

# Inhaltsverzeichnis

- 1 Reengineering auf der Basis von Geschäftsprozessen von KAI MERTINS,  
HERRMANN EDELER und BURKHARD SCHALLOCK ..... 1
  - 1.1 Ausgangssituation ..... 1
  - 1.2 Reengineering ..... 3
  - 1.3 Konzentration auf das Wesentliche ..... 5
  - 1.4 In der Durchführung des Wesentlichen der Beste werden ..... 8
  - 1.5 Benchmarking "triggert" Reengineering ..... 10
  - 1.6 Organisationsbenchmarking ..... 12
  - 1.7 Zusammenfassung ..... 16
  - 1.8 Literatur ..... 17
  
- 2 Implementierung von Benchmarking im Unternehmen von ADOLF KÖRSCHGES ..... 19
  - 2.1 Das Unternehmen 3M ..... 19
  - 2.2 Die 3M Qualitätspolitik ..... 20
  - 2.3 Die Rolle von Benchmarking ..... 21
  - 2.4 Untersuchung in sieben Schritten ..... 23
  - 2.5 Benchmarking-Erfolgsfaktoren ..... 27
  - 2.6 Zusammenfassung und Wertung ..... 27
  
- 3 Die Bedeutung von Benchmarking-Analysen für die Gestaltung von  
Geschäftsprozessen von REINHARD FASHAUER ..... 29
  - 3.1 Formen des Benchmarking und die in der IBM gewählten Formen .... 29
    - 3.1.1 Die Objekte ..... 30
    - 3.1.2 Zielgrößen ..... 30
    - 3.1.3 Die Vergleichspartner ..... 30
  - 3.2 Vorgehen und Voraussetzungen für das erfolgreiche Anwenden  
von Benchmarking ..... 31
    - 3.2.1 Die Elemente der Vorgehensweise ..... 31
    - 3.2.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Benchmarking-Studien ..... 34
  - 3.3 Rahmenbedingungen für Benchmarking-Projekte innerhalb der IBM. .. 36
    - 3.3.1 Das Geschäftsprozeßmanagement in der IBM ..... 36

3.3.2	Benchmarking als Methode, um kontinuierliche Verbesserung zu erreichen .....	42
3.3.3	Mitarbeiterbindung und Ausbildung .....	42
3.3.4	Benchmarking-Projekte als Bestandteil der Methode des Geschäftsprozeßmanagements innerhalb der IBM .....	43
3.4	Benchmarking-Projekt Anlagenverwaltung .....	43
3.5	Literatur .....	47
4	Die Auswahl von Benchmarking-Partnern von REINHARD PIESKE .....	49
4.1	Benchmarking – Inhaltliche Bestimmung .....	49
4.2	Benchmarking-Methodik .....	52
4.3	Die Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner .....	57
4.3.1	Vorgehensweisen und Informationsquellen .....	57
4.3.2	Bewertung von Benchmarking-Partnern .....	65
4.3.3	Ausgewählte Schwachstellen bei der Auswahl von Benchmarking-Partnern .....	68
4.4	Literatur .....	71
5	Marktgerechte Produktplanung – Benchmarking als Optimierungswerkzeug im Großrechnerdesign von JÖRG THIELGES .....	73
5.1	Einleitung .....	73
5.2	Technologisches und wirtschaftliches Umfeld .....	74
5.3	Die Herausforderung .....	75
5.4	Die Antwort .....	76
5.5	Der Customer Requirements Prozeß .....	77
5.6	Der Entwicklungsprozeß .....	78
5.6.1	Sicherstellen der technologischen Führung .....	79
5.6.2	Führung in Qualität und Produktivität .....	80
5.6.3	Ausweisen der wesentlichen Hinderungsgründe für Verbesserungen .....	81
5.7	Zusammenfassung .....	81
6	Stellenwert des Benchmarkings in der Logistik – Chancen und Risiken von SANDRA WILD .....	83
6.1	Stellenwert und Ziele des Benchmarking in der Logistik .....	83
6.2	Externes Benchmarking – Auswahl des Benchmarking-Partners und der Prozesse .....	86
6.2.1	Unternehmen derselben Branche (Direkter Wettbewerb) .....	89
6.2.2	Branchenfremde Unternehmen .....	90
6.3	<u>Internes Logistik-Benchmarking – neue Ansatzpunkte</u> .....	92

6.4 Chancen und Risiken des Benchmarking – die Vergleichbarkeit der Datenbasis als Erfolgsfaktor .....	98
6.4.1 Fracht In- und Ausland, Lieferkonditionen .....	100
6.4.2 Handling .....	100
6.4.3 Eingangstransporte .....	100
6.4.4 Lieferstellenstruktur .....	101
6.4.5 Rückwaren, Mehrfach-Anlieferung, Schäden .....	101
6.4.6 Entsorgungslogistik .....	101
7 Japan, USA und Deutschland im ökonomischen Wettbewerb - Produktivitätsvergleich und Hintergründe von FRIEDER NASCHOLD .....	103
7.1 Kurzvorstellung des WZB .....	103
7.2 Einleitung .....	104
7.3 Der zugrunde liegende Makrohintergrund und Megatrends .....	105
7.4 Volkswirtschaftliche Betrachtung .....	107
7.5 Einzelwirtschaftliche Betrachtung .....	109
8 Benchmarking zur Optimierung der Produktentwicklung bei einem Unternehmen der Unterhaltungselektronik von STEVE CROM .....	113
8.1 Einführung .....	113
8.2 Hintergrund der Benchmarking-Untersuchung .....	113
8.3 Ergebnisse der Literaturstudie .....	115
8.4 Einsichten aus den Besuchen .....	117
8.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse .....	118
8.6 Wie Electro im Vergleich aussieht .....	120
8.7 Empfehlungen .....	122
8.8 Ergebnisse .....	123
9 Klassifizierendes Benchmarking – ein neuer Ansatz von STEFAN KEMPF und GUNNAR SIEBERT .....	125
9.1 Definition des Klassifizierenden Benchmarking .....	125
9.1.1 Klassische Betrachtungsweise des Benchmarking .....	125
9.1.2 Potentiale des Benchmarking .....	125
9.1.3 Klassifizierendes Benchmarking .....	126
9.2 Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner mittels Klassifizierendem Benchmarking .....	128
9.2.1 Unternehmensmerkmale zur Unternehmensprofilbildung .....	128
9.2.2 Vorgang der Unternehmensgruppierung .....	131
9.2.3 Auswahl geeigneter Vergleichsunternehmen .....	133
9.3 Vergleich von Geschäftsprozessen mittels Klassifizierendem Benchmarking .....	134

9.3.1	Beispiel für einen Geschäftsprozeßvergleich .....	134
9.3.2	Bildung der Kernvergleichsobjekte für Geschäftsprozesse .....	135
9.4	Der Ablauf beim Klassifizierenden Benchmarking .....	137
9.5	Zusammenfassung – Leistungssteigerung durch gemeinsame Interessen .....	139
9.6	Literatur .....	140
10	Der Weg zurück zur Nummer eins von BERND GRUNWALD .....	143
10.1	Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit durch TQM .....	143
10.2	Benchmarking und TQM .....	147
10.3	Benchmarking bei Xerox .....	149
11	Zusammenfassung .....	153
Anhang	.....	155
A	Benchmarkingspezifische Kontaktadressen .....	155
B	weitere nützliche Adressen .....	156
C	Vorstellung des deutschen Informationszentrums Benchmarking (IZB) ...	159
Vorstellung der Autoren	.....	163
Sachwortverzeichnis	.....	167

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das Fünf-Phasenkonzept des Benchmarking	XV
Abb. 1.1:	Veränderung von Produktlebens- und Entwicklungszeiten	1
Abb. 1.2:	Verschiebung der Anteile am Welt-Bruttoinlandsprodukt	2
Abb. 1.3:	Verfügbare Organisationskonzepte	3
Abb. 1.4:	Ergebnisverbesserung durch Reengineering in Europa	4
Abb. 1.5:	Zusammenhang von Kernverrichtungen zu Organisationseinheiten	6
Abb. 1.6:	Geschäftsprozeßmodell in der Unternehmensmodellierung	8
Abb. 1.7:	Vergleich und Verbesserung der Unternehmensabläufe	10
Abb. 1.8:	Übersicht der Benchmarking Techniken	11
Abb. 1.9:	Benchmarking Anwendungsfelder	12
Abb. 1.10:	Organisationsbewertung	13
Abb. 1.11:	Meßgrößen des Organisationsbenchmarking	14
Abb. 1.12:	Abgrenzung von Untersuchungseinheiten durch Geschäftsprozesse	15
Abb. 1.13:	Iterativer Veränderungsprozeß an Geschäftsprozessen	16
Abb. 2.1:	Die 7 Schritte des Benchmarking bei 3M	22
Abb. 2.2:	Benchmarking-Schritt 1: Gegenstand des Benchmarking definieren	23
Abb. 2.3:	Benchmarking-Schritt 2: Beurteilung der eigenen Leistung	24
Abb. 2.4:	Benchmarking-Schritt 3: Auswahl des Best-In-Class (BIC)	24
Abb. 2.5:	Benchmarking-Schritt 4: Analyse der Daten	25
Abb. 2.6:	Benchmarking-Schritt 5: Ziele und Pläne	25
Abb. 2.7:	Benchmarking-Schritt 6: Implementierung und Kontrolle der Aktionspläne	26
Abb. 2.8:	Benchmarking-Schritt 7: Streben nach kontinuierlicher Verbesserung	26
Abb. 2.9:	Zeitbedarf je Prozeß-Schritt (in Prozent)	26
Abb. 3.1:	Beim Benchmarking zu berücksichtigende Parameter	29
Abb. 3.2:	Bestandteile eines Subprozesses	37
Abb. 3.3:	Aktivitäten und Subprozesse des Geschäftsprozesses Leasing	38
Abb. 3.4:	Prozeß der Erstellung eines Leasingzahlungsplanes	40
Abb. 3.5:	Struktur der Geschäftsprozesse 1994	41
Abb. 3.6:	Gesamteffekt der aus den Benchmarking-Erkenntnissen abgeleiteten Maßnahmen	46
Abb. 4.1:	Benchmarking-Methodik	52
Abb. 4.2:	Charakterisierung der Bestimmung von Benchmarking-Partnern	58
Abb. 4.3:	Freiheitsgrade bei der Auswahl von Benchmarking-Partnern	59
Abb. 4.4:	Grundsätzliche Benchmarking-Zielsetzungen	60
Abb. 4.5:	Bestimmung von Benchmarking-Partnern – Teamorientierte Vorgehensweisen	60
Abb. 4.6:	Benchmarking-Objektspezifische Informationsquellen	61
Abb. 4.7:	Bestimmung Benchmarking-Partner - Typischer Generierungsprozeß	62
Abb. 4.8:	Bewertung von Informationsquellen zur Benchmarking-Partner-Generierung	65
Abb. 4.9:	Inhaltliche Aspekte der „Vergleichbarkeit“	67
Abb. 6.1:	Benchmarking Gap	85

- Abb. 6.2: Benchmarking Kreislauf bei der BSHG 86
- Abb. 6.3: Planung des Benchmarking bei der BSHG 87
- Abb. 6.4: Beispiele für Logistik-Benchmarking 88
- Abb. 6.5: Auswahl des Benchmarking-Partners 89
- Abb. 6.6: Internes Benchmarking – Lagerschäden der BSHG-Werksläger 94
- Abb. 6.7: Transportschäden/-verluste an den Umschlagspunkten 94
- Abb. 6.8: Geräteverwechslungen an den Umschlagspunkten 95
- Abb. 6.9: Überfällige Regresse an den Umschlagspunkten 97
- Abb. 6.10: Logistikkosten in Prozent vom Umsatz 99
- Abb. 7.1: Entwicklung von Produktivität und Produktionsregime 104
- Abb. 7.2: Sozio-ökonomische Leistungsfähigkeit in ausgewählten OECD-Ländern 108
- Abb. 7.3: Strukturveränderungen der Sektoren Japans (1970-1986) und der Bundesrepublik (1978-1986) 109
- Abb. 7.4: Zusammenfassung von Merkmalen der Montagewerke, Großserienhersteller, 1989 110
- Abb. 9.1: Benchmarking als zielgerichteter, kontinuierlicher Prozeß 126
- Abb. 9.2: Beispielhafter Aufbau eines Merkmalskataloges 128
- Abb. 9.3: Beispiele unternehmensbeschreibender Merkmale 129
- Abb. 9.4: Bildung von Unternehmensprofilen 131
- Abb. 9.5: Gruppenbildung anhand klassifizierender Merkmale 132
- Abb. 9.6: Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner 133
- Abb. 9.7: Übereinstimmende Merkmalsausprägungen in Unternehmen unterschiedlicher Branchen 134
- Abb. 9.8: Bildung von Kernvergleichsobjekten für Geschäftsprozesse 136
- Abb. 10.1: Das Rank Xerox 2000 Modell 146
- Abb. 10.2: Benchmarking als strukturierter Prozeß 147
- Abb. 10.3: Konzernprioritäten bei Rank Xerox 148
- Abb. 10.4: Vorbereitung des Benchmarking-Prozesses 149
- Abb. 10.5: Benchmarking-Analyse 150
- Abb. 10.6: Implementation und Umsetzung 150
- Abb. 10.7: Erlangung von Reife durch Benchmarking als kontinuierlichem Prozeß 151