

Bankmanagement-Glossar

Key Performance Indicator

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Aufgrund des wachsenden Margen- und Kostendrucks in der Finanzbranche und basierend auf der Erkenntnis des bekannten Ökonomen und Management-Vordenkers Peter Drucker „If you can't measure it, you can't improve it“ ist die Schaffung von Transparenz und Steuerung durch Kennzahlen-Cockpits gefragter denn je. Business Intelligence und IT-gestützte Analytik zählen bei Top-Managern zu den wichtigsten Zukunftsthemen.

Werkzeug zur Leistungsmessung

Key Performance Indicators (KPIs) dienen als Werkzeug, um die Leistungen in Unternehmen eindeutig zu messen und Prozesse hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit zu beurteilen. Der Begriff Key Performance Indicator (KPI) steht für die Quantifizierung leistungskritischer Kennzahlen, welche sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Größen umfassen. KPIs werden zur Prozess-Optimierung eingesetzt, um Aussagen über den Erfolg und die Rentabilität zu treffen. Mit dem Fokus auf KPIs werden die traditionellen Kennzahlensysteme bereinigt, um die entscheidenden Erfolgsfaktoren besser ins Blickfeld zu rücken.

Die Steuerung über KPIs ist eine wichtige Führungsaufgabe. Jede Führungskraft, vom Team-/Projekt-/Abteilungsleiter bis hin zum Geschäftsführer und Vorstand, muss KPIs für die Planung und Steuerung der Aktivitäten seiner Mitarbeiter einsetzen.

KPIs zeigen, wie gut ein spezifischer Prozess im Unternehmen läuft. Beispielswei-

se ist der Zweck einer „Servicehotline für Kundenanrufe“, Kundenanrufe entgegenzunehmen und zu bearbeiten. Der Gesamtprozess kann in einzelne Prozessschritte zerlegt werden: Gespräch entgegennehmen, Sachverhalt mit dem Kunden klären, Lösung anbieten, ist eine Lösung nicht unmittelbar möglich, an Experten weiterleiten, Kundengespräch dokumentieren.

Sollvorgaben für Prozesse

Als Prozessvorgabe wird für jeden Kundenanruf ein Ziel (Soll-Vorgabe) definiert. Als Leistungsindikator für diesen Prozess können zum Beispiel die Anzahl der Kundenanrufe pro Tag, die bearbeitet werden (zum Beispiel als Durchschnittswert pro Woche, Monat oder Quartal), eine durchschnittliche Dauer zur Bearbeitung eines Kundenanrufs (zum Beispiel in Minuten), ein Anteil der direkt gelösten Kundenanfragen, die nicht an einen Spezialisten weitergeleitet wurden (zum Beispiel in Prozent, im Durchschnitt pro Monat), Zufriedenheitswerte der Kunden nach einer anschließenden Kundenbefragung (zum Beispiel Notenwert, im Durchschnitt pro Monat) definiert werden.

Indem jeder KPI mit einer Soll-Vorgabe im Zeitverlauf abgebildet wird, wird sichtbar, wie die Leistung erbracht und ob das vorgegebene Ziel erreicht wurde. Es ist Aufgabe der für den jeweiligen Bereich verantwortlichen Führungskraft, die Key Performance Indicators festzulegen und zu entscheiden, wie die Daten für die entsprechenden Kennzahlen gemessen werden (Messwert, Messverfahren, Messrhythmus). In weiterer Folge erfolgt die Abstimmung und Vereinbarung der

durch die Kennzahl abgebildeten Ziele/ Soll-Vorgaben mit den betroffenen Mitarbeitern. Sobald die Datenerhebung abgeschlossen ist, müssen die Ergebnisse allen Mitarbeitern kommuniziert werden.

Das Arbeiten mit Kennzahlen bedeutet, dass die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern darüber spricht und Maßnahmen ableitet, wenn etwas verändert oder verbessert werden muss. In regelmäßigen Abständen sollte geprüft werden, ob die Kennzahl für die Planung und Steuerung des Verantwortungsbereichs geeignet ist beziehungsweise noch gebraucht wird.

Kennzahlen-Selektion als Herausforderung

Eine große Herausforderung stellt die Selektion und Priorisierung der steuerungsrelevanten Kennzahlen dar. Diese sollte sich nicht – wie oft beobachtbar – an der Verfügbarkeit beziehungsweise Einfachheit der Messbarkeit oder Datenerhebung richten. Kennzahlensysteme können nur dann funktionieren, wenn sichergestellt wird, dass für die Analyse die „richtigen“ Kennzahlen ausgewählt und eingesetzt werden, um Zahlenfriedhöfe zu vermeiden.

Bei den Steuerungskennzahlen ist neben der bereichsbezogenen Relevanz auf eine bereichsübergreifende Konsistenz und Konformität zu den strategischen Zielen zu achten. Für eine strategiekonforme Steuerung des Gesamtunternehmens müssen verzahnte bereichsübergreifende Management-KPI-Cockpits entwickelt werden.



bank und markt
Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362, 60553 Frankfurt am Main,
Telefon 069/97 08 33-0, Telefax 069/7 07 84 00,
www.kreditwesen.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,
Philipp Otto

Redaktion: Horst Bertram (CvD), Barbara Hummel, Frankfurt/M.

Redaktionssekretariat: Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlags- und Anzeigenleitung: Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt, Tel. 069/97 08 33-43.

Anzeigendisposition: Alexander Schumacher, Tel. 069/97 08 33-26, sämll. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 45 vom 1.1. 2016.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 472,49. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 242,83. Ausland: jährlich € 482,41. Preis des Einzelheftes € 24,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbandabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 884,72. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 465,02. Ausland: jährlich € 912,08.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Tel.-Nr. 069/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale, Frankfurt am Main
IBAN: DE73 5005 0000 0010 5550 01, BIC: HELADEF3
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09
BIC: PBNKDE33

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes:
Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main,
ist Philipp Otto.

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG,
Sonttraer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main.

ISSN 1433-5204



Die Entwicklung geeigneter KPI-Cockpits erfordert methodisches Wissen, das von der Identifikation und Priorisierung der steuerungsrelevanten Kennzahlen über die Entwicklung von Kennzahlenhierarchien bis zur konkreten Umsetzung in Dashboards und Kennzahlen-Reports reicht.

KPI-Cockpits entwickeln

Es muss ein ausgewogenes („Balanced“) Kennzahlensystem gefunden werden, das es ermöglicht, die unternehmensspezifischen (strategischen) Ziele zu quantifizieren und die konkrete Umsetzung zu messen. Dafür kann die von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt werden, die folgende vier Dimensionen umfasst:

1. Finanzen (Woran sehen unsere Shareholder, dass wir erfolgreich sind?),
2. Markt und Kunden (Was müssen wir unternehmen, damit unsere Kunden zufrieden sind?),
3. Prozesse (Wie müssen wir unsere internen Prozesse optimieren, um unsere Strategie zu erfüllen?) und
4. Wissen (Welche Anforderungen werden an die Organisation gestellt, um die Vision zu erfüllen?).

Die gleichwertige Berücksichtigung dieser vier Perspektiven, die branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden muss, führt zu einem ausgewogenen Steuerungssystem der Unternehmensführung. Die KPIs werden in Folge aus den Erfolgsfaktoren des Unternehmens abgeleitet, welche als Strategieziele in der Unternehmensstrategie abgebildet sind.

Sie werden laufend überprüft und in großen Unternehmen über Benchmarks mit den besten Gesellschaften (Best in Class) verglichen.

Die Arbeit mit Key Performance Indicators soll dazu führen, dass Unternehmen insgesamt besser werden und sich im Wettbewerb behaupten. Die Teams und Mitarbeiter sollen erkennen, ob sie ihre Leistung optimal erbringen oder in welchen Bereichen sie besser werden müssen.

Die Methode des Rolling Forecast (laufende Zielüberprüfung und Planungsvorschau) verbessert die Planungssicherheit durch rollierende Zielüberprüfung. Während beim traditionellen fixen Forecast eine Jahresvorschau typischerweise nur zu zum Beispiel zweimal fix vorgegebenen Terminen stattfindet, erfolgt beim Rolling Forecast eine monatliche Beurteilung des voraussichtlichen Jahresergebnisses. Mit Hilfe eines Cockpit-Ampel-Reportings von Benchmarks und Rolling Forecasts lassen sich laufende Risiken und Ergebnispotenziale aufzeigen.

Laufende Zielüberprüfung

Für die erfolgreiche Implementierung von KPI-Cockpit ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter nicht nur ihren Key Performance Indicator vor Augen haben und nur das tun, was diese Kennzahl kurzfristig verbessert oder womit sie ihre Soll-Vorgabe erreichen. Bei der Datenbereitstellung und Kommunikation der Ergebnisse muss überlegt werden, wie mit Zielabweichungen umgegangen wird. Dabei sollte nicht die Kontrolle und bei „schlechten Ergebnissen“ das Sanktionieren im Vordergrund stehen (Abweichungen vom Plan sind keine Schuldbeweise), sondern eine Kultur entwickelt werden, bei der es um ein Lernen der Organisationseinheiten und Mitarbeiter geht. Zusätzliche Motivation kann durch geeignete Incentivierungssysteme (zum Beispiel Auslobung der besten KPI-Performance) erreicht werden.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at; www