

Seminararbeit

Benchmarking als Frühaufklärungsinstrument im Rahmen des Controllings

im Rahmen des Hauptseminars
zu Unternehmensrechnung und Controlling
im Sommersemester 1999

bei Prof. Dr. Ulrich Krystek

vorgelegt von

Michael Wesoly • 146 727

Wilsnacker Str. 43, 10559 Berlin

Berlin, den 16. April 1999

1	MOTIVATION	1
2	BENCHMARKING	2
2.1	Definition und Abgrenzung	2
2.2	Phasen der Entwicklung	4
2.3	Arten des Benchmarking	5
3	FRÜHAUFKLÄRUNG	6
3.1	Kategorisierung der Frühaufklärung	7
3.2	Entwicklung der operativen Frühaufklärung	8
3.3	Entwicklung der strategischen Frühaufklärung	10
4	BENCHMARKING IN DER OPERATIVEN FRÜHAUFKLÄRUNG	10
5	BENCHMARKING IN DER STRATEGISCHEN FRÜHAUFKLÄRUNG	12
5.1	Inside-Out-Ansatz	13
5.2	Mögliche Einsatzgebiete des Benchmarking	14
6	AUSBLICK	15
7	LITERATUR	17
8	ANHANG	19

1 Motivation

„Benchmarking ist eines dieser neuen Modewörter, die heutzutage jedermann benutzt, wenn er von Vergleich spricht“ (SUND 1996, S. 64). Auch wenn diese Aussage zutreffen sollte, ist Benchmarking doch eine Methode, die sehr viel mehr leisten kann. Benchmarking hat in Amerika einen regelrechten Siegeszug hinter sich. Grund hierfür ist die Aufnahme von Benchmarking in den Kriterienkatalog des renommierten Malcolm Baldrige Award. In Europa ist es häufig als Modewort aus Amerika abgetan worden (LÜCKMANN 1999, S. 16). Erst seit 1996 ist es von der Europäischen Kommission aufgegriffen worden und auch hier vorangetrieben worden.

Dabei sind die Möglichkeiten von Benchmarking wesentlich größer als vom bisher in Deutschland durchgeführten **Wettbewerbsvergleich**¹. Ob diese Möglichkeiten auch ausreichen, um eine nützliche Methode im Rahmen der Frühaufklärung zu sein, ist Aufgabe dieser Arbeit.

Zunächst soll die **Theorie des Benchmarking** erläutert werden. Dabei wird vor allem auf die Entwicklung des Benchmarking vom Qualitätssicherungstool zum allgemeinen kosten- bzw. strategieorientierten Kosteninstrument eingegangen. Anschließend wird die **Vorgehensweise der Frühaufklärung** dargestellt, um in einem dritten Schritt zu analysieren, ob sich die beiden Konzepte verbinden lassen.

Aufgrund der unterschiedlichen Qualität der Frühaufklärungsansätze wird hierbei in operative und strategische Frühaufklärung unterschieden. Die Eignung des Benchmarking für die Frühaufklärung wird dabei anhand des **Stakeholder-Ansatzes** untersucht.

¹ „Zur Differenzierung des Benchmarking von der Wettbewerberanalyse weisen Walleck/O’Haloran/Leader auf zwei Erweiterungen hin. Zum einen findet Benchmarking sowohl innerhalb als auch außerhalb des direkten Wettbewerberumfeldes statt, zum anderen quantifiziert die normale Wettbewerberanalyse nur die Differenzen in bezug auf die gewählten Kriterien, wie Kosten, Qualität und Zeit.“ (LUDWIG 1996, S. 12)

2 Benchmarking

Der Begriff Benchmarking wurde im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext zunächst in der Finanztheorie verwendet. Hierbei ging es darum, den Erfolg eines Aktienportfolios in Relation zu einem Standard-Portfolio zu messen und damit vergleichbar zu machen. Auch in der Informatik wird der Begriff zum **Leistungsvergleich** bei Computern verwendet. Durch die zahlreichen Komponenten und Einflußfaktoren ist es unmöglich, die Leistung des gesamten Systems analytisch zu bestimmen. Man bedient sich statt dessen eines Benchmarks, der die relative Leistung zu einem Vergleichssystem beschreibt. (vgl. LUDWIG 1996, S. 7f)

Auf Unternehmensebene wird der Begriff Benchmarking vor allem mit Xerox in Verbindung gebracht, die ab 1976 diese Methode zur Wiedererlangung ihrer Wettbewerbsfähigkeit einsetzten (vgl. WATSON 1993, S. 25).

Erst Ende der 1980er Jahre beschäftigte sich die Wissenschaft intensiv mit dem Thema. Als erstes systematisches Buch gilt dabei die Ausführung von **Camp** 1989 (vgl. WEBER/WERTZ 1999, S. 11).

2.1 Definition und Abgrenzung

Benchmarking ist ein Konzept, das in der Praxis entwickelt wurde und daher in vielen Ausprägungen in den Unternehmen eingesetzt wird. Daraus ergibt sich eine große Schwierigkeit, Benchmarking präzise zu definieren und abzugrenzen. Spendolini hat im Jahre 1991 mehrere Unternehmen befragt, die ein Benchmarking-Prozeß etabliert hatten. „Darauf basierend das Benchmarking **einheitlich zu definieren**, ist ihm nach eigenen Angaben **nicht gelungen**. Statt dessen hat er einen Rahmen erstellt, der als Raster für eine allgemeine wirtschaftswissenschaftliche Benchmarking Definition dient“ (LUDWIG 1996, S. 9). Spendolini stellt – bei dem in Abbildung 1 dargestellten Raster – den kontinuierlichen Prozeßgedanken besonders heraus. Aus diesem Raster können verschiedene Definitionen entstehen. Aus jedem Kasten muß jedoch ein Begriff ausgewählt werden. Seit dieser ersten heißen Phase um 1990 haben sich viele Wissenschaftler und Institutionen an Definitionen versucht, die nachfolgend aufgeführt werden.

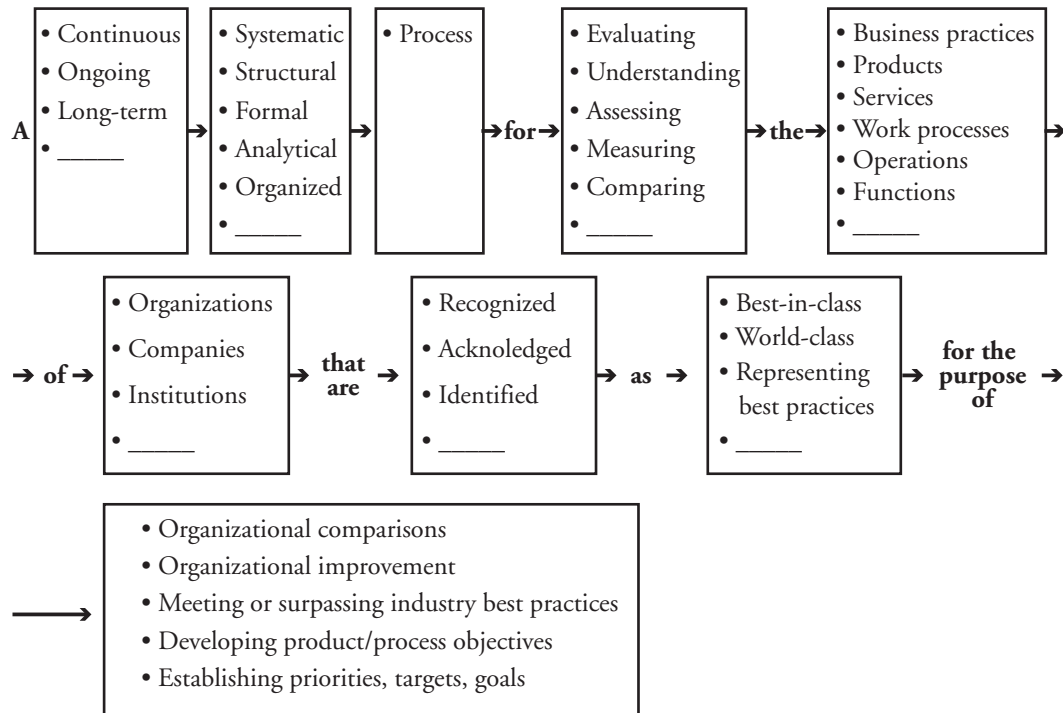


Abbildung 1: Definitionsraster "Benchmarking" (SPENDOLINI 1992, S. 10)

Als eine Art anerkannte **Standarddefinition** kann die des American Productivity and Quality Center (APQC) aufgrund der zahlreichen praktischen Erfahrung gelten. Das APQC betreibt seit 1992 das International Benchmarking Clearinghouse und betreut zur Zeit² über 542 Mitgliedsunternehmen. Es definiert Benchmarking als „the process of identifying, understanding and adapting outstanding practices and processes from organizations anywhere in the world to help your organization improve its performance“ (APQC 1999a). Diese Definition berücksichtigt jedoch nicht den **kontinuierlichen Charakter** des Benchmarking, der von vielen Autoren als wesentlicher Faktor angesehen wird.

Weitergehend und wieder recht nahe an dem Definitionsversuch Spendolinis ist da die Europäische Kommission: „A continuous, systematic process for comparing performances of organisations, functions or processes against the 'best in the world', aiming not only to match those performance level, but to exceed them“ (KEEGAN 1998, S. 3).

² Stand: 17.01.1999 (APQC 1999b)

Horvath/Herter, die als erste das Thema für Deutschland aufbereiteten, verbinden ihre Definition mit der Forderung nach **Ursachenforschung** und konkreter **Implementierung**. Beim Benchmarking „sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen offengelegt, die Ursachen für die Unterschiede und Möglichkeiten zu Verbesserungen aufgezeigt sowie wettbewerbsorientierte Zielvorgaben ermittelt werden“ (HORVATH/HERTER 1992, S. 5).

Rau sieht Benchmarking als **strategisches Managementsystem**, das „eingesetzt wird, um stets und ständig Unternehmensentscheidungen zu fundieren und Erfolge zu programmieren. Benchmarking und das ist die zentrale Botschaft stellt letzten Endes nichts anderes als eine bewußte, von Managern gesteuerte Kampfansage an Bewährtes, an beständiges Beharrungsvermögen, an Tradition und Konvention dar“ (RAU 1996, S. 13).

2.2 Phasen der Entwicklung

Am anschaulichsten hat Watson die Entwicklung des Benchmarking (Abbildung 2) dargestellt.

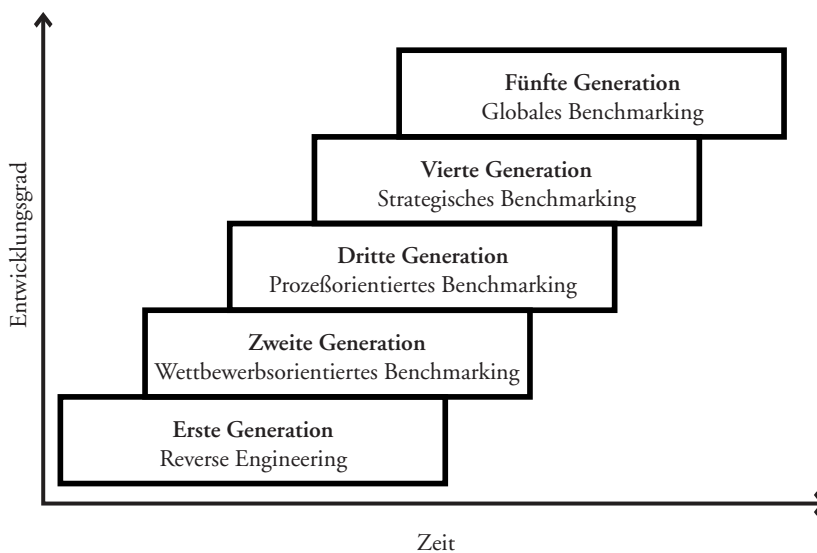


Abbildung 2: Benchmarking als eine sich entwickelnde Wissenschaft
(WATSON 1993, S. 24)

Er sieht als erste Entwicklungsstufe das **Reverse Engineering**. Dabei werden Produkte und Dienstleistungen von Konkurrenten mit gleichwertigen des eigenen Unternehmens verglichen.

In der zweiten Generation löst man sich von der Produktebene und analysiert auch die Verfahren der Wettbewerber. Dies ist die Pionierleistung von Xerox, hier spricht man zum ersten Mal von Competitive Benchmarking (**Wettbewerbsorientiertes Benchmarking**).

Die dritte Entwicklungsstufe ist das **Prozeßorientierte Benchmarking**, daß im Zuge der Total Quality-Orientierung Einzug in die Unternehmen hielt. Hier geht man vom reinen Wettbewerbsvergleich ab und zieht zum ersten Mal Unternehmen aus fremden Branchen hinzu, die ähnliche Prozesse wie das eigene Unternehmen aufweisen. Prominentestes Beispiel ist auch hier Xerox beim Vergleich der Logistikprozesse mit LL Bean.

Das **Strategische Benchmarking** unterscheidet sich vom prozeßorientierten vor allem in der Intensität der Zusammenarbeit. Es zielt darauf, „das Unternehmen [...] vollkommen zu verändern, und nicht nur, um Abläufe neu zu ordnen“ (Biesada zitiert in WATSON 1993, S. 26). Es ist also dazu geeignet, Umstrukturierungen zu fundieren und einen Lernprozeß im Unternehmen anzustoßen.

Als künftige Generation sieht Watson das **Globale Benchmarking**, mit dem die Unterschiede aus verschiedenen Kulturen erkannt und zur Verbesserung der Geschäftsabläufe eingesetzt werden. Benchmarking gehört damit zum strategischen Planungsprozeß (vgl. WATSON 1993, S. 24ff).

2.3 Arten des Benchmarking

In der deutschen Literatur werden Benchmarkingaktivitäten meist nach der Art des Vergleichspartners kategorisiert. Dabei unterscheidet man Internes Benchmarking, Wettbewerbsbenchmarking, Funktionales Benchmarking und Generisches Benchmarking. (vgl. WEBER/WERTZ 1999, S. 12f)

Das **Interne Benchmarking** zieht als Vergleich andere Standorte des eigenen Unternehmens heran. Der große Vorteil liegt in der einfachen Beschaffung der Daten, ohne daß Abweichungen auf Grund von unterschiedlichen Kennzahldefinitionen auftreten können. Auch die Vertraulichkeit ist gegeben. Dafür

sind die Einsparungspotentiale gewöhnlich geringer. Jedoch gibt es auch hier Erfolgsgeschichten wie zum Beispiel bei Texas Instruments³.

Bei der Analyse der direkten Konkurrenz wird von **Wettbewerbsorientiertem Benchmarking** gesprochen. Häufig wird ein neutrales Institut eingeschaltet, um die Daten zu anonymisieren und Spionage auszuschließen.

Funktionales Benchmarking beruht auf der Tatsache, daß viele Unternehmen ähnliche Prozesse ausführen, diese bei manchen jedoch Kernprozesse darstellen und dort folglich weiter entwickelt sind. Da diese Unternehmen keine direkten Konkurrenten darstellen, ist das Vertraulichkeitsproblem deutlich geringer als bei Vergleichen mit den Wettbewerbern.

Generisches Benchmarking beschreibt das Übertragen von Prozeßprinzipien von einem Unternehmen auf das andere. Dabei ist ein hohes Abstraktionsvermögen notwendig, um nutzbare Informationen zu generieren. Ein gutes – wenn auch etwas exotisches – Beispiel stellt der Vergleich der Bodenzeiten der Flugzeuge von South-West Airlines mit den Boxenstops bei Formel 1-Rennen dar (WEBER/WERTZ 1999, S. 13).

3 Frühaufklärung

„Der Wunsch des Menschen in die Zukunft zu schauen ist [...] vermutlich so alt wie die Menschheit selbst“ (KRYSTEK/MÜLLER-STEVENSON 1993, S. 5). So wie die meisten Autoren mit einer Aussage dieser Art in das Thema einsteigen, sind sie auch in einem anderen Punkt einig: eine Definition ist kaum möglich, da die inhaltlichen Ausprägungen zu weit auseinandergehen. Statt einer Definition soll eine Kategorisierung der Frühaufklärungsansätze vorgenommen werden, die die verschiedenen Ausprägungen verdeutlicht.

³ Texas Instruments sparte durch ein Internes Benchmarking einen Fabrikneubau für 500 Mio. USD, da Rationalisierungspotentiale in den bestehenden Fabriken ausgenutzt wurden. Ein Externes Benchmarking wurde abgebrochen, als sich herausstellte, daß die Texas Instruments Fabriken auf vielen Gebieten bereits World-Class waren. Inzwischen ist TI bei ‚Free Fab No. 2‘. (O’DELL/-GRAYSON 1997, S. 8)

3.1 Kategorisierung der Frühaufklärung

Grundsätzlich kann man die Frühaufklärung in gesamtwirtschaftlich und einzelwirtschaftlich orientierte Ansätze unterscheiden. Aufgrund der Reichweite und Auswirkungen sind sehr früh gesamtwirtschaftliche Prognoseinstrumente geschaffen worden, die konjunkturelle Entwicklungen aufgrund von Indikatoren vorhersagen sollen. Beispiele sind das Havard-Barometer aus den 1920er Jahren und der Gesamtindikator des Sachverständigenrates in den 1970er Jahren, die beide bevorstehende Krisen nicht vorhersagen konnten und daher als eindrucksvolle Fehlschläge gelten. (vgl. KRYSSTEK/MÜLLER-STEVENS 1993, S. 18)

Die einzelwirtschaftlichen Ansätze wurden Anfang der 1970er Jahre entwickelt. Im Laufe der Diskussion wurden verschiedene Ausgestaltungsmerkmale herausgearbeitet. Die Parameter in Abbildung 3 sind als eine Art morphologischer Kasten zu betrachten, es ist also fast jede Kombination von Parametern möglich.

Parameter der Frühaufklärung		
Bezugsbereich ↳ unternehmensbezogen ↳ bereichsbezogen	Phänomenbereich ↳ Einzelphänomenorientierung ↳ Multiphänomenorientierung	Trägerschaft ↳ betrieblich ↳ überbetrieblich ↳ zwischenbetrieblich
Führungsansatz ↳ operativ ↳ strategisch	Konzeptionelle Orientierung ↳ Kennzahlen/Indikatoransatz ↳ modellorientierter Ansatz ↳ analyseorientierter Ansatz ↳ informationsquelleno. Ansatz ↳ netzwerkorientierter Ansatz	IT-Ausstattung ↳ keine ↳ gering ↳ stark
Kontrollausrichtung ↳ Ist-Wird-Vergleich ↳ Plan-Wird-Vergleich		Erscheinungsform ↳ 1. Generation ↳ 2. Generation ↳ 3. Generation
Signalherkunft ↳ unternehmensintern ↳ extern	Beobachtungsperspektive ↳ eigenorientiert ↳ fremdorientiert	

Abbildung 3: Ausgestaltungsmerkmale der Frühaufklärung (SEPP 1996, S. 115ff),
Eigene Darstellung

Auf die Erscheinungsformen der Frühaufklärung sei hier noch einmal eingegangen. Die verschiedenen Generationen stellen Evolutionstufen dar, die einhergehen mit dem sich weitenden Blickwinkel der Frühaufklärung. Krystek/Müller-Stevens haben

dies sehr übersichtlich dargestellt und damit auch die teilweise synonym gebrauchten Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung eindeutig zugeordnet.

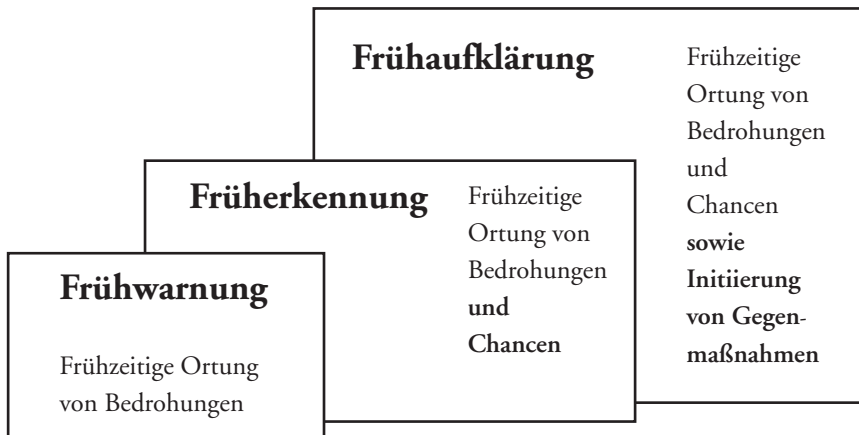


Abbildung 4: Inhalte der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung
(KRYSTEK/MÜLLER-STEVENSON 1993, S. 21)

Zusammenfassend soll noch einmal versucht werden, das grundlegende Ziel der Frühaufklärung aufzuzeigen. Krystek/Müller-Stevens betrachten hierbei den allgemeinen Kontext: „Frühaufklärung ist also mit der Absicht verbunden, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse vorweg zu erfassen, sie zu antizipieren“ (KRYSTEK/MÜLLER-STEVENSON 1993, S. 5). Wesentlich spezifischer auf den Unternehmenskontext formuliert dagegen Sepp: „Durch Frühaufklärung wird somit eine entscheidende qualitative Verbesserung der informationellen Basis in allen Bereichen der Unternehmensplanung möglich.“ (SEPP 1996, S. 113, im Original teilweise kursiv)

3.2 Entwicklung der operativen Frühaufklärung

3.2.1 Kennzahlorientierte Frühaufklärung

Unter die operative Frühaufklärung werden vor allem die **kennzahlorientierten Frühaufklärungssysteme** gezählt. Sie sind meist Bestandteil von modernen Controllingssystemen und arbeiten hauptsächlich mit internen Kennzahlen.

Im Allgemeinen spricht man Frühaufklärungssystemen der ersten Generation eher geringe Reichweite zu. Da die Unternehmen im Umgang mit diesen Kennzahlen und deren Abweichungen routiniert sind, ist es jedoch einfach zu implementieren und

installieren. Allerdings „aus ihnen Frühaufklärungsinformationen erhalten zu wollen ist grundsätzlich problematisch“ (KRYSTEK/MÜLLER-STEVENSON 1993, S. 56).

Zu den kennzahlorientierten Frühaufklärungssystemen gehören auch die **hochrechnungsorientierten Frühaufklärungssysteme**. Diese berücksichtigen jedoch nicht die möglicherweise auftretenden Diskontinuitäten, sondern basieren auf statistischen Verfahren.

3.2.2 Indikatororientierte Frühaufklärung

Im Gegensatz zu den kennzahlorientierten Frühaufklärungssystemen können Indikatoren auch latente Entwicklung anzeigen, sie folgen „dem Konzept einer gerichteten Umwelt-/Unternehmensüberwachung“ (KRYSTEK/MÜLLER-STEVENSON 1993, S. 93).

Indikatoren werden eingesetzt, wenn das eigentliche Phänomen – das Indikandum – nicht durch eine Kennzahl beschrieben werden kann, sondern sich aus verschiedenen Faktoren zusammensetzt. Die zeitliche Ausrichtung der indikatororientierten Frühaufklärung ist kurz- bis mittelfristig und wird häufig von starker DV-Unterstützung gekennzeichnet. Schwierig ist die Auswahl der Indikatoren und das Festlegen von Soll- und Warnwerten. Hier zeigen Krystek/Müller-Stevens eine ganze Reihe von Anforderungen auf, von denen hier nur ausgewählte aufgeführt werden sollen:

- Eindeutigkeit/Sicherheit/Zuverlässigkeit
- Chancen-/Bedrohungsorientierung
- Vollständigkeit
- Frühzeitigkeit/Vorlaufkonstanz
- Durchschaubarkeit/Erklärbarkeit
- Ökonomizität (KRYSTEK/MÜLLER-STEVENSON 1993, S. 103f)

Die Gefahr bei der ausschließlichen Verwendung von indikatororientierter Frühaufklärung ist die Beschränkung auf bestimmte Beobachtungsgebiete. Entwicklungen außerhalb dieser Bereiche werden nicht wahrgenommen.

3.3 Entwicklung der strategischen Frühaufklärung

Die strategischen Frühaufklärungsansätze beruhen auf dem Konzept der weak signals von Ansoff (ANSOFF 1984, S. 352ff). Einzigartig ist das Fehlen von Richtungen auf der Suche nach Erkenntnissen – dies wird auch Outside-In-Ansatz genannt⁴.

Gefordert ist vielmehr ein 360°-Radar, welches aus sämtlichen Bereichen weak signals aufzuspüren vermag. Nachdem diese weak signals als relevant für das Unternehmen identifiziert wurden – im Prozeß des Scanning – beginnt das Monitoring (vgl. KRYSZEK/MÜLLER-STEVENSON 1993, S. 177f). Strategische Frühaufklärung ist in zunehmendem Maße für die Unternehmen wichtig, da die Zeitspanne für die Implementierung von Maßnahmen gegen Gefahren aus dem Markt immer kürzer wird. Problematisch ist, wenn die Zeit für die Maßnahmen kürzer als die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens ist. Frühaufklärung schafft hier einen Zeitgewinn.

4 Benchmarking in der operativen Frühaufklärung

Da kennzahlorientierte Frühaufklärungssysteme in der bisherigen wissenschaftlichen Diskussion hauptsächlich auf interne Kennzahlen zurückgreifen, kommen sie für den Einsatz im Benchmarking nicht in Betracht.

Eine Einordnung des Benchmarking in die operative Frühaufklärung bietet sich eher in die indikatororientierten Modelle an. Damit kann Benchmarking als ein Teil der zweiten Generation der Frühaufklärung gesehen werden. Das Indikandum könnte Wettbewerbsfähigkeit heißen, das durch die Benchmarkingergebnisse mit Indikatoren gefüllt wird. Zu untersuchen ist nun, ob die Indikatoren die in 3.2.2 geforderten Kriterien erfüllen.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß Benchmarks den Untersuchungsbereich so vollständig abbilden, daß sämtliche Chancen und Bedrohungen erfaßt werden. Spendolini fordert, die Bedürfnisse des internen Abnehmers als Ausgangspunkt für die Festlegung der Benchmarkobjekte zu verwenden (SPENDOLINI 1992, S. 53). Dabei sind die Faktoren einzubeziehen, die

⁴ Im Laufe dieser Arbeit wird auch noch der Inside-Out-Ansatz erläutert, der etwas systematischer vorgeht.

den größten Einfluß auf die Leistungsfähigkeit haben, sogenannte kritische Erfolgsfaktoren (vgl. SPENDOLINI 1992, S. 68ff). Somit müßte der relevante Beobachtungsraum ausreichend dargestellt sein.

Mit der Wahl der Benchmarks nach den Erfolgsfaktoren ist auch die Frage nach der Zuverlässigkeit/Eindeutigkeit beantwortet. Ein unterschiedliches Niveau in diesen Kernparametern sollte entsprechende Handlungsmöglichkeiten aufzeigen können, zumal beim Benchmarking das Verstehen des Abweichungen integraler Bestandteil des Konzeptes ist. „Es geht dabei nicht um kopieren, sondern um kapieren“ (SCHMIDT-BISCHOFFSHAUSEN 1996, S. 157, im Original kursiv).

Die gewählten Faktoren können sowohl Chancen als auch Bedrohungen anzeigen. Ein überdurchschnittliches Leistungsniveau der eigenen Organisation deutet auf eine Chance zum Ausbau und zur Nutzung dieser Fähigkeit hin, während ein schlechtes Abschneiden gegenüber den Benchmarkingpartnern eine potentielle Bedrohung und Handlungsbedarf signalisiert.

Problematisch ist dagegen, daß die Frühzeitigkeit der Anzeige bzw. die Vorlaufkonstanz teilweise nicht gegeben ist. Oftmals werden sehr spezifische Kennzahlen erhoben. Bei diesen wird die eindeutige Zuweisung zu einem bestimmten Ergebnis schwierig sein. So ist zu bezweifeln, ob ein fester Zeitraum vom Feststellen einer geringen Geschwindigkeit der Auftragsbearbeitung zum Auftreten einer Unternehmenskrise angegeben werden kann. Diese Werte können jedoch im Rahmen einer Kausalkette gedeutet werden und bekommen somit einen einschätzbaren Zeitrahmen (vgl. KRISTEK/MÜLLER-STEVENS 1993, S. 99f).

Durch die Kausalketten kann auch die Durchschaubarkeit sichergestellt werden. Dabei hängt es vom jeweiligen Anwendungsfall ab, ob die Erklärung einfach nachzuvollziehen ist oder nicht direkt einsichtig ist. Dafür wird die grundsätzliche Glaubwürdigkeit des Signals von den meisten akzeptiert. Der „Markt“ wird als Autorität gesehen – auch von den Mitarbeitern, die sonst die Ergebnisse des allgemeinen Planungsprozesses in Frage stellen (vgl. HORVATH/HERTER 1992, S. 7f).

Natürlich stellt sich auch beim Benchmarking die Frage nach den Kosten. Neben den internen Kosten für die Freistellung von Mitarbeitern, kommen vor allem noch Reisekosten für das Benchmarkingteam dazu. Die dafür veranschlagten Budgets variieren stark. So finden sich „Benchmarking-Projekte mit relativ kleinem Budget

von ca. 50.000 DM und nur 1-2 Teammitgliedern“ genauso wie Großprojekte mit Millionenbudgets und Teamstärken von 20 Mitarbeitern (WEBER/WERTZ 1999, S. 14). Doch die Ergebnisse von diesen Projekten signalisieren, daß sich der Aufwand lohnt. In einer Studie des APQC von 1995 erreichten die beteiligten Unternehmen im ersten Jahr eine durchschnittliche Einsparung von 76 Mio. USD. Erfahrene Benchmarkler erzielten 189 Mio. USD. (APQC 1996, S. 4). So ist es auch verständlich, wenn der Qualitätsbeauftragte einer amerikanischen Firma feststellt: „And remember this: The knowledge you gain is well worth the investment you make“ (Graham in FELTUS 1994, S. 2). Die Ökonomizität ist daher zu bejahen, ja es gibt sogar positive Rückflüsse.

5 Benchmarking in der strategischen Frühaufklärung

In der strategischen Frühaufklärung ist Benchmarking eingeschränkt einsetzbar. Gerberich/Silberg bejahen zwar die Eignung des Benchmarking und stellen fest: „Die Beobachtungsfelder und die Beobachtungsgrößen haben sich auf die Erfolgspotentiale des Unternehmens, des Geschäftsbereiches bzw. des Geschäftsprozesses auszurichten“ (GERBERICH/SILBERG 1996, S. 102). Im folgenden führen sie jedoch aus, daß „die Indikatoren für den Erhalt und den Ausbau der Erfolgspotentiale [...] die strategischen Erfolgsfaktoren Zeit – Qualität – Kosten“ sind (GERBERICH/SILBERG 1996, S. 102). Im Grunde handelt es sich also doch um eine Frühaufklärung der zweiten Generation. Trotzdem ist eine Nutzung des Benchmarking in der strategischen Frühaufklärung möglich.

Das grundlegende Problem besteht darin, daß für die Frühaufklärung der dritten Generation eine ungerichtete Suche gefordert ist, Benchmarking jedoch immer auf Kooperationspartner gerichtet ist, also eine gerichtete Umweltbetrachtung darstellt. Diese Suche nach latenten Entwicklungen gestaltet sich dann auch wenig konkret.

Während manche Autoren „eine gewisse Sensitivität“ (SEPP 1996, S. 262) bzw. ein „intuitives Erfühlen“ (KRYSTEK/MÜLLER-STEVENSONS 1993, S. 176) bei der Suche nach weak signals fordern und „hard and fast rules“ (NEUFELD 1985, S. 44) für das Scanning ausschließen, versucht Göbel, diesen Prozeß mit dem Stakeholderansatz zu operationalisieren (GÖBEL 1995, S. 57). Im Nachfolgenden wird gezeigt, daß Benchmarking für bestimmte Bereiche des Unternehmensumfeldes als Instrument

der Frühaufklärung dienen kann, während andere nur unzureichend abgedeckt werden.

5.1 Inside-Out-Ansatz

Im Gegensatz zum Outside-In-Ansatz, bei dem – wie in 3.3 beschrieben – in völlig ungerichteter Suche relevante Signale aufgenommen werden sollen, können Frühaufklärungsinformationen auch nach dem Inside-Out-Ansatz generiert werden. Dazu geht man von dem Unternehmen aus und untersucht die Umwelt auf Einflußgruppen (Stakeholder). Freeman stuft diese in überlebenswichtige, unterstützende und beeinflusste/beeinflussende Gruppen ein (vgl. GÖBEL 1995, S. 59). Diese sind in Abbildung 5 in zunehmender Entfernung von der Unternehmensführung dargestellt. Zudem identifiziert Göbel vier Signalquellen, die alle Beteiligten beeinflussen und sich im Verhalten der Stakeholder niederschlagen.

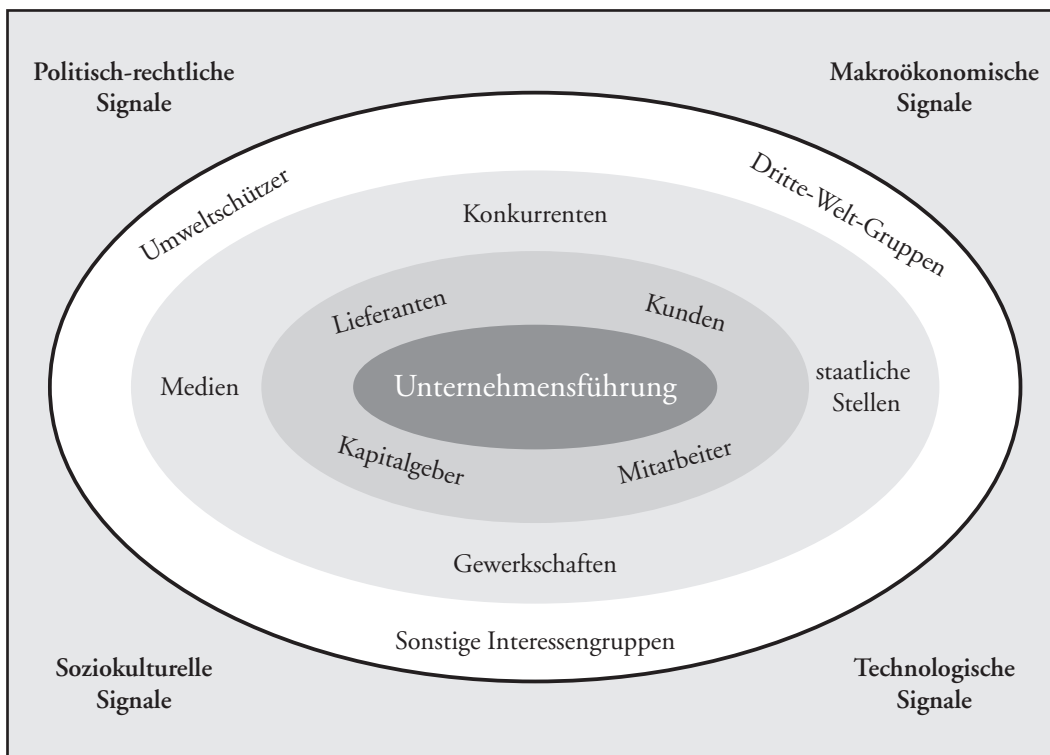


Abbildung 5: Stakeholder einer Unternehmung und Signalquellen (GÖBEL 1995, S. 58f), eigene Darstellung

Dieses Vorgehen ermöglicht ein geleitetes (kein gerichtetes) Scannen der Unternehmensumwelt und verringert dadurch die Komplexität bei der Suche nach weak signals.

5.2 Mögliche Einsatzgebiete des Benchmarking

Um Benchmarking für die Frühaufklärung anwenden zu können, ist das Vorliegen von vergleichbaren Arbeitsschritten oder Zielen notwendig. Dadurch schränkt sich die Auswahl der möglichen Kooperationspartner stark ein. Ähnliche Arbeitsschritte und Ziele liegen bei den Konkurrenten vor. In Teilbereichen sind jedoch auch Lieferanten, Gewerkschaften, Umweltschützer und sonstige Interessengruppen interessant.

Bei einem Benchmarking mit den Wettbewerbern wird frühaufklärungsrelevante Information aufgenommen. So kann durch einen Vergleich offengelegt werden, wie der Konkurrent beispielsweise die technologischen Signale aus dem Umfeld interpretiert und dadurch Prozesse oder Strategien verändert. Daran orientiert, wird ein Ausscheiden aus dem Markt durch Konkurrenzkampf in der Branche zumindest unwahrscheinlich. „Benchmarking teams with a mandate to look far and wide are perhaps one of the best alarm systems that senior management can post along the watchtowers of the organization. [...] The on-going study of best practices can help an organization avoid being ambushed by competitors as well as prepare it for discontinuities in the environment“ (BOGAN/ENGLISH 1993, S. 29).

Als Beispiel für den möglichen Einsatz von Benchmarking kann der Vergleich von Qualifikationen in den Forschungsabteilungen herangezogen werden. Sollte sich bei einem Spielwarenhersteller herausstellen, daß die Konkurrenz wesentlich mehr Elektroingenieure beschäftigt hat, lassen sich daraus Schlüsse für die kommende Entwicklung und Produktpalette ziehen.

Dies darf jedoch nicht ausreichen! Wichtig ist es, auch ein Vordringen von Unternehmen aus anderen Branchen zu erkennen. Hier kann das generische Benchmarking mit Unternehmen, die ähnliche Prozesse oder Ziele aufweisen, gute Dienste leisten⁵.

Die anderen Gruppen eignen sich nur in Teilbereichen zum Benchmarking. Lieferanten beschäftigen sich durch die ständige Forderung nach

⁵ Dies natürlich nur, wenn man davon ausgeht, daß Unternehmen neue Geschäftsfelder in Anlehnung an ihre Kernkompetenz aufbauen.

Systemanbieterschaft und Mitarbeit im Entwicklungsprozeß meist in ähnlichen Gebieten. In diesen Gebieten ein Benchmarking durchzuführen, bietet sich geradezu an. Die Wirtschaftspartner lernen etwas über vor- und nachgelagerte Prozesse und können dies gewinnbringend in die Geschäftsbeziehung einbringen. Neue technologische Entwicklungen und Arbeitsweisen können aufgrund des breiteren Wissens gleich in die eigenen Prozesse und Produkte eingearbeitet werden.

Bei Gewerkschaften, Umweltschützern und sonstigen Interessengruppen ist der Bereich der Kundenwerbung/Mitgliedergewinnung interessant. Ein Benchmarking in diesem Bereich fördert nicht nur Prozeßwissen zutage, sondern durch den direkten Kontakt ist auch ein besseres Verhältnis und Verständnis möglich. Diese Organisationen haben eine weitere Kernkompetenz. Sie greifen Entwicklungen aus den vier „Signalecken“ auf und entwickeln für diese wahrgenommenen Probleme Lösungen. Ein Benchmarking auf diesem Bereich kann also neue Impulse für die eigene Frühaufklärung bieten.

Weitere Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Frühaufklärung sind vorstellbar. Bei einer gründlichen Untersuchung der Stakeholder und der gesamten Unternehmensumwelt können viele Ansatzpunkte für Verbesserungen erkannt werden. Wie ein Bogan/English feststellen: „It’s like setting up a satellite dish outside your offices. Suddenly, signals from all over the world are penetrating your organization“ (BOGAN/ENGLISH 1993, S. 33).

6 Ausblick

Benchmarking kann einen Beitrag zur Frühaufklärung leisten. Bei den indikatororientierten Frühaufklärungssystemen hilft es, die Qualität der benutzten Werte zu steigern und erreicht eine gewisse Dringlichkeit, da es den realen Markt widerspiegelt.

In der strategischen Frühaufklärung erscheint es zunächst schwieriger, Benchmarking einzusetzen. Vor allem macht die gerichtete Suche nach Vergleichsfaktoren die geforderte Unvoreingenommenheit der Frühaufklärung unmöglich. Doch in Teilbereichen kann auch die Beobachtung der Stakeholder die gewünschten Erfolge bringen.

Benchmarking ist jedoch keine Angelegenheit des Controllings (vgl. RAU 1996, S. 63f). Es ist vielmehr eine Angelegenheit jedes Einzelnen in der Unternehmung. Controlling sollte somit nicht die Stelle sein, die Benchmarking betreibt, sondern nur ein Benchmarkingcontrolling durchführen und Anstöße für Benchmarkingbereiche geben. Ähnliches läßt sich auch von der Frühaufklärung sagen. Eine Frühaufklärung, die nur durch eine Stabsstelle durchgeführt wird, ist undenkbar (vgl. BEA/HAAS 1994, S. 489).

Sowohl Benchmarking als auch Frühaufklärung haben das Vermeiden von Unternehmenskrisen zum Ziel. In den letzten Jahren sind Innovationszyklen immer kürzer geworden (vgl. ULRICH 1994, S. 6). Diese Beschleunigung des Marktgeschehens läßt die Zeit für Veränderungen in Unternehmen stark zusammenschrumpfen. Aus einer verpaßten Entwicklung wird so schnell eine Unternehmenskrise, wenn die Reaktionszeit des Unternehmens langsamer ist als die Änderungsgeschwindigkeit des Marktes. Nach Ulrich haben Unternehmen drei Möglichkeiten, um diese Reaktionszeit zu verkürzen:

- ⊃ Zeitgewinn durch Frühaufklärung
- ⊃ Veränderung des Umfeldes
- ⊃ Flexibilität (ULRICH 1994, S. 24f)

Benchmarking und Frühaufklärung versuchen dieses Problem auf unterschiedliche Weise anzugehen. Benchmarking erhöht die Flexibilität des Unternehmens durch den ständigen Impuls zur Performancemessung und Dazulernens; Frühaufklärung verschafft einen Zeitgewinn durch frühzeitige Beschäftigung mit den Herausforderungen des Marktes.

Beide Instrumente gehören also in den Werkzeugkasten des Controllers, der im Sinne der Rationalitätssicherung Webers mit Methoden und Tools für jede Situation gefüllt sein sollte. Dies bedeutet jedoch nicht, daß das Controlling für die Durchführung dieser Instrumente zuständig ist. Die Vermeidung von Krisen und der Erfolg des Unternehmens sollte vielmehr alle Beschäftigten involvieren.

7 Literatur

ANSOFF 1984

Ansoff, H. Igor, *Implanting Strategic Management*, London 1984.

APQC 1996

American Productivity and Quality Center, *Benchmarking – Leveraging “Best-Practice” Strategies*, A White Paper For Senior Management, Houston 1996.

APQC 1999a

American Productivity and Quality Center, *Benchmarking at APQC*, <http://www.apqc.org/topics/topic01.cfm>, 1999.

APQC 1999b

American Productivity and Quality Center, *International Benchmarking Clearinghouse Member Listing*, <http://www.apqc.org/memberlist.htm>, 1999.

BEA/HAAS 1994

Bea, Franz X. und Haas, Jürgen, *Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen*, in: *WiSt*, Oktober 1994, S. 486-491.

BOGAN/ENGLISH 1993

Bogan, Christopher E. and English, Michael J., *Benchmarking: A Wakeup Call for Board Members (and CEOs Too)*, in: *Planning Review*, July/August 1993, S. 28-33.

FELTUS 1994

Feltus, Anne, *Exploding The Myths Of Benchmarking*, Original in: *Continuous Journey*, April 1994, wiedergegeben auf <http://www.apqc.org/topics/articles/bench02.htm>, 1999.

GERBERICH/SILBERG 1996

Gerberich, Claus W. und Silberg, Iris, *Benchmarking – Der erfolgreiche Weg zur permanenten Qualitätsverbesserung*, in: *Benchmarking – Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten*, hrsg. von J. Meyer, Stuttgart 1996, S. 97-148.

GÖBEL 1995

Göbel, Elisabeth, *Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung*, in: *Zeitschrift für Planung*, 6/1995, S. 55-67.

HORVATH/HERTER 1992

Horvath, Peter und Herter, Ronald N., *Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten*, in: *Controlling*, Januar/Februar 1992, S. 4-11.

KEEGAN 1998

Keegan, Richard, *Benchmarking FACTS – A European Perspective*, European Company Benchmarking Forum, Dublin 1998

KRYSTEK/MÜLLER-STEVENS 1993

Krystek, Ulrich und Müller-Stevens, Günter, *Frühaufklärung für Unternehmen – Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen*, Stuttgart 1993.

LUDWIG 1996

Ludwig, Helmuth, *Strategisches Benchmarking international tätiger Unternehmen anhand von publizierten Daten – Anwendung auf elektrotechnische Unternehmen der Triade*, Kiel 1996.

LÜCKMANN 1999

Lückmann, Reinhard, *Manager prüfen ihren Werkzeugkasten*, Handelsblatt 13.04.1999, Düsseldorf 1999.

NEUFELD 1985

Neufeld, William. P., *Environmental Scanning - 1st Use In Forecasting Emerging Trends And Issues In Organizations*, in: Futures Research Quarterly, Fall 1985. S. 39-52.

O'DELL/GRAYSON 1997

O'Dell, Carla and Grayson, C. Jackson, *If We Only Knew What We Know – Identification and Transfer of Internal Best Practices*, APQC Best Practices White Paper, Houston 1997.

RAU 1996

Rau, Harald, *Mit Benchmarking an die Spitze – von den Besten lernen*, Wiesbaden 1996.

SCHMIDT-BISCHOFFSHAUSEN 1996

Schmidt-Bischoffshausen, Horst, *Mit strategischem Benchmarking den Markterfolg sichern*, in: Benchmarking – Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, hrsg. von J. Meyer, Stuttgart 1996, S. 151-167.

SEPP 1996

Sepp, Holger M., *Strategische Frühaufklärung – Eine ganzheitliche Konzeption aus ökologischer Perspektive*, Wiesbaden 1996.

SPENDOLINI 1992

Spendolini, Michael J., *The Benchmarking Book*, New York 1992.

SUND 1996

Sund, Arve, *Benchmarking: Streben nach Veränderung*, in: Benchmarking – Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, hrsg. von J. Meyer, Stuttgart 1996, S. 63-74.

ULRICH 1994

Ulrich, Hans, *Reflexionen über Wandel und Management*, in: Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, hrsg. von P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stewens und R. Wunderer, Wiesbaden 1994, S. 5-29.

WATSON 1993

Watson, Gregory H., *Benchmarking – vom Besten lernen*, Landsberg/Lech 1993.

WEBER/WERTZ 1999

Weber, Jürgen und Wertz, Boris, *Benchmarking Excellence*, Advanced Controlling: Band 10, Vallendar 1999.

8 Anhang