



Das Benchmarkingkonzept¹

Franziska Schubert

WWW.GAP-PROJEKT.DE

Prof. Dr. Hans-Martin Niemeier
Hochschule Bremen
Werderstr. 73
28199 Bremen

Prof. Dr. Jürgen Müller
FHW Berlin
Badensche Str. 50-51
10825 Berlin

Prof. Dr. Hansjochen Ehmer
Internationale Fachhochschule Bad Honnef
Mühlheimer Str. 38
53604 Bad Honnef

¹ Diese Arbeit ist im Rahmen des Forschungsprojekts GAP (German Airport Performance) entstanden. Wir danken dem Bundesministerium für Forschung und Technology für finanzielle Unterstützung. Weitere Hinweise zu dem Projekt unter www.gap-projekt.de.

Das Benchmarkingkonzept²

Von Franziska Schubert

Im heutigen Wettbewerbsumfeld stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich schnell an ändernde Marktbedingungen anpassen zu müssen. Globalisierung, gestiegene Kundenerwartungen und verschärfte Wettbewerbsbedingungen erfordern eine hohe Flexibilität sowie eine laufende Orientierung am Wettbewerb. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es notwendig, sich über den Markt und die Konkurrenz zu informieren, um aus diesen Informationen für das eigene Unternehmen zu lernen.

In diesem Zusammenhang spielt das Management Instrument des Benchmarkings seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts eine bedeutende Rolle.³

Dieser Bericht bietet einen Überblick über die Entstehung dieses Instruments, seine Formen, den Ablaufprozess sowie seine Grenzen.

Definition und Entstehung des Benchmarkings

Benchmarking ist „...der kontinuierliche Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen, um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten (Unternehmen, die Prozesse, Methoden usw. hervorragend beherrschen) systematisch zu schließen.“⁴

Mit dieser Vergleichsmethode soll nicht nur festgestellt werden, welche Unterschiede existieren, sondern auch warum und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

„Benchmarking is not a short-term instrument for cutting costs. If innovation and economic development are to be encouraged, it is necessary to overcome entrenched approaches so as to find rational solutions in the search for best practices.“⁵

Benchmarking als Management Instrument entwickelte sich mit der fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft. Es wurde zu erst in Japan angewandt. Nach dem 2. Weltkrieg

² Diese Arbeit ist im Rahmen des Forschungsprojekts GAP (German Airport Performance) entstanden. Wir danken dem Bundesministerium für Forschung und Technology für finanzielle Unterstützung. Weitere Hinweise zu dem Projekt unter www.gap-projekt.de.

³ Vgl. Mertins, K., Benchmarking Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf 2004, S. 9

⁴ Gabler Wirtschaftslexikon, 13. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994, S. 389

⁵ Wobbe, W., Benchmarking methods and their application, in: European Conference of Ministers of Transport (Hrsg.), Transport Benchmarking: Methodologies, Applications & Data Needs, OECD Publications Service, Paris 2000, S. 10

strebten japanische Firmen nach weltweiter Marktführerschaft in bestimmten Sektoren. Um dies zu erreichen, entschieden sie sich nicht dazu, Innovationen auf den Markt zu bringen, sondern kopierten die Produkte der derzeitigen Marktführer, analysierten deren Produktionsprozesse und verbesserten diese für die eigene Produktion. Japanische Firmen waren mit dieser Strategie in Bereichen wie Automobil, Elektronische Produkte sowie Maschinenbau sehr erfolgreich.⁶

Als Management-Instrument wurde Benchmarking zu Beginn der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts in den USA entwickelt. Dabei nahm die Firma Xerox eine entscheidende Rolle ein.

Xerox hatte in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrtausends einen Rückgang seines Marktanteils bei Kopiergeräten von ca.80% auf 40% zu verzeichnen. Dies wurde vor allem durch die starke Konkurrenz japanischer Firmen wie Canon und Minolta hervorgerufen. Canon brachte Ende der 70er Jahre ein Kopiergerät auf den Markt zu einem Preis, der bei einem Vergleichsprodukt von Xerox gerade einmal die Herstellungskosten deckte.⁷

Um einem weiteren Umsatzverlust entgegenzuwirken, wurde das Projekt *competitive benchmarking* durchgeführt. Dazu wurde zunächst das Wettbewerbs-Produkt auf das genaueste untersucht. Jedoch reichte diese Analyse nicht aus, um solch große Kostenunterschiede zu erklären. Deswegen wurden alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette untersucht und so Probleme in den Logistik- und Vertriebsprozessen identifiziert. Die Unternehmensführung beschloss, diese Prozesse mit denen eines Nicht-Konkurrenten zu vergleichen⁸. Somit konnten einige Verfahren in diesen Funktionsbereichen erfolgreich übernommen sowie die Fertigungskosten um 50% und die Entwicklungszeit um 66% gesenkt werden.⁹

In den Folgejahren entwickelte sich der Benchmarking-Ansatz weltweit zu einem effektiven Instrument der Leistungsmessung, Verbesserung und des Lernens. Neben der Anwendung in der Industrie wurde dieses Konzept auch in Krankenhäusern, Schulen und kulturellen Einrichtungen angewandt. 1997 haben die Niederlande sogar ihr Land einer solchen Analyse gegenüber anderen europäischen Ländern unterzogen.¹⁰

⁶ Vgl. Wobbe, W., a.a.O., S.11

⁷ Vgl. Straub, R Benchmarking Eine Darstellung des Benchmarking als modernes Instrument zur Leistungsverbesserung, Dissertation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich 1997, S.45

⁸ Vgl. ebd. S.45

⁹ Vgl. Leibfried, K. H.J.; McNair, C. J., Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i.Br. 1992, S.35f

¹⁰ Vgl. Wobbe, W., a.a.O., S.11

Die Europäische Kommission sprach diesem Konzept Mitte der 90er Jahre ein großes Potential zu: „Competitive analysis identifies gaps in performance on key dimensions such as productivity, growth, costs, investment and innovation. [...] Benchmarking goes beyond competitive analysis by providing an understanding of the processes that create superior performance. It first identifies the key area that needed to be benchmarked and the appropriate criteria on which to evaluate that area. It then sets out to identify best practices world-wide and to measure how those results have been achieved.“¹¹

Obwohl die Grund Idee des Benchmarking Konzepts einfach scheint, ist die Umsetzung in die Praxis sehr komplex und schwierig. Die Kenntnis von den Leistungsunterschieden bietet einen wichtigen Anreiz für Verbesserungen; die Planung und Umsetzung der Verbesserungen erfordert jedoch eine Menge von Anstrengungen. Auch ist es nicht ausreichend, gute Praktiken von anderen Organisationen einfach zu kopieren, die besten Praktiken müssen evaluiert und an das zu benchmarkende Unternehmen angepasst werden.¹²

Benchmarking als Management-Instrument

Die Führungsebenen von Unternehmen sehen sich ständig neuen Herausforderungen gegenüber gestellt. Aufgabe des Managements ist in erster Linie die Sicherung der langfristigen Existenz sowie die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben wird die Unternehmensführung insbesondere vom Controlling unterstützt. Dazu stehen dem Controlling verschiedene Instrumente zur Verfügung, unter anderem das Benchmarking. Controlling beinhaltet nicht mehr nur die Informationsgenerierung, sondern vor allem auch die anschließende Interpretation und Nutzung der Daten des Rechnungswesens.¹³

Benchmarking ist in diesem Zusammenhang ein Instrument, welches genutzt wird, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung in einem sich änderndem Umfeld zu erhalten oder zu verbessern. Wichtig ist die Fragestellung „Was machen die anderen besser? und vor allem [...]Wie machen sie es besser?“¹⁴

¹¹ Ebd., S.12

¹² OECD: International Benchmarking Experiences from OECD countries, 1997 Online im Internet: URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/55/1902957.pdf>, S.1 [01.10.2005]

¹³ Vgl. Straub, R., a.a.O., S.13

¹⁴ Straub, R., a.a.O., S.41

In den letzten Jahren ist entsprechend der Anforderung, sich ständig an wechselnde Marktbedingungen anpassen zu müssen, auch die Zahl an Management Instrumenten zur Unterstützung gestiegen. Neben Benchmarking kann man häufig noch Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering oder Kaizen in der Fachpresse finden. Dabei haben alle Konzepte eine ähnliche Zielstellung: das Veränderungs- und Anpassungsvermögen einer Unternehmung zu erhalten und bestehende Prozesse zu verbessern. Während es bei TQM vor allem um Qualität und Kundenzufriedenheit geht, werden beim Business Process Reengineering Geschäftsprozesse neu gestaltet. Kaizen wird mit dem Begriff kontinuierlicher Verbesserungsprozess gleichgesetzt und geht davon aus, dass sich Unternehmen von innen heraus verbessern. Beim Benchmarking jedoch werden auch externe Vergleichspartner zur Verbesserung der Leistung herangezogen. Der Vergleichsprozess kann über alle Bereiche, Funktionen und Leistungen eines Unternehmens geführt werden.¹⁵

Der Erfolg des Benchmarking als Management-Instruments hängt von verschiedenen Faktoren ab. Einige der wichtigsten Voraussetzungen hierbei sind, dass Benchmarking in die Geschäftspolitik integriert und von der Geschäftsleitung getragen wird. Des Weiteren muss sichergestellt werden, dass „...der Wandel in der Unternehmung gewollt ist und die Ergebnisse auch akzeptiert und umgesetzt werden.“¹⁶

Formen des Benchmarkings

Benchmarking wird grundsätzlich in internes und externes Benchmarking unterschieden.

Beim internen Benchmarking werden Prozesse, Methoden oder Funktionen innerhalb des Unternehmens oder des Konzerns verglichen, um in diesem Rahmen ein Leistungsniveau aufzuzeigen, welches die beste Praxis darstellt.¹⁷ Allerdings ist diese Form des Benchmarkings kein echter Vergleich mit den Besten.

Bei der externen Form werden Vergleichspartner außerhalb der eigenen Organisation herangezogen. Man spricht von konkurrenzbezogenem Benchmarking, wenn Produkte, Abläufe und Leistungen der direkten Konkurrenz analysiert werden. Schwierigkeiten bei dieser Methode treten auf, wenn die Benchmarking-Partner befürchten, dass ein

¹⁵ Vgl. ebd. S.51f.

¹⁶ Ebd. S.80

¹⁷ Vgl. Mertins, K., a.a.O., S.82

gleichwertiger Austausch von Informationen nicht gewährleistet werden kann und somit Informationen und Daten zurückgehalten werden.¹⁸

Wird das eigene Unternehmen nun einer breiten Gruppe an Unternehmen mit ähnlichen Produktlinien und Marktsegmenten gegenübergestellt, lassen sich beim so genannten branchenbezogenem Benchmarking allgemeine Trends im Wettbewerbsumfeld erkennen und Leistungsmaßstäbe setzen.¹⁹

Eine dritte Form des externen Benchmarking beruht auf dem Gedanken, dass „...der Prozess der Wertschöpfung über viele unterschiedliche Branchen hinweg auf ähnlichen Merkmalen beruht.“²⁰ Das branchenunabhängige Benchmarking ermöglicht somit den Blick auf erprobte Praktiken, die in der eigenen Branche unbekannt sind.

Nach der Art der Untersuchung unterscheidet man dann in metrisches Benchmarking und Prozess-Benchmarking. Während beim metrischen Benchmarking quantitative Kennziffern von Unternehmen mit Hilfe von Statistiken und veröffentlichten Daten vorgenommen werden, liegt der Fokus beim Prozess-Penchmarking auf Methoden und Prozessen von Organisationen, hier wird eher qualitativ verglichen.²¹

Zusammengefasst unterscheiden sich die Benchmarking Formen anhand der Vergleichspartner, der Durchführung und des Lerneffektes. Während beim internen Benchmarking der Lerneffekt begrenzt ist, kann man sich beim externen Benchmarking mit den so genannten Klassen-Besten messen und Leistungslücken zu diesen aufdecken. Jedoch ist die Durchführung aufgrund der Datenbeschaffung beim externen Benchmarking aufwendiger und schwieriger. Unternehmensvergleiche sind quantitativ und qualitativ möglich, eine Kombination aus beiden kann häufig noch den Lerneffekt verstärken.

Der Benchmarking Prozess

Die Durchführung eines Benchmarking vollzieht sich in mehreren Schritten. Grundsätzlich wird zunächst der Prozess geplant. Dazu gehört die Identifikation der zu analysierenden Bereiche, der Vergleichspartner sowie der Benchmarking-Form und –Methode.

¹⁸ Vgl. ebd., S.87

¹⁹ Vgl. Leibfried, K. H.J.; McNair, C. J., a.a.O., S.142

²⁰ Mertins, K., a.a.O., S.87

²¹ Vgl. International Benchmarking Network, About Benchmarking Practice, Online in Internet: URL: http://www.ib-net.org/asp/about_benchmarking_practice.asp [24.10.2005]

Im nächsten Schritt werden die benötigten Daten identifiziert und gesammelt oder erhoben. Darauf hin werden die Daten analysiert und die eigene Position gegenüber jener der Vergleichspartner verdeutlicht. Die Unterschiede zwischen diesen Leistungen werden im Anschluss untersucht, dargestellt und erklärt. Der eigentliche Benchmarking-Prozess endet hiermit.

In der Fachliteratur wird allerdings häufig auch noch eine Phase der Umsetzung erwähnt, in der die gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden, um die eigene Leistung zu verbessern und die Lücke zum Klassen-Besten zu schließen.²²

Die Europäische Kommission hat den allgemeinen Benchmarking-Prozess in folgender Grafik verdeutlicht:

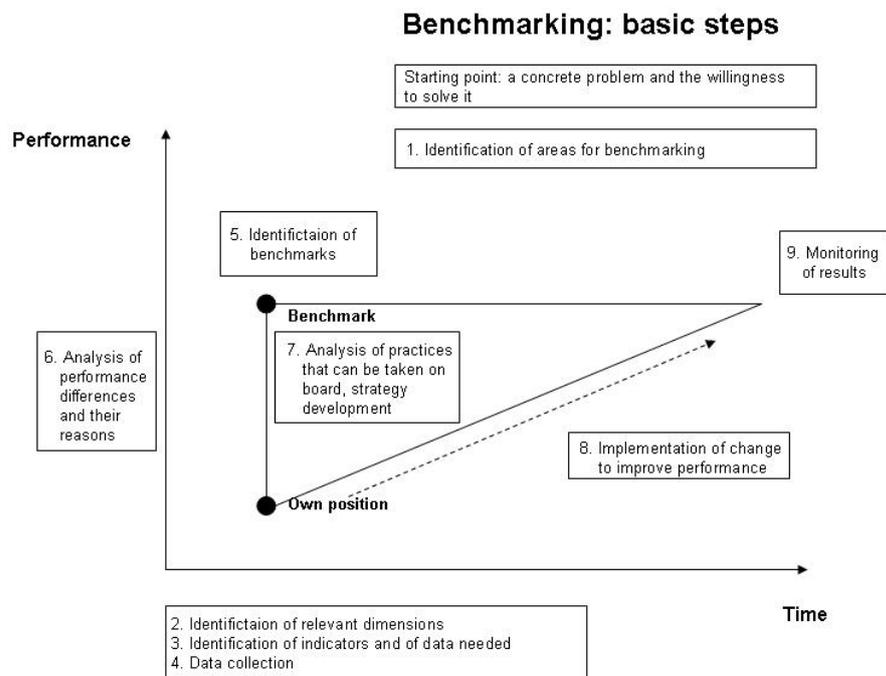


Abbildung 1:²³

Hier wird hervorgehoben, dass es beim Benchmarking vor allem darum geht, die eigene Position hin zum Benchmark-Punkt zu verschieben und somit die eigene Leistung zu verbessern.

²² Vgl. European Conference of Ministers of Transport, Transport Benchmarking: Methodologies, Applications & Data Needs, OECD Publications Service, Paris 2000, S.62

²³ Vgl. European Conference of Ministers of Transport, a.a.O. S.63

Grenzen des Benchmarkings

Ob ein Benchmarking auch wirklich sinnvolle Ergebnisse liefert, hängt von diversen Faktoren ab, die auch gleichzeitig Grenzen dieses Instrumentes aufzeigen.

Zunächst ist die Auswahl des Benchmarking-Partners ein entscheidender Schritt. Welche Organisationen sind vergleichbar und welche sind tatsächlich best-in-class? Es wird selten sein, dass ein Unternehmen in allen Funktionsbereichen auch wirklich die besten Leistungen aufweisen kann. Hier ist eine genaue Analyse nötig.

Auch die Wahl der zu vergleichenden Leistungskennziffern oder Indikatoren stellt sich schwierig dar. Dabei ist dieser Prozess ein sehr wichtiger Schritt.

Die OECD meint hierzu: „Benchmarking will have limited benefits or even be damaging if the quality of the indicators is not satisfactory. One indicator is not sufficient, a whole suite of well balanced measures is necessary to give a complete picture of performance.“²⁴

Es wirken unterschiedliche interne und externe Faktoren auf Leistungskennziffern von Unternehmen ein, die es schwierig machen, vergleichbare Daten zu erheben. Genaueste Kenntnisse von den Produktionsprozessen, von Buchhaltungsmethoden, von externen Einflussfaktoren sind notwendig.

Generell ist die Datenbeschaffung ein kritischer Punkt. Häufig reichen offen gelegte Daten aus Jahresberichten oder statistischen Veröffentlichungen nicht aus. Aufgrund des Wettbewerbs sind Konkurrenzunternehmen oft nicht gewillt, Daten für ein Benchmarking zur Verfügung zu stellen.²⁵ Je nachdem in welchen Bereichen das Benchmarking vollzogen werden soll, können eigene Datenerhebungen Aufschluss bieten. Dies ist jedoch nicht immer möglich.

Kritisiert wird auch, dass ein Benchmarking-Prozess kein Übertreffen des Besten ermöglicht, sondern nur eine reine Imitation zum Ziel habe. Außerdem wird bemängelt, dass es somit zu einer Angleichung von Prozessen und Produkten kommt.²⁶

Seit einigen Jahren wird Benchmarking zunehmend als Instrument zur Leistungsmessung und -erhöhung in vielen Industrie- und Dienstleistungssektoren eingesetzt. Neben der Privatwirtschaft wendet auch der öffentliche Sektor dieses Instrument an. Beispiele finden

²⁴ OECD: International Benchmarking Experiences from OECD countries, 1997 Online im Internet: URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/55/1902957.pdf>, S.6 [01.10.2005]

²⁵ Vgl. Mertins, K., a.a.O., S.126

²⁶ Vgl. Schwertzel, U., Benchmarking für Rundfunkveranstalter, Vistas, Berlin 1997, S.15

sich u.a. in Sektoren des Transportwesens, der Wasser- und Energiewirtschaft und des Bildungswesens (Pisa).

Fazit

Benchmarking als Managementinstrument wird bereits seit einigen Jahren in der Fachpresse eine hohe Bedeutung zugesprochen. Es kann bei richtiger Anwendung und Einstellung hilfreich sein, Leistungslücken aufzudecken und daraus zu lernen lernen. Es deckt Stärken und Schwächen auf und kann somit dazu beitragen die Effektivität und Leistungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Allerdings sollten sich die betreffenden Unternehmen auch bereit sein, die entsprechenden Daten bereitzustellen und auch die Kritikpunkte anzunehmen, denn dies ist eine der Hauptvoraussetzung für eine erfolgreiche und profitable Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse.

Literaturverzeichnis

European Conference of Ministers of Transport (2000): Transport Benchmarking: Methodologies, Applications & Data Needs, OECD Publications Service, Paris 2000

International Benchmarking Network (2005): About Benchmarking Practice, URL: http://www.ib-net.org/asp/about_benchmarking_practice.asp [24.10.2005]

Leibfried, Kathleen H.J.; McNair, Carol Jean(1992): Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i.Br. 1992

Mertins, Kai (2004): Benchmarking Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf 2004

OECD (2005): International Benchmarking Experiences from OECD Countries, URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/55/1902957.pdf> [01.10.2005]

o.V. (1994): Gabler Wirtschaftslexikon, 13.Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994

Schwartzel, Uwe (1997): Benchmarking für Rundfunkveranstalter, Vistas, Berlin 1997

Straub, Rolf (1997): Benchmarking, Eine Darstellung des Benchmarking als modernes Instrument der Leistungsverbesserung, Dissertation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich 1997