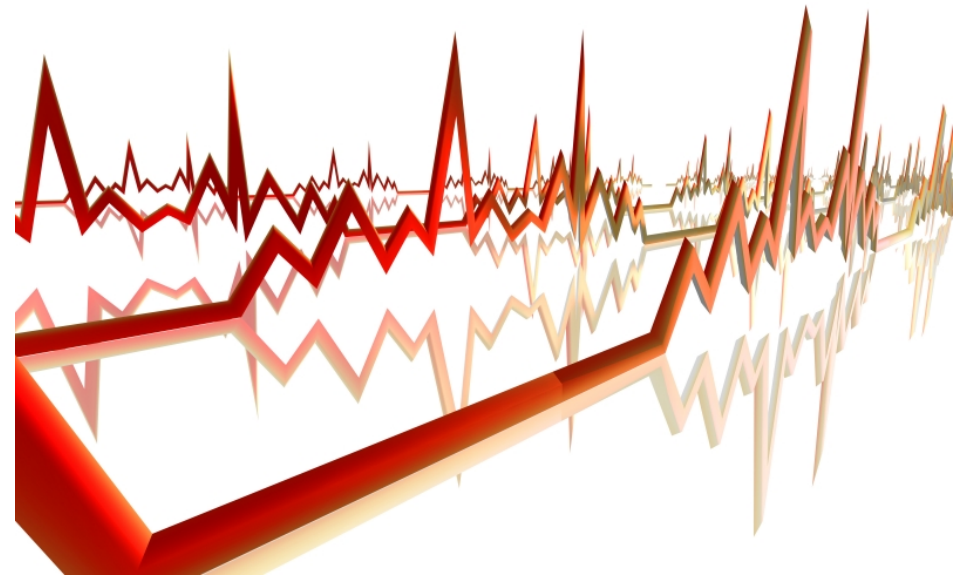




Graphic Consult

Benchmarking –
mehr als ein simpler
Kennzahlenvergleich



1.	Ausgangssituation	Seite	3
2.	Nutzen des Benchmarking	Seite	4
3.	Vorgehen beim Benchmarking	Seite	7
4.	Fallbeispiel: Bogenakzidenz-Benchmarking-Projekt	Seite	11

1. Ausgangssituation

Die Marktsituation in der grafischen Industrie

- ▶ Konzentration auf Kundenseite
- ▶ Konzentration auf Lieferantenseite
- ▶ Konzentration einiger Druckereien



Zahlreiche KMUs stehen großen Druckkonzernen mit umfangreichen internen Synergien und Möglichkeiten des Benchmarking innerhalb der Gruppe gegenüber.



2. Nutzen des Benchmarking

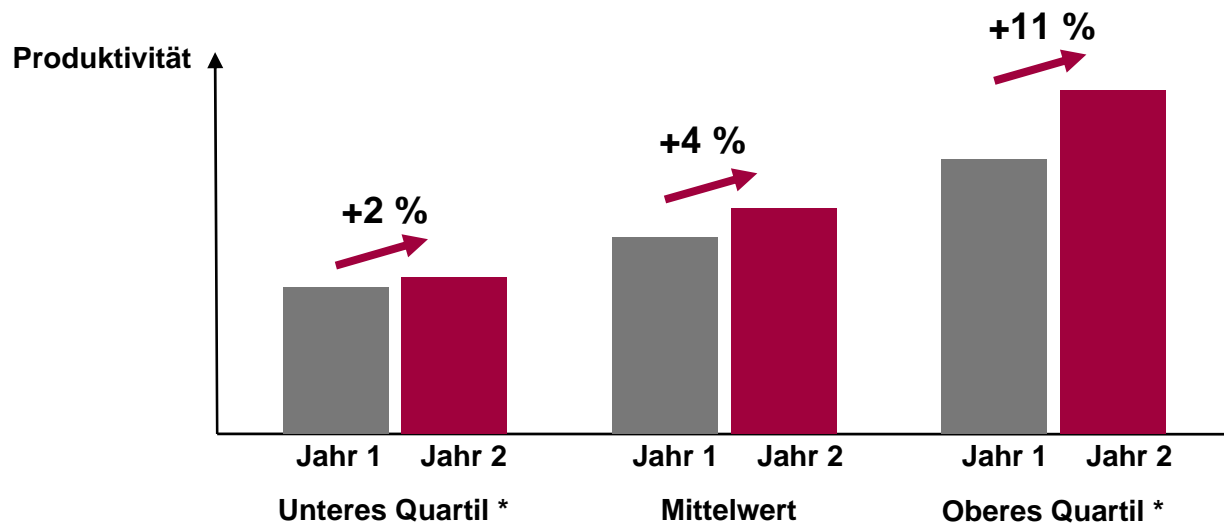
- ▶ Die grafische Industrie ist seit längerer Zeit großen Veränderungen unterworfen:
 - Ständig sinkende Preise und Überkapazitäten
 - Veränderte Anforderungen an einen Mediendienstleister
 - Ständig steigender Wettbewerbsdruck
- ▶ Besonders in Zeiten des Umbruchs ist die ständige Suche nach Verbesserungspotenzial unerlässlich!
- ▶ Aufgrund der Komplexität existiert eine nahezu unüberschaubare Anzahl an Erfolgsfaktoren – KEIN Unternehmen ist nach unseren Erfahrungen in allen Bereichen „Top“.
- ▶ Benchmarking bietet eine attraktive Möglichkeit, den eigenen Standort zu bestimmen, Verbesserungspotenziale zu ermitteln und über Best-Practice-Methoden Verbesserungsansätze zu entwickeln.



Vieles wird heute Benchmarking genannt, ist jedoch meist nicht mehr als ein simpler Kennzahlenvergleich.

2. Nutzen des Benchmarking

- ▶ Erfolgreiche Unternehmen haben oft die Besorgnis Ihre Erfolgsmodelle publik zu machen, aus Angst, Wettbewerbsvorteile zu verlieren.
- ▶ Diese Angst ist aus unserer Erfahrung unbegründet, weil
 - kein Unternehmen in jedem Bereich das Beste ist und
 - bereits erfolgreiche Unternehmen eine Optimierung meist schneller umsetzen als andere (siehe oberes Viertel bzw. Quartil in der Grafik).
- ▶ Die größten Erfolge werden in einer kontinuierlichen und voneinander lernenden Benchmarking-Community erzielt.



* Das Teilnehmerfeld wird in Bezug auf jeweils eine Kennzahl in die 3 Bereiche aufgeteilt. Das untere Quartil enthält die 25 % der Unternehmen, die in dieser Kennzahl den kleinsten Wert haben. Das obere Quartil enthält entsprechend die 25 % der Unternehmen mit dem höchsten Wert der Kennzahl. Der Mittelwert stellt den Durchschnitt über alle Unternehmen dar.

2. Nutzen des Benchmarking

Teilnehmerstimmen zu aktuellen Benchmarking-Projekten

- ▶ „Viele Einzelunternehmen haben das gleiche Problem – sie sind allein! Allein, wenn es darum geht, die Potenziale im Unternehmen zu analysieren. Allein bei der Suche nach den Feldern, in denen Verbesserungen durchgeführt werden können bzw. müssen, bei Einkaufsaufgaben und vielem mehr. Außerdem haben wir keine interne Möglichkeit Best Practice umzusetzen. Deshalb waren wir sofort beim GC Benchmarking-Projekt dabei.“
- ▶ „Auch wenn wir vielleicht nicht in jeder Beziehung vergleichbar mit den anderen Unternehmen in der Benchmarking-Gruppe sind, ziehen wir immer wieder zahlreiche Ansätze für interne Projekte aus den individuellen Berichten, die GC für jeden Teilnehmer erstellt. Außerdem können wir unsere eigene Entwicklung mit der Entwicklung der Anderen vergleichen. Denn wer sagt uns wenn wir Fortschritte gemacht haben, dass die Anderen nicht weit größere Fortschritte gemacht haben!“
- ▶ „Nach den Präsentationen der Benchmarking-Ergebnisse gehe ich mit meinem Management immer die Kennzahlen und den Bericht durch und wir setzen Projekte auf. Seit wir dabei sind, ist unsere Arbeit viel professioneller geworden. Dies spiegelt sich deutlich im Unternehmenserfolg wider.“
- ▶ „Ich arbeite häufig mit der Online-Analysefunktion. Ich kenne kein Tool, mit dem ich derartige Auswertungen so schnell und aussagekräftig machen kann.“

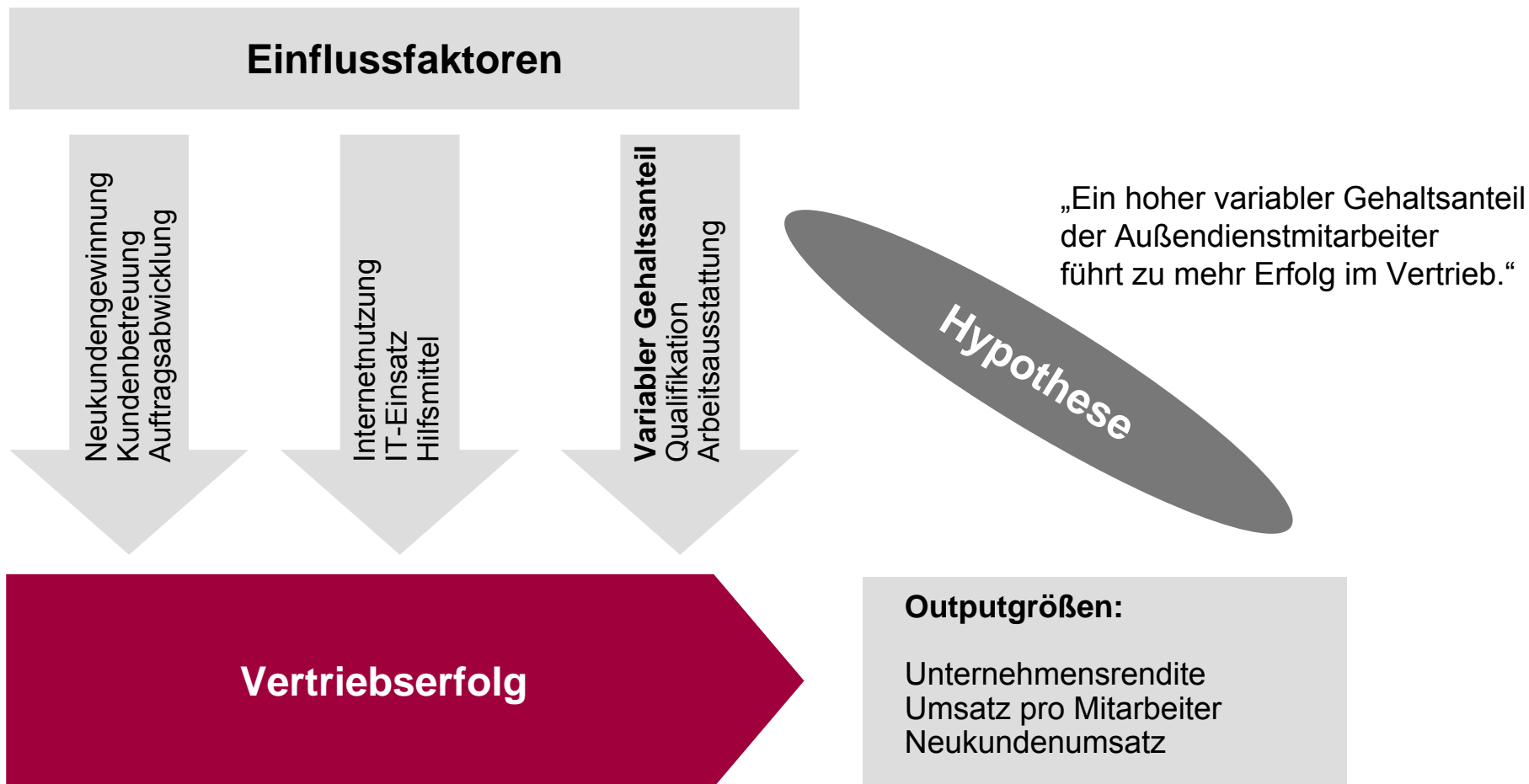
3. Vorgehen beim Benchmarking

Definition Benchmarking

- ▶ Benchmarking ist ein systematischer und fortlaufender Messprozess mit dem Ziel, durch Vergleiche mit den Vergleichsbesten, Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Unternehmensprozesse zu entwickeln.
- ▶ Durch Benchmarking werden aus Kennzahlenvergleichen konkrete Hinweise für Verbesserungen abgeleitet:
 - Vor dem Benchmarking werden Hypothesen darüber formuliert, welche Einflussfaktoren (Prozesse, Menschen, Technologien) zu verbesserten Kennzahlen (Rendite, Produktivität, Qualität, Kundenzufriedenheit) führen.
 - Beispielhypothese:
„Ein hoher variabler Gehaltsanteil der Außendienstmitarbeiter führt zu hoher Rendite.“
 - Diese Hypothesen werden in einem Benchmarking analysiert und verifiziert.

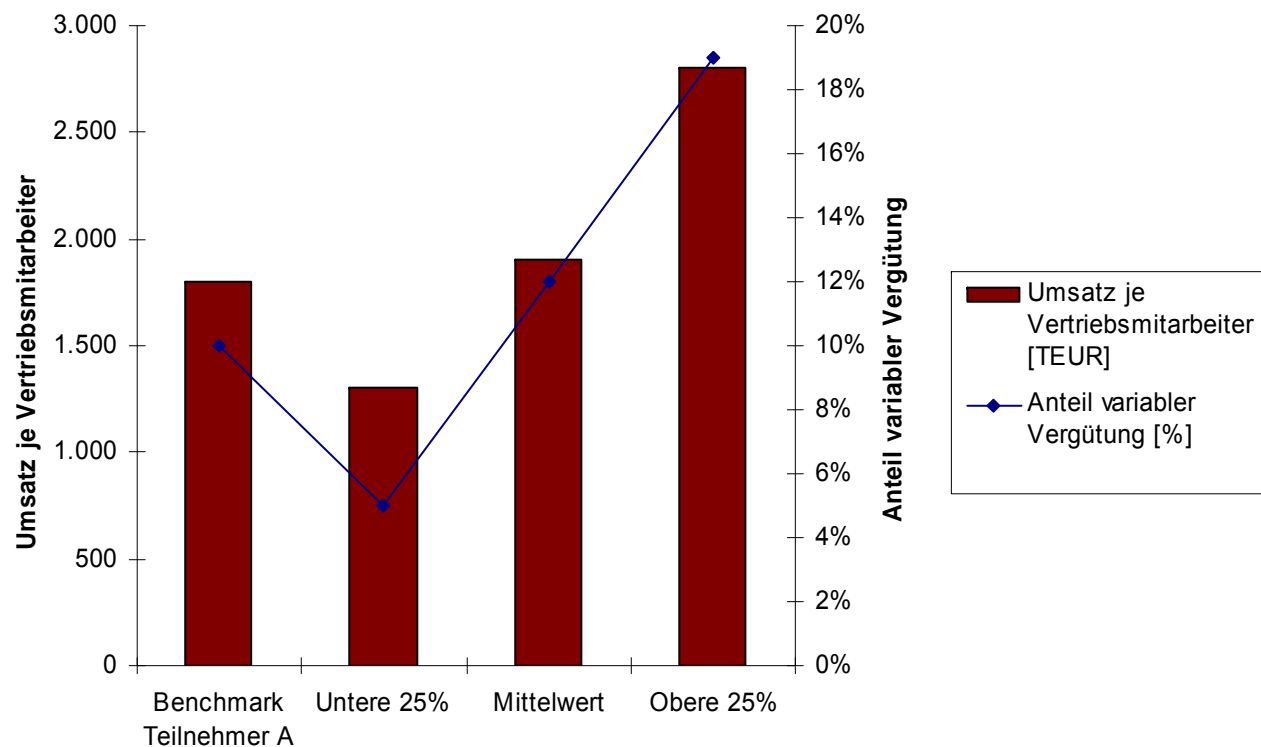
3. Vorgehen beim Benchmarking

Beispiel 1



3. Vorgehen beim Benchmarking

Beispiel 2



- ▶ Wie vermutet, haben die Vertriebsmitarbeiter mit höheren variablen Gehaltsanteilen auch höhere akquirierte Umsätze pro Mitarbeiter.
- ▶ Der akquirierte Umsatz wächst linear zum Anteil der variablen Vergütung.
- ▶ Unternehmen A liegt bei den variablen Gehaltsanteilen unter dem Mittelwert.



Hier deutet sich ein Potenzial zur Steigerung der variablen Gehaltsanteile und somit zur Erhöhung der Vertriebsperformance an.

	Benchmark-Teilnehmer A	Untere 25 %	Mittelwert	Obere 25 %
Umsatz je Vertriebsmitarbeiter [TEUR]	1.800	1.300	1.900	2.800
Anteil variabler Vergütung [%]	10 %	5 %	12 %	19 %

3. Vorgehen beim Benchmarking

Ein bewährtes Benchmarking-Tool

Eine Möglichkeit Benchmarking rational und effizient zu betreiben, kann eine gemeinsame Software-Plattform sein. Hier kann jeder Teilnehmer am Benchmarking-Projekt seine Daten selbst über einen Internetzugang eingeben oder entsprechende Excel-Templates hochladen. Neben dem zusammenfassenden Ergebnisbericht kann jeder Teilnehmer noch zusätzliche, eigenständige Analysen für sein Unternehmen erstellen.

- ▶ Dezentrale Datenerhebung am Ort der Entstehung der Daten
- ▶ Dezentrale Best-Practice-Analysen durch die Nutzer der Daten
- ▶ Dezentrales Clustering der Vergleichsgruppe durch die Nutzer der Daten
- ▶ Hohe Vertraulichkeit und Datensicherheit
- ▶ Möglichkeit des direkten Erfahrungsaustausches mit befreundeten Unternehmen

4. Fallbeispiel: Bogenakzidenz-Benchmarking-Projekt



Der Ablauf

- ▶ Einmalige Schritte
 - Definition der gewünschten Kennzahlen in einem Workshop mit den Teilnehmern
 - Programmierung der Datenbank, der Eingabemasken (Fragebögen) und deren Freischaltung
- ▶ Regelmäßige Benchmarking-Durchgänge (z. B. 2 x pro Jahr)
 - Die Teilnehmer geben über Eingabemasken im Internet ihre Daten ein.
 - Prüfung der Daten und Erstellung eines individuellen Berichtes für jeden Teilnehmer.
 - Jeder Teilnehmer kann im Online-System selbstständig umfangreiche Analysen durchführen. Es können sehr flexibel neue Kennzahlen aus bestehenden Eingabewerten berechnet werden und durch Korellationsanalysen Hypothesen verifiziert werden.
 - Erstellung einer individuellen Zusammenfassung für jeden Teilnehmer. Es wird Verbesserungspotenzial aufgezeigt und Vorschläge zur Optimierung unterbreitet.
 - Die gesamte Teilnehmergruppe trifft sich regelmäßig an einem neutralen Ort oder auch in einem der teilnehmenden Unternehmen. Bei den Meetings werden die Ergebnisse des Benchmarking-Durchgangs vorgestellt und die Teilnehmer können ihr Netzwerk pflegen.

4. Fallbeispiel: Bogenakzidenz-Benchmarking-Projekt



Erläuterung der Auswertungsmechanik

- ▶ Im Rahmen des Benchmarking-Projektes werden den Teilnehmern nur anonymisierte Daten präsentiert. Um dies zu gewährleisten, müssen jeder Einzelanalyse mindestens fünf Datensätze zugrunde liegen.

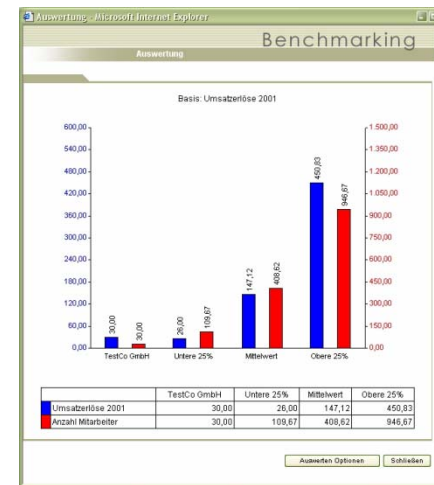
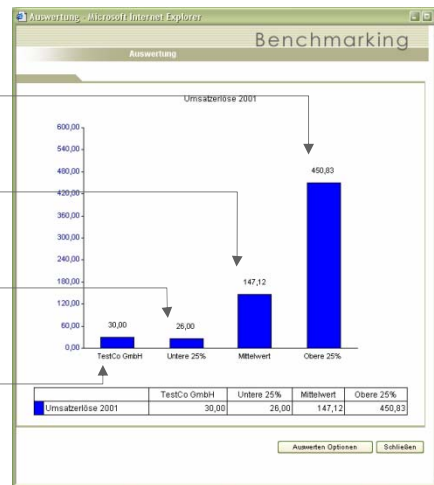
<h3 style="margin: 0;">1 Clustering</h3>	<h3 style="margin: 0;">2 Mittelwertbildung</h3>	<h3 style="margin: 0;">3 Korrelationsprüfung</h3>
<p>Das so genannte Clustering schränkt die Grundgesamtheit für eine Auswertung auf der Basis verschiedener „Clustergrößen“ wie z. B. Unternehmensgröße etc. ein.</p>	<p>Die Ausprägungen der auszuwertenden Kennzahlen werden aggregiert und anonymisiert. Jeweils die Mittelwerte der höchsten und niedrigsten 25 % der Werte werden gemeinsam mit dem Mittelwert über alle Werte in einer Balkengrafik dargestellt.</p>	<p>Entsprechend der gebildeten Clustergruppen und Mittelwerte wird eine zweite Kennzahl dargestellt. Diese Darstellung ermöglicht u. a. eine Hypothesenprüfung über eine Korrelationsanalyse.</p>

Mittelwert über die höchsten 25 % der Kennzahlausprägung

Mittelwert der Kennzahl über alle Unternehmen des Clusters

Mittelwert über die niedrigsten 25 % der Kennzahlausprägung

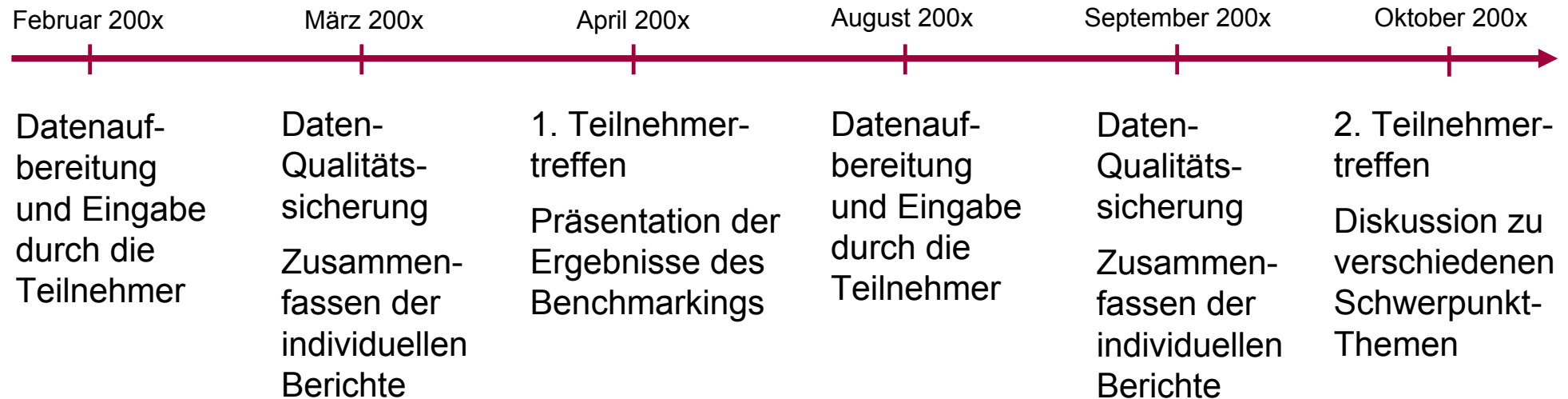
Ausprägung des auswertenden Unternehmens (hier: TestCo GmbH)



4. Fallbeispiel: Bogenakzidenz-Benchmarking-Projekt



Jährlicher Projektablauf



Zwei Treffen pro Jahr, bei denen im Rahmen einer Besichtigung eines Teilnehmerunternehmens die Zahlen und Erfolge präsentiert bzw. vorher festgelegte Schwerpunktthemen diskutiert werden.



Profunde Branchenkenntnisse von GC und professionelles Benchmarking-Know-how von on.valco bilden eine einzigartige Partnerschaft.

GC Graphic Consult steht für fast 40 Jahre erfolgreiche Unternehmensberatung mit einem umfassenden Leistungsspektrum führend im deutschsprachigen Raum.

on.valco entwickelt und betreibt die führende Softwarelösung für Online-Benchmarking.