

# Von den Besten lernen

**Benchmarking.** → Lernen von den führenden Unternehmen ist das Ziel von Benchmarking. Aber nicht alle Unternehmen lassen sich vergleichen. Ein gewisses Maß an Gemeinsamkeiten sollte vorhanden sein – sonst führt Benchmarking in die Irre. *Von Burkhard Radke*

Benchmarking, so heißt es häufig, sei Lernen von den Besten. Dieser Slogan suggeriert, es gebe einige sehr gute und viele weniger gute Unternehmen, und beim Benchmarking ginge es darum, dass die weniger guten von den besseren Unternehmen lernten. Doch die Rede von den Besten führt in mehrerlei Hinsicht in die Irre. Denn was gut, was besser oder was am

besten ist, ist nicht absolut, sondern stets relativ – relativ zu den besonderen Voraussetzungen, die in einem Unternehmen herrschen, und relativ zu den Zielen eines Unternehmens.

Es gibt in der Regel nicht den oder die Besten. Ein Unternehmen mag in einer oder in mehrerer Hinsicht besser sein als andere; es grenzt aber an eine praktische Unmöglichkeit, in allen Dimensionen als Bester abzuschneiden. Dies liegt in der Natur der Leistungsziele, die leider häufig gegenläufig sind. So ist beispielsweise

ein hoher Service tendenziell mit hohen Kosten verbunden. Das soll nicht heißen, dass es nicht möglich ist, ein hohes Maß an Servicequalität zu verhältnismäßig geringen Kosten herzustellen – gerade darin besteht die Herausforderung und gerade in diesem Punkt können Unternehmen von Benchmarking lernen.

Weil in der Regel kein Unternehmen in allen Vergleichshinsichten am besten ist, kann jeder Benchmark-Teilnehmer

- Benchmarking
- Kundenzufriedenheit
- Service
- Partner

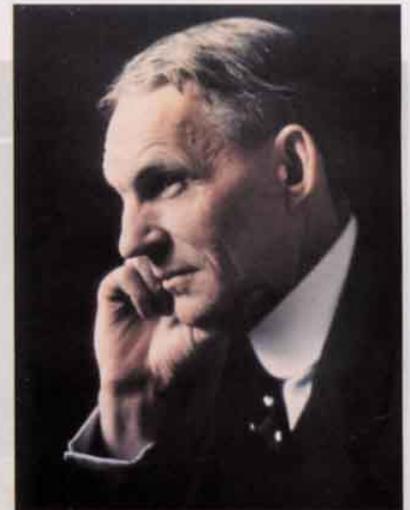
## Henry Ford in der Vorreiterrolle

Henry Ford war einer der Vorreiter des Benchmarking. Arbeitsweisen aus einem Schlachthof übertrug er erfolgreich auf die Automobilindustrie.

Henry Ford ist derjenige, der wie kein anderer einzelner Mensch die amerikanische Automobilindustrie prägte. Er strebte danach, Autos zu geringst möglichen Kosten und Preisen, aber zu höchstmöglicher Qualität zu bauen. Dabei verfolgte er konsequent Lean-Prinzipien: So versuchte Ford systematisch jede Form von Verschwendung zu unterbinden. Seine zwei größten Errungenschaften, we-

gen der er vom »Fortune magazine« als einer der vier »businessmen of the century« benannt wurde, waren zum einen die Erfindung des T-Modells und zum anderen die Einführung der ersten Fließbänder in der Automobilindustrie im Jahr 1916.

Die Idee dazu kam ihm bei einem Besuch einer Chicagoer Großschlachtereie. Die Schweine hingen an Haken und glitten auf einer Einschienenhängebahn von Arbeiter zu Arbeiter. Dieses Verfahren inspirierte Henry Ford, und er übertrug es auf die Automobilindustrie – ein klassischer Fall von Benchmarking, obgleich damals dieser Begriff noch nicht etabliert war.



Ein großer Name, nicht nur in der Automobilbranche: Henry Ford übertrug Arbeitsweisen aus einem Schlachthof auf sein Unternehmen



von den Besten lernen. Selbst dann, wenn ein Unternehmen in einer Leistungshinsicht zu den Besten zählt, kann es durch den Benchmark-Vergleich mit anderen, schlechteren Unternehmen oft lernen, wie es seine Leistung auch in der fraglichen Hinsicht noch weiter verbessern kann. Der Vergleich der Prozesse und strukturellen Gegebenheiten des Leistungsführers mit den Prozessen und strukturellen Gegebenheiten anderer Unternehmen, liefert fruchtbare Erkenntnisse darüber, wo genau die entscheidenden Erfolgsfaktoren liegen. Der Blick auf die Unterschiede in der Organisation und Ausrüstung vom Standpunkt der auseinander driftenden Leistungsergebnisse lässt wertvolle Schlüsse auf konkrete Erfolgsfaktoren zu, die, einmal erkannt, in Zukunft gezielt ausgebaut und effektiver genutzt werden können.

Benchmarking ist deshalb eher der Vergleich der Leistungen des eigenen Unternehmens mit den Leistungen anderer, strukturell und in der Zielsetzung ähnlicher Unternehmen mit dem Ziel zu lernen, wie realisierbare Optimierungspotenziale genutzt werden können. Auf Basis dieser Charakterisierung lässt sich der Benchmarking-Prozess in vier Phasen untergliedern:

### **1. Ermittlung der eigenen Performance**

Viele Unternehmen scheinen zu übersehen, dass die eigene Leistung in den für

das Unternehmen relevanten Hinsichten ermittelt werden muss, damit der Vergleich mit anderen Unternehmen überhaupt möglich ist. Auch hier gilt wieder: Welche Performance-Bereiche relevant sind, hängt von den individuellen Gegebenheiten und Zielsetzungen ab. Dabei sollte ein Unternehmen unbedingt von übergeordneten Zielsetzungen ausgehen und diese unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen in messbare Subziele herunterbrechen.

Betrachten wir ein typisches Beispiel: Ein Inbound-Call-Center verfolgt zwei übergeordnete Ziele, denen es mit Hilfe eines Benchmarkings ein gutes Stück näher kommen möchte. Fragliches Kunden-Service-Center strebt zum einen nach einer Maximierung der Kundenzufriedenheit, in der Annahme, dass die Zufriedenheit der Kunden mit deren Wiederkaufwahrscheinlichkeit korreliert ist und sich auf lange Sicht umsatzförderlich auswirkt. Zum anderen jedoch wünscht das Kunden-Service-Center, seine Kosten zu minimieren.

Das entscheidende Bindeglied zwischen Kundenzufriedenheit auf der einen und Kosten auf der anderen Seite ist der Service. Die Höhe des Serviceniveaus hat entscheidenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Kosten – nur leider einen Einfluss, der stets eines der beiden Ziele des Kunden-Service-Centers zu verletzen droht. Denn tendenziell gilt: Je höher der geleistete Service eines

Kunden-Service-Centers ist, desto höher ist die Zufriedenheit der Kunden, desto höher sind aber auch die Servicekosten. Nun ist weder das Verhältnis von Service und Kundenzufriedenheit noch das Verhältnis von Service und Kosten proportional.

Das Kunden-Service-Center möchte jedoch maximale Kundenzufriedenheit bei minimalen Kosten erzielen. Um dies erreichen zu können, muss sich das Unternehmen zunächst Klarheit über die eigene Performance verschaffen. Dazu müssen die Performance-Dimensionen messbar gemacht werden: Für die Kostendimension stehen interne Kennzahlen zur Verfügung, die Kundenzufriedenheit wird idealerweise mittels einer Kundenbefragung ermittelt, und die Servicequalität könnte durch einen Mix aus internen Kennzahlen wie Erreichbarkeit oder Erstkontaktabschlussquote und Ergebnissen aus Mystery-Aktivitäten bestimmt werden.

Viele Unternehmen wollen oder können sich lediglich auf interne Kennzahlen stützen, die bequem und schnell in Eigenregie eruiert werden können. Gerade wenn die Faktoren Zeit und Aufwand eine große Rolle spielen, ist es empfehlenswert, sich auf wenige wichtige Kennzahlen innerhalb der Kernbereiche zu beschränken. Im Allgemeinen sind folgende Kernbereiche abzudecken: Effektivität (inbound: Servicequalität; outbound: Leistung), Quantität und Kosten. →

### 2. Auswahl der geeigneten Benchmark-Partner

Hat ein Kunden-Service-Center in den für seine Zielsetzung relevanten Hinsichten seine Performance bestimmt, geht es darum, geeignete Partner auszuwählen und zu gewinnen. Die Benchmark-Partner sollten dabei dem eigenen Unternehmen möglichst ähnlich sein, denn Ge-

seinen Kunden schlechtere Bewertungen für die Gesprächsführung und insbesondere für die Beratung bekommen hat als seine Benchmark-Partner, stünden sehr gute Erreichbarkeitswerte, zum Beispiel Servicelevel, Abbruchquote und Verweildauer in der Warteschleife dagegen. Die Anweisung der Leitung des Kunden-Service-Centers, möglichst kurze Ge-

guten Ergebnisse erreichen. Um diese Erfolgsfaktoren zu identifizieren, ist der Austausch mit den Benchmark-Partnern sehr förderlich. Oftmals wissen die Leistungsführer nicht, welche Faktoren ausschlaggebend für ihren Erfolg waren. Im Rahmen eines Workshops mit den anderen Benchmark-Partnern, das idealerweise von einem erfahrenen Berater geleitet wird, sollten die hinter den Messwerten liegenden Praktiken und Instrumente gegenübergestellt werden. Auf diese Weise lassen sich spezifische Erfolgsfaktoren identifizieren und isolieren.

Anschließend ist zu prüfen, inwiefern diese als Erfolgsfaktoren identifizierten Praktiken und Instrumente auch auf das eigene Unternehmen übertragbar sind. Häufig gibt es dabei keine Schwierigkeiten. Auch in den Fällen, in denen die Erfolgsfaktoren eines Leistungsführers scheinbar an dessen spezifische Rahmenbedingungen gebunden bleiben, sind mit ein wenig Kreativität ähnliche Erfolgsfaktoren ableitbar, die im eigenen Unternehmen etabliert werden können. Besonders in der Innovation von Erfolgsfaktoren auf Basis von bereits bewährten Praktiken und Instrumenten liegt schließlich die Krönung des Benchmarkings. Denn Benchmarking kann mehr, als alle so gut werden zu lassen wie die jeweils Besten – durch Benchmarking können alle die jeweils Besten übertrumpfen. ac

## » Benchmarking ist der Vergleich der eigenen Leistungen mit den Leistungen anderer, ähnlicher Unternehmen mit dem Ziel zu lernen. «

Burkhard Radke

meinsamkeiten in Struktur, Branche, Zielsetzung etc. gewährleisten eine hohe Übertragbarkeit der Ergebnisse. Allerdings entspringen die wirklich revolutionären Veränderungen eher dem Benchmarking mit sehr heterogenen Partnern, wie z.B. Henry Fords Einführung der Fließbandarbeit, deren Grundelemente er von den Prozessen in einer Großschlachtere übertrug (siehe Kasten S. 31).

Kurz: Mit heterogenen Partnern besteht die kleine Chance, bestehende Prozessabläufe durch alternative, effektivere Prozessabläufe zu ersetzen; mit homogenen Partnern besteht die große Chance, bestehende Prozessabläufe optimal zu justieren.

### 3. Identifikation realisierbarer Optimierungspotenziale

Hat man geeignete Benchmark-Partner gefunden und liegen deren Messergebnisse vor, so stellt sich zunächst die Frage, in welchen für das eigene Unternehmen relevanten Dimensionen die Partner besser abschneiden. Es reicht häufig nicht, sich nur auf die Kennzahlen zu konzentrieren, bei denen die eigene Leistung hinter der Leistung der Partner zurückbleibt. Denn manchmal ist der Grund für das schlechte Abschneiden gleichzeitig der Grund für die Stärke in einer anderen Hinsicht. In diesem Fall ist zu prüfen, ob es Strategien gibt, die Leistungen in beiden gegenläufigen Dimensionen auf ein hohes Niveau zu bringen.

Wenn das Beispielunternehmen von

sprache zu führen, ist befolgt worden und hat im Hinblick auf die Erreichbarkeit den gewünschten Erfolg herbeigeführt. Um den negativen Effekt auf die Zufriedenheit der Anrufer zu reduzieren, wäre beispielsweise zu überdenken, ob die Forderung nach kurzen Gesprächen bei der Anruferdauer abgemildert und vor allem ob die Kundenbetreuer speziell für die zielführende, prägnante, aber freundliche Gesprächsführung geschult werden sollten.

Allerdings ist es nicht so, wie von Beratern und Benchmark-Projektleitern vielfach irrtümlich unterstellt; nicht jede Kluft zu den Leistungsführern birgt ein nutzbares Optimierungspotenzial. Entscheidend ist, dass geprüft wird, ob die aufgedeckten Leistungsunterschiede nicht bloß das Resultat spezifischer Unternehmensgegebenheiten oder übergeordneter Zielsetzungen sind. Es muss sich somit um realisierbare Optimierungspotenziale handeln.

Gerade im Hinblick auf die Kosten arbeiten viele Kunden-Service-Center heutzutage noch unverschuldet suboptimal, weil sie zum Beispiel gezwungen sind, hoch bezahlte Mitarbeiter des Stammunternehmens zu rekrutieren.

### 4. Transfer der Erfolgsfaktoren auf das Unternehmen

Sind realisierbare Optimierungspotenziale aufgedeckt worden, so beginnt die Untersuchung, wie, mit welchen Mitteln und auf der Grundlage welcher Weichenstellungen die Leistungsführer ihre

## Autor

### Burkhard Radke



ist Berater für die Bereiche Personal, Qualitätsmanagement, Organisation und Controlling bei efficientia-consulting, Hamburg. Seine Spezialgebiete sind leistungsorientierte Vergütungs- und Incentive-Systeme, Mitarbeiterleistungsbeurteilung, Qualitätsmanagement, Benchmarking, Kommunikations- und Workflowanalyse sowie Service- und Effizienzsteigerung. Radke verfügt über vielseitige Lehr- und Trainerpraxis und hat zahlreiche Seminare an Universitäten und Fachhochschulen geleitet. Infos: radke@efficientia-consulting.de