

Benchmarking

**Von der Konkurrenz lernen,
die Konkurrenz überholen**

Kathleen H. J. Leibfried
Carol Jean McNair

Rudolf Haufe Verlag • Freiburg, i. Br.



4. Internes Benchmarking	73
Der interne Benchmarking-Prozeß	74
Internes Benchmarking optimal nutzen.	81
Vorteile des internen Benchmarking.	86
5. Avon Products: Internes Benchmarking in der Praxis	93
Die Voraussetzungen.	94
Phase I: Die Erfordernisse identifizieren	109
Phase II: Fakten sammeln und sich auf das Ziel konzentrieren	110
Phase III: Verbesserungen in Gang bringen.	111
Anhang Kapitel 5.	113
6. Ständige Verbesserung: Das eigentliche Ziel	121
Revitalisierung als Dauerziel	122
Die Vorteile der ständigen Verbesserung.	125
Die Basis zur Einführung der ständigen Verbesserung	132
Ständige Verbesserung in Quantensprüngen.	132
7. Blick nach außen: Die Grundlagen für konkurrenzbezogenes und branchenbezogenes Benchmarking	140
Die historische Entwicklung der Konkurrenz- analyse.	143
Barrieren gegen Benchmarking-Informationen überwinden.	150

Konkurrenzbezogenes und branchenbezogenes Benchmarking in der Anwendung154
8. Janssen Pharmaceutica: Neuorientierung durch Konkurrenzanalyse156
Die Voraussetzungen157
Phase I: Teilnahme an einer Benchmarking-Studie	158
Phase II: Die Daten neu definieren165
Was bei Verwaltungskosten zu bedenken ist172
Anhang Kapitel 8175
9. Mehrwert aus der Sicht des Kunden179
Ein kundenorientiertes Unternehmen entwickeln	183
Qualität als Grundlage für Mehrwert186
Der Kunde als Quelle und treibende Kraft189
10. Qualitatives und quantitatives Benchmarking y.	198
Leistung im Kontinuum gemessen	200
Quantitative Benchmarking-Kriterien	201
Qualitative Benchmarking-Kriterien	207
11. Trends erkennen: Branchenbezogenes Benchmarking	218
Die Voraussetzungen	219
Methoden zum Datensammeln	220
Die Konkurrenzanalyse und ihre Auswertung	227

12. Benchmarking am Klassenbesten	233
Schlüsselfaktoren	234
Die fünf Stufen der Trauer.	239
Klassenbester: Das Ziel im Auge behalten.	247
13. Treibende Kräfte identifizieren	250
Treibende Kräfte im Kontext sehen.	253
Treibende Kräfte im Benchmarking-Prozeß.	261
14. Benchmarking am Klassenbesten: AT&T und der Finanzchef von Weltklasse.	269
Die Voraussetzungen.	270
Wer ist der Klassenbeste?.	273
Das Idealbild-Modell verfeinern und erweitern.	276
15. Personenbezogene Aspekte im Benchmarking-Prozeß.	283
Der Prozeß des Wandels.	283
Den Prozeß des Wandels entpersonalisieren.	288
Kreativität zur ständigen Verbesserung.	297

16. Spitzenleistung in Forschung und Entwicklung: Eine Benchmarking-Geschichte	299
Die Voraussetzungen	300
Das Streben nach der bestmöglichen Praxis	303
Das Idealbild-Modell für F&E	309
Die bestmögliche Praxis verstehen und implementieren	316
17. Übersicht zur Implementierung	319
Das Problem definieren: Die wesentliche Rolle der internen Analyse	323
Ein Projekt auswählen: Benchmarking in die Tat umsetzen	325
Daten sammeln: Lektionen von der anderen Seite	328
Die Auswahl der beteiligten Unternehmen	329
Analyse: Den Sinn der Daten erkennen	332
Mehrwert für die Beteiligten schaffen	334
18. Fragebögen entwickeln und anwenden	336
Einen Fragebogen entwickeln	337
Zielgerichtete Datensammlung	346
19. Benchmarking-Resultate auswerten	351
Die Grundlinie definieren	351
Wesentliche Maße vergleichend tabellieren	353
Parität ermitteln	357

Was ist richtig und was falsch?	357
Den analytischen Prozeß rekapitulieren	359
Qualitative Daten und Idealbild-Modelle	360
Das Idealbild verwirklichen	363
20. Gelernte Lektionen und was dann kommt	367
Die Scheuklappen abnehmen	368
Benchmarking-Methoden	371
Merkmale des Benchmarking definieren	373
Anmerkungen	379
Danksagung	387
Stichwortverzeichnis	391