

# Benchmarking – Aspekte der umfassenden technisch-wirtschaftlichen Unternehmensanalyse und -optimierung in der Praxis

Dr. Martin Kirschbaum

*Die Rahmen- und Standortbedingungen der Baustoffindustrie haben sich in den letzten Jahren stark verändert. In Deutschland ging die Nachfrage auf Grund fehlender öffentlicher Mittel zurück, der Wettbewerb wurde deutlich härter, die Kosten für die Produktionsfaktoren sind stark gestiegen und legislative Auflagen wurden noch restriktiver. Verschärft wird die Situation der Einzelunternehmen weiterhin durch die erschwerten Finanzierungsmöglichkeiten und -bedingungen, die durch Basel II und die Berechnung der Unternehmenswerte durch starke Betonung der Ertragswerte gegenüber den vorhandenen Substanzwerten gekennzeichnet sind.*

*Die Wirtschaftlichkeit der Betriebe ist daher stark belastet und der Fortbestand teilweise gefährdet.*

*In den EU-Beitrittsländern zeichnet sich dagegen eine langfristige Boomphase für die Baustoffindustrie ab. Erheblicher Nachholbedarf auch im Baubereich kombiniert mit dem massiven Zufluss von EU-Mitteln bestimmen das Marktgeschehen.*

*Eine Vielzahl von Baustoffunternehmen wird privatisiert und von Investoren erworben. In den Kauf- und Beurteilungsphasen kommen DueDiligence-Verfahren zur Anwendung.*

In beiden grundlegenden Fällen, dem Erhalt des Betriebs, wie auch der Integration in bestehende oder zu schaffende Strukturen, ist über die erfolgreiche Umsetzung der Erkenntnisse der Due Diligence hinaus eine stetige Beobachtung, Optimierung, Kontrolle und Steuerung des Markt- und Betriebsgeschehens erforderlich.

Grundlage für diese komplexen Aufgaben sind Beurteilungs- und Bewertungssysteme, die insbesondere den objektiven Vergleich und die Weiterentwicklung der eigenen Leistungen ermöglichen.

## Was ist „Benchmarking“?

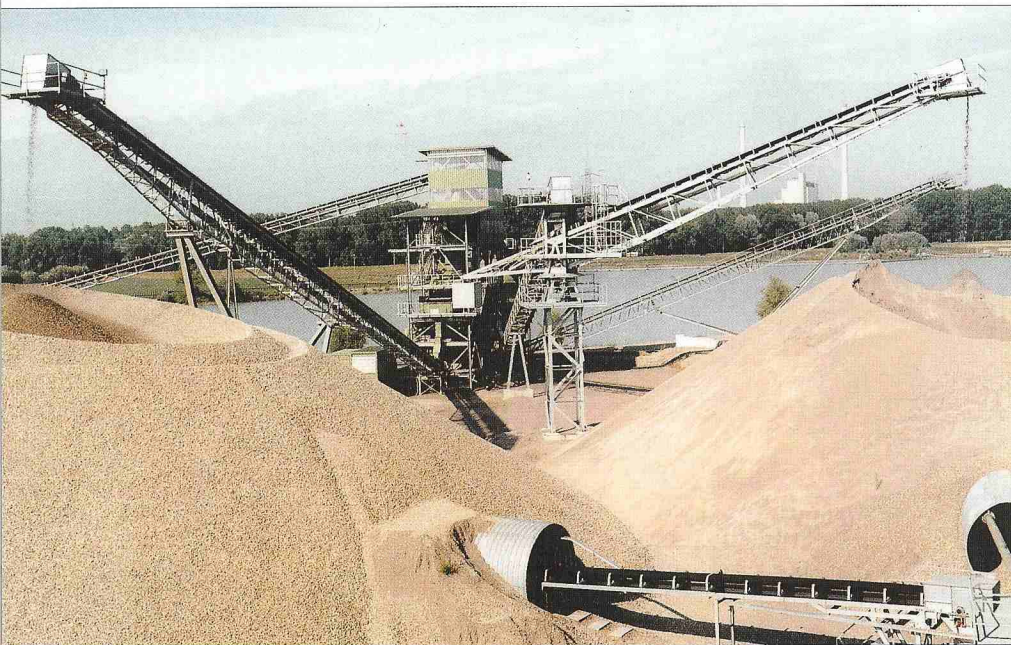
Die Grundlage des Benchmarking ist der Vergleich der eigenen Leistungen mit der von anderen und die Nutzung dieser Erkenntnisse für die eigene Weiterentwicklung und Optimierung. Die Kernfragen sind:

- „Was machen andere besser als ich?“
- „Was lernen wir daraus?“
- „Wie können wir diese Erkenntnisse bei uns nutzbringend anwenden?“
- „Was hat die Veränderung für objektiven Nutzen gebracht?“

Wesentliche Komponenten des Verfahrens sind neben dem Vergleich die Sammlung von Informationen und Messwerten sowie deren zielgerichtete Auswertung, die Definition und Auseinandersetzung mit Ziel- und Vergleichsgrößen sowie die aktive Kommunikation zwischen den Beteiligten.

*Zielsetzung eines Benchmarking-Verfahrens ist eine stetige Beobachtung, Optimierung, Kontrolle und Steuerung des Markt- und Betriebsgeschehens.*





Zusammenfassend ist festzuhalten, das Benchmarking-Verfahren neben der rein beschreibend-analytischen und der Kontrollkomponenten auch besonders die aktiven Optimierungsaufgaben beinhalten und umsetzen.

### Wo ist Benchmarking einsetzbar und wo liegt der Unterschied zu den klassischen Unternehmensanalysen?

Grundsätzlich ist der Einsatz des Verfahrens nicht beschränkt, solange es Vergleichsmöglichkeiten gibt, maßnahmenorientierte Lernprozesse gewünscht und ein Zielsetzungs- und Umsetzungsinstrument benötigt wird.

Die Vergleiche können angewandt werden auf

- **Gegenstände und Verfahren**, wie z. B. auf Produkte, Leistungen, Marktpositionierungen, Funktionen bzw. Funktionseinheiten, technische Produktionsprozesse oder kaufmännische Geschäftsprozesse,
- **Einfluss- und Verantwortungsbereiche**, d. h. innerbetrieblich, überbetrieblich oder extern,
- **Zeit- und Betrachtungshorizonte**, z.B. Periodenvergleiche, Branchen intern/extern,
- **Zielerreichung /Soll /Ist** nach Menge und Qualität.

Im Gegensatz zur klassische Unternehmensanalyse, die oft nur die vorgefundenen Merkmale misst und Standorte beschreibt, steht im Rahmen der Benchmarking-Verfahren der aktive Prozess der Veränderung im Unternehmen und die erforderliche

systematische und zielgerichtete Erweiterung des Wissens darüber im Vordergrund.

Der Vorteil ist ein „gelebtes“ Verfahren, das ständig weiterentwickelt wird.

### Voraussetzungen, Anforderungen und Ablauf – das optimale Benchmarking

Für die optimale Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens ist eine Vielzahl von Verfahrensschritten und Voraussetzungen zu schaffen, die einmal implementiert, langfristig genutzt werden können:

#### • Definition des zu vergleichenden Gegenstandes

Im Ablauf des Verfahrens ist zunächst die genaue Beschreibung und Abgrenzung des zu vergleichenden Gegenstandes erforderlich. Aus der Vielzahl der möglichen Objekte wird zunächst ein geeignetes ausgewählt, wobei die Reihenfolge nach z. B. Wichtigkeit, Einsparpotenzial, Multiplikatoreffekten für andere Betriebsstätten festgelegt wird. Die Hauptfrage ist die nach dem zu erreichenden Ziel.

#### • Auswahl des Vergleichsobjektes bzw. -partners

Die Auswahl des Vergleichsobjektes oder -Partners ist sehr sorgfältig durchzuführen und strikt auf einen maximalen Lerneffekt auszurichten. Das Objekt kann z. B. durch bisherige Bestleistungen oder aber auch gravierende Fehler aufgefallen sein. Wichtig sind die aus dem direkten Vergleich ableitbaren Lehren.

*Organisation, Verfahren, Fremd-potentiale – dies sind Ansatzpunkte für Kontrollen, Verbesserungen und Optimierungen.*

#### • Auswahl der Methoden und Ausführenden

Nachdem die zu vergleichenden Objekte ausgewählt und definiert wurden, müssen die zur praktischen Durchführung erforderlichen Methoden (z. B. Arten der Leistungsmessungen, Berechnungsverfahren, Messgrößen) festgelegt werden. Hierbei ist besonders auf Aussagefähigkeit, Genauigkeit, Aktualität und den zu treibenden Aufwand der Methoden zu achten. Die ausführenden Personen benötigen neben Fachwissen und Integrität erhebliche praktische Erfahrung in der zielgerichteten Durchführung von komplexen Verfahren. Sinnvollerweise wird ein Team aus mit den Objekten vertrauten Mitarbeitern und externen Fachleuten zusammengestellt, um Betriebswissen mit einem externen Blickwinkel zu kombinieren.

#### • Durchführung

Die Durchführung darf sich nicht nur auf den reinen Vergleich und die Auswertung von vorhandenen Messgrößen und Unterlagen beschränken, sondern muss zwingend auch „vor Ort“ erfolgen. Neben der fachgerechten Datenerfassung und -sammlung ist besonderes Augenmerk auf die Einbindung und Information der jeweils betroffenen Führungspersonen und Mitarbeiter zu legen, um hier Irritationen, Ängste und Abwehrreaktionen zu minimieren.

#### • Bewertung der Ergebnisse

Die vielfältigen gesammelten Informationen und Daten werden gesichtet, nach Wichtigkeit, Aussagegehalt, Aktualität im Bezug auf die Zielstellung sortiert und ausgewertet. Besonderes Augenmerk ist während dieser Phase die Herausarbeitung der Unterschiede, die Prüfung der Übertragbarkeit auf das zu beurteilende Objekt und die Entwicklung von Ansatzpunkten für die folgende Optimierung.

#### • Definition und Planung der Folgeaktionen

Die aus der Bewertung der Ergebnisse abgeleiteten Ansatzpunkte werden nach Priorität geordnet und daraus Ziele formuliert.

Diese Ziele sind mit den Betroffenen und Entscheidungsgremien ausführlich

zu diskutieren, da sie die Basis der folgenden Veränderungsprozesse sind. Ist Einvernehmen hergestellt, werden die erforderlichen Aktionen zur Umsetzung und Einleitungen der Veränderungen geplant.

#### • Umsetzung der Veränderungen

Die zur Umsetzung erforderlichen Aktionen und Maßnahmen werden zielgerichtet und zügig realisiert, so dass die gefundenen Potentiale und Synergien gehoben werden können.

#### • Überprüfung und Kontrolle der Prozesse

Da das Gesamtverfahren als dauernder Lern-, Optimierungs- und Veränderungsprozess ausgelegt ist, ist die Überprüfung der Ziele, der Zielerreichung und des Nutzens zwingend erforderlich. Korrekturen und Weiterentwicklungen werden unter Zuhilfenahme der bereits aufgeführten Schritte durchgeführt.

Das aufgezeigte Verfahren kann für kleinere Fragestellungen und auch komplexe Aufgaben herangezogen werden. Wichtig ist in jedem Fall, dass der zu treibende Aufwand dem Nutzen angemessen, kostengünstig, effektiv sowie transparent ist und nicht zum Selbstzweck wird.

Von entscheidender Bedeutung für die Effektivität der Verfahren ist die offene Kommunikation, Transparenz und Akzeptanz durch die Ausführenden und Betroffenen.

#### Praktische Ansatzpunkte für Benchmarking-Verfahren im Rahmen der Kostensenkung in Baustoffbetrieben

Eine stetige Aufgabe in Produktionsbetrieben der Baustoffindustrie ist die Kostensenkung. Im Folgenden sollen beispielhaft einige praktische Ansatzpunkte, Ideen und Ziele für Benchmarking-Verfahren aufgezeigt werden.

#### Wo sind Ansatzpunkte für eine Kostensenkung in meinem Unternehmen?

In jedem Unternehmen und Betrieb gibt es eine Vielzahl von Ansatzpunkten zur Kostenreduzierung, z. B.:

#### Organisation:

- Betriebs- und Geschäftsabläufe effizienter gestalten
- Maschinen- und Geräteeinsatz optimieren
- Mitarbeiter motivieren und schulen

# Backenbrecher

Von den  
Aufbereitungs-  
Profis

ThyssenKrupp Fördertechnik ist weltweit einer der führenden Hersteller von Maschinen und Anlagen für die Aufbereitungsindustrie.

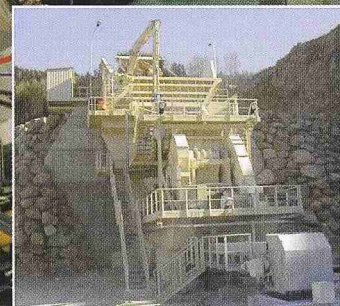
Für die Vorzerkleinerung von mittelhartem bis sehr hartem Material verfügt ThyssenKrupp Fördertechnik über ein umfangreiches Angebot an leistungsfähigen und bewährten Pendelschwingen- und Kurbelschwingenbrechern. Eingesetzt als Primärbrecher zerkleinern sie Aufgabegut in zahlreichen

- Steinbruchbetrieben
  - Erzbau-Anlagen
  - Recycling-Anlagen
  - Kieswerken
- und anderen Bereichen der Grundstoffindustrie.

Die Maschinen zeichnen sich aus durch:

- hohe Lebensdauer der Konstruktion durch robuste Ausführung
- optimaler Werkstoffeinsatz durch Finite-Elemente-Analyse
- hohe Durchsatzleistungen durch optimierte Brechraumgeometrie
- automatische oder halbautomatische Spaltverstellung, je nach Kundenwunsch
- Steuer- und Diagnosesystem (SuD) zur Erfassung der Betriebskennwerte
- Anpassung an Härte bzw. Festigkeit des Brechgutes durch flexible Auswahl einer schwereren oder leichteren Ausführung.

ThyssenKrupp Fördertechnik bietet für jeden Einsatzfall die passende Maschine.



ThyssenKrupp Fördertechnik GmbH  
Aufbereitungstechnik  
Schleebergstraße 12, D-59320 Ennigerloh  
Tel.: +49 (25 24) 30-0, Fax: +49 (25 24) 22 52  
E-mail: info@tkf.thyssenkrupp.com  
http: //www.eprocessingplants.com

## ThyssenKrupp Fördertechnik

A company of ThyssenKrupp Technologies



# ThyssenKrupp

**Verfahren:**

- Einsatz optimaler Maschinen und Anlagen
- Beseitigung von Engpässen und Störquellen
- Standardisieren und Typisieren von Maschinen und Anlagen (vereinfacht z. B. Bedienung und Ersatzteilhaltung)

**Fremdpotentiale:**

- Vertragsgestaltung (Garantien/ Boni)
- Einkauf (Losgrößen, Konditionen)
- Fremdvergabe oder Eigenleistung (Reparaturen/Abraum)
- Optimierung Gemein- und Folgekosten (z.B. Genehmigungsplanung, Reklamationen, Beratung/Gutachten, Prüfkosten)

**Ausgewählte Schritte und Punkte bei Definition der Objekte und Durchführung der Analyse**

Die folgenden Grundsätze haben sich bei allen Analyseverfahren und Veränderungsprozessen bewährt:

- ABC- und Sensitivitäts-Analyse der maßgebenden Faktoren und Auswahl der Ansatzpunkte nach der Relation größter Effekt/Nutzen bei gegebenem Aufwand
- Unterscheidung der Maßnahmen nach zeitlichem Einsatz der Wirkung (sofort, mittel-, langfristig)
- Grundsätzlich alle Informationen und Verfahren hinterfragen und kritisch betrachten
- Beurteilungskriterien geeignet formulieren, d.h. Kennzahlensystem realistisch auswählen, Vergleichbarkeit, sensibel reagierend, aussagekräftig, klar definiert, Beschränkung auf ein notwendiges Maß, keine „Datenfriedhöfe“ erzeugen
- Ist-Aufnahme der Leistungsparameter und Faktoren selbst durchführen
- Schwachstellenanalyse mit ABC-Wichtung der Wirkung anwenden
- realistische Zielvorgaben entwickeln, abstimmen (Akzeptanz der Betroffenen) und durchsetzen!
- Umsetzung der erforderlichen organisatorisch-technischen Maßnahmen konsequent durchführen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass durch die sich schnell ändernden Rahmenbedingungen in der Baustoffindustrie künftig ein erhöhter Bedarf an schnellen Anpassungsmaßnahmen besteht. Um zeitnah und qualitativ adäquat reagieren zu können, sind flexible Verfahren der umfassenden technisch-wirtschaftlichen Unternehmensanalyse und -optimierung in der Praxis unverzichtbar. Ein Erfolg versprechender Weg ist der Einsatz der beschriebenen Benchmarking-Verfahren.

**Verfasser:**

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.ing. Martin Kirschbaum  
Fußweg 17  
07570 Hohenölsen  
Tel.: 03 66 03 / 4 41 70  
Fax: 03 66 03 / 4 41 71  
E-Mail: Martinkirschbaum@t-online.de  
Internet: www.DrKirschbaumundPartner.de

# MRS

## Greifer GmbH

Talweg 15-17 - D-74921 Helmstadt  
Tel. 07263-91290 - Fax 912912  
info@mrs-greifer.de  
www.mrs-greifer.de

### Höchste Zuverlässigkeit

führend in Leistung und Qualität,  
rationell, wartungsfrei, wirtschaftlich.



Seilgreifer



Motorgreifer



Hydraulikgreifer

### Motor-UW-Bagger-Greifer-Möglichkeiten:

Überwachung des Schließ- und Öffnungsvorganges,  
Verkürzen bzw. Verlängern der Schließ- und Öffnungszeiten,  
regulierbar auf das Baggergut.