

*Leistungsvergleiche
mit den „Klassenbesten“
liefern nicht immer
brauchbare Erkenntnisse*

Benchmarking: Die Fehler der Praxis

HARALD RAU

Welche Geschäftsführung wünschte sich nicht, daß die Leistungen des eigenen Unternehmens besser werden? Natürlich geben die Kennzahlen Aufschluß darüber, wo eine Organisation steht. Aber wo sie stehen sollte (oder könnte), das lehrt erst ein unternehmens- oder sogar branchenübergreifender Vergleich mit ausgewiesenen Top-Performern. Die Xerox-Corporation und IBM in Rochester zum Beispiel haben es vorgemacht, was sich mit einem methodisch angelegten Benchmarking erreichen läßt. Inzwischen vergleicht sich hierzu-lande auch Porsche mit dem Waagenbauer Mettler Toledo in Albstadt, lernt ein mittelständischer Leiterplattenhersteller von einem Großkonzern und dessen Art, Pralinen zu verpacken. Gleichwohl führt Benchmarking nicht immer zu den erhofften Einsichten und Empfehlungen: Projekte werden nicht fachgerecht angepackt, vorzeitig abgebrochen, oder die Arbeitsergebnisse verschwinden in einer Schublade. Einige besonders grobe Schnitzer passieren immer wieder.

HARALD RAU arbeitet freiberuflich als Berater, Autor und Journalist in Schriesheim an der Bergstraße. Im Frühjahr 1996 erschien sein Buch „Mit Benchmarking an die Spitze“ im Gabler-Verlag.

So manches mit Begeisterung gestartete Benchmarking-Projekt geht unbefriedigend aus oder verläuft still im Sande. Gründe dafür gibt es reichlich. Der wichtigste Grund besteht wohl darin, daß die Bedeutung des Faktors Zeit unterschätzt wird. Aber auch andere Fehler gibt es zuhauf. Benchmarking kann einfach nur erfolgreich sein, wenn die Anwender dieser Arbeitstechnik wirklich verstehen, daß sie schnell und flexibel vorgehen müssen. Nach aller Erfahrung sind es vor allem vier Fallen, in die Praktiker am häufigsten tappen.

Kardinalfehler Nr. 1: Erhebung unüberschaubarer Datenmengen

„Der größte Benchmarking-Report, den ich jemals sah, hatte über 850 Seiten. Es hatte zehn Monate gebraucht, um ihn zu erstellen (und es brauchte zehn weitere Monate, um ihn zu lesen)“, schreibt Michael Spendolini über einen konkreten Fall (1992, Seite 54).

Das Problem erläutert er so: Die Verfasser dieses Berichts hatten versucht, in den Leistungsvergleich, mit dem sie beauftragt worden waren, jeden nur erdenklichen Teilbereich einzubeziehen. Es handelte sich dabei um einen Hersteller von medizinischem Diagnosegerät, und ursprünglich sollte es lediglich darum

gehen, daß eine Stabsabteilung einmal das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter unter die Lupe nimmt.

Also wurde in einigen Brainstorming-Sitzungen zusammengetragen, welche möglichen Aspekte die Mitarbeiterkommunikation haben kann. 85 Variablen kamen dabei heraus. Anschließend ging das Team auf die Suche nach Fremdunternehmen, die auf dem Feld der Mitarbeiterkommunikation vorbildlich schienen. 30 solche Unternehmen wurden ermittelt und die Vergleiche mit diesen unter den Teammitgliedern aufgeteilt.

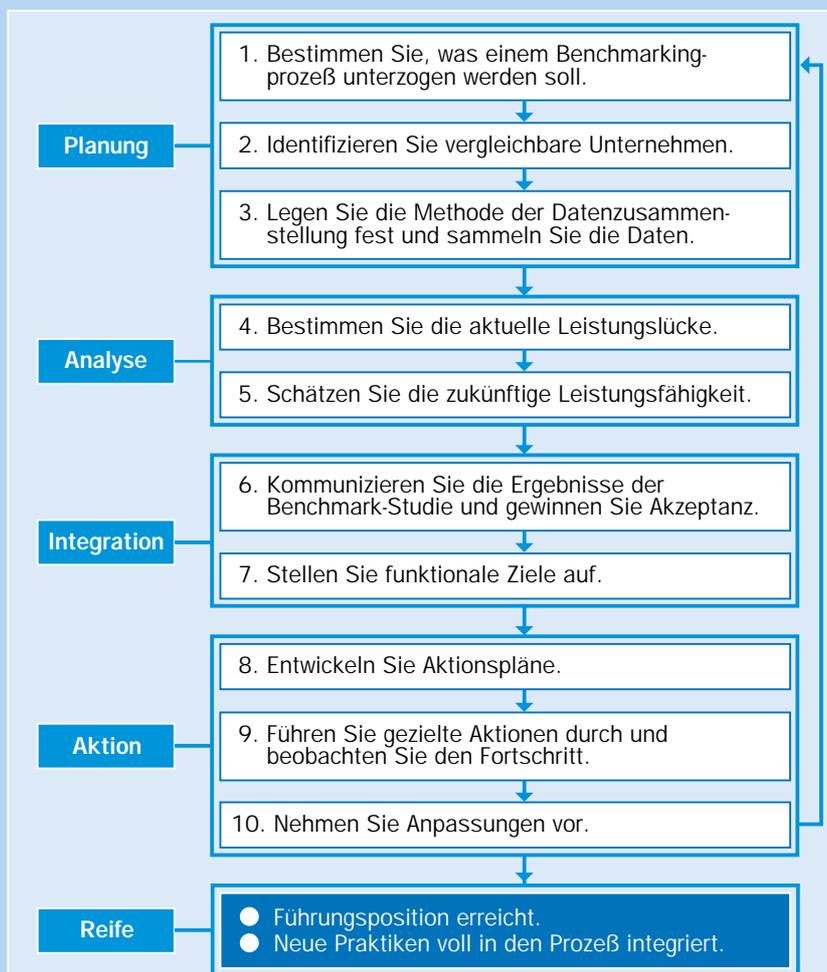
In jedem dieser Betriebe wurden Interviews mit den jeweils zuständigen Kommunikationsexperten durchgeführt und entsprechend für alle 85 Variablen Daten erhoben. Erst im nachhinein wurden einige wenige Aspekte in die engere Wahl genommen und als relevant für eventuelle Verbesserungsmaßnahmen eingestuft.

Der Chef des Benchmarking-Teams war nach Abschluß der Interviews sehr enttäuscht. Die Menge der gesammelten Informationen war zu groß, ihre Aussage zu allgemein, um konkreten Nutzen zu bringen. Der Bericht geriet in die Ablage, zumal sich allein die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse über 40 Seiten erstreckte.

Das ist ein geradezu klassisches Beispiel für falsch verstandenes Benchmarking. Wer Informationen sammelt beziehungsweise Daten generiert, muß im gleichen Zug für deren Reduktion sorgen. Benchmarking heißt eben nicht zuletzt auch: Konzentration auf Wesentliches. Im Kern geht es dabei um die Anwendung des Superlativprinzips: „Nur das Wichtigste zählt.“ Das Prinzip erlaubt es jedem Praktiker auf recht einfache Weise, den Zielbereich des Benchmarking einzuschränken und sich in dessen Verlauf auf die wichtigsten Benchmarks zu konzentrieren.

Bei der Beurteilung von Stärken und Schwächen hilft dieses Superlativprinzip unmittelbar, einerseits zukunftssträchtige und andererseits besonders leistungsschwache Berei-

Abbildung 1: Die fünf Stufen im Benchmarking-Prozeß



che zu ermitteln: Welche Vertriebsorganisation erzielt im internationalen Vergleich die höchsten Verkaufszahlen? Welches Produktionsverfahren – unter mehreren Alternativen – führt zu den niedrigsten Kosten? Welcher Vertriebsweg ist der schnellste?

Mancher Praktiker mag sich fragen, warum denn über ein Prinzip diskutieren, das doch völlig selbstverständlich erscheint? Aber die Erfahrungen bei vielen fragwürdigen Benchmarking-Bemühungen zeigen eben, die Frage muß ständig neu und mit allem Nachdruck gestellt werden: Was ist wirklich überragend, also superlativisch? Allzu häufig fehlt es in der Unternehmensrealität an diesem genauen Blick.

Benchmarking bedeutet immer, sich nach der Leistungsspitze zu orientieren. Und in Befolgung des Superlativprinzips wird es möglich, sich bewußt mit den Leistungsmerkmalen auseinanderzusetzen, die die Spitze repräsentieren – egal ob dabei Spitzentechnik, überragende Personalführung, allerbeste Marketingorganisation oder ein höchst effektives Herstellungsverfahren im Zentrum steht.

Entscheidend kommt es im weiteren darauf an, nach den Hintergründen einer Spitzenposition zu forschen: Weshalb stellt dieser (oder jener) Prozeß die Spitzenleistung dar? Wie erreicht das zum Vergleich dienende Partnerunternehmen solche Spitzenwerte? Welche Verfah-

ren werden angewandt, um die Stellung des Klassenbesten zu halten?

Die Antworten auf diese Fragen führen auf den Weg zu den führenden Prozessen, Technologien und Arbeitsweisen, zu den besten Organisationsformen, zu der besonders erfolgreichen Kultur und Strategie. Nicht selten liefert erst die jeweilige Unternehmensphilosophie die Antwort auf solche Fragen. Das Superlativprinzip bedeutet also eine Einladung, sich permanent mit den besten Vergleichseinheiten auseinanderzusetzen – doch in Beschränkung auf das, was wirklich zählt und unter bewußter Weglassung aller Informationen, die dafür keine Rolle spielen. Nur so lassen sich die Gegebenheiten in der eigenen Organisation aufdecken, kann diese selbst auf eine Spitzenposition geführt werden.

Das bedeutet: Nur wo ein Superlativ beschreibbar ist, kommt es zu aufschlußreichen Vergleichen, nur der Superlativ garantiert für ein lernendes Wachsen an den Benchmarking-Aufgaben. Das Instrument Benchmarking besitzt eben Arbeitscharakter, und nur die permanente Auseinandersetzung mit Leistungsunterschieden und ein neugieriges Fragen nach den Gründen führt zu wirksamen Veränderungen.

Kardinalfehler Nr. 2: Wahl der falschen Benchmarks

Stets ist daran zu denken, daß Benchmarking und Benchmarks zwei unterschiedliche Dinge sind und nicht in einen Topf geworfen werden dürfen. Benchmarks sind die Leistungsziffern, die im Rahmen eines Benchmarkingprozesses als Vergleichsvariablen ermittelt und benutzt werden. Dagegen ist Benchmarking die Arbeitstechnik, mit der die Daten zu diesen Ziffern gewonnen werden. Diese Arbeitstechnik liefert ihrem Anwender Einsichten, wie auf Basis der ermittelten Vergleichswerte die Leistung der eigenen Organisation zu steigern wäre.

Beim Benchmarking werden Leistungsmessungen vorgenommen, die dann den direkten Vergleich von eigenen betrieblichen Einheiten, Arbeitsvorgängen oder

Geschäftsprozessen mit dem Vergleichsunternehmen ermöglichen, das für den konkret gewählten Vergleichsabschnitt als „Klassenbester“ ermittelt wurde.

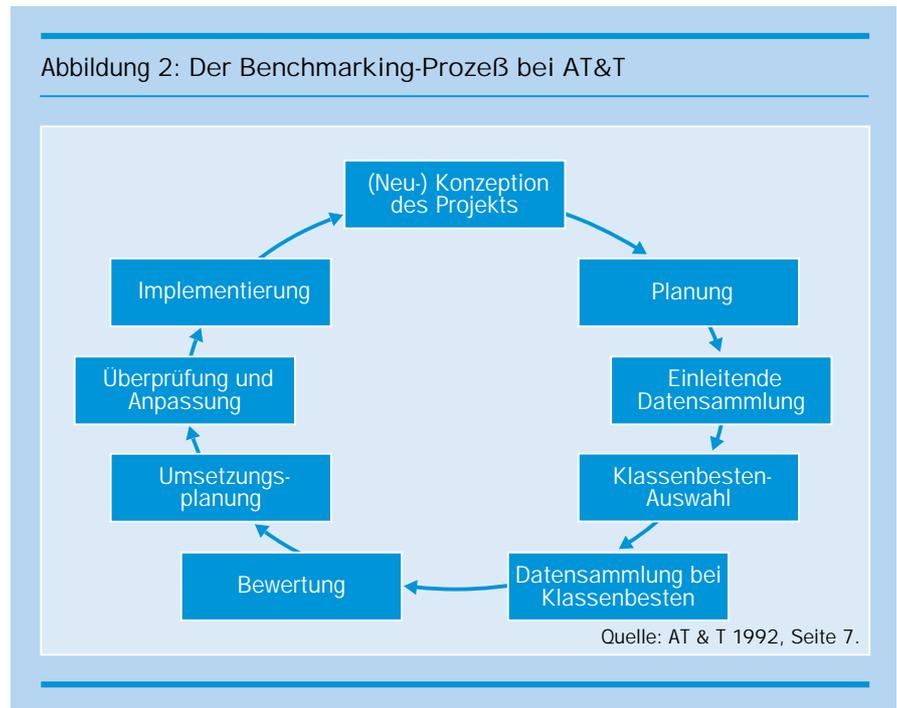
Die Auswahl eines solchen „Klassenbesten“ erfolgt gemäß der gegebenen strategischen Zielsetzung des Managements. Dabei müssen die als relevant bestimmten Benchmarks immer Leistungsdaten sein beziehungsweise Verfahren beschreiben, die ihrerseits Leistungsmessungen erlauben. Schließlich steht alles Benchmarking-Handeln unter dem Stern des Leistungsprinzips.

Marktwirtschaftlich agierende Unternehmen sind auf Gewinnerzielung aus und suchen den Wert des Eigenkapitals zu steigern. Aber das Ziel einer zunehmenden Wertsteigerung ist nur über eine Veränderung wichtiger Leistungsparameter erreichbar. Also werden für das Benchmarking „Klassenbeste“ nach möglichst klar definierten Leistungsgrößen ausgewählt. Spitzenunternehmen sind immer jene, die in dem zu untersuchenden Leistungsbereich ein Topniveau ausweisen.

Was bedeutet dies? Um die Frage zu beantworten, sei ein kleiner Ausflug in die Physik gestattet. Dort wird unter der Leistung (N) der Quotient aus verrichteter Arbeit (A) und der dafür benötigten Zeit (t) verstanden. Die resultierende Formel $N = A/t$ hilft auch beim Benchmarking weiter.

Jeder, der sie zur Grundlage seiner Benchmarking-Recherche macht, ist leicht imstande, zielführend die richtigen Faktoren auszuwählen und zu den relevanten Meßgrößen zu erklären.

Es kommt nur darauf an, die leistungsfähigsten Vergleichsobjekte auszuwählen – erkennbar an niedrigsten Kosten, höchstem Ausstoß oder was immer – und dann zu schauen, wie sich das Verhältnis von Arbeit und Zeit bei der Übertragung der näher erforschten Prozesse auf das eigene Unternehmen verändert. Herauszufinden sind jene Verfahrensweisen, die dieses Verhältnis optimieren – gemäß dem Ziel, die Leistung und den Unternehmenswert zu steigern.



Bei der Definition der Arbeit in der physikalischen Formel ist nicht an den Produktionsfaktor Arbeit zu denken, wie er uns aus wirtschaftswissenschaftlichen Überlegungen zur Gestaltung des Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit geläufig ist. Arbeit im Sinne des Leistungsprinzips ist nicht beschränkt auf die Tätigkeiten von Menschen. Auch der Faktor Kapital arbeitet in Form von Maschinen oder Ausrüstungen. Gelingt es, bei konstanter Zeitvorgabe höhere Arbeitswerte zu erreichen, deutet das auf erhöhte Leistung hin. Bei geschlossenen Systemen läßt sich die Formel leicht umsetzen. Schwierig wird es in offenen Systemen, in denen Leistungsbeiträge auch von außen kommen.

Schwierig sind auch die Fälle, in denen sich das Verhältnis Arbeit zu Zeit nur über zusätzliche Investitionen optimieren läßt. Dann ergibt sich eine Leistungssteigerung nur, wenn die einzelnen Kostenfaktoren einbezogen und mit entsprechenden Amortisationsrechnungen versehen werden. Das zu klärende, entscheidende Kriterium ist dann: Fällt die Verbesserung des Arbeits-Zeit-Quotienten mit Blick auf eine bestimmte Zeitspanne größer aus als die zusätzlich investierte Leistung? Um in der Logik der Formel zu blei-

ben: Die Arbeitskosten müssen in der fraglichen Zeitspanne stärker fallen als der Leistungswert $N(t_0)$, von dem die Investitionssumme I abgezogen wird:

$$A/(t_1 - t_0) = N(t_1) > N(0) + I$$

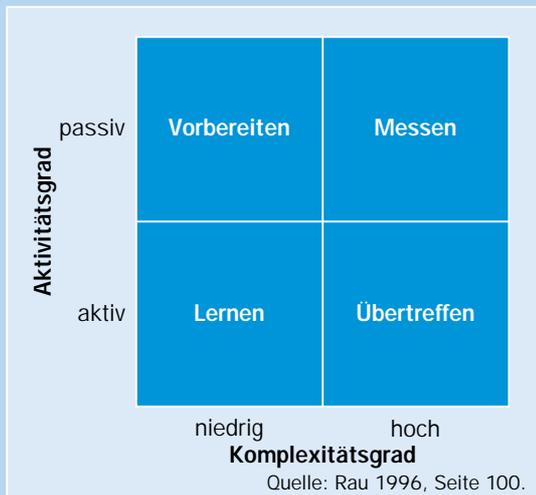
Setzt man diese Formel in Geldeinheiten um, so zeigt sich, daß Geld de facto gebundene Leistung darstellt. Höhere Investitionsausgaben bedingen also weniger Leistung, die durch entsprechende Arbeitsreduktion bei konstanter Zeitvorgabe (Maschine oder Mensch) und damit Leistungssteigerung (mehr Arbeitsvolumen in kürzerer Zeit) bei variabler Zeit aufgewogen werden.

Was konsequente Ausrichtung auf Leistung beim Benchmarking bedeutet, liegt auf der Hand. Dadurch kommt es zu einer zielstrebigem Recherche nach Erfolgsfaktoren, die das Verhältnis von Arbeit zu Zeit günstig beeinflussen. Das wiederum geleitet zu jenen Prozessen, die, bezogen auf die Vergleichsobjekte, das eigene Leistungsvermögen entscheidend verbessern.

Kardinalfehler Nr. 3: Keine Berücksichtigung des Zeitfaktors

In der Praxis bauen nahezu alle Benchmarking-Projekte auf einem Prozeßmodell auf, das – wenn auch

Abbildung 3: Die vier Kernaktivitäten des Benchmarking



von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich – eine Reihe von Schritten umfaßt. Robert C. Camp von der Xerox-Corporation hat einen fünfstufigen Prozeß vorgestellt, der auch stärker untergliedert werden kann (siehe Camp 1994): Planung, Analyse, Integration und Aktion folgen als Stadien des Benchmarkingprozesses unmittelbar aufeinander; die fünfte Stufe ist schließlich die der Reife, bei der die „Suche nach den besten Industriepraktiken, die zu Spitzenleistungen führen“ (Camp, Seite 16), abgeschlossen und jene Führungsposition erreicht ist, bei der wir die neuen „besten“ Verfahrensweisen in die laufenden Prozesse integriert finden (siehe Abbildung 1).

Die Benchmarking-Group von AT&T orientiert sich recht eng an dem Ansatz von Camp, wobei sie ihren Benchmarking-Prozeß in neun Schritten verfolgt (siehe AT&T 1992, Seite 7 sowie Abbildung 2).

Andere Unternehmen – so zum Beispiel der international organisierte ABB-Konzern – legen ein fünfstufiges, „verhaltensorientiertes“ Prozeßmodell zugrunde (siehe Spendolini 1992, Seite 48): Bestimmen dessen, was dem Leistungsvergleich unterzogen werden soll; Bil-

den eines Benchmarking-Teams; Aufspüren geeigneter Benchmarkingpartner; Sammeln und Analysieren von Informationen; Einleiten der notwendigen Veränderungsschritte.

Interessante Prozeßvarianten haben zudem Balm (1992) und Bogan/English (1994, Seite 106) beschrieben. Jedes dieser Prozeßmodelle ist geeignet, die Vorgehensweise beim Benchmarking zu strukturieren. Alle Modelle haben jedoch einen entscheidenden Nachteil: Sie berücksichtigen kaum die Dynamik der

Märkte und die Verhaltensweisen der nicht ausdrücklich einbezogenen Marktakteure.

Wenn sich das Benchmarkingprojekt lange hinzieht, kann ein Unternehmen bei hohem Kosten- und Innovationsdruck im Markt trotz aller Benchmarking-Bemühungen unversehends ins Hintertreffen geraten. Schließlich streben – zumal auf immer stärker fragmentierten Märkten – auch die Mitbewerber nach Spitzenleistungen, um ihr Überleben zu sichern.

Schnell steht ein Unternehmen, das gerade noch den modernsten Stand der Technik repräsentierte, auf einmal als unzeitgemäß da. Womöglich ist der Klassenbeste des vergangenen Jahrs im Jahr darauf schon Schlußlicht.

Nur Manager, die diese Gefahr keinen Augenblick außer acht lassen, sind auf dem Wege, Benchmarking als eine dauerhaft zu implementierende Funktion zu verstehen, die möglichst schnell zu umsetzungstauglichen Erkenntnissen kommen muß. Ein Abarbeiten der aufeinander folgenden Prozeßstufen darf es nicht geben.

Diese Manager werden ihr Benchmarking-Handeln einem Elementenmodell unterworfen sehen (siehe Abbildung 3), einem System

der Gleichzeitigkeit, mit dem eines garantiert wird: Bei aller Konzentration auf das „klassenbeste“ Vergleichsunternehmen geht der Blick für die weitere Entwicklung des Marktgeschehens nicht verloren.

Wie die Analyse von Praxisbeispielen zeigt, müssen beim Benchmarking mehrere Felder abgedeckt sein: Da gilt es, die Qualität der Rechercheleistung sicherzustellen, das heißt, die mit der Benchmarking-Aufgabe Betrauten sollten zu jedem Zeitpunkt die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und die der potentiellen Benchmarkingpartner kennen; die interne und externe Rechercheleistung muß also voll verfügbar sein. Alle generierten Daten müssen aufgeschlüsselt und auf ihre Relevanz hin bestimmt werden, um am Ende die Kerndaten herausfiltern und vergleichen zu können.

Da gilt es, die Meßfunktion zu berücksichtigen. Erst in Erfüllung dieser Funktion wird Benchmarking zu einer Lernhilfe – zur Konsequenz aus Recherche und Messung –, mit der immer aufs Neue Lernprozesse angestoßen werden. Deren Ziel ist es, Schwachpunkte in der eigenen Organisation auszumerzen, um letztlich mit dem Benchmarkingpartner nicht nur gleichzuziehen, sondern ihn sogar zu übertreffen. Sofern dieser Partner in einer anderen Branche operiert, kommt es dabei auch nicht zu Konflikten.

Es ist dieses simultane Zusammenspiel der vier Elemente Recherchieren, Messen, Lernen und Übertreffen, das maßgeblich über Erfolg oder Mißerfolg von Benchmarkingprogrammen der Praxis entscheidet (siehe Abbildung 3).

Kardinalfehler Nr. 4: Fehlbesetzung des Benchmarkingteams

De facto wird das Benchmarking-Verfahren in der Praxis häufig mangelhaft eingeführt. So wird etwa versäumt, das beauftragte Team richtig zu besetzen, vor allem im Blick darauf, daß für uneingeschränkte Praxisnähe gesorgt ist. Die folgenden Aufgabenbeschreibungen sollen helfen, diesen Fehler zu vermeiden.

Die Entscheidung, ob Benchmarking in der Linie oder in Stabsform eingeführt wird, hängt natürlich mit der grundlegenden Organisation des Unternehmens zusammen. Um hier Pannen zu vermeiden, ist es wichtig, stets Verbindung zum Topmanagement zu halten. Darüber hinaus sollte für das Benchmarking-Team stets die Devise Offenheit gelten. Darum kommen für die Arbeit in solch einem Team am ehesten Mitarbeiter in Frage, die für aktive Gesprächsbereitschaft bekannt und imstande sind, über Probleme und Lösungen eingehend zu diskutieren.

Die Zusammensetzung des Teams sollte auf Basis der gesteckten Benchmarking-Ziele erfolgen. Fast in jedem Fall sollten daher die folgenden Funktionen oder Rollen besetzt werden:

Rolle des *Motivators*: Als Dreh- und Angelpunkt der betrieblichen Benchmarking - Anstrengungen wird er alle Beteiligten von Konzept und Erfolgswirksamkeit eines konsequenten Benchmarking überzeugen und die entsprechenden Aktivitäten im Sinne des strategischen Benchmarking allseitig fördern. Der Motivator sollte entweder fest im Topmanagement verankert oder zumindest mit viel Autorität ausgestattet sein und sich in den Fachbereichen gut auskennen, für die Leistungsvergleiche erfolgen sollen.

Rolle eines *Trainers*. Er hat sich um die Vermittlung der Basisphilosophie des Benchmarking zu kümmern, Anregungen zu machen, Widerstände zu überwinden und Blockaden zu durchbrechen, freien Abstand zur bisher erlebten und gelebten Unternehmenskultur zu schaffen. Idealerweise spielt diese Rolle ein externer Berater mit hoher Kompetenz in der Umsetzung von Strategien.

Rolle von *Kommunikatoren*. Sie sind für den Erfolg am wichtigsten. Denn sie fangen intern Stimmungen ein, sammeln Daten, machen Objekte für das Benchmarking auffindig, decken hemmungslos Schwachpunkte auf, arbeiten Stärken heraus, ermitteln im Gespräch mit anderen Unternehmen neue Methoden, wählen geeignete Benchmarking-

partner und fassen Informationen zusammen. Wie die Praxis zeigt, können diese Aufgaben von kommunikationsfreudigen Persönlichkeiten besonders gut wahrgenommen werden. Am ehesten lassen sie sich – im Falle funktional organisierter Unternehmen – in den Abteilungen für Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit aufspüren.

Rolle der *Meßtechniker*. Sie sind schließlich diejenigen, die das Informationsmaterial reduzieren, es analysieren, das Wesentliche erkennen und vom Unwesentlichen trennen. Sie stellen den Blick auf die relevanten Benchmarks ein. Diese Leute sollten in Personaleinheit Realisten und Visionäre zugleich sein. Das ist ein Typus, wie er wahrscheinlich am leichtesten im Controlling eines Unternehmens anzutreffen ist, also unter jenen Mitarbeitern, die Gemeinkosten analysieren und die unnachgiebig nach den Löchern fahnden, in die Gelder versickern (siehe Rau 1996, Seite 209 ff.).

Mit dieser kleinen Aufzählung ist die Gemeinschaft der Benchmarking-Profis hinlänglich beschrieben. Auf die Elemente Lernen und Übertreffen der Leistung anderer bleibt freilich die ganze Organisation verpflichtet. Diese Ziele lassen sich schließlich nicht an einige wenige delegieren. ☺

Literatur

- AT & T: Benchmarking: Focus on World-Class Practices, published by AT&T Quality Steering Committee, Indianapolis 1992.
- Gerald J. Balm: Benchmarking. A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best, The Benchmarking Experience at IBM Rochester, Quality & Productivity Management Association (Hrsg.), Schaumburg, Ill. 1992.
- Christopher E. Bogan und Michael J. English: Benchmarking for Best Practices – Winning Through Innovative Adaption, New York 1994.
- Robert C. Camp: Benchmarking, München/Wien 1994.
- Harald Rau: Mit Benchmarking an die Spitze, Wiesbaden 1996.
- Michael J. Spendolini: The Benchmarking Book, New York 1992.