

## Benchmarking

### Lernen von den Besten



**Lernen von anderen, besseren Praktiken.** Organisationen und Unternehmen sind oft einem eigenen, internen Blick verhaftet. Die Suche nach neuen, besseren Methoden und Praktiken erweist sich als sehr schwierig. So begnügt man sich mit kleinen Verbesserungen (beispielsweise im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses KVP). Dabei gibt es ausserhalb des eigenen Unternehmens andere Organisationen, welche über bessere, ja sogar exzellente Praktiken verfügen. Warum nicht von den Besten lernen?

**Benchmarking** ist eine systematische Vorgehensweise, um Methoden, Ergebnisse und Dienstleistungen über mehrere Unternehmen zu «vergleichen», mit dem Ziel, für das eigene Unternehmen zu lernen. Der Vergleich findet mit Unternehmen statt, die die zu untersuchende Methode oder den zu untersuchenden Prozess hervorragend beherrschen und damit exzellente Ergebnisse erreichen. Diese Unternehmen werden oft als "Klassenbeste" (Best Practices) bezeichnet.

Benchmarking kann in mittleren und grossen Unternehmen *unternehmensintern* stattfinden. Dabei ist eine offene Kultur nötig (Wie können wir von den internen Besten lernen?). Ein externes Benchmarking kann in der gleichen *Branche* oder *ausserhalb* der eigenen Branche durchgeführt werden. Unsere Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass «echte» Best Practices meistens ausserhalb der Branche zu finden sind. Hinzu kommt, dass ein Konkurrenzbetrieb oft nicht bereit ist, sich zu öffnen.

Folgendes **Vorgehen** hat sich in der Praxis bewährt:

- *Thema, Zielformulierung und Planung:* Wählen Sie das Thema aus, das im Zentrum des Benchmarking stehen sollte. Beschreiben Sie das Thema sehr konkret und messbar. Fokussieren Sie sich auf ein einziges konkretes Thema (d.h. nicht «Prozesse», sondern ein konkreter Prozess; nicht «Ergebnisse», sondern ein konkreter Ergebnisbereich). Formulieren Sie messbare Ziele, welche Sie beim Benchmarking erreichen wollen. Erstellen Sie eine Projektplanung.
- *Auswahl des «Benchmarks»:* Suchen Sie intern, in der Branche oder ausserhalb der Branche nach «Best Practices» zum ausgewählten Thema. Die Auswahl von «echten» Benchmarks ist sehr wichtig, denn ein Austausch von «durchschnittlichen» Praktiken bringt Ihr Unternehmen nicht weiter.
- *Durchführungsphase:* Vereinbaren Sie mit den ausgewählten Partnerunternehmen einen oder mehrere Termine für den fachlichen Austausch. Versuchen Sie zu verstehen, welches die effektiven Gründe für die grosse Wirkung dieser Praktik ist. Definieren Sie konkrete Massnahmen, welche Sie umsetzen wollen. Beschreiben Sie, wie die Wirkung dieser Massnahmen gemessen werden soll. Vergessen Sie dabei nicht, dass Benchmarking ein Geben und Nehmen ist. Unterstützen Sie das Partnerunternehmen ebenfalls bei dessen Weiterentwicklung.

**Ein Beispiel aus unserer Praxis – Benchmarking-Projekt «Absentismus».** Ein Industrieunternehmen in der Nordwestschweiz mit einer hohen Anzahl von internen Absenzen (Abwesenheiten, Krankheiten, Unfälle) hat uns beauftragt, nach Best Practices zu suchen. Nachdem relativ rasch klar war, dass die Absentismusquote in den anderen Bereichen des gleichen Unternehmens nicht besser war und Unternehmen der Branche nicht bereit waren, uns weitere Informationen zu liefern, haben wir nach Best Practices in Unternehmen in der ganzen Schweiz gesucht. Nachdem wir ca. 20 Unternehmen angefragt haben, zeigten sich sechs davon interessiert, Zahlen und Praktiken auszutauschen. Dies waren die Victorinox AG, die Trisa AG, PostMail und drei Unternehmen aus der Westschweiz. In einem gemeinsamen Workshop wurden die relevanten Informationen offengelegt und ausgetauscht. Auf dieser Basis konnte unser Kunde zahlreiche interne Verbesserungsprojekte initialisieren.

Sind Sie interessiert, von anderen Unternehmen/Organisationen zu lernen? Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und wir definieren gemeinsam Ziele und Vorgehen.

*“Benchmarking is the art of opening your mind to what has made other organisations successful, combined with the ability to creatively translate such insight into successful implementation and improved results.”*

*EFQM (European Foundation for Quality Management, Brüssel)*