

## Betriebswirtschaftliche Instrumente (5/6): Benchmarking

# Benchmarking: Von den Besten lernen

Sich mit anderen zu vergleichen, liegt im Unternehmerblut. In irgendeiner Form erfolgte dieser Vergleich schon immer. Benchmarking stellt eine strukturierte Vorgehensweise für diesen Vergleich dar. Ist ein Unternehmen offen für Verbesserungen und gewillt, diese durchzusetzen, stellt Benchmarking eine wirkungsvolle Methode zur Leistungssteigerung dar.

*Pascal O. Stocker*

Benchmarking ist die Suche nach den besten Geschäftspraktiken und deren Umsetzung im eigenen Unternehmen. Ziel ist die Erhöhung der Leistungsfähigkeit durch das Aufdecken und Ausmerzen von Schwächen des eigenen Unternehmens. Dies erfolgt durch die Optimierung der Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmensprozessen und der Anwendung so genannter «Best Practices». Dabei handelt es sich um die besten Geschäftspraktiken, die in einem bestimmten Gebiet bekannt sind. Dadurch wird die Wettbewerbsposition gestärkt. Als Referenzwert dienen so genannte «Benchmarks»: Vergleichsunternehmen, die in einem bestimmten Bereich Bestleistungen erbringen. Durch den Vergleich werden Lücken und vor allem Best Practices identifiziert.

### Der Ursprung

Der Begriff «Benchmark» stammt aus dem Mittelalter. Schreiner ritzen in ihre Werkbank (engl. «bench») Markierungen (engl.

«marks») ein, um Holzplatten gleich lang zuzuschneiden. Von dieser physikalischen Markierung zur Zuschneidung von Holzplatten hat sich der Benchmark umgangssprachlich als Leistungsvorgabe etabliert, nach der gestrebt werden sollte.

Benchmarking stellt den Prozess dar, diesen Benchmark zu erreichen. Im modernen Management wird Benchmarking erst seit 1980 systematisch eingesetzt. Pionier war die Firma Xerox Corporation. Xerox verlor auf Grund wesentlich tieferer Verkaufspreise der japanischen Konkurrenz massiv an Marktanteilen. Durch Benchmarking optimierte Xerox seine Produkte und Prozesse und konnte dadurch mit den Preisen der japanischen Konkurrenz mithalten und seine Wettbewerbsposition stärken.

### Die Anwendung

Das eigene Unternehmen wird in der Regel mit dem Marktführer, dem direkten Konkurrenten oder der Firma, die in einem spezifischen Bereich (z.B. Logistik oder Marketing) zu den Besten gehört, verglichen. Die

Vergleichsfirma kann dabei auch aus einer fremden Branche stammen.

Benchmarking tritt in verschiedenen Formen auf. Grundsätzlich wird zwischen internem und externem Benchmarking unterschieden. Beim internen Benchmarking werden die eigenen Geschäftspraktiken und -methoden innerhalb des Unternehmens oder mit Konzerngesellschaften verglichen. Der Vorteil liegt vor allem im vereinfachten Datenzugang. Durch den internen Fokus ist die Sichtweise jedoch beschränkt und eignet



### Fallbeispiel

Eine Unternehmung X produziert und verkauft Kaffeemaschinen und Zubehör. Sie ist bestrebt, sich im Bereich Marketing und Vertrieb zu verbessern, um mehr Käufer zu erreichen. Anstatt sich mit einem Unternehmen der gleichen Branche zu vergleichen, vergleicht sich die Unternehmung X mit Unilever, einem der weltweit grössten Anbieter von Markenprodukten, um von deren Praktiken zu lernen.

sich daher eher für grössere Unternehmen. Beim externen Benchmarking erfolgt der Vergleich mit Drittunternehmen. Der Datenzugang und die Vergleichbarkeit der Geschäftspraktiken und -methoden sind dabei meist schwierig. Externes Benchmarking verspricht jedoch mehr Impulse, Erkenntnisse und Best Practices. Externes Benchmarking kann inner- oder ausserhalb der eigenen Branche erfolgen (siehe nebenstehende Tabelle).

Hohe Aufmerksamkeit gebührt der Auswahl der zu vergleichenden Geschäftspraktiken und -methoden. Im Vordergrund stehen Wettbewerb entscheidende und vor allem für den Kundennutzen verantwortliche Geschäftspraktiken und -methoden. Wendet ein Unternehmen zum ersten Mal Benchmarking an, empfiehlt sich die Durchführung eines Pilotes, um Erfahrungen mit der Anwendung zu sammeln und deren spätere Akzeptanz sicherzustellen.

## Das Vorgehen

Unabhängig der Form des Benchmarkings empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen in fünf Schritten, wie es in der nebenstehenden Tabelle dargestellt ist.

Grosse Bedeutung kommt der Umsetzung zu. Ein Aktionsplan mit Terminen und Zuständigkeiten ist dabei unerlässlich. Des Weiteren ist das Engagement der Unternehmensführung sicherzustellen. Dies ist für die Umsetzung der Massnahmen entscheidend. Daher empfiehlt es sich, die Verantwortungsträger von Beginn an in das Benchmarking-Team zu integrieren.

Und: Die Wirtschaft befindet sich in einem ständigen Wandel. Die Konkurrenten verbessern die Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensprozesse ebenfalls. Daher ist Benchmarking nicht als einmalige, sondern fortlaufende Aufgabe zu verstehen und entsprechend im Unternehmen zu verankern.

## Internes und externes Benchmarking

<b>Innerhalb: Wettbewerbs- benchmarking</b>	Vergleich mit direkten Konkurrenten aus der gleichen Branche: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensprozesse sind vergleichbar.</li> <li>■ Gewinnung von relevanten Wettbewerbsinformationen.</li> <li>■ Best Practices eignen sich zur direkten Umsetzung.</li> </ul>
<b>Ausserhalb: Funktions- benchmarking</b>	Vergleich von Funktionen mit branchenfremden Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neue Impulse, Ideen und Erkenntnisse.</li> <li>■ Best Practices können meist nicht unmittelbar umgesetzt werden.</li> <li>■ Vergleichbarkeit nicht immer gegeben.</li> </ul>

## Strukturiertes Vorgehen in 5 Schritten

<b>Schritt 1:</b> Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die zu vergleichenden Geschäftspraktiken und -methoden festlegen.</li> <li>■ Das Untersuchungsziel bestimmen.</li> <li>■ Ein Projektteam für die Durchführung des Benchmarkings zusammenstellen.</li> <li>■ Ein Vergleichsunternehmen inner- oder ausserhalb der eigenen Branche evaluieren.</li> </ul>
<b>Schritt 2:</b> Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse und Dokumentation der zu untersuchenden Geschäftspraktiken und -methoden.</li> <li>■ Festlegung von Massstäben und Kriterien, um die Geschäftspraktiken und -methoden zu vergleichen.</li> </ul>
<b>Schritt 3:</b> Vergleich	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vergleich der eigenen Geschäftspraktiken und -methoden mit denjenigen des Vergleichsunternehmens.</li> <li>■ Identifikation von Lücken zum Vergleichsunternehmen</li> <li>■ Herausschälen der Best Practices und deren Anwendbarkeit im eigenen Unternehmen.</li> </ul>
<b>Schritt 4:</b> Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interne Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse und Best Practices.</li> <li>■ Formulierung von Strategien zur Lückenschliessung.</li> <li>■ Festlegung von Massnahmen zur Umsetzung der Strategien.</li> </ul>
<b>Schritt 5:</b> Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung der Massnahmenumsetzung und Zielerreichung.</li> <li>■ Wiederholung des Benchmarking zu einem späteren Zeitpunkt.</li> </ul>





## Links

Als Hilfsmittel dient in angepasster Form der in der Ausgabe 08/06 vorgestellte Raster zur Konkurrenzanalyse. Unter [www.periscope.ch](http://www.periscope.ch) befindet sich die Excel-Tabelle mit dem Raster als Vorlage zum Downloaden.



## Porträt

Periscope ist ein Beratungsunternehmen, spezialisiert auf erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Vom Neuunternehmer bis zum etablierten KMU unterstützt Periscope individuell mit Beratung und Seminaren. Ein selber entwickeltes Workshopkonzept zur Erstellung eines Businessplans wird an verschiedenen Fach- und Hochschulen doziert (publiziert im Buch «Der Businessplan – Von der Idee zur Umsetzung»). Die pragmatischen Lösungen sind praxisnah und unmittelbar umsetzbar.

## Fazit

Benchmarking unterstützt Unternehmen, die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Ein effektives Instrument, um von den Erfahrungen

und Praktiken der Besten zu lernen. Benchmarking stellt jedoch kein Allheilmittel dar. Die Bereitschaft des Unternehmens, Neues zu lernen und vor allem weiterzuentwickeln, ist entscheidend. Eine blosser Imitation von Konkurrenten führt trotz Benchmarking nicht automatisch zu einer führenden Wettbewerbsposition. Die Differenzierung durch Innovation und eigene Spitzenleistungen bleibt dazu unerlässlich. ■

## Serie

Die sechs Teile der Serie «Betriebswirtschaftliche Instrumente» erscheinen wie folgt:

07/06 «SWOT-Analyse»

08/06 «Konkurrenzanalyse»

09/06 «ABC-Analyse»

10/06 «Make-or-Buy-Analyse»

**01/07 «Benchmarking»**

02/07 «Nutzwertanalyse»



## Fragen

Pascal O. Stocker

Betriebsökonom FH, Geschäftsführer

Periscope Vision AG

Hafenweg 3, 8808 Pfaffikon

Tel. 055 420 33 11

[pascal.stocker@periscope.ch](mailto:pascal.stocker@periscope.ch)

[www.periscope.ch](http://www.periscope.ch)



Anzeige

# 9678 Hände setzen Ihre Vorstellungen um



Unsere Mitarbeiter sorgen überall dort für Sauberkeit und Hygiene, wo sich Menschen treffen. Sprechen Sie mit uns – wir erreichen für Sie glänzende Resultate.

Mit 20 Niederlassungen in der ganzen Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein.

**VEBEGO**  **SERVICES**  
REINIGUNG · NETTOYAGE · PULIZIA

**Vebego Services AG** · 8953 Dietikon · Kanalstrasse 6 · Telefon 043 322 94 94 · [www.vebego.ch](http://www.vebego.ch)

jooswerbung.ch