

## Benchmarking

# Wissen für die Praxis

Benchmarking ist einer der effektivsten Wege, externes Wissen rasch in das eigene Unternehmen einzubringen. Das in einem Benchmarking-Projekt erarbeitete Wissen ist in höchstem Maße praxisorientiert – denn es stammt aus der Praxis und hat sich im Alltag bewährt. Dr. Christian Bodmer, Geschäftsführer des TECTEM St. Gallen, gibt Ihnen in diesem Beitrag wertvolle Anregungen, wie Sie mit Benchmarking-Projekten am besten umgehen können.



Dr. Christian Bodmer ist Geschäftsführer des TECTEM. Das TECTEM ist Teil der Universität St. Gallen (HSG) und hat sich auf die professionelle Durchführung von Benchmarkingprojekten spezialisiert.

Die Fragen, die mit Benchmarking-Partnern diskutiert werden, decken Hintergründe auf: Welche Probleme kann man mit den gebenchmarkten Methoden und Konzepten lösen? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um die Best Practices erfolgreich zu implementieren? Welche Hindernisse erschweren diesen Weg und wie können sie überwunden werden? Welches sind die nachfolgenden Schritte? Benchmarking heißt kopieren und nicht einfach kopieren. Denn die Best Practices der Benchmarking-Partner kann die eigene Beschaffung meist nicht 1:1 übernehmen, sondern die fremden Ansätze müssen sinnvoll auf individuelle Bedürfnisse angepasst werden.

Benchmarking ist die Methode, mit der ein Unternehmen Best Practices identifizieren, verstehen, auf die eigene Situation anpassen und implementieren kann. Best Practices existieren auf verschiedenen Betrachtungsebenen und treten in folgenden Formen auf:

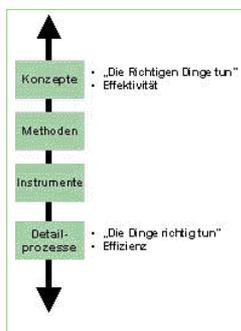
- **Konzepte:** verschiedene Arten und Weisen, um Einkaufskooperationen durchzuführen;
- **Methoden und Instrumente:** Methode und zugehöriges Tool zur Lieferantenbewertung;
- **Detailprozesse:** Ablauf zur Erfassung einer Bestellung;

Auf der obersten Betrachtungsebene werden Konzepte in Frage gestellt, es geht darum, „die richtigen Dinge zu tun“ („doing the right things“). Auf der untersten Betrachtungsebene der Detailprozesse wird der Prozess an sich nicht in Frage gestellt; hier geht es darum, „die Dinge richtig zu tun“ („doing the things right“) – also die Prozesseffizienz zu verbessern.

Ein häufiger Fehler beim Benchmarking besteht darin, die Betrachtungsebene im Vorfeld nicht klar zu definieren. Die Erfahrung zeigt: ein Benchmarking auf Konzeptebene lässt sich kaum mit einem auf Detailprozessebene kombinieren. Die für ein Benchmarking benötigten Ansprechpartner für die beiden

Ebenen sind allzu verschieden und die Methode zur Identifikation geeigneter Benchmarking-Partner unterscheidet sich je nach Betrachtungsebene. Diesem Umstand sollte bei der Projektdefinition Rechnung getragen werden: unerfahrene Benchmarkmarker wollen oft beide Ansätze kombinieren.

### BENCHMARKING ÜBERWINDET UNTERNEHMENSGRENZEN



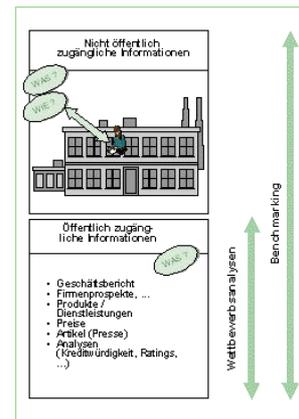
Betrachtungsebene eines Benchmarking-Projekts

In der Regel machen Branchen- oder Wettbewerbsanalysen an Unternehmensgrenzen halt und beschränken sich auf die Verwendung öffentlich zugänglicher Information. Selbstverständlich werden in Benchmarking-Projekten öffentlich verfügbare Unternehmensinformationen gesammelt und analysiert. Allerdings geben diese Informationen lediglich eine Beschreibung des Was, das heißt der Produkte, Preise oder Entwicklung eines Unternehmens.

Noch viel interessanter sind die Konzepte und Prozesse, die hinter Produkten eines Unternehmens stecken. Das Ziel von Benchmarking ist es, gerade diese Informationen über das Wie (wird es gemacht) und Warum (wird es so gemacht) zu identifizieren und letztlich für das eigene Unternehmen zu verwenden. Qualitativ hochwertiges Wissen über das Wie und Warum kann nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens direkt gewonnen werden, deshalb müssen diese in den Benchmarkingprozess integriert werden.

Der im Benchmarking häufig verwendete Begriff der Best Practices ist nur dann korrekt, wenn ein Benchmarking eine vollständige, weltweite Analyse beinhaltet. Dies ist nur in den wenigsten Fällen praktikabel. Ein Beispiel wäre der Herstellungsprozess von Mikrochips für hochintegrierte Prozessoren: hier sind alle „global Players“ bekannt und könnten in ein Benchmarking einbezogen werden.

## BENCHMARKING ÜBERWINDET UNTERNEHMENSGRENZEN



In der Regel ist eine globale Analyse aus Zeit- und Kostengründen allerdings kaum sinnvoll. Der Anspruch des Benchmarkings besteht in den meisten Fällen nicht darin, die besten Practices zu finden, sondern erfolgreiche (wobei die Kriterien für den Erfolgsnachweis im Vorfeld definiert werden). Die Literatur spricht hier von Successful Practices. Da sich der Begriff Best Practices bereits eingebürgert hat, werden wir ihn hier weiterhin verwenden.

### BENCHMARKING-GRUNDTYPEN

Aus praktischer Sicht hat sich eine Einteilung von Benchmarking in vier Grundtypen bewährt

➤ **Typ 1: Internes Benchmarking:** Internes Benchmarking findet innerhalb der eigenen Organisation und Branche statt. Ein Beispiel dafür ist ein internationaler Zementhersteller, der den Produktionsprozess aller seiner Werke periodisch miteinander vergleicht.

Der große Vorteil dieses Benchmarkings ist es, dass erstens die Daten gut erhältlich sind und zweitens Vergleiche auf Kennzahlenebene möglich sind.

Ein möglicher Nachteil kann mangelnde Akzeptanz von Best Practices sein, die auf das Phänomen zurückgeht, dass „der Priester im eigenen Haus oft nichts gilt“.

➤ **Typ 2: Konzernbenchmarking:** Als Konzernbenchmarking zählen Benchmarking-Anstrengungen innerhalb von Konzernen, Holdings oder Konglomeraten. Das oben beschriebene interne Benchmarking bildet einen Spezialfall des Konzernbenchmarkings, nämlich die Beschränkung auf die gleiche Branche.

Der Vorteil von Konzernbenchmarking ist wie beim internen Benchmarking die gute Verfügbarkeit von Informationen. Abhängig von der Betrachtungsebene ist kennzahlenorientiertes Benchmarking allerdings nur noch beschränkt möglich, da die beteiligten Unternehmenseinheiten anderen Branchen angehören. Spielt sich das Benchmarking auf der Konzeptebene ab, sind Best Practices oft nicht mehr 1:1 übertragbar.

➤ **Typ 3: Branchenübergreifendes Benchmarking:** Beim branchenübergreifenden Benchmarking erfolgt der Vergleich mit Unternehmen, die weder der eigenen Branche noch dem eigenen Konzern angehören. Es ist die universellste Art des Benchmarkings.

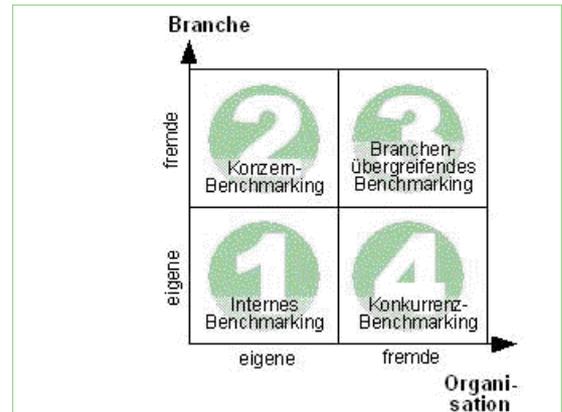
Branchenübergreifendes Benchmarking bietet das höchste Lernpotential, da es die meisten neue Ideen und Anregungen bietet. Dieses Potential kann insbesondere bei Benchmarking auf Konzeptebene voll ausgeschöpft werden. Ein Beispiel für branchenübergreifendes Detailprozess-Benchmarking ist der weltweite Vergleich der Performance von SAP-Modulen.

➤ **Typ 4: Konkurrenzbenchmarking:** Die Benchmarking-Partner im Konkurrenzbenchmarking sind Unternehmen aus der gleichen Branche. Die Benchmarking-Partner können den gleichen Markt bearbeiten (Detailhändler eines Landes) oder andere Märkte (Detailhändler in der Schweiz und in Spanien).

In beiden Fällen gilt das Hauptinteresse oft dem Vergleich von Kennzahlen, der allerdings aus Wettbewerbsgründen nur eingeschränkt möglich ist. Die Beachtung der Kartellgesetzgebung ist von hoher Bedeutung, da zum Beispiel ein Benchmarking von Verkaufspreisen als (illegale) Wettbewerbsabsprache interpretiert werden könnte.

Der Vorteil eines erfolgreichen Konkurrenzbenchmarkings ist die klare Positionierung des eigenen Unternehmens im Wettbewerb. Dem stehen zwei Nachteile gegenüber. Erstens ist es schwierig, Kennzahlen oder sogar Prozesse mit der direkten Konkurrenz zu benchmarken. Zweitens zeigt die Erfahrung von abgeschlossenen Projekten, dass die Erkenntnisse aus Konkurrenzbenchmarking einen geringen Neuigkeitsgrad haben. Mit anderen Worten: man lernt nur „mehr vom Gleichen“. Wirklich innovative Konzepte liefert unter anderem branchenübergreifendes Benchmarking.

## DIE VIER BENCHMARKING-GRUNTYPEN



## VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHES BENCHMARKING

- **Voraussetzung 1: Richtige Wahl des Benchmarking-Objekts und der Betrachtungsebene.** Der erste Schritt für erfolgreiches Benchmarking besteht in der richtigen Wahl des Benchmarking-Objekts. Ein Strategieaudit gibt Hinweise auf kritische Prozesse, deren hervorragende Beherrschung für die Zukunft eines Unternehmens entscheidend sind. Dabei kann es sich um „high-level“-Prozesse auf Konzeptebene (Auftragsabwicklung) oder „low-level“-Prozesse (die Massenfabrikation von Platinen eines Mobiltelefon-Herstellers) handeln. Wichtig ist, dass die Verbesserung des Benchmarking-Objekts strategische Vorteile für das Unternehmen erbringt. Wie bereits erwähnt, sollten die Betrachtungsebenen nicht miteinander vermischt werden.
- **Voraussetzung 2: Richtige Wahl des Benchmarking-Typs.** Ausgehend vom Benchmarking-Objekt wird der passende Benchmarking-Typ ausgewählt, wobei die Grundtypen 1-3 gut miteinander kombiniert werden können.
- **Voraussetzung 3: Management-Sponsor und Projektorganisation.** Benchmarking benötigt Ressourcen. Damit das nötige Gewicht des Projekts im Unternehmen vorhanden ist, sollte es direkt vom Top-Management gesponsert werden.

Oft fehlt intern die Erfahrung zur selbständigen Durchführung von Benchmarking-Projekten oder die oben

genannten Fähigkeiten sind nur teilweise vorhanden. In diesen Fällen ist es empfehlenswert, vor dem Projektstart mit externen Spezialisten Kontakt aufzunehmen. Diese können die Machbarkeit des Vorhabens aufgrund ihrer Erfahrung rasch beurteilen. Falls nötig, bieten sie gezielte Unterstützung für die Durchführung des Projektes an.

Im Laufe des Benchmarkings wird das Projektteam situativ erweitert. Ein Beispiel stellt die Teilnahme von direkt von Veränderungen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Besuchen bei den Benchmarking-Partnern dar.

Das Benchmarking sollte in etwa sechs Monaten abgeschlossen werden können. Nach Projektabschluss sollten rasch umsetzbare Erkenntnisse („Quick Hits“) innerhalb eines Monats realisiert sein. Etwa drei bis vier Projekte sollten nach dem Benchmarking aufgesetzt und innerhalb von sechs Monaten implementiert sein, so dass vom Start des Benchmarkings bis zur abgeschlossenen Umsetzung etwa 12 Monate vergehen.

- **Voraussetzung 4: Eigene Prozesse bekannt.** Die Kenntnis der eigenen Prozesse, die gegebenenfalls mit Hilfe einer Prozessanalyse erworben werden, ist unter anderem bei Benchmarking auf Detailprozessebene unabdingbar. Erfahrungen zeigen, dass bei Konzeptbenchmarking eine vertiefte Analyse oft nicht notwendig ist, da das Wissen in den Köpfen der am Benchmarking beteiligten Personen ausreicht.

Eine in der Praxis beobachtete Gefahr besteht in der sogenannten „Analysis Paralysis“. Besonders Projektteams mit wenig Benchmarking-Erfahrung schaffen den „Schritt nach außen“ nicht und laufen Gefahr, die eigene Situation bis zur „Lähmung“ zu analysieren.

- **Voraussetzung 5: Win-Win-Situation schaffen.** Benchmarking erfolgt vielfach mit dem Wissen, dass das eigene Unternehmen deutliches Verbesserungspotential im Bezug auf das Benchmarking-Objekt aufweist. Die Benchmarking-Partner werden in diesem Fall zu reinen Informationslieferanten – vergleichbar mit Nachhilfeunterricht in der Schule.

Damit auch die Partner profitieren, sollte das Benchmarking so aufgesetzt werden, dass alle Benchmarking-Partner für sie wertvolle Informationen erhalten. Dies kann zum Beispiel durch den Austausch von Besuchsprotokollen unter den Benchmarking-Partnern erreicht werden.

Weitere Informationen unter <http://www.tectem.ch> oder: TECTEM, Dr. Christian Bodmer, Unterstrasse 16, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41-71-228-2444, Fax +41-71-228-2490, Email [Christian.Bodmer@unisg.ch](mailto:Christian.Bodmer@unisg.ch)

#### Aktuelle Benchmarkingprojekte der Universität St. Gallen

##### ➤ Benchmarkingprojekt

„Kommerzialisierung Industrieller Dienstleistungen“

Ziel dieses Projektes ist es, weltweit von Unternehmen zu lernen, die mittels einer professionellen Kommerzialisierung von Dienstleistungen ein überdurchschnittliches Umsatz- und Gewinnwachstum realisieren.

##### ➤ Benchmarkingprojekt „Multi Channel Marketing“

Multi Channel Marketing bedeutet aus Kundensicht „at any time, anywhere and in any way“. In Zusammenarbeit mit den „Successful Practice“ Unternehmen werden Zusammenhänge und Lösungen für das Multi Channel Marketing im Dienstleistungsbereich erarbeitet.