

Projektbericht Benchmarking: Potenziale in Millionenhöhe

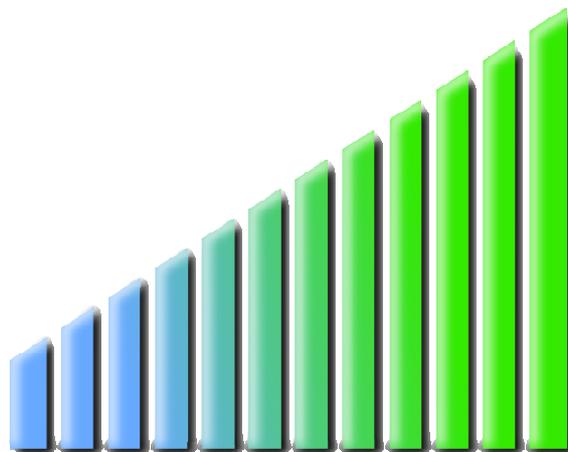
Modernes Benchmarking bei einem mittelständischen Kunststoffverarbeiter

Executive Summary

Benchmarking bei einem mittelständischen Kunststoffverarbeiter mit Jahresumsatz von 25 MEUR und etwa 200 Beschäftigten.

Benchmarkinganalyse in drei Schritten durchgeführt mit ein Aufwand von insgesamt zwei Beratungstagen.

Im Ergebnis konservativ geschätztes Bruttopotenzial von 4,0 MEUR einmaliger Liquiditätseffekt, Umsatzpotenzial 2,4 MEUR jährlich und Kostensenkungspotenzial 2,3 MEUR pro Jahr.



Ausgangslage

Der Klient ist ein mittelständisches Unternehmen in der kunststoffverarbeitenden Industrie und realisiert einen Jahresumsatz von 25 MEUR mit etwa 200 Beschäftigten. Wachstumsdynamik und Ergebnisqualität sind etwas unterdurchschnittlich¹. Der Klient beauftragt die Orglinea mit der Durchführung eines Benchmarkings, um Ansatzpunkte für eine künftig verbesserte Unternehmensperformance zu identifizieren.

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

Vorgehen

Das Benchmarking erfolgt in drei Schritten.

Im ersten Vor-Ort-Termin nimmt die Orglinea gemeinsam mit dem Klienten die relevanten Kennzahlen auf. Besondere Bedeutung hat dabei die Datenqualität, damit die Kennzahlen in der anschließenden Auswertung sicher interpretiert werden können.

Im zweiten Schritt werden die Daten in der Benchmarking-Datenbank analysiert. Dabei zeigt sich, dass mehr als 150 Kunststoffverarbeiter in Deutschland und im europäischen Ausland in der relevanten Umsatzgrößenklasse in der Datenbank mit aktuellen Unternehmensdaten enthalten sind. Diese Vergleichsgruppe wird für das Benchmarking herangezogen. Aus dem Rohbericht der Datenbank erstellt die Orglinea einen Ergebnisbericht für den Klienten. Dieser Bericht enthält 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 aufweisen. Dabei werden auch Potenziale sowie Aufwendungen für betreffende Maßnahmen geschätzt.

Im dritten Schritt erfolgt die Präsentation der Ergebnisse beim Klienten. Der Klient entscheidet im Anschluss über Priorisierung und Umsetzung der Maßnahmen.

Das Vorgehen ist darauf ausgelegt, schnell konkrete und umsetzbare Ansatzpunkte für eine Steigerung der Unternehmensperformance zu liefern. Der Aufwand für die drei Benchmarking-Schritte beläuft sich auf insgesamt zwei Beratungstage.

Ergebnis

Die Benchmarkanalyse ergibt, dass von den etwa 70 Kennzahlen insgesamt 13 eine relative Position von unter 25 und damit ein hohes Verbesserungspotenzial signalisieren. Dabei bedeutet eine relative

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

Position² von 25, dass nur 25 % aller Unternehmen in der Vergleichsgruppe bei der betreffenden Kennzahl einen schlechteren Wert als der Klient aufweisen.

Für die Schätzung der Verbesserungspotenziale wird ein konservativer Ansatz gewählt. Dabei wird darauf verzichtet, das tatsächlich beste Unternehmen in der Vergleichsgruppe als Messlatte heranzuziehen. Stattdessen wird der Abstand von der aktuellen Position des Klienten zum Median der Vergleichsgruppe herangezogen, um die Potenziale zu bewerten.

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		gering	Know-how Netzwerk Mitarbeitermotivation Produktivität Qualität
34	0	Aus- und Weiterbildung			
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	

Bereits diese zurückhaltende Bewertung liefert ein Liquiditätspotenzial von einmalig 4,0 MEUR, ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 2,4 MEUR jährlich und ein Kostensenkungspotenzial von 2,3 MEUR

² Entspricht Perzentil

pro Jahr (vgl. Abbildung 1). Potenziale weisen dabei alle vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Beschäftigte und Prozesse auf. Besonders vielversprechend sind Maßnahmen zur Erhöhung der Lieferantenzahlungsdauer (Working Capital), zum Ausbau der Vertriebstätigkeiten sowie die Weiterentwicklung von Personalmanagement- und Produktionssystem.

Den Potenzialen gegenüber stehen 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. Unter dem Strich ergeben 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.

Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH,
wendler.matthias@orglinea.com

© 2014, 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

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