

Frank Arnold, Jens Röseler, Michael Staade

# Enterprise Performance Management mit SAP

Unternehmensstrategien mit SAP BI, SAP SEM und  
SAP NetWeaver erfolgreich operationalisieren



# Inhalt

## **Einleitung 9**

## **1 Enterprise Performance Management (EPM): Grundlagen, Entwicklung und Ziele 13**

1.1	Begriffe und Definitionen .....	15
1.2	EPM – warum jetzt? .....	16
1.2.1	Die veränderten Bedingungen für Unternehmen .....	16
1.2.2	Die resultierenden Anforderungen an Unternehmensbereiche ..	18
1.2.3	Der Nutzen von EPM .....	20
1.3	Vom Measurement zum Management – eine kleine Geschichte der Performance .....	22
1.3.1	Controlling und strategisches Management .....	23
1.3.2	Performance Measurement .....	25
1.3.3	Performance Management .....	26
1.4	Der grundlegende Anspruch des EPM .....	28
1.5	Der zeitliche Fokus des EPM .....	30
1.6	EPM als ganzheitliches Managementsystem .....	31

## **2 Hauptbestandteile und Einsatzbereiche des EPM 33**

2.1	Die Prozesse .....	33
2.1.1	Zieldefinition und Planung .....	33
2.1.2	Budgeting .....	39
2.1.3	Zielvereinbarung und Incentivierung .....	39
2.2	Die Kennzahlensysteme .....	39
2.2.1	Grundlagen .....	39
2.2.2	Strategische Steuerungs-Kennzahlensysteme .....	41
2.2.3	Key Performance Indicators (KPIs) oder strategische Steuerungskennzahlen .....	42
2.2.4	KPI-Design .....	43
2.2.5	KPI-Design-Beispiel .....	44
2.2.6	Beispiel-KPIs .....	47
2.2.7	Kennzahlen oder Performance Metrics .....	51
2.3	Die Methoden .....	52
2.3.1	Der Performance-Management-Prozess .....	52
2.3.2	Scorecarding .....	54

2.3.3	Activity-based Costing .....	59
2.3.4	Value-based Management .....	60
2.3.5	Economic Value Added .....	61
<b>2.4</b>	<b>Die Systeme .....</b>	<b>62</b>
2.4.1	Performance-Management-Systeme .....	62
2.4.2	Business Intelligence .....	65
2.4.3	OLTP und Data Warehouse .....	66
2.4.4	OLAP-Tools .....	68
2.4.5	Data Mining und Assoziationsanalysen .....	68
2.4.6	Enterprise-Portale und Web-Reporting .....	69
<b>2.5</b>	<b>Die Einsatzbereiche des EPM .....</b>	<b>71</b>
2.5.1	Financial Performance & Analytics .....	73
2.5.2	Sales Performance & Analytics .....	74
2.5.3	Supply Chain Performance & Analytics .....	76
2.5.4	Supply Performance & Analytics .....	78
2.5.5	Employee Performance & Analytics .....	79
2.5.6	Product Performance & Analytics .....	81
<b>2.6</b>	<b>Das EPM-Framework .....</b>	<b>84</b>

### **3 Betriebswirtschaftliche Konzeption von EPM-Projekten 87**

3.1	Anforderungsanalyse .....	87
3.2	Aufbau des EPM-Contents .....	103
3.3	Nutzung von bestehenden Informationssystemen .....	107
3.4	Roll-Out-Strategie im Zusammenhang mit dem EPM-Content .....	109
3.5	Besonderheiten in EPM-Projekten .....	111
3.5.1	Projektsteuerung .....	111
3.5.2	Projektpolitik und -auswirkungen .....	116
3.5.3	EPM-Content in Betrieb .....	117
3.5.4	EPM-Content-Team .....	118
3.5.5	Zusammenfassung .....	120

### **4 Einsatz von SAP-Komponenten für EPM 121**

4.1	Voraussetzungen und Annahmen .....	123
4.2	Daten in SAP BW .....	123
4.2.1	Struktur der Informationsbasis .....	123
4.2.2	Kennzahlenkatalog .....	124
4.2.3	Datenintegrität .....	128
4.3	Quellen der KPIs .....	129
4.3.1	InfoCube .....	129
4.3.2	MultiCube und MultiProvider .....	130
4.3.3	InfoProvider: InfoObject .....	131
4.4	Möglichkeiten der Darstellung in SAP BW .....	132
4.4.1	Web-Reporting .....	132

4.4.2	BEx Analyzer .....	135
4.4.3	Drittanbieter .....	136
4.5	<b>Anschluss an ein SAP SEM .....</b>	<b>136</b>
4.5.1	Szenarien .....	136
4.5.2	Installation der Systeme .....	138
4.6	<b>Performance Management mit der Balanced Scorecard (SEM-CPM BSC) .....</b>	<b>139</b>
4.6.1	Kennzahlen im SEM Measure Builder .....	140
4.6.2	Elemente der Balanced Scorecard .....	143
4.6.3	Score-Werte .....	146
4.6.4	Exkurs Scoring .....	147
4.6.5	Kennzahlen in der Scorecard .....	149
4.6.6	Wertfelder .....	150
4.6.7	Selektionen und Zeitbezug .....	151
4.6.8	Formeln .....	151
4.6.9	Zuordnungstabelle Kennzahlwert, Formel und Score-Intervall ...	152
4.6.10	Werttreiberbaum (SAP SEM-CPM VDT) .....	153
4.7	<b>Anwendung der Scorecard .....</b>	<b>154</b>
4.7.1	Navigation und Druck .....	155
4.7.2	Initiativen .....	160
4.7.3	Strategische Anweisungen .....	162
4.8	<b>Performance Management mit dem Management Cockpit (SAP SEM-CPM MC) .....</b>	<b>163</b>
4.8.1	Erstellung .....	163
4.8.2	Wall .....	164
4.8.3	View .....	165
4.8.4	Frame .....	165
4.9	<b>Unternehmensplanung mit SAP SEM/BW-BPS .....</b>	<b>169</b>
4.10	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>172</b>

## **5 Szenariobeispiel Supply Chain Performance & Analytics 173**

5.1	<b>Einleitung .....</b>	<b>173</b>
5.2	<b>Beschreibung des Business Case »CASE Industries« .....</b>	<b>173</b>
5.2.1	Unternehmensdarstellung .....	173
5.2.2	Supply Chain-Analyse .....	174
5.2.3	SWOT-Analyse .....	175
5.3	<b>Das SCOR-Referenzmodell .....</b>	<b>176</b>
5.3.1	Das Supply Chain Council (SCC) .....	176
5.3.2	Das SCOR-Modell .....	176
5.4	<b>Konzeption eines Supply Chain Performance Management .....</b>	<b>181</b>
5.4.1	Strategieanalyse und Zieldefinition .....	182
5.4.2	Performanceanforderungen und Zielvorgaben .....	188
5.4.3	Ableitung von Teilstrategien und Zielen .....	188
5.4.4	Definition der Kennzahlen .....	190
5.4.5	Ableitung von Maßnahmen .....	192

<b>6</b>	<b>EPM mit SAP: Realisierungsbeispiel</b>	<b>197</b>
6.1	Die Basis – SAP BW .....	197
6.2	Realisierung mit dem Corporate Performance Monitor (SAP SEM-CPM) .....	198
6.2.1	Der Measure Builder in SAP SEM-CPM .....	199
6.2.2	Umsetzung von SCPM mit der Balanced Scorecard (SAP SEM CPM-BSC) .....	203
6.2.3	Umsetzung von SCPM mit dem Management Cockpit (SEM CPM-MC) .....	215
6.2.4	Weitere Funktionalitäten .....	225
6.3	Realisierung mit SAP NetWeaver – Umsetzung mit Web-Reporting .....	226
<b>7</b>	<b>Projekttagbuch EPM: Sales Performance &amp; Analytics</b>	<b>229</b>
7.1	Ausgangssituation und Projektstart .....	229
7.1.1	Zwischenergebnis und Reviewworkshop .....	234
7.1.2	Beraterauswahl .....	236
	<b>Fazit</b>	<b>239</b>
<b>A</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>241</b>
<b>B</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>245</b>
<b>C</b>	<b>Glossar</b>	<b>249</b>
<b>D</b>	<b>SAP SEM: Business Content SEM – Measure Builder Kennzahlen</b>	<b>261</b>
<b>E</b>	<b>SAP BW: SCOR-Kennzahlen im SAP Business Content</b>	<b>275</b>
<b>F</b>	<b>Die Autoren</b>	<b>287</b>
	<b>Index</b>	<b>289</b>



### **Achtung**

Mit diesem Symbol möchten wir Sie vor einem möglichen Problem warnen. Seien Sie besonders achtsam, wenn Sie diese Aufgabe in Angriff nehmen.

### **Danksagung**

Unser aller Dank gebührt Eva Tripp von Galileo Press für die hervorragende Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches und ihr kontinuierliches, hilfreiches Feedback.

#### **Frank Arnold**

Ich bedanke mich bei den Kollegen von arvato systems und bei der SAP für Ihre Unterstützung.

Vor allem aber möchte mich bei meiner Frau Constanze und auch bei meinen Freunden bedanken, die mir den nötigen Freiraum für das Schreiben gegeben und akzeptiert haben, dass private Dinge in dieser Zeit oft nur zweite Priorität hatten.

#### **Jens Röseler**

Ich habe mich sehr über die konstruktive und moralische Unterstützung durch meine geliebte Frau gefreut. Ebenso fand ich jederzeit ein offenes Ohr bei meinen versierten und hilfreichen Kollegen.

#### **Michael Staade**

Bedanken möchte ich mich bei allen Kunden für die angenehme Zusammenarbeit und die Erfahrungen, die ich in ihren Projekten sammeln konnte. Insbesondere gilt mein Dank Herrn Dr. Gerhard Christ (Bayer BBS), Herrn Hayo von Reinhardt (Wella AG) und Herrn Christoph Breitenbach (DyStar).

Mein besonderer Dank gilt meiner Mutter für die Unterstützung meines beruflichen Werdeganges.

März 2005

**Frank Arnold**

**Jens Röseler**

**Michael Staade**

## 2 Hauptbestandteile und Einsatzbereiche des EPM

*In diesem Abschnitt sollen der Umfang und die Bestandteile des EPM näher erläutert werden. Wir stellen Ihnen hier die Methoden, Kennzahlen, Prozesse und Systeme vor, die für das EPM entscheidend sind. Außerdem geben wir Ihnen einen Überblick über die Unternehmensbereiche, in denen Sie diese Methode nutzbar machen können.*

### 2.1 Die Prozesse

Unter Planung sind im weitesten Sinne alle Planungsprozesse im Unternehmen zu verstehen. Dabei ist die strategische Unternehmensplanung, inklusive der Strategiedefinition ebenso inbegriffen wie auch z. B. die Vertriebs- und Absatzplanung und anschließende Produktionsplanung. Doch auch die Planung von Prozessparametern für die Ermittlung einer Prozessperformance muss hier betrachtet werden.

#### 2.1.1 Zieldefinition und Planung

Alle Planungsprozesse haben Folgendes zum Inhalt: Es werden Parameter für die Messung der Zielerreichung definiert und entsprechende Soll- bzw. Zielwerte für diese festgelegt. Bei einigen dieser Parameter wird ein Schwankungsbereich bestimmt, in dem sich der Wert bewegen darf oder muss.

Ergebnis der Planung sind Plan- bzw. Sollwerte, die im Performance-Management-Prozess benötigt werden, um einen Soll-Ist-Vergleich durchführen zu können. Einige dieser Werte werden im Zuge der Unternehmensplanung ermittelt und liefern somit einen direkten Input für das EPM-System. Andere werden auf der operativen Ebene geplant und ergänzt bzw. durch externe Benchmarks gefüllt.

Wir wollen uns auf den Prozess der Unternehmensplanung konzentrieren, da in diesem Prozess eine Planung in unmittelbarer Ableitung von der Unternehmensstrategie erfolgt.

Die Planung ist ein Teil des Managementprozesses und kann als die erste Phase der Umsetzung der formulierten Unternehmensstrategie angesehen werden. In den meisten Fällen ist die Planung ein zweistufiger Prozess. In der ersten Stufe erfolgt eine Simulationsrechnung zur Vorberei-

Unternehmens-  
planung

tung der Entscheidung, in der zweiten Stufe wird eine Entscheidung bezüglich der endgültigen Planvorgaben gefällt (Fischer 2003).

#### Planungsprozesse außerhalb von EPM

Der Prozess der Planung beginnt mit der strategischen Rahmenplanung. Obwohl EPM Strategiemanagement bedeutet, soll dieser Teilprozess hier nicht betrachtet werden. Die Ergebnisse dieser Planung sind in den meisten Fällen nicht operationalisierbar bzw. liefern keine Planwerte, die in einem EPM-System effektiv verwendet werden können (siehe Abschnitt 1.5).

#### Planungs- zeiträume

Planungen erfolgen für verschiedene Zeiträume mit verschiedenen Zielen. Die allgemein gültigen Planungszeiträume sind:

► **Sehr kurzfristige Planung**

Die Planung erfolgt für einen Zeitraum kleiner als drei Monate, teilweise auf Tagesbasis.

► **Kurzfristige Planung**

Die Planung erfolgt für einen Zeitraum von einem Jahr mit unterjähriger Betrachtung (Monat, Quartal).

► **Mittelfristige Planung**

Die Planung erfolgt für einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren, wobei meist in Einjahresschritten geplant wird.

► **Langfristige Planung**

Hier erfolgt eine Planung von 5 bis 15 Jahren.



Unserer Meinung nach sind die **kurzfristige** und teilweise die **mittelfristige Planung** für das EPM relevant.

Die **sehr kurzfristige Planung** ist für einen realisierbaren Performance-Management-Prozess, der in den meisten Fällen systemgestützt abläuft, zu volatil. Die Planwerte müssten im System ständig angepasst werden bzw. es müsste ein Automatismus implementiert werden, sowohl für die Planung als auch für den Abgleich der Daten.

Die langfristige Planung liefert nur wenige Vorgaben, die in einem EPM-System tatsächlich verwendet werden können oder sollten. Die meisten Vorgaben sind hier qualitativer Natur und können somit nur mit hohem Aufwand gemessen werden.

Die kurzfristige Planung wird in unmittelbarer Ableitung von der mittelfristigen Planung erstellt und kann als Handlungs- und Maßnahmenpla-

nung angesehen werden. Die mittelfristige Planung, vom Charakter her auch operativ, liefert vor allem Planwerte auf der strategischen Ebene.

Im Folgenden werden die Bereiche der mittel- und kurzfristigen Planung betrachtet.

Die Planung erfolgt in unterschiedlichen Planungsprozessen und Unternehmensbereichen. Für die mittel- und kurzfristige Planung wurden Standard-Planbereiche definiert, die in der Literatur und auch im Umfeld der Softwareapplikationen Anwendung finden. Diese Planbereiche können nach den Kategorien mengenmäßig und wertmäßig unterschieden werden, die jeweils unterschiedliche Planzahlen liefern. Zum einen erfolgen Planungen auf Basis von Mengen (z. B. Stück Fertigprodukte, Anzahl Mitarbeiter), zum anderen auf der Basis von Werten. Gegebenenfalls muss eine Umrechnung erfolgen. Beide Planzahlarten können im Performance-Management-Prozess Anwendung finden (Fischer 2003).

## Planbereiche

### Mengenmäßige Pläne:

- ▶ Absatz-, Umsatz-, Marketingplan (Der Umsatzplan betrachtet bewertete Mengen.)
- ▶ Produktionsplan, Kapazitätsplan
- ▶ Beschaffungsplan, Bestandsplan
- ▶ Personalplan (Bewertung von Personalmengen)

### Wertmäßige Pläne:

- ▶ Investitionsplan, Instandhaltungsplan
- ▶ Ergebnisplan
- ▶ Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung
- ▶ Planbilanz
- ▶ Finanzplan

Die in den jeweiligen Planbereichen ermittelten Ergebnisse/Planwerte auf hoch aggregierter Ebene, die für das Performance Measurement verwendet werden können, sind:

## EPM-relevante Plan-/Sollwerte

### ▶ Vertriebsplanung

Die Vertriebsplanung (Absatz-/Umsatzplanung) liefert mengen- und wertmäßige Aussagen zu Planverkaufsmengen. Diese werden mit den Planpreisen bewertet und ergeben die Planumsatzwerte. Für EPM liefert diese Planung somit KPIs wie Absatzmengen und Umsatzwerte.

Eventuell kann auch ein Planpreis verwendet werden, um die »Performance« der Verkaufspreiskalkulation zu bestimmen und zu evaluieren.

► **Produktionsplanung**

Die Produktionsplanung liefert – in Ableitung vom Absatzplan – mengenmäßige Aussagen zu den geplanten Fertigprodukten, teilweise auch für Baugruppen und Halbfabrikate, sowie benötigte Kapazitäten und Ressourcen. Nur im Massen- und Großserienfertigungsumfeld werden diese Planungsergebnisse für das operative Performance Management eine Rolle spielen. Eventuell kann das geplante und verabschiedete Verhältnis der Plangrößen Produktionsmenge, Maschinenkapazitäten und Arbeitskräfte als Zielvorgabe genutzt werden.

► **Beschaffungs- und Bestandsplanung**

Die Beschaffungs- und Bestandsplanung erfolgt im Zusammenhang mit der Produktionsplanung, der Absatzplanung und der Investitionsplanung. Aus den geplanten Produktionsmengen bzw. Absatzmengen für das Strecken-/Handelsgeschäft werden unter Einbeziehungen der vorhandenen Bestände die Planbestände ermittelt. Basierend auf den Planbeständen werden die Beschaffungsvorgaben geplant. Aus der Investitionsplanung werden die notwendigen Hilfsmittelbeschaffungen übernommen und in die Beschaffungsplanung integriert.

Unserer Ansicht nach liefert dieser Planbereich nur in sehr begrenztem Umfang Input für ein Performance Management. Für operative Zwecke werden die Informationen wie Produktionsmenge, Fremdbeschaffungsmenge und -kosten von den Detailplanungen aus den OLTP-Systemen wie ERP oder SCM übernommen. Gegebenenfalls kann die Performance des eigentlichen Planungsprozesses anhand der hier ermittelten Zahlen gemessen werden, indem Plan- und Istzahlen am Jahresende verglichen werden, und somit die Genauigkeit der Vorhersagen bestimmt werden kann.

► **Personalplanung**

Die Personalplanung liefert Aussagen zu Personalzu- und abgängen, sowohl bezüglich externer Personalbeschaffung als auch interner Jobwechsel durch Weiterbildung, Umstrukturierung oder geplanter Jobrotation. Da diese Planung eine reine Mengenplanung ist, sind die geplanten Zu- bzw. Abgänge an Mitarbeitern Performance-relevant in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Personalabteilung. Natürlich müssen auch hier unterjährig Anpassungen vorgenommen werden, da sich die Bedarfe zeitnah ändern können.

### ► **Investitionsplanung**

In der Investitionsplanung werden Sachinvestitionen sowie finanzielle und immaterielle Investitionen geplant. Zu den Sachinvestitionen gehören z.B. Baugrundstücke und Immobilien, Maschinen und Anlagen sowie höherwertige Ausstattungen. Zu den Finanzinvestitionen werden Anteilskäufe an Unternehmen und auch Fondsanteile gerechnet. Immaterielle Investitionen beziehen sich auf die Forschung und Entwicklung und damit im Zusammenhang stehende Finanzbedarfe.

Die an die Planung der Sachinvestitionen anschließende Instandhaltungsplanung stellt die Planung der Kosten der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Maschinen und Anlagen dar.

Für das Performance Management kommen Planwerte wie die Höhe der Sachinvestitionen und der Investitionen in Forschung und Entwicklung in Frage. Wenn hier zum Beispiel eine Reduzierung incentiviert wird, muss gleichzeitig sichergestellt sein, dass die Leistungsfähigkeit (Sachinvestitionen) und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit (immaterielle Investitionen) sichergestellt sind.

### ► **Ergebnisplanung**

Die Ergebnisplanung liefert das Planbetriebsergebnis oder den operativen Gewinn als Ergebnis. In die Berechnung fließen alle geplanten Erlöse und Erlösschmälerungen, Materialkosten und geplanten betriebsbedingten Kosten der jeweiligen Kostenstellen ein.

Die in die Ergebnisplanung einfließenden Planwerte z.B. auf der Kostenebene können als Planwerte für das Performance Management der jeweiligen Ebenen oder Organisationseinheiten verwendet werden (Erlöse, Kosten). Natürlich ist das Betriebsergebnis eine der wichtigsten KPIs für das EPM.

Sollte die Planung nach dem Umsatzkostenverfahren erfolgen, kann auch hier eine Übernahme des Planverkaufspreises in das Performance Management erfolgen (siehe Absatz-/Umsatzplanung).

### ► **Plan-GuV (Gewinn-und-Verlust-Rechnung)**

Die Ergebnisse der Plan-GuV sind denen der Ergebnisplanung sehr ähnlich. In der Plan-GuV werden nicht betriebsbedingte Kosten und Erlöse zum Beispiel aus Anteilsverkäufen oder Zukäufen mit betrachtet. Außerdem müssen die in der Ergebnisplanung gegebenenfalls verwendeten kalkulatorischen Werte für die Plan-GuV durch buchmäßige Werte ersetzt werden.

Die Plan-GuV liefert somit das Unternehmensergebnis als wichtigen Input für das EPM.

► **Planbilanz**

Die Planbilanz liefert Anfangs- und Endbestände und wird integriert aus der Investitions- und GuV-Planung beliefert. Außerdem besteht eine enge Verbindung zum Finanzplan. Aufgrund der hohen Aggregationsstufe liefert die Planbilanz primär Werte für Financial Performance & Analytics (siehe Abschnitt 2.5.1). Dazu gehören Erlöse und Kosten, Forderungen und Verbindlichkeiten, Investitionsausgaben und Fremdkapitalausgaben und -einnahmen sowie Eigenkapitalein- und ausgaben. Als die wohl wichtigsten Ergebnisse können der geplante Gewinn und Verlust sowie die Liquiditätssalden entnommen werden.

► **Finanzplan**

Der Finanzplan wird aus der Plan-GuV und der Planbilanz ermittelt und stellt eine zukunftsorientierte Betrachtung der Abdeckung der geplanten Unternehmensaktivitäten durch Finanzmittel dar. Langfristige Finanzpläne, die eine Rahmenplanung der Zukunft des Unternehmens beinhalten, sind für Financial Performance & Analytics eher ungeeignet. Kurzfristige Finanzpläne, die die Liquidität des Unternehmens betrachten, liefern allerdings einen der wichtigsten Indikatoren, den Cashflow.

► **Kostenstellenplanung**

Die Kostenstellenplanung spielt eine Sonderrolle, da sie die organisatorische Interpretation der anderen Planungsbereiche sicherstellt. Sie liefert die direktesten Vorgaben für das mittlere Management bzw. die Kostenstellenverantwortlichen, und das bereits seit den Anfängen des Controllings.

Hier werden Kennzahlen wie Umsatz, Absatz, Personal, verschiedene direkte und indirekte Kosten und die Deckungsbeiträge geplant.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Planung einen wichtigen Input für das EPM liefert. Sicherlich sind die Daten aus den Planungsbereichen hoch aggregiert und liefern fast durchgehend Planwerte auf der höchsten Unternehmensebene, aber sie untersetzen gleichzeitig die kurzfristigen Unternehmensziele. Somit bilden sie die Vorgaben für alle Teilbereiche des Unternehmens. Aufgrund des in vielen Fällen angewendeten Gegenstromverfahrens in der Planung (Top-Down/Bottom-Up) werden im Zuge der Unternehmensplanung die detaillierten Vorgaben für Divisionen, Geschäftsbereiche und auch Kostenstellen ermittelt.

## 2.1.2 Budgeting

Dieser Prozess dient der eigentlichen operativen Umsetzung der Planung. In den meisten Fällen wird die Budgetierung für ein Geschäftsjahr durchgeführt und ist somit die operative Umsetzung des ersten geplanten Jahres in der Unternehmensplanung. Im Hinblick auf die Mengen- bzw. Wertplanung muss hier erwähnt werden, dass im Budgetierungsprozess ausschließlich auf Basis von Werten gearbeitet wird. Das bedeutet, dass gegebenenfalls Mengen in Werte umgerechnet werden müssen.

## 2.1.3 Zielvereinbarung und Incentivierung

Die optimale Ausführung dieses Prozesses birgt ein sehr großes Potenzial für die Erreichung des Unternehmenserfolgs. Zum einen liegt in der effektiven Incentivierung des Managements und der Mitarbeiter die größte Herausforderung im Performance Management. Zum anderen liegt hier auch der größte »Steuerungshebel«.

Durch eine optimale Verarbeitung der geplanten Ziele und Zielwerte in den entsprechenden Zielvereinbarungen kann die Basis für eine optimale Umsetzung der Strategie gelegt werden.



Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die taktische Bedeutung der Incentivierung. Sie bietet oft das einzige Potenzial, eine Strategieanpassung kurzfristig umzusetzen. Nur die genaue Steuerung des Vertriebes kann z. B. eine neu beschlossene vertriebliche Fokussierung auf bestimmte Produkte oder Zielgruppen kurzfristig unterstützen.

## 2.2 Die Kennzahlensysteme

### 2.2.1 Grundlagen

Kennzahlen sind diejenigen Informationen, welche quantitative Sachverhalte für die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmensanalyse und -steuerung in konzentrierter Form erfassen (siehe Brunner/Sprich, 1998).

Sie können in einem engeren Sinne auch als Maßgrößen aufgefasst werden, die bewusst stark verdichtet werden, um als absolute Zahl oder Verhältniszahl in einer verdichteten Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten zu können. Dabei werden mit Kennzahlen quantitative Größen abgebildet. Für qualitative Größen bzw. »weiche« Sachverhalte werden Indikatoren verwendet.

Der Begriff KPI (siehe Abschnitt 2.2.3) wird jedoch inflationär für Kennzahlen und Indikatoren verwendet, beschreibt also sowohl quantitative als auch qualitative Sachverhalte.

#### Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen erfüllen im Allgemeinen die folgenden Funktionen:

- ▶ **Anregungsfunktion**  
Auffälligkeiten und Veränderungen sollen erkannt werden.
- ▶ **Operationalisierungsfunktion**  
Durch die Bildung von Kennzahlen sollen Ziele konkret fass- und messbar gemacht werden.
- ▶ **Vorgabefunktion**  
Diese liefert kritische Zielwerte als Vorgabe für unternehmerische Teilbereiche.
- ▶ **Steuerungsfunktion**  
Komplexe Steuerungsprozesse werden durch die Verwendung von einer oder wenigen Kennzahlen vereinfacht.
- ▶ **Kontrollfunktion**  
Soll-Ist-Vergleiche und daran anknüpfende Abweichungsanalysen werden ermöglicht.

Kennzahlensysteme lassen sich als die Gesamtheit von geordneten Kennzahlen auffassen, die die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Größen aufzeigen und so betriebswirtschaftlich sinnvolle Aussagen über Unternehmen und Unternehmensteile vermitteln. Ihre Herleitung erfolgt für Analyse- und Steuerungszwecke.

#### Einschränkungen finanzieller Kennzahlen

Da eine einzelne Kennzahl die komplexe Unternehmenssituation nicht wiedergeben kann, genügen auch Kennzahlensysteme, die nur finanzielle Aspekte erfassen, für die Beurteilung eines Unternehmens nicht. Hierfür gibt es nach Weber mehrere Gründe:

- ▶ Finanzielle Kennzahlen zeigen Ergebnisse häufig zu spät, da sie auf die Vergangenheit (z.B. die letzte Periode) bezogen sind. Für zukünftige Entwicklungen besitzen sie daher nur wenig Aussagekraft.
- ▶ Nicht alle Größen des maßgebenden Erfolgs werden erfasst; sie begründen nicht, welche Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind.
- ▶ Es werden keine Anhaltspunkte dafür geliefert, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um den Erfolg zu steigern.
- ▶ Der Aussagegehalt ist meist sehr global, im operativen Geschäft lassen sie sich praktisch nicht verwenden.

## 2.2.2 Strategische Steuerungs-Kennzahlensysteme

Um die Umsetzung von Unternehmensstrategien zu ermöglichen, werden strategisch ausgerichtete Steuerungs-Kennzahlensysteme als Weiterentwicklung von Kennzahlensystemen eingesetzt.

Steuerungs-Kennzahlensysteme unterstützen Steuerungsaufgaben für verschiedene organisatorische Teilbereiche des Unternehmens. Daher müssen die Oberziele der Unternehmensebene in Unterziele der Bereichsebene heruntergebrochen werden. Aus diesem Grund basieren sie auf Zweck-Mittel-Beziehungen zwischen den Kennzahlen unterschiedlicher Ebenen. Steuerungs-Kennzahlensysteme können sich aber auch für Analysezwecke eignen. Sie haben den Vorteil, Ursache-Wirkungsbeziehungen, welche hinter den Zweck-Mittel-Beziehungen stehen, durch die Ausprägungen von Kennzahlen erklären zu können (Gladen, 2001).

**Aufgaben von Steuerungs-Kennzahlen**

Mit der Bereitstellung von geeigneten Kennzahlen sollen Managementprozesse wie das Kommunizieren der Unternehmensstrategie an alle Mitarbeiter unterstützt werden. Ausgangspunkt ist hier die Planung der Sachziele. Diese können für Leistungen (z.B. Produktziele) und für unterstützende Aktivitäten (z.B. Produktentwicklung, Prozessverbesserungen) formuliert werden. Danach lässt sich in einem zweiten Schritt die mit der Sachzielerfüllung mögliche Formalzielerreichung festlegen (z.B. Erfolgsziele). Diese ergibt sich aus den bewerteten prognostizierten Wirkungen der Sachzielerreichung (z. B. Erlöse, Ressourceneinsatz) und muss zum Unternehmensergebnis aggregiert werden (Gladen, 2001).

Bei strategisch orientierten Steuerungs-Kennzahlensystemen geht es darum, wie festgelegte Zielgrößen der strategischen Planung und Kontrolle mit Hilfe von Indikatoren messbar gemacht werden können. In diesem Zusammenhang lässt sich das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) als ein strategisch ausgerichtetes Steuerungs-Kennzahlensystem bezeichnen (siehe Abschnitt 3.1).

**Strategieorientierung**

Soll ein solches Kennzahlensystem entwickelt werden, so gilt es laut Brunner/Becker/Wolfisberg (2001) verschiedene Fragestellungen zu berücksichtigen:

- ▶ Welche Strategien werden im Konzern und in den einzelnen Geschäftsbereichen verfolgt, um einen Mehrwert für die Anspruchsgruppen in der Zukunft zu generieren?
- ▶ Existiert eine klar formulierte Strategie für das Unternehmen?
- ▶ Welche Erfolgsfaktoren zeichnen den Unternehmenserfolg aus?

- ▶ Wie wird die Umsetzung der Strategie gemessen?
- ▶ Werden für alle Ebenen des Unternehmens strategische Maßnahmen und Steuerungsgrößen definiert?
- ▶ Wird mit Hilfe dieser Messgrößen im Unternehmen geplant und gesteuert?

### **2.2.3 Key Performance Indicators (KPIs) oder strategische Steuerungskennzahlen**

Per Definition unterstützen KPIs oder auch Key Success Indicators (KSI) Unternehmen dabei, den Fortschritt der Zielerreichung im Hinblick auf die Unternehmensziele zu messen. Das bedeutet, dass KPIs in direkter Ableitung der Unternehmensziele definiert und spezifiziert werden. KPIs müssen per Definition die kritischen Erfolgsfaktoren repräsentieren und quantifizierbar, d.h. messbar sein.

Vorstände, Finanzchefs, Vertriebs- und Logistikleiter benötigen jeweils unterschiedliche KPIs, um die Lage in ihrem Unternehmensbereich beurteilen zu können.

KPIs haben oft einen langfristigen Charakter. Das bedeutet, dass die Definitionen bzw. die Inhalte und die Spezifikationen der Berechnung dieser Messgrößen sich nur in größeren Zeitabständen ändern. Auch wenn sich die strategischen Ziele ändern und sich somit auch die Wertebereiche des KPI ändern, behält der KPI selbst oft seine Gültigkeit.

#### **Vergangenheits- vs. Zukunftsbezug**

Die meisten KPIs geben über die Performance in der Vergangenheit Auskunft. Allerdings kann das Ziel eines pro-aktiven, zukunftsorientierten Managements nur mittels KPIs erreicht werden, die genau diesen zukunftsorientierten Blick zulassen. Zum Beispiel sind Indikatoren wie »Anzahl Neukunden im letzten Quartal« typische Vertreter der vergangenheitsorientierten Kennzahlen. Dieser KPI gibt keinerlei Auskunft darüber, wie sich das Geschäft in den nächsten Monaten entwickeln wird. Zum Beispiel könnte die Angabe der »Produktionsmenge im letzten Monat« gepaart werden mit dem Forecast, der auf der Produktionsplanung und den aktuellen Kundenaufträgen für die nächsten Monate basiert. Gleichzeitig sollte der Trend der Neukundenentwicklung und die Planungsgenauigkeit (Forecast Accuracy) aufgezeigt werden. So wäre der Logistik-Manager in der Lage, vergangene Performance und den Ausblick in seine Beurteilung der Situation einzubeziehen.

Da KPIs nur die kritischen Erfolgsfaktoren repräsentieren und messbar machen sollen, sollte es lediglich eine stark begrenzte Anzahl an KPIs im Unternehmen geben.



So können auf Unternehmensebene beispielsweise fünf und pro Unternehmensbereich bis zu jeweils weitere fünf KPIs realisiert werden. Der Vorstand könnte Zugriff auf alle oder nur auf die Unternehmens-KPIs und die Top-KPIs aus den jeweiligen Bereichen haben. Auf jeden Fall muss hier die Regel der Einfachheit und Übersichtlichkeit gelten. TMI, »Too much information«, das ist eine oft beobachtete Problematik in Unternehmen.

**Qualität statt  
Quantität**

#### **2.2.4 KPI-Design**

Ein Key Performance Indicator sollte sprechend sein, das bedeutet, dass sein Name den Inhalt ansatzweise beschreiben sollte und der KPI so gut kommunizierbar wird. Zudem müssen eine genaue Berechnungsformel oder Spezifikation und die Ziel- bzw. Grenzwerte des KPI bestimmt werden.

Auf Unternehmensebene wird eine Strategie wie folgt definiert: »Führung in Kundenzufriedenheit im Markt Deutschland übernehmen«. Diese »Kundenzufriedenheit« wird ein KPI auf der Unternehmensebene sein, der jedoch qualitativer Natur ist. Bestenfalls kann die Kennzahl mittels Kundenbefragung ermittelt werden.

**Design-Beispiel**

Allerdings tragen zur Erreichung dieses qualitativen Ziels mehrere KPIs auf der operativen Ebene bei. Einer dieser KPIs könnte die »Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeit« sein. Diese kann, je nach Strategiejumfang und -ausprägung, Umfang des KPI-Systems und definierten Typs der Kennzahl auch auf der Unternehmensebene konsolidiert und präsentiert werden.

Jeder operative, direkt an der Wertschöpfung beteiligte Unternehmensbereich wie Vertrieb und Versand, Produktion und Einkauf wird die Auftragsdurchlaufzeit als einen KPI messen, allerdings mit unterschiedlicher Spezifikation. Der KPI »Auftragsdurchlaufzeit« dient dort als interne Steuerungsgröße und kritischer Zielwert und kann dann auf Unternehmensebene konsolidiert werden.

**Unterschiedliche  
KPIs je Unternehmensebereich**

Für dieses Beispiel könnte das aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Teilziel wie folgt lauten: »Auftragsdurchlaufzeit um X % reduzieren«. In Ableitung bedeutet das für den Unternehmensbereich *Vertrieb und Versand*, die Auftragsdurchlaufzeit vom Eingang des Kundenauftrages bis zur Auslieferung der Fertigerzeugnisse an den Kunden um einen Wert oder

Prozentsatz zu reduzieren. Natürlich wird es in der Praxis bereits an dieser Stelle schwierig. Eventuell werden Bedarfe vom Kunden übermittelt, die weit in der Zukunft liegen und demzufolge einen späteren internen Starttermin haben. Hier muss für jedes Unternehmen eine klare Definition für das Messen der Kennzahl gefunden werden.

Die *Produktion* hingegen muss die Auftragsdurchlaufzeit vom Zeitpunkt der Übermittlung oder der Freigabe des Kundenbedarfes durch den Vertrieb bis zur Bereitstellung der Fertigprodukte für den Versand um einen Wert oder Prozentsatz zu reduzieren.

Für den *Einkauf* ergibt sich als Ziel – wahrscheinlich reduziert auf auftragsbezogene Beschaffung – die Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeit um einen definierten Wert oder Prozentsatz.

Diese einzelnen Bereichsziele und KPIs werden auf der Unternehmens-ebene wahrscheinlich keine Rolle spielen. Sie fungieren aber als jeweilige interne Steuerungsgröße für den Bereich und werden gegebenenfalls, bei verfehltm Unternehmensziel, abrechenbar gemacht werden müssen.

#### **Ganzheitliche Betrachtung**

In der Praxis fließen in all diese Strategien und Ziele weitere, zahlreiche Teilstrategien und Ziele ein. So muss der Vertrieb bei der Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeit gleichzeitig auf eine Versandoptimierung und Reduzierung des Abwicklungsaufwands achten, um somit die Supply Chain-Kosten zu reduzieren. Der Einkauf muss versuchen, das Working Capital zu minimieren, also die Beschaffung möglicherweise so zeit- und kundenwunschterminorientiert zu günstigsten Zahlungsbedingungen zu realisieren, damit die Bestände und die Zahlungsziele optimiert werden können. Die Produktion, laut zahlreichen Studien der Bereich mit dem größten Kostensenkungspotenzial, muss bei reduzierter Auftragsdurchlaufzeit so kostengünstig wie möglich fertigen, d.h. Rüstzeiten minimieren und Kapazitätsauslastungen optimieren.

Die Komplexität der Erstellung eines optimierten und effektiven KPI-Systems wird hier schnell deutlich. Prozessorientiertes Denken und Organisation sowie eine Prozesskostenrechnung (Activity-based Costing) können hierbei unterstützen.

### **2.2.5 KPI-Design-Beispiel**

Für die Erstellung eines KPI sind vier Parameter erforderlich:

1. Name des KPI
2. Definition/Spezifikation

3. Mess-/Ermittlungsvorgabe
4. Ziel-/Grenzwerte

Anhand unserer gewählten Strategie hier ein Beispiel für *schlechtes* Designs:

1. **Name:** Kundenzufriedenheit verbessern
2. **Definition:** Veränderung der Kennzahl von Quartal zu Quartal
3. **Messvorgabe:** Umfrageergebnisse und interne Auftragsdurchlaufzeiten
4. **Zielwerte:** pro Quartal erhöhen

Die Nachteile dieses Designs liegen klar auf der Hand:

- ▶ Der Name beschreibt eine Strategie, keinen messbaren kritischen Erfolgsfaktor, der gut kommunizierbar ist.
- ▶ Die Definition ist unklar. Wie wird die Kundenzufriedenheit ermittelt? Wie wird die Veränderung gemessen und kommuniziert, in absoluten Werten oder in Prozent?
- ▶ Die Messvorgabe ist vage und liefert keine klaren Vorgaben. Wie sollen die beiden Werte verbunden werden? Wie soll die Auftragsdurchlaufzeit ermittelt werden?
- ▶ Der Zielwert ist weder abrechenbar noch motivierend. Reicht eine Erhöhung um 0,5 % aus, um das Ziel zu erreichen? Die Verantwortlichen können sich hier wahrscheinlich oft entspannt zurücklehnen.

Eine bessere Designvariante wäre (siehe Abbildung 2.1):

- ▶ **Name:** Kundenzufriedenheit
- ▶ **Definition:** Die Kundenzufriedenheit ist ein Prozentwert mit einem Maximum von 100. Der Wert ergibt sich durch Summierung der Werte Umfrageergebnis (Wichtung 50 %), Termintreue (Wichtung 20 %), Vollständigkeit und Richtigkeit der Lieferungen (Wichtung 20 %) und der internen Auftragsdurchlaufzeit (Wichtung 10 %).
- ▶ **Messvorgabe:** Der Wert Umfrageergebnis (0–100 %) wird durch eine externe Beratungsfirma quartalsweise durch Umfrage ermittelt. Die Termineinhaltung (0–100 %) wird vom Vertrieb durch Vergleich des Kundenwuschterminals und der Versandtermine (Warenausgang) ermittelt. Die Vollständigkeit der Lieferungen (0–100 %) wird vom Versand anhand der Versandunterlagen und Reklamationen durch Kunden bestimmt. Die interne Auftragsdurchlaufzeit (0–100 %; Benchmark A-Produkte 3 Tage, B-Produkte 10 Tage, C-Produkte 25 Tage) wird durch

das Supply Chain Optimization Team für kundenauftragsbezogen gefertigte Produkte aus Eingangstermin des Kundenbedarfes und Auslieferungstermin an den Kunden bestimmt.

- ▶ **Zielwerte:** für das Jahr 2004: 87 %, quartalsweise Steigerung 0,5 %



Gute KPIs stellen sicher, dass alle Handlungen der Mitarbeiter des Unternehmens darauf ausgerichtet sind, die so beschriebenen und zu messenden Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Sie sollten in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter integriert werden und wenn möglich in internen Reports, Publikationen und auf Präsentationsflächen wie Konferenzräumen und an entsprechenden Aushängen kommuniziert werden.

Enterprise Performance Management CASE Industries - [03 kennzahlencockpit\_master]

File Edit View Insert Format Database Extras Window ?

Performance Management Stammdaten Berichte / Abfragen Datenbankpflege Quit!

Kennzahlen ID: [ ]

Kennzahl: **Customer Satisfaction**

Template Definition | offene Punkte | Strategy Management | Perf. Measurement | Benchmarks | Status\_Score | Reports | Feedback | Masterkennzahlen | Country 1 | Country 2 | < >

Kennzahlentext: Kundenzufriedenheit

Definition: Die Kundenzufriedenheit ist ein Prozentwert mit einem Maximum von 100. Der Wert ergibt sich durch Summierung der Werte Umfragergebnis (Wichtung 50 Prozent), Termineinhaltung (Wichtung 20 Prozent), Vollständigkeit der Lieferungen (Wichtung 20 Prozent) und der internen Auftragsdurchlaufzeit (Wichtung 10 Prozent).

Messvorgabe und Zielwerte: Der Wert Umfragergebnis (0-100%) wird durch eine externe Beratungsfirma quartalsweise durch Umfrage ermittelt. Die Termineinhaltung (0-100%) wird durch den Vertrieb durch Vergleich des Kundenwunschtermins und der Versandtermine ermittelt. Die Vollständigkeit der Lieferungen (0-100%) wird vom Versand anhand der Versandunterlagen und Reklamationen durch Kunden bestimmt. Die interne Auftragsdurchlaufzeit (0-100%; Benchmark: A-Produkte 3 Tage, B-Produkte 10 Tage, C-Produkte 25 Tage) wird durch das Supply Chain Optimization Team für kundenauftragsbezogen gefertigte Produkte aus Eingangstermin des Kundenbedarfes und Auslieferungstermin an den Kunden bestimmt.

Zielwerte: für das Jahr 2004: 87 Prozent, quartalsweise Steigerung 0.5 Prozent

Nutzenpotenzial: [ ]

Herkunft: [ ]

Status\_Kennzahl: in Bearbeitung

Business Priorität: high priority

Zuordnung KPI\_Gruppe Unterformular

KPI_gruppen_ID
[ ]

Datensatz: 1 von 1

verantwortliche Projektmitglieder:

Member ID	Hauptverant	Bereich
Arnold, Frank	<input checked="" type="checkbox"/>	
*	<input type="checkbox"/>	

Datenerhebung erfolgt:

- täglich
- wöchentlich
- monatlich
- quartalsweise
- jährlich

Abbildung 2.1 Spezifikation des KPI »Kundenzufriedenheit« in einer Unternehmenskennzahlen-Datenbank

## 2.2.6 Beispiel-KPIs

Natürlich ist die Relevanz der KPIs für ein Unternehmen abhängig von mehreren Faktoren, wie z. B. von Art der des Unternehmens (privat oder öffentlich) oder der Branche. So wird der Vorstand einer börsennotierten AG speziell im Finanzumfeld andere Anforderungen an KPIs stellen als der Geschäftsführer einer GmbH im Investitionsgüterumfeld in Privatbesitz. Genauso unterschiedlich werden die Anforderungen eines Automobilherstellers z. B. im Supply Chain und Einkaufsumfeld gegenüber denen eines Ölkonzerns oder einer Bildungseinrichtung sein.

An dieser Stelle soll die Gruppierung von IDC (siehe Abschnitt 1.2.3) bereits ein wenig erweitert und modifiziert werden. EPM-Lösungen sollten zwar einen unternehmensweiten Ansatz haben, allerdings ist es ratsam, bei der Implementierung geschäftsprozess- bzw. bereichsbezogen vorzugehen. Aus diesem Grund können weitere Gruppierungen definiert werden, die in Abschnitt 2.5 näher beschrieben werden.

**Zusammenspiel  
von Performance  
Management und  
Analytics**

Der Begriff Performance wurde um den Begriff Analytics erweitert. Analytics umfassen hierbei die Analyse von Daten, um Korrelationen, Muster und Trends in großen Datenmengen zu finden.

Die folgenden Tabellen enthalten exemplarisch einige KPIs, haben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

KPI-Beispiele für Financial Performance & Analytics
Umsatz, -wachstum
Umsatzrentabilität
Verhältnis von Kosten- und Umsatzwachstum
Personal-, Materialaufwandsquote
Liquiditätsplanung/Cashflow
Gesamtkapitalrentabilität (Return on Equity)
Gross Profit Margin
Net Profit Margin
Operating Income Growth
Offene Posten (Days' Receivable and Payable)
EBIT, EBITDA

**Tabelle 2.1** Beispiel-KPIs für Financial Performance & Analytics

KPI-Beispiele für Financial Performance & Analytics
Eigenkapital-, Fremdkapitalquote
Gesamtkapitalrentabilität
Quote-to-Payment
Procure-to-Payment
Order-to-Cash
Economic Value Added (EVA)
Working Capital
Asset Turns
Umsatz pro Mitarbeiter

**Tabelle 2.1** Beispiel-KPIs für Financial Performance & Analytics (Forts.)

KPI-Beispiele für Sales Performance & Analytics
Umsatz pro Produktgruppe, Produkt, Region
Deckungsbeiträge pro Kunde, Kundensegment oder Produkt, -gruppen
Kosten und Umsatz pro Außendienstmitarbeiter
Zahlungsbedingungen und -moral
Stornoquoten
Anteil der Umsätze mit Neukunden am Gesamtumsatz
Cross-Selling Rate
Kundentreue
Customer Service Levels
Prozentualer Anteil der Marketingkosten am Umsatz
Durchschnittliche Bearbeitungszeit von Kundenanfragen
Durchschnittliche Auftragsdurchlaufzeit

**Tabelle 2.2** Beispiel-KPIs für Sales Performance & Analytics

KPI-Beispiele für Supply Chain Performance & Analytics	
Supply Chain Management (teilweise nach SCOR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planungsgenauigkeit (Forecast Accuracy)</li> <li>▶ Gesamtdurchlaufzeit der Supply Chain (Total Supply Chain Lead Time)</li> <li>▶ Gesamtkosten der Supply Chain (Total Supply Chain Management Costs)</li> <li>▶ Cash-to-Cash Cycle Time</li> <li>▶ Lieferflexibilität der gesamten Supply Chain (Supply Chain Response Time)</li> <li>▶ Fill Rates</li> <li>▶ Perfect Order Fulfillment</li> <li>▶ Lieferleistung (Delivery performance)</li> <li>▶ Durchschnittliche Auftragsdurchlaufzeit (Order Fulfillment Lead Time)</li> <li>▶ Inventory days of supply</li> <li>▶ Durchschnittliche Lieferzeit</li> <li>▶ Durchschnittliche Kosten pro Bestellung</li> <li>▶ Durchschnittliche Logistikkosten pro Einheit</li> <li>▶ Gesamtdurchlaufzeit im einzelnen Unternehmen</li> <li>▶ Umschlagsgeschwindigkeit</li> <li>▶ Umschlagshäufigkeit (Inventory turns)</li> <li>▶ Fehlerrate pro Kommissionierung</li> <li>▶ Value-added Productivity</li> <li>▶ Warranty Cost or Returns Processing Costs</li> </ul>
Sourcing/Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Supplier Performance</li> <li>▶ Ausgabenanalyse (Spend Analysis)</li> <li>▶ Einhaltung der Lieferpläne</li> <li>▶ Qualität</li> </ul>
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rohmaterialkosten</li> <li>▶ Kapazitätsauslastung,</li> <li>▶ Ungeplante Kapazitätsausfälle</li> <li>▶ Rüstzeiten, Umrüstzeiten, Durchlaufzeiten</li> <li>▶ Ausschuss</li> <li>▶ Energiekosten,</li> <li>▶ Fehlmaterialien und Fehlzeiten</li> <li>▶ Production flexibility</li> </ul>
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lieferstatus</li> <li>▶ Kundenzufriedenheit</li> <li>▶ Termingenauigkeit</li> <li>▶ Prozentuale Retouren pro Produkt oder Werk</li> <li>▶ Prozentuale Verteilung der Retourengründe</li> </ul>

Tabelle 2.3 Beispiel-KPIs für Supply Chain Performance & Analytics

<b>KPI-Beispiele für Supplier Performance &amp; Analytics</b>
Ausgaben pro Geschäftsbereich, Material, -art
Gesamtausgaben in Prozent vom Umsatz
Fehlerlieferungsquote
Lieferservice
Lieferzeitindex
Rabattstruktur
ABC-Klassifizierung
Lieferbereitschaftsgrad
Qualitätsindex für Lieferant
Durchschnittliche Kosten pro Bestellvorgang
Transportkosten pro Bestellung
Anzahl durchgeführter Bestellungen
Einhaltung von Rahmenvertragsvorgaben

**Tabelle 2.4** Beispiel-KPIs für Supplier Performance & Analytics

<b>KPI-Beispiele für Employee Performance &amp; Analytics</b>
Durchschnittlicher Umsatz oder Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter
Durchschnittliche Personalkosten pro Mitarbeiter
Kosten der Gewinnung neuer Mitarbeiter – Cost to hire
Talent Gap/Strategic Skill Coverage
Neueinstellungen im Zeitraum
Krankheitsquote oder Fehlzeitenquote, freiwillige Überstunden
Fluktuationskennziffer – Turnover
Verbesserungsvorschläge pro Beschäftigte
Anzahl der eingereichten (prämiierten) Vorschläge/Beschäftigte
Weiterbildungskosten je Mitarbeiter
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
Zielvereinbarungsquote
Zielerreichungsquote

**Tabelle 2.5** Beispiel-KPIs für Employee Performance & Analytics

KPI-Beispiele für Employee Performance & Analytics
Employee Climate
Managementkompetenz laut Mitarbeiter-Rating

**Tabelle 2.5** Beispiel-KPIs für Employee Performance & Analytics (Forts.)

KPI-Beispiele für Product Performance & Analytics
Umsatzentwicklung über Lebensdauer
Anteil Auslauf- und Neuprodukte am Gesamtproduktportfolio
Umsatz pro Produkt, -familie
Deckungsbeitrag pro Produkt
Herstellungskostenentwicklung
Werbe-/Marketingkosten pro Produkt
Vertriebskosten pro Produkt
Preisentwicklung
Reaktion des Wettbewerbs auf Neuprodukte
Marktanteile pro Produkt

**Tabelle 2.6** Beispiel-KPIs für Product Performance & Analytics

### 2.2.7 Kennzahlen oder Performance Metrics

Im EPM-Umfeld werden Kennzahlen als die Eingangsgrößen für die Ermittlung von KPIs und als nicht strategische Performance-Indikatoren definiert. Oft wird auch der Begriff Performance Metric verwendet.

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, sollte nur eine geringe Anzahl an KPIs für die Unternehmenssteuerung genutzt werden. Diese KPIs werden zum einen durch weitere Kennzahlen auf allen Ebenen des Kennzahlenbaums für das Reporting ergänzt. Diese Kennzahlen werden dem User in verschiedenen geeigneten Formaten zur Verfügung gestellt.

Eine Vielzahl von Kennzahlen wird nur für die Ermittlung der KPIs und weiterer, aggregierter Kennzahlen genutzt. Teilweise werden diese Kennzahlen auf für Simulationszwecke benötigt (z. B. Werttreiberbaum).

Ein Kennzahlensystem bzw. ein kompletter Werttreiberbaum kann sehr umfangreich und komplex werden. Allerdings sollten nur die wirklich wichtigen und für die Unternehmens- und Prozesssteuerung notwendigen Kennzahlen im Reporting eingesetzt werden.



### Negativbeispiel

In Gesprächen mit Kunden und Interessenten können oft Negativbeispiele für die Erstellung von Kennzahlensystemen identifiziert werden. So wurde durch ein Beratungshaus ein Kennzahlensystem für einen Maschinenhersteller entwickelt, welches allein für den Vertrieb 650 Kennzahlen enthielt, die auch zum Großteil für Reportingzwecke genutzt wurden. Es ist nicht überraschend, dass dieses Steuerungsinstrument nur wenig Akzeptanz fand.

## 2.3 Die Methoden

### 2.3.1 Der Performance-Management-Prozess

*Kaizen, Continuous Business Improvement (CBI), Plan-Do-Check-Act (PDCA) oder Define, Measure, Analyze, Improve, Control im Six Sigma.* Jeder unserer Leser kennt bestimmt mindestens einen dieser Begriffe. Und nun spricht man vom *Performance-Management-Prozess*.

Die Grundidee ist fast immer gleich. Ein Problem wird identifiziert, vor oder nachdem es aufgetreten ist oder vorausschauend. Es werden Maßnahmen beschlossen, diese werden ausgeführt und die Zielerreichung muss verifiziert bzw. gemessen werden. Die Ergebnisse sollten dann in den Standardprozess übernommen bzw. dieser Standardprozess sollte angepasst werden. Dadurch soll eine kontinuierliche Verbesserung und durch Iteration ein Optimum erreicht werden. Noch einmal wird der Unterschied zum klassischen Reporting deutlich, bei dem Informationen geliefert werden, aber nicht sichergestellt wird, dass diese auch effizient verwertet werden!

In etwas abgewandelter Form sind diese Ansätze in dem EPM zugrunde liegenden Performance-Management-Prozess wieder zu finden.



Der Hauptunterschied ist wohl in den Zielen und im Zweck der Ansätze zu finden. Kaizen, CBI oder PDCA haben die Optimierung von Prozessen, Hauptgeschäftsprozessen und auch kleineren Teilprozessen zum Inhalt. EPM beinhaltet Strategiemangement und somit die Optimierung der gesamten Unternehmensperformance.

Der Performance-Management-Prozess hat die folgenden, generischen Inhalte (siehe Abbildung 2.2):

- ▶ Strategische Zielsetzung
- ▶ Planen, Simulieren, Modellieren

# Index

## A

ABC 59  
Absatz-/Umsatzplanung 35  
Acrobat Reader 159  
Activity-based Costing 32, 59  
Activity-based Costing ABC  
Aggregation 151  
Akquise-Prozess 113  
Alerts 226  
AMR Research 15, 186  
Analytics 72  
Anforderungsanalyse 87  
ARC Advisory Group 15  
Asset Management 82  
Assoziationsanalysen 69

## B

Balanced Scorecard 32, 41, 139, 198  
BASEL II 73  
Basel II 16  
Benchmark 33, 103, 126  
Benchmarkfähigkeit 197  
Benchmarking 125  
Beschaffungs- und Bestandsplanung  
36  
betriebswirtschaftliche Semantik 103  
BEx Analyzer 132, 135  
BI → Business Intelligence  
Big Bang 111  
BPM → Business Performance Management  
BPS → Business Planing and Simulation  
Broadcasting 134  
BSC → Balanced Scorecard  
Budgetierung 32  
Budgeting 39  
Business Analytics 72  
Business Connector 220  
Business Consolidation 137, 171  
Business Content 136, 138, 149, 172,  
197  
Business Information Warehouse 121,  
138, 139, 170, 197  
Business Intelligence 13, 32, 65

Business Performance Management  
14, 15  
Business Performance Management  
(BPM) 14  
Business Planing and Simulation 226  
Business Planning and Simulation 137,  
170  
BW → Business Information Ware-  
house  
BW Data Monitor 168  
BW-Datenmodell 170

## C

Cause and Effect Chain 189  
CBI → Continuous Business Impro-  
vement  
Change Management 126  
»Closed-loop«-Prozess 32  
Content Objekt 145  
Content-Cube 130  
Contentobjekte 133  
Continuous Business Improvement 52,  
54, 59  
Controlling 23, 87  
Corporate Governance 16  
Corporate Performance Management  
14, 15  
Corporate Performance Monitor 198  
CPM → Corporate Performance  
Monitor  
CRM → Customer Relationship Mana-  
gement  
Customer Relationship Analytics 72,  
138  
Customer Relationship Management  
13, 16, 197  
Customer Relationship Performance  
21

## D

Dashboard 226  
Dashboard → Enterprise Dashboard  
Data Mining 68  
Data Warehouse 13, 67, 198  
Data Warehousing 32

Datenbasis 123  
Dokumentationsdatenbank 105, 109,  
126  
DSAG 137

## E

Earnings per Share 186  
E-Commerce/Marketplace Analytics  
72  
Economic Value Added 16  
Eingeschränkte Kennzahl 127  
Enterprise Dashboard 14, 32, 64  
Enterprise Portal 14, 32, 69  
Enterprise Scorecarding 32, 58  
EPM-Content 103, 105  
EPS → Earnings per Share  
Erfolgspotentiale 89  
Ergebnisplanung 37  
ERP 13  
EVA → Economic Value Added  
Exceptions 223

## F

Feedbacksystem 215  
Financial Analytics 72, 138  
Financial Performance 21  
Financial Performance & Analytics 48,  
49  
Finanzplan 38  
Fragebogen 94

## G

Gartner Group 15, 66, 78

## H

HTML 132  
Human Resource Analytics 72  
Human Resources 162

## I

IAS → International Accounting Stan-  
dards  
IDC 21, 47  
Incentivierung 32, 39, 80  
InfoCube 124, 129  
InfoObject 131  
InfoProvider 130, 131, 153  
Information Broadcasting 132

International Accounting Standards 16  
Interviews 89  
Investitionsplanung 36, 37

## J

JAVA 133

## K

Kaizen 52, 59  
Kaplan und Norton 55, 57  
kaskadierende Scorecard 154, 189  
kaskadierte Scorecards 209  
Kennzahlenkatalog 124  
Kennzahlensysteme 32  
Key Performance Indicator 22, 26  
Key Success Indicators 42  
Kommunikation 113  
Kostenstellenplanung 38  
KPI → Key Performance Indicator  
KPI Reporting 215  
KPI-Management 119  
KSI → Key Success Indicators

## L

Leading Indicator 225  
Leistungsmessung 119  
Lenkungsausschuss 112

## M

Management by Objectives 80  
Management Cockpit 14, 32, 163, 198,  
215  
Managementinterview 94  
MbO → Management by Objectives  
Measure Builder 140, 145, 160  
Measure-Katalog 140  
Merkmalswert 128  
Migration 225  
MultiCube 130, 131  
mySAP ERP 121  
mySAP Financials 121

## N

NetWeaver 123

## O

OLAP → Online Analytical Processing  
OLTP → Online Transaction Processing

Online Analytical Processing 31, 68,  
150  
Online Transaction Processing 66, 123  
Operand 152  
Operations/Production Performance  
21

## P

PDCA 52  
Performance Management 23, 26  
Performance Measurement 18, 25, 137,  
197, 215, 225, 226  
Performance Metrik 51, 126  
Personalplanung 36  
persönlicher Score 162  
Planbilanz 38  
Plan-GuV 37  
Planung 34  
Planungsprozess 169  
Planwert 126  
PLM → Product Lifecycle Mana-  
gement  
Product Lifecycle Analytics 72, 138  
Product Lifecycle Management 81  
Produktionsplanung 36  
Projekt-Controlling 115  
Projektfokus 90  
Projektpolitik 116  
Projektsponsor 90  
Prozesskostenrechnung 59

## Q

Qualitätsmanagement 82  
Quellsysteme 123  
Query 129  
Query-View 130

## R

Real-time 64, 124  
Real-Time Performance Management  
14, 15  
Remote Function Call → RFC  
RemoteCube 130  
Reportingstrukturen 89  
Retraktion 139  
Retraktionsfunktion 171  
Return on Assets 186  
Review 102

Review-Workshop 90  
RFC 139  
ROA → Return on Assets  
Rohdaten 108  
ROI 186  
Roll Out Bereich 111  
Roll-Out Strategie 107

## S

SAP BW → Business Information  
Warehouse  
SAP Enterprise Portal 228  
SAP Enterprise Resource Planning 121  
SAP ERP → SAP Enterprise Resource  
Planning  
SAP GUI 132, 134, 158  
SAP NetWeaver 14, 121  
SAP R/3 HR → Human Resources  
SAP SEM 14, 58, 121, 125, 138  
SAP Strategic Enterprise Management  
→ SAP SEM  
SAP Web Application Server 121  
Sarbanes-Oxley Act 16, 73  
SCC → Supply Chain Council  
Schwellwerte 223  
SCM 13  
SCM → Supply Chain Management  
SCOR 176  
Scorecard-Drilldown 209  
Scorecarding 14  
Scorecard-Vergleich 210  
Score-Intervalle 146  
Score-Werte 93  
Scoring 139, 152  
SCOR-Modell 176, 197  
SCPM → Supply Chain Performance  
Management  
SEM/BW-BPS 123  
Semantik 105  
SEM-BPS 123, 134, 137, 153  
SEM-CPM 140, 198  
Shareholder-Value-Ansatz 61  
Single Sign-On 69  
Six Sigma 21, 52, 82  
Six Sigma Scorecard 54  
Slowly Changing Dimension 132  
SOX → Sarbanes-Oxley Act  
Spend Management 78

SRM → Supplier Relationship Management  
Staging 128  
Stakeholder / Investor Relationship Management 137  
Strategie 23, 93  
Strategieinterviews 91  
Strategieübersicht 205  
Strategieverständnis 89  
strategischen Rahmenplanung 34  
Strategy Management 137  
Strategy Map 155  
Supplier Evaluation 78  
Supplier Relationship Management 78, 197  
Supply Chain Analytics 72, 138  
Supply Chain Council 176  
Supply Chain Design 76  
Supply Chain Management 76  
Supply Chain Operations Reference-Modell → SCOR-Modell  
Supply Chain Performance & Analytics 49, 173  
Supply Chain Performance Management 173  
SWOT-Analyse 175

## **T**

Third-Party-Tool 136  
Top-Down-Ansatz 14, 71  
Total Quality Management 82  
TQM → Total Quality Management  
transaktionaler InfoCube 130  
Trendindikator 213

## **U**

Unternehmens-Kennzahlenda-tenbank → Dokumentationsda-tenbank  
Unternehmensplanung 32, 33  
Unternehmens-Portal 69  
Ursache-Wirkungs-Kette 55, 189

## **V**

Value Driver 153, 225  
Value-based Management 32, 60  
VBM → Value Based Management  
Vertriebs- und Marketingstrategie 75  
Vertriebsplanung 35

## **W**

WAD → Web Application Designer  
WAS → SAP Web Application Server  
Web Application Designer 133, 226  
Web Frontend 134, 158  
Web Reporting 228  
Web-Basiertes Reporting 70  
Web-Client 203  
Webitem 132  
Web-Reporting 69  
Webreporting 132  
Wertfelder 161  
Werttreiber 153  
Werttreiberbaum 153, 225  
Workforce Analytics 138  
Workshop 91

## **Z**

Zielerreichungsmatrix 161  
Zielvereinbarung 39