

**Ziel:** Verbesserung der eigenen Prozesse, Produkte, Leistungen durch Vergleich. Von den Besten lernen, um die eigene Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

**Weg:** Bezugsgrößen oder ein messbaren Standard des „Klassenbesten“ identifizieren, analysieren und unter Berücksichtigung der eigenen Rahmenbedingungen in der Prozesskette anpassen bzw. umsetzen.

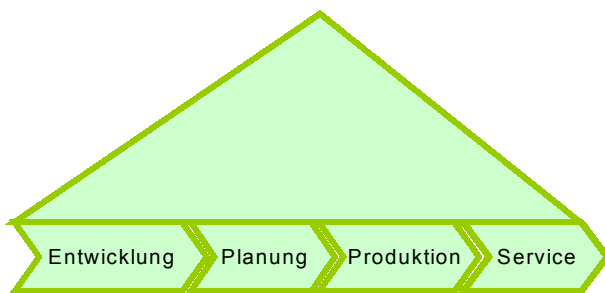
### Vorteile/Chancen

- sehr hohe Verbesserungspotentiale identifizierbar
- gute Übertragbarkeit der besten Lösung
- Langzeitnutzen hoch
- Beseitigung der Unterschiede zum besten untersuchten Wettbewerber
- Erlangen einer führenden Wettbewerbsposition

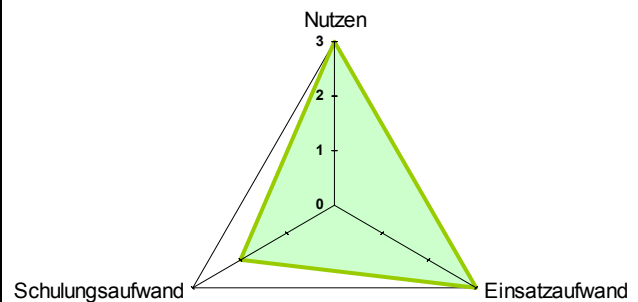
### Nachteile/Risiken

- Vertraulichkeitsprobleme
- Datenbeschaffung schwierig
- hohe Kosten
- schwierige Auswahl der Benchmarkingpartner
- Auswahl repräsentativer Kriterien bestimmt Erfolg
- ohne offene Kommunikation Akzeptanzprobleme

### Wirkungsfelder über die Prozesskette



### Aufwand/Nutzen



### Ausgewählte Einsatzgebiete

Arbeitsgestaltung	Führung/Motivation	PPS
Auftragsabwicklung	Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz	Qualität
Controlling	Kontinuierliche Verbesserung	Robuste Prozesse
Datenermittlung	Logistik	Standards
Entgeltgestaltung	Personalentwicklung	Teamarbeit
Fabrik-/Prozessplanung	Produktentwicklung	Visuelles Management

### Quantitative Ergebnisse

- Identifikation von Leistungslücken
- Differenzaussagen zu Wettbewerbern nach ausgewählten Parametern
- Ableitung konkreter Unternehmensziele
- Darstellung der eigenen Situation

### Qualitative Ergebnisse

- Bewusstseinsbildung und Verständnis für neue Entwicklungen und Prozessparameter
- Verständnis für Führungsziele
- Förderung schrittweiser Optimierung
- Anstoß zum Wandel im Mitarbeiter- und Führungsverhalten

**Benchmarking**

(Wettbewerbsvergleichsanalyse, Unternehmensvergleich, Leistungsvergleich)

**Prinzip:** Methodischer Vergleich von ausgewählten Unternehmen, Prozessen, Produkten und Leistungen. Aus den Unterschieden der Vergleichsgrößen werden notwendige Veränderungen identifiziert, Potentiale für Verbesserung erschlossen, Leistungslücken und ihre Ursachen festgestellt sowie eigene Best Practice-Lösungen entwickelt.

**Vorgehensweise:****Schritt 1** Planung der Studie:

- Bildung eines Benchmarking-Teams
- Festlegung der zu untersuchenden Objektes (Prozess, Produkt, Methode, etc.)
- Dokumentation der Themengebiete für die Datensammlung

**Schritt 2** Sammlung der Daten:

- Identifizierung potentieller Benchmarking-Partner
- Planung der Methoden zur Datensammlung
- Durchführung einer ersten Untersuchung
- Durchführung der Datenerhebung in der eigenen Organisation
- Vorbereitungen für Besichtigungen anderer Organisationen
- Durchführung von Besichtigungen anderer Organisationen
- Erstellen des Besichtigungsberichts

**Schritt 3** Analyse der Daten:

- Normalisierung/Vergleichbarkeit der Leistungsdaten
- Erstellen einer Vergleichsmatrix
- Identifizierung hervorragender Methoden
- Feststellung der wesentlichsten Einflussfaktoren, Auslöser (Enabler bzw. best practice Methoden und deren Ursachen)

**Schritt 4** Anpassung:

- Kommunikation der Ergebnisse, Einsatz der Geschäftsleitung für die Veränderung
- Festlegung der Ziele zum Schließen der Leistungslücken
- Umsetzung in einem Pilotbereich
- Anpassung der erkannten Haupteinflussfaktoren (Enabler)
- Entwicklung und Durchführung eines Implementierungsplans
- Überwachung des Fortschritts und Verfassen entsprechender Berichte

**Hilfsmittel (Werkzeuge):**

- Vergleichsmatrix
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Kennzahlen

**Ergänzende Methoden:**

- Paarweiser Vergleich
- Fischgrät-Diagramm
- PTCA-Zyklus
- Visualisierungstechniken
- Moderation

### Demonstrationsbeispiele:

1. Ergebnis einer Benchmarkstudie zum Vergleich führender Maschinenbau-Unternehmen in Deutschland und Großbritannien (1997):

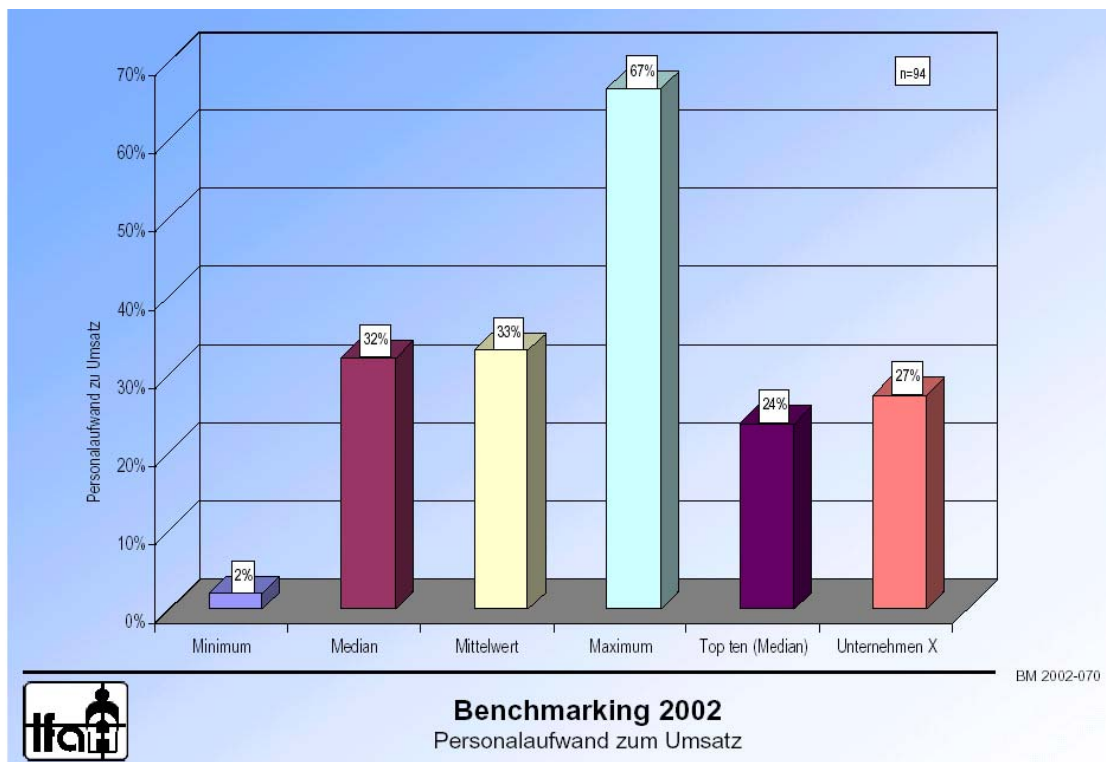
Die Ergebnisse beruhen auf einer branchenspezifischen Fragebogenauswertung durch eine unabhängige Forschungseinrichtung. Dabei wurden die Schlüsselprozesse der beteiligten Unternehmen analysiert und in die in der Tabelle aufgeführten Kennzahlen verdichtet.

Aus der Fragebogenauswertung konnten Handlungsempfehlungen für die Veränderung der untersuchten Schlüsselprozesse für alle an diesem Benchmarking beteiligten Unternehmen abgeleitet werden.

Leistung	Einheit	Durchschnitt	
		Deutschland (Top 25 %)	Großbritannien (Top 25 %)
Lagerumschlaghäufigkeit	Anzahl	7,4 (18)	13,0 (14,5)
Fehlzeit	%	4,3 (2,1)	3,5 (2,0)
Weiterbildungstage	Tage	42 (42)	15 (15)
Liefergenauigkeit	%	85,9 (95,4)	87,9 (98,1)
Problemlösungsgruppen	%	28,2 (64,3)	35,1 (60,0)
Fehlerquote	%	96,5 (99,1)	94,7 (98,8)
Produktinnovationszeit	Monate	12,7 (5,1)	15,0 (6,0)

Quelle: [www.benchmarking.de/be\\_int.html](http://www.benchmarking.de/be_int.html) (Ergebnisse von IFBA-Auswertungen)

### 2. Ergebnisdarstellung einer Benchmarkstudie



**Gesetzliche Rahmenbedingungen:**

**Tarifliche Rahmenbedingungen:**

**Schulungsanbieter (Beispiele):**

- Export-Akademie Baden-Württemberg, Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, e-Mail: [IFBA@FH-Reutlingen.de](mailto:IFBA@FH-Reutlingen.de), Internet: [www.ea.fh-reutlingen.de](http://www.ea.fh-reutlingen.de)
- REFA-Verband, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt, Tel.: (+49 61 51) 88 01-0, e-Mail: [REFA@refa.de](mailto:REFA@refa.de), Internet: [www.refa.de](http://www.refa.de)

**Literatur:**

- CAM-94: Camp, R. C.: Benchmarking. München: Hanser, 1994.
- GER-98: Gerberich, C.W.: Benchmarking. Planegg: STS Verlag, 1998.
- ROE-98: Röder, A.; Sesterhenn, J; Friemuth, U.: Standards für den Logistikvergleich. In: Logistik Heute (1998) 10, S. 48-52.
- SCH-00: Schneider, D.: Unternehmensführung und strategisches Controlling, 2. Aufl., München: Hanser, 2000
- SIE-98: Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking: Leitfaden für die Praxis. München: Hanser, 1998.
- WEB-00: Weber, J.: Benchmarking Excellence. In: VDI (Hrsg.), "Logistische Spitzenleistungen", VDI-Bericht 1542. Düsseldorf: VDI, 2000.

**Für Ihre Notizen:**