

Kennzahlen: Nutzen & Risiken

Was sind Key Performance Indicators?

Führungskräfte und ihre Mitarbeiter verlieren zwischen allen Zielen und Vorgaben leicht den Überblick über das, was wirklich wichtig ist. Sie brauchen wenige und einfache Kennzahlen, die ihnen sagen, ob sie gute oder schlechte Arbeit leisten. Das leisten die sogenannten Key Performance Indicators (KPI).

Key Performance Indicators (KPI) sind einfache und verständliche Leistungsindikatoren. Die Leistung, die ein Unternehmensbereich erbringt, wird in Form einer Kennzahl gemessen und dargestellt. Ein Unternehmensbereich kann dabei ein einzelner Mitarbeiter, ein Team, eine Abteilung oder das gesamte Unternehmen sein. Die Kennzahl macht sichtbar, ob der jeweilige Bereich seinen Zweck erfüllt und in welchem Umfang er vorgegebene Ziele erreicht. Es sollte möglichst wenige Key Performance Indicators für einen Bereich geben.

Key Performance Indicators haben meistens einen Bezug zu einem Prozess im Unternehmen. Die Kennzahl wird dann so gewählt, dass sichtbar wird, inwiefern am Ende des Prozesses das Ergebnis vorliegt, für das der Prozess durchgeführt wird. Außerdem kann die Kennzahl in Beziehung zu den für den Prozess eingesetzten Ressourcen Zeit und Kosten gesetzt werden. Das Beispiel „Servicehotline für Kundenanrufe“ soll das veranschaulichen:

Zweck

- Kundenanrufe entgegennehmen und bearbeiten (direkt)
- Zufriedene Kunden (indirekt)

Prozess

Gespräch entgegennehmen - Sachverhalt mit dem Kunden klären - Lösung anbieten - ist eine Lösung nicht unmittelbar möglich, an Experten weiterleiten - Kundengespräch dokumentieren - sind keine weiteren Aktivitäten durch den Mitarbeiter notwendig, Kundenanruf als „bearbeitet“ markieren.

Prozessergebnis

Bearbeiteter Kundenanruf

- Ziel mit Soll-Vorgabe
- Zehn Kundenanrufe pro Mitarbeiter und Stunde entgegennehmen und bearbeiten
- Leistungsindikator und Key Performance Indicator
- Anzahl der Kundenanrufe pro Tag, die bearbeitet werden und als „bearbeitet“ in einem EDV-System markiert sind (auch möglich als Durchschnittswert pro Woche, Monat oder Quartal)
- Bezug zur Zeit
- Durchschnittliche Dauer zur Bearbeitung eines Kundenanrufs (in Minuten)

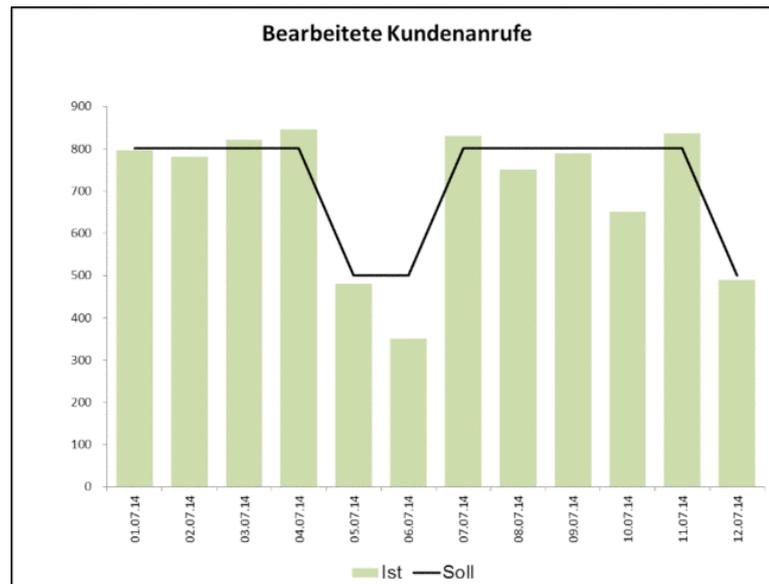
Bezug zu Kosten

Durchschnittliche Kosten für die Bearbeitung eines Kundenanrufs (in Euro)

Weitere mögliche Key Performance Indicators

Anteil der direkt gelösten Kundenanfragen, die nicht an einen Experten weitergeleitet wurden (in Prozent, im Durchschnitt pro Monat) Zufriedenheitswert des Kunden nach einer anschließenden Kundenbefragung (in einem Notenwert, im Durchschnitt pro Monat)

Indem der Key Performance Indicator mit der Soll-Vorgabe in einem Diagramm im Zeitverlauf (zum Beispiel täglich) abgebildet wird, soll sichtbar werden, inwiefern die Leistung erbracht und damit das Ziel erreicht wird.



Beispiel-Diagramm für den Key Performance Indicator "Bearbeitete Kundenanrufe"

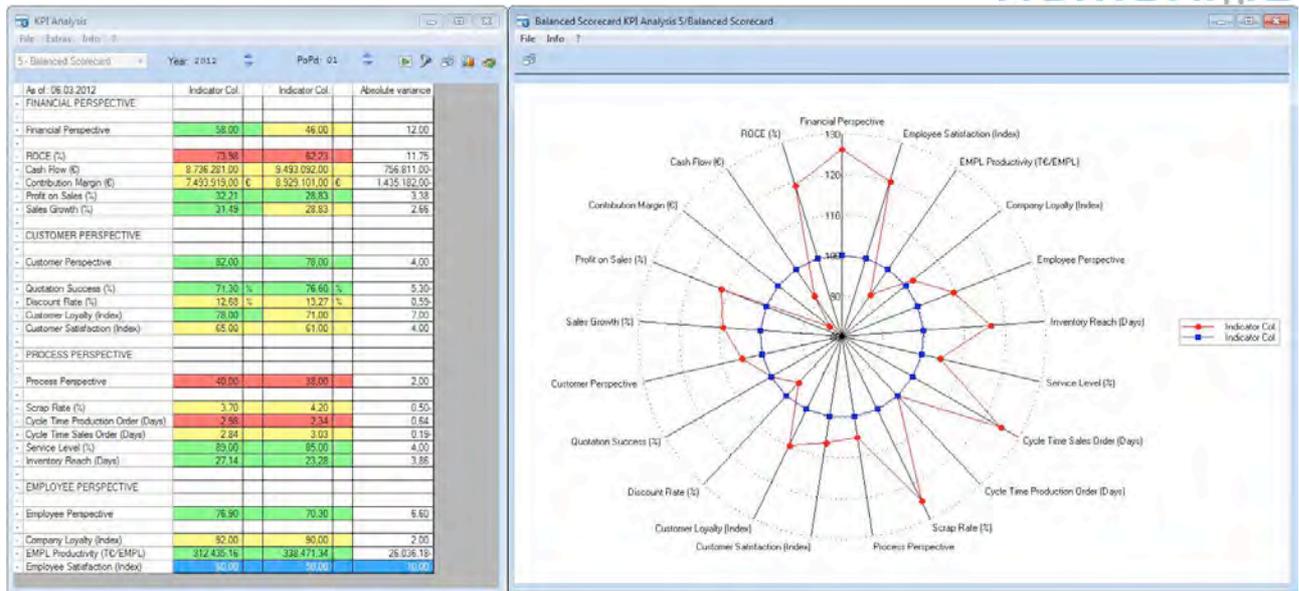
Welchen Nutzen bringen Key Performance Indicators?

Die Arbeit mit Key Performance Indicators soll dazu führen, dass das Unternehmen insgesamt besser wird und sich gegenüber Wettbewerbern behauptet. Die Teams und alle Mitarbeiter sollen erkennen, ob sie ihre Leistung optimal erbringen oder in welchen Bereichen sie besser werden müssen.

Dafür gab es schon immer eine Fülle von Kennzahlen, die in Berichten (Reports) aufbereitet und dargestellt wurden. Ihre Zahl hat immer mehr zugenommen – und die betroffenen Mitarbeiter haben dadurch den Überblick verloren, welche Kennzahl wirklich relevant ist und auf welche Leistung es besonders ankommt. Mit dem Fokus auf Key Performance Indicators werden die traditionellen Kennzahlensysteme so entrümpelt, dass die entscheidenden Erfolgsfaktoren (wieder) besser ins Blickfeld rücken. Maßgeblich sind diese einfachen Fragen:

- Werden wir die gesteckten Ziele erreichen?
- Wo müssen wir möglichst rasch gegensteuern?
- Was sind unsere Stärken und wo gibt es noch Schwächen?

Wenn die passenden Key Performance Indicators entwickelt wurden, dann liefern sie verlässliche Antworten auf genau diese Fragen. Key Performance Indicators helfen auch den Führungskräften, denn die Arbeit mit Kennzahlen ist eine wichtige Führungsaufgabe und Teil des Personal- und des Bereichsmanagements. Jede Führungskraft, vom Teamleiter über den Projektleiter, Abteilungsleiter bis hin zum Geschäftsführer und Vorstand, muss Kennzahlen festlegen und sie für die Planung und Steuerung des eigenen Bereichs einsetzen können. Nur dann kann sie die Aktivitäten der Mitarbeiter in die richtige Richtung lenken.



Beispiele für Key Performance Indicators

Gute Key Performance Indicators sind so genau wie möglich auf die Ziele und Anforderungen eines Bereichs ausgerichtet. Sie passen zu den kritischen Erfolgsfaktoren und sind deshalb immer sehr speziell. Hier einige Beispiele von speziellen Key Performance Indicators für einzelne Unternehmens- oder Funktionsbereiche, die aufzeigen, von welcher Art Key Performance Indicators sein können und was sie sichtbar machen:

Fertigung

- Ausgebrachte Stückzahl pro Tag
- Anzahl der Nachbearbeitungen pro Tag
- Zeit zwischen Auftragsfreigabe und Warenausgang

Kundenservice

- Anzahl der Anrufe pro Tag
- Durchschnittliche Dauer eines Gesprächs
- Anteil der notwendigen Weitervermittlungen
- Anzahl der bearbeiteten Kundenbeschwerden pro Tag

Marketing

- Marketingkosten pro Kundenkontakt oder Lead
- Anzahl der (positiven) Berichte über das Unternehmen in den Medien pro Jahr
- Anzahl der Follower in sozialen Netzwerken (Twitter, Facebook)

Vertrieb

- Anzahl Kundenbesuche pro Woche
- Anteil Umsatz mit Erstkunden
- Durchschnittlicher Kundenumsatz pro Jahr

Forschung und Entwicklung

- Anzahl positiv begutachteter Entwicklungsprojekte pro Jahr
- Anzahl Projekte, die in Vorserie gehen pro Jahr
- Anzahl Ideen bei halbjährlicher Projektplanung
- Anzahl der Änderungen in Bauteilzeichnungen pro Monat

Einkauf und Materialwirtschaft

- Anzahl abgeschlossener Rahmenverträge mit Lieferanten pro Jahr

- Anzahl Lieferantenaudits pro Jahr
- Anteil des Einkaufsvolumens, bei dem eine Preisreduktion um fünf Prozent oder mehr ausgehandelt wurde
- Durchschnittliche Dauer von Bestellung bis Warenlieferung

Personalentwicklung

- Anzahl Fördermaßnahmen für Mitarbeiter pro Jahr
- Anzahl der Mitarbeiter, die pro Jahr kündigen
- Anzahl Schulungstage pro Jahr
- Kosten der Personalentwicklung pro Jahr

Projektmanagement

- Anzahl der Projekte, die im Zeitplan sind
- Anzahl Projekte, die das Kostenbudget einhalten
- Anzahl der Mitarbeiterstunden für Projektarbeit

Geschäftsleitung oder Vorstand

- Umsatzsteigerung pro Jahr
- Steigerung Marktanteil
- Gewinnsteigerung pro Jahr
- Cashflow pro Jahr
- Durchschnittlicher Fremdkapitalzins
- Aktienkurs des Unternehmens zum 30.6. eines Jahres

Wie werden Key Performance Indicators festgelegt?

Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Key Performance Indicators für ihren Verantwortungsbereich zu erarbeiten. Wichtige Schritte dabei:

1. Die Führungskraft muss die Ziele für ihren Verantwortungsbereich kennen und benennen.
2. Festlegung der Kennzahlen, die sichtbar machen: „Daran erkennen wir, ob wir das Ziel X erreicht haben.“
3. Definition, wie die Daten für die entsprechenden Kennzahlen gemessen werden: Messwert, Messverfahren, Messrhythmus, Messverantwortlicher.
4. Berechnung der Ist-Werte zu diesen Kennzahlen aus diesen Daten.
5. Erklärung für alle Mitarbeiter, was die Kennzahl bedeutet. Es muss Klarheit und Einverständnis darüber herrschen, was die Kennzahl aussagt.
6. Abstimmung und Vereinbarung der durch die Kennzahl abgebildeten Ziele sowie der Soll-Vorgaben mit den betroffenen Mitarbeitern.
7. Erhebung und Messung der notwendigen Daten sowie Ermittlung der Kennzahl und sichtbare Darstellung für alle Mitarbeiter; dafür eignen sich Diagramme, die beispielsweise im Besprechungsraum aufgehängt werden und die die Soll-Vorgabe sowie die Messwerte der letzten Tage (oder Wochen) zeigen.
8. Regelmäßige Arbeit der Führungskraft mit diesen Kennzahlen, indem sie mit ihren Mitarbeitern darüber spricht und Maßnahmen ableitet, wenn etwas verändert oder verbessert werden muss. Ziel: Verbesserung des Teams und der Mitarbeiter in Bezug auf die entsprechende Kennzahl.

9. Überprüfung in regelmäßigen Abständen, ob die Kennzahl für die Planung und Steuerung des Verantwortungsbereichs noch gebraucht wird. Ansonsten wird sie ersetzt.



Risiken beim Managen mit Key Performance Indicators

Wer sein Handeln auf einzelne, ausgewählte Leistungsindikatoren ausrichtet, geht auch Risiken ein. Denn er handelt eingeschränkt und kann Nebenwirkungen leicht übersehen. Beispiele für Risiken:

- Manche Ziele sind zu allgemein und zu abstrakt (Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit oder Betriebsklima) und können nicht direkt mit einer messbaren und passenden Kennzahl abgebildet werden.
- Es gibt Ziele, die sich widersprechen. Dann können die damit verbundenen Key Performance Indicators beziehungsweise die Soll-Vorgaben dazu nicht gleichzeitig optimal erreicht werden. Der Mitarbeiter weiß nicht, was im Einzelfall wichtiger ist.
- Mitarbeiter haben nur ihren Key Performance Indicator vor Augen und tun nur das, was diese Kennzahl kurzfristig verbessert oder womit sie ihre Soll-Vorgabe erreichen.
- Eine Kennzahl wird gemessen und ausgewertet, aber es gibt keine Konsequenzen, wenn der Soll-Wert nicht erreicht wird. Es werden keine Maßnahmen eingeleitet und es gibt keine Verhaltensänderungen. Der Key Performance Indicator verliert seine Bedeutung.
- Mitarbeiter fühlen sich durch die Kennzahl von ihrem Vorgesetzten überwacht und kontrolliert. Das kann ihre Leistungsbereitschaft einschränken und zu Unmut führen.

Fazit

Wenn allen Mitarbeitern klar ist, welche Aufgaben wirklich wichtig sind, dann richten sie ihr Handeln daran aus. Der Vorteil für die Vorgesetzten: Sie können sich darauf verlassen, dass ihre Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten und alle die gleichen Ziele verfolgen.