

ZT WIRTSCHAFT

„To learn and improve.“ (James H. Trask, General Motors Corporation, als Antwort auf die Frage nach Ziel und Zweck von Benchmarking)

„Wer nicht vergleicht, ist blöd!“ – eine Einführung ins Benchmarking

Der Begriff „Benchmarking“ lässt sich auf das Wort „Benchmark“, das eine zur Längenmessung in eine Werkbank („bench“) geschlagene Marke bezeichnet, zurückführen. Ein „Benchmark“ ist auch in anderen Bereichen zu finden: In der Topografie bezeichnet ein „Benchmark“ einen Referenzpunkt zur Höhenmessung und Orientierung, wohingegen er in der Computerwelt einen Wert bezeichnet, den ein zum Standard gehobenes Programm berechnet hat. Anhand dieses Wertes kann beispielsweise die Leistungsfähigkeit konkurrierender Computerkomponenten verglichen werden. Ein Artikel von Dipl.-Psych. Thomas Eckardt.



„Benchmarking“ kann damit allgemein als das Festlegen von Standards definiert werden, das eine Orientierung und Bewertung von (eigenen) Leistungen an zuvor festgesetzten Referenzpunkten ermöglicht.

Historische Entwicklung des Benchmarkings

Nutzt man die zuvor entwickelte allgemeine Definition von Benchmarking, lassen sich zahllose Benchmarkingvorgänge von der Urzeit bis in das zwanzigste Jahrhundert feststellen. Man kann der Definition nach beispielsweise die Anpassung urzeitlicher menschlicher Jagdpraktiken an die der Tiere ebenso als Benchmarking bezeichnen, wie die mittelalterliche Wanderschaft von Handwerksgehlen, die von Meister zu Meister zogen, um ihre Handwerkstechniken zu verfeinern und sich dadurch immer weiter zu perfektionieren.



Diesen Tätigkeiten fehlte ein Kriterium, das Benchmarking schließlich in den letzten fünfzig Jahren zu einem effektiven und mächtigen Werkzeug machte: die Messbarkeit. Zuerst unternahm die Japaner nach dem Zweiten Weltkrieg weitere maßgebliche Verbesserungen beim Benchmarking, indem sie dem Vorgehen eine feste Struktur gaben. An den Eigenschaften amerikani-

scher Produkte orientiert, begannen sie, ihre eigenen Produkte immer weiter zu verbessern und wurden damit zur Konkurrenz der Amerikaner. Das „produktorientierte Reverse Engineering“ bzw. die „Konkurrenzproduktanalyse“ kann man als erste Generation des Benchmarkings bezeichnen. Die nächste Generation des Benchmarkings entstand in den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts in den USA. Die Japaner hatten es geschafft, durch intensive Verbesserungen ihrer Produkte – bspw. auf dem Qualitätssektor – zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz für die amerikanischen Unternehmen zu werden. Ehemalige Marktführer, wie z.B. das Unternehmen Xerox, stellten fest, dass ihre Herstellungskosten genau so hoch waren, wie die Verkaufspreise der japanischen Mitbewerber. Xerox begann sich mit den Herstellungsverfahren der japanischen Konkurrenz auseinanderzusetzen und wurde dadurch seinerseits wieder konkurrenzfähig (zweite Generation des Benchmarkings). Die dritte Generation der Benchmarkingentwicklung befasst sich intensiv mit der Suche und Bewertung von Prozessen, die von Unternehmen verwendet werden, die nicht der gleichen Branche angehören müssen, aber signifikante Ähnlichkeiten aufweisen und damit vergleichbar werden. Benchmarking in diesem Bereich basiert auf zwei Informationen:

Die auf die dritte Generation aufbauenden Benchmarking-Generationen bieten eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten. Die Ergebnisse aus den Benchmarking-Aktivitäten dienen für langfristige strategische und globale Entscheidungen und ziehen umfassende Veränderungen der Unternehmen nach sich.

} geeignete Maße für Prozesseffizienz

} die Prozesseffizienz zugrunde liegende Befähigung

ger. Beispiele für erfolgreiche Benchmarkingprojekte der dritten Generation:

} Taiichi Ohno verglich das Auffüllen von Regalen eines Supermarktes mit der Materialversorgung in einem produzierenden Unternehmen und entwickelte so die Just-in-Time-Lieferung. Dadurch gelang es ihm, die Bestände in Produktion und Lager von Fabriken wesentlich zu senken.

} Xerox benchmarkte als Hersteller von Fotokopiergeräten mit L. L. Beans, einem großen Outdoor-Versand in den USA. Xerox hatte auf der Suche nach weiteren Verbesserungspotenzialen entdeckt, dass die im Lager von L. L. Beans durchgeführten Prozesse denen des eigenen Lagers vergleichbar waren. Dennoch war die Zahl der Aufträge, die beim Outdoor-Versand pro Mitarbeiter erledigt wurde, wesentlich höher. Durch Aufnahme aussagekräftiger Benchmarks und einer intensiven Beschäftigung mit den bei L. L. Beans verwendeten Techniken (starke Computerintegration im Lagerwesen) und Prozessen (Lagerung der Artikel nach Häufigkeit der Zugriffe pro Artikel geordnet), gelang Xerox eine signifikante Verbesserung der eigenen Lagerkennzahlen.

Die auf die dritte Generation aufbauenden Benchmarking-Generationen bieten eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten. Die Ergebnisse aus den Benchmarking-Aktivitäten dienen für langfristige strategische und globale Entscheidungen und ziehen umfassende Veränderungen der Unternehmen nach sich.

Bedeutung und Charakteristika von Benchmarking
Benchmarking hat nicht nur

in den produktiven Bereichen, sondern auch im Qualitätsmanagement große Bedeutung erlangt. Forderungen nach Benchmarking-Aktivitäten sind zwar bspw. in der DIN EN ISO 9000-9004 nicht enthalten, sind aber bspw. in den Richtlinien QS 9000 bzw. VDA Bd. 6.1, die für die Automobilindustrie gelten, gefordert.

Die QS 9000 ist eine Richtlinie, die von den großen drei amerikanischen Automobilherstellern (Chrysler, Ford und General Motors) entwickelt wurde. Sie ist gegenüber der DIN EN ISO 9000 ff. um spezielle Forderungen der Automobilbranche erweitert und betrifft daher große Teile der deutschen Automobilindustrie. Darüber hinaus ist Benchmarking Grundvoraussetzung, um erfolgreich an Qualitätswettbewerben teilnehmen zu können (z.B. European Quality Award, Ludwig-Erhard-Preis).

Ganz im Gegensatz zu den früher üblichen „spionageähnlichen“ Praktiken wird Benchmarking inzwischen

ANZEIGE

eher als ein kooperativer Prozess zwischen zwei oder mehreren Unternehmen betrachtet. Das International Benchmarking Center (IBC) des American Productivity & Quality Clearinghouse (APQC) hat dafür einen sog. „Code of Conduct“, einen Verhaltenskodex für Benchmarking, herausgegeben. Unternehmen, die an Benchmarking-Aktivitäten dieser Institution teilnehmen wollen, müssen diese Vereinbarung unterschreiben und befolgen. Auf diese Weise versichern die Unternehmen, sich untereinander nach festen Regeln zu richten und die Geheimnisse der Benchmarking-Partner zu wahren.

Benchmarking-Arten

Auch wenn der kooperative Charakter von Benchmarking einen hohen Stellenwert hat, ist es für Unternehmen unerlässlich, stets wettbewerbsfähig zu sein. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, haben sie die Möglichkeit, mittels verschiedener Benchmarking-



Arten zu besseren Ergebnissen zu gelangen.

Die Benchmarking-Arten können allgemein folgendermaßen eingeteilt werden:

} internes Benchmarking

} wettbewerbsorientiertes Benchmarking

} funktionales Benchmarking.

Die unterschiedlichen Benchmarking-Arten bieten durch ihre Ausrichtung verschieden große Potenziale und können so je nach Zielsetzung des jeweiligen Benchmarking-Projekts eingesetzt werden. Internes Benchmarking bezieht sich auf Benchmarking-Partner, die der eigenen Organisation entstammen, bspw. andere Abteilungen, andere Werke oder Standorte desselben Unternehmens. Aufgrund des begrenzten Kreises von Vergleichspartnern sind auch die Verbesserungspotenziale durch internes Benchmarking als eingeschränkt zu bezeichnen, dennoch eignet es sich gut als Vorstufe bspw. für externes Benchmarking, vor allem unter folgenden Fragestellungen:

} Was tun wir?

} Warum und zu welchem Zweck tun wir es?

} Wer tut es? Welche Art von Mitarbeitern? Wie viele?

} Warum tun gerade sie es? Welche Wertschöpfung betreiben sie?

Größere Potenziale bietet das wettbewerbsorientierte Benchmarking. Abgesehen davon, dass der Kreis potenzieller Benchmarking-Partner zunimmt, bietet der Vergleich mit dem Konkurrenten eine große Menge an natürlicher Motivation. Durch die Tatsache, dass man einen Wettbewerber der gleichen Branche zum Vergleich nutzt, sind ähnliche Prozesse, Produkte und Verfahren leicht zu finden (die Materialien in einem Instandhaltungsbetrieb haben andere Grundlagen als die in einem Neuteile produzierenden Werk). Es fällt leichter, sich im Wettbewerb einzuordnen und sich – an den direkten Konkurrenten orientiert – weiterzuentwickeln. Der Nachteil beim wettbewerbsorientierten Benchmarking ist allerdings die einge-

Fortsetzung auf Seite 10 ZT

Potenziale der Benchmarkingarten		
	Vorteile	Nachteile
Internes BM	<ul style="list-style-type: none"> relativ einfache Datenerfassung gute Ergebnisse für diversifizierte Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> begrenzter Blickwinkel interne Vorurteile
Wettbewerbsorientiertes BM	<ul style="list-style-type: none"> geschäftsrelevante Informationen Produkte/Prozesse vergleichbar relativ hohe Akzeptanz eindeutige Positionierung im Vergleich mit dem Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> partiell schwierige Datenerfassung Gefahr branchenorientierter „Kopien“ keine Freigabe „geheimer“ Informationen
Funktionales BM	<ul style="list-style-type: none"> relativ hohes Potenzial zum Finden innovativer Lösungen Vergrößerung des Ideenspektrums 	<ul style="list-style-type: none"> relativ schwierige Transformation von „anderem“ in ein betriebliches Umfeld Gegenargument: Vergleichbarkeit zeitaufwendige Analyse aufwendige Suche nach BM-Partnern