

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Ziele und Adressaten der Arbeit.....	2
1.3	Einordnung der Arbeit.....	3
1.4	Forschungsmethodik.....	4
1.5	Aufbau der Arbeit.....	6
2	Grundlagen und Anforderungen des Prozessbenchmarking.....	7
2.1	Grundlagen des Benchmarking.....	7
2.1.1	Zentrale Begriffe des Benchmarking: Benchmark und Best Practice.....	7
2.1.2	Formen des Benchmarking.....	9
2.1.3	Benchmarking als Management-Instrument.....	10
2.2	Zwei Fallbeispiele zum Prozessbenchmarking.....	14
2.2.1	„Benchmarking Order to Delivery“ bei Danfoss S/A.....	14
2.2.2	Benchmarking bei der Twice Chemical Corporation.....	16
2.2.3	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen.....	18
2.3	Prozessbenchmarking als Instrument des Prozessmanagements.....	20
2.3.1	Das Prozessmodell.....	20
2.3.2	Das Management betrieblicher Prozesse.....	22
2.3.3	Prozessbenchmarking und Prozessmanagement.....	24
2.3.4	Benchmarks und Best Practices im Prozessbenchmarking.....	25
2.4	Anforderungen an eine Methode.....	27
2.4.1	Einbindung des Prozessbenchmarking in das Prozessmanagement.....	27
2.4.2	Systematische Handlungsanleitung für Benchmarking-Projekte.....	27
2.4.3	Messbarkeit und Vergleichbarkeit als zentrale Aspekte des Prozessbenchmarking.....	28
2.4.4	Orientierung an informationssystemgestützten Geschäftsprozessen.....	28

3	State of the Art des Prozessbenchmarking	31
3.1	Grundlagen des Methodenvergleichs	31
3.1.1	Entstehungsumfeld der Benchmarking-Ansätze	31
3.1.2	Methodenauswahl.....	32
3.1.3	Beschreibungsraster	33
3.2	Methodenvergleich.....	35
3.2.1	American Productivity & Quality Center (APQC).....	35
3.2.1.1	Metamodell	35
3.2.1.2	Vorgehens- und Ergebnismodell	35
3.2.1.3	Techniken.....	36
3.2.1.4	Rollenmodell.....	37
3.2.2	A.T. Kearney.....	38
3.2.2.1	Metamodell	38
3.2.2.2	Vorgehens- und Ergebnismodell	39
3.2.2.3	Techniken.....	40
3.2.2.4	Rollenmodell.....	42
3.2.3	Bogan / English	43
3.2.3.1	Metamodell	43
3.2.3.2	Vorgehens- und Ergebnismodell	43
3.2.3.3	Techniken.....	44
3.2.3.4	Rollenmodell.....	46
3.2.4	Camp	47
3.2.4.1	Metamodell	47
3.2.4.2	Vorgehens- und Ergebnismodell	48
3.2.4.3	Techniken.....	49
3.2.4.4	Rollenmodell.....	50
3.2.5	Harrington	51
3.2.5.1	Metamodell	51
3.2.5.2	Vorgehens- und Ergebnismodell	51

3.2.5.3	Techniken.....	53
3.2.5.4	Rollenmodell.....	56
3.2.6	Klassifizierendes Benchmarking.....	57
3.2.6.1	Metamodell.....	57
3.2.6.2	Vorgehens- und Ergebnismodell.....	58
3.2.6.3	Techniken.....	59
3.2.6.4	Rollenmodell.....	62
3.2.7	Konsortialbenchmarking.....	62
3.2.7.1	Metamodell.....	62
3.2.7.2	Vorgehensmodell.....	63
3.2.7.3	Techniken.....	64
3.2.7.4	Rollenmodell.....	65
3.2.8	Pieske.....	65
3.2.8.1	Metamodell.....	65
3.2.8.2	Vorgehens- und Ergebnismodell.....	66
3.2.8.3	Techniken.....	66
3.2.8.4	Rollenmodell.....	68
3.2.9	Watson.....	69
3.2.9.1	Metamodell.....	69
3.2.9.2	Vorgehens- und Ergebnismodell.....	70
3.2.9.3	Techniken.....	71
3.2.9.4	Rollenmodell.....	72
3.3	Vergleich und Bewertung der bestehenden Ansätze.....	73
3.3.1	Umfang der methodischen Unterstützung.....	73
3.3.2	Beitrag zu methodischen Fragestellungen des Benchmarking.....	75
3.3.3	Beurteilung für das Prozessbenchmarking.....	79
3.3.4	Zusammenfassende Bewertung.....	80

4	Eine Methode zum Benchmarking informationssystemgestützter Geschäftsprozesse	81
4.1	Eckpunkte der Methode.....	81
4.2	Metamodell.....	82
4.2.1	Sicht „Prozess“.....	82
4.2.2	Sicht „Benchmarking“.....	83
4.3	Dokumentationsmodell.....	84
4.4	Vorgehensmodell.....	86
4.5	Techniken	87
4.5.1	Technik „Process Assessment“	88
4.5.1.1	Ansatz	88
4.5.1.2	Vorgehen.....	90
4.5.2	Technik „Festlegung des Benchmarking-Clusters“	96
4.5.2.1	Ansatz	97
4.5.2.2	Vorgehen.....	102
4.5.3	Technik „Aufbau eines Benchmarking-Messsystems“	107
4.5.3.1	Ansatz	107
4.5.3.2	Vorgehen.....	113
4.5.4	Technik „Ableitung der Prozessbenchmarks“	119
4.5.4.1	Ansatz	119
4.5.4.2	Vorgehen.....	123
4.5.5	Technik „Identifikation der Best Practices“	128
4.5.5.1	Ansatz	128
4.5.5.2	Vorgehen.....	131
4.5.6	Technik „Benchlearning“	137
4.5.6.1	Ansatz	137
4.5.6.2	Vorgehen.....	141
4.6	Rollenmodell	147
4.6.1	Überblick über die Rollen im Benchmarking-Projekt	147

4.6.1.1	Organisationsübergreifende Koordination des Benchmarking-Projekts	147
4.6.1.2	Organisationsinterne Verankerung des Benchmarking-Projekts.....	148
4.6.2	Typische Organisationsformen	149
5	Anwendung der Methode.....	151
5.1	Prozessumsetzung mit Standardsoftware	151
5.1.1	Betriebliche Standardsoftware	152
5.1.2	Die Bedeutung von Standardsoftware für die organisatorische Gestaltung.....	154
5.2	Konzept und Implementierung einer Benchmarking-Datenbank.....	157
5.2.1	Messkonzept.....	158
5.2.1.1	Das Benchmarking-Führungsgrössensystem.....	158
5.2.1.2	Abbildung der Führungsgrössen auf Messpunkte im Informationssystem.....	160
5.2.1.3	Implementierung.....	161
5.2.2	Bewertungskonzept	161
5.2.2.1	Benchmarking-Bericht.....	162
5.2.2.2	Implementierung	162
5.2.3	Benchmarks für SAP-basierte Geschäftsprozesse	164
5.2.4	Benchmarking-Cluster für das SAP-basierte Prozessbenchmarking	167
5.3	Ergebnisse eines Benchmarking-Vergleichs in der Chemieindustrie	170
5.3.1	Zielsetzung und Projektvorgehen.....	170
5.3.2	Benchmarking-Cluster	171
5.3.3	Process Assessment.....	173
5.3.4	Interpretation des Benchmarking-Profiles	177
5.3.5	Identifikation der Best Practices	179
5.3.5.1	Service Level und Termineinhaltungsquote	179
5.3.5.2	Auftragsdurchlaufzeit	182
5.3.5.3	Lagerumschlag.....	185
5.3.5.4	Erklärungsmodelle zur Ableitung der Praktiken	186

5.3.5.5	Konsolidierung der Best Practices	188
5.3.5.6	Verallgemeinerung der Benchmarking-Erkenntnisse	190
5.4	Wirtschaftlichkeitsrechnung für Prozessverbesserungen	191
5.4.1	Quantifizierte Nutzenpotentiale durch prozessorientierte Führungsgrößen	191
5.4.2	Investitionsentscheidung in Standardsoftware	193
5.5	Zusammenfassende Beurteilung der Methodenanwendung	194
6	Zusammenfassung und Ausblick	197
6.1	Ergebnisse der Arbeit	197
6.1.1	Aktueller Stand der Methodenentwicklung zum Prozessbenchmarking	197
6.1.2	Beiträge zur Weiterentwicklung	198
6.1.3	Anwendungsbeispiele	199
6.2	Trends und Entwicklungen	199
6.2.1	Leistungsstandards für Geschäftsprozesse	200
6.2.2	Prozessbezogenes Knowledge Management	200
6.2.3	Adaptivität informationssystemgestützter Geschäftsprozesse	201
Anhang:	Benchmarking-Führungsgrössensystem	203
A1	Service Level, Termineinhaltungsquote und Wunschlieferfreue	203
A2	Auftragsdurchlaufzeit und Supply Chain-Reaktionszeit	205
A3	Gut- und Lastschriften, Rechnungstornierungen, Retouren	208
A4	Lagerumschlag und Lagerhüter	210
Literaturverzeichnis	211	