

# Benchmark und Vergleich

## Schaffung von Mehrwert im kommunalen Audit

*Thesen und Denksätze aus der Praxis der kommunalen Prüfeinrichtung*

## ... der effektivste Weg!

- Benchmark ist einer der **effektivsten Wege**, externes Wissen rasch in das eigene Unternehmen einzubringen.
- Das in einem Benchmarking-Projekt erarbeitete **Wissen ist in höchstem Maße praxisorientiert** – denn es stammt aus der Praxis und hat sich im Alltag bewährt.
- **Oft ist der WEG schon das ZIEL** – die strukturierte Befragung und die Voranalyse gibt schon Anregungen für Empfehlungen und Maßnahmen (Benchlearning).
- Vergleich von Leistungen, Preisen, Angebotsmengen, Öffnungszeiten, Besucherzahlen (Zielgruppen) bringt schon Inputs für die Konzeptebene und die Prozessebene. **Die richtigen Dinge einfach richtig zu tun!**

## Was ist nun Benchmark...

- Benchmarking („Bezugs- und Richtgrößen vergleichen“) bezeichnet die **vergleichende Analyse von Ergebnissen oder Prozessen mit einem festgelegten Bezugswert oder Vergleichsprozess**
- In der Betriebswirtschaft: **systematischer und kontinuierlicher Prozess des Vergleichens von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen** im eigenen Unternehmen sowie mit denen in fremden Unternehmen in **qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht**.
- Die **Best-Practice** soll als **Referenz zur Leistungsoptimierung** herausgefunden werden. Dazu ist es notwendig, **durch Vergleich bessere Methoden und Praktiken (Best Practices) zu identifizieren, zu verstehen, auf die eigene Situation anzupassen und zu integrieren**.
- **Prozessbenchmarking**: vergleicht die Prozesse im Unternehmen beim internen Benchmarking sowie der beteiligten Unternehmen im externen Benchmarking, **analysiert diese und optimiert sie anschließend**.

## Was ist nun Benchmark...

- **Produktbenchmarking** legt den Fokus auf Produkte und deren Attribute wie **Funktion, Kosten, Alleinstellungsmerkmale** etc. Dabei ist es nicht entscheidend, ob eigene oder/und Wettbewerberprodukte betrachtet werden.
- **Technologie-Benchmarking** vergleicht Technologien bzw. Prozesse untereinander, bspw. in der Fertigung, um **kostengünstigste oder stabilste Prozesse zu identifizieren**.
- Finanzwirtschaft: Bewertung für den Anlageerfolg – für Aktien und Rentenpapiere wird als Benchmark ein jeweils marktrelevanter Index verwendet.
- **Betrachtungsebenen der Best-Practice**
  - **Konzepte** – iSd Effektivität geht es darum, **die richtigen Dinge zu tun**.
  - **Detail- oder Prozessebene** – iSd Effizienz geht es darum, **die Dinge richtig zu tun**.

## Voraussetzungen und Auswahl...

*... nicht alles, was hinkt, ist ein Vergleich!*

- Wesentlichkeiten in der Auswahl des Benchmark- und Matchpartners...
  - Gemeindemonitoring, Vergleichswerte, Matchgrößen, Offenerhaushalt, Praxisplaner, QuickTest,...
  - Budgethöhe ordentlicher oder außerordentlicher Haushalt gesamt
  - Haushaltsinputs in Gruppen, Untergruppen, TA und UA im Bereich
  - Ergebnisse nach dem HH-Querschnittssummen, -saldos und -ergebnissen
  - Bevölkerungszahl / Demographie / Umfeld der Gebietskörperschaft
  - Anzahl der Bediensteten, Ausgaben/Bed., Output/Bed., Ausgaben/EW
  - Aufgabenstruktur / gesetzliche Grundlage (Gemeinde-, Bezirksverwaltungsagenden) / Demographie / Fläche / bestimmende Parameter...
  - Größe und Mächtigkeit angebotener Leistungen
  - Definition der ZIELGRUPPE / Anspruchsgruppe mit Eingrenzung in Alter, Anzahl,...
  - Output im Bereich / Outcome / Impact auf die ZIELGRUPPE(N)

## Grundsätze der Arbeit im Bench...

*... no fear at all!*

- Gute Vorbereitung, offene Kommunikation
- Vertrauensbasis, Verschwiegenheit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Sicherheit
- Partnerschaft, gleiche Interessen
- Information über Auswertung und Resultat
  - Das Analysieren von Benchmarks muss wissenschaftlich fundiert betrieben werden. Denn zu wichtig sind Benchmarkingergebnisse für ein effizientes und effektives Management, das in modern geführten Unternehmen immer auch kennzahlengetrieben ist.
- Gegebene und erhaltene Information im ausgewogenen Verhältnis
- Objektivität, Validität, Reliabilität ist abgestimmt und sichergestellt
- Diskussion und Brainstorming zum Ergebnis – Crowdsourcing, Peer-to-Peer
- Keine Angst vor Vertrauensbruch, Datenmissbrauch, Skandalisierung, ...

## Dimensionen des Benchmarks...

*... matching in the same cluster.*

- **Intern** (Zeitvergleich oder Betriebsvergleich, horizontal oder vertikal)
- **Extern** (kompetitiv) mit Betriebs- und Fremdvergleich
- **Funktionales Benchmarking** (intern und extern)
  - Der Organisationsbereich wird über die Funktion verglichen;
  - universelle Form des Bench auf Konzeptebene, hohes Lernpotential
- **Best-Practice-Benchmark** (generisches Benchmark)
  - branchen- und funktionsübergreifender Vergleich von Prozessen und Methoden
  - unverwandte Unternehmen (Boxenstopp Indy500 zu Be- und Entladung, Betankung, Reinigung, Sicherheitscheck bei South-West-Airlines = Zeit <50%>)
  - Extern, aber auch intern denkbar... (Aufnahme Bestattung vs. Jugendamt)

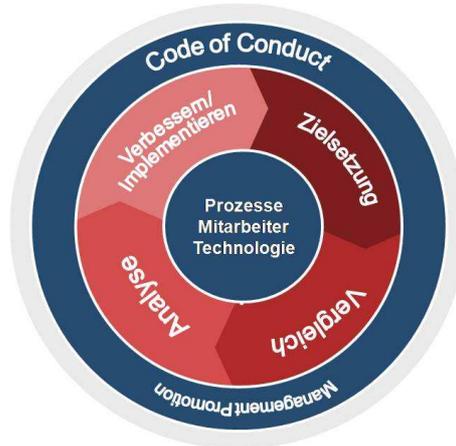
## Ebenen des Benchmarks...

*... matching on the same level – die Ebene muss stimmig sein.*

- Stadtweit / von Stadt zu Stadt
- Geschäftsgruppen / aggregierte Verwaltungsbereiche
- Abteilung / Dienststelle / Fachbereiche / Organisationseinheiten
- Spezifische Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche
- Teams / Arbeitsgruppen / Projekt(e)management
- Prozesse = bereichs- und abteilungsübergreifend / Prozessketten
- Einzelprozesse in der Aufgabenerfüllung
- Einzel(personal)leistung / Arbeitsstelle / Planstellen-Agenden
  
- Horizontal – im Betriebsvergleich (hausintern) und im Fremdvergleich
- Vertikal – im Zeitvergleich, die gleiche OrgEinheit

## Code of Conduct...

... Standards in der Durchführung von Benchmarks.



## Ablauf eines Benchmarkprozesses...

... beware of the steps to obey and don't miss.

- Zielsetzungs- und Vorbereitungsphase
  - Problemdefinition (Festlegung des Benchmarkingobjektes, Betrachtungsebene) und interne Voranalyse
  - Suche und Auswahl des Benchmarkingpartners und Nominierung des Benchmarking-Teams
- Vergleichsphase (quantitatives Benchmarking)
  - Kennzahlenraster zur Leistungsermittlung (Zahlen, Daten, Fakten)
  - Datenerhebung (Empirische Sozialforschung quantitativ und qualitativ)
  - Datenanalyse und Beurteilung / „Einpositionierung in Form von Rankings...“
  - Best Performer feststellen

## Ablauf eines Benchmarkprozesses...

*... beware of the steps to obey and don't miss.*

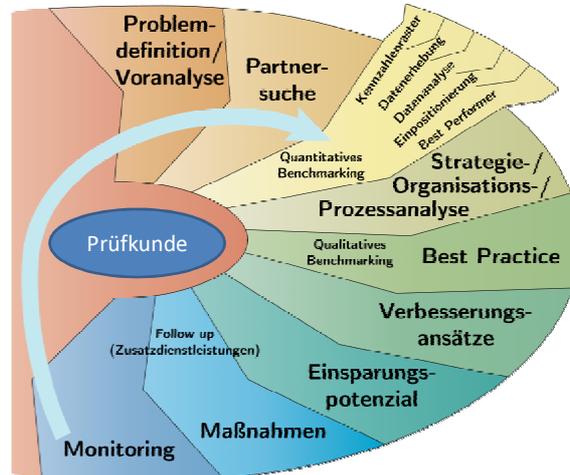
- Analysephase (qualitatives Benchmarking)
  - Analysieren der Prozesse oder besten Strategie
  - Organisations- / Prozessanalyse
  - Zielsetzungen, Zieldefinitionen (Zielbündel, Sach- und Formalziele, Gender...)
  - Struktur, Aufbau- und Ablauforganisation, Prozess im Vergleich
- Verbesserung und Implementierung
  - Konzeption und Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen (Struktur, Aufbau- und Ablauforganisation, Prozess im Vergleich - Eigenbetriebe, Auslagerung, Contracting, Public-Private-Partnership..., Verband, Verwaltungsgemeinschaft...)
  - Monitoring zur Ergebnis- und Fortschrittskontrolle

## Ablauf eines Benchmarkprozesses...

*... nun Spezielles für die Kontrolle!*

- Best Practice ...aus qualitativem Benchmarking („successful practicies“)
- Verbesserungsansätze, Optimierungen herausarbeiten...
  - Wirksamkeit, Zweckmäßigkeit, Zielgenauigkeit, Compliance, Ordnungsmäßigkeit...
- Einsparungspotenzial feststellen (Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit)
- Maßnahmen ableiten...
  - Maßnahmen empfehlen oder besser istd „Organisationsentwicklung“ ...
  - Maßnahmen gemeinsam mit Geprüften herausarbeiten (Lernprozess)...
- Maßnahmen in die/der Umsetzung begleiten...
- Monitoring im Follow-Up (Sequal zur Prüfung)

## Projektablauf im Benchmark...



## Benchmark in der Wissenschaft...

... drei Ansätze, auch als Anregung.

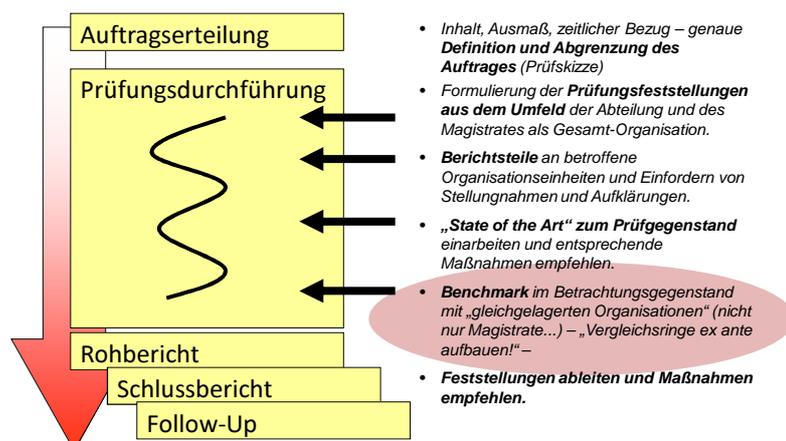
- Partielle Benchmarkingmethoden
  - Kennzahlen und/oder Leistungsindikatoren werden nebeneinander gesetzt und verglichen. Wirkungszusammenhänge werden hier noch nicht beachtet. In der Praxis herrschen immer noch solche trivialen Benchmarking-Ansätze vor.
- Multidimensionale Benchmarkingmethoden
  - Es wird eine Wirkungsanalytik angestrebt. Vor allem parametrische und nichtparametrische Frontier- und Durchschnittssätze finden Verwendung. Auch für den hochprofessionellen Anwender bietet Excel völlig ausreichende Möglichkeiten selbst komplexeste Benchmarking-Analytik durchzuführen.
- Data Mining
  - Aussagekräftige benchmarkingfähige Kennzahlen werden generiert – externes Bench und Beschaffung von Kennzahlen von außerhalb des eigenen Unternehmens ist enorme Bereicherung. Gute Möglichkeit aus reichem Datensatz für Erkenntnis des Managements, insbesondere die Prozessoptimierung, zu schöpfen.

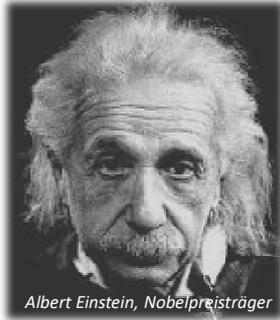
## Benchmark und Prüfprozess...wann nun?

... die ewige Frage: „War da zuerst die Henne, oder doch das Ei?“

- Einbindung als fixe Station und Phase im Prüfprozess
  - Während/Nach Erhebung und Ermittlung des eigenen Status-Quo (Rohbericht)
  - Als mögliche Ergänzung der Feststellungen aus der Prüfung, aber vor allem
  - zur Verbesserung der Qualität der Maßnahmenempfehlungen
- Anregung für den Prüfplan als Beteiligter im Benchmark
  - Aufnahme des Themas in die Risikomatrix und Prüfplanung, Prüfkalender
  - Überleitung zur Prüfung in anderen Bereich mit gleichen Voraussetzungen aus den Aussagen des Benchmarks
  - Verwendung der Ergebnisse des Bench bei Follow-Ups und Nachfragen als Ergänzung des „State of the Art“ (Stand der Technik), Best-Practice, Prozessbenchmark,...

## Phasenablauf der Prüfung – HEALTH-CHECK





Albert Einstein, Nobelpreisträger

**„Mehr als die  
Vergangenheit  
interessiert mich die  
Zukunft,  
denn in ihr gedenke ich zu  
leben.“**

## **Verwertung von Benchmarks**

### **Der Nutzen von Vergleichen als Mehrwert für die Prüfarbeit...**

- Kennenlernen vom aktuellen Stand der Technik
- Umsetzung und Transferierung auf die eigene Organisation
- Erweiterung des Horizonts und der Güte von Feststellungen
- Hochwertige Maßnahmenempfehlungen und Operationalisierung
  
- **Essen auf Rädern** – funktionales, externes Prozessbenchmarking
- **Kläranlage Villach** – funktionales, externes Benchmarking
- **Kindergärten und Horte** – funktionales, internes und externes Bench
- **Gewerbe / Betriebsanlagen** – funktionales Prozessbenchmarking
- **Aufnahme Bestattung vs. Jugendfürsorge** – generisches, internes Bench
- **Flachdächer Baubereich** – funktionaler, interner Vergleich
- **Personalbenchmark** – externer funktionaler Vergleich in Kontrolleinrichtungen





## Kindergärten und Horte

### *Vergleich und Optimierung der Betriebe der Stadt und Vergleich mit Betrieben anderer Städte und Institutionen (Träger und Betreiber)*

- Vergleichsparameter und Indikatoren für Entscheidung
  - Anzahl der Betriebe, Gruppen pro Betrieb, Kinder in Gruppe
  - Gesetzliche Grundlage Träger, Personalanstellung (Stadt, Land)
  - Infrastrukturkosten, Ausstattung auf Gruppenebene
  - Ganztags-, Halbtags-KG, Krabbelstuben, verpflichtendes Kindergartenjahr vorgesehen
  - Integrationsgruppen mit Stützpersonal
  - Essensbeistellung - Eigenküche oder Fremdbezug
  - Verpflegung (Mittag und Jause) kalkuliert
  - Hort im selben Betriebsgebäude untergebracht / Eigenes Gebäude / Synergien
  - Kosten und MitarbeiterInnen pro Kind, Verwaltungskosten zentral berechnet

## Kindergärten und Horte

### *Vergleich und Optimierung der Betriebe der Stadt und Vergleich mit Betrieben anderer Städte und Institutionen (Träger und Betreiber)*

- Lessons learned
  - Schaffung von Standards für die Ausstattung auf Gruppenebene (Normkosten)
  - Öffnungszeiten nachfrageorientiert gestaltet (täglich), Sommerkindergarten
  - Personaleinsatz optimiert (pädagogisches Personal und Helferinnen) und Aus-, Weiterbildung effizient gestaltet, pädagogische Leitung installiert
  - Für KGs in Nachbargemeinden Personal und Betrieb gestellt
  - Essen -> Eigenfertigung und Zentralküchen mit Finalisierung im Betrieb
  - Betriebskosten optimiert, Heizung auf Fernwärme umgestellt
  - Tarif den optimierten Kosten angepasst, Sozialstaffel installiert, Beschlüsse herbeigeführt und Public-Relation durchgeführt.

## **Gewerbeamt / Betriebsanlagen**

### ***Vergleich und Optimierung der Prozesse im Ablauf vom Antrag über das Ermittlungsverfahren bis zum Bescheid***

- Vergleichsparameter und Indikatoren für Entscheidung
  - Gesetzliche Grundlage, Leistungen, ZDF-Zahlen, Daten, Fakten
  - Personaleinsatz, Infrastruktur, Ausstattung, IT-Ausstattung, Auslastung (Leerkosten)
  - Öffnungszeiten, Erledigungsdauern, Durchlaufzeiten, Beschwerdequote
  - Prozessabläufe und errechnete Prozesskosten
- Lessons learned
  - Optimierung in Öffnungszeiten und digitaler (virtueller) Antragstellung
  - Straffung des Verfahrensablaufes intern und mit externen (Amts) Sachverständigen
  - Kosteneffizienz in allen Stufen sichergestellt, Betriebskosten optimiert
  - Räumliche Anpassung von Wartebereichen und Empfang (auch virtuell über IT)
  - Änderung der Archivierungsorganisation, nahe Handakte und Zugriffe
  - Gewinnen des „Speedy Offiziales“ = qualitativvolles und rasches Verfahren, One-Stop-Shop...
  - Sicherstellung der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit bei aller Raschheit...

## **Aufnahme Bestattung vs. Jugendamt**

### ***Vergleich und Benchlearning in den Leistungsprozessen der Aufnahme im Trauerfall bei der Bestattung und der Aufnahme im Verfahren der Jugendfürsorge, Unterhalt und Kindesabnahme/Intervention (generischer, interner Benchmark)***

- Vergleichsparameter und Indikatoren für Entscheidung
  - Gesetzliche Grundlage, Leistungen, ZDF-Zahlen, Daten, Fakten
  - Umgang mit Konflikt und extremer seelischer und körperlicher Belastung, Empathie
  - Intensität und persönliche Neutralität in der Betreuung, persönliche Belastung der Mitarbeiters,
  - Hineinversetzen in den Ausnahmezustand der Antragsteller und Hilfesuchenden
  - Personaleinsatz, Infrastruktur, Ausstattung, IT-Ausstattung
  - Öffnungszeiten, Erledigungsdauern, Durchlaufzeiten, Prozessabläufe und errechnete Prozesskosten

## Aufnahme Bestattung vs. Jugendamt

*Vergleich und Benchlearning in den Leistungsprozessen der Aufnahme im Trauerfall bei der Bestattung und der Aufnahme im Verfahren der Jugendfürsorge, Unterhalt und Kindesabnahme/Intervention (generischer, interner Benchmark)*

- Lessons learned
  - Optimierung der Beratung für den Hilfesuchenden (Benchlearning vom anderen)
  - Bewältigung der persönlichen Betroffenheit, Coaching, Supervision
  - Versachlichung des Verfahrens, Herausnehmen der Emotion, den „Fall nicht mit nachhause nehmen“
  - Optimale (Rundum)Beratung und vollständige Beauskunftung sicherstellen („Was passiert jetzt?“)
  - Räumliche Anpassung des Beratungsumfeldes, „One-Stop-Agency“
  - Schaffung von Infosystemen direkt am Arbeitsplatz als Tool zur Unterstützung der Beratung/Bestellung
  - Sicherstellung der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bei allem Einfühlungsvermögen und Sozialkompetenz...

## Flachdächer im Hochbaubereich

*Vergleich der Flachdachkonstruktionen als funktionaler, interner Benchmark bei der Stadt Villach*

- Vergleichsparameter und Indikatoren für Entscheidung
  - Konstruktionsgröße und Kosten der Investition / Errichtungskosten
  - Vergleich Gewährleistungsmängel nach Errichtung
  - Folgekosten für Instandhaltung und Instandsetzung
  - Ursachen für Schäden an der Konstruktion im Zeitablauf (nachträgliche Solaranlagen, Photovoltaik, Sat-Schüssel-Montage, Regenabläufe,...)
- Lessons learned
  - Prüfung von gestalterischen Alternativen zum Flachdach bei Errichtung und Generalsanierung (Methodenvergleich)
  - Schweißgründe (abgedichtet) und Aufnahmen für nachträgliche Installationen im Dachbereich vorsehen
  - Zweite Abdichtung mit Ablauf und „Glassifon“ unter der Isolierschicht des Flachdaches vorsehen (Dichtheitsprüfung möglich und kein Eindringen in Mauerwerk des Gebäudes)
  - Kosten-/Nutzenberechnung (Wirtschaftlichkeit) über Lebensdauer der Investition zwingend vorsehen

## **Personalbenchmark der Kontrolle**

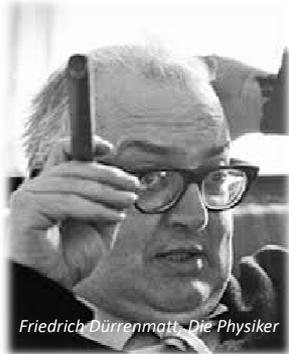
### ***Vergleich der Parameter für Ausstattung, Qualifikation und Bezahlung in Kontrolleinrichtungen der österreichischen Städte***

- Vergleichsparameter und Indikatoren für Entscheidung
  - Größenordnung der Stadt nach Budget und Mitarbeitern sowie Einwohnern
  - Rechtliche Grundlagen und Stellung der Prüfeinrichtung
  - Prüffelder, Adressat der Berichterstattung, Gesamtbudget und Personalbudget der Einheit mit Aufwand und Kopfzahl, Bewertungseinreihung der PrüferInnen
  - Weisungsfreistellung und Publizität in der Berichterstattung
  - Qualifikation der PrüferInnen im Bereich, Fortbildungsmöglichkeiten
  - Autonomie im Personalbereich, Mitentscheidung im Auswahlverfahren und Höhe der Bezahlung

## **Personalbenchmark der Kontrolle**

### ***Vergleich der Parameter für Ausstattung, Qualifikation und Bezahlung in Kontrolleinrichtungen der österreichischen Städte***

- Lessons learned
  - Inhalt eines öffentlichen Vortrages und einer Publikation des Städtebundes
  - Diskussion der Weisungsfreistellung im Zusammenhang mit dem Geschäftsbesorgungsmonopol der Magistrate
  - Forderung nach Kontrolleinrichtung ab 20.000 EW
  - Auswahl des Personals, Prüferqualifikation und –bezahlung (funktionsgerecht) nach tatsächlicher Anforderung aus dem Leistungsbereich (zumindest Mitwirkung/Mitentscheidung gefordert)
  - Stärkung der Prüfkompetenz im volkswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen (Wirtschaftsprüfung), soziologischen und technischen Bereich (Energiefragen, IT) wird angeregt



Friedrich Dürrenmatt, Die Physiker

**„Was alle angeht,  
können nur alle lösen.  
Jeder Versuch  
eines Einzelnen,  
für sich das zu lösen,  
was alle angeht,  
muss scheitern.“**

**Danke  
für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

*Mag. Manuela Österreicher  
Mag. Hannes Liposchek*

*Wels, Oktober 2014*