

Inhaltsübersicht

| | |
|---|-------------|
| Inhaltsverzeichnis..... | IX |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XV |
| Abbildungsverzeichnis..... | XVII |
| Tabellenverzeichnis..... | XXI |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Relevanz und Motivation..... | 1 |
| 1.2 Zielsetzung..... | 7 |
| 1.3 Gang der Untersuchung..... | 9 |
| 2 Grundlagen des Benchmarkings..... | 13 |
| 2.1 Einordnung und Abgrenzung des Benchmarking-Begriffes..... | 13 |
| 2.2 Aufgaben und Ziele des Benchmarkings im Kontext des Controllings..... | 30 |
| 2.3 Arten des Benchmarkings..... | 39 |
| 2.4 Benchmarking-Prozess..... | 69 |
| 2.5 Zusammenfassende Darstellung..... | 101 |
| 3 Stand der Forschung und Herleitung der Forschungsfragen..... | 105 |
| 3.1 Ermittlung der relevanten Forschungsbeiträge..... | 106 |
| 3.2 Vorstellung der relevanten Forschungsbeiträge..... | 113 |
| 3.3 Bestehende Forschungsdefizite und Herleitung der Forschungsfragen..... | 133 |
| 4 Theoretischer Bezugsrahmen..... | 137 |
| 4.1 Übersicht über angewandte Theorien und theoretische Ansätze..... | 137 |
| 4.2 Auswahl und Beschreibung relevanter Erklärungsansätze..... | 142 |
| 4.3 Wichtige Erkenntnisse für den Forschungsgegenstand..... | 168 |

| | |
|---|------------|
| 5 Methodisches Vorgehen der empirischen Untersuchung..... | 171 |
| 5.1 Entwicklung des Untersuchungsdesigns..... | 171 |
| 5.2 Ausgestaltung der Datenerhebung | 188 |
| 5.3 Ausgestaltung der Datenauswertung..... | 207 |
| 5.4 Kritische Beurteilung der Methodik | 212 |
| 5.5 Zusammenfassung der methodischen Vorgehensweise..... | 219 |
| 6 Ergebnisse der qualitativ-empirischen Untersuchung | 221 |
| 6.1 Ausgestaltung von Benchmarking-Projekten | 223 |
| 6.2 Probleme und deren Ursachen im Benchmarking-Prozess..... | 298 |
| 6.3 Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen | 335 |
| 6.4 Zusammenstellung der zentralen Ergebnisse..... | 399 |
| 7 Diskussion und Konklusion | 409 |
| 7.1 Erkenntnisgewinn der vorliegenden Untersuchung | 409 |
| 7.2 Vorhandene Limitationen | 417 |
| 7.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf | 422 |
| 7.4 Schlussbetrachtung..... | 427 |
| Anhang | 431 |
| Anhang A: Benchmarking bei der Xerox Corp. | 431 |
| Anhang B: Systematisch untersuchte Zeitschriften | 434 |
| Anhang C: Identifiziertes Beitrags-Sample | 439 |
| Anhang D: Begleitschreiben für eine Interviewanfrage | 465 |
| Anhang E: Interviewleitfäden | 466 |
| Anhang F: Bezug der Leitfragen zu den Forschungsfragen | 476 |
| Anhang G: Kategoriensystem | 477 |
| Anhang H: Kommunikative Validierung..... | 483 |
| Literaturverzeichnis..... | 505 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Abkürzungsverzeichnis..... | XV |
| Abbildungsverzeichnis | XVII |
| Tabellenverzeichnis | XXI |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Relevanz und Motivation | 1 |
| 1.1.1 Historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung des Benchmarkings | 2 |
| 1.1.2 Betrachtete Problemstellung | 6 |
| 1.2 Zielsetzung | 7 |
| 1.3 Gang der Untersuchung | 9 |
| 2 Grundlagen des Benchmarkings..... | 13 |
| 2.1 Einordnung und Abgrenzung des Benchmarking-Begriffes..... | 13 |
| 2.1.1 Begriffsherkunft und Definition | 13 |
| 2.1.2 Begriffsabgrenzung..... | 20 |
| 2.1.2.1 Abgrenzung zum Betriebsvergleich | 21 |
| 2.1.2.2 Abgrenzung zum Kennzahlenvergleich | 23 |
| 2.1.2.3 Abgrenzung zur Konkurrenzanalyse | 25 |
| 2.1.2.4 Abgrenzung zum Reverse Engineering | 29 |
| 2.2 Aufgaben und Ziele des Benchmarkings im Kontext des Controllings..... | 30 |
| 2.2.1 Controlling-Verständnis und Aufgaben des Controllings | 30 |
| 2.2.2 Einsatz des Benchmarkings im Controlling | 33 |
| 2.2.3 Ziele des Benchmarkings..... | 35 |
| 2.3 Arten des Benchmarkings | 39 |
| 2.3.1 Differenzierung nach Vergleichspartner..... | 43 |
| 2.3.1.1 Internes Benchmarking..... | 48 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.3.1.2 | Brancheninternes Benchmarking..... | 50 |
| 2.3.1.3 | Funktionales Benchmarking..... | 53 |
| 2.3.1.4 | Generisches Benchmarking | 55 |
| 2.3.2 | Differenzierung nach Benchmarking-Objekt | 56 |
| 2.3.2.1 | Produkt-Benchmarking..... | 57 |
| 2.3.2.2 | Prozess-Benchmarking | 58 |
| 2.3.2.3 | Organisations-Benchmarking | 60 |
| 2.3.2.4 | Strategisches Benchmarking | 60 |
| 2.3.3 | Weitere Differenzierungsmöglichkeiten..... | 62 |
| 2.4 | Benchmarking-Prozess..... | 69 |
| 2.4.1 | Bestehende Phasenmodelle aus Theorie und Praxis..... | 70 |
| 2.4.2 | 4-Phasen-Modell als Synthese bestehender Phasenmodelle | 79 |
| 2.4.2.1 | Planungs- und Vorbereitungsphase | 83 |
| 2.4.2.2 | Datenbeschaffungsphase | 87 |
| 2.4.2.3 | Vergleichs- und Analysephase | 90 |
| 2.4.2.4 | Implementierungsphase | 94 |
| 2.4.3 | Aufgabenträger und beteiligte Akteure des Benchmarking-Prozesses | 96 |
| 2.4.4 | Zeit- und Ressourcenbedarf..... | 99 |
| 2.5 | Zusammenfassende Darstellung | 101 |
| 3 | Stand der Forschung und Herleitung der Forschungsfragen..... | 105 |
| 3.1 | Ermittlung der relevanten Forschungsbeiträge | 106 |
| 3.1.1 | Vorgehensweise bei der Ermittlung relevanter Forschungsbeiträge | 107 |
| 3.1.2 | Kritische Reflektion der gewählten Vorgehensweise..... | 111 |
| 3.2 | Vorstellung der relevanten Forschungsbeiträge | 113 |
| 3.2.1 | Deskriptive Beschreibung des Beitrags-Samples | 114 |
| 3.2.2 | Inhaltlich-analytische Aufbereitung des Schrifttums | 117 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.2.2.1 | Empirische Erkenntnisse zur Zielsetzung von Benchmarking..... | 118 |
| 3.2.2.2 | Empirische Erkenntnisse zum Anwendungsstand von Benchmarking..... | 119 |
| 3.2.2.3 | Empirische Erkenntnisse zu Barrieren, Problemen und Erfolgsfaktoren des Benchmarkings..... | 124 |
| 3.3 | Bestehende Forschungsdefizite und Herleitung der Forschungsfragen | 133 |
| 4 | Theoretischer Bezugsrahmen..... | 137 |
| 4.1 | Übersicht über angewandte Theorien und theoretische Ansätze | 137 |
| 4.2 | Auswahl und Beschreibung relevanter Erklärungsansätze..... | 142 |
| 4.2.1 | Prinzipal-Agenten-Theorie | 144 |
| 4.2.2 | Lerntheoretische Ansätze..... | 153 |
| 4.2.2.1 | Anpassungsorientierte Perspektive des organisationalen Lernens..... | 155 |
| 4.2.2.2 | Kulturelle Perspektive des organisationalen Lernens | 156 |
| 4.2.2.3 | Wissensorientierte Perspektive des organisationalen Lernens..... | 160 |
| 4.2.2.4 | Informations- und wahrnehmungsorientierte Perspektive des organisationalen Lernens..... | 164 |
| 4.2.2.5 | Organisationales Lernen durch Benchmarking | 166 |
| 4.3 | Wichtige Erkenntnisse für den Forschungsgegenstand | 168 |
| 5 | Methodisches Vorgehen der empirischen Untersuchung..... | 171 |
| 5.1 | Entwicklung des Untersuchungsdesigns..... | 171 |
| 5.1.1 | Einordnung der Methodik | 172 |
| 5.1.2 | Spezifische Charakteristika interviewbasierter Studien | 181 |
| 5.2 | Ausgestaltung der Datenerhebung | 188 |
| 5.2.1 | Zugrundeliegende Grundgesamtheit..... | 188 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.2 Vorbereitung der Datenerhebung | 191 |
| 5.2.2.1 Stichprobenauswahl..... | 192 |
| 5.2.2.2 Stichprobenzusammensetzung | 196 |
| 5.2.2.3 Konzeption der Interviewleitfäden | 199 |
| 5.2.3 Durchführung der Befragung und Transkription..... | 203 |
| 5.3 Ausgestaltung der Datenauswertung..... | 207 |
| 5.4 Kritische Beurteilung der Methodik | 212 |
| 5.5 Zusammenfassung der methodischen Vorgehensweise..... | 219 |
| 6 Ergebnisse der qualitativ-empirischen Untersuchung | 221 |
| 6.1 Ausgestaltung von Benchmarking-Projekten | 223 |
| 6.1.1 Praxeologisches Verständnis | 223 |
| 6.1.2 Auslöser und Initiatoren..... | 227 |
| 6.1.2.1 Auslösende Situationen und Ereignisse | 227 |
| 6.1.2.2 Initiatoren des Benchmarkings | 231 |
| 6.1.3 Verfolgte Zielsetzungen..... | 234 |
| 6.1.3.1 Mess- und Positionierungsfunktion | 236 |
| 6.1.3.2 Zielsetzungsfunktion | 239 |
| 6.1.3.3 Erkenntnis-, Lern- und Implementierungsfunktion | 241 |
| 6.1.3.4 Argumentationsfunktion..... | 243 |
| 6.1.3.5 Nachweisfunktion..... | 246 |
| 6.1.3.6 Aufsichts- und Antriebsfunktion | 247 |
| 6.1.3.7 Funktion der Marktsubstitution | 248 |
| 6.1.4 Angewendete Benchmarking-Arten | 249 |
| 6.1.4.1 Benchmarking-Partner..... | 250 |
| 6.1.4.2 Organisationsform und Grad der Offenheit..... | 257 |
| 6.1.4.3 Benchmarking-Objekte und Leistungsbeurteilungsgrößen..... | 263 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6.1.4.4 | Dauer und Kontinuität | 271 |
| 6.1.5 | Benchmarking-Prozess | 274 |
| 6.1.6 | Organisation einer Benchmarking-Studie..... | 281 |
| 6.1.6.1 | Umsetzung und Zusammenarbeit | 281 |
| 6.1.6.2 | Aufgaben des Controllings | 286 |
| 6.1.6.3 | Externe Unterstützung | 289 |
| 6.1.7 | Zusammenführung der Ergebnisse zur Beantwortung von FF 1 | 294 |
| 6.2 | Probleme und deren Ursachen im Benchmarking-Prozess..... | 298 |
| 6.2.1 | Phasenübergreifende Probleme | 299 |
| 6.2.2 | Probleme bei der Planung und Vorbereitung | 306 |
| 6.2.3 | Probleme bei der Datenbeschaffung | 308 |
| 6.2.4 | Probleme bei der Benchmark-Bestimmung..... | 316 |
| 6.2.5 | Probleme bei der Ursachenanalyse und dem Best Practice-Transfer..... | 324 |
| 6.2.6 | Zusammenführung der Ergebnisse zur Beantwortung von FF 2 | 331 |
| 6.3 | Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen | 335 |
| 6.3.1 | Faktoren für ein erfolgreiches Benchmarking | 336 |
| 6.3.1.1 | Akzeptanz als zentraler Erfolgsfaktor | 338 |
| 6.3.1.2 | Sicherstellung einer hinreichenden Vergleichbarkeit | 355 |
| 6.3.1.3 | Offenheit als Voraussetzung für ein organisationales Lernen | 368 |
| 6.3.2 | Einflussnahme durch das Controlling..... | 384 |
| 6.3.2.1 | Unterstützung von Benchmarking-Projekten durch das Controlling | 384 |
| 6.3.2.2 | Controlling von Benchmarking-Projekten | 387 |

| | |
|---|------------|
| 6.3.3 Zusammenführung der Ergebnisse zur Beantwortung von FF 3 | 394 |
| 6.4 Zusammenstellung der zentralen Ergebnisse..... | 399 |
| 7 Diskussion und Konklusion..... | 409 |
| 7.1 Erkenntnisgewinn der vorliegenden Untersuchung..... | 409 |
| 7.1.1 Wissenschaftlicher Beitrag | 409 |
| 7.1.2 Praxeologischer Beitrag..... | 416 |
| 7.2 Vorhandene Limitationen | 417 |
| 7.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf | 422 |
| 7.4 Schlussbetrachtung..... | 427 |
| Anhang | 431 |
| Anhang A: Benchmarking bei der Xerox Corp. | 431 |
| Anhang B: Systematisch untersuchte Zeitschriften | 434 |
| Anhang C: Identifiziertes Beitrags-Sample | 439 |
| Anhang D: Begleitschreiben für eine Interviewanfrage | 465 |
| Anhang E: Interviewleitfäden | 466 |
| Anhang E.1: Interviewleitfaden für EVUs | 466 |
| Anhang E.2: Interviewleitfaden für Beratungsunternehmen | 471 |
| Anhang F: Bezug der Leitfragen zu den Forschungsfragen | 476 |
| Anhang G: Kategoriensystem | 477 |
| Anhang H: Kommunikative Validierung..... | 483 |
| Literaturverzeichnis..... | 505 |