wurde die relative Wettbewerbsposition mit Hilfe eines BASIC-Gesamtratings bestimmt, um so den Status Quo des Unternehmens hinsichtlich seiner besonderen Stärken und Verbesserungspotenziale in den Bereichen „Führung“, „Strategie & Planung“, „Mitarbeiterorientierung“, „Prozesse“, „Kundenzufriedenheit“ und „Gesellschaftliches Image“ zu ermitteln. Zentrale Elemente der Erhebungsmethodik waren eine schriftliche, anonyme Befragung von ausgewählten Mit-

arbeiter/-innen, ein Management-Interview sowie eine Unternehmensbesichtigung. Dieser Mix ermöglichte es, allen BASIC-Teilnehmern ein abgesichertes Unternehmensprofil mit spezifischen Potenzialen und Schwächen rückzuspiegeln und ihnen somit unmittelbar erste Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens aufzuzeigen. Gleichzeitig wurden Ansatzpunkte für weiterführende Benchmarking-Aktivitäten ermittelt.

In einem weiteren Analyseschritt – der Erfolgsfaktorenanalyse – wurde darüber hinaus untersucht, welche der untersuchten Unternehmenscharakteristika einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen hatten. Ziel war es, die Teilnehmer durch die Kenntnis wichtiger Stellgrößen des Unternehmenserfolgs in die Lage zu versetzen, sich auf diejenigen Verbesserungspotenziale zu konzentrieren, die hinsichtlich einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolges belegbar am

wirksamsten sind. Wie die Graphik zeigt, hatten sowohl die Firmenabhängigkeit von Kunden als auch die von Lieferanten einen starken Einfluss auf die Rentabilität der untersuchten Unternehmen. Interessanterweise ließ sich der Einfluss von Mitarbeiter(un)zufriedenheit auf den Geschäftserfolg erst dann belegen, wenn dieser in höhere Fluktuation oder wachsende Krankheitsstände mündete.

Wie erste Ergebnisse zeigen, können über BASIC Benchmarking kontinuierliche Verbesserungsprozesse angestoßen werden. Das Verfahren ist hervorragend geeignet, um die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufzudecken und im Rahmen der Konsensbewertung einen Dialog mit den einzelnen Abteilungen zu führen. Nach der Realisierung eines entsprechenden Maßnahmenplanes können über die Statusabfrage Umsetzung und Erfolg der einzelnen Schritte überprüft werden.

Aufgrund der sehr positiven Resonanz wird das RKW Hessen BASIC-Benchmarking weiterführen. ■

► Die Autoren

Babette Schulz, Dipl.-Betriebswirtin, ist seit 1996 bei der RKW Hessen GmbH als Projektleiterin tätig. Neben dem BASIC-Projekt setzte sie u.a. CORE – ein großes europäisches Qualifizierungsprogramm für Automobilzulieferer im Rahmen der A-DAPT Initiative um – und betreut nun das RKW-Forschungsprojekt Sustainable Balanced Scorecard für mittelständische Unternehmen.

Dr. Werner Gleißner, Dipl.-Wirtsch.-Ing., ist seit 1990 Geschäftsführer der wima Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH. Seit seiner Promotion in Volkswirtschaftslehre ist er zudem Lehrbeauftragter an der TU Dresden (Entrepreneurship und Risikomanagement).

Steffen Kintz, Dipl.-Betriebswirt (FH), ist seit 1997 Mitarbeiter der wima GmbH. Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen Strategieentwicklung, Unternehmens- und Produktivitätsanalyse.