

# SPiCE Benchmarking

*DI Christian Steinmann*



HM&S GmbH  
Pfeifferhofweg 12  
A - 8045 Graz  
Vox (43) 316 696 100  
Fax (43) 316 696 110  
[www.hms.org](http://www.hms.org)

- ❖ **Das Benchmarking Konzept**
- ❖ **SPiCE und Benchmarking**
- ❖ **Mechanismen**
- ❖ **Komplexität**
- ❖ **Benefits & Future**

# Zielsetzung des Benchmarking

- ❖ Sich bei allen Aktivitäten an Weltklasse - Standards zu orientieren und die dazu notwendigen Prozesse und Methoden im eigenen Unternehmen zu implementieren. Benchmarking kann sich dabei auf verschiedene Objekte beziehen:

- ❖ Verfahren und Prozeßabläufe



**SPICE**

- ❖ Funktion

- ❖ Produkte

- ❖ Strategien

- ❖ Kosten

- ❖ Organisationsstrukturen

# Die fünf Phasen des Benchmarking

- ❖ Zielsetzung
- ❖ Interne Analyse (Assessment)
- ❖ Vergleich (Benchmark)
- ❖ Verbesserungs-Maßnahmen festlegen
- ❖ Umsetzung

*Dieser Punkt unterscheidet Benchmarking von SPI!*



# Arten von Benchmarking

## ❖ **Gemeinschaftsbenchmarking**

- ❖ **Anonym**
- ❖ **In Arbeitsgruppen mit „befreundeten“ Unternehmen**

## ❖ **Schatten Benchmarking**

- ❖ **Vergleich mit der Konkurrenz, ohne daß der Benchmarking-Partner davon weiß....**
- ❖ **Ist meist sehr schwierig...**

# SPiCE und Benchmarking

## ❖ Aspekte von SPiCE:

- ❖ Standortbestimmung (Wo stehen wir?)
- ❖ Rechtfertigung (Wo finanzieren wir?)
- ❖ Differenzierung von Mitbewerbern (Zertifikat)
- ❖ Training (SPI Vokabular)
- ❖ Prozessdenken, Mitarbeitermotivation
- ❖ Vorbereitung für organisatorische Änderungen
- ❖ **Verbesserungsmethodik** (SPI pur)
- ❖ Identifizierung von **Best Practices**
- ❖ Interne und Externe **Vergleiche**

**SPICE**  
**Benchmarking**

# SPICE als Verbesserungsmethodik

- ❖ Die Fragen, die beim zweiten Assessment – nach der Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen - auftauchen:
  - ✧ Wo hat sich was verändert?
  - ✧ Wo hat sich nichts geändert?
  - ✧ Sind Tendenzen erkennbar?



***Berechnungen zur Analyse von Delta-Assessments sind nicht trivial!***

- ❖ Wenn ein Assessment aus mehreren Interviews in verschiedenen Projekten besteht, dann stellen sich die Fragen:
    - ❖ Können wir von den besten Projekten lernen?
    - ❖ Wo sind die „Best Practices“ versteckt?
    - ❖ Wer sind z.B. die Reuse-Champions?
    - ❖ Wer hat den besten Test Prozess?
    - ❖ Wo liegt denn nun das größte Verbesserungspotential – oder das größte Risiko?
-  ***Ein Interview umfasst bis zu 40 Prozesse mit 249 Base Practices und neun Attributen mit je ca. 4 Management Practices! Wer soll da was finden?***

## ❖ Intern:

- ❖ Vergleich zwischen Niederlassungen
- ❖ Vergleiche zwischen Abteilungen
- ❖ Vergleiche nach Anwendungsgebiet

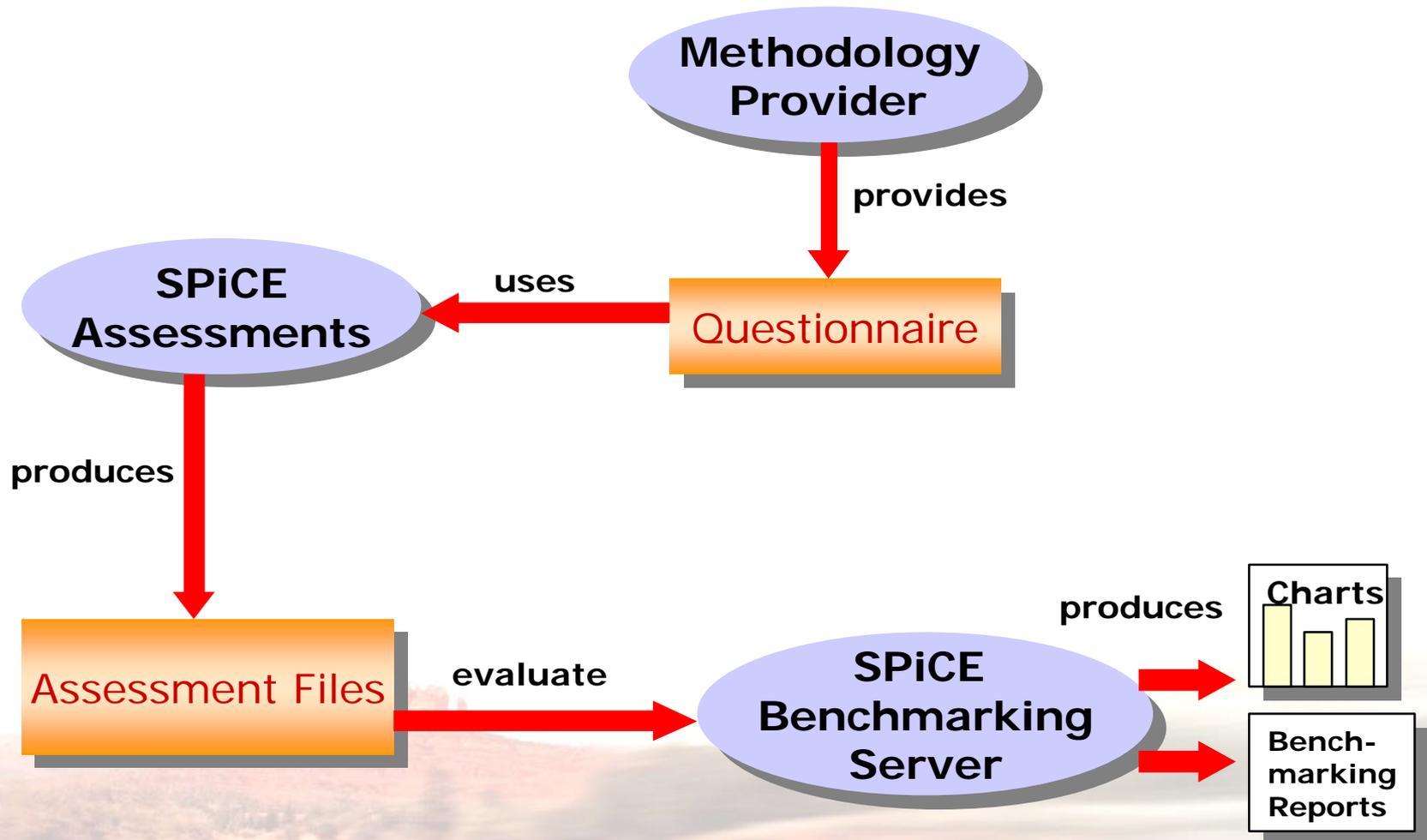
## ❖ Extern:

- ❖ Vergleiche mit dem Durchschnitt
- ❖ Vergleiche nach Ländern
- ❖ Vergleiche mit Organisationen ähnlicher Größe
- ❖ Vergleiche nach Branche



***Der Vergleich hat sich nach den Business-Needs zu richten!***

# Benchmarking Szenario (Ablauf)



# Datenverdichtung: NPLF Charts

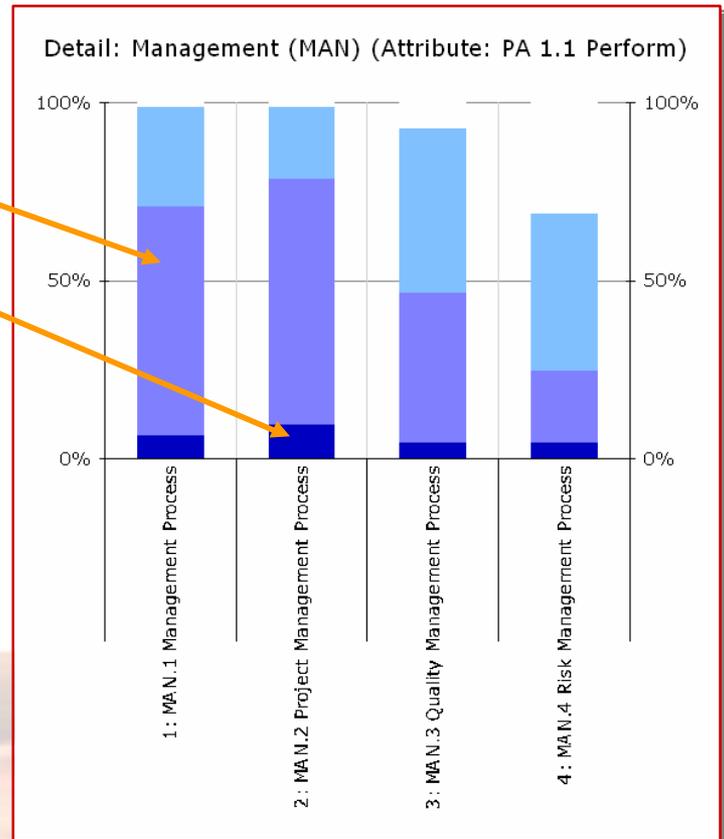
## Antworten aus einem Assessment:

	PA 1.1 Durchf.	PA 2.1 Führen	PA 2.2 WPs	PA 3.1 Def.	PA 3.2 Res.	PA 4.1 Messen	PA 4.2 Lenken	PA 5.1 Ändern	PA 5.2 Verb.
MAN.1 Management	L	L	L	L	L	L	L	L	L
MAN.2 Projekt-Management	F	F	F	L	L	L	L	F	L
MAN.3 Qualitäts-Management	F	F	F	L	L	L	L	L	L
MAN.4 Risiko-Management	L	L	L	L	L	L	L	L	L

### Legende

- N** ...Nicht Erreicht
- P** ...Teilweise Erreicht
- L** ...Fast Erreicht
- F** ...Vollständig Erreicht

**Input für die Verdichtung**



1: PA(PA 1.1 Perform)=[ 1; 28; 64; 7]

2: PA(PA 1.1 Perform)=[ 1; 20; 69; 10]

3: PA(PA 1.1 Perform)=[ 7; 46; 42; 5]

4: PA(PA 1.1 Perform)=[ 31; 44; 20; 5]

# Capability Level (CL) Charts

## Antworten aus einem Assessment:

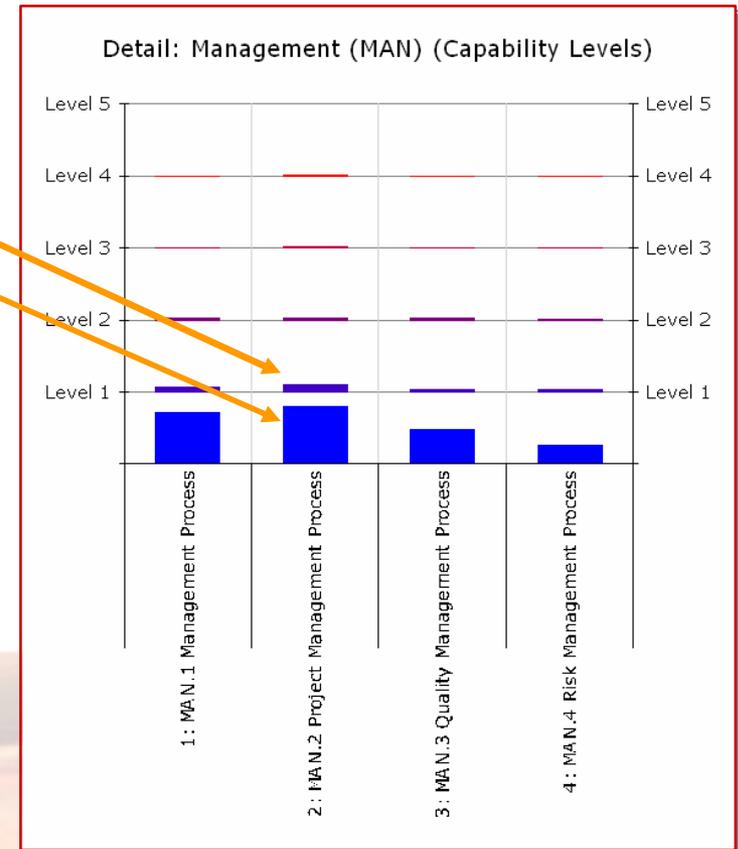
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
MAN.1 Management	■				
MAN.2 Projekt-Management	■	■			
MAN.3 Qualitäts-Management	■	■			
MAN.4 Risiko-Management	■				

### Legende

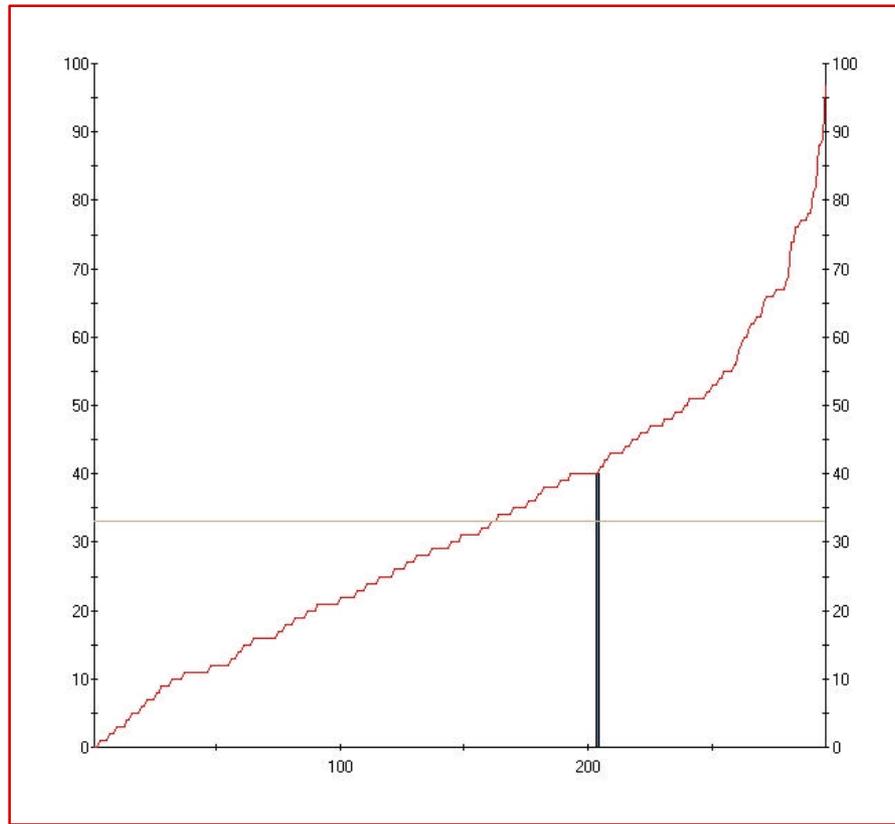
- N** ...Nicht Erreicht
- P** ...Teilweise Erreicht
- L** ...Fast Erreicht
- F** ...Vollständig Erreicht

**Input für die Verdichtung**

- 1: CL=[ 71; 7; 3; 0; 0]
- 2: CL=[ 79; 10; 3; 1; 1]
- 3: CL=[ 47; 4; 2; 0; 0]
- 4: CL=[ 26; 4; 1; 0; 0]



# Benchmarking: Ranking



***Verglichen mit den 295 Assessments aus der Benchmarking Datenbank liegen Sie beim Prozess **MAN.3 Qualitäts-Management** an der 94. Stelle, das heißt Sie sind besser als 68% der Vergleichsdaten.***

- ❖ **Ein Assessment besteht aus**
  - ❖ **5 Prozesskategorien (CUS, ENG, SUP, MAN, ORG)**
  - ❖ **40 Prozessen mit 249 Base Practices**
  - ❖ **je Prozess 9 Attribute mit 4 Management Practices**
- ❖ **Charttypen sind**
  - ❖ **NPLF-Chart für jedes der 9 Attribute**
  - ❖ **CL-Chart**
- ❖ **Das ergibt alleine 460 mögliche Charts für ein Assessment...**

- ❖ **Assessment Daten können klassifiziert werden:**
  - ❖ Land (4: Deutschland, Österreich, Schweiz, andere)
  - ❖ Unternehmensgröße (5 verschiedene Klassen)
  - ❖ Branchen (22)
- ❖ **Das ergibt dann  $(4+5+22) \times 460 = 14.260$  Charts**
- ❖ **Und nun könnte man das noch kombinieren:**
  - ❖ Unternehmen aus D der Größe 3 aus Branche C...
  - ❖ Führt zu  $4 \times 5 \times 22 \times 460 = 202.400$  Charts
- ❖ **Und jeder Chart hat eine ganz bestimmte Bedeutung!**

# Benchmarking Server Architektur (1)

## ❖ Data Definition Layer:

- ❖ Definiert die zu betrachtenden Daten wie Total, Category, Process, Attribute

## ❖ Chart Layout Layer:

- ❖ Definiert, wie die betrachteten Daten ausgewertet und angezeigt werden. Z.B. als NPLF oder CL Charts  
Weiters: Farbe, 2D/3D, Beschriftungen, Auflösung etc.

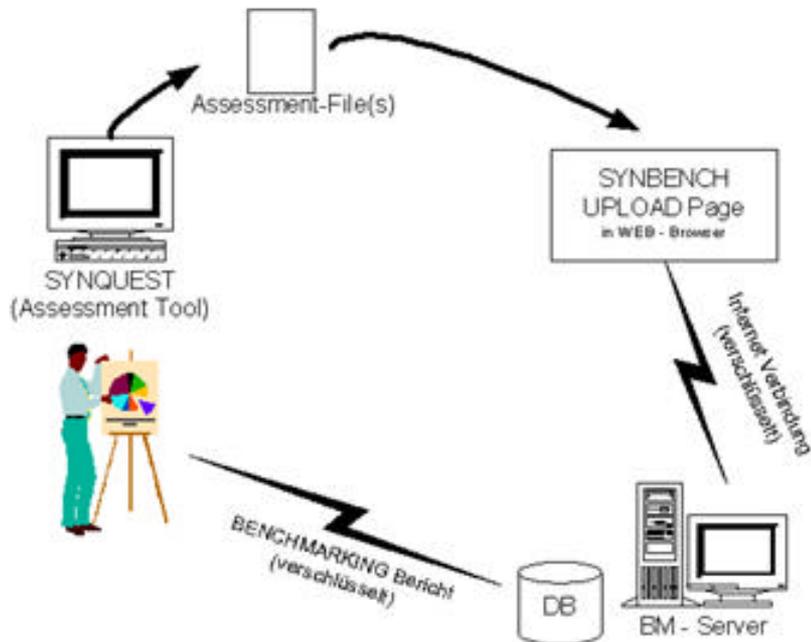
## ❖ Selection Criteria Groups:

- ❖ Bestehen aus mehreren Selection Criteria, welche jeweils angeben aus welchem Land, Branche etc. die Daten entnommen werden sollen...

# Benchmarking Server Architektur (2)

- ❖ Die errechneten Charts werden in Report Sections mit Texten und Interpretationen versehen
- ❖ Report Sections werden zu Reports zusammengefasst
- ❖ Je nach Benutzerrechten können Reports generiert werden bzw. selbst editiert werden
- ❖ Das Erstellen eines Benchmarking Reports erfolgt sodann *automatisiert*
- ❖ Am Benchmarking Server können Bereiche für **eigene Auswertungen** abgesperrt werden

# Technische Abwicklung



- ❖ Zielsetzung klären (intern)
- ❖ Assessment mittels Assessment Tool durchführen
- ❖ Anmeldung an einem SPiCE Benchmarking Server
- ❖ Upload des Assessment Files
- ❖ Auswertungskriterien angeben
- ❖ Benchmarking Bericht downloaden (HTML oder PDF Format)

# SPiCE Benchmarking Benefits

- ❖ **Relevante, realistische und erreichbare Zielsetzung**
- ❖ **Unterstützung für Veränderungen der Unternehmenskultur**
- ❖ **Frühwarnung vor Versäumnissen**
- ❖ **Mitarbeiter bemühen sich bessere Problemlösungen zu finden**
- ❖ **Ermöglichung eines kreativen Aufschwungs**

# SPiCE Benchmarking Future

- ❖ Benchmarking **Server** als in-house Edition ist bereits verfügbar
- ❖ Benchmarking **Service** ist ab Anfang 2001 verfügbar und besteht aus:
  - ❖ SPiCE Quartals-Benchmark Abonnement
  - ❖ Auswertungen für Einzel-und Gruppen-Assessments
  - ❖ Benchmarking Report: Vergleich mit allen oder mit speziell ausgewählten Daten
  - ❖ Do-It-Yourself Zugang (ASP) zur Auswertung interner Assessments