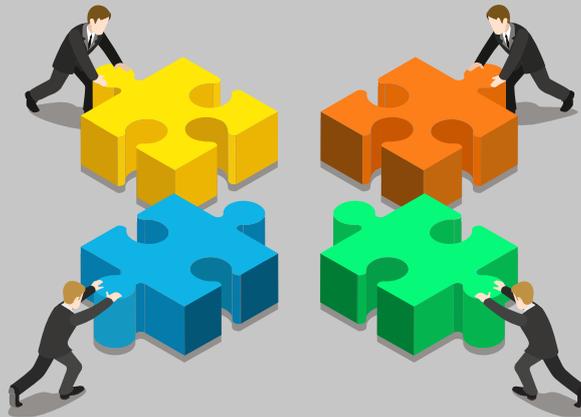




**BenchMarking
Center Europe**

Mit Benchmarking und Reverse Engineering zur Weltklasse



Bench**marking** 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



Mit Benchmarking und Reverse Engineering zur Weltklasse

Die Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion der Fachhochschule Köln veranstaltete unter der Leitung von Prof. Matthias Schmieder am 15. März 2013 eine eintägige Fachkonferenz zum Thema: „Mit Benchmarking und Reverse Engineering zur Weltklasse.“

Experten aus der Automobilindustrie und Professoren referierten über die Konzepte und Aktivitäten im Benchmarking in Theorie und ihren Unternehmen vor Fachleuten aus dem Benchmarking, Geschäftsführer, Unternehmensberater und Hochschulvertreter/ innen aus dem gesamten Bundesgebiet.

Im einführenden Referat „Mit Benchmarking zur Weltklasse – Ein Instrument zur Verbesserung von Prozessen und Produkten“ skizzierte Prof. Matthias Schmieder (FH Köln) die herausragende Bedeutung und Möglichkeiten des Benchmarking für Unternehmen im globalen Wettbewerb. Dabei stehen sowohl die Produkte als auch die Prozesse auf dem Prüfstand. Im Vordergrund steht dabei – aus Operationalisierungsgründen- das Kennzahlenbenchmarking. Zwischen den TOP – Performern und den Median-Performern bestehen bei den Prozesskennzahlen in der Regel Unterschiede von 30 bis 45%. Dabei zeigte er anhand von Beispielen aus dem SCM, wie aus Benchmarkingkennzahlen „Best Practice“ abgeleitet werden können. Mit Benchmarking kann die Unternehmensleitung, des Momentum (durch die ersichtliche Dringlichkeit), die Veränderungen gegenüber allen Beteiligten durchsetzen.

Im anschließenden Vortrag von Prof. Helmut Abels (FH Köln) über „Benchmarking in Produktion und Logistik“ zeigte er, dass auch im Lean Thinking

Benchmarks benötigt werden, um Verbesserungspotenziale zu definieren (z.B. durch Vergleich) und deren Erreichung durch kontinuierliche Messung zu verfolgen (im Zeitverlauf). Wichtig sei dabei die Beschränkung einige wenige wichtige Kennzahlen, wie Lieferzeit, da letztlich alle Produktionsprobleme in einer höheren Durchlaufzeit münden. Weitere wichtige Kennzahlen sind Flussgrad, Lieferflexibilität, der EPEI-Wert (Every Part Every Interval) und OTIF (On Time In Full- Liefererfüllung). Nur wenn durch Benchmarking der Erfolg festgestellt wird, kann er belohnt werden.

Herr Stefan Micheler, Produktmanager Cross Car Beams bei der Kirchhoff-Gruppe, machte die „Vorteile eines ganzheitlichen unternehmensweiten Benchmarking-Prozesses für ein mittelständisches Unternehmen“ deutlich. Vor allem die amerikanischen Tochtergesellschaft Van-Rob hat frühzeitig regelmäßiges Benchmarking verschiedener Produktgruppen und Detailbenchmarking auf Anforderung der Kundenteams, betrieben. Die Kirchhoff Automotiv hat 2010 in Deutschland eine Benchmarkingdatenbank eingeführt und 2011 auf Van-Rob ausgerollt. Die Vorteile davon sind die Schonung von finanziellen und personellen Ressourcen durch Teilung der Aufgaben, Gemeinsame Nutzung der Datenpools, einfache und schnelle Erstellung von Abfragen und Reports. Zudem können Analysen vorkonfiguriert allen Nutzern zur Verfügung gestellt werden. Ohne das Detailwissen ist die Abfrage sowohl über das Produkt als auch über das Projekt möglich.

Herr Torsten Beinke, Geschäftsführer von INDEC GmbH & Co. KG, stellte danach die „Instrumente zum Benchmarking in der Produktentwicklung“ dar. Herr Beinke erläuterte die wichtigsten Erfolgs-



faktoren beim Benchmarking, wie eine valide und umfassende Datenbasis, die Einbeziehung des Managements, Konzentration auf Schwerpunkte und die Zusammenführung mit weiteren Management-Methodiken. Gründe für Benchmarking in der Produktentwicklung seien Kostenreduktion für Produkte und Prozesse sowie Analyse der Märkte, durch Verkürzung TTM bei Entwicklungsprojekten, strategische Entscheidungsunterstützung durch Monitoring von Marktsignalen und Wettbewerbern sowie Risikominimierung durch Frühwarnung und Vermeidung von Fehlinvestitionen. Das Benchmarking in der Produktentwicklung bezieht sich auf Produkt-Benchmarks Features, Leistungsklassen, Kosten, Technologie-Benchmarks, Patente, Prozess-Benchmarks und Produkt-Portfolio-Benchmarks. Anschließend stellte Herr Beinke GOBENCH- Das Tool für abteilungsübergreifende Wettbewerbsanalysen vor.

Herr Roland Wendschoff, Leiter Depot Operation und Europäische Planung bei Ford, stellte die Benchmarkingaktivitäten von Ford im After Sales Bereich vor. Ford führt sowohl interne als auch externe Benchmarks durch: Ford Intern – Europaweit & Global als Werkzeug zur schnellen Referenz, zum laufenden Vergleich zahlreicher Messgrößen der Europäischen Bereiche und regelmäßige Manager Konferenzen als Diskussionsplattform für Entwicklungen, „Best Practice“ und Neue Ideen. Externe Benchmarks werden sowohl durch individuelle Initiativen als auch durch Dritte moderierte Initiativen durchgeführt. Die wichtigsten Herausforderungen sind dabei die Vergleichbarkeit der Daten, die korrekte Interpretation der Daten und der Aufwand zur Teilnahme bei umfangreichen Benchmarks (Kosten und Ressourcen (0,5 bis 2 Mannjahre)). Der Nutzen von Benchmarking liegt

dabei darin „Auf dem Laufenden“ zu bleiben, Trends zu erkennen, von den Erfahrungen anderer zu lernen, bestehende Lösungen für gleiche Probleme entdecken und ehrgeizige aber realistische Ziele vorgeben.

Zusammenfassend stellt Herr Wendschoff fest, dass externes Markenübergreifendes Benchmarking nicht nur Kontakte zwischen Herstellern aus verschiedenen Industriezweigen schafft und deshalb mehr als ein Wettbewerbsvergleich ist, sondern das Fundament zur Identifizierung von Prozessverbesserungen und Einsparungsmöglichkeiten. Aber: Erst die Implementierung der Erkenntnisse ist der Schlüssel zum Erfolg.

Herr Arndt Ronge, Manager Engineering, Benchmarking & Reverse Engineering, Johnson Controls GmbH, stellte „Benchmarking und Reverse Engineering bei JCI“ vor. Benchmarking wird bei Johnson Controls als ein wichtiges Tool für interne Kunden genutzt, um immer „up to date“ zu sein bezüglich des „state of the art“ der Innovationen der Wettbewerber und Trends im Interieur der Automobilindustrie. Die wichtigsten internen Kunden sind die Vertriebssteams, Innovation, Design und Produktentwicklung. Benchmarking & Reverse Engineering unterstützt in allen Produktphasen des Entwicklungsprozesses eines Produktlebenszyklus. Jahre vor dem Start der Produktion beginnend über den Launch bis zu Veränderungsaktivitäten während der Produktion. JCI untergliedert Benchmarking in drei selbständige Prozesslevel: Level 1, die „was“ Frage, welche Features, etc.; Level 2, die „wie“ Frage - die Tear Down Analyse; Level 3, die „warum“ Frage - Reverse Engineering. Regelmäßige Kommunikation ist für die Nutzung der Benchmarkingergebnisse essentiell. Die Ergeb-



nisse des Benchmarking & Reverse Engineering werden im Intranet und speziellen Portalseiten, in wöchentlichen Aktivitätsreports, die an die internen Kunden gesendet werden, in Trainings und Präsentationen bei Abteilungsmeeting von internen Kunden, in Datenreviews von den letzten Tear down Teilen publiziert.

Schließlich rundete Herr Herbert Heinzl, Benchmarking Center Europe mit der „Fallstudie Benchmarking im Einkauf“ das Thema Benchmarking in praktischer Weise ab. Herr Heinzl stellte zunächst das Benchmarking Center Europe und dessen Benchmarkingleistungen vor. Danach zeigte er anhand eines Praxisbeispiels eines Premium-Logistikdienstleisters, welche Einspar- und Verbesserungspotenziale mit einem Kennzahlenbenchmarking mit begrenztem Aufwand gehoben werden können. Der objektive externe Blick durch Benchmarking ermöglicht interne Wettbewerbe, zeigt die Verbesserungspotenziale, ist der Einstieg in ein effektives Prozessmanagement.

Zusammenfassend konnte Prof. Matthias Schmieder feststellen, dass Benchmarking und Reverse Engineering zu erheblichen Verbesserungen und Einsparungen führen. Reverse Engineering ist vor allem bei der Massengüterentwicklung mehr verbreitet als gemeinhin vermutet wird. Weitere Informationen und die Vorträge unter:

www.bmc-eu.com

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 0221 / 86053 -29
contact@bmc-eu.com
www.bmc-eu.com