



# Qualität und Zuverlässigkeit

Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung

43. Jahrgang

8/98

Gunnar Siebert und  
Stefan Kempf, Berlin

## Mit Benchmarking die Prozesse optimieren

... und die besten Praktiken zum Erzielen  
überdurchschnittlicher Wettbewerbsvorteile identifizieren

CARL HANSER VERLAG, MÜNCHEN

Alle Rechte, auch die des  
Nachdrucks, der photo-  
mechanischen Wiedergabe  
dieses Sonderdrucks  
und der Übersetzung,  
behält sich der Verlag vor.

Gunnar Siebert und  
Stefan Kempf, Berlin

# Mit Benchmarking die Prozesse optimieren

... und die besten Praktiken zum Erzielen  
überdurchschnittlicher Wettbewerbsvorteile identifizieren

*Der Vergleich mit den Besten und das Lernen von führenden Unternehmen durch Benchmarking findet in Deutschland ein immer größeres Interesse. Im Vordergrund steht dabei der Wunsch, bessere Prozesse und Methoden zu entdecken, zu verstehen und in einer dem eigenen Unternehmen entsprechenden Form umzusetzen. Der Beitrag stellt Grundlagen, Problemfelder und neue Ansätze vor.*

## **Optimizing processes with benchmarking**

*... and identifying the best procedures for achieving above-average competitive advantages. In Germany, the use of benchmarking for making comparisons with the best and learning from leading companies is receiving ever-increasing interest. At the forefront lies a wish to uncover and understand better processes and methods and to implement these in a suitable form in one's own company. The article presents the essential principles, problem areas and new approaches.*

Benchmarking ist in Ergänzung zum klassischen Unternehmensvergleich durch das systematische Suchen nach rationalen Vorgehensweisen und besseren Lösungen für detaillierte Problemfelder und Prozesse außerhalb des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Branche gekennzeichnet. Nicht die Unterschiede zu anderen sind beim Benchmarking der Schwerpunkt der Untersuchung, sondern die gezielte Identifikation der besten Praktiken, mit denen überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen sind.

Der Erfolg des Benchmarkings liegt in den flexiblen Einsatzmöglichkeiten: vom Aufdecken verkrusteter Unternehmensstrukturen über das Herausfinden von Optimierungsmöglichkeiten für Geschäftsprozesse bis hin zur Unterstützung von Entscheidungen auf der strategischen Ebene.

Benchmarking ist entscheidend durch die Fragestellung gekennzeichnet, wa-

rum andere Unternehmen etwas besser machen. Der Beweis der Durchführbarkeit neuer Ideen durch ihre tägliche Anwendung in anderen Unternehmen und die damit verbundene Motivation der eigenen Mitarbeiter ist ein Vorteil des Benchmarkings. Erst der Blick über den eigenen „Tellerrand“ ermöglicht Leistungssprünge um Größenordnungen. Dabei erfolgt die Durchführung eines Benchmarking-Projekts in fünf klar strukturierten Phasen (Bild 1):

- In der **Zielsetzungsphase** werden die Grundlagen, die Rahmenbedingungen und die Ziele für das weitere Vorgehen im Benchmarking-Projekt festgelegt. Das bedeutet, daß zunächst die relevanten Vorfeldinformationen ermittelt werden, auf deren Grundlage dann das Benchmarking-Objekt ausgewählt wird, wobei auch rechtliche Aspekte zu beachten sind. Im Anschluß erfolgt die Projektorganisation und die Festle-

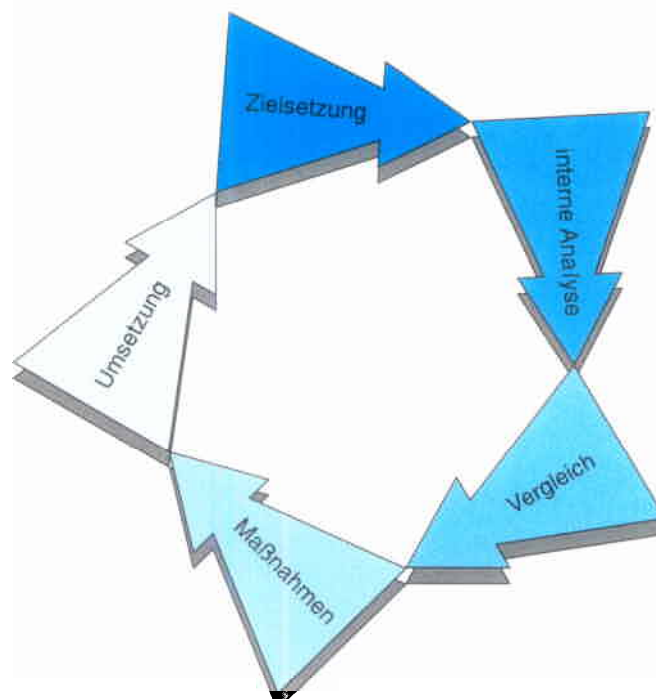


Bild 1. Die Methode des Benchmarkings ist durch das systematische Suchen nach rationalen Vorgehensweisen und besseren Lösungen gekennzeichnet. Schwerpunkt ist die gezielte Identifikation der besten Praktiken, mit denen überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen sind. Dazu wird eine Vorgehensweise in fünf Phasen durchlaufen.

Tabelle 1. Benchmarking bietet eine Reihe von Nutzeffekten, die in ihrer Auswirkung in einem direkten oder auch erst in einem indirekten Verhältnis zu den eigentlichen Benchmarking-Aktivitäten stehen

Direkter Nutzen	Indirekter Nutzen
Benchmarking ...	
analysiert Unternehmen	erzeugt Verständnis für die eigenen Geschäftsabläufe
vergleicht Unternehmensbereiche und Unternehmen	legt die Unternehmensziele fest
definiert Bestleistungen	überprüft Unternehmensstrategie(n)
identifizierte Leistungsdefizite	stärkt die Wettbewerbsfähigkeit
bewertet Lösungsalternativen	initiiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß

gung einer Kommunikationsstrategie [1].

- In der Phase der **internen Analyse** wird das Benchmarking-Objekt genauer untersucht. Es werden Meßgrößen und alle notwendigen Informationen für den weiteren Benchmarking-Prozeß abgeleitet und umfassend dokumentiert. Darauf aufbauend werden Vergleichsgrößen definiert und Fragebögen entwickelt und übergeben.
- In der **Vergleichsphase** werden die gewünschten Eigenschaften des Benchmarking-Partners festgelegt, auf deren Grundlage die Generierung und Selektion von geeigneten Benchmarking-Partnern und im Anschluß daran die Kontaktaufnahme mit dem selektierten Benchmarking-partner sowie der direkte Vergleich erfolgt.
- In der Phase der **Maßnahmenentwicklung** werden aus den Ergebnissen der Vergleichsphase konkrete Maßnahmen abgeleitet, deren Umsetzung Verbesserungen im Hinblick auf die definierten Ziele der Untersuchung ermöglicht.
- Basierend auf dieser Planung erfolgt auch die **Umsetzung der Maßnahmen** im Unternehmen. Das Benchmarking wird im letzten Schritt durch eine Überprüfung des Grades der Zielerreichung und der Dokumentation des Projektes abgeschlossen.

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist ein Benchmark etwas, nach dem gestrebt werden sollte. Benchmarking kann vereinfacht als der Prozeß beschrieben werden, diesen Benchmark zu erreichen. Die folgenden Definitionen dienen dem besseren Verständnis:

- Ein **Benchmark** ist ein Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung.
- **Benchmarking** ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mit mittels Benchmarks als besser identifizierten Vergleichspartnern. Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden. Ziel des Benchmarkings ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des Vergleichspartners entscheidend zu verbessern.

### Nutzenpotentiale realisieren...

Aufgabe des Benchmarkings ist es, neue Ideen und Impulse in eine Organisation zu tragen und sich mit den gesetzten Zielen zu beschäftigen. Der Blick über die eigenen Aktivitäten hinaus auf die Leistungen anderer kann ein Unternehmen in die Lage versetzen, selbst Spitzenleistungen zu erbringen (Tabelle 1). Kontinuierliche Innovationen durch das In-Frage-Stellen des Status Quo sowie die Absicherung durch den Beweis, daß es bei anderen funktioniert, sind so möglich.

Dabei ist Benchmarking kein standardisiertes, einheitliches Werkzeug. Je nach Benchmarking-Objekt und avisiertem Kreis potentieller Partner existieren unterschiedliche Benchmarking-Arten (Bild 2) [1].

### ... und Probleme beim Benchmarking bewältigen

Die neueste Studie des Deutschen Benchmarking Zentrums (DBZ) in Berlin beschreibt die Erfolgspotentiale des Benchmarkings und gibt Auskünfte

über Einsatz, Trends, Erfolgsfaktoren sowie die größten Schwierigkeiten beim Benchmarking [2]. Dies sind:

- Auswahl des richtigen Benchmarking-Partners als Schlüsselfaktor beim Benchmarking.
- branchenübergreifendes Benchmarking erst zu 30 Prozent angewendet.
- Prozeß-Benchmarking bisher zu wenig eingesetzt, zeigt aber die größten Erfolgspotentiale.
- Informationsbeschaffung nicht oder nur sehr unsauber betrieben.
- Zielsetzung und -vereinbarung häufig unzureichend und
- unternehmensinterne Analysen oft nicht detailliert genug durchgeführt.

Die Auswahl des richtigen Benchmarking-Partners macht nur etwa 15 Prozent der gesamten Benchmarking-Projektkosten aus, beeinflusst aber zu 85 Prozent den Erfolg. Der Trend geht immer mehr in Richtung auf ein branchenübergreifendes Prozeß-Benchmarking. Diese Benchmarking-Art wird bisher nur von 30 Prozent der insgesamt 109 untersuchten Unternehmen eingesetzt. Die Schwierigkeiten des Benchmarkings gegenüber anderen Verfahren bestehen hauptsächlich darin, daß es sich um ein recht junges Verfahren handelt [3]. So gibt es nur wenige Fachleute, die einen entsprechenden Erfahrungsschatz in bezug auf die Durchführung eines Benchmarking-Projekts haben. Viele als international führend anerkannte Vergleichsunternehmen erwarten jedoch, daß sich die Benchmarking-Partner systematisch vorbereiten und dies auch dokumentieren. Auch ist der Zugriff auf Informationen, ohne die Benchmarking nicht sinnvoll durchgeführt werden kann, bei weitem noch nicht ausgereift.

Andere Nachteile ergeben sich je nach Benchmarking-Art. So kann es beispielsweise beim internen Benchmarking

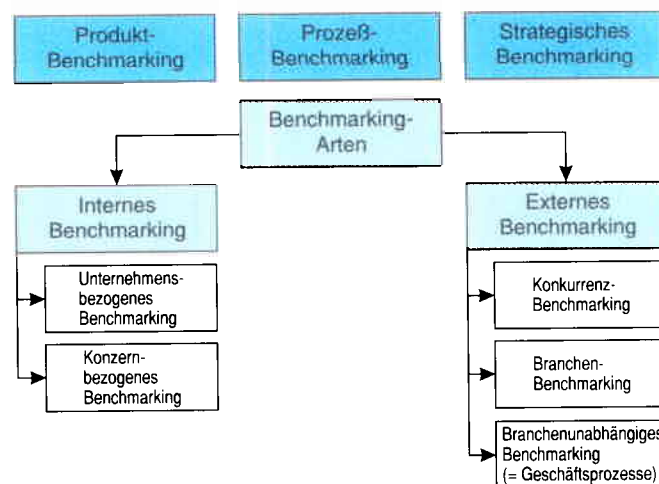


Bild 2. Je nach Zielrichtung, Erkenntnisobjekt und Anwendungshorizont lassen sich verschiedene Arten des Benchmarkings unterscheiden.

vorkommen, daß systeminterne Schwächen nicht erkannt werden. Die mögliche „Best Practice“ wird nicht gefunden, weil nur innerhalb der betrieblichen Strukturen gesucht wird, was zu einer Fehleinschätzung der eigenen Leistungsstärke führen kann. Damit bleibt dann auch der nötige Anstoß für eine innovative Veränderung aus.

Wird ein externes Benchmarking in der eigenen Branche durchgeführt, handelt es sich bei den Benchmarking-Partnern um potentielle Wettbewerber. Daraus erwächst die Notwendigkeit, mit den Daten der Wettbewerber sensibel umzugehen. Der Grad der Offenheit muß hier unbedingt vorher geklärt werden. Wurden die Informationen ausgetauscht, stellt sich die Frage, wie deren Qualität zu überprüfen ist. Dafür müssen Extrazeiten einkalkuliert werden. Des weiteren werden mitunter branchentypische Schwächen oder die eigentlichen „Best Practices“ nicht erkannt.

Im branchenfremden, externen Benchmarking müssen in jedem Projekt ähnliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Abläufe und Strukturen vergleichbar und übertragbar zu machen. Besonders das Aufstellen des branchenunabhängigen Fragebogens erfordert hier entsprechendes Können. Wurden „Best Practices“ gefunden, besteht die Gefahr, diese ohne Anpassung an die eigenen Anforderungen vorbehaltlos zu übernehmen. Nur mit entsprechender Adaption der Lösung ist es möglich, eine Spitzenposition zu erreichen.

## Vergleichsunternehmen gezielt auswählen

Der kritische Erfolgsfaktor beim Benchmarking ist die Auswahl von geeigneten Partnern. Dies gilt vor allem für das branchenunabhängige Prozeß-Benchmarking. Bisherige Methoden, einen Partner auszuwählen, setzen hauptsächlich auf das Erfahrungswissen von Mitarbeitern und Unternehmensberatern. Diese Erfahrungen reichen aber im allgemeinen nicht aus, um fundiert alle in Frage kommenden Unternehmen hinsichtlich der Eignung als Benchmarking-Partner zu beurteilen.

Außerdem haben Benchmarking-Projekte nur ein sehr begrenztes Zeit- und Kostenbudget. Aus diesen Gründen ist es mit bisherigen Methoden nicht möglich, alle grundsätzlich möglichen Benchmarking-Partner bei der Auswahl zu berücksichtigen. Es wird meist nur aus einer sehr kleinen

### Praktische Unterstützung beim Benchmarking

Das Deutsche Benchmarking Zentrum (DBZ) in Berlin hat sich die Aufgabe gestellt, deutsche Unternehmen bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse zu unterstützen. Besondere Zielgruppe des DBZ sind mittelständische Unternehmen, denen bei der Durchführung von Benchmarking das Know-how und/oder die Kapazitäten fehlen. Hierfür wird zum einen die Informationstechnologie eingesetzt, zum anderen wird zur objektiven Einschätzung und zur Ideengenerierung der interne und externe Vergleich genutzt. Das DBZ unterstützt die Unternehmen bei der Durchführung von Benchmarking-Projekten durch Benchmarking-Know-how, Moderation, Softwaretools und einen Leitfaden mit Checklisten für jede einzelne Projektphase.

Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung bietet das DBZ in Form einer Benchmarking-Hotline: Fragen zu Benchmarking-Projekten werden von Benchmarking-Experten telefonisch beantwortet. Informationsdienste im Internet stellen den Kunden aktuelle Informationen und Daten zur Verfügung. Eine Benchmarking-Börse im Internet unter der

Adresse „<http://www.benchmarkingforum.de>“ ermöglicht es, schnell einen Partner zu finden. Hier geben die Unternehmen die gewünschten Profile ihrer zukünftigen Benchmarking-Partner sowie eine kurze Projektskizze ein.

Weiterhin bietet das DBZ Informationen zur Bewertung von Prozessen an, um von anderen Unternehmen zu lernen. Auch wird Unterstützung bei der Identifizierung von hervorragenden Unternehmensleistungen (Best Practices) und deren kritischen Erfolgsfaktoren gegeben:

**Best-Practice-Reports** sind dokumentierte Erfahrungen und beste Praktiken von jeweils 20 bis 30 Unternehmen auf Weltklasseniveau aus verschiedenen Branchen. Das Spektrum der untersuchten Bereiche reicht von der Produktentwicklung, Herstellung und Kundenzufriedenheit bis zur Verwaltung. Derzeit sind über 50 Best-Practice-Reports verfügbar.

Darüber hinaus werden weitere, Benchmarking-Projekte unterstützende Informationssammlungen zu speziellen Themenschwerpunkten sowie individuelle Informationsrecherchen angeboten.

Gruppe von Unternehmen ausgewählt, die im Blickpunkt der Presse stehen und denen sehr gute Leistungen in bestimmten Prozessen nachgesagt werden. Das Blickfeld für die Auswahl möglicher Benchmarking-Partner kann so stark eingeschränkt werden, daß die Potentiale, die im Vergleich mit den sogenannten „Hidden Champions“ liegen, nicht erkannt und somit auch nicht genutzt werden können.

Zur Lösung dieses Problems wurde am DBZ eine Software als Instrument zur gezielten Klassifizierung von Unternehmen entwickelt. Sie ermöglicht durch den Einsatz der Clusteranalyse die systematische, rechnerunterstützte Suche nach Prozeßähnlichkeiten zwischen Unternehmen. Diese Ähnlichkeiten werden als Kriterium für Vergleichbarkeit angesehen: Je ähnlicher sich zwei Unternehmen sind, desto besser ist die Eignung als Benchmarking-Partner. Ähnlichkeiten beziehen sich dabei nicht auf Branchen oder Produkte, sondern nur auf die Ähnlichkeit von Geschäftsprozessen.

Als Grundlage für die Auswahl werden Unternehmen zunächst durch eine Reihe von Merkmalen charakterisiert.

Dazu wurden folgende drei Merkmalsklassen entwickelt:

- Die **klassifizierenden Merkmale** werden als Grundlage für die Gruppenbildung durch die Clusteranalyse verwendet. Mit diesen Merkmalen wird beschrieben, wie und unter welchen Bedingungen ein Unternehmen seine Leistung für den Kunden erbringt.
- Anhand von **bewertenden Merkmalen** wird eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, bezogen auf sein Kerngeschäft, vorgenommen. Damit ist es möglich, das in diesem Geschäftsfeld beste Unternehmen zu identifizieren.
- Die **beschreibenden Merkmale** liefern Informationen über Unternehmensstrukturen und aussagekräftige Unternehmenskenngrößen. Sie werden ergänzend zu den bewertenden Merkmalen zur Interpretation der Ergebnisse des Unternehmensklassifizierers eingesetzt.

Die entwickelte Software wird bereits erfolgreich in Benchmarking-Projekten eingesetzt. Der nächste Entwicklungsschritt ist die Entwicklung einer Standardsoftware, die eine Auswahl von



Benchmarking-Partnern über das Internet ermöglicht. Damit wird der Einsatz von Benchmarking besonders auch für kleine und mittelständische Unternehmen attraktiv, die den mit Benchmarking verbundenen Zeit- und Kostenaufwand bisher häufig gescheut haben [1].

## Prozeß-Benchmarking anwenden

Zur erfolgreichen Anwendung der Methode des Prozeß-Benchmarkings müssen die betrachteten Prozesse vergleichbar, die angewandten Praktiken übertragbar und die Ideallösungen führender Unternehmen auf die eigenen Prozesse adaptierbar sein [4]. In der praktischen Anwendung werden beim Prozeß-Benchmarking bereits existierende Lösungen aus allen Branchen untersucht und an die Bedingungen in der eigenen Organisation angepaßt.

Ziel dieser Methode ist das Überprüfen der Ähnlichkeit von Prozessen sowie das Herausarbeiten von Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um diese ähnlichen Prozesse branchenunabhängig vergleichbar zu machen. Diese Ziele sind in eine mehrphasige Vorgehensweise zur Durchführung von Prozeß-Benchmarking integriert. Dabei werden Anforderungen an Aggregationsmodelle und deren Kernmeßgrößen ermittelt. Ebenso wird ein Regelwerk vorgestellt, mit dessen Hilfe die Kernmeßgrößen für einen Vergleich

mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen aufbereitet werden können.

Nach der Auswahl der Vergleichsunternehmen empfiehlt sich eine Überprüfung der betrachteten Prozesse hinsichtlich ihrer Eignung für das Prozeß-Benchmarking. Dafür ist eine Systematik zur Strukturierung von Prozessen mittels Prozeßmerkmalen entwickelt worden: Die Struktur der Prozeßklassifikation wird durch zwei Merkmalskataloge A (Ähnlichkeit) und B (Bewertung) bestimmt. Mit dem Merkmalskatalog A lassen sich Geschäftsprozesse leicht charakterisieren und voneinander abgrenzen. Zur Bewertung der Vergleichsprozesse wird der Merkmalskatalog B eingesetzt. Durch die Bestimmung der Merkmalsausprägungen dieses Katalogs wird zusätzlich zu einer Charakterisierung der eigenen Prozesse eine Einstufung ihrer Leistungsfähigkeit gegenüber Vergleichsprozessen ermöglicht. Aus den ausgefüllten Merkmalskatalogen ergeben sich Prozeßprofile, die bestehende Ähnlichkeiten und Unterschiede von Prozessen aufzeigen.

Die Methode des Prozeß-Benchmarkings unterstützt somit die Auswahl zwischen alternativen Konzepten und ermöglicht es, schneller zu qualitativ hochwertigen Lösungen zu gelangen.

## Literatur

- 1 Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking. In: Kamiske, G. F. (Hrsg.): Reihe Pocket

Power. München: Hanser 1998

- 2 DBZ – Deutsches Benchmarking Zentrum: Erfolgspotentiale des Benchmarking in Deutschland. Berlin 1998
- 3 Mertins, K.; Siebert, G.; Kempf, S. (Hrsg.): Benchmarking – Praxis in deutschen Unternehmen. Berlin: Springer 1995
- 4 Siebert, G.: Prozeß-Benchmarking. Methode zum branchenunabhängigen Vergleich von Geschäftsprozessen. Dissertation an der TU Berlin, 1998

## Die Autoren dieses Beitrags

Dr.-Ing. Gunnar Siebert, geb. 1963, studierte an der Technischen Universität Berlin Wirtschaftsingenieurwesen, Fachrichtung Maschinenbau, und war von 1991 bis 1997 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin. Von 1992 bis 1994 leitete er das CIM-Technologietransfer-Zentrum Berlin/Brandenburg. Von 1994 bis 1997 leitete er das Informationszentrum Benchmarking. Seit 1998 ist er Geschäftsführer des Instituts für Prozeßoptimierung (IPO) in Berlin. Er ist Beiratsmitglied des Global Benchmarking Networks (GBN) und Juror des Europäischen Benchmarking-Awards. Seit 1996 ist er Lehrbeauftragter für Benchmarking an der FHTW Berlin.

Dipl.-Ing. Stefan Kempf, geb. 1963, studierte Maschinenbau mit der Fachrichtung Produktionstechnik an der Technischen Universität Berlin. Von 1991 bis 1997 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin. Dort leitete er das Informationszentrum Benchmarking (IZB) und die Gruppe Benchmarking. Seit Januar 1998 ist er Geschäftsführer des Instituts für Prozeßoptimierung in Berlin. Er ist Gründungsmitglied des Global Benchmarking Network (GBN) und Mitglied des deutschen Expertenkreises Benchmarking.

(10/0992)

Institut für Prozeßoptimierung (IPO)

Altonaerstr. 1

D-10557 Berlin

Fon: 030-3907907-0

Fax: 030-3907907-1

WEB: <http://www.ipo.de>

<http://www.benchmarkingforum.de>