

# Diplomarbeit

## **Untersuchung der Möglichkeiten des Einsatzes des Benchmarking in der Bauwirtschaft**

Vorgelegt am: 18.August 2008

Von: **Paul Matthias Hartung-Köhler**  
Offenbachstr. 40  
04416 Markkleeberg

Studienrichtung/  
Studiengang: Bauwirtschaft

Seminargruppe: BW05

Matrikelnummer: 4050729

Praxispartner: Garten- und Landschaftsbau Hoffmann & Co. GmbH  
Bergstraße 16  
04425 Taucha

Gutachter/Betreuer: Frau Dipl.-Ing. Viola Hoffmann

Gutachter (Studienakademie): Herr Prof. Dr.rer.pol. Werner Halbweiss

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
2	Benchmarking – Das Model .....	3
2.1	Besonderheiten der Bauwirtschaft .....	3
2.2	Die Planung des Benchmarking .....	5
2.2.1	Festlegung der Ziele der Benchmarking-Untersuchung .....	6
2.2.2	Festlegung des Umfanges und des Benchmarking-Teams .....	9
2.2.3	Die Auswahl des Untersuchungsobjektes .....	10
2.2.4	Auswahl und Festlegung geeigneter Messgrößen .....	11
2.3	Die Ermittlung der Vergleichsdaten .....	11
2.3.1	Ermittlung von internen Unternehmensdaten .....	12
2.3.2	Die Ermittlung von externen Daten .....	13
2.3.3	Die Wahl des Vergleichsunternehmens .....	16
2.3.4	Die Bestimmung und Sammlung der Daten zum Vergleich .....	17
2.4	Analyse und Durchführung des Vergleiches .....	18
2.4.1	Die Aufbereitung der Daten .....	18
2.4.2	Die Abweichungsanalyse .....	20
2.4.3	Die Adaptierungsanalyse .....	21
2.5	Implementierungsphase .....	22
2.6	Die Kontrollphase .....	23
2.7	Die Kommunikationsphase .....	25
3	Durchführung eines strategischen Benchmarking .....	26
3.1	Die Planungsphase eines strategischen Benchmarking in einem Bauunternehmen .....	26
3.1.1	Die Zielfestlegung .....	27

---

3.1.2 Festlegung des Untersuchungsumfanges und der Untersuchungsobjekte .....	28
3.1.3 Auswahl der Messgrößen.....	29
3.2 Die Datenerhebung .....	30
3.2.1 Die interne Datenerhebung.....	30
3.2.2 Die externe Datenerhebung.....	30
3.3 Die Analyse der Daten und Informationen .....	33
3.4 Die Implementierung der Ergebnisse.....	35
3.5 Die Durchführung der Kontrollphase .....	36
3.6 Die Kommunikation während des strategische Benchmarking .....	37
3.7 Nachteile und erkannte Probleme bei dem Strategischen Benchmarking .....	38
4 Das operative Benchmarking im Bauunternehmen.....	39
4.1 Die Planung eines operativen Benchmarking .....	40
4.1.1 Die Zielfindung .....	40
4.1.2 Die Planung der durchzuführenden Aktionen .....	40
4.2 Die Datenerhebung .....	41
4.2.1 Ermittlung interner Daten und Informationen.....	41
4.2.2 Die externe Datenerhebung.....	41
4.3 Die Analyse der Vergleichsdaten .....	43
4.3.1 Die Aufbereitung der gesammelten Daten.....	43
4.3.2 Die Durchführung der Abweichungsanalyse .....	43
4.3.3 Die Angleichung an die Unternehmensbedingungen .....	46
4.4 Der Abschluss der Benchmarking-Untersuchung .....	46
5 Schlusswort – Fazit .....	48

---

---

6	Literaturverzeichnis.....	V
7	Abbildungsverzeichnis.....	XI
8	Ehrenwörtliche Erklärung.....	XII

## 1 Einleitung

Die Wirtschaft, explizit die Bauwirtschaft steht mehr den je unter einen enormen Wettbewerbsdruck. Um diesen Druck standhalten zu können ist es notwendig, die eigene Marktposition im Vergleich zu Mitstreitern zu kennen. Ebenfalls ist es nötig, die vorhandenen Erfolgspotentiale durch die Gegenüberstellung mit seinen Konkurrenten kontinuierlich auszubauen und zu festigen.

Der Ausspruch von General Sunzi

„Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten“<sup>1</sup>,

kann man in die heutige Baumarktsituation überführen. Durch die Kenntniss der Schwächen und Stärken seiner Konkurrenten kann man seine Marktposition sichern. Dabei unterstützt das Management-Instrument Benchmarking die Suche nach der Marktstellung und der möglichen Erfolgspotentiale.

Benchmarking ist aber nicht nur eine Methode der Darstellung und des Vergleiches, vielmehr ist es ein Instrument Stärken des Unternehmens zu fördern und Schwächen zu beheben. Dieses Instrument unterstützt beim Lernprozess von der Konkurrenz und bietet die Möglichkeit, seine Erfolgspotentiale zu erweitern und auszubauen.

Benchmarking wird in verschiedenen Wirtschaftszweigen erfolgreich angewendet. Aufgabe dieser Arbeit ist es, dieses Managementinstrument in einem Bauunternehmen einzuführen und zu erörtern, ob dieses Instrument durch die individuellen Bedingungen im Bauwesen einsetzbar ist. Dazu wird

---

<sup>1</sup> [SUN88], S. 11

---

im folgenden Abschnitten das Benchmarking unter den Besonderheiten des Bauwesens betrachtet. In den weiteren Ausarbeitung wird das Benchmarking als Instrument des Strategischen und operativen Management untersucht und je eine mögliche Anwendung aufgezeigt.

Diese Arbeit soll den Lesern nicht nur die Möglichkeiten des Benchmarking-Einsatzes vermitteln, eher sollen die nachfolgenden Ausführungen eine Fahrplan aufzeigen, der für eine erfolgreiche Anwendung des Instrumentes darstellt. Aus Zeit und Platzgründen sind viele Aspekte ungeklärt geblieben, die in einer eventuellen weiteren Ausarbeitung analysiert werden könnten.

## 2 Benchmarking – Das Model

Im folgenden Kapitel soll das unten dargestellte Basismodell eines Benchmarking, welches sich nach den Ausarbeitungen von A.-A. BÖHNERT richtet, auf die Bauwirtschaft angewendet werden. Dabei werden die besonderen Produktionsbedingungen der Bauwirtschaft betrachtet und in diesem Modell eingebunden.

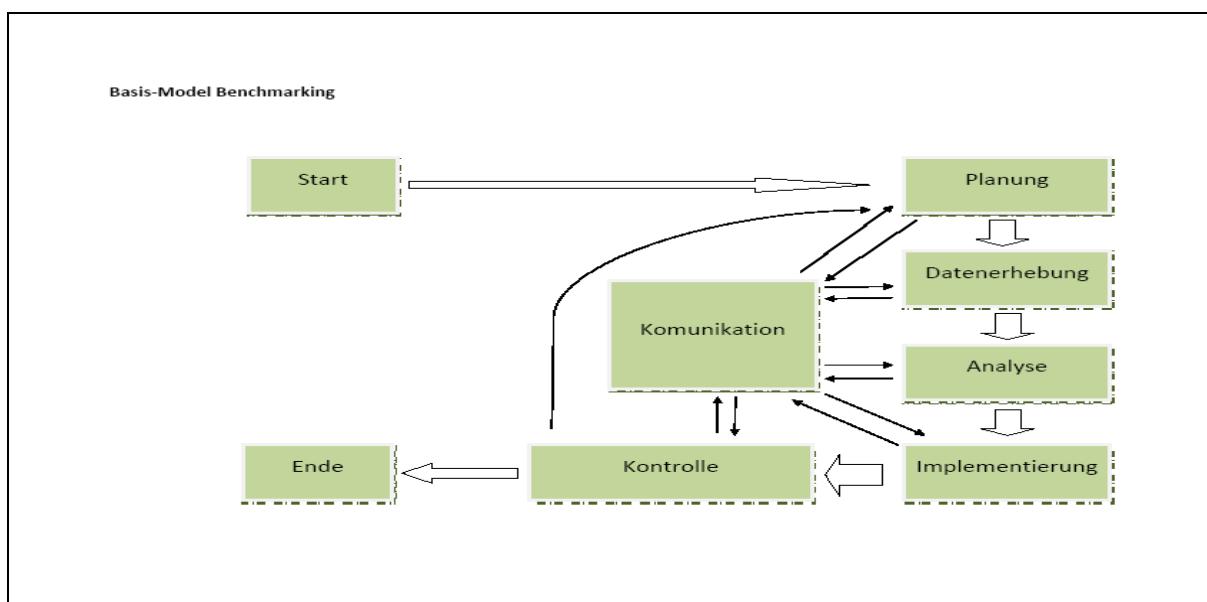


Abbildung 1: Das Basismodel Benchmarking<sup>2</sup>

### 2.1 Besonderheiten der Bauwirtschaft

In der Bauwirtschaft sind vorwiegend Unternehmen tätig, die die Erstellung, die Instandhaltung, die Sanierung, den Abriss oder den Rückbau von Immobilien als Betätigungsfeld haben. Aber auch die Veränderung, Versorgung und/ oder Erschließung von Grundstücken gehören zu den Tätigkeitsfeld der Bauwirtschaft. Aufgrund der Bauobjekte, welche Immobilien und Grundstücke hauptsächlich sind, unterscheidet sich die Bauwirtschaft von den übrigen

<sup>2</sup> [BÖH99], S. 138

---

Wirtschaftszweigen. So sind Bauleistungen mit langfristigen Investitionen verbunden, die im Wesentlichen in Einzelfertigung nach der Auftragserteilung des Auftraggebers hergestellt werden.

Die Errichtung eines Bauwerkes oder die Veränderung an Grund und Boden wird häufig nur dann durchgeführt, wenn eine langfristige Nutzung oder eine dauerhafte Veränderung beabsichtigt werden soll. Damit ist verbunden, dass jede Bauleistung vom Auftraggeber langfristig geplant wird und der Wiederholungsfall am selben Standort eher unwahrscheinlich ist.

Eine weitere Besonderheit ist die Individualität der Produkte. Jedes Produkt in der Bauwirtschaft stellt durch die differenzierten Produktionsbedingungen und den persönlichen Wünschen der Bauherren ein Unikat dar. Ebenso ist ein Großteil der Bauleistung in der Nachbetrachtung nicht ohne gründliche Dokumentation während der Errichtungs- bzw. Bauphase nachvollziehbar. Ein Beispiel ist die Verlegung von Versorgungsleitungen unter der Straßendecke oder das errichtete Mauerwerk, welches durch einen Putz oder einer Verkleidung mit Trockenbaustoffen verdeckt wurde. Diese Leistungen sind nach der Fertigstellung nicht mehr sichtbar. Weitere Beispiele findet man im gesamten Baubereich.

Wie auch in anderen Wirtschaftszweigen gibt es in der Bauwirtschaft einen starken Wettbewerb. So sind viele der Unternehmen nicht nur in der jeweiligen, umliegenden Region tätig, sondern haben ihr Betätigungsgebiet national und international ausgeweitet. Auch der langfristige Anlagecharakter von Immobilien und die begrenzte Anzahl von bebaubaren Grundstücken haben das Betätigungsgebiet territorial eingeschränkt. Für Bauunternehmen wird es deshalb erforderlich werden, seinen Leistungsbereich zu erweitern oder sich überregional zu betätigen.

Bei der Durchführung einer Bauleistung ist durch die vertragliche Bindung meistens ein sehr hoher Vorfinanzierungsgrad erforderlich, welcher von den

---

---

ausführenden Unternehmen abgesichert werden muss. Zu beachten ist, dass eine Bauleistung zu meist sehr zeitaufwendig und die eingebauten Materialien sehr kostenintensiv sein können. Beeinflusst wird der Vorfinanzierungsgrad auch durch die gesetzlich-vorgeschriebenen<sup>3</sup> oder vereinbarten<sup>4</sup> Zahlungszeile. Die Folge für die Bauunternehmen ist, dass ein sehr hoher Liquiditätsgrad benötigen wird, um den Wertschöpfungsprozess durchführen zu können.

Zusammenfassend lassen sich die angeführten Faktoren für die folgende Ausarbeitung zu Grunde legen, wobei nur wenige, für diese Arbeit relevante Faktoren benannt werden. Weitere werden aufgrund des vorgegebenen Rahmens dieser Arbeit unberücksichtigt bleiben. Zu berücksichtigende Faktoren sind:

- Wechselnde und selten wiederkehrende Produktionsorte und Produkte
- Hoher Vorfinanzierungsgrad
- Ständig wechselnde Umwelteinflüsse
- Leistungen sind größtenteils nach Fertigstellung nicht mehr sichtbar
- Festschreibungen von Qualitätsstandarten, durch die Vereinbarung festgelegt werden
- Allgemeingültige Gesetze, Vorschriften und Tarifbedingungen

## 2.2 Die Planung des Benchmarking

Planungen, „die gegenwärtige gedankliche Vorwegnahme zukünftigen wirtschaftlichen Handelns“<sup>5</sup>, setzt eine logische Folge verschiedener Arbeitsschritte voraus.

Nach der Erkennung der vorhandenen und/oder möglichen Störfaktoren werden Ziele formuliert, mit welchen Maßnahmen zur Verbesserung oder Be seitigt eingeleitet werden können. Anschließend erfolgt anhand der vorherr

---

<sup>3</sup> [BGB04], § 635 ff.

<sup>4</sup> [VOB07], § 8 ff.

<sup>5</sup> [Olf04], Nr. 736

---

schenden Bedingungen die Festlegung der anzuwendenden Schritte, die zur Zielerreichung notwendig sind. Eine weitere Folge ist die Bestimmung und Zuordnung der zu verwendeten Ressourcen. Dabei sollte der Umfang und der Einsatz, also ein mögliches Budget, bestimmt werden.

Für die weitere Darstellung wird in den folgenden Ausführungen unterstellt, dass die Störfaktoren durch vorangegangene Untersuchungen und Analysen bekannt sind und entsprechend abgestellt werden sollen.

### **2.2.1 Festlegung der Ziele der Benchmarking-Untersuchung**

Ziele sind Sollzustände, die nach verschiedenen Aktivitäten zukünftig erreicht werden müssen. Ziele lassen sich nach verschiedenen Aspekten einordnen. In dieser Arbeit wird nur eine Einordnung in Abhängigkeit der Zeit betrachtet werden, da diese für die Benchmarking-Betrachtung<sup>6</sup> wesentlich ist.

Eine zeitraumbezogene Einordnung erfolgt nach strategischen, taktischen und operativen Gesichtspunkten. Dabei bilden die strategischen Ziele die Hauptziele, welche das obere Unternehmensmanagement festlegt. Aus diesen strategischen Sollvorgaben werden die taktischen Ziele abgeleitet, deren Formulierung zu den Aufgaben der Bereichsleitung, also dem Middle-Management gehören. Für die operative Planung werden die taktischen Ergebniserwartungen als Grundlage genutzt. Die Durchführung operativer Aktionen gehört zu den Aufgabenfeldern der jeweiligen Gruppenführung, also dem Lower-Management. Anhand von Primärzielen lassen sich letztendlich weitere Sekundärziele ableiten, die differenziert betrachtet zur Erreichung des Hauptziels notwendig sind.

#### **2.2.1.1 *Strategische Ziele***

Als strategische Ziele werden jene Ziele verstanden, die auf einen langfristigen Zeitraum bezogen sind. Dies gilt für Zeitraum ab 5 Jahren. Solche Ziele sind

---

<sup>6</sup> [Har07], S. 8 ff.

---

---

beispielsweise die dauerhafte Verbesserung der vorhandenen Marktstellung, die zukünftigen Erweiterung des Betätigungsfeldes, langfristige Investitionen, die Ressourcen- oder Produkt- oder Dienstleistungserweiterung, sowie die Expansion oder die mögliche Liquidation des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche.

Strategische Ziele dienen zur Erhaltung und Verstärkung der Erfolgspotentiale<sup>7</sup> eines Unternehmens. In der Bauwirtschaft können das Ziele wie:

- das Absichern, Verstärken und Erweitern des vorhandene Leistungsprofils,
- die Sicherung und der Ausbau von Marktvorteil
- die Festlegung von möglichen taktischen Handlungen bei eintretenden Markt- und/ oder Umweltveränderungen
- die langfristige Absicherung und Stabilisierung des Unternehmens
- die Erschließung von neuen Marktbereichen und Betätigungsfelder

sein.

In einem mittelständigen Bauunternehmen könnten die strategischen Ziele die Verbesserung der Kapitalstruktur oder die Erweiterung des Leistungsprofiles formulieren, aber auch eine mögliche Standortverlegung oder eine Expansion des Bauunternehmens kommen in Betracht. Ein sehr bedeutendes Ziel ist das sozialkulturelle Ansehen des Unternehmens. Dieses unterstützt die Kundenakquise und sichert langfristig den Kundenstamm und damit die Auftragslage des Unternehmens. Zu den strategischen Planungen gehören aber auch die Durchführungen von langfristigen Bauprojekten.

### **2.2.1.2 Taktische Ziele**

Bei der Festlegung von Sollgrößen in Bezug auf den Zeitraum von ein bis fünf Jahren spricht man von der taktischen Zielfestlegung. Diese leiten sich aus

---

<sup>7</sup> [Elb94], S. 17

---

den strategisch formulierten Zielen ab. Sie beschreiben Sollgrößen, die sich auf einen mittelfristigen Zeitraum beziehen. Desweitern können diese Ziele auch auf die einzelnen Sparten oder Bereiche aufgegliedert werden, da diese Sollwerte genaue Vorgaben beschreiben, die mittelfristig erreicht werden sollen.

Auf ein Bauunternehmen abgeleitet können diese Vorgaben sein, die für einen bestimmten Bereich als Hauptziele gelten. Bei einer nach Sparten geführten Bauunternehmung könnte es auch Sollvorgabe für die jeweilige Sparte sein oder eine andere Ausrichtung in dieser Abteilung. In einem Unternehmen, welches nach Funktionen unterteilt ist, können taktische Ziel sich auch auf die Tätigkeiten und Ausrichtungen des Bauhofes, beispielsweise der Auftragsfertigung für externe Unternehmen, beziehen.

Zur taktischen Planung gehören aber auch Vorgaben, die das Unternehmen an sich betreffen. Diese können beispielsweise Umsatz-, Liquiditäts- oder Gewinnerreichungsziel sein.

#### ***2.2.1.3 Die operative Zielfestlegung***

Operative Ziele werden für die Tätigkeiten bis zu einem Jahr benötigt. Sie werden aus den taktischen Vorgaben der jeweiligen Bereichsleitung gebildet und sind im Gegensatz zu diesen klar definiert. Dabei werden kurzfristige zu erreichende Werte des Unternehmens festgelegt. Die operativen Sollwerte sind zu dem meist Sachziele<sup>8</sup>, die sich auf die Erfolgspotentiale, auf den Ressourcenverbrauch und/ oder die Produkte, sowie auf die Dienstleistungen des Unternehmens beziehen.

In einem Bauunternehmen sind die operativen Zielvorgaben am häufigsten anzutreffen. Sie stellen die Sollwerte dar, die bei jeder Preisbildung und bei jeder Arbeitsvorbereitung berechnet und ermittelt werden. So wird durch die

---

<sup>8</sup> [Elb94], S.19

---

Leistungsbeschreibung beispielsweise eine zu erbringende Leistung vom Auftraggeber qualitätsbezogen definiert. Der Bauunternehmer berechnet anhand dieser Vorgaben und seiner gesammelten Information einen Angebots-Angebotspreis, welcher nicht nur die Vergütung für diese Bauleistung festlegt. Es werden ebenso betriebsintern Sollgrößen für den Ressourcenverbrauch, den zu erreichenden Gewinn und die vorgesehene Bearbeitungszeit ermittelt.

Weitere operative Ziele eines Bauvorhabens können sich auf die Liquidität, den Umsatz, die Kundenzufriedenheit, die Wirtschaftlichkeit oder die Rentabilität beziehen.

### **2.2.2 Festlegung des Umfanges und des Benchmarking-Teams**

Nach der Bestimmung des Benchmarking-Zieles, also „Was soll erreicht werden?“, muss der Umfang der Untersuchung festgelegt werden. Dies ist notwendig, um das Benchmarking erfolgreich abschließen zu können. Bestimmt wird dabei ein finanzielles Budget, welches für die Vergleichsanalyse zur Verfügung gestellt wird.

Eine weitere wichtige Festlegung erfolgt durch die Teamzusammenstellung. Um den Vergleich und die anschließende Analyse erfolgreich durchführen zu können, bedarf es einer Leitung mit ausreichenden Kompetenzen. Dieser Projektleiter, unterstellt wird dabei, dass die Benchmarking-Untersuchung als selbstständiges Projekt eingegliedert wird, bildet sich ein Team, die entsprechende, nach den formulierten Zielen, ausreichende Fachkompetenz besitzen.

Beispielsweise könnte in einem Bauunternehmen durch einen Mitarbeiter des Controllings oder der Führungsebene die Projektleitung übernommen werden. In einem internen Betriebsbenchmarking könnten die jeweiligen Bau- und Projektleiter zu dem Team angehören und die jeweiligen gebrauchten Informationen entsprechend den Anforderungen aufbereiten und verarbeiten.

Eine weitere Festlegung sollte durch die Bestimmung der Bearbeitungszeit erfolgen. Wichtig ist dabei, dass der Zeitraum der Untersuchung festgeschrieben

---

---

wird. Dies ist bedeutsam für das Ergebnis der Untersuchung, da eine zu langwierige Untersuchung den möglichen Erfolg durch einen zu hohen Ressourcenverbrauch mindern kann.

### **2.2.3 Die Auswahl des Untersuchungsobjektes**

Eine weitere wichtige Planungsgröße ist das Untersuchungsobjekt. Die Frage: "Was soll untersucht werden?", muss bestimmt werden, um die folgenden Handlungen zielgerichtet durchführen zu können.

Unterscheiden kann man dabei verschiedene Objektgruppen. Zum einem jene, die Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben, wie beispielsweise Kennzahlen aus dem Rechnungswesen. Zum anderen aber auch in Objekte, die für das Betriebsergebnis oder die Prestige bedeutsam sind. Auch technische Abläufe, verwendete Ressourcen und das Knowhow eines Unternehmens sind Objekte, die auch für ein Benchmarking von Interesse sein können und Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben können.

In einem Bauunternehmen können die Untersuchungsobjekte in zwei wesentliche Gruppen gegliedert werden. Eine Gruppe sind die Objekte, die für den Unternehmenserfolg stehen. Das sind beispielsweise Kennzahlen aus der Bilanzanalyse, die über die Liquidität, die Kapitalstruktur, die Rendite auf das eingesetzte Kapital (Return on Investment; ROI) oder die Vermögenslage des Unternehmens Aussagen tätigen. Aber auch Umsatzzahlen, Mitarbeiterstrukturen, Kundenzufriedenheiten, Auftragsbestände, Leistungsprofile und Betätigungsterritorien können mögliche Untersuchungsobjekte für das Unternehmen sein.

Objekte, die für den betrieblichen Erfolg von Bedeutung sind, können als eine weitere Gruppe von Untersuchungsobjekten in einem Bauunternehmen angesehen werden. Diese stellen hauptsächliche die einzelnen Bauvorhaben oder einzelne, in sich geschlossene Bauleistungen dar. Diese Untersuchungsobjekte sind für den kurzfristigen Erfolg von Bedeutung. Beispielsweise kann es

---

für ein Bauvorhaben wichtig sein, neue Technologien von dem besseren Vergleichsunternehmen zu übernehmen, um eine Kostenreduzierung für diese Leistung realisieren zu können.

#### **2.2.4 Auswahl und Festlegung geeigneter Messgrößen**

Als letzten Schritt der Planungsphase müssen die Art, die Menge und die Qualität der Messgrößen bestimmt werden. Diese Faktoren bestimmen den Erfolg der Benchmarking-Untersuchung. Ideale Messgrößen sind dabei solche Größen, die für den Vergleich allgemein genug sind, um eine optimale Gegenüberstellung durchführen zu können. Diese Daten müssen aber auch speziell genug sein, dass Unterschiede und deren Gründe dafür klar erkennbar sind. Nur dann ist es möglich, Informationen entsprechend auszuwerten und in das eigene Unternehmen bei Bedarf zu integrieren.

Folgende Vorgehensweise stellt nur eine Möglichkeit dar, um die idealen Messgrößen zu ermitteln. Ausgehend von dem Untersuchungsziel können die Daten ermittelt werden, die unmittelbar auf das mögliche Ergebnis oder den erkannten Störfaktor wirken. Danach sollte durch eine Bewertung im Rahmen einer Nutzwertrechnung<sup>9</sup> oder eines Scoring-Konzeptes<sup>10</sup> die Daten herausgefiltert werden, die für einen Vergleich verwendet werden können und zum anderen auch von den jeweiligen Vergleichspartnern ermittelt erhoben werden können.

### **2.3 Die Ermittlung der Vergleichsdaten**

Nachdem in der Planungsphase das Ziel, der Umfang und das Budget festgelegt wurden, beginnt an dieser Stelle die Phase, in der die benötigten Daten ermittelt, gesammelt und dokumentiert werden. Dies ist meist durch die umfangreiche Datensammlung der aufwendigste Teil der Benchmarking-

---

<sup>9</sup> [Olf97], S. 281 f.

<sup>10</sup> [Rah08], S.339 f.

---

Untersuchung. Dem Benchmarking-Team stehen viele Möglichkeiten für die Datenermittlung zur Verfügung, so dass entsprechende Informationen von Vergleichsunternehmen gesammelt werden können.

### **2.3.1 Ermittlung von internen Unternehmensdaten**

Durch ein gut organisiertes Rechnungswesen im Unternehmen ist es möglich auf interne Daten und Informationen schnell zugreifen zu können. Dabei kann die Ausgabeart den Anforderungen einer Benchmarking-Untersuchung angepasst werden. Die Kalkulation eines Bauvorhabens stellt beispielsweise eine solche aufbereitete Information dar. Durch die Ermittlung des Ressourcenverbrauches und deren wirtschaftliche Bewertung können eine Vielzahl von Informationen gewonnen werden. So beinhaltet eine Urkalkulation Angaben zu den Materialpreisen, den Gerätekosten oder den Zeitansätzen. Es können durch diese Kalkulationsart die einzelnen Zuschlagssätze, Lohn- und Vergütungsansätze und Geräteverwendungen erkannt und berechnen werden.

Schwieriger ist es hingegen technische Prozesse in der Bauwirtschaft für einen Vergleich zu dokumentieren. Grund dafür sind zum einen die Besonderheiten der Bauwirtschaft, die sich beispielsweise in ständig verändernden Umweltbedingungen zeigen sowie die Komplexität der einzelnen Bauprozesse. Durch das Zusammenspiel und die direkte Abhängigkeit einzelner Leistungspositionen, sowie das Übergreifen bzw. das aufeinander Aufbauen sind einzelne Leistungen nicht eindeutig zurechenbar. Ein Beispiel wäre das Aufbringen eines Frischbetonschutzes auf eine betonierte Fläche, welche bei entsprechender Ausführung und Materialverwendung gleichzeitig als Grundierung für eine anschließende Weiterbearbeitung dienen kann. Solche technischen Möglichkeiten und Anwendungen können zwar aus einer Kalkulation entnommen werden, aber auch durch preispolitische Aspekte verdeckt sein. Hier empfiehlt es sich, Informationen durch technische Datenplätter und/oder Erfahrungen der gewerblichen Mitarbeiter zu sammeln, zu dokumentieren und entsprechend aufzubereiten.

---

---

### **2.3.2 Die Ermittlung von externen Daten**

Für ein optimales Benchmarking sind Vergleichsdaten von Unternehmen notwendig, die sich als „Bessere“ in den zu untersuchenden Feldern etabliert haben. Dabei sollte entschieden werden, wo man die Vergleichsunternehmen suchen möchte. Zu beachten ist dabei, dass es regionale Unterschiede geben kann, die bedeutsam für die Untersuchung sind. Beispiele sind Miet- oder Anfahrtskosten, die abhängig von den jeweiligen Tätigkeitsorten oder dem Mietpreisspiegel der Standorte sind. Die Kostenarten haben aber Auswirkungen auf das jeweilige Ergebnis des Unternehmens und auch auf das des Bauvorhabens.

#### ***2.3.2.1 Datenerhebung durch eigene Recherchen***

Eine weitere Möglichkeit ist die Datenerhebung durch die eigenen Mitarbeiter, bzw. durch das Benchmarking-Team. Diese können durch Recherchen Informationen aus verschiedenen Medien erhalten. So sind statistische Auswertungen von den jeweiligen öffentlichen Stellen, wie Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Statistische Ämter oder Anzeige aus veröffentlichten Medien, wie Internet, Zeitschriften, Werbungen und Präsentationen sehr hilfreich bei der Datenerhebung. Mit Hilfe dieser Information können Branchenspiegel, Beschäftigungsgrad und Gesamtjahresleistungen dargestellt werden, die je nach den Möglichkeiten und Erfordernissen der Ausgabestelle aufbereitet werden. Diese Informationen dienen einem Vergleich zu Durchschnitt der gesamten Branche. Man kann ermittelt, wie man im Vergleich zur Branche ist. Ob sich diese Daten für den Vergleich eignen ist abhängig vom gesetzten Ziel. So kann es doch hilfreich sein, seinen Umsatz mit dem Branchendurchschnitt zu vergleichen, um einzuschätzen zu können, wo das Unternehmen im Branchendurchschnitt steht.

---

Eine andere Möglichkeit für ein Bauunternehmen ist die Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen. Durch das Leistungsverzeichnis<sup>11</sup> werden die zu erbringenden Leistungen und Qualitäten bekanntgegeben. Jedes Unternehmen, das sich beteiligt, berechnet aufgrund dieser Angaben einen Angebotspreis. Dieser Preis wird bei der Submission<sup>12</sup> mit dem Namen des Bieters und der Anzahl der Nebenangebote öffentlich bekannt gegeben. Daraus ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten mit den Unternehmen, die an dieser Submission teilgenommen haben. Zu beachten sind aber bei der Betrachtung der Qualität dieser Daten die Beweggründe der mitbietenden Firmen. Möglich wäre beispielsweise, dass sich Unternehmen aus firmenpolitischen Gründen beteiligt haben und durch möglichen Kapazitätsengpässen einen sehr hohen Preis abgegeben haben. Ein anderer Variante könnten Überkapazitäten sein, wo der Anbieter auch zu einem Niedrigstpreis anbietet. Andere Beweggründe können zusätzliche Kenntnisse über das betreffende Bauvorhaben sein, die nur vereinzelten Bewerbern zugänglich waren. Diese könnten beispielsweise Nachträge oder Mehrleistungen erkannt haben, über welche sie ein positives Baustellenergebnis erreichen wollen. Die regelmäßige Teilnahme vermittelt aber durch die Beobachtungen über längere Zeiträume die Fähigkeit, die angebotenen Preise entsprechend bewerten zu können.

Durch persönliche Kontakte zu Kunden und Lieferanten lassen sich ebenfalls wertvolle Daten sammeln. So kann man bei Gesprächen mit einem Lieferanten technische und wirtschaftliche Details erfahren, die durch öffentliche Quellen nicht zu ermitteln sind. Beispielsweise kann ein Kauf eines neuen Baugerätes auf die Expansion eines Unternehmens hinweisen oder ein Lieferverzögerung auf Liquiditätsengpässe. Aber auch innovative Technologien oder andere Materialverwendungen können durch solche Beziehungen für die Benchmarking-Untersuchung genutzt werden.

---

<sup>11</sup> [Wal91], S. 15 f.

<sup>12</sup> [Wal91], S. 16

---

Die Zusammenarbeit mit branchengleichen Unternehmen bietet weitere Möglichkeit der Datenbeschaffung. Dabei sollte die Zusammenarbeit auf den Informationsaustausch zielen. Man kann so mit einem Partnerunternehmen aufeinander abgestimmte Informationen und Daten austauschen und vergleichen. Zu beachten ist dabei, dass dieser gegenseitige Datenaustausch nicht zum Nachteil eines Unternehmens wird, weil verfälschte Daten bekannt gegeben werden. Dies könnte als Folge irrtümliche Führungsentscheidungen haben. So sollte bei einem so genannten offenen Benchmarking<sup>13</sup> der gemeinsame Vorteil und die gegenseitige Fairness vereinbart werden.

### ***2.3.2.2 Datenerhebung durch externe Informationsquellen***

Externe Unternehmen habe sich ebenfalls im Laufe der Zeit gebildet, die Datenerhebungen durchführen. Diese haben sich darauf spezialisiert Daten von Unternehmen zu sammeln und werten sie durch ein eigenes Kennzahlensystem entsprechend aus. Solche Datenbanken sind aber häufig nur für Mitglieder oder zahlende Kunden zugänglich. Beispiel für solche Unternehmen sind Wirtschaftsauskünfte. Diese Auskunftsbüros stellen Informationen über die Rechtsform, die Kapitalstruktur, den Umsatz, die Mitarbeiteranzahl und die Vermögensverhältnisse zur Verfügung.

Aber auch Datenbanken von Verbänden und Kammern bieten Möglichkeiten zur Datenerhebung. Diese sind im Wesentlichen aber nur durch Mitgliedsbetriebe nutzbar. Vorteil solcher Datenbanken ist die territoriale Einschränkung der befragten Unternehmen. Kammern und Verbände verfügen zumeist nur Daten von ihren Mitgliedsbetrieben. Unternehmen, welche nicht zu den Verbänden gehören, werden durch diese nicht erfasst. Sie sind aber ebenfalls als Wettbewerber tätig und können die Beste der Branche sein.

---

<sup>13</sup> [Mer04], S. 131 f.

---

### **2.3.3 Die Wahl des Vergleichsunternehmens**

In der Literatur<sup>14</sup> wird davon ausgegangen, dass der Klassenbeste bzw. der Beste in der Branche der optimale Partner für das Benchmarking ist. Im Bauwesen und in vielen anderen wirtschaftlichen Bereichen richtet sich die Partnerwahl nach den jeweiligen Leistungsvorbildern<sup>15</sup>. Auf dem Markt sind aber sehr viele Unternehmen vertreten, die sowohl in der Umgebung tätig sind oder ein äquivalentes Leistungsprofil besitzen. Umso schwieriger ist es ein geeignetes Vorbildunternehmen zu finden.

Ein Faktor für die Auswahl des Vergleichsunternehmens ist die Art des Benchmarking. Durch die Bestimmung der Art erfolgt eine erste Eingrenzung der möglichen Unternehmen. Plant man eine Benchmarking innerhalb eines Unternehmens, sucht man den Vergleich im Unternehmen. Richtet man sich nach dem Wettbewerb, so sucht man den „best in competitor“<sup>16</sup>, also den stärksten Konkurrenten. Strebt man hingegen einen Vergleich mit einem branchenfremden Unternehmen an, so sucht man die „best-practice“.

Letztendlich kann davon ausgegangen werden, dass in Abhängigkeit der Zielsetzung und der internen Datenerhebung ein passender Benchmarking-Partner gefunden werden kann. Beispielsweise kann durch eine Analyse unter bestimmten Faktoren ein Vergleichsunternehmen herausfiltern werden, welches für ein Benchmarking geeignet ist. Solche Größen könnten die Auftragslage, die Größen von vergleichbaren Bauvorhaben, die Arbeitnehmerzahl, der gemeinsame Kundenstamm oder die Ähnlichkeit der durchgeführten oder durchzuführenden Leistungen sein, aber auch andere betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Größen. Weitere differenziertere Bewertung sollte immer unter der Berücksichtigung der Zielfindung<sup>17</sup> erfolgen.

---

<sup>14</sup> [Pie95], S. 57

<sup>15</sup> [Mer04], S. 62

<sup>16</sup> [Mer04], S. 125

<sup>17</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.

---

Dabei sind primär die Faktoren zu berücksichtigen, die zu einer Verbesserung führen können.

#### **2.3.4 Die Bestimmung und Sammlung der Daten zum Vergleich**

Nach der Bestimmung des Benchmarking-Partners erfolgt durch das Bearbeitungsteam die Festlegung über die Menge und die Art der Daten, die zum Vergleich benötigt werden. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, dass die Qualität der Daten für den Vergleich ausreichend sind. Um diese gewähren zu können, gibt es verschiedene Hilfsmittel und Techniken.

Eine ist die Anfertigung von Fragebögen bzw. Check-Listen, in denen die einzelnen Parameter festgehalten sind. Diese Parameter dienen zur Eingrenzung und Bestimmung des Genauigkeitsgrades der Datenerhebung. Die Fragen sollten dabei so formuliert sein, dass durch eine klare Anweisung die ermittelten Daten dem Benchmarking dienen. Ein weiterer Schritt kann eine Nachkontrolle der gesammelten Daten sein. Durch solch eine Kontrolle sollten mögliche Fehler während der Datensammlung verhindert werden. Idealerweise sollten solche Zwischenkontrolle durch eine unabhängige Intuition erfolgen, damit eine sogenannte „Betriebsblindheit“ unterbunden werden kann<sup>18</sup>.

Ein weiterer Zwischenschritt ist eine Untersuchung der möglichen Ergebnisse. Durch diese Kontrolle ist es möglich die Qualität der Datensammlung zu prüfen um die Vergleichsanalyse effizient zu gestalten. Ziel der Untersuchung ist es, die Ergebnisse auf Qualität und Quantität zu bewerten und eventuelle nachträgliche Datenerhebungen ausschließen zu können. Dabei sollte auch die Zuverlässigkeit der Daten ermittelt werden. Notwendig sind diese Kontrollen für eine möglichst genaue Analyse.

---

<sup>18</sup> [Mer04], S. 133

---

## 2.4 Analyse und Durchführung des Vergleiches

In dieser Phase des Benchmarking erfolgt die Aufbereitung, Untersuchung und Bewertung der gesammelten Daten. Um diesen Schritt durchführen zu können, ist es notwendig, die Daten den Erfordernissen eines Vergleiches anzupassen. Dabei müssen diese entsprechend aufbereitet und danach miteinander verglichen werden. Abschließend dienen die Ergebnisse des Vergleiches der Ermittlung, welche Techniken, welche Prozesse oder welche Entscheidungen dem Vergleichsunternehmen zu seiner Marktstellung verholfen haben. Mit diesen Ergebnissen erfolgt eine anschließenden Untersuchung in der eine mögliche Anwendung im eigenen Unternehmen abgeklärt werden soll.

Im nachfolgenden Abschnitt soll ein Überblick über den Ablauf gegeben werden. Da es hier keine wesentlichen Unterschiede zwischen Baugewerbe und der Stationären Produktion gibt, wird lediglich eine allgemeine Betrachtung erfolgen.

### 2.4.1 Die Aufbereitung der Daten

Schon während der Datenerhebung beginnt die Datenaufbereitung. Dabei werden neben der Qualitätsprüfung der Daten<sup>19</sup> auch die ersten Vorbereitungen für eine weitergehende, umfangreiche Analyse getroffen. Aufgabe ist es dabei, die Daten für einen nachfolgenden Vergleich aufzubereiten.

Die ermittelten Daten kommen einerseits aus dem eigenen Unternehmen als Grundgröße und können an die jeweiligen Anforderungen durch das betriebliche Rechnungswesen angepasst werden. Die anderen Daten sind durch die jeweilige Struktur und Organisation der Unternehmen gestaltet worden. Diese müssen an die Erfordernisse eines Vergleiches angepasst werden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.

---

Eine Bilanz eines Unternehmens beispielsweise gibt Aufschluss über die Vermögens- und Kapitalverhältnisse<sup>20</sup>. Bei der Erstellung stehen dem Unternehmen unter anderen verschiedene Gestaltungs- und Bewertungsspielräume<sup>21</sup> zur Verfügung, welche auf die Anforderungen der Bilanzadressaten abgestimmt sein können. Folglich muss man bei der Datenaufbereitung diese Spielräume berücksichtigen. Dem Benchmarking-Team stehen die Beweggründe aber meist nicht zur Verfügung. Folglich werden weitere Informationen gebraucht, damit man die individuellen Bilanzgestaltungen nachvollziehen und bei dem Vergleich berücksichtigen kann. Stehen diese nicht zur Verfügung oder lassen sich nicht mit einem angemessenen Aufwand beschaffen so ist es notwendig, diese mit Annahmen zu ersetzen. Diese Annahmen sollten aber mit sehr viel Sorgfalt getroffen werden um die Ergebnisse nicht zu verfälschen. Hilfreich kann eine kontinuierliche Pflege der Daten sein. So kann man bei der Betrachtung mehrerer Bilanzen aufeinanderfolgender Abrechnungsperioden Bewegungsbilanzen<sup>22</sup> bilden, aus denn sich die Firmen- bzw. Bilanzpolitiken ableiten lassen.

Weitere Möglichkeiten sind die Informationen der Lieferanten, Kunden und jeweiligen Geschäftspartnern, deren Kenntnisse ebenfalls die Datenaufbereitung unterstützen können. So kann man beispielsweise von einer durchgeföhrten Investition eines Turmdrehkranes darauf schließen, dass das Unternehmen entweder ein größeres neues Bauvorhaben angenommen hat und/ oder expandieren möchte. Weitere Schlussfolgerungen können dahin zielen, dass der zu erzielende Überschuss durch die Investition gemindert werden sollte, um beispielsweise steuerliche Vorteile auszunutzen.

---

<sup>20</sup> [Wöh87], S. 29

<sup>21</sup> [Wöh87], S. 746 ff.

<sup>22</sup> [Wöh87], S. 337 ff.

---

### **2.4.2 Die Abweichungsanalyse**

Sehr häufig erkennt man mit den zur Verfügung stehenden Zahlen den Grund des vorhandenen Wettbewerbsvorteils nicht, so dass es notwendig ist, diese Daten weiter aufzuspalten. Dies kann durch die Bildung neuer Kennzahlen erfolgen. Dabei dienen die zur Verfügung stehenden Informationen als Grundlage. Beispielsweise kann man aus den Werten der Bilanz Kennzahlen über die Kapitalstruktur bilden. Bei der Aufsplitterung der Daten kann es zu der Erkenntnis kommen, dass weiter Daten oder Informationen fehlen. Durch eine erneute Datenerhebung kann versucht werden, die fehlenden Informationen zu ergänzen. War diese Erhebung aber erfolglos, so ist eine weitere Möglichkeit der Ausschluss bestimmter Faktoren, die beispielsweise äquivalent zueinander sind. So ist es beispielsweise in der Bauwirtschaft möglich von einer regionalen, ähnlichen Entlohnung der gewerblichen Mitarbeiter aus zu gehen. Diese Löhne sind durch Bundesrahmtarifverträge und Baumindestlöhne einheitlich begrenzt. Auch bei größeren Projekten kann man während der Angebotsphase von einem fast identischen Materialpreisansatz ausgehen, der sich erst während der Bauausführung durch die Ermittlung der verwendeten Materialien genauer bestimmen lässt.

Solche Annahmen ermöglichen es bestimmte, in die Wertschöpfung einfließende Faktoren, zu ermitteln. Dadurch kann eine mögliche Aufgliederung in Teilprozesse erreicht werden.

Das Ziel war, die jeweiligen Prozesse so aufzubereiten, dass sie im Detail nachvollziehbar sind. Nur dann ist es möglich die Gründe für die Stärken und Schwächen der jeweiligen Unternehmen zu erkennen<sup>23</sup> und diese nachzuvollziehen.

---

<sup>23</sup> [Mer04], S. 47

---

### 2.4.3 Die Adaptierungsanalyse

Mit adaptieren wird das Anpassen beschrieben, welches mit folgenden Arbeitsschritt dargestellt wird. In dieser Phase werden die Vorteile der einzelnen Vergleichsunternehmen analysiert und eine mögliche Übertragbarkeit auf das eigene Unternehmen analysiert. Bei dieser Analyse empfiehlt es sich, die erkannten Vorteile auf das eigene Unternehmen mittels einer Simulation zu testen und diese dann zu übertragen. Dabei ist es notwendig, die Prozesse vorher auf die eigene Unternehmensstruktur anzupassen.

Eine mögliche Folge kann sein, dass eine Anpassung an das eigene Unternehmen nicht möglich ist oder der damit verbundene Aufwand zu umfangreich eingeschätzt wird. Weitere Untersuchungen können darauf abzielen, ob die Übertragung von nur einzelner, weiter reduzierter Prozessen eine Verbesserung bewirken kann.

Die benötigte Zeit der Umsetzung und die Zeit der ersten sichtbaren Erfolge sollte ebenfalls analysiert und geplant werden um optimal die Übertragung auf das eigene Unternehmen einschätzen zu können. Sehr bedeutsam ist der Zeitfaktor in der Bauwirtschaft. Deshalb muss in der Bauwirtschaft noch operativen, taktischen und strategischen Zielen unterschieden werden. Im operativen Bereich eines Bauunternehmens lassen sich Änderungen schnell und zu meist effektiv durchsetzen. Solche Vorteile liegen vorwiegend in den einzelnen Technologien oder in der Produktionsfaktorbeschaffung.

Anders ist es im taktischen und strategischen Bereich eines Unternehmens. Durch die Auftragsproduktion und die ständig wechselnden Umweltbedingungen sind mittel- und langfristige Umsetzungen in den betrieblichen Leistungsprozess schwer durchführbar. Taktische und strategische Vorteile lassen sich dann umsetzen, wenn diese auf alle Bereiche im Bauunternehmen übergreifen. Solche Vorteile können deshalb in der Kapitalstruktur, in der Art der Finanzierungen und in der Unternehmensführung gefunden werden. Auch ist

---

davon auszugehen, dass der Erfolg einer Änderung, welche Unternehmens-übergreifend ist, sich nicht innerhalb einer Periode widerspiegelt.

Zusammenfassend soll die Adaptierungsanalyse Möglichkeiten aufzeigen, welche erkannten Vorteile auf das eigene Unternehmen übertragbar sind und welche Anpassung dazu notwendig wären.

## 2.5 Implementierungsphase

In dieser Phase sollen die „best-practice“ in das Unternehmen eingeführt und umgesetzt werden. Diese Aufgabe kann in drei wesentliche Aufgaben einteilen werden.

Als erster Schritt erfolgt die Formulierung eines Ziels. Ausgehend von den Erkenntnissen der Adaptierungsanalyse muss entschieden werden, welche „best-practice“ im Unternehmen integriert werden und was durch diese Integration erreicht werden soll.

Diesen Erkenntnissen dienen der Zielbildung, die maßgebend für den weiteren Ablauf sind. Durch die Ziele sollen Vorgaben formuliert werden, die in weiteren als Grundlage dienen. Bei der Formulierung und Festlegung der Zielvorgaben ist die Bildung von Teil- oder Zwischenzielen hilfreich. Diese könnten sich zu Erst auf eine Gleichstellung mit der „best-practice“ beziehen und im Folgenden dann auf eine Übertrumpfen<sup>24</sup>.

Neben der Zielfestlegung ist die Bestimmung von Kontrollmöglichkeiten und Sollgrößen für eine erfolgreiche Umsetzung nötig. Diese sollten im Zuge der Zielbestimmung erfolgen, da diese Sollgrößen auch für die nachfolgende Planung als Grundlage dienen. Durch eine Vielzahl von Kontrollmöglichkeiten,

---

<sup>24</sup> [Böh99], S. 152 f.

---

die während der Umsetzung erfolgen können, ist eine optimale Steuerung des Umsetzungsprozesses möglich<sup>25</sup>.

Nach der Zielfestlegung erfolgt die Planung der Umsetzung und Einführung der „best-practice“. Bei der Erstellung der Pläne sollen die notwendigen Aktionen bestimmt werden. Eine Koordination erfolgt durch einen übergreifenden Plan. Sehr hilfreich ist die Erstellung von einzelnen Ablaufvorgaben, die die Aktionen im Detail beschreiben.

Eine Einweisung bzw. Unterweisung der betreffenden Mitarbeiter oder Abteilungen ist eine nachfolgende, notwendige Tätigkeit. Damit beginnt auch der letzte Teilschritt der Implementierungsphase, welche die Umsetzung der aufgestellten Teilpläne in den betrieblichen Leistungsprozess zur Aufgabe hat. Die Einführung von geänderten oder neuen Technologien bzw. den „best-practice“ ist in den verschiedenen Ebenen eines Unternehmens durchzuführen.

## 2.6 Die Kontrollphase

Die Kontrolle eines Prozesses hat die Aufgabe, die Effizienz zu überprüfen<sup>26</sup> und Störungen aufzudecken. Ebenso ist die Kontrolle im Benchmarking ein wichtiges Instrument, welches den Erfolg garantieren soll.

In der Implementierphase und auch während der Zielfindung und Planung beginnt die Planung und Durchführung von Kontrollen und Kontrollmöglichkeiten<sup>27</sup>. Durch einen ständigen, prozessbegleitenden Soll-Ist-Vergleich sollen mögliche Störungen frühzeitig aufgedeckt und entsprechend korrigiert werden. Weiterhin kann man während der Implementierung geeignete Kontrollmechanismen integrieren. Idealerweise sollte man dabei die Möglichkeiten auf die vorhandenen Kontrollinstrumente und Methoden im Unternehmen ab-

---

<sup>25</sup> [Böh99], S. 153

<sup>26</sup> [Rah08], S. 277

<sup>27</sup> [Böh99], S. 153

---

stimmen, da dadurch einen Einsparung von Ressourcen realisiert werden kann.

Die Umsetzung und Implementierung verbrauchen den größten Ressourcenanteil in einer Benchmarking-Untersuchung<sup>28</sup>. Deshalb ist es auch für den Erfolg des Benchmarking bedeutend, dass der Ressourcenverbrauch ständig beobachtet und mit den Vorgaben verglichen wird. Begründet wird diese Forderung durch die Möglichkeiten der Steuerung des Prozesses. Durch einen kontinuierlichen Vergleich kann bei auftretenden, möglichen Störungen sofort Maßnahmen zur Gegensteuerung und Korrektur eingeleitet werden. Werden aber hingegen die Kontrollen nur auf bestimmte Bereiche oder bestimmte Abläufe beschränkt, kann ein Erfolg des Benchmarking verhindert werden.

Ein Beispiel wäre die Einführung einer neuen Arbeitstechnologie, die eine Einsparung der Ausführungszeiten bewirken soll. Erfolgt eine Kontrolle erst nach Abschluss der Arbeiten, kann die Zeiteinsparungen für den einzelnen Teilschritt nicht mehr eindeutig zugeordnet werden. Hingegen kann bei einer Durchführung von Zwischenkontrolle bei jedem Schritt nicht nur die Zeiteinsparung, welche durch die neue Arbeitstechnologie erfolgt soll, festgestellt werden, sondern auch nachfolgende Effekte die möglicherweise auch höhere Ressourcen verbrauchen können als vorher eingeplant worden. Bei der Gesamtbetrachtung stellt man zwar eine Einsparung fest, diese verfälschen aber die einzelnen Teilergebnisse

Neben der prozessbegleitenden Zielerreichungskontrolle gehört auch die Rekalibrierung zu den Aufgaben der Kontrolle. Gemeint ist die ständige Wiederholung der Benchmarking- Untersuchung. Dabei reicht zu meist die Kontrolle der ermittelten Daten aus. Bei einer sehr gravierenden Abweichung, die durch eventuelle Markteinflüsse, wie z.B. Materialpreisänderungen, nicht

---

<sup>28</sup> [Mer04], S. 261

---

nachvollziehbar sind, sollte eine erneute Benchmarking-Untersuchung erfolgen.

## 2.7 Die Kommunikationsphase

Für Kommunikation stehen Synonyme wie Verständigung oder Beziehung. Diese drücken im Wesentlichen die Aufgabe der Kommunikationsphase aus.

Diese Phase bildet die Schnittstelle zwischen allen anderen fünf Phasen des Benchmarking-Prozesses. Sie dient dem ständigen Austausch von Informationen zwischen den einzelnen Arbeitsschritten und Beteiligten. Durch sie wird ermöglicht, Daten und Informationen ständig zu abzugleichen, Rücksprünge auf durchgeführte Phasen zu erlauben und den laufenden Benchmarking-Prozess zu überwachen.

Auch die kontinuierliche Berichterstattung und Abstimmung mit der Geschäftsleitung und den betroffenen Abteilungen ist eine Aufgabe der Kommunikationsphase. Die Berichterstattung ist einerseits notwendig, um Entscheidungen ausreichend vorbereiten zu können und auch eine Kontrolle durch die übergeordneten Leitungsebenen zu ermöglichen.

### **3 Durchführung eines strategischen Benchmarking**

Im folgenden Abschnitt sollen die Möglichkeiten eines strategischen Benchmarkings in einem fiktiven mittelständigen Bauunternehmen untersucht werden. Dabei soll eine mögliche Vorgehensweise dargestellt werden, sowie Möglichkeiten zu Behebung eventuell auftretende Schwachstellen aufgezeigt werden. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit wird die Abhandlung an nur einem Beispiel erfolgen, welche aber zu weiteren Überlegungen und neuen Konzepten anregen soll, die sich durch weiteren Untersuchungen ergeben können.

Um diese Untersuchung durchführen zu können, ist es notwendig, verschiedenen Annahmen und Gegebenheiten zu treffen, welche in der folgenden Darstellung individuell erfolgt.

#### **3.1 Die Planungsphase eines strategischen Benchmarking in einem Bauunternehmen**

Strategische Überlegungen und strategisches Handeln werden in Wirtschaftsunternehmen vorrangig für die Erhaltung und die Schaffung von Erfolgspotentialen durchgeführt. Durch diese Potentiale sollen neue Betätigungsfelder geschaffen und vorhandene Wettbewerbsvorteile ausgebaut und verstärkt werden. Im Weiteren sollen diese langfristig vor möglichen Substitution oder Imitationen geschützt werden. Strategien bezwecken die Langlebigkeit und Kontinuität eines Unternehmens erhalten<sup>29</sup>.

In einem Bauunternehmen beziehen sich solche strategischen Handlungen ebenso wie bei anderen Wirtschaftsunternehmen vorwiegend auf das Unter-

---

<sup>29</sup> [Elb94], S. 17

nehmensleidbild, welches auch als Philosophie oder Kultur des Unternehmens oder auch als Corporate Identity bezeichnet wird<sup>30</sup>.

Ein strategisches Benchmarking ist deswegen vorrangig auf den Vergleich der Herangehensweisen bei der Erstellung von Strategien und auf diese selbst ausgerichtet. Aus den gewonnenen Erkenntnissen können die Konkurrenten und Ihr Handeln besser beurteilt und bewertet werden und stellen im Weiteren mögliche Inputs für die Bildung eigener Strategien dar<sup>31</sup>.

### **3.1.1 Die Zielfestlegung**

Für die nachfolgende Betrachtung wird angenommen, dass ein mittelständiges Bauunternehmen ein Strategisches Benchmarking plant. Um dieses durchführen zu können, muss von der Geschäftsleitung ein Ziel vorgegeben werden. Zielgrößen eines Unternehmens sind im Wesentlichen die Reduzierung der Kosten und der Zeit, die Erhöhung bzw. Erreichung von definierten Qualitäten und zunehmender die Kundenzufriedenheit<sup>32</sup>. Aber auch eine kontinuierliche und stabile Liquidität stellte ein primäres Ziel von Unternehmen dar.

Die Liquiditätsabsicherung wird als Hauptziel für die Benchmarking-Untersuchung bestimmt.

Durch den Vergleich mit branchengleichen Unternehmen sollen Wege und Methoden gefunden werden, die Liquidität des eigenen Unternehmens zu verbessern und zu stabilisieren. Um dieses konkrete Ziel formulieren zu können bedarf es an weiteren, verschiedenen Informationen und Entscheidungen. Eine der Informationen sind die Beweggründe der Zielsetzung. Die Liquiditätsdarstellung dient, den Fall der Liquidation ausgeschlossen, der Darstellung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Diese Informationen sind für externe Adressaten von wesentlicher Bedeutung, die mit dem Unternehmen arbeiten

---

<sup>30</sup> [Wöh96], S. 130

<sup>31</sup> [Mer04], S. 242

<sup>32</sup> [Göt04], S. 327

oder verbunden sind. So beurteilen Lieferanten, Kapitalgeber, Banken, Mitarbeiter und Kunden anhand der Liquiditätskennzahlen die Unternehmen<sup>33</sup>.

Schlussfolgernde nehmen wir an, dass die Unternehmensleitung die Steigerung und Stabilisierung der Liquidität vorrangig für externe Adressaten durchführen will, um beispielsweise langfristig bessere Zahlungsbedingungen von Lieferanten oder eine Zwischenfinanzierungsmöglichkeiten für größere Projekte erreichen will. Des Weiteren stellt die Unternehmensleitung ausreichende Ressourcen zur Verfügung, um eine Analyse durchführen zu können. Somit kann wie folgt das Ziel des strategischen Benchmarking formuliert sein:

*Durch die Betrachtung konkurrierender Unternehmen sollen Strategien der Liquiditätssteigerung und Liquiditätskontinuität verglichen und Möglichkeiten zur Strategiebildung erarbeitet werden, um langfristig Kosten einsparungspotentiale zu schaffen und Finanzierungsvoraussetzungen zu verbessern. Diese Studie soll innerhalb von einer Abrechnungsperiode entsprechende Ergebnisse liefern.*

### **3.1.2 Festlegung des Untersuchungsumfanges und der Untersuchungsobjekte**

Nach dem das Ziel formuliert wurde, folgt die Festlegung des Untersuchungsobjektes und des Untersuchungsumfanges. Das Untersuchungsobjekt wurde in diesem dargestellten Beispiel schon im Wesentlichen bestimmt. So soll die Liquiditätsstrategien konkurrierender Unternehmen ermittelt und mit den Eigenen verglichen werden, um die best-practice zu erkennen von diesen zu lernen. Letztendlich sollen diese Praktiken, sofern sie Wettbewerbsvorteile realisieren, in die eigenen Praktiken integriert werden.

Im Rahmen einer Planung der Benchmarking-Untersuchung ist es notwendig verschiedene Bilanzen und Bilanzanalysen zu betrachten und diese über einen gewissen Zeitraum zu beobachten. Dabei wird es auch notwendig sein,

---

<sup>33</sup> [Küt06], S. 112 f.

weitere Faktoren zu ermitteln, die Einfluss auf die Liquidität eines Unternehmens haben.

Eine weitere Festlegung erfolgt bezüglich des Untersuchungsumfanges. Dieser muss während der Planungsphase bekannt gegeben werden, damit nicht mehr Ressourcen verbraucht werden als notwendig sind.

In dieser Arbeit unterstellen wir, dass dem Benchmarking-Team ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen. In der Unternehmerpraxis sollte aber eine individuelle Festlegung nach den Bedürfnissen und Möglichkeiten des Unternehmens erfolgen.

### **3.1.3 Auswahl der Messgrößen**

Um die Liquidität eines Unternehmens beurteilen zu können, benötigt man verschiedene Daten und Informationen. Ideal wäre, wenn man durch entsprechende Zahlenwerke und Dokumentationen die Zahlungsmittelbewegungen erfassen und nachvollziehen könnte. Dazu bräuchte man Angaben über Zahlungsmittelabgänge bezüglich ihrer Höhe und des fälligen Zahlungszeitpunktes sowie Informationen über Zahlungsmittelzuflüsse, die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten und die vorhandene Kreditlinien. Solche Informationen und Daten sind aber meist schwer zugänglich<sup>34</sup>. Jahresabschlüsse werden nach Handelsrecht von Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften, die aus Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen bestehen, erstellt. Sie sind für externe Adressaten im Handelsregister einsehbar. Diese Daten können und werden in der Regel auch zum Zwecke der Liquiditätsbestimmung herangezogen<sup>35</sup>.

Weitere Messgrößen sollten Zahlungsziele, Konditionen und Kreditlinien sein, aber auch der Kundenstamm, die Auftragslage und die laufenden und zu-

---

<sup>34</sup> [Küt06], S.113 f.

<sup>35</sup> [Wöh97], S. 321 f.

künftigen Bauaufträge werden für eine umfangreiche Analyse benötigt. Diese Informationen können eine Bilanzanalyse bzw. eine Beurteilung der Liquiditätsstrategie unterstützen und bestimmte Hintergründe der Gestaltung beleuchten.

## **3.2 Die Datenerhebung**

### **3.2.1 Die interne Datenerhebung**

Nach der Festlegung des Ziels und der Erarbeitung eines Aktionsplanes geht es an die Erhebung der Vergleichsdaten. Beginnen sollte man im eigenen Unternehmen, da durch die internen Strukturen und die barrierefreie Beschaffung die Datenerhebung nach den gewünschten Anforderungen erfolgen kann. Diese Daten stehen im vollen Umfang und mit dem nötigen Hintergrundwissen dem Benchmarking-Team zur Verfügung. Des Weiteren können durch die jeweiligen internen Abteilungen die Daten entsprechend aufbereitet werden.

### **3.2.2 Die externe Datenerhebung**

Weitaus schwieriger gestaltet sich die externe Datenerhebung. Als ersten Schritt der externen Datenerhebung erfolgt die Bestimmung der möglichen Vergleichspartner. Um diese einzuschränken und diese letztendlich zu bestimmen, empfiehlt sich die Festlegung von bestimmten Parametern, die eine Grundlage bzw. einen Rahmen für die Auswahl der Vergleichspartner vorgibt. Solche Faktoren sollten Unternehmenskennzahlen sein, die für einen Vergleich geeignet sind.

So werden durch das aufgeführte, fiktive Beispielunternehmen die Umsatzgröße und die Mitarbeiteranzahl als Bestimmungsfaktoren festgelegt. Auf eine regionale Eingrenzung wird verzichtet, da das Benchmarking-Team von möglichen best-practice auch außerhalb des Betätigungsgebietes ausgeht. Demzufolge wird die Auswahl der Vergleichsunternehmen unter den

---

Bestimmungsfaktoren vorgenommen, wobei sich aus Ressourcenbudget auf eine maximale Anzahl von 8 Vergleichsunternehmen geeinigt wurde.

In einem weiteren Schritt erfolgt die Festlegung der Art der Daten. Von der Zielstellung ausgehend sollte das Benchmarking-Team bestimmen, welche Daten und Informationen benötigt werden. Bei dem Vergleich von Liquiditätsstrategien werden vorwiegend finanzwirtschaftliche Kennzahlen benötigt. Diese findet man in den Bilanzen und Jahresabschlüssen eines Unternehmens. Nachteilig bei der Verwendung von Bilanzkennzahlen ist, dass diese immer nur eine Zeitpunktbezogene Situation darstellen. Um die Liquidität zeitraumbezogen betrachten zu können, fehlen Angaben zu Zahlungsfristen.

Eine grobe Eingliederung erfolgt auf der Passiva-Seite der Bilanz durch die Aufschlüsselung der Verbindlichkeiten in Abhängigkeit der Fälligkeitsfristen. Um diese Fristigkeiten in eine Liquiditätsbeurteilung einfließen zu lassen, benötigt man ebenfalls Angaben über die Zahlungsfristen und die Zahlungssicherheiten von Forderungen<sup>36</sup>. Im Bauunternehmen besteht aber ein sehr hoher Vorfinanzierungsgrad, der aus den Vorleistungen der Bauaufträge und den meist vereinbarten, langfristigen Zahlungszielen<sup>37</sup> herführt. Mögliche Zahlungsziele in der Bauwirtschaft kann man in zwei wesentliche Gruppen einteilen. Diese sind nach der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) für Bauabschlagsrechnungen 18 Werkstage und für Bauschlussrechnungen 2 Monate<sup>38</sup>. Deshalb wird es auch notwendig sein Daten über laufende, zukünftige und abgeschlossene Bauaufträge der Vergleichsunternehmen zu erheben.

Nach der Bestimmung der Vergleichsunternehmen und die Festlegung der benötigten Daten erfolgt die Sammlung und Erhebung der Daten. Dem

---

<sup>36</sup> [Küt06], S.114 f.

<sup>37</sup> [Lei05], S. 370 f.

<sup>38</sup> [VOB/B], §16

Benchmarking-Team stehen dazu verschiedene Quellen für die Untersuchung zur Verfügung. So können beispielsweise über Wirtschaftsauskünfte die benötigten Daten ermittelt werden. Die Kreditreform<sup>39</sup> als eines von vielen Wirtschaftsauskünften, stellt kostenpflichtig neben den Bilanz und den Jahresabschlussdaten auch berechnete Kennzahlen der Liquidität, Firmeninformationen bezüglich der Gesellschaftsform und der Mitarbeiterstärke und des Auftragsbestandes zur Verfügung. Diese Daten werden durch Befragungen und veröffentlichten Publizierungen zusammengetragen. Die Wertigkeit dieser Informationen ist aber nur von bekannten Firmen einschätzbar, da man selten über Informationen verfügt, die zu Kontrollzwecken eingesetzt werden können.

Eine weitere Möglichkeit ist die eigenständige Datenerhebung. Über diverse Datenbanken erhält man Bilanzen und Jahresabschlüsse von Kapitalgesellschaften und Konzernen. Diese sind durch das Handelsgesetzbuch zu Veröffentlichung verpflichtet. Seit dem 1.Juli 2007 ist durch die Änderung des Handelsgesetzes die Regelungen der Publizitätspflicht dahin geändert wurden, dass Kapitalgesellschaften nach den Neuregelungen des EHUG<sup>40</sup> verpflichtet sind, Jahresabschlüsse und Bilanzen elektronisch zu veröffentlichen. Diese elektronischen Datenbanken werden über den Bundesanzeiger in Deutschland gepflegt und sind für die Öffentlichkeit im Internet unter <https://www.ebundesanzeiger.de> einsehbar. Die dort einsehbaren Finanzdaten sind aber meist aus vergangenen Perioden, so dass eine Ermittlung der derzeitigen Liquidität nicht möglich ist.

Für eine Strategieuntersuchung reichen diese Daten aus, da sich eine Strategie immer auf einen mittel- bis langfristigen Zeitraum bezieht. Andererseits

---

<sup>39</sup> Vgl. Anlage 1: - Kreditreform- Musterauskunft

<sup>40</sup> [EHUG]

zielt diese Analyse auf die mögliche Mittel der Liquiditätsgestaltung ab, so dass die Betrachtung über mehrere Perioden erfolgen muss.

Zusätzliche Informationen über die Jahresabschlüsse können durch die Lieferanten der jeweiligen Unternehmen ermittelt werden. Diese verfügen sehr häufig über qualifizierte Informationen bezüglich der vergangenen und gegenwärtigen Liquiditätslage eines Unternehmens. Zum einen unterhalten sie mit dem Bauunternehmen ständig Geschäftsbeziehungen und diese kontrollieren auf Grund der Zahlungseingänge und der Bestellungen die wirtschaftliche Lage. Begründet werden diese ständige Prüfung daher, dass Lieferanten als direkter Kapitalgeber der Unternehmen<sup>41</sup> fungieren.

Weiter Informationen über die Unternehmen sollten durch gezielte Recherchen erfolgen. Dabei können Werbeauftritten oder Firmenpräsentationen genutzt werden. Solche Präsentationen dienen dem darstellenden Unternehmen als Werbung und zur Imageverbesserung. Im den verschiedensten Medien findet man unzählige Beispiele, bei denen sich Firmen präsentieren.

### **3.3 Die Analyse der Daten und Informationen**

Diese Benchmarking-Untersuchung hat zur Aufgabe, Mittel und Strategien zu erkennen, die dem Unternehmen eine positive und dauerhafte Liquidität bescheinigen. Die Beurteilung der Liquidität dient vor allem Geschäftspartnern und Kapitalgebern zu Einschätzung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Dabei analysieren die Interessenten die Bilanzen und Jahresabschlüsse der Unternehmen, um sich ein Bild über die Vermögens- und Kapitallage zu verschaffen.

Bilanzen und Jahresabschlüsse werden aber durch die Unternehmen selbst erstellt. Diese wenden verschiedene Instrumente und Methoden an, um ihre Vermögenslage der Unternehmensphilosophie anzupassen. Diese Maßnah-

---

<sup>41</sup> [Lei05], S. 217

men zu erkennen und die Gründe für diese Politik zu ergründen ist die Aufgabe für die analytischen Betrachtungen der gesammelten Daten und tionen. Bei einer Analyse der angewendeten Bilanzierungsinstrumente muss den Vergleichsfirmen unterstellt werden, dass sie die Gestaltung der Bilanzen und Jahresabschlussdaten entsprechend der wirtschaftlichen Lage gestaltet werden. Unter dieser Annahme sollte man in einem ersten Schritt in den Anlagen der Bilanzen und Jahresabschlüssen nach Indikatoren suchen, die auf bilanzpolitische Maßnahmen hinweisen. So stellt die Anlage meist selbst schon ein Indikator dar. Fehlen diese Anlagen und Erläuterungen der Bilanzierung so kann man davon ausgehen, dass das Unternehmen bilanzpolitische Verbesserungsmaßnahmen verdecken will. Bei vorliegenden Anlagen sollten diese bezüglich einer ergebnisverbessernden oder reservebildenden Darstellung untersucht werden. Eindeutige Angaben wird man in der Regel nicht finden, so dass weiter Informationen über die wirtschaftliche Situation benötigt werden. Solche Informationen können Anlageverkäufe, Arbeitnehmerentlassungen, aber auch Expansionen und langfristige Bauaufträge sein. Sehr schwierig gestaltet sich diese Bewertung dieser Daten, da im Baugewerbe auch andere Umwelteinwirkungen Maßnahmen hervorrufen, die nicht im Zusammenhang mit einer wirtschaftlichen Verschlechterung oder Verbesserung stehen. So können beispielsweise Arbeitnehmerreduzierungen auch durch bestimmte Witterungs- oder saisonaler Einflüsse durchgeführt worden sein. Eine Beurteilung der bilanzpolitischen Maßnahmen wird deshalb verbal erfolgen.

In einem weiteren Schritt sollten die ergebnisbeeinflussenden Maßnahmen erkannt und ergründet werden. Dazu empfiehlt sich der Vergleich von Bilanzen aus vorangegangenen Perioden. Ein Vergleich einer Bilanz mit denen aus den Vorjahren kann ergebnisbeeinflussende Maßnahmen bereits erkennbar machen. Dabei können bewertungspolitische Maßnahmen verglichen und ihre

---

Wirkung festgestellt werden. Als folgender Schritt sollten auch die Gründe der Änderung der Bewertungsmethode ermittelt werden<sup>42</sup>.

Mit einer Gegenüberstellung der Bilanzanalysen und eingesetzten Instrumente führt man den Vergleich mit dem eigenem Unternehmen durch. Dieser Vergleich sollte hauptsächlich die Frage beantworten, bei welcher Unternehmenssituation wurden welche Maßnahmen erfolgreich angewendet.

Nach der Gegenüberstellung und Dokumentierung der ermittelten Praktiken erfolgt die Adaptierung. Die Einschätzung der momentanen und möglichen, zukünftigen Situationen sollte die Grundlage für die folgende Suche nach durchgeführten Maßnahmen in den Vergleichsunternehmen sein. Diese ermittelten Instrumente können anschließende mit einander verglichen und durch eine Nutzwertanalyse bewertet werden. Nachfolgend wird mit den Erkenntnissen eine mögliche Anwendung analysiert. Die interne Unternehmenssituation und die betriebsinternen Anforderungen sollten bei dieser Untersuchung berücksichtigt und beachtet werden. Bei der Feststellung, dass ein oder mehrere Instrumente durch die Unternehmenssituation nicht anwendbar sind, sollte die Suche nach Alternativen erfolgen.

Die Ergebnisse der Analyse sind entsprechend zu dokumentieren. Dabei sollten mögliche Auswirkungen und eventuelle Prognosen ebenfalls mit gekennzeichnet und dokumentiert werden.

### **3.4 Die Implementierung der Ergebnisse**

Die ermittelten Daten und Informationen werden der Geschäftsleitung vorgestellt. Dabei sollte auf mögliche Schwachstellen und Bedingungen hingewiesen werden die hauptsächlich durch die Datenerhebung und die daraus resultierenden, individuellen Bewertungen stammen. Im Weiteren werden zu-

---

<sup>42</sup> [Kü106], S. 401

sammen mit der Geschäftsleitung mögliche Ziele formuliert, die aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse als notwendig betrachtet werden.

Im Falle das keine Praktiken erkannt wurden, die eine Verstärkung, Stabilisierung oder Erschaffung von Wettbewerbsvorteilen bewirken, kann an den ursprünglichen Zielvorgaben festgehalten werden. Eine mögliche Schlussfolgerung wäre in diesem Falle, dass man die best-practcie im Unternehmen besitzt. In diesem Falle sollte die mögliche Zielstellung die Erhaltung der durchgeführten Strategien verfolgen.

Eine Erneuerung der praktizierten Strategien wird dann notwendig, wenn Schwachstellen im eigenen Unternehmen erkannt werden oder Wettbewerbsvorteile der Vergleichsunternehmen erkennbar sind. Dann sollte die Zielformulierung dahin gehen, dass diese Missstände abgebaut und Wettbewerbsvorteile aufgeholt und übertrumpft werden. Mit der Zielformulierung beginnt die Integrierung im Unternehmen, die durch erstellte Pläne durchzusetzen sind.

Auf eine weiterführende Erläuterung der Durchführung eine Integration solcher best-practcie wird weiterführen verzichtet, da die mögliche Vorgehensweise in der Literatur beispielsweise als einzuführendes Projekt beschrieben wird.

### **3.5 Die Durchführung der Kontrollphase**

Schon während der Benchmarking-Analyse erfolgt eine begleitende Kontrolle. Ziel dieser Kontrolle ist zum einen die Überwachung der Zielerreichung und zum anderen die Schaffung von Vergleichsinstrumenten, die während der Implementierungsphase eingesetzt werden können.

Durch den Benchmarking-Teamleiter sollte desweitere auch der Ressourcenverbrauch dokumentiert und einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen werden. Die dokumentierten Ergebnisse benötigt man zum einen für die Einschätzung der

---

Wirtschaftlichkeit der Benchmarking-Untersuchung. Bei einem strategischen Benchmarking ist diese Beurteilung aber nur über mehrere Perioden möglich, da die Wirkungen von strategischen Aktionen erst nach mehreren Perioden deutlich werden.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Benchmarking-Untersuchung ist es notwendig, bestimmte Parameter zu schaffen, die auf mögliche Abweichungen hinweisen. So könnten solche Parameter beispielsweise prozentuale Wertveränderungen sein, die bei der Pflege der Daten erkannt werden. Diese Indikatoren sollten der Auslöser für eine erneute Benchmarking-Untersuchung sein, um diese Abweichungen analysieren zu können und in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen.

### **3.6 Die Kommunikation während des strategische Benchmarking**

Die Verständigung und der gegenseitige Daten- und Informationsaustausch ist eines der wesentlichen Erfolgsfaktoren der durchgeföhrten Analyse. So sollen zu erkannte Schwachstellen der Untersuchung vermittelt und nachfolgend berichtet werden, aber diese auch in weiteren Untersuchungen vermieden werden. Dadurch wird auch ermöglicht, dass es durch Erkenntnisse währende der Analyse die Ergebnisse durch einen erneute und gezielte Datenerhebung verbessert werden.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern des Benchmarking-Teams, der Geschäftsleitung und Betroffenen Stellen, wie in unserem Fall die Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung den Erfolg der Benchmarking-Untersuchung beeinflussen. Aber auch die produktiven Beziehungen zwischen den einzelnen Phasen der Analyse sichern optimale Ergebnisse. Ähnlich wie bei der Durchführung eines Bauprojektes sollte diese Kommunikation durch den Benchmarking-Leiter abgesichert und gefördert werden.

---

### **3.7 Nachteile und erkannte Probleme bei dem Strategischen Benchmarking**

Die meisten Fehlerquellen liegen bei der Datenermittlung in unserem Beispiel. Grund dafür ist die Gestaltung der Datenermittlung. Diese wurde vorrangig nur für Unternehmen durchgeführt, welche der Publizitätspflicht unterliegen. Im Baugewerbe arbeitet der vorwiegende Teil der am Markt tätigen Unternehmen in der Form von Personengesellschaften. Deren Daten lassen sich nur über externe Firmenauskünfte ermitteln, wobei eine Wahrheitsbewertung in jedem Falle erfolgen muss, da diese Werte nicht genügend Aufschluss über die wirkliche Liquiditätslage vermitteln.

Ein weiterer möglicher Mangel ist die Auswertung der Daten. Eine optimale Analyse von Strategien kann nur durchgeführt werden, wenn mehrere Jahresabschlüsse der Vergleichsunternehmen vorliegen. Unter dem Aspekt, dass nur erfolgreiche Unternehmen sich langfristig etablieren können, sollte bei der Suche nach dem möglichen Vergleichspartner dieser Aspekt berücksichtigt werden.

## 4 Das operative Benchmarking im Bauunternehmen

Um ein operativen Tätigkeiten einzugrenzen bedarf es einiger Vorüberlegungen. In der Wirtschaftswissenschaft wird ein Unternehmen von einem Betrieb dahin gehend unterschieden, dass der Betrieb die direkte Wertschöpfung erbringt und das Unternehmen für Strategien und finanzpolitische Aktionen verantwortlich ist. Im Bauwesen unterscheidet man deshalb den Baubetrieb, der ein Teil des Bauunternehmens ist<sup>43</sup>.

Den größten Teil des operativen Geschäfts findet aber im Baubetrieb statt. Dort wird der Hauptanteil von Ressourcen verbraucht und Aktivitäten getätig, um die vertraglich vereinbarten Leistungen zu erbringen. In diesem Bereich kann man verschiedene Benchmarking-Konzepte verfolgen. Einige dieser Varianten sind Prozessorientierte oder Kostenoptimierende Benchmarking-Analysen, durch welche der bewerteten Verbrauch an Ressourcen reduziert und optimiert werden soll. Aber auch der interne Vergleich zwischen den einzelnen Sparten oder Abteilungen kann zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen dienlich sein. Durch die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten sind viele Betätigungsfelder für eine Benchmarking-Analyse vorhanden.

Eine dieser Anwendungsmöglichkeiten ist der Vergleich von Angeboten und die Suche nach den Schwachstellen bei einer verlorenen Ausschreibungs-wettbewerben. Für dieses Beispiel soll nachfolgend eine mögliche Vorgehensweise aufgezeigt werden, wie ein Benchmarking unterstützend bei der Schwachstellensuche und der Aufdeckung von Wettbewerbsvorteilen sein kann. Auch hier werden fiktive Annahmen getroffen, die bei der Darstellung unterstützend wirken sollen.

---

<sup>43</sup> [Wat91], S. 10

## 4.1 Die Planung eines operativen Benchmarking

### 4.1.1 Die Zielfindung

Am Anfang einer jeden Benchmarking-Untersuchung steht, wie schon öfters in dieser Arbeit hingewiesen wurde, die Definition eines Ziels und die Erstellung eines Durchführungsplanes. Als Ziel wird von den übergeordneten Leitungsebenen vorgegeben, dass zukünftig für alle Submissionsergebnisse eine Schwachstellensuche durchgeführt werden soll. Solche Untersuchungen werden aber in Baubetrieben schon seit Jahrzehnten durchgeführt.

Analysen finden für die Sammlung von Daten statt, die bei der Preisfindung als mögliche Grundlage dienen. Den optimalen Angebotspreis zu finden ist mit einer der Hauptaufgaben im Bauunternehmen. Schon im Nachschlagewerk von EMANUEL SIEBDRAHT um 1900 wird auf die Bedeutung der Kostenermittlung für die Preisberechnung hingewiesen<sup>44</sup>. Somit sind die Bemühungen nachvollziehbar, Schwachstellen bei der Preisbildung aufzudecken und zukünftig zu vermeiden. Diese Aufgabe soll als Ziel für die folgende fiktive Benchmarking-Untersuchung dienen.

### 4.1.2 Die Planung der durchzuführenden Aktionen

Nach der Festlegung und Bestimmung des Zweckes der Untersuchung muss ein Benchmarking-Team gebildet werden. Durch die Kalkulationsabteilung in einem Bauunternehmen kann man beispielsweise ein solches Benchmarking qualifiziert durchführen. Bei der Preisfindung arbeiten Techniker und Wirtschaftler zusammen<sup>45</sup>. Grund dafür ist, dass eine technische Leistung mit Geldeinheiten bewertet werden muss, welches letztendlich den Angebotspreis darstellt. Durch diesen Preis/Mengen-Ansatz erfolgt die Vergütung der durchgeführten Bauleistungen, durch welche alle Auszahlungen gewährleistet werden müssen. Die Beurteilung der technischen Faktoren erfolgt häufig durch die

---

<sup>44</sup> [Sie00], S. 737

<sup>45</sup> [Wir06], S. 9

Bauleiter im Unternehmen, wogegen die wirtschaftliche Abteilung die Bewertungsansätze ermittelt und berechnet. Diese Kombination wird für die Analyse des Datenvergleiches benötigt.

Ein weiterer Planungsschritt ist die Festlegung der geeigneten Vergleichsgrößen und der Vergleichsobjekte. Diese werden aber bereits durch die Zielformulierung eingegrenzt. Ziel ist, Schwachstellen bei der Preisbildung zu finden und Wettbewerbsvorteile aufzudecken, um diese Informationen in die zukünftige Kalkulation berücksichtigen und einfließen zu lassen. Somit bezieht sich dieses operative Benchmarking auf die Angebotskalkulation. Als Vergleichsobjekte werden demzufolge die Angebotspreise bestimmt.

## 4.2 Die Datenerhebung

### 4.2.1 Ermittlung interner Daten und Informationen

Nach Beendigung der Planungsphase erfolgt die Datenerhebung. Grundlage bilden die internen Daten, die als erstes erfasst werden.

Zu den Angebotsunterlagen bei öffentlichen Ausschreibungen gehören neben den ausgefüllten Leistungsverzeichnis und den Bieterunterlagen gemäß VOB/A §10<sup>46</sup> auch eine Urkalkulation, welche vom Auftraggeber zu Sicherungszwecken abgefordert wird. In diesen Urkalkulationen sind neben der Art der Preisfindung auch die verschiedenen Einzelpreise und Preiszuschläge dokumentiert. Diese Kalkulation dient als Grundlage der internen Datenerhebung.

### 4.2.2 Die externe Datenerhebung

Bei öffentlichen Ausschreibungen werden Termine festgelegt, bis zu welchen die Unterlagen zur Bewerbung um eine Bauvertragserteilung abgegeben werden müssen. Anschließend erfolgt eine Submission, bei welcher die Anzahl

---

<sup>46</sup> [VOB/A1], § 10

der Gebote ermittelt werden. Weiterhin erfolgt die öffentliche Bekanntgabe der einzelnen Angebotspreise und die Nennung der beteiligten Firmen. Dabei werden eventuelle Nebenangebote mit ihrer Angebotssumme angegeben. Die Dokumentation der Submission ist der erste Teil der externen Datenerhebung. Ein Beispiel einer solchen Dokumentation ist im Anhang<sup>47</sup> dieser Arbeit beigefügt. Dort wurden für die Sanierung einer Kindertagesstätte die Ergebnisse ermittelt und dokumentiert.

Bei der Auswertung der Submission erfolgt die Festlegung der Vergleichsunternehmen. Unterstellt wird dabei, dass die sich beteiligten Firmen über ein ähnliches Knowhow verfügen, um diese Leistungen durchführen zu können. Weitere Differenzierungen sind möglich, wenn man die Unternehmen vom vergleich ausschließt, die sich an der Ausschreibung aus Imagegründen beteiligt haben. Diese Unternehmen unterbreiten meist sehr hohe Angebotspreise. In unserem Beispiel könnte man alle Firmen mit Preisangeboten über 55.000,00 Euro ausschließen. Allerdings sollten direkte Konkurrenten in die Betrachtung mit einbezogen werden, da diese möglicherweise bei parallel laufenden Ausschreibungen sehr niedrig Preisangebote unterbreiten könnten.

Nach der Bestimmung der Vergleichsunternehmen sollten weitere Recherchen durchgeführt werden. Zweck dieser Datenermittlung ist primär die Informationssammlung bezüglich der Angebotserstellung notwendig. Für die folgenden Analysen sind weitere Angabe, beispielsweise zu möglichen Nachunternehmern, verwendeten Materialien oder zu technischen Equipment, welches eingesetzt werden könnte, notwendig. Viele dieser Angabe können durch eine regelmäßige Datenpflege auch aus der Baubetriebsrechnung oder den Erfahrungen der bauleitenden Mitarbeiter gewonnen werden.

---

<sup>47</sup> Vgl. Anlage 2: Submissionsdokumentation

## 4.3 Die Analyse der Vergleichsdaten

### 4.3.1 Die Aufbereitung der gesammelten Daten

Wettbewerbsvorteile erkennt man durch die Betrachtung von Angebotsendsummen nicht. Um diese zu ermitteln ist es notwendig, die Angebotssummen aufzusplitten. Hierzu eignet sich die im Bauwesen übliche Rückwärtsskalkulation, die bei der Kalkulation über die Angebotsendsumme im zweiten Arbeitsschritt durchgeführt wird. Eine ähnliche Vorgehensweise wird Durchführung von Arbeitskalkulation angewendet<sup>48</sup>.

Um eine solche Rückwärtsskalkulation durchzuführen empfiehlt es sich, die Daten der Vergleichsunternehmen in einer Tabelle aufzulisten, wobei man die Ordnung des Leistungsverzeichnisses übernehmen kann. Diese Auflistung sollte bereits soweit unterteilt werden, dass sowohl technische und wirtschaftliche Werte ihre Berücksichtigung finden. In einem weiteren Schritt pflegt man die bekannten Daten in diese Tabelle ein. Dabei dienen die Mengenangaben als technische Grundlagen, da sie durch das Leistungsverzeichnis bestimmt wurden. Ein weiteres Herunterbrechen der Angebotsendsumme sollte mit Hilfe der bekannten Daten erfolgen.

### 4.3.2 Die Durchführung der Abweichungsanalyse

Nachdem alle bekannten Daten ermittelt wurden müssen die fehlenden Daten durch Annahmen ergänzt werden. Diese Annahmen sollten aber so realistisch wie möglich erfolgen um die Unterschiede zu den Vergleichsunternehmen aufdecken zu können. Wiederum dienen die eigenen Daten und Informationen als Grundlage für die Bewertung. Davon ausgehend, dass die jeweiligen Ermittlungen der Baupreise nach der unten

---

<sup>48</sup> [Wat91], S. 58 f

---

aufgeführten Abbildung erfolgen, kann man verschiedene Faktoren ausschließen, von denen eine Äquivalenz angenommen wird.

### **Kalkulationsschema über die Ermittlung der Angebotsendsumme**

+ Lohnkosten	=> Zeiteinheit x Stundenverrechnungssatz
+ Gerätiekosten	=> Leistungseinheit x Stundenverrechnungssatz
+ Materialkosten	=> Mengeneinheit x Anschaffungskosten
+ Fremdleistungskosten	=> Zuschlagsatz x Fremdleistungspreisangebot
= Einzelkosten der Teilleistung	
+ Gemeinkosten der Baustelle	=> Summe aller zeitabhängigen und zeitunabhängigen Kosten, die nicht einer Leistung direkt zuordenbaren sind
= Herstellkosten	
+ Allgemeine Geschäftskosten	=> Zuschlagssatz x Herstellkosten
= Selbstkosten	
+ Wagnis und Gewinn	=> Zuschlagssatz x Selbstkosten
= Angebotsendsumme netto	

**Abbildung 2: Kalkulationsschema über die Angebotsendsumme<sup>49</sup>**

Solche Faktoren sind beispielsweise Lohnkosten. Lohnkosten sind im Bauwesen durch den BRTV, den Bundesrahmentarifvertrag für das Baugewerbe, einheitlich geregelt. Im Baugewerbe wurden Mindestentlohnungen festgelegt. Weiterhin muss unterstellt werden, dass jeder Wirtschaftsbetrieb bestrebt ist, nur die minimalsten Aufwendungen für benötigte Ressourcen zu realisieren. So kann unterstellt werden, dass in den Vergleichsunternehmen ein sehr ähnliches Lohngefüge vorhanden ist.

---

<sup>49</sup> [Ho/Kr96], S. 628 ff.

Weitere Annahmen können bezüglich der Materialpreise vollzogen werden. Die Qualität der einzubauenden Materialien ist durch das Leistungsverzeichnis definiert. Demzufolge sind alle Vergleichsunternehmen an diesen Mindeststandart gebunden. Kostenunterschiede werden sich in der Regel nur im geringen Umfang bewegen, da diese meist nur durch Massenabnahmen für mehrere Bauvorhaben oder durch verhandelte Jahreskonditionen entstehen. Diese Vorteile werden aber durch die häufige Datenerhebung bei unterschiedlichen Bauvorhaben aufgedeckt, da dadurch Tendenzen erkennbar sind.

Zuschlagssätze können je nach Firmenstruktur abweichen. Doch durch die Datenerhebung bezüglich der Unternehmenssituation kann man Rückschlüsse auf die Zuschlagssatzstruktur vornehmen. So sind Gründe für einen erhöhten Zuschlagssatz bei Unternehmen einen großen Gerätebestand, der unterhalten werden muss und dessen Unterhaltungskosten durch den seltenen Einsatz nicht auf Einzelleistungen umlegt werden können. Ein sehr hoher Bestand an Angestellte sind weitere Indikatoren für erhöhte Zuschlagsätze, da Angestellte meistens keine direkten, abrechenbaren Leistungen erbringen, sondern diese mit Verwaltungs- und Organisationsaufgaben betraut sind<sup>50</sup>.

Eine weitere Möglichkeit ist der Ausschluss von technischen Gegebenheiten. So können beispielsweise Meister oder Poliere die benötigten Zeitansätze für eine Bauleistung einschätzen und bestimmen. Diese haben meist auch über technisch notwendige Nebenleistungen Informationen und Erfahrungswerte die bei der Preisfindung mit berücksichtigt werden können. Ebenso sind sie in der Lage die einzelnen Teilprozesse zu beschreiben und zu bewerten.

---

<sup>50</sup> [Ho/Kr96], S. 638

Durch den Ausschluss solcher Faktoren und durch die Unterstellung ähnlicher Verhältnisse lassen sich die Informationslücken in der Datendokumentation schließen.

#### **4.3.3 Die Angleichung an die Unternehmensbedingungen**

Ist eine komplette Datendokumentation vorhanden, können diese Daten analysiert werden. Sehr häufig werden schon während der Abweichungsanalyse Unterschiede zum eigenen Unternehmen erkannt. Diese Unterschiede müssen näher ergründet werden um beurteilen zu können, ob es sich um mögliche Wettbewerbsvorteile oder nur um Kalkulationsfehler handelt.

Sollten Wettbewerbsvorteile erkannt werden, die beispielsweise andere Prozessabläufe, bestimmte Materialkombinationen oder optimierter Zeitabläufe sein können, müssen diese analysiert werden. Durch diese Analyse soll eine eventuelle Anwendbarkeit erforscht werden. Mitunter empfiehlt es sich vor allem bei neuen technischen Prozessabläufen oder Materialkombinationen diese bei laufenden Projekten zu erproben. Werden Möglichkeiten der Implementierung erkannt, können diese den jeweiligen Entscheidungsträgern vorgestellt werden.

### **4.4 Der Abschluss der Benchmarking-Untersuchung**

Implementierungsmöglichkeiten wurden ermittelt und den Entscheidungsträgern vorgestellt. Im Folgenden soll nun eine Festlegung erfolgen, ob ein neuer Prozessdurchführung oder eine mögliche Kosteneinsparung durch eine neue Materialkombination beispielsweise im Unternehmen eingebaut wird. Die entscheidungsträger müssen sich dazu ein Überblick über mögliche Konsequenzen und Erfolge verschaffen, welches anhand der Dokumentationen des Benchmarking-Teams möglich sein sollte. Ist entschieden worden, dass ein erkannter Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen umsetzbar ist, erfolgt die Zielformulierung und die Planung der Umsetzung dieser Erkenntnisse. Der

---

mögliche Ablauf ähnelt dabei wie auch schon beim strategischen Benchmarking dem eines neuen Projektes.

Mit der Datenerhebung und der anschließenden Analyse können die im Unternehmen vorhandenen Kalkulationsdaten aktualisiert werden. Durch eine nachfolgende Preisermittlung und einem möglichen erneuten Benchmarking über die Angebotssumme kann kontrolliert werden, ob die erzielten Ergebnisse erfolgsverbessern waren. Des Weiteren sind durch ermittelte Sollvorgaben und den nach der Praxiseinführung vorhandenen Ist-werten ebenfalls ein Vergleich und eine Effizienzbeurteilung möglich.

Auch bei diesem durchgeföhrten Benchmarking ist die Bedeutung der Kommunikation<sup>51</sup>, also dem Daten- und Informationsaustausch deutlich geworden. Durch den ständigen Informationsaustausch kann die Qualität der Benchmarking-Untersuchung gesteigert werden, da sich Fehlinformationen weitest gehen ausschließen lassen. Allerdings wird auch bei der Betrachtung der durchgeföhrten Untersuchung deutlich, dass die Effizienz eines Vergleiches mit anderen Unternehmen durch ein ständiges bzw. andauerndes Benchmarking der Angebotsendsumme erhöht werden kann.

---

<sup>51</sup> [Lei05], S. 417 f.

## 5 Schlusswort – Fazit

Die dargestellten Ausführungen haben bewiesen, dass das Managementinstrument Benchmarking im Baugewerbe einsetzbar ist. Durch dieses können Wettbewerbsvorteile erkannt und ausgenutzt werden. Des Weiteren kann mit Hilfe des Benchmarking Schwachstellen in allen Bereichen des Bauunternehmens aufgedeckt werden.

Sehr deutlich wurde, dass der kontinuierliche Einsatz durch den ständigen Vergleich von Prozessen dem Unternehmen hilft, seine Marktposition zu erkennen, zu festigen und auszubauen.

Benchmarking zielt auf das Denken in Analogien und die Innovationskraft des Unternehmens ab. Es ist ein Werkzeug, welches durch die Unterstützung weiterer Managementinstrumente, wie beispielsweise das Einsetzen von Balanced Score Cards oder der Durchführung von Prozesskostenanalysen bei der Erreichung von Unternehmenszielen einen erheblichen Teil beitragen kann. Im Gegensatz zu den Instrumenten, welche das Unternehmen lediglich aus der internen Sicht betrachtet, ist ein innovativer Ansatz bereits durch die externe Sichtweise – dem Vergleich mit einem anderen, dem „Besten“, Unternehmen gegeben.

## 6 Literaturverzeichnis

[Böh98] BÖHNERT, A.- A.: Benchmarking. Verlag Dr. Kovac' Hamburg, 1998

[Elb94] ELBING, O./ Kreuzer, Ch.: Handbuch der strategischen Instrumente. Wirtschaftsverlag C. Ueberreuter, Wien, 1994

[Göt04] GÖTZE, U.: Kostenrechnung und Kostenmanagement. Springer Verlag Berlin- Heidelberg- New York, 2004/ 2007 (4.Auflage)

[Har07] HARTUNG-KÖHLER, P.- M.: Benchmarking – ein modernes Managementsystem. Studienarbeit Staatliche Studienakademie Glau- chau, 2008

[Ho/Kr96] HOFFMANN, Prof. Dipl.-Ing. M. (Hrsg.) u.a.: Zahlentafel für den Baubetrieb. B. G. Teubner Verlag Stuttgart – Leipzig – Wiesbaden, 1996 (4.Auflage)

[Küt06] KÜTING, K., WEBER, C.- P. u.a.: Die Bilanzanalyse. Schäffer- Poe- schel- Verlag Stuttgart, 2006 (8.Auflage)

[Lei05] LEIMBÖCK, E./ IDING, A.: Bauwirtschaft. B. G. Teubner Verlag Stuttgart – Leipzig – Wiesbaden, 2005 (2.Auflage)

[Mer04] MERTINS, K. (Hrsg.) u.a.: Benchmarking –Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, symposion-Verlag Düsseldorf, 2004

[Olf04] OLFERT, Prof. Dipl.-Kfm. K., RAHN, H.-J.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein), 2004 (5.Auflage)

[Olf97] OLFERT, Prof. Dipl.-Kfm. K., RAHN, H.-J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein), 1997 (4.Auflage)

[Pie95] KAIRIES, P.: So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. Expert Verlag Remingen, 2003 (4.Auflage)

[Rah08] RAHN, H.-J.: Unternehmensführung. Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein), 2008 (7.Auflage)

[Sie00] SIEBDRAHT, E. (Hrsg.) u.a.: Der Praktische Baugewerksmeister. Reinhold Schwarz Verlag Berlin + Verlag von J.J. Arnd Leipzig, 1900 (3.Auflage)

[Wat91] WATERSTRADT, Prof. Dr.sc.oec. R. (Hrsg.) u.a.: Bauunternehmensführung. Verlag für Bauwesen Berlin, 1991

[Wir06] WIRTH, Prof.- Dr..-Ing. V.: Controlling in der Bauwirtschaft. Werner Verlag Darmstadt, 2006 (2.Auflage)

[Wöh87] WÖHE, Dr.-Dr.h.c. G.: Bilanzierung und Bilanzpolitik. Verlag Franz Vahlen München, 1987 (07.Auflage)

[Wöh96] WÖHE, Dr.-Dr.h.c. G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Franz Vahlen München, 1996 (19.Auflage)

Gesetzestexte:

[VOB/A1] Beck- Texte : Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen  
Teil A, Deutscher Taschenbuch Verlag München, 1. November  
2006 (24. Auflage)

[VOB/B] Beck- Texte : Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen  
Teil B, Deutscher Taschenbuch Verlag München, 1. November  
2006 (24. Auflage)

[VOB07] Beck- Texte : Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen,  
Deutscher Taschenbuch Verlag München, 1. November 2006 (24.  
Auflage)

[BGB04], Beck- Texte : Bürgerliches Gesetzbuch. Deutscher Taschenbuch  
Verlag München, 1. Juli 2004 (55. Auflage)

[EHUG] Bundesanzeiger: Gesetz über elektronische Handelsregister und  
Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister. 10. No-  
vember 2006

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: - Kreditreform- Musterauskunft

Anlage 2: Submissionsdokumentation

		Auskunftsnummer: 201.000.9974																																																																													
<p>Ort: Neuss      Datum: 26.10.2007/051      Z.u.H.Nr.: Normalauskunft      Nr.BR: 1/115/0000058      Kontroll-Nr.: 1234      Dch.VC: Neuss      Ihr Zeichen: Creditreform      Mfg.VC: 100-123456</p> <p><b>Creditreform</b> UNTERNEHMEN RENOMMIERT UND UNABHÄNGIG</p>																																																																															
Bonitätsindex		Creditreform Schlüsselwörter Zahlen in Klammer																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Bonitätsindex</th> <th colspan="2">* 2 2 2 *</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rechtsform</td> <td>GmbH</td> <td colspan="2">(10)</td> </tr> <tr> <td>Gründung</td> <td>16.05.1995 als Gewerbebetrieb</td> <td colspan="2">(02)</td> </tr> <tr> <td>Handelsregister</td> <td>10.12.1995, als GmbH 19.12.1995, AG 12345 Musterstadt, HHA 9876(1224)</td> <td colspan="2">(10)</td> </tr> <tr> <td>Gesellschafter</td> <td>* 201.0009879 * Max Mustermann 12245 Musterstadt * 411.00009879 * Moritz Mustermann 12246 Musterdorf</td> <td>EUR</td> <td>70.000,-- 30.000,--</td> </tr> <tr> <td>Stammkapital</td> <td></td> <td>EUR</td> <td>100.000,--</td> </tr> <tr> <td>Geschäftsführer</td> <td>* 201.0009879 * Max Mustermann, geb. 10.05.1941, verheiratet, 2 Kinder, Musterstr. 99, 12345 Musterstadt, alleinverantwortungsberechtigt</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Produkte und Tätigkeitsab- schreibung</td> <td>- Allgemeines</td> <td colspan="2">Steuernummer: 123/1234/1234 UGt-IDnr.: DE 123456789 Bauunternehmung: gearbeitet wird überwiegend im Hochbau Betriebseräumte gemietet konstante Unternehmensentwicklung zufriedenstellende Auftragslage BRANCHENSCHLÜSSEL (Statistisches Bundesamt): Hoch- und Tiefbau ohne ausgeprägten Schwerpunkt</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mitarbeiter</td> <td colspan="2">2006      3 Beschäftigte 2007      3 Beschäftigte</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jahresumsatz</td> <td>2005      EUR 180.000,-- 2006      EUR 185.000,--</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Finanzdaten</td> <td>Immobilien</td> <td colspan="2">keine</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aktiva</td> <td colspan="2">Betriebs- und Geschäfts- ausstattung      EUR 25.000,-- Forderungen und sonstige      EUR 20.000,--</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Passiva</td> <td colspan="2">Gezeichnetes Kapital      EUR 100.000,-- Verbindlichkeiten      EUR 15.000,-- im Bedarfsfall steht Bankkredit zur Verfügung      EUR nicht bekannt</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Anmerkung</td> <td colspan="2">Weitere Kommunikationswege: Internet-Adresse: www.bau-mustermann.de Mobilfunk: 0172 / 1234567</td> </tr> <tr> <td>Zahlungsways</td> <td>Banken</td> <td colspan="2">Deutsche Bank 24 AG Musterstadt      BLZ: (12245678)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Zahlungsways</td> <td colspan="2">innerhalb vereinbarter Ziele      (21)</td> </tr> <tr> <td>Kreditfragen</td> <td>Kreditfrage</td> <td colspan="2">Geschäftsverbindung ist zulässig      (21) Höchstkredit EUR 5.000,-- (Fünftausend)</td> </tr> <tr> <td>Höchstkredit</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <small>Diese Auskunft ist nur für den Bezugsgesetzten für den Inhalt der Auskunft und die Nutzung der Auskunft legitim. Sie gilt für Bezugsgesetzten, Wer die Auskunft zu Kommunikationszwecken durch einen Bezugsgesetzten oder Bezugsgesetzten-Daten für den Bezug nutzen möchten, muss diese Billigung für die einzelnen Daten auskunftsrechtlich einholen. Eine Billigung für andere Zwecke kann unter der Nummerierung der 19. Abs. und 2.000.000 erfolgen.</small> </td> </tr> </tbody> </table>		Bonitätsindex		* 2 2 2 *		Rechtsform	GmbH	(10)		Gründung	16.05.1995 als Gewerbebetrieb	(02)		Handelsregister	10.12.1995, als GmbH 19.12.1995, AG 12345 Musterstadt, HHA 9876(1224)	(10)		Gesellschafter	* 201.0009879 * Max Mustermann 12245 Musterstadt * 411.00009879 * Moritz Mustermann 12246 Musterdorf	EUR	70.000,-- 30.000,--	Stammkapital		EUR	100.000,--	Geschäftsführer	* 201.0009879 * Max Mustermann, geb. 10.05.1941, verheiratet, 2 Kinder, Musterstr. 99, 12345 Musterstadt, alleinverantwortungsberechtigt			Produkte und Tätigkeitsab- schreibung	- Allgemeines	Steuernummer: 123/1234/1234 UGt-IDnr.: DE 123456789 Bauunternehmung: gearbeitet wird überwiegend im Hochbau Betriebseräumte gemietet konstante Unternehmensentwicklung zufriedenstellende Auftragslage BRANCHENSCHLÜSSEL (Statistisches Bundesamt): Hoch- und Tiefbau ohne ausgeprägten Schwerpunkt			Mitarbeiter	2006      3 Beschäftigte 2007      3 Beschäftigte			Jahresumsatz	2005      EUR 180.000,-- 2006      EUR 185.000,--		Finanzdaten	Immobilien	keine			Aktiva	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung      EUR 25.000,-- Forderungen und sonstige      EUR 20.000,--			Passiva	Gezeichnetes Kapital      EUR 100.000,-- Verbindlichkeiten      EUR 15.000,-- im Bedarfsfall steht Bankkredit zur Verfügung      EUR nicht bekannt			Anmerkung	Weitere Kommunikationswege: Internet-Adresse: www.bau-mustermann.de Mobilfunk: 0172 / 1234567		Zahlungsways	Banken	Deutsche Bank 24 AG Musterstadt      BLZ: (12245678)			Zahlungsways	innerhalb vereinbarter Ziele      (21)		Kreditfragen	Kreditfrage	Geschäftsverbindung ist zulässig      (21) Höchstkredit EUR 5.000,-- (Fünftausend)		Höchstkredit				<small>Diese Auskunft ist nur für den Bezugsgesetzten für den Inhalt der Auskunft und die Nutzung der Auskunft legitim. Sie gilt für Bezugsgesetzten, Wer die Auskunft zu Kommunikationszwecken durch einen Bezugsgesetzten oder Bezugsgesetzten-Daten für den Bezug nutzen möchten, muss diese Billigung für die einzelnen Daten auskunftsrechtlich einholen. Eine Billigung für andere Zwecke kann unter der Nummerierung der 19. Abs. und 2.000.000 erfolgen.</small>				Entwicklung Auftragstage Branchenschlüssel	
Bonitätsindex		* 2 2 2 *																																																																													
Rechtsform	GmbH	(10)																																																																													
Gründung	16.05.1995 als Gewerbebetrieb	(02)																																																																													
Handelsregister	10.12.1995, als GmbH 19.12.1995, AG 12345 Musterstadt, HHA 9876(1224)	(10)																																																																													
Gesellschafter	* 201.0009879 * Max Mustermann 12245 Musterstadt * 411.00009879 * Moritz Mustermann 12246 Musterdorf	EUR	70.000,-- 30.000,--																																																																												
Stammkapital		EUR	100.000,--																																																																												
Geschäftsführer	* 201.0009879 * Max Mustermann, geb. 10.05.1941, verheiratet, 2 Kinder, Musterstr. 99, 12345 Musterstadt, alleinverantwortungsberechtigt																																																																														
Produkte und Tätigkeitsab- schreibung	- Allgemeines	Steuernummer: 123/1234/1234 UGt-IDnr.: DE 123456789 Bauunternehmung: gearbeitet wird überwiegend im Hochbau Betriebseräumte gemietet konstante Unternehmensentwicklung zufriedenstellende Auftragslage BRANCHENSCHLÜSSEL (Statistisches Bundesamt): Hoch- und Tiefbau ohne ausgeprägten Schwerpunkt																																																																													
	Mitarbeiter	2006      3 Beschäftigte 2007      3 Beschäftigte																																																																													
	Jahresumsatz	2005      EUR 180.000,-- 2006      EUR 185.000,--																																																																													
Finanzdaten	Immobilien	keine																																																																													
	Aktiva	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung      EUR 25.000,-- Forderungen und sonstige      EUR 20.000,--																																																																													
	Passiva	Gezeichnetes Kapital      EUR 100.000,-- Verbindlichkeiten      EUR 15.000,-- im Bedarfsfall steht Bankkredit zur Verfügung      EUR nicht bekannt																																																																													
	Anmerkung	Weitere Kommunikationswege: Internet-Adresse: www.bau-mustermann.de Mobilfunk: 0172 / 1234567																																																																													
Zahlungsways	Banken	Deutsche Bank 24 AG Musterstadt      BLZ: (12245678)																																																																													
	Zahlungsways	innerhalb vereinbarter Ziele      (21)																																																																													
Kreditfragen	Kreditfrage	Geschäftsverbindung ist zulässig      (21) Höchstkredit EUR 5.000,-- (Fünftausend)																																																																													
Höchstkredit																																																																															
<small>Diese Auskunft ist nur für den Bezugsgesetzten für den Inhalt der Auskunft und die Nutzung der Auskunft legitim. Sie gilt für Bezugsgesetzten, Wer die Auskunft zu Kommunikationszwecken durch einen Bezugsgesetzten oder Bezugsgesetzten-Daten für den Bezug nutzen möchten, muss diese Billigung für die einzelnen Daten auskunftsrechtlich einholen. Eine Billigung für andere Zwecke kann unter der Nummerierung der 19. Abs. und 2.000.000 erfolgen.</small>																																																																															
				Klassifizierende Merkmale																																																																											

---

**Fa. ST-B (Name geändert)**

**Submissionsergebnisse (eigen Recherche)**

Bauvorhaben: Kindertagesstätte, 04279 Leipzig, K.-Tucholsky-Str. 10

Gewerk: Beton- Fassaden- Sanierung

Auftraggeber: Stadt Leipzig, Hochbauamt

Termin der Angebotsabgabe: 22.09.20003

Termin der Submission: 24.09.2003 10:00 Uhr

Anzahl der Anbieter: 8

**Angebotsspiegel**

Bietername:	BFS	Meg.	BC	K-BS	ST-B	BRL	BZD
Angebote	1	1	1	1	1	1	1
Nebenangebote	0	0	0	0	0	0	1
Nettoangebotssumme:	43.822,65 €	45.967,79 €	59.064,00 €	60.328,30 €	46.890,35 €	54.892,85 €	68.567,30 € 49.875,00 €
<b>Platzierungen:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7./4</b>

**Anlage 2. Submissionsergebnis**

## 7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3: Das Basismodel Benchmarking.....3

Abbildung 4: Kalkulationsschema über die Angeboteendsumme.....44

## **8 Ehrenwörtliche Erklärung**

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich“,

1. Dass ich meine Diplomarbeit mit dem Thema

### **Untersuchung der Möglichkeit des Einsatzes des Benchmarking in der Bauwirtschaft**

Ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. Dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und
3. Dass ich meine Diplomarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mit bewusst, dass eine fasche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Markkleeberg, den 18.August 2008