

BENCHMARKING MIT WETTBEWERBERN

Die folgenden Richtlinien gelten für beide Partner einer Benchmarkingbegegnung mit Wettbewerbern oder potenziellen Wettbewerbern:

- Im Benchmarking mit Wettbewerbern sollten bestimmte Grundregeln im Voraus geschaffen werden. Zum Beispiel: „Wir möchten nicht über Dinge diskutieren durch die einer von uns einen Wettbewerbsvorteil erreicht, sondern wir möchten eher sehen wo wir gegenseitig uns verbessern oder an Profit gewinnen können.“
- Benchmarking sollten mit einem Rechtsbeistand überprüfen, ob irgendwelche Informationssammelprozeduren in Frage gestellt werden könnten (z. B. vor einer Kontaktaufnahme mit einem direkten Konkurrenten). Wenn etwas ungewöhnlich erscheint, dann sollte man nicht fortfahren. Alternativ verhandeln und unterschreiben Sie eine spezielle Vertraulichkeitsvereinbarung, welche die Anwälte jedes Partners zufriedenstellen wird.
- Fragen Sie weder ihre Wettbewerber nach vertraulichen Daten noch vermitteln sie das Gefühl, dass der Benchmarking Partner ihnen Daten bereitstellen muss, um den Prozess fortzusetzen.
- Für die Erfragung beliebiger Wettbewerbsinformationen beachten Sie die Vorschriften des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb. Teilnehmer aus mindestens fünf Organisationen sollten Daten melden, damit keine einzelne Organisation mehr als 25 Prozent der Antworten repräsentiert und Informationen ausreichend angesammelt werden, was es keinem Teilnehmer ermöglicht, Informationen bestimmten Organisationen zuzuordnen. Setzen Sie einen ethischen Drittpartner ein, um Informationen zusammenzustellen und unsichtbar zu machen, indem man alte Daten über drei Monate hinweg verwendet.
- Alle Informationen, die von einem Benchmarking-Partner entnommen worden sind, sollten als interne, bevorzugte Kommunikationen behandelt werden. Wenn diese ‚vertraulich‘ sind oder urheberrechtlich geschütztes Material ausgetauscht werden soll, dann sollte ein spezieller Vertrag abgeschlossen werden, welcher den Inhalt der zu schützenden Materialien, die Dauer des Schutzzeitraumes, die Konditionen für den erlaubten Zugriff auf die Daten, sowie die spezifische Handhabungsvoraussetzungen für die benötigten Materialien festlegt.

ÜBER APQC

Als eine international anerkannte Ressource für die Prozess- und Performanceverbesserung, hilft APQC Organisationen sich an die rasch verändernden Umgebungen anzupassen, neue und bessere Arbeitsmethoden aufzubauen und in einem hart umkämpften Markt zu bestehen. Mit dem Fokus auf Produktivität, Wissensmanagement, Benchmarking und Qualitätsverbesserungsinitiativen, arbeitet APQC mit seinen Mitgliedsorganisationen (Mitgliedern) zusammen, um Best Practices zu ermitteln, wirksame Verbesserungsmethoden zu entdecken, die Ergebnisse zu verbreiten und Individuen sowie Wissen, Training und Mittel, welche sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit benötigen, miteinander zu verbinden. APQC wurde 1977 gegründet und ist eine Mitgliederbasierte Non-Profit Organisation, die in allen Bereichen der Wirtschaft, Bildung und Regierung auf der ganzen Welt tätig ist. APQC ist auch stolzer Gewinner des Nordamerikanischen Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Preises in 2003 und 2004. Dieser Preis basiert auf einer Studie von Teleos, einem in Europa ansässigen Marktforschungsunternehmen, und dem KNOW-Netzwerk.

ÜBER BENCHMARKING CENTER EUROPE (BMC)

Das Benchmarking Center Europe (BMC) ist das dem INeKO – Institut an der Universität zu Köln angegliedert. Es führt Benchmarkingstudien in Zusammenarbeit mit APQC durch. Es wird von Prof. Dr. Matthias Schmieder geleitet. Der Kölner Wirtschaftswissenschaftler, der in seiner Haupttätigkeit an der Fachhochschule Köln Unternehmensführung, Controlling und Changemanagement erforscht und lehrt, verfügt über langjährige Erfahrung als Geschäftsführer in der Führung von Unternehmen sowie als Berater in TQM-, Lean- und Six Sigma-Projekten. Alle Mitglieder seines Teams waren zuvor als Führungskräfte tätig und kennen sich insbesondere in Bezug auf Business Process-, Supply Chain- sowie Programm- und Projektmanagement hervorragend aus.

RECHTE UND GENEHMIGUNGEN

© 1992;2010 APQC. ALLE RECHTE VORBEHALTEN. APQC möchte, dass der Benchmarking Verhaltenskodex eine weite Verbreitung, Diskussion und Nutzung erhält. Deshalb erlaubt APQC das Vervielfältigen des Benchmarking Verhaltenskodex, solange dies BMC und APQC mitgeteilt wird. Bitte benachrichtigen und informieren Sie BMC und APQC über Ihre Benutzung oder Anwendung.



BMC europe • Gottfried-Hagen-Str. 60-62 • 51105 Köln, Germany
Phone +49-221-8605316 • Fax: +49-221-8605329
Web site: www.bmc-eu.com • E-mail: contact@bmc-eu.com



B V K E N C H M A R K I N G E R H A L T E N S - O D E X

Richtlinien und ethische Richtlinien für Benchmarking

Benchmarking – der Identifizierungs- und Lernprozess von weltweiten Best Practices – ist ein leistungsfähiges Instrument für die Suche nach kontinuierlicher Verbesserung und für Durchbrüche.

BMC und APQC entwickeln und halten sich an diese Verhaltensregeln:

- leiten von Benchmarking Bemühungen,
- fördern der Professionalität und Effektivität von Benchmarking und
- Hilfe für seine Mitglieder um diese vor Schaden zu schützen.

Die Einhaltung dieses Kodex wird zu einem effizienten, effektiven und ethischen Benchmarking beitragen.

Benchmarking Konsortium

BMC und APQC führen pro Jahr eine Vielzahl von kooperativen Benchmarking-Studien durch, die unterschiedliche Branchen, Themen und Funktionsbereiche umfassen. APQC leitet die Prozesse, erleichtert Meetings, arrangiert Besichtigungen vor Ort, führt ergebnisorientierte Veranstaltungen durch und erstellt einen detaillierten Bericht.

BENCHMARKING VERHALTENSKODEX VOM BMC UND APQC

BENCHMARKING PROTOKOLL

Benchmarker:

- kennen und halten sich an den Verhaltenskodex
- haben Grundkenntnisse von Benchmarking und folgen einem Benchmarkingprozess
- bestimmen vor der Kontaktaufnahme mit potenziellen Benchmarkingpartnern was zu benchmarken ist, identifizieren Leistungsvariablen der Studie, erkennen leistungsfähigere Unternehmen und vervollständigen eine strenge Selbstbewertung.
- haben einen Fragebogen und Interviewrichtlinien entwickelt und teilen diese im Voraus (bei Bedarf)
- haben die Befugnis Informationen mit Benchmarkingpartnern zu teilen und sind auch bereit diese zu teilen.
- arbeiten durch ein spezielles Host- und gegenseitig vereinbarte Terminplanungs- und Meeting-Absprachen

1.0 Rechtmäßigkeit

- 1.1 Wenn es eventuelle Fragen nach der Rechtmäßigkeit einer Tätigkeit gibt, dann beraten Sie sich mit ihrem Unternehmensjuristen.
- 1.2 Vermeiden Sie Gespräche oder Aktionen, die dazu führen oder implizieren könnten, dass eine Interessenzurückhaltung bezüglich des Handelns, Marktes und/oder Kundenzuteilungspläne, Preisabsprachen, Handelsregeln, Einsendungsabsprachen oder Bestechung auftritt. Besprechen Sie keine Kosten oder Preise mit den Wettbewerbern.
- 1.3 Unterlassen Sie den Erwerb von Geschäftsgeheimnissen von einem Dritten, was als unzulässig interpretiert werden könnte, einschließlich der Verletzung oder Veranlassung einer Verletzung einer Geheimhaltungspflicht. Veröffentlichen oder benutzen Sie keine Geschäftsgeheimnisse, die möglicherweise durch unsachgemäße Mittel erreicht oder durch andere Pflichtverletzung freigegeben worden sind, um die Geheimhaltung beizubehalten oder dessen Gebrauch zu begrenzen.
- 1.4 Verbreiten Sie als Berater oder Kunde keine Benchmarking-Studienergebnisse an andere Unternehmen ohne zuerst diese Ergebnisse (Daten) vorher zu verfremden und anonymisieren, sodass die Teilnehmeridentität geschützt bleibt.

2.0 Austausch

- 2.1 Seien Sie bereit, Ihrem Benchmarking-Partner die gleiche Art und das gleiche Niveau an Informationen zur Verfügung zu stellen, die Sie auch von ihrem Benchmarking-Partner erwarten.
- 2.2 Eine Kommunikation sollte frühzeitig zwischen Ihnen und ihrem Benchmarking-Partner erfolgen, damit Erwartungen geklärt, Missverständnisse vermieden und gemeinsame Interessen am Benchmarking-Austausch eingeführt werden können.
- 2.3 Gehen Sie mit den übermittelten Informationen aufrichtig, ehrlich und vollständig um.
- 2.4 Stellen Sie Informationen in einer fristgerechten Weise wie sie durch den Benchmarking-Zeitplan dargelegt ist bereit.

3.0 Vertraulichkeit

- 3.1 Behandeln Sie den Benchmarking-Austausch vertraulich gegenüber den beteiligten Individuen und Unternehmen. Informationen dürfen nicht ohne die vorherige Zustimmung der Benchmarking-Partner die die Informationen teilen, welche außerhalb der Partnerorganisationen verbreitet werden.
- 3.2 Eine Unternehmensbeteiligung ist vertraulich und sollte nicht ohne deren vorherige Zustimmung nach außen übermittelt werden.

4.0 Gebrauch

- 4.1 Verwenden Sie alle Informationen, die Sie durch das Benchmarking erhalten haben, nur für festgelegte Zwecke mit dem Benchmarking-Partner.
- 4.2 Die Nutzung oder Übermittlung des Benchmarking-Partnernamens mit

seinen Daten oder beobachteten Verhaltensweisen bedarf einer vorherigen Genehmigung durch den Benchmarking-Partner.

- 4.3 Kontaktlisten oder andere Kontaktinformationen, welche unabhängig von dessen Form bereitgestellt worden sind, sollten nicht für andere Zwecke als dem Benchmarking und Networking eingesetzt werden.

5.0 Kontakt

- 5.1 Respektieren Sie die Unternehmenskultur ihrer Partnerunternehmen und arbeiten Sie innerhalb der gemeinsam vereinbarten Handlungsweisen.
- 5.2 Verwenden Sie Benchmarking-Kontakte der Partnerunternehmen wenn das seine bevorzugte Vorgehensweise ist.
- 5.3 Erlangen Sie ein gemeinsames Einverständnis mit dem designierten Benchmarking-Kontakt bezogen auf jede Übergabe der Kommunikation oder Verantwortung an andere Parteien.
- 5.4 Erlangen Sie eine individuelle Erlaubnis bevor sie den Namen ihres Partners in einer Antwort einer Kontaktanfrage benutzen.
- 5.5 Vermeiden Sie es den Namen eines Kontaktes in einem öffentlichen Forum zu kommunizieren ohne sein vorheriges Einverständnis.

6.0 Vorbereitung

- 6.1 Zeigen Sie Engagement für die Effizienz und Effektivität des Benchmarks, indem Sie auf den ersten Benchmarking-Kontakt vorbereitet sind.
- 6.2 Nutzen Sie effektiv die Zeit ihres Benchmarking-Partners indem Sie immer gut vorbereitet für jeden Austausch sind.
- 6.3 Helfen Sie ihrem Benchmarking-Partner sich im Voraus auf die Benchmarking-Besuche vorzubereiten indem Sie ihn mit einem Fragebogen und einer Tagesordnung versorgen.

7.0 Completion

- 7.1 Folgen Sie jeder Verbindlichkeit, die Sie mit ihrem Benchmarking-Partner abgemacht haben, fristgerecht.
- 7.2 Vervollständigen Sie, wie gemeinsam vereinbart, den Benchmarking-Aufwand zur Zufriedenheit aller Benchmarking-Partner.

8.0 Verständnis und Handlung

- 8.1 Verstehen Sie wie ihr Benchmarking-Partner behandelt werden möchte.
- 8.2 Behandeln Sie ihren Benchmarking-Partner wie ihr Benchmarking-Partner gerne behandelt werden möchte.
- 8.3 Vergewissern Sie sich welchen Umgang und Gebrauch ihr Benchmarking-Partner mit den von ihm bereitgestellten Informationen wünscht. Handhaben und benutzen Sie diese den Wünschen entsprechend.

BENCHMARKING PROTOKOLL

Wenn der Benchmarkingprozess einen persönlichen vor Ort Besuch beinhaltet, dann helfen folgende Verhaltensmuster:

- Erarbeiten Sie eine Tagesordnung im Voraus.
- Seien Sie professionell, ehrlich, höflich und pünktlich.
- Stellen Sie alle Teilnehmer vor und erklären Sie warum diese anwesend sind.
- Halten Sie sich an die Agenda.
- Benutzen Sie eine Weltsprache, nicht Ihren eigenen Jargon.
- Seien Sie sicher, dass keine Partei vertrauliche Informationen ohne eine vorherige Zustimmung von beiden Parteien preisgibt.
- Teilen Sie keine Preis- oder Kosteninformationen mit dem Konkurrenten.
- Teilen Sie Informationen über Ihren Prozess und, auf Nachfrage, berücksichtigen Sie die geteilten Ergebnisse.
- Bieten Sie einen erleichternden zukünftigen Gegenbesuch an.
- Schließen Sie Meetings und Besuche mit der vereinbarten Agenda ab.
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Benchmarkingpartner für den Zugriff auf dessen Prozesse.