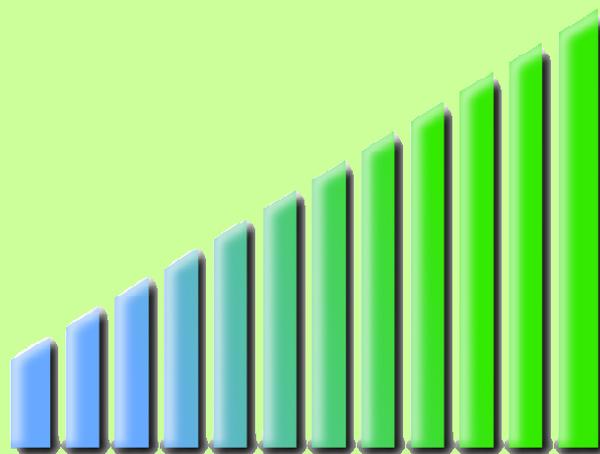


Benchmarking in der Praxis: Wirtschaftlich relevante Po- tenziale bei Umsatz, Kosten und Liquidität

*Datenbank-gestütztes Benchmarking bei einem mittelständischen
Kunststoffverarbeiter*



Executive Summary

Benchmarking bei einem mittelständischen Kunststoffverarbeiter mit Jahresumsatz von 25 MEUR und etwa 200 Beschäftigten lieferte große Potenziale bei Umsatz, Kosten und Liquidität. Konservativ geschätzt ergaben sich Potenziale für Umsatzsteigerungen von 2,4 MEUR jährlich, für Kostensenkungen von 2,3 MEUR jährlich und für einen Liquiditätseffekt von 4,0 MEUR.

Vorgehen

Der Klient war ein mittelständisches Unternehmen in der kunststoffverarbeitenden Industrie und realisierte einen Jahresumsatz von 25 MEUR mit etwa 200 Beschäftigten. Wachstumsdynamik und Ergebnisqualität waren deutlich unterdurchschnittlich¹. Der Klient beauftragte die Orglinea mit der Durchführung eines Benchmarkings, um Ansatzpunkte für Verbesserung der Unternehmensperformance zu identifizieren.

Die Orglinea führte das Benchmarking in Kooperation dem Fraunhofer-Institut IPK durch. Dabei wurden etwa 70 Kennzahlen analysiert und mit den jeweiligen Best Practices in der kunststoffverarbeitenden Industrie verglichen. Diese Kennzahlen waren analog der Balanced-Scorecard-Systematik den Perspektiven Finanzen, Kunden, Beschäftigte und Geschäftsprozesse zugeordnet. Der Kennzahlenvergleich basierte auf der weltweit größten Benchmarking-Datenbank mit mehr als 100.000 aktuellen Unternehmensdatensätzen.

Das Benchmarking erfolgte in drei Schritten.

Schritt 1. Vor-Ort nahm die Orglinea gemeinsam mit dem Klienten die relevanten Kennzahlen auf. Besondere Bedeutung hatte die Datenqualität, damit die Kennzahlen in der anschließenden Auswertung sicher den Daten der Unternehmen in der Vergleichsgruppe gegenübergestellt werden konnten.

Schritt 2. Die Daten wurden in der Benchmarking-Datenbank analysiert. Als relevante Vergleichsgruppe wurden mehr als 150 Kunststoffverarbeiter in Deutschland und im europäischen Ausland in der entsprechenden Umsatzgrößenklasse identifiziert. Die Auswertung erfolgte anonymisiert. Aus dem Datenbank-Rohbericht erstellte die Orglinea den Ergebnisbericht für den Klienten. Dieser Bericht enthielt für alle Kennzahlen die relative Position des Klienten im Hinblick auf die Vergleichsgruppe und außerdem Ansatzpunkte für eine Performancesteigerung bei den Kennzahlen, die eine besonders große Abweichung zur Vergleichsgruppe aufwiesen. Dabei wurden Potenziale sowie Aufwendungen für betreffende Maßnahmen geschätzt und monetär bewertet.

Schritt 3. Präsentation der Ergebnisse beim Klienten. Der Klient entschied im Anschluss über Priorisierung und Umsetzung der Maßnahmen.

Das Vorgehen war darauf ausgelegt, schnell konkrete und umsetzbare Ansatzpunkte für eine Steigerung der Unternehmensperformance zu liefern. Der Aufwand für die drei Benchmarking-Schritte war überschaubar mit insgesamt zwei Beratungstagen.

¹ Alle Angaben neutralisiert, Rückschluss auf das Unternehmen nicht möglich, alle Angaben basieren auf tatsächlichen Projektergebnissen

Verbesserungspotenziale

Das Benchmarking für den mittelständischen Kunststoffverarbeiter ergab, dass von den etwa 70 analysierten Kennzahlen insgesamt 13 ein besonders hohes Verbesserungspotenzial signalisierten mit einer relativen Position² von höchstens 25, womit nur 25 %, oder entsprechend weniger, aller Unternehmen in der Vergleichsgruppe einen schlechteren Wert aufwiesen als das Unternehmen.

Abbildung 1: Kennzahlen mit größten Abweichungen zur Vergleichsgruppe

Nr.	Rel. Pos.	Kennzahl	Ansatzpunkte	Geschätzter Aufwand	Ergebnispotenzial
Finanzperspektive					
13	18	Zahlungsmittel	Bereitstellung zusätzlicher flüssiger Mittel	370 T€, Liq.-Effekt	Vermeidung von Friktionen durch Liq.-Mangel
10	9	Zahlungsdauer	Erhöhung Zahlungsdauer	gering	2.315 T€, Liq.-Effekt
Kundenperspektive					
24	24	Neukundenanteil	Vertriebsaktivitäten ausbauen • Vertriebscontrolling • Vertriebsbeauftragten rekrutieren	350 T€ p.a., Personalkostensteigerung	2.360 T€ p.a., Umsatzsteigerung
25	17	Reklamationen	Qualitätsmanagement und Reklamationsbearbeitung weiterentwickeln (vgl. Prod.-System)	190 T€ p.a., Personalkostensteigerung	Mehrumsatz Kostensenkung
Beschäftigtenperspektive					
29	25	Personalkosten	Personalmanagement weiterentwickeln • Entlohnungsmodell • Karrierestufen • Feedbackgespräche • Mitarbeiterförderung • Aus- und Weiterbildung • Monitoring Arbeitsproduktivität	gering	1.100 T€ p.a., Kostensenkung
32	0	Akademikerquote			Know-how Netzwerk Mitarbeitermotivation Produktivität Qualität
34	0	Aus- und Weiterbildung			30 T€ p.a., Kostensteigerung
Prozessperspektive					
40	23	Investitionsrate	Produktionssystem weiterentwickeln • Smart-just-in-time-Konzept • Flussorganisation • Standardisierung • Bestandsminimierung • Andon • Visualisierung • Systematische Fehleranalyse • Fertigungsorientierte Produktentwicklung • Lieferantenintegration	470 T€ p.a. Investitionssteigerung	35 T€ p.a., Kostensenkung 1.735 T€, Liq.-Effekt 980 T€ p.a., Kostensenkung 200 T€ p.a., Kostenred.
58	20	Nacharbeit		Mittlerer organisatorischer Aufwand	
60	16	Lagerumschlag		Geringe zusätzliche externe Kosten	
54	14	Ausschussrate			
52	8	Rüstzeiten			
41	0	Forschung & Entwicklung		F&E-Aktivitäten steigern	

Für eine erste Schätzung der Verbesserungspotenziale der 13 kritischen Kennzahlen wurde ein konservativer Ansatz gewählt. Dabei wurde lediglich der Abstand des Unternehmens zum Median in der Vergleichsgruppe als Messlatte für eine monetäre Bewertung der Potenziale herangezogen.

² Entspricht Perzentil

Bereits diese zurückhaltende Abschätzung lieferte ein Liquiditätspotenzial von einmalig 4,0 MEUR, ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 2,4 MEUR jährlich und ein Kostensenkungspotenzial von 2,3 MEUR pro Jahr (vgl. Abbildung 1). Alle vier Perspektiven der Balanced Scorecard – Finanzen, Kunden, Beschäftigte und Prozesse – wiesen deutliche Verbesserungspotenziale auf. Besonders vielversprechend waren Maßnahmen zur Erhöhung der Lieferantenzahlungsdauer (Working Capital), zum Ausbau der Vertriebstätigkeiten sowie die Weiterentwicklung von Personalmanagement- und Produktionssystem.

Den Potenzialen gegenüber standen geschätzte Aufwendungen für einen einmalig erhöhten Liquiditätsbedarf von 0,4 MEUR, jährliche Kostensteigerungen von 0,6 MEUR und ein um 0,5 MEUR erhöhter Investitionsbedarf pro Jahr. Konsolidiert ergaben sich damit ein einmaliges Liquiditätspotenzial von 3,6 MEUR, ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 2,4 MEUR pro Jahr und ein jährliches Kostensenkungspotenzial, unter kalkulatorischer Berücksichtigung der zusätzlichen Investitionen, von 1,2 MEUR.

Erste Ergebnisse der Umsetzung

Die Verantwortung für die Realisierung der Potenziale lag beim Unternehmen. Dabei zeigte sich, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Liquiditätssituation besonders schnell und effektiv umgesetzt werden konnten. Bereits sechs Monate nach der Benchmarkinganalyse konnte der Klient, bei gleichzeitig gestiegenen Umsatzerlösen, die Vorräte um 10% und die Bankverbindlichkeiten um 27% im Vergleich zum Vorjahr reduzieren.

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

