

BASIC-Benchmarking – ein Management-Werkzeug zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Bedeutung von Benchmarking

Zu den wichtigsten ökologischen Herausforderungen seit den 90er Jahren gehört vor allem das umweltgerechte Erfassen, Aufbereiten und Recycling von Wertstoffen. Obwohl immer wieder Debatten über die negativen Einflüsse der hohen Kosten, zum Beispiel für Umweltschutz, auf die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland geführt werden, bewertet die Bevölkerung die Maßnahmen zur Verbesserung der Umwelt nach wie vor als überwiegend positiv.

Trotz des Wachstums der Umweltbranchen in den vergangenen Jahren haben sich der Wettbewerb und der Kampf um Marktanteile verstärkt und werden sich weiter verstärken. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen geraten zunehmend unter starken Druck. In der Entsorgungsbranche liegt das zum Beispiel an den teilweise geschaffenen Überkapazitäten und geht vor allem von Markteintritten kapitalkräftiger Großunternehmen wie zum Beispiel Energieversorgern aus. Aber auch in der deutschen Umwelttechnikbranche führt der intensivere inter-

nationale Wettbewerb durch die Globalisierung der Märkte zu einem hohen Anpassungs- und Innovationsdruck.

Die Wettbewerbssituation zwingt dazu, dass sich Unternehmer und Entscheider schnell und umfassend einen Überblick über aktuelle Unternehmens-, Markt und Wettbewerbsbedingungen verschaffen müssen. Die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen hängt dabei mehr denn je von der Qualität der zugrunde liegenden Informationen ab. Die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt wird immer mehr zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Benchmarking kann als Analyseinstrument und Managementwerkzeug Unternehmen durch seinen Zugang zur Best Practice anderer Unternehmen wichtige neue Erkenntnisse und Impulse geben.

BASIC1 – eine neue Generation der Benchmarking-Instrumente

Benchmarking als Management-Instrumentarium ist nicht neu und spätestens seit den Aktivitäten des Bürogeräteherstellers Rank Xerox Anfang der 80er Jahre bekannt. In Europa dagegen 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.

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 Pilotuntersuchung innerhalb der Automobil-Zuliefererindustrie konnte die entwickelte Benchmarking-Methodik bei 25 europäischen Zulieferunternehmen in Großbritannien, Belgien, Spanien und Deutschland erfolgreich getestet werden. Die Ergebnisse des von der Europäischen Kommission geförderten Projekts wurden unter Einbindung aller europäischen Projektpartner im Februar in Wiesbaden vorgestellt und stießen auf großes Interesse.

Das BASIC-Benchmarking-Tool basiert auf dem anerkannten und erprobten Unternehmensbeurteilungsansatz des Business Excellence Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM). 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.

Siehe dazu auch: Überblick über empirische Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren; Gleißner, Werner: Faustregeln für Unternehmer, 2000, S.35ff; sowie Jenner, Thomas: Determinanten des Unternehmenserfolges, 1999.

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 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ein Management-Interview sowie eine Unterneh-

BASIC:

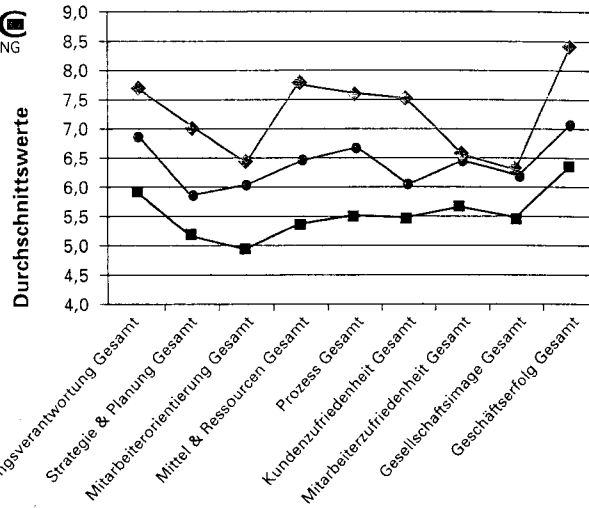
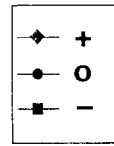
**B
A
S
I
C**



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.

BASIC
ENCHMARKING



mensbesichtigung. Dieser Mix ermöglichte es, allen BASIC-Teilnehmern ein abgesichertes Unternehmensprofil mit spezifischen Potenzialen und Schwächen widerzuspiegeln 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 wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg

der Unternehmen hatten. Ziel war es dabei, 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 Unternehmenserfolgs belegbar am wirksamsten sind. Wie die Graphik zeigt, wurde beispielsweise ermittelt, dass die Firmenabhängigkeit von Kunden, aber auch von Lieferanten durchaus einen starken Einfluss auf die Rentabilität der untersuchten Unternehmen hatte. Interessanterweise ließ sich der Einfluss von Mitarbeiter(un)zufriedenheit auf den Geschäftserfolg erst dann belegen, wenn dieser in höhere Fluktua-

In der Graphik sind die wichtigsten Ergebnisse der Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des BASIC-Benchmarkings dargestellt.

So waren Unternehmen mit einer geringen Abhängigkeit von einzelnen Kunden typischerweise erfolgreicher als andere Unternehmen.

Welche Einflussgrößen tragen belegbar zum Geschäftserfolg bei?

- Hohe Kundenzufriedenheit
- Geringe Abhängigkeit von einzelnen Kunden
- Geringe Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten
- Effizienter Einsatz von Unternehmensressourcen
- Intensive Unternehmens- und Finanzplanung
- Effiziente Prozesse und Prozesssteuerung
- Geringe Fluktuationsrate



Geschäftserfolg
(Gesamtkapitalrendite)

BASIC
ENCHMARKING

tion oder wachsende Krankheitsstände mündete.

Diese Vorgehensweise der BASIC-Analyse ermöglichte es den Unternehmen, insbesondere die Benchmarking-Bereiche zu definieren, bei denen der höchste Nutzen im Sinne einer nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Geschäftserfolgs zu erwarten ist. Dass BASIC kontinuierliche Verbesserungsprozesse angestoßen hat, formulierte zum Beispiel Herr Hans-Joachim Mayr, Geschäftsführer der Hans Mayr GmbH & Co. KG, in seinem Fazit: „Das BASIC-Projekt war hervorragend geeignet, um die internen Stärken und Schwächen aufzudecken und im Rahmen der Konsensbewertung einen Dialog mit den einzelnen Abteilungen zu führen. Eine Statusüberprüfung werden wir intern durchführen, nachdem ein entsprechender Maßnahmenplan abgearbeitet wurde.“

Übrigens:

Hessische Umweltfirmen können bei der Einführung entsprechender Benchmarking-Tools von den geförderten Beratungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten der Aktionslinie Hessen-UmweltTech profitieren. Zuständig ist ebenfalls die RKW Hessen GmbH (Herr Kay Uwe Bolduan, Tel. 0 61 96 / 4 95-3 43).

Stichwort

Benchmark

ist ein Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung.

Benchmarking

ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mit mittels Benchmarks als besser identifizierter Vergleichspartner.

Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden. Ziel des Benchmarkings ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des Vergleichspartners entscheidend zu verbessern.

Quelle: Deutsches Benchmarking Zentrum
Internetadressen:

www.benchmarkingforum.de,
www.ipo-it.org

Die Autoren dieses Beitrages sind: Dr. Werner Gleißner, Babette Schulz, Steffen Kintz

Kontakt:

Babette Schulz
RKW Hessen GmbH
Düsseldorfer Str. 40
65760 Eschborn
Tel. 0 61 96 / 4 95-3 61, Fax: -3 68
E-Mail: eschborn@rkw-hessen.de
Internet: www.rkw-hessen.de