

## Rubrik Strategie

### Rudolf Fellner

Dipl. Kfm. Rudolf Fellner ist über 10 Jahre selbstständiger Berater und Geschäftsführer der FMC Personal- und Unternehmensberatung in Passau. Zu seinen Schwerpunkten gehört die Strategieberatung in Verbindung mit der Balanced Scorecard. Die Umsetzung seiner Projekte sieht er in einer starken Human Resource (HR) Orientierung Mitglied im Strategie-Netzwerk Friedag/Schmidt  
www.fmc-passau.de



## Benchmarks als strategische Chance

### Strategisches Benchmarking durch die Teilnahme an einem grenzüberschreitenden Unternehmerpreis

**Benchmarking sollte nicht verstanden werden, es genauso zu machen wie die Besten. Die Kopie ist meistens schlechter als das Original. Unter Beachtung der spezifischen Eigenheiten jedes Unternehmens *auf andere Weise besser zu sein* – das ist die Devise. Mit dieser Intention wird seit vielen Jahren in Passau unter maßgeblicher Mitwirkung des Autors ein grenzüberschreitender Unternehmerpreis verliehen. Ein Praxisbericht.**

*„Benchmarking ist ein Analyse- und Planungsinstrument, das einen Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem „Klassenbesten“ der Mitbewerber und darüber hinaus auch Vergleiche mit branchenfremden „Best Practice“- Unternehmen erlaubt. Es ist somit ein Prozess, der Produkte, Methoden, Abläufe und Strukturen betrieblicher Funktionen einem oder mehreren anderen Unternehmen gegenüberstellt, um Rationalisierungspotenziale oder Qualitäts- und Leistungspotenziale aufzudecken“ (Controller Lexikon).*

Da die Teilnehmer unseres Preiswettbewerbs aus unterschiedlichen Branchen und darüber hinaus aus drei Ländern (Deutschland, Österreich, Tschechien) kommen, handelt es sich nach vorheriger Definition um einen „Best Practice“ Benchmark. Wir haben uns von vornherein bemüht, die Besonderheiten der teilnehmenden Unternehmen zu berücksichtigen.

- Die Teilnehmer variieren in Ihrer Größe (von ca. 20 bis 5000 Mitarbeiter). Dabei sind die größeren Unternehmen bevorteilt, da diese in Stabsabteilungen mehr Expertise für die Vorbereitung der Einreichungsunterlagen besitzen. Eine Aufteilung in Größenklassen (z. B. < 50 Mitarbeiter) ergibt „objektivere“ Ergebnisse.
- Um Unternehmen vergleichen zu können, muss ihr Reifegrad berücksichtigt werden. Ein Start up Unternehmen wird selten – trotz hervorragenden Geschäftsdesigns – ähnlich hohe Unternehmensrenditen erwirtschaften wie ein Unternehmen, das sich längst in der Konsolidierungsphase befindet.
- In schnelllebigen Zeiten müssen neben den harten, vergangenheitsorientierten Unternehmenszahlen vermehrt **zukuntorientierte Softfacts (z. B. Mitarbeiter und Kundendaten)** zur Analyse herangezogen werden.

Eine Bewertung in einer 3-Punkte-Skala schafft aussagekräftige Ergebnisse. Die Kriterien unter sich werden gleich gewichtet. In Patt-Situationen erfolgt beim Sonderkriterium ein Stechen.

## Rubrik Strategie

Bewertungskriterien Muster- Unternehmen	Einzig- artigkeit	MA- Stellenwert	Innovations- kraft	Kommunik.- fähigkeit	Wirtsch. Erfolg	Sonder- kriterien	<b>Gesamt</b>
„Bäckerei Toast“	3	2	1	3	2	2	<b>13</b>
„Spedition Schnell“	2	3	2	1	2	0	<b>10</b>
„Gießerei Hart“	1	2	1	2	3	2	<b>11</b>
„Elektronik AG“	2	2	3	3	3	2	<b>15</b>
„Hard- und Software GmbH“	2	3	3	3	2	3	<b>16</b>
„Ingenieur-Büro Huber“	2	1	2	3	2	1	<b>11</b>

Abb.: Bewertungstableau

### Bewertungsverfahren

Um möglichst viele potentielle Kandidaten anzusprechen wurde ein offenes Ausschreibungsverfahren gewählt und durch eine breite Medienkampagne unterstützt. Von Ausschreibungseröffnung bis zum Abgabetermin der Teilnehmerunterlagen vergehen ca. 6 Monate.

Sämtliche Teilnehmer werden vorab von einem Wirtschaftsprüfer hinsichtlich ihrer Bilanzen und Geschäftsberichte auf Plausibilität begutachtet. Danach wählt die Jury in einer ersten Sitzung unter den Einreichungen die 6 besten Unternehmen pro Kategorie aus.

Im Anschluss daran werden diese Ergebnisse auf ihre Praxistauglichkeit überprüft. Jeweils 2 Jurymitglieder auditieren nach rechtzeitiger Ankündigung für ca. 3 Stunden das jeweilige Unternehmen. Diese Auditergebnisse dienen zur abschließenden Beurteilung der Preisträger.

Die neutrale Jury besteht aus 7 Personen der 3 Länder. Ihr gehören Verbandsvertreter, Praktiker aus Unternehmen und Hochschullehrer an.

### Beurteilungskriterien

- *Einzigartigkeit*

Hier wird das Alleinstellungsmerkmal in der Produktion bzw. Dienstleistung gegenüber dem Wettbewerb untersucht.

- *Mitarbeiter- Stellenwert*

Wie weit ist das Thema „Personalentwicklung“ im Unternehmen ausgeprägt? Welche Bedeutung wird der Weiterbildung beigemessen? Wie sind Motivation bzw. Identifikation mit dem Unternehmen zu bewerten?

- *Innovationskraft*

Welche innovativen Potenziale und Möglichkeiten zur Umsetzung besitzt das Unternehmen? Können Umsetzungserfolge nachgewiesen werden?

- *Kommunikationsfähigkeit*

Wie kommuniziert das Unternehmen nach innen und nach außen? Welche Instrumente werden eingesetzt? Kann dies gemessen werden?

## Rubrik Strategie

- *Wirtschaftlicher Erfolg*  
Entwicklung von Umsatz, Investitionen, Cash Flow
- *Sonderkriterium Zukunftsfähigkeit*  
Vision/Strategie, EK-Quote, Risikolimitierung, Nachfolge, Internationalisierung, Kooperationsfähigkeit

### **Fazit:**

Unser Verfahren zur Bewertung von Unternehmen ist nicht wissenschaftlich untermauert. Die über 5 jährige Erfahrungen des Autors erlauben aber die Einschätzung einer hohen Praxistauglichkeit.

Alle bisher ermittelten Preisträger gelten trotz der seit einiger Zeit vorherrschenden wirtschaftlichen Turbulenzen als Musterknaben und „Best Practice“. Sie werden gerne von anderen Unternehmen in- und außerhalb der Wirtschaftsregion Ostbayern, Oberösterreich und Südböhmen zum Benchmark herangezogen.

**Aber denken Sie, wenn Sie Benchmarking um seiner Vorteile wegen nutzen, bitte immer daran: Imitieren schafft keine Sieger. Sie brauchen eigene, originäre Lösungen, um zu den Besten zu gehören. Deshalb suchen Sie und wir weiter nach neuen Ideen. Der Preiswettbewerb wird fortgesetzt.**

*Das hilft weiter:*

Controlling Wörterbuch, Schäffer-Poeschel Verlag 1999

[www.passau-unternehmerforum.de](http://www.passau-unternehmerforum.de)