all for one steeb
SAP Excellence

KENNZAHLEN DIREKT AUS
DEM ERP-SYSTEM

# KLUGES MANAGEMENT



In acht Schritten zu
relevanten Kennzahlen und mehr
Kundenzufriedenheit.

IN ACHT SCHRITTEN ZU MEHR KUNDEN-ZUFRIEDENHEIT

# KLUGES MANAGEMENT: KENNZAHLEN DIREKT AUS DEM ERP-SYSTEM

**So nutzen Sie Key Performance Indicators aus dem ERP-System, um Ihr Unternehmen erfolgreich zu steuern – besonders geeignet für Dienstleister, Fertigung und Handel.**

Um ein Unternehmen zu lenken, benötigen Sie messbare Ziele, an denen sich Management und Mitarbeiter orientieren können. Wer diese Ziele mit Kennzahlen und KPIs verknüpft, merkt rechtzeitig, wenn Prozesse nicht erfolgreich oder kostendeckend ablaufen – und kann gegensteuern. Das gilt gleichermaßen für die Branchen Dienstleistung, Fertigung, und Handel.

Key Performance Indicators können übergreifend und strategisch auf das Unternehmen und seine Ziele ausgerichtet sein. Sie können aber ebenso im operativen Alltag zur Steuerung von Projekten und zur Optimierung von Prozessen eingesetzt werden – mit dem Ziel, Produkte und Services besonders profitabel, termingerecht und in hoher Qualität zu liefern.

# INHALT
## KLUGES MANAGEMENT


01 **GESUCHT: AUSSAGEKRÄFTIGE KEY PERFORMANCE INDICATORS**
Seite 3

02 **KUNDENZUFRIEDENHEIT ZUM KPI MACHEN**
Seite 4

03 **DAS ERP-SYSTEM ALS KPI-QUELLE**
Seite 5

04 **IN 8 SCHRITTEN ZUM KENNZAHLENSYSTEM**
Seite 6

05 **FREIE AUSWAHL: EMPFEHLENSWERTE KENNZAHLEN**
Seite 7

06 **DIGITALE UNTERSTÜTZUNG: PROZESSE IM ERP GENERIEREN KENNZAHLEN**
Seite 10

**CHANCEN UND GRENZEN DER KPIS**
Seite 12



# GESUCHT: AUSSAGEKRÄFTIGE KEY PERFORMANCE INDICATORS

KPIs sind individuell für das Unternehmen ausgewählte Kennzahlen. Kennzahlen wiederum basieren auf Kenngrößen. Beispiel: Sie haben ein Projekt mit 20 Arbeitsstunden abgeschlossen. Was machen Sie mit dieser Kenngröße? Vergleichen Sie diese Zahl mit einer Benchmark oder verbinden Sie damit ein Ziel: Als Benchmark für ein vergleichbares Projekt gelten 15 Stunden, damit liegt das aktuelle Projekt 25 Prozent über der Zeit. Das wäre ein Hinweis zur Profitabilität des Projekts. Kommen weitere Kenngrößen hinzu, lässt sich der Deckungsbeitrag des Projekts als Kennzahl ermitteln. Ähnlich wichtig sind aber Termintreue, Qualität und Kundenzufriedenheit. Auch für diese Faktoren gilt es, passende Kennzahlen zu finden und in eine Beziehung zu setzen. Auf diese Weise entstehen aussagekräftige, qualitative Kennzahlen und KPIs.

Beim Faktor Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung gibt es eine Besonderheit: Qualität ist komplex und oft subjektiv. Was die interne Qualitätssicherung ohne Mängel passiert, kann beim Kunden dennoch durchfallen. Deshalb sollten Unternehmen interne Maßstäbe für die Qualität setzen, aber gleichzeitig die KPIs Kundenzufriedenheit, Kundenabgangsquote und Dauer einer Kundenbeziehung nicht vernachlässigen.

### KPI oder Kennzahl?

**Die Begriffe Kennzahl und Key Performance Indicator werden oft synonym verwendet. Es gibt aber eine sinnvolle Abgrenzung: Eine Kennzahl wird in der Regel operativ und auf Fachbereichsebene verwendet, um Produkte, Services und Projekte über den gesamten Lebenszyklus optimal zu steuern. KPIs dagegen sind verdichtete, strategische Kennzahlen und dienen der Messung der Unternehmensziele und des Gesamterfolgs. Beispielsweise lässt sich der KPI „Kapitalrendite" (Return on Investment) ableiten, wenn die Kennzahlen Fixkosten, Deckungsbeitrag, Gewinn und Umsatz usw. aus einzelnen Fachbereichen vorliegen.**



02

# KUNDENZUFRIEDENHEIT ZUM KPI MACHEN

Zufriedene Kunden sind der Grundstein eines nachhaltigen Erfolgs. Sie kaufen wieder, bleiben oftmals treu und sprechen sogar Empfehlungen aus. Unzufriedene Kunden dagegen werden zu negativen Markenbotschaftern. Darum ist die Kundenzufriedenheit für alle Unternehmen ein zentraler KPI. Er ermöglicht zudem, Produkte und Leistungen gezielt zu verbessern.

Im Gegensatz zu anderen KPI ist Kundenzufriedenheit jedoch nicht automatisiert und nicht vollständig messbar. Wenn Sie Kundenzufriedenheit als KPI wählen, können Sie sich mit softwaregestützten Messmethoden annähern, beispielsweise mit Customer Satisfaction Score (CSAT), Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES) oder Social Sentiment.




03

# DAS ERP-SYSTEM ALS KPI-QUELLE

Grundsätzlich können alle Geschäftsprozesse anhand von Kennzahlen kontrolliert und gesteuert werden. Da Kennzahlen aber gerade dem Management zur schnellen Orientierung dienen, sollten sie einerseits aktuell, einfach und übersichtlich einsehbar sein und andererseits den Fachbereichen relevante Zahlen liefern.

Um Unternehmenskennzahlen effektiv nutzen zu können, sollten diese Daten durchgängig in einem integrierten System zugänglich sein. Cloud-basierte ERP-Software ermöglicht genau das. Entsprechend überblickt das Management die aktuellen Kennzahlen und kann schnell und gezielt reagieren.

**Tipp:** Oftmals fühlen sich Mitarbeiter durch ein Kennzahlensystem überwacht, was zu Demotivation und Unmut führen kann. Entwickeln Sie Kennzahlen und KPIs daher zusammen mit den Mitarbeitern und kommunizieren Sie den Hintergrund so, dass er jedem verständlich ist.

04

# IN 8 SCHRITTEN ZUM KENNZAHLENSYSTEM

Vor der technischen Umsetzung steht allerdings die Überlegung, welche individuellen Kennzahlen für die Optimierung der Unternehmensprozesse wirksam sind. Dazu empfiehlt sich ein Workshop mit einem ausgewählten Team aus verschiedenen Fachbereichen. Der Workshop-Leiter sollte über entsprechende Erfahrungen verfügen. Über diese Methodik können Unternehmen zu den bestgeeigneten Kennzahlen und KPIs finden. Dazu empfiehlt es sich, folgende Schritte zu gehen:

01 **Erfassen Sie schriftlich die Ziele aller Fachbereiche.**

02 **Bestimmen Sie, welche Kennzahlen sichtbar und messbar machen, ob ein Ziel mit dem Prozess X erreicht wurde.**

03 **Ermitteln Sie, welche Daten und Bezugsgrößen benötigt werden, um aus einer Kennzahl einen spezifischen KPI für Ihr Unternehmen zu machen.**

04 **Legen Sie die Ist- und Soll-Werte der Kennzahlen und KPIs fest.**

05 **Informieren Sie die Mitarbeiter, was die ausgewählten Kennzahlen und KPIs aussagen sollen. Es sollte Klarheit und Einverständnis herrschen.**

06 **Stimmen Sie Soll-Vorgaben mit den betroffenen Mitarbeitern ab.**

07 **Aktualisierte Kennzahlen/KPIs und Veränderungen werden den Mitarbeitern regelmäßig und verständlich kommuniziert. Besprechen Sie die Auswertungen mit den Mitarbeitern und leiten daraus Maßnahmen ab.**

08 **Prüfen Sie regelmäßig, ob eine Kennzahl/KPI bei der Prozessoptimierung hilft – oder ob weniger oder andere Indikatoren zum Einsatz kommen sollten.**

05

# FREIE AUSWAHL: EMPFEHLENSWERTE KENNZAHLEN

**In jeder Branche gibt es Kennzahlen, die sich bewährt haben und sich mit der Zeit zum Standard entwickeln. Ein modernes Cloud-ERP ermöglicht die Auswertung genau dieser Kennzahlen ohne großen Einrichtungsaufwand.**

Mit der folgenden Übersicht und Branchenzuordnung können Sie bereits eine Vorauswahl treffen und dann mit den Kollegen abstimmen, welche dieser Zahlen für Ihre Unternehmensziele wichtig sind – was als Kennzahl und was als KPI dienen soll.

| KPI | DIENSTLEISTUNG | FERTIGUNG | HANDEL |
|---|---|---|---|
| Anzahl der Belege | ● | ● | ● |
| Anzahl der gelöschten Belege | ● | ● | ● |
| Anzahl der löschbaren Belege | ● | ● | ● |
| Anzahl der unterstützten Projekte | ● | ○ | ○ |
| Anzahl Produktionsaufträge | ● | ● | ● |
| Anzahl von Prozessen | ● | ● | ○ |
| Anzahl der Fehler | ○ | ● | ○ |
| Beschaffungsvolumen außerhalb des Einkaufs (%) | ○ | ● | ● |
| Betriebsaufwand | ● | ● | ● |
| Betriebsergebnis | ● | ● | ● |
| Bruttoergebnis | ● | ● | ● |
| Bruttogewinn | ● | ● | ● |
| Bruttomarge | ● | ● | ● |
| Bruttoumsatz | ● | ● | ● |
| Customer Contract ACV | ● | ○ | ○ |
| Duchschnittliches Gehalt | ● | ● | ● |
| Durch Marketing generierte Verkäufe | ● | ○ | ● |
| Durchschnitsalter Mitarbeiter | ● | ● | ● |
| Ergebnis vor Steuern und Zinsen | ● | ● | ● |
| Gewinnmarge | ● | ● | ● |
| Istarbeit vs. Sollarbeit (Letzter Monat) | ● | ● | ○ |
| Istausschussrate (%) | ○ | ● | ○ |
| Jahrehsüberschuss | ● | ● | ● |
| Kosten des Umsatzes | ● | ● | ● |
| Leadmenge und -qualität | ● | ○ | ○ |
| Liefertreue in % vs. Terminbestätigung | ○ | ● | ● |
| Liquiditätsvorschau | ● | ● | ● |
| Marketing generierter Umsatz | ● | ○ | ● |
| Mitarbeiterfluktuation | ● | ● | ● |
| Mitarbeiterzahl | ● | ● | ● |
| Nettoauftragsvolumen | ● | ● | ○ |

| KPI | DIENSTLEISTUNG | FERTIGUNG | HANDEL |
|---|---|---|---|
| Nettoerlös | ● | ● | ● |
| Nettorechnungswert | ● | ○ | ● |
| Nettoumsatz | ● | ● | ● |
| Nettoumsatzerlös | ● | ● | ● |
| Neuzuordnung der Zeiterfassung | ● | ● | ○ |
| Number of Received Items | ● | ● | ● |
| Number of Shipped Items | ○ | ● | ● |
| Operative Gewinnmarge | ● | ● | ● |
| Operativer Gewinn | ● | ● | ● |
| Opportunitiys - Erwarteter Wert | ● | ○ | ○ |
| Projekte mit kritischer Arbeitsüberschreitung | ● | ○ | ○ |
| Projekte mit kritischer Terminüberschreitung | ● | ○ | ○ |
| Projizierter Umsatz | ● | ● | ● |
| Prozentsatz des abgeschriebenen Nettowertes | ● | ● | ● |
| Rabatte & Skonti - Fertigung | ○ | ● | ○ |
| Rabattvolumen Angebote | ● | ● | ● |
| Rabattvolumen Kundenaufträge | ● | ● | ○ |
| Rabattvolumen Kundenrechnungen | ● | ● | ● |
| Rabattvolumen Kundenverträge | ● | ● | ● |
| Realisierte operative Marge | ● | ● | ● |
| Realisierte Umsatzkosten | ● | ● | ● |
| Rechnungsvolumen | ● | ● | ● |
| Rückweisequote in % | ○ | ● | ● |
| Termingerecht und vollständig geliefert – nach Auftrag in % | ○ | ● | ● |
| Termingerecht und vollständig geliefert – nach Auftragsposition in % | ○ | ● | ● |
| Überfällige Forderungen | ● | ● | ● |
| Unorganisierter Einkauf in % | ○ | ● | ● |
| Verhältnis Frauen / Männer | ● | ● | ● |
| Zeiterfassung aktuelles Jahr | ● | ● | ● |

*Diese Übersicht ist eine Auswahl der Kennzahlen, die sich mit einem Cloud ERP erfassen und auswerten lassen.

06

# DIGITALE UNTERSTÜTZUNG: PROZESSE IM ERP GENERIEREN KENNZAHLEN



Aktuelle Cloud ERP-Systeme zeigen dem Management und den Fachbereichen alle wichtigen Geschäftsvorgänge auf einem Dashboard, sie erstellen betriebswirtschaftliche Reports auf Knopfdruck und visualisieren auch den Erfüllungsgrad von Zielen. Die dazu erforderlichen Kennzahlen und KPIs können Sie direkt im System anlegen.

Doch wie lassen sich die benötigten Daten effizient erfassen oder generieren? Hier spielen praxiserprobte vorgefertigte End-to-End-Prozesse ihre Stärke aus, denn dort entstehen letztlich bei jeder Aktion automatisch Kennzahlen, die durchgängig im System verfügbar sind und sich zu KPIs verdichten lassen.

Drei Beispiele:

01

## PLANUNGSGESTEUERTE BESCHAFFUNG IM HANDEL

Optimiert Einkaufen heißt, Bestandsprodukte aufgrund eines präzisen Bedarfs zu beschaffen. Dieser Bedarf ergibt sich beispielsweise aus der Materialbedarfsplanung. Ein Cloud ERP-System deckt dabei alle Phasen des Beschaffungsprozesses ab: von der Bedarfsplanung, dem Anlegen einer Bestellung über die automatische oder manuelle Zuordnung der Bezugsquellen, dem Senden der Bestellung an einen Lieferanten bis hin zum Wareneingang und der Serviceerbringung, Rechnungsprüfung und Zahlung. Wer den Einkauf weiter optimieren möchte, kann also beispielsweise die Lieferzeiten und die Liefertreue seiner Bezugsquellen leicht überprüfen und in Bezug zur Qualität der gelieferten Waren setzen.

02

## ZEITEN UND SPESEN FÜR UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDE PROJEKTE ERFASSEN

Ein Dienstleistungsunternehmen, das ein Kundenprojekt durchführt, kann nicht alle benötigten Mitarbeiter selbst bereitstellen. Unter diesen Umständen hilft ein Partnerunternehmen aus der eigenen Gruppe aus. Das einkaufende Unternehmen bestellt also die benötigen Services beim Partnerunternehmen. Dort werden automatisch ein Kundenauftrag und ein unternehmensübergreifendes Projekt angelegt. Die Mitarbeiter des verkaufenden Unternehmens, die am Kundenprojekt arbeiten, erfassen ihre Arbeitszeiten und melden ihre Spesen direkt an das Projekt des einkaufenden Unternehmens. Diese Zeiten und Spesen werden automatisch dem unternehmensübergreifenden Projekt des verkaufenden Unternehmens zugeordnet. Außerdem werden im einkaufenden Unternehmen automatisch Wareneingangs- und Serviceerbringungsbelege angelegt. Anschließend wird die Abrechnung zwischen den beiden Partnern angestoßen. In diesem Szenario werden Standardprozesse für Verkauf, Einkauf und Fakturierung verwendet, aber die am Projekt arbeitenden Mitarbeiter spüren bei der Zeit- und Spesenerfassung keine Unternehmensgrenzen.

Partnerunternehmen, die dem gleichen Konzern angehören und technisch im gleichen ERP-System arbeiten, können also sehr effizient in Projekten zusammenarbeiten. Zusätzlich lassen sich durchgängig Kennzahlen aus den Prozessdaten ableiten, sodass Sie beispielsweise jederzeit die Gesamtrentabilität im Auge behalten, künftig noch präziser ein Angebot bepreisen können und eine neue Transparenz über Aufträge und deren Erfolg erhalten.

03

## LAGERFERTIGUNG

Bei der Lagerfertigung werden Waren produziert und in den Bestand aufgenommen. Eine Nachfrage können Unternehmen dann aus dem Bestand bedienen. Vorab definieren sie Bedarfssteuerungsmethoden, um die für die Geschäftsanforderungen am besten geeigneten Lagerfertigungsstrategien festzulegen. Periodische Bedarfe lassen sich mithilfe von Prognosebedarfen planen. Eine mehrstufige Beschaffungsplanung ermöglicht es, den Wareneingang für alle angeforderten Produkte rechtzeitig einzuplanen. Entsprechend lassen sich Bestellungen und Produktionsaufträge pünktlich anlegen. Wenn alle angeforderten Einsatzprodukte auf Lager sind, folgt der Produktionsauftrag.

Mit dessen Freigabe wird die Anlage eines Produktionsloses und aller Produktionsaufgaben (Bereitstellen, Herstellen und Prüfen) ausgelöst, die erforderlich sind, um mit der Durchführung zu beginnen. Um die Qualität der gefertigten Produkte sicherzustellen, kommen festgelegte Prüfaufgaben zum Einsatz. Sobald die endgültige Rückmeldung erfolgt ist, verbucht das System den produzierten Bestand automatisch im vordefinierten Produktionsausgabebereich und aktualisiert den Bestand und die Finanzbuchhaltung. Ein letzter Schritt ist nun die Rücklagerung, um den Bestand zum Lager zu transportieren.

Im Szenario Lagerfertigung fallen besonders viele Kennzahlen an: Fertigungszeit, Fertigungsqualität, Durchlaufzeiten, Zahlen zur Logistik und mehr. Auch diese Werte lassen sich im ERP-System in Beziehung setzen und zu KPIs verdichten, die der Prozessoptimierung dienen.

## CHANCEN UND GRENZEN DER KPIS

Der Einsatz von Kennzahlen und KPIs soll Ihr Unternehmen rentabler, innovativer und wettbewerbsfähiger machen. Als Bestandteil der täglichen Arbeit erstellen aktuelle Cloud ERP-Systeme mit einem Dashboard verständliche Übersichten und können mit Analytics auch Tendenzen aufzeigen. Sie vereinfachen komplexe betriebswirtschaftliche Sachverhalte und machen sie vergleichbar – zwischen den Fachbereichen und zwischen verschiedenen Unternehmen.

Allerdings sollten Kennzahlen nicht Ihr menschliches Gespür und Urteilsvermögen ersetzen. Denn sie bergen auch Risiken, wenn man sie selbst nicht regelmäßig bewertet und neu ausrichtet. Auch sollten die Führungskräfte übergreifend darauf achten, dass sich Kennzahlen-Ziele nicht widersprechen und damit Mitarbeiter in Entscheidungsschwierigkeiten bringen. Motivierte Mitarbeiter werden stets versuchen, die Soll-Vorgaben der KPIs zu erreichen – auch wenn das nicht unbedingt der aktuellen Situation dient: Manchmal hat es Priorität, einen Kunden zufriedenzustellen. Ein damit unrentabel gewordenes Projekt gilt dann als mittelfristiges Investment für eine längere Kundenbindung. Darum sollten Sie Kennzahlen und KPIs regelmäßig, verständlich und transparent anpassen – mit dem Ziel, das Unternehmen auf lange Sicht wirtschaftlich und innovativ zu halten.

**Möchten Sie mehr über Kennzahlen und Cloud-basierte ERP-Systeme erfahren? Dann lassen Sie sich direkt beraten:**

Dirk Haeder
Sales Director Cloud ERP
+49 622 131 691 - 182
dirk.haeder@all-for-one.com

all for one steeb
SAP Excellence

**All for One Steeb**
c/o All for One Group SE
Rita-Maiburg-Str. 40
70794 Filderstadt

Dirk Haeder
Sales Director Cloud ERP

+49 622 131 691 - 182
+49 171 913 72 36
dirk.haeder@all-for-one.com

allforonesteeb.com