

Peter Walgenbach, Cornelia Hegele\*

## Was kann der Apfel von der Birne lernen, oder wozu brauchen Unternehmen Benchmarking? \*\*

*Der vorliegende Beitrag ist der Frage gewidmet, warum das Benchmarking derzeit einen ungeheuren Aufschwung erlebt. Es wird zum einen eine mögliche Erklärung vorgestellt, in der Benchmarking als Fortführung und Weiterentwicklung klassischer Managementkonzepte betrachtet wird. Durch eine Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Benchmarkings mit dem Konzept des „Scientific Management“ von Taylor wird gezeigt, dass Benchmarking ein attraktives Managementinstrument darstellt. Die Analyse lässt deutlich werden, dass das Rationalisierungspotenzial des Benchmarkings nicht wie noch bei Taylor auf der Ebene einzelner Tätigkeiten ansetzt. Es geht nun um ganze Prozesse und Prozessketten. Mit Hilfe des Rationalisierungsinstruments Benchmarking soll jetzt auch das mittlere und obere Management erschlossen werden. Doch trotz aller Rationalität, die Benchmarking als Methode attestiert werden kann, lässt sich die zunehmende Verbreitung dieses Konzepts allein dadurch nicht ausreichend plausibel erklären. Zum Beispiel wird nicht einsichtig, welche Motivation die (Branchen-)Besten haben, sich als Benchmark zur Verfügung zu stellen. Eine mögliche Erklärung für dieses Verhalten ist, dass es sich beim Benchmarking um eine Methode handelt, mit der Preis- und Qualitätswettbewerb emuliert wird und mit der insofern die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht werden kann.*

### What can apples learn from pears: or what are the uses of benchmarking?

*The study deals with the question of why benchmarking is spreading so rapidly. One possible explanation is presented, wherein benchmarking is seen as a continuation and a further development of Scientific Management. An analysis of the similarities and differences between benchmarking and Taylor's concept of Scientific Management shows that benchmarking is an attractive instrument for management. The analysis shows clearly that its potential for work rationalization extends beyond the level of individual activities, as was the case with Taylor, but must be considered also at a more abstract level. Benchmarking deals with whole processes and process chains. However, despite the apparent rationality of benchmarking as a method, this does not explain the concept's increasing spread. For example, it is not clear why an industry's best-practice firms should offer themselves as a benchmark for others. A possible explanation for this behaviour is that benchmarking is a method for encouraging price and quality competition, and that it can be used in this regard to increase employees' performance.*

---

\* PD Dr. Peter Walgenbach, Jg. 1962, Lehrstuhl für Organisation, Staatswissenschaftliche Fakultät, Universität Erfurt, PF 307, 99006 Erfurt.

Arbeitsgebiete: Management- und Organisationstheorie.

Dipl.-Kffr. Cornelia Hegele, Jg. 1965, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Mannheim, 68131 Mannheim.

Arbeitsgebiete: Kommunikation und Wandel in Organisationen.

\*\* Wir danken Herrn Professor Dr. Dr. h. c. Alfred Kieser und Frau Professor Dr. Gertrude Krell für wertvolle Hinweise.

Artikel eingegangen: 15.9.1999, revidierte Fassung akzeptiert: 6.4.2000.

## 1. Problemstellung

Eine in der Praxis anerkannte Definition des Benchmarkings lautet wie folgt: „Benchmarking is the search for industry best practices that will lead to superior performance“ (Camp 1989a: 68). Damit reiht sich das Benchmarking lückenlos in die Tradition der klassischen Managementlehre ein, der nach Kieser folgende Methode zugrunde liegt: „Man identifiziert gute, d.h. bewährte Praxis und versucht, diese in Regeln zu fassen, damit andere sie ebenfalls verwirklichen können“ (Kieser 1995: 57). Das Benchmarking gibt eine Methode vor, mit der man die Identifizierung guter Praxis nicht nur systematisch betreiben, sondern auch noch institutionell verankern kann. Benchmarking soll in den Prozess der Organisationsoptimierung eingebaut und kontinuierlich vorangetrieben werden.

Die Attraktivität des Benchmarkings liegt ähnlich wie im Scientific Management darin, universelle Organisationsprinzipien durch die Vorgabe einer Methode zu ersetzen (vgl. Kieser 1995: 68). Benchmarking geht jedoch über das Scientific Management hinaus. Anders als im Scientific Management ist beim Benchmarking die Vorgabe universeller Managementprinzipien nicht nur zum Teil, sondern *vollständig* der Vorgabe einer Methode gewichen. Während der Taylorismus neben der Vorgabe einer Methode auch noch inhaltlich eine sehr detaillierte Konzeption der Organisationsgestaltung beinhaltete, ist das Benchmarking in Bezug auf die inhaltliche Seite ziemlich abstinent: Jedes beliebige Organisationskonzept lässt sich im Grunde an diese Methode ankoppeln, sofern es den Akteuren geeignet erscheint, die durch ein Benchmarking identifizierte Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu schließen.

Als Analyseeinheit für ein Benchmarking kommen Produkte, Prozesse etc. in Frage. Im Prinzip vertreten die Verfechter des Benchmarking die Ansicht, dass es nichts gibt, was nicht Gegenstand eines Benchmarkings sein könnte. Die Vertreter des Benchmarkings sind von der *universellen Anwendbarkeit* ihres Konzepts fest überzeugt (vgl. Burckhardt 1995: 17; Pieske 1995: 24). Wir beschränken uns in der vorliegenden Untersuchung auf den Fall, in dem Benchmarking auf die Organisation des Unternehmens abzielt, also jenen Fall, in dem die Prozesse oder Verfahrensweisen von Unternehmen einem Vergleich unterzogen werden.

Es stellen sich dabei zunächst zwei grundsätzliche Fragen: (1) Was unterscheidet nun das Benchmarking von der klassischen Konkurrenzbeobachtung, wie sie als Instrument seit jeher zum Werkzeug des strategischen Managements gehört? Kaum ein Unterschied ist beim brancheninternen Benchmarking zu entdecken. Eindeutig um etwas anderes handelt es sich hingegen beim so genannten funktionalen Benchmarking, das innerhalb des gleichen Industriebereichs stattfindet, aber nicht direkte Wettbewerber einbezieht. Grundlegende Unterschiede zeigen sich vor allem aber beim so genannten generischen Benchmarking, das heißt bei einem Benchmarking, das sich am Besten der Besten unabhängig von Branche, Produkt oder Größe orientiert (vgl. Balm 1992: 31f.). Das generische Benchmarking stellt nach der Auffassung vieler Protagonisten den eigentlichen Kern, das wirklich Neue an diesem Konzept und die effektivste Form des Benchmarkings dar (vgl. für viele andere Langner 1994:

38; Watson 1993: 149; Töpfer/Mann 1997: 36; weniger eindeutig Camp 1989b). Diese Form des Benchmarkings wirkt – wie noch zu zeigen sein wird – allerdings so „offensichtlich“ unwissenschaftlich, dass es kaum der Mühe wert erscheint, sich mit dieser Methode näher auseinander zu setzen; insofern stellt sich die Frage: (2) Wodurch ist ein theoretisches Interesse am Benchmarking zu rechtfertigen?

Um uns einer Beantwortung dieser Fragen anzunähern, werden wir zunächst mit einer Darstellung der Entwicklung des Benchmarkings beginnen. Anschließend werden wir Benchmarking mit einem schon etwas älterem „Tool“ der klassischen Managementlehre, nämlich dem Scientific Management, vergleichen. Danach werden wir über den Vergleich hinausgehen und schauen, welche originären Funktionen Benchmarking übernimmt.

## 2. Ursprung und Entwicklung des Benchmarkings

Für die Verbreitung und den Erfolg eines Organisationskonzepts ist die mehr oder weniger wahrheitsgetreue Konstruktion von Erfolgsgeschichte(n) außerordentlich wichtig und hilfreich (vgl. Kieser/Hegele/Klimmer 1998). Berücksichtigt man, dass das grundlegende Prinzip, nämlich die Identifikation der besten Praxis, nicht gerade neu ist (siehe Schott 1941; Krömke 1958), erscheint die rhetorische Leistung bewundernswert, die die Geschichte des Erfolgs von Xerox als Startpunkt der Benchmarking-Bewegung markiert. Seitdem gilt Xerox als Begründer oder als das Pionierunternehmen des Benchmarkings.

Die Pioniertat bestand zunächst in einer nicht gerade ungewöhnlichen Operation, nämlich der Analyse der Produktionskosten. Es stellte sich heraus, dass diese Kosten bei Xerox bereits so hoch waren wie der Verkaufspreis der japanischen Hersteller (vgl. Tucker/Zivian/Camp 1987). Zur Erfolgsstory geriet sie dadurch, dass die anschließend eingeleiteten Aktivitäten (ein branchenfremdes Benchmarking im Bereich Vertrieb/Logistik) sich nach Darstellung von Robert Camp, Planungsstab dieses Geschäftsbereichs und Autor zahlreicher Benchmarking-Bücher, als ungemein erfolgreich herausstellten und – vielleicht auch im Zusammenspiel mit anderen glücklichen Umständen – Xerox wieder in die Wettbewerbsfähigkeit führten. Tucker, Zivian und Camp (1987: 16) behaupten, dass mit Hilfe des Benchmarking jährliche Produktivitätssteigerungen von 10% erzielt werden können. An anderer Stelle im gleichen Aufsatz klingt das etwas bescheidener:

„Vor Einführung des Benchmarking wurde die Produktivität der L&V-Abteilung jährlich nur um drei bis fünf Prozent verbessert. Heute werden zehn Prozent angestrebt – und erreicht. Etwa drei bis fünf Prozent davon sind auf Benchmarking-Projekte bei Konkurrenten wie Nichtkonkurrenten zurückzuführen“ (Tucker/Zivian/Camp 1987: 18).

Der Grundstein für die „bible for BM, by Xerox“ (Camp 1989) und für die daraufhin in alle Welt verbreitete „Heilslehre“ war gelegt. Die Erfolgsgeschichte von Xerox animierte in den darauf folgenden Jahren die erfolgreichsten und bekanntesten Unternehmen der amerikanischen Industrie zur Nachahmung.

Zu weiterer Popularität des Begriffes hat auch – und wohl nicht unerheblich – beigetragen, dass Womack, Jones und Roos (1992) ihre Studie der Automobilindus-

trie als das größte Benchmarking-Projekt aller Zeiten deklarierten. Als sie fünf Jahre später behaupteten, dass sie nunmehr der Meinung seien, „dass Benchmarking eine Zeitverschwendung für Manager ist“ (Womack/Jones 1997: 60), war die Welle schon losgetreten.

Durch die Integration des Benchmarking in die aktuellen Qualitätsmanagementkonzepte wie TQM und die Kriterien von Qualitätspreisen wie den European Quality Award oder den Malcolm Baldrige Award erfuhr das Benchmarking Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre eine nahezu weltweite Verbreitung. Neuerdings hat auch die Europäische Kommission das Benchmarking für ihre Qualitätspolitik entdeckt. Nachdem die massive Förderung der ISO 9000er Normen nicht den erhofften Erfolg brachte, setzt die Europäische Kommission nun auf Benchmarking (vgl. Walgenbach 2000). Adressat der Qualitätspolitik der Kommission sind dabei vor allem kleinere und mittlere Unternehmen (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1998).

In Deutschland wurde das Konzept erst ab 1992/1993 zu einem richtigen „Renner“. In den Jahren zuvor ist zu diesem Thema so gut wie keine Literatur verzeichnet. Seither gibt es eine explosionsartige Entwicklung in der Rezeption und der versuchten Umsetzung des Konzepts. Etliche Unternehmensberater sind in das Geschäft eingestiegen. Sie bieten etwa Unterstützung bei der Durchführung von Benchmarking an und versuchen Datenbanken mit dem Ziel aufzubauen, Kontakte zwischen interessierten Unternehmen herzustellen oder anonymisierte Benchmarks zu generieren. In Deutschland gibt es inzwischen kaum noch ein größeres Unternehmen, das es sich erlauben könnte, nicht auch Benchmarking zu betreiben:

„In Deutschland, so vermutet der Düsseldorfer Unternehmensberater Werner Kreuz, wird es spätestens in zwei Jahren so weit sein, dass nur der als konsequenter Manager gilt, der Benchmarking auf seine Fahnen geschrieben hat.“ Und Kodak-Board-Mitglied Kaske assistiert: „Wer den Vergleich scheut, fliegt“ (o.V. 1993: 42f.).

Einer Umfrage zufolge haben 100% der Automobilhersteller Benchmarking-Erfahrungen, in der Elektroindustrie sind es 80%, im Bereich Maschinen-/Anlagenbau 50% und unter den Zulieferern der Automobilindustrie 40% (vgl. Strittmatter 1996: 114).

Unterstützt wird die Verbreitung des Benchmarkings auch durch zahlreiche öffentliche oder öffentlich geförderte Forschungseinrichtungen. Die Mitgliederliste des 1994 am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik installierten „Informationszentrum Benchmarking (IZB)“ liest sich wie das „Who is Who“ der deutschen Wirtschaft. Es finden sich dort Firmen wie ABB, Bayer, Bosch, Telekom, Henkel, Hoechst, IBM, Siemens, Volkswagen ...

### **3. „Efficiency craze“ und Benchmarking-Fieber – best practices gestern und heute**

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklung drängt sich eine weitere Frage auf: Ist Benchmarking „nur“ irgendein Organisationskonzept oder eine Organisationsmode wie andere auch (siehe hierzu Abrahamson 1996; Abrahamson/Fairchild

1997; Kieser 1996)? Moden, zumindest so wie beispielsweise Abrahamson sie fasst, kommen und gehen. Sie bleiben nach seinem Verständnis zwar nicht ohne Einfluss auf die Organisation – schon das allein würde eine wissenschaftliche Beschäftigung mit Benchmarking rechtfertigen –, aber Moden sind seiner Auffassung nach letztlich bezugslos. Sie sind jeweils isolierte Konzepte, die, wenn ihr Rationalisierungspotenzial realisiert ist, auch wieder vom Markt der Managementkonzepte verschwinden, ohne an frühere Konzepte angeknüpft zu haben noch Anknüpfungspunkte zu hinterlassen. Das ist eine extreme Variante der Betrachtung von Organisationsmoden. Eine andere, ebenfalls extreme Sicht deutet sich bei Drumm (1996: 8) an. Tendenziell vertritt Drumm das genaue Gegenteil: „Alles schon da gewesen, alter Hut!“ Natürlich – und hier ist Drumm zuzustimmen –, frühere Moden hinterlassen ihre Spuren und vieles kommt zunächst bekannt vor. Vergleiche neuerer Konzepte mit alten kommen häufig zu dem Schluss, dass die Unterschiede oder die Neuigkeit der „neuen“ Konzepte sich oftmals vor allem auf eine neue Rhetorik beschränkt (vgl. Kieser/Klimmer/Hegele 1998). Das Fazit ist damit letztlich immer wieder das Bonmot des „Alten-Weins-in-neuen-Schläuchen“. Zunehmend unbefriedigend und Unbehagen bereitend daran ist nicht, dass dieser Vorwurf etwa unberechtigt ist oder dass er langweilig zu werden droht, sondern dass er den Blick verstellen könnte. Denn es ist nahezu gleichgültig, welche neue Organisationsmode auf dem Markt auftaucht: Bei entsprechender Herangehensweise an ein neues Organisationskonzept dürfte es kaum schwer fallen zu zeigen, dass es sich dabei in den meisten Fällen um ziemlich alten Wein in neuen Schläuchen handelt.

Man versperrt sich jedoch den Zugang zum Neuen, des jetzt nur noch scheinbar „Neuen“, wenn der Vergleich des Neuen mit dem Alten auf der Ebene des Prinzips endet, und den Zugang zur Kontinuität in Managementkonzepten, wenn man nicht nach den Parallelen in unterschiedlichen Konzepten Ausschau hält. Beide Zugänge möchten wir uns bei der nun folgenden Analyse offen halten.

Der Vergleich des Benchmarkings mit einem derzeit anscheinend sehr „unmodernen“, aber sehr erfolgreichen Organisationskonzept, dem Taylorismus, drängt sich aus verschiedenen, noch darzulegenden Gründen auf. Mitunter verweisen selbst bekannte Benchmarking-Autoren (bspw. Watson 1993: 5) sowie Förderer des Benchmarkings wie die Kommission der Europäischen Gemeinschaften darauf, dass eine Parallele, eine Gleichheit im Prinzip, zwischen den Konzepten des Scientific Management und des Benchmarkings besteht. In der von der Europäischen Kommission herausgegebenen Quality Series findet sich etwa die folgende Aussage:

„BM (Benchmarking, die Autoren) is one of the last words to be introduced into the lexicon of modern management. However, the BM concept is not new. The studies performed by Frederick Taylor on the scientific methods for work organisation based on the comparison of processes may be seen as a starting use of the concept“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1998: 13).

### ***3.1 Das wissenschaftliche Experiment im Scientific Management und der Vergleich mit den Besten im Benchmarking als Methoden zur Optimierung der Organisation***

Die „Verwissenschaftlichung“ der Managementlehre durch die von Taylor durchgeführten Experimente trug in hohem Maße zum Erfolg seines Konzeptes bei. Taylor vollzog sie, „indem er ‚bewährte‘ Praxis nicht nur identifizierte und in Regeln kleidete, damit sie die Unternehmer auf breiter Front umsetzen konnten, sondern sie um eine Methode zur Optimierung der Organisation anreicherte“ (Kieser 1995: 57). Das Erfolgsrezept Taylors war, dass er eine *systematische* Methode entwickelte, um die maximal mögliche Leistung für jede Tätigkeit zu identifizieren. Seiner Meinung nach lag der größte Fehler des Managements darin, sich mit Faustregeln und wenig systematischen Beobachtungen zufrieden zu geben:

„Employers derive their knowledge of how much of a given class of work can be done in a day from either their own experience, which has frequently grown hazy with age, from casual and unsystematic observation of their men, or at best from records which are kept, showing the quickest time in which each job has been done. In many cases the employer will feel almost certain that a given job can be done faster than it has been, but he rarely cares to take the drastic measures necessary to force men to do it in the quickest time, unless he has an actual record proving conclusively how fast the work can be done“ (Taylor 1911: 22).

Das entscheidende Moment bei den wissenschaftlichen Experimenten Taylors war, dass es mit Hilfe der bekanntermaßen manipulativen Bedingungen – es wurden unter anderem besonders leistungsfähige Arbeiter für die Experimente ausgewählt und mit Lohnanreizen zu Höchstleistungen angeregt (vgl. die detaillierte Kritik in Kieser 1995) – möglich war, einen „wissenschaftlich abgesicherten“ Referenzpunkt zu erzeugen, zu dem die Ist-Leistung jedes einzelnen Arbeiters in Relation gesetzt werden konnte. Auch wenn durch ein solchermaßen durchgeführtes Experiment „bewiesen“ werden kann, dass eine bestimmte Leistung erreichbar ist, ist es jedoch nicht möglich, jedem Arbeiter dieses Niveau abzuverlangen. Kaum ein anderer Arbeiter wird jene physische Leistungsfähigkeit vorweisen wie der von Taylor für das Experiment zum Verladen von Roheisen ausgewählte Arbeiter Schmidt.

Eine solche Kritik trifft aber unseres Erachtens nicht den Kern, das heißt das Ziel, des Experiments bei Taylor. Bei „Versuchen“ dieser Art geht es vor allem darum, anderen (bei Taylor in erster Linie den Arbeitern und beim Benchmarking vor allem dem Management) in drastischer Weise vor Augen zu führen, dass zumindest *deutlich mehr* geleistet werden *könnte*. Wichtig ist deshalb – und zwar nicht nur bei Taylor, sondern generell, wenn ein neues Managementkonzept verankert werden soll –, dass die Lücke zwischen der gegenwärtigen und der möglichen Leistung höchst *dramatisch* ausfällt (vgl. Kieser 1996). Bei Taylor war sie beeindruckend: Er behauptete, dass statt der üblichen 12½ Tonnen zwischen 47 und 48 Tonnen pro Arbeiter und Tag verladen werden könnten. Bei „Experimenten“ wie denen von Taylor ist vor allem der rhetorische Effekt wichtig, der sich mit Hilfe der *durch das Experiment geschaffenen Wirklichkeit* erzeugen lässt.

Die Attraktivität des Benchmarkings liegt nun darin begründet, dass es eine Methode an die Hand gibt, mit der in ähnlicher Weise das Mögliche dem Existierenden gegenübergestellt werden kann, so dass bei „richtiger“ Kommunikation bestimmte Handlungen unausweichlich erscheinen. Einer der zentralen Begriffe des Benchmarking ist dann auch – und letztlich kaum verwunderlich – die „Benchmarkinglücke“

(Benchmarking-Gap). Ähnlich wie das Experiment bei Taylor muss das Benchmarking, um als legitim angesehen zu werden, als Verfahren betrachtet werden, das eine systematische (und möglichst auch wissenschaftliche) Vorgehensweise impliziert und insofern glaubwürdige Referenzpunkte produziert:

„Neu am Benchmarking ist die Systematik und Disziplin, aus dem eigenen Unternehmen herauszutreten, um weltweit die Besten in Produkt, Prozess oder Funktion zu suchen und zu identifizieren ... Ohne die Systematik des Benchmarking weiß das Unternehmen nicht, wie wettbewerbsfähig es ist ...“ (Burckhardt 1995: 15).

Benchmarking, letztlich ja „nur“ ein Vergleich, erfordert insofern, dass auf beiden Seiten, also auf Seiten des „Benchmarkenden“ wie auf der des „Gebenchmarkten“, die relevanten Vergleichsgrößen ermittelt werden und für die Durchführung des Vergleichs dokumentiert werden. Anderenfalls nämlich lässt sich Benchmarking denjenigen, auf die es abzielt, schwerlich als ein sinnvolles (rationales) Instrument vermitteln. Für diejenigen, die es anwenden und nutzen wollen, ist die tatsächliche Vergleichbarkeit aber – wie noch zu zeigen sein wird – letztlich von untergeordneter Bedeutung.

Nachvollziehbarkeit oder Plausibilität einer Methode ist jedoch für die Akzeptanz derjenigen, auf die sie abzielt, von zentraler Bedeutung. Ein (Management-)Konzept muss sinnvoll erscheinen. Sein Einsatz und seine Wirkungsweise müssen „rational“ wirken (vgl. Walgenbach 1995). Ähnlich wie beim wissenschaftlichen Experiment von Taylor ist es deshalb von äußerster Wichtigkeit, zumindest den Eindruck zu erzeugen, dass es sich um ein systematisches und objektives Verfahren handelt. Deshalb muss die Rationalität des Verfahrens sorgfältig kommuniziert werden:

„Die Ergebnisse sind durch Fakten und Daten untermauert und beruhen nicht auf Meinungen oder Intuition.“ Und: „Die vorgeschlagenen Änderungen sind das Ergebnis sorgfältiger Analysen und zur Erreichung der Geschäftsziele zwingend erforderlich“ (Richert 1995: 418).

Kein Wunder also, dass zunehmend versucht wird, Benchmarking mit komplexen, mathematisch fundierten Analysemethoden zu unterlegen, wie etwa der Data Envelopment Analysis (DEA; siehe Schefczyk 1996; Homburg/Eichin 1998).

Ein systematisches und diszipliniertes Vorgehen allein macht allerdings noch keine gute Methode aus. So ist zum Beispiel sehr fraglich, was bei gegenseitigen Firmenbesuchen von den Benchmarking-Laienforschern eigentlich gesehen – selbst intensiv vorbereitete Vergleiche dauern, wie wir aus Gesprächen mit Benchmarking-Praktikern wissen, selten länger als zwei bis drei Tage – und was seitens des Untersuchungsunternehmens in der Zeit, die nicht auf Begrüßungs- und sonstige Rituale der Höflichkeit entfällt, tatsächlich gezeigt wird. Diese Problematik wird zwar auch von Protagonisten des Benchmarkings erkannt, aber nur selten tiefer gehend reflektiert (siehe typisch in dieser Hinsicht Töpfer/Mann 1997: 39).

Beim eigentlichen Vergleich kommt es den Akteuren häufig sogar ausdrücklich auf einen intuitiven, emotionalen Eindruck an. In der Praktikerliteratur wird insofern zumeist auch nicht problematisiert, ob ein Vergleich überhaupt möglich und sinnvoll ist. Im Gegenteil: Vorgehensweisen, die sonst als unsinnig gelten, werden beim Benchmarking sogar explizit empfohlen:

„Dass dabei manchmal Äpfel mit Birnen zu vergleichen sind, kann oftmals sogar hilfreich sein ...“ (Langner 1994: 38).

Und Camp schreibt:

„Benchmarking in its most thorough application goes beyond looking solely at competitors and uncovers the best practices wherever they may exist, in any industry“ (Camp 1989b: 33).

Bei dem, was vielfach als der Kern, als der wirklich *neue* Gedanke des Benchmarkings angesehen wird – nämlich der Vergleich mit dem jeweils Besten, und zwar unabhängig von der Größe des eigenen und des Vergleichsunternehmens und gleichgültig aus welcher Branche und welchem Land das Vergleichsunternehmen stammt –, geht es keinesfalls um eine wissenschaftlich korrekte Vergleichbarkeit, sondern um das Abstrahieren von geradezu als störend empfundenen situativen Randbedingungen:

„Je weniger man über die Firmen bzw. Branchen weiß, desto eher wird man sich auch auf das Wesentliche, nämlich die Management-Systeme konzentrieren und sich nicht in technischen Details verlieren“ (Langner 1994: 39).

Der „gute“ Benchmarkler benchmarkt deshalb weder einfach drauflos noch erhebt er alle Daten, die möglicherweise von Relevanz wären und die in einer wissenschaftlichen Erhebung berücksichtigt werden müssten, sondern er konzentriert sich von vornherein auf Bereiche, von denen er ohnehin vermutet, dass dort die größten Potenziale zur Leistungssteigerung liegen und spektakuläre Erfolge möglich sind (vgl. Hoffmann 1996: 41; Schreier 1997: 161). Dass das typische Vorgehen in durchschnittlichen Benchmarkingprojekten insofern zu einer sehr beschränkten und selektiven Wirklichkeitswahrnehmung und -darstellung führen kann, liegt in der Natur einer solchen Verfahrensweise. Das widerspricht nicht – wie noch auszuführen sein wird – unbedingt den Interessen derjenigen, die ein solches Instrument einsetzen. Wissenschaftlich exaktes Benchmarking dürfte in den Augen der Praxis im Übrigen schlicht zu lange dauern und würde auch vermutlich auch keine Ergebnisse produzieren, die sich leicht und eingängig kommunizieren lassen.

Das Konzept des Benchmarkings fällt damit – unter Kriterien der Wissenschaftlichkeit betrachtet – weit hinter den Stand von Organisations- und Managementforschung zurück. Die Kritik, dass Äpfel mit Birnen verglichen werden, wie man sie in jüngeren, konzeptionell am situativen Ansatz orientierten Studien durch entsprechende Stichprobengestaltung auszuschließen versucht, trifft die Praxis nicht. Solche Probleme scheinen für sie im Hinblick auf Benchmarking nicht von Relevanz zu sein, was ein erster Indikator dafür ist, dass der tatsächliche Vergleich nicht der eigentliche Kern des Benchmarkings ist.

Vermutlich kann eine Analyse solcher Methoden und Konzepte problemlos *immer* damit enden, dass gezeigt wird, dass sie unwissenschaftlich sind. Vielleicht ist das ein Grund, warum es an wissenschaftlichen Analysen des Benchmarkings bislang mangelt. Es ist schon auf den ersten Blick klar, dass diese Konzepte der Wissenschaftlichkeit entbehren, und weil dem so ist, könnte man zu der Annahme verleitet werden, man müsste oder könnte sich als Wissenschaftler nicht – zumindest nicht wissenschaftlich – damit befassen. Benchmarking – das erkennt das geübte Auge



recht schnell – funktioniert im Prinzip ganz ähnlich wie Scientific Management. Insofern wirklich nichts Neues! Bei genauerer Betrachtung zeigen sich jedoch wichtige Unterschiede im Detail:

Im Gegensatz zum Taylorismus ist das Benchmarking darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter ihr Wissen explizit machen, um die angesprochenen Lücken identifizieren und schließen zu können. Die Aufgabe, Wissen bereitzustellen, kann nicht wie noch beim Taylorismus, der ja auf die Handarbeiter abzielte, vollständig Experten übertragen werden, sondern es muss dafür gesorgt werden, dass die Geistesarbeiter das Wissen in ihren Köpfen aktivieren und offen legen. Das Konzept beinhaltet daher, dass man nach entsprechender „Übung“ die Durchführung des Benchmarkings auch bewusst den Mitarbeitern überlässt beziehungsweise überlassen muss (Waldeck/O’Halloran/Leader1991). Das hat zwar einige Vorteile, birgt aber auch Probleme. Ein Vorteil ist, dass die Mitarbeiter in der Linie weniger Widerstände bei der Umsetzung der Maßnahmen zeigen (Tucker/Zivian/Camp 1987: 22). Durch (gelenkte) partizipative Benchmarkprojekte lassen sich leichter Commitment und Handlungsdruck erzeugen. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Mitarbeiter Vorschläge generieren müssen, wie die „best practices“ adaptiert werden können. Es handelt sich also um eine Form der Partizipation, bei der es vor allem um die Mobilisierung des Wissenspotenzials der Mitarbeiter und weniger um deren Bedürfnisse geht (Kirsch/Scholl 1977):

„Sie (die Mitarbeiter) wissen für ihren Bereich am ehesten, wo Zeit, Arbeitskraft, Material und Motivation und damit im Endergebnis auch Kundennutzen verschwendet wird“ (Töpfer/Mann 1997).

Ähnlich auch Camp:

„People who actually perform the work tasks are most capable of determining how the findings can be incorporated into the work process. Their creative talents should be used to perform this essential step“ (Camp 1989b: 19).

Aber überlässt man den Mitarbeitern zu viel Freiraum zu entscheiden, ob und wie sie sich vergleichen wollen und welche Schlussfolgerungen sie daraus ableiten, passiert zu leicht das, was in Deutschland als größtes Problem des Benchmarkings gesehen wird:

„Im informellen Erfahrungsaustausch wird erwähnt, dass viele Unternehmensspitzen nach Kenntnis der Daten über den Klassenbesten den weiteren Benchmarking-Prozess abbrechen“ (Burckhardt 1995: 17).

Dass die mangelnde Disziplin bei der Durchführung beziehungsweise die mangelnde Konsequenz bei der Umsetzung als Problem gesehen wird, zeigen die Abbruchquoten, die mit bis zu 80% beziffert werden (vgl. Burckhardt 1995). Das „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter zu heben“ (Ehrhart 1995: 1351) – Ziel vieler (neuerer Qualitäts-)Managementkonzepte – ist insofern ein schwieriges, ständig gefährdetes Projekt.

Die Kunst beim Benchmarking liegt vor allem darin, eine Art Schneeballeffekt zu erreichen. Im Gegensatz zum Taylorismus muss Wert darauf gelegt werden, dass die Verankerung (Institutionalisierung) des neuen Konzepts vor allem in den Köpfen

der Mitarbeiter und nicht so sehr in der Struktur der Organisation stattfindet und dass ein Kommunikationsprozess angestoßen wird, der die Organisationsmitglieder dazu bewegt, Benchmarking kontinuierlich zu betreiben und die Ergebnisse des Benchmarkings umzusetzen (vgl. Camp 1989b: 233). Das ist natürlich schwieriger zu realisieren, als hinter einzelnen Arbeitern mit der Stoppuhr zu stehen und im Anschluss klare Vorgaben zu verfassen, deren Einhaltung vergleichsweise einfach zu kontrollieren ist. Wenn aber Benchmarking erfolgreich verankert wurde, handelt es sich dabei wohl um eine effektivere Art, Verhaltensänderungen und Selbstkontrolle zu fördern.

Ein weiterer Unterschied – das deutet sich in den obigen Ausführungen bereits an – ist die „Zielgruppe“ oder das „Zielsystem“ des Benchmarkings. Benchmarking zielt vor allem auf den *Gemeinkostenbereich* ab, der sich einer unmittelbaren Leistungs- und Kostenkontrolle entzieht (vgl. Hoffmann 1996: 36), und damit vor allem auf die (mittleren und oberen) Manager! Man geht in einem (nicht explizit geäußerten) „misstrauischen“ Szenario davon aus, dass diese ein implizites Wissen davon haben, welche Schwachpunkte in ihren Unternehmen, in ihrer Division oder ihrer Abteilung im Vergleich zu den Wettbewerbern bestehen. Das heißt, es wird angenommen, dass sie (eigentlich) wissen (sollten), was zu tun ist, um mit der Konkurrenz gleichzuziehen oder sie gar zu überflügeln, es aber nicht tun. Wenn Benchmarking als gute Praxis (auch überbetrieblich) institutionalisiert werden kann, zwingt man Mitarbeiter damit, in ihren Verantwortungsbereichen Aktivitäten zu entfalten, die dazu führen, dass man zu den Besten aufschließt. Hier zeigt sich analog zu Taylor die Verhaltensannahme, dass Mitarbeiter deutlich mehr tun könnten, als sie tun, und, statt es zu tun, kollektive Arbeitszurückhaltung betreiben. Allerdings klingen solche Äußerungen in der Benchmarking-Literatur nur unterschwellig an, statt dessen hat man sich die Metapher des organisatorischen Lernens zunutze gemacht. Vorhandene rhetorische Unterschiede zwischen den beiden Konzepten scheinen bei einer Betonung der Ähnlichkeiten vielleicht nicht grundlegend zu sein, unwichtig sind sie deswegen nicht. „Zwang“ zum Beispiel ist im Gegensatz zum Taylorismus ein Wort, welches sich nicht so recht in die Benchmarking-Philosophie fügt. Es soll vielmehr über eine Veränderung in den Köpfen erreicht werden, dass die Mitarbeiter Benchmarking „freiwillig“ und kontinuierlich durchführen, weil sie dieses Konzept für richtig halten (vgl. Kempf/Siebert 1995: 138). Aber natürlich heißt das nicht, dass Benchmarking ohne Kontrolle auskommt:

„Die Strategie lautete, das generelle Verhalten der Mitarbeiter zu verändern. Das fängt in den Köpfen an – zuerst beim Management, anschließend geht es auf die Mitarbeiter über. Das alleine genügt jedoch nicht, sondern das durch Vergleiche Gelernte muss gemessen und wieder verglichen werden. Daraus werden dann konkrete Verbesserungsziele abgeleitet und hart kontrolliert, denn sonst bewegt sich nichts ...“ (Grunwald 1995: 145f.).

Anders als bei der wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor ist auch, dass der Fokus des Benchmarkings nicht auf einzelnen Tätigkeiten, sondern regelmäßig auf Prozessen liegt. Ähnlich wie im Taylorsystem geht es allerdings beim Benchmarking um das Eliminieren überflüssiger Arbeiten (zum Beispiel Prozessschritte) oder die Optimierung der Bearbeitungszeiten (beispielsweise durch klare Schnittstellende-

initionen). Weil die gebenchmarkten Prozesse sich meist nicht auf die Tätigkeiten eines einzelnen Arbeitsplatzes beschränken, sondern in der Regel aus einer Abfolge vieler Tätigkeiten unterschiedlicher Mitarbeiter aus unter Umständen sogar unterschiedlichen Abteilungen bestehen, wird verständlich, warum Benchmarking ohne die Mitarbeit ganzer Teams und des Managements nur schwerlich funktionieren kann.

### 3.2 *Das Setzen neuer Standards*

Sowohl im Benchmarking als auch im Taylorismus scheint uns die Systematik der Methode zur Setzung von Standards zentral zu sein. Dieser Aspekt ist zwar auch in anderen Managementkonzepten, etwa dem MbO, von Relevanz, allerdings tritt diese Funktion beim Taylorismus und Benchmarking besonders deutlich hervor. Auch hier gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Konzepten zu entdecken: Vor allem Prozesse können und sollen gemäß der Vertreter und Förderer des Benchmarkings der Gegenstand des Vergleichs sein. Anders als beim Taylorismus scheinen beim Benchmarking die Informationsquellen für die Gewinnung des „best standard“ für einen bestimmten Prozess ausschließlich *außerhalb* des eigenen Unternehmens zu liegen. Die Möglichkeiten, neue Maßstäbe durch Vergleiche innerhalb der eigenen Organisation, durch „internes Benchmarking“ oder durch interorganisationalen Vergleich mit der direkten Konkurrenz zu gewinnen, ist zwar – so die Befürworter des Benchmarkings – „zum Üben“ sinnvoll, aber nicht im Sinne des „eigentlichen“ Benchmarking-Gedankens. „Quantensprünge“, so wird behauptet, können nur durch den „Blick über den Tellerrand“ erzielt werden.

Interessanterweise aber verbringen Unternehmen durchschnittlich 45% der Informationsgewinnungsphase beim Benchmarking damit, ihre *eigenen* Prozesse transparent zu machen, zu messen, teilweise auch schon zu reorganisieren und zu „ordnen“ (vgl. Körschges 1995: 26; die Praktiker, mit denen wir gesprochen haben, nannten teilweise noch höhere Werte). Natürlich ist die Definition, Dokumentation und vor allem auch das Rechenbarmachen von Prozessen, etwa durch eine Prozesskostenrechnung, eine unerlässliche Grundlage und Vorbedingung für die Vergleichbarkeit. Schon die Phase der Datenerhebung birgt und eröffnet insofern ein erhebliches und vielleicht sogar das eigentlich entscheidende Rationalisierungspotenzial:

„3M folgt der zur Zeit häufig diskutierten Auffassung, dass bis zu 70 Prozent der Schritte eines Prozesses verzichtbar, weil nicht wertsteigernd sind. Die Prozessanalysen können so nutzbringende Aufschlüsse liefern, das allein daraus eine Neuentwicklung folgen kann, also ohne die anschließenden Maßnahmen zum Datenvergleich“ (Körschges 1995: 24).

Ist die Zerlegung der Organisation in überschaubare Prozesse und der Vergleich abgeschlossen, ist es möglich, Fragen wie diese zu stellen:

- „Welcher Prozess von beiden ist der schnellere und schlankere und warum?“
- „Was kann jeder Prozess vom anderen lernen?“ (Kaufmann 1996: 33)

Eine problematische Folge dieses Vorgehens ist, nimmt man die Aufforderung wortwörtlich, dass die Prozesse der Benchmarking betreibenden Unternehmen immer ähnlicher werden (vgl. DiMaggio/Powell 1991). Langfristiges Ergebnis der Strategie

wäre: kein Wettbewerbsvorteil! Der wäre ja auch ohnehin kaum zu erwarten: Es erscheint eher unwahrscheinlich, dass eine 1:1-Kopie ihr Original übertrifft. Mehr als langfristig „zum guten Durchschnitt zu gehören“ dürfte mit dieser Methode kaum zu erreichen sein.

Dennoch: Was das branchenbezogene Benchmarking betrifft, welches sich zu meist auf recht eindeutig zu definierende Situationsvariablen und relativ gut eingrenzbare organisationale Teilbereiche konzentriert, könnte Benchmarking noch vergleichsweise wissenschaftlich betrieben werden. Im Grunde handelt es sich dabei dann um eine situative Analyse, wie sie etwa der Kontingenzansatz in der Organisationswissenschaft vorschlägt. Dieser hat allerdings durchaus eine Reihe von Schwächen aufzuweisen (vgl. Kieser/Klimmer/Hegele 1998). Ein gewichtiger Vorwurf, der dem Kontingenzansatz gemacht wurde, ist beispielsweise, dass er eine *konservative Organisationsgestaltung* fördert und eben *nicht innovative* Gestaltungsmöglichkeiten generiert, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Das heißt nicht, dass es nicht sinnvoll sein kann, systematische Analysen zu betreiben, um herauszufinden, ob und inwiefern man etwa den Wettbewerbern „hinterherhinkt“. Dem erklärten Ziel des Benchmarkings, mit seiner Hilfe zu den „Besten der Besten“ zu avancieren (vgl. Hoffmann 1996: 36), dürfte dieses Vorgehen allerdings nicht gerecht werden.

In den Fällen, in denen sich das Benchmarking auf vollkommen anders situierte Fälle bezieht, entbehrt es jeder Wissenschaftlichkeit, allein schon weil „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden. Aber auch im Hinblick auf die Praxis scheint uns diese Form des Benchmarkings Probleme zu bergen, und so kann mit Blick auf die von Kaufmann (1996) vorgeschlagene Vorgehensweise beim Benchmarking in der Tat gefragt werden: „Was kann der Apfel von der Birne lernen?“

Spätestens hier stellt sich die Frage, warum überhaupt Benchmarking betrieben wird, warum Unternehmen es nicht bei der Analyse der eigenen Prozesse belassen. Genau in diesem nur vordergründigen Vergleich, so vermuten wir, liegt ein „Geheimnis“ der Schlagkraft von Benchmarking. Eine interne Prozessanalyse allein genügt eben keineswegs. Denn selbst die sorgfältigste Analyse und Dokumentation eines Prozesses liefert für die Mitarbeiter und die Teile des Managements, auf die das Benchmarking abzielt, noch nicht jenen Ansporn, aus dem Prozess „herauszuholen, was herauszuholen ist“. Dem Unternehmen fehlen jene überzeugenden Zahlen und jene durch das Experiment gewonnen Belege für das „wirklich“ Mögliche, für die neuen Maßstäbe, die Taylor mit Hilfe des Arbeiters Schmidt noch innerhalb eines Unternehmens finden konnte.

Freilich wäre es denkbar gewesen, dass Taylor außerhalb des Unternehmens vielleicht noch einen stärkeren oder grobschlächtigeren Typen hätte auftreiben können, der noch zwei oder drei Tonnen zusätzlich hätte verladen können. Die innerbetrieblichen ermittelten Maßstäbe waren jedoch schon ausreichend beeindruckend. Sollen weitere Rationalisierungsmöglichkeiten und vor allem solche auf einer *systemischen* Ebene, also nicht nur im Hinblick auf einzelne Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz, sondern auf der Ebene ganzer Managementprozesse im Unternehmen, er-

geschlossen werden, ist der Blick in andere Unternehmen jedoch tatsächlich hilfreich. Neue Standards können wirksam und durch den Verweis auf das in anderen Unternehmen Mögliche im eigenen gesetzt und verankert werden. Dazu kann aber nicht irgendein Unternehmen herhalten, sondern das Unternehmen, das als Vergleich und Orientierung dienen soll, muss generell als exzellent, überragend geführt, als gut organisiert gelten. Es ist wichtig, dass dieses Unternehmen bereits eine unangefochtene Wettbewerbsposition besitzt und dass alle vom Benchmarking Betroffenen das auch wissen. Ein Unternehmen wie General Electric ist deshalb ein beliebtes Benchmarking-Objekt. Hinzu kommt, dass General Electric seine Vormachtstellung nicht zuletzt durch Benchmarking gewonnen haben soll. General Electric wurde von Jack Welch in einer von allen Wettbewerbern bewunderten Aktion „auf Trab“ gebracht. Das Veränderungsprogramm umfasste unter anderem die berühmten „Work-Outs“, eine Art erweiterter Qualitätszirkel sowie eine unternehmensweite Kommunikationskampagne zum Austausch von „best practices“ (vgl. Tichy/Sherman 1993). Ob der Erfolg tatsächlich (allein) auf diese Maßnahmen zurückgeführt werden kann, ist letztlich nicht „beweisbar“. Wichtig und überzeugend ist vielmehr, dass die Überlegenheit von General Electric eindrucksvoll belegt werden kann. So findet sich beispielsweise in einem internen Benchmarking-Bericht eines Unternehmens der gleichen Branche, dass:

- General Electric mehr Gewinn erzielt als seine sechs stärksten Konkurrenten zusammen,
- die Umsatzrendite von General Electric Anfang der 90er Jahre deutlich höher lag und die Umsätze pro Mitarbeiter ebenfalls,
- General Electric ein Umsatzwachstum von 10% mit einem gleichzeitigem Personalabbau von 2% bewältigt hat,
- der Shareholder-Value von General Electric 1993 ungefähr das Dreifache des Marktwertes des nächstbesten Wettbewerbers betrug,
- die Aktienmarktkapitalisierung pro Mitarbeiter dabei 269.000 \$ erreichte, während der nächstbeste Wettbewerber gerade einmal 88.000 \$ erzielen konnte.

Das sind beeindruckende Zahlen, die den Mitarbeitern kommuniziert werden müssen und die sich auch leicht kommunizieren lassen. Durch sie lässt sich den eigenen Mitarbeitern schnell verdeutlichen, dass dringend etwas getan, dass die eigene Organisation, das eigene Management auf Vordermann gebracht werden muss. Es genügt für die Verankerung der Standards, wenn die Betroffenen den in einem anderen Unternehmen analysierten Prozess als Vergleichsmaßstab akzeptieren und wenn sie glauben, dass der Prozess bei dem betrachteten Unternehmen „irgendwie“ – und sei es auch nur in einem kleinen Teilabschnitt oder in Bezug auf irgendeine einzelne Kennzahl – deutlich besser ist:

„Benchmarking hat den Vorteil, daß es die Beteiligten davon überzeugt, dass bestimmte Praktiken nicht nur theoretisch anwendbar, sondern auch in der Praxis realisierbar sind“ (Gerlach 1997: 153).

Deutlich wird, dass im Gegensatz zur wissenschaftlichen Vorgehensweise Managementkonzepte wie Scientific Management oder Benchmarking nicht darauf ange-

legt sind, valide Daten zu ermitteln. Entscheidend ist, dass eine rationale, das heißt nachvollziehbare Methode genutzt wird, die von den Mitarbeitern nicht nur relativ einfach verstanden, sondern auch akzeptiert wird, damit sich die mit dieser Methode ermittelten Ziel- oder Steuerungsgrößen als Standard in der Organisation verankern lassen. Im Taylorismus wurde dieses Problem durch das „wissenschaftliche Experiment“ gelöst. Beim Benchmarking ist es der Vergleich mit den Besseren oder am besten mit dem Besten, der zum neuen Standard führt. Benchmarking kann dabei zugleich eingesetzt werden, um zu verdeutlichen, *was* geändert werden soll – also zum Beispiel: welche Prozesse schneller werden oder wo überflüssige Schritte eliminiert werden müssen. Benchmarking ist demnach ebenso wie der Taylorismus eine systematische (aber eben nicht wissenschaftliche) Methode zur Identifizierung und Festbeschreibung von Standards.

In der Praxis des Benchmarkings scheint das Vorhandensein der Methode allein aber noch nicht ausreichend zu sein. Sollen die Möglichkeiten des Benchmarkings dauerhaft gesichert werden, ist es notwendig, dass es sich verbreitet und dass sich Benchmarking-Kooperationen zwischen Unternehmen herausbilden. Insofern ist nachvollziehbar, dass Bemühungen zu beobachten sind, Benchmarking als Konzept auch institutionell abzusichern. So haben sich in den letzten Jahren viele Benchmarking-Netzwerke, wie etwa das International Benchmarking Clearinghouse, herausgebildet (vgl. Ettore 1993). Solche Netzwerke sollen den Mythos von Vertrauen schaffen, der für Benchmarking erforderlich ist, und die erforderliche Argumentationsbasis bereitstellen, die den Nutzen des Benchmarkings für alle Seiten deutlich macht. Ob dadurch jedoch tatsächlich Vertrauen aufgebaut wird, lässt sich mit guten Gründen bezweifeln. Selbst auf der rhetorischen Ebene ist, wie Cox, Mann und Samson (1997) aufzeigen, der dem Benchmarking zugrunde liegende Konflikt zwischen Kooperation und Konkurrenz nicht gelöst.

Betrachtet man die Idealform des Benchmarkings, nämlich den Vergleich mit dem Weltklassenbesten, scheint der skizzierte Konflikt noch deutlicher zutage zu treten, weil letztlich nur ein Unternehmen einen klaren Vorteil aus dem eigentlichen Benchmarkingprozess zu ziehen scheint. Hält man sich etwa vor Augen, dass Texas Instruments pro Jahr ungefähr 10.000 Benchmarking-Anfragen erhält, fragt man sich, welchen Gewinn das Unternehmen aus diesen Aktivitäten ziehen kann. Denn selbst wenn nur einem kleinen Teil dieser Anfragen entsprochen wird, müssen erhebliche Ressourcen bereitgehalten werden, damit Besucher benchmarkender Unternehmen empfangen werden können oder um eigenen Mitarbeitern die zeitaufwendige Mitarbeit in den entsprechenden Arbeitskreisen von Verbänden, Vorträge auf Workshops, Tagungen sowie Veröffentlichungen zu ermöglichen. Es fällt schwer, sich eine solche Bereitwilligkeit, die Ursachen des eigenen Wettbewerbsvorteils offen zu legen, unter der Bedingung des Wettbewerbs vorzustellen. Allenfalls wenn die Erfolgsfaktoren nicht oder nur mit großen Schwierigkeiten und mit erheblichen Verzögerungen zu kopieren sind, erscheint es nachvollziehbar, dass anderen Unternehmen ein Einblick in die eigene Organisation, ihre Strukturen und Prozesse gestattet wird. Auch das deutet darauf hin, dass es beim Benchmarking letztlich nicht um den direkten Ver-

gleich geht, weil das Benchmark-Unternehmen sich wahrscheinlich nicht oder zumindest nicht an den wirklich kritischen Stellen länger in die „Karten schauen“ lassen wird. Sollte es dies dennoch zulassen, so lässt sich begründet vermuten, liegt das Geheimnis der Effizienz nicht so offen da, als dass man es mit bloßem Auge bei einer Stippvisite erkennen könnte. Vieles, was Unternehmen in überlegene Wettbewerbspositionen bringt, dürfte auf einem über Jahre aufgebauten impliziten Wissen beruhen (vgl. Polanyi 1985). Einem Wissen also, das selbst die Unternehmensleitung oft nicht zu artikulieren in der Lage ist. Das alles aber führt zu der Frage, warum die als exzellent angesehenen Firmen bereit sind, als Benchmark zur Verfügung zu stehen und Benchmarking zu propagieren.

Die bisherige Analyse scheint uns insofern – trotz einiger sicherlich zentraler Argumente, die aus Sicht der Unternehmensleitung für das Konzept des Benchmarking sprechen – immer noch keine ausreichende Erklärung für die zunehmende Verbreitung des Benchmarkings zu liefern. Im Gegenteil: Eigentlich hat die Analyse eher eine weitere grundsätzliche Frage aufgeworfen, für deren Beantwortung im folgenden Abschnitt Hypothesen formuliert werden sollen.

#### **4 Die Emulation von Preis- und Qualitätswettbewerb**

Die vorausgegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass, trotz der – aus der Sicht eines Wissenschaftlers – vielen methodischen Probleme des Benchmarkings das Verfahren einer Rationalität nicht entbehrt. Allerdings gelingt es unter den Bedingungen des Wettbewerbs nicht, die eigentliche, die ideale Form des Benchmarkings plausibel zu erklären. Zumindest aus Sicht des Besten kann Benchmarking kaum als hilfreiches Instrument erscheinen. Motive wie die Befriedigung von Eitelkeit haben vor dem Hintergrund der latenten Gefahr, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verlieren, und vor dem Hintergrund der nicht unerheblichen Kosten, die durch die vielen Besuche von Mitarbeitern anderer Unternehmen verursacht werden, nicht genügend Gewicht, um als Erklärungsfaktoren für die Bereitschaft, die eigenen Prozesse als Benchmark für andere bereitzustellen, ausreichend überzeugen zu können. Hier wird deshalb ein weiteres Argument vorgestellt, das zur Erklärung des Phänomens Benchmarking beitragen könnte. Dieses basiert auf der Überlegung, dass Unternehmen via Benchmarking Preis- und Qualitätswettbewerb emulieren.

Ausgangspunkt für diese Hypothese ist die Zusammensetzung der Unternehmen, die das Konzept des Benchmarkings maßgeblich kreiert und befördert haben. Ein Blick beispielsweise auf die Liste der Unternehmen, die sich in der European Foundation for Quality Management zusammengefunden haben, um das Benchmarking-Konzept zu fördern, oder ein Blick auf die bereits erwähnte Liste des Fraunhofer-Instituts vermitteln schnell den Eindruck, dass es sich hierbei in erster Linie um große Unternehmen handelt, deren Wettbewerbsbedingungen durch die Marktform des Oligopols beschrieben werden können und deren Produktpalette wesentlich solche Güter umfasst, die eine erhebliche Komplexität aufweisen. Beide Faktoren erscheinen als Erklärungsfaktoren relevant.

Mit zunehmender Größe der Unternehmen, sinkender Anzahl der Wettbewerber und damit zunehmender Marktmacht steigen, wie die mikroökonomische Theorie voraussagt und empirische Studien zeigen, die Profite von Unternehmen deutlich an (vgl. Friedman 1983; Schmalensee 1989). Die Preise, die das Unternehmen für die produzierten Güter am Markt erzielt, liegen zumeist über den Grenzkosten. Gewinne können erwirtschaftet werden. Dies gestattet es den Unternehmen, „organizational slack“ aufzubauen (zum Begriff des "organizational slack" siehe Cyert/March 1963; Staehle 1991). Wichtig ist nun aus der Sicht der Eigentümer und des Topmanagements, dass – um es in einer Metapher auszudrücken – dieser „slack“ sich nicht in Form von Fettpolstern ablagert, sondern dass Muskelpakete gebildet werden, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens noch einmal erhöhen. Insofern kann Benchmarking als eine Art Schattenboxen verstanden werden, bei der mit einem letztlich imaginären Gegner gekämpft wird (vgl. March/Sutton 1997). Generelles Ziel der Bemühungen ist, die Mitarbeiter und die Organisation „in Form“ zu halten. Gewinner des Wettbewerbs aber sind diejenigen Unternehmen, die in ihrer „Gewichtsklasse“ als die Unternehmen gelten, die andere als den bestmöglichen Benchmark betrachten und mit deren Struktur und Management ein Vergleich deshalb wünschenswert erscheint. Denn das Unternehmen, das die Standards setzt, gilt als das modernste, das am besten organisierte, das mit den besten Prozessen und Produkten – es ist schlicht der Maßstab für Effizienz. Das bringt auch gewichtige Vorteile im „wirklichen“ Wettbewerb auf dem (Güter-)Markt. Denn: Was kann Besseres passieren, als von den anderen Unternehmen und insbesondere den Konkurrenzunternehmen als die „Nummer 1“ in einem organisationalen Feld anerkannt zu werden? Insofern wird durch Benchmarking einerseits Preis- und Qualitätswettbewerb emuliert. Andererseits resultieren für den Besten, also für das Unternehmen, bei dem alle ein Benchmarking durchführen wollen, aus diesem im Vergleich zum Preiswettbewerb nur wenig riskanten Wettbewerb Vorteile auf dem (Güter-)Markt, und zwar vor allem dann, wenn die über Benchmarking erworbene Reputation auf die Kaufentscheidung des Kunden einwirkt und unter Umständen sogar als „einfacher“ Indikator die umfassende, produktbezogene Informationssuche und -analyse sowie den Preisvergleich ersetzt. Letzteres erscheint um so wahrscheinlicher, je komplexer das Produkt und je schwieriger damit ein umfassender Vergleich der Produkte ist. Denn mit zunehmender Komplexität der Güter wird es für den Käufer immer diffiziler, einen gesicherten Vergleich des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Angebote unterschiedlicher Hersteller durchzuführen.

Darüber hinaus erscheint es plausibel – und auch das spricht aus Sicht der Unternehmensleitungen für die Emulation von Wettbewerb –, dass für viele Mitarbeiter großer Unternehmen, insbesondere in solchen Abteilungen, deren Leistungen nur schwerlich zu bewerten sind, der Wettbewerb des Unternehmens am Markt oft nicht unmittelbar spürbar ist. Die F&E-Abteilung beispielsweise, die ehrgeizig, aber leider ins Detail verliebt, zu lange vor sich hin forscht, wird oftmals angeführt, wenn es darum geht, die häufig und vor allem in großen Unternehmen bestehende Marktferne zu illustrieren. Auch hier bietet Benchmarking eine Methode, Wettbewerb zu generie-



ren, zum Beispiel bei der F&E-Abteilung im Hinblick auf die Geschwindigkeit der Entwicklungsprozesse. Wettbewerb, oft nicht direkt spürbar, für die Motivation und dauernde Änderungsbereitschaft der Mitarbeiter aber von erheblicher Bedeutung, lässt sich durch Benchmarking wieder verstärkt in die Unternehmen hineintragen. Und dieser Wettbewerb hat für beide, das benchmarkende und das gebenchmarkte Unternehmen, Vorteile im Hinblick auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens:

„Benchmarking forces a continual focus on the external environment. It also forces that focus at all levels of the organization ...“ (Camp 1989b: 31).

So betrachtet, reiht sich Benchmarking ein in eine Folge jüngerer (Qualitäts-) Managementkonzepte, in denen der Vergleich und damit der Wettbewerb mit anderen Unternehmen weniger hinsichtlich des Preises und/oder der Qualität der produzierten Güter, sondern vielmehr im Hinblick auf alternative Kriterien im Zentrum steht:

- Welches Unternehmen kann als Erstes ein Qualitätsmanagementsystemzertifikat oder ein Umweltmanagementsystemzertifikat in einer Branche oder Region vorweisen (siehe Walgenbach 1998, 2000)?
- Welches Unternehmen gewinnt den European Quality Award?
- Welches Unternehmen erreicht die meisten von den 1.000 möglichen Punkten des Qualitätsmanagementmodells der European Foundation for Quality Management (EFQM)?
- Welches Unternehmen gilt als Benchmark?

ISO 9000, Umweltauditing, Qualitätspreise und auch Benchmarking lassen sich insofern als Erscheinungsformen eines immer deutlicher werdenden Versuchs verstehen, Preis- und/oder Qualitätswettbewerb zu emulieren und so Wettbewerb für die Mitarbeiter solcher Abteilungen wieder spürbar zu machen, deren Leistungen sich einer eindeutigen Bewertung entziehen.

## 5. Schluss

Im vorliegenden Beitrag wurde zu verdeutlichen versucht, weshalb ein wissenschaftliches Interesse auch an solchen Managementkonzepten notwendig ist, deren Annahmen und Methoden bei einer theoriegeleiteten Betrachtung höchst problematisch erscheinen und die – oft nur scheinbar – als eine Art Modewelle über die Unternehmenslandschaft hinwegrollen.

Als eine Möglichkeit, solche Konzepte aus einer wissenschaftlichen Perspektive zu untersuchen, wurde eine Form der Analyse gewählt, die darauf basiert, durch den Vergleich mit älteren Managementkonzepten die Parallelen zwischen den zu unterschiedlichen Zeitpunkten entwickelten und genutzten Konzepten aufzuzeigen. Durch die Analyse der Methodik des Benchmarkings und durch den Vergleich der Elemente des Benchmarkings mit denen des Scientific Management wurde deutlich, dass sich Benchmarking als ein Rationalisierungsinstrument verstehen lässt, das in der Tradition tayloristischer Managementkonzepte steht. Ähnlich wie im Scientific Management geht es beim Benchmarking darum, das Wissen der Mitarbeiter explizit zu machen

und durch das Setzen neuer, höherer Leistungsstandards die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Allerdings zeigen sich auch gravierende Unterschiede zwischen den beiden Konzepten, die als Weiterentwicklungen und Verfeinerungen des Scientific Management zu verstehen sind. Anders als das Scientific Management zielt Benchmarking vor allem auf jene Bereiche des Unternehmens, deren Leistungen sich einer eindeutigen Bewertung entziehen und die den Wettbewerb des Unternehmens auf dem Gütermarkt nur in abgepufferter Form erfahren. Benchmarking bietet die Möglichkeit, in diesen Bereichen Preis- und Qualitätswettbewerb zu emulieren und somit den Leistungsdruck auf die Mitarbeiter zu erhöhen. Die zunehmende Verbreitung und Nutzung des Benchmarkings – zunächst aus wissenschaftlicher Sicht kaum nachvollziehbar – wird so verständlich.

## Literatur

- Abrahamson, E. (1996): Management fashion. In: *Academy of Management Review* 21: 254-285.
- Abrahamson, E./Fairchild, G. (1997): Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. Paper submitted to the Organization and Management Theory Division of the Academy of Management.
- Balm, G. (1992): Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best. Schaumburg, Ill.
- Burckhardt, W. (1995): BM auf dem Prüfstand: Kunden begeistern, Mitarbeiter motivieren. In: *Gabler's Magazin*: 14-18.
- Camp, R.C. (1989a): BM: The search for best practices that lead to superior performance. Part I. In: *Quality Progress* 22: 61-68.
- Camp, R.C. (1989b): Benchmarking. The Search for Industry Best Practice that Lead to Superior Performance. New York.
- Cox, J.R.W./Mann, L./Samson, D. (1997): Benchmarking as a mixed metaphor: Disentangling assumptions of competition and collaboration. In: *Journal of Management Studies* 34: 285-314.
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey.
- DiMaggio, P./Powell, W.W. (1991): The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality. In: Powell, W.W./DiMaggio, P. (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: 41-62.
- Drumm, H.-J. (1996): Das Paradigma der neuen Dezentralisierung. In: *Die Betriebswirtschaft* 56: 7-20.
- Ehrhart, K.J. (1995): Das Gold in den Köpfen. In: *Qualität und Zuverlässigkeit* 40: 1350-1351.
- Ettore, B. (1993): Benchmarking: The next generation. In: *Management Review* 82: 10-16.
- Friedman, J.W. (1983): *Oligopoly Theory*. Cambridge.
- Gerlach, C. (1997): Praxisbeispiele von Benchmarking-Projekten bei ABB im Personalwesen. In: Töpfer, A. (Hg.): *Benchmarking – der Weg zu Best Practice*. Berlin: 143-154.
- Grunwald, B. (1995): Der Weg zurück zur Nummer eins. In: Mertins, K./Siebert, G./Kempf, St. (Hg.): *Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen*. Berlin u.a.: 143-152
- Hoffmann, W.H. (1996): Leistungssteigerung durch BM – ein praxisbewährtes Instrument zur Leistungsmessung und Planungsunterstützung. In: *Journal für Betriebswirtschaft* 46: 36-41.
- Homburg, C./Eichin, R. (1998): Aggregierte Prozeßanalysen als Instrument des Prozeßmanagements. In: *Die Betriebswirtschaft* 58: 635-643.
- Kaufmann, M. (1996): Wettbewerbsvorteile durch Benchmarking. Als Prozeß im Einkauf unverzichtbar. In: *Beschaffung aktuell* Nr. 8: 32-33.

- Kempf, S./Siebert, G. (1995): Klassifizierendes Benchmarking – ein neuer Ansatz. In: Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S. (Hg.): *Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen*. Berlin u.a.: 125-141.
- Kieser, A. (1995): Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*. 2. Aufl., Stuttgart: 57-89.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft* 56: 21-40.
- Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. (1998): *Kommunikation im Change Management*. Stuttgart.
- Kirsch, W./Scholl, W. (1977): Demokratisierung – Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme. In: *Die Betriebswirtschaft* 37: 235-246.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1998): *Benchmarking – Introduction and Main Principles Applied to Company Benchmarking*. Brüssel.
- Körschges, A. (1995): Implementierung von Benchmarking in Unternehmen. In: Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S. (Hg.): *Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen*. Berlin u.a.: 20-27.
- Krömke, C. (1958): *Der Betriebsvergleich in der sozialistischen Industrie als Methode zur Aufdeckung und Ausnutzung von Reserven in der Produktion*. Berlin.
- Langner, H. (1994): Benchmarking ist mehr als der bekannte Vergleich mit der Konkurrenz. Es geht um das professionelle „Abkupfern“ von den Besten anderer Branchen. In: *Marketing Journal* 27 (1): 36-40.
- Leibfried, K.H./McNair, C.J. (1993): *Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen*. Freiburg.
- March, J.G./Sutton, R.I. (1997): Organizational performance as a dependent variable. In: *Organization Science* 8: 698-706.
- o.V. (1993): Leichteste Übung. Auf der Suche nach Rationalisierungsgewinnen haben die Unternehmen eine neue Methode entdeckt: Abkupfern mit System. In: *Wirtschaftswoche* 35: 42-45.
- Pieske, R. (1995): *BM in der Praxis: Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*. Landsberg/Lech.
- Polanyi, M. (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main.
- Richert, U. (1995): Benchmarking – Ein Werkzeug des Total Quality Management. Teil 2 – Wer ist Klassenbester? In: *Qualität und Zuverlässigkeit*: 414-418.
- Schefczyk, M. (1996): Data Envelopment Analysis. In: *Die Betriebswirtschaft* 56: 167-183.
- Schmalensee, R. (1989): Inter-industrial studies of structure and performance. In: Schmalensee, R./Willig, R.D. (Hg.): *Handbook of Industrial Organization*. 2. Bd., Amsterdam: 951-1009.
- Schott, G. (1941): *Betriebsvergleich in der Industrie*. Berlin.
- Schreier, B. (1997): Wir wurden gebenchmarkt: Erfahrungen eines Benchmarking-Partners. In: Töpfer, A. (Hg.): *Benchmarking. Der Weg zu Best Practice*. Berlin: 155-162.
- Stahle, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Stahle, W.H./Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 1*. Berlin und New York: 313-345.
- Strittmatter, F.J. (1996): Von den besten Unternehmen lernen. In: *Impulse* (5): 112-117.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York.
- Tichy, N.M./Sherman, S. (1993): *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York.
- Töpfer, A./Mann, A. (1997): *Benchmarking. Lernen von den Besten*. In: Töpfer, A. (Hg.): *Benchmarking. Der Weg zu Best Practice*. Berlin: 31-75.
- Tucker, F.G./Zivian, S.M./Camp, R.C. (1987): Mit Benchmarking zu mehr Effizienz. In: *Harvardmanager* 9: 16-27.
- Walgenbach, P. (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*. 2. Aufl., Stuttgart: 269-301.

- Walgenbach, P. (1998): Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen. In: Industrielle Beziehungen 5: 135-164.
- Walgenbach, P. (2000): Die normgerechte Organisation – Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe. Stuttgart.
- Walleck, A./O'Halloran, J.D./Leader, C.A. (1991): Benchmarking world-class performance. In: McKinsey Quarterly: 3-24.
- Watson, G.H. (1993): Strategic Benchmarking. How to Rate Your Company's Performance against the World's Best. New York.
- Womack, J.P./Jones, D.T. (1997): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen. New York u.a.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1992): The Machine that Changed the World. New York.