

Best Practice Transfer

Ungenutztes Potenzial

Obwohl die vielseitigen Vorteile des Wissenstransfers zwischen Unternehmen und ManagerInnen bekannt sind - das unterstreichen auch Initiativen wie die Best Practice-Initiative „Technokontakte“ - findet nur in etwa einem Drittel der Unternehmen effektiver Wissenstransfer statt. Das geht aus einer neuen Studie hervor, die von der Berliner Fraunhofer Ausgründung eureki durchgeführt wurde. eureki-Leiter Peter Heisig interpretiert für Sie in diesem Beitrag die interessanten Ergebnisse.

„Wissen ist Macht“, das bekannte „Beau mot“ von Francis Bacon, wird heute kaum mehr im Sinne des Urhebers verstanden. Bacon wollte damit die systematische Auseinandersetzung mit den Naturphänomenen befördern. Durch ein besseres Verständnis der natürlichen Welt sollten wir uns befähigen, diese zu verändern und zu verbessern. Ganz im Sinne dieser ursprünglichen Bedeutung stellt der Transfer von bewährten Problemlösungen innerhalb eines Unternehmens, den sogenannten Best Practices, heute eine Möglichkeit dar, die Wettbewerbssituation von Unternehmen zu verbessern. Dieser interne Best Practice Transfer stellt eine Variante des



Dr.-Ing. Peter Heisig,
Chef der Berliner
Fraunhofer Ausgründung
eureki: „Der wirtschaftliche Nutzen
von Best Practice-
Transfer-Programmen
wird immer noch stark
unterschätzt“.
www.eureki.org

Wissenstransfer dar. Unternehmen in den USA, Indien, Großbritannien und Australien haben mit Programmen zum internen BPT bereits große Verbesserungen erzielt. So liegt der internationale Benchmark des Verhältnisses von Kosten-zu-Einsparungen bei eins zu 300. Unsere Untersuchung legt den Schluss nahe, dass eigenständige Programme zum internen Best Practice Transfer besser geeignet sind, diese Potenziale zu realisieren als BPT-Aktivitäten im Rahmen von anderen Management-Programmen, wie beispielsweise dem Re-engineering, der Standardisierung und Werknormung oder dem betrieblichen Vorschlagswesen.

Diese Unternehmensstudie wurde als Online-Befragung konzipiert und unter den 500 größten Wirtschaftsunternehmen in Deutschland durchgeführt, die alle telefonisch angesprochen wurden, um die jeweiligen internen Interviewpersonen zu identifizieren. Von den insgesamt 64 Antworten konnten 60 in die Auswertung einbezogen werden (Rücklaufquote 12 Prozent). 70 Prozent der Antwortenden gaben an, in leitenden Positionen tätig zu sein. Damit ist davon auszugehen, dass der erforderliche unternehmensübergreifende Kenntnisstand zum Best Practice Transfer gegeben war.

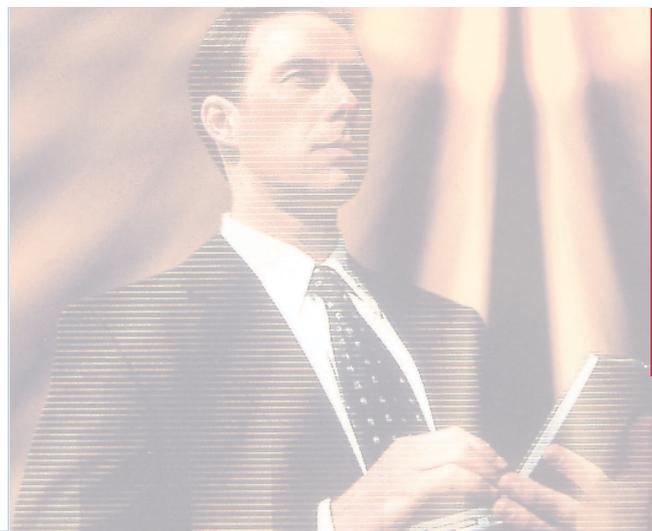
48,4 Prozent der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen mehr als 10.000 und 40 Prozent beschäftigen zwischen 1.000 und knapp 10.000 Mitarbeiter. Von den Top 100 Unternehmen in Deutschland nahmen 16 Unternehmen (26,7 Prozent) teil.

Der Begriff Best Practice wurde im Rahmen des Benchmarkings ursprünglich von Robert C. Camp geprägt und beschreibt die „besten Methoden und Verfahren der Industrie oder Branche, die ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen“. Für den Begriff des Best Practice Transfers existiert bisher keine anerkannte Definition. Wir verstehen „unter dem internen Best Practice Transfer (BPT) ein Programm zur Identifikation, Transfer und Adaption von erfolgreichen wieder verwendbaren Praktiken, Verfahrensweisen oder Lösungen zwischen Unternehmenseinheiten, Standorten, Abteilungen und Teams innerhalb einer Unternehmung“. Der Begriff des Best Practice Transfers ist insbesondere im englischen Sprachraum weit verbreitet. In der Literatur werden folgende Begriffe häufig synonym verwandt: Best Practice Sharing, Best Practice Replication, Good Practice Sharing, Successfully demonstrated practice.

Jedes dritte Unternehmen setzt zur Realisierung des Transfers von Best Practices ein dezidiertes BPT-Programm ein. Zwei Drittel verwenden zur Umsetzung ihrer Transferaktivitäten andere Managementprogramme oder -methoden, wobei Reengineering- und Zertifizierungsmaßnahmen von etwa drei Vierteln und das Benchmarking von zwei Dritteln der befragten Unternehmen ohne BPT-Programm eingesetzt werden. BPT-Programme werden bisher fast ausschließlich im verarbeitenden Gewerbe genutzt und kaum von Dienstleistern. Der englische Begriff Best Practice Transfer wird mehrheitlich (59,1 Prozent) verwendet. Während die Mehrzahl (54,5 Prozent) der Firmen mit BPT-Programm zwischen 2001 und 2003 begannen, praktiziert die Mehrheit der Unternehmen ohne BPT-Programm (59,4 Prozent) ihre BPT-Aktivitäten bereits seit mehr als 10 Jahren (37,8 Prozent) beziehungsweise zwischen acht bis zehn Jahren (21,6 Prozent).

BPT-Programme zielen im Gegensatz zu BPT-Aktivitäten primär auf den standortübergreifenden, weltweiten Transfer von Best Practices. Begonnen wurde in den Prozessen der „Herstellung und Lieferung von Produkten und/oder Diensten“ und dem „Management von Qualität und Verbesserungen“.

UNSERE STUDIE ZEIGT, DASS SICH MIT DEM SYSTEMATISCHEM STANDORTÜBERGREIFENDEN TRANSFER VON WISSEN IN FORM VON BEWÄHRTEN LÖSUNGEN WESENTLICHE VERBESSERUNGSPOTENZIALE ERSCHLIESSEN LASSEN



Unternehmen mit BPT-Programm haben seit der Einführung des BPT vor allem Verbesserungen in den Bereichen Steigerung der Produktivität (Mittelwert 2,47), Zeiteinsparungen (2,44), Prozessverbesserungen (2,41) und Verminderung der Kosten (2,27) realisiert. Außer der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit (1,85) wurden nach Meinung der befragten Unternehmen die mit dem BPT-Programm gesetzten Ziele erreicht. Das Verbesserungsniveau ist bei Unternehmen ohne BPT-Programm wesentlich geringer als bei Unternehmen mit BPT-Programm.

Vor dem Hintergrund aktueller Best Practice Lösungen für den Bereich des internen BPT zeigen die Ergebnisse ferner, dass Unternehmen, die ein BPT-Programm etabliert haben, noch erhebliche zusätzliche Potenziale durch die konsequente Umsetzung erschließen können. So liegt der internationale Benchmark [3] bei den Best Practice Unternehmen für das Verhältnis von Kosten-zu-Einsparungen bei eins zu 300.

VORTEIL DURCH BEST PRACTICE BEISPIELE

Was zeichnet nun Unternehmen aus, die ein dezidiertes Programm zum internen Transfer von bewährten Lösungen aufgesetzt haben. Nach den Ergebnissen unserer Studie ist der BPT-Prozess bei den Unternehmen mit BPT-Programm eindeutiger mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt und dokumentiert als ohne BPT-Programm. Als Instrumente werden Benchmarking und Audits hauptsächlich zur Identifikation von Best Practices (BP) genutzt. Review-Teams und Prozessverantwortliche führen die Validierung beziehungsweise Bewertung durch. Best Practices werden durchgängig dokumentiert, mehrheitlich mittels einer Online-Best Practice Datenbank. Träger des BPT sind gleichgewichtig Führungskräfte und I&K-Technologien (Intranet, BPT-Datenbank). Die Übernahme ist häufiger verpflichtend, wird allerdings eher als Richtlinie und weniger als starre Norm verstanden. Zur Messung werden bisher noch primär klassische Indikatoren (Einsparsumme, ROI, Qualität, Zeiteinsparung) herangezogen. Die Best Practice Beispiele aus anderen Unternehmen zeigen, dass BPT-spezifische Indikatoren zur detaillierteren Berichterstattung über den Status der Transferaktivitäten sowie zur aktiven Steuerung des BPTs vermehrt eingesetzt werden.

Die Unterstützung durch das Top-Management wird von beiden Gruppen gleichwertig (Mittelwert: 4,6) als der wesentlichste Einflussfaktor für den BPT bewertet. An zweiter Stelle folgt bei Unternehmen mit BPT-Programm die „definierten Rollen und Verantwortlichkeiten“ (4,3), während bei Unternehmen mit BPT-Aktivitäten die „Unternehmenskultur“ (4,2) an zweiter Stelle rangiert. Der BPT ist in knapp acht von zehn Unternehmen (77,3 Prozent) mit BPT-Programm Bestandteil der Unternehmensvision beziehungsweise der Firmenphilosophie oder der Strategie.

Die Unternehmen, die derzeit kein BPT-Programm eingeführt haben und stattdessen BPT-Aktivitäten durchführen, sehen in den Bereichen Management von Qualität und Verbesserungen, Herstellung und Lieferung von Produkten und/ oder Diensten, Kundenmanagement und Kundendienst, Informationsmanagement und Marketing und Vertrieb einen „sehr hohen Bedarf“ und „hohen Bedarf“.

Insgesamt zeigt unsere Unternehmensstudie, dass sich mit dem systematischem standortübergreifenden Transfer von Wissen in Form von bewährten Lösungen wesentliche Verbesserungspotenziale erschließen lassen. Dabei zeigen BPT-Programme bessere Resultate als BPT-Aktivitäten im Rahmen von anderen Verbesserungsansätzen. Selbst bei den Vorreitern in Deutschland lassen sich durch eine konsequentere Umsetzung noch Verbesserungen im internen Transfer erzielen.

Literatur Heisig, P.; Eltrop, A.: Best Practice Transfer in Deutschen Unternehmen. Ergebnisse der ersten Deutschen Unternehmensstudie Berlin: eureka, 2006, Camp, R.: Benchmarking. München, Carl Hanser Verlag, 1994, Frances, S., Lemons, D.: Facilitated Transfer of Best Practice. Houston 2004