

## Benchmarking

### Aktualität

Das Umfeld von Unternehmen und Volkswirtschaften insgesamt hat sich in den 90er Jahren grundlegend geändert. In der aktuellen Diskussion über die Reaktionen auf diese Veränderungen, die oft mit dem Schlagwort ‚Globalisierung‘ benannt werden, spielen Vergleiche der Wettbewerbsfähigkeit eine immer größere Rolle. In diesem Zusammenhang hat - zunächst auf Unternehmensebene, später auf gesamtwirtschaftlicher Ebene - auch das Produktions- und Managementkonzept des Benchmarking an Bedeutung gewonnen.

Anhänger des Benchmarking-Konzepts verbinden damit die Erwartung, sich besser an die neue Situation anpassen zu können. Denn es wird die Möglichkeit gesehen, sich hiermit an den Erfahrungen anderer zu orientieren und zu lernen, wie die eigene Leistungsfähigkeit erhöht werden kann. Insgesamt geht man davon aus, dass Benchmarking auf Unternehmensebene das Streben nach Qualität fördert, auf Branchenebene u.a. der Verbreitung von Informationen über optimale Arbeitsmethoden (‚Bestverfahren‘ oder ‚best practices‘) dient und auf gesamtwirtschaftlicher Ebene die Grundlage für Verbesserungen in den Rahmenbedingungen liefert.

### Begriff

Der Begriff ‚benchmark‘ entstammt dem Vermessungswesen und bezeichnet dort eine Vermessungsmarkierung, einen Bezugspunkt und Standard, an dem etwas gemessen oder beurteilt wird. Übertragen wurde der Begriff zuerst auf die Bereiche der Finanztheorie und der Informatik (dort spricht man auch zum erstenmal von Benchmarking), später dann auf den allgemeinen wirtschaftlichen und auch politischen Bereich.

Benchmarking bedeutet vor allem die systematische Identifikation von Bestlösungen und konsequente Orientierung an diesen. Eine Beurteilung von Strategien, Prozessen/Funktionen, Methoden/Verfahren oder Produkten/Dienstleistungen kann nur im Vergleich zu ausgewählten Benchmarks erfolgen. Voraussetzung für das Lernen von den Besten und für einen aussagekräftigen Vergleich mit diesen ist zunächst ein konkretes Messen im - und Wissen um den - eigenen Bereich. Anhand ausgewählter Kennziffern soll insbesondere festgestellt werden, welche Unterschiede zu den Besten bestehen, auf welchen Ursachen diese Unterschiede beruhen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse über Art, Ausmaß und Umfang einer Verbesserung oder sogar Neuorientierung kann dann ein kontinuierlicher Veränderungsprozess etabliert werden. D.h., externe Standards sollen anspruchsvolle, aber realisierbare Ziele vorgeben, die mittels eines strukturierten, kontinuierlich verlaufenden Prozesses angestrebt werden. Ein solcher Prozess erfordert von den Beteiligten Bewusstsein und Motivation.

Benchmarking muss dem jeweiligen Einsatzgebiet und -zweck entsprechend angepasst werden. Daher wurden unterschiedliche Benchmarking-Arten entwickelt und zum Einsatz gebracht. Die einschlägige betriebswirtschaftliche Literatur weist eine große Vielfalt verschiedener Benchmarking-Begriffe auf - wie beispielsweise Produkt-Benchmarking, Prozess-Benchmarking, Organisations-Benchmarking, Strategie-Benchmarking oder Internes bzw. Externes Benchmarking.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Benchmarking helfen soll, Zusammenhänge zu verstehen, die zu höherer Leistung führen. Es soll die (weltweit) besten Lösungen identifizieren, die erzielten Ergebnisse messen und somit einen Maßstab zur Beobachtung des relativen Fortschritts und ein Instrument der Annäherung an eine sich ständig verbessernde Bestleistung liefern.

### **Betriebswirtschaftliches Benchmarking**

Als Benchmarkingpionier gilt das US-amerikanische Unternehmen ‚Xerox‘, das bereits Ende der 70er Jahre ein Produkt mit dem des stärksten Wettbewerbers verglichen hatte und dabei erhebliche Kostenunterschiede feststellte. Dieses Unternehmen entwickelte ein neues Leistungssteigerungsprogramm und nannte den Prozeß Benchmarking. Insbesondere aufgrund der positiven Erfahrungen, die ‚Xerox‘ gemacht hatte, wurde Benchmarking in den USA bekannt. In Bezug auf Europa und Deutschland geht man davon aus, dass in vielen Unternehmen noch große Berührungängste überwunden und Informationsdefizite abgebaut werden müssen, damit Benchmarking stärkere Verbreitung finden kann. In diesem Zusammenhang wird auch die Ansicht vertreten, dass Wettbewerberdaten verstärkt zugänglich gemacht werden sollten. Öffentliche und private Programme wurden bereits gestartet, um den Bekanntheitsgrad von Benchmarking zu steigern. Obwohl Benchmarking zu Beginn der 90er Jahre hierzulande nahezu unbekannt war, ist es mittlerweile für einzelne Unternehmen ein praktikables Werkzeug zur Steigerung der ‚Performance‘.

### **(Wirtschafts-)Politisches Benchmarking**

Volkswirtschaftliches Benchmarking für Nationen wurde - wie das betriebswirtschaftliche Konzept - zuerst in den USA diskutiert. Vor dem Hintergrund einer veränderten Wahrnehmung der Konkurrenzsituation innerhalb der Triade USA, Europa, Japan empfahl L. Thurow in seinem Buch ‚Kopf an Kopf - Wer siegt im Wirtschaftskrieg zwischen Europa, Japan und den USA?‘ bereits Anfang der 90er Jahre ‚International Benchmarking‘. Thurow zufolge ist volkswirtschaftliches Benchmarking für ein Land, ‚das gewinnen will‘, deshalb von Bedeutung, da es zunächst seine Konkurrenz genau untersuchen muss.

Mit Verzögerung wurde das Konzept auch in Europa aufgegriffen. Programmatisch taucht der Begriff erstmals in einer Mitteilung der Europäischen Kommission mit dem Titel ‚Benchmarking the Competitiveness of European Industry‘ Ende 1996 auf. Seitdem wird das Konzept von verschiedenen Generaldirektionen der Kommission verwendet. Auch auf nationaler Ebene hat Benchmarking in den letzten Jahren in der Diskussion an Bedeutung gewonnen. So haben in Deutschland u.a. der Bundesverband der deutschen Industrie und der ehemalige Bundespräsident Roman Herzog (in seiner berühmten ‚Ruck-durchs-Land‘-Rede) Benchmarking empfohlen. Die Teilnehmer am Bündnis für Arbeit haben das Konzept Anfang Dezember 1998 offiziell zum Gegenstand ihrer Bemühungen erklärt, und in jüngster Zeit wurde Benchmarking beispielsweise im sog. ‚Schröder-Blair-Papier‘ vom Sommer 1999 vorgeschlagen, um Reformen in Europa voranzubringen.

(Wirtschafts-)Politisches Benchmarking zielt vor allem auf den zwischenstaatlichen Vergleich der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Standortfaktoren) ab. Typische Anwendungsgebiete sind beispielsweise die Arbeitskosten, Kosten für Transporte, Energieversorgung und Telekommunikation, aber auch die Effektivität bürokratischer und administrativer Prozesse oder Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik.

Die Übertragung des ursprünglichen Produktions- und Managementkonzeptes auf den Bereich der (Wirtschafts-)Politik ist nicht unumstritten. Kritische Stimmen warnen davor, (wirtschafts-)politisches Benchmarking als Ersatz für eine eigenständige Politik zu betrachten, da es i.d.R. keine Rezepte liefert, die unverändert übernommen werden können. Einigkeit besteht jedoch darüber, dass es neue Impulse und einen ersten Argumentationsrahmen für Reformprozesse im jeweiligen Anwendungsgebiet geben könne.

#### Quellen:

- Meyer, Jürgen (Hrsg.), Benchmarking: Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, 1996.
- Sabisch, Helmut, Tintelnot, Claus (Hrsg.), Benchmarking: Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen, 1997.
- Tidow, Stefan, Benchmarking als Leitidee / Zum Verlust des Politischen in der europäischen Perspektive, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 3/1999, S. 301-309.
- Peneder, Michael, Wettbewerbsfähigkeit und Standortqualität / Eine Kritik der Länder-Ranglisten, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 3/1999, S. 170-177.

Bearbeiter: RR'n Katharina Ermtraud, Fachbereich V, Wirtschaft und Technologie, Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Tourismus, Angelegenheiten der neuen Länder, Tel. 25762; ORR Dr. Matthias Mock, Fachbereich IV, Haushalt und Finanzen, Tel. 22855