

# Benchmarking im Einkauf

## Lernen von den Besten

Benchmarking ist im Trend. Doch hält das Management anhand von Vergleichswerten in der Praxis was es verspricht? Claus W. Gerberich, Dozent bei procure.ch, erklärt im Interview, was erfolgreiches Benchmarking ausmacht und welche Vorteile sich bei richtiger Anwendung auch für kleine Unternehmen ergeben.

*BM-R: Oft hört man über Benchmarking, dass der Vergleich mit der Konkurrenz zum Kopieren verleite und den Blick auf echte Innovationsmöglichkeiten und Ideen versperre. Lohnt sich Benchmarking wirklich oder würde man die Ressourcen dafür anderswo besser einsetzen?*

C.Gerberich: Benchmarking ist eine bewährte Methode und gewinnt zunehmend an Bedeutung für die Unternehmensführung. Benchmarking ist ein sehr effektiver Weg um externes Wissen schnell und zielgerecht in das Unternehmen einzubringen. Die Erfindung der Methode im Hause Xerox hatte das Ziel die Identifikation und Implementierung von Successful Practices im Unternehmen. Daher kann sich Benchmarking nicht nur auf Zielen konzentrieren sondern auf Was? Wie? und Warum? von Successful Practices ist aufzudecken.

Dabei sind folgende Fragen zu diskutieren, um Hintergründe aufzudecken:

- Welches Thema eignet sich für ein Benchmarking?
- Welche Probleme kann man mit den gebenchmarkten Methoden und Konzepten lösen?

– Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um die gefundenen Successful Practices erfolgreich zu implementieren?

– Welche Hindernisse erschweren den Weg und wie können diese Hindernisse überwunden werden?

– Wie sind die Zuständigkeiten und Verantwortungen geregelt?

– Welche Daten und Datenquellen sind relevant?

– Welches sind die nachfolgenden Schritte und wie ist der gesamte Prozessablauf?

Benchmarking geht ganz bewusst über Unternehmens- und auch Branchengrenzen hinweg und hinterfragt Produkte, Prozesse, Kennzahlen und Ressourcen. Dadurch können völlig neue Wege erkannt werden und die Effizienz und Effektivität der Prozesse wird gesteigert. Dabei werden nicht nur bestehende Prozesse verbessert, sondern auch völlig neue Prozesse geschaffen, die bisher im Unternehmen noch gar nicht existent waren. Dadurch lohnt sich der Einsatz von Benchmarking, jedoch immer nur dann wenn die Führung und die Mitarbeiter die Bereitschaft und den Willen haben,

bestehende Strukturen in Frage zu stellen und zu ändern. Dann sind die Ressourcen sinnvoll eingesetzt und der Erfolg stellt sich ein.

Wenn man aber Benchmarking als ein reines Vergleichen oder Kopieren sieht, dann wird sich der Erfolg nicht einstellen und die Ressourcen sind nicht adäquat genutzt, und alle Beteiligten werden schnell das Interesse daran verlieren.

*BM-R: Was kennzeichnet erfolgreiches Benchmarking?*

Erfolgreiches Benchmarking ist an mehrere Voraussetzungen geknüpft:

1. Die Bereitschaft von anderen zu lernen und bestehende Strukturen, Prozesse und Abläufe in Frage zu stellen.
2. Die richtige Wahl des Benchmarkingobjektes und die klare Definition und Beschreibung der Betrachtungsebene.
3. Die richtige Wahl des Benchmarktyps wie: internes Benchmarking, Konzernbenchmarking, Branchenübergreifendes Benchmarking oder Konkurrenzbenchmarking.
4. Management Attention und Projektorganisation, denn das Top Management muss das Projekt sponsern und hinter den möglichen Veränderungen stehen. Das Benchmarking erfordert ein hoch kompetentes Projektmanagement.

5. Die eigenen Prozesse müssen bekannt und messbar sein bzw. messbar gemacht werden.

6. Win-win-Situation schaffen, damit alle Benchmarking-Partner einen Nutzen daraus ziehen können.

7. Nicht nur kopieren, sondern kopieren. Best Practices sind zu hinterfragen und sinnvoll auf das eigene Unternehmen anzupassen.

*BM-R: Welches ist für Sie die wichtigste Kennzahl im Einkaufsbenchmarking und weshalb?*

Die wichtigste Kennzahl ist der Wertbeitrag des Einkaufs. Im Wert- oder Ergebnisbeitrag des Einkaufs fliessen alle Prozesse der Beschaffung ein und man kann daraus sehr gut erkennen, welche Prozesse wertsteigernd bzw. auch wertmindernd oder wertvernichtend sind. Der Wertbeitrag des Einkaufs wird durch alle Bausteine des Einkaufs generiert, dazu zählen die strategischen und operativen Beschaffungsprozesse, das Materialgruppenmanagement, das Lieferantenmanagement, das Knowledge Management und die Organisation.

*BM-R: Wo liegen die Hürden für ein erfolgreiches Benchmarking im Einkauf?*

Die wichtigsten Hürden für ein erfolgreiches Benchmarking liegen

in nicht klar definierten Zielen, in einer unpräzisen Abgrenzung des Benchmarkingobjektes, einer mangelhaften Projektorganisation, ungenügender Zeitplanung, der fehlenden Bereitschaft vergleichbare Daten zu erarbeiten und Daten offen mit Benchmarking Partnern auszutauschen sowie in dem fehlenden Willen zur Umsetzung.

*BM-R: Können auch kleine Unternehmen von Benchmarking profitieren?*

Gerade für kleine Unternehmen ist Benchmarking ein sehr geeignetes Instrument, um zu lernen und Impulse für die Neugestaltung von Prozessen zu erhalten. Kleine Unternehmen haben oft ihre Strukturen und Prozesse unsystematisch entwickelt und kennen die relevanten Methoden und Instrumente eines innovativen Managements nicht. Dadurch stossen sie häufig an Wachstumsgrenzen.

Hier können sie sehr gut lernen, mit welchen Methoden und Tools andere Unternehmen die strategischen und operativen Einkaufsprozesse gestalten. Sie schaffen damit ein Learning by Doing, was genau der Mentalität von kleinen Unternehmen entspricht. Dadurch können sie die Erfahrungen von anderen Unternehmen für sich besser nutzen.

*Interview: Bianca Sommer*



**Prof. Dr. Claus W. Gerberich**  
Gerberich Consulting AG,  
Stans/Mannheim

Dozent des procure.ch-Seminars «Benchmarking im Einkauf – Lernen von den Besten»  
10. März 2014, Glattbrugg