

Auf dem Weg zum Klassenbesten

Von Peter Nagel, anp management consulting GmbH, Oberhausen

Seit den neunziger Jahren ist Benchmarking eine beliebte Management-Methode in der Automobilindustrie und ist inzwischen weit mehr als eine ad-hoc Analyse der Wettbewerbsaktivitäten. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Marktkonsolidierung und verschärften Wettbewerbsbedingungen ist der kontinuierliche Vergleich mit den „best practice“ Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das nachhaltige Überleben.

Seit Jahren vergleichen OEM und Lieferanten die Leistungsfähigkeit ihrer Konkurrenten anhand von Strategien, Methoden und Verfahren, Prozessen und Funktionen sowie die Produkte und Dienstleistungen mit zeit-, kosten- und qualitätsorientierten Kennzahlen entlang der Supply-Chain. Der Vergleichshorizont beginnt dabei innerhalb des eigenen Unternehmens und konzentriert sich überwiegend auf die TOP-Wettbewerber bis hin zu branchenfremden Unternehmen.

Bei der Anwendung von Benchmarking kommt es darauf an, nicht zu versuchen die Erfolgsrezepte der Klassenbesten „1:1“ zu übertragen. Hier laufen die Automobilhersteller sonst Gefahr, die eigene Differenzierungsstrategie zu vernachlässigen.

Definition von Benchmarking

Benchmarking ist kein Einzelwerkzeug oder Kopierinstrument sondern in der Praxis idealerweise Bestandteil existierender Managementmethoden wie TQM, Kaizen oder Competitive Intelligence.

Basierend auf einer Vielzahl inhaltlicher Interpretationen und eigener Projekterfahrungen definiert die anp management consulting GmbH Benchmarking als einen systematischen, branchenübergreifenden und kontinuierlichen Prozess des ständigen Messens und Vergleichens der Geschäftspraktiken eines Unternehmens mit den Geschäftspraktiken der Klassenbesten. Ziel ist es, durch Lernprozesse Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten, die es der Automobilindustrie ermöglichen, die eigene Performance zu verbessern und „on top“ einen eigenen Benchmark zu setzen.

Anwendungsfelder des Benchmarking

Der Automobilindustrie stehen sehr viele Anwendungsmöglichkeiten des Benchmarking zur Verfügung. Jede Untersuchung hat Vor- und Nachteile und sollte je nach Strategie und Priorität situativ eingesetzt werden.

Unternehmen, die sich mit Benchmarking neu beschäftigen, sollten ihre Position innerhalb der verschiedenen Handlungsebenen kennen. Dies wird deutlich, wenn man die „Performance Gaps“ aufzeigt, die Unterschiede zwischen der eigenen Leistung und der Leistung der größten Wettbewerber im Hinblick auf die vorher definierten Kriterien.

Die Anwendungsfelder von professionellem Benchmarking sind vielfältig und oftmals von überragender strategischer Bedeutung:

- neue Antriebskonzepte und Elektrofahrzeuge
- innovativer Leichtbau, neue Werkstoffe, CO₂-Reduktion
- Technologie- und Innovationsforschung
- Produkt- und Herstellkostenoptimierung
- neue Fahrzeugkonzepte sowie Preise und Ausstattungen
- globale Markt- und Wettbewerbsinformationen
- branchenfremde „best practices“ (Luft-/Raumfahrtindustrie).

Mit Benchmarking besser auf Krisen vorbereitet

Unternehmen, die präventiv Benchmarking betreiben und erfolgreich umsetzen,

sind besser auf Krisen vorbereitet. Speziell das investigative Benchmarking unterstützt ein nachhaltiges Wachstum und liefert die Grundlage zur qualifizierten Beurteilung der Unternehmen.

Um verlässliche Informationen zu generieren, müssen die Methoden aber über einen längeren Zeitraum systematisch und konsequent angewandt werden. Nicht nur die Informationsauswertung, sondern auch das entsprechende Handeln auf der Führungsebene sorgen dann für einen Wettbewerbsvorteil.

Mit der systematischen Analyse von Veränderungen und der Einleitung von Verbesserungsprozessen wird Benchmarking zu einem Managementinstrument, das verborgene strategische Erfolgspotenziale heben kann. ■



DER AUTOR

Dipl.-Ökonom Peter Nagel

ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung anp management consulting GmbH. Seine Beratungsschwerpunkte in der Automobil-(zuliefer)industrie liegen in den Bereichen Strategie, Markt- und Wettbewerbsbeobachtung und Benchmarking.