



Benchmarking in der Praxis

Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen
Von Reinhard Pieske
moderne industrie © 1997, 311 Seiten

Fokus

Führung

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

Take-Aways

- Benchmarking unterscheidet sich von klassischen Optimierungsansätzen durch systematische Beobachtung des unternehmerischen Umfelds.
- Benchmarking ist nichts völlig Neues, sondern hat sich aus bestehenden Erkenntnissen und Management-Ansätzen evolutionär entwickelt.
- Benchmarking ist der Vergleich von Merkmalen zur Entwicklung einer „Best Practice“.
- Benchmarking ist eine Kombination aus Zielen und Wegen. Der Hauptfokus liegt auf dem Betrachten von Unterschieden.
- Die Zielrichtung heisst nicht nur „besser als die anderen“, sondern auch „anders und besser“. Nur Lösungen, die für das eigene Unternehmen passen, sind gute Lösungen.
- Die Orientierung an der externen Bestleistung konfrontiert das Unternehmen mit seiner Umwelt.
- Benchmarking versetzt Sie in die Lage, realistische Ziele zu formulieren und Lösungen zu finden, die wirksame Veränderungen anstossen können.
- Die Zahl der potenziellen Benchmarking-Objekte in einem Unternehmen ist nahezu unendlich, deshalb ist eine sorgfältige Selektion unerlässlich.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	9	7	8

Besuchen Sie unsere Homepage www.getAbstract.com, um einzelne Abstracts, Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben. getAbstract.com bewertet Bücher und publiziert Buchzusammenfassungen via Internet. Abonnenten von getAbstract.com erhalten jede Woche ein Abstract (Buchzusammenfassung) per E-Mail zugeschildt. Jedes Abstract gewährt einen Überblick über einige zentrale Aspekte des Buches. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlages. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil des Abstracts darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung von getAbstract.com AG (Schweiz) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder weiterverschickt werden.

Rezension

Benchmarking in der Praxis

Nach eigenen Worten wollte Reinhard Pieske ein Buch für die Praxis schreiben, und richtig: Wir nehmen Seite für Seite den Praktiker wahr, der uns Checklisten und Hilfen zur Strukturierung eines BM-Prozesses an die Hand gibt, der uns auf Gefahren bei der Durchführung hinweist und immer wieder Tipps gibt. Die Hinweise auf Datenbanken helfen bei der Suche nach BM-Partnern, die Ratschläge zur Nutzung von Informationsquellen assistieren im BM-Prozess. Für wen eignet sich das Buch? Für alle, die über eine erste Information hinausgehen und Benchmarking anwenden wollen, denn es bietet mehr als nur eine blosse Übersicht. Trotzdem muss der Leser auf umfassende Vorfeld-Informationen nicht verzichten, und in ausgewählten Fragestellungen stösst er auf nachgerade üppigen Detailreichtum, gerade dort, wo die Probleme liegen. *getAbstract.com* empfiehlt das Werk allen Führungskräften, die Benchmarking kennen lernen und selbst durchführen wollen.

Abstract

Benchmarking – Lernen von den Besten

Benchmarking gehört zwar heute zum Standardwortschatz der Managementkultur, ist allerdings eine eher magische Formel geblieben, mit der nur wenige zaubern können. „Anleitung zum Handeln“ lautet daher die Maxime, denn das ist es, worauf sensibilisierte Unternehmen warten. Schon Ende der 70er Jahre wurde Benchmarking als Bestandteil des TQM-Konzepts entwickelt und von namhaften Unternehmen praktiziert. Benchmarking heute ist evolutionär aus den klassischen Anfängen hervorgegangen. Erkennbar sind auch heute noch die konzeptionellen Bestandteile „Lernendes Unternehmen“, „Unternehmens-Umwelt“ und „Qualität“ – in Kooperation und Kommunikation.

Eines ist Benchmarking nicht: eine Art Kopiervorlage oder eine Einladung zur Imitation. Es ist vielmehr eine Herausforderung zu Kreativität und Innovation, um schlüssige und adäquate Lösungen für den eigenen Bedarf zu finden. Im Kern handelt es sich um ein Instrument zur Messung von Differenzen. „In welchen Merkmalen unterscheiden sich die besten Konkurrenten vom eigenen Unternehmen?“ ist eine vorherrschende Fragestellung. Aber auch ganz anders gelagerte Fragestellungen lassen sich beantworten. Aus der bewussten Recherche, Analyse und Bewertung leiten sich Konsequenzen für das eigene Unternehmen ab. Die Leistungen des eigenen Unternehmens erscheinen hier im Vergleich mit seiner „Umwelt“, bestehend aus anderen, konkurrierenden Unternehmen, und Benchmarking kann hier zum Motor des Wandels werden. Einsichten über „Best Practices“ steigern den Bestand der Varianten und Alternativen im eigenen Denken und damit die Wahrscheinlichkeit professioneller Lösungen, strategisch wie operativ.

Die Phasen des Benchmarking

Benchmarking dient selbstverständlich auch der Verbesserung der wirtschaftlichen Kennzahlen, und als einschlägige Methodik fungiert das Lernen des eigenen Unternehmens „vom Besseren“. Die mit BM verfolgten Ziele hängen zwangsläufig von der Situation des eigenen Unternehmens ab. Exemplarisch seien einige genannt: BM für die beste Lösung eines akuten Problems, BM als Check für Wirtschaftlichkeit, BM als Instrument für Strategie und Entscheidungsfindung, BM als Kriterium für Outsourcing usw. Benchmarking kennt

„Benchmarking ist in erster Linie ‚Lernen‘. Es ist eine besondere Form des Lernens von Unternehmen und Organisationen.“

„Benchmarking zielt auf neue Informationen über Alternativen. Auf diese Weise fördert Benchmarking das Variantendenken und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer progressiven Lösung.“

„Die nachhaltige Veränderung von Prozessen und Funktionen auf der Grundlage des Mottos ‚anders und besser‘ ist die Zielrichtung.“

„Zusammengefasst ist Benchmarking gleichbedeutend mit einer neuen Orientierung an der externen Bestleistung.“

„Benchmarking ist Konfrontation mit der Umwelt, mit der Wirklichkeit.“

„Zusammengefasst können alle, die in irgendeiner Form in den Wirtschaftskreislauf eingebunden sind, zur Umwelt eines Unternehmens gehören oder seine Rahmenbedingungen abstecken, im erweiterten Sinne als Benchmarking-Subjekte betrachtet werden.“

– wie andere Optimierungs- und Re-Engineering-Vorgänge auch – eine Analyse- und eine Implementierungsphase. Der springende Punkt ist hier aber, dass Benchmarking das interne Wissen um externe „Best Practices“ und Erfahrungen anreichert. Der Erfolg tritt aber erst dann ein, wenn die formulierten Ziele erreicht sind.

Selektion des Benchmarking-Objekts

An erster Stelle steht: das zu vergleichende „Objekt“ eindeutig fixieren, gut begründen, gründlich diskutieren. Jeder erdenkliche Aspekt kann nun verglichen werden: unternehmensinterne Sachverhalte, Schnittstellen zu Kunden, zu Behörden oder anderen Marktpartnern; oder das Unternehmen mit seinen Kennzahlen insgesamt. Es kann sich aber auch um „weiche Faktoren“ drehen: um Werte, Visionen, Führung. Diese recht komplexen Bereiche sind allerdings nicht einfach und stellen höchste Anforderungen an die Strukturierung des Prozesses. Gegenstand des BM können auch Funktionen der Aufbauorganisation sein, z. B. Marketing oder Forschung, deren Strukturen und Prozesse hier überprüft werden. Konzentrieren Sie sich auf die „Hauptkriegsschauplätze“: die Kernprozesse Ihres Unternehmens, seine Hauptprodukte, die externe Kundenzufriedenheit. Wesentlich sind auch kritische Erfolgsfaktoren. Grundlegende Zielkategorien sind Verbesserungspotenziale hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität und Produktivität, die ja ausschlaggebend für die externe und interne Kundenzufriedenheit sind. Interessant sind auch „Altlasten“, also Objekte früherer, jedoch erfolgloser Optimierungsanstrengungen. Die Bewertung interner Schnittstellen sollte schon einen dringenden Handlungsbedarf voraussetzen.

Die Benchmarking-Analyse

Sie umfasst die Abgrenzung, Abbildung und Strukturierung, dazu die Quantifizierung. Die Analyse sollte möglichst detailliert und ganzheitlich sein, gleichzeitig auch möglichst rational und zügig durchzuführen sein (offensichtlich ein Spannungsfeld). Man kann die Analyse in folgende Schritte gliedern:

1. Daten erfassen: Die Ist-Situation wird deutlich, wenn man das Benchmarking-Objekt anhand von Parametern erfasst. Ein Stärken-Schwächen-Profil des Objekts sollte enthalten sein. Der Prozess der Datenerhebung schärft bereits das Bewusstsein im Betrieb, möglicherweise ein Faktor der Beschleunigung.
2. Hypothesen bilden: Auf der Basis der erfassten Daten bilden Sie Hypothesen, die bereits Reflexionen über potenzielle Lösungen einschließen; denn oft sind Ideen schon vorhanden oder entstehen während der Analyse.
3. Einen Fragenkatalog formulieren: Die Struktur der Kommunikation mit den Benchmarking-Partnern wird hier festgelegt. Sie dient dem Gewinn und dem Austausch und ökonomisiert die Gesprächsstruktur.

Auswahl der Benchmarking-Partner

Wer heute noch an der Spitze liegt, kann morgen schon abgehängt sein. Leitend ist die Frage: Wo identifizieren wir bessere Lösungen? Ohne identifizierte bessere Lösungen sind keine Benchmarking-Resultate möglich. Wie viele Partner sollen gewählt werden? Das hängt nicht zuletzt von der Güte des Partners ab. Nimmt er im Hinblick auf das BM-Objekt eine herausragende Position ein, reicht ein Partner. Je weniger Sicherheit besteht, desto mehr Partner werden in der Regel gewählt. Natürlich spielt hier eine Rolle, ob die Partner intern oder extern gesucht werden, aus welcher Branche sie kommen sollen, und natürlich spielt auch die Kostenfrage eine Rolle, insbesondere bei internationaler Suche, auf die aber für global

„Nur über die Implementierung werden Benchmarking-Ergebnisse in Effizienz und Kundenzufriedenheit umgesetzt. Benchmarking ist erst dann erfolgreich, wenn Veränderungen eingetreten und die formulierten Zielstellungen erreicht worden sind.“

„Benchmarking ist eine Erweiterung des vorhandenen Instrumentariums in den Unternehmen zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.“

„Zusätzlich zu anderen Tools, und nicht als Substitut, ist Benchmarking in der Lage, Leistungslücken zeitnah und objektiv aufzuzeigen und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung zu generieren.“

„Ein ungeliebter und nicht selten zeitaufwändiger Schritt ist die Überprüfung der Vollständigkeit der Informationen und die Autorisierung der Benchmarking-Ergebnisse.“

agierende Unternehmen nicht zu verzichten ist. Welche Quellen werden verwendet? Die potenziellen Informations-Ressourcen sind sehr breit gefächert, wodurch das Identifizieren exzellenter Unternehmen zur Knochenarbeit wird. Zunächst sind die Informationen der Team-Mitglieder gefragt, dann die von Experten mit starken Aussenkontakten, hinzu kommen Publikationen, Seminare, Kongresse, Konferenzen. Auch gibt es Benchmarking-Organisationen, die auf die Auswahl von BM-Partnern spezialisiert sind. Sie verfügen häufig über geeignete und hilfreiche Datenbanken.

Oft wird die Bedeutung dieses Schrittes für den Gesamterfolg des Projektes unterschätzt, denn wesentlich hängen der Erfolg und die Ergebnisse der BM-Aktivitäten von der Auswahl des Vergleichsunternehmens ab. Aber gerade hier lauern einige Fallen: Die erste Gefahr besteht darin, dass man mit dem Partner zu abstrakt diskutiert und arbeitet und der Input für die eigene Entwicklung eine ungenügende Tiefe aufweist. Auch die Fixierung auf Grossunternehmen kann in die Irre führen, denn manchmal weisen gerade kleinere und mittelständische Unternehmen den höheren Grad an Flexibilität und Innovation auf. Zu starke nationale Fixierung verengt den Horizont, häufig werden Sekundärquellen zu wenig genutzt.

Gezielt werden die formulierten Fragen und Interessen recherchiert, und im Vergleich dazu wird die eigene Leistung gemessen. Herauszuarbeiten sind die Ursachen für gemessene Unterschiede. Erst wenn die genannten Quellen erschöpft sind, sollten diese Daten durch eine direkte Analyse im Vergleichsunternehmen ergänzt werden. Benchmarking basiert im Wesentlichen auf dem Vertrauensgrundsatz. Deshalb ist eine Voraussetzung, dass beide Partner an einem objektiven Ergebnis interessiert sind und die Daten objektiv erfasst werden. Das kann in unterschiedlichen Formen erfolgen: Fragebögen, Analyse firmeninterner Informationen, persönliche Interviews, Benchmarking-Konferenzen und Arbeitsgruppen. Auch die zeitweilige Integration von Mitarbeitern in das Vergleichsunternehmen kommt in Betracht. Ein Hauptproblem besteht darin, die ermittelten Daten zu verifizieren und zu vergleichen. Die Rahmenbedingungen des Benchmarking machen eine 100-prozentige Datensicherheit unmöglich. Das Ziel ist deshalb eine weitgehende Annäherung.

Bewertung

Leistungsunterschiede zwischen den verglichenen Unternehmen und die Ursachen dafür werden nun sichtbar. Nach Abschluss der Informationssammlung lassen sich die Ergebnisse einteilen in einerseits Zahlen oder „Benchmarks“ bzw. Rankings und andererseits Ideen, Alternativen oder Informationen über „Best Practices“.

Die Bewertung enthält eine Prognose, wie sich entsprechende Parameter über einen längeren Zeitraum entwickeln werden. Findings gehen in die Bewertung ein, Besonderheiten, Praktiken, Überraschungen und interessante Alternativen also, die gefunden wurden und für das Unternehmen interessant sein könnten. Weiter enthält die Bewertung die Ursachen für bessere Parameter des Vergleichsunternehmens und dessen Erfolg, und im nächsten Schritt Antworten auf die Fragen: „Welche erkannten Alternativen tragen zum Erreichen der eigenen Ziele bei, welche sind kompatibel mit schon vorhandenen Lösungen, wie lange dauert ihre Realisierung, wenn die personellen Voraussetzungen stimmen, und schliesslich: Werden die Veränderungen von Mitarbeitern und Kunden akzeptiert?“ Mit dem Ende einer solchen Benchmarking-Bewertung bricht bereits unmittelbar die Implementierungsphase an.

Implementierung von Benchmarking-Ergebnissen

Jetzt werden die Ergebnisse umgesetzt und in sachlicher, finanzieller, personeller und

„Nach Identifizierung eines Unternehmens als Vergleichspartner muss die Entscheidung über den konkreten und besten Unternehmensstandort, -bereich bzw. -prozess gefällt werden.“

„Die Bewertung der Realisierbarkeit von Findings und Ursachen für bessere Parameter ist das Kernstück des Evaluierungsprozesses im Rahmen des Benchmarking.“

terminlicher Hinsicht konkretisiert, die Ziele der beabsichtigten Veränderungen festlegt und klare Prioritäten gesetzt. Ist das Ergebnis eindeutig und haben die Kontakte zu der Bestätigung geführt, dass Vergleichsunternehmen überwiegend positive Erfahrungen gesammelt haben, so werden Sie nunmehr überprüfen, in welcher Form das eigene Unternehmen diese „Best Practices“ implementieren kann. Anders liegt der Fall, wenn diese Bestätigung ausbleibt und neue Ideen erforderlich werden. Dann muss Ihr Unternehmen eigene Ideen hervorbringen, und als Resultat eines solchen „Brainstormings“ entsteht dann in der Regel ein Katalog der unterschiedlichsten denkbaren Massnahmen.

Typische Ergebnisse dieses Vorgangs von Best-Practice-Implementierung können beispielsweise sein: Eliminieren von Aktivitäten und Entscheidungen; Einfügen, Automatisieren, Externalisieren oder Internalisieren von Aktivitäten; Standards einführen. Typische Probleme beim Implementieren treten auf, wenn der Wandel im Unternehmen die Mitarbeiter unvorbereitet trifft und sie in ihrer Ruhe und ihren Gewohnheiten stört. In der Regel werden auch nicht alle Mitarbeiter Vorteile aus den anstehenden Veränderungen ziehen, möglicherweise werden sie versuchen, den Veränderungsprozess zu sabotieren.

Natürlich können auch bei der Implementierung Fehler gemacht werden. Am häufigsten bestehen sie darin, dass die Betroffenen nicht genügend einbezogen und informiert werden oder dass die Unterstützung durch das Management fehlt. Blindes Kopieren von „Best Practices“ ohne jede Anpassung an die Bedingungen im eigenen Unternehmen ist ein weiterer Fehler, oft in Verbindung mit unzureichender Radikalität, sprich halberziger Umsetzung von „Best Practices“, die zweifelsfrei als positiv bewertet werden. Weitere Nachteile entstehen durch das Negieren von Detailproblemen, durch zu lange und zu verzettelte Projektlaufzeiten und dadurch, dass keine zeitlichen Ressourcen für Veränderungen geschaffen werden. Erfolgreiche BM-Projekte zeichnen sich durch Spannung und intensive, konzentrierte Projektarbeit aus.

Über den Autor

Dr. Reinhard Pieske ist Unternehmensberater. Er hat zahlreiche Benchmarking-Projekte für namhafte Unternehmensberatungen geleitet. Seine weiteren Arbeitsschwerpunkte sind: Prozess- und Projektmanagement, Lean Administration und Unternehmens-Restrukturierung. Zahlreiche Fachbeiträge und eine rege Vortragstätigkeit im In- und Ausland zeugen von seiner intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema „Benchmarking“.

Schlagwörter

Benchmarking / Benchmarking-Partner / Benchmarking-Prozess / Best Practice / Differenz / Projektmanagement / Unternehmensmerkmale / Unternehmens-Umwelt / Vergleich / Wettbewerb