



Hauptvertiefungsrichtung 765a - Option principale 765a
**Sport und Gesundheit -
Sports et santé**

Kapitel 1: Methodik

**1.2 Tourismus Benchmarking
– Eine Einführung**



Zur Einstimmung...



Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=R6tJpyaFIQc>



Ziele des Benchmarkings

- Benchmarking-Prozesse zielen darauf ab, die eigene Leistung durch Vergleiche mit so genannten Best Practices aus anderen Unternehmen oder eigenen Unternehmensbereichen, mittel- bis langfristig anhand von Benchmarks zu messen, entsprechende Lern- und Anpassungsprozesse vorzunehmen, um schliesslich die eigenen Leistungen zu verbessern.
 - „Learning from the Best“
- Die Kernaufgaben des Benchmarking bestehen also darin, die Besten zu identifizieren, sich mit diesen zu messen, Unterschiede festzustellen, herauszufinden, was diese so erfolgreich macht und das gewonnene Wissen umzusetzen. Es geht vor allem darum, von den Besten zu lernen.



Entstehungsgeschichte

- Seit Menschengedenken werden Entscheidungen, die darauf abzielen, Situationen, die negative Folgen haben könnten, zu vermeiden, mit Hilfe der **Analysen der Stärken und Schwächen anderer** gefällt. Benchmarking ist also eigentlich seit Jahrhunderten eine bewährte **Überlebensstrategie**.
 - Beleg: Sun Tzu (chinesischer General 500 v. Chr.) in seinem Buch „Die Kunst des Krieges“:

„Wenn du deinen Feind kennst und dich selbst kennst, brauchst du das Ergebnis von 100 Schlachten nicht zu fürchten.“
- Begründer des modernen Benchmarkings gilt aber gemeinhin **Robert C. Camp**, damals Manager beim **Kopiergerätehersteller Xerox**.
 - Konfrontiert mit der neuen Konkurrenz aus Japan und quasi mit dem Rücken zur Wand, begann Xerox Produkte und ihre Herstellung zu vergleichen, um daraus verbesserte Praktiken abzuleiten und wurde damit unverhofft zum eigentlichen Pionier bezüglich des Benchmarkings.



Benchmarking-Definitionen

- "... the search for industry best practices that lead to superior performance"
(Robert C. Camp 1989)
- "... the continuous process of measuring products, services and practices against the toughest competitors or those companies recognized as industrial leaders."
(David T. Kearns, CEO of Xerox Corporation)
- "... a continuous systematic process for evaluating the products, services and work of organizations that are recognized as representing best practices for the purpose of organizational improvement."
(Spendolini 1992)
- "... a systematic way to identify, understand and evolve superior Products, services, designs, equipment, processes and practices to improve an organization's real performance."
(Harrington und Harrington 1995)
- "... a systematic and continuous measurement process; a process of continuously measuring and comparing an organization's business processes against business process leaders anywhere in the world to gain information which will help the organization take action to improve its performance." (American Productivity and Quality Centre 1999)



Benchmarking-Typen

- Benchmarking-Verfahren lassen sich in Bezug auf ihren Fokus und ihrer Methodik generell in vier verschiedene Typen unterteilen:

Approach	Scope	Objectives	Advantages	Disadvantages
Internal Benchmarking	Functions, departments, projects, business in the same company or group at the same or another location	<ul style="list-style-type: none"> • Improve competitiveness • Stimulate continuous improvement • Improve economic efficiency • Fin effective employee rewarding systems 	<ul style="list-style-type: none"> • Similar language, culture, mechanism and systems • Ease of access to data • Existing communications • Relatively quick returns possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Might inhibit external focus and foster complacency • Possibly results in returns that are merely adequate
External Benchmarking	Competitive Benchmarking Competitors (e.g. companies operating in the same sector)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifying performance objectives, strategies and programs of competitors • Identify best practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Similar structure and constraints • Relative ease of access to data • Relatively low threat • Helps to overcome complacency and arrogance 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector paradigms might restrain creativity • Legal, ethical and political considerations • Legal, ethical and political considerations
	Industry Benchmarking Specific or similar sector or industry branch	<ul style="list-style-type: none"> • Identify sector strategies and programs • Disseminate information on best practices • Define training packages 	<ul style="list-style-type: none"> • Industry trends easier to assess • Relative ease of access to data 	<ul style="list-style-type: none"> • More difficult to derive specific recommendations • Data also accessible to competitors
	Generic Benchmarking Any organization regardless of sector or location	<ul style="list-style-type: none"> • Identifying best management practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibility of breakthroughs • Broaden corporate perspective • Stimulates challenge • Less sensitive to ethical and political reservations 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatively difficult to access data • Change ramifications are greater • Higher profile

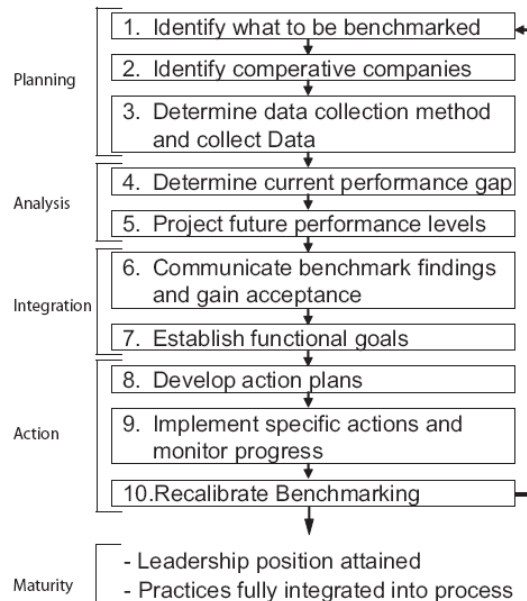


Quelle: Wöber 2001, abgeändert



Benchmarking-Prozess

- Benchmarking-Prozessschritte nach Robert C. Camp:



Quelle: Camp 1989



Anwendungen im Tourismus (I)

- Benchmarking-Anwendungen im Tourismus lassen sich in Bezug auf das Anwendungsobjekt generell in die drei folgenden Klassen unterteilen:

(1) Benchmarking von profitorientierten Tourismusunternehmen und -organisationen

- Beherbergungsbetriebe
- Restaurants
- Reiseveranstalter und Reisebüros
- Fluggesellschaften
- Andere profitorientierte touristische Dienstleister (z.B. Vergnügungsparks)



Anwendungen im Tourismus (II)

(2) Benchmarking von nicht-profitorientierten Tourismusunternehmen und -organisationen

- Nationale oder regionale Tourismusplattformen und Tourismusorganisationen
- Staatlich finanzierte Attraktionen (z.B. Museen, Theater etc.)

(3) Destination Benchmarking

- Nationales Benchmarking
- Regionales Benchmarking
- Lokales Benchmarking



Kritische Würdigung (I)

■ Vorteile und Nutzen von Benchmarking-Verfahren:

- Definition von Leistungslücken
- Identifikation von Stärken und Schwächen
- Integration von Best Practices
- Schnelle Implementation bei tiefem Risiko
- Realistische und glaubwürdige Zielsetzung
- Überwindung von Selbstgefälligkeit und Arroganz
- Einführung einer Kultur der dauernden Verbesserung



Kritische Würdigung (II)

■ Nachteile, Schwierigkeiten und Risiken:

- Fehlerhaftes Datenmaterial
- Falsche Fokussierung
- Falsche Auswahl der Benchmarking-Partner
- Schwierigkeiten bei der Integration neuer Prozesse
- Gefahr, Benchmarking als „kopieren“ zu verstehen



Literatur

- Andersen, B. und Camp, R. C. (1995). Current Position and Future Development of Benchmarking. *The TQM Magazine*, 7(5), 21-25.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Mertins, K. & Kohl, H. (2004). Benchmarking - Der Vergleich mit den Besten. In: *Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten* (Kai Mertins, ed.), Symposion Publishing; Auflage: 1 (September 2004).
- Zairi, M. & Hutton, R. (1995): *Benchmarking: A Process-driven Tool for Quality Improvement*. *The TQM Magazine*, 7(3), 35-40.
- Wöber, K. W. (2001). Identifying Competing Tourism Destinations Using Group Decision Support Systems. In: *Information and Communication Technologies in Tourism. ENTER 2001. Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada* (Sheldon, P., Wöber, K. & Fesenmaier, D. eds). Vienna, New York: Springer, 1-12.

