

## Logistik-Benchmarking in der Elektroindustrie

### Was ist aus dem Schlagwort »Benchmarking« geworden?

Erschienen: TR Transfer, Technische Rundschau Nr. 29/30 1996

Verfasser: Martin Probst, Dr. sc. techn. ETH und Peter P. Acél, Dr. sc. techn. ETH

Management-Tools unterliegen den gleichen Gesetzmässigkeiten des Produktlebenszyklus wie die industriellen Güter. Nach einer gewissen Zeit, die für die Marktdurchdringung nötig ist, erlebten sie einen euphorischen Einsatz, um dann durch andere abgelöst zu werden. Das Benchmarking hat seinen Höhepunkt Anfang der 90er-Jahre gehabt und ist dann bei vielen Unternehmen nach relativ kurzer Zeit wieder von der »Top-ten-Liste« der Management-Schlagworte verschwunden. Eine Untersuchung in der Schweizerischen Elektronikindustrie hat gezeigt, dass Benchmarking immer noch aktuell ist.

Vereinzelte Unternehmen haben jedoch die bedeutenden Ideen des Benchmarking erkannt und – angepasst auf ihr Unternehmen – umgesetzt. Angespornt durch die erzielten Erfolge, ist in diesen Unternehmen das Benchmarking zu einem festen Bestandteil der Planung geworden. Es haben sich definierte Abläufe eingespielt, die periodisch wiederholt werden. Eine wichtige Erkenntnis ist dabei, dass die einmal vereinbarten Benchmarks jeweils den verändernden Marktanforderungen angepasst werden. Nur so behält das Benchmarking seinen Nutzen für das Unternehmen.

### Welche Art des Benchmarking ist die richtige?

Es gibt drei grundsätzlich verschiedene Arten, wie das Benchmarking (BM) angegangen werden kann. [Bild 1] Nicht jede ist für ein Unternehmen geeignet oder durchführbar. Das ist einerseits abhängig von der Grösse und Struktur des Unternehmens und andererseits von den Zielsetzungen, die mit dem BM erreicht werden sollen, aber auch vom Umfeld und der Beziehung zu den konkurrierenden Unternehmen.

### Benchmarking

Art des BM	Vorteil	Nachteil
intern	einfache Datenerfassung	nur für grosse Unternehmen
branchenorientiert	Prozesse gut vergleichbar	Angst vor der Konkurrenz
funktional	grosses innovatives Potential	schwierige Vergleichbarkeit

Bild 1 Anwendungsarten des Benchmarking – Quelle: Dr. Acél & Partner AG

Das interne BM ist nur für Unternehmen geeignet, die über die Möglichkeit verfügen, die gleichen Prozesse zwischen mehreren Betrieben oder Filialen zu vergleichen. Dies trifft in der Schweiz im allgemeinen nur für nationale Handelshäuser oder international tätige Konzerne zu.

Das branchenorientierte BM wäre zwar meistens möglich, aber die Angst vor einem direkten Informationsaustausch mit der Konkurrenz ist oft zu gross. Die dritte Möglichkeit ist das funktionale BM. Hier werden zwischen zwei bisweilen völlig unterschiedlichen Unternehmen einzelne Funktionen – zum Beispiel die Auftragsabwicklung oder die Distribution – verglichen. Darin kann ein grosses innovatives Potenzial stecken.

### **Externer als Benchmarker**

Das interne BM kann sehr gut vom Unternehmen selber durchgeführt werden. Bei den anderen Arten des BM kann es jedoch vorteilhaft sein, einen Externen als Koordinator beizuziehen. Eine Hauptaufgabe des Unternehmensberaters ist es, die Erkenntnisse und Erfahrungen aus anderen Branchen und Betrieben einzubringen, wenn er für seinen Mandanten eine Lösung erarbeitet.

Im branchenorientierten BM kann er die Aufgaben einer Clearingstelle übernehmen, indem er die Daten bei den beteiligten Unternehmen erfasst und anschliessend die Auswertung und die Interpretation der Informationen übernimmt. Die Unternehmen erhalten dann die Auswertungen in anonymisierter Form zugestellt. Stellen einzelne der beteiligten Unternehmen aufgrund der Auswertungen einen Handlungsbedarf resp. ein Potenzial fest, so können sie dann in eigener Regie oder in Zusammenarbeit mit dem Berater nach neuen Lösungen suchen.

### **Benchmarking in der Schweizer Elektroindustrie**

Die Stiftung BWI hat im Herbst 1995 zum zweiten Mal ein branchenorientiertes BM in der Elektroindustrie durchgeführt. Der Schwerpunkt bildete dabei Fragestellungen über die Logistik. Das BM umfasste Kennwerte aus den Bereichen Beschaffung, Produktion und Logistik.

Den 20 teilnehmenden Unternehmen wurde vorgängig ein Fragebogen zugestellt. In einem etwa zweistündigen Interview wurden dann die betreffenden Angaben erfasst. Anschliessend erfolgte die Auswertung durch die Stiftung BWI. Die daraus resultierende Dokumentation wurde anschliessend allen Teilnehmern anonymisiert zugestellt. So konnte sich jedes Unternehmen mit den anderen vergleichen, ohne dabei befürchten zu müssen, sich von eventuellen Konkurrenten in die logistischen Karten blicken zu lassen.

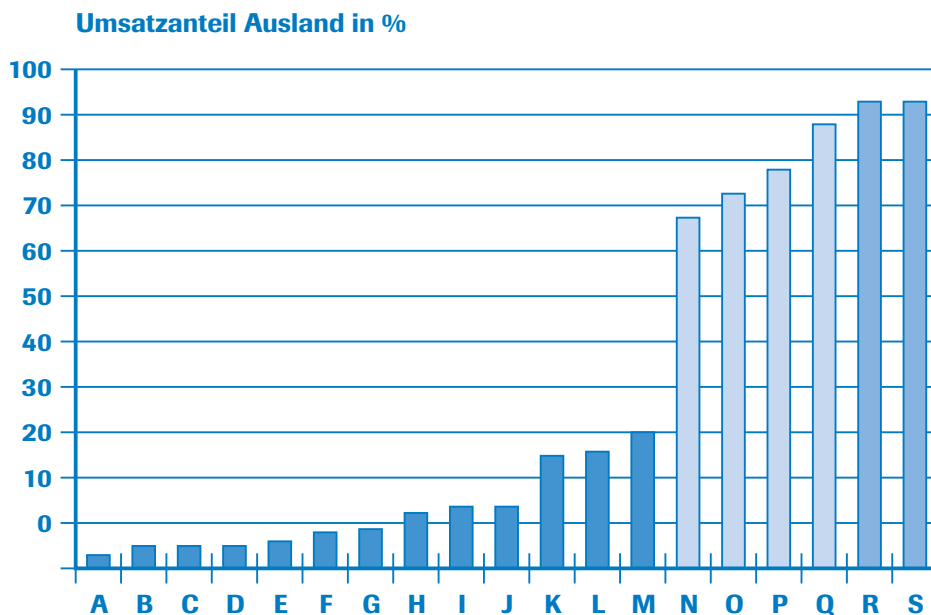
### **Ergebnisse des Benchmarking**

Das BM ermöglichte zwei Arten von Vergleichen anzustellen:

- Vergleich zwischen den Unternehmen
- Vergleich Erstes/Zweites Benchmarking (1993/1995)

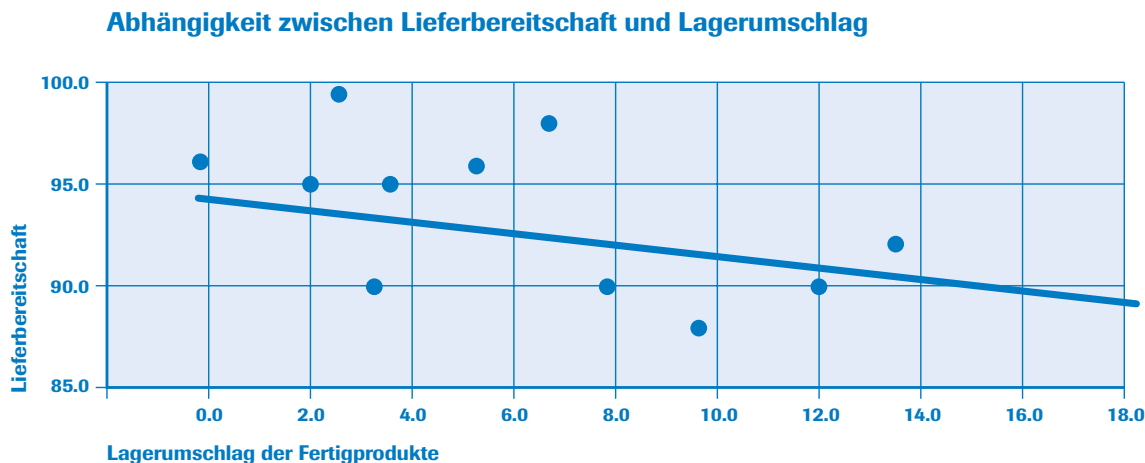
Die breite Streuung der BM-Kennzahlen zeigt, wie stark die Logistik abhängig von der spezifischen Unternehmensstruktur ist. Je nach Auftragsstruktur (Lageraufträge/ Kundenaufträge), Fertigungstiefe oder die Distributionsstruktur fallen die Kennwerte sehr unterschiedlich aus.

Die Vergleiche zwischen den Unternehmen ergaben zum Teil sehr interessante Aussagen. So hat es sich zum Beispiel gezeigt, dass es bezüglich der Marktaktivitäten Schweiz/Ausland zwei klare Gruppen gibt. [\[Bild 2\]](#) Zwei Drittel der Unternehmen ist mit rund 85 % des Umsatzanteils schwergewichtig im Inland tätig, das restliche Drittel hingegen erzielt nur rund 20 % des Umsatzes in der Schweiz. Der Übergang vom schweizerisch orientierten zum international tätigen Unternehmen scheint also recht hoch zu sein.



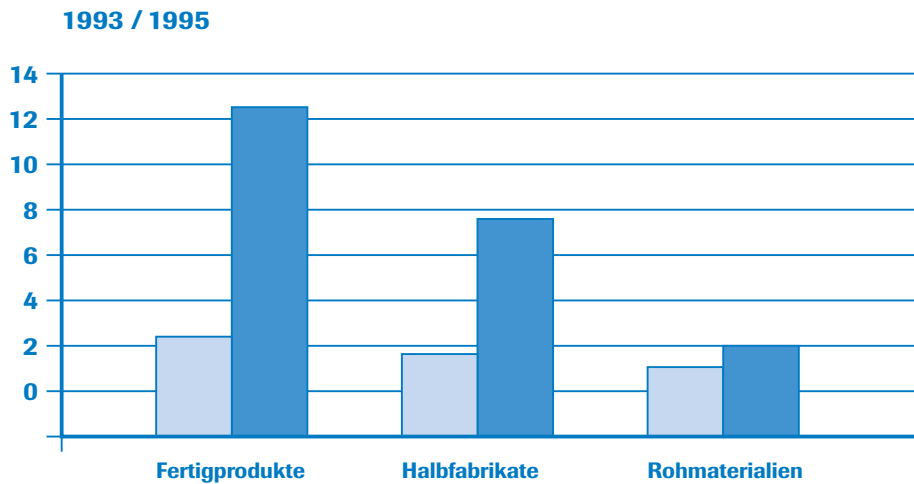
**Bild 2** Der Umsatzanteil Schweiz/Ausland teilt die Branche in zwei Gruppen – Quelle: Dr. Acél & Partner AG

Ein anderes interessantes Ergebnis ist die Abhängigkeit zwischen der Lieferbereitschaft und dem Lagerumschlag der Fertigprodukte [Bild 3].



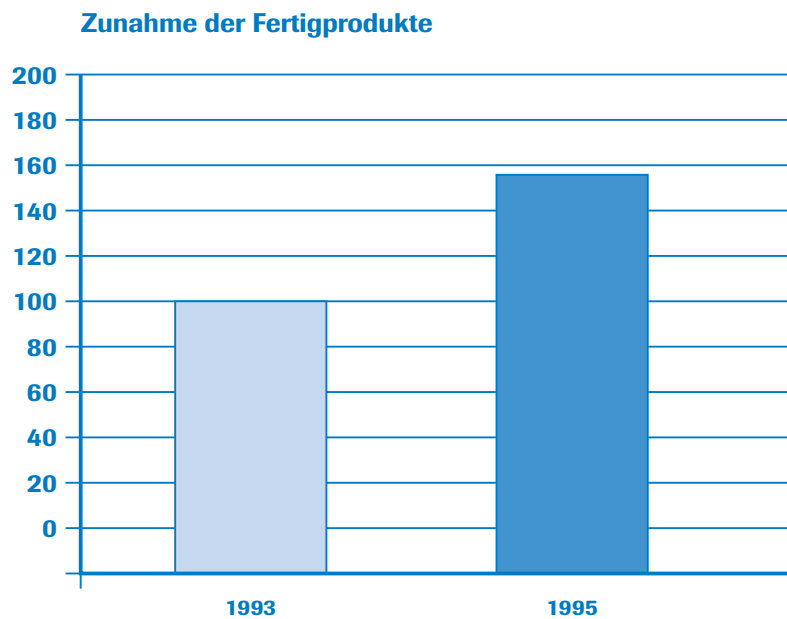
**Bild 3** Eine höhere Lieferbereitschaft muss durch einen schlechteren Lagerumschlag erkaufte werden. Vergleich Erstes/Zweites Benchmarking (1993/1995) – Quelle: Dr. Acél & Partner AG

Obwohl die Bandbreite recht gross ist, zeigt die Auswertung doch, dass tendenziell eine höhere Lieferbereitschaft nur mit einem verschlechterten Lagerumschlag erkaufte werden kann. Für die ganze Branche gesehen zeigen sich beim Vergleich zwischen 1993 und 1995 viele positive Entwicklungen: Verbesserung des Umsatzes/ Mitarbeiter, Reduktion des Lagerbestandes und damit Verbesserung des Lagerumschlages [Bild 4] und Verschiebung der Bestände auf tiefere Wertschöpfungsstufen.



**Bild 4** Der Lagerumschlag konnte auf allen Lagerebenen verbessert werden – Quelle: Dr. Acél & Partner AG

Auf der anderen Seite sollte folgenden Punkten vermehrt Beachtung geschenkt werden: Reduktion der Sortimentsvielfalt [Bild 5] und damit Verbesserung des Umsatzes/Artikel, Verkürzung der Lieferfristen und Steigerung der Lieferbereitschaft.



**Bild 5** Das Sortiment der Fertigprodukte hat innerhalb von zwei Jahren um über 50% zugenommen – Quelle: Dr. Acél & Partner AG

Die Benchmarking-Studie kann kostenpflichtig bei der Dr. Acél & Partner AG bezogen werden.