



Benchmarking: Verbessern Sie Ihre Wettbewerbsstärke

Das Label „Made in Germany“ ist schon lange kein Garant mehr für Wettbewerbsstärke und Erfolge. Unverrückbar verankert erscheinende Unternehmen wie AEG, die Horten Warenhäuser, der Computerhersteller Commodore, die Baumarktkette Praktiker oder der Schwarzwälder Elektronikhersteller SABA, sie haben alle eines gemeinsam: Es gibt sie nicht mehr. Auch wenn die Gründe dafür zum Teil unterschiedlicher Natur sind, so hätte doch niemand in Deutschland bei so klangvollen Namen im Entferntesten daran gedacht, dass es sie mal nicht mehr geben würde.

Vielleicht waren aber auch ihre Markenbekanntheit oder ihre unverrückbar erscheinende Position im Vergleich zu den jeweiligen Wettbewerbern nicht gerade ideale Nährböden, um dem internen Prozess kontinuierlichen Strebens nach Verbesserungen den nötigen An Schub zu geben.

Dabei gibt es eine Methode, mit der eigene Schwächen im Unternehmen systematisch durch den Vergleich mit anderen Abteilungen oder externen Unternehmen identifiziert werden können. Diese aufzudecken ist Voraussetzung, um zu erkennen, wo die eigenen Defizite sind. Die Ursachen von Fehlern und Leistungslücken lassen sich dann über geeignete Maßnahmen oder Veränderungen beheben. Gemeint ist das Benchmarking, das seit den späten 1970er Jahren populär geworden ist und in vielen Unternehmen nahezu aller Branchen Einzug gehalten hat. Und das unabhängig von Unternehmensgröße oder Eigentumsverhältnissen.

Benchmarking bedeutet „die eigene Leistung vergleichen“. Durch das Setzen eines Benchmarks (= eines Maßstabs) werden externe Leistungen definiert, mit denen die eigene Leistung verglichen wird. Das Ergebnis ist meist die eigene Leistungslücke. Der Untersuchungsgegenstand wird als Benchmarking-Objekt bezeichnet.

Der Benchmarking-Ansatz lässt sich für fast alles einsetzen. Bezogen auf die Verbesserung der Wettbewerbsstärke eignet sich das Benchmarking zum Beispiel für Themen wie:

- wie lassen sich unsere Produkte so verbessern, dass wir in den für uns wichtigsten Vertriebskanälen präsent sind

- wie können wir die Attraktivität unserer Kernsortimente für Kunden umsatzwirksam steigern
- wie müsste ein Konditionssystem aussehen, damit das Engagement unserer wichtigsten Kunden belohnt wird
- wie lässt sich die Technologie unserer Produktion unter Effizienzkriterien optimieren
- durch welche Unternehmensaktivitäten können wir bei der Zielgruppe 55+ in unserer Region die führende Rolle innerhalb der nächsten 18 Monate erreichen
- durch welche Maßnahmen können wir unseren Vertrieb intern und extern so organisieren, dass wir unsere Abschlussquote in den kommenden zwölf Monaten um mindestens 20 Prozent steigern können
- durch welche Prozessveränderungen können wir die Lieferzeit zu Kunden von heute vier auf maximal drei Tage verringern

Es lässt sich aber auch einsetzen, um Mitarbeiter oder Führungsverhalten, Vergütungssysteme und –anreize, die eigene Unternehmenskultur oder die Hauptverursacher in den eigenen Kostenstrukturen zu benchmarken.

Es gibt einige wenige Grundprinzipien, die beachtet werden sollten. Dazu zählt, sich mit den Besten zu vergleichen und nicht mit dem Durchschnitt. Das macht vor allem Dingen dann Sinn, wenn die eigene Wettbewerbsstärke verbessert werden soll. Dafür gibt es grundsätzlich vier verschiedene Herangehensweisen:

- 1. Internes Benchmarking:** der Vergleich mit anderen Einheiten des gleichen Unternehmens, also mit einer anderen Sparte, einer anderen Geschäftseinheit oder einer anderen Unternehmenseinheit. Der Vorteil liegt darin, dass die Daten und Vergleichswerte sehr leicht ermittelt werden können. Die Vertraulichkeit bleibt gewahrt.
- 2. Wettbewerbs-Benchmarking:** der Vergleich mit dem besten unmittelbaren Wettbewerber. Diese Vorgehensweise ist oft mit Hindernissen verbunden, da direkte Wettbewerber nur in seltenen Fällen bereit sind, interne Daten verfügbar zu machen.
- 3. Branchen-Benchmarking:** Diese Herangehensweise wird gewählt, um neue Trends zu identifizieren und den dafür geeigneten besten Umgang damit.
- 4. Branchenübergreifendes Benchmarking:** Es gibt stets Branchen, die dafür bekannt sind, innovative Lösungsansätze in ihren Unternehmen abzubilden. Zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsstärke ist dieser am weitesten gefasste Ansatz äußerst reizvoll. Die Datenverfügbarkeit ist umso größer, je weniger Überschneidungen es zwischen beiden Unternehmen gibt. Hinzu kommt, dass gerade innovative und erfolgreiche Unternehmen häufig ihre Erfolge in so genannten „Case Studies“ publizieren oder auf Kongressen vorstellen. Die Daten sind relativ leicht verfügbar.

Auch die Vorgehensweise gliedert sich in wenige überschaubare Schritte. Zunächst wird das Benchmarking-Objekt genau beschrieben, die Zielsetzung festgelegt und zwischen den vier möglichen Herangehensweisen die dafür passende ausgewählt. Die Schrittfolge stellt sich folgendermaßen dar:

- 1. Die eigene Leistungsfähigkeit:** Es wird ermittelt, wie es um die eigene Leistungsfähigkeit bestellt ist.
- 2. Wahl des Benchmarking-Partners:** der geeignete Benchmarking-Partner, mit dem der Leistungsvergleich stattfinden soll, wird festgelegt.

3. Kennzahlen definieren: jetzt gilt es, geeignete Leistungsparameter zu definieren. Diese so genannten KPI (Key Performance Indicator) sind Kennzahlen, die Aussagen über die Leistungsfähigkeit des Untersuchungsgegenstands ermöglichen. Die einzige Einschränkung bei der Bildung dieser Kennzahlen ist, dass sie geeignet sein müssen, um einen Erkenntnisgewinn beizusteuern.

4. Erkenntnisse und Umsetzung: aus dem Vergleich der eigenen Leistungsfähigkeit mit der des Benchmarking-Partners werden jetzt die notwendigen Schlussfolgerungen gezogen. Wo macht der Benchmarking- Partner „Dinge“ anders und wie lassen sich diese auf das eigene Unternehmen oder die Fragestellung übertragen? Anschließend erfolgt die Umsetzung.



CARO-Autor: Diplom-Kaufmann Marc Sobolewski hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008

beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski
Telefon: 069/5979 7558
E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de
Web: www.m-2-s.de

CARO TIPP

ist ein Premium-Service Ihres Magazins CARO – FLIESEN UND BAD IM HANDEL. Damit bieten wir Ihnen sechsmal im Jahr neue Ideen und nützliche Infos für das Tagesgeschäft und darüber hinaus. Ergänzend zum bewährten Magazin, das wie immer jeden zweiten Monat erscheint, gibt es dazwischen den CARO-TIPP.

Verlag: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Stolberger Straße 84, 50933 Köln

Anzeigenverkaufsleitung:

Volker Kunz, Telefon: 0221 5497-231, Telefax: 0221 5497-6261,
E-Mail: anz.caro@rudolf-mueller.de

Redaktion:

Nicole Bitter, Stolberger Straße 84, 50933 Köln, Telefon.: 0221 5497-331,
E-Mail: red.caro@rudolf-mueller.de