

# CLOSE THE GAP

## „Benchmarking im Mittelstand“

//AutorInnen



**Julie Pantförder**  
Principal



**Dr. Michael Lukarsch**  
Geschäftsführender Partner



**Bastian Imhof**  
Associate Partner



## **Benchmarking – mit (Vergleichs)-daten an die Spitze**

Die Herausforderungen und weltweiten Krisen verschärfen die Situation für die meisten Unternehmen auf ihren Märkten. Möchten Unternehmen langfristig am Markt bleiben, müssen sie sich in der heutigen Zeit stetig verändern. Die Fähigkeit zur Transformation von Geschäftsstrukturen und Geschäftsprozessen wird darum immer entscheidender, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Benchmarking als datenbasierter Ansatz kann passgenaue Antworten auf die Fragen liefern, an welchen Stellen im Unternehmen Einsparpotentiale vorhanden sind und wo Steigerungen in der Wertschöpfung möglich sind.

Dieser geschärfte, objektive Blick auf sich selbst und den Wettbewerb bietet die Möglichkeit von anderen Unternehmen zu lernen und Maßnahmen, oftmals im Rahmen eines Transformationsprojektes, zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit umzusetzen. Gleichzeitig liefert der Benchmarking-Prozess auch die Erkenntnis in welchen Bereichen Strukturen und Abläufe bereits genügend effizient und wertschöpfend sind.

## Vergleichsdaten – welche sind „die richtigen“?

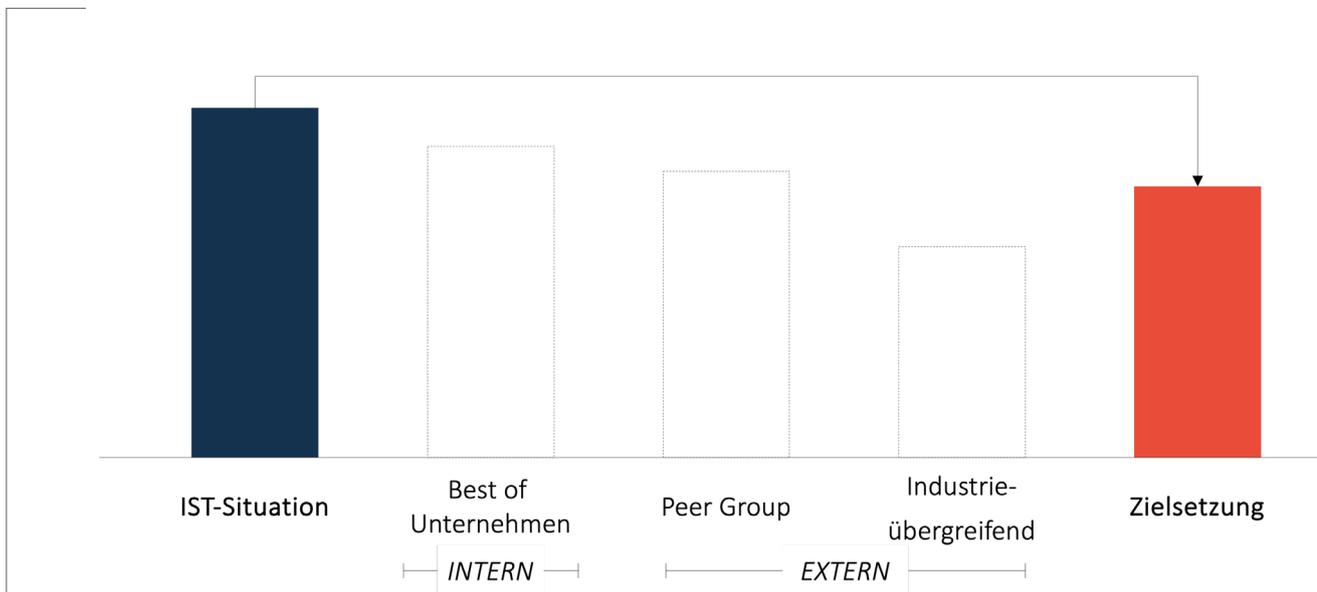


Schaubild 1: Das H&C Benchmarking erfolgt aus mehreren Perspektiven – intern und extern

Im Mittelpunkt des Benchmarkings steht die sogenannte „Peer Group“. Diese Vergleichsgruppe sollte so gestaltet sein, dass sie Ähnlichkeiten mit der Branche und/oder Geschäftsmodell aufweist und dass die Vergleichsdaten in einer gewissen Aktualität verfügbar sind. Die detaillierte Analyse der Peer Group liefert Informationen zum Wettbewerb und gibt Erkenntnisse zu deren Niveau Leistungserbringung.

Bei unserem H&C Benchmarking Ansatz legen wir zudem Wert darauf, interne, vergleichbare Funktionen innerhalb eines Unternehmens zu beteiligen und entsprechend auszuwerten, um schnelle und akzeptierte Ergebnisse („Quick Wins“) zu erzielen.

Möchte man sich als Unternehmen jedoch grundlegend transformieren und sich ambitioniertere Ziele setzen, empfiehlt sich „der Blick über den Tellerrand“ in andere Branchen oder Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen.

Auch können Netzwerke wie Branchenverbände oder Kooperationen mit ausgewählten Unternehmen hilfreich sein, insb. wenn es die Akzeptanz der Ergebnisse im gesamten Unternehmen fördert. Sofern nicht durchgängig gegeben, ist neben Validität und Akzeptanz Transparenz wichtig, damit es zu den „richtigen“ Schlussfolgerungen bezüglich Lücken und Potenzialen im Vergleich zu den Benchmarks führt.

Zur Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen eignen sich grundsätzlich folgende Datenpunkte:

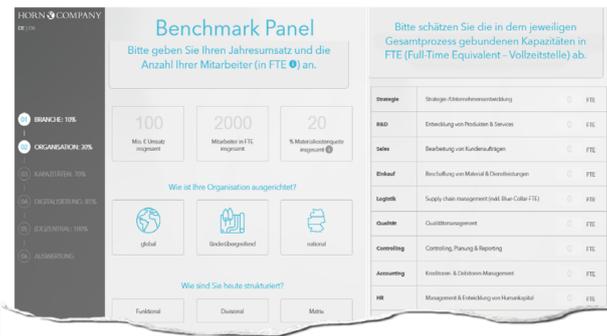
- / **Kundenzufriedenheit:** Wie bewerten Kunden Produkte und kundenbezogene Prozesse?
- / **Kosten:** Wie kosteneffizient werden End-2-End-Prozesse abgewickelt?
- / **Fehler:** Wie qualitativ hochwertig laufen die Prozesse durch das Unternehmen; welche Bereiche sind fehleranfälliger als andere?
- / **Zeit:** Wie lang sind die Durchlaufzeiten in den jeweiligen Prozessen?

Es müssen nicht alle Größen parallel betrachtet werden. Entscheidend ist eine klare Festlegung der Bereiche oder Kennzahlen zu Beginn des Prozesses, die analysiert werden sollen z.B. ausgewählte Produktionsprozesse, Kundenzufriedenheit, Lieferketten oder Funktionskosten. So vermeidet man auch Überforderung im Unternehmen.

**Fokus**

- / Unternehmen mit Schwerpunkt Mittelstand aus der DACH-Region
- / mit meist globalem Footprint
- / Daten werden permanent über Projekte und H&C-Panel aktualisiert

**Aktualität**



The screenshot shows a 'Benchmark Panel' for 'HORN & COMPANY'. It includes input fields for 'Max. € Umsatz insgesamt' (100), 'Mitarbeiter in FTE insgesamt' (2000), and '% Materialkosten im Umsatz' (20). Below are options for 'Wie ist Ihre Organisation ausgerichtet?' (global, branch-specific, national) and 'Wie sind Sie heute strukturiert?' (functional, divisional, matrix). A table on the right lists functional areas like 'Strategie', 'HRD', 'Sales', 'Einkauf', 'Logistik', 'Qualität', 'Controlling', 'Accounting', and 'HR' with their respective KPIs.

**Metriken**

- / Prozess-KPIs
- / GuV- und Bilanz-KPIs
- / Funktionale und organisationale KPIs

**Maßnahmen**

- / Hinterlegte Maßnahmen zu direkten Prozessverbesserungen

Schaubild 2: Datenbank auf Basis von Projekten (Umsetzungs-Know-How) und Benchmark-Panel

### Unser Umsetzungs-Know-How steigert die Passgenauigkeit der Daten

Aufgrund unserer tiefen Umsetzungs-Expertise verfügen wir über eine passgenaue Datenbank, angereichert mit externen Datenquellen, mit relevanten Datenpunkten des deutschen Mittelstandes. Damit sind wir zügig in der Lage, Effektivität und Effizienz in den Funktionen und Prozessen in Unternehmen zu vergleichen und einzuordnen.

Darauf aufbauend lassen sich Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und betrieblichen Funktionen aufzeigen und mit Umsetzungsbezug bewerten.

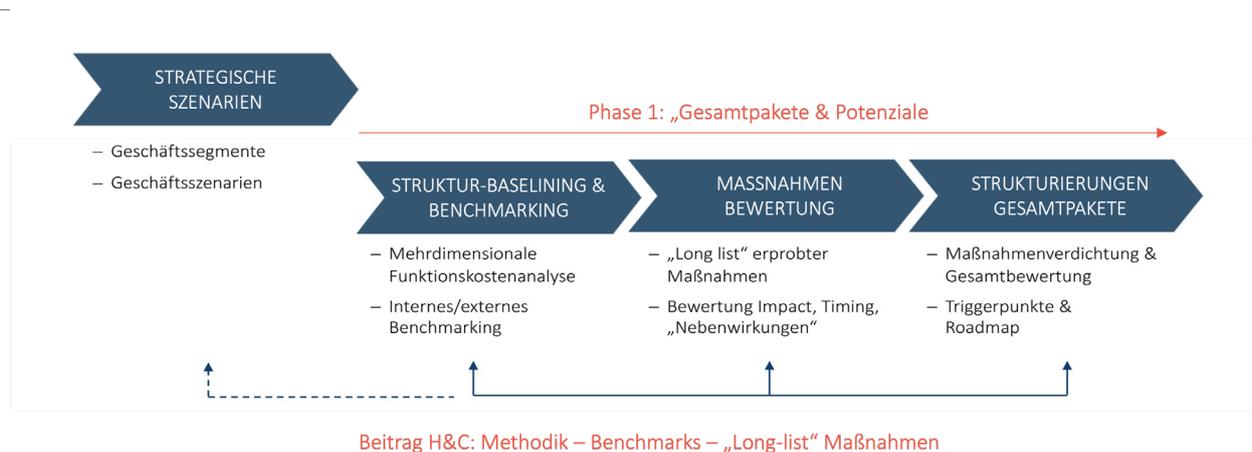


Schaubild 3: Benchmarking – eingebettet in unseren ganzheitlichen Projektansatz

Grundsätzlich können wir bei unseren Projekten dem Unternehmen aufgrund unserer umfangreichen Benchmarking-Datenbank eine erste Indikation der Ergebnisse zukommen lassen, nachdem FTE-Zahlen pro Bereich und weitere relevante Kostenpositionen vorliegen.

Mit dem Benchmarking liefern wir so einen Überblick in welchen Bereichen oder Prozessen Einspar- und Verbesserungspotenziale zu finden sind.

Eine vertiefende, darauf aufbauende, Analyse von Kapazitäten, Kosten und Prozessen mit der valide erklärt werden kann, warum ein Unternehmen die Benchmark-Werte nicht erreicht, erfolgt im Anschluss. Eingebettet in unseren ganzheitlichen Projektansatz erklären wir in nur wenigen Wochen, warum ein Unternehmen die Benchmark-Werte nicht erreicht, und entwickeln ein Konzept mit Angabe realistischer Zielwerte und Identifikation von Umsetzungsmaßnahmen.

Dabei arbeiten wir in der Regel eng mit dem Top-Management zusammen, und dies gemeinsam in meist sehr kleinen Teams bestehend aus Vertretern aus HR, Controlling und Strategie.

Zur Absicherung einer vollständigen Betrachtung legen wir hierfür in der Regel eine „long list“ aus unseren Projekterfahrungen zugrunde, die alle Erfolgsansätze und den erwarteten Impact „80:20“ aufzeigt. Im Nachgang werden alle Maßnahmen entsprechend ihrer Bewertung einzelnen Handlungspaketen zugeordnet. Hierbei steht im Vordergrund, welche Maßnahmen(pakete) welchen Beitrag leisten können, was davon bereits kurzfristig umgesetzt werden soll und welche Pakete weiter zu detaillieren sind, bevor sie in die Umsetzung gehen können.

**Fazit: Benchmarking ist ein leistungsstarkes Instrument, das Unternehmen hilft, sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld zu behaupten. Durch den strukturierten Vergleich mit anderen Unternehmen können Unternehmen wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die zur Optimierung ihrer Prozesse, Produkte und Strategien beitragen, insbesondere wenn der Prozess in eine umfassende Strategie zur kontinuierlichen Verbesserung eingebettet wird.**

/ **Identifikation von Verbesserungspotenzialen:** Durch den Vergleich mit anderen Unternehmen können Unternehmen ineffiziente Prozesse erkennen und gezielt optimieren.

/ **Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit:** Das Lernen von den „Besten der Branche“ unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit im eigenen Marktumfeld.

/ **Förderung der Innovationskraft:** Durch Benchmarking außerhalb der Peer Group lassen sich innovative Ansätze aus anderen Branchen oder Bereichen adaptieren.

/ **Ganzheitliche Transformation:** Benchmarking liefert wertvolle Datenpunkte und -Größen, die als Grundlage für strategische Entscheidungen und damit als Ausgangspunkt für eine ganzheitliche Transformation genutzt werden kann.

## ÜBER HORN & COMPANY

---

HORN & COMPANY ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen ist auf die Beratung von Banken, Versicherungen, Industriegüter, Handel, Prozessindustrie und Automotive spezialisiert. Die rund 250 wissenschaftlich und fachlich überdurchschnittlich ausgebildeten Beraterinnen und Berater gestalten wertstiftende Optimierungsprogramme und sind dabei mehr als andere geleitet von einem quantitativen und daten-getriebenen Beratungsverständnis, einem messbaren Anspruch an die GuV-Wirksamkeit der Resultate und der Idee, dass die Kundenorganisation selbst Ownership auf den Veränderungsprozess erhält. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien und Zürich. [www.horn-company.com](http://www.horn-company.com)

### //AutorInnen



**Julie Pantförder**  
Principal



**Dr. Michael Lukarsch**  
Geschäftsführender Partner



**Bastian Imhof**  
Associate Partner



#### HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | [marketing@horn-company.de](mailto:marketing@horn-company.de)

[www.horn-company.com](http://www.horn-company.com)