

Benchmarking in der Landwirtschaft Erfahrungen und Praxisbeispiele

Dr. Bertram Lohmüller

Sächsische Landesanstalt
für Landwirtschaft
Leipzig, 7. Juni 2005

**GIMA consult Gesellschaft für
integriertes Management mbH**
Tübingen • Freiburg (Germany)
Office Tübingen
Waldhörnlestraße 18, D-72072 Tübingen
Fone ++49 07071 9425530
Fax ++49 07071 9425555
bertram.lohmuller@gimaconsult.com
www.gimaconsult.com



- 1. Warum Benchmarking?**
- 2. Praxisbeispiele**
- 3. Rückmeldungen der Unternehmen**
- 4. Strategie und Benchmarking**
- 5. Benchmarking und Rating**
- 6. Zusammenfassung**

Benchmarking im Unternehmen

Wieso?



- Schwierigkeiten, um die eigene Leistungsfähigkeit zu beurteilen
- Keine Klarheit darüber. Wie und mit welchen Kennzahlen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gemessen wird
- Keine Informationen über den Wettbewerb
- Keine Vergleichsdaten vorhanden

Ziel: Das Lernende Unternehmen

Benchmarking im Unternehmen

Status Quo?



- Die wenigsten Unternehmen verfügen über ein leistungsstarkes Kennzahlensystem, das über die finanziellen Größen hinausgeht
- Die wichtigen Grundlagen des Unternehmenserfolgs, wie Prozesse, Fähigkeiten, Infrastruktur oder Kunden werden nicht abgebildet (kg, Zeit, Liter, etc.)
- Oftmals werden die falschen Kennzahlen gemessen
- Kennzahlen sind nicht aufeinander abgestimmt
- Es mangelt an Vergleichbarkeit
- Kennzahlen sind oft nicht bekannt. Anmerkung: Dieses kann z.B. durch ein Benchmarking erreicht werden

Kommentare aus dem Workshop: International Workshop Performance and Risk Measurement, SDA Bocconi (Italy), Dec. 2004

Wieso Benchmarking?

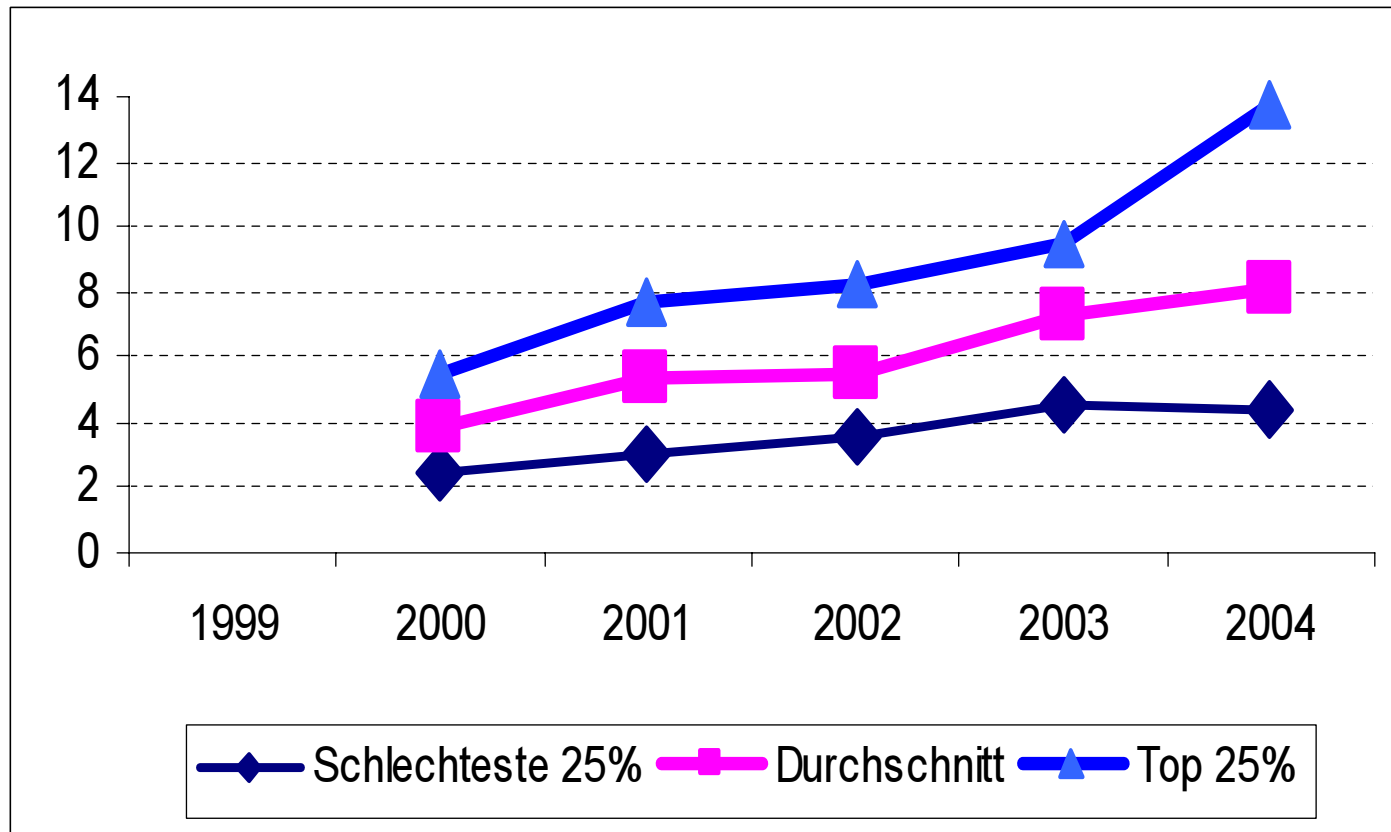
„Companies are going into trouble
because they are measuring the wrong
performance variables“
(Ronen, 2004)

Kennzahlensysteme im Unternehmen

Status Quo?



Anzahl von Kennzahlen,
mit denen ein Unternehmen gesteuert wird.



© International Best Service Awards Database ,74 companies from 2000-2004
Export Akademie Baden-Württemberg / GIMA consult

1. Warum Benchmarking?
2. Praxisbeispiele
3. Rückmeldungen der Unternehmen
4. Strategie und Benchmarking
5. Benchmarking und Rating
6. Zusammenfassung

Schneider Weisse, München/Kehlheim



International Best Service Award Der Sieger 2000



Schneider Weisse, München/Kehlheim



Private Weissbierbrauerei G. Schneider Sohn GmbH,
München/Kehlheim

Geschäftsführer: Georg Schneider

- Mitarbeiter: 110
- Umsatz: 25 Mio Euro
- Produkte: Alles rund um das Weissbier, 4 Wochen Flaschengärung (nicht in Tanks)
- Leitspruch:

„Altes bewahren und Neues schaffen“

Ergebnisse des Benchmarkings

- Hohe Lagerkosten
- Die genaue Analyse ergab, dass der Prozess sehr gut strukturiert ist und die hohen Lagerkosten mit dem Reifungsprozess (Flaschengärung) zusammenhängt.
- Weitere Optimierung der Lagerkosten als Ansporn
- Ausbau der internationalen Aktivitäten wurde durch das Benchmarking angestoßen (Vergleich Landwirtschaft z.B. in Brasilien, Ungarn)

(Schneider Weisse hat mehrmals bei den International Best Service Awards mitgemacht und sich ständig verbessert)

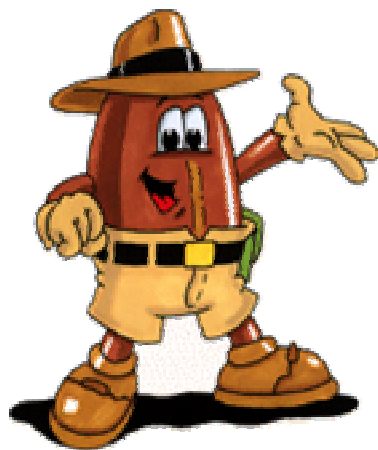
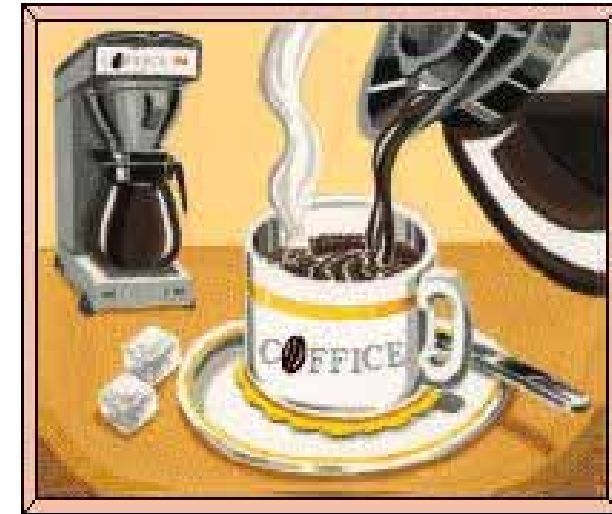
Begründung der Jury

- Von der Region in die ganze Welt (Marktanteil Bayern 12%, doch auch weltweit Kunden)
- Flexible Entlohnung
- Gelebte Unternehmensphilosophie ist in einem Handbuch dokumentiert und ist bei allen Mitarbeitern damit auch bekannt.
- Entwicklung neuer Verpackungsformen (als eines der ersten Unternehmen wurden Bierkästen zum teilen eingesetzt)

International Best Service Award Der Sieger 2002



bonOffice GmbH, Krefeld



bonOffice GmbH, Krefeld

Geschäftsführer: Wulf Arens

- Mitarbeiter: 18
- Umsatz: 2 Mio Euro
- Produkte: Eine gute Tasse Kaffee mit allen Diensten. Dazu: Leihweise Kaffeemaschinen mit Vollservice
- Sehr effiziente Kundenbetreuung
- Leitspruch:

Vom Kaffeelieferant zum Vollblut-Dienstleister

Ergebnisse des Benchmarkings

- Klare strategische Ausrichtung am Dienstleistungsgedanken
- Verankerung des Dienstleistungsgedankens in der Unternehmensphilosophie
- Einbindung der Mitarbeiter bei der Entwicklung der Unternehmensphilosophie

(Coffice hat mehrmals bei den International Best Service Awards mitgemacht und sich ständig verbessert)

Begründung der Jury

- Zentraler Wettbewerbsvorteil: Schnelligkeit und Liefergenauigkeit
- Lieferung innerhalb von 24 Stunden. Klappt das nicht, bekommt der Kunde 10 € gutgeschrieben
- Hohe Erreichbarkeit, keine Wartezeit am Telefon. Das Telefon darf nicht mehr als zwei mal klingeln, sonst bekommt der Kunde eine Gutschrift von 5 € (*vgl. Zitat Würth*).
- Neukunden haben Probezeit
- Starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, u.a. durch gemeinsames Erarbeiten des Unternehmens-Leitbilds, ein neues eindrucksvolles Firmengebäude mit dem schönsten Raum für die Mitarbeiter, ...

International Best Service Award Der Sieger 2002



roseplastic GmbH, Hergensweiler



roseplastic GmbH, Hergensweiler

Geschäftsführer: Peter Rösler

- Seit Gründung 1953 von Familienmitgliedern geleitet
- 260 Mitarbeiter mit einem Umsatz von 39 Mio DM
- Exportanteil 50%, Weltmarktanteil 75% bei Kunststoffverpackungen für Hartmetall-Werkzeuge
- 3 Standorte: D, GB, U.S.A.

Ergebnisse des Benchmarkings

- Einbindung der Mitarbeiter in den Benchmarking Prozess. Selbstverantwortung in Gruppenarbeit.
- Ausrichtung des Zwischenlagers als strategischen Wettbewerbsvorteil
- Laufende Optimierung der Herstellungsprozesse

(rose plastic hat seit 1997 immer an International Best Factory Awards teilgenommen und sich ständig verbessert)

Begründung der Jury

- permanente Veränderungs- und Verbesserungsprozess durch Konzentration auf Kundenbedürfnisse
- weltweite Verfügbarkeit, 24-Stunden-Service, Lagerhaltung (2-farbig), Komplettprogramm, Kommunikationssysteme, ...

Erfolge mit Kennzahlensystemen

Das Best Practice Beispiel Rose Plastic



- 1967 → Fokussierung auf Hohlgeblasene Kunststoffbehälter
- 1990 → Verschärfung des Wettbewerbs
- 1997 → Beginn des Benchmarking
- 2000 → Best Factory Awards
- 2001 → Fabrik des Jahres
- 2001 → Top 100
- 2002 → Ludwig Erhard Preis
- 2003 → To Job - Arbeitgeber des Jahres
- 2003 → Management Modell „Gemeinsam gewinnen“

1. Warum Benchmarking?
2. Praxisbeispiele
3. Rückmeldungen der Unternehmen
4. Strategie und Benchmarking
5. Benchmarking und Rating
6. Zusammenfassung

Benchmarking

Kommentare von Teilnehmern

„Nach durcharbeiten des Fragebogens haben wir einen Überblick, was überhaupt alles gemessen werden kann. Viele Kennzahlen waren uns im Vorfeld nicht bekannt.“

„Wir haben uns nun intensiv mit unseren Prozessen beschäftigt und verstehen diese nun besser“

„Mit dem Benchmarking haben wir eine Kultur des ständigen Lernens und Verbesserns implementiert“

Benchmarking

Kommentare von Teilnehmern

„Dadurch, dass wir beim Benchmarking Wettbewerb gewonnen haben, sind die Mitarbeiter stolz, bei uns arbeiten zu können“

„Durch die Einbindung aller Mitarbeiter (Abteilungen) in den Benchmarking Prozess verstehen diese die Prozesse besser“

„Durch das Benchmarking sind uns unsere langfristigen Ziele klarer – Stärken und Schwächen kennen wir nun“

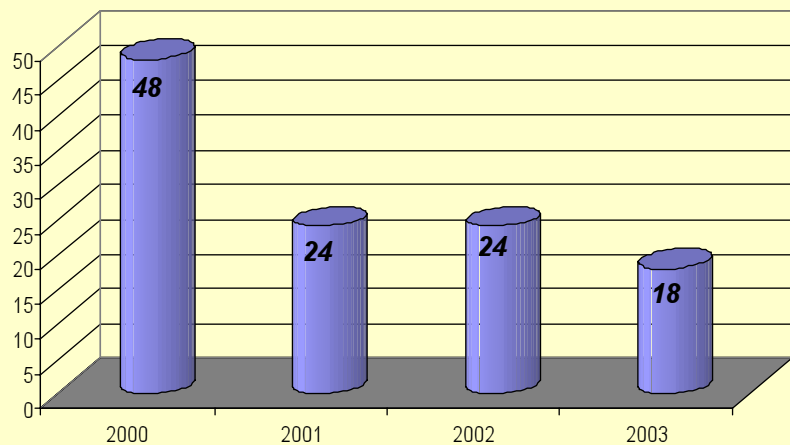
International Best Service Awards

Auswertung Deutschland 2000 - 2003

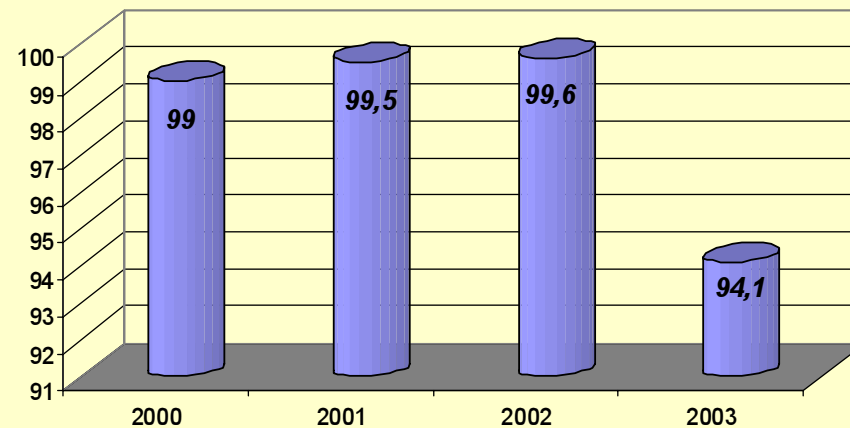


Beispiel für ein IBFA-Unternehmen

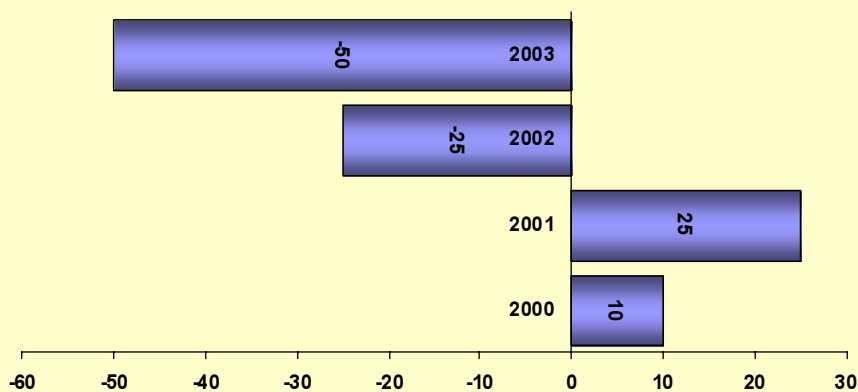
Produktinnovationszeit (Monate)



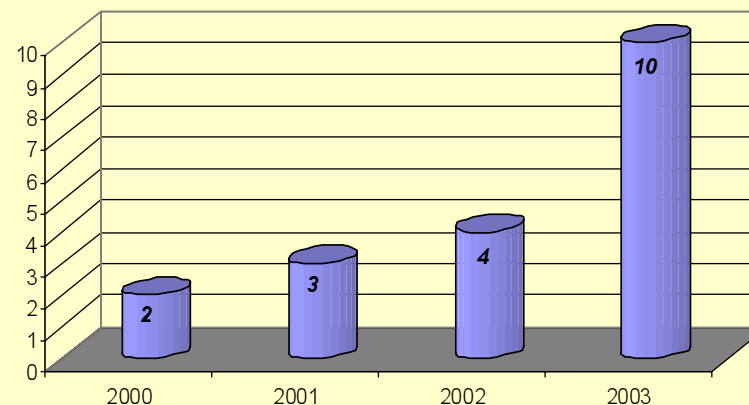
Liefergenauigkeit



Lagerbestand% (Veränderung)



Weiterbildungstage (Mitarbeiter)



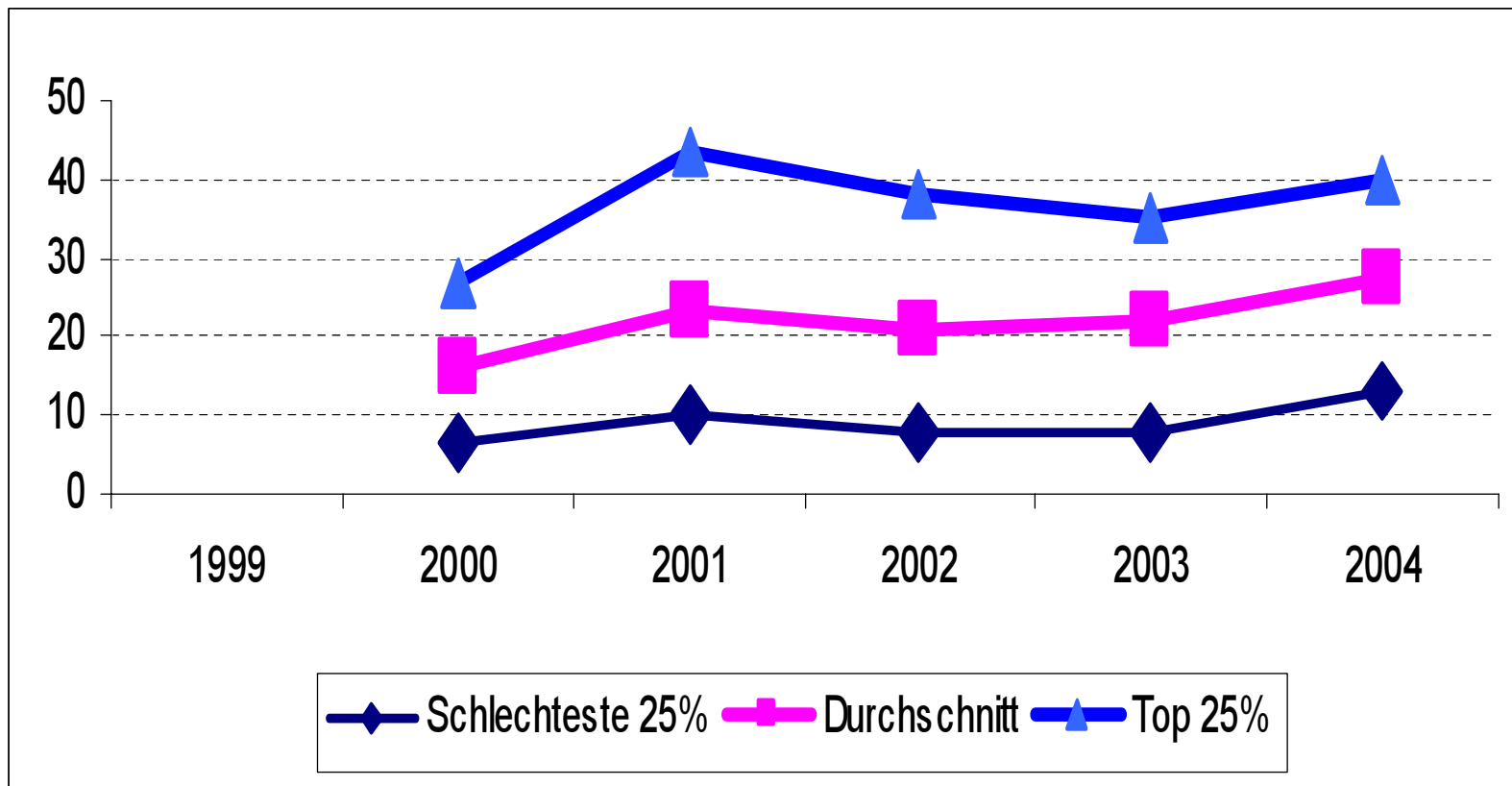
1. Warum Benchmarking?
2. Praxisbeispiele
3. Rückmeldungen der Unternehmen
4. Strategie und Benchmarking
5. Benchmarking und Rating
6. Zusammenfassung

International Best Service Awards

Auswertung Deutschland 2000 - 2003



Anteil der Arbeitszeit des Managements für Strategische Planung (%)



© International Best Service Awards Database ,74 companies from 2000-2004
Export Akademie Baden-Württemberg / GiMA consult

Export-Akademie
Baden-Württemberg



Kennzahlensysteme

Welches ist das Richtige?



Jeder Unternehmer hat seine individuelle Art "sein Unternehmen" zu steuern. Da dieses in einer Zeit rascher Veränderung nicht immer einfach ist, ist der Wunsch nach Rezepten verständlich. Aber die Vorstellung, es könnte ein Kennzahlensystem geben, das alle Managementprobleme nach dem Prinzip "man nehme..." löst, ist leider unrealistisch.

- Unternehmen und Kennzahlensystem müssen zusammenpassen
- U.a. entscheiden Philosophie, Kultur, Strategie und Entwicklungsstand des Unternehmens, sowie bereits eingeführte Methoden über das passende Modell

Beispiel:

Für ein ausschließlich finanziell orientiertes Unternehmen ist das EFQM Modell ungeeignet. Dagegen kann das EFQM Modell für ein Qualität orientiertes Unternehmen sehr gut geeignet sein

Benchmarking und Balanced Scorecard

BSC	IBFA	IBSA
Finanzen	C. Kostenstruktur	D. Kosten und Investitionen
Kunde & Markt	F. Produktinnovation H. Marktposition	C. Art der Dienstleistungen und Innovation
Prozesse	B. Herstellungsprozesse D. Lagerbestandsprofil G. Leistungsfaktoren	B. Management F. Marketing und Vertrieb
Mitarbeiter (Lernen Wissen, Information)	E. Beschäftigtenprofil	E. Mitarbeiter

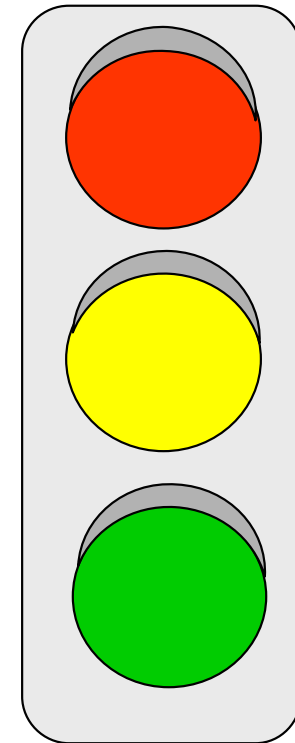
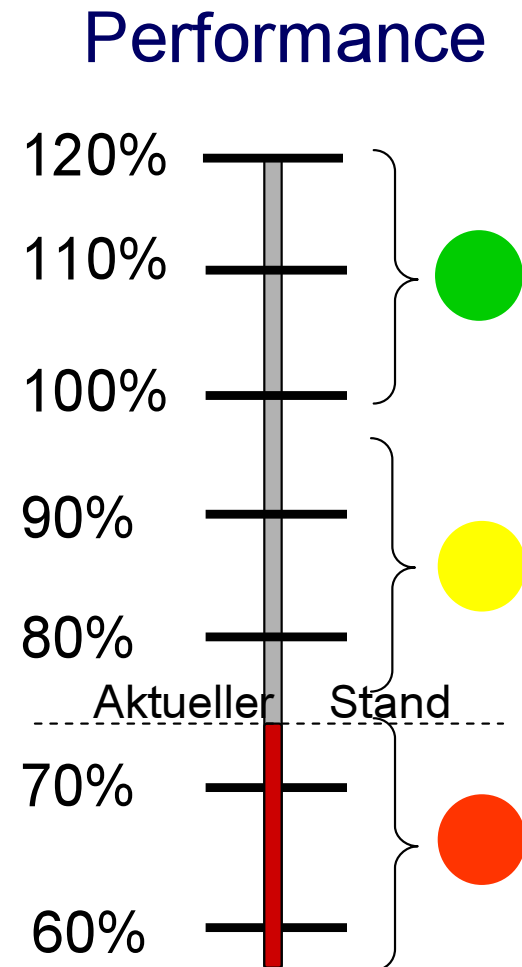
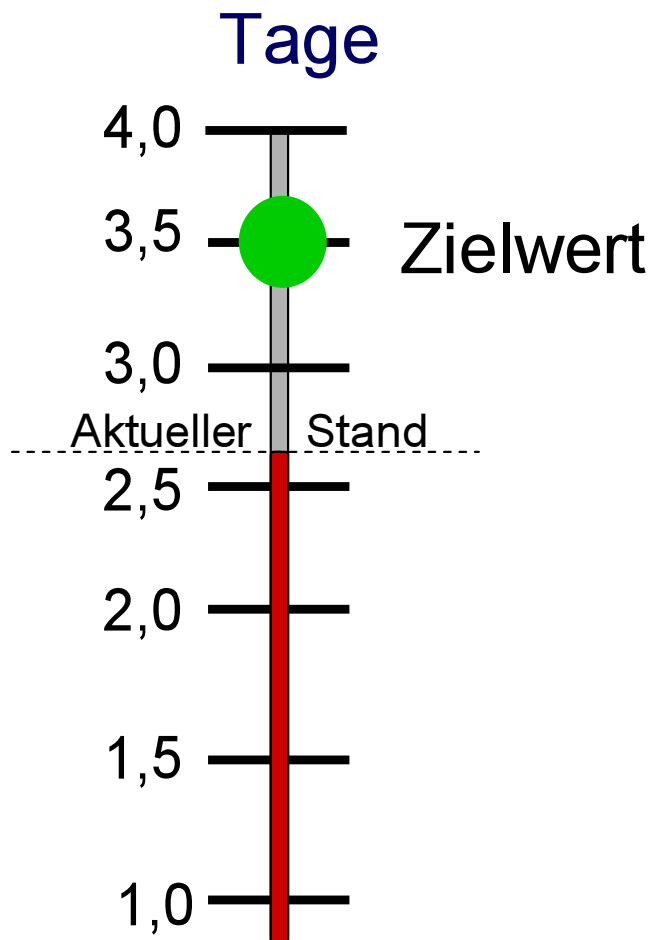
Beispiel Integrated Performance Index

Monitoring / Indexberechnung



Monitoring der Variablen

Variable: Trainings bestehende Mitarbeiter (Tage)



© Pfeiffer und Lohmüller (2004)

1. Warum Benchmarking?
2. Praxisbeispiele
3. Rückmeldungen der Unternehmen
4. Strategie und Benchmarking
5. Benchmarking und Rating
6. Zusammenfassung

Verbessern Sie Ihr Rating durch New Benchmarking



Benchmarking ist in 4 Punkten nützlich für das Rating:

1. Qualitative Kriterien werden im Benchmarking erfasst und können teilweise „quantifiziert“ werden.
2. Quantitative Kriterien aus dem Prozessbereich (Stück, Zeit, Gewicht...) unterstützen die Rating-Kriterien aus dem (Geld-) Finanzbereich. Sie zeigen klar die Schwächen und Verbesserungs-Potenziale auf.
3. Die relative Bedeutung der Kriterien werden im Benchmarking-Report mit aufgezeigt, da die Vergleichsmassstäbe vorliegen.
4. Viele Kriterien zeigen im Benchmarking die zukünftige („reale“) Entwicklung auf, teilweise aus Planungsdaten des Unternehmens, teilweise aus dem bisherigen zeitlichen Verlauf.

Fazit: Analyse Bilanz, G+V, Liquidität und Benchmarking ist ideal

1. Warum Benchmarking?
2. Praxisbeispiele
3. Rückmeldungen der Unternehmen
4. Strategie und Benchmarking
5. Benchmarking und Rating
6. Zusammenfassung

Benchmarking

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung



1. Bewußtsein für Benchmarking muß erst geschaffen werden.
2. Alle Mitarbeiter sind in den Prozess einzubeziehen.
3. Mischung von Ergebnis- Kennzahlen
(Rentabilität, Marktanteile) und Frühindikatoren
(Leistungstreibern).
4. Lernen von anderen – auch anderen Industrien ist sinnvoll
(Bsp. Internationalisierung Ackerbau).
5. Die Erfolgsfaktoren sollen sich auf durchgängige Prozesse
beziehen (z.B. Lieferant bis Kunde).
6. Die Erfolgsfaktoren muß der/die Mitarbeiter/in selbst messen
und steuern können.

Übersicht



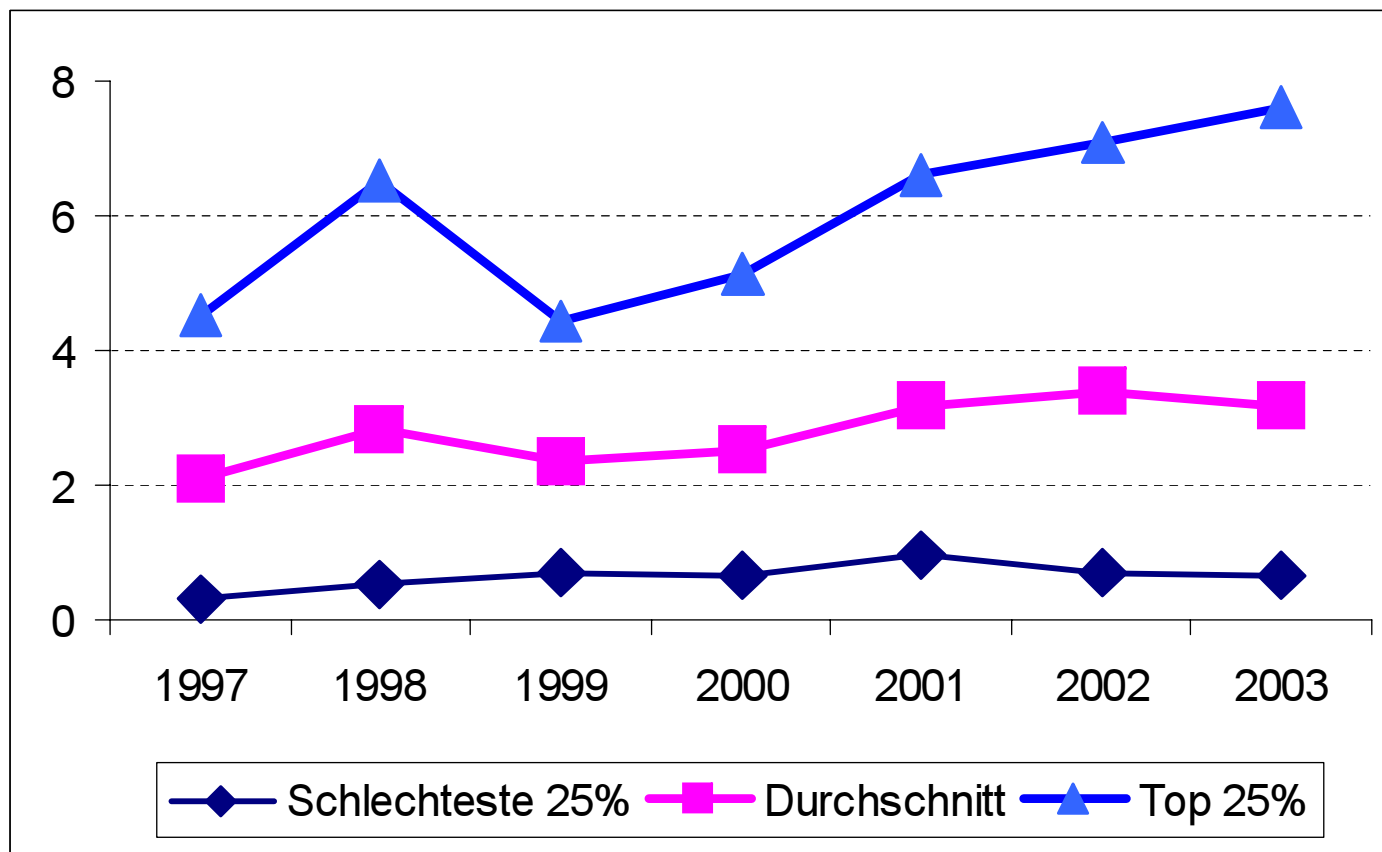
Reserve Folien

International Best Service Awards

Auswertung Deutschland 2000 - 2003



Weiterbildungstage je Mitarbeiter /Jahr (bestimmte Programme)



© International Best Factory Awards Database , 450 companies from 1997-2004
Export Akademie Baden-Württemberg / GiMA consult

Export-Akademie
Baden-Württemberg

