

## NEUE SERIE



### Teil 1 der Benchmarking-Serie: Von den Besten lernen

Unsere neue Fachartikelserie beschäftigt sich mit dem Thema „Benchmarking“, einer Managementmethode, die es ermöglicht, durch zielgerichtete Vergleiche mit anderen Unternehmen das Beste zur Leistungsoptimierung herauszufinden. Übersichtlich gegliedert, erläutert body LIFE-Autor Karl Drack, wie Studio-betreiber Methoden und Praktiken verstehen und auf die eigene Situation übertragen können.

Foto: OPOLJA/shutterstock.com

# Zukunft erfolgreich managen

## ÜBERBLICK

**Teil 2: Benchmarking – Hidden Champions & Co**

**Teil 3: Benchmarking innerhalb der Branche**

**Teil 4: Benchmarking & durch die Decke denken**

Veränderung ist in immer schnelleren Schritten allgegenwärtig. Ruhezonen sind kaum noch zu finden. Dennoch müssen wir uns als Unternehmer gezielt manchmal eine Auszeit nehmen und den nötigen Abstand vom „Tagesgeschäft“ gewinnen, um offen zu sein für neue wertvolle Impulse strategischer und operativer Natur.

Die zunehmende Globalisierung, Internationalisierung, hohe Komplexität, steigende Dynamik und teilweise Unberechenbarkeit auf den Märkten erleben Menschen sowie Unternehmen oftmals als Bedrohung, immensen Druck und Risiko. Verharrungstendenzen sind „menschlich“ verständlich, bringen uns aber nicht weiter. Im Weiterbildungsmagazin ManagerSeminare (1/2014) wird „Angst“ durchaus auch als sinnvoll und wertvoll als Basis für Veränderungsstrategien aufgezeigt.

Erfolgreiche Menschen und Unternehmen sehen diesen beschleunigten Wandel eher als Herausforderung, Chance, unveränderliche Konstante und gehen damit proaktiv um: „Was hinter uns liegt und was vor uns liegt sind Winzigkeiten im Vergleich zu dem, was in uns ist.“ (Oliver Wendell Holmes)

Resilienz, Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit, Elastizität und Flexibilität: Eigenschaften, die insbesondere in der heutigen Zeit von „Globalia“ für immer mehr Menschen, Teams, Organisationen, Gesellschaften und Volkswirtschaften eine (überlebens-)wichtige Rolle spielen.

Persönliche und organisatorische Resilienz sind relativ stark miteinander verbunden. Resilienz setzt auf mehreren Ebenen an. Eine der wichtigsten Ebenen sind die „Führungskräfte“ als Fels in der Brandung. Stärken Sie direkt und indirekt die Widerstandskraft und Flexibilität für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter. Betrachten Sie die Abbildung 1 auf S. 87 als Gradmesser, als Check für Resilienz in Ihrem Unternehmen.

### Am Puls der Zeit

Bestimmte Produkte und Dienstleistungen verlieren irgendwann an Attraktivität, Abläufe dauern zu lange, Preise müssen gesenkt werden, ehemals gute „Milchkühe“ im Portfolio mit hohen Deckungsbeiträgen werden zunehmend „arme Hunde“, die Gewinnmarge sinkt und kippt irgendwann in das Minus. Durchaus neue interessante Produkte/ Dienstleistungen als „Fragezeichen“ im Portfolio, als Vorstufe zu „Stars“ werden ignoriert mit möglichen Kommentaren wie:

- Das kann nicht funktionieren!
- Das rechnet sich doch nicht!
- Wer will denn so was!
- So ein Schwachsinn!
- Da sollen sich andere die Finger verbrennen.
- Mal abwarten!  
etc.

„Doch wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“ Nur tote Fische schwimmen dauerhaft mit dem Strom. Sehr treffend schreiben Wilkes/Stange in ihrem Buch Gnadenlose Erfolgskette: „Verantwortungsvolles und nachhaltiges Managen heißt, die Zukunft für das Unternehmen – so weit es geht – vorhersehbar zu machen und das Unternehmen rechtzeitig darauf einzustellen.“ Es gibt grundsätzlich keine „schlechten“ Zeiten. So manche Zeiten werden einfach nicht ausreichend genutzt.

Beschäftigen Sie sich durchaus im Fachmagazin Organisationsentwicklung (www.zoe.ch) auch mit den Themen „Das Selbst im Change Management“ (1/2014), „Wir Gewohnheitstiere“, „Ausbruch aus dem Status quo“ (1/2013). Auch in den Wirtschaftsmagazinen „brand eins“ gibt es jede Menge Anregungen, wie z.B. „Fortschritt wagen“ (7/2013), „Total normal – Leben im Risiko“ (6/2012) und „Denk neu“ (1/2014).

### Der Gesundheitsmarkt boomt

„Im Gesundheitssektor liegt in den nächsten 30 Jahren das größte Innovationspotenzial“, so die Aussage des Zukunftsforschers Eike Wenzel im Unternehmer-Magazin Impulse (1/2014). Der Gesundheitsmarkt boomt nach wie vor. Die Chancen müssen nur genutzt werden. Im Focus Spezial vom 20.1.2014 steht die Headline „Medizin Revolution – Alzheimer, Krebs, Herzinfarkt, Diabetes“. In der Zeitschrift Sportmedizin (1/2014) ist das Hauptthema „Onkologie & Bewegung“. Unzählige viele Inspirationen und Impulsgeber für die Gesundheits- und Fitnessbranche finden wir alleine schon in zahlreichen Medien.

In einem Newsletter vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen vom Februar 2014 konnte man einen interessanten Fachartikel zum Thema „Rückenbeschwerden und Psyche“ im Zusammenhang mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement downloaden. Jede Menge Input bietet auch

der jährlich erscheinende Fehlzeitenreport von Badura et al. insbesondere im Hinblick auf das noch relativ junge attraktive Geschäftsfeld des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“.

Erfolgreiche Unternehmen „gestalten“ proaktiv den nächsten Trend (mit), beschäftigen sich ausreichend mit Zukunftsfragen und vergleichen sich gerne mit den „Besten“: vitius, altius, fortius („schneller, höher, stärker“). Dieser olympische Leitspruch gilt für Menschen, Unternehmen, Branchen, Bundesländer, Volkswirtschaften etc.

Wachstum, Lernen, Weiterentwicklung ist etwas Elementares. Im Spiegel vom 2.12.2013 war der Fokus „Das Superhirn – Neuroingenieure wollen das Denken optimieren“.

Ungesunde Tendenzen zum „übertriebenen“ Wachstum müssen erkannt werden. So beschäftigt sich Stephan Grüne-

wald mit dem Thema „Die erschöpfte Gesellschaft“ und deren Gegenstrategien.

Das Buch von Schlesinger/Werner „Deutschland: sehr gut“ kann ich nach wie vor als Impulsgeber empfehlen. Deutschland ist in vielen Dingen ein wichtiger „Benchmark“. Einige Untertitel lauten:

- Made in Germany zieht wie nie
- Gesundheit ist keine Frage des Geldes
- In der Unruhe liegt die Kraft
- Kein Europäer ist erfinderischer
- Die anderen kopieren unsere Berufsausbildung
- An unseren Messen kann man uns messen

Mal sehen, was die FIBO 2014 als weltgrößte Fachmesse in Köln an Inspirationen und Innovationen bringt. Sicherlich wird der Aufstiegskongress der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheit in Mannheim (www.aufstiegskongress.de) in Sachen Bildung im Herbst

Resilienz als Erfolgsfaktor im Unternehmen	
Nicht resilientes Verhalten (destabilisierend/schwächend)	Resilientes Verhalten (stabilisierend/stärkend)
<p><b>Der Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist gegenüber Veränderungen grundsätzlich ablehnend und skeptisch eingestellt</li> <li>• Hat wenig Gespür für konkrete persönliche Bedürfnisse, Grenzen, Anliegen, Gefühle</li> <li>• Übernimmt wenig Verantwortung für sich selbst, erwartet eher Fürsorge von anderen</li> <li>• Entspricht dem Typ „Flurfunk“</li> <li>• Erstarrt angesichts von Veränderungsprozessen in abwartender Opferhaltung</li> </ul>	<p><b>Der Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steht Veränderungen und persönlicher Entwicklung offen gegenüber</li> <li>• Hat Kenntnis über und Verständnis für die eigenen Belastungsgrenzen und Kraftquellen (Ressourcen)</li> <li>• Sorgt gut für sich selbst (Pausen, Ausgleich, Grenzen etc.)</li> <li>• Kommuniziert aktiv mit Kollegen und Vorgesetzten</li> <li>• Gestaltet Veränderungsprozesse konstruktiv mit</li> </ul>
<p><b>Die Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist getrieben von operativen Aufgaben, sieht wenig Möglichkeiten bzw. hat geringe Fähigkeiten zu Delegieren und Priorisieren</li> <li>• Nimmt sich zu wenig Zeit für die Personalführung, entwickelt keine echte Beziehung zu den Mitarbeitern</li> <li>• Verhält sich häufig unklar und intransparent</li> </ul>	<p><b>Die Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtet auf sich und ihre Ressourcen, weiß um ihre Leistungsgrenzen und Prioritäten</li> <li>• Lebt „begleitende Führung“, hat eine klare, vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern und fördert bzw. unterstützt deren Eigenverantwortung/Lösungsorientierung</li> <li>• Kommuniziert klar und transparent – auch unangenehme Veränderungen</li> </ul>
<p><b>Die Geschäftsleitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitet sich nicht proaktiv auf Krisenzeiten vor. In Krisen fällt sie häufig durch überraschende, unangekündigte Strategiewechsel auf</li> <li>• Ihre Information und Kommunikation mit Beschäftigten und Führungsebenen weist Mängel auf</li> <li>• Fokussiert auf Zahlen, Daten, Fakten – der Mensch bleibt außen vor, wenn die Geschäftsleitung sich mit Veränderungen im Unternehmen beschäftigt</li> </ul>	<p><b>Die Geschäftsleitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkt vorab mögliche Krisen und Veränderungen an – und entwickelt mögliche Strategien und Lösungswege</li> <li>• Weist eine fest verankerte, transparente Informations- und Kommunikationspolitik auf. Informiert zeitnah auch über unangenehme Tatsachen</li> <li>• Berücksichtigt neben der sachlichen auch die menschliche Ebene und die Kultur des Unternehmens</li> </ul>

Quelle: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Wellensiek/Kleinschmidt



Foto: Tashatuvango/shutterstock.com

Eine systematische Suche nach vorhandenen übertragbaren erfolgreichen Lösungen, angepasst an die eigene Situation, verbessert mögliche Leistungslücken

2014 auch wieder für so einige Benchmarks sorgen. Auch das Buch „Deutschland 2030“ von Horst Opaschowki sorgt für interessante Zukunftsszenarien und vermittelt viele Lösungsansätze.

Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein. (Seneca)

**Konkurrenz belebt – Stillstand heißt Rückschritt**

Nach Siebert et al. ist Benchmarking „ein Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung. Benchmarking ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mittels Benchmarks von als besser identifizierten Vergleichspartnern. Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden.“ Eine von zahlreichen möglichen Definitionen und Beschreibungen.

Benchmarking („mit einer Norm vergleichen“) ist ein wertvolles Werkzeug im Managementwerkzeugkasten und somit eine Managementmethode. Was macht Benchmarking so wertvoll? Nach Scheuss beschleunigen Unternehmen dank professionellem Benchmarking ihre internen Lernprozesse. Sie gewinnen sehr rasch, problembezogen und kompetent neues, praktikables Wissen. Kontinuierliche Verbesserungen werden durch den Blick über den Tellerrand gefördert.

Eine systematische Suche nach vorhandenen übertragbaren erfolgreichen Lösungen („Best Practice“/„Successful Practice“) aus unterschiedlichsten Quellen, angepasst für die eigene Situation, beschleunigt den Wandel und verbessert mögliche Leistungslücken in Richtung Referenzwerte.

Welche Produkte/Dienstleistungen sind in den Portfolios der „Klassenbesten“ vertreten? Wie beschaffen sind deren Bereiche/Funktionen? Wie sieht deren Aufbau- und Ablauforganisation aus? Sind dort permanente Verbesserungsaktivitäten institutionalisiert? Was machen Spitzenunternehmen in unserer Branche, aber auch in anderen Branchen anders, (noch) besser als wir? Welche Benchmarks (Werte der Klassenbesten) liegen uns vor? Durch welche Spitzenreiter lassen wir uns insgesamt oder auch nur in einigen Bereichen inspirieren?

**Nichts ist unmöglich!**

Als einer der sehr frühen betriebswirtschaftlichen Benchmarking-Anwender wird gerne Henry Ford angeführt. Er hat das Fließbandprinzip aus einer Großschlachtereier äußerst erfolgreich in die Au-

tomobilindustrie übernommen. Ende der 70er Jahre befand sich der Computer- und Kopiergerätehersteller Xerox in einer sehr tiefen Krise. Der Elektronikkonzern Canon bot qualitativ hochwertige Kopiergeräte zu extrem günstigen Preisen, die für Xerox nicht nachvollziehbar waren. Die Aussagen lauteten zunächst: „Das kann sich doch nicht rechnen!“ – anstatt sich die Frage zu stellen: „Wie kann sich das bei denen rechnen?“ Anstatt lange zu theoretisieren, kaufte man ein Canon-Gerät, zerlegte es in alle seine Teile. Erhebliche Probleme im Qualitätsmanagement, in der Produktion selbst, in der Logistik und im Vertrieb wurden analysiert und eliminiert. Zahlreiche Projekte folgten bei Xerox. Aufgrund des Erfolges wurde Benchmarking zu einer wichtigen Säule der Xerox-Strategie. Zahlreiche Autoren sehen diese Vergleichsstudie als die Geburtsstunde des Benchmarkings.

Es kann durchaus auch mal vorkommen, dass der Beste durchaus in Verbindung mit professionellem Benchmarking-Mix auch überholt wird. In der Automobilbranche hat uns das ja Toyota mit „Nichts ist unmöglich“ eindrucksvoll bestätigt. Man muss nicht unbedingt alles selber neu erfinden. Das kostet Zeit und Geld. Arthur Frey, Erfinder der Haftnotizen (3M), formulierte den Weg von der Idee zum Produkt folgendermaßen: „Man muss viele Frösche küssen, um auf einen Prinzen zu stoßen!“ Benchmarking ist die systematische Suche nach den besten oder neuesten Produkten, Trends, Dienstleistungen, Strategien und Prozessen am Markt.

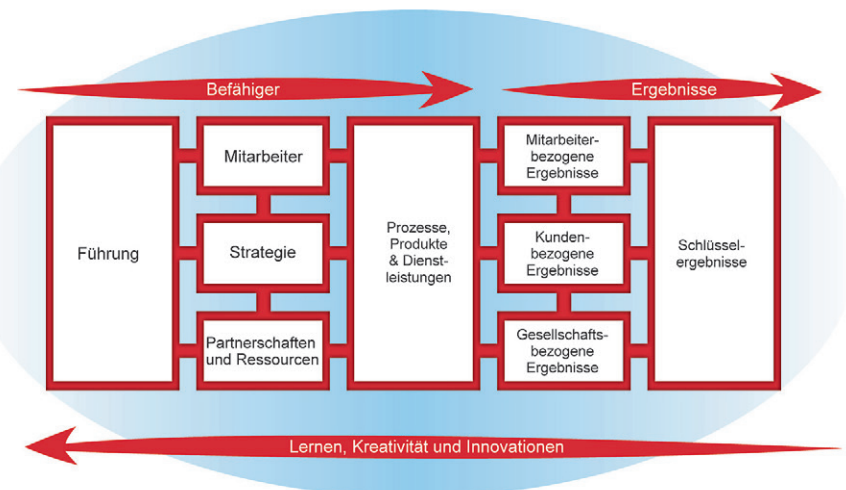


Abbildung 2: EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) – eigene Darstellung von Karl Drack nach Kamiske

In den USA wurde die Methodik des Benchmarking durch den „Malcolm Baldrige National Quality Award“ ab 1987 forciert. In Europa hat der European Quality Award eine ähnliche Funktion; siehe hierzu die Abbildung 2 auf S. 88. Nur der begehrte EFQM-Awards wird jährlich im November vergeben. Dieses EFQM-Modell differenziert insgesamt neun Qualitätskriterien. Wie in der Abbildung 2 zu sehen ist, lauten die ersten fünf Kriterien:

- Führung,
  - Mitarbeiter,
  - Strategie,
  - Partnerschaften und Ressourcen,
  - Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.
- Diese fünf Qualitätskriterien sind sogenannte Befähigerkriterien und beeinflussen die (Schlüssel-)Ergebnisse für
- Kunden,
  - Mitarbeiter,
  - Gesellschaft,
  - Unternehmen.

Das Zusammenspiel der ersten fünf Kriterien sind die „Befähiger“ und somit Verursacher für die „Ergebnisse“.

Wie sehen bei Ihnen die wichtigsten Schlüsselergebnisse (Umsatz, Gewinn, Cashflow, Rendite, Wachstum usw.) im Jahr 2013 aus? Wie zufrieden sind Ihre Kunden? Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter? Welches Standing haben Sie in der Gesellschaft? Was läuft wie geplant? Wo gibt es Spitzenleistungen? Wo gibt es Abweichungen in die weniger erfolgreiche Richtung? Wo gibt es erhebliche Lücken?

Die (Schlüssel-)Ergebnisse werden wiederum mit Benchmarks verglichen und sind Basis für „Lernen, Kreativität und Innovationen“ in den Befähigerkriterien. Eine besonders wichtige Rolle nimmt natürlich die Führungskompetenz ein, in Abbildung 2 entsprechend visualisiert, da sie maßgeblich über Strategie, Mitarbeiterwahl, Partnerschaften, Ressourcen und Prozessmanagement Einfluss hat. Die Selbstreflexion – unabhängig von der Unternehmensgröße – zählt zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Und grundsätzlich gilt: „Nichts ist unmöglich!“

Einzelne Kriterien werden wir in Verbindung mit Benchmarking-Formen in den nächsten Ausgaben abarbeiten. Bis dahin „good inspirations“. „Zwischen dem Reden und dem Tun liegt das Meer“, sagt ein italienisches Sprichwort. Karl Drack

#### Literatur:

Wellensiek, S. K./Kleinschmidt, C.: Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels. 2013 (Hrsg. Bertelsmann Stiftung)  
 Schlesinger, C./Werner, M.: Deutschland: sehr gut: Wir sind besser als wir denken. 2010  
 Grünewald, S.: Die erschöpfte Gesellschaft. 2013  
 Siebert, G./Kempf, S./MaBalski, O.: Benchmarking. 2008  
 Scheuss, R.: Handbuch der Strategien. 2008  
 Kamiske, G. F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden. 2012  
[www.managerSeminare.de](http://www.managerSeminare.de); [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch);  
[www.aufstiegskongress.de](http://www.aufstiegskongress.de); [www.fibo.de](http://www.fibo.de)  
[www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de)  
[www.managermagazin.de](http://www.managermagazin.de); [www.impulse.de](http://www.impulse.de)



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.

Infos: [www.emkarldrack.de](http://www.emkarldrack.de)



Halle 8  
Stand F07

## Laufen Sie nie schlechtem Geld hinterher!

Sparen Sie sich Ärger, Zeit und Geld! Unsere Erfolgsquote beim Einzug offener Forderungen spricht für sich. Gleichzeitig ist es unser Ziel, säumige Kunden weiterhin als Mitglieder zu erhalten.

Gerne überzeugen wir Sie von unserer Dienstleistung. Testen Sie uns und sparen Sie bares Geld. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!

Tel.: 06721-493102  
 E-Mail: [fitness@kohlkg.de](mailto:fitness@kohlkg.de)  
[www.kohlkg.de](http://www.kohlkg.de)

