

Benchmarking richtig gemacht

Spätestens nach dem zweiten Benchmarking-Projekt, welches ohne verwertbare Erkenntnisse abgeschlossen wurde, zeigte sich, dass die Umsetzung in die Praxis wie so oft schwerer ist als gedacht. Wirkungsvolles Benchmarking ist eben mehr als nur ein detaillierter Kennzahlenvergleich. Wer wirklichen Nutzen aus Benchmarking-Projekten ziehen will, dem wird die Beschäftigung mit den eigenen Prozessen nicht erspart bleiben.

Prozess- oder Datenbank-Benchmarking

Wer glaubt, Vergleichsdaten aus Datenbanken gewinnen zu können, der unterschätzt die Komplexität von Unternehmen. Versuche, Datenbankvergleiche aussagekräftiger zu machen, laufen üblicherweise auf eine enge Eingrenzung möglicher Vergleichsunternehmen hinaus.

Prozess-Benchmarking gleicht diese Nachteile aus: Es werden mit Hilfe von Leistungsindikatoren Prozesse und Abläufe gemessen, um anschließend einen nicht nur qualitativen Vergleich, sondern auch einen quantitativen Vergleich mit den „best of class“ herzustellen. Prozess-Benchmarking ist auf den ersten Blick also ressourcenintensiver und zeitaufwendiger als ein Vergleich mit Datenbankanforderungen – doch in letzter Konsequenz entscheidet die Verwertbarkeit der Informationen über den Erfolg.

Aussagekräftiges „Prozess-Benchmarking“ bedingt eine konsequente Einhaltung der folgenden Vorgehensschritte (siehe Grafik).

Benchmarking-Projekte sind nach einem Boom in den 90er-Jahren etwas in Vergessenheit geraten. Schuld war vielfach die mangelnde Umsetzungsmöglichkeit der Ergebnisse fürs eigene Geschäft.



1. Auswahl des Benchmarking-Objektes

Benchmarking-Objekte sind Prozesse und Leistungen. In einem ersten Schritt gilt es herauszufiltern, welche Prozesse verbessert und verglichen werden sollten. Nach der Auswahl des Analyseschwerpunktes sind geeignete Leistungsindikatoren zu bestimmen, um den Vergleich zu ermöglichen. Dazu ist es wichtig zu wissen, dass Prozesse im Normalfall nur durch drei Dimensionen (Effizienz, Qualität und Durchlaufzeit) vollständig beschreibbar sind. Für diese Dimensionen sind Fragen wie „Welches sind die kritischen Leistungsindikatoren“ und „Wie können wir diese messen“ zu stellen. Aus dem so generierten Pool an Leistungsindikatoren kann dann ein einheitlich aufgebauter Benchmarking-Fragenkatalog

erstellt werden. Neben den Leistungsindikatoren sind bei den Vergleichspartnern auch allgemeine Kenndaten wie Umsatz, Bilanzzahlen, Mitarbeiter-Kenndaten und Kundendaten zu erfassen.

2. Suche nach Vergleichspartnern

Jedes Benchmarking ist nur so gut wie die Auswahl der Benchmarking-Partner. Es gilt daher individuell zu prüfen, welche Vergleichsorganisationen heranzuziehen sind, um zu relevanten Ergebnissen zu kommen. Empfehlenswert ist, vor der Suche eine Kriterien-Checkliste zu erstellen, die jene Merkmale beschreibt, die ein potenzieller Benchmarking-Partner unbedingt erfüllen muss (zum Beispiel Umsatzgröße, Börsennotierung). Die Gefahr besteht darin, dass die Benchmark-Initiatoren in Versuchung geraten, nur solche Organisationen auszuwählen, von denen man annimmt, besser als diese zu sein. Unabdingbare Regel sollte daher sein, Vergleichspartner in den Benchmark mit aufzunehmen, die die ausgewählten Prozesse vermutlich mit außergewöhnlichem Erfolg durchführen.

3. Informations- und Datensammlung

Sind Benchmarking-Objekte und Vergleichspartner bestimmt, hängt der Erfolg von der Verfügbarkeit konkreter Vergleichsdaten ab. Benchmarking-Projekte erfordern die intensive Einbeziehung der beteiligten Unternehmen. Es gilt Benchmarking-Partnertreffen

Vorgehensmodell beim Prozess-Benchmarking



© ICG

zu vereinbaren, in denen der generierte Benchmarking-Fragebogen zu spezifizieren ist. Generell besteht bei der Gestaltung des Benchmark-Vergleiches die Gefahr, dem Drang nach Vollständigkeit zu erliegen. In mehrfacher Hinsicht ist der Grundsatz „weniger ist mehr“ wichtig. Besser ist es, wirklich vergleichbare Daten aus fünf bis sechs Unternehmen als anonyme Datenbankinformationen aus hundert Unternehmen zueinander in Beziehung zu setzen. So kann sichergestellt werden, dass wirklich vergleichbare Prozesse oder Prozess-Abschnitte verglichen werden. Das bedeutet auch, dass möglicherweise bestimmte unternehmensspezifische Teilaufgaben aus dem Prozess „herausgerechnet“ werden müssen.

4. Vergleichsdaten-Analyse/Auswertung

Wie bei allen betriebswirtschaftlichen Instrumenten ist die Analysephase nur der erste Schritt; fatalerweise bleibt er aber auch oft der letzte. Zwingend erforderlich ist daher die gemeinsame Auswertung mit allen Benchmarking-Partnern. Informationen und Daten sind zu plausibilisieren – bei Anomalien und „Ausreißern“ sind Rückfragen und Klärungen erforderlich.

5. Maßnahmenplanung und -umsetzung

Gerne wird über dem Stolz, den Benchmarking-Report endlich vorweisen zu können, auch vergessen, die erforderlichen Änderungsaktivi-

täten festzulegen und zu initiieren. Oder man konzentriert sich nur auf diejenigen Maßnahmen, deren Umsetzung einfach erscheint. Auf diese Weise werden wichtige Erfolgspotenziale im Benchmarking oft übersehen. Jeder ermittelte Benchmark sollte in eine konkrete Maßnahme münden. Die Regel sollte lauten, dass man, auch wenn man selbst an der Spitze liegt, den Vorsprung verteidigen muss.

Erst die Wiederholung bringt nachhaltigen Erfolg

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess und muss permanent vorangetrieben werden. Da sich interne und externe Faktoren in der Unternehmensumwelt oft rasant ändern, gilt es, den Benchmark ständig an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Benchmarking-Objekte, Partner und Leistungsindikatoren sind regelmäßig zu überprüfen und in Frage zu stellen. Der Zeitvergleich und die Einarbeitung von Erkenntnissen aus zurückliegenden Benchmarking-Zyklen in einen weiteren Benchmark eröffnen die vollständigen Möglichkeiten des Instrumentes erst richtig.

Benchmarking hilft bei Entscheidungen

Wie jedes betriebswirtschaftliche Instrument ist aber auch Benchmarking nicht als alleiniges Entscheidungskriterium einzusetzen. Die Ergebnisse sind zu interpretieren und zu bewerten – Benchmarking soll Entscheidungshilfen geben, nicht jedoch Entscheidungen vorschreiben.

Benchmarking oder Kennzahlen-Vergleich

Benchmarking geht über Branchengrenzen hinaus.

Während klassische Vergleiche sich mehr oder weniger innerhalb einer Branche abspielen, wird bei Benchmarking der Fokus bewusst auf andere Branchen gelegt.

Benchmarking orientiert sich an Spitzenleistungen.

Nicht der Vergleich mit dem Branchendurchschnitt oder dem oberen Quartil, sondern mit dem/n Besten wird angestrebt.

Benchmarking ist mehr als ein reiner Kennzahlen-Vergleich.

Kennzahlen-Vergleiche machen nur für vergleichbare Prozesse Sinn. Wirklich erhellend sind abweichende Daten jedoch erst, wenn Ursachenforschung auf der Prozessebene betrieben wird.



Ute Preisitz



Günter Kradischnig