Höhere Wirtschaftlichkeit durch Benchmarking

Benchmarking - das Lernen von den Besten - ist durchaus auch für den Elektrofachbetrieb eine geeignete Methode, eigene Schwachstellen zu erkennen und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Sich an den erfolgreichsten Unternehmen zu messen, erfordert nicht nur Mut, über seinen „eigenen Tellerrand“ zu blicken, sondern auch den Willen, sich betriebswirtschaftlich zu qualifizieren.

Lernpotenziale erkennen

Je größer das nutzbare Lernpotenzial in diesem Prozess ist, desto erfolgreicher kann ein Benchmarking sein. Dieses Potenzial findet man insbesondere im Vergleich von Unternehmen verschiedener Branchen vor, da aufgrund des nicht vorhandenen Konkurrenzdenkens ein besserer Informationsaustausch erreicht wird. Eine richtige Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner sowie der Unternehmenssegmente, die in entscheidendem Maß den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen, sind für ein sinnvolles Benchmarking von ausschlaggebender Bedeutung.
Dabei steht nicht allein der reine Betriebsvergleich im Vordergrund, sondern vorrangig die Umsetzung von erfolgreichen, in der Praxis bewährten, Lösungen. Das macht das Benchmarking auch für kleine und mittlere Betriebe so sinnvoll.

Benchmarking im Handwerk

Im Rahmen eines vom Land Nordrhein-Westfalen (NRW) und von der Europäischen Union (EU) geförderten Projektes mit dem Titel „Gewerke übergreifendes Benchmarking im Handwerk NRW“ wurde in den Jahren ein Instrumentarium entwickelt, das in den Bereichen Betriebsorganisation, Personalwesen, Marketing sowie Rechnungswesen und Controlling angewandt werden kann. Als Projektträger und neutrale Clearingstelle agierte die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH), die eng mit den etwa 100 teilnehmenden Handwerksunternehmen aus insgesamt fünf Branchen zusammenarbeitete. Gerade für die Handwerksbetriebe versprach man sich neben der Qualifizierung der betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten einen praktischen Nutzen in folgender Hinsicht:

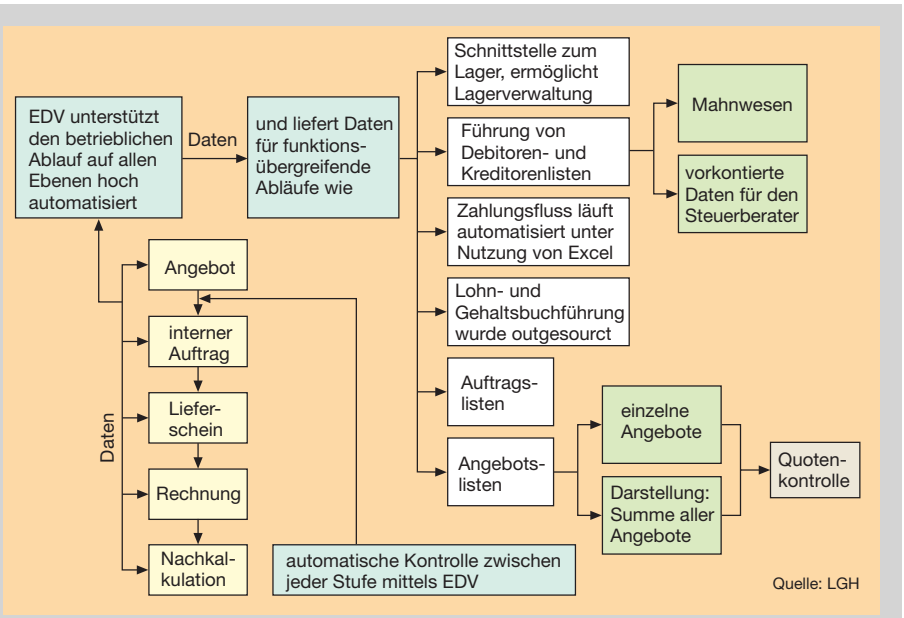
- Rechtzeitiges Erkennen betrieblicher Problemfelder,
- Nachhaltiges Verbessern der eigenen Leistungsprozesse,
- Erhöhen der Umsätze und Gewinne,
- Hinzugewinnen von Marktanteilen,
- Nutzen von Kostensenkungspotenzialen.

Benchmarks ermitteln

Zu Beginn wurden die kompletten Unternehmensdaten und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Ist-Standes für die Schaffung einer einheitlichen Bewertungsgrundlage zur Untersuchung der Prozesse in den vier Funktionsbereichen wie Betriebsorganisation, Personalwesen, Rechnungswesen und Controlling, Marketing geschaffen. Dabei wurde den Unternehmen die strikte Wahrung der Anonymität garantiert. Durch Auswertung dieser Daten mit Hilfe einer speziell dafür entwickelten Methodik wurden anschließend die erfolgreichsten Betriebe identifiziert. Dabei wurde insbesondere ein mehrstufiges statistisches Verfahren (Clusteranalyse) genutzt. Im Ergebnis dessen ermittelte man die gesuchten Richtwerte, die so genannten Benchmarks, die von den jeweils erfolgreichsten Unternehmen gesetzt werden. Zentrale Bedeutung für die Ermittlung der Rangstufen kam dabei dem Unternehmensbereich Rechnungswesen- und Controlling und darunter der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung sowie Kalkulation, dem Zahlungsmanagement und der Investitionsrechnung – als der Bereich mit der zweifellos größten Auswirkung auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg - zu.

Erfolgreich im Elektrofach

Christian Gerhardt, seit 1999 Chef von etwa 50 Mitarbeitern in Gelsenkirchen, kann hinsichtlich der dazu gewonnenen Erfahrungen in den Funktionsbereiche Betriebsorganisation, Rechnungswesen und Controlling nur beipflichten: „Nicht zuletzt dank der intensiven Begleitung durch die Berater haben wir uns einmal ganz genau mit den vielen eingeschliffenen Gewohnheiten beschäftigt und doch einiges zum Positiven verändert.“
Die Umsetzung dieses Instrumentariums hat bei dem Gelsenkirchner Unternehmen Elektro Gerhardt GmbH beispielsweise dazu geführt, dass wichtige betriebswirtschaftliche Kennziffern jetzt tagesaktuell vorliegen und so viel schneller auf veränderte Bedingungen bei einzelnen Projekten, aber auch auf Änderungen allgemeiner Art, reagiert werden kann. Bei der Gerhardt GmbH gilt dies besonders für den Bereich mit der besten Hebelwirkung für den unternehmerischen Erfolg: Die Nutzung der Kostenrechnung für die Unternehmensplanung.
Firmenchef *Christian Gerhardt* sieht die positiven Ergebnisse insbesondere in der zeitnahen Verfügbarkeit von Kalkulationen und Kostenrechnungen, die früher zum Teil monatelang hinterher hingen. „Jetzt liegt mir monatlich eine Betriebswirtschaft-



❶ Nur bei Kenntnis des aktuellen Standes von Forderungen und Verbindlichkeiten durch eine Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung kann sofort auf Liquiditätsengpässe reagiert werden.

liche Analyse (BWA) vor inklusive der halbfertigen Arbeiten, des Lagerbestandes und der Löhne.“ Deutlich intensiviert wurde dabei die Nachkalkulation laufender Projekte: „Vor allem größere Baustellen werden monatlich von den Meistern bewertet. Wir verlieren also keine Zeit mehr, um an den richtigen Schrauben zu drehen.“ Dieser monatliche Turnus kann sich selbstverständlich auch auf längerfristige Arbeiten beziehen. Die dort gewonnenen Erkenntnisse sollten dann unbedingt auch in die Kalkulation künftiger Angebote einfließen.

Nützliche Erfahrungen

In welchen Erfahrungen unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmen von den anderen?

- „Erfolgreiche Elektrounternehmen legen besondere Sorgfalt auf die Angebotskalkulation und die Nachkalkulation“, bestätigt der Projektmitarbeiter der LGH, *Georg Douvos*. Dabei sollte neben den zu erwarteten Umsatz- und Gewinnchancen auch eine nüchterne Bewertung vorhandener Risiken mit in die Ergebnisse einfließen,
- Diejenigen Handwerksbetriebe wurden als besonders erfolgreich eingeschätzt, die es verstanden, den Computer nur für ausgewählte Unternehmensbereiche einzusetzen. Auch hierfür ist Elektro Gerhardt ein treffendes Beispiel. Die EDV dagegen umfassend als Informations- und Steuerungsinstrument im Unternehmen zu nutzen, scheint keinen wesentlichen Einfluss auf die Verbesserung des betrieblichen Ergebnisses zu haben.
- Auch bei Unternehmensentscheidungen wurde festgestellt: „Erfolgreiche Betriebe nehmen das Know-how ihrer Beschäftigten nur bei Investitionsentscheidungen an“, so *Douvos*.
- Zu einem interessanten Ergebnis kam man auch auf anderem Gebiet: In den Unternehmen, deren Inhaber sich noch nicht ganz von der eigentlichen Produktion gelöst haben, wurden überdurchschnittliche Bewertungen erzielt. Dort, wo dagegen der Chef hauptsächlich nur noch kaufmännische Aufgaben übernimmt, fällt das betriebswirtschaftliche Ergebnis insgesamt zurück. Als Grund können hier Wachstumsschwellen genannt werden: Ab einer bestimmten Betriebsgröße ist es den Inhabern nicht mehr möglich, den Produktionsablauf und die von den Kunden erwarteten hohen Qualitätsanforderungen in genügender Weise zu verfolgen.
- Auch die regelmäßige Verfolgung des fristgerechten Zahlungseinganges mit Hilfe der Debitoren- und Kreditorenbuchführung und die eigene Erstellung notwendiger Finanzdaten sind wichtige Elemente für den betriebswirtschaftlichen Erfolg (Bild ❶). Das stellten einige erfolgreich eingestufte Firmen unter Beweis, die im Mittel eine vierfach höhere Umsatzrentabilität als der Durchschnitt sowie gleichzeitig eine wesentlich höhere Eigenkapitalquote als andere Betriebe aufwiesen.
- Die meisten Betriebe - und dies gilt auch für die erfolgreichen – besitzen noch keinen schriftlich fixierten Plan, in dem die Qualitätsanforderungen an Produktions- und Betriebsmittel sowie an die Verträge mit Lieferanten und Kunden festgelegt sind. Unter den beschriebenen zukünftigen Herausforderungen kann dies jedoch eine Maßgabe für die Zukunft sein, meint der Benchmarking-Experte der LGH.

„Dieses Managementinstrument bietet dem Handwerk somit die Chance, sich den ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen frühzeitig anzupassen, und es hilft, die vorhandenen Schwierigkeiten nicht nur abzumildern, sondern zu überwinden. Die Betriebe können dabei gezielt dort ansetzen, wo für sie der größte Nutzen zu erwarten ist“, fasst *Georg Douvos* zusammen. Weitere Informationen zu diesem erfolgreichen Projekt erhalten Sie auch im Internet unter **www.lgh.de**.