

NEUE SERIE



Leszek Glasner/shutterstock.com

Teil 2: Benchmarking – (Hidden) Champions & Co

Im ersten Teil dieser Serie wurde die Bedeutung von Benchmarking allgemein erläutert. „Benchmarks“ stehen für sogenannte Referenzwerte der „Klassenbesten“, mit denen sich Länder, Unternehmen, einzelne Organisationseinheiten etc. vergleichen. Dabei werden Schlüsselemente genau unter die Lupe genommen, um daraus wertvolle Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen zu ziehen.

Zukunft erfolgreich managen

ÜBERBLICK

Teil 1: Von den Besten lernen

Teil 3: Benchmarking innerhalb der Branche

Teil 4: Benchmarking & durch die Decke denken

Den zweiten Teil der Benchmarking-Serie möchte ich gerne mit dem folgenden Zitat beginnen: „Ich weiß nicht, ob es besser wird; aber ich weiß, dass es anders werden muss, damit es besser wird.“ (G. C. Lichtenberg) Der gezielte grenzüberschreitende Blick nach außen beschleunigt oftmals interne Lernprozesse und erhöht die eigene Performance sehr rasch und praxisorientiert. Man muss das Rad nicht immer wieder neu erfinden. Benchmarking-Objekte können

- Produkte/Dienstleistungen,
- Methoden/Verfahren,
- Prozesse,
- Kernkompetenzen,
- Konzepte,
- Strategien u.v.m.

sein. Als weltweit beste eingestufte Unternehmen in puncto Geschäftsprozesse/Kernkompetenzen nach Kamiske siehe bitte hierzu die Abbildung 1 s. S. 53.

Ergänzend möchte ich hier nochmals das „übergreifende“ Performance-Benchmarking ansprechen, welches zu den soeben dargestellten Arten an der „Oberfläche“ bleibt und elementare Zusammenhänge aufzeigt. Nach Siebert et al. untersucht das Performance-Benchmarking die Strategien, Produkte, Prozesse nicht im Detail, sondern analysiert deren Vorhandensein und Ausprägungsgrad. Die bekannteste Anwendung des Performance-Benchmarkings ist die Verleihung des Europäischen Qualitätspreises in Verbindung mit der Anwendung des

EFQM-Modells (www.efqm.org) (European Foundation for Quality Management), welches im ersten Fachartikel bereits dargestellt wurde.

Zielgrößen bestimmen

Je nach Benchmarking-Objekt werden bestimmte Zielgrößen definiert, wie beispielsweise unter anderem

- Kundenzufriedenheit,
- Kosten,
- Qualität,
- Zeit und
- Mitarbeiterzufriedenheit.

Als Benchmark- oder Vergleichspartner sollte natürlich der „Beste“ in Bezug auf das Benchmarking-Objekt gewählt werden. Oftmals ergeben schon Vergleiche im Unternehmen wertvolle Erkenntnisse. Zum soeben genannten internen Benchmarking gesellt sich dann noch das externe Benchmarking mit der möglichen Differenzierung wie

- Wettbewerbs-Benchmarking: Hier konzentriert man sich auf den besten Wettbewerber.

- Funktionales Benchmarking: Es werden branchenübergreifend funktionsgleiche Prozesse in Topunternehmen analysiert.
- Generisches Benchmarking: Branchenfremde Spitzenunternehmen mit gleichen oder sehr ähnlichen Abläufen werden untersucht.

Nach Kerth et al. wird zusätzlich nach kooperativem und nicht kooperativem Benchmarking unterschieden. Im ersten Fall werden in der Regel die primären Informationsquellen verwendet, während im zweiten Fall Sekundärquellen verwendet werden müssen. Oftmals gibt es auch „verdeckte“ Vergleiche, die über eine Clearingstelle (Benchmarking-Vereinigungen, Wirtschaftsverbände, wissenschaftliche Institute etc.) organisiert werden. In einem Fachartikel von Klähn in der Zeitschrift *Acquisa* (1/2012) ist Benchmarking das meistgenutzte Managementinstrument in Europas Unternehmen; über 11.000 Entscheider verwenden dieses Tool quer durch alle Branchen.

Das Benchmarking Center Europe (www.bmc-eu.com) kommuniziert auf der Einstiegsseite (Zugriff am 16.3.2014): „Unternehmen, die ihre Business Performance durch Benchmarking mit anderen Unternehmen vergleichen, erreichen ein um 69% größeres Wachstum und eine um 45% höhere Produktivität.“ (Quelle: Price Waterhouse Coopers, Huntington Industries)

Wer ist der Beste?

Im Idealfall muss der Beste als Vergleichspartner deutlich leistungsstärker sein als das eigene Unternehmen, um einen deutlichen Fortschritt zu erreichen. Grundsätzlich ist Benchmarking durchaus als Lernen von den Besten (je nach Objekt) konzipiert und darauf angelegt, den (besten) Mitbewerber auch zu überholen. Erhebliche Lücken und auch Verbesserungsmaßnahmen kann man oftmals schon aus sekundären Informationsquellen ableiten. Als Quellen dienen exemplarisch:

- Branchenreporte,
- Geschäftsberichte,
- Benchmarking-Clubs,
- Kammern und Verbände,
- Wirtschaftsforschungsinstitute,
- Messen und Kongresse,
- Preisverleihungen,
- Fachbücher und Fachzeitschriften,

- Internetrecherchen und
 - Expertengespräche.
- Interessant ist dann durchaus die Fragestellung, wer in welchen Bereichen der Beste ist. Möglicherweise gibt es Probleme mit der Mitarbeiterbindung. In *Focus Spezial* (Ausgabe Februar/März 2014) hat man sich unter der Headline „Die besten Arbeitgeber Deutschlands“ mit 22 Branchen auseinandergesetzt. Der Branchensieger bei Großunternehmen heißt Audi, knapp vor BMW. Der Autohersteller will für sein rasantes Wachstum die besten Köpfe und lockt sie mit spannenden Aufgaben.

Der Branchensieger (Versicherungen und Krankenkassen) bei mittelgroßen Unternehmen ist die VGH Versicherungen. Rekordverdächtig: Durchschnittlich 17 Jahre sind dort Mitarbeiter beschäftigt – und finden immer neue Perspektiven. Diese Unternehmen haben die hohe Bedeutung von Human- und Netzwerkkapital gerade in Zeiten der demografi-

schen Entwicklung erkannt. Mitarbeiter- und Teamkompetenz ist nicht beliebig ersetzbar.

Sie recherchieren zur Thematik im Internet weiter und finden als Benchmark möglicherweise den Schindlerhof in Nürnberg, der über die Plattform „Great Place to Work“ zum vierten Mal die europäische Nummer 1 in Sachen „Attraktivster Arbeitgeber“ gekürt wurde (siehe auch *body LIFE* 3/2014). Möglicherweise besuchen Sie einmal den Schindlerhof oder seine Homepage und kupfern sich einiges ab. Darüber hinaus werden Sie sich mit der Plattform www.greatplacetowork.de und deren Kriterien wie

- Glaubwürdigkeit,
 - Fairness,
 - Respekt,
 - Stolz und
 - Teamgeist
- für „Attraktive Arbeitgeber“ auseinandersetzen. Näheres finden Sie in Abbildung 4, siehe Seite 55.

Weltweit beste Geschäftsprozesse/ Kernkompetenzen	
Geschäftsprozesse/Kernkompetenzen	Unternehmen
Logistik/Distribution	L.L. Bean, Hershey Foods, Walmart
Total Quality Management (EFQM-Modell etc.)	Bosch, Toyota, Komatsu, Fuji, Rank Xerox
Globalisierung der Vermarktung	Toyota, Mc Donald's, Apple
Produktentwicklung	Motorola, Sony, 3M
Prägung einer Markenphilosophie; Branding	Apple, Philip Morris (Marlboro), Coca-Cola, Beiersdorf (Nivea, Tesa), Nestlé
Marketing	Procter & Gamble, Mars, Microsoft, Nesté
Automatisierte Bestandskontrolle	Apple, Federal Express, L.L. Bean
Prozessorientierung	IBM, Philips
Rechnungserstellung	American Express
Miniaturisierung von Produkten	Sony
Lieferantenbewertung	Komatsu
Mitarbeiterführung	3M, D2D
Einkauf	Xerox, Honda, IBM
Kundenzufriedenheits-Messsysteme	Club Méditerranée, Hilti AG

Abbildung 1: Eigene Darstellung (leicht verändert) von Karl Drack nach Kamiske, G.: *Handbuch QM-Methoden*



Abbildung 2: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Balzer, K.: Die McKinsey-Methode

Im Jahr 2013 beteiligten sich europaweit über 2.100 Unternehmen an diesem Wettbewerb. Möglicherweise können Sie auch mit einem Unternehmen auf der Siegerliste ein Benchmarking-Projekt initiieren.

Oftmals ist es nicht möglich und sinnvoll, die weltweit Besten zu identifizieren. Man begrenzt sich durchaus auf erfolgreiche Unternehmen und hier auf „Successful Practices“ zur Umsetzung.

Champions gezielt beobachten

In der noch relativ jungen Fitnessbranche können wir einiges von den bekannten Champions wie Audi, Bosch, Facebook, Toyota, Apple, Red Bull, Coca-Cola, Google, McKinsey, Sixt, Nivea, Microsoft, Samsung etc. abgucken und angepasst für das eigene Unternehmen umsetzen (Abbildung 1, s. S. 53).

Im Wirtschaftsmagazin Brand Eins (März 2014) ist der Schwerpunkt „Beobachten“ mit der Headline „Ich will alles von Dir wissen“. Das Internet hat – trotz einiger Probleme – erhebliche Entwicklungen vorangetrieben. Der Konzern Google hat laut der Zeitschrift Capital (März 2014) unser Leben stärker verändert als jedes andere Unternehmen. Und er hat noch so einiges vor. Antreiber sind die Gründer Larry Page und Sergey Brin mit ihren Visionen jenseits vom Mittelmaß:

„Die Google-Suche wird in das Gehirn integriert werden. Wenn man an etwas denkt und nicht viel darüber weiß, wird man automatisch Informationen dazu erhalten. Es wird Implantate geben, die einem bereits Antworten liefern, wenn man nur an etwas denkt.“ (2004) – „Wir sollten großartige Dinge bauen, die noch nicht existieren“ (2013) ... Larry Page.

„Am Ende sehe ich Google als eine Möglichkeit zur Erweiterung des eigenen

Gehirns mit dem Wissen der Welt.“ (2004) – „Beim Start von Google war meine Vision, dass man irgendwann keine Suchanfrage mehr hat. Dass die Information zu dir kommt, wenn du sie brauchst. Mit Google Glass liefere ich die erste Form dieser Vision“ (2013) ... Sergey Brin.

Im weltweiten Markenranking nach Millward Brown befinden sich Apple, Google und IBM auf den ersten drei Plätzen. Der Markenwert von Apple beträgt 185 Milliarden US-Dollar, gefolgt von Google mit knapp 114 Milliarden US-Dollar. Die Marke IBM wird mit 112,5 Milliarden US-Dollar bewertet. Die wertvollste

deutsche Marke ist SAP mit rund 35 Milliarden US-Dollar. Wenn Sie Ihr Unternehmen zu einer wertvollen Marke entwickeln wollen, gibt es bei diesen Benchmarks jede Menge Impulsgeber. Möglicherweise beschäftigen Sie sich mit der Biografie des Apple-Gründers Steve Jobs von Walter Isaacson. In der Fachzeitschrift OrganisationsEntwicklung (www.zoe.ch) (2/2012) können Sie den Beitrag „Was würde Steve tun?“ lesen und nutzen. „Steve Jobs war einer der größten amerikanischen Innovatoren – mutig genug, um anders zu denken, verwegen genug, um zu glauben, er könne die Welt verändern, und talentiert genug, es tatsächlich zu tun“, so lautete eine Aussage von Barack Obama nach seinem Tod. Oftmals ist es sehr interessant, Muster von erfolgreichen Führungspersönlichkeiten zu analysieren und individuell abgestimmt zu übernehmen.

Hidden Champions – Lehren als Benchmark

Viele Unternehmen, die man als „Champions“ bezeichnen kann, halten sich oftmals bedeckt und scheuen durchaus bewusst die Öffentlichkeit. Eine besondere Spezies sind die „Hidden Champions“.

<i>Impulse durch die Lehren der Hidden Champions</i>	
<p>LEHRE 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wille und Ziel stehen am Anfang. Für Hidden Champions heißt Führung, die Inspiration, der Beste sein zu wollen, auf viele Mitstreiter in aller Welt zu übertragen und so das beste Unternehmen im jeweiligen Markt zu schaffen 	Anmerkungen:
<p>LEHRE 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hohe Leistung erfordert Intoleranz gegenüber Drückbergerei und die frühe Trennung von Mitarbeitern, die nicht mitziehen. Wie die niedrige Fluktuation zeigt, schätzen dies die verbleibenden Mitarbeiter und bedanken sich mit Hochleistung 	Anmerkungen:
<p>LEHRE 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Einzigartigkeit entsteht nur intern und kann nicht am Markt zugekauft werden. Einzigartigkeit erfordert deshalb Tiefe und eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Outsourcing 	Anmerkungen:
<p>LEHRE 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dezentralisation ist das Mittel, um auch in größeren und komplexeren Marktstrukturen die Stärken der Hidden Champions zu erhalten. Wo immer möglich, sollte dezentralisiert werden 	Anmerkungen:
<p>LEHRE 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nur wenn man seine Ressourcen fokussiert, wird man ambitionierte Ziele realisieren. Die Definition des Spielfeldes selbst ist Bestandteil der Fokussierung 	Anmerkungen:
<p>LEHRE 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Globalisierung eröffnet ungeahnte Wachstumschancen, selbst für kleine Unternehmen. Um diese Chancen zu nutzen, muss man seine nationalen Beschränkungen ablegen und große Ausdauer mitbringen. 	Anmerkungen:
<p>LEHRE 7:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kundennähe erzeugt automatisch Wettbewerbsvorteile und dienen als wichtige Ideenquelle. Topkunden sollte man ähnlich wie Topkonkurrenten systematisch als Leistungstreiber einsetzen 	Anmerkungen:
<p>LEHRE 8:</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovation ist das auf Dauer einzig wirksame Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Für den Innovationserfolg sind Köpfe und Kompetenzen wichtiger als Budgets 	Anmerkungen:

Abbildung 3: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts

Im deutschsprachigen Raum gibt es nach Simon über 1.500 Weltmarktführer. Die unbekanntesten Marktführer werden als kleine und mittlere Unternehmen mit oftmals unauffälligen Produkten bzw. Dienstleistungen beschrieben, mit denen sie auf dem Weltmarkt eine Spitzenposition einnehmen. Zu den maßgeblichen Wettbewerbsvorteilen zählen

- Produktqualität,
- Innovation,
- Wirtschaftlichkeit,
- Liefertreue,
- Beratung und
- Kundennähe.

Simon definiert einen Hidden Champion anhand von drei Kriterien:

- Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 auf einem Kontinent,
- Umsatz unter 5 Milliarden,
- geringe Bekanntheit in der Öffentlichkeit.

In seinem Management Summary fasst Simon (2012) die wichtigsten Lehren der Hidden Champions zusammen. Auszugsweise finden Sie einige Lehren in der Abbildung 3, s. S. 54. Die einzelnen Kapitel beschäftigen sich systematisch mit folgenden Punkten:

- Globalia – die Welt der Zukunft
- Deutschlands Rolle in Globalia
- Hidden Champions: Wer sind sie?
- Kontinuierlich wachsen
- Den Markt führen
- Eng fokussieren
- Einzigartigkeit schaffen
- Kundennähe leben
- Spitzenleistung bieten
- Beharrlich innovieren
- Wettbewerbsvorteile durchsetzen
- Weich diversifizieren
- Solide finanzieren
- Schlank organisieren



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.

Infos: www.emkarltrack.de

- Mitarbeiter inspirieren
- Effektiv führen

Zahlreiche Benchmarks und jede Menge Inspirationen können direkt und indirekt abgeleitet werden, auch wenn Sie nicht unbedingt Weltmarktführer werden wollen. Seit 2011 wird vom Nachrichtensender n-tv jährlich der Mittelstandspreis „Hidden Champion“ vergeben. Nach Simon sind die Hidden Champions hoch profitabel. Die langjährige Umsatzrendite als ein Schlüsselergebnis liegt bei mehr als dem Doppelten des Durchschnitts deutscher Unternehmen. Nichts ist unmöglich! Wer den Blick erhebt, kennt keine Grenzen.

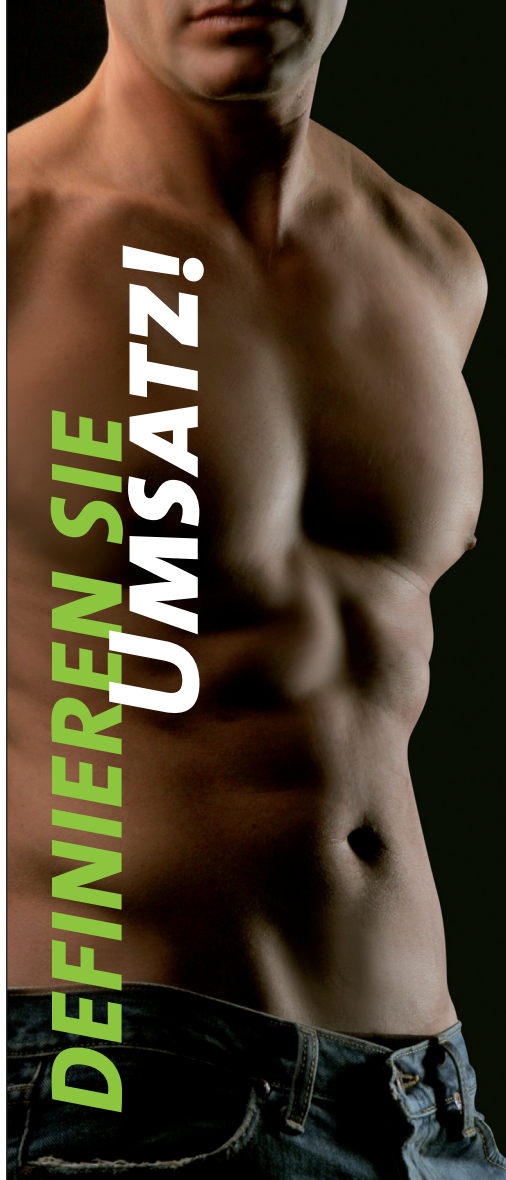
„Man sagt, dass die Zeit alle Dinge verändert. Aber in Wirklichkeit musst Du sie selbst verändern.“

(A. Warhol)

Karl Drack

Literatur:

Kerth, K./Asum, H./Nührich, K. P.: Die besten Strategietools in der Praxis. 2011
 Scheuss, R.: Handbuch der Strategien. 2008
 Kamiske, G. F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden. 2012
 Siebert, G./Kempf, S./Maßbalski, O.: Benchmarking. 2008
 Simon, H.: Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. 2012
 Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. 2007
 Benchmarking Center Europe (www.bmc-eu.com), kommuniziert auf der Einstiegsseite (Zugriff am 16.3.2014)
www.benchmarkingforum.de
www.acquisa.de
www.zoe.ch
www.impulse.de
www.capital.de
www.brandeins.de



DEFINIEREN SIE UMSATZ!



Ihre Mitglieder wollen Muskeln definieren. Doch welche Muskelgruppen haben es besonders nötig?

Die Antwort liefert **EASYTORQUE** – die Analyse-Unit für mehr Umsatz und weniger Aufwand.

Denn damit können Sie Mitgliedern (und künftigen Neu-Mitgliedern!) binnen 30 Minuten detailliert aufzeigen, wo angesetzt werden muss – der entscheidende Mehrwert gegenüber der Konkurrenz.

patentechtlich geschützt

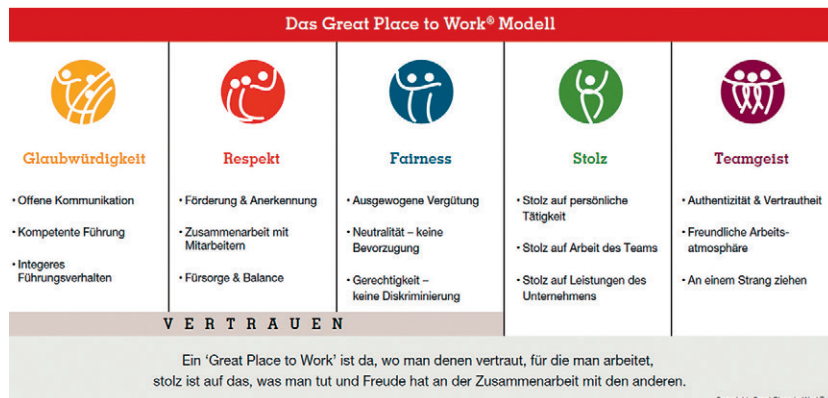


Abbildung 4. Quelle: www.greatplacetowork.de



HAUPTSITZ
 Rotenbergstraße 15 · D-54313 Zemmer
 Fon: +49(0)65 80-9 13 48 12 · Fax: +49(0)65 80-9 13 48 29
 Mail: info@tonus-online.de · www.tonus-online.de