

PSM / Partner für Strategie- und Managemententwicklung
www.psm-partner.de

Prof. Dr. Peter Kunz

**Faires Benchmarking: Synergien und zukunftsweisende Ideen
durch gemeinsame Benchmarking-Lern-Partnerschaften (BLP)**

1 Definition und Ziele des Benchmarking

Wachsender Wettbewerbsdruck und Effekte der Marktsättigung gehen einher mit einer steigenden Dynamik und Komplexität in den wirtschaftlichen, psychologischen und politischen Bedingungen der Wirtschaft und stellen permanent neue Anforderungen an die Systemgefüge von Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen versuchen Veränderungsanforderungen rechtzeitig zu erkennen und zu bewältigen.¹

Unternehmen sind bestrebt, durch Vergrößerung des Kundennutzens und Gestaltung eines produktiven Herstellungsprozesses zum Erbringen dieses Kundennutzens ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.² Der wahrgenommene Nutzen von Produkten ergibt sich aus der Relation von Produktqualität sowie Servicequalität und Preis. Die Produktivität wird durch den Ressourceneinsatz in Relation zur Produktionsmenge bestimmt.³ Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist die permanente Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette notwendig, ausgehend vom Kunden, über den Händler und Hersteller, bis hin zum Zulieferer.⁴

Benchmarking hat sich in den 90er Jahren in vielen deutschen Unternehmen als Teil des angewandten Führungsinstrumentariums zur Zukunftssicherung von Unternehmen etabliert und scheint zur Steigerung des Wettbewerbspotenzials in wesentlichen Belangen des Unternehmens geeignet zu sein.⁵ Der Begriff Benchmarking ist von dem Wort Benchmark hergeleitet, dessen Bedeutung aus dem Gebiet des amerikanischen Vermessungswesens hergeleitet wird und synonym ist für den Begriff Landvermessungspunkt.⁶ Der Benchmar-

¹ Vgl. Imai = Kaizen = 17

² Vgl. Camp = Benchmarking = 10

³ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 3 ff.

⁴ Vgl. Wildemann = Just-in-time-Konzept = 14;
vgl. Mertins/Siebert/Kempf = Benchmarking = 1;
vgl. Schonberger = Chain of Customers = 1

⁵ Vgl. Kienbaum/Schröder = Benchmarking Personal = 3 f.;
vgl. Harrington = High Performance = xi

⁶ Vgl. Webster's = New World Dictionary = 131

kingbegriff wurde auf die strategische Zielsetzung von Unternehmen, auf Produkte und Prozesse übertragen, um durch den Vergleich spezifizierter Standards mit Benchmarkingpartnern zu aktualisierten Zielformulierungen und Maßstäben für das eigene Unternehmen zu gelangen. In der Unternehmensführung wurde Benchmarking zu Beginn der achtziger Jahre durch die Rank Xerox Corporation eingeführt. Benchmarks wurden als Maßgrößen des Unternehmenserfolges angesehen, die von Dritten bestimmt wurden und als anzustrebende Mindestvorgabe für das eigene Unternehmen galten. Durch konsequente Weiterentwicklung des ursprünglichen Benchmarkingprinzips wurde ein Planungs- und Führungsinstrument geschaffen, das heute weit über den anfänglichen Gedanken des Messens hinausgeht und eine umfassende methodische Vorgehensweise zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen darstellt.⁷ Durch unternehmensinterne oder -externe Vergleiche werden Schwachstellen im Unternehmen systematisch ermittelt, mit dem Ziel, diese durch entsprechende Determinierungsalternativen zu beseitigen. Leistungslücken werden identifiziert, geeignete Benchmarkingpartner als Lernpartner gesucht, um Aspekte von deren eingesetzten Praktiken zu übernehmen.

Zum Benchmarkingbegriff gibt es zahlreiche Definitionen. Leibfried und Mc Nair beschreiben Benchmarking als zielorientierten und messbaren Verbesserungsprozess, der nach außen gerichtet ist und Anstöße zum Handeln gibt. Intensive Informationsbeschaffung und das Streben nach Objektivität sind Teile dieses Prozesses.⁸ Mertins, Edeler und Schallock formulieren als Kernparameter von Benchmarkingprozessen: die Zielorientierung auf die Unternehmensentwicklung, das Messen zum Überprüfen von Prozesskennzahlen, das Vergleichen zur Überprüfung der Zielerreichung und das Gestalten im Sinne der Umsetzung von Ergebnissen.⁹ Einen zusammenfassenden und prozessualen Beschreibungsansatz von Benchmarking liefert Spendolini:

⁷ Vgl. Lamla = Benchmarking = 5

⁸ Vgl. Leibfried/Mc Nair. =Benchmarking = 41

⁹ Vgl. Mertins/Edeler/Schallock, = Reengineering von Geschäftsprozessen = 10

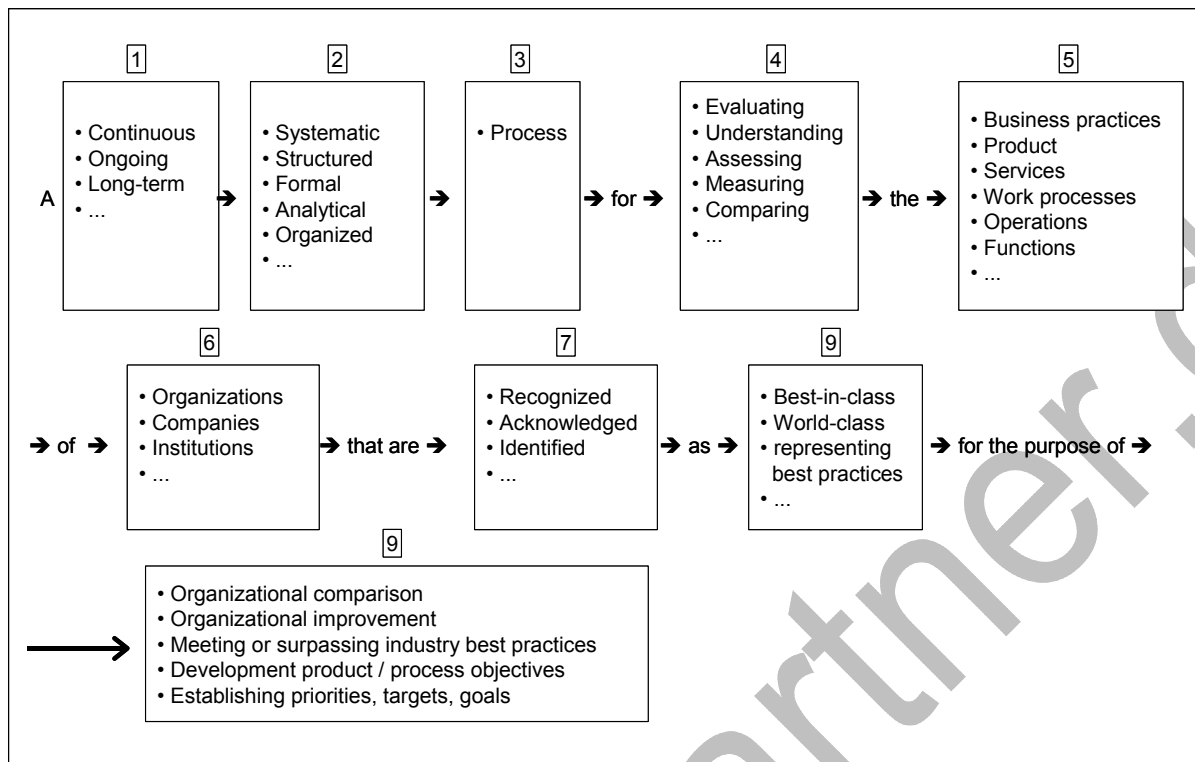


Abbildung 1: Das Benchmarkingmenü von Spendolini¹⁰

Durch den permanenten Wandel in der Wirtschaft und in den Umfeldbedingungen muss Benchmarking ein kontinuierlicher Prozess sein, der den dynamischen Veränderungen von Unternehmen gerecht wird. Benchmarking ist ein methodisches Vorgehen nach einer definierten Formalstruktur, welches eine Wiederholbarkeit und Übertragbarkeit des Instrumentariums gewährleistet. Das Benchmarkinginstrumentarium ist prozessual verbunden und beschreibt eine logische Reihe aufeinander folgender und miteinander verknüpfter Aktivitäten. Benchmarking kann weitgehend auf alle Unternehmensbereiche angewendet werden. Im Fokus des Benchmarking können Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Methoden sowie Strategien stehen.¹¹ Benchmarking kann von Unternehmen jeglicher Art geleistet werden, vorausgesetzt, dass es gemeinsame Betrachtungsaspekte im Benchmarkingfokus gibt. In jedem Benchmarkingprozess gibt es eine Phase der Untersuchung zur Ermittlung der herausragenden Unternehmen und zum Beschreiben der Best Practice. Durch den Vergleich mit der besten existierenden Praxis wird die Leistungslücke zum eigenen Unternehmen erkannt und quantitativ sowie qualitativ beschrieben. Mit dem Ziel der Verbesse-

¹⁰ Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 10

¹¹ Vgl. Heskett/Sasser/Hart = Service Breakthroughs = 42;
 vgl. Harrington = High Performance = 17;
 vgl. Hammer = Das prozeßorientierte Unternehmen = 100

rung soll jedes Benchmarking Lernen auslösen durch Begreifen der Zusammenhänge von Best Practices und deren Umsetzung in die eigene Praxis.¹²

Unternehmen verfolgen mit Benchmarking Ziele der Verbesserung der Leistungsfähigkeit hinsichtlich der Kernfaktoren Kosten, Qualität, Zeit und Flexibilität, um zu den „Besten“ zu gehören. Dieses Bestreben, sich mit den Besten einer Klasse hinsichtlich des Benchmarkingobjektes zu vergleichen, wird in der japanischen Sprache mit dem Begriff „dantotsu“ beschrieben.¹³ Vergleichspartner können hierbei andere Bereiche des eigenen Unternehmens, Konkurrenten, Nicht-Konkurrenten der gleichen Branche oder Unternehmen aus anderen Branchen sein.¹⁴ Benchmarking erweitert das Bestreben um schrittweise Verbesserung durch interne Orientierung und die Anwendung von Instrumenten wie KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder das Vorschlagswesen um externe Impulse durch den Vergleich mit anderen.

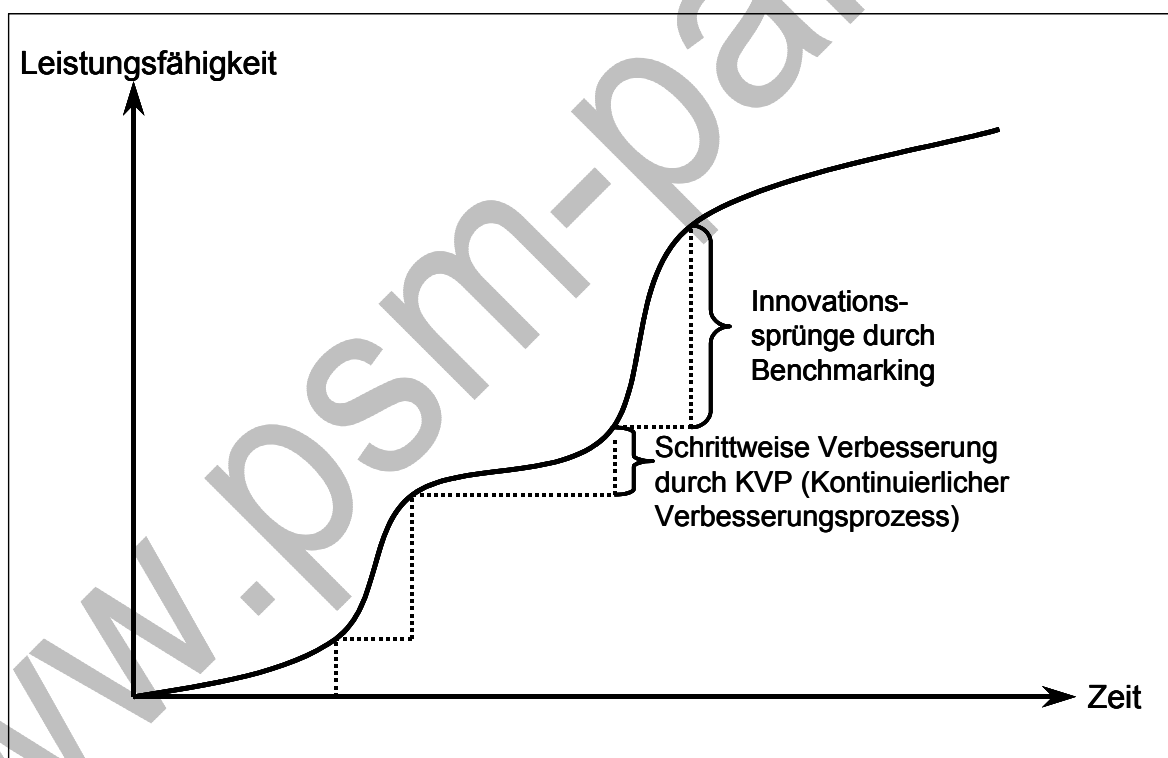


Abbildung 2: Innovation durch Benchmarking

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern, reicht eine Verbesserung nach eigenen Maßstäben im Vergleich zu einem vorherliegenden Zeitraum nicht aus, da für das

¹² Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 11 ff.

¹³ Vgl. Jacobson/Hillkirk = American Samurai = 230

¹⁴ Vgl. Camp = Benchmarking = 10f.

Kriterium Wettbewerbsfähigkeit nur der Leistungsvergleich mit den „Weltklasse-Unternehmen“ Beurteilungsmaßstab sein kann.¹⁵ Durch Orientierung an den Best Practices können Quantensprünge in der Entwicklung erreicht werden.¹⁶ Benchmarking hilft durch den „Blick über den eigenen Tellerrand“ Fehleinschätzungen zu vermeiden.¹⁷ Durch permanentes Benchmarking unterschiedlicher Aspekte der eigenen Unternehmenspraxis verstehen die Beteiligten eigene Geschäftsabläufe besser, und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter in der eigenen Organisation nimmt zu.¹⁸

Entscheidend hierfür ist nicht das direkte und ungeprüfte Übernehmen der Best Practices, sondern das sinnvolle Verknüpfen von Aspekten der Best Practices mit den Prozessen und Strukturen des eigenen Unternehmens. Die Durchführung eines Benchmarkingprozesses ist nur erfolgreich, wenn bei den Mitarbeitern Lernbereitschaft vorhanden ist, die an dem Benchmarkingprozess und der Umsetzung von Determinierungsalternativen beteiligt sind.¹⁹ Eine Gleichwertigkeit gegenüber dem Wettbewerber wird nicht erzielt durch alleiniges Schließen von in Benchmarkingprozessen festgestellten Leistungslücken durch die Übernahme der Best Practices in die eigene Unternehmenspraxis.²⁰ Es ist davon auszugehen, dass die maßgeblichen Wettbewerber sich in ihrer eigenen Geschwindigkeit weiterentwickeln.²¹ Neben der Leistungslücke existiert eine Zeitlücke, die nur durch Adaption und Weiterentwicklung von Aspekten der Best Practices überwunden werden kann. Die Entwicklung von Skoda innerhalb des Volkswagenkonzerns ist beispielhaft für diesen Prozess. Durch Adaption und nicht nur durch direkte Übernahme von Wissen aus dem Volkswagenkonzern und der Außenwelt ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit wesentlich gesteigert worden.²²

¹⁵ Vgl. Kramer/Kramer = Modulare Unternehmensführung = 15

¹⁶ Vgl. Altany = Copycats = 12f f.

¹⁷ Vgl. Fischer = Best-practice reinventing = 119 ff.

¹⁸ Vgl. Kleinfeld = Benchmarking für Prozesse = 19

¹⁹ Vgl. Pieske = Auswahl = 51,

vgl. Senge = die fünfte Disziplin = 449 f.

²⁰ Vgl. Camp = Benchmarking =

²¹ Vgl. Grove = Hocheffizientes Management = 11 f.

²² Vgl. Kunz = Hochzeitseuphorie = 94 f.

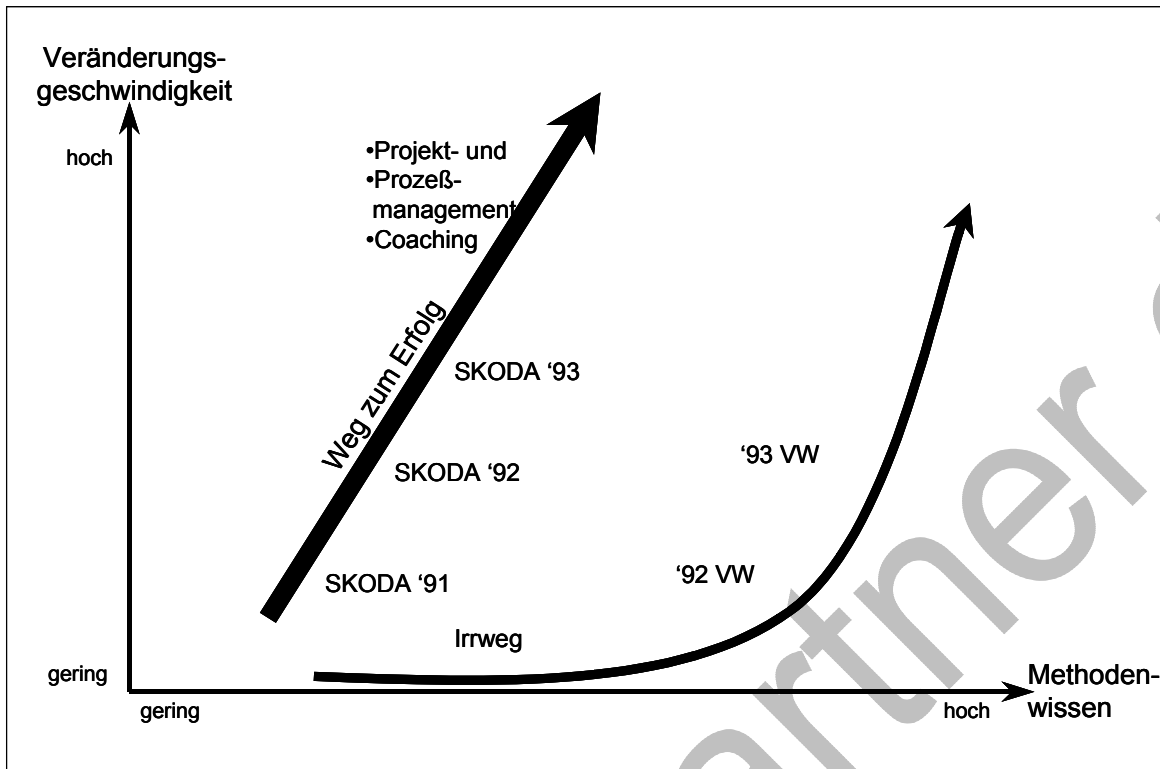


Abbildung 3: Hohe Veränderungsgeschwindigkeit durch Adaption (Bspl. Skoda)²³

2 Benchmarkingarten

Benchmarkingprozesse können sehr unterschiedliche Bezugspunkte haben. Eine Differenzierung ergibt sich aus der Wahl der Vergleichsebene für das Benchmarking (ob der Benchmarkingprozess intern durchgeführt wird,²⁴ extern auf der Ebene der Wettbewerber oder funktional, d.h. branchenübergreifend).²⁵ Eine weitere Unterscheidung kann nach der Durchführungsart getroffen werden, ob der Benchmarkingprozess selbst und direkt oder über Dritte nur unter indirekter Beteiligung der beauftragenden Organisation durchgeführt wird.²⁶ Eine weitere Bestimmungsart des Benchmarkingprozesses kann durch die Art des Vergleichsobjektes nach Strategien, Produkten oder Prozessen erfolgen.

²³ Vgl. Kunz = Hochzeitseuphorie = 93

²⁴ Vgl. Camp = Benchmarking = 61;
vgl. Leibfried/Mc Nair. = Benchmarking = 73 ff.;
vgl. Watson = Benchmarking = 111 ff.

²⁵ Faßhauer = Benchmarkinganalysen = 30f.

²⁶ Vgl. Codling = Best Practice Benchmarking = 9

Vergleichsebene	intern	extern (wettbewerbs- orientiert)	funktional (branchen- übergreifend)
Durchführungsart	direkt		indirekt
Vergleichsobjekt	Strategien	Produkte	Prozesse

Abbildung 4: Differenzierung von Benchmarkingarten

2.1 Internes Benchmarking

Seit Ende der neunziger Jahre hat die Zahl der Firmenübernahmen und Fusionen erheblich zugenommen. Die Größe vieler Unternehmen nimmt zu und Konzernstrukturen wachsen. Damit große Strukturen handlungsfähig bleiben, werden sie in relativ autonome Teile zergliedert, die ähnliche Produkte, Prozesse und Funktionen aufweisen.²⁷ Internes Benchmarking beinhaltet die Analyse und den Vergleich von Standorten, Profit- sowie Costcentern oder anderen Organisationseinheiten einer Unternehmensgruppe im Hinblick auf ähnliche Betrachtungsobjekte und vergleichbare Zielgrößen.²⁸ Da häufig der Informationsfluss zwischen den Organisationseinheiten durch Strukturgrenzen, internen Wettbewerb und Vorbehalte den anderen gegenüber gehemmt wird, kann internes Benchmarking den wechselseitigen Austausch fördern und gegenseitiges Lernen auslösen. Das regelmäßige Durchführen von internen Benchmarkingprozessen in weiten Teilen der Unternehmen fordert permanent die Veränderungsbereitschaft heraus.²⁹ Das Beschreiben und die Auseinandersetzung mit den Benchmarkingobjekten führt zu einem besseren und tieferen Verständnis von Zusammenhängen in den Abläufen und Strukturen.

Durch internes Benchmarking kann die Wirksamkeit bestehender Verfahren überprüft werden. Determinierungsalternativen zur Optimierung können eingeleitet werden und die treibenden Kräfte für Veränderungsprozesse bezüglich des Benchmarkingobjektes werden

²⁷ Vgl. Horx = Sphären = 32;
vgl. Hammer/Champy = Business Reengineering = 90 ff.

²⁸ Vgl. Spadolini = Benchmarking book = 16

erkennbar. Ständiges und vergleichendes Verbesserungsmanagement, Offenheit und Austausch werden Teile der Unternehmenskultur. Bei der Durchführung des internen Benchmarking müssen Mitarbeiter über Organisationsgrenzen hinweg kommunizieren, wodurch interne Barrieren und Vorurteile abgebaut werden können und sich Chancen ergeben, gemeinsame Verbesserungsprozesse zu initiieren.³⁰ Da interne Benchmarkingprozesse innerhalb der eigenen Organisation ablaufen, sind notwendige Informationen und Daten formal leicht zugänglich. Geheimhaltungsgründe sollten kein Problem für den Austausch darstellen und die Zuverlässigkeit von Daten scheint gegeben oder zumindest überprüfbar zu sein, da auch diesbezüglich Hintergrundinformationen, z. B. zur Erhebungsgrundlage, zur Verfügung stehen.³¹

Durch die Ähnlichkeit der Grundlagen im internen Benchmarkingprozess werden Ergebnisse zügig in substantielle Verbesserungen der betrieblichen Leistungsfähigkeit umgesetzt.³² Außerdem ist internes Benchmarking ein gutes Trainings- und Erfahrungsfeld für einen nachfolgenden externen Benchmarkingprozess. Durch die interne Anwendung werden der definierte Prozess und wesentliche Teile des Benchmarkinginstrumentariums überprüft, so dass die Projektskizze für ein externes Benchmarkingprojekt hinsichtlich der Ziele, des Umfangs und des eingesetzten Instrumentariums erleichtert wird.³³

Für die Steigerung der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit wäre das alleinige Durchführen von internem Benchmarking problematisch. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Best Practice zum Benchmarkingobjekt innerhalb der eigenen Organisation liegt, ist gering, so dass externe Unternehmen in den Benchmarkingprozess einzubeziehen sind.

Neben dem Problem des begrenzten Blickwinkels und damit auch dem beschränkten Verbesserungspotenzial wirft internes Benchmarking weitere Probleme auf. Weil die Vergleichbarkeit durch interne Benchmarkingprozesse zwischen Organisationseinheiten besser gegeben ist als durch externe Benchmarkingprozesse, wird der interne Wettbewerb zwischen den Organisationseinheiten gefördert.

²⁹ Vgl. Heskett/Sasser/Hart = Service Breakthroughs = 42

³⁰ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 62

³¹ Vgl. Camp = Benchmarking = 61

³² Vgl. Harrington = High Performance = 33f.

³³ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 63

Das Interesse des Topmanagements an internen und externen Benchmarkingprozessen ist hoch. Bei einer hohen Ergebniserwartung wird von einer schnellen Generierung von Daten ausgegangen, aber die Bereitschaft, Benchmarkingprozesse unter ausführlicher Beteiligung von vielen Mitarbeitern durchzuführen, ist eher gering. Die Bereitschaft von Mitarbeitern, an Benchmarkingprozessen teilzunehmen, ist grundsätzlich groß.³⁴ Sie besitzen meist ein umfassendes Wissen zum Benchmarkingobjekt, sind neugierig und eher lernbereit. Der interne Wettbewerb, der durch internes Benchmarking initiiert wird, führt jedoch bei den verantwortlichen Führungskräften der Organisationseinheiten, die an dem Benchmarkingprozess teilnehmen und schon vorher erahnen, dass sie nicht zu den Besten gehören werden, oft zu destruktivem Verhalten oder zur Ablehnung des gesamten Benchmarkingprozesses.

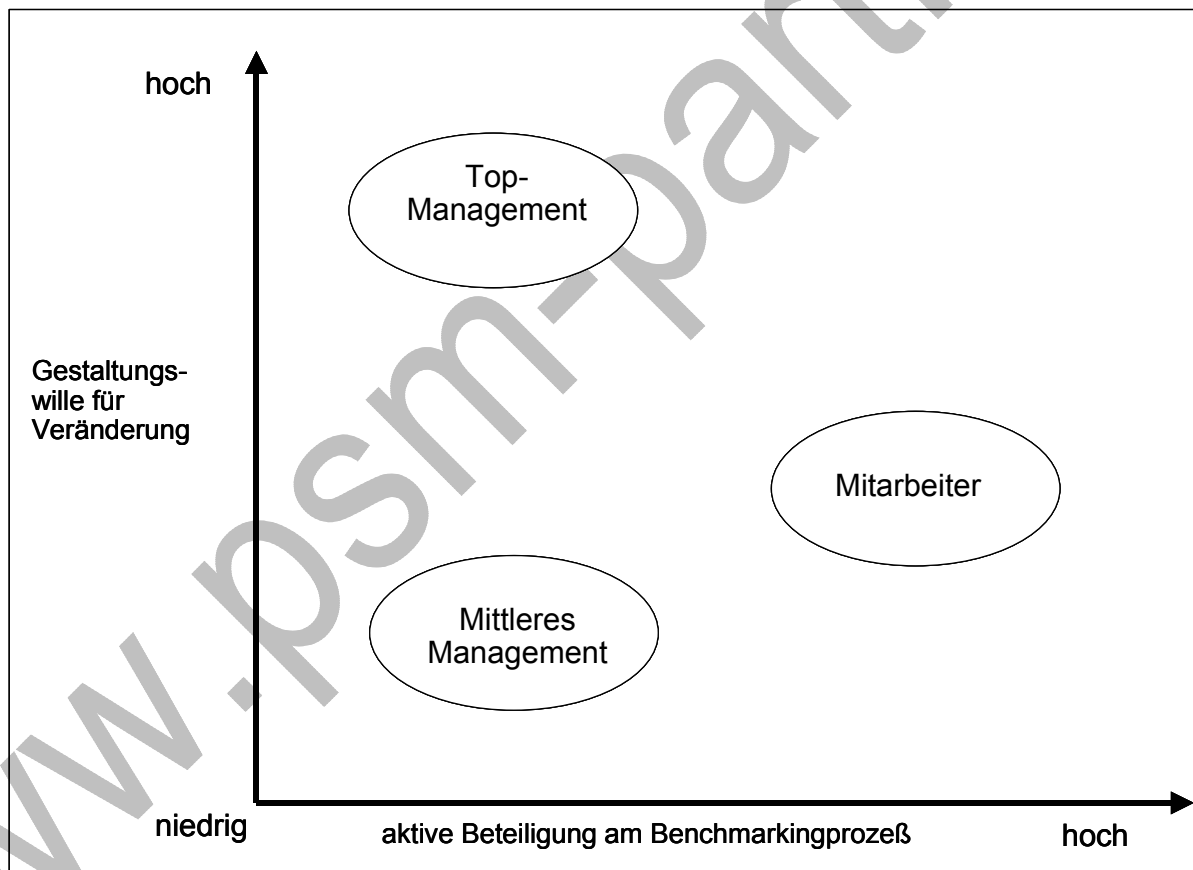


Abbildung 5: Gestaltungswille für Veränderungen und Engagement am Benchmarkingprozess

³⁴ Kunz = Benchmarkingergebnisse =

Auf den mittleren Managementebenen besteht häufig Angst vor Vergleichen und vor zu großer Transparenz interner Prozesse. Die Bereitschaft zu offenem Informationsaustausch in internen Benchmarkingprozessen ist in der Unternehmenspraxis demnach eher gering.³⁵ Das Fahren auf eingefahrenen Gleisen, der sogenannte Tunnelblick, ausgeprägte Innenorientierung, fehlende Neugierde und der Glaube, gegenwärtige und zukünftige kritische Situationen mit in der Vergangenheit erfolgreichen Lösungsstrategien begegnen zu können, sind interne Hindernisse in der Durchführung von Benchmarkingprozessen, die besonders auf den mittleren Managementebenen anzutreffen sind. Daten und andere Informationen werden nicht, unvollständig, nur zögerlich oder durch hierarchischen Druck bedingt, herausgegeben.

Die häufigste Art destruktiven Verhaltens bei internem Benchmarking besteht darin, Definitionen des Benchmarkingobjektes und seiner Zielgrößen permanent anzuzweifeln und das Benchmarkingteam aufzufordern, immer tiefere Schichten zu Definitionen und Prozessbeschreibungen zu erschließen, so dass eine derart atomisierte Aufschlüsselung einen Vergleich nicht mehr möglich macht oder vom Aufwand her kaum noch zu leisten wäre.³⁶

³⁵ Vgl. Kunz = Benchmarkingergebnisse =

³⁶ Kramer/Kramer = Modulare Unternehmensführung = 29 ff.

2.2 Wettbewerbsorientiertes Benchmarking

Wettbewerbsorientiertes Benchmarking ist der Vergleich zu einem Vergleichsobjekt auf der Ebene der Wettbewerber aus der eigenen Branche.³⁷ Das umfassende Verstehen von Produkten, Leistungen und Prozessen der Wettbewerber unterstützt die Positionierung des eigenen Unternehmens im Markt und löst Veränderungsprozesse zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit aus.³⁸ Neben gezieltem einmaligen Benchmarking wird häufig von den beteiligten Benchmarkingpartnern versucht, eine kontinuierliche Partnerschaft zum wechselseitigen Austausch von Informationen zu beiderseitigem Nutzen aufzubauen.³⁹

Der Vorteil von wettbewerbsorientiertem Benchmarking liegt in der guten Vergleichbarkeit der Benchmarkingpartner hinsichtlich von Produkten, Prozessen und Unternehmensstrategien. Die Ähnlichkeit in wesentlichen Strukturmerkmalen der Unternehmen ermöglicht eine relativ einfache und zügige Übertragbarkeit von gewonnenen Erkenntnissen auf das eigene Unternehmen.⁴⁰ Psychologische Barrieren der Akzeptanz der gewonnenen Ergebnisse sind relativ niedrig und der Aufwand für Übersetzungsprozesse des Vergleichsobjektes für die eigene Praxis hält sich in Grenzen.

Das Bilden von Benchmarkingpartnerschaften für wettbewerbsbezogenes Benchmarking ist teilweise schwierig, da direkte Wettbewerber selten bereit sind, Daten über ihre Kernprozesse offenzulegen, z. B. aus Angst vor Verlust von Wettbewerbsvorteilen. Wettbewerbsorientiertes Benchmarking bezieht sich deshalb vorrangig auf die weniger kritischen Bereiche von Unternehmen.⁴¹ In der Automobilindustrie waren relativ unproblematisch zu benchmarkende Bereiche z. B. die Personal- und die Fertigungsbereiche, während zu Produktentstehungs- sowie Einkaufsprozessen kaum Bereitschaft vorhanden war, eine Benchmarkingpartnerschaft einzugehen.⁴² Das Durchführen eines indirekten Benchmarkingprozesses durch ein neutrales Institut oder eine externe Consultinggesellschaft, welche

³⁷ Vgl. Camp = Benchmarking = 62;

vgl. Leibfried/Mc Nair. = Benchmarking = 140 ff.

³⁸ Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 18

³⁹ Vgl. Pieske = Auswahl = 57 ff.

⁴⁰ Vgl. Watson = Benchmarking = 127 ff.

⁴¹ Vgl. Balm = staying best = 32

⁴² Kunz = Benchmarkingergebnisse =

die Vertraulichkeit von Informationen sicherstellen und im Auftrag eines oder mehrerer Wettbewerber handeln, erleichtert den Zugang zu Informationen.⁴³

Problematisch beim Wettbewerbsbenchmarking ist die Tatsache, dass trotz struktureller Ähnlichkeiten nicht alle Prozesse und Methoden von einem Unternehmen auf das andere direkt übertragbar sind, da sie in einen unternehmensspezifischen Kontext eingebunden sind und ihre Wirkung von weiteren Determinanten abhängt.⁴⁴ Ferner beschränkt sich die Durchführung eines Wettbewerbsbenchmarking häufig auf die Identifikation von Leistungslücken gegenüber dem Wettbewerber, weshalb durch Wettbewerbsbenchmarking die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nur begrenzt erweitert wird. Während des Schließens der Leistungslücke zum Wettbewerber entwickelt sich dieser mit großer Wahrscheinlichkeit ebenfalls weiter. Um einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen, wäre die Antizipation von zukünftigen Leistungslücken erforderlich, die über die angewendeten bestehenden besten Verfahren der Wettbewerber hinausgehen. In der Folge des Wettbewerbsbenchmarking ist es notwendig, durch kreative Prozesse das Innovationspotenzial des Unternehmens wesentlich zu steigern.

2.3 Funktionales Benchmarking

Funktionales Benchmarking ist der branchenunabhängige Vergleich von Prozessen, Methoden oder Strategien des eigenen Unternehmens mit denen von herausragend leistungsfähigen Unternehmen unterschiedlicher Herkunft und Branchen.⁴⁵ Internes Benchmarking und Wettbewerbsbenchmarking führen eher zu Ergebnissen, die analog zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen einer kontinuierlichen Entwicklung bezüglich des Vergleichsobjektes entsprechen. Funktionales Benchmarking kann zu fundamentalen innovativen Durchbrüchen führen.⁴⁶ Die innovativsten Lösungsansätze liegen häufig außerhalb der eigenen Branche. Das Erschließen dieses Potenzials in einem funktionalen Benchmarkingprozess eröffnet die Chance, durch das Umsetzen innovativer Lösungsansätze das Niveau des besten Wettbewerbers zu erreichen, bzw. zu übertreffen. Das Gewinnen völlig

⁴³ Vgl. Camp = Benchmarking = 63

⁴⁴ Vgl. Tucker/Zivian/Camp = Mit Benchmarking zu mehr Effizienz = 16

⁴⁵ Vgl. Harrington = High Performance = 36

⁴⁶ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 67

neuer Einsichten und Erkenntnisse kann zu einem tiefgreifenden Wandel von Strategien, Prozessen und Methoden im eigenen Unternehmen führen.⁴⁷

3 Phasenkonzept des Benchmarking

In der Benchmarkingliteratur existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Phasenmodelle zum Benchmarkingprozess, die sich nur hinsichtlich einzelner Gliederungspunkte unterscheiden und ein ähnliches Phasenschema aufweisen.⁴⁸ Das Phasenschema lässt sich in vier Grundschrirte gliedern, die dem Demingzyklus aus dem Prozessmanagement (Plan-Do-Check-Act) entsprechen.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Balm = staying best = 32

⁴⁸ Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 53 ff.;
vgl. Kantrow = Corporate Tradition = 95 ff.;
vgl. Hörvath/Herter: = Vergleich mit den Besten der Besten= 5 ff.

⁴⁹ Vgl. Kamiske/Brauer = Qualitätsmanagement = 125;
vgl. Imai = Kaizen = 101



Abbildung 6: Phasenschema des Benchmarkingprozesses

3.1 Planungsphase

Der Benchmarkingprozess beginnt mit der Festlegung und Beschreibung des Untersuchungsobjektes, das analysiert und verglichen werden soll. Eine mögliche Differenzierung von Untersuchungsobjekten kann nach Produkten/Dienstleistungen, Prozessen, Unterstützungsfunktionen, Strukturen und deren Leistungsfähigkeit oder Strategien erfolgen.⁵⁰ Da prinzipiell jeder Aspekt einer Unternehmung zum Gegenstand des Benchmarking gemacht werden kann, ist eine zielgerichtete Eingrenzung und Konkretisierung der zu untersuchenden Bereiche durch die diese Bereiche abbildenden Faktoren (z. B. Kosten, Kundenzufriedenheit, Engpässe) notwendig.⁵¹ Ferner sollte eine Einschätzung des Aufwandes und der

⁵⁰ Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 28 ff.

⁵¹ Vgl. Harrington = High Performance = 39

Durchführbarkeit des Benchmarkingprozesses mit dem Untersuchungsobjekt vorgenommen werden.⁵² Eine systematische und detaillierte Beschreibung des Benchmarkingobjektes im Gesamtzusammenhang der Kernprozesse eines Unternehmens führt zu einem tieferen und besseren Verständnis von Unternehmensinhalten. Dadurch werden in dieser Stufe häufig nicht nur Problembereiche identifiziert, sondern auch erste Verbesserungspotenziale aufgedeckt und eine Fokussierung des Benchmarkingobjektes ermöglicht.⁵³ In der Planungsphase wird auch festgelegt, wer die Benchmarkingpartner sind, mit denen das Untersuchungsobjekt verglichen werden soll. Der Begriff Partner steht hier für den Aufbau einer tragfähigen Benchmarkingbeziehung, die durch einen offenen Informationsaustausch geprägt sein soll.⁵⁴ Es ist möglich, einen internen Benchmarkingprozess innerhalb der eigenen Unternehmensgruppe oder einen externen Benchmarkingprozess mit Wettbewerbern oder branchenfremden Unternehmen durchzuführen. Eine weitere Differenzierung ergibt sich aus der Möglichkeit einen indirekten oder einen direkten Benchmarkingprozess durchzuführen.⁵⁵

Ein weiterer wesentlicher Schritt in der Planungsphase ist die Auswahl eines geeigneten Benchmarkingteams.⁵⁶ Dieses Team soll idealerweise aus 4 bis 7 Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen bestehen, die verantwortlich für die Durchführung des Benchmarkingprojektes sind. Förderliche Persönlichkeitseigenschaften von Teammitgliedern für den Benchmarkingprozess sind Kontaktstärke, Teamfähigkeit, Neugierde sowie Lernbereitschaft, Initiative und Zielorientierung. Der Übersetzungsprozess von Ergebnissen in die eigene Praxis wird durch das Einbeziehen von Personen, die für das Vergleichsobjekt die Verantwortung im Unternehmen haben, erleichtert, da diese Personen an der Generierung des Wissens beteiligt waren und bestimmte Ergebnisse als realisierte Praxis in anderen Unternehmen gesehen haben. Die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz von Ergebnissen ist demnach eher hoch.

⁵² Vgl. Pieske = Benchmarking = 20

⁵³ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 102

⁵⁴ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 113

⁵⁵ Vgl. Abschnitt 5.1.2. und Abschnitt 5.1.3.2.

⁵⁶ Vgl. Leibfried/Mc Nair. =Benchmarking = 60 f.

3.2 Durchführungphase

Das Verstehen der eigenen Prozesse, Methoden und Praktiken ist eine unerlässliche Voraussetzung für die zielgerichtete Auswahl und das Anwenden von Benchmarkingmethoden bei anderen. Von daher ist zunächst die Datensammlung im eigenen Unternehmen durchzuführen, die erst nach Abschluss der internen Analyse auf die ausgewählten Benchmarkingpartner erweitert werden kann. Durch die interne Analyse werden das geplante Vorgehen und die Methoden für den Benchmarkingprozess getestet und können gegebenenfalls präzisiert oder verändert werden.⁵⁷ Der interne Anwendungsfall ist auch ein gutes Trainingsfeld für die am Projekt beteiligten Mitarbeiter und fördert damit die Motivation und Akzeptanz des Prozesses. Im Sinne einer fairen und wechselseitigen Benchmarkingpartnerschaft ist die interne Analyse auch notwendig, um Informationen zu generieren, die den Benchmarkingpartnern zur Verfügung gestellt werden. Ferner ermöglicht erst ein tiefes Verständnis eigener Prozesse und des eigenen Leistungsniveaus, die Leistungsfähigkeit von Vergleichsobjekten anzuerkennen und in ihrem prozessualen Zusammenhang zu verstehen.

Im weiteren Verlauf des Benchmarkingprozesses werden Daten von den Vergleichsunternehmen zum Benchmarkingobjekt erhoben.⁵⁸ Die Datenerhebung bei den Benchmarkingpartnern kann durch einen direkten oder einen indirekten Benchmarkingprozess geschehen. Nach der Datenerhebung werden die gewonnenen Informationen ausgewertet. Durch Vergleich der Benchmarkingpartner mit der eigenen Leistungsfähigkeit zum Benchmarkingobjekt werden Aspekte der Leistungslücke zu anderen ermittelt.⁵⁹ Durch einen Vergleich von quantitativen Indikatoren wird das Ausmaß der Leistungslücke festgestellt und eine Vorstellung des möglichen Verbesserungspotenzials aufgezeigt.⁶⁰ Zum Schließen der Leistungslücke und um zu Determinierungsalternativen zur Ergebnisverbesserung zu gelangen, ist es entscheidend, die der entsprechenden Leistung zugrundeliegenden Prozesse und Methoden zu verstehen.

⁵⁷ Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 150

⁵⁸ Vgl. Altany = Copycats = 25;
vgl. Camp = Benchmarking = 75

⁵⁹ Vgl. Herter = Weltklasse mit Benchmarking = 257

⁶⁰ Vgl. Camp = Benchmarking = 135

3.2.1 Direktes Benchmarking

Direktes Benchmarking ist der direkte Vergleich mit Teilen der eigenen Unternehmensgruppe oder anderen Unternehmen bezüglich eines Benchmarkingobjektes. Hier wird der Benchmarkingprozess von einem unternehmensinternen Benchmarkingteam durchgeführt. Vertreter des Managements fördern diesen Prozess aktiv durch das Bereitstellen von Ressourcen und das Herstellen von Kontakten. Teilweise wird das Benchmarkingteam durch einen internen oder externen Experten mit umfassender Methoden- und Prozess Erfahrung in der Durchführung von Benchmarkingprojekten begleitet. Teilweise wird direktes Benchmarking von Unternehmen nicht als einmalige Maßnahme betrachtet, sondern in festen Allianzen zwischen den beteiligten Firmen in definierten Abständen wiederholt zum gleichen Thema oder zu anderen Themen durchgeführt.^{61,62} Diese Form des direkten Benchmarkings wird auch kooperatives Benchmarking genannt.⁶³

Grundlage für die Datenerhebung sind Fragebögen und strukturierte Interviews, die telefonisch oder bei Firmenbesuchen mit den Benchmarkingpartnern durchgeführt werden.⁶⁴ Direkte Benchmarkingprozesse sind meistens sehr aufwendig, weshalb häufig ein direkter Vergleich mit nur einem oder einer eher geringeren Anzahl an Benchmarkingpartnern erfolgt. Da zu vielen Benchmarkingthemen nicht genau bekannt ist, wer die Führerschaft im Sinne einer herausragenden Leistungsfähigkeit besitzt, wird teilweise ein sequentieller Auswahlprozess vorgenommen, um in einem ersten Schritt aus einer größeren Anzahl an Unternehmen diejenigen zu identifizieren, mit denen dann anschließend ein detaillierter Vergleichsprozess durchgeführt wird. In einer Vorselektion, die erfahrungsgeleitet ist und sich auf Datenquellen bezieht, wird eine größere Anzahl möglicher Partner für den Benchmarkingprozess identifiziert, an die ein Kurzfragebogen zu Kernaspekten des Benchmarkingobjektes verschickt wird. Die Ergebnisse dieses Kurzfragebogens weisen auf die Benchmarkingpartner hin, mit denen ein umfassender Vergleichsprozess durchgeführt wird. Zusätzlich zu Fragebögen sind hier teilstrukturierte Interviews und Eindrücke aus Firmenbesuchen die wesentlichen Datenquellen.

⁶¹ Bullinger = Planung = 101 ff.;

vgl. Kempf/Siebert = Klassifizierendes Benchmarking = 125 ff.

⁶² Kempf/Siebert = Klassifizierendes Benchmarking = 125 ff.

⁶³ Pielok = Prozeßkettenmodulation = 59 ff.

⁶⁴ Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 159 f. ;
vgl. Goronzy = Numerical taxonomy = 42 ff.

Fragebögen allein sind nur bedingt für die Datenerhebung geeignet, da die Informationsgrundlage, aufgrund derer die Fragen beantwortet werden, sehr unterschiedlich sein kann.⁶⁵ Unterschiedliche Wissensstände und Interpretationen der Fragen können die Ergebnisse wesentlich beeinflussen.⁶⁶ Neben quantitativen Daten (z. B. Kosten, Erträge, Vorlaufzeiten) können im direkten Benchmarking durch Interviews qualitative Daten (z. B. Anzahl, Engpässe, Benutzerfreundlichkeit, Qualifikationsbereitschaft) in ihrem systemischen Zusammenhang erfasst und hinterfragt werden.⁶⁷ Der direkte Kontakt zum Benchmarkingpartner ermöglicht die Erarbeitung oder Abstimmung einer gemeinsamen Basis für die Erfolgsmessung, welche die Voraussetzung für eine gute Interpretation der gewonnenen Informationen ist. Grundlage für einen guten und ergiebigen direkten Benchmarkingprozess sind das vertrauensvolle Verhältnis zu den Benchmarkingpartnern, der faire und partnerschaftliche Umgang im Benchmarkingprozess und das Gewährleisten der Vertraulichkeit von Informationen.⁶⁸ Der Methodeneinsatz für direkte Benchmarkingprozesse ist bisher in der Literatur nur ansatzweise beschrieben worden und beschränkt sich auf einzelne Verfahren, die eher allgemein dargestellt sind. Hier wäre eine systemische Verknüpfung von Verfahren notwendig, mit denen qualitative und quantitative Informationen erhoben werden und in einen prozessualen Gesamtzusammenhang zum Benchmarkingobjekt gebracht werden. Erfahrungen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zur Gestaltung von Fragebögen, standardisierten und strukturierten Interviews könnten zielgerichtet auf Benchmarkingprozesse übertragen werden. Ein weiterer Beitrag zu Methoden der Datenerhebung könnte aus der strategischen Früherkennung kommen und durch eine Adaption der Delphi-Methode oder vergleichbarer Methoden geleistet werden.⁶⁹

3.2.2 Indirektes Benchmarking

Indirektes Benchmarking, auch „Third-Party-Benchmarking“ genannt, wird durch externe Berater oder Institutionen durchgeführt, welche die Durchführung von Benchmarkingprozessen in ihrem Leistungsangebot haben. In der Durchführung von Benchmarkingprozessen können auch hier quantitative und qualitative Ansätze unterschieden werden. Grundla-

⁶⁵ Vgl. Kirchmair = Befragungsmethoden = 38 ff.

⁶⁶ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 102

⁶⁷ Vgl. Leibfried/Mc Nair = Benchmarking = 201 ff.

⁶⁸ Vgl. Spendolini = Benchmarking book = 195 ff.

⁶⁹ Vgl. hierzu Elbling/Kreuzer = Strategische Instrumente = 77 ff.

ge von beiden Ansätzen ist eine mehr oder weniger umfassende Datenerhebung von Vergleichspartnern. Beim indirekten Benchmarking werden vorhandene Informationsquellen, z. B. Datenbanken, genutzt oder die Datenerhebung über Fragebögen geleistet.⁷⁰ Das Ergebnis ermöglicht weniger ein detailliertes Verständnis des Benchmarkingobjektes bei Benchmarkingpartnern als viel mehr eine vergleichende Positionierung der teilnehmenden Unternehmen bezüglich der ausgewählten Erfolgskriterien, die das Benchmarkingobjekt abbilden sollen. Detaillierte Beschreibungen zum Schließen von Leistungslücken werden häufig nur ansatzweise aufgezeigt.

Im weiteren Sinn gehört die Erfolgsfaktorforschung auch zu den indirekten Benchmarkingansätzen. Kerngedanke der Erfolgsfaktorforschung ist, dass bestimmte Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen beschrieben werden können, die für den Erfolg oder Misserfolg entscheidend sind.⁷¹ Erfolgskomponenten werden aus Differenzierungen des Wirtschaftlichkeitsbegriffes hergeleitet.⁷² Nach Gutenberg wird Wirtschaftlichkeit hergeleitet aus dem Verhältnis zwischen der wirklich realisierten Kosten- Aufwandsituation zur günstigsten Ist-Aufwand zu Soll-Aufwandsituation. Aus dieser wertbezogenen Sichtweise des Wirtschaftlichkeitsbegriffes lässt sich eine quantitative Sichtweise herleiten, die als Produktivität bezeichnet wird (mengenmäßiger Ertrag / mengenmäßiger Einsatz der Produktionsfaktoren). In der Folge führen die Wirkungen des Marktes zum Erfolgsmaß der Rentabilität.⁷³

In der Erfolgsfaktorforschung wird versucht, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgskomponenten herzustellen.⁷⁴ Erfolgskomponenten werden durch externe Einflüsse und Rahmenbedingungen zum Vergleichsobjekt festgelegt und entsprechen den Begrenzungsfaktoren zur Determinierung des Umfeldes von Dlugos.⁷⁵ Sie stellen die Erfolgsvariablen dar, auf welche die Erfolgsfaktoren wirken. Erfolgsfaktoren sind die beeinflussbaren Variablen, z. B. Fertigkeiten und Ressourcen einer Organisationseinheit, welche als direkte oder indirekte Steuerungsgrößen die Ursachen für den Erfolg

⁷⁰ Vgl. Pieske = Auswahl = 63f.;
vgl. Leibfried/Mc Nair = Benchmarking = 203 ff.

⁷¹ Vgl. Rockart = data needs = 89

⁷² Vgl. Gutenberg = Betriebswirtschaftslehre = 27

⁷³ Vgl. Wöhe = Einführung = 48 f.

⁷⁴ Vgl. Rockard = data needs = 89

⁷⁵ Vgl. hierzu Kapitel 4.1.

darstellen.⁷⁶ Erfolgsindikatoren im Benchmarking sind demnach Maße für den Erfolg, die durch die Erfolgsfaktoren gesteuert werden. Im Benchmarking werden Erfolgsfaktoren durch Maßeinheiten der dazugehörenden Erfolgsindikatoren des eigenen Unternehmens mit denen anderer Unternehmen verglichen. Beispielhaft für die Erfolgsfaktorforschung sei hier das PIMS-Konzept genannt, die „Profit Impact on Market Strategy“. Umfangreiche Daten von über 3000 Geschäftseinheiten werden regressionsanalytisch ausgewertet, um Aussagen über strategische Einflussfaktoren zu machen, die für den Geschäftserfolg, gemessen mit dem Erfolgsindikator ROI (Return on Investment), verantwortlich sind.⁷⁷

Zu vielen Benchmarkingobjekten existieren Datenbanken bei Verbänden, Benchmarkingorganisationen und andern Institutionen (z. B. DGFP, Deutsche Gesellschaft für Personalführung; ASTD, American Society for Training and Development), die zielgerichtet für indirektes Benchmarking genutzt werden können. Weitere Quellen sind Publikationen, Literaturdatenbanken, Unternehmensverzeichnisse und Datenbanken, Experten (Universität, Berater) sowie Seminar- und Kongressveranstalter.⁷⁸ Diese Quellen sowie interne Fachleute mit ihren Beziehungsfeldern nach außen können wertvolle Hinweise für die Auswahl von Benchmarkingpartnern geben.

Kritik an indirekten Benchmarkingstudien setzt an der Verfügbarkeit von umfassenden Daten zum Benchmarkingobjekt und deren Aktualität bei unterschiedlichen Benchmarkingpartnern an. Bei datenbankgestütztem Benchmarking sind Kennzahlenvergleiche, die vergangenheitsbezogen sind, meist wesentlicher Bestandteil der Studie. Es ist fraglich, ob durch diese Kennzahlen zukünftige Zielwerte hinreichend beschrieben werden können. Geeignet erscheinen die oben genannten Quellen eher für allgemeine Vergleiche und zum Identifizieren möglicher Benchmarkingpartner.⁷⁹ Ferner ist häufig auch die Qualität der Datenerhebung in Frage zu stellen. Erhebungsgrundlagen und Definitionen werden nicht genügend herausgestellt und abgeglichen. Teilweise bleiben beim indirekten Benchmarking die Benchmarkingpartner anonym, was eine ganzheitliche Interpretation von Determinierungsalternativen und Besonderheiten von unternehmensspezifischen Kontexten verhindert. Multidimensionale Zusammenhänge werden nicht erkannt und eine Akzeptanz von

⁷⁶ Vgl. Pfohl = Logistikmanagement = 59

⁷⁷ Vgl. Elbling/Kreuzer = strategische Instrumente = 51 f.;
vgl. Bühner = Strategie und Organisation = 183

⁷⁸ Vgl. Mertins/Siebert/Kempf, = Benchmarking = 65

⁷⁹ Vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 127

Ergebnissen durch eine abstrakte und anonymisierte Darstellung von Ergebnissen verhindert.⁸⁰ Ähnlich wie in der PIMS-Studie werden häufig zwischen Erfolgsindikatoren und Erfolgsfaktoren lineare Zusammenhänge auf Grundlage weniger Daten hergestellt, die in der Realität nicht vorhanden sind.⁸¹ Außerdem wird den jeweiligen spezifischen Begrenzungsfaktoren zur Umfeldeterminierung wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Indirekte Benchmarkingstudien konzentrieren sich meistens auf einige wenige und bekannte Erfolgsvariablen. Das kann dazu führen, dass wichtige, besonders psychologische und politische Einflussfaktoren, nicht berücksichtigt werden.

3.3 Analysephase

In der Analysephase wird die ermittelte Leistungslücke analysiert. Die quantitativen Leistungsunterschiede werden durch eine qualitative Beschreibung der Ursachen konkretisiert. Auf Grundlage der neuen Erkenntnisse werden Ziele formuliert oder aktualisiert und Lösungsalternativen zum Schließen der Leistungslücke formuliert und im Hinblick auf die Umsetzung im eigenen Unternehmen bewertet.⁸² Ziel ist es, die Prozesse und Methoden, welche das Erzielen der jeweiligen Spitzenleistungen bedingen, nicht in direkter Form zu übernehmen, sondern an die Bedingungen des eigenen Unternehmens zu adaptieren.⁸³ Meistens gibt es unterschiedliche Möglichkeiten das Ziel zu erreichen und es gilt, die am besten passende Möglichkeit in Bezug auf das eigene Unternehmen auszuwählen und zu realisieren.⁸⁴ Die Auswahl der passenden Analyseverfahren für das Benchmarkingobjekt ist in der Analysephase entscheidend. Entsprechend der Auswahl quantitativer und qualitativer Benchmarkingkriterien sind zur Auswertung der Informationen analytische, datengestützte Verfahren auf der Basis gut nachprüfbarer Modellannahmen möglich oder intuitive, erfahrungsgelitete Verfahren, wie z. B. Expertenbefragungen, die ganzheitlich ausgewertet werden und deshalb nur begrenzt nachvollziehbar sind.⁸⁵ Hier weist die bisherige Praxis zum Thema Benchmarking ein großes Methodendefizit auf: ein konkretes und detailliertes

⁸⁰ Vgl. Ulrich/Probst = ganzheitliches Denken und Handeln = 108

⁸¹ Vgl. Elbling/Kreuzer = strategische Instrumente = 55;

vgl. Hörvath/Herter = Vergleich mit den Besten der Besten = 9

⁸² Vgl. Balm = staying best = 108 f.; vgl. Karloef/Östblom = Benchmarking-Konzept = 171

⁸³ Vgl. Camp = Benchmarking = 128 f.

⁸⁴ Vgl. Daenzer/Huber = Systems Engineering = 58

⁸⁵ Vgl. Harrington = High Performance = 63 ff.

Methodenangebot zur Informationsauswertung und Verdichtung in Bezug auf unterschiedlich komplexe Benchmarkingobjekte wird nicht gegeben. Bestenfalls sind Analogieschlüsse aus den verwandten Methoden von Fallstudien zu Benchmarkingprozessen möglich.

3.4 Umsetzungsphase

In der Abschlussphase des Benchmarkingprozesses werden Verbesserungspotenziale zum Schließen der Leistungslücke in operative Determinierungsalternativen umgesetzt. Hier gilt es, bei der Umsetzung in der eigenen Organisation Skepsis und Widerstand zu überwinden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in weite Teile des Unternehmens vermittelt und insbesondere mit den Mitarbeitergruppen, einschließlich der Führungskräfte, die von der Realisierung der Determinierungsalternativen betroffen sind, diskutiert.⁸⁶ Die Ergebnisse des Benchmarkingprozesses wirken auf die Strategien und Ziele der vom Benchmarkingobjekt betroffenen Unternehmensbereiche. Es kann erforderlich sein, neue Leistungsstandards zu definieren und Zielgrößen zu korrigieren. Eine Veränderung von Prioritäten in der Realisierung von Strategien oder eine Neuausrichtung von Strategien kann erfolgen und ggf. in neuen Zielgrößen abgebildet werden.⁸⁷ Die Art des Projektmanagements bei der Realisierung hängt von der Komplexität und der Reichweite der geplanten Determinierungsalternativen ab.⁸⁸ Die Umsetzung von Determinierungsalternativen erfolgt durch eindeutig beschriebene und zugeordnete Veränderungsprojekte, die in einem Planungsprozess beschrieben und Kontrollprozess verfolgt werden.⁸⁹ Die Entwicklungsdynamik in allen Aspekten der Wirtschaft fordert permanent die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen heraus. Deshalb gilt es, regelmäßig durch Benchmarking zu überprüfen, ob ermittelte Spitzenwerte zum Benchmarkingobjekt noch gültig sind.⁹⁰ Ferner werfen gewonnene Erkenntnisse häufig auch neue Fragen auf und regen zur Durchführung weiterer Benchmarkingprozesse an. Erfahrungsgemäß steigen auch mit zunehmender Routine die Akzeptanz des Verfahrens und die Güte der Ergebnisse durch ein im Benchmarking erfahrenes und zielführendes Projektmanagement.

⁸⁶ Vgl. Codling = Best Practice Benchmarking = 117

⁸⁷ Vgl. Camp = Benchmarking = 176

⁸⁸ Vgl. Camp = Benchmarking = 207 ff.

⁸⁹ Vgl. Hörvath/Herter = Vergleich mit den Besten der Besten = 10

⁹⁰ Vgl. Herter = Weltklasse mit Benchmarking = 258

4 Kritik am Konzept des Benchmarking

Benchmarking ist als Begriff in den gängigen Sprachgebrauch von Managern übergegangen und wird als Managementmethode in vielen Unternehmen eingesetzt. Vielleicht ist der grundlegende Beitrag des Benchmarking für die Managementmethoden in einer immer globaler werdenden Welt mit freier zugänglichen Informationen in der Wortschöpfung oder Wortanpassung des Begriffs Benchmarking zu finden. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird Benchmarking gleichgesetzt mit dem Vergleich bezüglich eines Benchmarkingobjektes. Die methodische Herangehensweise für den Vergleich ist sehr unterschiedlich und reicht vom Vergleich bestimmter Kennzahlen bis zum analytischen und umfassend durchgeführten Benchmarkingprozess nach einem vorher definierten Phasenkonzept. Die in der Literatur dargestellten Benchmarkingkonzepte weisen, wie die meisten Methoden der Managementmoderne, zur Initiierung und Bewältigung von Veränderungen ein mehrstufiges Phasenkonzept auf, in dem auch die Bedeutung einer guten Problembeschreibung oder Auftragsklärung, die Zusammensetzung eines kompetenten und wirkungsvollen Projektteams, sowie Phasen zur Datensammlung, Analyse, Lösungs- und Determinierungsalternativengenerierung, Implementierung und Erfolgskontrolle enthalten sind. Auch die Wahl von Vergleichspartnern ist beim Benchmarking nicht neu, sondern war schon von jeher Bestandteil von Wettbewerbsvergleichen. Der Beitrag, den Benchmarkingkonzepte zu den Managementmethoden liefern, liegt somit eher in der Beschreibung der unterschiedlichen Anwendungsfelder, internes Benchmarking, Wettbewerbsbenchmarking und funktionales, branchenübergreifendes Benchmarking und der daraus resultierenden Herausforderung, sich unterschiedlichen Vergleichsebenen zu stellen. In der Benchmarkingliteratur werden Fallbeispiele dargestellt und Phasenkonzepte beschrieben, die sich überwiegend an Aspekte bisheriger Managementmethoden anlehnen und so in allgemeiner Form zu einer Anwendung der Methoden einladen.

In der Benchmarkingliteratur wird psychologischen Faktoren wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Benchmarkingprozesse führen zu verstärktem internen und externen Wettbewerb und wirken auf die Motivation der beteiligten und betroffenen Mitarbeitergruppen ein. Das Bedingungsgefüge in Benchmarkingprozessen könnte von daher genauer untersucht und in einen Methodenrahmen eingebettet werden. Die Phasenkonzepte werden ausschließlich

deskriptiv dargestellt und nur in einen allgemeinen methodischen Rahmen gestellt. Die Qualität der in einem Benchmarkingprozess generierten Daten beruht häufig auf eher fragwürdigen Grundlagen.⁹¹ Eine empirische Überprüfung unterschiedlicher Untersuchungsmethoden existiert nicht. So ist bisher kein gezielter Wirksamkeitsvergleich von Analysemethoden bezüglich eines Benchmarkingobjektes durchgeführt worden. Aussagen hierzu sind rein subjektiver und erfahrungsgleiteter Natur. Systemische Verknüpfungen unterschiedlicher Verfahren für die Durchführung von Benchmarkingprozessen werden nach subjektiver Notwendigkeit vorgenommen und multidimensionale Zusammenhänge werden nicht erkannt. Insgesamt gesehen gibt es zum Thema Benchmarking ein Forschungsdefizit, das mit Hilfe der Austauschtheorien und Methoden der empirischen Psychologie beseitigt werden könnte. Ein Forschungsansatz könnte somit darin bestehen, psychologische und politologische Einflussfaktoren im Bedingungsgefüge des Benchmarkingprozesses mit Hilfe empirischer Untersuchungsmethoden zu beschreiben.

5 Fallbeispiel: Benchmarkingprojekt „Reduzierung von Fehlzeiten“

Folgender Anwendungsfall wird in einem Benchmarkingprozess am Beispiel eines Projektes zur Reduzierung von Fehlzeiten aufgezeigt. In einem branchenübergreifenden Benchmarkingprozess wurden die praktizierten wesentlichen Determinierungsalternativen zur Lösung des Fehlzeitenkonfliktes in Unternehmen erfasst und in ihrem Wirkungsgefüge bewertet.⁹²

Auslöser für den Benchmarkingprozess „Reduzierung von Fehlzeiten“ war die sogenannte Gesundheitsliga der fertigenden Werke des VW-Konzerns. In der Gesundheitsliga werden die durchschnittlichen monatlichen Gesundheitsstände nahezu aller Fertigungsstandorte erfasst.

⁹¹ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.3.2 zum indirekten und direkten Benchmarking

⁹² Im Auftrag des Personalvorstandes der Volkswagen AG führte die Organisationseinheit Personalforschung und Benchmarking der Volkswagen Coaching GmbH 1995 mit einem Benchmarkingteam aus dem Volkswagenkonzern einen Benchmarkingprozess zu dem Thema Reduzierung von Fehlzeiten in der deutschen Industrie durch. Der Verfasser hat dieses Projekt geleitet.

Innerhalb des Konzernmanagements ist die durchschnittliche Anwesenheitsquote ein wesentlicher Indikator zur Personalsteuerung. Gerade deshalb ist die Gesundheitsliga unter den Führungskräften der in- und ausländischen Werke umstritten. So ist die Konsequenz und Durchgängigkeit der Datenerhebung in den Standorten sehr unterschiedlich. Während z. B. im Volkswagenwerk in Puebla, Mexico durch die Vorgesetzten nur eine ungefähre Anwesenheitsschätzung durchgeführt wird, da viele Mitarbeiter mehrere Arbeitsverhältnisse haben, werden in Deutschland die Fehlzeitenquoten konsequent und durchgängig erhoben und verfolgt. Ferner sind die arbeitsrechtlichen Voraussetzungen, z. B. zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, zwischen den Ländern sehr unterschiedlich; z. B. führte 1995 das tschechische Gesetz zur Lohnfortzahlung dazu, dass im Krankheitsfall das Einkommen von Fertigungsmitarbeitern für die ersten Krankheitstage höher lag als bei Anwesenheit im Betrieb. Es ist auch davon auszugehen, dass die unterschiedlichen klimatischen Bedingungen in den Standortregionen einen Einfluss auf die Fehlzeitenquote haben. Die Personalstruktur der Werke ist auch sehr unterschiedlich. Die Mitarbeiter des Volkswagenwerkes in Mosel sind z. B. vor der Einstellung durch einem umfassenden und methodischen Auswahlprozess unterworfen worden; und sie sind vom Durchschnittsalter eher jung.

Comparison of health record in VW Group									
Production plants world-wide									
Development from December 1995 till May 1996									
Rank	Company	Locations	Health record in %						Trend
May 95			Dec. 95	Jan 96	Feb 96	March 96	Apr 96	May 96	
1	FAW-VW	Changchun	99,8	99,9	99,8	99,7	99,6	99,6	↘
2	SVW	Shanghai	99,5	99,7	99,5	99,5	99,3	99,3	↘
	CCM	Taipei	99,5	99,5	99,4	99,9	99,1	99,3	↔
4	VW de Mecico	Puebla	98,8	99,0	98,7	99,0	98,6	98,5	↘
5	VW Argentina	Pacheco		98,1	98,8	98,1	98,1	98,3	↔
6	VW do Brasil	Taubate		98,2	98,0	97,9	98,0	98,0	↔
7	VW Sachsen	Chemnitz	96,1	96,6	96,4	96,8	97,9	97,5	↔
8	VW SA	Uitenhage	97,4	97,8	97,7	97,6	97,2	97,4	↔
9	VW Argentina	Cordoba			98,3	98,0	97,9	97,3	↘
10	VW do Brasil	Anchieta		97,1	97,2	97,3	96,9	96,9	↘
	VW AG	Emden	95,2	93,8	94,0	95,0	96,3	96,9	↘
12	VW AG	Kassel	95,5	94,8	94,1	95,1	96,2	96,7	↘
13	AutoEuropa	Palmela	96,9	96,8	97,2	97,7	96,9	96,6	↘
	VW AG	Wolfsburg	95,0	95,7	94,9	95,4	96,3	96,6	↘
15	VW Bratislava	Bratislava	90,0	94,3	94,1	95,2	95,9	96,5	↘
16	AUDI	Ingolstadt	94,9	95,7	94,7	95,0	95,8	96,1	↘
	VW AG	Salzgitter	93,5	95,2	94,4	94,8	95,2	96,1	↘
18	VW Sachsen	Mosel	94,8	94,7	94,9	95,1	96,2	96,0	↘
	VW Navarra	Pamplona	96,0	95,7	95,3	95,5	96,1	96,0	↔
20	SEAT	Martorell	96,1	96,5	96,1	95,7	95,9	95,9	↔
21	VW AG	Braunschw	93,4	95,0	95,0	95,1	95,5	95,7	↘
22	Skoda	Mlada Bole	90,2	93,7	94,0	94,0	95,0	95,7	↘
23	AUDI	Neckarsulr	93,6	94,1	92,8	94,1	95,1	95,4	↘
24	SEAT	Barcelona	95,0	95,9	95,6	95,2	95,4	94,9	↘
25	VW Canada	Toronto	89,2	92,4	93,5	93,8	94,6	94,8	↘
26	VW Brüssel	Brüssel	93,9	94,5	94,0	94,5	94,4	94,6	↘
	Skoda	Kvasiny	87,2	92,0	90,8	91,3	92,2	94,6	↘
28	VW AG	Hannover	92,7	93,5	91,4	92,9	93,8	94,5	↘
29	Skoda	Vrchlabi	88,8	93,0	92,9	91,9	91,8	93,5	↘

Abbildung 7: Volkswagenkonzern; Gesundheitsliga

Aufgrund der starken kulturellen, klimatischen und arbeitsrechtlichen Unterschiede zwischen den westlichen Industrienationen wurde kein weltweiter Benchmarkingprozess durchgeführt, sondern lediglich Firmenstandorte von Unternehmen innerhalb Deutschlands in die Studie einbezogen. Der Benchmarkingprozess sollte funktional, branchenübergreifend durchgeführt werden.

Das Benchmarkingprojekt hatte zum Ziel, wesentliche Beiträge zur Reduzierung des Aufwandes für persönlich bedingte Abwesenheiten innerhalb der Standorte der Volkswagen AG zu leisten. Das bisherige Instrumentarium zur Reduzierung von Fehlzeiten in den inländischen Konzerngesellschaften sollte erfasst und ausgewertet werden und in dem Benchmarkingprozess mit dem Instrumentarium und den Erfahrungen von geeigneten Benchmarkingpartnern verglichen werden. Erfolgreiche Determinierungsalternativen und Methoden der Benchmarkingpartner zur Reduzierung von Fehlzeiten sollten anschließend

kulturverträglich in ein bestehendes Determinierungsalternativenszenario der jeweiligen Konzerngesellschaft integriert werden.

Das Benchmarkingteam zur Durchführung des Benchmarkingprozesses umfasste 8 Teilnehmer und bestand aus Vertretern des Personalwesens von Konzerngesellschaften, dem Gesundheitswesen, der Volkswagenbetriebskrankenkasse und der Fertigung eines VW-Werkes. Das Benchmarkingteam wurde von einem Benchmarkingexperten aus der Volkswagen Coaching GmbH beraten und durch die Phasen des Benchmarkingprozesses geleitet.

Dem funktionalen Benchmarkingprozess wurde das Sammeln von Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten innerhalb der Konzerngesellschaften vorgeschaltet. Es wurden 70 Determinierungsalternativen identifiziert, die in einer Literaturrecherche um weitere 12 Determinierungsalternativen ergänzt wurden. Die gefundenen Maßnahmen waren in ihrer Beschreibung teilweise nicht eindeutig voneinander abgegrenzt.

Ein Evaluationsprozess zur Bewertung der Wirksamkeit und des zu leistenden Aufwandes von Determinierungsalternativen zur Reduzierung von Fehlzeiten liegt in der Literatur nicht vor. Es werden Determinierungsalternativenlisten erstellt mit dem Hinweis, dass dem Phänomen Fehlzeiten nur mit einer Bündelung von Determinierungsalternativen beizukommen ist. In Ergänzung zu den Determinierungsalternativen wird nur der Hinweis auf Überprüfbarkeit der Durchführbarkeit gegeben, ohne dass Maßstäbe für die Überprüfung genannt werden.⁹³ Meier nennt folgende Determinierungsalternativen zur Reduzierung von Fehlzeiten:⁹⁴

- Führen von Fehlzeitengesprächen
- Berücksichtigen von Leistungseinschränkungen
- Ergebniskontrolle
- Schulung von Vorgesetzten
- Ausscheiden mit Wiedereinstellgarantie
- Beteiligung von Krankenkassen und Gesundheitsdienst
- Besuche von Kranken
- Determinierungsalternativen zur Mitarbeitermotivation

⁹³ Meier = Fehlzeitenreduzierung als Führungsaufgabe = 81

⁹⁴ Meier = Fehlzeitenreduzierung als Führungsaufgabe = 80f.

- Aufhebung des Arbeitsvertrages
- Änderungskündigung
- Verbesserung der Arbeitssituation

Salowsky kam zu folgenden Determinierungsalternativen zur Senkung von Fehlzeiten, deren Durchführungsgrad er von befragten Unternehmen einschätzen ließ:⁹⁵ Hiernach sind Fehlzeitengespräche durch den Vorgesetzten, die Einbeziehung des Vertrauensarztes, die Schulung von Vorgesetzten in der Gesprächsführung und im Umgang mit Fehlzeiten sowie das gezielte Vorladen von Mitarbeitern mit häufigen Fehlzeiten zum Vertrauensarzt die am weitesten verbreiteten Determinierungsalternativen zur Reduzierung von Fehlzeiten in Unternehmen.

- Fehlzeitengespräche	29,4%
- Vorladung zu Vertrauensärzten	15,9%
- Schulung von Vorgesetzten	11,2%
- Regelmäßige Überprüfung der Gesundheit von Kandidaten mit hohen Fehlzeiten	10,0%
- Umsetzen von Verbesserungen am Arbeitsplatz	7,0%
- Anschreiben/Anruf bei Erkrankten	6,5%
- Anwesenheitsprämie	5,9%
- Besuch von Kranken	3,5%
- Aufbau eines Systems zur Datenerfassung	2,9%
- Abmahnungen und Kündigungen	2,9%
- Regelmäßige Gespräche unter Beteiligung der Personalabteilung und des Betriebsrates	1,8%
- Gesundheitsüberprüfung bei Neueinstellungen	1,2%
- Teilweises Aufheben der 3-Tage-Regelung	1,2%
- Einbeziehen von Fehlzeitenquoten bei Zulagen	0,6%

Das Benchmarkingteam reduzierte die durch Befragung, Brainstorming und Literaturrecherche identifizierten Determinierungsalternativen auf 33 eindeutig unterscheidbare Determinierungsalternativen, die Themenclustern zugeordnet wurden. Zur Identifikation der wirkungsvollsten Zielsicherungsalternativen und zur Einschätzung der Wirkungsbreite

⁹⁵ Vgl. Salowsky = Empirische Zusammenhänge = 53f.

wurde in einem anschließenden Self Assessment in den Konzerngesellschaften der Einfluss der Maßnahme auf die Senkung des Krankenstandes durch Führungskräfte und Vertreter der jeweiligen Personalabteilungen bewertet. Die Vorauswahl externer Benchmarkingpartner für einen umfassenden Methoden- und Determinierungsalternativenvergleich zur Senkung von Fehlzeiten erfolgte in einem Selektionsprozess auf Basis von Literaturrecherche zum Thema Fehlzeiten, durch die Auswertung von Kongreßberichten und das Hinzuziehen von Verbänden sowie internem Know how.

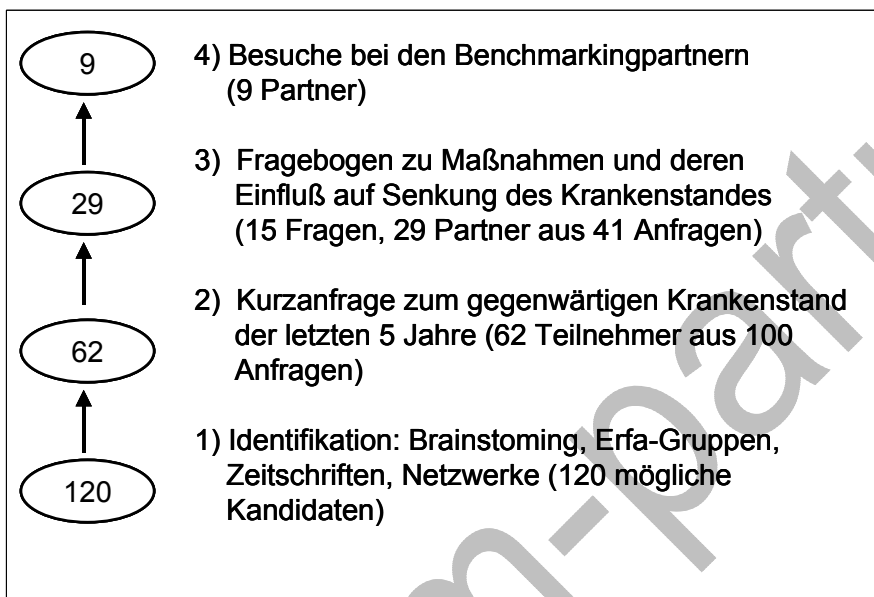


Abbildung 8: Identifikation und Auswahl von Benchmarkingpartnern

In einem anschließenden Brainstormingprozess wurde die Zahl möglicher Benchmarkingpartner um weitere, aus Sicht des Benchmarkingteams interessante, Kandidaten erweitert. Insgesamt 120 mögliche Benchmarkingpartner wurden identifiziert. An 100 der identifizierten Kandidaten für eine mögliche Benchmarkingpartnerschaft wurde ein Kurzfragebogen zu mitarbeiterbezogenen Kennzahlen, einschließlich Fehlzeitenquoten der letzten Jahre, verschickt, einschließlich der Einladung zur Teilnahme an diesem Schritt des Benchmarkingprozesses. In diesem Brief wurde zugesagt, die ermittelten quantitativen Kennzahlen vertraulich auszuwerten und nur anonymisiert darzustellen und allen Beteiligten die Auswertung dieses Schrittes zukommen zu lassen.

Um die Vergleichbarkeit von quantitativen Daten zu ermöglichen, wurde eine Fehlzeitenformel zur einheitlichen Ermittlung der Fehlzeiten beigefügt. Die Rücklaufquote des beantworteten Kurzfragebogens betrug 62%.

Die 62 Benchmarkingpartner wurden 9 Branchenkategorien zugeordnet:

- Automobilzulieferer 9
- Chemische Industrie 11
- Elektrotechnik/Elektronik 10
- Fahrzeugbau 8
- Luft- und Raumfahrt 3
- Maschinen- und Anlagenbau 6
- Metallverarbeitende Industrie 7
- Mischkonzerne 4
- Sonstige 4

Die Auswertung der mitarbeiterbezogenen Kennzahlen der in dieser Phase des Benchmarkingprozesses einbezogen Unternehmen führte zu folgenden Ergebnissen:

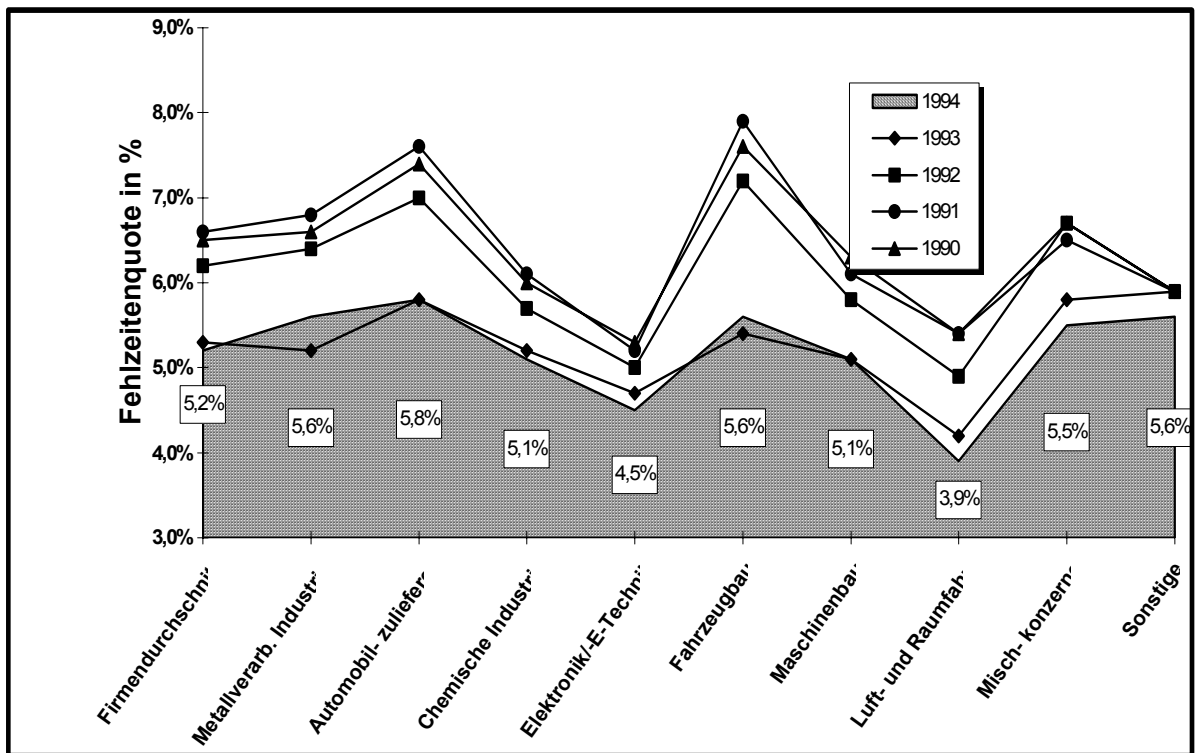
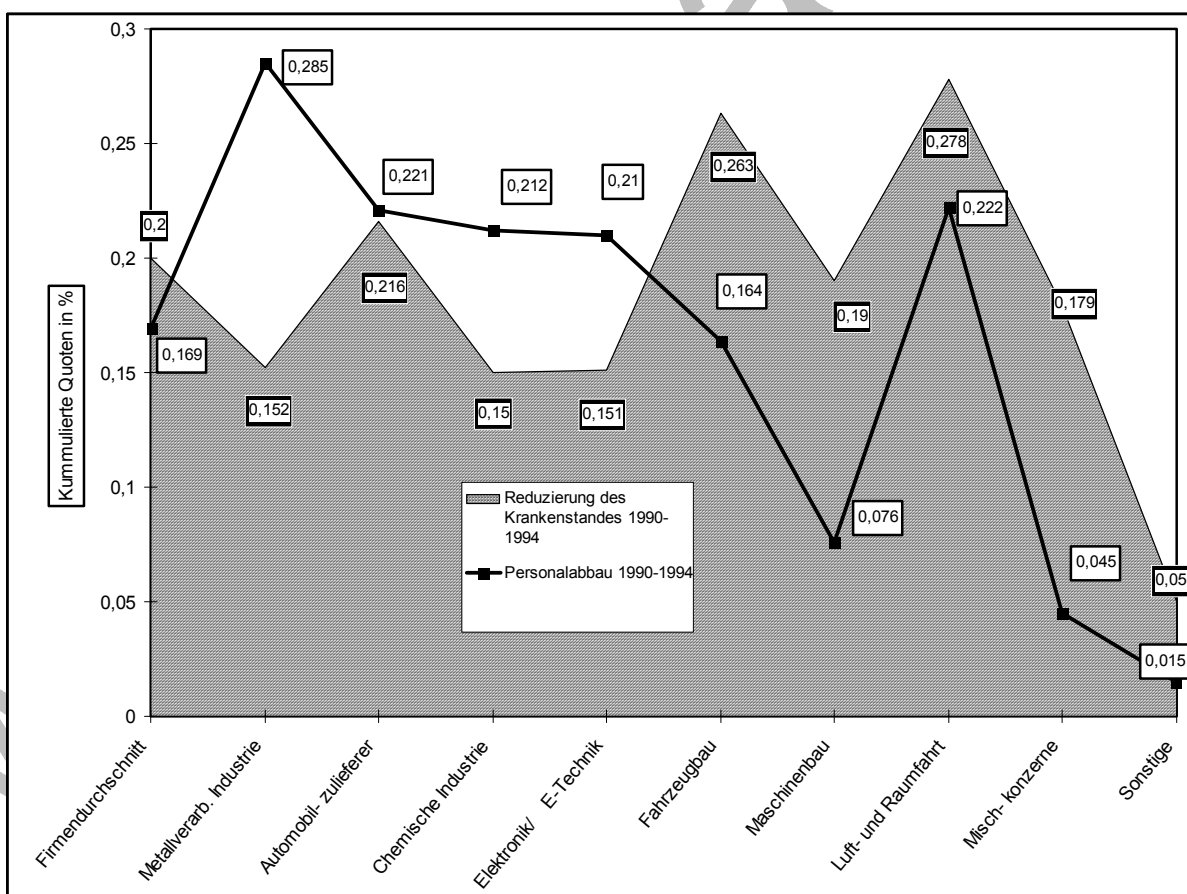


Abbildung 9: Fehlzeitenquoten nach Branchen 1990-1994

Die Fehlzeitenquote von 1990-1994 ist in allen Branchen erheblich zurückgegangen und bestätigt den korrelativen Zusammenhang zwischen Fehlzeitenquote und Arbeitslosenquote. Es wurde auch festgestellt, dass innerhalb der gleichen Branchen, bei struktureller Ähnlichkeit, die Fehlzeitenquoten zwischen den Unternehmen erhebliche Unterschiede aufweisen. Daraus könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass politische, psychologische und wirtschaftliche Bedingungen einen erheblichen Einfluss auf die jeweilige Fehlzeitenquote haben. Gleichzeitig mit der Fehlzeitenquote wurde auch die Personalabbauquote der Unternehmen erhoben. In der Gegenüberstellung der kumulierten Fehlzeitenabbauquoten und der kumulierten Personalabbauquoten erkennt man unterschiedliche Tendenzen. Wenn ein umfassender Personalabbau durch Vorruhestandsprogramme zu einer Verjüngung der Belegschaft führt, müsste die kumulierte Fehlzeitenabbauquote, die dadurch bedingt ist, erheblich zunehmen. Dieser Zusammenhang war in der Benchmarkingstudie nicht erkenn-



bar.

Abbildung 10: Personalabbau- und Fehlzeitenabbauquote 1990-1994

Ein weiteres Ergebnis war, dass die Unternehmen, die schon 1990 eine relativ niedrige Fehlzeitenquote aufwiesen, diese bis 1994 noch erheblich reduzieren konnten.

Auf der Basis dieser Datengrundlage wurden im nächsten Schritt die 41 Benchmarkingpartner für einen ausführlichen qualitativen Benchmarkingprozess identifiziert. Als definitive Bezugspunkte zur Auswahl der Benchmarkingpartner wurden folgende Selektionskriterien festgelegt, die mit dem Kurzfragebogen erhoben wurden:

1. Unternehmensgröße: Die Größe des Gesamtunternehmens sollte mindestens größer 1000 Mitarbeiter betragen und die zu betrachtende Werksgröße für den Benchmarkingprozess sollte mindestens 500 Mitarbeiter je Werksgröße betragen,
2. die Firmenorganisation sollte als einen wesentlichen Kernprozess eine eigene Fertigung aufweisen
3. das Unternehmen sollte eine deutliche Verbesserung der Fehlzeitenquote im Zeitraum von 1990-1994 aufweisen und
4. eine im Verhältnis zu allen anderen möglichen Benchmarkingpartnern geringere Gesamtfehlzeitenquote.

Auf Grundlage des Self Assessments, der quantitativen Erhebungen und der Literaturrecherche wurde ein qualitativer Fragebogen mit Determinierungsalternativen zur Fehlzeitenreduzierung entworfen, der 41 aufgrund der quantitativen Befragung ausgewählten Unternehmen zugeschickt wurde. 29 Firmen antworteten, was einer Rücklaufquote von 70,7% entspricht.

Die Antworten waren Grundlage für die Auswahl von 9 Firmen, bei denen Benchmarkingbesuche durchgeführt werden sollten. Ein Leitfaden für ein ca. 1,5 stündiges strukturiertes Interview wurde entworfen, das im Mittelpunkt der Besuche bei den identifizierten Benchmarkingpartnern stand. Neben Determinierungsalternativen zur Fehlzeitenreduzierung wurden systemische Zusammenhänge im personalpolitischen Bedingungsgefüge erfasst, was Hinweise auf die Wirkung von Determinierungsalternativen im spezifischen Systemkontext gab. Insgesamt wurden 9 Benchmarkingbesuche durchgeführt. Die Benchmarkingbesuche erfolgten jeweils durch zwei Mitglieder des Benchmarkingteams. Eine Aufgabenteilung fand nach den Schwerpunkten Moderation durch das Interview und Protokollierung von Informationen statt. In einem anschließenden Besuchsbericht wurden die Ergebnisse im Zusammenhang dargestellt.

Das Benchmarkingteam verglich die Ergebnisse, identifizierte Methoden, Determinierungsalternativen und Zusammenhänge, die Hinweise auf niedrige Fehlzeitenquoten geben.

Wesentliche Erkenntnis des Benchmarkingprozesses war, dass es keinen Königsweg mit bestimmten und ausschließlichen Determinierungsalternativen zur Fehlzeitenreduzierung gab, sondern dass ein bestimmtes auf das jeweilige politische, wirtschaftliche und kulturelle Systemgefüge des jeweiligen Unternehmens abgestimmtes Determinierungsalternativenszenario zur Fehlzeitenreduzierung führte. Das Determinierungsalternativenszenario, das z. B. in einem eher patriarchalisch geführten Unternehmen erfolgreich war, hätte nach Ansicht des dortigen Personalleiters und der Führungskräfte in einem sehr partizipativ geführten Unternehmen eher zu einer Demotivation und wahrscheinlich Verringerung der Anwesenheitsquote geführt. Ein spezifisch angepasstes Determinierungsalternativenszenario zur Zieldeterminierung durch Überzeugungsprozesse, Manipulationsprozesse oder die Ankündigung von Sanktionen und zur Umfeldeterminierung durch mittelbare und unmittelbare Determinierungsprozesse führt zum Erfolg. Die wechselseitigen Wirkungsbedingungen hierfür werden im folgenden Abschnitt beschrieben. Es zeigte sich auch, dass eine positive Unternehmenskultur und wertschätzende Führungskräfte einen größeren Einfluss auf die Anwesenheitsquote zu haben scheinen als ausschließlich instrumentelle Determinierungsalternativen. Hohe Fehlzeitenquoten sind immer auch Ausdruck von Managementproblemen. Die persönlich empfundene Arbeitszufriedenheit beeinflusst die Gesundheit und damit die Anwesenheitsquote. Deshalb sind Analysen zur Mitarbeiterzufriedenheit und daraus resultierende Verbesserungsmaßnahmen, die konsequent umgesetzt werden, die Basis für Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Eine förderliche Unternehmenskultur und aktive Gesundheitsförderung durch das Unternehmen haben langfristig einen positiven Effekt auf die Senkung von Fehlzeitenquoten.

Eine anonymisierte Darstellung ausgewerteter und verdichteter Ergebnisse in Form eines Kurzberichtes wurde den beteiligten Benchmarkingpartnern zur Verfügung gestellt. Die Implikationen für die Werke des Volkswagenkonzerns wurden in Präsentationen und Diskussionen dem Personalvorstand und den Personalleitern vorgestellt. Auf das Bedingungsgefüge in der Volkswagen AG bezogen, gaben folgende Impulse aus der Benchmarkingstudie Ideen für weitere Projekte zur Erhöhung der Anwesenheitsquote:

Literaturverzeichnis

1. Altany, D.: = Copycats =
Copycats. In: Industry Week, Vol. 239, 11.1990, S. 11-18
2. Balm, G. J.: = staying best =
Benchmarking: A practioner's guide for becoming and staying best of the best. Schaumburg, Illinois 1992. QPMA Press
3. Bullinger H.-J.: = Planung =
Planung der Materialbereitstellung in der Montage. Stuttgart 1994
4. Camp, R.C. = Benchmarking =
Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee 1989
5. Codling, S.: = Best Practice Benchmarking =
Best Practice Benchmarking: The management guide to succesful implementation. Toddington, Dunstable 1992
6. Daenzer, W.F./Huber, F. (Hrsg.) = Systems Engineering =
Systems Engineering. Methodik und Praxis. 7. Aufl., Zürich 1992
7. Doppler, K./Lauterburg, C. = Changemanagement =
Changemanagement: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main 1994
8. Elbling, O./Kreuzer, C. = Strategische Instrumente =
Handbuch der strategischen Instrumente. Wien 1994
9. Faßhauer, R.: = Benchmarkinganalysen =
Die Bedeutung von Benchmarking-Analysen für die Gestaltung von Geschäftsprozessen. In: Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen. Hrsg. von Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S. Berlin 1995. S. 1-27
10. Fischer, H.-P.: = Best-practice reinventing =
Best-practice reinventing the company: Oder; Den Blick des Ethnografen schärfen. In: Die Kultur der schwarzen Zahlen: Das Fieldbook der Unternehmenstransformation bei Mercedes Benz. Hrsg. Fischer, P., Stuttgart 1997. S. 113-151
11. Goronzy, F.: = numerical taxonomy =
A numerical taxonomy of business enterprises. London 1969

12. Grove, A.S.: = Hocheffizientes Management =
Hocheffizientes Management. Frankfurt a. M. 1997
13. Hammer, M.: = Das prozeßorientierte Unternehmen =
Das prozeßorientierte Unternehmen: Die Arbeitswelt nach dem reengineering. Frankfurt a. M. 1997
14. Hammer, H./Champy, J.: = Business Reengineering =
Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt a. M. 1995
15. Harrington, H.J.: = High Performance =
High performance benchmarking: 20 steps to success. New York 1996
16. Herter, R.N.: = Weltklasse mit Benchmarking =
Weltklasse mit Benchmarking: Ein Unternehmenswerkzeug zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit aller Unternehmensbereiche.
In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering.
5/1992, S. 254-258
17. Heskett, W./Sasser, E./Hart, C.: = Service Breakthroughs =
Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game. New York 1990
18. Hörvath, P./Herter, R.N.: = Vergleich mit den Besten der Besten =
Benchmarking: Vergleich mit den Besten der Besten.
In: Controlling, 1/1992, S. 4-11
19. Imai, M.: = Kaizen =
Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Frankfurt/Main 1996.
20. Jacobson, G. / Hillkirk, J. = American Samurai =
Xerox: American Samurai. New York 1968
21. Kamiske, G.F./Brauer, J.P.: = Qualitätsmanagement =
Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München 1993
22. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: = Balanced Scorecard =
Balanced Scorecard. Stuttgart 1997. Schäffer-Poeschel
23. Karloef, B./Östblom, S.: = Benchmarking-Konzept =
Das Benchmarking-Konzept. Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. München 1994
24. Kempf, S. / Siebert, G. = Klassifizierendes Benchmarking =

- Klassifizierendes Benchmarking: Ein neuer Ansatz. . In: Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen. Hrsg. Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S. , Berlin 1995. S. 125-141
25. Kirchmair, R.: = Befragungsmethoden =
Indirekte Befragungsmethoden in der Marktforschung. In: Handbuch der angewandten Psychologie. Band 3: Markt und Umwelt. Hrsg. Haase, H./Molt, W. München 1981. S. 38-52
 26. Kienbaum, J./Schröder A.: = Benchmarking Personal =
Benchmarking in der Praxis. In: Benchmarking Personal: von den Besten lernen. Hrsg. Kienbaum, J. Stuttgart 1997
 27. Kirsch, W.: = Entscheidungsprozesse =
Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Bd. 1. München 1977
 28. Kleinfeld, K.: = Benchmarking für Prozesse =
Benchmarking für Prozesse, Produkte und Kaufteile. In: Marktforschung und Management. 1/1994, S. 19-24
 29. Kramer, F./Kramer, M.: = Modulare Unternehmensführung =
Modulare Unternehmensführung. Berlin 1994.
 30. Kunz, P. = Benchmarkingergebnisse =
Benchmarkingstudie der Volkswagen Coaching GmbH - Reduzierung von Fehlzeiten -. Unveröffentlichte Ergebnisse. Wolfsburg 1997
 31. Lamla, J.: = Benchmarking =
Benchmarking in Unternehmen der Antriebstechnik. Controlling-Forschungsbericht am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart. Stuttgart 1993.
 32. Leibfried, K.H.J./Mc Nair, C.J.: = Benchmarking =
Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen. Freiburg 1993
 33. Mertins,K./Edeler,H./Schallock,B., = Reengineering von Geschäftsprozessen =
Reengineering auf der Basis von Geschäftsprozessen. In: Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen. Hrsg. Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S.,Berlin 1995. S. 1-27
 34. Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S.: = Benchmarking =
Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen. Berlin 1995

35. Pfohl, H.C.: = Logistikmanagement =
Logistikmanagement. Funktionen und Instrumente. Implementierung der Logistikkonzeption in und zwischen Unternehmen. Berlin 1994
36. Pielok, T.: = Prozeßkettenmodulation =
Prozeßkettenmodulation: Management von Prozeßketten mittels logistic function deployment. Uni. Dortmund. Diss. 1995
37. Pieske, R.: = Auswahl =
Die Auswahl von Benchmarking-Partnern. In: Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen. Hrsg. Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S., Berlin 1995. S. 49-71.
38. Pieske, R.: = Benchmarking =
Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen. In: io Management Zeitschrift, 6/1994, S. 19-23
39. Rockart, J.F.: = data needs =
Chief executives define their own data needs. In: Harvard Business Review. 2/1979, S. 81-93
40. Schonberger, R.J.: = Chain of Customers =
Building a Chain of Customers: Linking Business Functions to Create the World Class Company. New York 1990
41. Senge, P.: = Die fünfte Disziplin =
Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996
42. Spendolini, M.J.: =Benchmarking book=
The benchmarking book. New York 1992.
43. Volkswagen AG, Personalwesen Lohn und Gehalt: = Krankenstand =
Krankenstand allgemein. In: Bausteine der Personalführung. Wolfsburg 1994, Kap. 4.1, S.2
44. Volkswagen AG, Personalwesen Lohn und Gehalt: = Fehlzeitengespräche =
Allgemeine Anmerkungen zum Führen von Fehlzeitengesprächen. In: Bausteine der Personalführung. Wolfsburg 1994, Kap. 5, S. 2-9
45. Volkswagen AG, Personalwesen: = Krankenstandquote =
Ermittlung der Krankenstandquote in der VW AG – für statistische Auswertungen-. Wolfsburg 11.1995.
46. Webster's: = New World Dictionary=

New World Dictionary of the American Language. New York 1980.

47. Wildemann, H.: = Just-in-time-Konzept =

Das Just-in-time-Konzept-Produktion und Zulieferung auf Abruf. München
1988.

www.psm-partner.de