

Management-KPI-Cockpits zur strategieorientierten und bereichsübergreifenden Steuerung von Finanzdienstleistern



Henrik Brocke



Walter Brenner

Zunehmender Kostendruck, Regulierungen sowie neue Kundeninteraktionswege und Geschäftsmodelle prägen die Situation vieler Finanzdienstleister. Um in solch komplexen Ausgangslagen eine ganzheitliche und strategiekonforme Geschäftssparten- und Unternehmenssteuerung zu gewährleisten, sollte die Kennzahlbasis hinsichtlich ihrer Ausrichtung und Berücksichtigung weiterer nichtfinanzieller Faktoren, wie Mitarbeiterstruktur und Zukunftsfähigkeit, auf den Prüfstand gestellt werden. Eine besondere Herausforderung stellen dabei, neben der Kennzahlwahl und Priorisierung, die Identifikation von Kennzahlabhängigkeiten und das stringente Herunterbrechen bis auf Abteilungsebene sowie Steuerungsobjekte dar. Neue Technologien bieten überdies verbesserte Kommunikations- und Analysemöglichkeiten. Anhand eines mehrfach angewandten und bewährten methodischen Ansatzes zur Entwicklung und Umsetzung eines integrierten KPI-Cockpits wird aufgezeigt, wie den beschriebenen Herausforderungen in der Finanzdienstleistungsindustrie begegnet werden kann.

Unerfüllte Kennzahlssystem-Erwartungen und ihre Chancen

«Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken»¹ – basierend auf dieser Erkenntnis verzichtet heutzutage fast kein Manager mehr auf Kennzahlen und deren Reports zur Steuerung. Vielfach scheint das «Messen können» in diesem Zitat jedoch sehr eng interpretiert zu werden: Meistverbreitet ist die Verwendung von Kennzahlen, deren Messdaten ohnehin bereits vorliegen – auch wenn es schwerfällt, anhand dieser die zukünftige Entwicklung und Steuerungsentscheidungen abzuleiten. Darüber hinaus sind die berichteten Kennzahlen selten bereichsübergreifend aufeinander abgestimmt und orientieren sich nur bei

rund 30 Prozent der in einer Studie untersuchten Unternehmen an deren Strategie.²

In der Konsequenz konnten die hohen Erwartungen an Kennzahlensysteme³ sowie deren Visualisierungen in Dashboards und bereichsübergreifenden Cockpits oftmals nicht erfüllt werden. Doch nun verortet Gartner's Business Intelligence (BI) Hype-Cycle-Dashboards und interaktive Visualisierungen als «aufgeklärte», das heisst in ihrer Erwartungshaltung korrigierte und in ihrer Umsetzung reif gewordene Themen.⁴ BI-basierte KPI-Dashboards haben den Hochpunkt übersteigter Erwartungen und den sich anschliessenden Tiefpunkt der Enttäuschung durchlaufen und stehen vor der zweckmässigen Verwendung, mit der sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können.

Besonders in der Finanzbranche bietet sich dieser Konkurrenzvorteil als Chance zur Unterstützung der Transformation an: Finanzdienstleister stehen vermehrt unter steigendem Margen- und Kostendruck. Einerseits steigen die Verwaltungskosten durch Transparenzanforderungen und neue Regularien, beispielsweise im Meldewesen aufgrund von Solvency II oder im Zahlungsverkehr bedingt durch Single Euro Payments Area (SEPA), an. Andererseits bringen neue «Social Technologies» mit Vergleichsportalen, wie beispielsweise in der Versicherungsbranche das Internetportal Check24.de, und neue Geschäftsmodelle, wie friendsurance.de, traditionelle Geschäftszweige unter Zugzwang. Zugleich waren die vergangenen Jahre von Fusionen und Konsolidierungen geprägt, die komplexe, intransparente Organisationsstrukturen zur Folge hatten. Die Schaffung von Transparenz durch Kennzahlen-Cockpits und die Unterstützung in der Steuerung ist gefragter denn je. Das The-

Die Autoren

Dr. Henrik Brocke, IT Management Partner St. Gallen AG.

Prof. Dr. Walter Brenner, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen, Twitter: @walter_brenner

ma «Business Intelligence und IT-gestützte Analytik» erfährt mit 83 Prozent bei Chief Information Officers (CIOs) die höchste Priorität der Zukunftsthemen.⁵

Doch wie kann sichergestellt werden, dass für diese Analytik die «richtigen» Kennzahlen verwendet werden und nicht der sogenannte Zahlenfriedhof entsteht? Wie kann die bereichsübergreifende Konsistenz und die Konformität zu strategischen Zielen in der Ausrichtung der Steuerungskennzahlen gewährleistet werden? Anhand eines Praxisbeispiels zur Einführung eines Kennzahlen-Cockpits und der Erläuterung der dahinterstehenden Methode werden Einblicke, Denkansätze und Hilfestellungen vermittelt.

Ein beispielhaftes Management-KPI-Cockpit

Ein grosser deutscher Finanzdienstleister erkannte den Handlungsbedarf und führte ein über alle Organisationsbereiche einer bestimmten Geschäftssparte hinweg abgestimmtes und verzahntes Management-KPI-Cockpit ein. Es ging wie geplant nach einer circa dreimonatigen Projektlaufzeit in den Regelbetrieb über. Die umgesetzte Lösung wird seitdem vom Management für die Steuerung der Geschäftssparte sowie ihrer einzelnen Bereiche, die insgesamt über 1 000 Beschäftigte umfassen, genutzt.

Ziel des Projektes war es, eine Geschäftssparte und die zu ihr gehörenden Organisationsbereiche durch je ein Kennzahlen-Dashboard zu Transparenz und Steuerung hinsichtlich Zielwerteinhaltung zu befähigen, um kurzfristig Massnahmen ableiten zu können. Ein aus den Dashboards der Organisationsbereiche aggregiertes KPI-Cockpit der Geschäftssparte sollte die Gesamtsituation der Organisationsbereiche widerspiegeln.

Vier wesentliche, in den Folgeabschnitten näher beschriebene Charakteristika trugen dazu bei, das Risiko eines aufmerksamkeitslosen Zahlenfriedhofs zu minimieren und ein strategiekonformes Steuerungswerkzeug für das Management

zu schaffen. Als erster Punkt ist die Verzahnung von Bereichs-Dashboards in einem gesamthaften, strategiekonformen Cockpit der Geschäftssparte sowie dessen Umsetzung unter Nutzung neuer Technologien zu nennen. Zweitens operationalisieren die Kennzahlen unter Einbezug von Industrialisierungsansätzen stringent die Unternehmensstrategie. Drittens spiegeln IT-spezifische Kennzahlen die Durchdringung neuer Technologien in die Fachbereiche wider. Viertens wird auf die Folgen bei Zielwertverfehlungen der Kennzahlen eingegangen.

«Verzahnte» Bereichs-Dashboards

Ein besonderer Fokus in der Entwicklung des KPI-Cockpits wurde auf die Integrität der Dashboards sowie die Stringenz der Aggregation abteilungs- oder bereichsspezifischer Kennzahlen auf höhere Reporting-Level gelegt: Das übergreifende Kennzahlen-Cockpit auf Geschäftsspartenebene zeigt einen Status zu zwanzig spartenentscheidenden Key Performance Indicators (KPIs) in Form von Ampeln. Jeder dieser KPIs ist für mindestens einen der Organisationsbereiche ebenfalls wieder eine kritische Erfolgsmessgrösse und wird entsprechend auch in den jeweiligen bereichsspezifischen Dashboards als Ampel aufgeführt. Diese Dashboards werden zusätzlich um bereichsspezifische KPIs erweitert. Die Ampelstellung auf Spartenebene richtet sich nach dem Minimum der gleichnamigen Bereichs-KPIs. Zu jeder KPI-Ampel sind Detailreports mit grafischer Aufbereitung des Zeitverlaufs, der Schwellwerte und Detailinformationen sowie Kommentierungen hinterlegt. Diese lassen sich bei Bedarf weiter auf abteilungsspezifische und steuerungsobjektspezifische Sichten, beispielsweise pro Dienstleistung, herunterbrechen.

Um die Navigation durch diese Kennzahlbeziehungen zu unterstützen, wurde für die Umsetzung ein elektronisches KPI-Cockpit gewählt, in dem der «Drill-Down» und das «Springen» in andere Sichten per Mausklick erfolgt. Die verstärkte Nutzung von Tablets in den Managementetagen von Unternehmen er-

möglicht eine einfache und effiziente Kommunikation und Diskussion innerhalb der Organisation bei Rückfragen zu einzelnen Werten und Zielwertabweichungen. Aus diesem Grund wurde eine für iPads lauffähige Version des KPI-Cockpits und seiner Querverweise erstellt.

Jedes der Bereichs-Dashboards spiegelt die Strukturierung des aggregierenden Sparten-Cockpits wider. Die KPIs werden jeweils in eine der Dimensionen – Finanzen, Leistungen und Prozesse sowie Kunden oder Zukunftsfähigkeit – eingeordnet. Damit wird sichergestellt, dass nicht nur harte Faktoren, wie Finanzkennzahlen, sondern ebenfalls weitere Faktoren, wie Kultur und Zukunftsfähigkeit, berücksichtigt werden, um eine ausgewogene, ganzheitliche Steuerung zu ermöglichen. Zu jedem dieser Erfolgsfaktoren sind ein oder mehrere KPIs hinterlegt. Die Dimension Zukunftsfähigkeit bildet beispielsweise als Erfolgsfaktoren eine zukunftsfähige Beschäftigungsstruktur, Arbeitgeberattraktivität sowie Zukunftssicherung durch Innovationen ab. Diese werden durch KPIs operationalisiert, wie zum Beispiel durch die Weiterbildungquote, Demografielücke, Mitarbeiterzufriedenheit und die Finanzserviceinnovationsquote.

Traditionelle KPIs auf dem Prüfstand

Nicht nur die Abbildung weicher Faktoren durch geeignete KPIs ist essenziell für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung. Auch die durch traditionelle Kennzahlen bereits abgedeckten Themen gilt es auf Aussagekraft und Ergänzungsmöglichkeiten zu prüfen. So finden sich in dem umgesetzten Praxisbeispiel neben etablierten Basis-Finanzkennzahlen, wie Risikokapitalbedarf und Ergebnis nach Risiko ebenfalls Elastizität und Stückkosten, wider.

Die aus der Mikroökonomie⁶ und dem Marketing⁷ adaptierte Kennzahl der Elastizität eines Services drückt aus, wie stark die Aufwände zur Leistungserbringung von der Anzahl der eintretenden Ge-

schäftsvorfälle abhängen. Eine Elastizität kleiner eins zeigt unter anderem auf, dass die Aufwände unterproportional zur Varianz eintretender Geschäftsvorfälle schwanken. Dies kann zum einen Hinweise auf etwaige Aufwandoptimierungspotenziale geben. Zum anderen können Aufwands-Forecasts auf Basis der Planabsatzmenge verbessert und die Vertriebsstrategie angepasst werden.

Stückkosten haben sich in der klassischen Industrie bewährt, um den auf Erfahrung basierten Effizienzerfolg auszudrücken. Das betriebswirtschaftliche Konzept hierfür wird durch Hendersons Erfahrungskurve⁸ ausgedrückt und besagt, dass bei Verdoppelung der Ausbringungrate die Lernrate um 20 bis 30 Prozent steigt und die kumulierte Arbeitszeit und somit die Kosten pro Stück entsprechend sinken. In der Adaption auf Finanzdienstleistungen können «Stück» als Geschäftsvorfälle, wie Transaktionen, oder businessgetriebene Mengen, wie die Nutzerzahl, verstanden werden.

Für das Unternehmens- oder Bereichsmanagement ergibt sich aufgrund der Aussagekraft von Stückkosten die Möglichkeit, Kosten von Finanzdienstleistungen ins Verhältnis zur Nutzungsrate zu setzen und mögliche Sprungfixpunkte für Plannachfragemengen zu berücksichtigen. Neben einer höheren Transparenz in der Kostenbeeinflussbarkeit unterstützt die Diskussion zur Identifikation des «Stücks» einer Finanzdienstleistung ebenfalls die Basis für geschäftsmengenabhängige Preismodelle.

IT-KPIs durchdringen Bereichs-Dashboards

In den letzten Jahren wurde die Finanzbranche geprägt vom technologiegetriebenen Wandel. Neue Technologien und Medien sowie eine zunehmende Digitalisierung ermöglichen nicht nur innovative Geschäftsmodelle, sondern verändern auch das Kundeninteraktionsverhalten.⁹ Vertriebs- und Selbstbedienungsportale bis hin zu Smartphone-Applikationen erhalten einen zunehmenden Stel-

lenwert für den Unternehmenserfolg. Während traditionell interne IT-Abteilungen über entsprechende IT-betriebs-spezifische KPIs gesteuert wurden, erfordert die zunehmende IT-Relevanz eine entsprechende Berücksichtigung in der Steuerung anderer Bereiche: In unserem Beispiel trägt die interne IT die Verantwortung zum reibungslosen IT-Betrieb der digitalisierten Dienstleistungen, wohingegen KPIs zum Nutzungsgrad von Vertriebsportalen oder zum Kosten-Nutzen-Controlling von Applikationen Einzug in die bereichsspezifischen KPI-Dashboards erhalten.

Die «Gelbe Karte» bei Zielwertabweichungen

Der Erfolg der Steuerung auf Basis von KPI-Cockpits hängt wesentlich von der Stringenz in der Nachverfolgung bei Nichteinhalten von Zielschwellwerten ab. Bleiben dauerhafte Zielverfehlungen ohne Konsequenzen, ist der Steuerungszweck verfehlt. Zielwertverfehlungen können jedoch berechtigte Gründe haben und sollten nicht per se zur Vorverurteilung der Verantwortlichen führen, da dies die Gefahr der einseitigen Kennzahlenfokussierung im operativen Geschäft bis hin zur Datenmanipulation mit sich bringt. Das im Beispiel umgesetzte Konzept der «Gelben Karte» setzt hier an. Im Falle einer Zielwertabweichung über einen bestimmten Wert hinaus, den sogenannten «Gelben Schwellenwert», werden drei Eskalationsaktivitätsstränge ausgelöst: Erstens werden in Zusammenarbeit mit dem Verantwortlichen Sofortmassnahmen identifiziert und umgesetzt. Zum Zweiten werden in einer Detailanalyse eigentliche Ursachen herausgearbeitet und Projekte zur Ursacheneeliminierung angestossen. Als dritte Folge der Zielwertabweichung kann die entsprechende Kennzahl für eine bestimmte Zeit im KPI-Cockpit mit einer gelben Karte visuell markiert werden, um dieser Kennzahl verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen und dazu motivieren, unter erhöhter Aufmerksamkeit die Zielerreichung umzusetzen. Ergänzend können Incentivierungssysteme, wie beispielsweise die bereichsübergreifende

Auszeichnung der besten KPI-Performance ausgelobt und das Ergebnis im KPI-Cockpit veranschaulicht werden.

Die SIPIK-Methode zur Einführung eines strategieorientierten KPI-Cockpits

Die Entwicklung eines bereichsübergreifend verzahnten KPI-Cockpits erfordert ein methodisches Vorgehen, das von der Unterstützung in der Identifikation und Priorisierung der steuerungsrelevantesten Kennzahlen über die Entwicklung von Kennzahlhierarchien bis zur Umsetzung der Dashboards und Kennzahl-Reports reicht. Die von IT Management Partner St. Gallen AG (ITMP) in enger Kooperation mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG) entwickelte und eingesetzte SIPIK-Methode (Strategy-oriented and Inter-divisional Performance Indicator Cockpit Development) umfasst sechs Phasen. Sie sind entsprechend des «Method Engineering»^{10,11} in ihren Aktivitäten, Ergebnissen, unterstützenden Techniken und Tools sowie in den jeweils involvierten Rollen spezifiziert. Zunächst werden eine Ist-Analyse der Strategien vorgenommen, strategische Ziele definiert und Erfolgsfaktoren abgeleitet. Darauf folgend werden geeignete Kennzahlen identifiziert, priorisiert, spezifiziert und in Kennzahlhierarchien verortet. Schliesslich werden Datenbereitstellungs-, Kommunikations- und Eskalationsprozesse definiert sowie die Umsetzung des Cockpits konzeptioniert und implementiert (Abbildung 1).

Strategieorientierte Erfolgsfaktoren identifizieren

Entscheidend für die Wirksamkeit von KPI-Cockpits ist es, für die spätere Identifikation der steuerungsrelevantesten Kennzahlen auf belastbaren und zweifelsfreien strategischen Stossrichtungen aufzusetzen. Dies ist insbesondere bei verzahnten, bereichsübergreifenden KPI-Cockpits von essenzieller Bedeutung. Auf diese Weise wird eine homogene Steuerungsausrichtung der Einzelbereiche si-

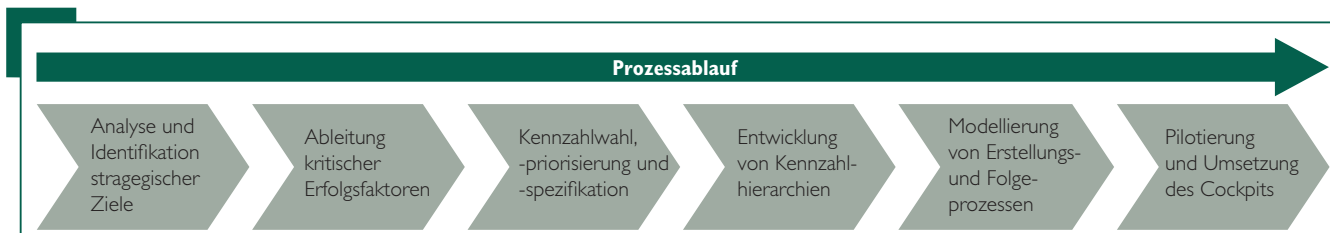


Abb. 1: SIPIK-Methode zur Umsetzung eines KPI-Cockpits

chergestellt und eine individuelle, nicht untereinander abgestimmte Selektion von subjektiv wichtigen Einzelkennzahlen vermieden.

Vom Ansatz des Business Engineering¹² kann hierfür gelernt werden, das sich der Konstruktion, Koordination und Führung komplexer Transformationsprozesse für Unternehmen in der Informationsgesellschaft widmet. Das Business Engineering trennt zwischen strategischen, organisatorischen, prozessualen und technischen Gestaltungsebenen und bricht Problemstellungen auf diese Gestaltungsebenen, von der Strategie beginnend, herunter.

Dem folgend zieht die im Beispiel angewendete SIPIK-Methode zur KPI-Cockpit-Einführung im ersten Schritt die abgestimmte Unternehmensstrategie, ergänzt um die Strategie der Geschäftssparte sowie die Strategien der dazugehörigen Organisationsbereiche heran. Die Strategien werden bezüglich der vereinbarten Ziele analysiert und auf ihre, für das jeweilige Management steuerungsrelevanten, Aussagen hin untersucht. Die Ableitung von Erfolgsfaktoren zur Erreichung der strategischen Ziele bildet den nächsten Aktivitätsschritt. Auf dessen Basis wird anschliessend die Kritikalität der Erfolgsfaktoren bewertet und in Abstimmungsrunden von den Entscheidungsträgern festgelegt.

Besondere Beachtung schenkt die eingesetzte Methode der Ausgewogenheit verschiedener Dimensionen, die in traditionellen Kennzahlen-Reports oft unberücksichtigt bleiben. Erstens erfordert die fortwährende Tendenz zu stärkeren und diskontinuierlicher auftretenden Umweltänderungen zusätzliche «vorlaufende

Indikatoren»¹³, im Sinne eines Frühwarnsystems, um die Reaktionsfähigkeit zu erhöhen.¹⁴ Zum Zweiten zeigt das Forschungsgebiet der Social Technologies¹⁵ auf, dass für die Führung einer zielgerichteten Organisation von Personengruppen die Kombination harter Faktoren der Betriebswirtschaft mit weichen Faktoren der Psychologie und Soziologie, wie Persönlichkeit und Kultur, zu berücksichtigen ist. Um diese Faktoren in der Unternehmenssteuerung fest zu verankern, werden die aus den strategischen Zielen abgeleiteten Erfolgsfaktoren in Steuerungsperspektiven kategorisiert und zugleich wird auf eine Balance in der Gewichtung dieser Perspektiven geachtet. Für die Wahl der Steuerungsperspektiven unterstützt vielfach die etablierte Einteilung von Balanced Scorecards¹⁶ entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette. Es wird vorwiegend zwischen Finanzen, Produkten und Leistungen, Prozessen, Kunden, Mitarbeitern sowie Zukunftsfähigkeit und Innovation unterschieden.

Die Qual der Kennzahlwahl

Eine entscheidende Herausforderung bei der Einführung von KPI-Cockpits stellt die Selektion und Priorisierung der steuerungsrelevantesten Kennzahlen dar. Bei vielen Unternehmen kann beobachtet werden, dass sich die Auswahl der Kennzahlen nach der Einfachheit der Datenerhebung richtet und nur selten auf Best-Practice-KPI-Sammlungen oder wissenschaftliche Untersuchungen zurückgegriffen wird. Die enge Kooperation mit dem IWI-HSG ermöglichte es, dem entgegenzuwirken und auf eine permanent um jüngste Erkenntnisse aktualisierte Datenbank von über 800 ausgewählten Kennzahlen zurückzugreifen. Diese Basis wird

konsequent genutzt, um die im vorherigen Schritt identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren durch eine Reihe geeigneter Kennzahlen zu operationalisieren, ohne sich lediglich auf vorhandene oder leicht messbare Kennzahlen zu beschränken.

Besondere Aufmerksamkeit gilt es der möglichen Übertragbarkeit bewährter Kennzahlen der traditionellen Industrie zu widmen. Vorhergehend wurde das Beispiel der Kennzahl der Stückkosten von Finanzdienstleistungen in Analogie zur Industrie vorgestellt. Die Grundlage für diesen Ansatz bildet das an der Universität St. Gallen erforschte und zusammen mit der ITMP in der Praxis umgesetzte Modell des «Industrialisierten Informationsmanagements»¹⁷. Es überträgt industrielle Konzepte, wie das SCOR (Supply Chain Operations Reference-) Modell, Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme oder Mass Customization, auf das Management von Dienstleistungen mit besonderem Fokus auf Informations- und Kommunikationstechnologie-Dienstleistungen. In diesem Kontext haben industrielle KPIs stets Potenziale aufgezeigt, um durch die Übertragung auf den Dienstleistungssektor einen neuen Fokus auf die Steuerung von Kennzahlen zu legen.

Nach der initialen Sammlung geeigneter Kennzahlen wird in einem weiteren Schritt die Priorisierung und Selektion der Kennzahlen fokussiert. Dies geschieht zunächst in einer Vorselektion pro Organisationsbereich und anschliessend in grösseren Workshoprunden, in denen alle Bereiche vertreten sind, um eine gemeinsame Entscheidung zu bereichsübergreifend geltenden KPIs zu treffen. Dabei sollte an den am besten geeigneten KPIs, unabhängig von deren

aktueller Messbarkeit, festgehalten werden. Sind diese mangels Datenbasis zu diesem Zeitpunkt noch nicht messbar, wird auf ähnliche, niedriger priorisierte Kennzahlen zur temporären Nutzung zurückgegriffen, ohne jedoch die langfristige Umsetzung der originären KPIs aus dem Fokus zu verlieren.

Ein wesentliches Erfolgskriterium des KPI-Cockpits liegt – wie eingehend beschrieben – in der Möglichkeit des Aufrufs von Detailansichten nachgelagerter Kennzahlen. So kann vom KPI-Cockpit der Geschäftssparte aus auf die Sichten der einzelnen Organisationsbereiche gewechselt werden. Aus deren darin berichteten KPIs aggregieren sich die KPIs des Sparten-Cockpits. Von den Bereichs-Dashboards aus können wiederum Detailsichten über Kennzahlen ihrer einzelnen Abteilungen aufgerufen werden. Ein solcher «Drill-Down»-Einblick kann fortgeführt werden bis zu einzelnen Steuerungsobjekten, wie beispielsweise Finanzprodukten (Abbildung 2). Diese Drill-Down-Möglichkeit operationalisiert die «vertikale Koordination» nach Horváth¹⁸ in der Führung einzelner Bereiche durch das Herunterbrechen übergeordneter Ziele eines Unternehmens oder einer Sparte. Sie erfordert zum Zeitpunkt der

Kennzahlwahl eine Analyse über Beziehungen und Abhängigkeiten der KPIs zu nachgelagerten Kennzahlen. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für eine Kennzahlhierarchie für den KPI «Incidents Finanzprodukte», der auf Geschäftsspartenebene als aggregierte Ampel über alle Organisationsbereiche umgesetzt ist. Die Dashboards der Organisationsbereiche beinhalten als Kennzahlen den Anteil «in time» abgearbeiteter Incidents sowie deren Lösungseffizienz. Werden in einem der Organisationsbereiche definierte Schwellenwerte unterschritten, ist der Gesamtstatus auf Spartenebene rot. Die Organisationsbereiche können die Ursache durch Einzelsichten auf ihre Abteilungen bis hin zu einzelnen Finanzprodukten weiter verfolgen, deren Incidentbehandlung die Schwellenwerte unterschritten hat.

Interpretieren statt bestrafen

Um die Einführung des KPI-Cockpits erfolgreich zu gestalten, bedarf es einiger Prozessfestlegungen. Diese beinhalten neben der Datenbereitstellung sowie der Kommunikation der Ergebnisse ebenfalls den Umgang mit Zielwertabweichungen. Starre Automatismen, die bei «schlech-

ten» Kennzahlwerten beispielsweise zu Gehaltskürzungen der Verantwortlichen führen, lassen unberücksichtigt, dass ein «blindes» Steuern nach Kennzahlen und Zielwerten nicht unbedingt förderlich ist. Eine geringe Anzahl an Kennzahlen kann eine komplexe Unternehmensorganisation im Marktumfeld nicht vollständig abbilden und Zielwerte sind stets als Zeitpunktbetrachtungen der Situationseinschätzung bei der Wertfestlegung zu betrachten. Es sollte auch hier der alte Controlling-Grundsatz gelten: «Abweichungen vom Plan sind keine Schuldbeispiele», sondern «eine Hilfe oder Serviceleistung im Sinne des Dazulernens»¹⁹. Dieses Verständnis gilt es in der Unternehmensorganisation einzuführen und von den Managern zu leben, um Fehlentscheidungen zu verhindern, die Motivation, Loyalität und Ehrlichkeit in der Datenangabe nicht zu zerstören sowie die Eigenverantwortung zu fördern. Die im Beispiel vorgestellt gelbe Karte hat sich deshalb als probates Mittel bewährt, den Fokus auf bestimmte Kennzahlen zu richten, ohne dabei in eine Art Automatismus zu verfallen. Aufgesetzte Prozesse zur Detailanalyse von Ursachen ermöglichen es dadurch, die Sachlage individuell einzuschätzen. Eine Verknüpfung von Zielwertehaltungen mit Bonus-Malus-Ver-

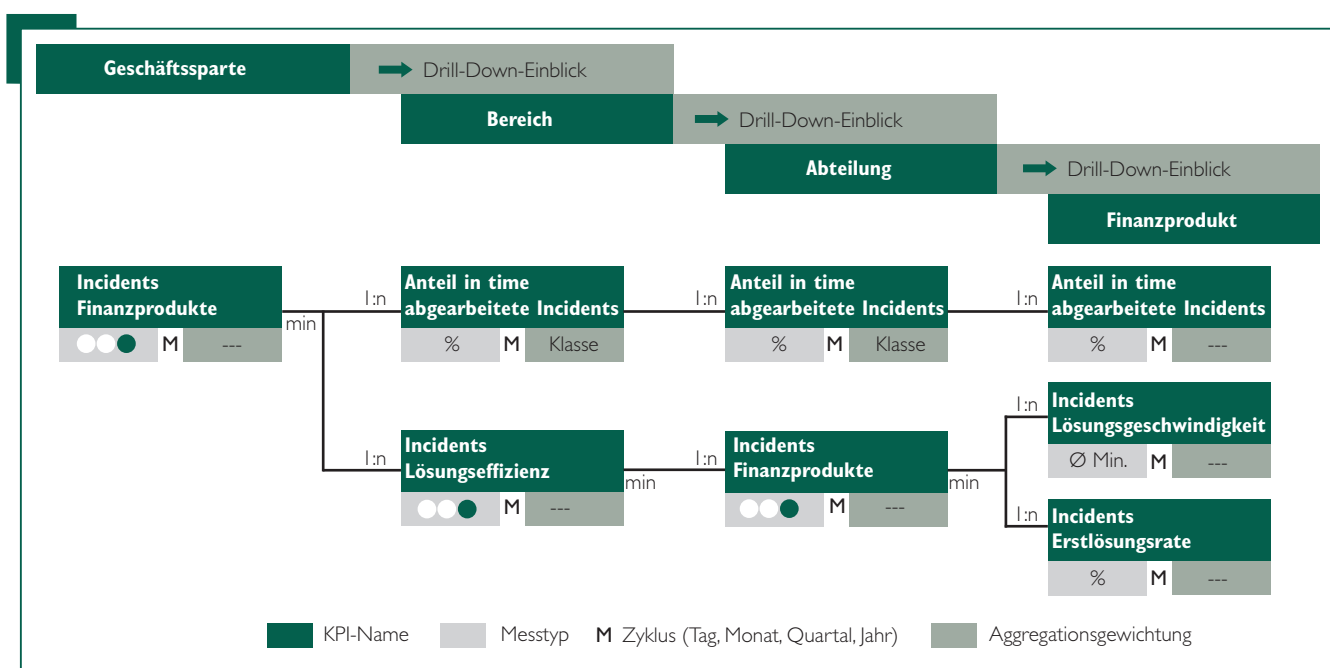


Abb. 2: Kennzahlhierarchie und Aggregationsstufen des KPIs «Incidents Finanzprodukte»

einbarungen der Verantwortlichen ist dennoch zu empfehlen: Für den Fall, dass sich die Unternehmenssituation dahingehend verändert, dass andere Themen zu priorisieren sind und bestimmte Zielwert-einhaltungen dafür in den Hintergrund treten sollen, beinhaltet die vorgestellte KPI-Cockpit-Lösung einen Prozess, der die kurzfristige Anpassung der Ziel- und Schwellenwerte ermöglicht.

Die Umsetzung pilotieren

Die Möglichkeit, durch Kennzahlhierarchien bedarfsweise Detailsichten und nachgelagerte Kennzahlen einzusehen, spricht für die Umsetzung von elektronischen Dashboards, zur Unterstützung der Navigation zwischen den diversen Sichten. Einen wichtigen Aspekt stellt dabei der soziale Faktor der Kommunikation und Diskussion anhand der Reports dar, sodass die Entwicklung einer KPI-Cockpit-Variante für Tablets und Mobiltelefone auf grossen Anklang gestossen ist.

Für die initiale Umsetzung des KPI-Cockpits hat es sich bewährt, zunächst einen einfach umsetzbaren Prototypen über mehrere Monate als Pilotversion in den Regelbetrieb aufzunehmen. Eine solche Pilotumsetzung kann beispielsweise auf Excel-Grafiken basieren, die in einer Powerpoint-Präsentation eingebettet sind. Auf diese Weise können Anpassungswünsche besonders unkompliziert umgesetzt werden, bevor die volle Systemintegration und Implementierung realisiert wird.

Fazit

Mit der richtigen Kennzahlwahl, der richtigen Umsetzung sowie den richtigen Folgen bei Zielwertabweichungen können Finanzdienstleister strategierorientiert und agil steuern. Die Einführung sollte,

insbesondere in turbulenten Zeiten des Regulierungs- und Konkurrenzdrucks sowie der neuen Geschäftsmodelle durch Social Technologies, kurzfristig angegangen werden. Dabei gilt es, häufige Fehler und Zahlenfriedhöfe zu vermeiden. Stattdessen sollten, unter Einbezug geeigneter Kennzahlendatenbanken und dem St. Galler Modell des Industrialisierten Informationsmanagements, geeignete Kennzahlen identifiziert und in Hierarchien verortet werden. Für die Umsetzung haben sich tabletfähige verzahnte Dashboards der Unternehmensbereiche bewährt, die für das obere Management zu Geschäftssparten-Cockpits konsolidiert werden.

Von besonderer Wichtigkeit ist die richtige kulturelle Integration des KPI-Cockpits. Die Verfehlung anfangs gesetzter Zielwerte darf nicht per se zu Vorwürfen führen. Vor Einführung eines KPI-Cockpits müssen sich Unternehmen deshalb bewusst werden, was Kennzahlen leisten können, wo Grenzen des zahlenbasierten Steuerns liegen und welche Rahmenbedingungen nötig sind. Für Führungskräfte gilt es abzuwägen, wann es im Sinne des Unternehmens ist, sich strikt nach Kennzahlenzielen zu richten und wann es die Unternehmenssituation erfordert, andere Themen zu priorisieren. Die vorgestellte Lösung zeigt die in der Praxis nötige Agilität durch eine Anpassung entsprechender Zielwerte. Es wird sichergestellt, dass das KPI-Cockpit nicht permanent durch Prioritätsargumente übersteuert wird, sondern auch bei einer veränderten Situation seine Aussagekraft zur Einhaltung von Zielen behält.

Die vorgestellte SIPIC-Methode und die gesammelten Erfahrungen in ihrer Anwendung konnten helfen, Herausforderungen dieser Art zu bewältigen und nach dem verblassten Hype der KPI-Dashboard-basierten Steuerung mit ausgereifteren Mitteln und klareren Erwartungen in Gartners Hype-Cycle-Phase

der nutzenstiftenden Anwendung einzutreten.

Anmerkungen

- 1 Zitat: Peter F. Drucker (*19.11.1909–†11.11.2005), Ökonom und Management-Vordenker.
- 2 Vgl. Ittner, C.D. / Larcker, D.F.: Wenn die Zahlen versagen In: Harvard Business Manager, Februar 2004, S. 70ff.
- 3 Vgl. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Auflage, Vahlen, München 1997, S. 23: «Unter Kennzahlensystemen wird im Allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.».
- 4 Vgl. Gartner: Hype Cycle Business Intelligence, 2011.
- 5 Vgl. IBM: «Schlüsselrolle CIO – Ergebnisse der globalen Chief Information Officer Studie», 2011.
- 6 Vgl. Anton Frantzke: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 80.
- 7 Vgl. Karen Gedenk / Bernd Skiera (1993/94): Marketing-Planung auf der Basis von Reaktionsfunktionen (I) – Elastizitäten und Absatzreaktionsfunktionen.
- 8 Vgl. Henderson, B.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt / New York 1974, S. 19ff. ISBN 3-585-32086-4.
- 9 Vgl. I.VW Management-Information – St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 4/2011: Maas, P./ Schlager, T.: Profitabilitätspotential von Versicherungskunden: Auswirkungen auf die Wahl der Interaktionswege, S. 3ff.
- 10 Vgl. Gutzwiller T. (1994): Das CC RIM-Referenzmodell für den Entwurf von betrieblichen, transaktionsorientierten Informationssystemen. Physica, Heidelberg.
- 11 Vgl. Heym M. (1993): Methoden-Engineering – Spezifikation und Integration von Entwicklungsmethoden für Informationssysteme. Universität St. Gallen, Hallstadt.
- 12 Vgl. Hubert Österle / Robert Winter: Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. 2. Auflage. Springer, Berlin 2003.
- 13 Vgl. Weber, J.: Das Advanced-Controlling-Handbuch, 1. Auflage, Wiley-VCH, Weinheim 2005, S. 382.
- 14 Vgl. Horváth, P.: Controlling, 7. Auflage, Vahlen, München 1998, S. 385.
- 15 Vgl. www.socialtechnologies.de.
- 16 Vgl. Robert S. Kaplan / David P. Norton: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997, ISBN 3-7910-1203-7.
- 17 Vgl. www.cciim.ch; www.itmp-sg.com.
- 18 Vgl. Horváth, P.: Controlling, 7. Auflage, Vahlen, München 1998, S. 565.
- 19 Deyle, A. (Controller-Praxis) Controller-Praxis Bd. II, Gauting b. München 1991 (8), S. 13.