



AD HOC Personal- und Organisationsberatung GmbH, Obergrundstrasse 50, 6003 Luzern
Fon 041 211 14 04 Fax 041 211 14 05 www.adhoc-beratung.ch

Benchmarking

Inhaltsverzeichnis

| | |
|------------------------------------|---|
| Ursprünge | 3 |
| Begriff und Sinn | 3 |
| Anwendungszweck | 5 |
| Zehn-Schritte-Benchmarking-Prozess | 6 |

Ursprünge

Die Ursprünge des Benchmarking führen ins Jahr 1979 zurück, als die amerikanische Firma Rank Xerox den Prozess *competitive benchmarking* startete, um im harten Kampf mit japanischer Konkurrenz weiter bestehen zu können. In den Fertigungsbereichen wurden die Herstellungskosten bei Konkurrenzprodukten bis auf die Einzelteile analysiert und mit den eigenen verglichen. Es stellten sich grosse Differenzen heraus. Die Fertigung wurde umgestellt und die Leistungsdaten der Konkurrenz dienten als neue Vorgaben.

Der Erfolg bei der Fertigung veranlasste das Management Benchmarking in allen Geschäftsbereichen einzuführen. Waren vor der Einführung des Benchmarking vor allem Vergleiche der internen Methoden und Praktiken üblich, so suchte man danach konsequent nach Unternehmungen, die führend waren auf einem Teilbereich (z. B. Logistik) und untersuchte ihre Praktiken und Methoden.

Robert C. Camp entwickelte bei Rank Xerox die Benchmarking-Methode und dokumentierte sie als erster.

Begriff und Sinn

Zwei Definitionen zeigen den Sinn des Benchmarking besonders auf:

- Formale Definition
- Arbeitsdefinition

Formale Definition

David T. Kearns, Chief Executive Officer bei der Xerox Corporation, definierte

*Benchmarking als kontinuierlichen Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen den stärksten Mitbewerber oder die Firmen, die als Industrieführer angesehen werden.*¹

Die Betrachtung dieser Definition zeigt, dass Benchmarking eine fortlaufende Untersuchung und Lernerfahrung ist. Die besten Praktiken sollen aufgedeckt, analysiert und in der eigenen Unternehmung sinnvoll umgesetzt werden. Die besten Praktiken sollen verstanden und bewertet werden. Sie dienen als Grundlage für Kennzahlen (Benchmarks).

Arbeitsdefinition

Im Mittelpunkt der Arbeitsdefinition stehen die Prozesse:

*Benchmarking ist die Suche nach den besten(Industrie)Praktiken, die zu Spitzenleistungen führen.*²

¹ Camp Robert C.: Benchmarking, München 1994, S. 13

² Camp Robert C.: Benchmarking, München 1994, S. 16

Nur wenn die besten Praktiken in die Prozesse eingegliedert sind, kann die Effektivität gesteigert werden. Die Definition konzentriert sich auf das Ziel, Spitzenleistungen zu erbringen und im Bereich Benchmarking mit Partnern zusammenzuarbeiten. Nur ein kontinuierlicher Austausch von Ideen und ständige Debatten können Produktions- und Dienstleistungsbetriebe positiv weiterentwickeln. Die Zusammenarbeit muss dabei offen und für alle Parteien gewinnbringend sein.

Aus beiden Definitionen sollte man das Verständnis entwickeln, was Benchmarking ist und was es nicht ist. Die wichtigsten Abgrenzungen sind:

- Mit Benchmarking sollen in erster Linie nicht Ressourcen eingespart, sondern richtig zugeteilt werden. Es ist sogar möglich, dass ein Bedarf an zusätzlichen Ressourcen aufgedeckt wird.
- Benchmarking ist kein Allheilmittel, sondern ein fortschreitender Managementprozess, der flexibel gestaltet und dauernd auf den neuesten Stand gebracht werden muss. Dadurch wird sichergestellt, dass die besten externen Praktiken gesammelt und exakte Untersuchungen gemacht werden.
- Benchmarking ist kein Kochbuchrezept, bei dem man nur nach Zutaten suchen muss, die dann selbständig zum Erfolg führen. Es ist ein Entdeckungsprozess und eine Lernerfahrung. Es werden Praktiken erkannt, die realistisch und extern erprobt sind.
- Benchmarking ist keine Modeerscheinung, sondern eine Geschäftsstrategie. Mit den identifizierten Praktiken können glaubwürdige Pläne und Strategien erarbeitet werden, um höchste Leistungsziele zu erreichen.

Benchmarking ist eigentlich ein Zielsetzungsprozess. In diesem Zusammenhang ist von zwei Grössen die Rede:

- Benchmarks
- Zielvorgaben

Benchmarks beschreiben eine Methode oder ein Verfahren. Die Beschreibung kann auch in eine Leistungsmetrik umgewandelt werden. Mit dieser Metrik kann quantifiziert werden, wie sich die Einführung der beschriebenen Methoden und Verfahren auswirken kann.

Zielvorgaben sind quantifizierte Grössen, die innerhalb eines gegebenen Zeitrahmens erreicht werden sollen. Verfügbare Ressourcen, Geschäftsprioritäten und andere innerbetriebliche Überlegungen werden normalerweise berücksichtigt.

Der Unterschied zwischen den beiden Grössen liegt darin, dass Zielvorgaben präzise, quantifizierte Grössen sind und Zwischenschritte darstellen, um die langfristig gesetzten Benchmarks zu erreichen. Benchmarks hingegen zeigen nicht nur die Zielgrössen, sondern auch, mit welchen Schritten sie erreicht werden können.

Anwendungszweck

Es gibt viele Gründe, warum eine Unternehmung Benchmarking in Betracht ziehen sollte. Die wesentlichen Vorteile werden hier vorgestellt:

- Kundenbedürfnisse erfüllen
- Ziele setzen
- Tatsächliche Produktivität messen
- Wettbewerbsfähigkeit erlangen
- Integration der besten Praktiken in den Arbeitsprozess sicherstellen

Kundenbedürfnisse entstehen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung. Bis das fertige Produkt beim Kunden angekommen ist, müssen verschiedene Arbeitsschritte durchgeführt werden. Jeder einzelne Schritt soll dabei die Bedürfnisse des nächsten Schrittes und letztendlich des externen Kunden zufriedenstellen. Mit den besten Praktiken ist eine Aussage möglich, wie die Kundenanforderungen am besten erfüllt werden können.

Benchmarking ist eine Alternative zu traditionellen *Zielsetzungen*, bei denen vergangene Trends und Praktiken den Ausgangspunkt bilden. Benchmarking zwingt das Management, sich kontinuierlich mit dem externen Umfeld zu befassen. Die Besten der Industrie stellen die Basis für die Ziele dar. Dadurch richten sich diese Ziele nicht nur auf die Kundenbedürfnisse aus, sie sind auch glaubwürdig und stichhaltig bei internen Debatten.

Produktivität soll am externen Umfeld gemessen werden. Die Unternehmung kann ihre Stärken einschätzen und kennt bei den eigenen Schwächen die besten vorhandenen Methoden. Dadurch wird nicht nur die tatsächlich mögliche Produktivität aufgezeigt; Benchmarking macht auch verständlich, welche Massnahmen zu echter Produktivitätssteigerung führen.

Der Wettbewerb findet nicht nur in der eigenen Branche statt. Das Testen von Ideen und Methoden aus allen Wirtschaftszweigen sowie deren Integration gewährleisten langfristig die Wettbewerbsfähigkeit. Benchmarking stellt die eigenen Verfahren in Frage, indem es neue Ideen und Praktiken von aussen einbringt. Aus den Stärken der besten Prozesse wird Kapital geschlagen. Das Unternehmen kann dadurch die Führungsposition einnehmen.

Bei der *Integration der besten Praktiken* steht die Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Vordergrund. Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Benchmarking zeigt strukturiert, wie einerseits andere Organisationen studiert werden und andererseits deren Praktiken im eigenen Unternehmen anzuwenden sind. Zusammen mit Erfindungsreichtum und der Fähigkeit, Geschäftschancen zu erkennen, sorgt Benchmarking für verbesserte Strategien und zufriedene Kunden.

Damit Benchmarking zum Erfolg führt, braucht es auch die Unterstützung des Managements. Dieses muss bereit sein, neue Ideen und Methoden aufzunehmen und zu verwirklichen. Das Führungsteam wirkt bereits bei der grundlegenden Planung des Benchmarking mit und überprüft die Fortschritte laufend. Es ist verantwortlich, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und den Zugang zu notwendigen Informationen und Ressourcen zu ermöglichen. Das Management macht der Organisation klar, dass sich auch die Konkurrenz ständig verbessert. Es definiert, wie in Zukunft die Arbeit ausgeführt und gemessen wird. Benchmarking erfordert vom Management die bedingungslose, einstimmige Unterstützung, damit Benchmarking auf allen Stufen akzeptiert wird. Wenn jeder

einzelne Mitarbeiter zukünftig aus Eigeninitiative Benchmarking durchführen wird, dann ist Benchmarking in der Unternehmung institutionalisiert.

Zehn-Schritte-Benchmarking-Prozess

Als Instrument entwickelte Rank Xerox den sogenannten Zehn-Schritte-Benchmarking-Prozess. Diese zehn Schritte sind in die vier Führungsphasen Planung, Analyse, Integration und Aktion aufgeteilt. Zusätzlich erfolgt eine fünfte Phase der Reife. Die folgende Tabelle zeigt die Phasen und Schlüsselschritte auf.

| Phase | Schlüsselschritte |
|--------------|---|
| Planung | <ol style="list-style-type: none">1. Was soll dem Benchmarking-Prozess unterzogen werden?2. Identifizieren von vergleichbaren Unternehmungen3. Methoden der Informationsbeschaffung |
| Analyse | <ol style="list-style-type: none">4. Bestimmen der aktuellen Leistungslücke5. Prognose des zukünftigen Leistungsniveaus |
| Integration | <ol style="list-style-type: none">6. Kommunizieren der Benchmarking-Erkenntnisse im Unternehmen7. Aufstellen von funktionalen Zielen |
| Aktion | <ol style="list-style-type: none">8. Entwickeln von Aktionsplänen9. Aktionen und Fortschrittskontrolle10. Anpassungen vornehmen |
| Reife | <ul style="list-style-type: none">• Führungsposition erreichen• Neue Praktiken voll in den Prozess integrieren |

Schritt 1 Was soll dem Benchmarking-Prozess unterzogen werden?

Es ist häufig einer der schwierigsten Schritte im Benchmarking-Prozess, den Gegenstand der Untersuchungen zu identifizieren und festzulegen.

Meistens werden zuerst solche Geschäftsbereiche dem Benchmarking unterzogen, die für die Unternehmung Schwächen darstellen. Die Vorgehensweise besteht darin, bei einem Geschäftsbereich die typischen Leistungen bzw. Prozesse für interne und externe Kunden festzustellen. Diese Leistungen werden danach in Teilprozesse aufgebrochen, für die Benchmarks erstellt werden können. Werden mehrere Bereiche dem Benchmarking unterzogen, muss man deren Bedeutung abklären. Prioritäten können dann gesetzt und die Ressourcen entsprechend zugeordnet werden.

Schritt 2: Identifizieren von vergleichbaren Unternehmungen

Beim Start des Benchmarking neigt man dazu, sofort mit verschiedenen Firmen Kontakt aufzunehmen und Besuche zu vereinbaren. Dadurch können wertvolle Ressourcen verlorengehen. Zuerst sollten alle verfügbaren Informationen zusammengetragen werden, vor allem öffentlich zugäng-

liche. Dadurch erhält man Querverweise zu anderen Informationen und Quellen. Lücken werden danach durch Besuche oder Studien gezielt geschlossen. Dieses Vorgehen ist am effizientesten.

Benchmarking bewertet den Wettbewerbsvorteil/-nachteil gegenüber den Firmen derselben Branche (competitive benchmarking). Es sind dies aber nicht unbedingt die direkten Produktmitbewerber, weil diese wahrscheinlich auch nicht die besten Methoden verwenden. Es handelt sich vielmehr um Mitbewerber im weiteren Sinne, Firmen mit den besten Praktiken in einem zu untersuchenden Geschäftsbereich (z. B. Rechnungswesen). Der Vergleich sollte also in erster Linie in der gleichen Branche stattfinden, die aber grosszügig definiert ist. Später können auch andere Branchen betrachtet werden.

Es gibt mindestens vier Arten, wie Benchmarking durchgeführt werden kann und wo Benchmarking-Partner gefunden werden.

| Typ | Beschreibung |
|---------------------------|--|
| Internes Benchmarking | Viele Grossbetriebe und multinationale Unternehmungen besitzen die gleichen Funktionen in verschiedenen Organisationseinheiten. Informationen können intern schnell, einfach und lückenlos beschafft werden. Vertraulichkeitsprobleme fallen weg. Obwohl die Daten wahrscheinlich keine besten Methoden hervorbringen, eignen sie sich als Grundlage für externe Analysen. |
| Wettbewerbs Benchmarking | Bei direkten Produktmitbewerbern muss sorgfältig erarbeitet werden, ob die Funktionen verglichen werden können. Bei unterschiedlichen Grössenverhältnissen beispielsweise ist funktionales Benchmarking vorteilhafter. Zudem kann sich die Informationsbeschaffung bei der Konkurrenz als schwierig oder unmöglich erweisen. |
| Funktionales Benchmarking | Für Spitzenleistungen ist es sinnvoll, ähnliche Geschäftsbereiche (Funktionen) mit führenden oder in der gleichen Branche tätigen Firmen zu vergleichen. Auch hier müssen die Funktionen der Firmen etwa gleich sein. Informationen können leichter ausgetauscht werden, weil auch der Benchmarking-Partner an den Resultaten interessiert ist. |
| Allgemeines Benchmarking | In jedem Unternehmen gibt es gleiche, branchenunabhängige Prozesse. Der Vorteil dieser reinen Form des Benchmarking besteht darin, auf Praktiken und Methoden zu stossen, die in der eigenen Branche nicht angewendet werden. Die Grenzen zwischen funktionalem und allgemeinem Benchmarking sind fließend. |

Ist der Gegenstand der Benchmarking-Untersuchung definiert und ein Benchmarking-Typ (oder mehrere) ausgewählt, müssen die besten Firmen identifiziert werden. Zuerst erstellt man einen Überblick mit Informationen über mögliche Benchmarking-Partner. Zu jeder Firma werden Schlüsseldaten herausgefiltert und Kennzahlen entwickelt. Bei der weiteren Untersuchung kann bei diesen Firmen nach neuesten Entwicklungserfolgen geforscht werden. So entsteht allmählich der Raster mit Industrieführern.

Schritt 3 Methoden der Informationsbeschaffung

Vor der Datenbeschaffung sollte man sich mit einigen Kriterien auseinandersetzen:

- Umfang und Genauigkeit der Daten
- Beschaffungskosten
- Zeitaufwand
- Beiziehung von Spezialisten

Die Informationsbeschaffung sollte sorgfältig vorbereitet werden und einer gewissen Reihenfolge entsprechen:

- Interne Informationsquellen
- Öffentlich zugängliche Informationen
- Selbständige Forschungen/Untersuchungen

Zu den *internen Informationsquellen* gehören die Analyse der Konkurrenzprodukte im eigenen Betrieb, die Befragung von internen Spezialisten sowie die Informationsbeschaffung aus anderen internen Studien.

Öffentlich zugängliche Informationen sind frei verfügbar und erheblich umfangreicher. Diese müssen mit einem vertretbaren Aufwand gefunden und analysiert werden.

Wird man in den intern und extern zugänglichen Quellen nicht fündig, müssen *selbständige Nachforschungen* angestellt werden.

Schritt 4 Bestimmen der aktuellen Leistungslücke

Die Analyse der gesammelten Daten zeigt normalerweise eine positive oder negative Differenz der Wettbewerbs- oder Leistungsfähigkeit auf. Dazu werden eine objektive Bewertung und eine Erklärung für die Grösse der Abweichung verlangt.

| Art | Beschreibung/Folgerung |
|-------------|--|
| Negativ | Die externen Praktiken sind überlegen und bilden die Benchmarks. Es muss erklärt werden, warum Unterschiede bestehen und welche Faktoren geändert werden müssen. |
| Gleichstand | Es gibt keine wesentlichen Unterschiede. Weitere Analysen sind jedoch angebracht, da sich die Verfahren und Methoden ständig weiterentwickeln. |
| Positiv | Die eigenen Praktiken sind überlegen und bilden die Benchmarks. |

Bei einer negativen Leistungsabweichung gibt es zwei Wege, die Unterschiede abzuschätzen:

- qualitativ (beschreibend)
- quantitativ (numerisch)

Eine *qualitative* Definition der betrachteten Methoden und Verfahren beschreibt nicht nur, was ist und was sein könnte. Es wird auch aufgezeigt, warum und in welcher Form das Verbesserungspotential besteht. Die *quantifizierte* Beschreibung zeigt die Grösse der Lücke und ein Mass für das Potential an.

Es ist wichtig, zuerst die Unterschiede qualitativ zu beschreiben, um das Verständnis für die neuen Praktiken zu fördern. Quantitative Aussagen werden meistens angezweifelt und lösen Reaktionen wie Ablehnung und Verärgerung aus.

Schritt 5 Prognose des zukünftigen Leistungsniveaus

Sobald die aktuellen Leistungslücken vollständig beschrieben wurden, muss eine Projektion des zukünftigen Leistungsniveaus vorgenommen werden. Der Unterschied zwischen der erwarteten internen Leistung und derjenigen der Besten muss bestimmt werden, weil sich die Praktiken ständig ändern. Voraussetzung ist das Verständnis, in welche Richtung sich die Lücke entwickeln wird.

Wahrscheinlich hat jedes Unternehmen über die Zeit eine Steigerung der *Produktivität in der Vergangenheit* zu verzeichnen. Es muss aber sorgfältig untersuchen, wie der Trend ohne Benchmarking in Zukunft verlaufen wäre.

Schritt 6 Kommunizieren der Benchmarking-Erkenntnisse im Unternehmen

Die Kommunikation der Ergebnisse und Erkenntnisse ist ein kritischer Schritt im Benchmarking Prozess. Auch wenn das Benchmarking gut durchgeführt wurde, stehen der Einführung neuer Praktiken Widerstand und Ablehnung gegenüber. Eine sorgfältig entworfene Kommunikationskampagne und ein durchdachter Nachweis der Ergebnisse helfen, diese Hürde zu überspringen.

Schritt 7 Aufstellen von funktionalen Zielen

Bei der Zielsetzung ist zu beachten, dass die Ziele nicht mehr auf der Vergangenheit basieren, sondern auf den Daten und Fakten des externen Umfelds. Sie müssen darum gegebenenfalls geändert werden.

Schritt 8 Entwickeln von Aktionsplänen

Die Aktionspläne müssen das Vorgehen genau aufzeigen. Es empfiehlt sich, Kontrollziele zu definieren. Die Planung der Aktionen ist in jeder Unternehmung unterschiedlich und wird nicht näher erklärt.

Schritt 9 Aktionen und Fortschrittskontrolle

Bei einfachen Änderungen von Arbeitsprozessen wird die Verantwortung meistens dem Linienmanagement übertragen. Sind mehrere Organisationsfunktionen betroffen, können auch Projektmanager und Projektteams eingesetzt werden. Der Fortschritt ist regelmässig zu kontrollieren und mit den definierten Kontrollzielen zu vergleichen.

Schritt 10 Anpassungen vornehmen

Die Praktiken des Wettbewerbs und der Branche ändern sich ständig. Die Benchmarks müssen deshalb wiederholt ausgewertet und auf den aktuellsten Stand gebracht werden. Damit wird sichergestellt, dass sie auf den neuesten Methoden und Praktiken basieren und immer noch gültig sind.