

Marcus Weinrich

ist geschäftsführender Gesellschafter der M. W. Bergen Bryggen GmbH. Das Beratungsunternehmen ist spezialisiert auf Fragen der Rentabilitätoptimierung (www.mw-bb.de).

Von den Champions lernen

Benchmarking ist weitaus mehr als ein Vergleich von Kennzahlen

Kreditinstitute setzen das Instrument des Benchmarkings noch immer zu selten ein und wenn, dann nicht gezielt genug. Sie tun sich damit letztlich keinen Gefallen, denn diese Methode hilft ihnen in der Regel, sich enorme Kostenvorteile zu verschaffen.

Werfen wir dazu kurz einen Blick in die automobilen Rennszene, wo Hochleistungen Alltag sind. Typisch dafür ist der Boxenstopp beim Indicar-Rennen. Der Wagen fährt in die Boxengasse, bremst abrupt, die Mechaniker eilen herbei, tauschen in Windeseile Reifen, tanken auf und reparieren einen kleinen Schaden. Schon nach Sekunden signalisiert einer der Helfer dem Fahrer die Weiterfahrt. Ein Geheimnis der Champions ist ein perfekt orchestrierter Boxenstopp.

Von den Champions lernen war vor einigen Jahren das Ziel der US-Fluglinie Southwest Airlines. Die Chefs der Airline waren mit den Abläufen am Boden unzufrieden. Alles ging ihnen zu langsam, ob es das Handling der Flugzeuge, das Beladen, Entladen, Betanken oder der Sicherheitscheck betraf. Also schauten sie sich an, wie die erfolgreichsten Teams bei Indicar-Rennen zu Siegern werden. Anschließend perfektionierten sie alle Prozesse, vor allem den Boxenstopp. Die Airline übertrug die Erkenntnisse aus dem Motorsport auf ihr Business und demonstrierte damit, was der erste Schritt zu einem erfolgreichen Benchmarking ist, nämlich sich mit den Richtigen zu vergleichen. Tatsächlich ist der Vergleich mit den Richtigen und die

Analyse ihrer Stärken auch der Schlüssel zu einem erfolgreichen Benchmarking in der Finanzbranche.

Der richtige Vergleich

Der Begriff Benchmarking wird heute meist mit den klassischen Verfahren der Kennzahlenermittlung gleichgesetzt, etwa dem Betriebsvergleich oder vergangenheitsorientierten Vergleichsrechnungen. Das gilt insbesondere, wenn es um vergleichende Darstellungen von Sparkassen und genossenschaftlichen Instituten geht. Diese Begriffseinschränkung wird dem Benchmarking als Managementmethode allerdings nicht gerecht. Sie verkennt das Potenzial, das in der Methode liegt.

Das übliche Verständnis des Benchmarkings bedeutet vor allem Vergleich mit den Besten einer bestimmten Gruppe. Dieses sogenannte Best-Practice-Verfahren ist allerdings mit der Ermittlung der Position des eigenen Hauses im Hinblick auf den „Best of Class“ noch nicht abgeschlossen. Denn die Ermittlung des Champions der Vergleichsgruppe hat keinen Wert, wenn nicht auch dessen Erfolgsrezepte analysiert werden. Die entscheidende Frage ist vielmehr, mit welchen Maßnahmen er dieses Ergebnis erzielt.

Die heute üblichen Kostenvergleichsrechnungen, vor allem Sachkostenvergleiche, bleiben eben diese Antwort schuldig. Die entscheidende Frage nach den Methoden des Vergleichsbesten wird dabei nämlich gar nicht gestellt, womit einer der wesentlichen Unterschiede zum Benchmarking offensichtlich wird.

Regelkreislauf

Benchmarking stellt einen in sich geschlossenen Regelkreislauf dar, der in der Literatur meist in einem Phasenmodell mit vier bis sechs Schritten definiert wird. Das Ziel ist stets, die Effizienz zu erhöhen und Kosten zu reduzieren. Geprägt wurde der Begriff des Benchmarkings Anfang der 1980er Jahre. Robert Camp führte für den amerikanischen Xerox-Konzern ein Optimierungsprojekt durch. Das Ziel war es, den anhaltenden Verlust von Marktanteilen bei Druckern in Folge der stark gewachsenen japanischen Konkurrenz erst zu bremsen und dann umzukehren. Xerox orientierte sich damals an den Besten der Branche und lenkte den Blick sowohl auf die reinen Produktionskosten als auch auf die Prozesse von Beschaffung, Produktion, Logistik und Vertrieb. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse gaben dem Unternehmen die Werkzeuge in die Hand, um dem steilen Marktanteilsverfall entgegenzusteuern und die Produktionskosten spürbar zu senken. Es ging nicht darum, die Methoden des Benchmarking-Partners zu kopieren, sondern dessen Produktionsablauf zu verstehen und diese Erkenntnisse auf das eigene Geschäft zu übertragen.

Nach diesem Prinzip handelte auch die Southwest Airlines. Als Benchmarking-Partner hatte sich das Unternehmen bewusst an einer auf optimale Abläufe angewiesenen Branche orientiert. Selbstverständlich war es dem Unternehmen nicht möglich, seine Erkenntnisse 1 zu 1 zu übernehmen, doch erreichte Southwest, die eigenen Prozesse in



Quelle: Archiv

Wer von anderen lernen will, muss sich leistungsstarke Vergleichspartner suchen. Nur dann kann er sich auch verbessern. Diese Regel gilt auch für Unternehmen.

Branchenübergreifendes Benchmarking

Regionale Bank	Dienstleistungsunternehmen
Aufgabeninhalte	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuhrparkverwaltung ▪ Energiemanagement ▪ Beschaffung Büromaterial ▪ Miete/Leasing ▪ Reisekosten ▪ Reinigung ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fleetmanagement ▪ ▪ ▪ ▪ Zentrale Reisestelle ▪ ▪
Eigenschaften bei der Leistungserbringung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosteneffizienz ▪ Steuerungsmöglichkeiten ▪ Optimale Logistik ▪ Geschäftspol. Belange 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosteneffizienz ▪ Steuerungsmöglichkeiten ▪ Optimale Logistik ▪ ???

Quelle: Siebert, Gunnar / Kempf, Stefan: *Benchmarking. Leitfaden für die Praxis.* Hanser, 2008.

Teilbereichen um bis zu 50 % zu optimieren. Solche Projekte folgen in der Regel den von Robert Camp beschriebenen Standardphasen des Benchmarkings.

- In der Zielsetzungs- und Vorbereitungsphase werden neben der Zieldefinition das Benchmarking-Objekt und der -Partner bestimmt.
- Das quantitative Benchmarking beschreibt die Vergleichsphase, in der die Kennzahlensysteme festgelegt, die Daten erhoben und analysiert werden sowie ein Ranking erstellt wird. Auf diese Weise wird auch der Champion („best performer“) ermittelt.
- Das qualitative Benchmarking folgt in der Realisationsphase. Ein Unternehmen zieht aus den Prozessen und Strategien des Champions die notwendigen Informationen, die es dann einem Vergleich mit den hauseigenen Möglichkeiten unterzieht. Dabei werden Maßnahmen beschrieben und schlussendlich für die Umsetzung vorbereitet.
- Bei den sogenannten Follow-ups werden alle Maßnahmen mit ihrem Einsparpotenzial aufgelistet und je nach Gewichtung realisiert. Das Follow-up umfasst das komplette Monitoring sowie die Ergebnis- und Fortschrittskontrolle, die solange beibehalten wird, bis der Benchmarking-Prozess von Neuem angestoßen werden kann.

Mit dieser Methode können Institute einen geschlossenen Kreislauf schaffen, der die Barrieren der klassischen Kennzahlensysteme überspringen hilft, einen ganzheitlichen Prozess der Kostenoptimierung anstößt und so das Manko der reinen Kennzahlensysteme behebt.

Blick über den Tellerrand

Nicht selten wird heute mit Mittelwerten operiert, die einem Institut suggerieren, dass es ausreichend sei, eine unterdurchschnittliche Kostensituation auszuweisen. Da im Regelfall alle Banken und Sparkassen schon seit Jahren bemüht sind, ihre Kosten zu optimieren, ist es durchaus möglich, dass vermeintlich gut positionierte Häuser im Laufe der Zeit in den Vergleichen deutlich schlechter abschneiden, obwohl sich die eigene Kostenposition nicht negativ verändert hat. Daher sollte es stets das Bestreben eines jeden Hauses sein, sich einerseits mit den Besten zu messen und andererseits den Blick über den Tellerrand und damit über die eigene Organisationsstruktur hinaus zu wagen.

Die Kostenstruktur mancher Retail-Kreditinstitute ist nicht selten erkennbar effizienter als die von Sparkassen- und genossenschaftlichen Banken. Auf diese Tatsache wird dann durchaus mit geschäftspolitischen, -strategischen Argumenten oder auch dem 3-Säulen-Modell in Deutschland mit dem Argument reagiert, wie Äpfel und Birnen ließen sich auch unterschiedliche Kreditinstitute nicht unbedingt vergleichen. Das ist weder falsch noch richtig. Doch ist es gar nicht zwingend, sich mit anderen Kreditinstituten zu vergleichen. Die einzelnen Häuser sollten vielmehr die Chance ergreifen, sich mit anderen Branchen zu vergleichen. Ein solcher Vergleich erfordert selbstverständlich eine Normierung der Benchmark-Objekte, die im Regelfall leichter als vermutet ist.

Warum etwa vergleicht man die Beschaffungskosten für Energie nicht mit den Kosten des eigenen regionalen Energieversorgers, der im Regelfall einen Großteil der Energie einkauft, ohne sie im großen Stil selbst zu produzieren? Auch Reinigungsdienstleistungen werden von Unternehmen außerhalb der Bankenbranche in Anspruch genommen, üblicherweise aber selbst bei gleichen Leistungsanforderungen zu deutlich günstigeren Konditionen. Es ist verständlich, dass diese theoretische Forderung nicht ohne Weiteres von den einzelnen Instituten in die Tat umzusetzen ist, da nicht selten der Zugriff auf die dafür erforderlichen branchenübergreifenden Marktdaten nicht vorhanden ist.

Abhilfe ist jedoch möglich. Institute können sich durch externe professionelle Unterstützung erstens den Weg eines effektiven Benchmarkings aufzeigen und zweitens sich während der Projektphase begleiten lassen. Vor allem aber können sie drittens einen Partner auswählen, der über entsprechendes Datenmaterial verfügt, oder einen

Benchmarking-Partner finden, der bereit ist, seine Daten für einen solchen Vergleich zur Verfügung zu stellen. Am effektivsten ist es letztlich, wenn ein Institut die bestehenden Kennzahlensysteme hin zu einem qualifizierten Benchmarking weiterentwickelt. Dabei sollte der Blick eher auf Qualität als auf Quantität von Kennzahlenvergleichen gerichtet sein. Sparkassen und Banken benötigen unter Wettbewerbsaspekten auf Dauer ein intensiveres Benchmarking als bisher.

Bei korrekter Handhabung dieser Managementmethode wird sich ein Haus zwangsläufig nicht mehr an der Frage orientieren „Bin ich besser als die anderen?“, sondern an der Frage „Wenn ich nicht der Beste bin, welche Methoden muss ich anwenden, um der Beste zu werden?“. Wenn Kreditinstitute diese Frage beantworten und die daraus resultierenden Maßnahmen in die Tat umsetzen, wird die Managementaufgabe Benchmarking gelebt. Ein Kreditinstitut eröffnet sich dadurch die Chance, zum Champion zu werden anstatt sich nach dem Boxenstopp sofort wieder ausbremsen zu lassen, weil es sich nicht an der Spitze orientiert. ◀

INFOBOX

Beispiel Backoffice

Ein Beispiel für erfolgreiches Benchmarking über mehrere Jahre hinweg gibt das VöB-Benchmarking Backoffice des Bundesverbands öffentlicher Banken Deutschlands. Auch wenn hier ein externes Benchmarking auf Branchenebene durchgeführt wurde, zeigen sich dabei doch deutlich die Vorteile der Methode. Das 2001 ins Leben gerufene Benchmarking Backoffice wird regelmäßig fortgeschrieben.