

Prozeßbenchmarking

dargestellt an Unternehmen
der Antriebstechnik

von

Dr. Joachim Lamla

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	47.247
Abstell-Nr. :	A 12/2615
Sachgebiete:	
00036146	

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung für die Unternehmenspraxis und die Wissenschaft	1
1.2 Zielsetzung und Neuigkeitsgrad	5
1.3 Zugrundeliegende Methodik.....	7
1.4 Gang der Untersuchung	11
2. Benchmarking in der Unternehmenspraxis und Literatur	15
2.1 Terminologische Grundlagen.....	15
2.2 Entwicklungsgeschichte des Benchmarking	17
2.2.1 Die Entwicklung in den USA	17
2.2.2 Die Entwicklung in Deutschland.....	20
2.3 Das Referenzmodell: Benchmarking bei der <i>Xerox Corporation</i>	23
2.4 Definition des Benchmarking.....	28
2.5 Abgrenzung: Wettbewerbsanalyse vs. Benchmarking.....	29
2.6 Vergleich unterschiedlicher Benchmarkingkonzeptionen.....	31
2.6.1 Entwicklung der Vergleichskriterien und Gegenüberstellung verschiedener Benchmarkingansätze.....	31
2.6.2 Schlußfolgerungen des Vergleichs	32
2.7 Zusammenfassung und Perspektiven der weiteren Vorgehensweise	38
3. Aktuelle Probleme bei der Organisation und Leistungsbeurteilung indirekter Bereiche	41
3.1 Rationalisierungspotentiale und Produktivität in indirekten Bereichen.....	41
3.2 Funktionale Organisationsprinzipien in indirekten Bereichen.....	44
3.3 Marktorientierung indirekter Bereiche.....	46

3.4	Leistungsbeurteilung indirekter Bereiche: Grenzen des traditionellen Betriebsvergleichs und Ansatzpunkte des Benchmarking	48
3.4.1	Konzeptionelle Merkmale des traditionellen Betriebsvergleichs	49
3.4.2	Vergleichsmerkmale des traditionellen Betriebsvergleichs	52
4.	Wettbewerbsumfeld und aktuelle Probleme der Unternehmen der Antriebstechnik.....	57
4.1	Die Antriebstechnik als Fachzweig innerhalb des <i>VDMA</i>	57
4.2	Aktuelle Situation des Fachzweiges Antriebstechnik	58
4.3	Aktuelle Probleme in ausgewählten Unternehmen der Antriebstechnik: Ergebnisse aus der Praxis.....	61
4.3.1	Exkurs: zur empirischen Vorgehensweise dieser Arbeit	61
4.3.2	Zielsetzung und Vorgehensweise	61
4.3.3	Untersuchungsergebnisse.....	62
4.3.3.1	Wettbewerbsstellung, kritische Erfolgsfaktoren und kritische Prozesse.....	62
4.3.3.2	Gemeinkostenproblematik.....	64
4.3.3.3	Aufbau- und Ablauforganisation.....	65
4.3.3.4	Stand des Benchmarking für Gemeinkostenbereiche	66
4.4	Zusammenfassung	69
5.	Konzeptionsentwicklung I: Grundlegende Bausteine des Prozeßbenchmarking.....	71
5.1	Kurzbeschreibung der Konzeption	71
5.2	Bausteine des Prozeßbenchmarking	72
5.2.1	Ansätze des Prozeßmanagements.....	72
5.2.1.1	Das zugrundegelegte Prozeßmodell.....	73
5.2.1.2	Prozeßmanagement in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung.....	74
5.2.1.3	Prozeßmanagement innerhalb der Arbeiten zur Prozeßkostenrechnung	77
5.2.1.4	Prozeßmanagement innerhalb des Total Quality Management und Geschäftsprozeßmanagements	79
5.2.1.5	Prozeßmanagement und Reengineering	80
5.2.2	Prozeßorientierte Kennzahlen	81

5.2.3	Theorie des organisationalen Lernens	85
5.2.3.1	Begriffe und inhaltliche Charakterisierung des organisationalen Lernens	85
5.2.3.2	Unterstützung des organisationalen Lernens durch Prozeßbenchmarking	88
5.2.4	Prozeßbenchmarking im Rahmen des strategischen Kostenmanagements	90
6.	Konzeptionsentwicklung II: Schritte und Bestandteile des Prozeßbenchmarking	93
6.1	Die Phasen des Prozeßbenchmarking im Detail	93
6.1.1	Die Prozeßanalyse und Abgrenzung des Untersuchungsobjektes.....	93
6.1.1.1	Prozeßgrobanalyse und Auswahl eines Schlüsselprozesses (Schritt 1).....	93
6.1.1.2	Qualitative Feinanalyse des Prozesses (Schritt 2a).....	101
6.1.1.3	Quantitative Feinanalyse des Prozesses (Schritt 2b)	106
6.1.2	Durchführung des Vergleichs	114
6.1.2.1	Das Problem der Vergleichbarkeit, Normierung und Standardisierung von Kennzahlen.....	114
6.1.2.2	Die Auswahl und Analyse der Vergleichspartner und -objekte (Schritt 3a).....	118
6.1.2.3	Identifikation von Zielerreichungslücken und deren Ursachen (Schritt 3b)	122
6.1.3	Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen (Schritt 4).....	124
6.2	Das Benchmarking Team	128
6.3	Zusammenfassung	132
7.	Umsetzung des Prozeßbenchmarking in Unternehmen der Antriebstechnik	135
7.1	Vorgehensweise und die Unternehmen der Fallstudie	135
7.2	Prozeßgrobanalyse bei der <i>MotoDrive GmbH</i> (Schritt 1).....	137
7.2.1	Entwicklung der Prozeßgrobstruktur.....	137
7.2.2	Die Auftragsabwicklung als Schlüsselprozeß	142
7.2.3	Die wichtigsten Ergebnisse der Prozeßgrobanalyse auf einen Blick	149

7.3	Prozeßfeinanalyse bei der <i>MotoDrive GmbH</i> (Schritt 2).....	150
7.3.1	Fokussierung eines Teilprozesses: Die Disposition	151
7.3.2	Dokumentation des Istzustandes des Dispositionsprozesses: Flußdiagramm und Kennzahlen	153
7.3.3	Die wichtigsten Ergebnisse der Prozeßfeinanalyse auf einen Blick.....	162
7.4	Qualitativer und quantitativer Vergleich des Dispositions- prozesses (Schritt 3).....	164
7.4.1	Vorgehensweise bei den Benchmarkingpartnern.....	164
7.4.2	Analyse und Interpretation der Zielerreichungslücken	166
7.4.3	Die wichtigsten Ergebnisse des Vergleichs auf einen Blick	176
7.5	Verbesserungsmaßnahmen für den Dispositionsprozeß der <i>MotoDrive GmbH</i> (Schritt 4).....	177
7.5.1	Entwurf eines Idealprozesses für die Disposition der <i>MotoDrive GmbH</i>	178
7.5.2	Die wichtigsten Ergebnisse der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen auf einen Blick	184
7.6	Organisation des Prozeßbenchmarking bei der <i>MotoDrive GmbH</i>	185
7.7	Abschließende Beurteilung der Ergebnisse der Fallstudie	188
7.8	Übertragungsmöglichkeiten des Prozeßbenchmarking auf Unternehmen außerhalb der Antriebstechnik	191
8.	Schlußbetrachtung	193
	Literaturverzeichnis.....	195