

3.5 Praxisbeispiel I: Was können Pralinen von Leiterplatten lernen?

Bei Vergleichen zwischen Geschäftsprozessen, besonders bei denjenigen, die nicht in derselben Branche angesiedelt sind, zeigt sich, dass zwar Ähnlichkeiten vorhanden sind, aber ein direkter Vergleich nicht ohne weiteres möglich ist.

Hierbei geht es um die Frage, wie sich Äpfel mit Birnen vergleichen lassen.

Beispiel für einen Geschäftsprozessvergleich

Als Beispiel dient der Vergleich eines Unternehmens aus der Lebensmittelbranche, das Pralinen herstellt, mit einem Unternehmen der Elektronikbranche, welches Leiterplatten bestückt.

Das Benchmarking-Ziel war die Verbesserung des Bestückungsprozesses bei dem Pralinenhersteller. Folgende Problembereiche wurden identifiziert:

- ▶ zu hohe Rüstzeiten,
- ▶ zu hohe Ausschussraten durch Beschädigung der Pralinen,
- ▶ fehlerhafte Bestückung durch falsche Kommissionierung,
- ▶ hoher Anteil manueller Nachbearbeitung.

Hierfür wurde eine neue oder effizientere Lösung gesucht.

Durch klassifizierendes Benchmarking wurde als Benchmarking-Partner ein Unternehmen der Elektronikbranche als Vergleichsunternehmen ausgewählt.

Durch eine Beschreibung der oben erläuterten klassifizierenden Merkmale war es möglich, einen ähnlichen Prozess bei der Leiterplattenbestückung zu identifizieren. In Tab. 17 wird eine beispielhafte Aufstellung übereinstimmender Merkmalsausprägungen gezeigt.

Lebensmittelbranche Pralinenhersteller	Elektronikbranche Leiterplattenhersteller
kleine, empfindliche Teile	kleine, empfindliche Teile
automatisierte Bestückung	automatisierte Bestückung
große Stückzahlen	große Stückzahlen
Hygienebestimmungen	Reinheitsbestimmungen

Tab. 17: *Übereinstimmende Merkmalsausprägungen in Unternehmen unterschiedlicher Branchen*

Auf Basis der vorhandenen Unternehmensmerkmale in der Unternehmensdatenbank des Deutschen Benchmarking Zentrums war eine Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner leicht möglich. Basierend auf diesen Daten wurde analysiert, ob die Prozesse in den ausgewählten Unternehmen ähnlich und besser als die eigenen sind. Das klassifizierende Benchmarking bildet Geschäftsprozessprofile unter Verwendung klassifizierender Merkmale. Durch Verwendung der Clusteranalyse werden Geschäftsprozesse, die sich ähnlich sind, in Gruppen zusammengefasst. Das heißt, es werden Gruppen gebildet, die Geschäftsprozesse enthalten, die unter sich möglichst homogen und gegenüber anderen Gruppen möglichst heterogen sind. Die Gruppe, die durch die Clusteranalyse als Ergebnis zusammengefasst wurde, wird anhand der Benchmarking-Zielsetzung, Kennzahlen und anderer Informationen (wie z. B. Umwelt, Technik, Organisation, Personal) verglichen und bewertet. Das Ergebnis ist eine Rangliste von bewerteten Geschäftsprozessen mit ihren entscheidenden Messgrößen.

So wurden für ein Unternehmen der Lebensmittelbranche effektive Lösungen für seine Handhabungsaufgabe in der Elektronikbranche gefunden und auf das eigene Unternehmen übertragen.

Eingeführte Maßnahmen waren:

- ▶ Einführung der Festrüstung für ein bestimmtes Produktionsprogramm, dadurch konnten Bestückungsfehler, die durch falsche Kommissionierung auftraten, vermieden werden. Die Rüstzeiten konnten für ein bestimmtes Produktionsprogramm entscheidend gesenkt werden.
- ▶ Bestückzeitverbesserung durch Übernahme von Software-Programmen der Wegoptimierung.
- ▶ Keine Beschädigungen der Produkte, da ein neues Handhabungsverfahren gefunden wurde.

Ausgangslage:

- zu hohe Rüstzeiten,
- zu hohe Ausschussraten durch Beschädigung der Pralinen,
- fehlerhafte Bestückung durch falsche Kommissionierung,
- hoher Anteil manueller Nachbearbeitung

Zielsetzung:

- Verbesserung des Bestückungsprozesses des Pralinenherstellers

Vorgehensweise

- Auswahl eines geeigneten Benchmarking-Partners durch klassifizierendes Benchmarking

Lebensmittelbranche: Pralinenhersteller

- kleine empfindliche Teile
- automatisierte Bestückung
- hohe Stückzahlen
- Hygienebestimmungen

Elektronikbranche: Leiterplattenbestücker

- kleine empfindliche Teile
- automatisierte Bestückung
- hohe Stückzahlen
- Reinheitsbestimmungen

Ergebnis

- Einführung der Festrüstung
- Senkung der Rüstzeiten auf null
- Bestückzeitverbesserung
- keine Beschädigung der Produkte

Bild 23: Praxisbeispiel I im Überblick