



11. Benchmark und Arete

Top oder Durchschnitt

In den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts fiel Xerox, der Hersteller von Kopierern, weit zurück hinter Canon und Minolta. Die Amerikaner mussten sich etwas einfallen lassen, sonst würden die Japaner den Markt übernehmen. Xerox konnte die Preise nicht unterbieten, da die Konkurrenz unter dem eigenen Selbstkostenpreis anbot. Die Möglichkeit, besser zu werden, lag nicht am Produkt, sondern an Logistik und Vertrieb. Heute haben neben der Industrie Krankenhäuser, selbst Schule und Kultur das Konzept entdeckt. Controlling, TQM (Total Quality Management), Reengineering (durchgreifende Änderung von Produktions- und Geschäftsprozessen) oder Kaizen (ständige Verbesserungen) sind die Schlagworte.

Der Preisdruck in Industrie und Dienstleistung zwingt die Geschäftsführung dazu, Kosten zu senken. Benchmarking [1] vergleicht die Methoden und Prozesse verschiedener Branchen miteinander. Wurde der Klassenprimus gefunden, versucht man die eigene Leistungsfähigkeit dem Vorbild anzunähern. Die Basis liefern Referenz- oder Vergleichswerte, die als Kennzahlen oder Zustandsbeschreibungen ausgedrückt werden. So führt das Deutsche Benchmarking Zentrum das Beispiel eines Pralinenherstellers an, der sich an einem Leiterplattenhersteller orientiert. Beide Unternehmen müssen auf Reinheit und Hygiene achten und produzieren viele

kleine empfindliche Teile. Der Pralinenhersteller konnte von der Professionalität der Elektroniker profitieren. In einem anderen Beispiel schickte eine Arztpraxis die Mitarbeiter zur Serviceschulung ins Hotelfach. Oder man vergleicht verschiedene Tochtergesellschaften einer Firma.

Da Benchmarking eine komplexe Methode ist, unterliegt diese den Gesetzmäßigkeiten der Komplexität. Hier ergeben sich die meisten Fallstricke. Die Zielsetzung, was man erreichen will, wird nicht klar genug gefunden und harmoniert oft nicht mit den Zielen des Unternehmens. Außerdem müssen diese Ziele von allen Beteiligten verstanden werden, aber oft werden sie noch nicht einmal mitgeteilt, so dass das Projekt von den Mitarbeitern nicht getragen, ja sogar bekämpft wird (siehe Kapitel: Alte Welt, Neue Welt). Sie müssen also bei einem Benchmarking-Prozess viele Menschen der unterschiedlichsten Bereiche an einen Tisch holen. Aber das kann auch zum Problem werden. Der Volksmund kennt einen guten Spruch: Viele Köche verderben den Brei. Nur Hochintelligente lassen sich für die Analyse der Ausgangssituation genug Zeit. Nehmen Sie das bitte einfach so hin. Es wird meistens viel zu schnell verglichen oder es werden Maßnahmen ergriffen, bevor die Ursachen- und Wirkungsketten erforscht sind. Es gibt auch negative Wirkungsketten. Außerdem sehen Menschen meist nur die Probleme, die sie haben, wobei die, die sie nicht haben, oft viel wichtiger sind. Ein weiteres Problem stellen die Datenerhebung und Interpretation dar. Sind die Daten stimmig? Gibt es Methodenfehler, Messfehler, Interpretations- und Bewertungsfehler? Vergleicht man Äpfel mit Birnen? Und haben die Menschen, die das Benchmarking durchführen, ausreichend Kompetenz und Durchsetzungsvermögen?

Ein großes Problem besteht darin, gute Rohdaten zu erhalten. Wer gibt schon gerne seine Geheimnisse preis? Ihr Benchmarking-Partner will auch profitieren. Genügen die Daten überhaupt unserer eigenen Qualitätssicherung? Und da ist noch das Problem der Umsetzung. Meist scheitern die Projekte, weil es versäumt wurde, Akzeptanz bei den Betroffenen zu schaffen. Erkenntnis allein genügt nicht, die Mitarbeiter müssen die geplanten Maßnahmen schließlich durchführen und das sollten sie auch wollen.

„Made in Germany“ entstand schon im 19. Jahrhundert auf Betreiben der Engländer, um die damals noch schlechtere deutsche Qualität von der

eigenen abzugrenzen. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts war dann „Made in Germany“ ein Qualitätsbegriff geworden. Nach dem Zweiten Weltkrieg musste wieder „Made in Germany“ auf deutsche Produkte geschrieben werden, damit die Kunden in Übersee wussten, dass sie vom Kriegsverlierer kaufen. Aber die Produkte waren gut, sehr gut. Und wenn wir nicht mehr die Besten waren, wurde der erste Platz zurückerobert. Diesen ersten Platz erklimmen wir nie durch Vergleich.

Arete – die Griechen meinten Tapferkeit. Ich meine Vortrefflichkeit, Brillanz, Großartigkeit, ja Weltklasse. Arete hat das Spiel von Geiger David Garrett, die Vorführung des Chinesischen Staatszirkusses und der Shaolin-Mönche oder die Bilder von Picasso. Arete ist das I-Pad, der Porsche 911 und das Porzellan von Rosenthal. Brillant ist der Laufstil von Haile Gebrselassie, großartig der Gesang von Pavarotti und vortrefflich die Küche von Schuhbeck. Wie misst man das? Messen wäre lachhaft, man sieht es einfach, man spürt es, man fühlt und schmeckt es. Wahre Schönheit, Ergriffenheit und Begeisterung zaubern ein warmes Wohlgefühl in Herz und Geist. Die Virtuosität des Pianisten spürt jeder Laie, der Interessierte ist erfasst davon. Falsche Töne bemerkt fast jeder. Schönheit ist offensichtlich und setzt Maßstäbe, die man nicht messen kann. Das I-Pad, flach und elegant, wäre nicht entstanden, wenn Apple sich auf Konkurrenzanalyse beschränkt hätte. Vergleich beschränkt! Es gäbe keine neuen Stilrichtungen in der Malerei, keine Entwicklung in der Technik. Wie sind manche Brücken schön! Schönes hat immer Qualität. Schönheit ist der Qualitätsmaßstab der Natur. Schönes ist fast immer auch stabil und dauerhaft, es setzt sich durch und vermehrt sich, es ist einfach und genial.

Gelingen ist ein deutsches Wort. Übersetzen fällt schwer. Gelingen sagt es aus. Benchmarking ist oft nur Wollen. Mitarbeiter sind genervt. Innovation ist Wollen und, wenn sie gut ist, Gelingen. Wandel, Change ist Müssen, aufgedrückt, aus der Not geboren. Begeisterung ist der Motor für Arete und Gelingen. Können ist das Fundament, dieses muss zuerst gesetzt werden, bevor der Maurer kommt. Genie ist Fleiß, gepaart mit Talent. Soll es sichtbar werden, sind Mühe und Beharrlichkeit die Wegbegleiter. Wer die Treppe des Meisters nach oben geht, muss viele Stufen nehmen. Nimm zwei Stufen auf einmal, das geht nicht. Drei Sprossen

fehlen an der Leiter, oh weh. Jede Stufe hat ein Podest. Hat man es erklommen, sollte man sich kurz erholen. Wollen Sie weiter nach oben, müssen Sie sich auf Neues einlassen und dieses ist oft ein Wagnis. Die meisten bleiben auf einer Stufe stehen. Der Weg führt immer in Wellen: Behalten Sie den Gipfel im Blick.

***„Wenn Sie jemanden überholen wollen,
müssen Sie aus seiner Spur treten.“***

Mein Rat

[1] <http://www.benchmarkingforum.de/benchmarking-wissen.html>
(Abruf: 6. März 2014)

Literatur

Kai Mertins, Holger Kohl, Benchmarking, Düsseldorf, (Symposium Publishing GmbH), 2009

Ihr perfektes Ding

Beginnen, etwas Arete zu tun

Denken Sie bitte kurz nach. Was können Sie besonders gut? Jeanette konnte „El cóndor pasa“ auf der Flöte spielen, dass man Gänsehaut beim Zuhören bekam, und Brigitte kann, ganz banal, ein perfekt weiches Ei kochen. Nehmen Sie sich bei Gelegenheit etwas Zeit dafür und machen Sie dieses Eine, auf eine ganz bewusste, besondere, brillante Weise. Leben Sie einmal Arete – und morgen noch ein klein bisschen perfekter. Was fühlen Sie dabei? Sie werden sich wundern, was Sie alles richtig gut und immer besser können. Weiter werden Sie sich wundern, dass es unwesentlich mehr Arbeit macht, eine Sache wirklich gut zu machen, als wenn man diese nur mittelmäßig oder schlecht erledigen würde. Sie müssen nur eine kleine Hürde nehmen und das Gelernte dann weiterentwickeln.