



BENCHMARKING

SYSTEMATISCH VON DEN BESTEN LERNEN

Die Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft und unserer Unternehmen hängt von Innovation, Produktivität, Engagement und Umsetzungstärke ab. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet, im Preis-Leistungsverhältnis einen Schritt vor der Konkurrenz zu sein. Ein wesentliches Merkmal der Marktwirtschaft ist der freie Wettbewerb um die besseren Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Es gibt aber noch einen zweiten Aspekt von Wettbewerbsfähigkeit, der genauso wichtig ist: die Fähigkeit, von der Konkurrenz und von anderen Organisationen zu lernen. Dieses Prinzip ist seit einigen Jahrzehnten unter dem Begriff «Benchmarking» bekannt und zählt nach wie vor zu einem sehr praktikablen Werkzeug der Unternehmensführung.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Ein aktuelles Beispiel ist die Digitalisierung. Sie mag als relativ neue Entwicklung erscheinen, de facto sind aber viele digitale Themen seit Jahrzehnten unterwegs. Das Internet gibt es bereits ein Vierteljahrhundert und der Siegeszug der Datenverarbeitung startete vor einem halben Jahrhundert. Banken begannen schon vor Jahrzehnten sich zu digitalisieren, etwa im elektronischen Zahlungsverkehr. Das 21. Jahrhundert hat die Digitalisierung nicht erfunden, es aber zu einem alles durchdringenden Thema gemacht. Die **Wirtschaftsgeschichte** ist daher nicht etwas Abgeschlossenes, sondern eine nach wie vor ergibige Quelle, um zu lernen, Muster zu erkennen und unternehmerische Schlussfolgerungen zu ziehen. Aus diesem Grund macht es Sinn, sich mit den besten Lösungen und Unternehmungen vertraut zu machen, die bereits existieren. Die Kunst besteht oftmals darin, nicht etwas völlig Neues zu entwickeln, sondern Themen miteinander zu kombinieren. Mozart hat keine einzige Note, Tonart oder Instrument erfunden, wohl aber eine völlig neue Epoche in der Musikgeschichte eingeleitet. Und ebenso war Steve Jobs nicht Erfinder von smarten Lösungen, sondern derjenige, der vorhandene Technologien, Designs und das entsprechende Lebensgefühl miteinander kombiniert und vor allem umgesetzt hat.

Die ständige Bereitschaft zur Verbesserung ist Teil der Unternehmenskultur.

Im Kern bedeutet **Benchmarking** das Lernen von den Besten¹⁾. Mit dieser Methodik werden gezielt Aktivitäten und Lösungen geprüft, die bereits vorhanden sind. Dies betrifft Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Prozesse, Know-How usw. Benchmarking ist die Bereitschaft, sich selber in Frage zu stellen

und in einen offenen Lernprozess zu gehen. Gerade hier zeigen sich auch Unternehmenskultur und die ständige Bereitschaft zur Verbesserung.

Benchmarking ist viel umfangreicher als nur der Vergleich mit der direkten Konkurrenz.

Ein entscheidender Punkt im Benchmarking ist die Frage, mit wem der Vergleich gezogen wird. Es gibt fünf Quellen (vgl. Abb. 1): Eine erste ist das eigene Unternehmen selbst. Auch wenn dies paradox klingen mag, so bestehen ab einer gewissen Organisationsgröße immer wieder interessante Felder für Benchmarks. Dies kann zwischen Bereichen, Abteilungen, Funktionen oder Regionen geschehen. Die zweite und offensichtlichste Quelle ist die direkte Konkurrenz: Hier geht es um den unmittelbaren Wettbewerbsvergleich bei Marktleistungen, Prozessen, Kompetenzen usw. Das dritte Feld sind Unternehmen aus anderen Branchen. So kann beispielsweise ein Industrieunternehmen die eigene Warenwirtschaft mit einem Logistikunternehmen vergleichen und Schlussfolgerungen ziehen. Der Vorteil hier ist, dass beide Unternehmen in keinem Wettbewerbsverhältnis stehen und daher relativ offen kommunizieren können. Die vierte Quelle sind Benchmarks von Branchenverbänden oder Interessensvertretungen. Auch hier werden immer wieder interessante Studien und Unternehmensvergleiche veröffentlicht, die – zumeist neutralisiert – durchgeführt werden. Fünftens können Benchmark-Datenbanken von Beratungsunternehmen oder Hochschulen genutzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. In allen Fällen gilt, dass zu Beginn das gesamte Feld der **Benchmarking-Partner** geprüft werden muss, um eine möglichst umfangreiche Perspektive zu erlangen.



BENCHMARKING SYSTEMATISCH VON DEN BESTEN LERNEN

ABB 1: BENCHMARKING-PARTNER

1. Eigenes Unternehmen
2. Direkte Konkurrenz
3. Unternehmen aus anderen Branchen
4. Branchenverbände bzw. Interessensvertretungen
5. Datenbanken

Es gibt fünf **Kernthemen im Benchmarking**²⁾ (vgl. Abb. 2). Das erste nennt sich Marktleistungen und Innovationen. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle verbessert und neue Ansätze für Innovationen gefunden werden können. Zweitens wird betrachtet, wie die Kostenposition und Prozessproduktivität weiterentwickelt werden können. Ebenso geht es in diesem Zusammenhang um die Verbesserung von Liquidität bzw. Profitabilität durch neue Lösungen bzw. andere Ansätze. Drittens sollte geprüft werden, ob das Geschäftsmodell bzw. die Wertschöpfungs-Logik verändert werden müssen. Dies kann dadurch erfolgen, dass die Stärken anderer Unternehmen durch Kooperationen oder Allianzen ge-

nutzt werden. Wenn beispielsweise ein Unternehmen digitale Kanäle aufbauen will, kann es digitale Plattformkonzepte nutzen, die bereits vorhanden sind. Der vierte Punkt ist die Personal- und Führungsqualität. Zentral sind hier die Verbesserung der Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung und die Steigerung der Arbeitgeber- bzw. Unternehmensattraktivität («Employer Branding»). Fünftens sind Umsetzungs- und Veränderungskompetenz in das Benchmarking einzubeziehen. So banal es klingen mag: Unternehmen sind nicht deswegen erfolgreich, weil sie gute Ideen oder schlaue Leute haben, sondern weil sie veränderungsfähig und umsetzungsstark sind.

Professionelles Benchmarking ist nichts Anderes als **organisatorisches Lernen**³⁾. Wenn eine Supermarkt-Kette den Lebensmittel-Einzelhandel der Zukunft entwickelt, werden Erfahrungswerte von direkten Konkurrenten, vor allem aber auch aus anderen Branchen in die Diskussion eingebracht. Praktisch alles, was mit künftigen Sortimenten, Belieferungskanälen oder digitalen Kompetenzen zu tun hat, ist bereits irgendwo schon praktiziert worden. Es würde viel zu lange dauern, um alles sel-

ABB 2: BENCHMARKING-KERNTHEMEN

1. Marktleistungen und Innovationen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbesserte Lösungen für vorhandene Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle 2. Generell: neue Ansätze zur Steigerung des Kundennutzens im Sinn echter Innovationen
2. Produktivität und Profitabilität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weiterentwicklung der relativen Kostenposition und Steigerung der Prozessproduktivität («schlanke Prozesse») 2. Verbesserung von Liquidität bzw. Profitabilität durch neue Lösungen bzw. andere Ansätze
3. Sourcing und Kooperationen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veränderung des Geschäftsmodells bzw. der Wertschöpfungs-Logik 2. Nutzung der Stärken anderer Unternehmen durch Kooperationen, Allianzen...
4. Personal- und Führungsqualität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbesserung der Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung 2. Steigerung der Arbeitgeber- bzw. Unternehmensattraktivität (Employer Branding)
5. Umsetzungs- und Veränderungskompetenz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigerung der Umsetzungs- und Veränderungskompetenz als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit 2. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur



BENCHMARKING SYSTEMATISCH VON DEN BESTEN LERNEN

ber zu erfinden; ganz abgesehen davon fehlen die Ressourcen und Kompetenzen, weil das operative Geschäft gut läuft.

Benchmarking ist ein organisatorischer Lernprozess zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Bei Verwendung der **Benchmarking-Methodik** (vgl. Abb. 3) wird als erstes festgelegt, was Gegenstand des Benchmarks ist (Produkte, Prozesse...). Bei der Wahl der Benchmarking-Partner ist darauf zu achten, dass eine möglichst breite Perspektive eingenommen wird, d.h. nicht nur die unmittelbare Konkurrenz, sondern auch andere Benchmarks aus dem Unternehmen, aus anderen Branchen usw. Als zweites werden anhand dieser Benchmarking-Partner einfache Erhebungen von Zahlen bzw. qualitativen Aussagen gemacht, beispielsweise Marktanteile, Produktivitätsgrößen oder die Beurteilung des Image. Drittens muss das Management aus dieser Erhebung einen Zielwert definieren. Wichtig ist bei dieser Vorgehensweise, mit groben Zahlen bzw. Daumenpeilungen zu arbeiten und sich nicht in Detaildiskussionen zu verlieren. Im vierten Schritt werden entlang der Benchmarking-Themen konkrete Verbesserungsmaßnahmen definiert und mit einem Termin bzw. Verantwortlichen versehen. Wenn dieses Maßnahmenpaket vorliegt, sollte es im Idealfall in ein bestehendes Umsetzungsprogramm integriert werden, damit die Gefahr von «Parallelwelten» vermieden wird. Dies kann ein Strategieprozess oder eine KVP-Methodik sein (KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Im Zentrum des Digitalisierungs-Benchmarkings steht das Lernen von den Besten. Gemeint sind Unternehmen und Lösungen, die das Geschäft heute und künftig beeinflussen. Idealerweise erfolgt der Diskussions- und Erarbeitungsprozess in einem cross-funktionalen Team aus dem Unternehmen, d.h. mit erfahrenen Leuten aus unterschiedlichen Funktionen. So ist sichergestellt, dass unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden und die Schlussfolgerungen bzw. Maßnahmen auf breitere Akzeptanz stossen. Damit wird nicht nur die **Wettbewerbsfähigkeit** ver-

bessert, sondern auch eine Kultur des systematischen Lernens eingeführt.

SYSTEMATISCHES BENCHMARKING: ANWENDUNG UND NUTZEN

1. **gemeinsamer Lernprozess** über die Stärken und Schwächen («lernende Organisation»)
2. **Verbesserung der Marktstellung** durch Verbesserung des Kundennutzens (für interne und externe Kunden)
3. **Verbesserung der Kostenposition** durch Steigerung der Produktivität (relative Kostenposition)
4. Benchmarking als Teil einer **leistungsorientierten Unternehmenskultur**

Anmerkungen:

1. Subhash, R., Benchmarking for Performance Evaluation, New Dehli 2015, S. 187 und 251 ff.
2. Stöger, R., Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart 2017, S. 7.
3. Sarder, R., Building an Innovative Learning Organization, Hoboken 2015, S. 27 und S. 49.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Strategische Unternehmensführung
- > Programm Management Business School
- > E-Mail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



BENCHMARKING SYSTEMATISCH VON DEN BESTEN LERNEN

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen möchte die Organisation und vor allem die Prozesse verbessern. Hierfür werden die einzelnen Werke mit Benchmarks aus der Branche bzw. aus anderen Branchen verglichen. Systematisch entwickelt das Management entlang der Prozesse gezielte Verbesserungsmaßnahmen.

ABB. 3: BENCHMARKING: WERKZEUG UND BEISPIEL (INDUSTRIE)

Benchmark	Werk Nordamerika				
Verantwortung/Datum:	C. Miller / 31.03.				
A. Benchmark-Erhebung	Zielwert	WIR	Benchmark A	Benchmark B	Benchmark C
1. Fertigungsprozess					
1.1. Durchlaufzeit (DLZ)	72	89	72	78	84
1.2. Werkzeug-Wechselzeit (WWZ)	120	198	190	120	160
1.3. Ausschuss	4 %	5 %	5 %	7 %	4 %
1.4 ...					
2. Produktivität					
2.1. Wertschöpfung pro MA	180.000	165.000	...		
2.2. Produktion pro Maschine	7.500	...			
2.3. Produktion pro MitarbeiterIn	...				
...	...				
B. Umsetzung	Verbesserungsmaßnahme		Termin	Verantw.	Status
1. Fertigungsprozess					
1.1. Durchlaufzeit (DLZ)	Verbesserung DLZ auf 72		31.10	Schulz	
1.2. Werkzeug-Wechselzeit (WWZ)	Optimierung WWZ auf 140 (langfristig: 120)		31.08	Bowers	
1.3. Ausschuss	Verbesserung Ausschussquote auf 3-4%		30.06	Senders	
...					