

[

Westsächsische Hochschule Zwickau

Seminararbeit WS 98/99
27. Januar 1999

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Unternehmensführung

Thema: **Benchmarking als Instrument der Unternehmensführung**

Candy Hösel xxx

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung
- 2 Einführung in das Benchmarking: Begriffsklärung und Entwicklung
 - 2.1 Definition Benchmarking
 - 2.2 Definition Betriebsvergleich
 - 2.3 Vergleich zwischen Betriebsvergleich und Benchmarking
 - 2.4 Entwicklungsgeschichte des Benchmarking
- 3 Arten von Benchmarking
 - 3.1 Internes Benchmarking
 - 3.2 Externes Benchmarking
 - 3.2.1 Wettbewerbsorientiertes Benchmarking
 - 3.2.2 Branchenexternes Benchmarking
 - 3.3 Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten
- 4 Prozeß des Benchmarking
 - 4.1 Informationsbeschaffung und -verarbeitung
 - 4.2 Projektplanung
 - 4.2.1 Problemerkentnis und Problemanalyse
 - 4.2.2 Planung des Benchmarking-Projektes
 - 4.3 Bewertung
 - 4.3.1 Messung und Bewertung der eigenen Leistungen im Unternehmen
 - 4.3.2 Messung und Bewertung vergleichbarer Leistungen und Ermittlung von Bestlösungen
 - 4.4 Zielbestimmung der Verbesserung
 - 4.4.1 Analyse und Vorausschau der Leistungsentwicklung
 - 4.4.2 Zielbestimmung und Planung der Leistungsverbesserung
 - 4.5 Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse
 - 4.5.1 Implementierung der Zielvorgaben
 - 4.5.2 Kontinuierliche Weiterführung des Benchmarking-Prozesses
- 5 Ausblick

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Vergleich zwischen traditionellem Betriebsvergleich und Benchmarking
- Abbildung 2: Die Entwicklung des Benchmarking seit 1979
- Abbildung 3: Arten des Benchmarking
- Abbildung 4: Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten
- Abbildung 5: Benchmarking-Prozeß als Ablaufmodell
- Abbildung 6: Informationsquellen für Benchmarking
- Abbildung 7: Fragen, die Hinweise auf den Bedarf für Benchmarking und zu untersuchende Leistungen geben können

1 Einleitung

Benchmarking ist als Schlagwort heute in aller Munde. Darunter verbergen sich unterschiedliche Konzeptionen und Auffassungen, die einerseits als „neuer Wein in alten Schläuchen“¹, andererseits als eine neuartige und vielversprechende Managementtechnik bezeichnet werden. Die ambivalenten Reaktionen spiegeln sowohl die fehlenden eigenen Erfahrungen als auch mangelnden Einblick in die zunächst sehr komplex erscheinende Benchmarking-Thematik wider.

Benchmarking ist ein Instrument, das vor allem in den USA weite Verbreitung gefunden hat und in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire gehört. Ein Benchmark ist eine Vergleichsgröße, eine Meßlatte, die zeigt, welche Leistung bzw. welches Ergebnis bei einem Untersuchungsobjekt erreichbar ist. Benchmarking bedeutet also „Lernen von den Besten“ durch einen kriteriengebundenen Vergleich mit diesen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen allgemeinen Überblick über die Möglichkeiten und Probleme des Benchmarking zu geben. Im zweiten Kapitel soll durch die begriffliche Abgrenzung zum traditionellen Betriebsvergleich sowie durch eine kurze Darstellung der Entwicklungsgeschichte des Benchmarking eine Grundlage für die weiterführenden Ausführungen geschaffen werden.

Es gibt drei Arten des Benchmarking, die durchgeführt werden können: Internes, wettbewerbsorientiertes und funktionales Benchmarking. Die Unterschiede und Vor- und Nachteile der einzelnen Benchmarking-Arten werden im dritten Kapitel erläutert.

Die Durchführung von Benchmarking-Studien und die Implementierung ihrer Ergebnisse basieren auf einer strukturierten Vorgehensweise. Es umfaßt sowohl eine Reihe von Informationsprozessen, Analysetätigkeiten, Planungs- und Kontrollaktivitäten als auch Entscheidungen im Management und die Gestaltung von konkreten Veränderungen im Unternehmen. Im vierten Kapitel werden die einzelnen Prozeßschritte genauer beschrieben, bevor im letzten Abschnitt noch einige Entwicklungen und Trends bezüglich der Zukunft von Benchmarking aufgezeigt werden.

2 Einführung in das Benchmarking: Begriffsklärung und Entwicklung

2.1 Definition Benchmarking

„Benchmarking ist der kontinuierliche Prozeß, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen den stärksten Mitbewerber oder die Firmen, die als Industrieführer angesehen werden.“²(David T. Kearns, Chief Executive Officer, Xerox Corporation)

Diese Definition wurde aus den Erfahrungen und den Erfolgen der Firma Xerox Corporation aus den ersten

Tagen der Anwendung des Benchmarking im Fertigungsbereich abgeleitet.

In der Literatur existieren zahlreiche weitere Definitionen, die jedoch alle von dem gleichen theoretischen Ansatz - der Identifikation von Bestlösungen und der Orientierung an Bestlösungen - ausgehen.

Leibfried und McNair fassen zusammen:

„Benchmarking ist ein externer Blick auf interne Aktivitäten, Funktionen oder Verfahren, um eine ständige Verbesserung zu erreichen. Ausgehend von einer Analyse der existierenden Aktivitäten und

Praktiken im Unternehmen will man existierende Prozesse oder Aktivitäten verstehen und dann einen

externen Bezugspunkt identifizieren, einen Maßstab, nach dem die eigene Aktivität gemessen oder beurteilt werden kann. Ein solches Benchmark läßt sich auf jeder Ebene der Organisation, in jedem funktionellen Bereich ermitteln. Das Endziel ist ganz einfach: Besser zu werden als die Besten - einen

Wettbewerbsvorteil zu gewinnen.“³

Diese Begriffsbestimmung bietet ein recht brauchbares Instrument für die Praxis.

2.2 Definition Betriebsvergleich

Ein Blick auf die wissenschaftliche Literatur vermittelt den Eindruck, daß der Betriebsvergleich heute

kein Thema zu sein scheint. Die ersten Quellen stammen aus den 30er Jahren, die meisten Veröffentlichungen wurden in der Zeit zwischen 1950 bis in die 70er Jahre hinein gemacht, fast keine

gibt es aus den 80er und 90er Jahren.

Der Betriebsvergleich ist tatsächlich nahezu auf dem Stand der 70er Jahre stehengeblieben, die aktuellen

Veröffentlichungen berufen sich stets auf die „alte“ Literatur⁴ und entwickeln infolgedessen z.B. Kennzahlen nur innerhalb des engen Blickwinkels dieses Wissenstandes weiter.⁵

Der Betriebsvergleich greift zum weitaus überwiegenden Teil auf Zahlen des Rechnungswesens zur

Beschreibung der Vergleichsmerkmale zurück. Nur wenige nichtmonetäre Größen wie Produktivitäten,

Umschlagshäufigkeiten oder technische Parameter werden seit jeher verwendet. Dies ist als Folge aus den

übergeordneten Zielen des Betriebsvergleichs, welche monetärer Art sind, zu sehen.

Beim Betriebsvergleich stehen Ziele wie die Erhöhung des Gewinns, der Rentabilität oder der

Wirtschaftlichkeit im Mittelpunkt. Ein moderner Betriebsvergleich soll Stärken und Schwächen eines

Betriebes gegenüber den übrigen Vergleichsteilnehmern deutlich machen und im Anschluß möglichst

Ansatzpunkte zur Verbesserung der individuellen Situation aufzeigen. Die Gegenüberstellung betrieblicher

Daten unterschiedlicher Vergleichsobjekte soll objektive Maßstäbe für Entscheidungen liefern.⁶ Werden diese Ziele denjenigen des Benchmarking gegenübergestellt, so läßt sich feststellen, daß alle -

letztendlich auch die monetären - ebenso beim Benchmarking eine Bedeutung haben.

2.3 Vergleich zwischen Betriebsvergleich und Benchmarking

Im Unterschied zum Betriebsvergleich werden beim Benchmarking Kennziffern nicht nur im Ergebnis

verglichen, sondern vor allem auch daraufhin analysiert, wie und warum andere Unternehmen bei dieser

Leistungsgröße besser abschneiden. Es geht also nicht darum festzustellen, wie gut andere Unternehmen

sind, sondern vor allem wie sie in diesen Bereichen eine solche Leistung zustande bringen.

Betriebsvergleiche werden in der Regel branchenbezogen durchgeführt und erfordern für den Vergleich

Unternehmen mit ähnlicher Struktur, Größe und Ausrichtung. Benchmarking beschränkt sich nicht nur auf

direkte oder mittelbare Konkurrenten, sondern es werden ausdrücklich führende Unternehmen aus anderen

Branchen analysiert.⁷

In Abbildung 1 ist zusammenfassend ein Vergleich zwischen dem traditionellen Betriebsvergleich und

Benchmarking dargestellt.

Kriterium	Traditioneller Betriebsvergleich	Benchmarking
Zielsetzung	durch monetäre Größen bestimmt	neben monetären auch nichtmonetäre Größen
	Aufdecken von Stärken und Schwächen sowie Ursachenforschung Veränderungen auf operativer Ebene Rationalisierung in bestehenden Funktionsbereichen externer Vergleich, aber weitere Verfahrensweise intern orientiert Ausrichtung an Branchenwerten	Aufdecken von Stärken und Schwächen sowie Ursachenforschung eher strategisch bedeutsame Veränderungen Entdeckung und Umsetzung innovativer Prozesse umfassende Marktorientierung konsequente Ausrichtung an Bestleistungen

Vergleichshorizont	in der Regel branchenbezogen branchenbezogene oder darüber hinausgehende Vergleiche nur mittels hoch aggregierter Kennzahlen	verbreitet branchenübergreifend detaillierte Analyse insbesondere bei branchenübergreifenden Vergleichen
Instrumentarium/ Vorgehensweise	Kennzahlen, rechnerische Zusammenhänge des Rechnungswesens neuerdings auch moderne statistische Verfahren (wie z.B. Clusteranalyse)	Kennzahlen, rechnerische Zusammenhänge des Rechnungswesens moderne statistische Verfahren (wie z.B. Clusteranalyse) methodisch hervorragend geeignet Instrumente der qualitativen Analyse
Vergleichsebene	in der Regel monetäre Zahlen nur sehr begrenzt nichtmonetäre Größen (insbesondere Umschlagshäufigkeiten, Produktivitäten, technische Parameter)	monetäre Zahlen nichtmonetäre Größen stehen gleichberechtigt neben monetären Größen

Abbildung 1: Vergleich zwischen traditionellem Betriebsvergleich und Benchmarking⁸

Als Fazit dieses Vergleichs kann festgehalten werden, daß Benchmarking grundsätzlich eine Form des traditionellen Betriebsvergleichs darstellt, jedoch weitaus größere Möglichkeiten als dieser bietet.⁹ Aufgrund dieser Erkenntnis wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher auf den engen Blickwinkel des Betriebsvergleichs eingegangen.

2.4 Entwicklungsgeschichte des Benchmarking

Die Entwicklung des Benchmarking als systematische Management-Methode wird im allgemeinen der

US-amerikanischen Firma Xerox Corporation zugeschrieben. 1979 stellte Xerox fest, daß die japanische

Konkurrenz Kopierer zu einem Preis verkaufte, der unter den Produktionskosten bei Xerox lag. Xerox startete daraufhin im Fertigungsbereich ein Benchmarking mit der Konkurrenz (Wettbewerbsorientiertes Benchmarking, siehe auch Abschnitt 3.2.1). Die auf dem Markt befindlichen

Kopierer wurden hinsichtlich Herstellungskosten, Design und anderer Merkmale studiert und analysiert.

Aus diesem Vorgehen wurden neue radikale Ziele abgeleitet. Aufgrund des Erfolgs in der Fertigung

beschloß das Management 1981, daß Benchmarking in allen Geschäftsbereichen durchzuführen sei.

1981 führte Xerox ein branchenunabhängiges Benchmarking-Projekt (siehe auch Kapitel 3.2.2) mit der Firma

L.L. Bean in den Bereichen Logistik und Distribution durch. Dies lieferte den Beweis, daß Benchmarking auch auf Nicht-Produktionsprozesse übertragbar ist und Benchmarking-Partner nicht aus der gleichen Branche stammen müssen.¹⁰

In den USA setzte die Verbreitung der Methodik des Benchmarking Ende der 80er Jahre ein. Dabei waren

zwei Gründe entscheidend. Zum einen die Initiierung des Malcom Baldrige Award 1987, der seit 1991 den

Bewerbern explizit die Anwendung von Benchmarking vorschreibt. Zum anderen die Veröffentlichung der

ersten Vorgehensweise für die Durchführung von Benchmarking durch Robert Camp 1989

„Benchmarking: The

Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance". Bis dahin existierten sehr wenige

Artikel und Berichte über Benchmarking.

Die steigende Nachfrage nach Unterstützung bei der Durchführung von Projekten und bei der Kontaktvermittlung von Benchmarking-Partnern führte zur Gründung von Benchmarking-Zentren. 1992 wurde am

American Productivity Quality Center das International Benchmarking Clearinghouse (IBC) gegründet. 1993

wurde das Benchmarking Centre in England eröffnet und Gründungen im skandinavischen Raum folgten. 1994

wurde in Deutschland ein Benchmarking-Zentrum am Fraunhofer-Institut und 1998 das Deutsche Benchmarking

Zentrum, beides in Berlin, gegründet. Aufgaben dieser Zentren sind die Verbreitung der Benchmarking-Methodik insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, die Projektunterstützung

und Informationsbeschaffung sowie die Auswahl und Vermittlung von Vergleichsunternehmen.

Die Globalisierung der Industrie erfordert die Unterstützung des internationalen Benchmarking. 1995

wurde das Global Benchmarking Network (GBN) gegründet. Dieses ist ein Netzwerk von Benchmarking-Zentren

und dient der internationalen Vermittlung von Benchmarking-Partnern sowie dem Aufbau gemeinsamer,

einheitlicher Dienstleistungen bei allen nationalen Organisationen.

1994 ist durch die Initiierung eines europäischen Benchmarking-Preises die Verbreitung des Benchmarking

auch in Europa honoriert worden. Durch den European Best Practice Benchmarking Award soll auch in Europa

die Verbreitung dieses Managementinstruments vorangetrieben werden.¹¹

In der einschlägigen Literatur wird fast ausschließlich die USA als Ursprungsland des Benchmarking

genannt. Als ein Vorläufer des Produkt-Benchmarking muß aber auch der seit Anfang der 70er Jahre in der

damaligen DDR entwickelte „Weltstandsvergleich“ für neue Erzeugnisse und für Exportprodukte angesehen werden. Diese Methode wurde vor allem bei der Erarbeitung von Pflichtenheftzielen für die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren eingesetzt. Eine umfassende Nutzung der methodischen Vorteile des internationalen Vergleichs wurde jedoch nur durch die Integration in das System der zentralistischen Planwirtschaft beschränkt.¹²

3 Arten von Benchmarking

Es gibt drei Arten des Benchmarking, die durchgeführt werden können: Benchmarking gegen interne Funktionen, Benchmarking gegen externe direkte Wettbewerber und Benchmarking gegen externe funktionale beste Unternehmen (siehe Abbildung 3). Alle drei Arten haben ihre Daseinsberechtigung und können unter bestimmten Bedingungen zu sehr guten Ergebnissen führen. Es handelt sich nicht um unterschiedliche Niveaustufen oder Qualitäten des Benchmarking. Alle Benchmarking-Typen haben ihre Vor- und Nachteile und immanenten Probleme. Niveaustufen sind maximal hinsichtlich der Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung erkennbar. Die oben genannten Benchmarking-Arten können separat zur Anwendung kommen, für viele Projekte ist jedoch eine parallele bzw. sequentielle Realisierung möglich. Sehr häufig ist ein internes Benchmarking die Vorstufe für externe Benchmarking-Kontakte.¹⁴

3.1 Internes Benchmarking

Das interne Benchmarking ist besonders für größere internationale und dezentral organisierte Unternehmen mit einem breiten Produkt- und Leistungsspektrum geeignet. Der Trend zur Schaffung vieler relativ autarker Strukturen - Profit Center für vergleichbare Produkte oder Produktgruppen - spricht dafür, daß internes Benchmarking „funktionalen“ Charakter bekommen kann. Aber auch in kleineren Unternehmen wird oft an zwei oder mehr Stellen die gleiche Arbeit getan. Alle Unternehmen mit Niederlassungen und Filialen sind prädestiniert für internes Benchmarking.¹⁵ Internes Benchmarking ist sowohl ein separater Vorgang, um die gegenwärtige Leistung zu verbessern, als auch der erste entscheidende Schritt aller externen Benchmarking-Projekte. Es schließt das Argument „Nicht hier erfunden“ kurz, das oft gebraucht wird, um Veränderungen hinauszuschieben.¹⁶ Die Wahrscheinlichkeit, hausintern globale Spitzenleistungen aufzuspüren, ist jedoch gering. Das interne Benchmarking kann somit nur zum Einstieg in die Thematik empfohlen werden und ist als Vorstufe zum wettbewerbsorientierten Benchmarking anzusehen, dem direkten Vergleich mit Wettbewerbern gleicher oder anderer Branchen.¹⁷

Internes Benchmarking sollte insbesondere aus folgenden Gründen praktiziert werden: 18

- Um vorhandene Verfahren und Aktivitätsnetze zu verdeutlichen;
- um Leistungslücken in ähnlichen internen Verfahren zu erkennen;
- um alle internen Verfahren auf das höchste Leistungsniveau zu heben, das angesichts der gegebenen

Beschränkungen und Voraussetzungen möglich ist;

- um die erste Runde der Verbesserungsbemühungen einzuleiten;
- um Praktiken und Vorgehensweisen zu vereinheitlichen;
- um Kommunikationskanäle innerhalb der Organisation zu öffnen;
- um in der Organisation Engagement für das Benchmarking zu entwickeln;
- um Prioritäten unter Benchmarking-Möglichkeiten zu setzen;
- um die wichtigsten treibenden Kräfte zu identifizieren.

3.2 Externes Benchmarking

3.2.1 Wettbewerbsorientiertes Benchmarking

Der Vergleich mit den Wettbewerbern ist so alt wie marktwirtschaftliche Konzepte überhaupt.

Auch das

Übernehmen guter, vielversprechender Ideen von Marktführern ist ein bewährtes Prinzip. Bislang

schützten

Patente, gesetzliche Bestimmungen wie die einzelnen Paragraphen im Gesetz gegen unlauteren

Wettbewerb

oder Copyright-Richtlinien, Innovatoren vor dem allzu schnellen Zugriff der Konkurrenz.

Das Ziel von Benchmarking im Wettbewerb ist klar: Es gilt, brauchbare Informationen über die

Produkte,

die Arbeitsabläufe, die Herstellungsprozesse, die wirtschaftlichen Daten der Konkurrenten zu

ermitteln,

um die eigenen Werte daran zu messen.¹⁹

Mit dem Argument der Nichtverfügbarkeit der relevanten Wettbewerberdaten wird ein solcher

sinnvoller

Vergleich nicht selten bereits im Keim erstickt, aber diese Meinung entpuppt sich oft als falsch. In

Wahrheit gibt es in den meisten Fällen mehr Quellen als man je sinnvoll nutzen könnte. Die

Bedeutung

frei verfügbarer Quellen wird oft unterschätzt. Man sollte nicht vergessen, daß 90 Prozent²⁰ aller

Informationen, die man braucht, um wichtige Entscheidungen zu fällen und um den Markt und die

Konkurrenten zu verstehen, bereits veröffentlicht sind oder aus öffentlich zugänglichen

Informationen

gewonnen werden können.²¹

3.2.2 Branchenexternes Benchmarking

Diese Art des Benchmarking ist bezüglich der Informationsbeschaffung verständlicherweise

weniger

kompliziert. Unternehmen, die in keinem Wettbewerbsverhältnis zueinander stehen, sind viel

schneller

bereit, in einen offenen Informationsaustausch einzutreten. Vertraulichkeitsprobleme bestehen

nicht in

gleichem Maße wie beim wettbewerbsorientierten Benchmarking. Natürlich schwingt,

insbesondere im

Vorfeld, auch hier immer ein Funken Mißtrauen mit, inwieweit die Ergebnisse an den Wettbewerb

weitergegeben werden können. Derartigen Befürchtungen kann man jedoch mit entsprechenden

Vereinbarungen

entgegenwirken.

Funktionales Benchmarking bietet die Möglichkeit, zu „ganz anderen Lösungen“ zu kommen, die untypisch

für die eigene Branche sind und innovativen Charakter haben. Die Möglichkeit der Identifikation von

Innovationen ergibt sich aus den zweifellos vorhandenen Unterschieden und der Optimierung entsprechend

den eigenen spezifischen Bedingungen.²²

Der branchenübergreifende Vergleich bietet somit den Vorteil, sich mit den innovativen Lösungen der

Konkurrenz auseinandersetzen zu können, während ein Vergleich in der Branche immer nur die Chance

bietet, zu den Besten aufzuschließen, nicht aber diese zu überholen.²³

Als bereits klassisches Beispiel für ein Benchmarking mit branchenfremden Unternehmen zählt der Vergleich von Xerox mit dem Versandhändler L.L. Bean im Bereich der Ausgangslogistik. Durch den Vergleich

konnte Xerox enorme Verbesserungen beim Lagerzugriff und dem Versand von Einzelteilen erzielen.

Inzwischen gilt Xerox nicht zuletzt wegen des Benchmarking als Musterbeispiel für ein Unternehmen, das

eine Antwort auf die japanische Herausforderung gefunden hat.²⁴

3.3 Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten

Jede Benchmarking-Art hat Vorteile und Schwachpunkte und kann unter gewissen Umständen eher angebracht

sein als eine andere. In Abbildung 4 sind zusammenfassend die Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten

aufgeführt.

Art	Vorteile	Nachteile
Internes Benchmarking (... innerhalb eines Unternehmens)	Datenerfassung relativ einfach Gute Ergebnisse für diversifizierte, „herausragende“ Unternehmen	Begrenzter Blickwinkel Interne Vorurteile relativ geringes Verbesserungspotential
	Förderung der Benchmarking-Idee im Unternehmen weniger Mißtrauen gegenüber dem „Fremden“	
Wettbewerbsorientiertes Benchmarking (... mit den Wettbewerbern)	Geschäftsrelevante Informationen Produkte/Prozesse vergleichbar Relativ hohe Akzeptanz	Partiell schwierige Datenerfassung Gefahr branchenorientierter „Kopien“
	Eindeutige Positionierung im Vergleich mit dem Wettbewerb	Eingeschränkte Kooperationsbereitschaft von Wettbewerbern
Branchenexternes Benchmarking (... mit	Relativ hohes Potential zum Finden innovativer Lösungen	Relativ schwierige Transformation von „anderem“ in ein

Branchenexternen)	Vergrößerung des	betriebliches Umfeld
	Ideenspektrums	Gegenargument:
	Relativ einfache	Vergleichbarkeit
	Informationsbeschaffung	Zeitaufwendige Analyse

Abbildung 4: Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten²⁵

4 Prozeß des Benchmarking

Die Durchführung von Benchmarking-Studien und die Implementierung ihrer Ergebnisse in die Unternehmenstätigkeit verkörpern einen komplexen und anspruchsvollen Arbeitsprozeß.

Er umfaßt sowohl eine Reihe von Informationsprozessen, Analysetätigkeiten, Planungs- und Kontrollaktivitäten als auch Entscheidungen im Management und die Gestaltung von konkreten Veränderungen

im Unternehmen. In den zahlreichen Publikationen zum Benchmarking werden dazu unterschiedliche Phasen

bzw. Arbeitsstufen des Ablaufs von Benchmarking-Prozessen dargestellt. Trotz aller Unterschiede in der

Differenziertheit der Herangehensweise und in der Bezeichnung der Prozeßstufen läßt sich jedoch eine

weitgehende Ähnlichkeit des Prozeßablaufs feststellen.

Aufbauend auf der Grundmethodik von Problemlösungsprozessen empfiehlt sich beim Benchmarking das

systematische Vorgehen nach den in Abbildung 5 dargestellten neun Arbeitsschritten, die wiederum nach

vier Phasen zusammengefaßt werden können. Mit diesem Ablauf wird eine logische Schrittfolge und eine

hinreichende Operationalisierung der zu lösenden Aufgaben gewährleistet.²⁶

Der gesamte Prozeß des Benchmarking ist mit außerordentlich umfangreichen und anspruchsvollen Aufgaben

der Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung verbunden. Diese bestimmen maßgeblich Niveau

und Erfolg der Benchmarking-Aktivitäten. Informationsbeschaffung und -verarbeitung werden deshalb im

vorliegenden Prozeßmodell als Basisschritt 0 bezeichnet.

Benchmarking verkörpert einen kontinuierlichen Arbeitsprozeß, der nicht mit einer abschließenden Bearbeitungsstufe beendet ist. Aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung und der Anpassung an neue

Aufgabenstellungen (Stufe 8) kann sich ein neuer Benchmarking-Zyklus ergeben, der auf einer höheren

Erkenntnisebene beginnt, indem er auf den bisher im Unternehmen mit Benchmarking gewonnenen Ergebnissen

und Erfahrungen aufbaut.²⁸

4.1 Informationsbeschaffung und -verarbeitung

Benchmarking ist ein komplexer und kontinuierlicher Prozeß der Informationsbeschaffung und -verarbeitung. Ständig werden für die einzelnen Arbeitsprozesse des Benchmarking neue Informationen zu

den festgelegten Bewertungskriterien gesammelt, selektiert, verdichtet und in neue Informationen mit höherem Erkenntnisgehalt umgewandelt. Diese Aufgaben müssen deshalb sehr sorgfältig vollzogen werden.

Entsprechend der Zielsetzung dieses Schrittes gilt unter Zeit- und Kostenaspekten die klassische Faustregel der Marktforschung: Erst Sekundär-, dann Primärinformationen beschaffen. Als Informationsquellen können deshalb in dieser Phase - wie Abbildung 6 zeigt - neben unternehmensinternen

Quellen, wie z.B. Außendienstberichte und öffentlich zugänglichen Informationsangeboten, wie z.B.

Statistiken und Publikationen von Kammern, Verbänden und Wirtschaftsinstituten, auch kommerzielle

Datenbankbetreiber (z.B. Hoppenstedt; GENIOS) und Beratungsunternehmen dienen. Während öffentliche

Informationsanbieter oft ihre Leistungen unentgeltlich oder zumindest mit geringen Preisforderungen

anbieten, sind die meist spezifischeren Informationen der professionellen Provider mit entsprechenden

monetären Aufwendungen verbunden.

Allerdings ist grundsätzlich zu beachten, daß Sekundärinformationen im allgemeinen nicht sehr präzise

den spezifischen Informationsbedarf des Unternehmens abdecken. Sie sind in der Regel - bezogen auf den

Untersuchungsgegenstand - unvollständig und wenig detailliert sowie veraltet.²⁹

<p>Art der Quelle unternehmensinterne Informationen</p>	<p>Beispiele für Informationsquellen Betriebsstatistiken, Bilanzdaten, Daten aus Buchhaltung und Kostenrechnung FuE-Berichte, FuE-Projektdateien Marktstudien, Messe- und Konferenzberichte Service-Informationen, insbesondere aus Kundenkontakten und Vergleichen mit Wettbewerbsprodukten in der Anwendung Qualitätsanalysen, Qualitätskontrollen, Prüfberichte Informationen aus dem betrieblichen Vorschlagswesen Außendienstberichte</p>
<p>öffentlich zugängliche Informationen</p>	<p>amtliche Statistiken und Veröffentlichungen Informationen aus öffentlichen Einrichtungen (Industrieverbände, IHK etc.) technische und wirtschaftliche Fachveröffentlichungen (z.B. Fachzeitschriften, Fachbücher, Dissertationen, Diplomarbeiten) Firmenschriften, Werbematerialien, Produktinformationen</p>

	Unterlagen von Messen und Konferenzen Normen (DIN-Normen, ISO-Normen etc.) Patente (nationale und internationale Patente) Wettbewerbsauszeichnungen von Unternehmen und Produkten (z.B. Marketing-Preise, Qualitätspreise) Produkte mit ihren Dokumentationen und Gebrauchshinweisen Datenbankabfragen (derzeit weit über 5000 Datenbanken im Internet)
Informationen externer Unternehmenspartner, die nicht ohne Zustimmung oder Mithilfe Dritter genutzt werden können	Informationen aus persönlichen Kontakten von Mitgliedern der Geschäftsleitung oder von Mitarbeitern mit anderen Firmen vertrauliche Kundeninformationen (Endverbraucher, Anwender) Informationen von Zulieferern bzw. Kooperationspartnern Interne Informationen aus anderen Unternehmen (insbesondere bei branchenübergreifenden Benchmarking-Studien) Informationen aus gemeinsamen Benchmarking-Projekten Informationen von Beratungsunternehmen und Fachexperten Informationen aus Studien/Untersuchungsberichten von Forschungsinstituten, Universitäten oder anderen Unternehmen

Abbildung 6: Informationsquellen für Benchmarking³⁰

Die Ermittlung der dargestellten Informationen für das Benchmarking kann auf zwei Wegen erfolgen:

- durch das betreffende Unternehmen oder
- gemeinsam mit anderen Unternehmen, Forschungsinstituten oder anderen Einrichtungen (Benchmarking-Partner).

Beim partnerschaftlichen Benchmarking müssen bestimmte ethische Grundregeln eingehalten werden, die im

Benchmarking-Verhaltenskodex enthalten sind. Dieser Kodex wurde vom International Benchmarking

Clearinghouse (IBC) des American Productivity & Quality Center (APQC) entwickelt und enthält folgende

Prinzipien, die im Anhang A2 detailliert aufgeführt sind:³¹

1. Prinzip der Rechtmäßigkeit
2. Austauschprinzip
3. Vertrauensprinzip
4. Nutzungsprinzip
5. Prinzip des unmittelbaren Kontakts

6. Prinzip des Kontakts zu Dritten
7. Vorbereitungsprinzip
8. Vollständigkeitsprinzip
9. Handlungs- und Verständnisprinzip

4.2 Projektplanung

4.2.1 Problemerkennntnis und Problemanalyse

Die Antwort auf die Frage, was Gegenstand eines Benchmarking sein kann, ist sehr einfach und kurz:

Alles! Jeder nur erdenkliche Sachverhalt im Unternehmen, aber auch außerhalb der Wirtschaft, könnte im

Rahmen eines Benchmarking untersucht werden. Benchmarking ist wahrlich ein universelles Tool; es gibt

keine Beschränkungen bezüglich der Anwendung. Grundsätzlich könnten neben den unzähligen Benchmarking-Objekten innerhalb eines Unternehmens (wie z.B. Produkte, Komponenten, Einzelteile,

Prozesse, Dienstleistungen u.a.) auch die externen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden, Forschungseinrichtungen, Verbänden etc. Gegenstand eines Benchmarking-Projektes sein. Häufig ist eine

starke innere Konzentration auf die unternehmensinternen Benchmarking-Objekte feststellbar; die Nahtstellen nach außen sind noch relativ selten Gegenstand von Benchmarking-Aktivitäten.³²

Um die Benchmarking-Aktivitäten des Unternehmens auf die wichtigsten Verbesserungsaufgaben konzentrieren

zu können, ist es notwendig, die für die Entwicklung des Unternehmens entscheidenden Kernprobleme zu

identifizieren und detailliert zu beschreiben. Eine Methode, dieses Vorgehen zu unterstützen, besteht

darin, das Problem aus einer anderen Blickrichtung anzugehen. Ein Katalog von Fragen, die kritisch

beantwortet werden müssen, kann die Probleme, denen sich die Funktion gegenüber sieht, aufdecken. Ein

Satz von Fragen für den Anfang ist in Abbildung 7 angegeben. Dadurch soll sichergestellt werden, daß

nicht nur die Produkte und Leistungen der Funktion dem Benchmarking unterzogen werden, sondern auch die

gegenwärtigen und angenommenen zukünftigen Problembereiche.³³

- Was ist besonders kritisch für den Geschäftserfolg?
- Kundenzufriedenheit?
- Lagerumschlag?
- Ausgaben/Umsatz Verhältnis?
- Welche Bereiche bereiten die meisten Probleme?
- Was sind die wesentlichen Leistungen dieses Bereiches?
- Der Grund für seine Existenz?
- Welche Leistungen werden Kunden zur Verfügung gestellt?
- Welche Faktoren bestimmen die Kundenzufriedenheit?
- Welche Probleme wurden bereits identifiziert?
- Wo wird Druck aus dem Wettbewerb wahrgenommen?
- Welche Art der Leistungsmessung wird eingesetzt?
- Welche Komponenten tragen am stärksten zu den Kosten bei?

Abbildung 7: Fragen, die Hinweise auf den Bedarf für Benchmarking und zu untersuchende Leistungen geben können³⁴

4.2.2 Planung des Benchmarking-Projektes

Im zweiten Arbeitsschritt geht es um die Planung des Benchmarking-Prozesses und um die Schaffung der dafür notwendigen organisatorischen Bedingungen. Es sind vor allem folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Festlegung des Benchmarking-Objektes (Produkt, Prozeß, Organisationsstruktur, Strategie, etc.)
- Festlegung der Ziele, Meßkriterien und Maßstäbe für das Benchmarking
- Bestimmung des Projektverantwortlichen und des Projektteams
- Planung des Projektablaufs nach inhaltlichen Aufgaben
- Zeit- und Aufwandsplanung
- Festlegung der Aufgaben zur Beschaffung der erforderlichen Informationen (intern, extern)
- Gewinnung von Benchmarking-Partnern

Eine besondere Bedeutung kommt der Gewinnung von Benchmarking-Partnern zu. Sie muß rechtzeitig erfolgen,

um die erforderlichen Informationen für die Analyse zu erhalten.³⁵

Bei der Selektion von potentiellen Benchmarking-Partnern ist zu berücksichtigen, daß bei der Auswahl von

durchaus besseren, aber doch nur „mittelmäßigen“ Unternehmen auch der Benchmarking-Erfolg nur zum

Mittelmaß führen wird. Deshalb sollten vor allem Weltklasse-Unternehmen identifiziert werden. Hierbei

ist jedoch zu berücksichtigen, daß gerade Best-Practice-Unternehmen meist keine Bereitschaft zeigen,

sich mit „drittklassigen“ Partnern zu vergleichen, da dieser Vergleich für sie keinen Nutzen bringt.

Zugang zu Best-Practice-Unternehmen kann man allerdings durch ein Clearing-House oder einem Benchmarking-Club bekommen. Die Clearing-Stelle übernimmt die Funktion eines

Informationsmaklers,

während die Unternehmen untereinander nicht bekannt sein müssen. Beispiele für derartige Clearing-Stellen sind das IBC (International Benchmarking Clearing-House) in Houston, Texas

oder auch

der Best Practice Club IFS in England. Weitere Benchmarking-Organisationen sind im Anhang A1 aufgeführt.

Sie erleichtern die Überwindung von Vertrauensbarrieren und die Zusammenführung gleicher Interessen. Als

neutrale Vermittler können ebenfalls Universitäten, Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfer,

Wirtschaftsverbände oder Kammern eingeschaltet werden.³⁶

4.3 Bewertung

4.3.1 Messung und Bewertung der eigenen Leistungen im Unternehmen

Es ist anzunehmen, daß man das, womit man sich tagtäglich beschäftigt, sehr gut kennt. Dennoch gibt es

immer wieder innerhalb des Benchmarking-Teams, das sich aus Kennern der Thematik zusammensetzt,

Aha-Effekte in dieser Phase. Viele Dinge sind infolge der Arbeitsteilung nicht im Detail bekannt oder

werden erst durch die Analyse bewußt. Häufig nehmen die Betroffenen nur einzelne Aktivitäten oder Seiten, für die sie selbst konkret verantwortlich sind und die sie betreffen, bewußt wahr. Hinzu kommt die Subjektivität der Wahrnehmung. Das „Ausbreiten“, Abbilden, Messen sowie das Bewerten des Benchmarking-Objektes sind aus dieser Sicht wirklich mit einem Bewußtwerden der eigenen Vorgehensweise gleichzusetzen.

Zu den Schwerpunkten bei der Bewertung der eigenen Leistungen gehört die detaillierte Herausarbeitung der Problemfelder und Schwachstellen. Dabei kann zunächst zwischen den subjektiv empfundenen Problemfeldern (Probleme aus der Sicht der Verantwortlichen für das Benchmarking-Objekt bzw. der Betroffenen) und extern formulierten Schwachstellen (Probleme aus Kunden- oder Topmanagement-Sicht) unterschieden werden. Beide Seiten sollten erfaßt und gegenübergestellt werden. So entsteht ein Stärken-Schwächen-Profil, das dem Benchmarking-Team zur Diskussion gestellt wird. Schwachstellen werden jedoch auch über die Meßgrößenerfassung sichtbar. Stagnierende oder sogar rückläufige Kennzahlen sind immer ein Anzeichen für vorhandene Probleme. 37

Dieser Arbeitsschritt ist sehr zeitaufwendig und muß auch irgendwann beendet sein. Indikatoren für den Abschluß dieser Phase sind:

- Schwachstellen und Problemschwerpunkte sind deutlich herausgearbeitet und gewichtet; die Ausgangssituation ist quantifiziert.
- Ideen zur Veränderung können formuliert werden.
- Die Fragen an Benchmarking-Partner können im Hinblick auf die eigene Situation detailliert beantwortet werden.

4.3.2 Messung und Bewertung vergleichbarer Leistungen und Ermittlung von Bestlösungen

Nachdem die eigenen Leistungen gemessen und bewertet worden sind, sind nun die Leistungen des Benchmarking-Partners zu analysieren. Mit Hilfe von Fragenkatalogen, Kennzahlen und Bewertungsskalen sollen Leistungsunterschiede ermittelt werden. Da es beim Benchmarking jedoch nicht nur um den Vergleich des Leistungsergebnisses geht, sondern vor allem um die Analyse der dahinter stehenden Faktoren und Treiber, sind alle Prozesse und Maßnahmen des Partnerunternehmens zur Leistungserstellung zu dokumentieren.³⁸

Die wichtigsten Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes sind:

- Die Messung und Analyse der Leistungen wichtiger Wettbewerber,
- die Analyse der Leistungen von Spitzenunternehmen außerhalb der Branche bezüglich der Erfüllung bestimmter Funktionen,
- die Ermittlung von Bestlösungen innerhalb und außerhalb der Branche.

Bestlösungen sind inhaltlicher Kernpunkt des gesamten Benchmarking-Verständnisses. Ihre Ermittlung und Auswertung sollte deshalb besonders sorgfältig vorgenommen werden.

4.4 Zielbestimmung der Verbesserung

4.4.1 Analyse und Vorausschau der Leistungsentwicklung

Bestlösungen sind ebenso wie andere Leistungen keine statischen Größen, sondern haben dynamischen Charakter. Sie unterliegen in Abhängigkeit von einer Vielzahl von Einflußfaktoren ständigen Veränderungen, die es möglichst real einzuschätzen gilt, um anspruchsvolle Ziele für die eigene Leistungsverbesserung festzulegen. Das heißt, die geplante Leistungsverbesserung kann sich nicht an den Bestlösungen von heute orientieren, sondern muß berücksichtigen, wie diese sich in Zukunft entwickeln werden.

Inhaltlich und methodisch anspruchsvollster Teil dieses Arbeitsschrittes ist die Vorausschau der Leistungsentwicklung. Sie muß sich auf geeignete Prognoseverfahren stützen, um zu verlässlichen Aussagen mit einer hinreichenden Eintrittswahrscheinlichkeit zu gelangen.³⁹

4.4.2 Zielbestimmung und Planung der Leistungsverbesserung

Ausgehend von den bisherigen Arbeitsergebnissen sind nun konkrete Ziele für die Leistungsverbesserung vorzuschlagen und vom Management festzulegen. Meist ist eine einfache Übernahme der Erfolgsrezepte und -aktivitäten des Benchmarking-Partners nicht ohne weiteres möglich. Hierzu ist in der Regel eine bewußte Gestaltung von Ressourcen, Strategien und Unternehmenskultur notwendig. Dies erfordert nicht nur Zeit, sondern vor allem auch ein geplantes, also aufeinander abgestimmtes Vorgehen. Hierfür sind zunächst eindeutige Verbesserungsziele zu formulieren. Das bedeutet, daß ein zu erreichender optimierter Zustand nach dem Inhalt (was?), dem Ausmaß (wieviel?) und nach dem Zeitbezug (bis wann?) klar bestimmt werden muß. Auf der Grundlage der Ziele sind dann Verbesserungsprogramme zu entwickeln. Dabei geht es einerseits um die Erarbeitung von strategischen Maßnahmen, die über interne Strukturveränderungen zu einer Verbesserung der Wertschöpfung führen und unmittelbar in der Marktstrategie ihren Niederschlag finden können. Andererseits ist die strategische Ausrichtung aber auch operativ abzusichern, damit die Veränderungen nicht nur auf Strategiepapieren niedergeschrieben, sondern auch im Unternehmen umgesetzt werden können. Hierzu sind Aktionspläne aufzustellen, die inhaltliche Meilensteine und Teilschritte genau fixieren. Neben einer zeitlichen Abfolge der Umsetzungstätigkeiten sind hierbei auch die personellen Verantwortlich- und Zuständigkeiten sowie die verfügbaren Ressourcen bei der Maßnahmenrealisierung festzulegen.⁴⁰

4.5 Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse

4.5.1 Implementierung der Zielvorgaben

Die Implementierung von Benchmarks ist ein bedeutender Schritt im Benchmarking-Prozeß. Nach der

Erstellung der Aktionspläne sind diese in den einzelnen Unternehmensprozessen (z.B. Produktion, Vertrieb, EDV, Finanzen etc.) zu integrieren.

Als kritische Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Benchmarks haben sich die

- _ Akzeptanz des Benchmarking durch das Topmanagement und die
- _ Flexibilität bzw. der Anpassungswille der Mitarbeiter

erwiesen. Die Akzeptanz und Förderung des Benchmarking-Gedankens durch das Topmanagement ist

entscheidend, um sicherzustellen, daß notwendige eventuell auch unangenehme Maßnahmen in einer

Geschäftseinheit durchgesetzt werden können. Das Topmanagement hat dafür Sorge zu tragen, daß Benchmarking im gesamten Unternehmen akzeptiert wird. Benchmarking sollte als Kernelement der

Qualitätsphilosophie eines Unternehmens integriert werden.

Zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Anpassungswille und die Flexibilität der Mitarbeiter eines

Unternehmens. Die Mitarbeiter müssen gewillt sein, von den Erfahrungen anderer zu lernen und auch mal

über den eigenen Tellerrand hinausschauen zu wollen.⁴¹

4.5.2 Kontinuierliche Weiterführung des Benchmarking-Prozesses

Nachdem die Verbesserungsmaßnahmen festgelegt und umgesetzt wurden, ist ihre Wirkung zu analysieren.

Hierbei ist nicht nur die Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit zu beurteilen, sondern auch die

damit verbundenen Kosten sind zu untersuchen. Grundsätzlich ist die Einsparung von Kosten ein Nutzen für

das Unternehmen. Sind jedoch hohe Investitionen dazu erforderlich, hat lediglich ein Kostentausch stattgefunden, der in der Gesamtschau nicht zweckmäßig ist. Deshalb ist neben einer Realisations- und

Zielerreichungskontrolle auch eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durchzuführen.⁴²

Darüber hinaus ist auch ein Review der gesetzten Benchmarks bei den Partner- bzw. Vergleichsunternehmen

durchzuführen, um auf diese Weise den relativen Fortschritt zu messen, denn der Benchmarking-Partner

entwickelt sich ebenfalls weiter. Ist nach Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen immer noch eine

Leistungslücke erkennbar, sind im Rahmen eines neuen Benchmarking-Prozesses weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Die Aufgabe des Benchmarking-Controlling ist damit nicht nur die

Kontrolle des Planfortschritts und der Zielerreichung, sondern auch die Sicherstellung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Damit wird klar, daß Benchmarking eine permanente Aktivität im

Unternehmen ist, die nur professionell realisiert werden kann, wenn eine entsprechende organisatorische Institutionalisation im Unternehmen erfolgt.⁴³

5 Ausblick

Benchmarking ist eine der modernen, von den Unternehmen häufig angewandten Management-Methoden. Es will und kann die anderen Methoden und Arbeitsinstrumente des Managements nicht ersetzen, stellt jedoch eine wichtige Ergänzung und Bereicherung derselben dar. Als Instrumentarium, bei dem die Fragen im Vordergrund stehen, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Wege dazu beschritten werden müssen, kann Benchmarking in andere Management-Methoden integriert werden. Das kann z.B. beim Qualitäts-, Kosten- und Zeitmanagement geschehen. Auf der anderen Seite ergeben sich aus Management-Methoden, wie z.B. dem Target Costing oder dem Total Quality Management (TQM), wichtige Bezugspunkte für das Benchmarking.⁴⁴

Ausgangspunkt eines kontinuierlichen Benchmarking, das mehr ist als ein sporadisches oder einmaliges Ereignis, ist der Wille des Managements zu einem ständigen Wandel des Unternehmens. Deshalb muß die Initialzündung für Benchmarking von der Unternehmensführung ausgehen und von dort aus strategisch geplant und koordiniert werden. Hierzu sind dann auch die Voraussetzungen für den organisatorischen Wandel zu schaffen, indem der Veränderungswille in den Unternehmensgrundsätzen festgeschrieben wird. Dies bedeutet, daß Verbesserungen und Lernen ein unabdingbarer Bestandteil der Unternehmenskultur und damit des Geschäftsalltags werden, nur so lassen sich Kompetenzen im Unternehmen marktbezogen aufbauen und in Wettbewerbsvorteile umsetzen.

Doch was wird sich bezüglich Benchmarking in Zukunft verbessern? Welche Entwicklungen betreffend Benchmarking zeichnen sich heute bereits ab? Nachfolgend der Versuch, einige Fragen etwas ausführlicher zu beleuchten und einige Trends aufzuzeigen.

Grundsätzlich wird sich Benchmarking wohl etablieren, denn kein Unternehmen wird sich im nächsten Jahrhundert erlauben können, Potentiale zu verschenken. Das intensive Beobachten des Wettbewerbs sowie branchenexterner Unternehmen wird zu einer Grundvoraussetzung für erfolgreiches Handeln.

In Deutschland hat die Benchmarking-Idee die Großunternehmen erfaßt. Aber auch hier befinden wir uns in einem Anfangsstadium oder einer Beobachtungsphase, wenn man von der langjährigen Tradition klassischer

Betriebsvergleiche in Deutschland absieht. Benchmarking wird nach wie vor noch sehr sporadisch genutzt.

Es besteht ganz klar die Kluft zwischen der Verbreitung in Europa und den USA. Spätestens dann, wenn

Benchmarking nicht als Eingeständnis von Schwäche, sondern als Signal des Aufbruchs und der Chance

gesehen wird, besteht die Möglichkeit, daß dieses Tool Einzug in die tägliche Praxis findet. Neben der

Wirtschaft werden weitere Bereiche für die Benchmarking-Anwendung erschlossen - Kommunen, Behörden,

Universitäten, Forschungs- und Kultureinrichtungen etc.; die Breite der Benchmarking-Anwendung in der

Gesellschaft wird enorm zunehmen.

Eine weitere wichtige Aufgabe wird die Streuung von Benchmarking-Ergebnissen sein. Das, was heute in

einem Unternehmen im Rahmen einer Benchmarking-Studie als „Best Practice“ identifiziert wird, wird nur

dieser Gesellschaft, eventuell sogar nur einzelnen Standorten oder Strukturen in dem Unternehmen bekannt. Ergebnisse des Benchmarking müssen aber innerhalb der Gesellschaften verbreitet werden, um über

Erfolgsgeschichten die Motivation zum Benchmarking weiter aufzubauen, aber auch um inhaltliche wichtige

Informationen mit Vorteilen für andere Bereiche zu vermitteln. Der Ausbau der unternehmensinternen

Kommunikation, z.B. mit Hilfe von LOTUS NOTES oder dem Intranet, wird sich vorteilhaft auf die breite

Information über Benchmarking-Ergebnisse und deren Anwendung über den Benchmarking-Initiator hinaus auswirken.

Die Nutzung des Internets für Benchmarking-Zwecke ist bereits recht weit fortgeschritten. Es bietet reichhaltige Quellen für Qualitäts- und Benchmarking-Informationen. Im Anhang A3 sind einige interessante World-Wide-Web-Seiten aufgeführt.

Das Wissen über Benchmarking und das konkrete „Wie?“ werden eine bedeutend breitere Basis erhalten. Es

ist anzustreben, daß eine detaillierte Basisausbildung zum Benchmarking Bestandteil der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften wird, es wird das Tool-image verlieren und zu einem festen Element des

Managements aufsteigen.⁴⁵

Abschließend ein uraltes Zitat eines chinesischen Generals, welches als Leitlinie für Benchmarking gelten könnte:

„Wenn Du Deinen Feind kennst und Dich selber kennst, brauchst Du das Ergebnis von 100 Schlachten nicht zu fürchten.“

Sun Zu (Die Kunst der Kriegsführung, 500 v. Chr.)⁴⁶

Anhang

A 1 Ausgewählte Benchmarking-Organisationen

Benchmarking Organisationen, die Mitgliedsunternehmen beim Selektieren von Benchmarking-Referenzen unterstützen:

Organisation	Anschrift
American Productivity & Quality Center (APQC) International Benchmarking Clearinghouse _ über 350 Unternehmen _ A. Powell	123 North Post Oak Lane Third Floor Houston, Texas 77024-7797, USA
Best Practice Club IFS International Ltd. _ etwa 500 Mitglieder _ R. L. Chase	Wolseley Business Park Kempston Bedford MK42 7PW United Kingdom
Informationszentrum Benchmarking (IZB) _ etwa 13 Unternehmen _ befindet sich im Aufbau _ K. Mertins, L. Malchin, U. Steinhauser	Fraunhofer Institut für Produktions- und Konstruktionstechnik Pascalstr. 8-9 10587 Berlin
Deutsches Benchmarking Clearinghouse _ etwa 12 Unternehmen, die Logistik-Benchmarking betreiben _ P. Klaus, O. Riethmüller	Lehrstuhl für Logistik Universität Nürnberg-Erlangen Theodorstr. 1 90489 Nürnberg
Benchmarking Roundtable (BIBA) _ etwa 8 Unternehmen (Kooperation mit IZB) _ S. Crom	Bremen Institute of Industrial Science Hochschulring 20 28359 Bremen
Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ) _ _ G. Siebert	Altonaer Str. 1 10557 Berlin

A 2 Benchmarking-Verhaltenskodex

1. Prinzip der Rechtmäßigkeit

- Enthalten Sie sich einer Aktivität, wenn auch nur die mindesten Zweifel an ihrer Rechtmäßigkeit bestehen.
- Vermeiden Sie Gespräche oder Aktionen, die Interesse an einer Beschränkung des Wettbewerbs, des Marktes und/oder Marktaufteilung, an

Preis-, Handels- oder Anbieterabsprachen und Bestechung zur Folge haben oder andeuten könnten. Reden Sie mit einem Konkurrenten nicht über Kosten, wenn diese ein Element der Preisbildung sind.

- Verzichten Sie darauf, sich auf eine Weise in den Besitz von Geschäftsgeheimnissen zu bringen, die als unangemessen gedeutet werden könnte. Das schließt einen Verstoß gegen die Geheimhaltungspflicht oder die Herbeiführung eines solchen Verstoßes ein. Enthüllen oder nutzen Sie keine vertraulichen Informationen, die auf unangemessene Weise in den Besitz Ihres Unternehmens gelangt sind oder von einer anderen Person weitergegeben wurden, die damit gegen die Geheimhaltungspflicht oder das Prinzip der begrenzten Nutzung verstoßen hat.

- Unterlassen Sie als Berater oder Kunde, die Ergebnisse einer Benchmarking-Studie auf ein anderes Unternehmen zu übertragen, ohne vorher die Erlaubnis der Parteien einzuholen, die an der ersten Studie beteiligt waren.

2. Austauschprinzip

- Seien Sie bereit, Ihrem Benchmarking-Partner Informationen der gleichen Art und Vertraulichkeitsebene zukommen zu lassen, um die Sie ihn bitten.

- Bemühen Sie sich schon zu Beginn der Beziehung um eine umfassende Kommunikation, um Erwartungen abzuklären, Mißverständnissen vorzubeugen und das beidseitige Interesse am Austausch von Eckdaten zu bekunden.

- Seien Sie ehrlich, und halten Sie keine Informationen zurück.

3. Vertrauensprinzip

- Behandeln Sie das Benchmarking als vertraulichen Austausch zwischen den beteiligten Personen und Unternehmen. Die Informationen sollten nicht ohne vorherige Zustimmung des Benchmarking-Partners an Außenstehende weitergegeben werden

- Die Beteiligung eines Unternehmens an einer Studie ist vertraulich; Verlautbarungen gegenüber Außenstehenden sollten nicht ohne vorherige Zustimmung des Partners erfolgen.

4. Nutzungsprinzip

- Nutzen Sie Informationen, die Sie im Verlauf des Benchmarking-Prozesses erworben haben, ausschließlich zur Verbesserung oder für die Formulierung von Verbesserungen firmeninterner Konzepte oder Verfahrensweisen.

- Der Name des Benchmarking-Partners darf im Zusammenhang mit den erhaltenen Daten oder beobachteten Geschäftspraktiken nur mit seiner vorherigen Erlaubnis genutzt oder genannt werden.

- Benutzen Sie das Benchmarking nicht als Marketing- oder Verkaufsinstrument.

5. Prinzip des unmittelbaren Kontakts

- Knüpfen Sie Benchmarking-Kontakte, soweit möglich, mit Hilfe der Partnerfirma.

- Respektieren Sie die Unternehmenskultur von Partnerfirmen, und arbeiten Sie im Rahmen beidseitig akzeptierter Verfahrensvereinbarungen.

- Verständigen Sie sich mit dem genannten Benchmarking-Kontakt auf alle Kommunikationsprozesse und Pflichten gegenüber anderen Parteien, die

ausgeklammert werden sollen.

6. Prinzip des Kontakts zu Dritten>· Bitten Sie die betreffenden Personen um Erlaubnis, bevor Sie ihren/seinen Namen im Zuge einer Kontaktaufnahme preisgeben.

· Vermeiden Sie es, den Namen einer Kontaktperson ohne ihre vorherige Erlaubnis in einer öffentlichen Diskussionsveranstaltung zu nennen.

7. Vorbereitungsprinzip

· Bekunden Sie ihr Engagement für die Effizienz und Effektivität des Benchmarking, indem Sie Ihre „Hausaufgaben“ vor dem Erstkontakt und nach Abschluß des Benchmarking-Prozesses machen.

· Nutzen Sie die Zeit mit Ihrem Benchmarking-Partner nach besten Kräften, indem Sie sich auf jeden Gedanken- und Informationsaustausch umfassend vorbereiten.

· Helfen Sie Ihrem Benchmarking-Partner bei der Vorbereitung, indem Sie ihnen vor dem Besuch eine Gesprächsübersicht oder einen Fragebogen und Agenda zukommen lassen.

8. Vollständigkeitsprinzip

· Halten Sie sich an alle Vereinbarungen, die Sie mit ihrem Benchmarking-Partner getroffen haben, im zeitlich festgelegten Rahmen.

· Vervollständigen Sie jede Benchmarking-Studie zur Zufriedenheit aller Partner und gemäß den beidseitigen Vereinbarungen.

9. Handlungs- und Verständnisprinzip

· Machen Sie sich bewußt, wie jeder ihrer Benchmarking-Partner behandelt werden möchte.

· Behandeln Sie jeden Benchmarking-Partner so, wie er behandelt werden möchte.

· Machen Sie sich klar, wie jeder Benchmarking-Partner die von ihm/ihr bereitgestellten Informationen gehandhabt und genutzt wissen möchte, und entsprechen Sie den Wünschen.

A 3 Interessante World-Wide-Web-Seiten

Organisation	URL-Adresse
American Quality and Productivity Center and International Benchmarking Clearinghouse	http://www.apqc.org/
American Society for Quality Control	http://www.asqc.org
The Benchmarking Exchange	http://www.benchnet.com/
British Quality Network	http://www.quality.co.uk
Demining Network from Clemson University	http://deming.eng.clemson.edu
ISO Online	http://www.iso.ch/welcome.html
Quality Resources On-Line	http://www.quality.org:80/qc/

The Quality Wave <http://www.xnet.com/~creacib/Q4Q/>

Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ) <http://www.benchmarkingforum.de>

Berliner Informationszentrum <http://www-izb.ipk.fhg.de/>
Benchmarking IZB des Fraunhofer
Instituts

Benchmarking Center Nürnberg am <http://www.avk.fhg.de/bmc/>
Fraunhofer Anwendungszentrum

The Strategic Planning Institute <http://www.spinet.org/>
(SPIC)

Benchmarking Resource Guide, Houston, <http://www.well.com/user/benchmarkar/>
Texas

KPMG Benchmarking and Best Practices <http://usserve.us.kpmg.com/benchmarking/>
Group

Literaturverzeichnis

- Camp, Robert C.: Benchmarking, München/Wien 1994.
- Füser, Karsten: Modernes Management, München 1997.
- Haslauer, Florian: Kontinuierliches Benchmarking - Voraussetzung zum Aufstieg für die Weltklasse von morgen, in: Kreuz, Werner (Hrsg.): Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen, Landsberg/ Lech 1995, S.193-214.
- Kleinfeld, Klaus: Benchmarking als Startpunkt einer vollumfänglichen Restrukturierung, in: Meyer, Jürgen (Hrsg.): Benchmarking - Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart 1996, S. 29-53.
- Lamla, Joachim: Prozeßbenchmarking - dargestellt an Unternehmen der Antriebstechnik, München 1995.
- Leibfried, Kathleen/ McNair, Carol Jean: Benchmarking - Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, München 1995.
- Meyer, Jürgen: Benchmarking - Ein Prozeß zur unternehmerischen Spitzenleistung, in: Meyer, Jürgen (Hrsg.): Benchmarking - Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart 1996, S. 3-26.
- Mühlstein, Sven/ Schumann, Andreas: Benchmarking als neue Form des Betriebsvergleichs, Bd. 3, Chemnitz 1995.
- Patterson, James G.: Grundlagen des Benchmarking - Die Suche nach der besten Lösung, Wien 1996.
- Pieske, Reinhard: Benchmarking in der Praxis - Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen, 2. Aufl., Landsberg/ Lech 1997.
- Rau, Harald: Mit Benchmarking an die Spitze: Von den Besten lernen, Wiesbaden 1996.
- Sabisch, Helmut/ Tintelnot, Claus: Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse, Berlin/Heidelberg 1997.
- Schnettler, Albert: Der Betriebsvergleich - Grundlagen, Technik und Anwendung zwischenbetrieblicher Vergleiche, 2. Aufl., Stuttgart 1951.
- Siebert, Gunnar/ Kempf, Stefan: Benchmarking - Leitfaden für die Praxis, München/Wien 1998.
- Töpfer, Armin/ Benchmarking - Lernen von den Besten, in: Töpfer,

Mann, Andreas: Armin (Hrsg.): Benchmarking - Der Weg zu Best Practice, Berlin/Heidelberg 1997, S. 31-75.

Vodrazka, Karl: Betriebsvergleich, Stuttgart 1967.

Watson, Gregory H.: Benchmarking - vom Besten lernen, Landsberg/ Lech 1993.

1 Füser (Modernes Management, 1997), S. 83.

2 Camp (Benchmarking, 1994), S. 13.

3 Leibfried/McNair (Benchmarking, 1995), S. 13 f.

4 Beispielsweise Vodrazka (Betriebsvergleich, 1967) oder Schnettler (Der Betriebsvergleich, 1951).

5 Vgl. zu dieser Feststellung Lamla (Prozeßbenchmarking, 1995), S. 49; Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 15.

6 Vgl. Lamla (Prozeßbenchmarking, 1995), S. 49-53.

7 Vgl. Töpfer/Mann (Benchmarking - Lernen von den Besten, 1997), S. 34 f.

8 Lamla (Prozeßbenchmarking, 1995), S. 54 f.

9 Siehe auch Mühlstein/Schumann (Benchmarking als neue Form des Betriebsvergleichs, 1995), S. 17 f.

10 Vgl. Camp (Benchmarking, 1994), S. 7-9.

11 Vgl. Siebert/Kempf (Benchmarking - Leitfaden für die Praxis 1998), S. 11-14.

12 Vgl. Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 19.

13 Siebert/Kempf (Benchmarking - Leitfaden für die Praxis 1998), S. 11.

14 Vgl. Camp (Benchmarking, 1994), S. 77.

15 Pieske (Benchmarking in der Praxis, 1997), S. 42.

16 Leibfried/McNair (Benchmarking, 1995), S. 73.

17 Füser (Modernes Management, 1997), S. 87 f.

18 Vgl. Leibfried/McNair (Benchmarking, 1995), S. 81.

19 Vgl. Rau (Mit Benchmarking an die Spitze, 1996), S. 45 f.

20 Vgl. hierzu auch Kleinfeld (Benchmarking als Startpunkt einer vollumfänglichen Restrukturierung 1996), S. 37.

21 Patterson (Grundlagen des Benchmarking, 1996), S. 39.

- 22 Vgl. Pieske (Benchmarking in der Praxis, 1997), S. 45 f.
- 23 Füsler (Modernes Management, 1997), S. 86.
- 24 Füsler (Modernes Management, 1997), S. 88.
- 25 Siehe auch Pieske (Benchmarking in der Praxis, 1997), S. 48.
- 26 Vgl. Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 28.
- 27 Prozeßmodell in Anlehnung an Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 29.
- 28 Vgl. Leibfried/McNair (Benchmarking, 1995), S. 370 f.
- 29 Vgl. Töpfer/Mann (Benchmarking - Lernen von den Besten, 1997), S. 50 f.
- 30 Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 31.
- 31 Watson (Benchmarking - Vom Besten Lernen, 1993), S. 215-217.
- 32 Vgl. Pieske (Benchmarking in der Praxis, 1997), S. 57-59.
- 33 Vgl. Camp (Benchmarking, 1994), S. 55.
- 34 Camp (Benchmarking, 1994), S. 54.
- 35 Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 33.
- 36 Vgl. Töpfer/Mann (Benchmarking - Lernen von den Besten, 1997), S. 50-52.
- 37 Vgl. Pieske (Benchmarking in der Praxis, 1997), S. 100-102.
- 38 Töpfer/Mann (Benchmarking - Lernen von den Besten, 1997), S. 57.
- 39 Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 39.
- 40 Vgl. Töpfer/Mann (Benchmarking - Lernen von den Besten, 1997), S. 60.
- 41 Vgl. Meyer (Benchmarking, 1996), S. 16-18.
- 42 Vgl. Haslauer (Kontinuierliches Benchmarking, 1995), S. 202.
- 43 Töpfer/Mann (Benchmarking - Lernen von den Besten, 1997), S. 64.
- 44 Vgl. Sabisch/Tintelnot (Integriertes Benchmarking, 1997), S. 41.
- 45 Vgl. auch Pieske (Benchmarking in der Praxis, 1997), S. 280-286.
- 46 Camp (Benchmarking, 1994), S. 301.