

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> .....	<i>III</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	<i>IX</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	<i>XIII</i>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Grundlegung</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Begriffsbestimmung</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. Herkunft des Begriffs „Benchmarking“ .....	5
2.1.2. Definitionen der Begriffe „Benchmark“ und „Benchmarking“ .....	7
2.1.2.1. Definitionen in der amerikanischen und deutschen Literatur.....	7
2.1.2.2. Eigener Definitionsvorschlag.....	12
<b>2.2. Arten des Benchmarking</b> .....	<b>14</b>
2.2.1. Enumerative Darstellung der von der Theorie und Praxis entwickelten Benchmarking-Arten.....	15
2.2.1.1. Internes Benchmarking.....	15
2.2.1.2. Externes Benchmarking.....	17
2.2.1.3. Konkurrenzbezogenes Benchmarking.....	18
2.2.1.4. Branchenbezogenes Benchmarking.....	20
2.2.1.5. Generisches Benchmarking .....	21
2.2.1.6. Globales Benchmarking.....	23
2.2.1.7. Funktionales Benchmarking .....	24
2.2.1.8. Produkt-Benchmarking.....	27
2.2.1.9. Prozessorientiertes Benchmarking .....	28
2.2.1.10. Kosten-Benchmarking .....	29
2.2.1.11. Organisationsbezogenes Benchmarking.....	30
2.2.1.12. Strategisches Benchmarking .....	31
2.2.1.13. Weitere Arten des Benchmarking .....	33
2.2.2. Vorliegende Ansätze zur Systematisierung der Benchmarking-Arten.....	34
<b>2.3. Entwicklung des Benchmarking in der Unternehmenspraxis</b> .....	<b>42</b>
<b>2.4. Schlussfolgerungen</b> .....	<b>47</b>

<b>3. Strukturelemente des Benchmarking</b> .....	49
<b>3.1. Ziele des Benchmarking</b> .....	51
3.1.1. Strategische Ziele .....	55
3.1.1.1. Sicherung und Ausbau bestehender Wettbewerbsvorteile .....	58
3.1.1.2. Erschließung von neuen Erfolgspotentialen .....	59
3.1.2. Operative Ziele .....	61
3.1.2.1. Optimierung von Finanz- und Kostendaten .....	65
3.1.2.2. Qualitätsverbesserung .....	67
3.1.2.3. Zeitreduktion von betrieblichen Abläufen .....	69
<b>3.2. Objekte des Benchmarking</b> .....	70
3.2.1. Strategien .....	73
3.2.2. Prozesse und Funktionen .....	75
3.2.3. Methoden und Verfahren .....	76
3.2.4. Produkte und Dienstleistungen .....	76
<b>3.3. Vergleichsentitäten des Benchmarking</b> .....	77
3.3.1. Interne Vergleichsentitäten .....	78
3.3.2. Externe Vergleichsentitäten .....	80
<b>3.4. Systematisierung des Benchmarking anhand seiner Strukturelemente</b> .....	84
<b>4. Vorgehensmodell eines Benchmarking-Prozesses</b> .....	91
<b>4.1. Kritische Darstellung der in der Literatur vorgeschlagenen Phasenmodelle</b> .....	92
4.1.1. 2-Phasen-Modell .....	94
4.1.2. 4-Phasen-Modelle .....	96
4.1.3. 5-Phasen-Modelle .....	104
4.1.4. 6-Phasen-Modelle .....	111
4.1.5. 7-Phasen-Modell .....	113
4.1.6. 8-Phasen-Modell .....	116
4.1.7. 11-Phasen-Modell .....	118
4.1.8. Standardisierungsmodelle .....	120
<b>4.2. Entwicklung und Vorstellung eines Basis-Vorgehensmodells</b> .....	129
4.2.1. Planungsphase .....	139
4.2.2. Datenerhebungsphase .....	143
4.2.3. Analysephase .....	149
4.2.4. Implementierungsphase .....	152
4.2.5. Kontrollphase .....	153
4.2.6. Kommunikationsphase .....	154

<b>5. Einsatzfelder des Instruments Benchmarking im Unternehmen</b> .....	155
<b>5.1. Benchmarking im Rahmen des strategischen Managements   produzierender Betriebe</b> .....	157
5.1.1. Benchmarking im Rahmen der strategischen Marketing- und Unternehmensplanung .....	157
5.1.2. Benchmarking im Rahmen der Implementierung und Kontrolle der strategischen Planung .....	169
5.1.3. Benchmarking im Rahmen der strategischen Meta-Planung .....	174
5.1.4. Benchmarking im strategischen Kostenmanagement .....	176
<b>5.2. Benchmarking im Rahmen des Managements von   Veränderungsprozessen in produzierenden Betrieben</b> .....	189
5.2.1. Benchmarking im Rahmen des TQM .....	192
5.2.2. Benchmarking im Rahmen des Lean Management .....	206
5.2.3. Benchmarking im Rahmen des Business Process Reengineering .....	214
<b>5.3. Benchmarking im Rahmen des operativen Managements   produzierender Betriebe</b> .....	224
5.3.1. Benchmarking im Bereich Forschung und Entwicklung .....	229
5.3.2. Benchmarking im Bereich Beschaffung .....	234
5.3.3. Benchmarking im Bereich Produktion .....	239
5.3.4. Benchmarking im Bereich Marketing .....	244
5.3.5. Benchmarking im Bereich Logistik .....	251
5.3.6. Benchmarking im Bereich Informationsmanagement .....	257
5.3.7. Benchmarking im Bereich Personal- und Finanzwirtschaft .....	261
5.3.8. Benchmarking im Bereich Verwaltung und interne Dienstleistungen .....	268
<b>5.4. Der Einsatz von Benchmarking innerhalb von Handels- und sonstiger   Dienstleistungsunternehmen</b> .....	271
<b>6. Implikationen eines langfristigen Einsatzes von Benchmarking</b> .....	279
<b>6.1. Prozeß- contra Funktionsorientierung</b> .....	280
<b>6.2. Die Veränderungen im Informationsmanagement</b> .....	282
<b>6.3. Die Entwicklung einer lernenden Organisation</b> .....	286
<b>7. Schlußbetrachtungen</b> .....	293
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	297

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Benchmarking-Definitionsmenü.....	10
Abbildung 2: Funktionseinteilung nach A.T. Kearney .....	25
Abbildung 3: Beispiele für die Anführung von Benchmarking-Arten in der Literatur .....	35
Abbildung 4: Sukzessiv-zweidimensionale Systematik der Benchmarking- Arten nach Mertins et al .....	36
Abbildung 5: Simultan-zweidimensionale Systematik der Benchmarking- Arten nach Rau .....	38
Abbildung 6: Formen des Benchmarking nach <i>Horváth/Herter</i> .....	39
Abbildung 7: Simultan-dreidimensionale Systematik der Benchmarking- Arten nach Dreher.....	40
Abbildung 8: Häufigkeiten des Benchmarking-Einsatzes in verschiedenen Unternehmensbereichen .....	46
Abbildung 9: Zielbegriffe .....	52
Abbildung 10: Systematisierung verschiedener Arten von Strategien .....	56
Abbildung 11: Das strategische Dreieck .....	62
Abbildung 12: Simultan-dreidimensionale Systematisierung der theoretisch möglichen Benchmarking-Arten.....	86
Abbildung 13: Praxisrelevanz und Realisierbarkeit der verschiedenen Benchmarking-Arten.....	88
Abbildung 14: Zwei-Phasen Vorgehensmodell nach <i>Pieske</i> .....	95
Abbildung 15: Vier-Phasen Vorgehensmodell von <i>Codling</i> .....	98
Abbildung 16: Vier-Phasen-Vorgehensmodell von <i>Watson</i> .....	99
Abbildung 17: Vier-Phasen-Vorgehensmodell von <i>Camp</i> .....	103
Abbildung 18: Fünf-Phasen-Vorgehensmodell von <i>IBM</i> .....	106
Abbildung 19: Fünf-Phasen-Vorgehensmodell von <i>Karlöf Östblom</i> .....	108
Abbildung 20: Fünf-Phasen-Vorgehensmodell vom <i>Leibfried McNair</i> .....	110
Abbildung 21: Sechs-Phasen-Vorgehensmodell der <i>Bosch-Siemens- Hausgeräte GmbH</i> .....	112
Abbildung 22: Sieben-Phasen-Vorgehensmodell von <i>3M</i> .....	115
Abbildung 23: Acht-Phasen-Vorgehensmodell nach <i>Boxwell</i> .....	117
Abbildung 24: Das „10 plus 1“- Phasen-Vorgehensmodell nach <i>Kempff/Siebert</i> .....	119

Abbildung 25: Ergebnisse einer Befragung der <i>APQC</i> über die in Vorgehensmodellen verwendete Phaseneinteilung .....	121
Abbildung 26: Strukturelemente zur Konstruktion von Benchmarking-Prozeßmodellen .....	122
Abbildung 27: Vier-Phasen-Vorgehensmodell des <i>APQC</i> .....	123
Abbildung 28: „Konsens“-Vorgehensmodell des <i>Strategic Planning Institute Council</i> .....	126
Abbildung 29: Sechs-Phasen-Vorgehensmodell von <i>Bichler/Gerster/Reuter</i> .....	128
Abbildung 30: Synoptischer Vergleich von Benchmarking-Vorgehensmodellen. ....	134
Abbildung 31: Basis-Modell des Phasenablaufs eines Benchmarking-Projektes. ....	138
Abbildung 32: Beispiele möglicher Informationsquellen .....	148
Abbildung 33: Beispiel eines Spider-Charts .....	150
Abbildung 34: Aufgaben der strategischen und operativen Marketing-Planung.....	158
Abbildung 35: Die Umwelt des Unternehmens .....	161
Abbildung 36: Einsetzbare Benchmarking-Arten im Rahmen der Situationsanalyse .....	162
Abbildung 37: Einsetzbare Benchmarking-Art im Rahmen der Wahl zieladäquater Marketingstrategien. ....	167
Abbildung 38: Vergleich von traditioneller Kontrolle und strategischer Kontrolle.....	172
Abbildung 39: Einsetzbare Benchmarking-Art im Rahmen der Meta-Planung. ....	176
Abbildung 40: Ermittlung der Target Costs .....	181
Abbildung 41: Einsatzmöglichkeiten des Benchmarking innerhalb des Target-Costing .....	182
Abbildung 42: Ablaufstufen des Zero-Base-Budgeting-Prozesses.....	184
Abbildung 43: Einsetzbare Benchmarking-Arten im strategischen Kostenmanagement. ....	186
Abbildung 44: Kostentreiber – Auszug aus dem Rechnungswesen der ABB.....	188
Abbildung 45: Beispiele aktueller Managementinstrumente und -konzepte.....	190
Abbildung 46: Systematisierung neuer Managementinstrumente und -konzepte .....	191
Abbildung 47: Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements.....	195
Abbildung 48: Bausteine eines TQM-Konzeptes .....	196
Abbildung 49: Einsatzmöglichkeiten des Benchmarking im Rahmen des TQM. ....	198
Abbildung 50: Die zehn Punkte der Qualitätshypothese von <i>GM</i> .....	199
Abbildung 51: Das qualitätsorientierte Ablaufmodell von <i>GM</i> .....	200

Abbildung 52: Grundelemente des „House of Quality“ .....	202
Abbildung 53: Systematische Entwicklung und Übersetzung von Kundenanforderungen mittels der QFD-Methode.....	204
Abbildung 54: Einsatzmöglichkeiten des Benchmarking im Rahmen des Quality Function Deployment.....	206
Abbildung 55: Das Lean-Management-Konzept .....	208
Abbildung 56: Einsatzmöglichkeiten des Instruments Benchmarking im Rahmen des Lean Managements.....	212
Abbildung 57: Prozeßorganisation am Beispiel eines Stromversorgungsunternehmens.....	218
Abbildung 58: Einsatzmöglichkeiten des Benchmarking im Rahmen des Business Process Reengineering.....	220
Abbildung 59: Struktur der Geschäftsprozesse der <i>IBM</i> .....	222
Abbildung 60: Gesamteffekt der aus den Erkenntnissen der Benchmarking- Untersuchung abgeleiteten Maßnahmen .....	224
Abbildung 61: Vergleich von strategischer und operativer Planung .....	226
Abbildung 62: Häufigkeit des Benchmarking-Einsatzes innerhalb betrieblicher Funktionalbereiche.....	228
Abbildung 63: Einsatzmöglichkeiten des Instruments Benchmarking im Bereich F&E.....	232
Abbildung 64: Ausgewählte Produktmerkmale und ihre technisch besten Lösungen .....	233
Abbildung 65: Einsatzmöglichkeiten des Instruments Benchmarking im Bereich Beschaffung .....	237
Abbildung 66: Einsatzmöglichkeiten des Instruments Benchmarking im Bereich Produktion.....	242
Abbildung 67: Aktionsinstrumente des Marketing .....	245
Abbildung 68: Anteilsstruktur strategischer und taktischer Komponenten bei Marketing-Instrumenten .....	247
Abbildung 69: Einsatzmöglichkeiten des Instruments Benchmarking im Bereich Marketing .....	250
Abbildung 70: Einsetzbare Benchmarking-Arten im Bereich Logistik.....	253
Abbildung 71: Einfluß von Informations- und Kommunikationssystemen auf die Wertschöpfungskette .....	258
Abbildung 72: Einsetzbare Benchmarking-Arten im Bereich Informationsmanagement.....	260

Abbildung 73: Einsetzbare Benchmarking-Arten im Bereich Personalwirtschaft.....	264
Abbildung 74: Einsetzbare Benchmarking-Arten im Bereich Finanzwirtschaft. ....	266
Abbildung 75: Einsetzbare Benchmarking-Arten im Bereich Verwaltung und interne Dienstleistungen. ....	269
Abbildung 76: Dienstleistungstypologie mit Beispielen .....	274
Abbildung 77: Einsetzbare Benchmarking-Arten in Handels- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben. ....	275
Abbildung 78: SADT-Aktivitätenmodell am Beispiel Fakturierung .....	284