

Benchmarking:

Wie Sie Vergleiche mit den Besten anstellen

Leistungssprünge durch Benchmarking erzielen Unternehmen häufig dann, wenn sie ihre Prozesse und Abläufe mit denjenigen branchenfremder Unternehmen vergleichen. Was einfach klingt, gestaltet sich in der Praxis häufig schwierig. Wo kommt ein Unternehmen an geeignete Informationen? Wer ist der beste Partner, und wie ist er zu finden? Zwei Benchmarking-Experten nehmen nicht nur zu diesen Fragen Stellung, sondern zeigen auch die neuesten Entwicklungen auf.

Der Vergleich mit den Besten und das Lernen von führenden Unternehmen durch Benchmarking findet auch in Deutschland ein immer größeres Interesse. Im Vordergrund steht dabei der Wunsch, bessere Prozesse und Methoden zu entdecken, zu verstehen und in einer dem eigenen Unternehmen entsprechenden Form umzusetzen.

Der Erfolg des Rezeptes „Benchmarking“ liegt in seinen flexiblen Einsatzmöglichkeiten: vom Aufdecken verkrusteter Unternehmensstrukturen über das Herausfinden von Optimierungsmöglichkeiten für Geschäftsprozesse bis hin zur Unterstützung von Entscheidungen auf der strategischen Ebene. Benchmarking ist in Ergänzung zum klassischen Unternehmensvergleich durch das systematische Suchen nach rationellen Vorgehensweisen und besseren Lösungen für detaillierte Problemfelder und Prozesse außerhalb der „eigenen Welt“ bzw. der eigenen Branche gekennzeichnet. Nicht die Unterschiede zu anderen sind beim Benchmarking der Schwerpunkt der Untersuchung, sondern die

gezielte Identifikation der besten Praktiken, mit denen überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen sind.

Benchmarking ist entscheidend durch die Frage gekennzeichnet: „Warum machen es andere besser?“ Der Beweis der Durchführbarkeit neuer Ideen durch ihre tägliche Anwendung in anderen Unternehmen und die damit verbundene Motivation der eigenen Mitarbeiter ist ein Vorteil des Benchmarkings. Erst der Blick über den eigenen Tellerrand ermöglicht erhebliche Leistungssprünge.

Benchmarking heißt: „Warum machen es andere besser?“

In der Praxis treten die Begriffe Benchmark und Benchmarking auf. Dabei besteht folgender Unterschied: Im allgemeinen Sprachgebrauch ist ein Benchmark etwas, nach dem gestrebt werden sollte. Benchmarking kann vereinfacht als der Prozeß beschrieben werden, diesen Benchmark zu erreichen. Die folgenden Definitionen dienen nur dem besseren Verständnis:

Ein Benchmark ist der Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung.

Benchmarking ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mit mittels Benchmarks als besser identifizierten Vergleichspartnern. Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden. Ziel des Benchmarking ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des Vergleichspartners entscheidend zu verbessern.

Aufgabe des Benchmarking ist es, neue Ideen und Impulse zu setzen und sich mit den gesetzten Zielen zu beschäftigen. Der Blick über den eigenen Tellerrand versetzt ein Unternehmen in die Lage, sich an die



Dr.-Ing. Gunnar Siebert,
Lehrbeauftragter an der
FHTW Berlin,
Geschäftsführer des
Instituts für Prozeß-
optimierung,
Berlin

Spitze zu setzen, um selbst neue Standards in der Welt der Besten zu setzen. Kontinuierliche Innovationen durch das In-Frage-Stellen des Status Quo sowie die Absicherung durch den Beweis, daß es bei anderen funktioniert, sind so möglich.

Die verschiedenen Arten des Benchmarking

Benchmarking ist kein einheitliches Werkzeug. In Abhängigkeit vom Benchmarking-Objekt und vom avisierten Kreis potentieller Partner existieren unterschiedliche Benchmarking-Arten, auf die im folgenden eingegangen werden soll. Dabei wird dargestellt, welche Potentiale die verschiedenen Benchmarking-Arten haben, wann sie anwendbar sind und welche Schwierigkeiten ihre Anwendung mit sich bringt.



Dipl.-Ing. Stefan Kempf,
Geschäftsführer des
Instituts für Prozeß-
optimierung,
Berlin

Benchmarking kann in Abhängigkeit von der Partnerauswahl in internes und externes Benchmarking eingeteilt werden. Externes Benchmarking ist gegliedert in konkurrenzbezogenes, branchenbezogenes und branchenunabhängiges Benchmarking. Internes Benchmarking kann innerhalb eines Unternehmens oder eines Konzerns durchgeführt werden. Weitere Arten sind das operative und strategische Benchmarking sowie das Produkt-Benchmarking (vgl. nebenstehende Abb.)

Die neueste Studie des Deutschen Benchmarking Zentrum (DBZ): „Erfolgspotentiale des Benchmarking in Deutschland“ gibt Auskünfte über den Einsatz, Trends, Erfolgsfaktoren sowie die

größten Schwierigkeiten beim Benchmarking. Themen, Erkenntnisse und Inhalte sind unter anderem:

Die Auswahl des richtigen Benchmarking-Partners ist der Schlüsselfaktor beim Benchmarking.

Das branchenübergreifende Benchmarking wird erst zu 30 Prozent angewendet.

Das Prozeß-Benchmarking wird bisher zu wenig eingesetzt, zeigt aber die größten Erfolgspotentiale.

Die Informationsbeschaffung wird nicht oder nur sehr unsauber betrieben.

Die Zielsetzung und -vereinbarung ist unzureichend.

Die Interne Analyse wird zu grob durchgeführt.

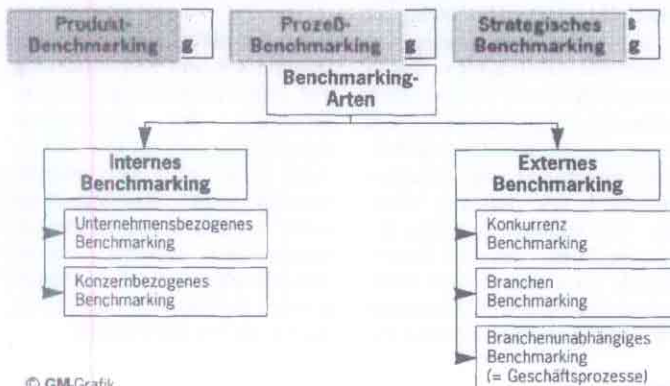
Die Auswahl des richtigen Benchmarking-Partners macht nur etwa 15 Prozent der gesamten Benchmarking-Projektkosten aus, beeinflußt aber zu 85 Prozent den Erfolg des Benchmarking-Projektes. Der Trend beim Vergleich mit anderen geht immer mehr in Richtung des Prozeß-Benchmarkings insbesondere in branchenübergreifender Form. Bislang wird diese äußerst effektive Art des Benchmarking aber nur von 30 Prozent aller untersuchten Unternehmen eingesetzt.

Die Schwierigkeiten des Benchmarking gegenüber anderen Verfahren bestehen hauptsächlich darin, daß es sich um ein recht junges Verfahren handelt. So gibt es nur wenige Fachleute, die einen entsprechenden Erfahrungsschatz in Bezug auf die Durchführung eines Benchmarking-Projektes haben. Viele der bekannten, potentiellen Vergleichsunternehmen, wie z. B. Rank Xerox oder 3M erwarten aber, daß sich ihre Partner systematisch vorbereiten und dies auch dokumentieren. Auch ist der Zugriff auf wichtige Informationen, ohne die Benchmarking nicht sinnvoll ist, in vielen Unternehmen bei weitem noch nicht ausgereift.

Die Probleme beim Vergleich mit den Besten

Weitere Nachteile ergeben sich je nach Benchmarking-Art. So besteht z. B. ein großes Manko des internen Benchmarking darin, daß systeminterne Schwächen nicht erkannt werden. Die mögliche „Best Practice“ wird nicht gefunden, weil nur innerhalb der betrieblichen Strukturen gesucht wird. Dies kann auch zu einer Fehleinschätzung der eigenen Leistungsstärke führen. Der nöti-

Arten des Benchmarking



© GM-Grafik

ge Anstoß für eine innovative Veränderung bleibt dann aus. Wird in der eigenen Branche ein externes Benchmarking durchgeführt, dann handelt es sich bei den Benchmarking-Partnern um potentielle Wettbewerber. Daraus erwächst die Notwendigkeit, mit den Daten der Wettbewerber sensibel umzugehen. Die Offenheit des Datenaustauschs muß vorher geklärt oder erst ausgehandelt werden. Wurden die Informationen ausgetauscht, stellt sich die Frage, wie deren Qualität zu kontrollieren ist. Für diese Kontrolle müssen Extrazeiten einkalkuliert werden. Des weiteren werden bei dieser Verfahrensweise mitunter branchentypische Schwächen oder die eigentlichen „Best Practices“ nicht erkannt. Im branchenfremden, externen Benchmarking müssen in jedem Projekt vergleichbare Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Abläufe und Strukturen vergleichbar und übertragbar zu machen. Besonders das Aufstellen des branchenunabhängigen Fragebogens erfordert hier entsprechendes Können. Wurden „Best Practices“ gefunden, besteht die Gefahr, diese ohne Anpassung an die eigenen Anforderungen vorbehaltlos zu übernehmen. Letztlich ist es aber nur mit einer entsprechenden Anpassung der Lösung möglich, eine Spitzenposition zu erreichen.

Unterstützung bei der Durchführung von Projekten

Vermieden werden können solche Fehler durch den Einbezug externer Experten. So hat es sich etwa das Deutsche Benchmarking Zentrum (DBZ) zur Aufgabe gemacht, deutsche Unternehmen bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse optimal zu unterstützen. Besondere Zielgruppe des DBZ sind dabei Mittelständische Unternehmen, denen bei der

Der Nutzen des Benchmarking

DIREKTER NUTZEN

Benchmarking

- analysiert Unternehmen
- vergleicht Unternehmensbereiche und Unternehmen
- definiert Bestleistungen
- identifiziert Leistungsdefizite
- bewertet Lösungsalternativen

INDIREKTER NUTZEN

- erzeugt Verständnis für die eigenen Geschäftsabläufe
- legt die Unternehmensziele fest
- überprüft die Unternehmensstrategie(n)
- stärkt die Wettbewerbsfähigkeit
- initiiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß

Durchführung von Benchmarking-Projekten das Know-how und/oder die entsprechenden Kapazitäten fehlen. Hierfür wird zum einen die moderne Informationstechnologie eingesetzt, zum anderen wird zur objektiven Einschätzung und zur Ideengenerierung der interne und externe Vergleich genutzt. Das DBZ unterstützt die Unternehmen bei der Durchführung von Benchmarking-Projekten durch Benchmarking-Know-how, Moderation, Softwaretools und einen Leitfaden mit Checklisten für jede einzelne Projektphase eines solchen Projektes. Dieses Wissen stellt sie dem Unternehmen während der Projektarbeit zur Verfügung (vgl. Abb auf S. 20).

Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung wird in Form einer Benchmarking-Hotline angeboten. Fragen zu Benchmarking-Projekten werden von Benchmarking-Experten telefonisch beantwortet. Entsprechende Informationsdienste im Internet stellen aktuelle Informationen und Daten zur Verfügung. Eine Benchmarking-Börse via Internet ermöglicht es z. B., schnell einen Partner zu finden. Hier geben die Unternehmen lediglich die ge-

wünschten Profile ihrer zukünftigen Benchmarking-Partner sowie eine kurze Projektskizze ein. Solche aktuellen Informationen brauchen Unternehmen im Rahmen von Benchmarking-, Selbstbewertungs- oder anderen Optimierungsprojekten.

Wichtige Informationsdienste bei der Durchführung

In der Zielsetzungsphase eines Benchmarkings müssen Informationen zur Bewertung von Prozessen beschafft werden, um von anderen Unternehmen zu lernen oder um sich über spezielle Themengebiete zu informieren. Ein weiterer häufig vernachlässigter Punkt ist hier die Identifizierung von hervorragenden Unternehmensleistungen (Best Practices) und deren kritischen Erfolgsfaktoren. Hier bietet sich die Nutzung von Informationsdiensten an:

- Best Practice Reports,
- InFocus Reports,
- Hot-Themen,
- individuelle Informationsrecherchen.

Best-Practice Reports

Best Practice-Reports sind dokumentierte Erfahrungen und be-

ste Praktiken von jeweils 20 bis 30 World-Class Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Das Spektrum der untersuchten Bereiche reicht von der Produktentwicklung, Herstellung und Kundenzufriedenheit bis zur Verwaltung. Unternehmen profitieren so von den Leistungen hervorragender internationaler Unternehmen, die in über 50 Best Practice Reports beschrieben sind.

InFocus Reports

InFocus-Reports helfen, die Zeit zu sparen, die sonst zur Durchführung von Myriaden von Artikeln, Datenbanken und Veröffentlichungen benötigt werden, um die Informationen zu finden, die Unternehmen für ihre Projekte dringend benötigen. InFocus Reports bieten eine von Informationsexperten erstellte Übersicht aktueller Focusthemen wie z. B. Kundenzufriedenheit, Einkauf, Logistik oder Vertrieb. Sie können unter mehr als 20 Forschungsthemen Ihren Focus auswählen (DBZ-Studie, 1998)

Hotthemen

Weitere Dienstleistungen, die Unternehmen zur Unterstützung von Projekten nutzen können, sind die Zusammenstellung von Themen zu besonders „heißen“ Fragen, wie z. B. Beschwerdemanagement, Euro-Einführung, Kundenzufriedenheit, Meßsysteme etc. Diese sind z. B. ohne Kosten via Internet unter <http://www.ipo.de> erhältlich.

Individuelle Informationsrecherchen

Unternehmen sollten sich für ein Benchmarking-Projekt von professionellen Informationsspezialisten relevante und aktuelle In-

formationen über Themen ihrer Wahl zusammenstellen lassen. Nutzen Sie z. B. die Ressourcen des DBZ für sich, um schnell und kostengünstig an die für Sie relevanten Daten zu kommen.

Neue Entwicklungen auf dem Gebiet des Benchmarking

Am Deutschen Benchmarking Zentrum sind zwei neue Methoden und entsprechende Software entwickelt worden: eine davon zum Thema Auswahl von Benchmarking-Partnern und eine zur erfolgreichen Durchführung von Prozeß-Benchmarking. Die Inhalte sollen hier kurz vorgestellt werden.

Die Auswahl von Vergleichsunternehmen

Der kritische Erfolgsfaktor des Benchmarking ist die Auswahl von Benchmarking-Partnern z. B. für das branchenunabhängige Prozeß-Benchmarking. Bisherige Methoden, einen Partner auszuwählen, setzen hauptsächlich auf das Erfahrungswissen von Mitarbeitern und Unternehmensberatern. Diese Erfahrungen reichen aber im allgemeinen nicht aus,

um alle in Frage kommenden Unternehmen hinsichtlich der Eignung als Benchmarking-Partner zu beurteilen. Außerdem haben Benchmarking-Projekte nur ein sehr begrenztes Zeit- und Kostenbudget. Aus diesen Gründen ist es mit bisherigen Methoden nicht möglich, alle in Frage kommenden Benchmarking-Partner bei der Auswahl zu berücksichtigen.

Es wird daher meist nur aus einer sehr kleinen Gruppe von Unternehmen ausgewählt, die im Blickpunkt der Presse stehen und denen sehr gute Leistungen in bestimmten Prozessen nachgesagt werden. Das Blickfeld für die Auswahl möglicher Benchmarking-Partner wird so stark eingeschränkt, daß die Potentiale, die im Vergleich mit den sogenannten „Hidden Champions“ liegen, nicht erkannt und somit auch nicht genutzt werden können. Zusammengefaßt gab es bisher folgende Probleme:

Das Blickfeld für potentielle Benchmarking-Partner ist stark eingeschränkt, Kriterien für die Beurteilung der Vergleichbarkeit von Benchmarking-Partnern fehlen,

Dienstleistungen des Deutschen Benchmarking Zentrum

➤ Informationsdienste

- InFocus Report
- Best Practice Report
- Informationsrecherchen
- Benchmarking-Datenbanken

➤ Projektunterstützung

- Durchführung und Moderation
- Auswahl von Benchmarking-Partnern
- Checklisten und Fallbeispiele
- Benchmarking-Training
- Benchmarking-Software

➤ Kommunikationsdienste

- Diskussionsforen
- Benchmarking-Telegramm
- Benchmarking-Hotline
- Benchmarking-Netzwerk
- Benchmarking-Partnerbörse

➤ Internationales Benchmarking

© GM Grafik

es gibt keine Datenbank für die Auswahl von Benchmarking-Partnern, und die Auswahl wird nicht durch Rechner und Software unterstützt.

Zur Lösung dieses Problems wurde der Unternehmensklassifizierer entwickelt. Er ermöglicht durch den Einsatz der Clusteranalyse die systematische, rechnerunterstützte Suche nach Prozeßähnlichkeiten zwischen Unternehmen. Diese Ähnlichkeiten werden als Kriterium für die Vergleichbarkeit angesehen. Das heißt, je ähnlicher sich zwei Unternehmen sind, desto besser ist die Eignung als Benchmarking-Partner. Ähnlichkeiten beziehen sich nicht auf Branchen oder Produkte, sondern lediglich auf die Ähnlichkeit von Geschäftsprozessen.

Der Computer sucht für Sie nach dem idealen Partner

Einzelne Unternehmen werden dabei – als Grundlage für die Auswahl – durch Merkmale charakterisiert. Dazu wurden folgende drei Merkmalsklassen entwickelt:

Die klassifizierenden Merkmale werden als Grundlage für die Gruppenbildung durch die Clusteranalyse verwendet. Mit diesen Merkmalen wird beschrieben, wie und unter welchen Bedingungen ein Unternehmen seine Leistung für den Kunden erbringt.

Anhand von bewertenden Merkmalen wird eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, bezogen auf sein Kerngeschäft, vorgenommen. Damit ist es möglich, das beste Unternehmen zu identifizieren.

Die beschreibenden Merkmale liefern Informationen über Unternehmensstrukturen und Unternehmenskenngrößen. Sie werden ergänzend zu den

bewertenden Merkmalen zur Interpretation der Ergebnisse des Unternehmensklassifizierers eingesetzt.

Die entwickelte Software wird bereits erfolgreich in Benchmarking-Projekten eingesetzt. Der nächste Entwicklungsschritt ist die Entwicklung einer Standardsoftware, die eine Auswahl von Benchmarking-Partnern über das Internet ermöglicht. Damit wird besonders für kleine und mittelständische Unternehmen der Einsatz von Benchmarking attraktiv. Gerade diese Unternehmen haben in der Vergangenheit häufig den mit dem Benchmarking verbundenen Zeit- und Kostenaufwand gescheut.

Methode des Prozeß-Benchmarking

Zur erfolgreichen Realisation des Benchmarking müssen Prozesse vergleichbar, angewandte Praktiken übertragbar und Ideallösungen führender Unternehmen auf die eigenen Prozesse adaptierbar sein. Hierbei werden bereits existierende Lösungen aus allen Branchen untersucht und an die Bedingungen in der eigenen Organisation angepaßt.

Ziel dieser Methode ist die Überprüfung der Ähnlichkeit von Prozessen im Rahmen des Prozeß-Benchmarking sowie die Herausarbeitung von Voraussetzungen, diese ähnlichen Prozesse branchenunabhängig vergleichbar zu machen. Diese Ziele sind in einer Vorgehensweise in fünf Phasen zur Durchführung von Prozeß-Benchmarking integriert. In dieser Methode werden Anforderungen an Aggregationsmodelle und deren Kernmeßgrößen ermittelt sowie ein Regelwerk vorgestellt, diese für einen Vergleich auszuarbeiten. Erst durch den Einsatz solcher Aggregationsmodelle und Kernmeßgrößen ist ein Vergleich mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen durchführbar.

Nach der Auswahl der Vergleichsunternehmen empfiehlt sich eine Überprüfung hinsichtlich der Prozeßeignung für das Prozeß-Benchmarking. Dafür ist eine Systematik zur Strukturierung von Prozessen mittels Prozeßmerkmalen entwickelt worden. Die Struktur der Prozeßklassifikation wird durch zwei Merkmalskataloge A (Ähnlichkeit) und B (Bewertung) bestimmt. Mit dem Merkmalskatalog A lassen sich Geschäftsprozesse leicht charakterisieren und voneinander abgrenzen. Zur Bewertung der Vergleichsprozesse wird der Merkmalskatalog B eingesetzt.

Durch die Bestimmung der Merkmalsausprägungen dieses Kataloges wird zusätzlich zu einer Charakterisierung der eigenen Prozesse eine Einstufung ihrer Leistungsfähigkeit gegenüber Vergleichsprozessen ermöglicht. Aus den ausgefüllten Merkmalskatalogen ergeben sich Prozeßprofile, die die Ähnlichkeiten und Unterschiede von Prozessen aufzeigen.

Die Methode des Prozeß-Benchmarking stellt ein Werkzeug dar, mit dem Planer zuverlässiger zwischen alternativen Konzepten entscheiden und schneller zu qualitativ hochwertigen Lösungen kommen können.

Literatur:

Camp, R.: Benchmarking – The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press, 1989

DBZ: Erfolgspotentiale des Benchmarking in Deutschland, Studie durchgeführt und veröffentlicht am DBZ, Berlin, 1998

Kempf, S./Siebert, G.: Grundlagen des Benchmarking. In CIM-TT Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Tagung Benchmarking '97, Berlin, 5/6. März 1997

Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S. (Hrsg.): Benchmarking – Praxis in deutschen Unternehmen. Springer, Berlin et al. 1995

Siebert, G.: Prozeß-Benchmarking. Methode zum branchenunabhängigen Vergleich von Geschäftsprozessen. Dissertation an der TU Berlin, 1998

