

Mitbestimmung

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG • WWW.MAGAZIN-MITBESTIMMUNG.DE

Benchmarking – überaus problematische Vergleiche

Von Christof Balkenhol

Erschienen im Magazin Mitbestimmung 3/2008

Hans-Böckler-Stiftung
Magazin Mitbestimmung
Hans-Böckler-Straße 39
D-40476 Düsseldorf
Telefon: 0211-7778-147
E-Mail: redaktion@boeckler.de
www.magazin-mitbestimmung.de

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Benchmarking – überaus problematische Vergleiche

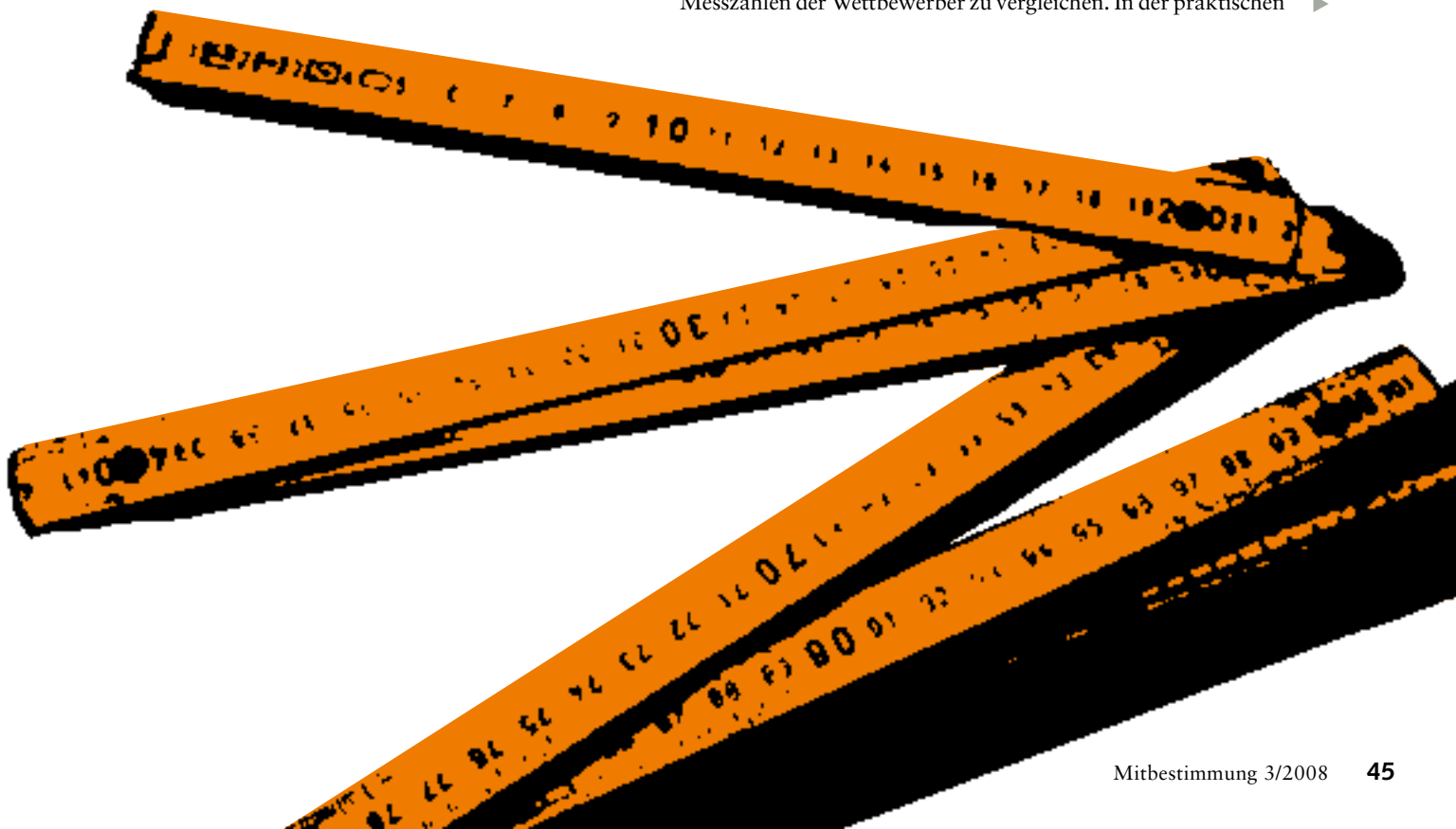
BENCHMARKING Wenn die Kosten davoneilen und die Prozesse stocken, erheben Unternehmen gerne Kennzahlen ihrer Wettbewerber. Doch Achtung! Das Benchmarkingverfahren kommt objektiv und unangreifbar daher. In Wahrheit stehen die Zahlen oft auf wackligen Füßen.

Von **CHRISTOF BALKENHOL**. Der Autor berät Betriebsräte und Gewerkschaften und hat Projekte zum Benchmarking als Sachverständiger begleitet. C.Balkenhol@matrix-partners.de

Benchmarking gehört heutzutage zu den gängigen Instrumenten, um echte oder vermeintliche Schwächen eines Unternehmens im Wettbewerbsvergleich zu identifizieren. Häufig wird es im Zusammenhang mit Reengineering-Programmen und Konzepten zum Total-Quality-Management eingesetzt. Die von einem amerikanischen Xerox-Manager in den 1970er Jahren entwickelte Methode erhebt Kennzahlen zu Administrations-, Beschaffungs-, Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsprozessen in einem Unternehmen und vergleicht sie mit

den entsprechenden Leistungskennziffern erfolgreicher Unternehmen. Solche Leistungsvergleiche zieht das Management gerne als Argumentationsgrundlage heran, wenn es Rationalisierungen für notwendig erachtet und gegenüber der Arbeitnehmerseite Stellenabbau begründen will.

VERFAHREN KRITISCH BEGLEITEN Auch Betriebsräte wissen: Sich mit Wettbewerbsunternehmen messen zu können ist notwendig, um als Unternehmen am Markt erfolgreich bestehen zu können. Aus diesem Blickwinkel spricht also zunächst nichts dagegen, Leistungskennziffern im eigenen Unternehmen zu erheben und diese dann mit Messzahlen der Wettbewerber zu vergleichen. In der praktischen ►





Fotos: privat, Bayer AG

ÖKONOM MÜLLER (L.), BAYER-BETRIEBSRATSVIZE ZÜHLKE:
„Qualitative Werttreiber fallen unter den Tisch.“

- Umsetzung von Benchmarking liegen allerdings einige gefährliche Klippen, die zu falschen Schlussfolgerungen mit negativen Auswirkungen für die Beschäftigten führen können. Deshalb sollten Betriebsräte dieses Verfahren kritisch begleiten.

Was ist zu tun? Bei einem Benchmarking werden die Bereiche des anstehenden Wettbewerbsvergleichs definiert, wie etwa Vertrieb, Produktion, Servicemanagement und Administration. Für diese Untersuchungsbereiche werden dann Leistungskennziffern im eigenen Unternehmen erhoben. Geht es etwa um die Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens, werden in der Regel zunächst die Prozesskosten (Personalaufwand und Sachkosten) erfasst, die zur Bearbeitung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen aufgewendet werden. Wird dieser Aufwand ins Verhältnis zur Zahl der bearbeiteten Rechnungen gesetzt, erhält man eine Leistungskennziffer, die mit einer entsprechenden Kennziffer in anderen Unternehmen verglichen werden kann. Neben kostenbezogenen Kennziffern werden dabei häufig auch Zahlen zu Prozessdurchlaufzeiten erhoben und verglichen.

Viele Unternehmen verfügen bei ihrer Kostenrechnung nicht über ausgefeilte Systeme, um Prozesskosten zu ermitteln. Für den Betriebsrat kommt es in der Phase der Datenerhebung deshalb wesentlich darauf an, dass die Kapazitäts- und Kostenzuordnung zu den einzelnen Prozessschritten transparent und nachvollziehbar ist. Andernfalls steht ein Kennziffernvergleich von Anfang an auf einem sehr wackeligen Fundament.

DER KLASSENBESTE ALS MASSSTAB_ Nun geht's ans Vergleichen: Dafür werden die entsprechenden Leistungskennziffern mehrerer Unternehmen benötigt. Weil der jeweilige Bestwert entscheidend ist, dient als Leistungsmaßstab (Benchmark) nur der Klassenprimus. Anschließend werden die Ursachen analysiert: Mit welchen Ansatzpunkten können die Prozesse im eigenen Unternehmen effizienter werden? Wie ist das Niveau des Klassenbesten zu erreichen? Die Antworten laufen häufig auf Vorschläge hinaus, die unmittelbare Auswirkungen auf die erforderliche Personalkapazität haben und

zu Stellenabbau führen können. Angesichts dieser oft schwerwiegenden Konsequenzen sollte der Betriebsrat wissen, an welchen Stellen solche Projekte und Prozesse besonders intensiv zu hinterfragen sind.

Ein wichtiges Grundprinzip formuliert Oliver Zühlke, der sich als stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Bayer AG in Leverkusen bei Verhandlungen um geplante Betriebsänderungen regelmäßig mit Benchmarking auseinandersetzt. „Wer behauptet, muss auch belegen können“, sagt Zühlke, „das steht bei der Auseinandersetzung um Rationalisierungsvorhaben, denen ein Benchmark zugrunde liegt, bei unseren Verhandlungen am Anfang.“ Der aussagefähige Vergleich eigener Leistungskennziffern setzt also voraus, dass entsprechende Detailinformationen von Wettbewerbsunternehmen vorliegen.

Doch solche Detailzahlen von Wettbewerbern sind schwerlich zu ermitteln – abgesehen von wenigen Ausnahmen, etwa wenn Branchenverbände die Initiative ergreifen. Deshalb greifen die Unternehmensführungen gerne auf die Unterstützung von Managementberatern zurück, die aus ähnlichen Projekten bei anderen Unternehmen über mehr oder weniger umfangreiche Datenbanken mit entsprechenden Kennziffern verfügen. Um die Vertraulichkeit der Kunden zu wahren, weigern sich die Berater aber in der Regel, die hinter den Benchmarks stehenden Vergleichsunternehmen zu nennen. Die Anonymität stellt zwar die Seriosität des Kennziffernvergleichs nicht grundsätzlich in Frage, sie entzieht ihm jedoch aus dem Blickwinkel des Betriebsrates die Grundlagen einer Überprüfbarkeit.

Wenn die Vergleichsunternehmen schon nicht namentlich genannt werden können, ist es umso wichtiger, dass detaillierte Informationen über die beim Benchmarking herangezogene Vergleichsgruppe vorliegen. Dazu gehört die Anzahl der in den Vergleich einbezogenen Unternehmen und der strukturelle Aufbau der Vergleichsgruppe (beispielsweise Unternehmensgröße und Geschäftsstrategie). Daneben sollte zu jeder erhobenen Leistungskennziffer nicht nur der jeweilige Bestwert genannt werden, sondern zumindest auch Mittelwerte und Schwankungsbreiten. Wenn auf Nachfrage diese Angaben verweigert werden, liegt der Verdacht nahe, dass sich der Kennziffernvergleich auf einer sehr schmalen Datenbasis bewegt.

URSACHENANALYSE ENTSCHEIDEND_ Vielfach werden beim Benchmarking Arbeitsprozesse in zahlreiche Teilprozesse zerlegt. Beim Kennziffernvergleich wird dann für jeden Teilprozess der jeweilige Klassenbestwert als Maßstab herangezogen, um Rationalisierungspotenziale zu ermitteln. Auf diese Weise werden häufig große Potenziale errechnet, die keinerlei Bezug zur Prozessrealität haben, weil nach aller Erfahrung ein Unternehmen kaum in allen Teilprozessschritten Bestwerte erzielt. Der Betriebsrat sollte deshalb darauf bestehen, dass beim Benchmarking nicht nur Teilprozesse verglichen werden, sondern auch Kennziffern für den jeweiligen Gesamtprozess.

BENCHMARKING

Was Betriebsräte beachten sollten

DATENERHEBUNG Die Prozessschritte müssen transparent und nachvollziehbar sein.

VERGLEICHE Der Betriebsrat sollte darauf bestehen, dass nicht nur der Top-Wert von anderen Unternehmen, sondern auch Durchschnittswerte und Schwankungsbreiten kommuniziert werden. Grundsätzlich sind nicht nur Teil-, sondern Gesamtprozesse miteinander zu vergleichen.

URSACHENANALYSE/ÜBERTRAGBARKEIT Achtung vor reinen Kostensenkungsdiskussionen! Diese gehen oft zulasten des Personals und der Innovationsfähigkeit und gefährden den langfristigen Erfolg. Prozessabläufe sollten nicht eins zu eins von Wettbewerbern übernommen werden. Die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden.

SELBST AKTIV WERDEN Gegebenenfalls sollte der Betriebsrat ein eigenes Benchmarking aufsetzen. Schwerpunkt: Beschäftigungs- und Innovationspotenziale identifizieren mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Arbeitsplätze zu sichern.

Benchmarks können lediglich eine Orientierung geben, in welchen Prozessen in einem Unternehmen möglicherweise Verbesserungspotenziale stecken. Der anspruchsvollste Teil eines Benchmarking-Projektes besteht nun darin, konkrete Ansatzpunkte zu identifizieren, die die Arbeitsabläufe und Prozesse im eigenen Unternehmen verbessern, und diese umzusetzen. Dabei ist für den Betriebsrat besondere Vorsicht geboten, wenn mit Hilfe von Unternehmensberatern tatsächlich oder vermeintlich erfolgreiche Prozessabläufe von Wettbewerbsunternehmen eins zu eins übernommen werden sollen, ohne die unternehmensspezifischen Umfeldbedingungen zu berücksichtigen.

Das Benchmarking liefert nur die Zielgröße, aus der abgeleitet wird, dass etwas getan werden muss. Was getan wird, ist gestaltbar. Daher sollten sich bei den konkreten Maßnahmen die Betriebsräte auf ihr Know-how aus anderen Reorganisationsmaßnahmen und Betriebsänderungen stützen.

STRATEGISCHER BLICKWINKEL FEHLT OFT Unternehmen zielen beim Benchmarking vor allem darauf, die Prozesse zu verbessern und die Effizienz zu steigern. Dabei haben sie oft primär Kostenwirkungen im Blick. Sich einseitig auf Kostensenkungspotenziale zu fokussieren, beim Personal oder bei Innovationsprozessen, kann jedoch den nachhaltigen Unternehmenserfolg gefährden. Auf dieses Risiko weist Hans-Erich Müller, Professor für Betriebswirtschaft an der FH Berlin, hin. „Qualitative Werttreiber sind schwer zu messen und fallen deshalb bei Kennziffernvergleichen häufig unter den Tisch“, argumentiert Müller. „Dabei kommt es im Wettbewerb darauf an, nicht nur besser oder schneller, sondern auch anders zu sein, wie dies etwa Apple in der Musikindustrie zeigt. Mit Benchmarking soll die Best Practice entwickelt werden, kein Zahlenfriedhof. Wenn es darum geht, die richtigen Dinge zu tun, also strategisch zu handeln, helfen Kennziffern allein nicht mehr weiter“, sagt der Betriebswirtschaftler.

Weiterhelfen könnte dem Betriebsrat möglicherweise, wenn er oder sie auf der Grundlage des Paragraphen 92a BetrVG ein eigenes Benchmarking aufsetzt, das sich zielgerichtet insbesondere auf Beschäftigungs- und Innovationspotenziale konzentriert. Der systematische Vergleich entsprechender Aktivitäten und Investitionen bei anderen Unternehmen kann wertvolle Hinweise und Ideen liefern, wie die Wettbewerbsfähigkeit verbessert und gleichzeitig Arbeitsplätze gesichert werden können.

KEINE VOREILIGEN SCHLUSSFOLGERUNGEN Für Betriebsräte gibt es insgesamt keinen Anlass, die in Benchmarking-Projekten angebotenen Kennziffernvergleiche grundsätzlich abzulehnen. Sie bieten durchaus gute Chancen, von anderen Unternehmen zu lernen und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Gleichzeitig sollten die Arbeitnehmervertreter die Projekte kritisch begleiten, einmal, indem sie sicherstellen, dass die gezogenen Vergleiche sinnvoll und aussagekräftig sind; zum anderen indem sie verhindern, dass – etwa in Sachen Personalabbau – aus Kennziffernvergleichen vorschnell falsche Rückschlüsse gezogen werden. „Benchmark-Prozesse, die fair und transparent ablaufen sind wichtig, doch kann der Markt nur als Orientierung dienen für den Weg, den Betriebsrat und Unternehmen gemeinsam entwickeln“, bringt Bayer-Betriebsrat Oliver Zühlke seine Erfahrungen auf den Punkt. ■

