

## Benchmarking – Die Suche nach den Best Practices und Ihre Grenzen

*"Competitor and customer benchmarks may be the most underused motivators in the management's administrative tool kit"*

Hamel and Prahalad in "Competing for the Future"

Seit dieser Feststellung von Hamel und Prahalad im Jahr 1994 hat sich Benchmarking tatsächlich zu eines wichtigen Element im "Werkzeugkasten" des Managements entwickelt. Den Anfang machten bereits in den 80er Jahren amerikanische Autohersteller, die die Methoden ihrer japanischen Wettbewerber studierten und übernahmen. Heute sind viele Unternehmen bemüht, die so genannten „Best Practices“ ihrer Branche zu erkennen und anzuwenden.

Dieser Artikel gibt einen Überblick zu dem Konzept des Benchmarking und weist abschließend auf Grenzen und Probleme hin.

### Was ist Benchmarking?

PONS Wörterbuch übersetzt „benchmark“ mit Maßstab. Benchmarking ist damit – frei übersetzt – das Orientieren an bestimmten Maßstäben.

Das American Productivity & Quality Center definiert Benchmarking als „... den Prozess des Identifizieren, Verstehen und Übernehmen von herausragenden Praktiken und Prozessen von Unternehmen irgendwo in der Welt mit dem Ziel, die Leistung des eigenen Unternehmens zu verbessern.“

Johnson & Scholes beschreiben Benchmarking als die „Bestrebung, die Kompetenzen des eigenen Unternehmens mit denen der ‚Klassenbesten‘ abzugleichen, wo auch immer diese sich befinden“.

Es gibt zahlreiche weitere Definitionen. Alle erklären Benchmarking als die Suche nach den besten Praktiken der Branche, des Marktes oder eines anderen geeigneten Vergleichsobjektes sowie die Übernahmen dieser Praktiken zum Nutzen des eigenen Unternehmens.

Die wohl einfachste, umfassendste und verständlichste Definition für Benchmarking stammt jedoch nicht aus einem Buch, sondern von einem Professor, der seinen Studenten die Frage „Was ist Benchmarking?“ gleich selbst beantwortete:

„Benchmarking is nothing else than: Copy With Pride!“

Kopiere mit Stolz! Oder anders ausgedrückt: Es ist keine Schande, hemmungslos abzukupfern, was bei anderen gut funktioniert!

Dieser Ansatz erhebt keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Dafür dehnt er das Konzept über formale Benchmarking-Prozesse hinaus auf ein bewusstes Orientieren an den Dingen, die bei anderen Marktteilnehmern zum Erfolg führen.

Wenn man unter Benchmarking auch ein stetiges Beobachten anderer Unternehmen mit dem Ziel der Identifikation erfolgreicher Prozesse und Verhaltensweisen versteht, geht der Nutzen dieser Methode m.E. über die Verbesserung eigener Prozesse hinaus. Eine solche kontinuierliche Beobachtung anderer Marktteilnehmer stellt dann auch ein funktionsfähiges

Frühwarnsystem für Veränderungen in Branchenstandards, Geschäftsmodellen, partnerschaftlichen Strukturen etc. dar.

In Abhängigkeit von der Ausrichtung der Benchmarkingaktivitäten werden verschiedene Typen unterschieden. Sie sind in ihrer Bedeutung gleichberechtigt und müssen entsprechend den konkreten Bedürfnissen ausgewählt werden.

Internes Benchmarking	Innerhalb des Unternehmens; Vergleich der Ausführung bestimmter Aktivitäten in verschiedenen Abteilungen oder Niederlassungen
Externes Benchmarking – gegen Wettbewerber	Vergleich mit Unternehmen im selben Markt, die konkurrierende Produkte oder Leistungen anbieten
Externes Benchmarking – innerhalb der Branche	Vergleich mit den gleichen Produkten oder Leistungen, die jedoch nicht im selben Markt im Wettbewerb stehen
Externes Benchmarking – prozessorientiert	Vergleich von Prozessen, die in anderen Branchen ebenfalls effektiv ausgeführt werden müssen

### Schrittfolge

Formale Benchmarkingaktivitäten mit einem festen Partner stellen meist einen längerfristigen Prozess dar. Die Ausgestaltung orientiert sich dabei an der jeweiligen Situation und den Zielen. Daher ist die folgende Schrittfolge eher als allgemeiner Hinweis zur Abfolge einzelner Tätigkeiten zu sehen. Grundsätzlich sind folgende Schritte notwendig:

- Feststellung, dass Veränderungen notwendig sind; Umfang und Ziele festsetzen
- Festlegung der Prozesse, die gebenchmarked werden sollen, und der Herangehensweise
- Auswahl des Benchmarking-Teams
- Analyse der eigenen Prozesse, die gebenchmarked werden sollen (Prozesse konkret definieren, Maßgrößen bestimmen, Prozessdaten sammeln)
- Benchmarking-Partnerschaften aufbauen (Partner identifizieren und kontaktieren, gegenseitige Besuche zur Erhebung von Daten und Informationen)
- Ergebnisse analysieren (Prozessdaten mit denen des Partners vergleichen, Unterschiede ermitteln und mit Prozessschritten in Beziehung setzen)
- Handlungsplan aufstellen (Bestimmung der relevanten Prozessschritte, Ermittlung kosteneffektiver Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Schritte, Planung der Umsetzung der Verbesserung)
- Implementierung und Beobachtung der Wirkung

### Was ist zu beachten?

Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Benchmarking ist das Bewusstsein, dass es nicht um „Übernahme und Imitation von Praktiken“ geht, sondern um „Übernahme und **Innovation**“. Eine unkritische spiegelbildliche Übernahme von einzelnen Prozessen wird

selten zu dem gewünschten Ergebnis führen. Die Wirksamkeit einer bestimmten Praktik hängt immer auch von dem Gesamtsystem ab, in das sie eingebunden ist. Dieses umfasst angrenzende Unternehmensprozesse ebenso wie z.B. die konkrete Ausgestaltung der Beziehungen zu Geschäftspartnern, die durch die Unternehmenskultur bestimmte Einstellung der Mitarbeiter oder bestimmte Kernkompetenzen eines Unternehmens. Daher muss stets überlegt werden, wie ein Erfolgsmodell auf das eigene Unternehmen anzuwenden ist.

In offenen Benchmarking-Partnerschaften, wie in der obigen Schrittfolge beschrieben, gelten darüber hinaus Offenheit und Vertrauen als wichtigste Prinzipien. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit kann nur stattfinden, wenn sich beide Partner auf einige Grundregeln verständigen. Dazu sollten selbstverständlich eine vorherige Festlegung der Projektgrenzen, die vertrauliche Behandlung aller gewonnenen Informationen, die Verwendung der Informationen ausschließlich zum angegebenen Zweck und ein Informationsaustausch auf gleichem Niveau gehören. Das bedeutet, dass ein Benchmarking-Projekt möglichst von einem gegenseitigen Informationsfluss ausgehen sollte, bei dem beide Partner die Chance auf neue Erkenntnisse haben.

Benchmarking kann als einmalige Aktion zur Lösung einer konkreten Fragestellung oder als dauerhafter Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe und Prozesse eingesetzt werden. Im letzteren Fall wird das Benchmarking zum Bestandteil der Unternehmensstrategie, die auf stetige Verbesserung der eigenen Aktivitäten als Quelle des Erfolges ausgerichtet ist. Bei einer solchen Behandlung als strategischer Ansatz ist folgendes zu beachten:

- Es muss ein Benchmarking-Programm aufgestellt werden, das diese Aktivitäten vor der Unternehmensleitung und wichtigen Stakeholdern legitimiert und das eine enge Ausrichtung des Benchmarking and den Unternehmenszielen sicherstellt.
- Die Benchmarking Aktivitäten müssen durch Unterstützung durch die Unternehmensleitung, Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, Zusammenstellung qualifizierter Teams und entsprechende Ausbildung der Teams gestärkt und gefördert werden.
- Der Benchmarking-Prozess ist langfristig durch unternehmensweite Information über Erfolge und Fallstudien, Statusinformationen sowie Anerkennung von Erfolgen aufrechtzuerhalten.

### **Wo liegen die Grenzen?**

Die bisherigen Ausführungen zum Benchmarking haben sich bewusst ausschließlich auf die Verbesserung von Prozessen bezogen. Philipp M. Natterman erläutert in seinem Artikel „Best practice does not equal best strategy“ anschaulich, dass das Benchmarking von Strategien meist nicht oder nur kurzfristig zu dem gewünschten Erfolg führt.

Natterman weist darauf hin, dass Benchmarking ausschließlich ein operatives Konzept ist, welches zur Verbesserung von Prozessen führt. Das Orientieren an den strategischen Ausrichtungen der Marktführer beschreibt er als lemming-ähnliches Herdenverhalten. Alle Marktteilnehmer wollen unbedingt genau die strategische Position einnehmen, die ihr

erfolgreichster Wettbewerber innehat. Früher oder später scharen sie die meisten Unternehmen einer Branche um die Produkt-, Preis- und Vertriebsstrategie des Marktführers. Der Denkfehler dabei ist, dass erfolgreiche Preis- und Produktstrategien nur bedingt kopiert werden können. Ihr Erfolg beruht in der Regel gerade in ihrer Alleinstellung, darin, dass den Kunden eine für dieses Segment einmalige Preis-Leistungs-Kombination angeboten wird. Diese Einmaligkeit begründet den Wettbewerbsvorteil, der die Quelle des außerordentlichen Erfolges dieses Unternehmens ist.

Das weit verbreitete Übernehmen strategischer „Best Practices“ und die Folgen sind – etwas vereinfacht - pure Mikroökonomie: Der erfolgreiche Marktführer bietet ein stark nachgefragtes Produkt-Leistungs-Paket an. Aufgrund der großen Nachfrage kann er überdurchschnittliche Preise festsetzen und hohe Gewinnmargen realisieren. Diese Margen locken Wettbewerber in genau dieses Marktsegment. Durch die Wettbewerber erhöht sich das Angebot; die Kunden haben mehr Auswahl und sehen die Ware nicht mehr als exklusives Produkt, sondern als Massenware an. Die Folge ist ein Verfall der Preise und der Gewinnmargen. Das Benchmarking des einst so erfolgreichen strategischen Konzeptes hat, wenn überhaupt, nur kurzfristig den erwünschten Erfolg gebracht.

Hinsichtlich der strategischen Ausrichtung ist Benchmarking somit wesentlich differenzierter zu betrachten. Die Übernahme erfolgreicher Marktstrategien sollte genau überlegt werden. Wenn es um Strategien geht, die nachhaltig zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition führen, ist ein höherer Grad eigener Innovationsfähigkeit gefragt. Benchmarking sollte hier eher darauf abzielen, die Quellen der Innovationskraft und Kreativität erfolgreicher Wettbewerber zu ergründen. Diese liegen jedoch oft in den historisch gewachsenen Unternehmenskulturen, der Vision und Motivationskraft einzelner Führungspersönlichkeiten oder anderen nicht konkret messbaren Eigenschaften einer Unternehmung begründet.

### **Literaturhinweise**

Benchmarking - Learning from Best Practice. Verfügbar unter

<http://195.97.140.230/timesystem/methods/book/benchmar.htm>

Hamel, G. Prahalad, C.K. 1995. Wettlauf um die Zukunft. Ueberreuter.

Nattermann, P.M. 2000. Best practice does not equal best strategy. In McKinsey Quarterly, 2/2000, S. 22 ff., Verfügbar unter

[http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.asp?tk=:809:&articlenum=809](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?tk=:809:&articlenum=809) (kostenlose Registrierung erforderlich)

Northern Territory University. Information Services Division. Benchmarking Facts Sheet.

Verfügbar unter <http://www.ntu.edu.au/admin/isd/qsd/bmarkfaq.html>

Töpfer, A. 1997. Benchmarking - Der Weg zu Best Practice. Springer Verlag

Trimble, D. Benchmarking - Uncovering Best Practices and Learning from Others. BPR

Online Learning Center, Verfügbar unter <http://www.prosci.com/benchmarking.htm>

Englisches Managementportal: Improvement - Benchmarking