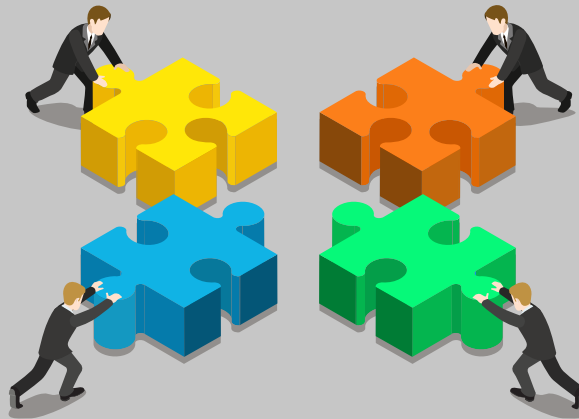




**BenchMarking
Center Europe**

Benchmarking: Prozessverbesserungen vorantreiben



BenchMarking Center Europe
INeKO Institut an der Universität zu Köln
Gottfried-Hagen-Str. 60 - 62
51105 Köln

Phone +49 221 860 53 16
Mail contact@bmc-eu.com
Web www.bmc-eu.com

IN|e|KO



APQC

Institute at the University of Cologne



Benchmarking: Prozessverbesserungen vorantreiben

Benchmarking ist eine wichtige Aktivität. Doch diese These wirft die Frage auf: „Was bedeutet Benchmarking wirklich?“. Darüber hinaus, warum führen Unternehmen Benchmarkings durch und welchen Nutzen ziehen diese daraus? Einfach ausgedrückt, ist das Benchmarking der Prozess des Vergleichens und Messens Ihrer Organisation gegen andere, um Informationen über Philosophien, Praktiken und Maßnahmen zu erhalten, die Ihrem Unternehmen helfen, Maßnahmen zu ergreifen, um die eigene Leistung zu verbessern. Es gibt auch Unternehmen, die Informationen dazu suchen, wo ihre Leistung in Bezug auf die Konkurrenz steht und Einblick in die Art und Weise zu erhalten, wie sie ihre Leistung auf Ebenen, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind, erhöhen können. Organisationen führen in der Regel Benchmarking für eine Vielzahl von Gründen durch, darunter:

1. Verbesserung der Gewinne und Effektivität,
2. Beschleunigung und Bewältigung der Veränderung,
3. Einstellung anspruchsvoller Ziele,
4. Durchbrüche oder Innovationen,
5. Überwindung von „not invented here“ Selbstgefälligkeit oder Arroganz, und um
6. neue Perspektiven gewinnen.

Um die oben genannten Fragen zu beantworten und tiefer in das Benchmarking und seinen Nutzen einzudringen, führte APQC eine Umfrage durch. Sie gibt Einblicke in gemeinsame Benchmarking-Praktiken und welchen Nutzen Benchmarking für Kerngeschäftsaktivitäten wie: Prozessverbesserungen, Performance Management und strategische Planung bietet.

Für was wird Benchmarking genutzt?

Im Allgemeinen pflegen Organisationen ihre Unterstützung für Benchmarking-Aktivitäten. Über die Hälfte der Befragten haben ihre Investitionen in den letzten drei Jahren erhöht. Dies ist auf ihre Tendenz zurückzuführen, dass Benchmarking für eine Reihe von Gründen zu nutzen ist. Von der laufenden Performance (51%) bis hin zur Bereitstellung von Kontexten zur Unterstützung ihrer Geschäftsfälle (61%).

Um jedoch zu verstehen wo und wie der Nutzen für Organisationen aus dem Benchmarking liegt, wurden die Teilnehmer befragt, welche Geschäftsaktivitäten sie innerhalb der letzten 12 Monate mit Benchmarking unterstützten:

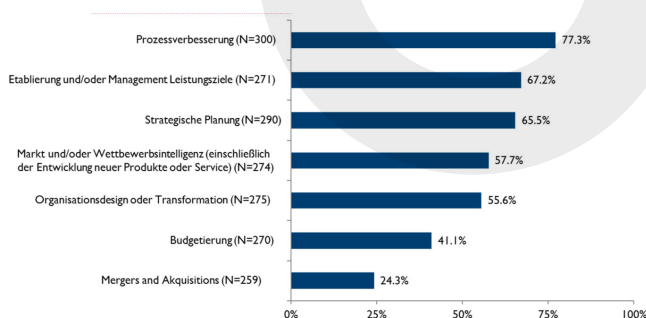


Abbildung 1: Zweck von Benchmarkingprojekten

Obwohl die Prozessverbesserung die primäre Anwendung des Benchmarkings ist (>3/4 der Befragten) gibt es eine Vielzahl von Gründen, weshalb die Befragten Benchmarking verwenden. Die Mehrheit der Befragten nutzt Benchmarking für alles. Von der Etablierung, dem Management von Leistungszielen bis hin zur organisatorischen Transformation.

Benchmarking für Prozessverbesserungen

Einfach ausgedrückt ist die Prozessverbesserung ein systematischer Ansatz, der einer Organisation hilft ihre zugrundeliegenden Prozesse zu optimieren und effizientere Ergebnisse zu erzielen. Die Prozessverbesserung umfasst eine Reihe von Aktionen eines Prozesseigners, um bestehende Geschäftsprozesse innerhalb einer Organisation zu identifizieren, zu analysieren und zu verbessern, um neue Ziele zu erreichen, Leistungen zu steigern, die Kosten zu senken und die Zykluszeiten zu optimieren.

Das Benchmarking der aktuellen Performance ist eine natürliche Erweiterung des Prozess-Mapping. Sobald die Organisation ein gemeinsames Prozessmodell etabliert und ihre Prozesse abgebildet hat, kann sie die Informationen nutzen, um den aktuellen Status- und die Mapping-Aktivitäten für das Benchmarking zu beurteilen.

Daher ist das Vertrauen, welches das Benchmarking genießt, die Prozessverbesserungsmaßnahmen der Organisationen zu unterstützen, nicht überraschend. Organisationen verwenden Benchmarking um eine objektive Grundlage für die Entscheidungsfindung zu schaffen sowie den Kontext, um die Leistung zu identifizieren und zu priorisieren. Zudem wird ermittelt wo Investitionen sinnvoll sind und Verbesserungen erforderlich, sowie neue Praktiken zur Annahme oder Anpassung aufzudecken (Abbildung 2).

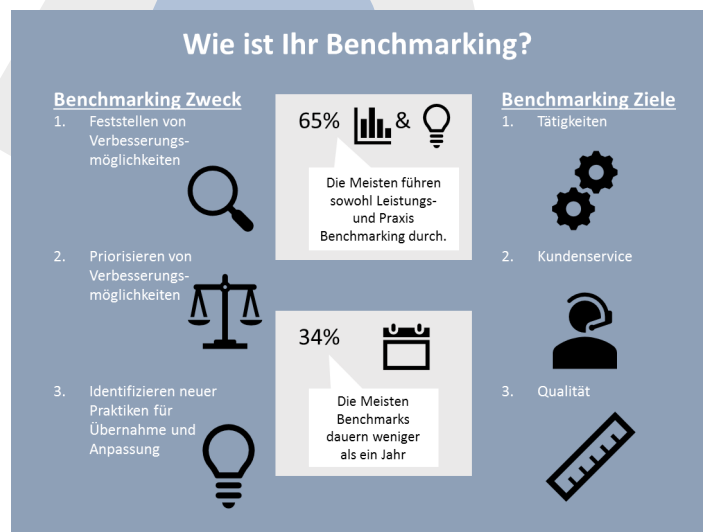


Abbildung 2: Prozessverbesserungs Benchmarkingpraktiken



Obwohl Organisationen Benchmarking für die „richtigen“ Zwecke durchführen, tun sie dies typischerweise weniger als einmal pro Jahr für Prozessverbesserungen. Der wahrscheinlichste Grund dafür ist die Tendenz, Prozesse reaktiv zu bewerten und nicht als Teil des laufenden Performance Managements. Als wir die Benchmarking-Praktiken für das organisatorische Performance-Management betrachteten, stieg die durchschnittliche Benchmarking-Rate an - höchstwahrscheinlich das Ergebnis einer anfänglichen Zielsetzung. Unternehmen verpassen folglich die Möglichkeiten, das Benchmarking in regelmäßigen Abständen zu nutzen, um den Kontext für ihre Leistung zu liefern und proaktiv nach Verbesserungsbereichen zu suchen.

Neben der Betrachtung der Benchmarking-Praktiken für Prozessverbesserungen wollten wir auch die Zufriedenheit der Organisationen mit der Wirksamkeit der Prozessverbesserung verstehen und die Fähigkeit des Benchmarkings, ihre Ziele zu erreichen (Abbildung 3).

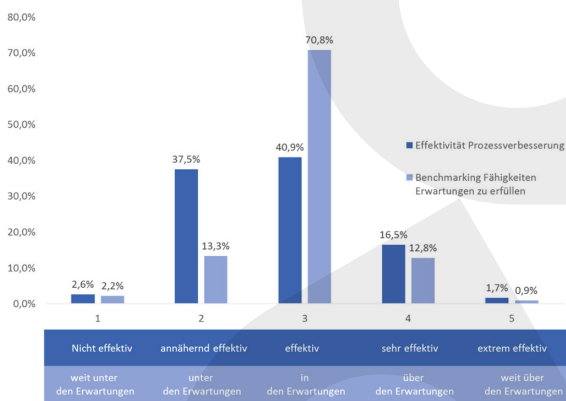


Abbildung 3: Prozess Verbesserung und Benchmarking Effektivität

Was wir beobachten ist, dass im Allgemeinen Benchmarking-Bemühungen die Erwartungen von Organisationen (zu 71%) erfüllen. Allerdings sind Organisationen weniger optimistisch in Bezug auf ihre Prozessverbesserungsbemühungen im Allgemeinen; Obwohl 41% ihrer Bemühungen wirksam sind. Über ein Drittel der Befragten zeigen, dass sie nur etwas effektiv oder gar nicht wirksam sind.

Dies wirft die Frage auf: „**Warum sind Organisationen weniger zufrieden mit ihren Prozessverbesserungsbemühungen?**“

Wie nachfolgende Frameworks helfen

Obwohl das Benchmarking in der Regel ein Teil davon ist, wie Organisationen Geschäfte machen, bedeutet das nicht, dass es nicht ohne Herausforderungen ist. Die beiden größten Herausforderungen, denen Organisationen beim Benchmarking gegenüberstehen, sind:

1. Identifizierung von Best Practice Organisationen zum Vergleich (52%)
2. Identifizierung gültiger Daten, die Organisationen verwenden können, um Äpfel-Äpfel-Vergleiche (49%) zu machen.

Mit anderen Worten, Unternehmen kämpfen mit der Sicherstellung, dass ihre Informationen (Prozesse und Maßnahmen) vergleichbar mit anderen Unternehmen sind. Dies wird noch wichtiger, wenn man bedenkt, dass 53% der Unternehmen die Datenerfassungsaktivitäten für das Performance-Benchmarking auslagern.

Hier sind Prozess-Frameworks besonders hilfreich. Frameworks bieten eine gemeinsame Grundlage für Maßnahmen und organisatorische Fähigkeiten - oder eine gemeinsame Sprache für Praxis und Leistung. Darüber hinaus bieten einige Frameworks, wie die APQC Process Classification Framework® (PCF), eine Liste allgemeiner Key Performance Indikatoren (KPIs) für die Prozesselemente, so dass Organisationen einen Ausgangspunkt für die Identifizierung der besten KPIs erhalten.

Prozessleistungsmessungen ohne Kontext liefern keine aussagekräftigen Informationen für Entscheidungsträger. Daher sollten interne und externe Benchmarks für seine Performance-Maßnahmen genutzt werden, die mit der PCF identifiziert wurden, um ihre Leistung im Kontext zu setzen und Äpfel-Äpfel-Vergleiche, sowohl intern als auch extern zu etablieren. Die Forschung umfasste die Identifizierung der Top-Quartil-, Median- und Bottom-Quartile-Performance-Maßnahmen durch Drittanbieter-Sites, wie zum Beispiel das Benchmarking-Portal von APQC und die Vergleichbarkeit von Peer-Organisationen. Diese Information ist in eine End-to-End-Prozess-Scorecard integriert (Abbildung 4), um die Leistung im Laufe der Zeit zu verfolgen und um die Ziele zu verstehen, welche Prozesse strategischen Wert bieten und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und priorisieren.

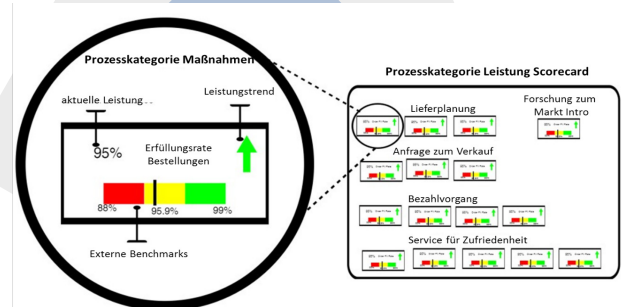


Abbildung 4: End-to-End Prozess-Scorecard

Die Features der Scorecard helfen Entscheidungsträgern, die Leistung des Prozesses zu verstehen, und sie bieten auch die Möglichkeit, die Scorecard zu scannen, Leistungsprobleme zu identifizieren und nachzubohren, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.





Schlussfolgerung

Das langfristige Ziel der Überschneidung von Benchmarks mit einem Prozessrahmen hilft Organisationen, ihre Prozessverbesserungsbemühungen zu verbessern. Für Unternehmen, die sowohl ein Framework als auch Benchmarks nutzen, hilft es den Prozessverbesserungsprozess der Organisation durch gemeinsame Sprache und objektive, datenbasierte Entscheidungsfindung zu verbessern. Die Anwendung von Benchmarks hilft Verbesserungsprojekte zu gewährleisten:

- Ziele werden im Rahmen der Median-, Bottom- und Best-in-Class-Performance etabliert;
- Entscheidungen beruhen auf einer quantifizierbaren Abweichung zwischen den Zielen und der Leistung und
- Prozess- und Leistungsvergleiche werden mit denselben Messgrößen und Taxonomien durchgeführt.

Der Artikel basiert auf dem Artikel von APQC „DRIVING PROCESS IMPROVEMENTS: At the Intersection of Benchmarking and Process“ 2017

Die Studie ist zum Download unter:
www.bmc-eu.com/forschung

Weitere Informationen zur Studie:

Prof. Dr. Matthias Schmieder
Benchmarking Center Europe
Center für kommunale Energiewirtschaft
INeKO Institut an der Universität zu Köln

Gottfried-Hagen-Str. 60 – 62
51105 Köln

Telefon 0221 / 86053 -16
Fax 0202 / 2492 -198
contact@bmc-eu.com
www.bmc-eu.com