

Personalbenchmarking in indirekten Bereichen

Ausgangssituation

Im Unternehmen der Luft- und Raumfahrttechnik konzentrierte sich die Fragestellung auf die Dimensionierung der indirekten Bereiche. Es wurde ein wertanalytischer Ansatz verfolgt, dem die Kernfrage eines sinnvollen, den Kundennutzen erhöhenden und damit wertschöpfenden Ressourceneinsatzes zugrundelag. Dies beinhaltete gleichzeitig Überlegungen für eine mögliche Verlagerung von Kapazitäten und Redimensionierung von Aufgabenfeldern.

Vorgehensweise

Das nach Centern strukturierte Unternehmen wurde zunächst durch die Aufnahme von Stärken-Schwächen-Profilen der einzelnen Bereiche untersucht. Ferner wurden die Kapazitätsdimensionen in den verschiedenen Hierarchieebenen aufgenommen und einer Leitungsspannenanalyse unterzogen. Um ein valides Benchmarking sicherzustellen, waren Funktions- und Tätigkeitsanalysen notwendig, die in einer Vielzahl von Einzelinterviews mit Mitgliedern der oberen und mittleren Führungsebene erhoben und verifiziert wurden. Die Gangbarkeit der Vergleichskriterien und die Validität der Bezugsbasis konnten über die Interviews sichergestellt werden. Durch die Schaffung einer einheitlichen Sprachregelung und hohen Transparenz der Inhalte von Funktionen und Tätigkeiten konnte ein umfangreiches Benchmarking mit insgesamt 32 Unternehmen aufgesetzt werden. Die relevanten Vergleichsdaten hierzu wurden aus der WIDIS-Benchmarkdatenbank des TCW gewonnen, in der mittlerweile mehr als 100 Unternehmen erfasst worden sind und die einer kontinuierlichen Pflege und Erweiterung unterliegt.

Das wesentliche Missverständnis, das im Zusammenhang mit Benchmarking weit verbreitet ist, liegt in der Vermutung, dass nur der direkte Vergleich mit Unternehmen der gleichen Branche wie der des betrachteten Unternehmens zu validen und verwertbaren Ergebnissen führt. Dies ist insbesondere bei einem auf die indirekten Unternehmensbereiche fokussierten Benchmarking nicht der Fall: Gerade bei den "klassischen" indirekten Funktionen wie dem Einkauf, Controlling oder Personalwesen ist ein hoher Normierungsgrad festzustellen, der branchenübergreifende Vergleiche geradezu nahelegt und damit die Benchmarkdatenbasis zusätzlich vergrößert.

Notwendige Voraussetzung für den Erfolg und die Effizienz des Benchmarkingprojekts war ein klares Commitment und die offene Kommunikation der Ziele und Inhalte des Benchmarking-Projektes durch die Unternehmensleitung. Ebenso wurden keine Unternehmensbereiche als vermeintliche "Königreiche" ausgegrenzt oder nur mit reduzierter Analysetiefe untersucht. Zur effizienten Koordination ist es erforderlich, die informatischen Schnittstellen durch die interne Projektleitung klar zu definieren. Offener Austausch von Informationen und frühzeitige Transparenz über die Besonderheiten des Standortes oder die Branche sichern den Erfolg des Benchmarking.

Ergebnisse

Im beschriebenen Beispiel konnte durch das Organisationsbenchmarking in den indirekten Bereichen ein beachtliches Potenzial von ca. 50 Mio. EUR identifiziert werden, das nun durch mehrere parallel durchzuführende Teilprojekte erschlossen wird. Dabei handelt es sich um praxiserprobte und vielfach erfolgreich eingesetzte Methodenbausteine wie GENESIS-Workshops zur Ausarbeitung von Soll-Organisationsstrukturen, Optimierung der Einkaufsorganisation und Implementierung eines Advanced Purchasing Engineers, Ausgestaltung und Definition von Schnittstellen, Dokumentation und ggf. Reorganisation der Prozesslandschaft.

Diese weitere Vorgehensweise ermöglicht eine systematische Realisierung des ausgewiesenen Potenzials innerhalb eines Zeitrahmens von 6 - 8 Monaten.