

D I E N S T L E I S T U N G

**B E N C H M A R K I N G**

**Bericht**

*für kleine und mittlere Unternehmen*

**Firma: Muster Software Company**

---

**Erstellt: 15:13:47 am 15.12.08**

---

**Referenznummer: 201971**

---



# Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Allgemeine Informationen</b> .....	4
<b>Einleitung</b> .....	6
Balanced Scorecard .....	7
Interpretation der Grafiken .....	8
<b>Zusätzliche Kommentare</b> .....	10
<b>Ergebnisse und Definitionen</b> .....	12
Finanzperspektive.....	12
Kundenperspektive.....	20
Lern- und Entwicklungsperspektive.....	22
Interne Prozessperspektive.....	26
<b>Anhang: Eingabewerte</b> .....	32

# Allgemeine Informationen

## Unternehmensinformationen

Firmenname	<b>Muster - Software Start-Up Company</b>
Ansprechpartner	<b>Herr M. Muster</b>
Position	<b>Softwareingenieur</b>
Adresse	<b>Softwarestraße 10 Berlin 10587 Germany</b>
Telefon	<b>123456</b>
Fax	<b>123456</b>

## Firmenprofil

Umsatz (Tsd.EUR)	<b>2.256</b>
Anzahl Mitarbeiter (FTE)	<b>30</b>
NACE Code (2003)	<b>72.21</b>
NACE Beschreibung	<b>Softwarehäuser (NACE = 7220 !!)</b>
Beschreibung der Geschäftstätigkeit	<b>ENTwicklung von Individualsoftware für Unternehmen</b>

# Allgemeine Informationen

## Benchmark-Kriterien

Anzahl Mitarbeiter	<b>Zwischen 10 und 50</b>
Umsatz (Tsd.EUR)	<b>Zwischen 250 und 3000</b>
Geschäftsfeld	<b>Nicht festgelegt</b>
NACE Code(s)	<b>72.21, 72.22</b>
Land/Länder	<b>Nicht festgelegt</b>
Region(en)	<b>Nicht festgelegt</b>
Maximaler Stichprobenumfang*	<b>333 Unternehmen</b>

\* Zeigt die Gesamtzahl der Unternehmen in der Vergleichsgruppe an.

# Über diesen Bericht

Dieser Bericht enthält die Ergebnisse der bei Ihnen durchgeführten Benchmarking-Untersuchung. Er vergleicht Ihre Leistungskennzahlen mit einer ausgewählten Stichprobe, welche mit Ihrem Berater abgestimmt wurde. Die Ergebnisse werden grafisch dargestellt und decken folgende Aspekte ab: Finanzen, Kunden, Lernen & Entwicklung sowie interne Prozesse. Dadurch ist eine Betrachtung nach dem Balanced-Scorecard-Ansatz möglich, der im folgenden Abschnitt beschrieben ist.

Dieser Bericht ist die Basis für eine vollständige Betrachtung Ihres Unternehmens und soll dazu dienen, Sie bei der Festlegung von Geschäftszielen, dem Entwickeln und Überprüfen von Geschäftsstrategien sowie der Priorisierung von Aktivitäten zu unterstützen. Für die Ergebnisse wurden sorgfältig ausgewählte Kennzahlen erarbeitet, welche eine ausgeglichene Betrachtung Ihrer Leistung sowie eine Identifikation von Ursache-Wirkungs-Beziehungen innerhalb Ihrer Organisation ermöglichen.

Für Unternehmen ist es notwendig, einen Rahmen zu schaffen, der es ermöglicht, Daten für die vier beschriebenen Perspektiven zu sammeln. Mit Hilfe dieser Daten haben Unternehmen die Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit ihrer eigenen Organisation umfassend und objektiv zu bewerten. Unternehmen sind damit in der Lage, nicht nur Felder zu beurteilen, auf denen Sie relativ gesehen Stärken und Schwächen aufweisen, sondern sie können nun auch Verbindungen zwischen Ursache und Wirkung herstellen. So kann dies beispielsweise die Antwort auf die Frage erleichtern, ob die F&E-Ausgaben zu einem höheren Innovationsgrad führen.

Ihre Ergebnisse zeigen Ihre relative Position im Verhältnis zur ausgewählten Stichprobe an und ermöglichen so die Identifikation von relativen Stärken und Schwächen. Wenn Sie den Fragebogen nicht in jedem Abschnitt vollständig ausgefüllt haben, werden diese Abschnitte zwar ausgedruckt, erscheinen aber ohne Werte.

Das Benchmarking sollte als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden werden, um sowohl die strategische Entwicklung als auch die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens nachhaltig zu unterstützen. Daher ist die jährliche Durchführung einer Benchmarkinganalyse zu empfehlen.

winningmeasures

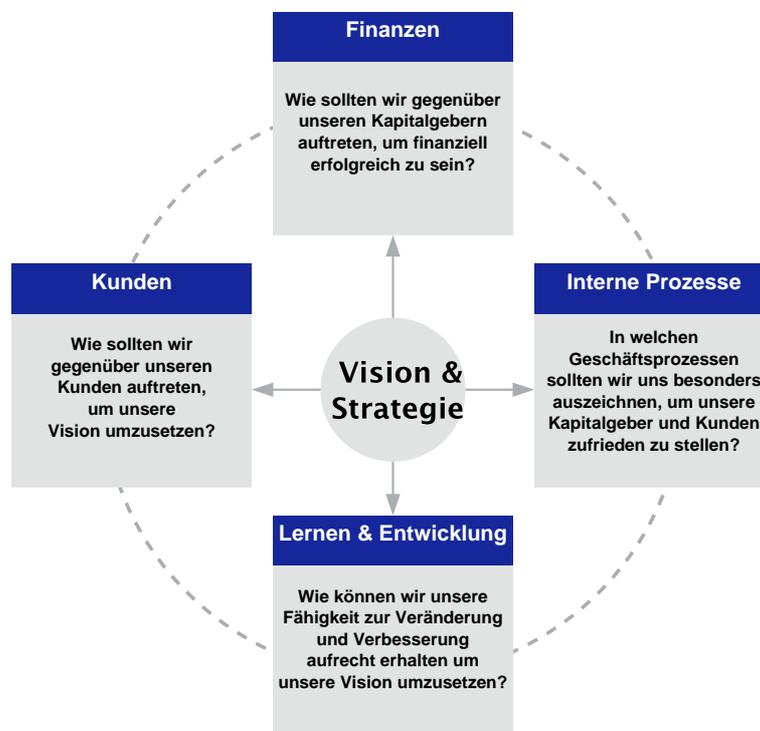
# Die Balanced Scorecard

*Nur was man messen kann, lässt sich managen.*

Die am weitesten verbreitete Vorgehensweise zur Strukturierung von Kennzahlen im Sinne eines ganzheitlichen Leistungsmessungs- und Managementinstrumentes ist der von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard-Ansatz. Der Versuch einer Übersetzung des Begriffes Balanced Scorecard (BSC) führt zunächst zu dem Ausdruck ausgewogener Berichtsbogen. Die Ausgewogenheit bezieht sich dabei insbesondere auf den Aspekt, dass in der BSC auch die Sichtweisen von Interessengruppen wie Kapitalgebern, Kunden und Mitarbeitern berücksichtigt werden und somit eine Gesamtsicht auf das Unternehmen entsteht.

Hauptziel der BSC ist es, die Mission und die Strategie eines Unternehmens in konkrete Arbeitsziele und Kennzahlen zu übersetzen, mit denen das ganze Unternehmen über relevante Faktoren für den gegenwärtigen und den zukünftigen Erfolg informiert wird.

Der BSC-Ansatz beinhaltet die Zuordnung von Kennzahlen zu den folgenden vier Unternehmensbetrachtungsperspektiven, die über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft sind:



# Interpretation der Grafiken

Die Abbildungen zu den Kennzahlen enthalten sowohl grafische als auch statistische Auswertungen Ihrer Benchmarking-Ergebnisse. Die Ergebnisse werden als Perzentile dargestellt und die Länge des horizontalen Balkens zeigt die Leistung im Vergleich zur ausgewählten Stichprobe. Jede Kennzahl ist mit ihrer zugehörigen Einheit ('EUR', '%' oder '#' für Anzahl) in der linken Hauptspalte aufgelistet.

## Relativer Wert

Die Angabe in der Spalte 'Relativer Wert' drückt Ihre Leistung im Vergleich zur ausgewählten Stichprobe aus, wobei Ihre relative Position als prozentualer Wert im Verhältnis zur Stichprobe aus der Datenbank angegeben wird. Ein Wert von 60 bedeutet z.B., dass die errechnete Kennzahl für Ihr Unternehmen besser ist als bei 60% der Unternehmen in der Vergleichsgruppe.

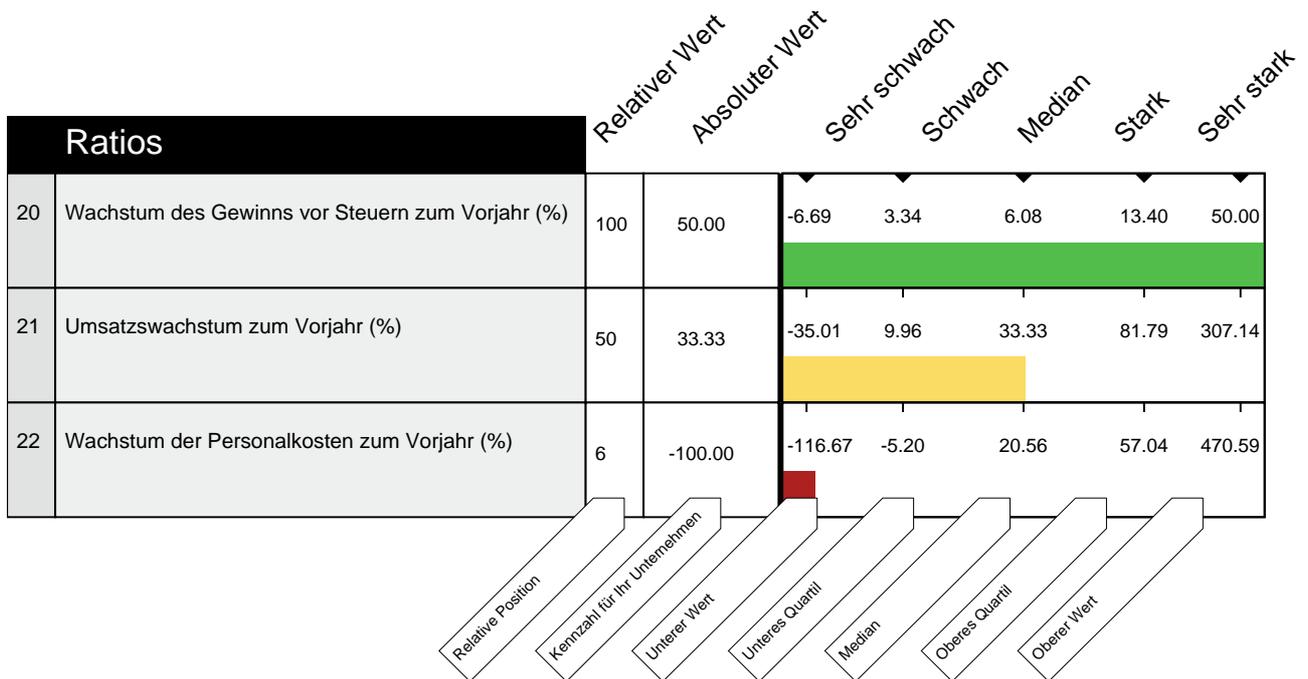
## Absoluter Wert

Dieses ist die eigentliche Berechnung auf Grundlage der von Ihnen eingegebenen Daten für jede Kennzahl. Wenn in dieser Spalte kein Ergebnis angegeben ist, deutet dies darauf hin, dass entweder ein oder mehrere benötigte Felder zur Berechnung dieser Kennzahl nicht ausgefüllt wurden. Folglich wird in der Spalte "Relativer Wert" ebenfalls kein Ergebnis angegeben.

## Statistische Ergebnisse

Die Werte für die Kategorien 'Sehr schwach' bzw. 'Sehr stark' repräsentieren das fünfte bzw. das fünfundneunzigste Hundertstel (Perzentil) der von den Unternehmen erreichten Ergebnisse. Sie wurden ausgewählt, damit die Extreme des Datenbestandes nicht angezeigt werden. Folglich ist es möglich, dass Firmen in der Bandbreite unter fünf Prozent bzw. über fünfundneunzig Prozent liegen. Deshalb kann eine Firma statistische Standardwerte haben, die unter dem Wert für 'Sehr schwach' bzw. über dem Wert für 'Sehr stark' liegen. Die Werte für die Kategorien 'Schwach' bzw. 'Stark' repräsentieren das untere bzw. das obere Quartil. Der Median (auch Zentralwert) teilt die Stichprobe genau in der Hälfte.

Beispielgrafik



Anmerkungen:



# Ergebnisse & Definitionen



# Finanzperspektive

Die in der Finanzperspektive des Berichts eingesetzten Kennzahlen dienen der Bewertung der individuellen Unternehmensleistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu den ausgewählten Vergleichsunternehmen. Die Finanzperspektive beinhaltet insbesondere Kennzahlen, die für die Führung eines KMU von großer Bedeutung sind und bereits von vielen Unternehmen im Rahmen des Unternehmenscontrolling erfolgreich angewendet werden. Die Kennzahlen beinhalten Größen, die über die Rentabilität, das Finanzmanagement, die Produktivität und das Wachstum Auskunft geben und somit einen guten Gesamtüberblick über die finanziellen Ergebnisse Ihres Unternehmens aufzeigen. Bei der Beurteilung dieser Kennzahlen ist es wesentlich, die Ergebnisse der Finanzperspektive mit den Auswirkungen auf andere Bereiche in Korrelation zu setzen. Diese Kennzahlen besitzen demnach insgesamt eine große Verbreitung und Akzeptanz in KMU. Der Bericht wird dazu führen, dass in ihrem Unternehmen bestehende Praktiken betrachtet werden, die als Ursachen entweder zur Leistungsfähigkeit beitragen oder diese eher vermindern.

## Verdient das Unternehmen genug Geld?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
1	Umsatzrentabilität (%)	47	5,67	-29,77	2,18	6,75	14,74	33,81
2	Rentabilität des langfristig gebundenen Kapitals [=ROCE (Return on Capital Employed)] (%)	83	104,07	-241,39	11,75	33,62	78,38	226,94
3	Rentabilität des Nettovermögens [=RONA (Return on Net Assets)] (%)	37	16,84	-216,47	8,63	30,12	69,90	253,25
4	Rentabilität des Gesamtvermögens [=ROTA (Return on Total Assets)] (%)	49	16,45	-54,95	6,51	17,47	34,39	92,45
5	Fixkosten in Prozent vom Umsatz (%)	0	0,75	18,73	54,36	66,62	84,09	104,96
6	Personalkosten in Prozent vom Umsatz (%)	65	42,24	115,17	59,19	47,99	38,38	11,16
7	Wertschöpfung in Prozent vom Umsatz (%)	95	97,83	38,63	68,73	83,32	91,35	98,56

Anmerkungen:

Muster - Software Start-Up Company

Erstellt 15:13:47 on 15.12.08© winningmoves 2008.

# Erläuterung der Kennzahlen

### 1 Umsatzrentabilität (%)

$$(\text{Gewinn vor Steuern} / \text{Gesamtumsatz}) \times 100 \quad [(\text{Q7} / \text{Q3}) \times 100]$$

Diese Kennzahl drückt den Gewinn vor Steuern als Prozentsatz vom Umsatz aus. Sie ist ein Wachstums- und Rentabilitätsindikator und dient auch zum Vergleich der Kostenentwicklung.

### 2 Rentabilität des langfristig gebundenen Kapitals [=ROCE (Return on Capital Employed)] (%)

$$[\text{Gewinn vor Steuern} / (\text{Langfristige Kredite} + \text{Andere langfristige Verbindlichkeiten} + \text{Eigenkapital})] \times 100 \quad [(\text{Q7} / (\text{Q17} + \text{Q18} + \text{Q19})) \times 100]$$

Diese Kennzahl drückt den Gewinn vor Steuern als Prozentsatz des langfristig zur Verfügung stehenden Kapitals aus. Diese Kennzahl ist sowohl ein Rentabilitäts- als auch ein Wachstumsindikator, da sie die Effizienz des Kapitaleinsatzes während des Unternehmenswachstums darstellt.

### 3 Rentabilität des Nettovermögens [=RONA (Return on Net Assets)] (%)

$$[\text{Gewinn vor Steuern} / (\text{Bilanzsumme} - \text{Verbindlichkeiten aus L + L} - \text{Andere kurzfristige Verbindlichkeiten})] \times 100$$

Diese Kennzahl drückt den Gewinn vor Steuern als Prozentsatz des Nettovermögens verringert um kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sowie sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten aus. Diese Kennzahl beurteilt sowohl Rentabilität als auch Wachstum, unabhängig von der Art der Finanzierung.

### 4 Rentabilität des Gesamtvermögens [=ROTA (Return on Total Assets)] (%)

$$[\text{Gewinn vor Steuern} / \text{Bilanzsumme}] \times 100 \quad [(\text{Q7} / \text{Q9}) \times 100]$$

Diese Kennzahl drückt den Gewinn vor Steuern als Prozentsatz des Gesamtvermögens verringert um kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sowie sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten aus. Diese Kennzahl beurteilt sowohl Rentabilität als auch Wachstum, unabhängig von der Art der Finanzierung.

### 5 Fixkosten in Prozent vom Umsatz (%)

$$[(\text{Gesamtumsatz} - \text{Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen} - \text{Betriebsergebnis}) / \text{Gesamtumsatz}] \times 100 \quad [((\text{Q3} - \text{Q4} - \text{Q5}) / \text{Q3}) \times 100]$$

Gibt die Kostenstruktur an. Unternehmen mit einem hohen Fixkostenanteil besitzen ein hohes Kostenstrukturrisiko. Bei Änderung der Beschäftigungslage können mit Hilfe der Kostenstruktur mögliche Schwankungen von zukünftigen Erträgen abgelesen werden. Unternehmen mit einem hohen Kostenstrukturrisiko (also einem hohen Fixkostenanteil) haben bei steigendem Umsatz überproportional steigende Erträge. Jedoch sind bei sinkendem Umsatz auch die Verluste überproportional.

### 6 Personalkosten in Prozent vom Umsatz (%)

$$(\text{Personalkosten} / \text{Gesamtumsatz}) \times 100 \quad [(\text{Q8} / \text{Q3}) \times 100]$$

Gibt den Anteil der Personalkosten am Gesamtumsatz an.

### 7 Wertschöpfung in Prozent vom Umsatz (%)

$$[(\text{Gesamtumsatz} - \text{Materialeinzelkosten}) / \text{Gesamtumsatz}] \times 100 \quad [((\text{Q3} - \text{Q20}) / \text{Q3}) \times 100]$$

Zeigt die Wertschöpfungseffizienz des Unternehmens an. Die Kennzahl entspricht der Differenz von Umsatz und Materialeinzelkosten (zzgl. bezogener Dienstleistungen).

## ERGEBNISSE: Finanzperspektive

### Ist das Unternehmen finanziell stabil?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
8	Liquidität 3. Grades (Current Ratio) (#)	100	47,44	0,54	1,00	1,46	2,08	5,75
9	Liquidität 2. Grades (Acid Test Ratio) (#)	100	47,44	0,42	0,91	1,37	2,02	5,53
10	Zahlungsdauer in Tagen (#)	49	134,08	10,06	75,26	138,96	319,30	2.771
11	Geldeingangsdauer in Tagen (#)	70	37,05	123,00	62,29	44,76	34,64	5,51
12	Umschlag des Betriebskapitals (Working Capital Turnover) (#)	54	4,89	-32,86	2,06	4,39	6,89	32,21
13	Zahlungsmittel / Umsatz (%)	73	11,08	0,00	1,10	5,26	11,76	45,29
14	Zinsdeckung (#)	43	6,10	-49,50	1,20	9,98	45,75	132,00
15	Verschuldungsgrad (%)	50	0,00	400,00	35,99	0,08	0,00	-137,96

Anmerkungen:

# Erläuterung der Kennzahlen

### 8 Liquidität 3. Grades (Current Ratio) (#)

*(Forderungen aus L+L + Vorräte + flüssige Mittel + sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände) / (Verbindlichkeiten aus L+L + andere kurzfristige Verbindlichkeiten + kurzfristige Kredite)  $[(Q10 + Q11 + Q12 + Q13) / (Q14 + Q15 + Q16)]$*

Diese Kennzahl misst die Liquidität des Unternehmens und somit seine Fähigkeit, alle kurzfristigen Verbindlichkeiten pünktlich aus dem Umlaufvermögen begleichen zu können.

### 9 Liquidität 2. Grades (Acid Test Ratio) (#)

*(Forderungen aus L+L + flüssige Mittel + sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände) / (Verbindlichkeiten aus L+L + kurzfristige Kredite + andere kurzfristige Verbindlichkeiten)  $[(Q10 + Q12 + Q13) / (Q14 + Q15 + Q16)]$*

Diese Kennzahl misst die Liquidität des Unternehmens und somit seine Fähigkeit, alle kurzfristigen Verbindlichkeiten pünktlich aus dem Umlaufvermögen begleichen zu können. Vorräte werden hier nicht berücksichtigt, da diese unter Umständen nicht schnell genug in Geld verwandelt werden können.

### 10 Zahlungsdauer in Tagen (#)

*(Verbindlichkeiten aus L+L / Materialeinzelkosten) x 365  $[(Q14 / Q20) x 365]$*

Diese Kennzahl zeigt den Zeitraum an, den das Unternehmen von Rechnungslegung bis zur Bezahlung verstreichen lässt. Die Kennzahl ist ein Indikator für die Verlässlichkeit des eigenen Unternehmens bei den Gläubigern und für das Verhältnis zu den Lieferanten. Die Kennzahl kann auch die Zahlungsfähigkeit ausdrücken.

### 11 Geldeingangsdauer in Tagen (#)

*(Forderungen aus L+L / Gesamtumsatz) x 365  $[(Q10 / Q3) x 365]$*

Zeigt den Zeitraum an, den das Unternehmen auf die Bezahlung seiner offenen Rechnungen wartet. Die Kennzahl ist ein Indikator für den Umgang mit Schuldnern (Kreditrisikomanagement). Die Kennzahl kann auch das Verhältnis zu den Kunden widerspiegeln.

### 12 Umschlag des Betriebskapitals (Working Capital Turnover) (#)

*Gesamtumsatz / [(Forderungen aus L+L + Vorräte + flüssige Mittel) - (Verbindlichkeiten aus L+L + andere kurzfristige Verbindlichkeiten)]  $[Q3 / [(Q10 + Q11 + Q12) - (Q14 + Q15)]]$*

Diese Kennzahl misst die Fähigkeit des Unternehmens, aus vorhandenem Umlaufvermögen Umsätze zu generieren. Ein hoher Kennzahlenwert bedeutet einen effektiven Einsatz des Umlaufvermögens.

### 13 Zahlungsmittel / Umsatz (%)

*(Flüssige Mittel / Gesamtumsatz) x 100  $[(Q12 / Q3) x 100]$*

Für viele KMU ist die Verfügbarkeit von flüssigen Mitteln (Bargeld) ein wichtiger Faktor. Diese Kennzahl zeigt, ob das Unternehmen Zugang zu ausreichenden Bargeldmitteln hat. Bei Unternehmen mit überproportional hohem Liquiditätsbestand stellt sich die Frage einer besseren Veranlagung der flüssigen Mittel.

### 14 Zinsdeckung (#)

*Gewinn vor Steuern / Zinsen und ähnliche Aufwendungen  $[Q7 / Q6]$*

Diese Kennzahl zeigt das Verhältnis von Gewinn und Zinsen. Je größer der Kennzahlenwert ist, desto weniger verwundbar ist ein Unternehmen in Bezug auf Gewinnschmälerungen bzw. Erhöhung der Zinszahlungen.

### 15 Verschuldungsgrad (%)

*[(Kurzfristige Kredite + langfristige Kredite) / Eigenkapital] x 100  $[(Q16 + Q17) / Q19) x 100]$*

Diese Kennzahl misst die Abhängigkeit des Unternehmens von der Fremdkapitalfinanzierung und drückt somit auch das Geschäftsrisiko aus.

## ERGEBNISSE: Finanzperspektive

### Ist das Unternehmen produktiv??

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
16	Flächenproduktivität (€/m²)	97	7.520	159,38	774,69	1.363	2.276	14.540
17	Gewinn vor Steuern / Mitarbeiter (€)	41	4.267	-17.423	1.839	5.365	11.145	28.710
18	Umsatz / Mitarbeiter (€)	29	75.200	37.079	72.602	88.009	108.407	135.978
19	Wertschöpfung pro Mitarbeiter (€)	76	73.567	21.302	42.668	58.250	72.856	117.450

Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

**16 Flächenproduktivität (€/m²)**

*Gesamtumsatz / Produktions- und Lagerfläche [(Q3 / Q47) x 1000]*

Gibt an, wie effizient das Unternehmen seine Produktions- und Lagerflächen nutzt.

**17 Gewinn vor Steuern / Mitarbeiter (€)**

*Gewinn vor Steuern / Anzahl Mitarbeiter [(Q7 / Q30) X 1000]*

Diese Kennzahl ist ein Indikator der Mitarbeiterrentabilität.

**18 Umsatz / Mitarbeiter (€)**

*Gesamtumsatz / Anzahl Mitarbeiter [(Q3 / Q30) X 1000]*

Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Produktivität.

**19 Wertschöpfung pro Mitarbeiter (€)**

*(Gesamtumsatz - Materialeinzelkosten) / Anzahl Mitarbeiter [(Q3 - Q20) / Q30] x 1000*

Gibt die durchschnittliche Wertschöpfung pro Mitarbeiter an und ist ein Indikator für Mitarbeiterproduktivität und Ertragskraft des Unternehmens.

## ERGEBNISSE: Finanzperspektive

### Wächst Ihr Unternehmen im richtigen Maß?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
20	Wachstum des Gewinns vor Steuern zum Vorjahr (%)	60	60,00	-602,63	-48,36	39,63	76,61	127,57
21	Umsatzwachstum zum Vorjahr (%)	70	29,43	-35,11	-6,80	14,47	36,56	250,10
22	Wachstum der Personalkosten zum Vorjahr (%)	22	51,27	147,30	46,38	16,73	4,66	-31,38

Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

**20 Wachstum des Gewinns vor Steuern zum Vorjahr (%)**

$$\frac{[(\text{Gewinn vor Steuern} - \text{Gewinn vor Steuern des Vorjahres}) / \text{Gewinn vor Steuern des Vorjahres}] \times 100}{[(Q7 - Q7a) / Q7a] \times 100}$$

Zeigt die prozentuale Veränderung des Gewinns im Vergleich zum Vorjahr an.

**21 Umsatzwachstum zum Vorjahr (%)**

$$\frac{[(\text{Gesamtumsatz} - \text{Gesamtumsatz des Vorjahres}) / \text{Gesamtumsatz des Vorjahres}] \times 100}{[(Q3 - Q3a) / Q3a] \times 100}$$

Zeigt die prozentuale Veränderung der Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr an. Diese Kennzahl misst die Fähigkeit des Unternehmens, seinen Absatz zukünftig zu steigern.

**22 Wachstum der Personalkosten zum Vorjahr (%)**

$$\frac{[(\text{Personalkosten} - \text{Personalkosten des Vorjahres}) / \text{Personalkosten des Vorjahres}] \times 100}{[(Q8 - Q8a) / Q8a] \times 100}$$

Zeigt die prozentuale Veränderung der Personalkosten im Vergleich zum Vorjahr an.

# Kundenperspektive

Für die Kundenperspektive des Berichts werden Kennzahlen herangezogen, die die Bewertung des Leistungserstellungsprozesses des untersuchten KMU aus Sicht der Kunden gestatten. Mittels der in der Kundenperspektive eingesetzten Kennzahlen wird die Führung des untersuchten KMU insbesondere über die Kundenzufriedenheit bezüglich des aus Sicht der Kunden zu bewertenden Lieferantenmanagements, der Innovationsfähigkeit und der Produktqualität sowie der Marketing- und Vertriebsaktivitäten informiert. Die in der Kundenperspektive integrierten Kennzahlen besitzen allgemein eine große Akzeptanz in KMU und werden von Unternehmen im Rahmen des Unternehmenscontrollings erfolgreich angewendet.

Kümmert sich das Unternehmen effektiv um die Kundenbeziehungen?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
23	Durchschnittliche Auftragshöhe (€)	95	80.571	469,01	2.350	6.888	17.273	131.660
24	Neukundenanteil (%)	55	29,41	0,00	15,24	26,79	37,98	75,00
25	Reklamationen pro Kunde (#)	8	0,12	0,42	0,05	0,01	0,00	0,00
26	Reklamationsanteil an Aufträgen (%)	3	7,14	15,31	2,04	0,40	0,00	0,00
27	Abweichung der Lieferzuverlässigkeit (%)	27	3,57	46,67	4,11	0,36	0,00	0,00

Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

**23 Durchschnittliche Auftragshöhe (€)**

*Gesamtumsatz / Anzahl erhaltener Aufträge [(Q3 / Q27) X 1000]*

Gibt die durchschnittliche Auftragshöhe in Euro an.

**24 Neukundenanteil (%)**

*(Anzahl Neukunden / Gesamtanzahl Kunden) x 100 [(Q23 / Q22) x 100]*

Diese Kennzahl zeigt das Wachstum des Kundenstamms in Prozent.

**25 Reklamationen pro Kunde (#)**

*Anzahl Kundenreklamationen / Gesamtanzahl Kunden [Q28 / Q22]*

Diese Kennzahl berechnet die durchschnittliche Beschwerdehäufigkeit pro Kunden, unabhängig von der Anzahl der Aufträge oder Kunden. Die Entwicklung dieser Kennzahl kann Leistungsverbesserungen anzeigen.

**26 Reklamationsanteil an Aufträgen (%)**

*(Anzahl Kundenreklamationen / Anzahl erhaltener) x 100 [(Q28 / Q27) x 100]*

Diese Kennzahl berechnet die durchschnittlichen Reklamationen pro eingegangenem Auftrag, unabhängig von den Kunden. Die Entwicklung dieser Kennzahl kann Leistungsverbesserungen anzeigen und ist auch ein Maßstab für verlorene Aufträge.

**27 Abweichung der Liefertreue (%)**

*(Anzahl nicht termingerecht ausgelieferter Aufträge / Anzahl erhaltener Aufträge) x 100 [(Q29 / Q27) x 100]*

Diese Kennzahl zeigt die Fähigkeit, gegebene Lieferversprechen einzuhalten. Ein kleinerer Wert bedeutet eine bessere Leistung.

# Lern- und Entwicklungsperspektive

Die in der Lern- und Entwicklungsperspektive des Berichts eingesetzten Kennzahlen dienen zum einen der Bewertung der Innovations- und Zukunftsfähigkeit bezüglich der Investitionen und der daraus resultierenden Ergebnisse, den Produktinnovationen. Zum anderen wird die Innovations- und Zukunftsfähigkeit bezüglich der Mitarbeiter des untersuchten KMU gemessen und bewertet, indem sowohl Größen der Mitarbeiterfluktuation und -qualifikation als auch der Mitarbeiterzufriedenheit erhoben werden. In der Lern- und Entwicklungsperspektive sind insbesondere solche Kennzahlen enthalten, die für Unternehmensführung eines KMU zur Bewertung des Innovationsmanagements sowohl bezüglich der Produkte (Innovationsergebnis) als auch der Mitarbeiter (Befähigung zur Innovation) von großer Bedeutung sind. Die in dieser Perspektive eingesetzten Kennzahlen messen somit die Innovations- und Zukunftsfähigkeit eines KMU bezüglich der Investitionsintensität und der Mitarbeiter. Somit wird über sie auch das Personalmanagement eines Unternehmens bewertet

## Führt das Unternehmen seine Mitarbeiter effektiv?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
28	Durchschnittliche Personalkosten pro Mitarbeiter (€)	100	31.767	65.630.190 47.850.000	38.382.353	27.698.390	4.509.568	
29	Verhältnis direkte Mitarbeiter zu indirekten Mitarbeitern (#)	72	4,00	0,44	1,50	2,42	4,42	13,00
30	Verhältnis Mitarbeiter zu Führungskräften (#)	81	6,00	2,50	3,33	4,88	6,00	12,00
31	Mitarbeiterqualifikation akademisch (%)	69	63,33	0,00	22,74	44,16	75,48	100,00
32	Mitarbeiterqualifikation formal (%)	24	23,33	0,00	24,16	51,72	84,52	100,00
33	Aus- und Weiterbildungsintensität (%)	45	0,35	0,00	0,17	0,41	0,80	2,64

Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

**28 Durchschnittliche Personalkosten pro Mitarbeiter (€)**

*Personalkosten / Anzahl Mitarbeiter [(Q8 / Q30) X 1000]*

Gibt die Personalauslastung und die generelle Effektivität des Personalmanagements innerhalb des Unternehmens an.

**29 Verhältnis direkte Mitarbeiter zu indirekten Mitarbeitern (#)**

*Anzahl Mitarbeiter, die direkt am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind / (Anzahl Mitarbeiter - Anzahl der Mitarbeiter, die direkt an der Herstellung/ Bereitstellung von Produkten/Dienstleistungen beteiligt sind) [Q38 / (Q30 - Q38)]*

Bestimmt die Anzahl der Mitarbeiter, die direkt am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind, verglichen mit denen die nur indirekt mit der Herstellung/Bereitstellung von Produkten/Dienstleistungen befasst sind

**30 Verhältnis Mitarbeiter zu Führungskräften (#)**

*Anzahl Mitarbeiter / Anzahl der Führungskräfte [Q30 / Q31]*

Bestimmt die Anzahl der Mitarbeiter je Führungskraft/ Kontrolleur. Dies Ermöglicht es Organisationen, die Angemessenheit ihrer Führungs- und Kontrollebenen zu messen.

**31 Mitarbeiterqualifikation akademisch (%)**

*(Anzahl Mitarbeiter mit Hochschulabschluss / Anzahl Mitarbeiter) x 100 [(Q32 / Q30) x 100]*

Bestimmt das Verhältnis von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss im Vergleich zu allen übrigen Mitarbeitern einer Organisation. Stellt eine Möglichkeit dar, den Bildungsgrad einer Organisation zu bestimmen.

**32 Mitarbeiterqualifikation formal (%)**

*(Anzahl Mitarbeiter mit formaler, tätigkeitsbezogener Qualifikation / Anzahl Mitarbeiter) x 100 [Q33 / Q30 x 100]*

Bestimmt das Verhältnis von Mitarbeitern mit formaler, tätigkeitsbezogener Qualifikation im Vergleich zu allen übrigen Mitarbeitern einer Organisation. Diese Kennzahl ist ein Hinweis für den Grad an formeller, tätigkeitsbezogener Schulung bzw. Ausbildung innerhalb des Unternehmens.

**33 Aus- und Weiterbildungsintensität (%)**

*(Aufwendungen für Aus- u. Weiterbildung / Umsatz) x 100 [(Q39 / Q3) x 100]*

Zeigt den prozentualen Anteil der Ausgaben vom Gesamtumsatz eines Unternehmens für Aus- u. Weiterbildung seiner Mitarbeiter.

# ERGEBNISSE: Lern- und Entwicklungsperspektive

Sind die Mitarbeiter zufrieden?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
34	Unfallkoeffizient (#)	100	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00
35	Mitarbeiterfluktuationsgrad kurzfristig (%)	100	0,00	11,90	3,57	0,00	0,00	0,00
36	Anteil neuer Mitarbeiter (%)	75	10,00	63,64	33,33	20,00	10,00	0,00
37	Krankenstand (#)	30	2,50	5,27	2,90	1,80	1,05	0,00
38	Mitarbeiterfluktuationsgrad (%)	64	6,67	36,36	14,68	9,09	3,89	0,00

Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

**34 Unfallkoeffizient (#)**

*Anzahl Betriebsunfälle / Anzahl Mitarbeiter [Q50 / Q30]*

Die Kennzahl zeigt, wie sehr die Organisation um Sicherheit bemüht ist und welche Bedeutung einem sicheren Arbeitsumfeld beigemessen wird.

**35 Mitarbeiterfluktuationsgrad kurzfristig (%)**

*(Anzahl der Mitarbeiter, die den Betrieb innerhalb von 6 Monaten wieder verlassen haben / Anzahl Mitarbeiter) x 100 [(Q37 / Q30) x 100]*

Diese Kennzahl zeigt, wie erfolgreich eine Organisation Mitarbeiter ausgewählt hat, die der Position und der Organisation gerecht werden. Eine große Anzahl von Mitarbeitern die den Betrieb nach kurzer Zeit wieder verlassen, deutet darauf hin, dass es ein Missverhältnis von Erwartungen zwischen den eingestellten Mitarbeitern und der Organisation oder den Jobs gibt für die sie eingestellt worden sind.

**36 Anteil neuer Mitarbeiter (%)**

*(Anzahl neuer Mitarbeiter / Anzahl Mitarbeiter) x 100 [(Q34 / Q30) x 100]*

Diese Kennzahl ist ein Maß für das Niveau an Arbeitserfahrung der Belegschaft. Eine höhere Zahl deutet darauf hin, dass es eine wenig erfahrene Belegschaft oder eine große Wachstumsrate gibt.

**37 Krankenstand (#)**

*Anzahl Fehltag / Anzahl Mitarbeiter [Q35 / Q30]*

Gibt die Zeit an, die Mitarbeiter wegen Krankheit, unentschuldigtem Fehlen und anderer Gründe nicht für Arbeitsaufgaben zur Verfügung stehen.

**38 Mitarbeiterfluktuationsgrad (%)**

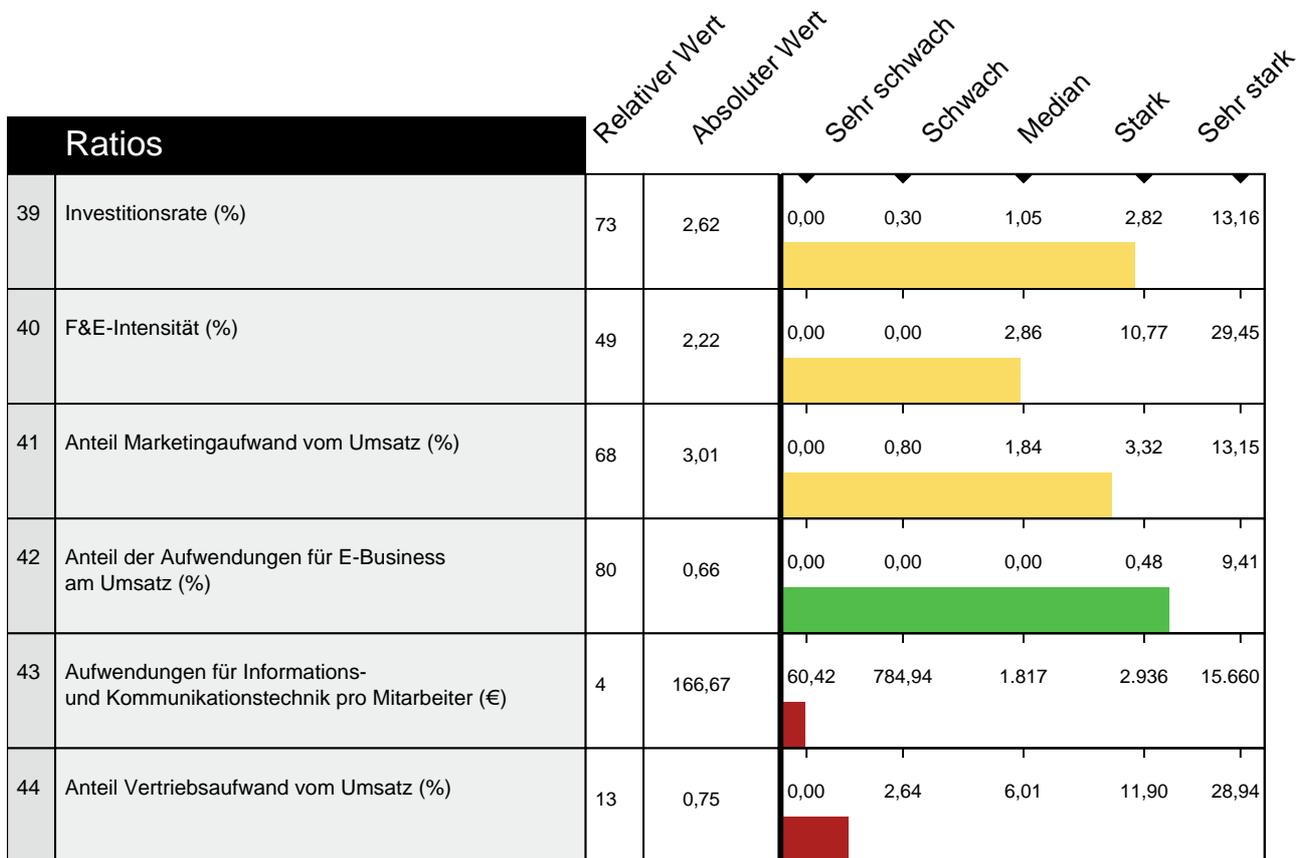
*(Anzahl der Mitarbeiter, die den Betrieb verlassen haben / Anzahl Mitarbeiter) x 100 [(Q36 / Q30) x 100]*

Zeigt die Fluktuationsrate der Mitarbeiter pro Jahr. Diese Kennzahl deutet an, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz sind. Es kann auch auf einen effektiven Auswahlprozess hindeuten, ob z. B. die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Positionen gefunden worden sind.

# Interne Prozessperspektive

Mit den Kennzahlen der Prozessperspektive des Berichts kann der operative Leistungserstellungsprozesses des untersuchten KMU (die Produktion und die direkt mit der Produktion verbundenen Bereiche) hinsichtlich vorhandener Stärken und Schwächen gemessen und bewertet werden. Mit den in der Prozessperspektive verwendeten Kennzahlen werden die Bereiche eines KMU beurteilt, die unmittelbar mit dem Leistungserstellungsprozess verbunden sind und der Führung des untersuchten KMU Aufschluss über die eigene Prozessleistung geben. Die Prozessperspektive enthält entsprechend Bewertungen bezüglich der Produktion, der Logistik, des Einkaufs und des Vertriebs, der Organisation sowie der Entwicklung und der Informationstechnologie eines Unternehmens.

## Investiert das Unternehmen in die Zukunft?



Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

**39 Investitionsrate (%)**

*(Investitionsausgaben / Gesamtumsatz) x 100 [(Q21 / Q3) x 100]*

Diese Kennzahl ist ein genereller Hinweis auf die Investitionsneigung des Unternehmens in das Anlagevermögen.

**40 F&E-Intensität (%)**

*(Aufwendungen für F&E / Gesamtumsatz) x 100 [(Q40 / Q3) x 100]*

Zeigt die Bereitschaft des Unternehmens in die Zukunft zu investieren und sein Innovationspotential.

**41 Anteil Marketingaufwand vom Umsatz (%)**

*(Aufwendungen Marketing / Umsatz) x 100 [(Q24 / Q3) x 100]*

Zeigt die Investition des Unternehmens in Marketingaktivitäten.

**42 Anteil der Aufwendungen für E-Business am Umsatz (%)**

*(Aufwendungen gesamt für E-Business / Gesamtumsatz) x 100 [(Q45 / Q3) x 100]*

Zeigt den Grad der Aktivität im E-Business für Kunden und Lieferanten als Anteil der Aufwendungen für Informations- und Kommunikationstechnik am Gesamtumsatz.

**43 Aufwendungen für Informations- und Kommunikationstechnik pro Mitarbeiter (€)**

*Aufwendungen für Informations- und Kommunikationstechnik / Anzahl Mitarbeiter [(Q46 / Q30) X 1000]*

Zeigt die Investition in Informations- und Kommunikationstechnik als Angabe der gesamten IuK-Aufwendungen pro Mitarbeiter.

**44 Anteil Vertriebsaufwand vom Umsatz (%)**

*(Aufwendungen Vertrieb / Gesamtumsatz) x 100 [(Q25 / Q3) x 100]*

Zeigt den Investitionsgrad für die Generierung neuer Aufträge.

Ist das Unternehmen innovativ?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
45	Exportquote (%)	69	3,68	0,00	0,00	0,00	6,33	49,20
46	Neuumsatzanteil (%)	55	8,91	0,00	0,96	6,48	19,61	89,87
47	Anteil neuer Produkte und Dienstleistungen (%)	79	40,00	0,00	14,73	25,00	36,93	100,00
48	Anteil des Umsatzes über Onlinevertrieb (%)	-	0,35	zu kleine stichprobe				
49	Produkteinführungszeit (Monate)	-	Keine Daten	24,00	8,00	4,00	2,00	0,10

Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

- 45 Exportquote (%)**  
*(Umsatz aus Export / Gesamtumsatz) x 100 [(Q2 / Q3) x 100]*  
Zeigt die Fähigkeit des Unternehmens, Umsatzerlöse im Ausland zu generieren.
- 46 Neuumsatzanteil (%)**  
*(Umsatz durch neue Produkte und Dienstleistungen / Gesamtumsatz) x 100 [(Q43 / Q3) x 100]*  
Zeigt die Fähigkeit des Unternehmens, zusätzlichen Umsatz aus neuen Produkten und Dienstleistungen zu generieren.
- 47 Anteil neuer Produkte und Dienstleistungen (%)**  
*(Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen / Anzahl vorhandener Produkte und Dienstleistungen) x 100 [(Q42 / Q41) x 100]*  
Zeigt die Innovationsfähigkeit des Unternehmens unter Berücksichtigung des Sortiments von Produkten und/oder Dienstleistungen.
- 48 Anteil des Umsatzes über Onlinevertrieb (%)**  
*(Umsatz über Onlinevertrieb / Gesamtumsatz) x 100 [(Q26 / Q3) x 100]*  
Gibt an wie viel Umsatz über den Online-Vertriebskanal erzeugt wurde.
- 49 Produkteinführungszeit (Monate)**  
*Produkteinführungszeit (Monate) [Q51]*  
Gibt an, wie lange es für gewöhnlich dauert, eine größere Produktinnovation auf den Markt zu bringen, d.h. die Zeit von der Konzeption bis zur Produktion Fertigstellung und letztendlich der Markteinführung (Time to Market).

Geht das Unternehmen richtig mit seinen Lieferanten um?

Ratios		Relativer Wert	Absoluter Wert	Sehr schwach	Schwach	Median	Stark	Sehr stark
50	Durchschnittliche Auftragshöhe pro Zulieferer (€)	71	49.000	1.148	7.362	23.925	56.782	216.533
51	Lieferzuverlässigkeit der Zulieferer (%)	100	3.980	0,00	53,52	88,38	100,00	100,00
52	Lieferqualität der Zulieferer (%)	0	44,90	15,97	1,03	0,00	0,00	0,00

Anmerkungen:

### Erläuterung der Kennzahlen

**50 Durchschnittliche Auftragshöhe pro Zulieferer (€)**

*Materialeinzelkosten / Anzahl der Lieferanten von Kernprodukten und Dienstleistungen [(Q20 / Q44)]*

Diese Kennzahl zeigt den durchschnittlichen Wert einer Lieferung mit einem Lieferanten. Ein großer Wert ist entweder ein Hinweis für zu wenige Lieferanten und einer daraus folgenden Lieferantenabhängigkeit oder ein Anzeichen dafür, dass es nur wenige Lieferanten gibt, die den Anforderungen des Unternehmens genügen.

**51 Lieferzuverlässigkeit der Zulieferer (%)**

*(Wert termingerechter Zulieferungen / Materialeinzelkosten) x 100 [(Q49 / Q20) x 100]*

Diese Zahl drückt aus, ob die Lieferanten einer Firma in der Lage sind, pünktlich zu liefern. Die Kennzahl ist dabei der wertmäßige prozentuale Anteil pünktlicher Bestellungen am Gesamtbestellvolumen eines Unternehmens. Eine hohe Zahl ist ein Indikator für zuverlässige Lieferanten.

**52 Lieferqualität der Zulieferer (%)**

*(Wert bemängelter Zulieferungen / Materialeinzelkosten) x 100 [(Q48 / Q20) x 100]*

Diese Zahl zeigt die Qualität der Lieferungen als Prozentsatz des insgesamt bezogenen Materialwerts. Ein niedriger Wert deutet auf zuverlässige Lieferanten hin.

# Eingabedaten

## Finanzperspektive

	Letztes Geschäftsjahr	Vorletztes Geschäftsjahr
1 Umsatz in Deutschland (Tsd.EUR)	2.173	1.720
2 Umsatz Export (Tsd.EUR)	83	23
3 Umsatz gesamt (Tsd.EUR)	2.256	1.743
4 Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen (Tsd.EUR)	2.183	
5 Betriebsergebnis (Tsd.EUR)	56	
6 Zinsen und ähnliche Aufwendungen (Tsd.EUR)	21	
7 Gewinn vor Steuern (Tsd.EUR)	128	80
8 Personalkosten (Tsd.EUR)	953	630
9 Bilanzsumme (Tsd.EUR)	778	
10 Forderungen aus L&L (Tsd.EUR)	229	
11 Vorräte (Tsd.EUR)		
12 Flüssige Mittel (Tsd.EUR)	250	
13 Sonstige kurzfristigen Vermögensgegenstände (Tsd.EUR)	375	
14 Verbindlichkeiten aus L&L (Tsd.EUR)	18	
15 Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Tsd.EUR)	0	
16 Kurzfristige Kredite (Tsd.EUR)	0	
17 Langfristige Kredite (Tsd.EUR)	0	
18 Andere langfristige Verbindlichkeiten (Tsd.EUR)	30	
19 Eigenkapital (Tsd.EUR)	93	
20 Materialeinzelkosten (Tsd.EUR)	49	
21 Investitionsausgaben (Tsd.EUR)	59	

# Eingabedaten

## Kundenperspektive

	Letztes Geschäftsjahr	Vorletztes Geschäftsjahr
22 Anzahl Kunden (#)	17	
23 Anzahl Neukunden (#)	5	
24 Aufwendungen Marketing (Tsd.EUR)	68	
25 Aufwendungen Vertrieb (Tsd.EUR)	17	
26 Umsatz über Onlinevertrieb (Tsd.EUR)	8	
27 Anzahl erhaltener Aufträge (#)	28	
28 Anzahl Kundenreklamationen (#)	2	
29 Anzahl nicht termingerecht ausgelieferter Aufträge (#)	1	

# Eingabedaten

## Lern- und Entwicklungsperspektive

	Letztes Geschäftsjahr	Vorletztes Geschäftsjahr
30 Anzahl Mitarbeiter (FTE)	30	
31 Anzahl Führungskräfte (FTE)	5	
32 Anzahl Mitarbeiter mit Hochschulabschluss (FTE)	19	
33 Anzahl Mitarbeiter mit formaler Qualifikation (FTE)	7	
34 Anzahl neuer Mitarbeiter (FTE)	3	
35 Anzahl Fehltage (d/a)	75	
36 Anzahl Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben (FTE)	2	
37 Anzahl Mitarbeiter, die das Unternehmen innerhalb von 6 Monaten verlassen haben (FTE)	0	
38 Anzahl Mitarbeiter, die direkt am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind (FTE)	24	
39 Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung (Tsd.EUR)	8	
40 Aufwendungen für F&E (Tsd.EUR)	50	
41 Anzahl vorhandener Produkte/Dienstleistungen (#)	5	
42 Anzahl neuer Produkte/Dienstleistungen (#)	2	
43 Umsatz durch neue Produkte/Dienstleistungen (Tsd.EUR)	201	

# Eingabedaten

## Prozessperspektive

	Letztes Geschäftsjahr	Vorletztes Geschäftsjahr
44 Anzahl der Zulieferer von Kernprodukten/Dienstleistungen (#)	1	
45 Aufwendungen gesamt für E-Business (Tsd.EUR)	15	
46 Aufwendungen für Informations- und Kommunikationstechnik (Tsd.EUR)	5	
47 Produktions- und Lagerfläche (m <sup>2</sup> )	300	
48 Wert bemängelter Zulieferungen (Tsd.EUR)	22	
49 Wert termingerechter Zulieferungen (Tsd.EUR)	1.950	
50 Anzahl Betriebsunfälle (#)	0	
51 Produkteinführungszeit (m)		



The European SME Benchmarking Network  
BEST PRACTICE SERVICES

## Winning Moves data protection declarations

Winning Moves Ltd is primarily responsible for the delivery of the Winning Measures system and will process your personal data in accordance with the Data Protection Act 1998 ('DPA') as the data controller. The information you provide will be used for the following purposes:

1. Processing and assessing the data contained in the questionnaire.
2. Submission to the database, which allows the data to be processed and a benchmark derived.
3. The ratios result (but not your personal details) may be used to for statistical, performance reporting, benchmarking and evaluation purposes.

The database refers to all businesses that have used Winning Measures for the purpose of benchmarking themselves against a comparison group of similar businesses.

You have a right to request a copy of any personal data held by the Winning Moves Ltd at any time, so that you can check the accuracy of the information held.

If you wish to do this, please write (explaining that your interest is in personal data maintained by Winning Moves Ltd) to: Winning Moves Ltd, Field House, Mount Road, Stone, Staffordshire ST15 8LJ



**Fraunhofer** Institut  
Produktionsanlagen und  
Konstruktionstechnik



**Informationszentrum Benchmarking (IZB)  
am Fraunhofer IPK**

Pascalstraße 8-9  
D-10587 Berlin

*Für eventuelle Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung:*

Dr.-Ing. Holger Kohl

[holger.kohl@ipk.fhg.de](mailto:holger.kohl@ipk.fhg.de)

Dipl.-Kfm. Mario Görmer

[mario.goermer@ipk.fraunhofer.de](mailto:mario.goermer@ipk.fraunhofer.de)

Tel: +49 (0) 30-3 90 06 -168 / -262

Fax: +49 (0) 30-3 93 25 03