



Leseprobe

Gerd F. Kamiske, Jörg-Peter Brauer

Qualitätsmanagement von A - Z

Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung

ISBN: 978-3-446-42581-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42581-1>

sowie im Buchhandel.

Einleitung

■ 1.1 Bedeutung der Qualität

Über Qualität wird in jedem Unternehmen und in jeder Branche gesprochen. Die grundsätzliche Bedeutung der Qualität ist demnach unbestritten. Auch bei aktuellen Entscheidungen des Managements wird dieser Faktor immer stärker berücksichtigt, denn es kann mittlerweile als gesichert angesehen werden, dass auf lange Sicht der Erfolg eines Unternehmens aus der überlegenen Qualität seiner Produkte gegenüber dem Wettbewerb resultiert. Darüber hinaus bietet die Fokussierung auf die Qualität der Prozesse betriebswirtschaftliche Potenziale an, deren Ausschöpfung einen Kostenvorteil gegenüber den Wettbewerbern zulässt.

Als die Märkte noch relativ stabile Verkäufermärkte waren, die Produktlebenszyklen lang und die Kunden sich hauptsächlich für technische Leistungsdaten interessierten, konnte ein Hersteller verhältnismäßig einfach „eine gewisse Qualität“ erreichen. Das Management verfügte über genügend Ressourcen in zeitlicher, finanzieller und personeller Hinsicht, um gut funktionierende Produkte zustande zu bringen. Doch mit sich verschärfendem Wettbewerb und unter sich immer schneller verändernden Gegebenheiten ist es kaum noch möglich, mit althergebrachten Methoden und Strategien neue Märkte zu finden oder entstehende Märkte zügig genug zu betreten. Dies kann nur erfolgreich in die Tat umgesetzt werden, wenn die Unternehmen auf sich ändernde Kundenwünsche unverzüglich reagieren. Das Management muss also seine entscheidende Aufgabe darin sehen, ein Unternehmen zu schaffen, das die Integration aller Mitarbeiter als wichtiges Ziel erkennt. Erst wenn allen Mitarbeitern des gesamten Unternehmens voll bewusst ist, dass sämtliche Bemühungen darauf ausgerichtet werden müssen, eine Übereinstimmung mit den Erwartungen der Kunden zu erzielen, wird es Produkte hervorbringen, die zukünftige Kundenanforderungen vorwegnehmen und dem Käufer somit begeisternde Qualität anbieten.

Dieses ist eine große Herausforderung, insbesondere für die Damen und Herren der obersten Führungsebene. Die Vorstellung, man könnte mithilfe der Technik die Defizite eines Unternehmens beheben, ohne die Strukturen der Gesamtorganisation infrage zu stellen, ist zwar noch verbreitet, erweist sich aber zumeist als Trugschluss. Wenn mit technischer Unterstützung nicht bloß der vorhandene Zustand zementiert werden soll, ist ein Aufbrechen der alten Strukturen notwendig. Dabei sind die Denkstrukturen ausdrücklich eingeschlossen. Es sind also die Managementmethoden, die dringend darauf abgestimmt werden müssen.

Den Ansatz hierfür bieten neue Strategien, etwa im Sinne von Total Quality Management (TQM), die das gesamte Unternehmen und all seine Mitarbeiter einbeziehen und noch darüber hinausgehen. Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung derart umfassender Konzepte ist jedoch die Bereitschaft der Unternehmensleitung dazu, mehr noch ihre Vorbildfunktion und ihre Geisteshaltung den Mitarbeitern gegenüber. Dazu gehört unbedingt das Begreifen von Qualität als Denkeinheit, die nicht nur eine technische Komponente besitzt, sondern auch von der Geisteshaltung bestimmt wird. Hinzu kommt die Berücksichtigung der vielfältigen Ziele und Einflussfaktoren, mit denen das Unternehmen in Wechselwirkung steht. Neben Aspekten der Wirtschaftlichkeit zählen immer mehr auch Gesetzeskonformität, Umweltverträglichkeit, Nachhaltigkeit und ganz besonders Kundenzufriedenheit.

■ 1.2 Benutzerhinweise

Für den Leser sollte von vornherein klar sein: Dieses Buch muss nicht Seite für Seite durchgearbeitet werden. Dazu wird wohl meist auch gar nicht die Zeit vorhanden sein. Im Vordergrund steht vielmehr die kurze und prägnante Information zu einem Thema, speziell für den eiligen Leser. Zu diesem Zweck wurde das Buch in erster Linie konzipiert, als ein Nachschlagewerk, nicht als ein Lesebuch. Aus diesem Grunde erscheint das schnelle und zielsichere Auffinden der gewünschten Information besonders wichtig, was durch die alphabetische Sortierung der Begriffe und das Inhaltsverzeichnis gewährleistet ist. Darüber hinaus ermöglicht das besonders ausführlich angelegte Stichwortverzeichnis, welches auch die gängigen Abkürzungen mit aufführt, das Erkennen von wiederholten Erwähnungen desselben Begriffes sowie das Auffinden von Unterbegriffen, die nicht im Inhaltsverzeichnis erscheinen. Die besonders hervorgehobenen Querverweise im fortlaufenden Text

lassen weitere Zusammenhänge offenbar werden und führen den Leser zu den entsprechenden Begriffen. Insgesamt bietet das Buch eine kurze Einführung in die Thematik des jeweils betrachteten Begriffes. Bei Bedarf kann mithilfe der angegebenen Literaturhinweise eine vertiefende Beschäftigung erfolgen.

Dem Qualitätsgedanken und dem Prinzip der Ständigen Verbesserung entsprechend, wird der Leser gebeten, Unklarheiten, Fehler und Anregungen zur Konzeption sowie weitere erklärungsbedürftige Begriffe den Autoren mitzuteilen. So kann dieses Buch kontinuierlich weiterbearbeitet und den sich laufend ändernden Erfordernissen der Praxis gerecht werden.

■ 1.3 Aufbau einer Begriffsdarstellung

Um die untersuchten Begriffe bezüglich Aufbau und Tiefe der Abhandlung in vergleichbarer Weise zu betrachten, wird das folgende Schema verwendet. Es ist jedoch nicht als zwingend anzusehen, sondern stellt eine Rahmenstruktur dar.

■ Stichwort/Begriff

Der Begriff wird ausdrücklich und vollständig genannt, ggf. auch die gebräuchliche Abkürzung. Die verwendete Sprache richtet sich dabei nach der größten Bekanntheit und Verbreitung des Begriffes.

■ Definition/Erklärung

Es erfolgt zunächst eine kurze, definitionsmäßige Begriffsbestimmung bzw. Erklärung, die Inhalt und Umfang des betrachteten Begriffes umreißt.

■ Herstellung eines Zusammenhanges

Der Begriff wird in einen fachlichen Zusammenhang gebracht, ggf. wird auch die historische Entwicklung kurz dargestellt.

■ Erläuterung

Die eigentliche Erläuterung des Begriffes bezieht sich in erster Linie auf Bedeutung, Voraussetzungen, Ziele und Vor- bzw. Nachteile sowie ggf. Einsatzgebiete und Anwendungsmöglichkeiten. Unter Umständen wird auch der Ablauf eines Verfahrens oder einer Vorgehensweise kurz beschrieben.

- Querverweise

Um dem engen Zusammenhang Rechnung zu tragen, in dem viele der Begriffe zueinander stehen, wird jeweils an geeigneter Stelle auf derartige verwandte Begriffe verwiesen, die ebenfalls behandelt werden. Die Querverweise erfolgen in der Form: (vgl. **Begriff**).

- Bilder

Zur weiteren Verdeutlichung der Ausführungen sind entsprechende Bilder in die Begriffsdarstellung eingebunden.

- Literaturhinweise zur Vertiefung

Da kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird und die Begriffe im Rahmen des Buches nicht immer erschöpfend behandelt werden können, ist am Ende der Darstellung in der Regel eine Auswahl an weiterführender Literatur angegeben.

Begriffe

■ Audit

Unter einem Audit versteht man die systematische, unabhängige Untersuchung einer Aktivität und deren Ergebnisse, durch die Vorhandensein und sachgerechte Anwendung spezifizierter Anforderungen beurteilt und dokumentiert werden [ISO 10, Geiger/Kotte 08]. Audits sind also moderne Informationssysteme, mit denen man zu einem bewerteten Bild über Wirksamkeit und Problemangemessenheit von qualitätssichernden Aktivitäten kommt. Es sollen Schwachstellen aufgezeigt, Verbesserungsmaßnahmen angeregt und deren Wirkungen überwacht werden. Damit ist das Audit auch als Führungsinstrument anzusehen, das zur Vorgabe von Zielen und zur Information des Managements über die Zielerreichung eingesetzt werden kann.

Es sind grundsätzlich drei Arten von Audits zu unterscheiden, die auch unter der Bezeichnung Qualitätsaudit zusammengefasst werden: Produkt-, Verfahrens- und Systemaudit (vgl. **Produktaudit**, **Verfahrensaudit**, **Systemaudit**). Einige gemeinsame Aufgaben und Auswirkungen von Audits lassen sich wie folgt formulieren:

- Überprüfung der Ausführung im Hinblick auf Übereinstimmung mit den festgelegten Produktmerkmalen (vgl. **Produktaudit**).
- Feststellung der Angemessenheit der Richtlinien bzw. Vorschriften und Maßnahmen im Hinblick auf das angestrebte Ziel.
- Begutachtung von Arbeitsbereichen, Tätigkeiten und Abläufen (vgl. **Verfahrensaudit**).
- Beurteilung der realisierten Fortschritte der Qualitätsaktivitäten.

- Erwecken der Aufmerksamkeit aller Beteiligten bezüglich der Qualitätsanforderungen.
- Förderung der Ständigen Verbesserung (vgl. **Ständige Verbesserung**).
- Systematische Bewertung des Qualitätsmanagementsystems und der Dokumentation (vgl. **Qualitätsmanagementsystem**).

Audits können von eigenen Mitarbeitern, von Kunden oder von neutralen externen Stellen durchgeführt werden. Entsprechend gibt es interne Audits, die von Angehörigen des eigenen Unternehmens, z. B. werksintern oder auf Konzernebene, zur Beobachtung der Qualitätsentwicklung bzw. zum Vergleich der Leistungsfähigkeit von einzelnen Unternehmensteilen durchgeführt werden. Auch kann damit ein vertrauensvolles Bild an potenzielle oder tatsächliche Kunden übergeben und ein negatives Ergebnis im Rahmen eines externen Audits vermieden werden. Interne Audits sind auch regelmäßig Bestandteil von Qualitätsmanagementsystemen. Die Beurteilung der Qualitätssituation bei einem Zulieferanten und deren Nachweis bzw. Dokumentation aufgrund gesetzlicher Bestimmungen geschehen durch externe Audits, meist im Rahmen von Systemaudits (vgl. **Systemaudit**). Diese werden von Auditoren des Kunden oder, heute üblicher, von dafür anerkannten (akkreditierten) Institutionen vorgenommen und schließen in der Regel mit der Vergabe eines Zertifikates ab, welches dem auditierten Unternehmen einen bestimmten Qualitätsstandard sowie das Vorhandensein und die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems bescheinigt (vgl. **Qualitätsmanagementsystem, Zertifizierung**). Für die Vorbereitung und Durchführung einer solchen Auditierung lässt sich die Norm DIN EN ISO 19 011:2002 (Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltsystemen) heranziehen.

Eine sorgfältige Planung ist stets Voraussetzung für den Erfolg eines Audits. Dieser hängt jedoch auch in besonderem Maße von der Qualifikation der ausführenden Mitarbeiter (Auditoren) ab. Weiterhin ist die konsequente Durchführung durch ein entsprechendes Auditteam wichtig. Grundlage ist aber vor allem die wirksame Unterstützung durch das Management, um eine genügende Beachtung der gesamten Maßnahme sicherzustellen. Vor Beginn der eigentlichen Durchführung sind geeignete Checklisten auszuarbeiten, nach denen dann vorzugehen ist.

Zum Abschluss werden die Ergebnisse in einem Auditbericht dokumentiert, der auch dem Management zugeht und dessen Unterschrift bedarf. Aus Gründen der Übersichtlichkeit, Vollständigkeit und Auswertbarkeit empfiehlt sich die Verwendung von Formblättern. Der Auditbericht ist außerdem Grundlage für die Durchführung von angeregten Verbesserungsmaßnahmen, deren Einhaltung und Wirksamkeit dann wieder auditiert wird.

Produktaudit

Das Produktaudit ist die Untersuchung einer kleinen Zahl von fertigen Produkten auf Übereinstimmung mit den vorgegebenen Spezifikationen. Es erfolgt als nachträglich feststellende Überprüfung im Sinne einer Momentaufnahme aus der Sicht des Auftraggebers, Kunden oder Anwenders. Dabei ist besonders auf die Erfüllung der spezifischen Kundenanforderungen zu achten, sodass für die Zukunft eine fehlervermeidende und damit qualitätssteigernde Wirkung erreicht werden kann. Obwohl die statistische Aussagekraft aufgrund des geringen Stichprobenumfangs zunächst nur mäßig erscheint, kann dies durch eine entsprechende Sorgfalt und Gründlichkeit in gewisser Weise ausgeglichen werden. Es können systematische Fehler, Fehlerschwerpunkte und langfristige Qualitätstrends offenbar werden (vgl. **Stichprobenprüfung, Statistische Prozessregelung**). Der jeweils erforderliche Stichprobenumfang richtet sich nach der Komplexität des Produktes.

Bei dem Audit des Produktes aus Kundensicht sollten schon die verwendeten Checklisten eine Bewertung nicht nur nach betriebsinternen Kriterien, sondern speziell auch aus der Kundensichtweise heraus ermöglichen. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Beurteilung von Funktion und Sicherheit zu richten. Dazu kann eine Klassifizierung möglicher Fehler vorgenommen werden: Ein kritischer Fehler gefährdet die Sicherheit des Benutzers (möglicher Personenschaden) oder betrifft die grundlegende Funktionstüchtigkeit des Produktes. Ein Hauptfehler stellt die Brauchbarkeit des Produktes vollständig oder teilweise infrage. Die einfache Herabsetzung der Brauchbarkeit oder eine Abweichung von Sollvorgaben (auch optische Mängel) führen zu einem Nebenfehler. Als Entscheidungshilfe ist ein verbindlicher Fehlerkatalog aufzustellen, der eine Einstufung möglicher Fehler aus Kundensicht vorgibt. Werden die festgestellten Fehler mit Punkten bewertet und gewichtet, kann aus den Ergebnissen die sogenannte Qualitätskennziffer (QKZ) berechnet werden. Sie setzt die Summe der Fehlerpunkte zur Anzahl der geprüften Teile ins Verhältnis und wird auf das zugrunde liegende Punktesystem normiert.

Verfahrensaudit

Das Verfahrensaudit, auch als Prozessaudit bezeichnet, untersucht die Wirksamkeit einzelner im Unternehmen eingesetzter Prozesse, Teilprozesse bzw. Verfahren. Dabei soll sichergestellt werden, dass die vorgegebenen Anforderungen eingehalten werden und für die jeweilige Anwendung zweckmäßig sind. Besonders wichtig ist es, das Verfahrensaudit auch als Instrument zur Prozessverbesserung zu erkennen und entsprechend zu nutzen. Durch geeignete Darstellung der Auditergebnisse können bereits erste Ansätze für später durchzuführende Prozessanalysen gewonnen werden.

Verfahrensaudits werden in der Regel schwerpunktmäßig angesetzt. Die Ermittlung des Wertschöpfungsanteils oder die Untersuchung der Transportbedingungen können solche Aufgabenstellungen sein. Weitere Ergebnisse eines Verfahrensaudits können sich auf die Qualitätsfähigkeit des Prozesses sowie auf die Anwendung von Methoden und Techniken der Qualitätssicherung beziehen.

Systemaudit

Das Systemaudit dient zum Nachweis der Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit des gesamten Qualitätsmanagementsystems eines Unternehmens (vgl. **Qualitätsmanagementsystem, Zertifizierung**). Basis des Systemaudits ist der Auditfragenkatalog, der sich grundsätzlich an der branchenneutralen Normenreihe DIN EN ISO 9000:2005 orientiert (vgl. **DIN EN ISO 9000:2005**). Das externe Systemaudit kann durch den Kunden selbst (kundenspezifisches Systemaudit) oder durch eine neutrale Zertifizierungsstelle durchgeführt werden. Dabei auditiert die neutrale Zertifizierungsstelle das Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens auf dessen Auftrag hin und vergibt bei Erfüllung der Forderungen nach DIN EN ISO 9001:2008 ein Zertifikat. In vielen Branchen gehört das neutrale Zertifikat mittlerweile zum Standard eines Angebots. Die formale Kompetenz, Unabhängigkeit und Integrität der Zertifizierungsstellen leiten sich aus deren Akkreditierung bei einer übergeordneten Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) im Deutschen Akkreditierungsrat (DAR) ab. Grundlage dieser Akkreditierung ist das Erfüllen der Anforderungen nach DIN EN ISO/IEC 17 021, früher DIN EN 45 012.

Als Vorgaben bzw. Kriterien für ein Qualitätsmanagementsystem, die im Rahmen des Systemaudits einen Beurteilungsmaßstab darstellen können, bieten sich neben der Normenreihe DIN EN ISO 9000:2005 die Bedingungen bzw. Anforderungen für den Deming Prize, den Malcolm Baldrige National Quality Award, den EFQM Excellence Award bzw. den Ludwig-Erhard-Preis an (vgl. **Deming, Qualitätsauszeichnungen, Qualitätsmanagementsystem**).

Wegen ihrer nationalen und internationalen Gültigkeit sowie ihres branchenneutralen Charakters stellt die Normenreihe DIN EN ISO 9000:2005 anerkannte Rahmenbedingungen für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems und damit auch für die begehrte Zertifizierung eines Unternehmens dar. Sowohl der Deming Prize als auch der Malcolm Baldrige National Quality Award und der EFQM Excellence Award gehen in ihren Forderungen weit über die der Normenreihe DIN EN ISO 9000:2005 hinaus und sind deshalb als wesentlich umfangreichere Beurteilungsmaßstäbe für ein Qualitätsmanagementsystem anzusehen. Dabei sind die Kriterien des Malcolm Baldrige National Quality Award eher management-, kunden- und prozessorientiert, während beim Deming Prize insbesondere auf die sorgfältige Planung der Qualitätsziele, deren Durchsetzung auf allen Hierarchieebenen sowie die

Anwendung der statistischen Methoden abgehoben wird. Der EFQM Excellence Award und der daraus abgeleitete Ludwig-Erhard-Preis beziehen auch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens mit ein. Zielrichtung dieser Auszeichnungen ist Total Quality Management (TQM), also eine umfassende und auf Qualität ausgerichtete Unternehmensstrategie im Sinne eines Führungsmodells (vgl. **Total Quality Management**). Das Erfüllen der Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000:2005 stellt jedoch eine gute Plattform dar, von der aus ehrgeizigere Ziele angesteuert werden können entsprechend den Kriterien, wie sie beispielsweise für die Erringung des EFQM Excellence Award und des Ludwig-Erhard-Preises erfüllt sein müssen.

Literaturhinweise zur Vertiefung

VDA – Verband der Automobilindustrie (Hrsg.):

VDA-Schriftenreihe Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Band 6 Teil 01: QM-Systemaudit.

4. Aufl., aktualisierter Nachdruck, Frankfurt/Main 2010.

VDA – Verband der Automobilindustrie (Hrsg.):

VDA-Schriftenreihe Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Band 6 Teil 02: QM Systemaudit Dienstleistungen.

2. Aufl., Frankfurt/Main 2004.

VDA – Verband der Automobilindustrie (Hrsg.):

VDA-Schriftenreihe Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Band 6 Teil 03: Prozessaudit.

2. Aufl., Frankfurt/Main 2010.

VDA – Verband der Automobilindustrie (Hrsg.):

VDA-Schriftenreihe Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Band 6 Teil 05: Produktaudit.

2. Aufl., Frankfurt/Main 2008.

DGQ – Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.):

DGQ-Schrift 12-31: Wirksame Managementsysteme – Mit internen Audits Verbesserungspotentiale erschließen.

2. Aufl., Berlin: Beuth Verlag 2005.

Gietl, G.; Lobinger, W.:

Qualitätsaudit.

In: Kamiske, G. F. (Hrsg.): Reihe Pocket Power.

München: Carl Hanser Verlag 2003.

Kamiske, G. F. (Hrsg.):
Managementsysteme.
Düsseldorf: Symposion Publishing 2008.

Gietl, G.; Lobinger, W.:
Leitfaden für Qualitätsauditoren.
3. Aufl., München: Carl Hanser Verlag 2009.

■ Benchmarking

Benchmarking ist der Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse mit den besten Wettbewerbern oder mit den anerkannten Marktführern. Diese Unternehmen bzw. Organisationen, die einen zu untersuchenden Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorragend beherrschen, werden dabei als Klassenbeste (Best in Class) bezeichnet. Im Vergleich zu diesen sollen Unterschiede zum eigenen Unternehmen erkannt und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt werden. Ziel des Benchmarkings ist es, aus dem Vergleich mit den Besten zu lernen, die wirkungsvollsten Methoden (Best Practice) herauszufinden, zu adaptieren und die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu steigern, um selbst die Spitzenposition als Bester der Besten (Best of the Best) zu erreichen. Die Japaner bezeichnen dieses Streben mit dem Ausdruck *Dantotsu*.

Damit geht Benchmarking nicht nur über den klassischen und längst bekannten Unternehmens- bzw. Betriebsvergleich [Vodrazka 67] hinaus, sondern auch über Wettbewerbsbeobachtung in ihren verschiedenen Formen, wie z. B. Konkurrenzanalyse, Produktimitation oder sogar Reverse Engineering.

Insbesondere beim Reverse Engineering wird ein Wettbewerbsprodukt systematisch in seine Bestandteile zerlegt und mit dem eigenen Produkt verglichen, um so durch die Analyse der einzelnen Komponenten und technischen Funktionen Erkenntnisse über die verwendeten Konstruktions- und Fertigungsverfahren zu gewinnen. Die Unterschiede werden monetär bewertet. Anschließend wird die Herstellung des Wettbewerbsproduktes mit Kosten abgeschätzt, wie sie im eigenen Unternehmen entstehen würden. Auf diese Weise lassen sich sehr schnell Potenziale zur Verbesserung aufzeigen, die bei zügiger Umsetzung auch eine entsprechend motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter ausüben können (vgl. **Mitarbeiterorientierung**).

Da bei dieser Vorgehensweise die Produkte im Mittelpunkt stehen, wird das Verfahren auch als Reverse Product Engineering bezeichnet. Benchmarking hingegen beschränkt sich nicht auf den Vergleich von Produkten, sondern bezieht Dienstleistungen und vor allem Prozesse mit ein. Es ist damit auch keine Produktimitation, sondern der offene Wunsch, sich am Leistungsstandard der besten Mitbewerber zu messen und von ihnen zu lernen.

Dennoch lässt sich Reverse (Product) Engineering gewissermaßen als Benchmarking-Vorläufer bezeichnen, da dieses Verfahren den Ausgangspunkt bei der Entwicklung des Benchmarkings bildete. In den 1980er-Jahren initiierte das amerikanische Unternehmen Xerox ein Unternehmensprogramm zur Steigerung von Qualität und Produktivität, das aufgrund von Ergebnissen umfangreicher Produktvergleiche aufgestellt wurde. Die drei Bestandteile dieses Programms waren die Einbindung der Mitarbeiter, der Qualitätsverbesserungsprozess und das Benchmarking. Unter anderem durch die gezielte Nutzung von Benchmarking gewann Xerox 1989 die US-amerikanische nationale Qualitätsauszeichnung, den Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), in dessen Kriterienkatalog Benchmarking auch aufgenommen wurde (vgl. **Qualitätsauszeichnungen**). Inzwischen wird Benchmarking von zahlreichen weltbekannten Unternehmen erfolgreich angewendet, teilweise als firmenspezifische Variante bzw. Vorgehensweise.

Grundsätzlich lassen sich drei Arten des Benchmarkings unterscheiden, wobei unterschiedliche Leistungs- bzw. Vergleichsmaßstäbe angelegt werden können. Diese eröffnen entsprechend steigende Verbesserungspotenziale hinsichtlich Kosten, Zeit, Qualität und Kundenzufriedenheit. Nachfolgend sind die drei Arten des Benchmarkings mit ihren Besonderheiten kurz dargestellt:

- Internes Benchmarking (Internal Benchmarking)

Benchmarking innerhalb eines Unternehmens bezüglich der geschäftlichen Vorgehensweise. Es können einzelne Unternehmen eines Konzerns, verschiedene Standorte, Cost- bzw. Profitcenter, Abteilungen, Gruppen und sogar Arbeitsplätze verglichen werden. Der Blickwinkel insgesamt ist jedoch begrenzt, da nur auf das eigene Unternehmen ausgerichtet. Hier spielen mögliche innere Barrieren und Abteilungsdenken eine wichtige Rolle, die einkalkuliert oder, besser, überwunden werden müssen.

- Wettbewerbsorientiertes Benchmarking (Competitive Benchmarking)

Benchmarking mit unternehmensexternen, direkten Wettbewerbern bezüglich des gleichen oder eines sehr ähnlichen Produkts ist eine besonders überzeugende Art des Vergleichs. Eine Ausweitung auf die Betrachtung von Abläufen und Prozessen sowie deren Wirkung auf Kunden ist hierbei sinnvoll. Unter direkten

Wettbewerbern ist es in der Regel einfacher, vergleichbare Produkte oder Prozesse zu identifizieren. Auch die eindeutige Positionierung beider Unternehmen im Wettbewerb ist meist möglich. Hinzu kommen eine relativ hohe Akzeptanz des Verfahrens im Unternehmen sowie die Beschäftigung mit direkt verwertbaren, geschäftsrelevanten Informationen. Problematisch könnte sich die Datenerfassung gestalten, da es sich hier wahrscheinlich um vertrauliche, wettbewerbsrelevante Informationen handelt. Sollen Prozesse verglichen werden, ist darauf zu achten, dass eine Vergleichbarkeit auch tatsächlich gegeben ist, um nicht zu Fehleinschätzungen zu gelangen. Schon eine ungleiche Unternehmensgröße kann Unterschiede implizieren, z. B. im Hinblick auf den Automatisierungsgrad, die sich direkt auf die Ergebnisse des Vergleichs auswirken und entsprechend berücksichtigt werden müssen.

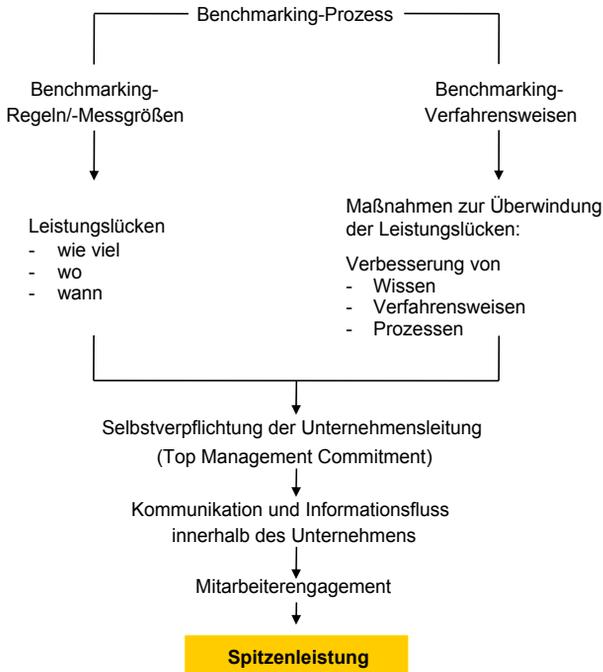


Bild 2.1 Allgemeiner Benchmarking-Prozess

■ Funktionales Benchmarking (Functional Benchmarking)

Benchmarking mit den Klassenbesten (Best in Class), die einen Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung unabhängig von der Branche hervorragend beherrschen, oder mit den anerkannten Marktführern. In dieser anspruchsvollsten und umfassendsten Art des Benchmarkings liegt auch das größte Potenzial zum Finden innovativer Lösungen. Neben der Identifikation des Klassenbesten und

der zeitaufwendigen Analyse erhält hier die Fähigkeit des Beobachters besonderes Gewicht, die wirkungsvollsten Methoden (Best Practice) und ihre möglichen Anwendungen für das eigene Unternehmen zu erkennen. Vertraulichkeit von Informationen stellt branchenübergreifend meist kein Problem dar, weil keine direkte Konkurrenzsituation vorliegt. Schwieriger kann sich allerdings die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse im eigenen betrieblichen Umfeld gestalten. Hier ist es förderlich, wenn die zugrunde liegenden Kundenanforderungen möglichst gleichartig sind.

Als vierte Art des Benchmarkings lässt sich der allgemeine (generische) Benchmarking-Prozess selbst ansehen, bei dem es ausschließlich um den Vergleich von (Geschäfts-)Prozessen (Business Processes) geht, unabhängig von Unternehmen, Branche oder Industriezweig (vgl. Bild 2.1 Allgemeiner Benchmarking-Prozess).

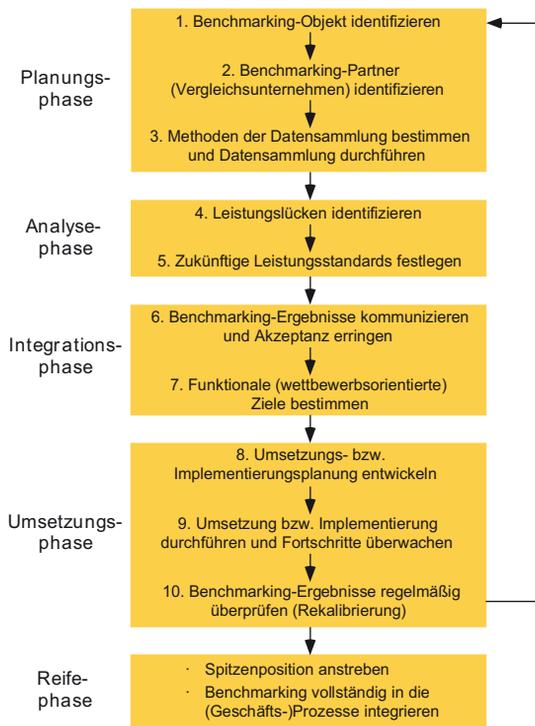


Bild 2.2 Benchmarking-Prozessschritte

Unabhängig von der Art des Benchmarkings lässt sich der grundsätzliche Ablauf des Benchmarking-Prozesses (vgl. Bild 2.2) in vier Phasen einteilen, die sich in zehn Einzelschritte untergliedern lassen, sowie eine abschließende Reifephase (Maturity). Die einzelnen Phasen werden im Folgenden kurz erläutert [Camp 94]:

■ Planungsphase

In den ersten drei Schritten werden das Benchmarking-Objekt, der Vergleichspartner und die Art der Datenerhebung festgelegt. Zunächst wird ein Benchmarking-Team aus üblicherweise sechs bis acht Personen gebildet, um die entsprechenden Aufgaben wahrzunehmen. Dieses ist interdisziplinär zu besetzen und mit den nötigen Entscheidungsbefugnissen sowie Zugriffsberechtigungen auf Daten und Informationen auszustatten. Als Benchmarking-Objekt kommt grundsätzlich jedes Produkt und jede Leistung infrage, sofern sich eine Bestmarke (Benchmark) im Sinne eines messbaren Leistungsstandards bestimmen lässt. Besonders sinnvoll sind hier Hauptprozesse bzw. -produkte, die Einfluss auf den Markterfolg des Unternehmens und damit auf die Kundenzufriedenheit haben. Bei der Auswahl des Vergleichspartners reicht es nicht unbedingt aus, sich mit den nächsten Wettbewerbern zu messen. In Abhängigkeit vom Benchmarking-Objekt ist anzustreben, sich mit den bestmöglichen Leistungen auf einem Gebiet zu vergleichen, also von einem exzellenten Vorbild, dem Klassenbesten, zu lernen.

■ Analysephase

Die Analyse dient dem sorgfältigen Verständnis des Benchmarking-Objektes und bezieht sich sowohl auf das eigene Unternehmen als auch auf die Benchmarking-Partner. Auf diese Weise werden Leistungslücken identifiziert und nach Möglichkeit durch Kennzahlen über Kosten-, Qualitäts- und Zeitaspekte dargestellt [Horváth/Herter 92]. Angestrebt wird aber nicht nur ein klares Bild der eigenen Leistung mit einer Einschätzung von Stärken und Schwächen. Zunächst müssen die Ursachen der Leistungslücken ermittelt und diese dann geschlossen werden. Weiterhin ist abzuschätzen, auf welchem Niveau sich die Leistungsstandards in Zukunft bewegen werden, um den Prozess der Ständigen Verbesserung gezielt ansetzen zu können (vgl. **Ständige Verbesserung**). Dabei ist zu berücksichtigen, dass Benchmarking nicht nur einfach einen Leistungsrückstand ermittelt, sondern vor allem aufzeigen will, wie Prozesse effektiver und effizienter gestaltet werden können.

■ Integrationsphase

In dieser Phase werden die Ergebnisse des Benchmarkings benutzt, um entsprechende Ziele zu setzen und zu operationalisieren. Der wichtigste Schritt ist dabei die klare und überzeugende Verdeutlichung der Analyseergebnisse gegenüber den anderen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung. Wegen der oftmals notwendigen, weitreichenden Veränderungen ist es besonders bedeutsam, dass die Ergebnisse von allen Hierarchieebenen nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern voll akzeptiert werden.

■ Umsetzungsphase

Vor dem Hintergrund der gesetzten Ziele werden in der Umsetzungsphase konkrete Maßnahmen festgelegt und Planungen zu ihrer Einführung entwickelt. Demgemäß erfolgt dann auch die Implementierung der neuen, aus den Benchmarking-Ergebnissen gewonnenen Verfahrensweisen im Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist eine offene Kommunikation und Information über Fortschritte im Hinblick auf die Zielerreichung im Unternehmen besonders wichtig. Zur Umsetzung gehört ebenfalls eine periodische Messung und Überwachung des Erreichten mithilfe der identifizierten Kennzahlen sowie geeigneter Meilensteine. Ergänzend sollten die Benchmarking-Ergebnisse regelmäßig überprüft und ggf. aktualisiert werden (Rekalibrierung), da die Verfahrensweisen einer ständigen Veränderung und Verbesserung unterliegen.

■ Reifephase (Perfektionierung)

Die Rekalibrierung und schließlich permanente Durchführung des Benchmarkings ermöglicht es, die in dynamischen Märkten ständig entstehenden, neuen und weiter verbesserten Verfahren zu identifizieren und sich mit den neuen Klassenbesten zu vergleichen. Auf diese Weise wird es nicht nur möglich, selbst Klassenbester zu sein, sondern der Benchmarking-Prozess wird bis zu seiner Perfektionierung beherrscht. Durch diese vollständige Integration in die (Geschäfts-)Prozesse wird Benchmarking zu einem fortwährenden, sich selbst initierenden Bestandteil des Unternehmensführungsprozesses.

Einschränkend ist jedoch festzuhalten, dass die lernende Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse zunächst eher vergangenheitsorientiert ist. Hier kommt der Abschätzung von zukünftigen Entwicklungen, wie sie in der Analysephase vorgenommen werden kann, eine besondere, eventuell sogar kompensierende Bedeutung zu [Burckhardt 93]. Grundsätzlich fraglich ist die sichere Identifikation eines Klassenbesten. Dies kann immer nur ein Herantasten an relativ gute Unternehmen sein. Die Unsicherheit über die absolute Güte bzw. das tatsächliche Leistungsniveau bleibt bestehen. Um diesen Umstand nach Möglichkeit auszugleichen, ist es sinnvoll, sich mit mehreren Benchmarking-Partnern zu vergleichen [Pieske 94].

Unter der Voraussetzung einer selbstkritischen Betrachtung der Produkte, Prozesse und Leistungen ermöglicht Benchmarking jedoch insgesamt erfolg- versprechende Veränderungen innerhalb eines Unternehmens. Durch permanentes Lernen von anderen wird die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und die Ständige Verbesserung gefördert (vgl. **Ständige Verbesserung**).