

Heft 166

O. Griebel, A.-W. Scheer

**Grundlagen des Benchmarkings
öffentlicher Dienstleistungen**

November 2000

August-Wilhelm Scheer (Hrsg.)

Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik

ISSN 1438-5678

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
1 Einführung	4
1.1 Entstehung und Entwicklung von Benchmarking	4
1.2 Benchmarking im Public Sector	5
2 Merkmale des Benchmarkings	8
2.1 Benchmarking-Ziele	9
2.2 Benchmarking-Formen und Benchmarking-Partner	10
2.2.1 Internes Benchmarking	11
2.2.2 Externes Benchmarking	11
2.2.2.1 Horizontales Benchmarking	12
2.2.2.2 Vertikales Benchmarking	12
2.2.2.3 Intersektorales Benchmarking.....	12
2.3 Benchmarking-Objekte	13
2.3.1 (Geschäfts-)Prozesse	16
2.3.2 Produkte und Produktgruppen.....	17
2.3.3 Produktbereiche (Politikfeld-Strategie).....	19
2.3.4 Gesamtorganisation	20
2.4 Benchmarking-Kriterien	20
2.4.1 Die Balanced Scorecard	21
2.4.2 Die Zielfelder der Bertelsmann Stiftung/des IKO-Netzes (KGSt).....	23
2.4.3 Das EFQM Excellence Modell	24
2.4.4 Einheitliche Benchmarking-Kriterien	26
2.5 Benchmarking-Vorgehensweise und Benchmarking-Instrumente	30
3. Ausblick	33
Literaturverzeichnis	34

Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1: Merkmale des Benchmarkings</i>	8
<i>Abb. 2: Formen des Benchmarkings</i>	10
<i>Abb. 3: Internes Benchmarking</i>	11
<i>Abb. 4: Benchmarking-Objekte</i>	15
<i>Abb. 5: Zusammenhang von Produkt- und Prozessmodifikation</i>	17
<i>Abb. 6: Darstellung einer Dienstleistung</i>	18
<i>Abb. 7: Die Balanced Scorecard</i>	22
<i>Abb. 8: Das 4-Ziele-System der Bertelsmann Stiftung</i>	24
<i>Abb. 9: Die Zielfelder der KGSt/des IKO-Netzes</i>	24
<i>Abb. 10: Das EFQM-Modell für Excellence</i>	25
<i>Abb. 11: Benchmarking-Kriterien und -Objekte</i>	30
<i>Abb. 12: Benchmarking-Phasenmodell</i>	32
<i>Abb. 13: Softwaretool zur Unterstützung eines ganzheitlichen Benchmarkings</i>	33

1 Einführung

1.1 Entstehung und Entwicklung von Benchmarking

Robert C. Camp, einer der Begründer des Management-Instruments Benchmarking definiert Benchmarking als die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den „*Best Practices*“, basieren und eine Unternehmung zu Spitzenleistungen führen.¹

Der Begriff Benchmarking hat seinen Ursprung in der Landvermessung. Dort bezeichnet ein Benchmark eine Vermessungsmarkierung. Hierbei wird eine zuvor festgelegte Position als Bezugspunkt für Messungen definiert. Übertragen auf die betriebswirtschaftliche Leistungserstellung kann ein Benchmark somit als Referenzwert für (gemessene) Bestleistungen definiert werden. Benchmarks sind also lohnenswerte Ziel- und Orientierungsgrößen zur Positions- und Richtungsbestimmung.²

Benchmarking ist somit der Prozess der Definition, Messung und Erreichung des Benchmarks, d. h. ein kontinuierlicher Überprüfungs- und Verbesserungsprozess, bei dem sich eine Organisation mit Fokus auf bestimmte Objekte anhand verschiedener Kriterien innerhalb der Organisation, mit externen Partnern oder gegen Standards vergleicht, um daraus zu lernen und besser zu werden.

Benchmarking als Managementkonzept und -werkzeug existiert seit Anfang der 80er Jahre. Maßgeblich verantwortlich für die Entwicklung ist die Firma Rank Xerox. Ende der 70er Jahre stellte die Unternehmung fest, dass die japanische Konkurrenz Kopierer zu einem Preis verkaufte, der unter den Produktionskosten bei Xerox lag. Xerox startete daraufhin im Fertigungsbereich ein Benchmarking mit der Konkurrenz. Die auf dem Markt befindlichen Kopierer wurden hinsichtlich Herstellungskosten, Design und anderer Merkmale studiert und analysiert. Aus den dabei gewonnenen Erkenntnissen wurden neue Ziele abgeleitet.

Die methodischen Anfänge liegen allerdings weiter zurück. Die Anwendung der Kernidee lässt sich bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts erkennen. Die Einführung der ersten Fließbänder in der Automobilindustrie im Jahre 1916 resultierte aus einem Besuch Henry

¹ Vgl. Camp, R. C.: Benchmarking, München (Hanser) 1994, S. IX.

² Vgl. Küting, K.; Lorson, P.: Benchmarking von Geschäftsprozessen als Instrument der Geschäftsprozessanalyse, in: Berkau, C.; Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, (Vahlen) München 1996, S. 122.

Fords bei einer Chicagoer Großschlachtereier.³ In den USA setzte die Verbreitung der Methodik des Benchmarkings im industriellen Bereich Ende der 80er Jahre ein.

Im Mittelpunkt dieser Betrachtung stehen die methodischen Grundlagen des Benchmarkings im öffentlichen Bereich.

Innerhalb des Systems der Marktwirtschaft werden die in privaten Unternehmungen zu treffenden Entscheidungen hauptsächlich durch den Markt determiniert.⁴ Dieses Prinzip ist der Motor für Wettbewerb, Flexibilität und Innovation.⁵ Da im öffentlichen Bereich die Informations- und Innovationswirkung des freien Marktes nahezu gänzlich fehlt, könnte durch Benchmarking ein Wettbewerbssurrogat bzw. ein Quasi-Wettbewerb geschaffen und etabliert werden.

1.2 Benchmarking im Public Sector

Ausgelöst durch die Aktivitäten zur Umsetzung des „Neuen Steuerungsmodells“ und den Wandel im organisatorischen Selbstverständnis der Verwaltungen werden vermehrt Vergleiche zwischen öffentlichen Verwaltungsorganisationen durchgeführt. Bisher fanden vor allem im kommunalen Bereich Aktivitäten zum Leistungsvergleich statt. Inzwischen beschäftigen sich auch Landesbehörden mit dem Vergleich ihrer (Dienst-)Leistungen. Ebenso sind auf Bundesebene erste Benchmarkinginitiativen zu beobachten. Form, Zielsetzung, Durchführung und Reichweite bisheriger Benchmarkingaktivitäten im öffentlichen Sektor sind sehr heterogen. Daher konnte sich trotz einiger erfolgreicher Initiativen Benchmarking als Instrument zur Organisationsentwicklung in der Verwaltung bisher nicht flächendeckend durchsetzen und etablieren. Ein weiterer Grund hierfür ist, dass die Identifikation und Beschreibung von Vergleichsobjekten und die Auswahl von Vergleichskriterien sowie die Bestimmung der Vergleichskennzahlen im Vorfeld eines Benchmarking-Projekts häufig mehr Aufwand erfordern, als die Durchführung des eigentlichen Leistungsvergleichs.

Ein weiteres Defizit vieler bisheriger Benchmarking-Projekte ist, dass oftmals der Leistungsvergleich mit der Erhebung und dem Vergleich der Kennzahlen abgeschlossen war und keine Maßnahmen zur Optimierung der Dienstleistungen und zur Beseitigung identifizierter Mängel durchgeführt wurden. Durch das Fehlen von effektiven

³ Vgl. Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking – Leitfaden für die Praxis, (Hanser) München 1998, S. 10.

⁴ Vgl. Strunz, H.: Verwaltung – Einführung in das Management von Organisationen, (Oldenbourg) 1993, S. 88.

⁵ Vgl. Klages, H. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltungen im Umbruch, (Bertelsmann Stiftung) 1990, S. 119.

Umsetzungskonzepten blieben sichtbare Erfolge häufig aus. Dies führte wiederum zu erheblichen Motivationsverlusten bei den Mitarbeitern.

Verschiedene Benchmarkinginitiativen in Deutschland arbeiten - weitgehend unabhängig voneinander - an der Beseitigung dieser Mängel. Zu den bekanntesten zählen die Leistungsvergleiche nach dem sogenannten Balanced Scorecard Ansatz, die von der Bertelsmann Stiftung, der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt) sowie der Arbeitsgemeinschaft Produktkennzahlen (ARGE) in deren Vergleichsringen angewandt werden. Das Modell für Business Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) wurde ursprünglich als Instrument zur Selbstbewertung eingesetzt, kann jedoch ebenso zum Vergleich von Organisationen herangezogen werden. Der von der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer durchgeführte „Speyerer Qualitätswettbewerb“ beruht ebenfalls auf dem Prinzip der Selbstbewertung. Er ermöglicht den Vergleich und den Wettbewerb mit anderen Verwaltungsorganisationen. Vergleiche von öffentlichen Dienstleistungen, die sich primär an den Anforderungen der Kunden orientieren, werden dagegen von der Stiftung Warentest durchgeführt.

Bisher ist es nicht gelungen, einen Standard im Bereich Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen zu etablieren. Dies ist sicherlich darin mitbegründet, dass der sehr komplexe Prozess des Benchmarkings von öffentlichen Leistungen nur schwer ohne externe Hilfe durchgeführt werden kann. Öffentliche Organisationen sind somit auf Hilfestellung von Unternehmensberatungen bzw. Institutionen in ihrem Umfeld angewiesen, die teilweise sehr heterogene Beratungen im Bereich Benchmarking anbieten. So werden einerseits Vergleiche mit unterschiedlichen Objekten durchgeführt, andererseits werden diese Objekte anhand unterschiedlicher Kriterien verglichen. Verwaltungsorganisationen, die sich vor diesem Hintergrund mit dem Vergleich ihrer Dienstleistungen beschäftigen, sind daher oftmals orientierungslos bezüglich der besten Lösung für ihre Anforderungen.

An den zuvor dargelegten Schwachstellen und Herausforderungen setzt das Forschungsprojekt BENEFIT (*Benchmarkingmethoden und -verfahren für öffentliche Dienstleistungen*) an.

Das Projekt, initiiert und durchgeführt vom Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) der Universität des Saarlandes, hat das Ziel, Grundsätze für ein ordnungsgemäßes Benchmarking von öffentlichen Dienstleistungen zu entwickeln und in der praktischen Anwendung zu erproben. Im Mittelpunkt des im Oktober 1999 begonnenen Projekts steht die Schaffung von einheitlicheren Methoden und Verfahren für das Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen.

Durch die Auswertung bestehender Benchmarkinginitiativen und die Zusammenführung der unterschiedlichen Benchmarkingmethoden auf der Basis einheitlicher Grundlagen wird deren Weiterentwicklung und Vereinheitlichung angestrebt. Die dabei zu entwickelnde Methode soll es den öffentlichen Organisationen ermöglichen, sich auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen und unabhängig von ihrer jeweiligen Aufgabenstellung, anhand eines standardisierten, methodischen Leitfadens einem Benchmarking zu unterziehen und den Benchmarking-Prozess Schritt für Schritt zu planen und durchzuführen. Das Projektvorhaben wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Um sicherzustellen, dass die zu entwickelnde Methode möglichst breite Akzeptanz findet, und um zu vermeiden, dass „das Rad neu erfunden wird“, arbeiten im Rahmen des Projekts BENEFIT eine Vielzahl von namhaften Institutionen mit, die ihre Erfahrungen in das Projekt einfließen lassen. So zählen zu den direkten Projektpartnern die Bertelsmann Stiftung, die KGSt, das Hessische Ministerium der Finanzen, die Stadt Mannheim sowie das Deutsche Institut für Normung (DIN), das für die entwicklungsbegleitende Normung zuständig ist. Daneben bringen assoziierte Partner ihre jeweiligen Erfahrungen in das Projekt ein. Zu ihnen gehören die Arbeitsgemeinschaft Kommunale Produktkennzahlen Baden-Württemberg (ARGE), der Deutsche Städte- und Gemeindebund, die Gewerkschaft ÖTV, die Stiftung Warentest sowie das Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen - Institut Arbeit und Technik. Überdies sind auf internationaler Ebene der Public Management Service (PUMA) der OECD in Paris und das Institute of Public Policy an der George Mason University in Fairfax, Virginia, USA beteiligt. Des Weiteren meldeten mehrere Bundesministerien ihr Interesse an den Ergebnissen des Projekts an.

2 Merkmale des Benchmarkings

Für die Entwicklung einer Benchmarking-Methode, die die Grundsätze bestehender Methoden integriert und in sich vereint, und somit einen Mehrwert gegenüber den bestehenden Methoden darstellt, ist es notwendig, vorab die Bestandteile der bestehenden Benchmarking-Methoden zu isolieren. Aus diesem Grund wird ein Raster zur Einteilung und Bewertung existierender Benchmarking-Methoden vorgeschlagen. Auf der Basis der „Merkmale des Benchmarkings“ werden die relevanten Komponenten des Benchmarkings isoliert betrachtet. Die Ausprägungen der einzelnen Komponenten können anschließend integriert und konsolidiert und somit wiederum in eine ganzheitliche Methode überführt werden.

Zur Verdeutlichung dieses Ansatzes dient Abbildung 1, die den Zusammenhang der Merkmale des Benchmarkings im Hinblick auf die Generierung einer ganzheitlichen Methode verdeutlicht.

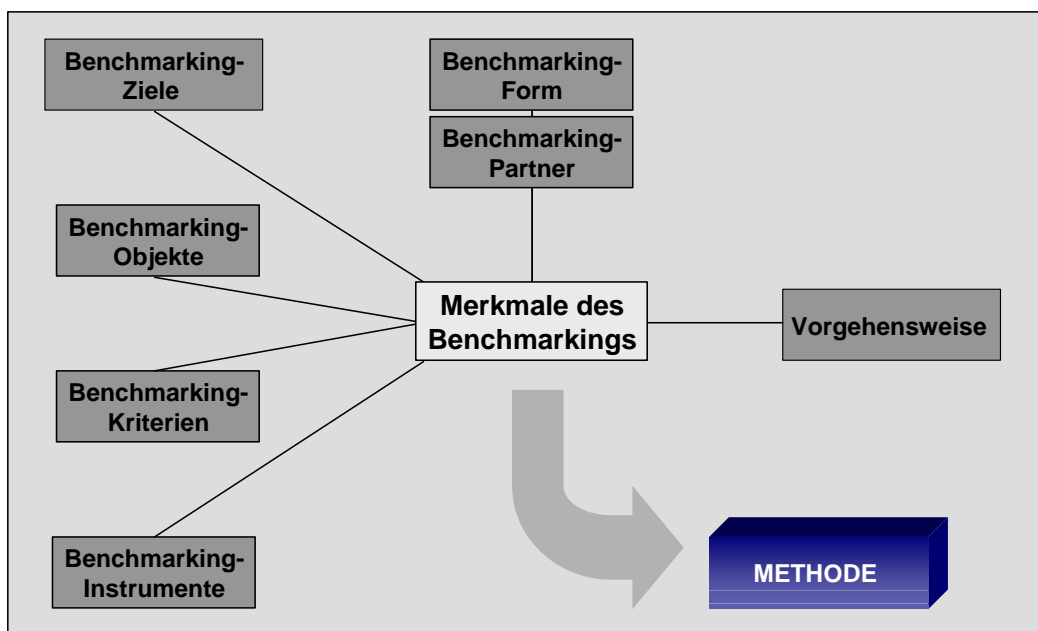


Abb. 1: Merkmale des Benchmarkings

Die dabei betrachteten Merkmale sind Benchmarking-Ziele, -Form und damit verbunden Benchmarking-Partner, -Objekte, -Kriterien, -Instrumente sowie die ablauforientierte Vorgehensweise beim Benchmarking. Die Vorgehensweise ist der integrative Bestandteil der Betrachtung, da durch sie die einzelnen Komponenten im Rahmen eines Ablaufmodells zu einer Gesamtmethode zusammengefügt werden. Die einzelnen Merkmale des Benchmarkings werden nachfolgend explizit erläutert.

2.1 Benchmarking-Ziele

Das Interesse an Benchmarking-Studien entsteht in der Praxis häufig im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Kostensenkung, zur Qualitäts- oder Verfahrensverbesserung, zur Überprüfung von Funktions- und Ablauforientierung, zur Realisierung inner- und überbetrieblicher Kooperationskonzepte und zur Prämissen- und Erfolgskontrolle der strategischen Planung.⁶

Der Definition und Festlegung von Zielen kommt im Benchmarking-Prozess eine große Bedeutung zu, da die anvisierten Ziele sowohl den weiteren Verlauf der Benchmarking-Studie bestimmen als auch als Basis zur ständigen Erfolgskontrolle herangezogen werden.

Bei der Festlegung der Benchmarking-Ziele sind zwei Dimensionen von Zielen zu unterscheiden. Die strategische und die operative Zielsetzung.⁷ Die strategische Zielsetzung des Benchmarkings verfolgt die Einbettung der Benchmarking-Studie in die generellen Verbesserungs- und Veränderungsmaßnahmen einer Organisation. Im Vordergrund stehen die langfristige Sicherung der Organisation sowie der Ausbau und die Erschließung von Erfolgspotenzialen. Die strategische Zielsetzung ist als direktes Instrumentarium von Politik und Führung zu sehen. Bei der operativen Zielsetzung stehen hingegen Steuerungsgrößen für kurz- und mittelfristige Aktivitäten im Vordergrund. Diese bestehen aus operativen Zielgrößen, die von den einzelnen Funktionsbereichen durch konkrete Handlungen umzusetzen sind.⁸ Hierbei geht es um die Frage nach unmittelbaren operativen Maßnahmen und Lösungen zur Verbesserung der Leistung.

Diese Betrachtungsweise dient der theoretischen Isolierung des strategischen und des operativen Bereiches. In der Praxis sind diese Bereiche untrennbar verschmolzen, da die Zielsetzungen der operativen Prozesse durch Ableitung aus den hierfür geltenden strategischen Zielsetzungen festzulegen sind.⁹ Allerdings spielt diese Unterscheidung bei der Initiierung eines Benchmarking-Projekts eine Rolle. Dabei stellt sich die Frage, ob Benchmarking als Werkzeug zur Optimierung einzelner Leistungen (operativ) oder als

⁶ Vgl. Küting, K.; Lorson, P.: Benchmarking von Geschäftsprozessen als Instrument der Geschäftsprozessanalyse, in: Berkau, C.; Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, (Vahlen) München 1996, S. 122.

⁷ Vgl. Meyer, J.: Benchmarking – Ein Prozess zur unternehmerischen Spitzenleistung, in Meyer, J. (Hrsg.): Benchmarking, Stuttgart 1996, S. 10. In der Literatur ist teilweise auch die taktische Zielsetzung zu finden. Diese ist von der operativen schwer abzugrenzen und fehlt daher zumeist (vgl. dazu Kaiser Associates, Inc. (Hrsg.): Beating the Competition: A Practical Guide To Benchmarking, New York, 1995, S. 26).

⁸ Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., (Vahlen) München 1993, S. 141.

Steuerungsinstrument der Verwaltungsspitze (strategisch) eingesetzt wird. Dies hat beispielsweise Auswirkungen auf die Zusammensetzung des Benchmarking-Teams, die Kontaktaufnahme zu möglichen Vergleichspartnern und die Auswahl des Benchmarking-Objekts.

2.2 Benchmarking-Formen und Benchmarking-Partner

Benchmarking kann in Abhängigkeit von der Partnerauswahl in internes und externes Benchmarking eingeteilt werden.¹⁰ Internes Benchmarking wird innerhalb einer Organisation oder eines Konzerns durchgeführt. Es bezeichnet den Vergleich unter Sparten, Abteilungen oder Organisationseinheiten innerhalb einer Organisation.

Externes Benchmarking ist der Vergleich mit anderen Organisationen. Beim externen Benchmarking wird speziell für öffentliche Organisationen unterschieden zwischen horizontalem Benchmarking, dem Vergleich mit einer Organisation auf derselben staatlichen (bzw. politischen) Ebene, vertikalem Benchmarking, dem Vergleich mit einer Organisation auf einer über- oder untergeordneten staatlichen Ebene und intersektorialem Benchmarking, dem Vergleich mit Organisationen anderer Branchen, insbesondere privatwirtschaftlichen Unternehmungen (vgl. Abb. 2).

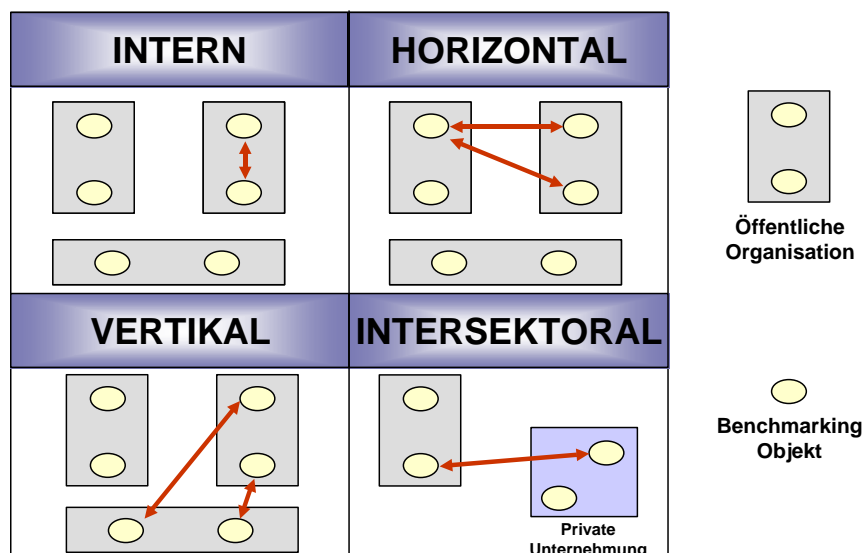


Abb. 2: Formen des Benchmarkings

⁹ Vgl. Küting, K.; Lorson, P.: Benchmarking von Geschäftsprozessen als Instrument der Geschäftsprozessanalyse, in: Berkau, C.; Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, (Vahlen) München 1996, S. 133.

¹⁰ Vgl. Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking – Leitfaden für die Praxis, (Hanser) München 1998, S. 35.

2.2.1 Internes Benchmarking

Internes Benchmarking wird sowohl als ein separater Vorgang zur Verbesserung der gegenwärtigen Leistung innerhalb einer Organisation oder eines Konzerns als auch als erster Schritt für externes Benchmarking eingesetzt.

Siebert zählt eine Reihe von Vor- und Nachteilen des internen Benchmarkings auf, die er an verschiedenen Kriterien festmacht:¹¹

Internes Benchmarking

Kriterien	Vorteile	Nachteile
Informationsbeschaffung	einfach (Erhöhung der Kommunikationskanäle möglich)	Widerstand gegen Preisgabe eigener Vorteile
Anwendungsbereich	auf alles anwendbar	---
Messgrößenausarbeitung	einfach	u. U. Abstimmungsschwierigkeiten
Kontaktaufnahme	einfach	Angst vor interner Veränderung
Austausch	einfach	Kompetenzprobleme
Positionierung	Aufzeigen von internen Bestleistungen	keine Positionierung nach außen möglich
Vergleichbarkeit	hoch	interne Vorurteile
Akzeptanz	wirkt dem Widerstand nach Veränderung entgegen	Angst vor Schuldzuweisungen
Übertragbarkeit	relativ einfach	---
Wettbewerbsproblematik	Offenlegung aller Daten möglich Keine Gefahr, Betriebsgeheimnisse an Externe weiterzugeben	---
Ergebnisse	klare vergleichbare Ergebnisse	begrenzter Blickwinkel/keine bahnbrechende Innovation

Abb. 3: Internes Benchmarking

Internes Benchmarking ist die einfachste Form des Benchmarkings, da sie mit relativ wenig Aufwand durchzuführen ist. Allerdings ist es auch die Form, die die geringsten Verbesserungspotenziale bereitstellt, da innovative externe Einflüsse gänzlich fehlen. Es bietet dennoch eine gute Möglichkeit, erste Erfahrungen mit dem Instrument Benchmarking zu sammeln, und ist als sinnvolle Vorbereitung für ein externes Benchmarking zu betrachten.

2.2.2 Externes Benchmarking

Im Gegensatz zu der Meinung, dass internes Benchmarking stets der erste Schritt einer jeden Benchmarking-Aktivität sein sollte¹², wird externes Benchmarking im Folgenden als Form beschrieben, die unabhängig von vorherigen internen Vergleichen durchgeführt werden kann.

¹¹ Vgl. Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking – Leitfaden für die Praxis, (Hanser) München 1998, S. 39.

¹² Vgl. Leibfried, K. H. J.; McNair, C. J.: Benchmarking – Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, (Knaur) München 1995, S. 73.

Es lässt sich eine Reihe von Gliederungsformen des externen Benchmarkings finden. Die am häufigsten zitierten Formen sind konkurrenzbezogenes, wettbewerbsorientiertes, branchenbezogenes und branchenunabhängiges Benchmarking. Im Zusammenhang mit der Benchmarking-Form wird auch oft von Produkt-, Funktions- oder Prozess-Benchmarking gesprochen. Da diese Einteilung sich aber auf die Benchmarking-Objekte, d. h. die Betrachtungsgegenstände des Vergleichs, bezieht, ist sie für die hier vorgeschlagene Betrachtungsweise nicht relevant. Die Benchmarking-Objekte werden separat zur Benchmarking-Form betrachtet (vgl. Kapitel 2.3).

Für diese Betrachtung wird eine Einteilung des externen Benchmarkings in drei Formen getroffen. So wird zwischen horizontalem, vertikalem und intersektorialem Benchmarking differenziert.

2.2.2.1 Horizontales Benchmarking

Horizontales Benchmarking ist die einfachste Form des externen Benchmarkings. Es handelt sich hierbei um den Vergleich von Organisationen der Verwaltung, die auf der gleichen staatlichen Ebene angesiedelt sind. Beispiele hierfür sind der Vergleich zweier Kommunalverwaltungen in einem bestimmten Bereich oder der Vergleich von unterschiedlichen Landesbehörden.

2.2.2.2 Vertikales Benchmarking

Unter vertikalem Benchmarking ist der Vergleich von Organisationen der Verwaltung zu verstehen, die auf unterschiedlichen (unter- oder übergeordneten) staatlichen Ebenen angesiedelt sind. Beispiel hierfür wäre der Vergleich einer Landes- mit einer Bundes- oder einer Kommunalbehörde.

2.2.2.3 Intersektorales Benchmarking

Intersektorales Benchmarking ist diejenige Variante des externen Benchmarkings mit dem größten Innovationspotenzial. Es ist der Vergleich von Organisationen der Verwaltung mit Organisationen anderer Branchen, v. a. der Privatwirtschaft. Ziel des intersektoralen Benchmarkings ist es, ungeachtet der prinzipiellen Ausrichtung oder Aufgabe eines Unternehmens, besonders gute Verfahren und Prozesse zu identifizieren und auf die eigene Organisation zu adaptieren. Beispiel hierfür ist der Vergleich einer Behörde mit einem privaten Dienstleister wie etwa einem Versicherungsunternehmen.

Ein häufig zitiertes Beispiel aus der Privatwirtschaft für die Anwendbarkeit und das Potenzial dieser Form des Benchmarkings ist der Vergleich einer Fluggesellschaft mit einem

Motorsport-Rennstall. Dort wurden zuerst die kürzesten Zeiten beim Betanken, Reinigen und Abfertigen ermittelt. Im zweiten Schritt wurden die Organisation und die Abläufe der Boxenstops analysiert und übertragbare Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Ergebnis: Die Flugzeuggesellschaft konnte die Kosten und die Zeit für den Service an ihren Flugzeugen um ca. 70% senken.¹³

2.3 Benchmarking-Objekte

Benchmarking-Objekte sind diejenigen Betrachtungsgegenstände, die anhand verschiedener Kriterien bewertet und anderen Objekten oder anerkannten Standards gegenübergestellt werden. In der Literatur wird häufig eine Reihe teilweise unterschiedlicher Benchmarking-Objekte aufgeführt. Dazu zählen Produkte, Methoden, Prozesse, Potenziale, Systeme, Werte, Kosten, Rollen, Verfahren, Strategien, Ressourcen, Organisationseinheiten.¹⁴

Beruft man sich auf die gängige Literatur, so lässt sich feststellen, dass man im Prinzip nahezu alles benchmarken kann. Dies ist sicherlich grundsätzlich nicht falsch, da es für eine Reihe unterschiedlicher Objekte relevante Fragestellungen gibt, die bei einer vergleichenden Analyse gestellt werden könnten. Allerdings ist dabei zu beachten, dass nicht alles, was prinzipiell vergleichbar ist, auch sinnvoll oder effektiv vergleichbar ist.

Da in dieser Abhandlung die öffentlichen (Dienst-)Leistungen im Zentrum der Betrachtung stehen, bilden die Leistungen selbst, d. h. die Produkte der Verwaltung, den zentralen Untersuchungsgegenstand. Trotzdem würde man mit einer isolierten Betrachtung der Produkte zu kurz greifen. Das Leistungsangebot kann auf verschiedenen Aggregations- bzw. Hierarchiestufen betrachtet und untersucht werden. Unmittelbar mit den Produkten sind die Dienstleistungs- bzw. Geschäftsprozesse verknüpft. Produkte können wiederum zu Produktgruppen und diese zu Produktbereichen zusammengefasst werden. Auf der höchsten Ebene steht die Gesamtorganisation bzw. Gesamtverwaltung, die sich aus der Sicht der Leistungserstellung über die Summe aller erbrachten Leistungen definiert.

Leistungen, speziell die Leistungen der öffentlichen Verwaltung, existieren nicht zum Selbstzweck, sondern dienen einem übergeordneten Ziel, einem gesetzlichen Auftrag, und sind somit Teil einer zielorientierten Politikfeldstrategie.

¹³ Vgl. Knauf, J. T.: Benchmarking – das Lernen vom Besten, in: VOP 1-2/97, S. 23.

¹⁴ Vgl. dazu: z. B. Heib, R. et. al.: ARIS-based Reference Model for Benchmarking, in Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 131, Saarbrücken 1996, S. 7; Leibfried, K. H. J.; McNair, C. J.: Benchmarking – Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, (Knaur) München 1995, S. 48; Gerberich, C. W.: Benchmarking, (Haufe) Planegg 1998, S. 59f., S. 61.

Diesem Zusammenhang folgend werden vier leistungsbezogene Objekte als Benchmarking-Objekte definiert und können somit Gegenstand eines Vergleichs sein:

- Prozesse,
- Produkte und Produktgruppen,
- Produktbereiche (Politikfeld-Strategie),
- Gesamtorganisation.

Diese Auswahl stellt nicht nur eine sinnvolle Einteilung in Bezug auf öffentliche Leistungen dar, sie spiegelt auch die Erfahrungen aus der Benchmarkingpraxis wider.

Die Festlegung und Definition von Benchmarking-Objekten dient dabei der Vereinfachung des Umgangs mit den Vergleichsgegenständen. Die Komplexität des wirtschaftlichen Lebens wird gedanklich strukturiert, um sie besser messen, verstehen und steuern zu können. In der Realität lässt sich die Komplexität nicht eindeutig auflösen.¹⁵ Daher gilt es zu beachten, dass die theoretisch festgelegten Objekte in der Praxis nicht eindeutig zu isolieren und abzugrenzen sind. Die Eingrenzung und genaue Festlegung des konkreten Benchmarking-Objekts muss daher im situativen Kontext ermittelt und definiert werden. Da im Laufe des Benchmarking-Prozesses alle aufgeführten Objekte mittelbar oder unmittelbar einbezogen werden, dient das zugrundeliegende Objekt-Modell lediglich der Orientierung bei der Objektauswahl und der Fokussierung auf ein Objekt bzw. dem Einstieg in den Benchmarking-Prozess. Die vorgeschlagenen Benchmarking-Objekte stellen somit die leistungsbezogenen Messebenen dar.

Den Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 4:

¹⁵ Vgl. Friedag, H. R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Aufl., (Haufe) Freiburg et. al. 1999, S.138.



Abb. 4: Benchmarking-Objekte

Hauptbetrachtungsgegenstand bildet das Dienstleistungsprodukt bzw. eine Gruppe von Dienstleistungsprodukten. Hierbei umfasst ein Produkt eine Leistung oder eine Gruppe von Leistungen, die von Stellen außerhalb der jeweils betrachteten Organisationseinheit (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) benötigt werden und für die in der Regel ein Preis zu zahlen wäre.¹⁶ Ein Beispiel für das Produkt einer Kommunalverwaltung wäre das „Erteilen eines Ausweisdokuments“¹⁷.

Eine Produktgruppe fasst alle Produkte zusammen, die aus der Sicht des Nachfragers miteinander in Zusammenhang stehen. Für das oben angeführte Beispiel wäre das die Produktgruppe „Melde-/Ausweiswesen/Staatsangehörigkeitsangelegenheiten“¹⁸.

Der Produktbereich umfasst die Produktgruppen, die aus inhaltlicher und strategischer Sicht zusammen gehören. Der zum genannten Beispiel gehörende Produktbereich wäre der Bereich (Politikfeld) „Einwohnerwesen“¹⁹. Übergeordnet ist letztlich nur noch die Kommunalverwaltung selbst.

Für die Bildung der Struktur eines organisations- bzw. verwaltungsspezifischen Leistungsangebotes stehen zwei alternative Vorgehensweisen zur Verfügung. Im Top-down-

¹⁶ Vgl. KGSt (Hrsg.): Das neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten, Bericht Nr. 8/1994, (KGSt) Köln 1994, S. 11.

¹⁷ Produkt: 33.1.1.02, vgl. Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 1996, S. 77.

¹⁸ Produktgruppe: 33.1.1, vgl. Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 1996, S. 77.

Verfahren wird eine hierarchische Produktstruktur entwickelt, bei der ausgehend von strategischen Zielen der Organisation zuerst Produktbereiche gebildet werden. Diese werden dann weiter in Produktgruppen und Produkte sowie letztlich in Prozesse verfeinert. Im Bottom-up-Verfahren werden die Produkte und die dazugehörigen Prozesse beschrieben, die dann zu einem einheitlichen Produktkatalog aggregiert werden.²⁰

Der Top-down-Ansatz ermöglicht die innovative Neugestaltung von Produkten (Service Engineering²¹). Dabei werden aus der Strategie das Leistungs- bzw. Produktspektrum und letztlich die Geschäftsprozesse abgeleitet. Ausgangspunkt der Geschäftsprozessgestaltung ist somit die strategische Unternehmungsplanung. In ihr werden die Produktfelder und damit die Kernprozesse der Unternehmung festgelegt. Da Produkte von Prozessen erzeugt werden, legen die Produktfelder die benötigten operativen Geschäftsprozesse fest.²²

Der Bottom-up-Ansatz stellt eine gute Methode dar, um bestehende Leistungen zu erfassen, zu dokumentieren und zu strukturieren. Gerade im öffentlichen Bereich, in dem erst allmählich damit begonnen wird, bestehende Leistungen zu beschreiben und zu strukturieren, bietet der Bottom-up-Ansatz eine geeignete Methode, die Leistungs- und somit Benchmarking-Objekte zu erfassen und zu definieren.

2.3.1 (Geschäfts-)Prozesse

In der Literatur erfährt der Geschäftsprozess eine Vielzahl von Definitionen. Scheer beschreibt den Geschäftsprozess allgemein als eine zusammengehörende Abfolge von Unternehmensverrichtungen zum Zweck einer Leistungserstellung.²³ Hammer und Champy bezeichnen den Geschäftsprozess als ein Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert

¹⁹ Produktbereich: 33.1, vgl. Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 1996, S. 77.

²⁰ Vgl. Breitling, M. et. al.: Service Engineering in der Ministerialverwaltung, in: IM – Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, Sonderausgabe Service Engineering, August 1998, S. 91ff.

²¹ Vgl. dazu z. B. Nüttgens, M.; Heckmann, M.; Luzius, M. J.: Service Engineering Rahmenkonzept, in IM – Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, Sonderausgabe Service Engineering, August 1998, S. 14ff.

²² Scheer, A.-W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 3. Aufl., (Springer) Berlin et. al. 1998, S. 59.

²³ ebenda, S. 3.

erzeugt.²⁴ Küting definiert den Prozess als das zeitliche, logische, räumliche, menschliche und technische Zusammenwirken von Mensch, Betriebsmittel und Arbeitsaufgabe.²⁵

Trotz teilweise unterschiedlicher Ansätze wird in der gängigen Literatur bei der Begriffsbestimmung von einer Abfolge von Tätigkeiten ausgegangen. Somit ist der Geschäftsprozess als Arbeitsablauf im weitesten Sinne zu verstehen.

Im Zusammenhang mit Leistungen und insbesondere Dienstleistungen stellt der Geschäftsprozess ein zentrales Element dar. Prozesse dienen der Herstellung von Produkten. Des Weiteren bestimmt die Prozessform auch die Produktart. Die Art des Prozesses, insbesondere auch die Reihenfolge der Funktionen, übt einen hohen Einfluss auf die Produktart aus. Eine Prozessmodifikation ermöglicht damit auch eine Produktmodifikation.²⁶ (Vgl. Abb. 5)

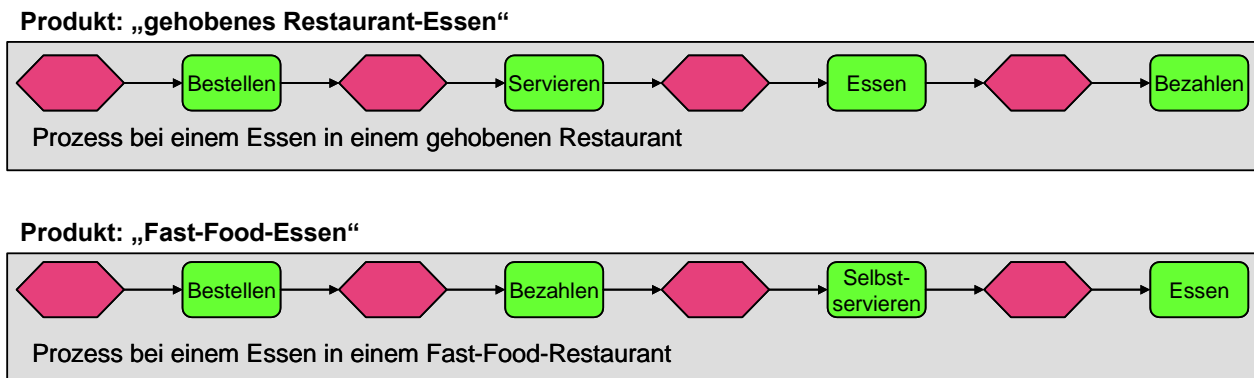


Abb. 5: Zusammenhang von Produkt- und Prozessmodifikation

Auf den Zusammenhang zwischen Prozessen und Dienstleistungsprodukten sowie auf Produkte und Produktgruppen wird im folgenden Abschnitt explizit eingegangen.

2.3.2 Produkte und Produktgruppen

Produkte

Der Begriff Leistung wird im Folgenden mit dem Begriff Produkt gleichgesetzt, wenn dies für Dienstleistungen auch noch etwas ungewöhnlich klingt. Leistungen bzw. Produkte sind das

²⁴ Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, (Campus) Frankfurt, New York 1996, S. 52.

²⁵ Vgl. Küting, K.; Lorson, P.: Benchmarking von Geschäftsprozessen als Instrument der Geschäftsprozessanalyse, in: Berkau, C.; Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, (Vahlen) München 1996, S. 124.

²⁶ Vgl. Scheer, A.-W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 3. Aufl., (Springer) Berlin et. al. 1998, S. 60.

Ergebnis von Prozessen.²⁷ Das Produkt wird wie folgt definiert: Ein Produkt ist eine Leistung oder eine Gruppe von Leistungen, die von Stellen außerhalb des jeweils betrachteten Fachbereichs (innerhalb oder außerhalb der Organisation) benötigt werden. Produkte sind somit einerseits die zentralen Träger von (vergleichbarer) Information und andererseits die Summe und das Ergebnis der für die Erstellung eines Produkts erforderlichen Geschäftsprozesse.²⁸

Dementsprechend werden auch nicht die materiellen Objekte des (Verwaltungs-)Handelns (Bescheide, Formulare, Dokumente) als Produkte definiert, sondern die ausgebrachten (Dienst-)Leistungen.²⁹ Das bedeutet im einzelnen, dass mit der Definition und Beschreibung von Produkten die zu erbringende Leistung (bzw. die Leistungskomponenten) quantitativ und qualitativ festgelegt wird, die zur Leistungserbringung erforderlichen Ressourcen benannt, Kosten und Erlöse zugeordnet und die Zusammenhänge zu den jeweiligen, mit dem Produkt anvisierten Zielen hergestellt werden. Den jeweiligen (Teil-)Leistungen der Produkterstellung können Geschäftsprozesse zugeordnet werden. Somit werden die Produktbeschreibungen zu zentralen Informationsträgern der Leistungen (vgl. Abb. 6).

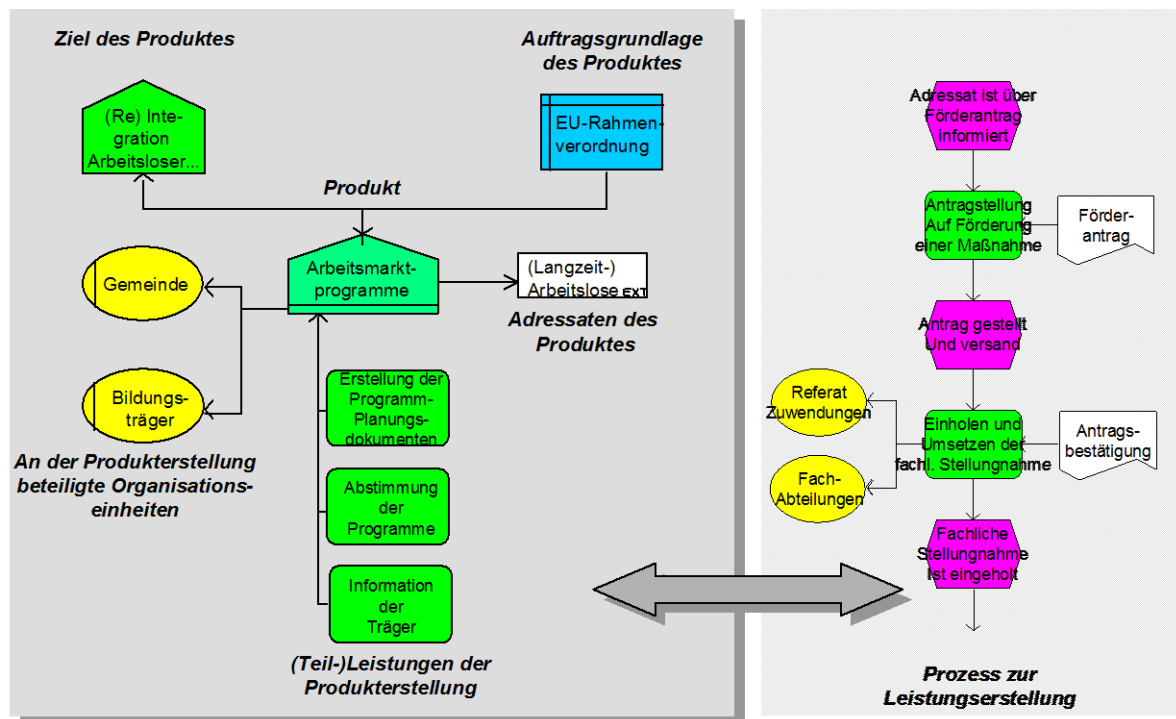


Abb. 6: Darstellung einer Dienstleistung

²⁷ Vgl. Scheer, A.-W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 3. Aufl., (Springer) Berlin et. al. 1998, S. 93.

²⁸ Vgl. KGSt (Hrsg.): Das neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten, Bericht Nr. 8/1994, (KGSt) Köln 1994, S. 11.

²⁹ Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 1996, S. 24f.

Produktgruppen

Ein Bündel bzw. eine Gruppe von Dienstleistungen, in dem hier beschriebenen Kontext Produktgruppen, fasst alle Produkte zusammen, die aus der Sicht des Nachfragers miteinander in Zusammenhang stehen. Jedes Produkt ist dabei eindeutig einer Produktgruppe zugeordnet. Produktgruppen ermöglichen es, mehrere zusammengehörige Produkte zu betrachten und einem Vergleich zu unterziehen. Dies ist dann sinnvoll, wenn die Betrachtung eines einzelnen Produkts keine ausreichenden Informationen über den relevanten Untersuchungsbereich liefert. So ist es beispielsweise für eine öffentliche Bibliothek interessant, Informationen über die Besucherzahl sowie das Ausleihverhalten der Nutzer zu erhalten. Diese Information erstreckt sich über die Produktgruppe „Medien und Information“ mit den Produkten „Bereitstellung von Medien und Information für Sachbereiche“, „... für schöne Literatur“, „... im Kinder- und Jugendbereich“ sowie „... im Bereich Zeitungen und Zeitschriften“.³⁰

2.3.3 Produktbereiche (Politikfeld-Strategie)

Produktbereiche umfassen die Produktgruppen, die aus inhaltlicher und strategischer Sicht zusammen gehören. Sie geben einen Gesamtüberblick über das Leistungsspektrum der nachgeordneten Produktgruppen.³¹

Inhaltliche und strategische Sicht sind hierbei als Gesamtkonzept zu sehen, nachdem die Organisation ein bestimmtes Ziel, bezogen auf ein konkretes Politikfeld, zu erreichen sucht. Ein Politikfeld ist in diesem Zusammenhang als Teil des politischen Systems zu verstehen, das um inhaltliche Fragen organisiert ist.³² Die Elemente einer organisationsspezifischen Politikfeld-Strategie umfassen i. d. R. die Definition und Analyse der Kunden-, Ziel- und Interessengruppen sowie die Festlegung der Produkte.

Die meisten Organisationen verfügen über implizite oder explizite bereichsspezifische Strategien. Jede Strategie basiert dabei auf einer breiten Palette von Annahmen und Einflussfaktoren sowohl innerhalb als auch außerhalb der betrachteten Organisation.³³

³⁰ Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 1996, S. 105ff.

³¹ Vgl. ebenda, S. 23.

³² Vgl. Pappi, F.: Policy-Netze: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz, in: Héritier, A. (Hrsg.): Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung, (PVS) Sonderheft 24 1993, S. 91.

³³ Vgl. Scheer, A.-W.; Köppen, A. (Hrsg.): Consulting: Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, (Springer) Berlin et. al., 2000, S. 132.

Im Hinblick auf das Benchmarking öffentlicher Leistungen stellt sich die Frage nach der besten Politikfeldstrategie hinsichtlich der für die Erreichung eines bestimmten übergeordneten Zieles eingesetzten Leistungen, d. h. es werden die Produktbereiche betrachtet, die im Hinblick auf ein konkretes Aufgaben- bzw. Politikfeld hohe Relevanz besitzen.

2.3.4 Gesamtorganisation

Aus der Leistungssicht ergibt sich die Gesamtorganisation aus der Summe der von ihr erbrachten Leistungen. Da die Betrachtung der Einzelleistungen auf dieser hohen Aggregationsstufe jedoch komplex ist, kann man bei der Betrachtung der Gesamtorganisation von der Organisation im engeren Sinne ausgehen, d. h. von einer abgrenzbaren Organisation bzw. Organisationseinheit mit einer gewissen Autonomie und Eigenverantwortung. Darunter fallen im öffentlichen Sektor u. a. Organisationen der staatlichen oder kommunalen Verwaltung, Organisationen der Gesundheitsfürsorge im öffentlichen Dienst sowie Ausbildungseinrichtungen im öffentlichen Dienst.³⁴ Dazu können auch untergeordnete Organisationseinheiten wie Behörden, Dezernate oder Abteilungen gezählt werden. Das Benchmarking der Gesamtorganisation hat hohe strategische Relevanz und ist somit mehr als Steuerungsinstrument der Verwaltungsspitze zu betrachten.

2.4 Benchmarking-Kriterien

Benchmarking-Kriterien umfassen diejenigen Mess- und Bewertungskriterien, die bezüglich eines Benchmarking-Objekts erhoben werden können, d. h. Benchmarking-Kriterien sind die verschiedenen Perspektiven, aus denen ein Benchmarking-Objekt betrachtet werden kann.

Zur Beurteilung und Messung von Leistung gibt es verschiedene methodische Ansätze.

Im Mittelpunkt dieser Betrachtung stehen nicht eindimensional fokussierte Sichtweisen, sondern mehrdimensionale und ganzheitliche Bewertungssysteme. Das Konzept der Balanced Scorecard und als Variante davon die Zielfelder der Bertelsmann Stiftung und des IKO-Netzes der KGSt sowie das Modell für Business Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) sind Ansätze, die einen umfassenden und ganzheitlichen Bewertungsmaßstab bereitstellen. Beide Ansätze werden bereits in der Praxis für ein

³⁴ Vgl. EFQM (Hrsg.): Selbstbewertung 1998, Richtlinien für den öffentlichen Sektor, (EFQM) Brüssel 1998, S. 5f.

ganzheitliches Benchmarking herangezogen. Auf der Grundlage dieser Konzepte soll ein ganzheitliches Set von Benchmarking-Kriterien herausgearbeitet und definiert werden.

2.4.1 Die Balanced Scorecard

Die Leistungskennzahlen der zu benchmarkenden Leistungen sind durch Ableitung aus den hierfür geltenden strategischen Zielsetzungen festzulegen. Dabei ist es wichtig, das Untersuchungsobjekt so umfassend wie möglich abzubilden. Zur Gewährleistung einer derartigen Betrachtungsweise schlägt Küting vor, die Auswahl der Leistungskennzahlen in Anlehnung an die von Kaplan/Norton entwickelte **Balanced Scorecard**³⁵ vorzunehmen.³⁶

Die Balanced Scorecard ist in ihrem ursprünglichen Sinne ein Management-System zur strategischen Führung eines Unternehmens mit Kennzahlen, wobei es nicht die eine Balanced Scorecard gibt, sondern jede Balanced Scorecard eines Unternehmens einmalig ist.³⁷

Der Mehrwert der Balanced Scorecard liegt in ihrer ganzheitlichen Sichtweise. Der Messfühler wird nicht nur am finanziellen Output angelegt, sondern auch dort, wo die Ursachen für den monetären Erfolg liegen, also bei den Mitarbeitern, den Kunden sowie in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens.³⁸ Unternehmen sollte man daher aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Die Bedeutung der verschiedenen Perspektiven (Sichten) ist für jedes Unternehmen unterschiedlich, weil jedes Unternehmen anders ist. Aber einige Gemeinsamkeiten lassen sich dennoch feststellen. Für alle Unternehmenstypen, ob mittlere oder große Unternehmen, Non-Profit-Organisationen oder Verwaltungsinstitutionen, gilt beispielsweise,³⁹

- dass Strategien nach außen und nach innen wirken, es daher externe und interne Sichtweisen geben sollte,
- dass Strategien stärker humanorientiert (kunden- und mitarbeiterorientiert) oder eher prozessorientiert sein können, man dementsprechend auch humanorientierte und prozessorientierte Sichten braucht,

³⁵ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: *Balanced Scorecard*, Stuttgart 1997.

³⁶ Vgl. Küting, K.; Lorson, P.: *Benchmarking von Geschäftsprozessen als Instrument der Geschäftsprozessanalyse*, in: Berkau, C.; Hirschmann, P.: *Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement*, (Vahlen) München 1996, S. 133.

³⁷ Vgl. Friedag, H. R.; Schmidt, W.: *Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem*, 1. Aufl., (Haufe) Freiburg et. al. 1999, S.13.

³⁸ Lückemann, R.: *Handelsblatt*, 13.04.99, S. 16.

³⁹ Vgl. Friedag, H. R.; Schmidt, W.: *Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem*, 1. Aufl., (Haufe) Freiburg et. al. 1999, S.27.

- dass Strategien durch die Mitarbeiter gelebt werden müssen, wenn sie im praktischen Betriebsalltag durchgesetzt werden sollen, die Sicht der Mitarbeiter daher strategische Bedeutung hat und
- dass die Leistungen in einem effizienten Verhältnis zu den Kosten stehen sollten, die für die Arbeit der Organisation gedeckt werden müssen und demzufolge eine entsprechende Betriebsprozessperspektive benötigt wird.

Die Schöpfer der Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben ursprünglich vier grundlegende Perspektiven vorgeschlagen:⁴⁰

- Die *Finanzperspektive*, d. h. „Finanzwirtschaftliche Kennzahlen“, die den zählbaren Erfolg der eingeschlagenen Strategie messen,
- die *Kundenperspektive*, d. h. Daten, die Produktzufriedenheit und Unternehmensimage aus dem Blickwinkel aktueller und potenzieller Kunden wiedergeben,
- die interne *Geschäftsprozessperspektive*, d. h. Informationen, die über die betriebsablaufinterne Perspektive mit dem Fokus auf Kundennutzen stiftende Prozesse berichten,
- die *Lern- und Entwicklungsperspektive* (auch Innovations- und Mitarbeiterperspektive), d. h. Kennzahlen aus Investitions- und Wissensperspektive als der Fähigkeit zur Verfahrens- und Produktinnovation. (Vgl. Abb. 7)

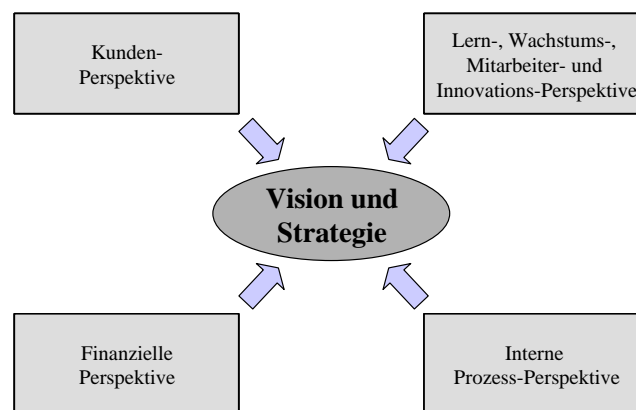


Abb. 7: Die Balanced Scorecard

In einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden die wesentlichen Kenngrößen auf diesen vier Gebieten ausgewählt und festgelegt. Dann werden zu jedem Gebiet

⁴⁰ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997, S. 8f.; Küting, K.; Lorson, P.: Benchmarking von Geschäftsprozessen als Instrument der Geschäftsprozessanalyse, in: Berkau, C.; Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, (Vahlen) München 1996, S. 133.

entsprechende Messgrößen erarbeitet, die es gestatten, Ergebnisse und Fortschritte zu messen.⁴¹

Es bleibt festzuhalten, dass die Balanced Scorecard eine Methode ist, die es ermöglicht, eine Organisation und deren Objekte (in diesem Kontext Benchmarking-Objekte), unabhängig davon, ob privatwirtschaftlich oder öffentlich, in einem ganzheitlichen Kennzahlensystem abzubilden.

2.4.2 Die Zielfelder der Bertelsmann Stiftung/des IKO-Netzes (KGSt)

1990 startete ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung mit dem Deutschen Beamtenbund, bei dem die „Grundlagen einer leistungsfähigen Kommunalverwaltung“ erarbeitet werden sollten. Ein Bestandteil dieser Arbeit waren Betriebsvergleiche zwischen Kommunalverwaltungen.⁴² Dieses Projekt war der Ausgangspunkt für die Initiierung von Leistungsvergleichen in Kommunalverwaltungen.

Es wurde früh erkannt, dass die Kostenminimierung nicht das alleinige Ziel dieser Leistungsvergleiche sein kann. Aus diesem Grund wurde im Projekt ein vierdimensionales System, basierend auf der Balanced Scorecard, mit den Zielen

- Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages,
- Kundenzufriedenheit,
- Mitarbeiterzufriedenheit und
- Wirtschaftlichkeit

entwickelt (vgl. Abb. 8). Diese vier Ziele wurden jeweils am Objekt Produkt geprüft. Das 4-Ziele-System stellt sicher, dass die Steuerungsaktivitäten nicht ausschließlich unter Kostengesichtspunkten, sondern unter ausreichender Beachtung von Leistungsauftrag, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Wirtschaftlichkeit stattfinden. Erst die Synopse aller vier Ziele zwingt zu einer rationalen Entscheidung, bei der alle relevanten Faktoren in einem ganzheitlichen Prozess gegeneinander abgewogen werden.⁴³

⁴¹ Vgl. Kirstein, H.: <URL: <http://www.deutsche-efqm.de/efqm/balanscore-1.html>>, online 06.06.00.

⁴² Vgl. Adamaschek, B.: Interkommunaler Leistungsvergleich, (Bertelsmann Stiftung) Gütersloh 1997, S. 21.

⁴³ Vgl. ebenda, S. 45.

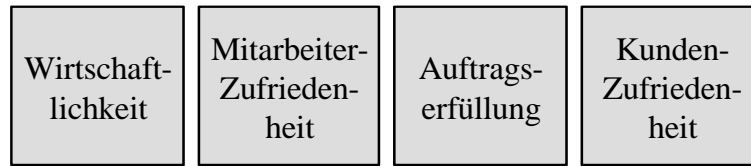


Abb. 8: Das 4-Ziele-System der Bertelsmann Stiftung

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) begleitete die Arbeit der Bertelsmann Stiftung und führte sie mit der Einführung des IKO-Netzes, eine interkommunales Leistungsvergleichsnetzwerk, 1996/97 fort. Die KGSt ergänzte das 4-Ziele-System der Bertelsmann Stiftung um zwei weitere Felder. Das Prinzip ist jedoch dasselbe. Die Berichtsfelder der KGSt/des IKO-Netzes bilden einen Informationspool, entsprechend einer „Balanced Scorecard“.⁴⁴

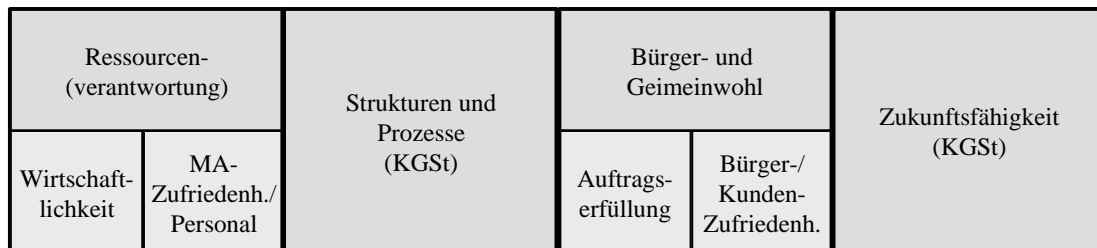


Abb. 9: Die Zielfelder der KGSt/des IKO-Netzes

Die KGSt hat die Zielfelder Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit/Personal unter dem Oberbegriff Ressourcen und die Zielfelder Auftragserfüllung und Bürger-/Kundenzufriedenheit unter dem Oberbegriff Bürger- und Gemeinwohl subsummiert. Neu ist das Zielfeld Strukturen und Prozesse, in dem Aspekte zur Organisation der Verwaltung abgebildet werden sollen, sowie das Zielfeld Zukunftsfähigkeit, das Inhalte beschreiben soll, die über die anderen Ziele hinausreichen und die Zukunftsfähigkeit der Organisation betreffen. Dieses Zielfeld hat momentan noch experimentellen Charakter.⁴⁵

2.4.3 Das EFQM Excellence Modell

Anfang der 90er Jahre kam das Wissen um die Erfolge der Anwendung des amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) nach Europa, was dazu führte, dass eine ähnliche Institution mit dem European Quality Award (EQA) geschaffen wurde. Das

⁴⁴ Vgl. KGSt (Hrsg.): Ziele finden, Zahlen kennen, Handeln können – IKO-Netz, (KGSt) Köln o. J., S. 6.

⁴⁵ Vgl. KGSt (Hrsg.): Methodik des IKO-Netzes: Kennzahlen und Vergleichsarbeit, (KGSt) Köln 1999, S. 6.

führte zur Gründung der European Foundation for Quality Management (EFQM), in der sich eine Reihe namhafter Unternehmungen zusammenfand und das europäische Gegenstück zum MBNQA ins Leben riefen. Das EFQM-Modell für Business Excellence und dessen Anwendungen sind das Hauptprodukt der EFQM.⁴⁶

Das Grundschaema des EFQM-Modells hat sich seit Anbeginn nicht wesentlich verändert. Es basiert auf den drei fundamentalen Säulen von Total Quality Management (TQM) – der ganzheitlichen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. 1999 hat die EFQM entschieden, einige Änderungen vorzunehmen, aus denen das überarbeitete EFQM-Modell für Excellence resultierte.

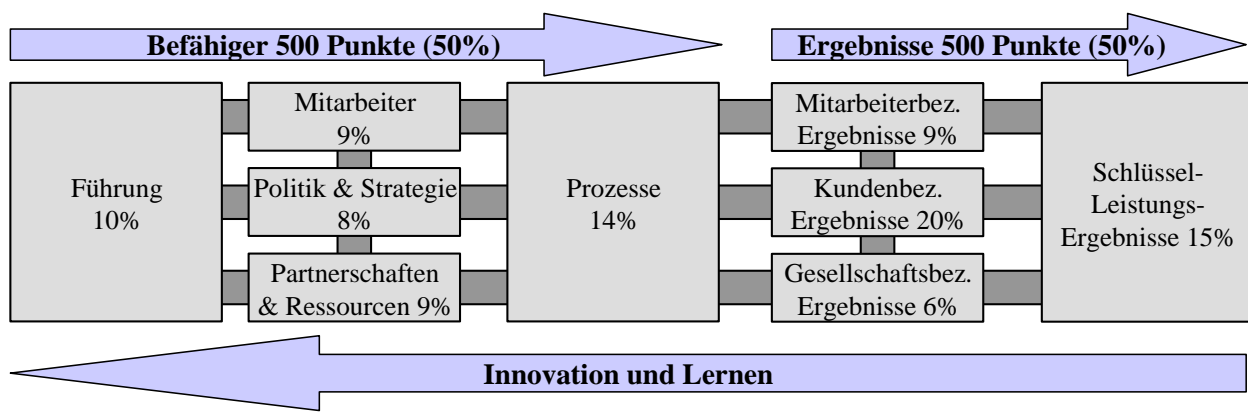


Abb. 10: Das EFQM-Modell für Excellence⁴⁷

Die drei großen Kästen bilden die drei Hauptsäulen des Modells. Die jeweils dazwischenliegenden Kästen stellen eine weitere Unterteilung dar und geben an, mit welchen Mitteln die Umsetzung des Modells erreicht werden soll und welche Zwischenergebnisse dafür erforderlich sind.

Des Weiteren ist zu ersehen, dass das Modell in zwei große Abschnitte eingeteilt ist, in *Befähiger* und *Ergebnisse*, die jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in der Bewertung ausmachen. Dies ist eines der fundamentalen Erkenntnisse des TQM-Modells, dass es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern dass es erforderlich ist, die Vorgehensweise dazu (die Befähiger) einzubeziehen. Deshalb wird auch die Hälfte der Gewichtung auf die Vorgehensweise gelegt, obwohl es Ergebnisse sind, die letztlich erreicht werden sollen. Mit den Ergebnissen wird definiert, *was* die Organisation erreicht hat und erreichen will, mit den

⁴⁶ Vgl. Kirstein, H.: <URL: <http://www.deutsche-efqm.de/efqm/modellgrund-1.html>>, online 06.06.00.

⁴⁷ EFQM (Hrsg.): Excellence einführen, (EFQM) Brüssel 1999, S. 5.

Befähigern, *wie* sie dabei vorgehen will und mit welchen Mitteln und Wegen sie die Ergebnisse erarbeiten will.⁴⁸

Die Ergebniskriterien des EFQM-Modells dienen in erster Linie der Bestimmung (Selbstbewertung) der eigenen Organisation. Allerdings soll es auch als Grundlage für die Vergleichsarbeit dienen.⁴⁹ Dies kann einerseits ein interner Vergleich sein (Soll-Ist-Vergleich, Vergleich mit der eigenen Zielsetzung), aber auch der Vergleich mit anderen Unternehmungen.

Ergebnisse sind der Blick nach hinten und liefern Informationen über die Vergangenheit, während Befähiger und insbesondere Prozesse den Blick nach vorne bedeuten. Sie liefern Informationen über zukünftige Ziele, Anforderungen, Trends und Potenziale.

Jedes der neun EFQM-Kriterien ist wiederum in mess- bzw. kennzahlenrelevante Unterkriterien aufgeteilt.

2.4.4 Einheitliche Benchmarking-Kriterien

Ähnlich wie beim EFQM-Modell steht bei der Balanced Scorecard der Anspruch im Vordergrund, eine möglichst zweckmäßige Bewertung von Organisationen und Leistungen vorzunehmen und damit die Frage zu klären, wie Unternehmen mit einigen wenigen, aber effizienten Kennzahlen zu beschreiben und damit zu steuern sind.⁵⁰

Die Balanced Scorecard stellt in ihrer Grundform Strategie und Vision in den Mittelpunkt. Das EFQM-Modell geht von der Gesamtorganisation aus. Die Balanced Scorecard liefert so die Messgrößen für die strategisch wichtigen Prozesse; das EFQM-Modell gestattet eine Gesamtbewertung des Unternehmens nach den EFQM-Kriterien.

Durch die Integration der beiden Modelle erhält man einen ganzheitlichen Ansatz zur Leistungsmessung. Entscheidend ist dabei die Unterscheidung von Befähigern und Ergebnissen (EFQM) bzw. Früh- und Spätindikatoren (Balanced Scorecard)⁵¹.

Für das Benchmarking und insbesondere die Benchmarking-Kriterien hat diese Unterscheidung eine große Bedeutung. Die Benchmarking-Objekte, d. h. die Betrachtungsgegenstände des Benchmarkings, existieren nicht zum Selbstzweck. Sie erfüllen bestimmte Ziele und Zwecke. Der Zielerreichungsgrad spiegelt sich in konkreten, messbaren

⁴⁸ Vgl. Kirstein, H.: <URL: <http://www.deutsche-efqm.de/efqm/modellgrund-1.html>>, online 06.06.00.

⁴⁹ Vgl. ebenda.

⁵⁰ Vgl. ebenda.

Ergebnissen wider. Diese Ergebnisse kann man als *primäre Benchmarking-Kriterien* bezeichnen. Entscheidend bei dieser Betrachtung ist, dass es sich nicht um ein eindimensionales Ergebnis handelt, sondern dass mehrere Ergebnisdimensionen betrachtet werden, um eine ganzheitliche Bewertung der Leistungen vorzunehmen.

Aus diesem Grund wird auf Basis der Balanced Scorecard und des EFQM Excellence Modells folgende Auswahl an primären Benchmarking-Kriterien vorgeschlagen:

- Schlüssel-/Leistungsergebnisse mit
 - o Wirtschaftlichkeit und
 - o Auftragserfüllung,
- Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiterbezogene Ergebnisse),
- Kundenzufriedenheit (Kundenbezogene Ergebnisse),
- Image (Gesellschaftsbezogene Ergebnisse),
- Zukunftsfähigkeit.

Hierbei sind jeweils quantitative und qualitative Kriterien zu unterscheiden. Bei den qualitativen Kriterien ist darauf zu achten, dass man sowohl subjektive als auch objektive Daten verwendet. Die subjektiven Daten spiegeln sich in Aussagen über Zufriedenheit oder persönliche Einschätzungen wider, die objektiven Daten in allgemeingültigen Aussagen zur Qualität. In diesem Sinn ist Qualität nicht mit Mehrwert aus Nutzersicht gleichzusetzen. Vielmehr sind Einschätzung von subjektiver Zufriedenheit (Erfüllungsgrad der persönlichen Erwartungen) und Qualität zwei verschiedene Dinge.⁵² Die Bestimmung von quantitativen und qualitativen Merkmalen ist jeweils von der konkreten Festlegung der Kennzahlen abhängig. Die Unterscheidung liegt in der Datengewinnung. So werden qualitativ-subjektive Kriterien durch Befragung und Bewertung, qualitativ-objektive und quantitative Kriterien durch allgemein mess- und verfügbares Datenmaterial gewonnen.

Schlüssel-/Leistungsergebnisse, Wirtschaftlichkeit, Auftragserfüllung

Wirtschaftlichkeit im betriebswirtschaftlichen Sinne ist eine Kennzahl, die lediglich das Verhältnis von Ertrag (Leistung) und Aufwand (Kosten) zum Ausdruck bringt, ohne aber eine Aussage darüber zu treffen, ob dieses Verhältnis im Sinne des ökonomischen Prinzips auch

⁵¹ Vgl. Friedag, H. R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Aufl., (Haufe) Freiburg et. al. 1999, S.108ff.

⁵² Vgl. Kuhlen, R.: Informationsmarkt – Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen, (UVK) Konstanz 1996, S. 93.

optimal ist. Im Kontext des Benchmarkings ist Wirtschaftlichkeit allerdings im Sinne des ökonomischen Prinzips zu verstehen. Dieses gibt vor, stets so zu handeln, dass

- mit einem gegebenen Aufwand an Ressourcen ein möglichst hoher Ertrag (=Nutzen) erzielt wird (Maximumprinzip),
- der nötige Aufwand, um einen bestimmten Ertrag zu erzielen, möglichst gering gehalten wird (Minimumprinzip) oder
- ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag realisiert wird (generelles Extremumprinzip).⁵³

Die *Auftragserfüllung* ist die Erfüllung des fachspezifischen Leistungsauftrages. Gemeint ist damit die Erreichung von fachspezifischen Zielen, die aus Regelungen der Legislative (Gesetze, Verordnungen, etc.) abzuleiten sind. Mit der Auftragserfüllung wird der Zielerreichungsgrad eines Objekts bezogen auf einen bestimmten Fachbereich untersucht.

Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiterbezogene Ergebnisse)

In Analogie zum EFQM-Modell lassen sich für Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse folgende Kriterien ableiten:

- Beurteilung der Leistungen aus der Sicht der Mitarbeiter
- und zusätzliche (objektive) Messgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Leistungen beziehen.

Auf ähnliche Weise kann für die Kriterien Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbezogene Ergebnisse und Image bzw. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse vorgegangen werden.

Kundenzufriedenheit (Kundenbezogene Ergebnisse)

- Beurteilung der Leistungen aus der Sicht der Kunden
- und zusätzliche (objektive) Messgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen beziehen.

Image (Gesellschaftsbezogene Ergebnisse)

- Beurteilung der Leistungen aus der Sicht der Gesellschaft
- und zusätzliche (objektive) Messgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Gesellschaft mit den Leistungen beziehen.

⁵³ Vgl. Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl. (Oldenbourg) München 1993, S. 3f.

Zukunftsfähigkeit

Das Zielfeld Zukunftsfähigkeit hat momentan noch experimentellen Charakter, da es Ziele und/oder Kennzahlen sortiert, die mit eigenen, über die anderen Zielfelder hinausreichenden Inhalten, beschreiben (sollen), wie es insgesamt um die Zukunftsfähigkeit der Verwaltungsleistung bestellt ist. Hierbei wird insbesondere das Innovationspotenzial überprüft. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Frage, ob die erbrachte Leistung unter Berücksichtigung aktuell und zukünftig verfügbarer Technologien und veränderter Rahmenbedingungen bestmöglich erbracht wird.

Wie diese Ziele (primäre Benchmarking-Kriterien) erreicht wurden bzw. wie sie bestmöglich erreicht werden können, darüber geben die Befähiger bzw. Frühindikatoren Auskunft. Die Befähiger können daher als *sekundäre Benchmarking-Kriterien* (oder Analyse-Kriterien) bezeichnet werden. Sie werden stets im zweiten Schritt, nach der Bestimmung und Betrachtung der primären Kriterien, hinterfragt.

Folgende Auswahl an sekundären Benchmarking-Kriterien wird vorgeschlagen:

- Führung,
- Politik und Strategie,
- Partnerschaften und Ressourcen,
- Mitarbeiter(-orientierung),
- Prozesse
- sowie Innovationspotenzial, anhand dessen die Leistungen unter Aspekten der Substitution durch gänzlich neue Leistungen betrachtet werden.

Den Zusammenhang zwischen primären und sekundären Benchmarking-Kriterien und die Einordnung der Benchmarking-Objekte verdeutlicht Abbildung 11:

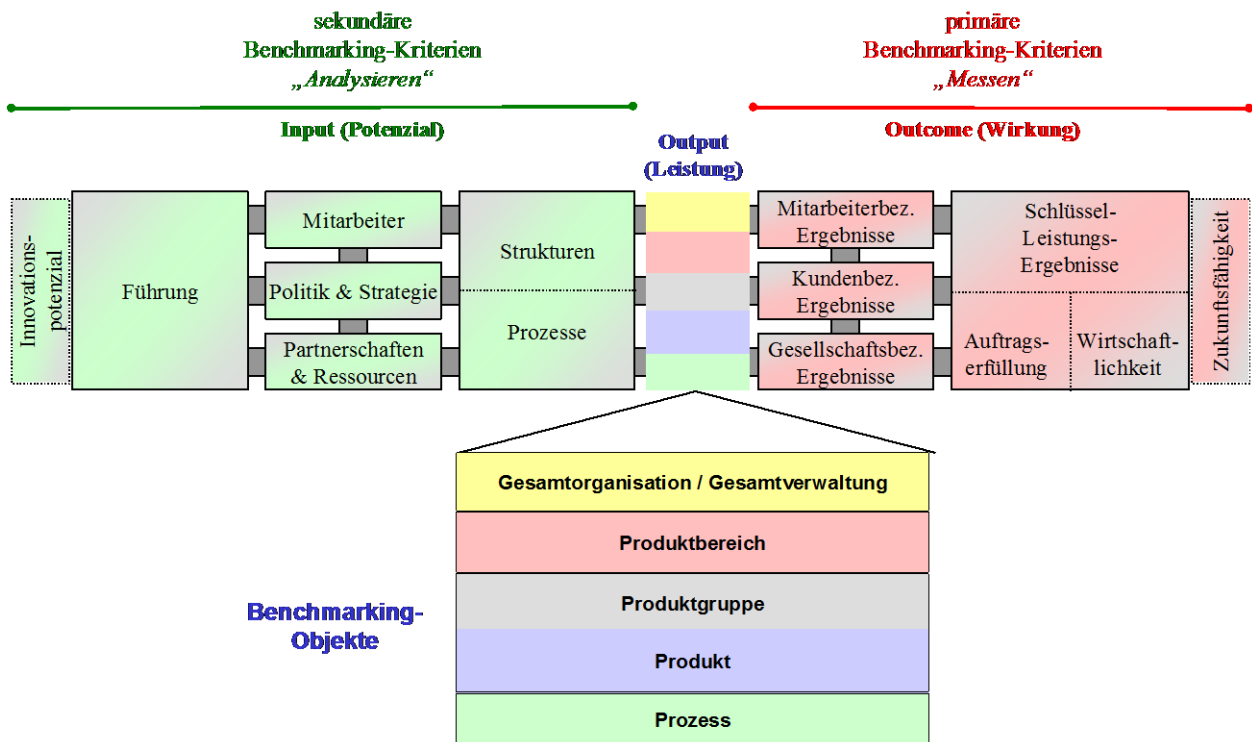


Abb. 11: Benchmarking-Kriterien und -Objekte

Bei einem Vergleich werden zuerst die primären Kriterien ermittelt. Beim Feststellen von Unterschieden im Leistungs- bzw. Ergebnisniveau wird anhand der sekundären Kriterien ermittelt und analysiert, wo die Schwachstellen und Verbesserungspotenziale liegen, und wie diese behoben bzw. ausgeschöpft werden können.

2.5 Benchmarking-Vorgehensweise und Benchmarking-Instrumente

Die in diesem Kontext dargestellte Vorgehensweise beschreibt den chronologischen und kontinuierlichen Ablauf eines Benchmarking-Prozesses in mehreren Schritten, unter Berücksichtigung der jeweiligen Merkmale des Benchmarkings, jedoch unabhängig von den jeweiligen Ausprägungen der Merkmale. Diese werden später in einen methodisch-normativen Zusammenhang gebracht und zu einem operativ anwendbaren Methoden-Set integriert.

Hierzu gibt es in Theorie und Praxis eine Reihe von Ansätzen und Modellen. Eine Grundform stellt der Plan-Do-Study-Act-Cycle von Deming dar. Dieser wird im Folgenden beschrieben, um anschließend daraus eine benchmarkingrelevante Variante abzuleiten.

1994 beschrieb Deming in seinem Buch „The New Economics“ vierzehn grundlegende Management-Regeln.⁵⁴ Eine dieser Regeln umfasst ein Vier-Phasen Management-Modell zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme - den Plan-Do-Study-Act-Cycle (PDSA-Cycle)⁵⁵.

Der PDSA-Cycle kann als Prototyp für zielorientierte Innovationsprojekte bezeichnet werden. Sehr viele Ansätze und Modelle basieren auf dem PDSA-Cycle oder lassen sich in diesen integrieren. Die vier Phasen des Modells lassen sich abhängig von der Zielsetzung oder der inhaltlichen Ausrichtung weiter unterteilen.

Das APQC (American Productivity & Quality Center) verwendet, basierend auf dem Plan-Do-Study-Act-Cycle von Deming, eine Variante dieses Zyklus, die speziell für die Durchführung von Benchmarking-Projekten geeignet ist. Dieser Zyklus unterscheidet folgende Phasen:⁵⁶

1. *Planen*: In dieser Phase wird der Benchmarking-Prozess geplant und initiiert. Es werden u. a. Ziele definiert, Objekte und Kriterien sowie der organisatorische Rahmen festgelegt.
2. *Sammeln*: In der zweiten Phase werden die notwendigen Daten bzw. Kennzahlen erhoben, gesammelt und dokumentiert.
3. *Analysieren*: In dieser Phase werden die Vergleichsdaten gegenübergestellt und somit Leistungslücken und -verstärker identifiziert und hinterfragt.
4. *Anpassen*: Die letzte Phase ist die Phase der Umsetzung. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Maßnahmen und Handlungsoptionen abgeleitet, evaluiert und anschließend organisatorisch implementiert.

Ergänzt man dieses benchmarkingspezifische Vier-Phasenmodell um kontinuierlich zu berücksichtigende Erfolgsfaktoren (begleitende Maßnahmen), erhält man ein ganzheitliches Vorgehensmodell zum Benchmarking. (Vgl. Abb. 12)

⁵⁴ Vgl. Deming, W. E.: The new economics for industry, government, education, Cambridge 1993.

⁵⁵ Vgl. dazu <URL: http://www.deming.ch/d_index.html>, online 04.08.00.

⁵⁶ Vgl. dazu <URL: <http://www.apqc.org/products/bmk/consortmethod.htm>>, online 04.08.00.

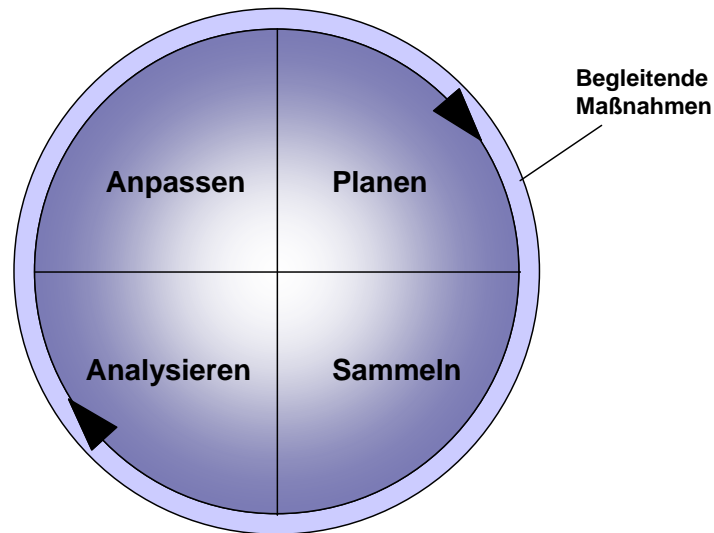


Abb. 12: Benchmarking-Phasenmodell

Ausgehend von diesem Konzept wird im Rahmen des Projekts BENEFIT ein Vorgehensmodell entwickelt, in dem die Projektphasen und die jeweiligen Inhalte detailliert modelliert und beschrieben werden. Ziel ist es dabei, die beschriebenen Merkmale (oder Komponenten) des Benchmarkings phasenorientiert zu betrachten und den Prozess des Benchmarkings schrittweise und ganzheitlich zu durchlaufen. Die Modellierung von Prozess-, Daten- und Rollenmodellen wird mit Hilfe der „Architektur integrierter Informationssysteme“ (ARIS)⁵⁷ realisiert.

Um die einzelnen Phasen des Benchmarkings operativ umzusetzen, wird eine Reihe von Instrumenten benötigt. Dazu zählen beispielsweise Planungs-, Erhebungs- und Analyseinstrumente.

Aus diesem Grund werden im ARIS-Vorgehensmodell den verschiedenen Phasen die relevanten Instrumente hinterlegt und deren Anwendung kontextabhängig beschrieben. So werden im Rahmen der Phase „Sammeln“ Werkzeuge zur empirischen Datengewinnung beschrieben und vorgeschlagen, wie beispielsweise Fragebögen für die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. In der Phase „Anpassen“ werden effektive Umsetzungskonzepte erläutert, die es ermöglichen sollen, anhand der gewonnenen Informationen konkrete Implementierungsszenarien aufzuzeigen und zu initiieren.

⁵⁷ Vgl. dazu Scheer, A.-W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 3. Aufl., (Springer) Berlin et. al. 1998 und Scheer, A.-W.: ARIS – Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen, 3. Aufl., (Springer) Berlin et. al. 1998.

3. Ausblick

Ziel der Erarbeitung und Definition der Grundlagen des Benchmarkings ist es einerseits, bestehende Ansätze zu integrieren und zu konsolidieren, um sie somit in eine ganzheitliche Methode zu überführen. Andererseits sollen die Arbeitsergebnisse dazu dienen, diese Grundlagen in einem Softwaretool zur Unterstützung eines ganzheitlichen Benchmarkings zu hinterlegen. Dieses Softwaretool wird über das World Wide Web (WWW) abrufbar sein und mehrere Komponenten in sich vereinigen. So soll ein Vorgehensmodell integriert werden, das an spezifische Anforderungen anpassbar ist und mit dem es möglich ist, einen individuellen Leitfaden zum Benchmarking zu generieren. Des Weiteren soll ein Schulungskonzept abrufbar sein, das es dem Anwender ermöglicht, den Benchmarking-Prozess Schritt für Schritt zu erlernen. Ein kontextsensitives Glossar soll es jederzeit ermöglichen, Begriffe und Definitionen abzurufen.

Überdies ist vorgesehen, spezielle Instrumentarien, wie beispielsweise Fragebögen, Kennzahlenbeispiele und mögliche Datenquellen, zu hinterlegen und diese nach individuellen Anforderungen zur Verfügung zu stellen.



Abb. 13: Softwaretool zur Unterstützung eines ganzheitlichen Benchmarkings

Die Inhalte und Ergebnisse des Projekts BENEFIT sind im Internet unter der IWi-Projektseite⁵⁸ abrufbar.

⁵⁸ <URL: <http://www.iwi.uni-sb.de/benefit>>, online 31.08.00.

Literaturverzeichnis

- Adamaschek, B.: Interkommunaler Leistungsvergleich, (Bertelsmann Stiftung) Gütersloh 1997.
- Berkau, C.; Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, (Vahlen) München 1996.
- Breitling, M. et. al.: Service Engineering in der Ministerialverwaltung, in IM – Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, Sonderausgabe August 1998.
- Camp, R. C.: Benchmarking, (Hanser) München 1994.
- Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., (Oldenbourg) München et al. 1997.
- Deming, W. E.: The new economics for industry, government, education, Cambridge 1993.
- EFQM (Hrsg.): Excellence einführen, (EFQM) Brüssel 1999.
- EFQM (Hrsg.): Selbstbewertung 1998, Richtlinien für den öffentlichen Sektor, (EFQM) Brüssel 1998.
- Friedag, H. R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Aufl., (Haufe) Freiburg et. al. 1999.
- Gerberich, C. W.: Benchmarking, (Haufe) Planegg 1998.
- Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, (Campus) Frankfurt, New York 1996.
- Heib, R. et. al.: ARIS-based Reference Model for Benchmarking, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 131, Saarbrücken 1996.
- Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 1996.
- Kaiser Associates, Inc. (Hrsg.): Beating the Competition: A Practical Guide To Benchmarking, New York 1995.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.
- KGSt (Hrsg.): Das neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten, Bericht Nr. 8/1994, (KGSt) Köln 1994.

- KGSt (Hrsg.): Methodik des IKO-Netzes: Kennzahlen und Vergleichsarbeit, (KGSt) Köln 1999.
- KGSt (Hrsg.): Ziele finden, Zahlen kennen, Handeln können – IKO-Netz, (KGSt) Köln o. J.
- Kirstein, H.: <URL: <http://www.deutsche-efqm.de/efqm/balanscore-1.html>>, online 06.06.00.
- Klages, H. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltungen im Umbruch, (Bertelsmann Stiftung) 1999.
- Knauf, J. T.: Benchmarking – das Lernen vom Besten, in: VOP 1-2/97.
- Kuhlen, R.: Informationsmarkt – Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen, (UVK) Konstanz 1996.
- Küting, K.; Lorson, P.: Benchmarking von Geschäftsprozessen als Instrument der Geschäftsprozessanalyse, in: Berkau, C.; Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, (Vahlen) München 1996.
- Leibfried, K. H. J.; McNair, C. J.: Benchmarking – Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, (Knaur) München 1995.
- Meyer, J.: Benchmarking – Ein Prozess zur unternehmerischen Spitzenleistung., in Meyer, J. (Hrsg.): Benchmarking, Stuttgart 1996.
- Lückemann, R.: Handelsblatt, 13.04.99.
- Nüttgens, M.; Heckmann, M.; Luzius, M. J.: Service Engineering Rahmenkonzept, in IM – Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, Sonderausgabe August 1998.
- Pappi, F.: Policy-Netze: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz, in: Héritier, A. (Hrsg.): Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung, (PVS) Sonderheft 24, 1993.
- Scheer, A.-W.: ARIS – Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen, 3. Aufl., (Springer) Berlin et. al. 1998.
- Scheer, A.-W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 3. Aufl., (Springer) Berlin et. al. 1998.
- Scheer, A.-W.; Köppen, A. (Hrsg.): Consulting: Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, (Springer) Berlin et. al. 2000.
- Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., (Oldenbourg) München 1993.

Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking – Leitfaden für die Praxis, (Hanser) München 1998.

Strunz, H.: Verwaltung – Einführung in das Management von Organisationen, (Oldenbourg) 1993.

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., (Vahlen) München 1993.

<URL: http://www.deming.ch/d_index.html>, online 04.08.00.

<URL: <http://www.apqc.org/products/bmk/consortmethod.htm>> online 07.08.00.