
INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Studie	1
1.2	Konzeption der Arbeit	5
2	Grundlagen des Benchmarking	9
2.1	Die Entwicklung der Benchmarking-Konzeption	9
2.2	Die Benchmarking-Typologien	12
2.2.1	Klassifizierung nach dem Benchmarking-Objekt	13
2.2.1.1	Produkt-Benchmarking	15
2.2.1.2	Funktions-Benchmarking	18
2.2.1.3	Prozeß-Benchmarking	21
2.2.2	Klassifizierung nach dem Benchmarking-Partner	25
2.2.2.1	Internes Benchmarking	26
2.2.2.2	Externes Benchmarking	27
2.2.3	Klassifizierung nach dem Benchmarking-Maßstab	31
2.3	Der Benchmarking-Prozeß	35
2.3.1	Phasenschema	36
2.3.1.1	Vorbereitung	38
2.3.1.2	Analyse	47
2.3.1.3	Leistungstransfer	52
2.3.2	Betriebswirtschaftliche Einordnung des Benchmarking	54
2.4	Unterscheidung des Benchmarking vom Betriebsvergleich	56
2.4.1	Typologien des Betriebsvergleichs	58
2.4.1.1	Vergleichszweck	59
2.4.1.2	Vergleichsobjekt	60

2.4.1.3	Vergleichsmaßstab	63
2.4.1.4	Vergleichssubjekt	64
2.4.1.5	Vergleichsumfang	65
2.4.2	Leistungsfunktionen des Benchmarking	68
2.4.2.1	Definition von Leistungszielen	69
2.4.2.2	Positionierung der Unternehmensleistung	71
2.4.2.3	Analyse von Leistungsprozessen	71
2.4.2.4	Transfer von Wissen	74
2.5	Benchmarking und Wettbewerbsvorteile	77
3	<i>Marktorientiertes Benchmarking</i>	83
3.1	Wettbewerbsvorteile aus der Marktperspektive	83
3.1.1	Zur Entwicklung industrieökonomischer Modelle	85
3.1.2	Das Wettbewerbskräfte-Modell nach Porter	86
3.1.3	Marktverhalten und Wettbewerbsvorteile	88
3.1.4	Zur Funktion der Konkurrentenanalyse	90
3.2	Die Benchmarking-Konzeption aus der Marktperspektive	92
3.2.1	Funktion des Benchmarking in einer Kostenstrategie	95
3.2.1.1	Identifikation und Dekomposition der Wertschöpfungskette	97
3.2.1.2	Bewertung und Kostenzuordnung	100
3.2.1.3	Qualitativer und Quantitativer Vergleich	102
3.2.2	Funktion des Benchmarking in einer Differenzierungsstrategie	106
3.2.2.1	Identifikation produktbezogener Differenzierungsattribute	109
3.2.2.1.1	Deskriptionstest	111
3.2.2.1.2	Präferenztest	113
3.2.2.1.3	Diskriminationstest	114
3.2.2.1.4	Evaluationstest	115
3.2.2.1.5	Akzeptanztest	116

3.2.2.2	Identifikation prozeßbezogener Differenzierungsattribute	116
3.2.2.2.1	Der SERVQUAL-Ansatz	119
3.2.2.2.2	Die Critical Incident Technique	124
3.2.2.2.3	Die sequentielle Ereignismethode	126
3.2.2.3	Identifikation interdependenter Differenzierungsattribute	130
3.2.2.3.1	Kompositionelle Verfahren zur Ermittlung von Präferenzen	132
3.2.2.3.2	Dekompositionelle Verfahren zur Ermittlung von Präferenzen	137
3.2.3	Zusammenfassung	146
4	<i>Ressourcenorientiertes Benchmarking</i>	149
4.1	Wettbewerbsvorteile aus der Ressourcenperspektive	149
4.1.1	Historische Wurzeln des Resource-Based-View	151
4.1.2	Traditionelle Ansätze zur Definition von Ressourcen	153
4.1.3	Weiterführende Überlegungen zum Begriff der Ressource	158
4.1.3.1	Tangible Ressourcen	162
4.1.3.2	Intangible Ressourcen	162
4.1.4	Ausbildung und Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen	165
4.1.4.1	Wahrgenommener Kundennutzen	165
4.1.4.2	Zur Gefahr der Imitation	167
4.1.4.3	Zur Gefahr der Substitution	171
4.1.5	Marktverhalten und Wettbewerbsvorteile	173
4.1.5.1	Der "Stretch"-Effekt	177
4.1.5.1.1	Innovationskompetenz	178
4.1.5.1.2	Implementationskompetenz	179
4.1.5.1.3	Transaktionskompetenz	180
4.1.5.2	Der "Leverage"-Effekt	182
4.1.5.2.1	Technische Verfahrenskompetenz	183
4.1.5.2.2	Organisationskompetenz	184
4.1.5.2.3	Beziehungskompetenz	185
4.1.6	Zum Begriff der Kernkompetenz	187

4.2 Die Benchmarking-Konzeption aus der Ressourcenperspektive	189
4.2.1 Vorbereitung	193
4.2.1.1 Defensives Prozeß-Benchmarking	194
4.2.1.2 Offensives Prozeß-Benchmarking	197
4.2.2 Analyse	202
4.2.2.1 Individuelle Ebene	205
4.2.2.2 Interaktive Ebene	207
4.2.2.3 Unternehmensebene	210
4.2.3 Leistungstransfer	211
4.2.3.1 Zum Transfer personenabhängiger Ressourcen	212
4.2.3.2 Zum Transfer personenunabhängiger Ressourcen	224
4.2.4 Zusammenfassung	226
5 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	229
6 Literaturverzeichnis	235

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: KONZEPTION DER ARBEIT	7
ABBILDUNG 2: MERKMALSEBENEN DES BENCHMARKING	13
ABBILDUNG 3: CASE-MANAGEMENT	22
ABBILDUNG 4: DAS PROZESSMODELL	23
ABBILDUNG 5: TYPISIERUNG NACH DEM BENCHMARKING-PARTNER	31
ABBILDUNG 6: DER BENCHMARKING-PROZESS	38
ABBILDUNG 7: DER ANALYSE-PROZESS	50
ABBILDUNG 8: IDENTIFIKATION EINER WIRKUNGSKETTE	73
ABBILDUNG 9: BENCHMARKING ALS FORM DES BETRIEBSVERGLEICHS	76
ABBILDUNG 10: WIRKUNGSKREISLAUF DES BENCHMARKING	77
ABBILDUNG 11: ERWEITERTES IO-PARADIGMA	84
ABBILDUNG 12: DAS WETTBEWERBSKRÄFTE-MODELL NACH PORTER (1980)	87
ABBILDUNG 13: MARKET-BASED-VIEW-PARADIGMA	90
ABBILDUNG 14: KONKURRENTENANALYSE	91
ABBILDUNG 15: DAS STRATEGISCHE DREIECK DER MARKTPERSPEKTIVE	93
ABBILDUNG 16: STRATEGISCHE FUNKTIONEN DES BENCHMARKING	94
ABBILDUNG 17: IDENTIFIKATION DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	99
ABBILDUNG 18: KUNDENPFAD ERSTER PROZESSEBENE	128
ABBILDUNG 19: KUNDENPFAD ZWEITER PROZESSEBENE	128
ABBILDUNG 20: PROBLEMATIK DER PRÄFERENZBILDUNG	131
ABBILDUNG 21: HIERARCHIE-SYSTEM DES AHP	133
ABBILDUNG 22: DIFFERENZIERUNG MITTELS AHP	136
ABBILDUNG 23: BEISPIEL ZUR CONJOINT-ANALYSE	140
ABBILDUNG 24: NUTZENWERTE EINES BEFRAGTEN	141
ABBILDUNG 25: DER RESSOURCENANSATZ NACH PORTER	154
ABBILDUNG 26: DAS PROZESSMODELL	159
ABBILDUNG 27: ROLLE DES PM IN DER RESSOURCENTHEORIE	161
ABBILDUNG 28: WIRKUNG VON IMITATIONSBARRIEREN	168
ABBILDUNG 29: WIRKUNG VON SCHUTZBARRIEREN	173
ABBILDUNG 30: KOMPETENZARCHITEKTUR	188
ABBILDUNG 31: DIE VIER FORMEN DER WISSENSUMWANDLUNG	215

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: SCHWIERIGKEITEN IM ZUGE DES BENCHMARKING.....	16
TABELLE 2: INDIKATOREN BEIM PROZESS-BENCHMARKING.....	25
TABELLE 3: MORPHOLOGIE DER INFORMATIONQUELLEN.....	46
TABELLE 4: UNTERSCHIEDSMÖGLICHKEITEN BETRIEBLICHER VERGLEICHE.....	67
TABELLE 5: DIE SERVQUAL-DOPPELSKALA.....	122
TABELLE 6: BEISPIELDATEN ZUR CONJOINT-ANALYSE.....	139
TABELLE 7: VERFAHREN ZUR IDENTIFIKATION VON DIFFERENZIERUNGSATTRIBUTEN.....	145
TABELLE 8: RESSOURCENÜBERSICHT.....	164
TABELLE 9: HÄUFIGKEITSTABELLE VON IMITATIONSVERSUCHEN.....	172