Das können wir auch

Die Bestimmung der eigenen Position ist für Unternehmen ein wichtiger Indikator für die eigene Leistungsfähigkeit. Ausgangspunkt für solche Analysen ist häufig ein Benchmarking-Projekt.

Der Vergleich erfolgskritischer Kennzahlen mit anderen Unternehmen gehört zu den etablierten Methoden des modernen Managements. Er liefert die Daten, um zu verstehen, wie effizient bestimmte Abläufe organisiert sind, wo Defizite in der Performance existieren und welche Lücken im Vergleich zum Wettbewerb bestehen. Benchmarking ist für viele Unternehmen ein wichtiges Instrument, um gezielt nach Wertpotenzialen zu suchen.

Impulse für Verbesserung

Es gibt viele Anlässe, bei denen Benchmarking Impulse für Verbesserungen liefert. Folgende Beispiele zeigen einen Ausschnitt:

Eine regional tätige Klinikkette beabsichtigte, ihre geschäftlichen Aktivitäten überregional auszubauen. Während die Suche nach geeigneten Standorten relativ schnell abgeschlossen werden konnte, entwickelte sich die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal zu einer Herausforderung. Nach dem Vergleich der Einstellungsdauer (gemessen vom Eingang einer Bewerbung bis zur Vorlage eines Einstellungsangebots) im Rahmen eines Benchmarkings wurde sehr schnell klar, dass gehandelt werden musste. Der Wert lag deutlich über dem Durchschnitt der Branche. Interessante Bewerber erhielten von anderen Kliniken in deutlich kürzerer Zeit einen Anstellungsvertrag. Sie entschieden sich daraufhin häufig für einen anderen Arbeitgeber. Die gesetzten Ziele für den Personalaufbau und die angestrebte Expansion waren ohne ein Re-Design des Einstellungsprozesses nicht erreichbar.

Ein anderes Unternehmen, das professionelle Beratungsdienstleistungen anbietet, investierte kontinuierlich in die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter. Traditionell wurde dazu auf physische Trainings gesetzt. Die langen Reisezeiten und -kosten im Zusammenhang mit den Qualifizierungen führten aber zu erheblichen finanziellen Belastungen. Vielfach konnte die Situation in Kundenprojekten nur unzureichend berücksichtigt werden. Schulungen mussten mehrfach angeboten werden, um wichtige Projekttermine nicht zu gefährden. Als Folge hieraus konnten oft nur sehr kleine Gruppen qualifiziert werden. Der Vergleich von Schulungs- und Reisetagen sowie der Anteil regelmäßig qualifizierter Mitarbeiter durch ein Benchmarking gaben den Anstoß für die Neuausrichtung der Personalentwicklung. Das Unternehmen entschied sich für die Einführung von strukturierten Trainingspfaden auf Basis eines E-Learning-Portals als Ergänzung zu den klassischen Präsenzschulungen.

Ein pharmazeutisches Unternehmen, das in seiner Branche bereits Bestwerte in der Wirtschaftlichkeit seiner Personaladministration erreicht hatte (gemessen an der Zahl der betreuten Mitarbeiter je Personalsachbearbeiter), suchte nach weiteren Optimierungspotenzialen. Der Personalleiter diskutierte mit seinem Team Ideen, für den Ausbau der Spitzenposition. Die Personalabteilung entschied sich für eine Evaluation mit der Konsumgutindustrie, um vom Prozessdesign einer vergleichbaren Branche zu lernen.

Es zeigt sich, Benchmarking wird regelmäßig genutzt, um auf die ständigen Änderungen im Wettbewerbsfeld reagieren und die Organisation neu ausrichten zu können.

Das SAP Benchmarking-Programm

SAP bietet seit 2004 ein umfassendes und für die Teilnehmer kostenloses Benchmarking-Programm an. Interessierte Unternehmen können sich jederzeit hierzu anmelden. Der Einsatz von SAP-Lösungen ist dabei keine zwingende Voraussetzung. Im Fokus stehen alleine die Mitteilung bewährter Best Practices und Daten zur Prozess-Performance, um Anregungen für die Gestaltung der eigenen Abläufe zu erhalten.

In den vergangenen Jahren wurden von circa 4000 Unternehmen aus 24 unterschiedlichen Branchen Daten erfasst. Basis dafür sind mehr als 10 000 eingereichte Fragebögen. Sämtliche Angaben werden in einer gemeinsamen Datenbank, dem SAP Value Management Center (VMC), für Auswertungen vorgehalten. SAP VMC bietet Benchmarks für 20 wichtige Hauptprozesse (unter anderem Finanzwesen, Personalwesen, Beschaffungswesen) und zwölf branchenspezifische Analysen (zum Beispiel Bedarfsplanung im Einzelhandel) an.

Um diese Benchmarks nutzen können, ist eine Registrierung auf der Homepage von SAP VMC (https://valuemanagement.sap.com) erforderlich. Anschließend können die gewünschten Prozessbereiche ausgewählt, Daten erfasst und Auswertungen durchgeführt werden. Der ganze Ablauf wird vom teilnehmenden Unternehmen alleine per Self Service ausgeführt. Eine systemgestützte Plausibilitätskontrolle stellt sicher, dass mögliche Fehleingaben schnell identifiziert und

korrigiert werden können. Die gewünschten Auswertungen können als Bericht per Download abgerufen oder direkt online analysiert werden.

Inhalte des Benchmarking Reports

Jeder Benchmarking-Bericht bietet dem Teilnehmer zwei zentrale Auswertungen:
Erstens: den Vergleich der Prozess-Performance in der oder den ausgewählten Spitzenkennzahl(en) (etwa die Kosten der Personaladministration je Mitarbeiter) mit dem Durchschnittswert und Topreferenzwert der selektierten Vergleichsgruppe
Zweitens: die Einschätzung der Bedeutung und Umsetzung bewährter Best Practices (etwa die Organisation und technische Unterstützung der Personaleinstellung)
Die Auswahl der Vergleichsgruppe erfolgt eigenständig durch den Teilnehmer. Einschränkungen können hinsichtlich der regionalen Zuordnung, Größe der Organisation gemessen in Umsatz und/oder Anzahl der Mitarbeiter getroffen werden. SAP VMC liefert anschließend die Auskünfte, welchen Umfang die Vergleichsgruppe hat. Sollte die Vergleichsbasis zu wenige Datenpunkte liefern, sind die Selektionskriterien entsprechend neu zu setzen.
Mit SAP VMC kann bei Interesse direkt das realisierbare Wertpotenzial eines veränderten Prozess-Designs kalkuliert werden. Diese Information liefert der Abstand zwischen dem aktuellen Wert einer Unternehmenskennzahl und den Referenzwerten der gewählten Datenbasis. Betragen beispielsweise die Kosten der Personaladministration bei einem teilnehmenden Unternehmen 1000 Euro je Mitarbeiter und Jahr, wird diese Angabe mit dem Durchschnittswert und Topwert der Datenbasis in SAP VMC verglichen. Der Durchschnittwert repräsentiert den Mittelwert von 50 Prozent der Unternehmen in der Vergleichsgruppe, der Topwert liefert bei derselben Datenbasis den Mittelwert von 25 Prozent der besten Ergebnisse. Bei einem Durchschnittswert (= 50 Prozent der Ergebnisse) von 903 Euro und einem Topwert (= 25 Prozent der Ergebnisse) von 682 Euro an jährlichen Aufwendungen für die Personaladministration könnte das Unternehmen bei einer Beschäftigtenzahl von 1000 Mitarbeitern zwischen 97 000 Euro und 382 000 Euro an zusätzlichem Wertpotenzial pro Jahr durch eine geänderte Prozessunterstützung realisieren.

Vortrag auf dem SAP-Forum

Welche Wertbeiträge liefert die IT für das Personalmanagement? Aktuelle Hinweise aus dem SAP Benchmarking Programm,
Dienstag, 19. März, 16:30-17:15,
Referent: Rainer Clüsserath, SAP

Benchmarking mit SAP

Abbildung

Das SAP Value Management Center arbeitet auf der Basis von Daten aus circa 4000 Unternehmen aus 24 unterschiedlichen Branchen liefert Benchmarks für 20 Hauptprozesse.

Kontinuierliches Wertmanagement

Benchmarking ist ein zentraler Baustein, aber nicht der einzige, um ungenutzte Wertpotenziale zu identifizieren. SAP hat mit seinem Konzept des Value Managements in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Unternehmen dabei unterstützt, IT-Projekte stärker wertorientiert auszurichten. Die Orientierung am Nutzen „On Value“ tritt neben die aus der Projektsteuerung bekannten Größen „On Time“ und „On Budget“.
Um dieses Konzept systematisch in IT-Projekten zu verankern, sieht der Value Mangement Lifecycle drei Phasen vor:
1. Identifikation: In dieser Phase wird festgelegt, wohin eine Organisation entsprechend ihren strategischen Vorgaben entwickelt werden soll. Dies definiert, welche Prozesse einem Vergleich unterzogen werden sollten.
2. Realisierung: Die eigentliche Projektdurchführung wird stärker unter dem Einfluss der kritischen Erfolgsgrößen gestaltet, bei denen das Benchmarking eine unzureichende Performance festgestellt hat.
3. Optimierung: Ein Abgleich der erreichten Performance nach Projektabschluss und Etablierung des neues Prozessdesigns mit den Initialwerten liefert Hinweise, wo weiterhin Abweichungen zu den Zielvorgaben bestehen.
Ein Value Management Office (VMO) beziehungsweise eine entsprechende Stelle innerhalb des Projektteams verfolgt aufmerksam, ob die gewünschten Veränderungen in der Prozess-Performance eingetreten sind. Bei Abweichungen werden die notwendigen Anpassungen eingeleitet. Das SAP Benchmarking-Programm liefert alle dazu erforderlichen Informationen.

Autor
Rainer Clüsserath,
SAP Value Engineering,
SAP, Walldorf,
rainer.cluesserath@sap.com