



Benchmarking

Prof. Dr. Dr.h.c. Miklós Géza von Zilahi
Institut für Informatik
Justus-Liebig-Universität Gießen



Gliederung

- 1. Benchmarking**
- 2. Arten von Benchmarking**
- 3. Internes Benchmarking**
- 4. Externes Benchmarking**
- 5. Benchmarkingprozess**
- 6. Indikatoren**
- 7. Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)**
- 8. Vergleich mit den Besten**
- 9. Benchmarkingprojekt**



Benchmarking

1. **Benchmarking**
2. **Arten von Benchmarking**
3. **Internes Benchmarking**
4. **Externes Benchmarking**
5. **Benchmarkingprozess**
6. **Indikatoren**
7. **Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)**
8. **Vergleich mit den Besten**
9. **Benchmarkingprojekt**



Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Benchmark“?

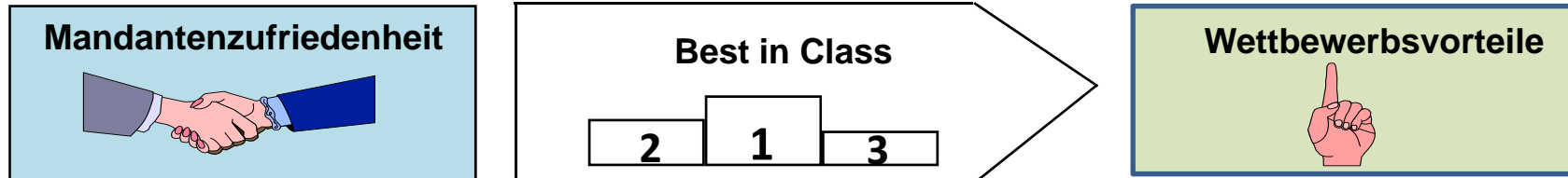
- **Benchmark ist eine Markierung**, ein Bezugs- oder Referenzpunkt, den es gilt, zu ermitteln.
- **Benchmarks sind quantitative, qualitative Orientierungs- oder Richtwerte, Kennzahlen, die als Vorgabewerte dienen (können).**
- **Benchmarks sind Kenngrößen der „Besten“.**
- **Benchmarks haben die Funktion des „Vorbilds“.**



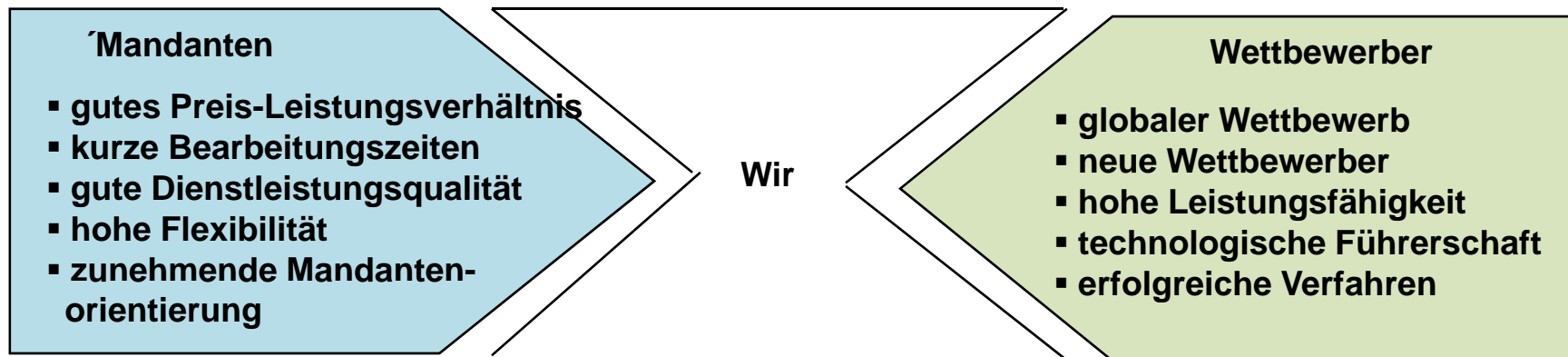
Benchmarks geben Antworten auf spezifische Fragestellungen ...

| Fragestellungen Zielvorgaben | Antworten mittels Benchmarks |
|--|---------------------------------|
| Wie kann die Effektivität besser werden? Steigerung der Produktivität | Umsatz/Mitarbeiter |
| | DB/Mitarbeiter |
| Ist der erzielte Gewinn zu steigern? Erhöhung der Rentabilität | Gewinn/Mitarbeiter ROI |
| Wie können Personalkosten gesenkt werden? Senkung der Personalkosten | Personalkostenquotient |
| | Personalkosten |

Wie lässt sich Benchmarking darstellen, charakterisieren?



- **Kontinuierliche Verbesserung**
- **Kontinuierlicher Vergleich**

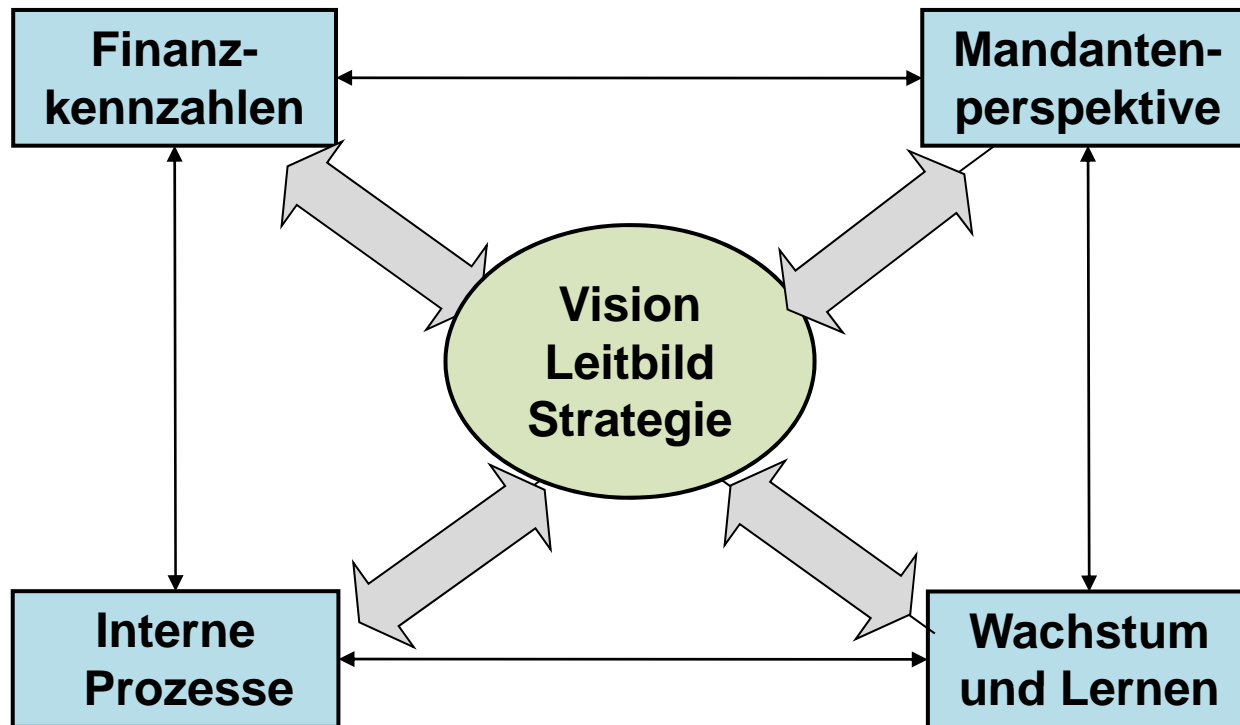




Mit welchen Fragestellungen beschäftigt sich Benchmarking?

Wie sehen wir uns?

Wie sehen uns unsere Mandanten?



Wo müssen wir unsere Leistungsfähigkeit verbessern?

Schaffen wir ständige Verbesserung?
Schaffen wir Kanzleimehrwerte?



Fragen an die Teilnehmer

Haben Sie Interesse ...

... sich mit den „Besten“ zu messen?

... von den „Besten“ zu lernen?

... das Qualitätsmanagement einzuführen?

... Schwachstellen zu bereinigen?

... Problembereiche kennen zu lernen?

Dann ...



Dann brauchen Sie zutreffende Informationen darüber ...

- ... wie Ihre Kanzlei den erwarteten Mandantennutzen
(nicht) erbringt.**
- ... ob und wie (nicht) zufrieden Ihre Mandanten sind.**
- ... wie Ihre Mitarbeiter arbeiten.**
- ... wo Ihre Stärken, Schwachstellen sind.**
- ... wie Ihre Personalführung gesehen wird.**
- ... wie das Vergütungssystem ankommt.**
- ... ob und wie (nicht) zufrieden Ihre Mitarbeiter sind.**
- ... wie die Zusammenarbeit zwischen ihren Mandanten und
Mitarbeiter funktioniert.**
- ... usw.**



Arten von Benchmarking

1. **Benchmarking**
2. **Arten von Benchmarking**
3. **Internes Benchmarking**
4. **Externes Benchmarking**
5. **Benchmarkingprozess**
6. **Indikatoren**
7. **Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)**
8. **Vergleich mit den Besten**
9. **Benchmarkingprojekt**



Welche Vor- bzw. Nachteile haben das interne und das externe Benchmarking?

| Art | Wer? | Was? | Vorteile | Nachteile |
|------------------------------|---|--|---|--|
| Internes Benchmarking | <ul style="list-style-type: none">▪ Büros▪ Abteilungen▪ Teams▪ Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none">▪ Arbeitsprozesse und -verfahren▪ Funktionen▪ Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">▪ Daten- bzw. Informationsbeschaffung▪ nicht eingeschränkt | <ul style="list-style-type: none">▪ Marktorientierung nicht möglich▪ „best practices“ eingeschränkt |
| Externes Benchmarking | <ul style="list-style-type: none">▪ Konkurrenz▪ andere Branchen | <ul style="list-style-type: none">▪ Dienstleistungen▪ Arbeitsprozesse▪ Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">▪ Vergleich mit den Besten möglich▪ Wettbewerbsfähigkeit messbar | <ul style="list-style-type: none">▪ Daten- bzw. Informationsbeschaffung eingeschränkt▪ nicht immer Vergleich mit den Besten▪ Gefahr für manipulierte Daten |



Internes Benchmarking

1. Benchmarking
2. Arten von Benchmarking
3. Internes Benchmarking
4. Externes Benchmarking
5. Benchmarkingprozess
6. Indikatoren
7. Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)
8. Vergleich mit den Besten
9. Benchmarkingprojekt



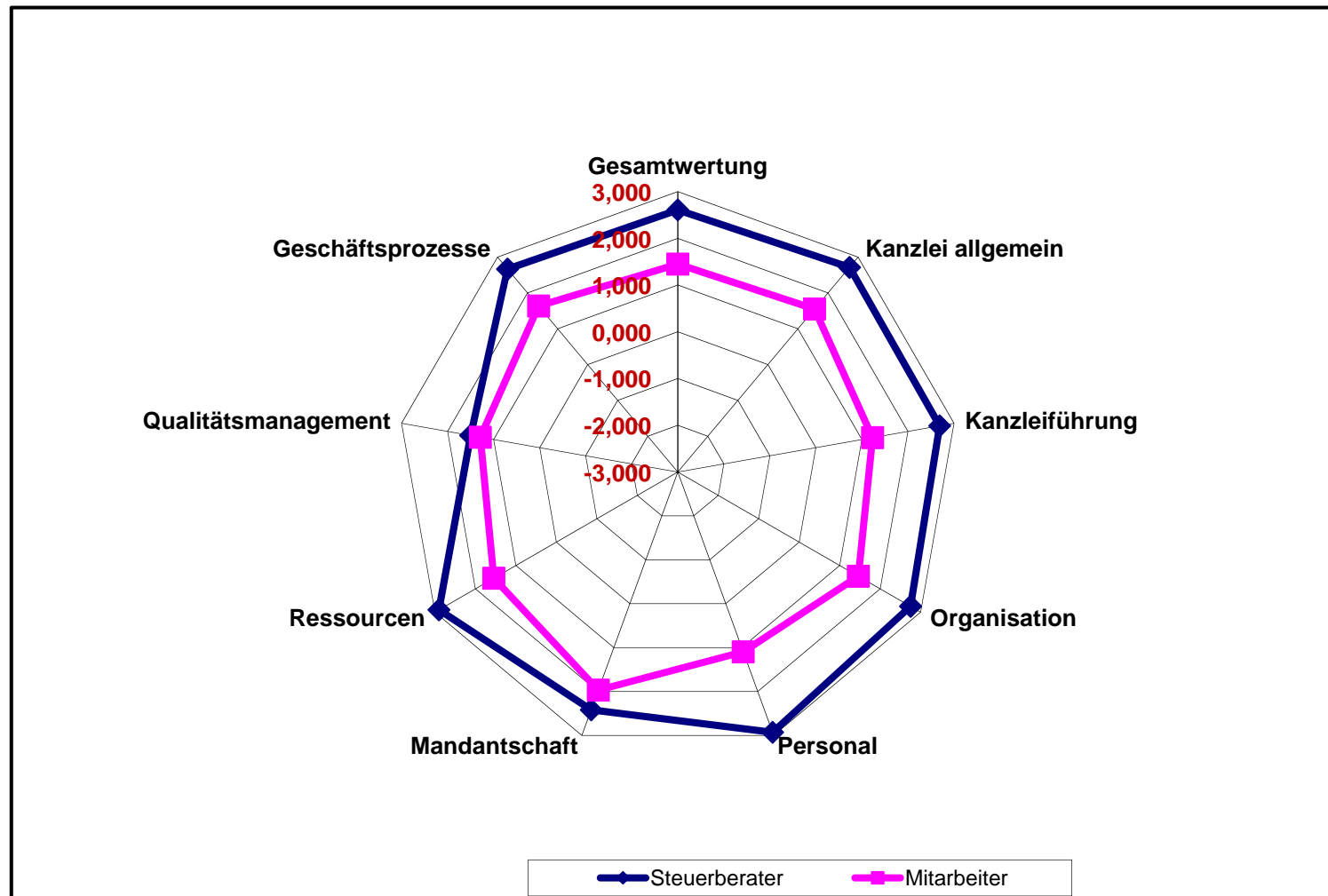
Was beinhaltet eine online-Befragung?

- Auszug aus einer online-Befragung -

| Statements | Noten |
|--|---|
| Das Arbeitsklima in unserer Kanzlei ist gut; es fördert meine Arbeit. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| In unserer Kanzlei werde ich bestärkt, selbst Verantwortung zu übernehmen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Mein Arbeitsplatz ist ergonomisch zweckvoll gestaltet. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Ich habe die Möglichkeit, auf meine Fortbildung Einfluss zu nehmen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Ich halte mich strikt an die Arbeitsanweisungen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Ich habe gute Kontakte zu unseren Mandanten. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Summe Punktezah Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Das Arbeitsklima in unserer Kanzlei ist gut, fördert die Arbeit der Mitarbeiter. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter sind bestärkt, selbst Verantwortung zu übernehmen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Die Arbeitsplätze der Mitarbeiter sind ergonomisch zweckvoll gestaltet. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter nehmen auf ihre Fortbildung Einfluss. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter halten sich an vorliegende Arbeitsanweisungen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter haben gute Kontakte zu unseren Mandanten. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Summe Punktezah Steuerberater | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Mit der Fachkompetenz der Mitarbeiter bin ich sehr zufrieden. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Mit der Beratungsqualität der Mitarbeiter bin ich sehr zufrieden. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Summe Punktezah Mandanten | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |



Gesamtwertung Steuerberater vs. Mitarbeiter



Gesamtwertung

Gesamtstatements

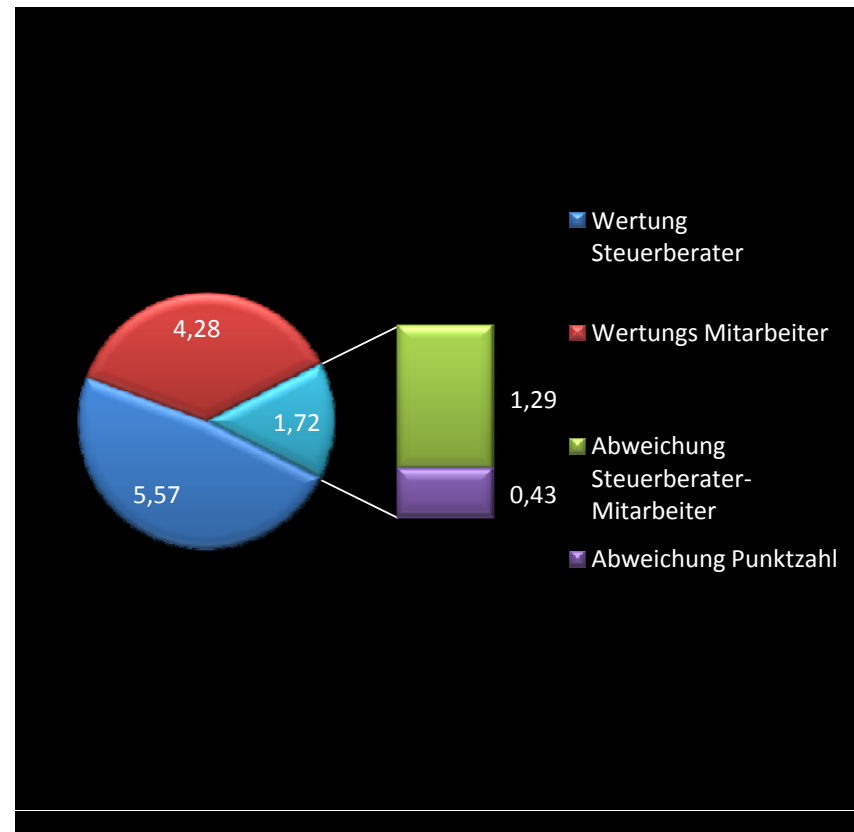
Steuerberater

Unsere Kanzlei ist wettbewerbsfähig, gut organisiert, zeitgerecht ausgestattet, mit klarer Personalführung und zufriedenen Mitarbeitern, die ihre Arbeit qualitativ hochwertig zur Zufriedenheit der Mandanten erledigen.

Mitarbeiter

Unsere Kanzlei ist wettbewerbsfähig, gut organisiert, zeitgerecht ausgestattet, mit klarer Personalführung und zufriedenen Mitarbeitern, die ihre Arbeit qualitativ hochwertig zur Zufriedenheit der Mandanten erledigen.

Wertungen



Kanzlei allgemein

Statements

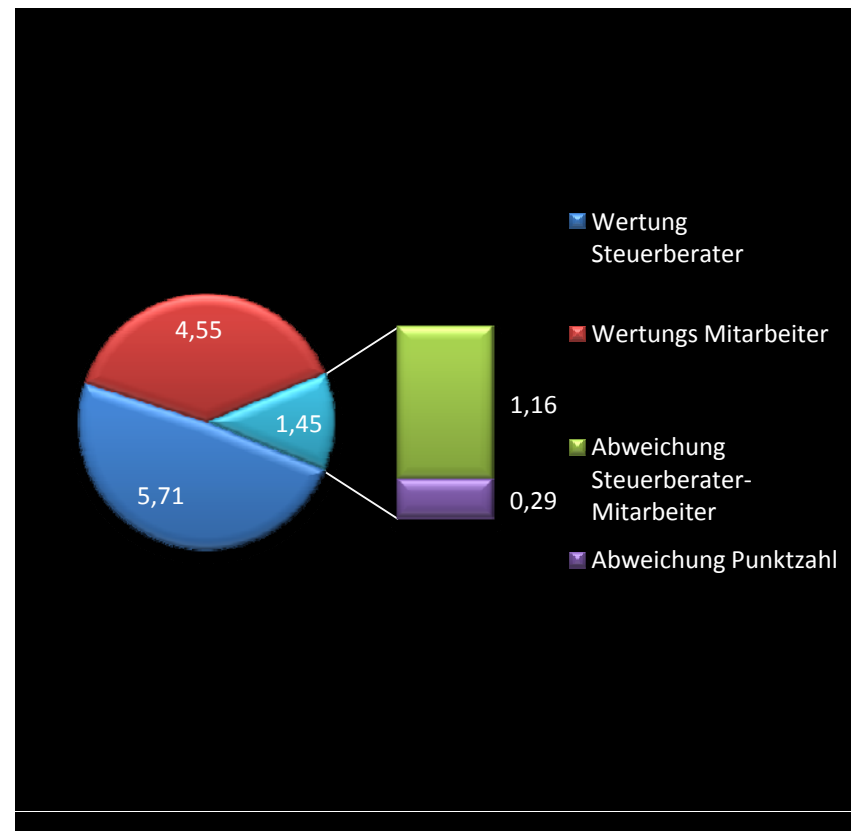
Steuerberater

Die Chancen unserer Kanzlei im Wettbewerb sind mit ihrer Zielsetzung, ihren zufriedenen Mitarbeitern, ihrem guten Arbeitsklima, den sicheren Arbeitsplätzen insgesamt gesehen gut.

Mitarbeiter

Die Chancen unserer Kanzlei im Wettbewerb sind mit ihrer Zielsetzung, ihren zufriedenen Mitarbeitern, ihrem guten Arbeitsklima, den sicheren Arbeitsplätzen insgesamt gesehen gut.

Wertungen



Kanzleiführung

Statements

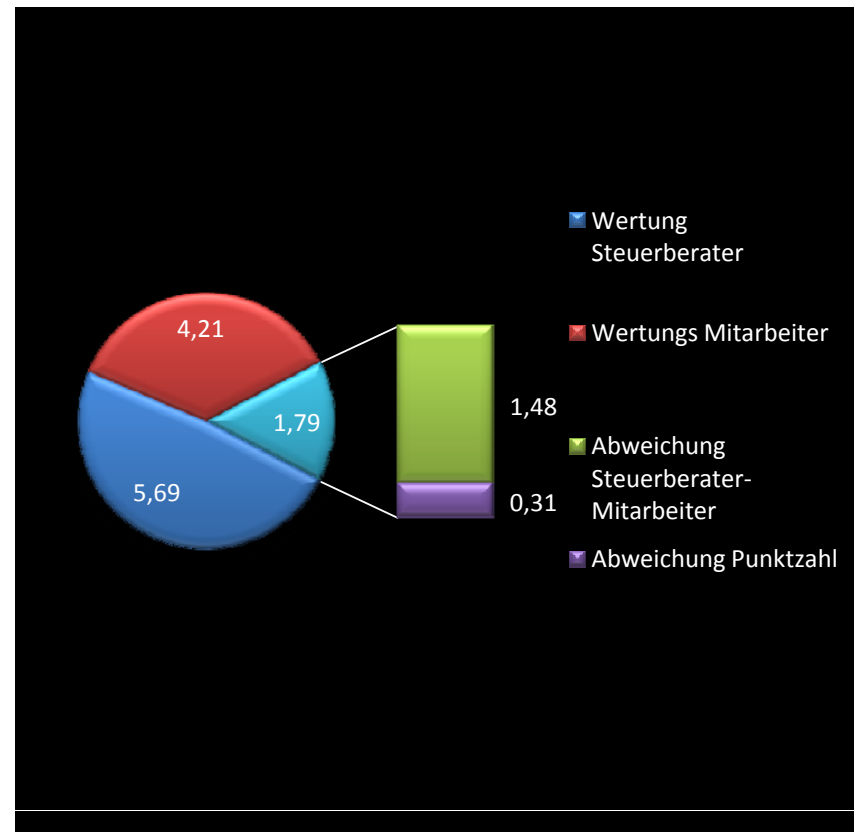
Steuerberater

Die Kanzleiführung macht ihre Ziele klar, motiviert die Mitarbeiter zur Übernahme der Verantwortung, zu qualitativ guten Leistungen, verhält sich sozial, führt konstruktiv, erzeugt Vertrauen.

Mitarbeiter

Die Kanzleiführung macht ihre Ziele klar, motiviert mich zur Übernahme der Verantwortung, zu qualitativ guten Leistungen, verhält sich sozial, führt konstruktiv, erzeugt Vertrauen.

Wertungen



Organisation

Statements

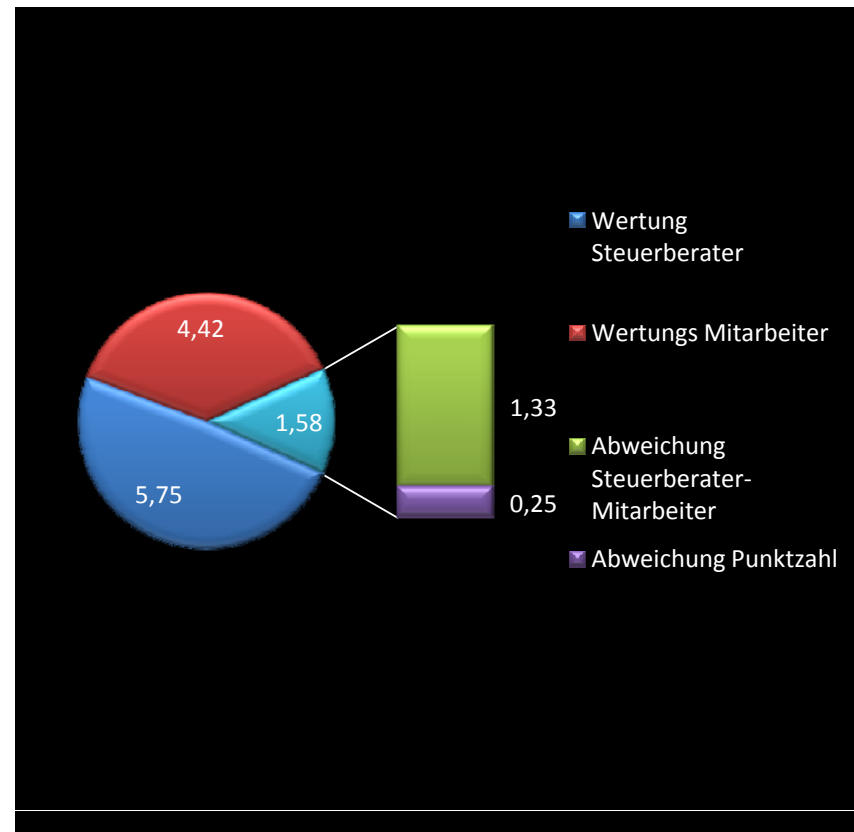
Steuerberater

Organisation, Teambildung, Kommunikation, Aufgaben, Pflichten, Rechte, Kompetenzen in der Kanzlei sind den Mitarbeitern klar, sie fördern das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit mit den anderen Teams und Kollegen.

Mitarbeiter

Organisation, Teambildung, Kommunikation, Aufgaben, Pflichten, Rechte, Kompetenzen in der Kanzlei sind mir klar, sie fördern das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit mit den anderen Teams und Kollegen.

Wertungen



Personal

Statements

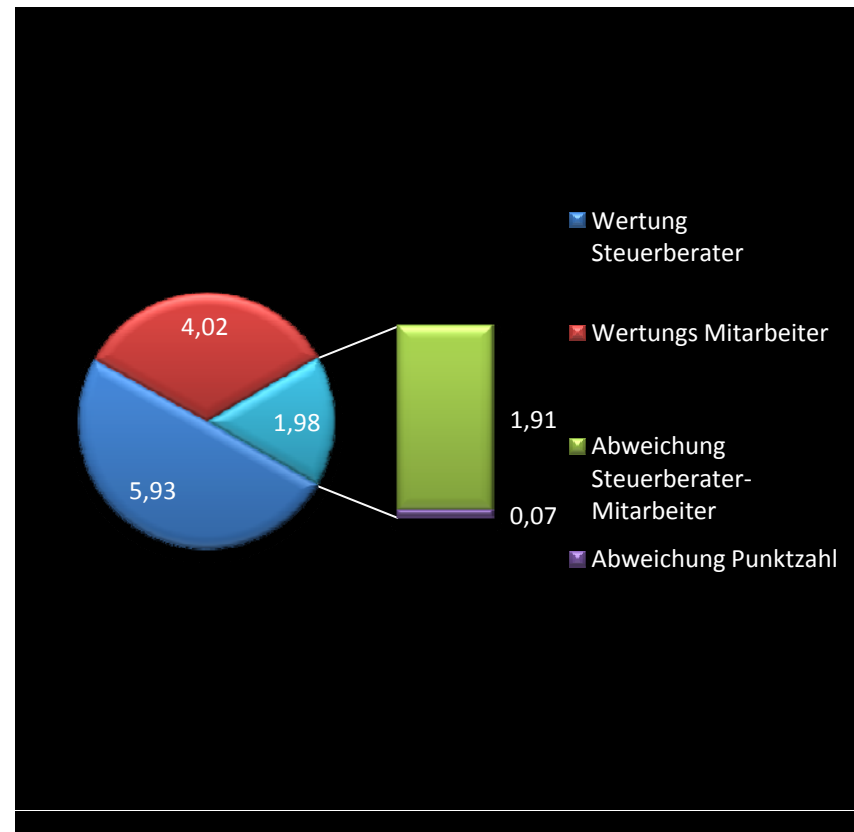
Steuerberater

Die Mitarbeiter der Kanzlei sind gut ausgebildet, nehmen auf ihre Weiterbildung Einfluss, erkennen ihre leistungsgerechte Vergütung.

Mitarbeiter

Ich bin gut ausgebildet, nehme auf meine Weiterbildung Einfluss, erkenne meine leistungsgerechte Vergütung.

Wertungen



Mandantschaft

Statements

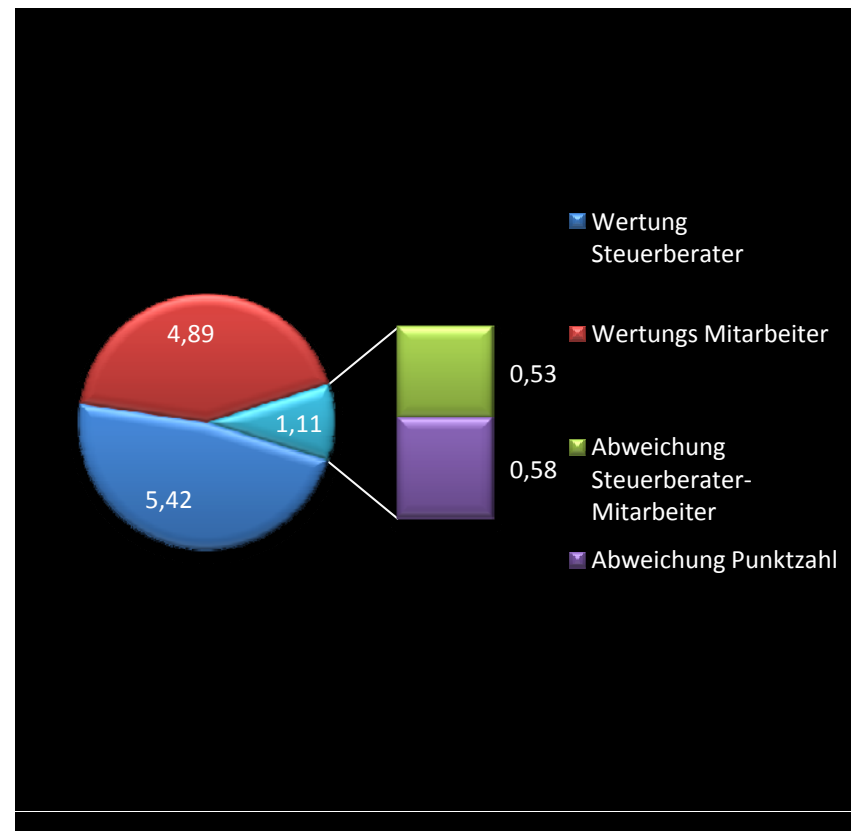
Steuerberater

Den Mitarbeitern sind die Mandantenerwartungen, -nutzen und -zufriedenheit bekannt, sie haben gute Kontakte zu den Mandanten.

Mitarbeiter

Mir sind die Mandantenerwartungen, -nutzen und -zufriedenheit bekannt, ich habe gute Kontakte zu meinen Mandanten.

Wertungen



Ressourcen

Statements

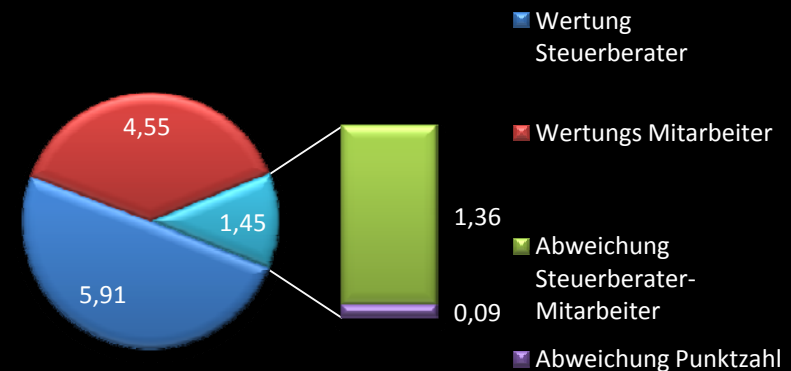
Steuerberater

Die Mitarbeiter sind mit ihren ergonomischen Arbeitsplätzen, den Arbeitshilfsmitteln und IK-Techniken zufrieden.

Mitarbeiter

Ich bin mit meinem ergonomischen Arbeitsplatz, den Arbeitshilfsmitteln und IK-Techniken zufrieden.

Wertungen



Qualitätsmanagement

Statements

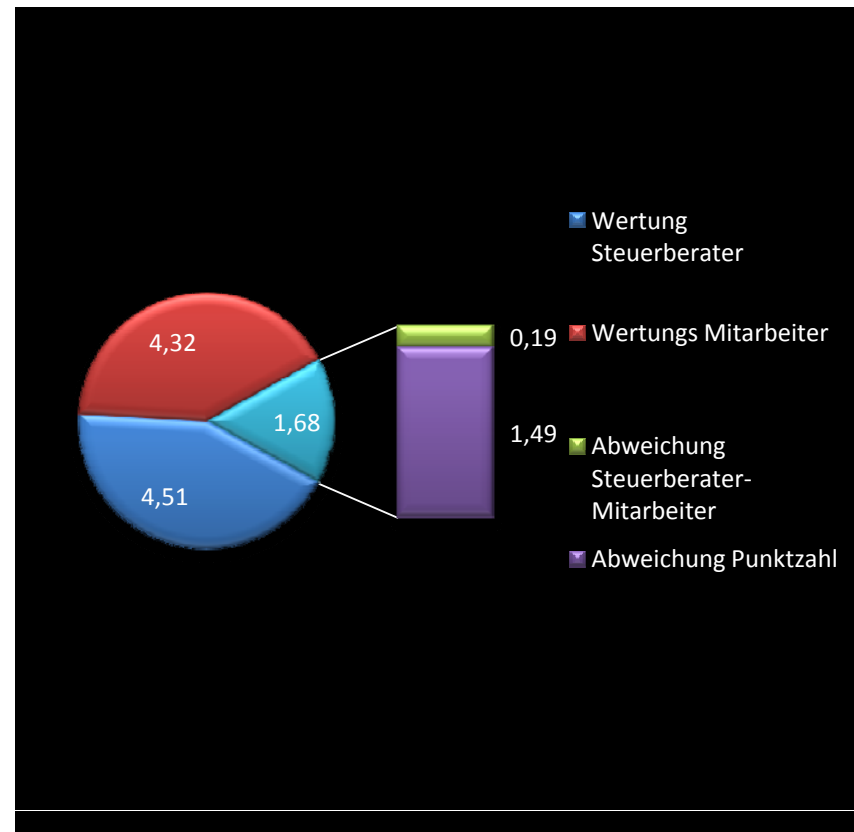
Steuerberater

Den Mitarbeitern stehen alle auf Qualität, Datenschutz und Datensicherung gerichtete Informationen zur Verfügung, ebenso die Arbeitsanweisungen, um ihre Arbeit zielorientiert ausführen zu können.

Mitarbeiter

Mir stehen alle auf Qualität, Datenschutz und Datensicherung gerichtete Informationen zur Verfügung, ebenso die Arbeitsanweisungen, um meine Arbeit zielorientiert ausführen zu können.

Wertungen



Geschäftsprozesse

Statements

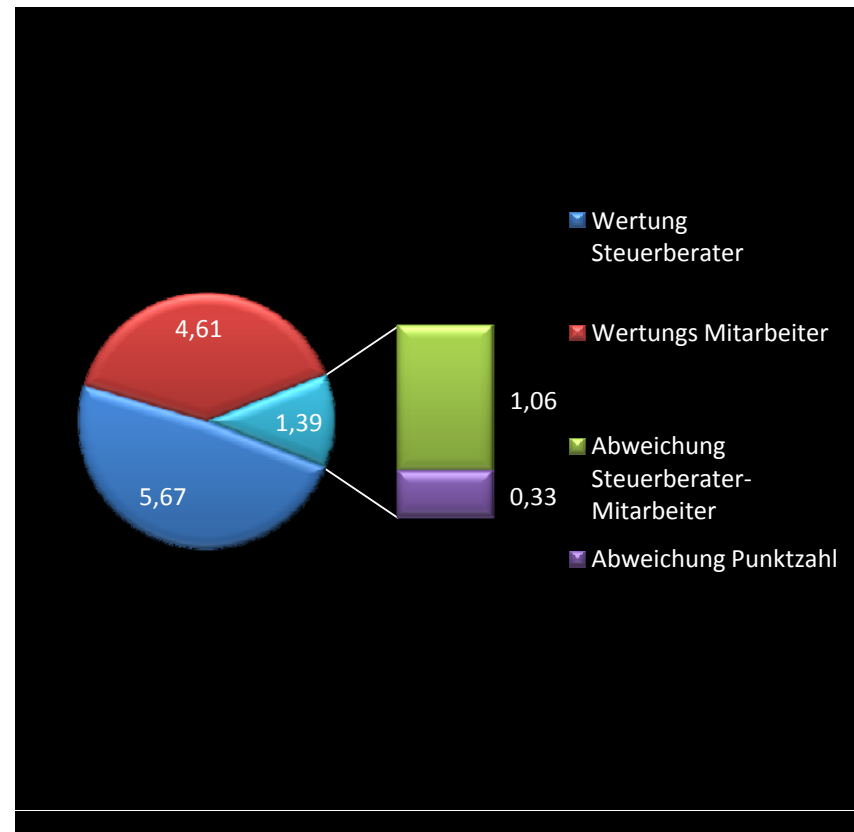
Steuerberater

Den Mitarbeitern stehen alle arbeitsprozessbezogene Informationen zur Verfügung, ebenso die Arbeitsanweisungen, um ihre Arbeit zielorientiert ausführen zu können.

Mitarbeiter

Mir stehen alle arbeitsprozessbezogene Informationen zur Verfügung, ebenso die Arbeitsanweisungen, um meine Arbeit zielorientiert ausführen zu können.

Wertungen





Kritischer Bereich „Vergütung“ Beispiel 1

Einzelstatements

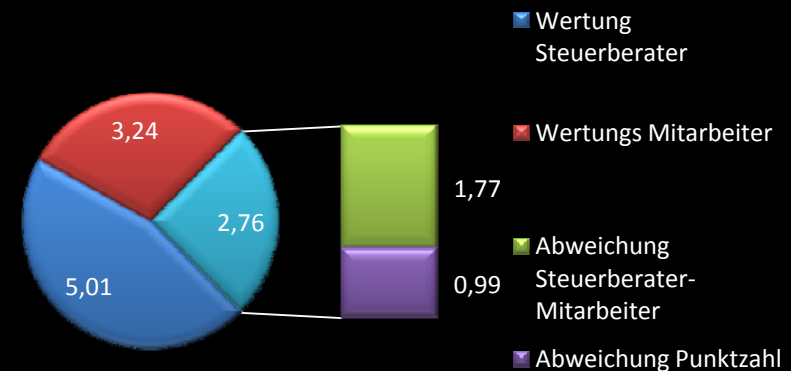
Steuerberater

Das Vergütungssystem ist den Mitarbeitern klar und verständlich.

Mitarbeiter

Das Vergütungssystem ist mir klar und verständlich.

Wertungen





Kritischer Bereich „Vergütung“ Beispiel 2

Einzelstatement

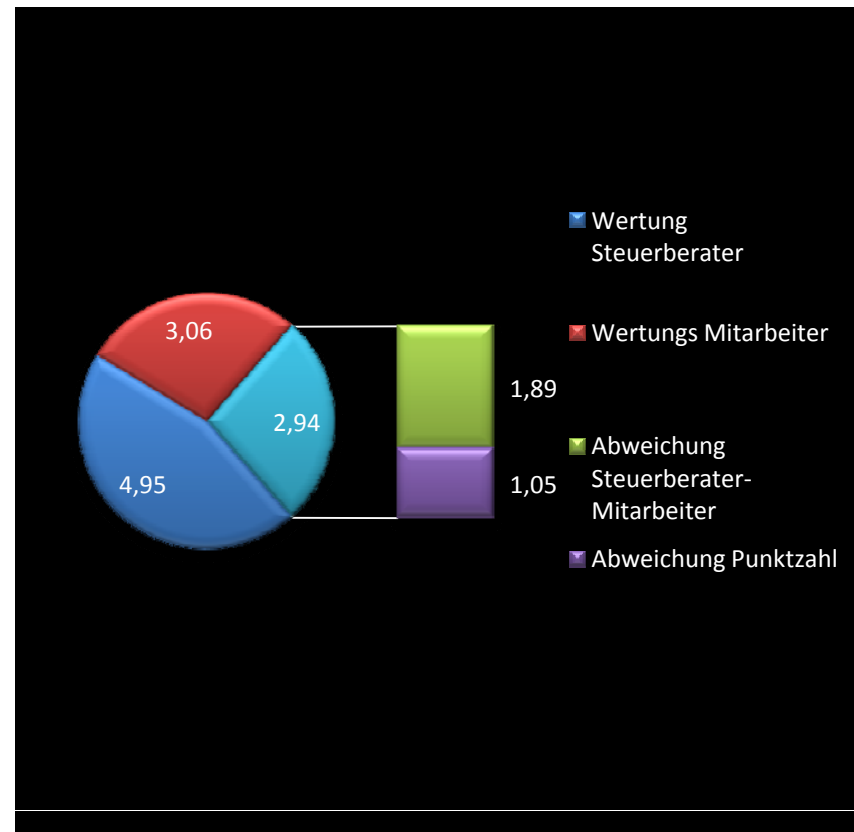
Steuerberater

Die Vergütung der Mitarbeiter ist leistungsgerecht.

Mitarbeiter

Die Vergütung der Mitarbeiter ist leistungsgerecht.

Wertungen





Kritischer Bereich „Vergütung“ Beispiel 3

Einzelstatement

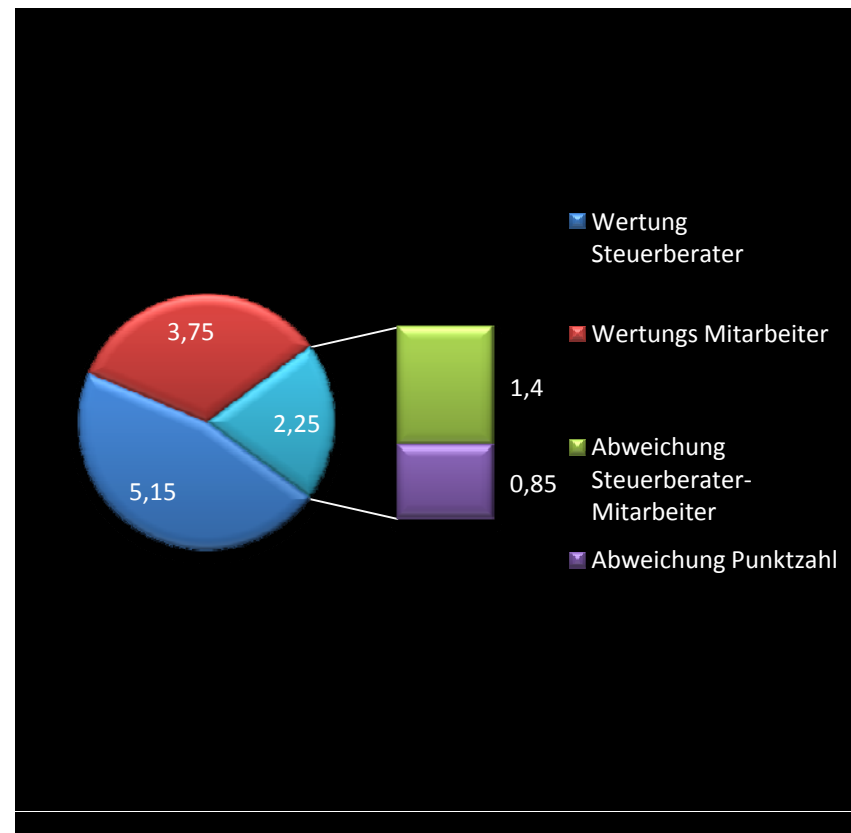
Steuerberater

In unserer Kanzlei hängt die Vergütung von der Leistung ab.

Mitarbeiter

In unserer Kanzlei hängt die Vergütung von der Leistung ab.

Wertungen





Externes Benchmarking

1. Benchmarking
2. Arten von Benchmarking
3. Internes Benchmarking
4. **Externes Benchmarking**
5. Benchmarkingprozess
6. Indikatoren
7. Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)
8. Vergleich mit den Besten
9. Benchmarkingprojekt



Was ist ein externes Benchmarking?

Das externe Benchmarking findet zwischen verschiedenen Kanzleien/Organisationen statt.



Welche Kanzleibereiche mit welchen Fragestellungen werden untersucht?

| | |
|---------------------|--|
| Allgemein | Wie sieht der Mitarbeiter die Kanzlei und deren Ruf? Wie sieht der Mandant die Kanzlei und deren Ruf? |
| Führung | Wie beurteilt der Mitarbeiter den Führungsstil? Wie ist das gewünschte und tatsächliche Führungsverhalten? |
| Ressourcen | Wie ist die gewünschte und tatsächliche Ausprägung der Arbeitsplatzgestaltung? |
| Organisation | Was gefällt? Was stört? |
| Personal | Wie werden die Qualifikations- u. Aufstiegschancen gesehen? Wie ist die Motivation, der Informationsstand, die Kommunikation? Werden Aufstiegs-/Weiterbildungsmöglichkeiten geboten? Ist die Vergütung leistungsorientiert? |
| Vergütung | Wie ist das Vergütungssystem aus der Sicht der Mitarbeiter? Wird es gerecht empfunden? |



Mit welchen Fragestellungen wird in der Praxis gearbeitet?

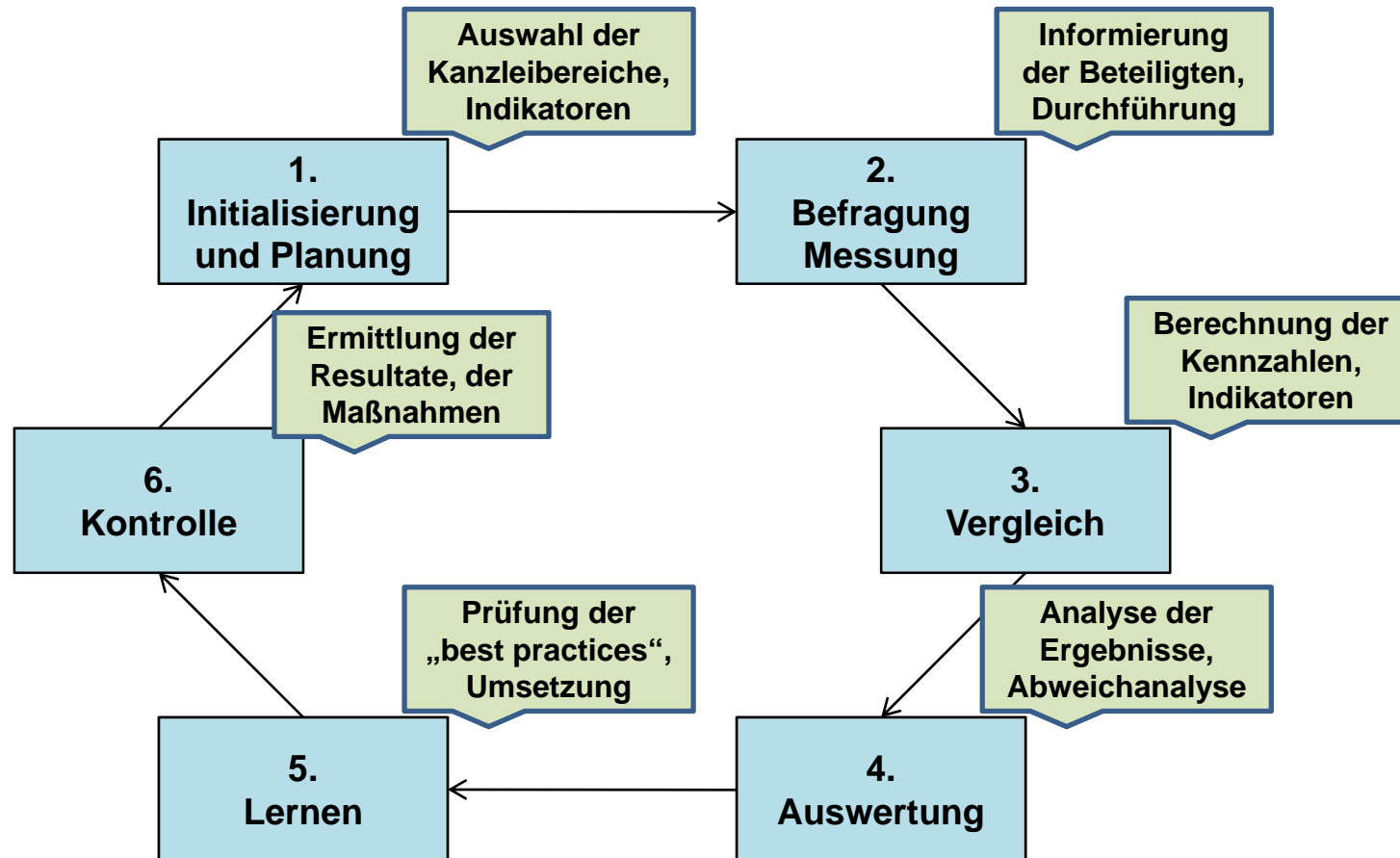
| | |
|-----------------------------|---|
| Geschäftsprozesse/QM | Sind die Geschäftsprozesse standardisiert? Wird mit Checklisten gearbeitet? |
| Mandant | Wie ist die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern? Entsprechen die Dienstleistungen der erwarteten Qualität? |
| Umsatz | Welcher Umsatz wurde realisiert? Ist der Umsatz stagnierend, steigend, rückläufig? |
| Kosten | Welche Kosten wurden realisiert? Sind die Kosten stagnierend, steigend, rückläufig? |
| Erfolg | Welcher Erfolg (Gewinn) wurde realisiert? Ist der Erfolg stagnierend, steigend, rückläufig? |
| Effektivität | Wie ist die Arbeitseffizienz? Ist sie stagnierend, steigend, rückläufig? |



Benchmarkingprozess

1. Benchmarking
2. Arten von Benchmarking
3. Internes Benchmarking
4. Externes Benchmarking
5. Benchmarkingprozess
6. Indikatoren
7. Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)
8. Vergleich mit den Besten
9. Benchmarkingprojekt

Was ist im Einzelnen zu machen?





Beispiel für die Berechnung von Spitzenrängen

| BNr./KZ | 6 | 7 | 11 | 12 | 13 | 14 | 17 | 18 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 0,6910 | 0,3480 | 0,7570 | 0,6290 | 0,8950 | 0,6180 | 0,9380 | 1,0000 |
| 2 | 0,0110 | 0,1280 | 0,5120 | 0,6440 | 0,6700 | 0,7930 | 0,2940 | 0,9230 |
| 3 | 0,5150 | 0,0990 | 0,8340 | 0,8780 | 0,1930 | 0,6900 | 0,9190 | 0,9980 |
| 4 | 1,0000 | 0,9940 | 0,9790 | 0,4130 | 0,4320 | 0,3620 | 0,9050 | 0,9910 |
| 5 | 0,5830 | 0,2560 | 1,0000 | 0,9910 | 0,9700 | 0,9980 | 0,1720 | 0,3330 |
| 6 | 0,0000 | 0,0000 | 0,8410 | 0,4220 | 0,4180 | 0,5000 | 0,8800 | 0,9930 |
| 7 | 0,2600 | 0,1360 | 0,8100 | 0,9810 | 0,7380 | 0,7310 | 0,8470 | 0,9880 |
| 8 | 0,9730 | 0,5140 | 0,9980 | 0,9960 | 0,4340 | 1,0000 | 1,0000 | 0,9960 |
| 9 | 0,3060 | 0,1240 | 0,8730 | 0,5070 | 0,4950 | 0,8880 | 0,6590 | 0,9600 |
| 10 | 0,3100 | 0,3110 | 0,9140 | 0,9740 | 0,0200 | 0,8390 | 0,9700 | 0,9940 |
| 11 | 0,2520 | 0,0000 | 0,8390 | 0,9650 | 0,3190 | 0,9770 | 0,4470 | 0,8510 |
| 12 | 0,0690 | 0,3090 | 0,5450 | 0,8510 | 0,2290 | 0,7700 | 0,7020 | 0,9840 |
| 13 | 0,2810 | 0,1980 | 0,7790 | 0,7120 | 0,2510 | 0,7580 | 0,7940 | 0,9690 |
| 14 | 0,5770 | 0,0000 | 0,8760 | 0,7070 | 0,2800 | 0,7110 | 0,8350 | 0,9620 |
| 15 | 0,0300 | 0,1470 | 0,5860 | 0,5290 | 0,1140 | 0,6880 | 0,7400 | 0,9650 |
| 16 | 0,0670 | 0,3280 | 0,6990 | 0,4390 | 0,8350 | 0,5760 | 0,7980 | 0,9760 |
| 17 | 0,0710 | 0,3650 | 0,4180 | 0,7910 | 0,6750 | 0,8520 | 0,5820 | 0,9740 |
| 18 | 0,1290 | 0,5960 | 0,3500 | 0,2970 | 0,4970 | 0,2490 | 0,2050 | 0,5230 |
| 19 | 0,1060 | 0,1810 | 0,9700 | 0,9090 | 0,7210 | 0,9290 | 0,9860 | 0,9720 |
| 20 | 0,0830 | 0,1890 | 0,8110 | 0,9530 | 0,0680 | 0,9760 | 0,9240 | 0,9670 |



Beispiel für die Ermittlung der Platzierungen

| BNr./KZ | 6 | 7 | 11 | 12 | 13 | 14 | 17 | 18 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 182 | 382 | 143 | 218 | 62 | 224 | 37 | 1 |
| 2 | 580 | 511 | 286 | 209 | 194 | 122 | 414 | 46 |
| 3 | 285 | 528 | 98 | 72 | 473 | 182 | 48 | 2 |
| 4 | 1 | 1 | 13 | 344 | 333 | 374 | 56 | 6 |
| 5 | 245 | 436 | 1 | 6 | 18 | 2 | 485 | 390 |
| 6 | 586 | 534 | 94 | 339 | 341 | 293 | 71 | 5 |
| 7 | 434 | 506 | 112 | 12 | 154 | 158 | 89 | 8 |
| 8 | 17 | 285 | 2 | 3 | 331 | 1 | 1 | 3 |
| 9 | 407 | 513 | 75 | 289 | 296 | 66 | 199 | 24 |
| 10 | 405 | 404 | 51 | 16 | 574 | 95 | 18 | 4 |
| 11 | 439 | 534 | 95 | 21 | 399 | 14 | 324 | 88 |
| 12 | 546 | 405 | 267 | 88 | 452 | 135 | 175 | 10 |
| 13 | 422 | 470 | 130 | 169 | 438 | 142 | 121 | 19 |
| 14 | 249 | 534 | 73 | 172 | 422 | 170 | 97 | 23 |
| 15 | 569 | 500 | 242 | 276 | 518 | 183 | 153 | 21 |
| 16 | 547 | 394 | 177 | 329 | 97 | 249 | 119 | 15 |
| 17 | 545 | 372 | 340 | 123 | 191 | 87 | 245 | 16 |
| 18 | 511 | 237 | 381 | 412 | 295 | 440 | 466 | 280 |
| 19 | 524 | 480 | 18 | 54 | 164 | 42 | 9 | 17 |
| 20 | 538 | 475 | 111 | 28 | 546 | 15 | 45 | 20 |



Beispiel für die Bildung der Spitzengruppe

| Erste Platzierung | 100 | Betriebe | 6 | 7 | 11 | 12 | 13 | 14 | 17 | 18 | Summe | Mindestens | Betriebe |
|-------------------|-----|----------|---|---|----|----|----|----|----|----|-------|------------|----------|
| Mindestens | 3 | B1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | B1 |
| Top-Betriebe | 56 | B2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | B2 |
| | | B3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 1 | B3 |
| | | B4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | 1 | B4 |
| | | B5 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 1 | B5 |
| | | B6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | B6 |
| | | B7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | B7 |
| | | B8 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | B8 |
| | | B9 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | B9 |
| | | B10 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | B10 |
| | | B11 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 1 | B11 |
| | | B12 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | B12 |
| | | B13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | B13 |
| | | B14 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | B14 |
| | | B15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | B15 |
| | | B16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | B16 |
| | | B17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | B17 |
| | | B18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | B18 |
| | | B19 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | B19 |
| | | B20 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | B20 |
| | | B21 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | B21 |
| | | B22 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | B22 |



Indikatoren

1. **Benchmarking**
2. **Arten von Benchmarking**
3. **Internes Benchmarking**
4. **Externes Benchmarking**
5. **Benchmarkingprozess**
6. **Indikatoren**
7. **Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)**
8. **Vergleich mit den Besten**
9. **Benchmarkingprojekt**

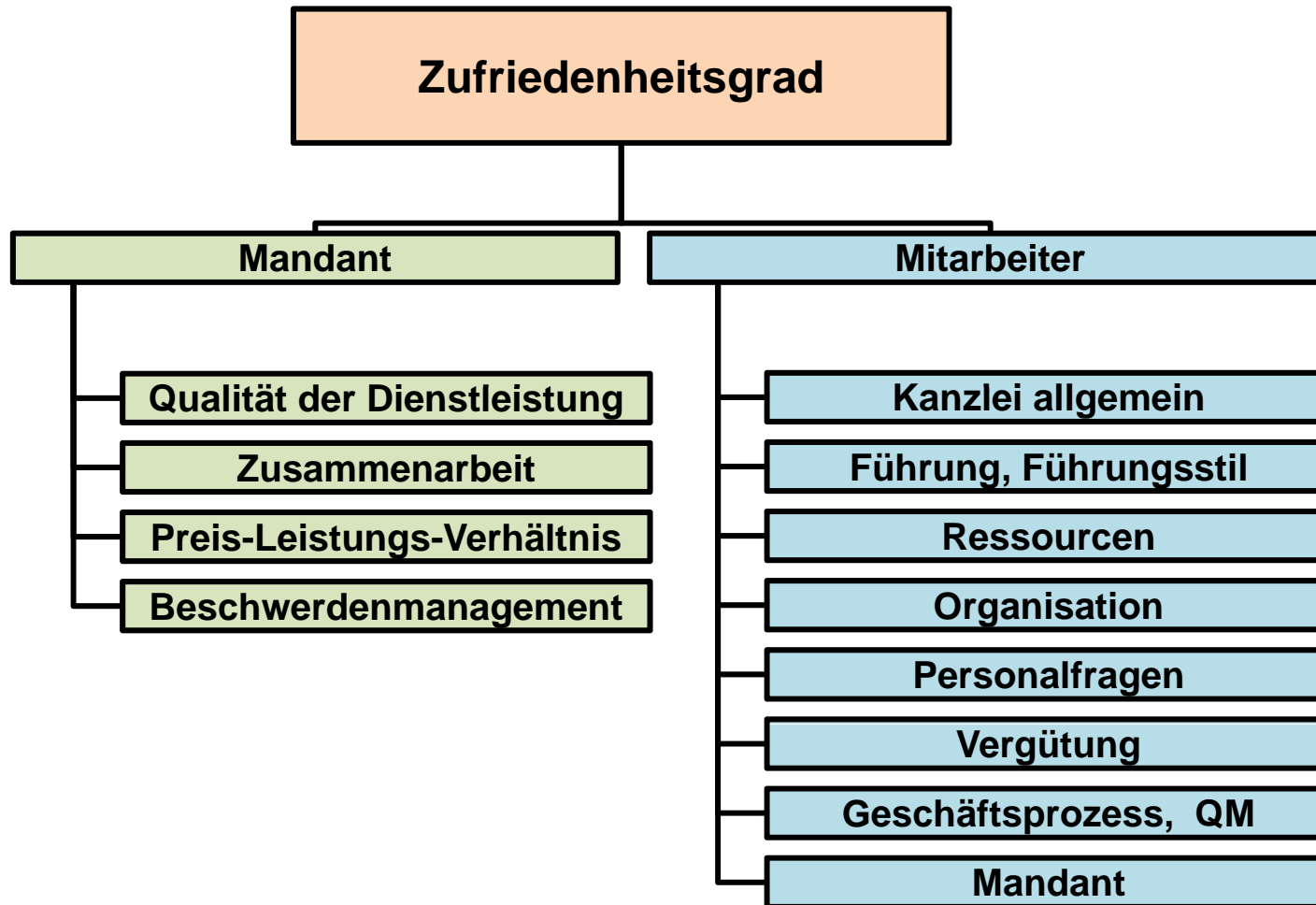


Welche Indikatoren sind zweckvoll?

| Kanzlei-bereiche | Teilbereiche | Indikatoren | Zielgrößen |
|------------------|--|--------------------|----------------------------|
| Führung | Leistungen Kosten Motivation Arbeitszeit Qualifikation | Rentabilität | Erhöhung der Produktivität |
| Organisation | | Wirtschaftlichkeit | Senkung der Kosten |
| Personal | | Effektivität | Steigerung der Motivation |
| Arbeitsplatz | | Zufriedenheitsgrad | Senkung der Personalkosten |



Wie setzt sich der Zufriedenheitsgrad zusammen?



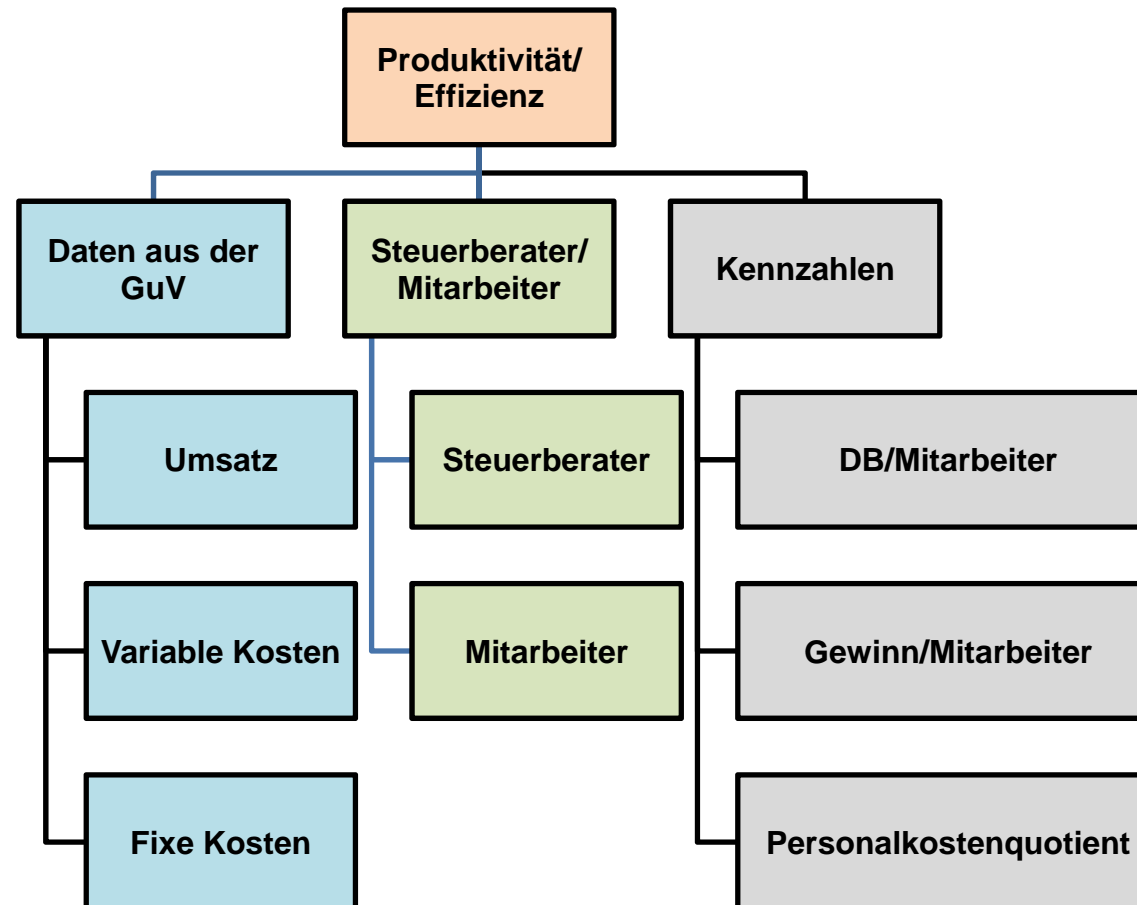


Wie werden quantitative Indikatoren aus konkreten Fragestellungen abgeleitet?

- Welche Leistungen soll die Kanzlei erbringen?
- Mit welchen Kosten (-arten) sind zu rechnen?
- Wie ist das Preis – Leistungsverhältnis?
- Wie viel Mandate kann ein Mitarbeiter bearbeiten?
- Welche Zeitspanne liegt zwischen Auftragserteilung und -erledigung?
- Wie haben sich die Kosten (-arten) entwickelt?
- Wie haben sich die Umsätze der Dienstleistungen entwickelt?



Wie lässt sich Produktivität unterteilen und messen?





Wie lässt sich der Zufriedenheitsgrad als Statement formulieren?

- Der **Zufriedenheitsgrad** ist eine relative Größe; er wird als Quotient aus verschiedenen Wertungen (Vergütung, Kanzleiklima usw.) gebildet.
- Es wird angenommen, dass ein positiver Zufriedenheitsgrad insbesondere mit einer hohen **Motivation** gekoppelt ist.
- Diese wiederum resultiert aus dem **Vergütungssystem**, der **Fortbildung**, den **Aufstiegschancen**, der guten **Kanzleiführung** usw.
- Es kann daher angenommen werden, dass die Verbesserung dieser Komponenten (Faktoren) den Zufriedenheitsgrad steigert.

- **Statement: Ich bin mit meiner Arbeit, Arbeitsplatz, Führung ... zufrieden.**
- **Statement: Meine Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit, ihren Arbeitsplätzen, meiner Führung ... zufrieden.**

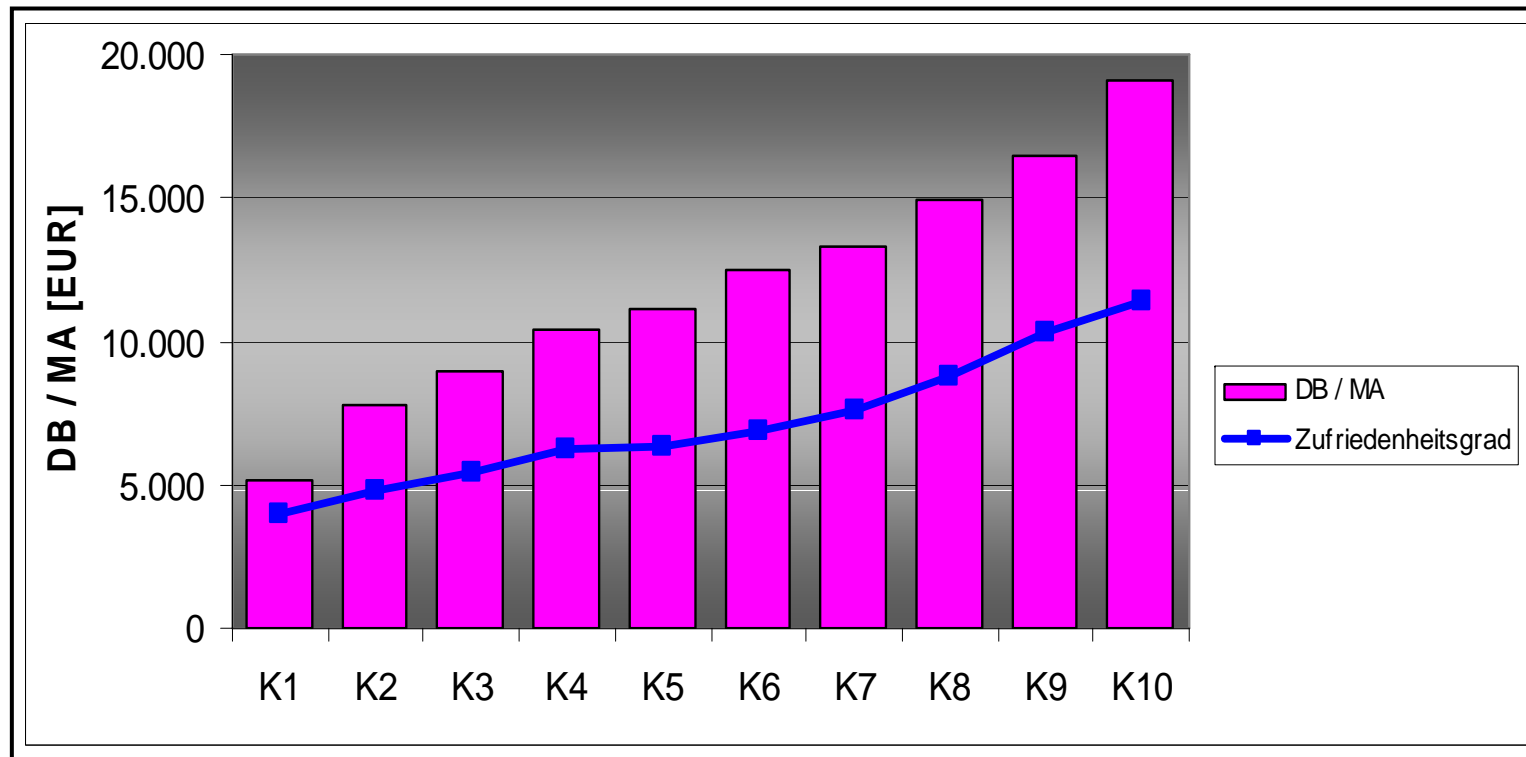


Wie lässt sich die Produktivität als Statement formulieren.

- Die **Produktivität** (Effizienz) ist ein Abbild der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.
- Die **Produktivität** (Effizienz) lässt sich durch verschiedene Kennzahlen abbilden:
 - umsatzseitig durch DB/Mitarbeiter,
 - kostenseitig durch Personalkosten/Auftrag
 - arbeitsseitig durch abrechenbare Stunden/Mitarbeiter
- Annahme: Soll die Produktivität (Effizienz) der Mitarbeiter aus der Sicht des Arbeitsumfeldes beurteilt werden, so können bestimmte Kennzahlen als Hardfacts (harte Faktoren) ihren auslösenden Softfacts (weiche Faktoren) gegenübergestellt werden.
- **Statement: Meine Motivation und meine Zufriedenheit sind gut, diese zeichnen sich in meinen Erfolgskennzahlen ab.**
- **Statement: Die Motivation meiner Mitarbeiter und ihre Zufriedenheit sind gut, diese zeichnen sich in ihren Erfolgskennzahlen ab.**



Beispiel für die Korrelation zwischen Produktivität und Zufriedenheitsgrad





Harte und weiche Faktoren

1. **Benchmarking**
2. **Arten von Benchmarking**
3. **Internes Benchmarking**
4. **Externes Benchmarking**
5. **Benchmarkingprozess**
6. **Indikatoren**
7. **Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)**
8. **Vergleich mit den Besten**
9. **Benchmarkingprojekt**



Wodurch unterscheiden sich Hard- und Softfacts?

- **Hardfacts** (harte Faktoren) sind **quantitative Orientierungswerte**, Kennzahlen oder Zielgrößen.
- Beispiele sind:
Cashflow
Plangewinn
Personalkostenquotient

- **Softfacts** (weiche Faktoren) sind **qualitative Orientierung- und Zielgrößen**.
- Beispiele sind:
Zufriedenheitsgrad
der Mandanten
der Mitarbeiter
Arbeitseffizienz



Welche Zielgrößen (Softfacts) umfasst der Bereich „Kanzlei“?

| | | |
|---------|--------------------|---|
| Kanzlei | Strategie | Kontinuität in der Kanzleientwicklung |
| | | Sicherstellung stabiler Kanzleistrukturen |
| | | klare Kanzleipolitik |
| | | klare Zielvorgaben |
| | Controlling | Führung mit Controlling |
| | Atmosphäre | Schaffung des „Wir-Gefühls“ |
| | | Verbesserung des Image der Kanzlei |
| | Standort | Verbesserung der Reputation |
| | Gebäude, Interieur | Verbesserung der Reputation |
| | | Schaffung ergonomischer Arbeitsplätze |
| | Kanzleiumfeld | Verbesserung der Kontakte |



Welche Zielgrößen (Softfacts) umfasst der Bereich „Organisation“?

| | | |
|---------------------|---------------------------------------|--|
| Organisation | Kanzleiführung | Sicherung der Mitarbeiterorientierung |
| | Teambildung Stellenbildung | aufgabenadäquate Stellen- und Teambildung |
| | | Einbeziehung der Mitarbeiter |
| | | geregelte Stellvertretung |
| | | klare Weisungsbefugnisse |
| | | gleichmäßige Auslastung der Stellen/Teams |
| | Kommunikation | Sicherstellung guter Kommunikation nach Innen |
| | | Sicherstellung guter Kommunikation nach Außen |
| | | Mitarbeiterverantwortung |
| | Geschäftsprozesse | klare Arbeitsvorgaben |
| | | Standardisierung der Arbeitsabläufe |
| | | Sicherung der Fristenkontrolle |



Welche Zielgrößen (Softfacts) umfasst der Bereich „Personal“?

| | | |
|-----------------|---|--|
| Personal | Mitarbeiterstruktur | Senkung der Mitarbeiterfluktuation |
| | Mitarbeiterverhalten | Verbesserung des Verhaltens untereinander |
| | | Verbesserung des Verhaltens mit den Mandanten |
| | | Realisierung des „Wir-Gefühls“ |
| | Mitarbeiter- /Steuerberater- Qualifikation | Verbesserung der Qualifikation |
| | | Erhöhung der Motivation |
| | | klares Beschwerdeverhalten |



Welche Zielgrößen (Softfacts) umfasst der Bereich „Mandate“?

| Bereich | Teilbereiche | Zielgrößen |
|---------|-------------------|---|
| Mandate | Akquisition | Erhöhung des Auftragsvolumens |
| | | Verbesserung der Präsentation |
| | Mandatsstruktur | Reduzierung der Variantenvielfalt |
| | | ausgeglichene Altersstruktur der Mandanten |
| | Mandantenkontakte | Verbesserung der Erreichbarkeit |
| | | Verbesserung der Termintreue |
| | | Erhöhung der Leistungsqualität |
| | | Sicherung der Mandantenzufriedenheit |
| | | Verbesserung des Service |
| | | Ausbau partnerschaftlicher Zusammenarbeit (Mandantenorientierung) |



Welche Zielgrößen (Softfacts) umfasst der Bereich „Qualitätsmanagement“?

| | | |
|----------------------------|--------------------------|---|
| Qualitätsmanagement | Geschäftsprozesse | Sicherung der Richtigkeit |
| | | Verbesserung der Nachbearbeitungsquote |
| | | Senkung der Fehlerbeseitigungskosten |
| | | Senkung/Abschaffung von Arbeitsspitzen |
| | Dienstleistung | Sicherung der fachlichen Richtigkeit |
| | | Sicherung der rechtlichen Richtigkeit |
| | | Erläuterung der Dienstleistung |
| | | fristgerechte Erledigung der Aufträge |
| | IK-Technik | Sicherung aufgabenadäquater HW-/SW-Technik |



Welche Zielgrößen (Hardfacts) umfasst der Bereich „Wirtschaftlichkeit“?

| | | |
|---------------------------|---|--|
| Wirtschaftlichkeit | Zielgrößen | Erhöhung der Rentabilität |
| | | Verminderung der Kosten |
| | | Steigerung der Umsätze |
| | Leistungen Leistungsstrukturen | Entwicklung neuer, rentabler Dienstleistungen |
| | Kosten Kostenstrukturen | Senkung der Gesamtkosten |
| | | Senkung der Fixkosten |



Empfohlene Kennzahlen 1

| Kennzahl | Formel | Komponenten |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Personalbereich | | |
| Beschäftigungsstruktur | Steuerberater/Mitarbeiter/ Azubi | Anzahl Steuerberater Anzahl Mitarbeiter (Vollzeit) Anzahl Azubi |
| Personalkosten | Personalkosten/Mitarbeiter | Personalkosten Anzahl Mitarbeiter |
| | Personalkosten/ Arbeitsstunde | Personalkosten abrechenbare Arbeitsstunden |
| Personalkostenquote | Personalkosten/Kosten | Personalkosten Kosten |
| | Personalkosten/Umsatz | Personalkosten Umsatzerlöse |
| Umsatz pro Mitarbeiter | Umsatz/Mitarbeiter | Umsatzerlöse Anzahl Mitarbeiter |
| | Umsatz/Arbeitsstunde | Umsatzerlöse abrechenbare Arbeitsstunden |
| Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter | DB/Mitarbeiter | Umsatzerlöse variable Kosten Anzahl Mitarbeiter |
| | DB/Arbeitsstunde | Umsatzerlöse variable Kosten abrechenbare Arbeitsstunden |
| Gewinn pro Mitarbeiter | Gewinn/Mitarbeiter | Umsatzerlöse Kosten Anzahl Mitarbeiter |
| | Gewinn/Arbeitsstunde | Umsatzerlöse Kosten abrechenbare Arbeitsstunden |



Empfohlene Kennzahlen 2

| Kennzahl | Formel | Komponenten |
|--------------------------------|--|---|
| Finanzbereich | | |
| Cashflow | Cashflow I | Umsatzerlöse Ausgaben oder Gewinn Abschreibung |
| Cashflow-Umsatzrendite | $(\text{Cashflow} * 100) / \text{Umsatz}$ | Umsatzerlöse Ausgaben oder Gewinn Abschreibung |
| Mindestumsatz | $(\text{Fixkosten} * 100) / \text{Umsatz}$ | Umsatzerlöse Fixkosten |
| Umsatz-Kostenverhältnis | Umsatz/Kosten | Umsatzerlöse Kosten |



Empfohlene Kennzahlen 3

| Kennzahl | Formel | Komponenten |
|---|---|---|
| | Leistungs- (Umsatz-) Bereich | |
| Leistungs- (Umsatzstruktur) | Umsatzarten in % | Umsatzerlöse nach Umsatz-/Leistungsarten |
| Umsatz je Mitarbeiter (Pro-Kopf-Umsatz) | Umsatz/Anzahl Mitarbeiter | Umsatzerlöse Anzahl Mitarbeiter |
| | Umsatz/Anzahl Mitarbeiter+Steuerberater | Umsatzerlöse Anzahl Mitarbeiter Anzahl Steuerberater |
| Umsatz-Personalkosten-Verhältnis | Umsatz/Personalkosten | Umsatzerlöse Personalkosten |
| Umsatzrentabilität | Gewinn/Umsatz | Gewinn Umsatzerlöse |
| Gewinnrate | Umsatz/Gewinn | Gewinn Umsatzerlöse |
| Gewinnquotient | Gewinn/Umsatz | Umsatzerlöse Kosten |
| Deckungsbeitrag je Mitarbeiter | DB/Mitarbeiter | Umsatzerlöse variable Kosten Anzahl Mitarbeiter |
| | DBMitarbeiter + Steuerberater | Umsatzerlöse variable Kosten Anzahl Mitarbeiter Anzahl StB |
| Erfolgsposition | Deckungsbeitrag/Umsatz | Umsatzerlöse variable Kosten |
| Gewinn je Mitarbeiter | Gewinn/Mitarbeiter | Umsatzerlöse Kosten Anzahl Mitarbeiter |
| | Gewinn/Mitarbeiter+Steuerberater | Umsatzerlöse Kosten Anzahl Mitarbeiter Anzahl Steuerberater |



Empfohlene Kennzahlen 4

| Kennzahl | Formel | Komponenten |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| Kosten- (arten-) Struktur | Kostenarten in % | Kosten nach Kostenarten (Personal, DV, Arbeitsplatz, Abschreibung, Sonstiges) |
| Personalkostenquotient | Personalkosten/Kosten | Personalkosten Kosten |
| DV-Aufwandsquotient | DV-Kosten/Kosten | DV-Kosten Kosten |
| Schulungsaufwand pro Mitarbeiter | Schulungskosten/Mitarbeiter | Schulungskosten Anzahl Mitarbeiter |
| Kostenquotient | Kosten/Umsatz | Kosten Umsatzerlöse |

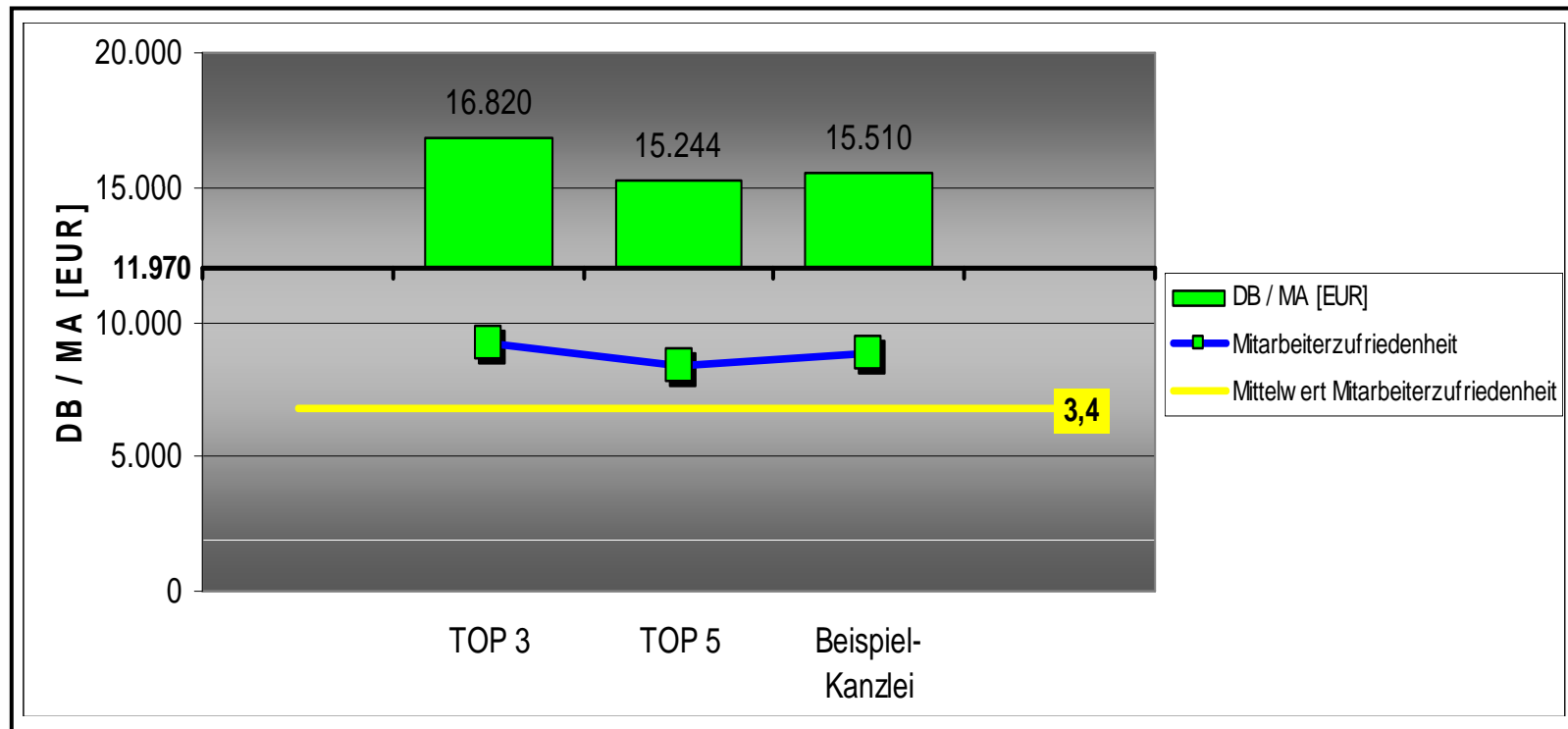


Vergleich mit den Besten

1. Benchmarking
2. Arten von Benchmarking
3. Internes Benchmarking
4. Externes Benchmarking
5. Benchmarkingprozess
6. Indikatoren
7. Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)
8. Vergleich mit den Besten
9. Benchmarkingprojekt

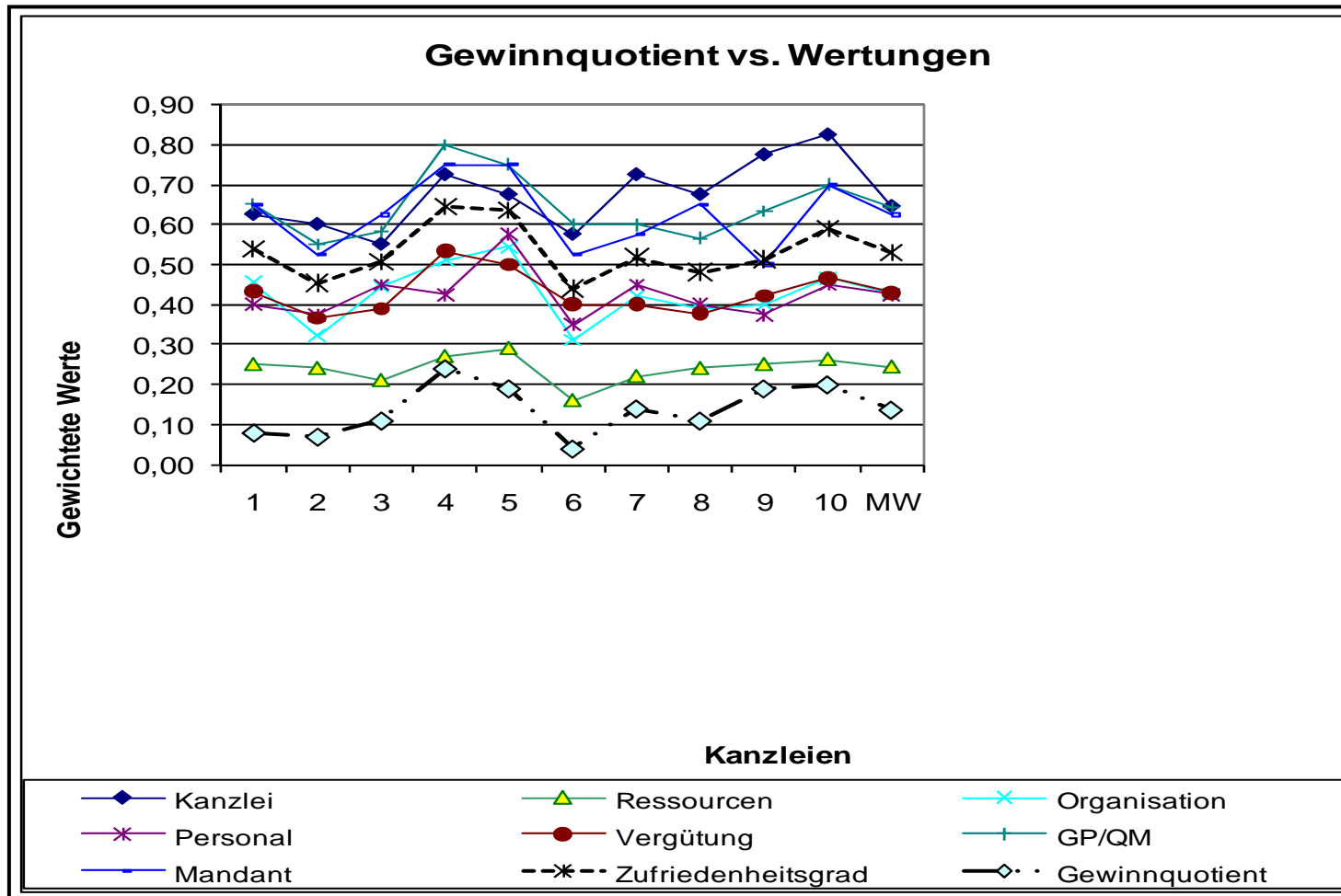


Beispiel für den Vergleich mit den Besten



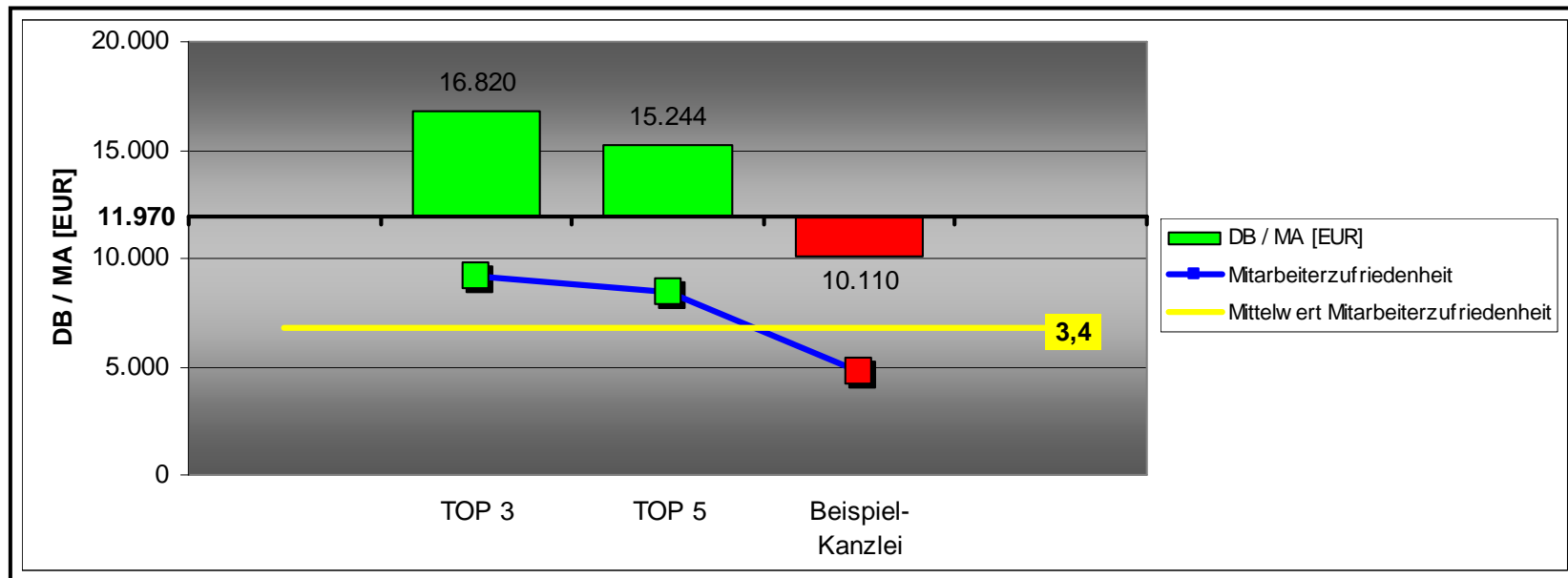


Beispiel für die Analyse der Unterschiede





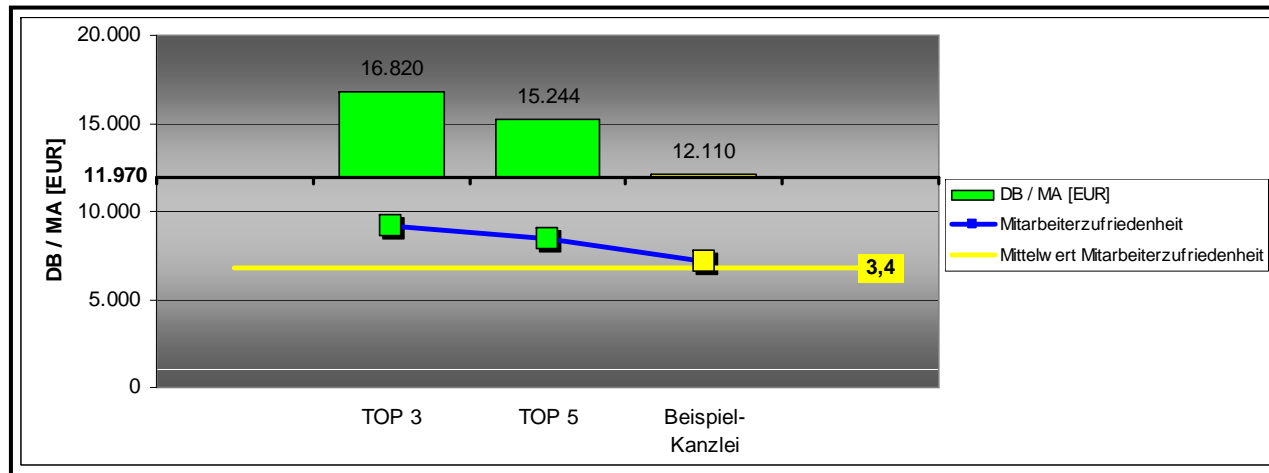
Beispiel für die Analyse der Unterschiede - negatives Resultat -



Die Kanzleiwerte liegen im Vergleich zu den Besten unterhalb des Mittelwertes.



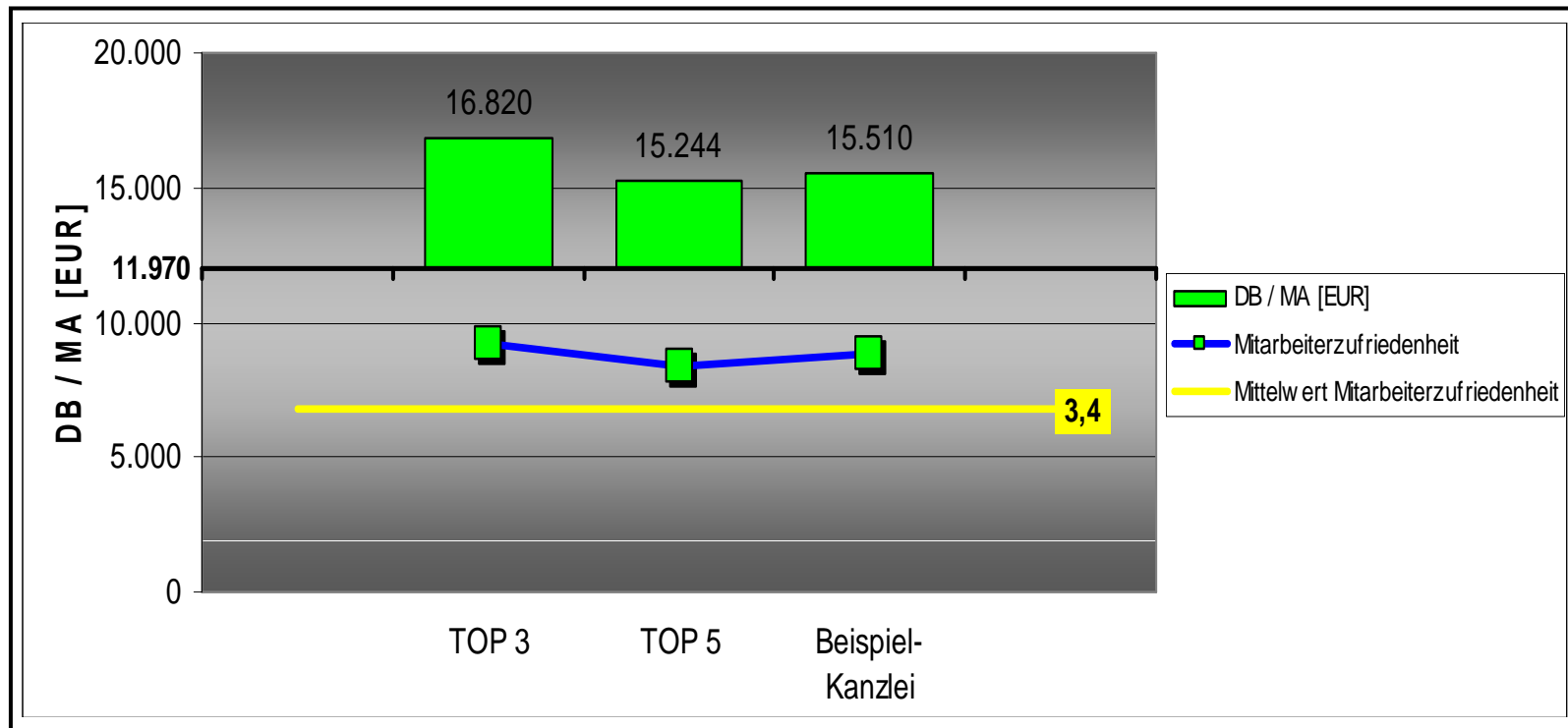
Beispiel für die Analyse der Unterschiede - durchschnittliches Resultat -



Die Kanzleiwerte liegen im Vergleich zu den Besten um den Mittelwert.

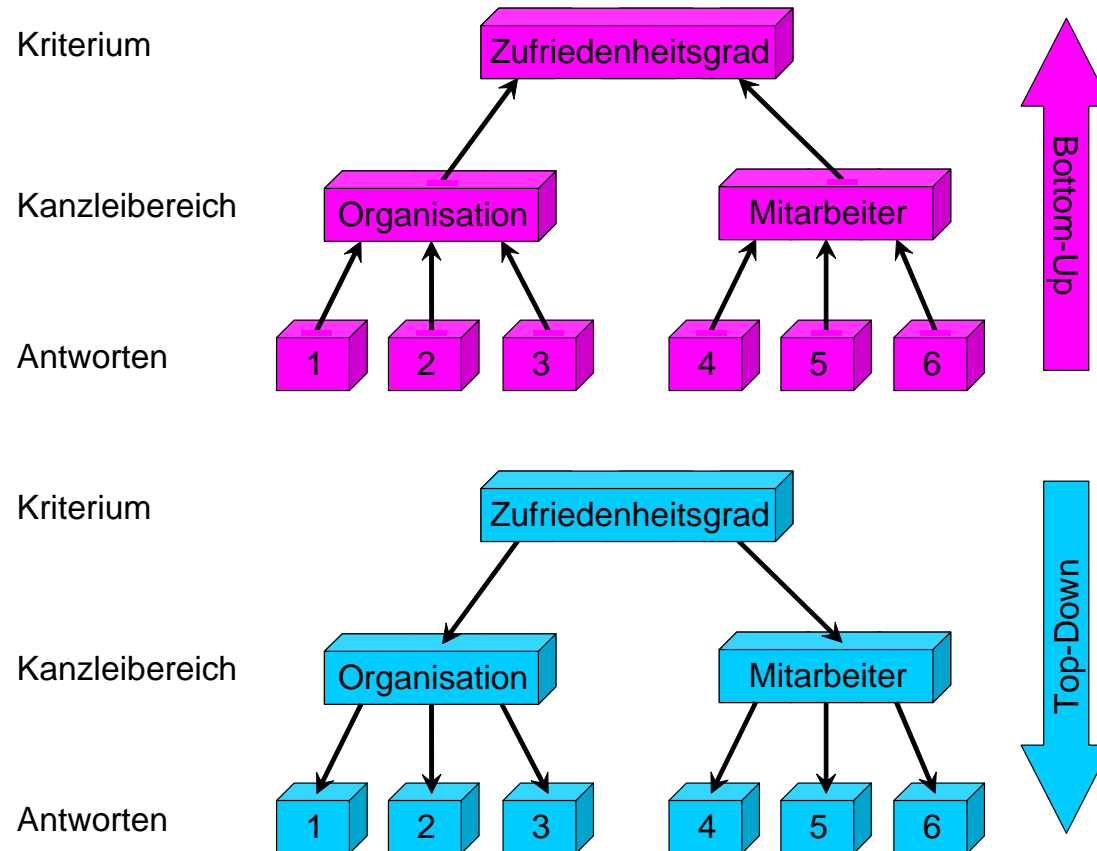


Beispiel für die Analyse der Unterschiede - positives Resultat -

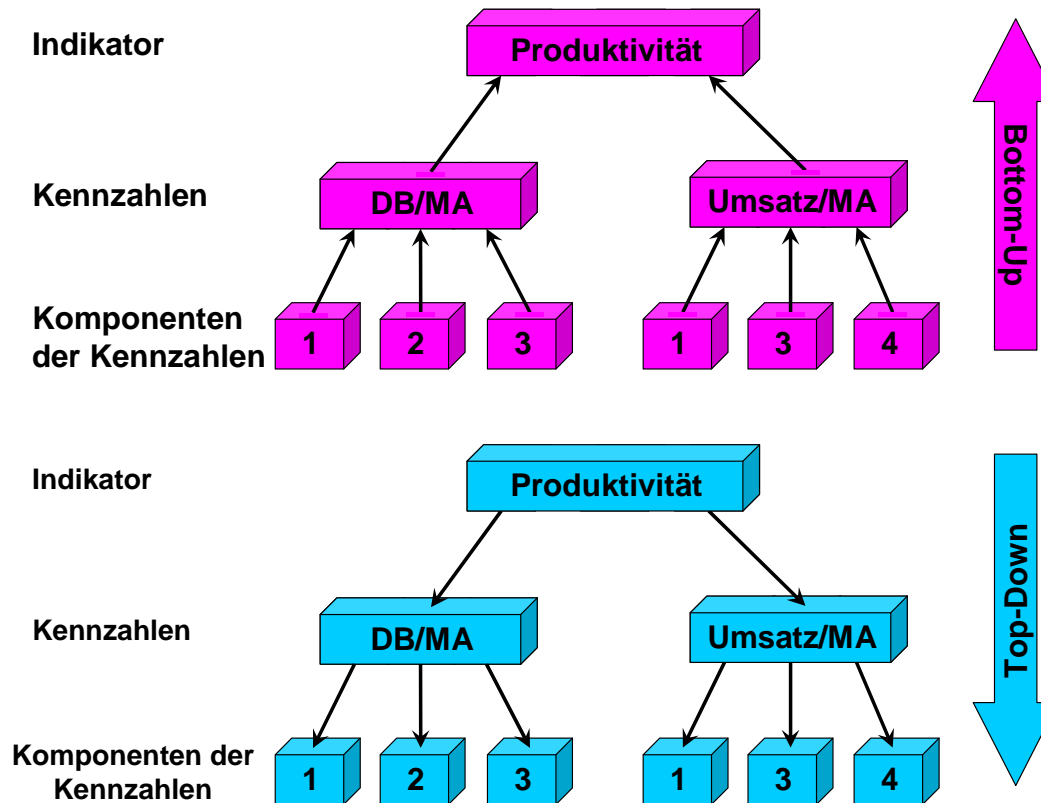


Die Kanzleiwerte liegen im Vergleich zu den Besten oberhalb des Mittelwertes.

Analyseschema für Softfacts



Analyseschema für Hardfacts





Wie steht es mit der Mandantensicht?

| | |
|---|--|
| Mandantenzufriedenheit | Qualität Was der Mandant wahrnimmt und annimmt. |
| Quantitative Ziele = objektive Ziele | Preis-Leistungsverhältnis, Nachvollziehbarkeit |
| | Ausfall- und Wartezeiten Termintreue |
| Qualitative Ziele = subjektive Ziele | Verlässlichkeit Vertrauen Gute Kommunikation |
| | Ansprechpartner Kontinuität |
| | Kenntnisse des Beraters |
| Beratung | Steuerberatung |
| | Betriebswirtschaftliche Beratung |



Benchmarkingprojekt

1. **Benchmarking**
2. **Arten von Benchmarking**
3. **Internes Benchmarking**
4. **Externes Benchmarking**
5. **Benchmarkingprozess**
6. **Indikatoren**
7. **Hard- und Softfacts (harte und weiche Faktoren)**
8. **Vergleich mit den Besten**
9. **Benchmarkingprojekt**



Checkliste zum internen Benchmarking

- **Integrieren Sie Benchmarking als Element Ihrer Führungstätigkeiten.**
- **Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über das Vorhaben.**
- **Binden Sie Ihre Mitarbeiter von Anfang an in das Benchmarkingprojekt ein.**
- **Wählen Sie den/die Bereich/e aus, in dem/denen Sie Verbesserungen bewirken wollen.**
- **Führen Sie eine Wertung/Abweichanalyse der Ergebnisse durch.**
- **Überprüfen Sie mit den Mitarbeitern die „best practices“.**
- **Leiten Sie Maßnahmen zur Verbesserung ein.**
- **Lassen Sie die Umsetzung der Maßnahmen laufend kontrollieren.**



Checkliste zum externen Benchmarking

- **Integrieren Sie Benchmarking als Element Ihrer Führungstätigkeiten.**
- **Seien Sie bereit, sich mit den Besten zu messen und von denen zu lernen.**
- **Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über das Vorhaben.**
- **Binden Sie Ihre Mitarbeiter von Anfang an in das Benchmarkingprojekt ein.**
- **Schulen Sie Ihre Mitarbeiter auf das Benchmarkingprojekt.**
- **Wählen Sie die zu Ihrer Kanzlei passenden Benchmarkingpartner aus.**
- **Stellen Sie Ihre Daten für den Vergleich bereit.**
- **Führen Sie eine Wertung und eine Abweichanalyse der Ergebnisse durch.**
- **Überprüfen Sie die „best practices“.**
- **Passen Sie die „best practices“ an die Gegebenheiten Ihrer Kanzlei an.**
- **Stellen Sie genügend Zeit und Ressourcen für die Maßnahmen bereit.**
- **Leiten Sie Maßnahmen zur Verbesserung ein.**
- **Überwachen Sie laufend die Umsetzung der Maßnahmen.**



Georg Christoph Lichtenberg

- **Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird.**
- **Wenn es aber besser werden soll, dann muss es anders werden.**