

# FACHHOCHSCHULE WEDEL

## SEMINARARBEIT

in der Fachrichtung  
Wirtschaftsinformatik

Thema:

### **Benchmarking von Unternehmen**

Eingereicht von: Jens Umland (Matrikelnr. 2843)  
Croningstraße 2  
22880 Wedel  
Tel. (0 41 03) 80 31 274  
Email: winf2843@fh-wedel.de

Erarbeitet im: 7. Semester

Abgegeben am: 23. Mai 2008

Betreuer: Prof. Dr. Markus Stallkamp  
Fachhochschule Wedel  
Feldstraße 143  
22880 Wedel  
Tel. (0 41 03) 80 48 14

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Grundlagen</b> .....	<b>2</b>
2.1 Benchmarking .....	2
2.1.1 Definition .....	2
2.1.2 Benchmarking-Objekt .....	2
2.1.3 Benchmarking-Parameter .....	3
2.1.4 Benchmarking-Partner .....	3
2.2 Unternehmen .....	4
<b>3. Hintergründe des Benchmarking von Unternehmen</b> .....	<b>5</b>
3.1 Ziele des Benchmarking .....	5
3.2 Einsatzfelder und Nutzen des Benchmarking .....	6
<b>4. Arten des Benchmarking von Unternehmen</b> .....	<b>8</b>
4.1 Unterscheidung nach Benchmarking-Objekt .....	8
4.1.1 Produkt-Benchmarking .....	8
4.1.2 Prozess-Benchmarking .....	8
4.1.3 Strategisches Benchmarking .....	9
4.2 Unterscheidung nach Benchmarking-Parametern .....	10
4.2.1 Quantitatives Benchmarking .....	10
4.2.2 Qualitatives Benchmarking .....	10
4.2.3 Prozessorientiertes Benchmarking .....	11
4.3 Unterscheidung nach Benchmarking-Partner .....	12
4.3.1 Internes Benchmarking .....	12
4.3.2 Externes Benchmarking .....	13
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>15</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>16</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unterscheidung des Benchmarking nach Benchmarking-Objek .....	2
Abb. 2: Unterscheidung des Benchmarking nach Benchmarking-Parameter .....	3
Abb. 3: Unterscheidung des Benchmarking nach Benchmarking-Partner .....	4
Abb. 4: EQFM-Modell.....	11
Abb. 5: Möglichkeiten bei der Benchmarking-Partnerwahl .....	14

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Möglichkeiten verschiedener Benchmarking-Arten.....	3
Tab. 2: Einsatzmöglichkeiten des Benchmarking .....	6

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
engl.	englisch
i.d.R	in der Regel
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
s.	siehe
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## 1. Einleitung

Es handelt sich bei dem Begriff „Benchmarking“ um die englische Bezeichnung für den „Leistungsvergleich“. Daher wird unter dem Begriff „Benchmarking“ oft der klassische Unternehmensvergleich mit Hilfe von einigen wenigen Kennzahlen verstanden. Jedoch beinhaltet das Benchmarking von Unternehmen wesentlich mehr als nur einen Vergleich basierend auf Kennzahlen.

Laut Robert C. Camp<sup>1</sup> ist Benchmarking die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den „Best Practices“, basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistung führen.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Thema „Benchmarking von Unternehmen“ darzustellen, um dadurch zu zeigen, wie das Benchmarking es einem Unternehmen ermöglicht, die eigene Leistung zu messen.

In Kapitel zwei werden daher zunächst die Grundlagen des Benchmarking erläutert, indem eine Definition für die Begriffe Benchmarking und Unternehmen gegeben wird und die grundlegenden Benchmarking-Begriffe erläutert werden. Kapitel drei befasst sich mit den Hintergründen des Benchmarking, also welche Ziele durch das Benchmarking selbst erreicht werden sollen, welche Einsatzmöglichkeiten es für das Benchmarking gibt und welchen Nutzen es hat. In Kapitel vier wird ausführlich auf die unterschiedlichen Benchmarking-Arten eingegangen. Hierbei soll vor allem die Vielfalt des Benchmarking dargestellt werden. Kapitel vier stellt die Unterschiede der einzelnen Benchmarking-Arten dar und zeigt Ziele, sowie Vor- und Nachteile der einzelnen Benchmarking-Arten auf. Abschließend stellt Kapitel fünf eine Zusammenfassung der Arbeit dar und beschreibt einen Ausblick des Benchmarking von Unternehmen.

---

<sup>1</sup> Camp, R. C. : Benchmarking, 1994, S. 13

## 2. Grundlagen

### 2.1 Benchmarking

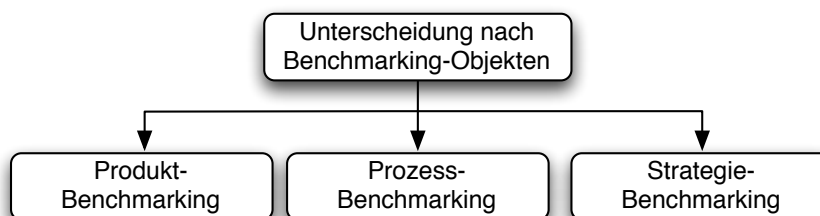
#### 2.1.1 Definition

Benchmarking ist ein kontinuierlicher, systematischer Prozess, um Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse von Unternehmen zu beurteilen und zu verbessern.<sup>2</sup>

Diese Definition enthält mehrere Aussagen. „Kontinuierlich“ sagt aus, dass es sich beim Benchmarking um eine andauernde und nicht einmalige Tätigkeit handelt. Mit dem Begriff „systematischer Prozess“ ist gemeint, dass es keine zufällige oder unorganisierte Tätigkeit ist, sondern einer logischen Ordnung oder Reihenfolge obliegt. Das Wort „beurteilen“ sagt aus, dass es sich beim Benchmarking um einen Beurteilungsprozess und nicht um eine Feststellung handelt. Die Worte „Produkte“, „Dienstleistungen“ und „Arbeitsprozesse“ sagen aus, dass das Benchmarking nicht nur verwendet wird, um Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren (das „was“ beim Benchmarking), sondern auch, um Prozesse zu identifizieren, die klären, wie diese Produkte und Dienstleistungen entwickelt, produziert, vermarktet, verteilt, unterstützt usw. werden.<sup>3</sup>

#### 2.1.2 Benchmarking-Objekt

Bei der Unterscheidung nach dem Benchmarking-Objekt, wird festgelegt, welche Unternehmensbereiche, -funktionen und -leistungen mit Hilfe des Benchmarking verglichen bzw. verbessert werden sollen. Hierbei sind die Kategorien Produkt-Benchmarking, Prozess-Benchmarking und Strategie-Benchmarking zu unterscheiden (s. Abb. 1).<sup>4</sup>



**Abb. 1: Unterscheidung des Benchmarking nach Benchmarking-Objekten<sup>5</sup>**

<sup>2</sup> Vgl. Bichler, Klaus/Gerster, Wolfgang/Reuter, & Rupert: Benchmarking, 1994, S. 33

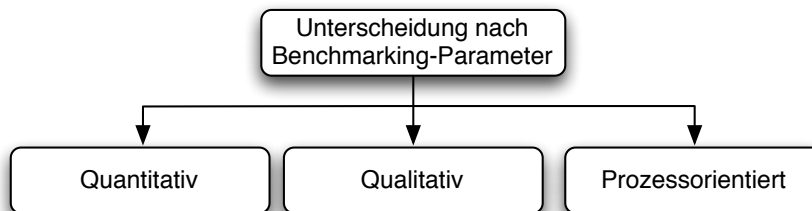
<sup>3</sup> Vgl. Zdrawomylsaw & Kasch: Benchmarking, 2002, S. 141

<sup>4</sup> Vgl. Mertins K.: Benchmarking-Objekt, 2004, S.75f.

<sup>5</sup> Vgl. Mertins K.: Unterscheidung des Benchmarking nach Benchmarking-Objekten, 2004, S.76

### 2.1.3 Benchmarking-Parameter

Durch die Unterscheidung nach Benchmarking-Parameter wird festgelegt, welche Methode für die Analyse der Benchmarking-Objekte angewendet wird. Hierbei wird zwischen quantitativen, qualitativen und prozessorientierten Ansätzen unterschieden (s. Abb. 2).



**Abb. 2: Unterscheidung des Benchmarking nach Benchmarking-Parameter**

Prinzipiell ist es möglich, unterschiedliche Benchmarking-Objekte und -Partner (s. Kapitel 2.1.4) nach allen Parametern zu vergleichen (s. Tab. 1).

		Benchmarking-Parameter		
		quantitativ	qualitativ	prozessual
Benchmarking-Objekt	Produkt			
	Prozess			
	Strategie			
Benchmarking-Partner	unternehmensbezogen			
	konzernbezogen			
	marktbezogen			
	branchenbezogen			
	branchenunabhängig			

**Tab. 1: Möglichkeiten verschiedener Benchmarking-Arten<sup>6</sup>**

### 2.1.4 Benchmarking-Partner

Als Benchmarking-Partner wird der Vergleichspartner für das Benchmarking-Objekt bezeichnet. Generell lässt sich das Benchmarking bezüglich der Benchmarking-Partner in die Kategorien internes Benchmarking und externes

---

<sup>6</sup> Vgl. Mertins K.: Kombination verschiedener Benchmarking-Arten, 2004, S.89

Benchmarking unterscheiden. Zum internen Benchmarking gehören das unternehmensbezogene Benchmarking, bei dem der Vergleich innerhalb eines Unternehmens an einem Standort stattfindet und das konzernbezogene Benchmarking, bei dem der Vergleich innerhalb eines Konzerns ohne eine Standortbeschränkung stattfindet.

Das externe Benchmarking wiederum lässt sich in marktbezogenes Benchmarking, bei dem nur der Vergleich mit dem direkten Wettbewerber stattfindet, in branchenbezogenes Benchmarking, das einen Vergleich mit Partnern aus der gleichen Branche erlaubt und in branchenunabhängiges Benchmarking, bei dem die Vergleichspartner nicht aus der gleichen Branche stammen, unterscheiden (s. Abb. 3).

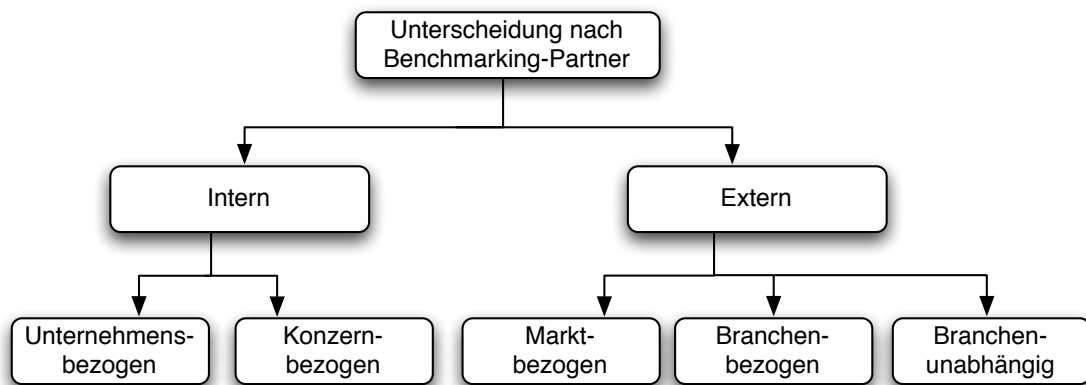


Abb. 3: Unterscheidung des Benchmarking nach Benchmarking-Partner

## 2.2 Unternehmen

Es kann sich beim Unternehmen im Bezug auf das Benchmarking um ein öffentliches, privates, staatliches, großes, kleines, nationales oder internationales Unternehmen handeln. Die Unternehmen, die für das Benchmarking als Benchmarking-Partner oder Vergleichspartner herangezogen werden, sind bekannt für Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse. Sie werden für das Benchmarking nicht nach Belieben, wegen früherer Arbeitskontakte oder aufgrund persönlicher Vorliebe usw. ausgewählt, sondern wegen ihrer Leistung in bestimmten Bereichen.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vgl. Zdrowomylsaw & Kasch: Unternehmen, 2002, S. 141

### **3. Hintergründe des Benchmarking von Unternehmen**

#### **3.1 Ziele des Benchmarking**

Benchmarking hat das Ziel, in Kombination mit anderen Management-Methoden, welche hier nicht weiter betrachtet werden, Voraussetzungen für die Identifizierung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen des eigenen Unternehmens am Markt zu schaffen. Um ein Verständnis für das Benchmarking zu erlangen, werden wesentliche Schritte und notwendige Bedingungen benötigt. Diese lassen sich wie folgt beschreiben.

- Verstehen der eigenen Geschäftsprozesse (Stärken und Schwächen)
- Kenntnis über die Methoden der führenden Unternehmen in der Branche und der jeweiligen Bestlösungen im Weltmaßstab
- Übernehmen und Anpassen von Bestlösungen, sowie das Lernen von führenden Unternehmen und von der Konkurrenz
- Gewinnung von Überlegenheit gegenüber den Wettbewerbern durch eine Gestaltung von neuen Bestlösungen im eigenen Unternehmen

Das Benchmarking hat daher stets die Verbesserung der eigenen Leistung zum Ziel.<sup>8</sup> Ein wesentlicher Bestandteil darin ist auch das Messen der Leistung des eigenen Unternehmens. Denn nur durch das Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen können die Stellen im eigenen Unternehmen ausfindig gemacht werden, welche das größte Potential der Leistungssteigerung beinhalten.

---

<sup>8</sup> Vgl. Sabisch, H., & Tintelnot, C.: Ziele des Benchmarking, 1997, S. 16f.

### 3.2 Einsatzfelder und Nutzen des Benchmarking

Das Benchmarking ist ein sehr umfangreiches Werkzeug der Unternehmensführung, da es über zahlreiche Einsatzmöglichkeiten verfügt. Denn Benchmarking ist u.a. ein Führungsinstrument, das dem schnellen Tempo der Innovationsspirale und dem Trend des steigenden Wettbewerbsdrucks gerecht wird. Zudem ist Benchmarking ein Managementwerkzeug, das zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen (großen, kleinen, privaten und öffentlichen) eingesetzt werden kann.<sup>9</sup> In Tab. 2 sind einige Beispiele zu den Einsatzbereichen Marketing, Verkaufsaußendienst, Logistik/Materialwirtschaft, Administration, Controlling und Service/Kundendienst aufgeführt.

<b>Marketing</b>	zielorientierte Außendienst-Entlohnungssysteme, Kundenorientierung
<b>Verkaufsaußendienst</b>	Steuerung und Kontrolle des Außendienstes, Verkaufsinendienst, Auftragsbearbeitung, Auftragsverfolgung, Aufbauorganisation
<b>Logistik/Materialwirtschaft</b>	Lieferbereitschaft, Verkürzung der Lieferzeiten, Fluktuationsrate, Lieferanten, Kundenorientierung, effektive Ersatzteilversorgung, Produktion, Minimierung der Fertigungsprozesse, Optimierung der Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, usw.
<b>Administration</b>	Optimierung der Informationssysteme
<b>Controlling</b>	Aufbau einer aussagefähigen Kosten- und Leistungsrechnung
<b>Service/Kundendienst</b>	Reklamationsstatistik, Kundennachbearbeitung

Tab. 2: Einsatzmöglichkeiten des Benchmarking<sup>10</sup>

Der Nutzen des Benchmarking lässt sich laut Seilheimer<sup>11</sup> in kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Nutzen unterscheiden. Hierbei stellt sich der kurzfristige Nutzen i.d.R. beim Beginn des Benchmarking ein. Der mittelfristige Nutzen des Benchmarking ergibt sich, nachdem das Unternehmen das erste Benchmarking abgeschlossen und die daraus gewonnenen Kenntnisse erfolgreich umgesetzt hat. Nachfolgend werden wichtige Punkte des kurzfristigen Nutzen des Benchmarking aufgeführt.

<sup>9</sup> Vgl. Zdrowomylsaw, N., & Kasch, R.: Einsatzfelder u. Nutzen des Benchmarking, 2002, S. 151

<sup>10</sup> Vgl. Zdrowomylsaw, N., & Kasch, R.: Einsatzmöglichkeiten des Benchmarking, 2002, S. 151

<sup>11</sup> Seilheimer, S.: Benchmarking, 2007, S.9f

- Schaffung von Transparenz bezüglich der eigenen Geschäftsabläufe
- Schaffung einer eigenen Datengrundlage für Vergleiche
- Klare Bewertung der relativen Leistung des eigenen Unternehmens oder einzelner Unternehmensteile
- Definition von eigenen Bestleistungen
- Kennzeichnung der eigenen Leistungsdefizite
- Motivierung der Mitarbeiter durch das Schaffen eines Verständnisses für die Forderung des Wettbewerbs

Der mittelfristige Nutzen des Benchmarking wird durch folgende Punkte generiert.

- Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Vereinfachung der eigenen Prozesse und Identifizierung von möglichen Rationalisierungsschwerpunkten
- Klare Definition von Vision und Unternehmenszielen

Als langfristiger Nutzen des Benchmarking sind folgende Punkte zu erwarten.

- Effizienzsteigerung der eigenen Prozessdurchläufe
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsposition
- Qualitätssteigerung bei eigenen Produkten bzw. Dienstleistungen

## **4. Arten des Benchmarking von Unternehmen**

### **4.1 Unterscheidung nach Benchmarking-Objekt**

#### **4.1.1 Produkt-Benchmarking**

Das Produkt-Benchmarking ist der Vergleich eigener Produkte und technischer Lösungen mit denen eines Benchmarking-Partners oder mehrerer Benchmarking-Partner. Hierbei kann die Methode des Reverse-Engineering zur Hilfe genommen werden. Beim Reverse-Engineering werden das eigene und das zu vergleichende Produkt in ihre Einzelteile zerlegt und dann miteinander verglichen.<sup>12</sup>

„Was auch immer hergestellt oder zusammengebaut wird. Man kann es in Augenschein nehmen und mit anderen konkurrierenden Produkten vergleichen“ (Camp).<sup>13</sup>

Die Unterschiede werden bewertet und bilden einen möglichen Ausgangspunkt für technische Veränderungen am eigenen Produkt. Eine Bewertungsmöglichkeit der Unterschiede sind z.B. die Kosten eines Produkts. Produkt-Benchmarking dient daher vor allem der Kostenreduktion, wobei die existierenden eigenen Produkte einer Neugestaltung (engl. Redesign) unterzogen werden und identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten bei der Entwicklung neuer Produkte realisiert werden. Ein wesentlicher Vorteil dieser Benchmarking-Art ist, dass die Beschaffung der notwendigen Vergleichsdaten vergleichsweise einfach ist und dass die Durchführung des Produkt-Benchmarking unabhängig vom Benchmarking-Partner erfolgt. Dem steht der Nachteil gegenüber, dass sich der Anwendungsbereich des Produkt-Benchmarking in der Regel auf technische Produkte beschränkt.<sup>14</sup>

#### **4.1.2 Prozess-Benchmarking**

Im Prozess-Benchmarking werden ähnliche Prozesse, mit dem Ziel der Prozessoptimierung, miteinander verglichen. Der Vergleich der Prozesse beim Prozess-Benchmarking erfolgt unabhängig der Wettbewerbs- oder Branchengrenzen. Dabei werden Unterschiede der Prozesse, die Ursachen

---

<sup>12</sup> Vgl. Mertins K.: Produkt-Benchmarking, 2004, S.76

<sup>13</sup> Camp R. C.: Produkt-Benchmarking , 1994, S. 52

<sup>14</sup> Vgl. Mertins K.: Produkt-Benchmarking, 2004, S.77

für diese Unterschiede und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt. Ein Problem beim Prozess-Benchmarking ist es, geeignete Benchmarking-Partner zu finden, die bereit sind, Einblick in die unternehmenseigenen Prozesse zu gewähren. Außerdem können Probleme bei der Durchführung auftreten, beispielsweise durch die Fehlannahme, dass eine Produktvergleichbarkeit gleichbedeutend mit einer Prozessvergleichbarkeit ist.<sup>15</sup>

#### **4.1.3 Strategie-Benchmarking**

Beim Strategie-Benchmarking handelt es sich um einen systematischen Prozess, welcher dazu dient, Alternativen zur Umsetzung von Strategien herauszufinden und die Produktivität des eigenen Unternehmens zu steigern. Beim Strategie-Benchmarking werden erfolgreiche Verfahren der Benchmarking-Partner verstanden und übernommen. Es werden funktionsübergreifende Arbeitsabläufe untersucht, die für die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens bedeutend sind, wie z.B. Verfahren zur Erschließung eines neuen Marktes oder zur Entwicklung neuer Produkte. Das Ziel des strategischen Benchmarking ist es langfristig die Wettbewerbsposition zu verbessern oder zu verteidigen. Ein Problem beim strategischen Benchmarking liegt im Auffinden eines geeigneten Benchmarking-Partners, da die auszutauschenden Informationen über einen hohen Vertraulichkeit und Brisanz verfügen.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Mertins K.: Prozess-Benchmarking, 2004, S.77ff

<sup>16</sup> Vgl. o.V. : Strategisches Benchmarking, Abgerufen am 17. Mai 2008

## **4.2 Unterscheidung nach Benchmarking-Parameter**

### **4.2.1 Quantitatives Benchmarking**

Quantitatives Benchmarking (oder auch Kennzahlen-Benchmarking) macht die Unternehmensleistung durch die Verwendung von Kennzahlen messbar und dadurch auch vergleichbar. Hierbei werden neben den standardisierten Kennzahlen aus dem Controlling oder der Buchhaltung individuelle Kennzahlen für die Bedürfnisse des Benchmarking-Vorhabens entwickelt. In der Regel treffen diese individuellen Kennzahlen Aussagen über Zeit (z.B. Durchlaufzeit der Angebotserstellung), Leistung (z.B. Angebotserfolgsquote), Kosten, Qualität oder Struktur. Entscheidend bei der Bildung der Kennzahlen ist, dass diese nachvollziehbar sind und zugleich betriebliche Sachverhalte möglichst vollständig abbilden. Ein großer Vorteil von Kennzahlen ist, dass diese gut vergleichbar sind. Jedoch sollten Unterschiede, die bei einem Vergleich auftreten, in einem zweiten Schritt auf unternehmensspezifische Ursachen hin untersucht werden, da durch die Reduzierung von betrieblichen Sachverhalten auf eine Kennzahl das Bild des Problems verfälscht werden kann.<sup>17</sup>

### **4.2.2 Qualitatives Benchmarking**

Beim qualitativen Benchmarking werden die subjektiven Bewertungskriterien und Beurteilungen über Unternehmensabläufe der Prozessbeteiligten gemessen. Da es häufig schwer ist qualitative Kennzahlen zu bilden (z.B. die Kennzahl der Führungsqualität), sollte eine Übereinstimmung bezüglich solcher Parameter über verschiedene Hierarchieebenen des Unternehmens erfolgen. Ein Beispiel für die Unternehmensbewertung auf Basis qualitativer Kennzahlen bietet das EFQM-Modell (engl. European Foundation for Quality Management).<sup>18</sup>

Das EFQM-Modell beschreibt neun Kriterien, welche wiederum in zwei Bereiche unterteilt werden. Diese Bereiche lauten Befähiger (Möglichkeiten und Vorgangsweisen für gute Leistungen) und Ergebnisse (Konkretes Resultat des Vorgehens). Die Kriterien des Modells sind unterschiedlich

---

<sup>17</sup> Vgl. Mertins K.: Quantitatives Benchmarking, 2004, S.90ff

<sup>18</sup> Vgl. Mertins K.: Qualitatives Benchmarking, 2004, S.92f

gewichtet (s. Abb. 4). Das Modell beruht auf der Selbstbewertung (engl. self assessment). Die Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Beurteilung (engl. Assessment) von Tätigkeiten und Ergebnissen des eigenen Unternehmens durch Führungs- und Fachkräfte. Neben der Überprüfung der Leistung steht eine ständige Verbesserung aller Unternehmensaktivitäten im Vordergrund. Nachdem die Stärken und Verbesserungspotentiale des eigenen Unternehmens offengelegt wurden, werden Maßnahmen zur Verbesserung projektartig geplant und umgesetzt.<sup>19</sup>

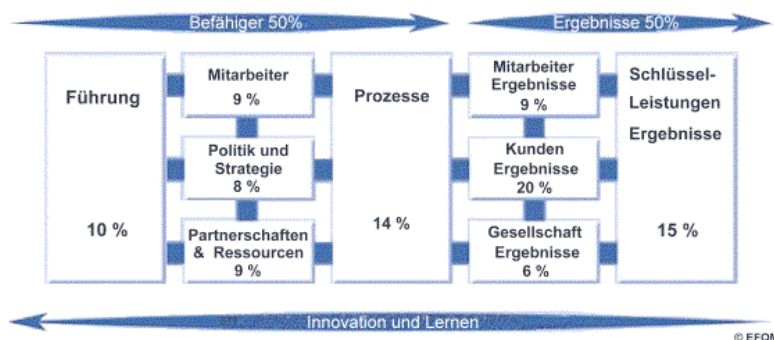


Abb. 4: EQFM-Modell<sup>20</sup>

#### 4.2.3 Prozessorientiertes Benchmarking

Prozessorientiertes Benchmarking lässt sich auf unterschiedliche Weise durchführen. Auch hier können Kennzahlen verwendet werden, um Prozesse zu vergleichen. Typische Kennzahlen hierfür sind z.B. Prozessdurchlaufzeiten, Fehlerquoten, Ausschussraten, etc. Aber auch Prozesse selbst können verglichen werden.<sup>21</sup> Es werden beim prozessorientierten Benchmarking daher Arbeitsprozesse, operative Verfahren bzw. Betriebsabläufe (z.B. Fertigung oder Auftragsabwicklung) untersucht.<sup>22</sup> So können „Best Practices“ definiert und diese nach Bedarf in anderen Prozessen implementiert werden.<sup>23</sup> Bei einem „Best Practice“ handelt es sich dabei nicht um die bestmögliche Lösung, sondern um die beste realisierte Lösung.<sup>24</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Lenz Consulting: EFQM-Modell, Abgerufen: 27. April 2008

<sup>20</sup> Vgl. Dr. Reck-Hog, U., & Dr. Lenz, J.: EFQM-Modell, Abgerufen: 18. Mai 2008

<sup>21</sup> Vgl. Mertins K.: Prozessorientiertes Benchmarking, 2004, S.93f

<sup>22</sup> Vgl. Zdzrowomylsaw & Kasch: Unternehmen, 2002, S. 145

<sup>23</sup> Vgl. Mertins K.: Prozessorientiertes Benchmarking, 2004, S.93f

<sup>24</sup> Vgl. o. V.: Best Practice, Abgerufen am 11. Mai 2008

## 4.3 Unterscheidung nach Benchmarking-Partner

### 4.3.1 Internes Benchmarking

Beim internen Benchmarking handelt es sich um eine vergleichsweise einfache Form des Benchmarking, weil hier Organisationen von ihren eigenen Strukturen und Prozessen lernen, wodurch die Datenaufnahme deutlich einfacher ist als beim externen Benchmarking. Durch das interne Benchmarking werden sog. „Best Practices“ für Arbeitsschritte oder Prozessabläufe in unterschiedlichen Unternehmensbereichen identifiziert, analysiert und darauf überprüft, ob diese auf andere interne Arbeitsschritte oder Prozessabläufe übertragen werden können.<sup>25</sup>

Ein positiver Nebeneffekt, der sich durch diesen internen Vergleich einstellt, ist die Identifizierung von Doppelarbeiten. Als Doppelarbeiten werden räumlich getrennte gleiche oder ähnliche Arbeiten bezeichnet. Diese können, wenn sie erkannt werden, durch eine Reorganisation vermieden werden. Der wesentliche Nachteil vom internen Benchmarking zum externen Benchmarking ist, dass zum Vergleich lediglich unternehmens- bzw. konzerninterne Daten herangezogen werden, wodurch eine Leistungssteigerung häufig nur gering ausfallen wird. Das interne Benchmarking wird zwischen unternehmensbezogenem und konzernbezogenem Benchmarking unterschieden.<sup>26</sup>

Im unternehmensbezogenen Benchmarking können problemlos Prozesse innerhalb eines Unternehmens verglichen werden. So werden beispielsweise Zweigwerke oder Abteilungen miteinander verglichen. Dadurch lassen sich schnell und einfach die besten Praktiken in einem Unternehmen identifizieren, welche sich meist ohne übermäßigen Aufwand auf andere vergleichbare Ebenen des Unternehmens übertragen lassen.<sup>27</sup>

Das konzernbezogene Benchmarking hingegen zeichnet sich durch einen Vergleich von mehreren Werken oder Unternehmensteilen innerhalb eines Konzerns aus. Das Vorgehen ist vergleichbar zum unternehmensbezogenen

---

<sup>25</sup> Vgl. Mertins K.: Internes Benchmarking, 2004, S.82

<sup>26</sup> Vgl. Mertins K.: Internes Benchmarking, 2004, S.82

<sup>27</sup> Vgl. Mertins K.: Unternehmensbezogenes Benchmarking, 2004, S.29f

Benchmarking. Im Gegensatz zum unternehmensbezogenen Benchmarking hat das konzernbezogene Benchmarking den Vorteil, dass es mehr Vergleichswerte bietet und somit das Potential der Leistungssteigerung größer ist, als beim unternehmensbezogenen Benchmarking (s. Ab. 5).<sup>28</sup>

#### 4.3.2 Externes Benchmarking

Wird für das Benchmarking ein Partner außerhalb des eigenen Unternehmens ausgewählt, so wird dies als externes Benchmarking bezeichnet. Es werden also unternehmenseigene Praktiken mit Vorgehensweisen fremder Unternehmen verglichen. Damit dieser Vergleich stattfinden kann muss eine bestimmte „Grundähnlichkeit“ der jeweiligen Vergleichsobjekte vorhanden sein. Die Ähnlichkeiten dieser Vergleichsobjekte werden identifiziert, analysiert und bei Bedarf für Verbesserungen herangezogen. Externes Benchmarking wird in konkurrenzbezogenes, branchenbezogenes und branchenunabhängiges Benchmarking unterteilt.<sup>29</sup>

Unter dem konkurrenzbezogenen Benchmarking wird der Vergleich und die Analyse von Produkten, Leistungen, Abläufen und Vorgehensweisen mit denen der direkten Konkurrenz verstanden. Ziel des konkurrenzbezogenen Benchmarking ist es die Wettbewerbsposition zu ermitteln. Hierbei gestaltet sich die Informationsbeschaffung schwierig, da die Benchmarking-Partner sich in einem direkten Wettbewerb untereinander befinden.<sup>30</sup>

Das branchenbezogene Benchmarking verfolgt die gleiche Zielsetzung wie das konkurrenzbezogene Benchmarking, erweitert jedoch den Fokus auf die gesamte Branche. Der wesentliche Vorteil zum konkurrenzbezogenen Benchmarking liegt in der Informationsbeschaffung, welche sich im Vergleich zum konkurrenzbezogenen Benchmarking einfacher gestaltet, da die Benchmarking-Partner in keinem direkten Wettbewerb zueinander stehen.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Mertins K.: Konzernbezogenes Benchmarking, 2004, S.30f

<sup>29</sup> Vgl. Mertins K.: Externes Benchmarking, 2004, S.84

<sup>30</sup> Vgl. Mertins K.: Konkurrenzbezogenes Benchmarking, 2004, S.85

<sup>31</sup> Vgl. Mertins K.: Branchenbezogenes Benchmarking, 2004, S.86f

Beim branchenunabhängigen Benchmarking stammt der Benchmarking-Partner aus einer anderen Branche als das eigene Unternehmen. Dies ist möglich, da auch in unterschiedlichen Branchen Prozesse, Aufgaben oder Anforderungen bestehen, die vergleichbar sind. Die Schwierigkeit des branchenunabhängigen Benchmarking besteht in der Bildung von ähnlichen Abläufen bei starker Abstraktion von Funktionsbereichen und Produkten, sowie letztlich der optimalen Umsetzung der Ergebnisse. Ein großer Vorteil des branchenunabhängigen Benchmarking besteht einerseits darin, dass die Informationsbeschaffung leicht ist, da der Benchmarking-Partner in keinem Wettbewerb zum eigenen Unternehmen steht, und andererseits darin, dass durch die Branchenunabhängigkeit ein hohes Potential für innovative Lösungen besteht (s. Abb. 5).<sup>32</sup>

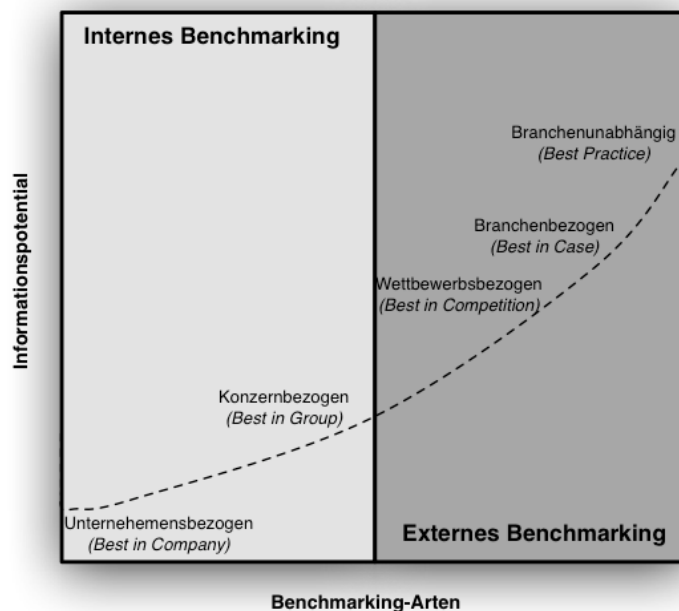


Abb. 5: Möglichkeiten bei der Benchmarking-Partnerwahl<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Mertins K.: Branchenunabhängiges Benchmarking, 2004, S.87ff

<sup>33</sup> Vgl. Mertins K.: Möglichkeiten bei der Benchmarking-Partnerwahl, 2004, S.125

## **5. Zusammenfassung und Ausblick**

Benchmarking bedeutet für ein Unternehmen, sich an den Besten zu orientieren, den eigenen Standpunkt zu analysieren und daraus erfolgversprechende Unternehmensstrategien zu entwickeln. Denn nur so kann die eigene Wettbewerbsposition bestimmt und verbessert werden.

Inwiefern ein Erfolg durch das Benchmarking erzielt werden kann hängt von zwei wesentlichen Faktoren ab. Zu den Faktoren gehört auf der einen Seite die Wahl des Benchmarking-Partners und auf der anderen Seite die spätere Umsetzung der Ergebnisse. Je distanzierter sich der gewählte Benchmarking-Partner zum eigenen Unternehmen befindet, desto größer ist auch das Informationspotential und somit auch das Verbesserungspotential für das eigene Unternehmen (s. Abb. 5). Die Leistung des eigenen Unternehmens besteht dann darin, aus den erhaltenen Ergebnissen des Benchmarking einen Maßnahmenkatalog für das eigene Unternehmen zu entwickeln. Denn es ist nicht das Ziel des Benchmarking die Benchmarking-Partner „nur“ zu kopieren, sondern das Gelernte mit dem Ziel einer entscheidenden Verbesserung der Geschäftsprozesse, Methoden, Produkte oder Dienstleistungen zu übertragen.

Wenn das eigene Unternehmen Benchmarking sowohl jetzt, als auch in Zukunft, als kontinuierlichen Prozess versteht, bietet es dem eigenen Unternehmen die Möglichkeit, in einem Ablauf von Selbstkontrolle und Verbesserung die eigene Wettbewerbsposition laufend zu überprüfen.

## Literaturverzeichnis

- Bichler, Klaus/Gerster, Wolfgang/Reuter, & Rupert. (1994). *Logistik-Controlling mit Benchmarking. Praxisbeispiele aus Industrie und Handel*. Wiesbaden.
- Camp, R. C. (1994). *Benchmarking*. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Mertins, K. (2004). *Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*. Symposium.
- Sabisch, H., & Tintelnot, C. (1997). *Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse*. Berlin: Springer.
- Seilheimer, S. (2007). *Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand: Ziel, Nutzen und Vorgehen in der Praxis auf der Basis von Benchmarks*. o.O.: Deutscher Universitätsverlag.
- Zdrowomylsaw, N., & Kasch, R. (2002). *Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis*. Oldenburg, München.

## Quellen im Internet

- Consulting, L. *Lenz Consulting*. Abgerufen am 27. April 2008 von [www.lenz-consult.com/EFQM/EFQM-go.html](http://www.lenz-consult.com/EFQM/EFQM-go.html)
- Dr. Reck-Hog, U., & Dr. Lenz, J. *www.reck-hog.de*. Abgerufen am 18. Mai 2008 von [www.reck-hog.de/efqmmodl.gif](http://www.reck-hog.de/efqmmodl.gif)
- o.V. *Imbuk.de*. Abgerufen am 17. Mai 2008 von: [www.imbuk.de/uni-augsburg/qualitaet/docs/Benchmarking.doc](http://www.imbuk.de/uni-augsburg/qualitaet/docs/Benchmarking.doc)
- o.V. *Projekt Magazin*. Abgerufen am 11. Mai 2008 von <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0401.html>