



### 3.1. Benchmarking

Die Möglichkeiten zur Umsetzung einer Wettbewerbsanalyse sind mannigfaltig. Basierend auf der eingangs vorgenommenen Systematisierung einer markt- und ressourcenorientierten Sichtweise wenden wir uns zunächst der internen Sicht, also der Frage nach den Ressourcen, Kompetenzen (bestenfalls Kernkompetenzen), Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmung, zu. Im Mittelpunkt dieser Analyse steht die Frage, wie sich die Situation einer Unternehmung im Wettbewerbsumfeld verhält und welche Wettbewerbsvorteile identifiziert werden können bzw. welche Wettbewerbsnachteile gegenüber der Konkurrenz bestehen und somit den Anstoß für die Generierung von Maßnahmen geben können. Diese – im Konkurrenzvergleich – überlegenen Ressourcen und Kompetenzen sollten dabei folgende Kriterien erfüllen (vgl. Homburg 2020 sowie Schreyögg / Koch 2020):

- **Wichtigkeit / Relevanz** aus Sicht des Kunden
- **Wahrnehmbarkeit** aus Sicht des Kunden
- **Dauerhaftigkeit** gegenüber der Konkurrenz in dem Sinne, dass die Ressourcen und Kompetenzen einmalig, eingeschränkt imitierbar und möglichst nicht substituierbar sind
- **Werthaftigkeit**, die einen strategischen Einsatz und eine Wertsteigerung der Unternehmung fördert
- **Transferierbarkeit** der Ressourcen und Kompetenzen auf mehrere Geschäftsfelder und Leistungen

Neben verschiedenen Konzepten und Instrumenten, die hierfür herangezogen werden können, wie beispielsweise die Analyse der Wertschöpfungsketten, die Canvas-Methode zur Geschäftsmodellanalyse, die Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile oder die SWOT-Analyse, welche einen integrativen Ansatz beinhaltet (und im weiteren Verlauf des Kurses vorgestellt wird), betrachten wir im Folgenden das **Konzept des Benchmarking**:

Benchmarking bezeichnet eine Analysemethode zur Durchführung systematischer Leistungsvergleiche mit dem Ziel, die besten („best practices“) Strukturen, Methoden und Prozesse zu identifizieren, um daraus Erkenntnisse für die Optimierung der eigenen Unternehmung abzuleiten.



Als Vergleichspartner können interne Unternehmensbereiche (Abteilungen, Filialen, Profit-center etc.), Wettbewerber aus der eigenen Branche oder aber auch branchenexterne Unternehmen herangezogen werden. Das nachfolgende Stufenkonzept verdeutlicht die Vorgehensweise eines Benchmarkings (vgl. Kreuzer 2018, S. 134):

<b>Stufe 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung des Benchmark-Fokus (inkl. Ermittlung der jeweiligen Schlüsselkomponenten):             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produkte</li> <li>▪ Dienstleistungen</li> <li>▪ Prozesse</li> </ul> </li> </ul>
<b>Stufe 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition des Wettbewerbsbereiches (entweder aus Kunden- oder Unternehmenssicht)</li> <li>▪ Bestimmung der Unternehmensbereiche oder der Unternehmen, mit denen ein Vergleich erfolgen soll (d. h. welcher Unternehmensbereich oder welches Unternehmen wird als „Best-in-Class“ angesehen?)</li> <li>▪ Auswahl des sogenannten Benchmarks aus dem eigenen Unternehmen, der eigenen Branche und/oder dem eigenen Land, oder aus anderen Branchen und/oder Ländern</li> </ul>
<b>Stufe 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewinnung der notwendigen Daten durch Sekundär- und/oder Primärforschung</li> <li>▪ Unter Umständen Einschaltung von Beratungsunternehmen zur Durchführung der Informationsgewinnung, der Analyse sowie zur Ableitung von Empfehlungen</li> </ul>
<b>Stufe 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ermittlung der vorhandenen Leistungsunterschiede (Leistungslücken, mögliche „Überleistungen“)</li> <li>▪ Erfassung der Ursachen für Leistungslücken und Überleistungen</li> <li>▪ Bewertung der ermittelten Leistungsunterschiede bzgl. ihrer Implikationen für             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostensituation des eigenen Unternehmens</li> <li>▪ Zusätzliche Nutzenkomponenten für die eigenen Kunden</li> </ul> </li> </ul>
<b>Stufe 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse, in welcher Form das gewonnene Wissen genutzt werden kann, um die eigene Leistungspalette oder die zugrunde liegenden Prozesse weiterzuentwickeln</li> <li>▪ Erarbeitung eines Masterplans zur Umsetzung</li> </ul>

Neben dem immensen Vorteil, dass bei einem brancheninternen Benchmarking die eigene Situation im Wettbewerbsumfeld bestmöglich zu beurteilen ist, zeigt sich jedoch häufig, dass sich die entsprechende Datenerhebung hierbei schwierig gestalten kann, da bestimmte Informationen der Wettbewerber oftmals der Geheimhaltung unterliegen. Ergänzend hierzu kann auch die Anfertigung eines Stärken-Schwächen-Profiles als sinnvoll erachtet werden, bei dem als Vergleichsparameter auch die Potenziale und Kompetenzen des Branchendurchschnitts oder aber das eigene Anspruchsniveau zur Visualisierung der Stärken und Schwächen herangezogen werden können.



### Literaturempfehlungen:

- Homburg, C.: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 7. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 531 ff.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. / Eisenbeiß, M.: Marketing, 13. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 422.
- Schawel, C. / Billing, F.: Top 100 Management Tools, 6. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 45 ff.
- Kreutzer, R.T.: Toolbox für Marketing und Management. Kreativkonzepte – Analysewerkzeuge – Prognoseinstrumente. Wiesbaden 2018, S. 132 ff.
- Welge, M. K. / Al-Laham, A. / Eulerich, M: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7. Aufl., Wiesbaden 2017, S. 405 ff.
- Schreyögg, G. / Koch, J.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 8. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 191 ff.