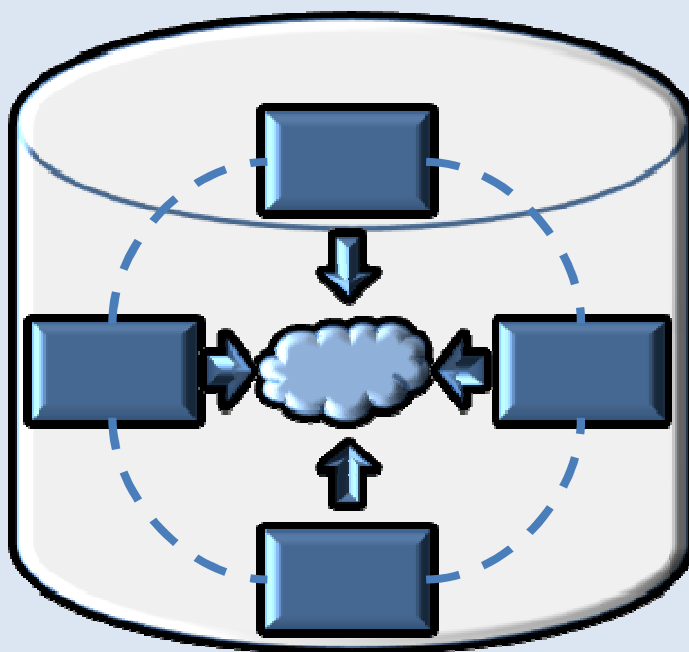


# Modernes Benchmarking: Der „Röntgenblick“ durch mittelständische Unternehmen

---

*Mit einem Datenbank-basierten Benchmarking zur schnellen Identifikation und Bewertung von Effizienzpotenzialen*



## Executive Summary

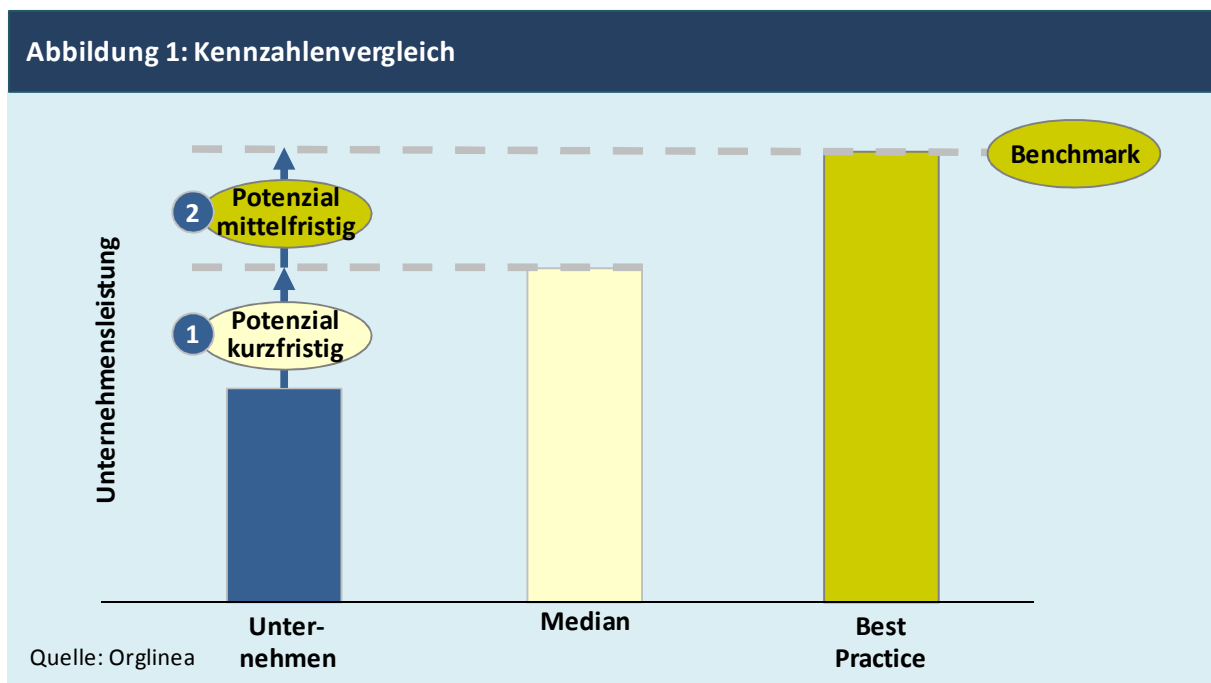
Das Datenbank-basierte Benchmarking der Orglinea ermöglicht einen „Röntgenblick“ durch ein Unternehmen und liefert eine schnelle Identifikation und Bewertung von Effizienzpotenzialen. Der moderne Datenbank-gestützte Ansatz ist besonders für mittelständische Unternehmen geeignet:

- Überschaubarer Aufwand und geringer Zeitaufwand für die Datenerhebung
- In vielen Fällen zum Festpreis möglich
- Aggregierte Analyse von etwa 60 Kennzahlen auf Unternehmens- oder Bereichsebene mit Balanced Scorecard-Systematik
- Umfangreiche relevante Vergleichsgruppe durch Zugriff auf die weltweit größte Benchmarking-Datenbank mit mehr als 100.000 aktuellen Unternehmensdatensätzen
- Strikt anonymisierte Auswertung
- Ergebnisse zeigen oft große und monetär bewertete Potenziale für Umsatzsteigerungen, Kostensenkungen und Liquiditätsverbesserungen

Das Datenbank-Benchmarking ist eine effiziente Methode für betriebswirtschaftlich relevante Erkenntnisse, die über das interne Rechnungswesen hinausgehen.

## Benchmarking-Grundlagen

Benchmarking ist ein kennzahlenbasierter Vergleich mit anderen Unternehmen. Durch Abweichung von Ist-Wert des Unternehmens und bester Ausprägung– dem Benchmark – innerhalb der relevanten Vergleichsgruppe ergibt sich das Potenzial für die betrachtete Kennzahl.

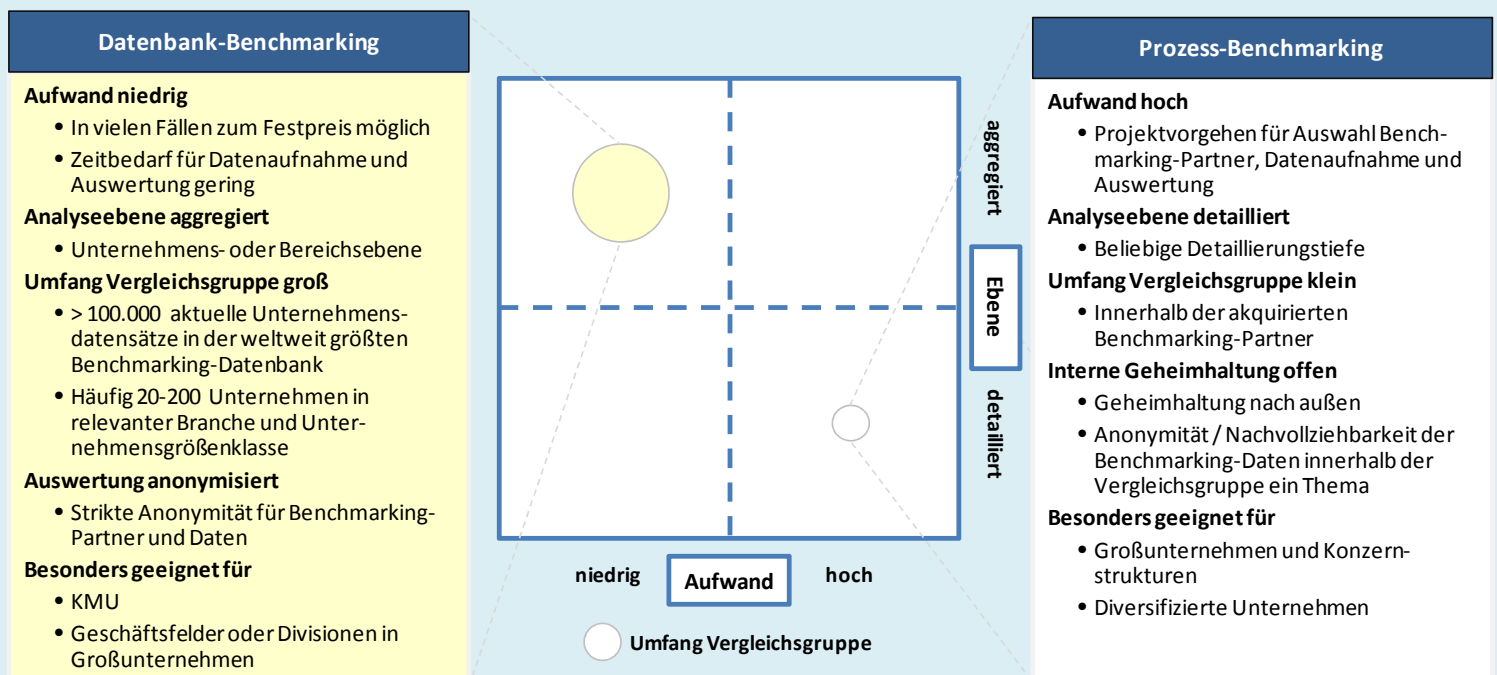


Das Orglinea-Benchmarking umfasst etwa 60 Kennzahlen. Für jede Kennzahl wird dabei, neben dem Ist-Wert des Unternehmens und dem Benchmark, auch der Medianwert geliefert (vgl. Abbildung 1). Für Kennzahlen mit einer schwachen Ausprägung innerhalb der Vergleichsgruppe kann damit das Gesamtpotenzial aus der Differenz zwischen Ist-Wert und Benchmark in zwei Teile aufgespalten wer-

den. Dies ermöglicht im Anschluss eine entsprechende Priorisierung bei der Aufstellung eines Maßnahmenplans zur Verbesserung der Unternehmensperformance. Dabei bietet sich an, in einer ersten Phase, mit kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen zunächst den Medianwert der betreffenden Kennzahlen zu erreichen. In einer zweiten Phase können dann die weiteren Potenziale adressiert werden.

Methodisch kann Benchmarking entweder Datenbank-basiert oder Prozess-orientiert erfolgen (vgl. Abbildung 2). Der Datenbank-Ansatz ist besonders für kleinere und mittlere Unternehmen geeignet, da er zügig mit überschaubarem Aufwand Ergebnisse liefert. Dabei ist der Umfang der Vergleichsgruppe in der Datenbank typischerweise groß mit 20-200 Unternehmen in der relevanten Branche und Unternehmensgrößenklasse. In der Datenbank erfolgt das Benchmarking mit aggregierten Werten auf Unternehmens- oder Bereichsebene. Die relevante Branche kann dabei die des Unternehmens sein, oder eine andere, die von besonderem Interesse ist. Beispielsweise der Vergleich eines Industrieunternehmens mit Internetunternehmen zur Identifizierung von Potenzialen hinsichtlich Innovationskraft und Mitarbeiterführung.

Abbildung 2: Datenbank-Benchmarking und Prozess-Benchmarking im Vergleich



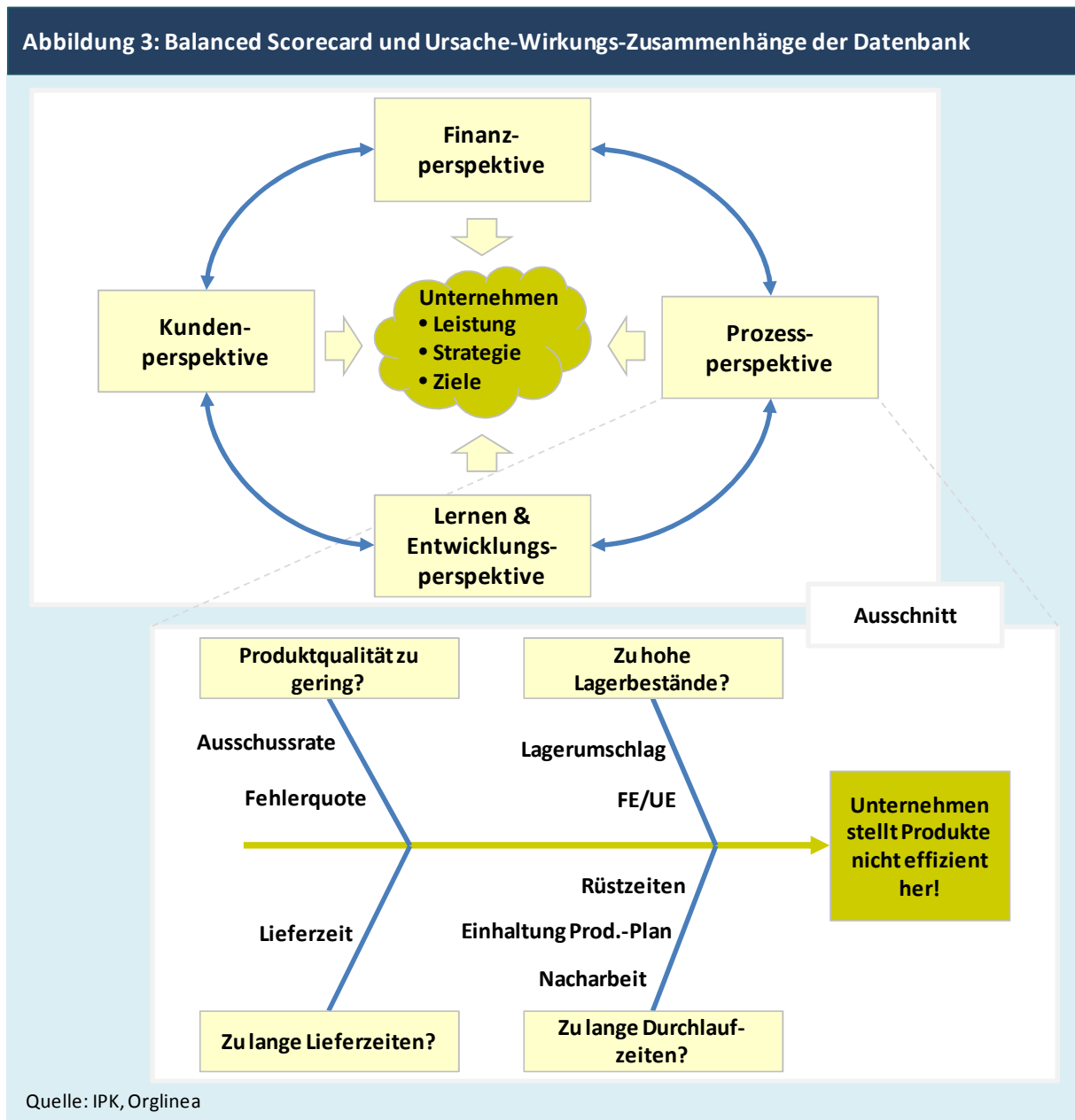
Quelle: Orglinea

Dagegen ist das Prozess-Benchmarking besonders für größere und komplexere Unternehmen geeignet. Die Auswahl der geeigneten Benchmarking-Partner, die Datenaufnahme auf einer beliebigen Detaillierungsebene und die Auswertung der Daten haben Projektcharakter, wodurch der Aufwand für dieses Vorgehen deutlich höher ist als bei einem Datenbank-gestützten Ansatz. Typischerweise ist die Vergleichsgruppe mit einer Handvoll Benchmarking-Partner dabei klein. Die Geheimhaltung und Nachvollziehbarkeit der Daten innerhalb der Vergleichsgruppe kann problematisch sein.

Das Datenbank-gestützte Benchmarking der Orglinea ist analog einer Balanced Scorecard aufgebaut mit den klassischen Perspektiven Finanzen, Kunden, Lernen & Entwicklung (Beschäftigte) sowie Geschäftsprozesse. Damit lässt sich ein Ursache-Wirkungszusammenhang herstellen, der eine

hypothesebasierte Analyse der Kennzahlen ermöglicht (vgl. Abbildung 3). Die Auswertung der Daten innerhalb der Vergleichsgruppe erfolgt dabei strikt anonymisiert.

Abbildung 3: Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Datenbank



Quelle: IPK, Orglinea

Unsere Erfahrung zeigt, dass kein Unternehmen bei allen Kennzahlen „top“ ist, sondern immer Kennzahlen existieren, die große Potenziale aufzeigen. Das Benchmarking legt damit den Finger auf die Wunde der „Produktivitätskiller“, die eine noch bessere Performance bis dato verhindert haben. Der Kennzahlenvergleich erfolgt mit der weltweit größten Benchmarking-Datenbank mit mehr als aktuellen 100.000 Unternehmensdatensätzen für nahezu alle Industrie- und Dienstleistungsbranchen. Die Orglinea kooperiert dabei mit dem Fraunhofer-Institut IPK.

Das Vorgehen ist darauf ausgelegt, mit einem überschaubaren Aufwand belastbare Resultate zu erzielen. In vielen Fällen ist das Benchmarking für mittelständische Unternehmen zum günstigen Festpreis möglich und liefert meist große und tatsächlich realisierbare Potenziale für Umsatzsteigerun-

gen, Kostensenkungen und Liquiditätsverbesserungen. Die Benchmarking-Analyse erfolgt dabei anhand von insgesamt 63 Kennzahlen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Vollständige Analysestruktur im Datenbank-Benchmarking

Finanzperspektive			
<b>Verdient das Unternehmen genug Geld?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzrentabilität</li> <li>• Rentabilität langfr. geb. Kapital</li> <li>• Rentabilität Nettovermögen</li> <li>• Rentabilität Gesamtvermögen</li> <li>• Fixkosten/Umsatz</li> <li>• Personalkosten/Umsatz</li> <li>• Wertschöpfung/Umsatz</li> </ul>	<b>Ist das Unternehmen finanziell stabil?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidität 3. Grades</li> <li>• Liquidität 2. Grades</li> <li>• Zahlungsdauer</li> <li>• Geldeingangsdauer</li> <li>• Umschlag des Betriebskapitals</li> <li>• Zahlungsmittel/Umsatz</li> <li>• Zinsdeckung</li> <li>• Verschuldungsgrad</li> </ul>	<b>Ist das Unternehmen produktiv?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächenproduktivität</li> <li>• Gewinn vor Steuern/Mitarbeiter</li> <li>• Umsatz/Mitarbeiter</li> <li>• Wertschöpfung/Mitarbeiter</li> </ul>	<b>Wächst das Unternehmen im richtigen Maß?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum des Gewinns vor Steuern zum Vorjahr</li> <li>• Umsatzwachstum zum Vorjahr</li> <li>• Wachstum der Personalkosten zum Vorjahr</li> </ul>
Kundenperspektive		Lern- und Entwicklungsperspektive	
<b>Kümmert sich das Unternehmen effektiv um die Kundenbeziehungen?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Auftragshöhe</li> <li>• Neukundenanteil</li> <li>• Reklamationen pro Kunde</li> <li>• Reklamationsanteil an Aufträgen</li> <li>• Abweichung der Liefertreue</li> <li>• Reklamationsrate</li> </ul>	<b>Führt das Unternehmen seine Mitarbeiter effektiv?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Personalkosten pro Mitarbeiter</li> <li>• Verhältnis direkte zu indirekten Mitarbeitern</li> <li>• Verhältnis Mitarbeiter zu Führungskräften</li> <li>• Mitarbeiterqualifikation akademisch</li> <li>• Mitarbeiterqualifikation formal</li> <li>• Aus- und Weiterbildungsintensität</li> </ul>	<b>Sind die Mitarbeiter zufrieden?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfallkoeffizient</li> <li>• Mitarbeiterfluktuationsgrad kurzfristig</li> <li>• Anteil neuer Mitarbeiter</li> <li>• Krankenstand</li> <li>• Mitarbeiterfluktuationsgrad</li> </ul>	
Interne Prozessperspektive			
<b>Investiert das Unternehmen in die Zukunft?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsrate</li> <li>• F&amp;E-Intensität</li> <li>• Marketingaufwand/Umsatz</li> <li>• Aufwendungen E-Business/Umsatz</li> <li>• Aufwendungen für Informations- und Kommunikationstechnik pro Mitarbeiter</li> <li>• Vertriebsaufwand/Umsatz</li> </ul>	<b>Ist das Unternehmen innovativ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportquote</li> <li>• Neuumsatzanteil</li> <li>• Anteil neuer Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Anteil des Umsatzes über Onlinevertrieb</li> <li>• Produkteinführungszeit</li> </ul>	<b>Stellt das Unternehmen die Produkte effizient her?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rüstzeiten</li> <li>• Einhaltung des Produktionsplans</li> <li>• Ausschussrate</li> <li>• Gesamtanlageneffektivität (OEE)</li> <li>• Durchschnittliche Lieferzeit</li> <li>• Fehlerquote</li> <li>• Zeit für Nacharbeit pro Mitarbeiter</li> <li>• Werkzeugwechsel und Umrüstung</li> <li>• Lagerumschlag</li> <li>• Anteil fertiger Erzeugnisse am Lagerwert</li> <li>• Anteil unfertiger Erzeugnisse am Lagerwert</li> <li>• Anteil Rohmaterial am Lagerwert</li> </ul>	<b>Geht das Unternehmen richtig mit seinen Lieferanten um?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Auftragshöhe pro Zulieferer</li> <li>• Liefertreue der Zulieferer</li> <li>• Lieferqualität der Zulieferer</li> </ul>

Quelle: IPK, Orglinea

Eine aktuelle Studie von Bain & Company aus 2015 bekräftigt die Bedeutung von Benchmarking und Balanced Scorecard. Unter deutschen Managern belegt Benchmarking Platz 3 bei dem Einsatz der beliebtesten Managementwerkzeuge mit einem Nutzungsgrad von 48% und die Balanced Scorecard belegt Platz 6 mit einem Nutzungsgrad von 39% (vgl. Abbildung 5).

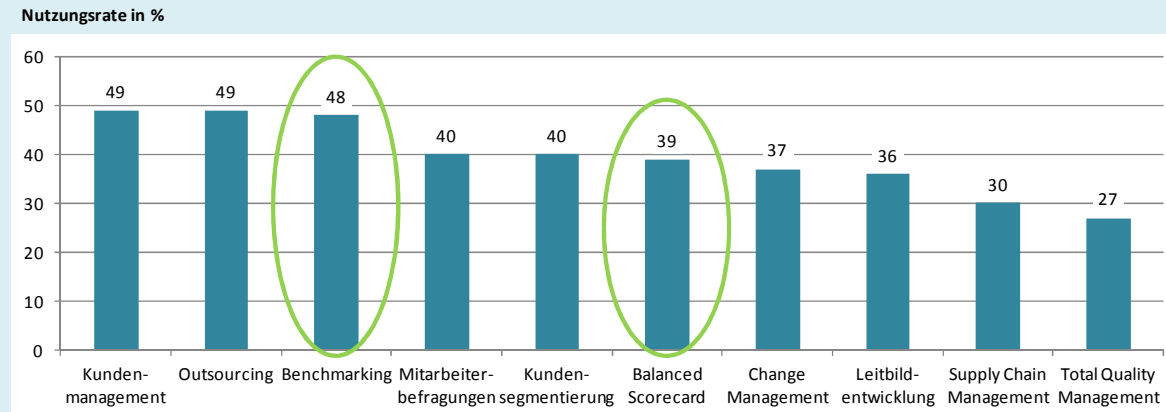
## Benchmarking-Ergebnisse

Das Datenbank-Benchmarking liefert Erkenntnisse über die relative Position des betrachteten Unternehmens innerhalb der relevanten Vergleichsgruppe. Für jede der 63 Kennzahlen wird der Absolutwert des betrachteten Unternehmens und die relative Position im Vergleich zur Vergleichsgruppe<sup>1</sup> ermittelt. So wird das Potenzial identifiziert und der Abstand zum Median und zur Best Practice quantifiziert (vgl. Abbildung 6). In dem Beispiel beträgt die Produkteinführungszeit 8,5 Monate mit einem Perzentil von 24, was bedeutet, dass nur 24% aller Unternehmen in der Vergleichsgruppe

<sup>1</sup> In %, entspricht Perzentil, 100 = Weltklasse

noch schlechter sind. Dagegen benötigen Top-Unternehmen nur 2,5 Monate für die Einführung eines neuen Produkts.

Abbildung 5: Bedeutung von Benchmarking (Die beliebtesten Instrumente deutscher Manager)



Quelle: Bain & Company (2015), Harvard Business Manager, Orglinea

Die Ergebnisse zeigen den quantifizierten unternehmensspezifischen Handlungsbedarf auf und ermöglichen so eine entsprechende Priorisierung von Maßnahmen zur Realisierung der Potenziale.

Abbildung 6: Beispiel Benchmarking-Ergebnis (Ausschnitt)

Prozessperspektive	Relativer Wert	Absoluter Wert	Leistungsstufen				
			Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
Fehlerquote (ppm)	40	7.863	83.674	9.004	5.009	995	0
Ausschussrate (%)	90	0,36	12,94	4,57	2,98	1,09	0,00
Produkteinführungszeit (m)	24	8,5	12,5	6,5	4,8	3,5	2,5
Rüstzeiten (min)	40	22	120	25	15	5	4
Werkzeugwechsel und Umrüstung (%)	90	1,08	30,37	15,30	9,18	3,12	0,05
Einhaltung des Produktionsplans	90	98,5	52,03	81,64	92,59	95,92	100

Quelle: Benchmarkreport

Darüber hinaus kann das Benchmarking in das Qualitätsmanagement integriert werden. Anspruchsvolle QM-Systeme wie beispielsweise DIN ISO 9000, VDA 6.1 und TS 16949 setzen Benchmarking für

eine erfolgreiche Zertifizierung voraus. Außerdem können die Benchmarking-Ergebnisse zur Vorbereitung auf ein Rating nach Basel II/III-Anforderungen genutzt werden.

Im Hinblick auf eine kontinuierliche Verbesserung ist es empfehlenswert, das Benchmarking in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Neben dem Unternehmen entwickelt sich auch die relevante Vergleichsgruppe permanent weiter, was neue Erkenntnisse über die relative Position und die realistischen Verbesserungspotenziale liefert.

## Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH



wendler.matthias @ orglinea.com

© 2016, Orglinea GmbH, alle Rechte vorbehalten

## Über Orglinea

**Org** [für Organisation] und **linea** [*lat. lineo* für ins Lot bringen]: Die Orglinea ist ein spezialisiertes, erfolgreiches Beratungshaus für mittelständische Unternehmen. Mit dem Anspruch, moderne und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Beratung für Entscheider im Mittelstand zu erbringen. Auf Augenhöhe. Seit 2003. Getreu unseres Mottos: "Unternehmerischer Erfolg ist eine Frage der Konsequenz und nicht der Branche". In den Feldern Finance, Organisation und Benchmarking.

[www.orglinea.com](http://www.orglinea.com)

## Über Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK

Wir bieten anwendungsorientierte Systemlösungen für die ganze Bandbreite industrieller Aufgaben – von der Produktentwicklung über den Produktionsprozess, die Instandhaltung von Investitionsgütern und die Wiederverwertung von Produkten bis hin zu Gestaltung und Management von Fabrikbetrieben. Zudem übertragen wir produktionstechnische Lösungen in Anwendungsgebiete außerhalb der Industrie - etwa in Medizin, Verkehr und Sicherheit.

[www.ipk.fraunhofer.de](http://www.ipk.fraunhofer.de)

