

Strategisches Benchmarking

Christopher Jahns

Arbeitsbuch aus der Reihe Benchmarking und Best Practice



Strategisches Benchmarking

Arbeitsbuch aus der Reihe
Benchmarking und Best Practice
der Supply Management Group™

Dr. Christopher Jahns

Gemeinschaftsproduktion der Verlage



Verlag Wissenschaft & Praxis

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© SMG™ Publishing AG, 2003

CH-9015 St. Gallen, Bionstrasse 4

Tel.: +41 (0)71 313 05 5-0, Fax: +41 (0)41 313 05 0-1

homepage: www.smg-ag.com, e-mail: contact@smg-ag.com

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



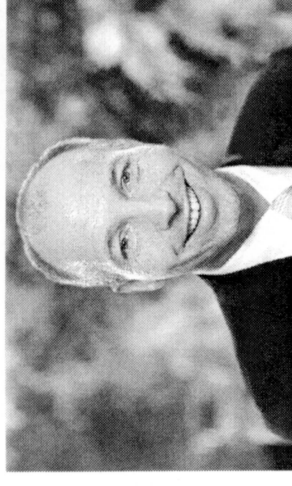
SMG™ Publishing AG
ISBN 3-907874-10-2



Verlag Wissenschaft & Praxis
ISBN 3-89673-310-9

Printed in Germany

■ Der Autor: Dr. Christopher Jahns.



- Vorsitzender des Verwaltungsrats der Supply Management Group™, St. Gallen.
- Lehrbeauftragter für Management an der Technischen Universität München.
- Executive Management-Trainer beim Zentrum für Unternehmensführung (ZfU), International Business School Zürich.
- Schwerpunkte: Supply Management, strategisches Management, Prozessmanagement, Organisationsentwicklung, Logistik-Management.
- Berufserfahrung: 5 Jahre Projektleiter internationaler Strategie-, Organisations- und Einkaufsprojekte; vorher Leiter der Abteilung für Unternehmensentwicklung in einem deutschen Konzern; Managementausbildung in USA, Japan und Italien.
- Universität: Dipl.-Kfm., Doktor der Wirtschaftswissenschaften Dr. oec., Summa cum Laude.
- Zahlreiche Publikationen auf den Gebieten strategisches Management, Supply Management und General Management.
- Auszeichnungen: Zwischen 1995 und 1999 diverse internationale Auszeichnungen für Veröffentlichungen auf dem Gebiet des strategischen Managements und des Controlling.

■ Gliederung	
1 Historie	1
2 Rentabilitätsbestimmende Faktoren	2
2.1 Zentrale Fragestellungen	
2.2 PIMS-Datenbank	
2.3 Strategische Hauptvariablen	
3 Vorgehensweise	6
3.1 Vorgehensweise zur Beurteilung der Attraktivität von Geschäften	
3.2 Benchmarking-Hierarchie	
3.3 Die 9 strategischen Hauptvariablen	
4 Analyse von Strategien anhand von Praxisbeispielen	28
4.1 Ausgangsfrage: Strategische Marktposition	
4.2 Strategische Grundstossrichtungen	
4.3 Strategie Typ 1: „Einer von vielen“	
4.4 Strategie Typ 2: „Leader“	
4.5 Strategie Typ 3: „Mücke unter Elefanten“	
4.6 Strategie Typ 4: „Kampf der Giganten“	

■ Gliederung	
5 Fallstudie	60
5.1 Gegenstand der Fallstudie	
5.2 Ertragspotenziale	
5.3 Marktattraktivität und Wettbewerbssituation	
5.4 Produktivitätsportfolio	
5.5 Preis-Leistungsverhältnis	
5.6 Kosten-Leistungsverhältnis	
5.7 Managementzusammenfassung	
6 Literaturverzeichnis	74

■ 1 PIMS – Profit Impact of Market Strategies Historie der Datenbank.

- Gründung 1975 durch die Harvard University.
- Entwicklung der Methode bei General Electric
Ziel: Empirisch abgestützte Analyse der strategischen Bestimmungsfaktoren des Erfolges.
- Offenlegung der vielschichtigen Wechselwirkungen zwischen Strategieparametern und der mittel- bis langfristigen Rentabilität eines Geschäftsfeldes.
- Umfasst rund 3.600 Geschäftseinheiten von über 250 Mitgliedsfirmen.
- Etwa 500 Daten je Geschäftseinheit.
- Untersuchung über mindestens 4 aufeinanderfolgende Jahre.
- 1982, Gründung einer europäischen Repräsentanz in London, Weiterentwicklung im SPI Strategie Planning Institute, Cambridge, Massachusetts.

■ 2 Rentabilitätsbestimmende Faktoren

2.1 Zentrale Fragestellungen

2.2 PIMS-Datenbank

2.3 Strategische Hauptvariablen

■ Die zentralen Fragestellungen des externen strategischen Benchmarking mit PIMS.

- Welche Faktoren bestimmen dauerhaft den Unternehmenserfolg?
- Wie lassen sich diese Faktoren in Form effektiver externer Benchmarks quantifizieren?
- Welches sind die Auswirkungen einzelner Strategieoptionen auf den ROI eines Geschäftsfeldes?
- Welche Strategieoption ist für ein gegebenes Geschäftsfeld in einer gegebenen Konkurrenzsituation am Wirkungsvollsten?
- Wie werden voraussichtlich Start-Up Geschäftsfelder in der Marktstabilisierungsphase positioniert sein?
- Wodurch unterscheiden sich "Gewinner" von "Verlierern" im Markt?
- Wie lassen sich zukünftige Geschäftsentwicklungen im Vorfeld bewerten?
- Was muss das Top-Management daher wirklich tun, um begründbare und quantifizierbare Erfolgspotentiale aufzubauen?

Quelle: Meyer, Jürgen und Hans-Herbert Greif: Strategische Informationssysteme. PIMS – Das Instrument zur strategischen Kursbestimmung im Zeitalter der Diskontinuität. Mainz o. J., S. 14.