

# Was bringt ein systematisches Benchmarking? Erfahrungen und Anforderungen

**FA für Kontrollamtsangelegenheiten**  
**Wels, 8. Oktober 2014**  
**Mag. Peter Biwald**

29. September 2014 · Seite 1

Systematisches Benchmarking - Erfahrungen und Anforderungen

## Themen

- Systematisches Benchmarking**
  - Begriffsklärung
- Erfahrungen aus KDZ-Projekten**
- Anforderungen für die Weiterentwicklung**

## Kurzvorstellung KDZ

- ❑ **45 Jahre für den öffentlichen Sektor tätig**
- ❑ **Kompetenzbereiche**
  - Public Management/Governance
  - Finanzwirtschaft
  - Stadtwirtschaft
- ❑ **Leistungsfelder**
  - Grundlagenarbeit
  - Beratung
  - Weiterbildung
- ❑ **Gemeinnütziger Verein mit 202 Mitgliedern**
  - GmbH als 100%-Tochter

## Strategische Ziele des Public Management

- ❑ **Bürger- und Kundenorientierung verbessern**
- ❑ **Leistungs- und Wirkungsorientierung erfassen**
  - und zur Grundlage der Steuerung machen
- ❑ **Qualitätsorientierung stärken**
- ❑ **Wettbewerbsorientierung verankern**
  - Benchmarking systematisch betreiben

## Public Management Was wurde erreicht?

- ❑ **Bürger- und Kundenorientierung verbessern**
  - Bürgerservicestellen sind Standard
  - Elektronische Bearbeitung weit verbreitet
  - Bürger-/Kundenbefragungen im Einsatz
- ❑ **Leistungs- und Wirkungsorientierung**
  - Produkte und Leistungen transparenter
  - Zielvereinbarungen, Kennzahlen
  - Wirkungen als Teil der Steuerung
- ❑ **Qualitätsorientierung stärken**
  - CAF weit verbreitet
- ❑ **Benchmarking verankern**
  - Punktuell im Einsatz, wenige systematische Anwendungen

## Benchmarking - Begriffsklärung

- ❑ **Benchmarking ist**
  - ein strukturierter und wechselseitiger Prozess des Vergleichens von genau definierten Produkten, Leistungen und Prozessen
  - um daraus anhand von Bestwerten (Benchmarks) und Prozessinformationen mögliche Optimierungspotenziale aufzudecken
  - und daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen für die eigene Organisation abzuleiten
  - Ziel des Benchmarkingprozesses ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation

## Benchmarking – angestrebter Nutzen/Ziele

- Ergebnisse und Qualität verbessern**
- Prozessverständnis stärken**
- Wirtschaftlich (effizient) handeln**
- Mitarbeiterorientierung und Leistungsbewusstsein stärken**
- Arbeit mit Kennzahlen fördern**
- Zielorientierung fördern**
- Vernetzung fördern**

## Benchmarking – Formen

- Umfang**
  - Einzelne Leistungsbereiche – flächendeckender Ansatz
- Dimensionalität**
  - Eindimensional – nur eine Größe wird verglichen
  - Mehrdimensional – Ergebnisse/Wirkungen, Bürger/Kunden, MitarbeiterInnen, Prozesse, Wirtschaftlichkeit
- Zweck**
  - Ranking
  - Von- und Mit-einander-Lernen
- Form**
  - Freiwillig oder verpflichtend

# Eindimensionale Vergleiche Nutzen und Grenzen



## Beispiel Bonitätsranking – Public 2014

Rang	Gemeinde, Bundesland	Einwohner- größenklasse	Bonitäts- wert*	Tendenz			Vorjahresvergl.	
				2010	2011	2012	Rang 2013	+/-
1	Reith bei Kitzbühel, T	1.001 - 2.500	1,11	1,15	1,07	1,1	35	+34 ↑
1	Sankt Johann im Pongau, Sbg.	10.001 - 20.000	1,11	1,15	1,07	1,1	3	+2 ↑
3	Judendorf-Sträßengel, Stmk.	5.001 - 10.000	1,13	1,29	1,05	1,05	20	+17 ↑
4	Matzendorf-Hölles, NÖ	1.001 - 2.500	1,14	1,22	1,15	1,05	7	+3 ↑
5	Gallmannsegg, Stmk.	bis 500	1,16	1,12	1,15	1,22	6	+1 ↑
6	Klingenbach, Bgld.	1.001 - 2.500	1,17	1,41	1,05	1,05	12	+6 ↑
7	Bischofshofen, Sbg.	10.001 - 20.000	1,18	1,27	1,12	1,15	25	+18 ↑
8	Wettmannstätten, Stmk.	1.001 - 2.500	1,18	1,22	1,12	1,19	133	+125 ↑
9	Hittisau, Vbg.	1.001 - 2.500	1,19	1,12	1,39	1,07	48	+39 ↑
10	Gresten, NÖ	1.001 - 2.500	1,19	1,41	1,05	1,1	113	+103 ↑

# Bonitätsranking Nutzen und Grenzen



- **Ranking auf Basis eines bewährten Kennzahlensets**
- **eindeutiges Ergebnis durch mehrjährige Betrachtung**
- **Bonitätswert vereint Mehrdimensionalität im Finanzbereich**
- **Einheitliche Berechnung über mehrere Jahre**
- **.....**
- **Keine/wenig vertiefende Erläuterungen**
- **Reines Ranking, kein inhaltlicher Austausch/Diskurs**
- **Kein Bezug zum Leistungsumfang und strukturellen Besonderheiten**
- **.....**

# Eindimensionale Vergleiche Personalausstattung



## □ Beispiel BH-Leistungen

Vergleich Personalaufwand je EW	Euro je EW	Einwohner
Statutarstadt 1	70,00	50.000
Vergleich BH 1	67,00	97.000
Vergleich BH 2	82,00	56.000
Vergleich BH 3	84,00	50.000
Vergleich BH 4	62,00	139.000

## □ Nutzen und Grenzen

- Erster Überblick
- Keine Infos zum damit verbundenen Leistungsumfang
- Frage der Seniorität bei Ist-Personalaufwand nicht berücksichtigt
- Vertiefende Analysen/Daten für fundierte Auswertung erforderlich
- .....

# Eindimensionale Vergleiche Personalausstattung



## □ Beispiel Ausgaben je EW Gruppe 0

Gemeinde	Personal- aufwendungen pro Kopf	Sach- aufwendungen pro Kopf	Nettoausgaben pro Kopf	ordentliche Ausgaben pro Kopf
0	237,13	273,94	436,45	515,81
A	121,72	147,45	212,04	281,26
B	122,98	242,42	336,80	371,25
C	196,32	399,19	480,60	610,49
D	180,81	392,70	464,99	585,40
E	209,49	270,07	394,13	497,12
F	140,21	581,61	574,28	733,96
G	183,74	369,25	374,97	561,43
<b>Median</b>	<b>182,28</b>	<b>321,60</b>	<b>415,29</b>	<b>538,62</b>

## □ Nutzen und Grenzen

- Erster Überblick
- Für Ursachenanalyse tiefer gehen
- Frage der Verbuchung

# Mehrdimensionale Vergleiche

## Bsp. Hallenbäder



### □ Finanz-, Struktur- und Leistungsdaten

Hallenbäder	HB 1	HB 2	HB 3	HB 4
Bevölkerungszahl	15.657	7.500	10.457	51.000
lfd. Einnahmen	397.151	441.491	213.765	484.295
lfd. Ausgaben	647.299	1.102.001	579.414	1.566.053
Saldo	-250.148	-660.510	-365.648	-1.081.758
Ausgabendeckung	61,4%	40,1%	36,9%	30,9%
<b>Besucher p.a.</b>				
Normal - HB	49.256	45.970	38.116	79.600
Sauna	22.165	10.501	14.371	31.400
Schulen/Vereine ("institutionalisierte Nutzer")	21.273	18.825	19.957	34.100
SUMME inkl. Sauna	92.694	75.296	72.444	145.100
SUMME exkl. Sauna	70.529	64.795	58.073	113.700
Besucher je EW	5,9	10,0	6,9	2,8
<b>Öffnungszeiten pro Woche</b>	<b>75</b>	<b>92</b>	<b>46</b>	<b>66</b>
Schließwochen pro Jahr	4	4	4	4
Jahresöffnungszeiten	3.600	4.416	2.208	3.168
<b>Kennzahlen</b>				
EN pro Besucher (exkl. Sauna)	5,63	6,81	3,68	4,26
EN pro Besucher (inkl. Sauna)	4,28	5,86	2,95	3,34
Zuschussbedarf pro Besucher (inkl. Sauna)	-2,70	-8,77	-5,05	-7,46
Besucher pro Öffnungsstunde	19,59	14,67	26,30	35,89

# Mehrdimensionale Vergleiche

## Beispiel Büchereien



### □ Städte 10.000 bis 20.000 EW

Kennzahl	Stadt	..% erreichen diese Kennzahl					
		5%	0,25	50%	75%	95%	
Angebote	Medien pro Einwohner	1,13	2,6	1,6	1,2	0,8	0,6
	Medien pro Benutzer	4,54	31,2	19,5	15	9,2	3,5
	Erneuerungsquote in %	3,93	17,2	10,1	8,4	6	0
	Veranstaltungen	9,00	146	59	29	12	1
	Öffnungszeiten pro Jahr	1.456,00	1.670,00	1.304,00	1.096,00	835,00	417,00
	Büchereifläche m2 pro 1000 Ew.		33,2	24,5	13,5	9	4,2
Nutzung	Anteil Benutzer an d. Einwohnern	24,93	28	17,3	8,8	4,9	1,2
	Besuche pro Einwohner	2,04	3,5	2	0,8	0,4	0,1
	Besucher pro Öffnungsstunde	21,90	36	20	10	7	0,1
	Umsatz	2,82	3,2	2,4	2	1	0,5
	Ausleihen pro Einwohner	3,20	7,7	3,8	2	1,1	0,3
Personal	40 Std. Personalstellen pro 1000 Ew.	0,13	0,25	0,16	0,09	0,06	0,1
	Öffnungszeiten pro 40 Std. Stelle	749,00	1878	1131	861	543	365
	Ausleihen pro 40 Std. Stelle	25.699	52.356	29.942	21.425	12.506	5.596
Finanz	Ausgaben pro Einwohner EUR	9,68	18,58	8,17	5,07	3,42	0,79
	Erwerbungsausgaben / BenutzerIn EUR	2,51	21,67	13,35	9,76	4,99	0,13
	Anteil Eigeneinnahmen an den Ausgaben	15,98	46,33	18,09	13,52	10,32	1,62

# Mehrdimensionale Vergleiche

## Beispiel Jugendwohlfahrt



### ❑ **Schlüsselkennzahlen**

- Anzahl der lfd. Fälle Hilfen zur Erziehung je 10.000 Jugendeinwohner
- Ausgaben für lfd. Fälle Hilfen zur Erziehung je Jugendeinwohner
- Schlüsselkennzahlen sind ohne Betrachtung der Sozialstruktur nicht bewertbar

### ❑ **Differenzierter Ansatz**

- **Sozialstruktureller Belastungsindex**  
Index der Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen
- **Interventionsindex**  
Index für Häufigkeit der Leistung von Erzieherischen Hilfen

# Beispiel Jugendwohlfahrt

## Indikatoren Lebenslagen-Index



### ❑ **Demografie**

- Anteil junger Menschen, Geburten, Wanderungssaldo, Bevölkerungsentwicklung

### ❑ **Materielle Lage – Wohlstand**

- Höhe des Elterngeldes, verfügbares Einkommen

### ❑ **Materielle Lage – Armut**

- Anteil der unter 18-J. bei Alleinerziehenden, Sozialgeldempfänger im Alter von unter 15 J., Arbeitslosenquote am 31.12

### ❑ **Urbanität/Wohnen**

- Einwohner pro Quadratkilometer, Bevölkerung auf 100 Quadratmeter Wohnfläche

### ❑ **Migration**

- Anteil ausländischer Bevölkerung an Gesamtbevölkerung, Anteil der unter 18-Jährigen mit Migrationshintergrund an allen Minderjährigen



## Beispiel Jugendwohlfahrt Interventions-Index



- ❑ **Inanspruchnahme von ambulanten Hilfen zur Erziehung**
- ❑ **Inanspruchnahme von Vollzeitpflege**
- ❑ **Inanspruchnahme von Heimerziehung**
  - Alle Werte: betreute Kinder und Jugendliche je 1.000 Einwohner (0-20 Jahre)
- ❑ **Gewichtung der Zahlen in Lebenslagen- und Interventions-Index**

## Zwischenresümee

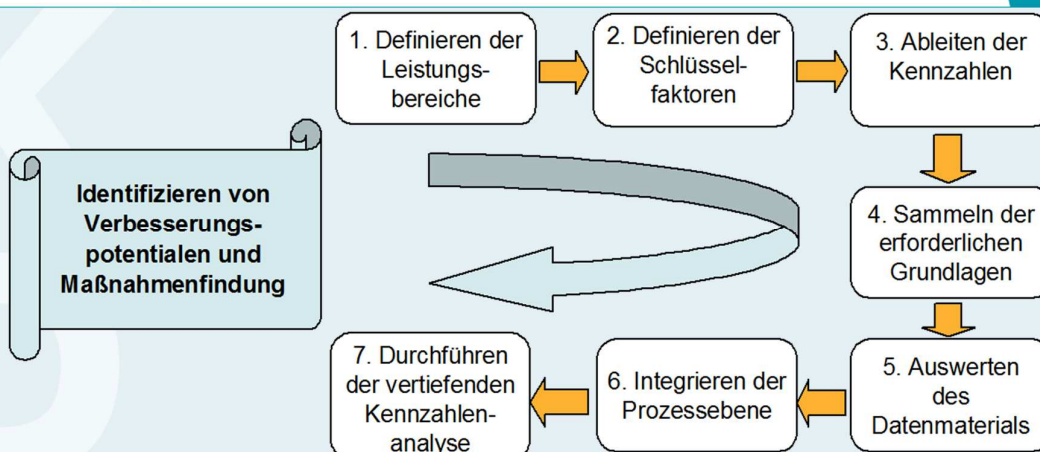


- ❑ **Ranking oder Von-Mit-einander-Lernen**
- ❑ **Leistungsbereich festlegen – Vergleichsthemen bestimmen**
- ❑ **Einfluss der Rahmenbedingungen auf Vergleichsbereich reflektieren**
- ❑ **Vergleichbare Einheiten auswählen – Auswirkungen der Größenunterschiede berücksichtigen**
- ❑ **Stellenwert der Ergebnisse richtig einschätzen**
- ❑ **BM ist mehr als einfacher Kennzahlenvergleich**

## Anforderungen

- ❑ **Transparentes Vorgehensmodell**
- ❑ **Definition der Schlüsselfaktoren**
- ❑ **Mehrdimensionaler Ansatz**
  - Bessere Aussagekraft
- ❑ **Adäquates Mess-/Bewertungssystem**
  - Z.B. Finanz-, Leistungs- und Ergebnisdaten mit Sozialstrukturdaten verknüpfen
- ❑ **Stellenwert der Ergebnisse**
  - Was sagen diese aus? Wo sind die Grenzen?
- ❑ **Umfassendes Benchmarking im Bundesstaat oder Einzellösungen?**

## Systematisches Benchmarking – Vorgehensmodell



- **Entscheidender Erfolgsfaktor für die Ergebnisqualität eines Benchmarkingprojektes ist eine prozessuale und akkordierte Vorgehensweise**
  - von der Definition der Leistungsbereiche bis, zur vertiefenden Analyse der Kennzahlen.
- **Grundprinzip – „Von einander und miteinander Lernen“**

# Systematisches Benchmarking – Definieren der Schlüsselfaktoren



## 2. Definieren der Schlüsselfaktoren

*Motto: „Vom Besten in der Gruppe lernen“.*

Benchmarking bedeutet die Bestimmung der eigenen Position und danach einen strukturierten Erfahrungsaustausch mit den Vergleichspartnern nach festgelegten Spielregeln durchführen.

Es sollte ein (Lern-)Prozess der ständigen Information, des Gebens und Nehmens sein, von dem alle Beteiligten profitieren.

Benchmarking kann sich auf die unterschiedlichsten Objekte beziehen.



### Produktvergleich

- Funktional
- Kosten
- Qualität

### Strukturvergleich

- Gesamtorganisation
- Geschäftsfelder
- Bereiche

### Prozessvergleich

- Abläufe
- Kosten
- Qualität
- Durchlaufzeiten

### Ressourcenvergleich

- Personal
- Finanzen
- IT-Struktur
- Unternehmenskultur
- Immaterielle Ressourcen

# Schlussfolgerungen



- ❑ **Mehrdimensionaler Ansatz sollte Standard sein**
- ❑ **Lernansatz vor Ranking-Ansatz**
- ❑ **Umfassendes Benchmarking**
  - Leistungsbreite
  - alle Gebietskörperschaften
- ❑ **Standardisierte Benchmarking-Konzepte/ Kennzahlensysteme als Grundlage**
- ❑ **Zugänglichkeit klären**
  - Wer kann Daten wie einsehen?
  - Stichwort: Offener Haushalt, Offene Kinderbetreuung

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

- **Mag. Peter Biwald**

01 89 23 492-15

[biwald@kdz.or.at](mailto:biwald@kdz.or.at)



- [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)

[www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at)

- **KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung**  
1110 Wien, Guglgasse 13