

Tradeshift®

# KPIs

„So schön die Strategie auch sein mag, man sollte sich gelegentlich auch die Ergebnisse ansehen.“

— Winston Churchill



# Zeigen Sie, dass Sie strategisch vorgehen

**Teams behaupten oft, dass sie strategisch operieren. Wie kann man zeigen, dass das auch stimmt?** Sie leisten ganz bestimmt hervorragende Arbeit, aber wenn Sie das dem Rest des Unternehmens nicht mitteilen, werden Sie nie die Anerkennung erhalten, die Sie verdienen. Deshalb ist es entscheidend, dass Sie Ihre Effektivität und den von Ihnen geschaffenen Mehrwert dokumentieren und kommunizieren.

## KPIs: Kommunizieren Sie Ihre Effektivität

Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) sind eine bewährte Sache. Alle Teams dokumentieren normalerweise ihre Leistung in irgendeiner Art und Weise. So zeichnen beispielsweise die Teams in der Kreditorenbuchhaltung die Kosten pro bearbeiteter Rechnung auf, außerdem die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Rechnung, die Anzahl der pro Tag bearbeiteten Rechnungen und den Prozentsatz der Rechnungsausnahmen.

Doch auch wenn Teams bereits gut darin sind, ihre Leistung grundsätzlich zu dokumentieren, dann müssen sie zusätzlich zeigen, wie ihre Funktion das Unternehmen in entscheidender Weise unterstützt. Die [finnische Bankengruppe Nordea](#) hat untersucht, wie die Finanz- und Vermögensverwaltungsfunktionen KPIs nutzen. Die gefundenen Ergebnisse heben diesen Punkt hervor.

Laut der Studie setzen nur 21 % der Mitarbeiter KPIs ein, die direkt von den Unternehmenszielen abgeleitet sind. Und noch weniger teilen ihre KPIs mit anderen Unternehmensabteilungen. Und das, obwohl die Finanzabteilung mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten muss, um Verbesserungen in strategischen Bereichen wie dem Betriebskapital zu erzielen.

Es ist zwar wichtig, dass Sie die eigene Leistung einschätzen und dokumentieren. Aber noch wichtiger ist es, dass dieser Erfolg als echter geschäftlicher Nutzen sichtbar wird. Leider gibt es keine Standardmesswerte, die von allen Teams in gleicher Weise verwendet werden können. Die Auswahl der richtigen KPIs hängt von vielen Faktoren ab. Aber es gibt einige zuverlässige Schritte, die Sie befolgen können, um passende Indikatoren zu finden.



## **Verstehen Sie die Ziele Ihres Unternehmens**

Sie können das Unternehmen nicht unterstützen, wenn Sie nicht über ein umfassendes und klares Verständnis seiner kurz- und langfristigen strategischen Ziele und Vorgaben verfügen. Stellen Sie also sicher, dass diese entsprechend definiert sind und in Ihre KPIs einfließen können.

## **Konzentrieren Sie sich auf Wertschöpfung und nicht auf Prozesse**

Es gibt eine Million Dinge, über die Sie berichten könnten. Aber die meisten davon werden nur wenige Menschen außerhalb Ihrer Abteilung interessieren. Versetzen Sie sich einmal in die Lage Ihrer wichtigsten Stakeholder und denken Sie über die Fragen nach, die diese Stakeholder wohl an Sie stellen würden. Entwickeln Sie dann Ihre KPIs rund um diese Fragen. Diese Strategie wird Sie zu den Kennzahlen führen, die diesen Leuten wichtig sind und die zeigen, welchen Einfluss die Finanzabteilung und die Vermögensverwaltung auf strategischer Ebene haben.

## **Gleichen Sie die KPIs mit anderen Abteilungen ab**

Wenn Sie in strategischen und wertschöpfenden Bereichen wie dem Betriebskapital sinnvolle Veränderungen vornehmen wollen, dann ist es hilfreich, sich mit anderen Abteilungen abzustimmen. In der Tat ist es fast unmöglich, dies ohne Abstimmung zu tun (siehe Kapitel 4). Es ist nicht immer einfach, andere Abteilungen davon zu überzeugen, ihre KPIs zu ändern. Aber wenn Sie es schaffen, dass sich andere Ihren Zielen anschließen - und sei es auch nur teilweise - dann haben Sie insgesamt viel bessere Erfolgsaussichten.

## **Behalten Sie die Kundenzufriedenheit im Auge**

Sie müssen das Vertrauen und die Unterstützung ihrer wichtigsten Kunden gewinnen und pflegen, wenn Sie das Ziel einer besseren Strategiefähigkeit erreichen wollen. Daher ist es wichtig, dass Sie die Kundenzufriedenheit im Blick behalten. Sie müssen sicherstellen, dass Sie für Ihre wichtigsten Stakeholder die Resultate liefern, die für deren Erfolg wichtig sind.

## **Führen Sie Prozesse und Technologien ein, die für die Messung und Dokumentation von KPIs erforderlich sind.**

KPIs sollen dokumentiert werden, aber das muss nicht unbedingt mühsam und aufwendig sein. Führen Sie einen definierten Prozess zur Erfassung und Auswertung Ihrer KPIs ein, z. B. einmal im Monat. Nutzen Sie Technologien zu Ihrem Vorteil, um Daten zu sammeln und die Verarbeitung zu automatisieren – wenn Sie die richtige Technologie auswählen, dann geht das ganz einfach.

## **Überprüfen Sie die Aussagekraft, aber ändern Sie KPIs wenn möglich nicht.**

Sobald Sie Ihre KPIs einmal festgelegt haben ist es ratsam, diese möglichst so zu belassen. Sie können nämlich nicht sinnvoll messen, wenn Sie Ihre Metriken jeden Monat ändern. Allerdings ist auch zu bedenken, dass Unternehmen nicht statisch sind. Wenn sich die Strategie Ihres Unternehmens ändert und Sie dadurch eine andere Rolle wahrnehmen müssen, dann sollten Sie Ihre Kennzahlen natürlich an die neue Realität anpassen.

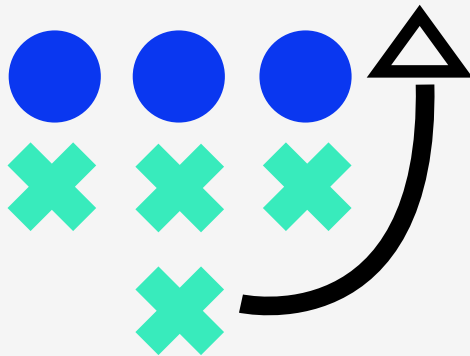
# Teilen Sie Ihre Erkenntnisse mit anderen

Sobald Sie die Daten zu Ihren KPIs gesammelt haben, sollten Sie diese nicht für sich behalten. Denken Sie daran, dass Sie nicht nur Ihre Leistungsfähigkeit dokumentieren, sondern auch den Wert herausstellen wollen, den Sie für das Unternehmen darstellen. Vereinbaren Sie daher einen monatlichen oder vierteljährlichen Termin mit den wichtigsten Stakeholdern, um Ihre KPIs zu besprechen, Feedback einzuholen und den Mehrwert aufzuzeigen, den Sie bieten.

## Strategische und taktische KPIs

### Taktische KPIs

- ✓ Eignen sich zur Bewertung von Prozesseffizienz, Fehlerquoten und Kapitalerträgen.
- ✓ Werden monatlich erfasst.
- ✓ Bieten einen guten Überblick über die Gesamtleistung des Finanzteams.



### Strategische KPIs

- ✓ Dokumentieren den Einfluss der Finanzabteilung auf bestimmte Projekte oder Unternehmensziele.
- ✓ Können wiederkehrend oder individuell erfasst werden.
- ✓ Werden oft mit anderen Abteilungen abgestimmt, um funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Engagement zu fördern.

# Wie KPIs Veränderungen vorantreiben

KPIs sind nicht nur ein Mittel zur Leistungsmessung. Sie sind auch ein wirksames Instrument, um innerhalb des Unternehmens Veränderungen anzustoßen und umzusetzen. **Im Folgenden zeigen wir einige Möglichkeiten auf, wie Sie KPIs zu Ihrem Vorteil nutzen können.**

## 1 Einsatz von taktischen und strategischen KPIs

Sie können all das, was Ihr Team tut, auf unendlich viele Arten messen. Wenn Sie dabei nicht die ganze Zeit KPI-Tabellen aktualisieren wollen, müssen Sie selektiv vorgehen. Finden Sie die richtige Balance zwischen taktischen KPIs, die die Teamleistung messen, und strategischen KPIs, die sich an übergeordneten Geschäftsergebnissen orientieren. In der Kreditorenbuchhaltung beispielsweise müssen die Teams stets die wichtigsten Kennzahlen dokumentieren, wie zum Beispiel die Zeit, die für die Genehmigung von Rechnungen benötigt wird. Wenn das Unternehmen jedoch eine Verbesserung des Cashflows anstrebt, wäre es auch ratsam, Kennzahlen zu verfolgen, die zeigen, wie die Kreditorenbuchhaltung diesen bestimmten Bereich beeinflusst.

Leider sind manchmal die besten Erfolgsindikatoren diejenigen, die nicht direkt gemessen werden können. Und obwohl diese Indikatoren nützlich wären, raten unsere Experten den Teams, realistisch zu sein und lieber tatsächlich messbare KPIs festzulegen.

## 2 Wählen Sie Kennzahlen, die eine überzeugende Geschichte erzählen

KPIs dienen nicht nur der Erfolgsmessung, sondern erzählen auch Geschichten von Erfolg und Misserfolg sowie von der Wirkung, die Teams im Unternehmen haben. Aber viel zu oft wissen die Teams diese Geschichten nicht richtig zu erzählen und zeigen stattdessen ein- oder zweimal im Jahr die immer gleichen Präsentationen. Das bringt überhaupt nichts.

Man muss KPIs sichtbar machen, um Effektivität belegen zu können. Nur dann können Sie gewonnene Erkenntnisse für interne Diskussionen nutzen und Ziele festlegen. Damit wird die Konzentration auf das Wichtige gefördert: Mitarbeiter können Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und so zur Entwicklung einer Kultur beitragen, in der jeder kontinuierlich versucht, besser zu werden.

Die Sichtbarmachung für den Rest der Organisation trägt dazu bei, dass diese Einsichten im gesamten Unternehmen gehört werden. Dies wird nicht nur die Transparenz fördern, sondern auch interessante Gespräche mit der Geschäftsleitung und anderen wichtigen Stakeholdern anstoßen. Daraus ergeben sich vielfältige neue Ideen, die oft zu überraschenden und innovativen Ergebnissen führen.

## 3 Stellen Sie sicher, dass sich die Kennzahlen gemeinsam mit Ihrem Unternehmen weiterentwickeln

Es ist unerlässlich, dass sich KPIs im Gleichschritt mit der Entwicklung Ihres Unternehmens, Ihrer Ziele und Strategien entwickeln. Manche Kennzahlen sind von immerwährender Bedeutung: Die Kreditorenbuchhaltung muss zum Beispiel immer die aufgewendete Zeit für die Rechnungsfreigabe dokumentieren. Doch in einer turbulenten Welt, in der Störungen und Probleme die neue Normalität sind, müssen Führungskräfte über den Tellerrand hinausschauen und das Unternehmen fordern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und das bedeutet, dass wir uns überlegen müssen, welche Kennzahlen am wichtigsten sind, um in einer digitalen Welt erfolgreich zu sein – die KPIs, die Hilton erfolgreich gemacht haben, sind nicht die gleichen, die für Airbnb funktionieren. Seien Sie kreativ, bleiben Sie nicht einfach beim Status quo und messen Sie nicht stumpf die gleichen Kennzahlen wie alle anderen. Denken Sie darüber nach, wie sich Unternehmen verändern, und legen Sie Messgrößen fest, die auf diese Veränderungen eingehen.

#### 4 Experimentieren Sie weiter

Die innovativsten Unternehmen setzen sich KPIs nicht als Ziele, die es zu erreichen gilt, sondern als Ziele, die es zu übertreffen gilt. Unsere Diskussionsteilnehmer waren sich einig: Wenn ein KPI-Ziel erreicht wurde, muss das Team herausgefordert werden, noch mehr zu leisten. So kann man ein Team dazu bringen, innovativ zu sein und die Messlatte immer höher legen.

Das Anheben von Zielen und Erwartungen motiviert und fördert Kreativität. Es schafft zudem einen echten geschäftlichen Mehrwert.

#### 5 Richten Sie nicht alles nur nach den KPIs aus

KPIs sind sehr mächtige, aber auch gefährliche Instrumente. Wenn sie falsch eingesetzt werden, können sie beschränkend wirken. Dies gilt vor allem, wenn es um Innovation geht. KPIs eignen sich hervorragend, um schrittweise Verbesserungen von Prozessen zu dokumentieren, aber sie sind nicht dafür geeignet, den Status quo zu hinterfragen. Denn wenn es keinen Präzedenzfall gibt, ist es fast unmöglich, ein genaues Ziel zu definieren.

Dennoch kann man ein Projekt nicht ohne KPIs starten. Wie gehen unsere Experten mit dieser Herausforderung um? Am besten legt man KPIs in dem Bewusstsein fest, dass der Erfolg des Projekts nicht allein vom Erreichen dieser Ziele abhängt. Wenn man etwas Radikales vor hat, dann ist es nicht so schlimm, wenn man seine ursprünglichen Ziele nicht ganz erreicht, Solange das Projekt in die richtige Richtung geht, ist das schon in Ordnung. Letztendlich werden Sie die Ziele erreichen und übertreffen.

## KPIs - Grundlegendes



### Richtig

- KPIs an strategischen Kernelementen ausrichten
- Stellen Sie sicher, dass die KPIs auf gültigen Daten basieren und leicht verständlich sind.
- Strukturieren Sie die KPIs über die gesamte Organisation hinweg
- Stellen Sie sicher, dass die KPIs zu positiven Maßnahmen führen
- Schaffen Sie eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Leistungsverbesserung
- Führen Sie eine Mischung aus finanziellen und nicht-finanziellen KPIs ein



### Falsch

- Sammeln Sie nicht zu viele Daten und messen Sie nicht zu viele Dinge – zu viele KPIs führen eher zu Verwirrung als zu Klarheit. Fünf bis zehn „kritische“ KPIs und 20 bis 30 insgesamt sind eine gute Faustregel.
- Konzentrieren Sie sich nicht ausschließlich auf quantitative Maßnahmen – auch qualitative Bewertungen liefern wertvolle Informationen.
- Vergessen Sie nicht, wie wichtig Feedback und Lernen sind.

Quelle: CGMA

# Vermitteln Sie Ihre Botschaft: Top-Tipps, wie Sie Ihren Erfolg in die Chefetage tragen

**Präsentieren ist nicht jedermanns Sache.** Und es gehört viel mehr dazu, als nur aufzustehen und zu sprechen. Wenn Sie sicherstellen möchten, dass Ihre Organisation erfährt, was Ihr Team leistet und welche Auswirkungen das hat, dann ist die Präsentation ein wichtiger Teil Ihrer Arbeit.

**Im Folgenden finden Sie einige Tipps dazu, was eine effektive Präsentation ausmacht.**

## Einfacher ist oft besser

Achten Sie darauf, dass Ihre Präsentation klar und prägnant ist. Überfordern Sie Ihr Publikum nicht mit zu vielen Informationen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Punkte. So stellen Sie sicher, dass Ihre Botschaft klar und deutlich ankommt sowie leicht im Kopf zu behalten ist. Gestalten Sie außerdem Ihre Folien so, dass sie die gemachten Argumente unterstützen und Ihr Publikum nicht von dem ablenken, was Sie zu sagen haben.

## Konzentrieren Sie sich auf die Strategie

Nur weil Ihre Botschaft einfach ist, heißt das nicht, dass sie nicht wirkungsvoll sein kann. Stellen Sie sicher, dass Sie sich bei der Präsentation auf die strategisch wichtigsten KPIs Ihres Teams konzentrieren und die realen Geschäftsauswirkungen, die Sie erzielt haben, detailliert darlegen.

## Verteilen Sie Handouts

Handouts sind eine gute Möglichkeit, mehr Details zu vermitteln und den Zuhörern etwas an die Hand zu geben, auf das diese nach der Präsentation zurückgreifen können. Sie können diese Handouts auch dafür verwenden, die Vision und den Auftrag Ihres Teams sowie die anstehenden Ziele für den kommenden Monat oder das kommende Quartal zu erläutern. Denken Sie aber daran, dass diese Handouts professionell aussehen müssen. Nehmen Sie sich also Zeit für die Zusammenstellung der Informationen und die Gestaltung des Dokuments – sonst landet es schnell im Papierkorb.

## Seien Sie klar und strukturiert

Es gibt eine Million verschiedene Möglichkeiten, eine Präsentation zu gestalten. Und es ist verlockend, alles unendlich perfektionieren zu wollen. Tun Sie das nicht, denn so verschwenden Sie nur unnötig Zeit. Am wichtigsten ist es, dass die Informationen und Ihre Präsentation zueinander passen und Sinn machen. Dies hilft Ihren Zuhörern, sich an Sie und Ihre Botschaft zu erinnern, wenn Sie diese Leute später wiedertreffen.

## Kommentieren Sie die Zukunftspläne Ihres Teams

Die Chefetage hat die Zukunft im Blick, und das sollten Sie auch. Nutzen Sie einige Momente gegen Ende der Präsentation, um Ihre Ziele für den kommenden Monat / das kommende Quartal und die erwarteten Auswirkungen auf das Geschäft darzulegen. Auf diese Weise können Sie sich vergewissern, dass diese mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Wenn das nämlich nicht der Fall sein sollte, wird jemand ganz bestimmt etwas sagen.

# Strategie-Tracker





# Die Teams in der Kreditorenbuchhaltung werden nicht einfach so strategischer

Es braucht Monate oder sogar Jahre abgestimmter Anstrengungen, um den Wechsel von einer taktischen zu einer strategischen Vorgehensweise zu vollziehen und daraus einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Um Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele zu unterstützen, **haben wir einen einfachen Tracker erstellt. Dieser beinhaltet die grundlegenden Schritte, die Sie befolgen müssen, um Ihre Ziele zu erreichen.**

	Ausstehend	In Arbeit	Blockiert	Fertig
<b>Definieren Sie Ihre Gesamtstrategie</b>				
Entwickeln Sie ein detailliertes Verständnis für Ihre Unternehmensziele				
Verstehen Sie die derzeitige Wahrnehmung Ihrer Abteilung durch die Führungsebene und andere wichtige Stakeholder				
Erarbeiten Sie eine Vision und Mission für Ihre Abteilung und teilen Sie diese mit Ihrer Organisation				
<b>Überarbeiten Sie Ihre Technologien und Prozesse</b>				
Führen Sie ein Audit Ihrer aktuellen Technologie-Infrastruktur durch, um fehlende Funktionalität und Bereiche mit Verbesserungsbedarf zu ermitteln				
Führen Sie neue Technologien ein, um Prozesse, die keinen Mehrwert schaffen, zu standardisieren und zu automatisieren, wo immer dies möglich ist				
Reorganisieren Sie Ihr Team und konzentrieren Sie sich dabei auf Geschäftspartnerschaften und strategische Projekte				
Organisieren und nutzen Sie die Daten in Ihren Systemen, um strategische Entscheidungen zu treffen				

	Ausste- hend	In Arbeit	Blockiert	Fertig
<b>Schaffen Sie Werte</b>				
Arbeiten Sie mit anderen Abteilungen an Projekten, die Silos aufbrechen und unternehmensweit Mehrwerte schaffen				
Informieren Sie die Geschäftsführung über Möglichkeiten der Wertschöpfung				
Übernehmen Sie mit Ihrer Abteilung zusätzliche Verantwortung				
Werden Sie ein Kompetenzzentrum und eine Informationsquelle für Ihr Unternehmen				
<b>Legen Sie Ihre KPIs fest</b>				
Legen Sie eine Reihe von prozessbezogenen und strategischen KPIs fest, die den Einfluss Ihres Teams auf das Unternehmen aufzeigen				
Entwickeln Sie eine integrierte Datenbank mit wichtigen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen				
Erstellen Sie ein wiederverwertbares Präsentationsformat, um die KPIs mit dem Rest der Organisation zu teilen und alle Beteiligten über Strategieänderungen auf dem Laufenden zu halten				
Führen Sie einen regelmäßigen Abgleich Ihrer KPIs mit der Unternehmensleitung und anderen strategisch wichtigen Abteilungen durch und teilen Sie die erzielten Erfolge				



# Über Tradeshift

Tradeshift fördert Supply-Chain-Innovationen für die digital vernetzte Wirtschaft. Als das führende Unternehmen für Supply Chain-Zahlungsabwicklung und -Marktplätze hilft das Unternehmen Einkäufern und Lieferanten, Handelstransaktionen zu digitalisieren, bei allen Vorgängen effektiv zusammen zu arbeiten und sich mit jeder beliebigen Supply-Chain-App zu verbinden. Mehr als 1,5 Millionen Unternehmen in 190 Ländern vertrauen auf Tradeshift. Mit einem Transaktionsvolumen von über einer halben Billion US-Dollar ist Tradeshift das größte internationale Geschäftsnetzwerk für Einkauf und Verkauf.

Erfahren Sie mehr unter [tradeshift.com/de](https://tradeshift.com/de).

Diese Präsentation bzw. dieses Dokument kann Aussagen enthalten, die darauf abzielen, die allgemeine Produktausrichtung und Vision von Tradeshift oder andere Erwartungen oder Pläne für die Zukunft zu umreißen. Einige davon können nach den Wertpapiergesetzen oder -vorschriften als „zukunftsgerichtete Aussagen“ gelten. Solche Aussagen beziehen sich auf zukünftige Ereignisse und unterliegen Risiken und Unsicherheiten, was dazu führen kann, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich abweichen können. Wichtige Faktoren, die dazu führen könnten, dass sich die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von den zukunftsgerichteten Aussagen unterscheiden, sind unter anderem die Fähigkeit von Tradeshift, neue Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die Marktbedingungen, der technologische Wandel, die regulatorischen Anforderungen und der Wettbewerb. Diese Präsentation bzw. dieses Dokument dient nur zu Informationszwecken, ist kein Garantiebeleg und darf nicht in einen Vertrag aufgenommen werden. Es stellt keine Verpflichtung zur Lieferung von Materialien, Codes, Dienstleistungen oder Funktionen dar und darf bei Kauf- oder Investitionsentscheidungen nicht als verlässlich angesehen werden. Jegliche Entwicklung, Freigabe und zeitliche Abstimmung der für die Produkte von Tradeshift beschriebenen Features oder Funktionen liegt im alleinigen Ermessen von Tradeshift, Inc. und seinen verbundenen Unternehmen.

© 2020 Tradeshift Holdings, Inc. oder ein mit Tradeshift verbundenes Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten. Der Tradeshift Global Health of Trade Index und dieser Artikel sind urheberrechtlich geschützte Werke. Dieses Dokument ist durch US-amerikanische und internationale Gesetze zum Urheberrecht und geistigen Eigentum geschützt. Es darf mit folgendem Vermerk verlinkt und querverwiesen werden: „Tradeshift © 2020 Tradeshift Holdings, Inc.“ Tradeshift ist eine eingetragene Marke oder Marke von Tradeshift Holdings, Inc. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Gerichtsbarkeiten. Alle anderen in diesem Artikel erwähnten Marken und Namen können Marken der jeweiligen Unternehmen sein.

Dieser Artikel dient nur zu Informationszwecken, basiert auf einem Ausschnitt von Industriedaten und erweist sich möglicherweise nicht als eine genaue Darstellung des Handelsvolumens. Tradeshift gibt keinerlei Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Genauigkeit dieser Informationen.