

Benchmarking: Worauf kommt es an ?

1. Benchmarking was ist das

Als Benchmarking bezeichnet man in der Wirtschaft das Vergleichen von Leistungen, Prozessen und Praktiken zur Auffindung von Defiziten. Es handelt sich um ein wettbewerbswirtschaftliches Analyseinstrument.

Der Vergleich kann selbstverständlich auch mit Qualitätsmanagement verbunden werden wie, sozialen Faktoren verschiedener Gemeinden, Wohnungsstruktur, Verkehrsmittel zum Arbeitsweg oder ökologischer Wertmessungen.

In der Privatwirtschaft wird der Erfolg der Gesamtunternehmung primär am erwirtschafteten Gewinn gemessen. Die Detailanalyse der verschiedenen Kennzahlen wie Gewinn / Mitarbeiter, effektiv produktiver Personalaufwand, allgemeiner Betriebsaufwand pro Vollkraft usw. gibt Rückschluss auf die Betriebsstruktur und deren Prozesse. Die Analyse der eigenen Zahlen, ev. gekoppelt mit einem Zahlenvergleich mit ähnlichen Betrieben, ermöglicht einen Veränderungsprozess einzuleiten.

2. Anlass und Ziel des Benchmarking

Benchmarking wird als modernes Schlagwort gerne von Politikern verwendet. Von Exekutivpolitikern um zu zeigen, dass sie einen modernen Führungsstil pflegen, von Legislativpolitikern um Forderungen an Regierung und Verwaltung zu stellen.

Benchmarking unter Gemeinden wird auch ein Thema bei den vielerorts eingeleiteten Verwaltungsreformen mit New Public Management, NPM resp. WOV und den damit neuen Leistungs- und Finanzdaten.

In Zeiten knapper Kommunalfinzen stellt der erhöhte Leistungsanspruch der Bewohner hohe Anforderungen an die Gemeinden. Nebst verstärkten Rationalisierungsbestrebungen zur Sanierung der Finanzen hat ein Wettbewerb um die Ansiedlung von Gewerbetreibenden und Steuerzahlern eingesetzt.

Aufgrund dieser Diskussionen haben sich mehrere Stadtgärtnereien Anfangs 1999 entschlossen einen Betriebsvergleich zu machen.

Ziele definieren

Bevor ein Vergleich gestartet wird, müssen die Ziele definiert sein, damit die entsprechenden Parameter erhoben werden. Welche Aussage, resp. Erkenntnis gewinne ich aus dem Prozess. Wir haben uns auf eine rein wirtschaftliche Betrachtungsweise beschränkt, d.h. im Vergleich uns auf betriebswirtschaftliche Zahlen konzentriert. Sämtliche, zweifellos genauso interessanten Themen wie Nutzungsfragen, Akzeptanz bei der Bevölkerung oder umweltrelevante Daten haben wir bewusst ausgeklammert.

Fazit:

Definieren Sie das Ziel des Benchmarking genau (Was will ich wissen, was schliesse ich aus) und vereinbaren sie dieses mit Ihrem Partnern.

3. Vorgehen

a. Erfassen

Als nächster Schritt wurden die oben genannten Ziele eingegrenzt, die groben Unterschiede der Aufgaben diskutiert und gegliedert und in Form einer Anleitung die einzelnen Erfassungskriterien definiert.

Die Stadtgärtnereien erfüllen sehr unterschiedliche Aufgaben in den verschiedensten Kombinationen. Deshalb mussten wir als erstens eine Abgrenzung des Aufgabengebietes vornehmen.

Als nächstes folgte der Schritt der Definition der Datenerhebung.

Bei Privatunternehmen liegen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nach allgemeingültigen, der Lehre entsprechendem Systemen vor. Der Rahmen ist i.d.R. durch bilanzrechtliche und durch steuerrechtliche Bestimmungen vorgegeben.

Bei der öffentlichen Hand hingegen ist dies wegen der föderalistischen Struktur nicht der Fall. Die bestehenden Standards lassen einen direkten Vergleich von Kostengruppen und Zahlen nicht zu.

In unserer Gruppe von Stadtgärtnereien war dies ein zentraler Punkt: Die Datenerfassung muss geklärt werden.

Schon in der ersten Klasse lernten wir, dass Apfel und Birnen nicht zusammengezählt werden dürfen. Dies ist unbedingt zu beachten. Trotz grossem Aufwand und intensiven Bemühungen blieb es aber nicht bei Äpfel und Birnen, in unserer Aufstellung waren jeweils mehrere Apfel- und Birnensorten enthalten, d.h. die Vereinheitlichung konnte nicht immer in der gewünschten Tiefe geführt werden, z.T. waren Annahmen, Schätzungen nötig.

Wir haben für die Datenerfassung ein detailliertes Handbuch erstellt. Erst dann konnte im zweiten Erfassungsjahr von einer einigermaßen gleichen Datenerhebung ausgegangen werden.

Wird das benchmarking mit definierten Partnern beschlossen, sind die Spielregeln zu definieren. Es muss festgehalten werden wie mit den Daten umgegangen wird. Je genauer und aussagekräftiger ein Vergleich sein soll, umso tiefer müssen die betriebswirtschaftlichen Daten offen gelegt werden. Dementsprechend hoch muss das gegenseitige Vertrauen sein, resp. die Datenverwendung geklärt sein.

Fazit:

Der Erfolg ist in erster Linie abhängig von der Festlegung geeigneter Beurteilungskriterien. Die Datenerhebung muss detailliert geregelt werden.

b. Vergleichen

Aufgrund der bereits vorhandenen Daten wird ein erster Pilotbetriebsvergleich im Jahr 2000 durchgeführt. Jetzt werden Lücken und Interpretationsfehler bei der Erfassung festgestellt. Die Anleitung kann nun überarbeitet werden. Dadurch werden die Qualität des Datenmaterials und die Vergleiche verbessert.

Die Vergleiche erfolgen einerseits untereinander und andererseits mit einem Mehrjahresvergleich der einzelnen Stadt.

Fazit:

Um Zufallsresultate zu vermeiden, müssen Vergleiche über eine längere Periode durchgeführt werden. Die Datenqualität wird dadurch gesteigert.

c. Analysieren

Die Interpretation der Daten benötigt nochmals soviel Zeit wie die Erfassung. Einige Schlüsse müssen hinterfragt werden, denn oft ist das Resultat widersprüchlich oder es wird gar ein falscher Schluss gezogen.

Um dies zu vermeiden, haben wir schon zu Beginn einen externen Wirtschaftsfachmann beigezogen. Mit dieser Hilfe, war es möglich, die erarbeiteten Zahlen in einen brauchbaren Vergleich zu überführen und die Ergebnisse zu interpretieren. Diese externe Hilfe war ein wichtiger Faktor im gesamten Verfahren. Der externe Begleiter konnte als Ideengeber, Wegweiser und Analyst wichtige Hinweise geben.

Zusammenfassend kann hier gesagt werden: in der sehr spannenden Analyse kamen die Unterschiede in den Strukturen wie in den Aufgaben sehr stark zum Vorschein. Aufgrund dieser jeweiligen Andersartigkeit ist ein Vergleich untereinander wie auch mit Privaten nur bei einzelnen Leistungspaketen möglich.

Aus diesem Grunde haben wir in einer 2. Runde den Fokus von der Betrachtung des Gesamtbetriebes genommen und neu auf einzelne Tätigkeitsbereiche geschaut, d.h. direkt Leistungen miteinander verglichen. z.B. Kostenvergleich Sportplatz-pflegearbeiten.

In dieser Betrachtung können klare Facts miteinander verglichen werden, d.h. Maschinenkalkulation, Personalkalkulation, Einsatzzeiten, Einsatzhäufigkeit etc. Dieser einfachere Weg führt zu schnellen Ergebnissen, die aber „nur“ ein Teilgebiet bedienen und den Blick auf die Gesamtleistung einer Stadtgärtnerei etwas verstellen.

Fazit:

Die Datenanalyse erfordert eine intensive und fachkundige Auseinandersetzung mit dem Ergebnis. Unterschiede in der Betriebsstruktur und im Aufgabenbereich werden erkannt.

d. Umsetzen

Um aus der Analyse Massnahmen abzuleiten, ist als erstes der Spielraum abzustecken. Die Gemeinden sind in ein nur langsam veränderbares politisches und administratives Umfeld eingebunden. Auf der Ebene der Arbeitsausführung bleibt aber ein genügend hoher Spielraum. Das Aufzeigen von besseren Leistungsstandards, die andere bereits erreicht haben, erleichtert das Aufbrechen bestehender, ineffizienter Strukturen und fördert den Verbesserungswillen.

Die Wertung der Unterschiede muss jede Stadt im einzeln auf ihr spezifisches Aufgabengebiet prüfen.

Erst durch das Aufdecken von Unterschieden wird man auf ein Thema aufmerksam und kann die eigene Situation positionieren und einschätzen

Fazit:

Aufgrund der festgestellten Defizite können Verbesserungen umgesetzt werden.

4. Schlussfolgerung

- Mit Benchmarking kann die eigene Situation hinterfragt werden, die Arbeit kann bestätigt werden oder zu Verbesserungen anregen.
- Der Aufwand der Datenerhebung und des Datenabgleichs ist relativ gross.
- Nur mit detailliertem Datenmaterial kann eine seriöse Analyse gemacht und Schlussfolgerungen getroffen werden.
- Mit dem benchmarking erfolgt eine Sensibilisierung zum untersuchten Thema.
- Wer Fragen stellt, erhält nicht nur Antworten sondern weitere Fragen. Vieles bleibt weiterhin ungeklärt.
- Die Arbeit an Benchmarking an sich ist ein interessanter Lernprozess.
- Der Erfahrungsaustausch bringt für die Betriebssteuerung direkten Nutzen.
- Der Vergleich so heterogener Betriebe wie Stadtgärtnereien ist sehr schwierig und hat nur eine begrenzte Aussagekraft. Benchmarking auf der Ebene von Teilbereichen oder Leistungspaketen in diesem Fall zu besseren Ergebnissen.

“Der Vergleich mit anderen relativiert den eigenen Erfolg.“