

## Benchmarking im Labor



### **Was bedeutet „Benchmark“ wirklich, wozu dient es?**

**Nicht selten wird, sobald es darum geht ein Labor zu optimieren, die Forderung vorgetragen: "Dann lasst uns doch erst einmal ein Benchmark machen." Wenn man dieses dann näher hinterfragt, ist damit dann in der Regel ein Vergleich mit anderen Laboratorien gemeint. Was genau verglichen werden soll, ist schon unscharf.**

Natürlich ist diese Aufforderung daher auch nicht immer darauf gerichtet, an den bestehenden Verhältnissen tatsächlich etwas zu ändern, denn jeder weiß vom Hörensagen: Benchmark ist aufwändig, Benchmark ist teuer und spätestens jetzt ist das Thema erst einmal durch. Hinzu kommt noch ein anderer Aspekt: Da ich mir andere Labors suchen muss, kann ich natürlich auch das Ergebnis steuern. Bei etwas Mühe dürfte es kein Problem sein Laboratorien zu finden, die gleich gut oder schlechter aufgestellt sind. Damit könnte man noch eine zweite Stufe zünden, falls die erste versagt und tatsächlich Geld bereitgestellt werden sollte. Als dritte Stufe könnte man dann noch unterschiedliche Faktoren auf die Vergleichskennzahlen draufschlagen, um offensichtliche Schwachstellen zu kaschieren und zumindest ein Unentschieden zu erzielen.

Doch gehen wir mal weg von den Strategien, wie sich ein Benchmark im schlecht informierten Umfeld erfolgreich verhindern bzw. manipulieren lässt und zurück zur Eingangsfrage.

### **Was bedeutet „Benchmark“ und wozu dient es?**

In der Übersetzung bedeutet Benchmark etwa „Bezugspunkt“ und stellt ein Maß dar für die Messung oder eben den Vergleich einer Leistung oder eines Prozesses mit klar definierten Kriterien. Zweck des ganzen ist der Vergleich von ähnlichen Prozessen und Leistungen, die an anderer Stelle mit größerer Effizienz und Effektivität erbracht werden. Das Ziel ist die signifikante Verbesserung der eigenen Prozesse und Leistungen durch Lernen vom Anderen.

Ein bloßer Vergleich mit anderen Labors, um die relative Position z.B. gegenüber Wettbewerbern (Ranking) zu ermitteln, hilft niemandem wirklich weiter. Hier würde Benchmark deshalb auch völlig falsch angewendet, denn ohne know how Transfer steht man immer noch auf der gleichen Stelle.

Letzteres macht es dann auch schwierig, geeignete Partner zu finden, denn wer verhilft schon freiwillig der Konkurrenz zu einem Wettbewerbsvorteil? Doch auch dieses ist machbar. So kann man, wenn man selbst und auch die möglichen Benchmarkpartner alle nur im jeweiligen lokalen Umfeld tätig sind sich Partner suchen, die außerhalb des eigenen Einzugsbereiches liegen. Oder, was vielversprechender sein kann, man sucht sich Partner aus einer ähnlichen oder anderen Branche, die just das, was Sorgen macht, perfekt beherrschen und durch den know how Transfer auch keine Wettbewerbsnachteile erleiden.

Wenn ich z.B. als prozessnahe Chemielabor Probleme mit meiner Probenlogistik habe, könnte ich mich mit einem Medizinlabor zusammentun, in dem täglich mehrere hundert oder gar tausende von Proben in Rekordzeit und ohne jede Verwechslung durchlaufen. Was können die, was ich nicht kann?

Oder ich mache ein Expertenbenchmark, indem ich z.B. einen ausgewiesenen Experten nach vereinbarten Kriterien meine Prozesse und Leistungen bewerten und Vorschläge machen lasse, wie diese verbessert werden können. Das kann eine durchaus interessante und kostengünstige Variante sein, denn oftmals steht man sich ja vor lauter Betriebsblindheit selbst im Weg, was übrigens immer mal vorkommen kann und eigentlich auch menschlich ist. Aber das muss man ja nicht unbedingt einem breiten Publikum kundtun. In großen Firmen oder Konzernen gibt es vielleicht auch weitere ähnlich aufgestellte Laboratorien, von denen man - auch gegenseitig - etwas lernen kann, die also Partner eines internen Benchmark sein könnten.

Anders als der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist Benchmark immer darauf ausgerichtet, einen Sprung nach vorne zu machen und z.B. den Vorsprung zur Konkurrenz aufzuholen, besser noch diese zu überholen. Deshalb ist es auch keine Sache für nebenbei, ist die Suche nach Partnern aufwändig und das Ganze deshalb auch recht teuer. Ein anderer Weg, um dieses Ziel zu verfolgen, wäre z.B. das Business Process Reengineering (BPR), welches ohne externe Partner auskommt, aber oft nicht ohne kundige Berater.

Folgende Punkte sollten im Vorwege eines Benchmarkprojektes neben den finanziellen und allgemein üblichen rechtlichen immer geklärt und vertraglich vereinbart werden:

- Präzise Definition der Leistungen und Prozesse, die Grundlage des Benchmark sein sollen.
- Ziel des Benchmark.
- Präzise Vereinbarung der Kennzahlen und des Vorgehens zu ihrer Erhebung, mit denen gemessen und verglichen werden soll.
- Absolut vertraulicher Umgang mit den Ergebnissen und mit allem, was man an know how vom Anderen erfährt und mitbekommt.

Prinzipiell sind die Vorgehensweise und der Ablauf ansonsten aber ganz ähnlich dem wie bei jedem anderen Optimierungsprojekt auch.

Geeignete externe Partner finden sich z.B. über die Industrie- und Handelskammern, den VDI, das Statistische Bundesamt, Zertifizierungsunternehmen, Hochschulen, öffentliche Datenbanken, Fachpublikationen usw.

Fazit:

Mit der eingangs beschriebenen Taktik tut sich auf Dauer niemand einen Gefallen, deshalb gehen wir davon aus, dass sie heutzutage nicht mehr angewendet wird. Ansonsten bleibt, abgesehen eventuell vom Expertenbenchmark, ein Benchmarkingprojekt den Problemen vorbehalten, welche existenzgefährdend oder jedenfalls so bedrohlich sind, dass Aufwand und Ertrag in einer vernünftigen Relation stehen. Ein purer Laborvergleich ohne die Darlegung bzw. Möglichkeit zur Adaption dessen, was wer wie und um wie viel besser macht als die anderen, ist in der Regel pure Zeit- und Geldverschwendung.

Der Autor:

*Helmut Martens ist Inhaber der Laborberatung MartensLabConsult in Leverkusen und hat über 25 Jahre analytische Laboratorien geleitet und steht für weitere Informationen zum Thema zur Verfügung. Mit diskutieren über verschiedenste Themen können Sie auch im Blog unter <http://www.martens-labconsult.de/126301.html>*