



## Benchmarking

Leitfaden für die Praxis  
Von Gunnar Siebert, Stefan Kempf  
Hanser © 2002, 128 Seiten

### Fokus

#### Führung

Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
Personalwesen  
Internet & Technologie  
Produktion & Logistik  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen & Regionen  
Karriereplanung  
Ihre Finanzen  
Selbst-Management  
Ideen & Trends

### Take-Aways

- Benchmarking heisst, die Erfolgsrezepte von anderen nachzuziehen. Sie müssen die Kernidee aber unbedingt Ihrer eigenen Situation anpassen.
- Letztendlich wollen Sie die „Best Practices“ der anderen nicht nur bei sich implementieren, sondern sie auch übertreffen.
- Setzen Sie Benchmarking ein, um Produkte, Prozesse oder Strategien zu verbessern.
- Durch den Informationsaustausch mit einem Benchmarking-Partner kommen Sie an relevantes Hintergrundwissen.
- Damit Benchmarking nicht Betriebsespionage durch die Hintertür ist, gibt es einen internationalen Verhaltenskodex.
- Wenn Sie durch Benchmarking in die Riege der Besten aufgestiegen sind, müssen Sie das Erreichte fortlaufend überprüfen.
- Internes Benchmarking ist leichter durchzuführen als externes, aber erst der Blick über den Tellerrand birgt das Potenzial für echte Innovationen.
- Für Global Player ist Benchmarking unerlässlich, denn auf der Bühne der Weltklasse-Unternehmen sind Best Practices erfolgsentscheidend.
- Investieren Sie viel Zeit in die Zielsetzung Ihres Benchmarking-Projekts. Das erspart Ihnen spätere kostenintensive Fehlerbekämpfung.
- Benchmarking sollte nichts Einmaliges, sondern dauerhaft im Betrieb verankert sein.

### Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts kennen Sie: 1) die Ziele sowie Vor- und Nachteile des Benchmarking, 2) die verschiedenen Benchmarking-Arten und 3) die fünf Phasen eines Benchmarking-Projekts.

### Empfehlung

Benchmarking ist zwar als Instrument, um ein Unternehmen an die Spitze seiner Branche zu bringen, längst anerkannt, dennoch ist es hierzulande noch nicht sehr verbreitet. Das sollte sich ändern, meinen Siebert und Kempf, die Autoren dieses „Leitfadens für die Praxis“. Sie haben sich dem dreifachen K verschrieben: Kurz, knapp und komprimiert machen sie den Leser mit den Vorgehensweisen vertraut; Schritt für Schritt wird das Benchmarking-Projekt durchgespielt. Wer sich schnell und einfach über die Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Benchmarking informieren möchte, ohne allzu tief in die Materie einzusteigen, ist mit diesem Buch im Taschenformat gut bedient. Sein Anspruch ist, sich aufs Wesentliche zu konzentrieren und dabei dennoch Profiwissen zu vermitteln. *getAbstract.com* empfiehlt das Buch als handliches Vademekum für Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich schnell vergewissern wollen, wo es im Benchmarking langgeht.

## Abstract

### Von anderen lernen

Was viele Unternehmer ärgert, wenn sie ihre Konkurrenten betrachten: Warum klappt bei denen besser, woran wir uns die Zähne ausbeissen? Wenn Sie das herausfinden, können Sie die eigenen Prozesse optimieren. Damit haben Sie bereits die Kernidee von Benchmarking: Sie vergleichen sich mit der Konkurrenz, messen sich mit den Besten, und zwar anhand bestimmter Referenzpunkte: den Benchmarks. Benchmarking ist also die Suche nach „Best Practices“ – und deren anschließende Implementierung im eigenen Unternehmen. Es hat allerdings wenig Sinn, die besten Prozesse oder Produkte einfach blind zu kopieren; Sie müssen die Vorgänge schon mit innovativen Ideen Ihrem Unternehmen anpassen. Henry Ford hat 1916 Fließbänder eingeführt, weil ihm der Weitertransport von an Haken aufgehängten Schweinen in einer Grossschlachtereimponierte. Er hat die Kernidee angenommen und für sein Umfeld entsprechend weiterentwickelt – Autos nicht am Haken, aber am Fließband.

Benchmarking wurde 1979 durch die Firma Rank Xerox publik gemacht. Es kam dort erstmals in der Fertigung zum Einsatz, weil man herausfinden wollte, wie es den Japanern gelang, Kopierer so viel günstiger zu verkaufen. Also unterwarf man deren Geräte einer exakten Analyse und zog daraus die entsprechenden Konsequenzen. Das entsprach genau der Idee des Benchmarking, von anderen, besseren Unternehmen zu lernen. Einen solchen Benchmarking-Partner müssen Sie natürlich erst einmal finden. Das ist nämlich die Crux an der Sache: Sie müssen sicher sein, das Ihr Vergleichs-Unternehmen für ein bestimmtes Problem tatsächlich eine bessere Lösung gefunden hat, die Sie dann für sich nutzen können.

„Aufgabe des Benchmarking ist es, neue Ideen und Impulse zu setzen und sich mit den gesetzten Zielen zu beschäftigen.“

„Ein Benchmarking-Projekt wird immer mit dem Ziel einer Weiterentwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit durchgeführt.“

„Benchmarking ist nur dann erfolgreich, wenn bessere Alternativen zur eigenen Vorgehensweise gefunden werden.“

„Es gibt nur relativ wenige Fachleute, die einen entsprechenden Erfahrungsschatz in Bezug auf die Durchführung eines Benchmarking-Projektes haben.“

„Bei der Auswahl des passenden Partners sind Aspekte wie Informationsbereitschaft oder Bereitschaft zur Mitarbeit, d. h. zum offenen Datenaustausch zu bedenken.“

„Die Auffassung, Benchmarking sei Ersatz für eigene Kreativität und Innovation, lässt sich durch die Tatsache widerlegen, dass für die Anpassung und Weiterentwicklung der Ideen eine gewisse Kreativität benötigt wird.“

## Die beste Lösung als Standard definieren – und dann toppen

Benchmarking hat ein ganz klar formuliertes Ziel: Marktführer werden dank besserer Qualität. Es geht darum, eine Leistungslücke zu schliessen, die beim Vergleich mit einem führenden Konkurrenten offenkundig wurde. Dadurch gewinnt ein Unternehmen Anschluss an den „Klassenbesten“ – sicher der interessanteste Nutzen, der aus Benchmarking gezogen werden kann. Innovationsbereitschaft muss aber unbedingt eine Ihrer Stärken sein, damit Sie die Best Practices dann im eigenen Betrieb auch rasch umsetzen können. Letztendlich muss es für Sie sogar darum gehen, die Lösung, die beim Benchmarking-Partner Standard ist, durch Weiterentwicklung noch zu übertreffen. Dass dieses Vorgehen die Mitarbeiter motiviert, ist ein weiterer Vorteil. Allerdings bedeutet es natürlich auch einen grossen Aufwand, denn das Erreichte muss nun ständig überprüft und die eroberte Position gehalten werden.

## Die Schattenseiten

Benchmarking ist, wie jedes Management-Instrument, nicht über alle Kritik erhaben, es hat auch Nachteile. Ganz ohne Schwierigkeiten geht die Durchführung und Implementierung so gut wie nie ab. Ein Hauptproblem ist, dass Benchmarking noch nicht sehr lange existiert und gerade in Deutschland bisher nur langsam in die Gänge kommt, sodass Sie nur auf spärliche Informationen zurückgreifen können. Auch Experten, die sich in der Materie ganz zu Hause fühlen, sind Mangelware. Ein weiterer Knackpunkt sind die mit Benchmarking verbundenen hohen Durchführungs-Kosten. Sie brauchen einen Teamleiter, der das nicht nebenbei machen kann und der entsprechend qualifiziert sein muss. Wenn Sie so jemanden nicht in den eigenen Reihen haben, müssen Sie einen Externen dafür bezahlen.

Nicht nur der Kosten wegen könnten Sie im eigenen Unternehmen in Sachen Benchmarking auf taube Ohren stossen. Manche Mitarbeiter hegen ja eine grundsätzliche Aversion gegen alles, was nach Veränderung riecht, andere befürchten reine Betriebspionage. Während Veränderung natürlich die Absicht des Benchmarking ist, sollten exakt vorgegebene Regeln und ein internationaler Verhaltenskodex unlauteren Spionage-Absichten entgegenwirken.

Dennoch: Die Daten sind ein heikles Thema, speziell wenn es sich um den Datenaustausch unter Wettbewerbern handelt. Klären Sie vor einem Benchmarking-Projekt ab, wie offen Informationen weitergegeben werden und wie diese überprüft werden können. Ein halbherziger Datenaustausch oder auch ein unübersichtlicher Wust an Informationen bringt Ihnen wenig. Der Benchmarking-Partner nutzt Ihnen nur, wenn er wirklich mitzieht und wenn Sie sicher sein können, dass er auch tatsächlich der „Best in Class“ ist. Falls er beispielsweise einen European Quality Award oder einen Ludwig-Erhard-Preis vorweisen kann, haben Sie einen Goldfisch an der Angel. Jetzt kommt es darauf an, die beste Lösung herauszufiltern und sie den eigenen Anforderungen anzupassen.

## Viele Wege führen ans Ziel

Benchmarking hat viele Facetten. Je nachdem, was Sie damit erreichen möchten und welche Partner Sie sich aussuchen, handelt es sich um:

- internes Benchmarking oder
- externes Benchmarking.

Letzteres wiederum unterteilt man in:

„Beim internen Benchmarking versuchen Organisationen, von ihren Zweigwerken, Abteilungen oder Arbeitsgruppen zu lernen.“

„Die Leistung einer Organisation steigt mit der Leistung ihrer Prozesse.“

„Strategisches Benchmarking als objektive Standortbestimmung im Wettbewerb liefert die erforderlichen Informationen über die Leistungsfähigkeit der Wettbewerber.“

„Der entscheidende Punkt für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt ist die Auswahl.“

„Benchmarking-Objekte sind vergleichbar, wenn sie hinsichtlich der Aufgabenstellung genügend übereinstimmende Merkmale aufweisen.“

- Produkt-Benchmarking,
- Prozess-Benchmarking und
- strategisches Benchmarking.

Es ist durchaus denkbar, dass in einer Niederlassung Ihres Unternehmens ein bestimmter Prozess besonders effektiv abläuft. Warum also nicht intern nach Best Practices suchen? Der daraus abgeleitete Ansporn ist allerdings oft nicht so gross, weil man sich nicht mit einem Weltklasse-Unternehmen vergleicht, das man überflügeln möchte, sondern eben nur mit der Filiale im Nachbarort. Andererseits tun sich Führungskräfte manchmal leichter, wenn Veränderungsprozesse auf internen Anstoss und nicht aufgrund äusserer Einflüsse geschehen. Jedenfalls ist internes Benchmarking relativ einfach, was z. B. die Messgrössenausarbeitung, Kontaktaufnahme oder Übertragbarkeit betrifft. Dafür fallen die Ergebnisse sicher weniger spektakulär aus, weil Sie ja nicht über den Tellerrand hinaus-, sondern nur auf dem Teller herumschauen.

Beim externen Benchmarking tauchen andere Probleme auf. Je nach Blickwinkel (konkurrenzbezogenes, branchenbezogenes oder branchenunabhängiges Benchmarking) müssen Sie unterschiedlich vorgehen z. B. bei der Auswahl der Partner und der Informationsbeschaffung. Der Vergleich mit einem Unternehmen einer fremden Branche ist sicher am effektivsten: Zum einen fällt die Angst weg, einem Wettbewerber entscheidende Geheimnisse zu verraten, zum anderen ist der erweiterte Horizont die beste Basis für wirkliche Innovationen.

### **Produkt, Prozess oder Strategie, was wollen Sie verbessern?**

Wenn Sie nach einer idealen technischen Lösung suchen, ist das „Reverse-Engineering“ im Rahmen des Produkt-Benchmarking die beste Methode, die relativ rasch zu einem Ergebnis führt. Ihre Mitarbeiter werden äusserst motiviert zur Sache gehen, wenn es darum geht, das Konkurrenzprodukt in seine Einzelteile zu zerlegen, um daraus Verbesserungen abzuleiten, die schnell umgesetzt werden können.

Veränderungen bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen sind das Ziel des Prozess-Benchmarking, das deshalb bei einem branchenunabhängigen Vergleich am meisten Sinn macht. Hier geht es darum, die Funktionsweise bestimmter Geschäftsprozesse erst genau zu verstehen und dann zu optimieren, damit die Resultate besser werden. Sie decken den Grund auf, warum vergleichbare Prozesse beim Benchmarking-Partner reibungsloser funktionieren als bei Ihnen. Die Geschäftsprozesse sind schliesslich die treibende Kraft für die Leistungsfähigkeit der Unternehmensorganisation. Deshalb sollten Sie auch zuerst die Kernprozesse unter die Lupe nehmen – denn mit denen positionieren Sie sich am Markt.

Vielleicht wollen Sie Ihre Strategie verbessern, um mit den Wettbewerbskräften besser klarzukommen? Auch dafür kann Benchmarking – strategisches Benchmarking – das richtige Instrumentarium sein, um Spitzenleistungen zu erreichen. Dabei sind Vergleiche über Länder und Branchen hinweg ebenso denkbar wie Vergleiche mit erfolgreichen Unternehmen gleicher strategischer Ausrichtung. Wenn strategisches mit Prozess-Benchmarking verknüpft wird, ist der Weg frei zum Weltklasse-Unternehmen.

### **Die fünf Phasen im Benchmarking-Projekt**

Es gibt auch andere Konzepte mit mehr oder weniger Phasen, am weitesten verbreitet ist aber das Fünf-Phasen-Konzept:

„Das Benchmarking wird im letzten Schritt durch eine Überprüfung des Grades der Zielerreichung und der Dokumentation des Projektes abgeschlossen.“

„Wenn ein Benchmarking-Projekt nur als einmalige Aktion angesehen wird, werden Potenziale verschenkt, die in einer kontinuierlichen Anwendung stecken.“

1. **Zielsetzung:** Die anfängliche Zielsetzungsphase ist in der Regel recht zeitaufwändig. Hier legen Sie den Grundstein für einen fehlerfreien Ablauf des ganzen Projekts. Zuerst brauchen Sie jede Menge Informationen über die Situation Ihres eigenen Unternehmens (z. B. Marktsituation, Verbesserungsbereich der Prozesse, mögliche Ressourcen für das Projekt), anschließend müssen Sie das Benchmarking-Objekt, z. B. einen bestimmten „kritischen Prozess“ innerhalb des Unternehmens, bestimmen, ein Benchmarking-Team bilden und einen Zeit- und Kostenplan erstellen. Beachten Sie auch rechtliche Aspekte, wie z. B. beim konkurrenzbezogenen Benchmarking das Kartellrecht.
2. **Interne Analyse:** Das Benchmarking-Objekt wird nun genau untersucht und diejenigen Teilprozesse herausgearbeitet, die den Erfolg des Gesamtprozesses ausmachen. Ein Fragebogen, der alles dokumentiert und strukturiert, kann hilfreich sein und auch als Basis für den Kommunikationsaustausch mit dem Benchmarking-Partner dienen.
3. **Vergleich:** Die Vergleichsphase beginnt damit, dass Sie einen passenden Benchmarking-Partner finden müssen. Es kann ratsam sein, einen Profi mit Erfahrung auf diesem Gebiet einzuschalten. Nach der Kontaktaufnahme mit dem Benchmarking-Partner legen Sie den Inhalt des Informationsaustausches fest und einigen sich über die Vorgehensweise – und dann kommt es zum direkten Vergleich, also: Austausch der Fragebögen, Betriebsbesichtigung und Einholen von Hintergrundinformationen. Wenn Sie das alles professionell durchziehen, werden nicht nur die Leistungslücken erkennbar, sondern Sie wissen auch, warum es diese Defizite gibt.
4. **Massnahmen:** Das so erhaltene Wissen müssen Sie nutzen. Entwickeln Sie geeignete Massnahmen, mit denen Sie die Ergebnisse aus der Vergleichsphase so umsetzen, dass die Verbesserungen zum anvisierten Ziel führen.
5. **Umsetzung:** Mit dem detaillierten Massnahmenplan in der Hand geht es in der letzten Phase nun an die Umsetzung. Sie rufen Verbesserungs-Projekte ins Leben und müssen dabei immer wieder das Erreichte im Hinblick auf die Zielsetzung überprüfen.

## Über die Autoren

Dr.-Ing. Gunnar Siebert ist Leiter des Deutschen Benchmarking Zentrums und Assessor der EFQM (European Foundation for Quality Management). Er gilt als deutscher Pionier im Benchmarking und verfügt über Praxiserfahrung mit der Balanced Scorecard und dem Business-Excellence-Modell. Dipl.-Ing. Stefan Kempf ist Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Prozessoptimierung und Informationstechnologien (IPO-IT) und seit 2001 dort zuständig für das Auslandsgeschäft.

## Schlagwörter

**Benchmarks / Best in Class / Best Practices / Fünf-Phasen-Konzept / Internationaler Verhaltenskodex / Kritischer Prozess / Reverse-Engineering**