



# Die Messung des Erfolgs KPI

... mit KPI-Management direkt ans Ziel

E. J. Bauer

# Grundsatzentscheidung

Jedes Managementsystem ist eine **Investition** in die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation



Jedes Managementsystem ist eine **Investition** in die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation

Jede Organisation entscheidet selbst über den Nutzungsgrad ihres eigenen Managementsystems und damit über den **Return on Investment** (ROI)

- Ein Zettel an der Wand .....
- Ein System welches beim Managen des Unternehmens unterstützt ....

# ROI eines Managementsystems

Was ändert sich, wenn wir ein Managementsystem nicht administrieren sondern bewirtschaften?



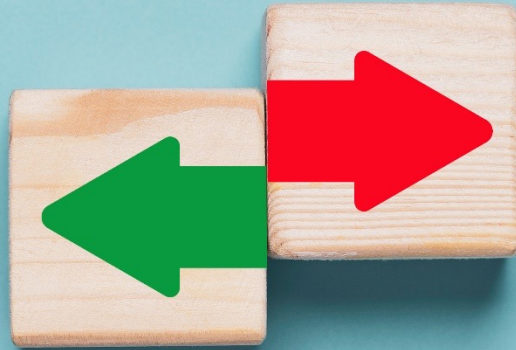
Was ändert sich, wenn wir ein Managementsystem nicht administrieren sondern bewirtschaften?

Die Bewirtschaftung eines Managementsystems um ...

- ... die Qualität der eigenen Organisation zu steigern
- ... die Chancen der Umwelt besser zu nutzen
- ... die Sicherheit der Organisation langfristig zu stabilisieren
- ... „pluralisiert“ zu agieren – ganzheitliche Betrachtung
- ... Stabilität für Entscheidungen sicher zu stellen
- ... den Personen welche Entscheidungen treffen eine systematisch verlässliche Basis zu geben

# „ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN“

Auswahl aus zumindest 2 Optionen



... „ja“  
... „handeln“

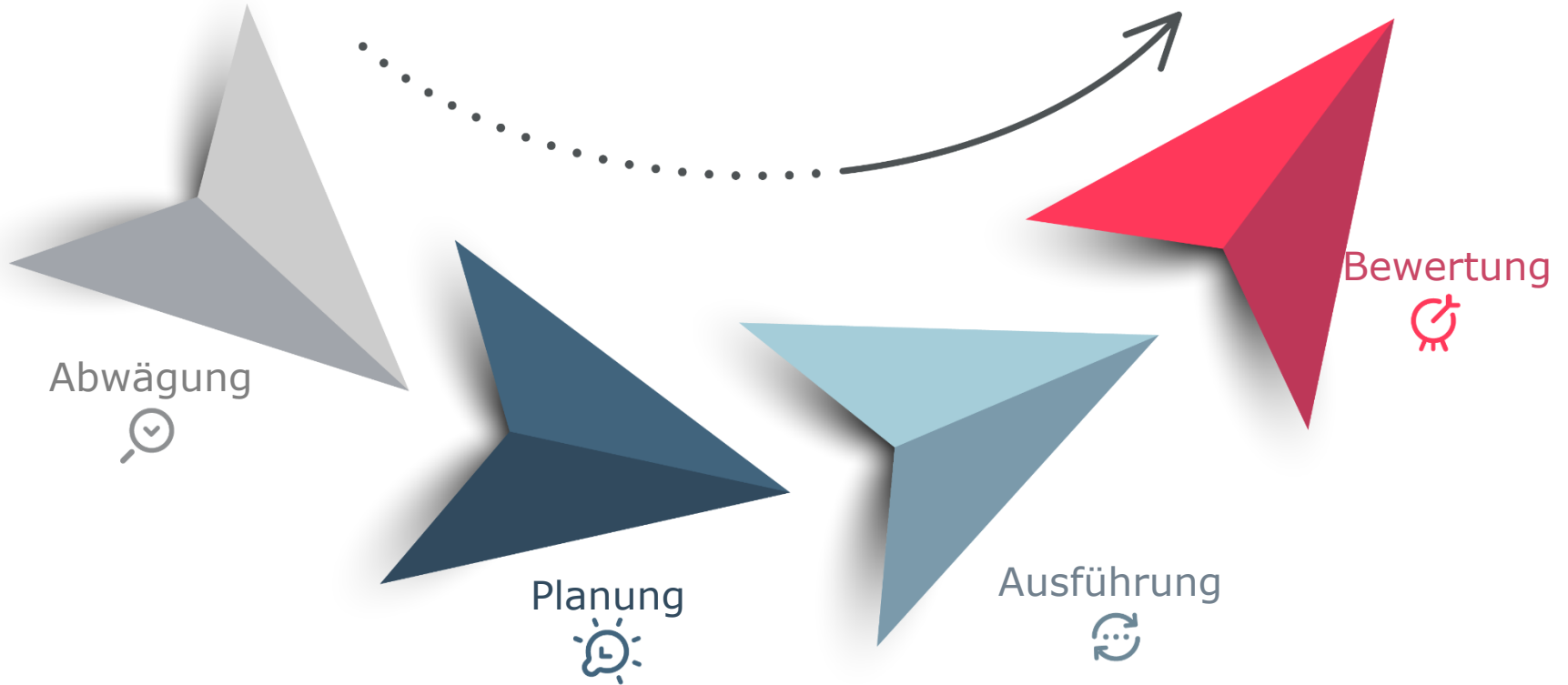
oder  
oder

„nein“  
„unterlassen“

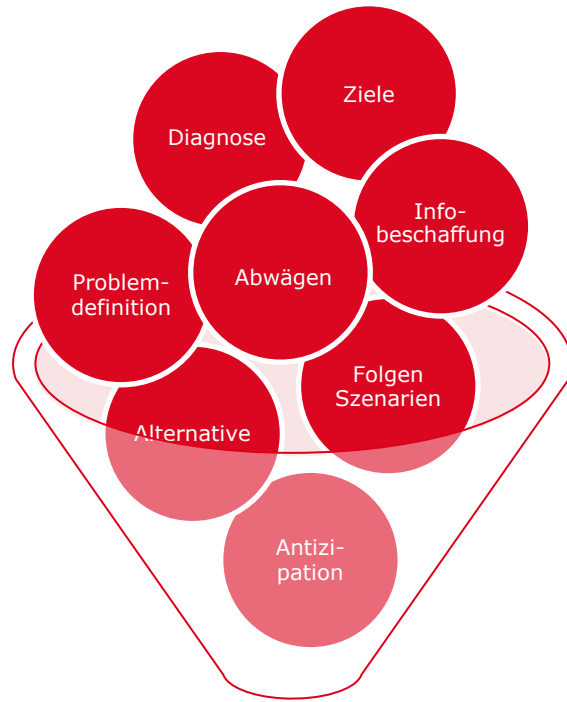
- Schlüsselkomponente ist die systematische und somit verlässliche Unterstützung der Personen, welche „ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN“ ...
- ... Frage nach der optimalen Entscheidung ...  
... ohne Verzögerung zu entscheiden und dabei zu bleiben
- Basis der optimalen Entscheidung ist der Informationsgrad
- Informationsgrad =  $\frac{\text{tatsächlich vorhandene Information}}{\text{sachlich notwendige Information}}$



# Entscheidungsprozess



strukturiert  
&  
systematisch  
&  
ganzheitlich  
&  
faktengestützte  
Entscheidungsfindung  
&  
...



Zufall  
&  
Bauchgefühl  
&  
Machen wir schon immer so  
&  
...

„handeln“

Entscheidung

„unterlassen“

Umsetzungskontrolle  
KVP

GEWINNE STEIGERN

Marktposition festigen

**Vergleichbarkeit**

**STRATEGISCHE PLANUNG FORCIEREN**

MARKTWERT STEIGERN

**Rechtssicherheit verbessern**

**ZIELE ERREICHEN**

Fehler und Risiken minimieren

**Interne Prozesse optimieren**

**KOSTEN REDUZIEREN**

KUND\*INNENZUFRIEDENHEIT ERHÖHEN

CHANCEN ERKENNEN

Mitarbeiter\*innenmotivation fördern

RENTABILITÄT ERHÖHEN

**NUTZEN EINES**

Systematische Prävention

WERBEZWECKE

Agilität verbessern

**MANAGEMENTSYSTEMS**

IMAGE GEWINNEN

UMWELTLEISTUNG VERBESSERN

KUND\*INNENBINDUNG

**NORMANFORDERUNGEN ERFÜLLEN**

**effektive und effiziente Wertschöpfung**

HÖHERER WERTZUWACHS

**STRUKTURELLE WISSENSBASIS**

verbesserte Koordination

nachhaltiges Wachstum

QUALITÄTSLEVEL HEBEN

BASIS FÜR RECHTSSICHERHEIT

**Messbare Prozessoptimierung**

ORGANISATIONSMÄNGEL VERMEIDEN

**REKLAMATIONEN VERHINDERN**

**Wettbewerbsvorteil**

**verbesserte wirtschaftliche Performance**

© Quality Austria

OBJEKTIVE QUALITÄTSBESCHEINIGUNG

- Eine Organisation kann Leistungsindikatoren verwenden, um ihren Erfolg sowie den Erfolg eines operativen Ziels oder einer bestimmten Aktivität zu messen.

Leistungsindikatoren werden verwendet, um:

- Helfen Sie einer Organisation, ihr Leistungsniveau zu verstehen und realistische Leistungsziele zu setzen.
- Helfen Sie dabei, die tägliche Arbeit an den strategischen Zielen der Organisation auszurichten.
- Helfen Sie einer Organisation, ihren Fortschritt in Echtzeit zu überwachen.
- Helfen Sie einer Organisation, ihre Schwächen zu verstehen und Verbesserungsprioritäten festzulegen.
- Stellen Sie fest, ob eine Verbesserung vorgenommen und aufrechterhalten wird.
- Helfen Sie beim internen und externen Benchmarking.
- Stellen Sie fest, ob es den Mitarbeitern gut geht, und helfen Sie ihnen, wenn dies nicht der Fall ist.
- Schaffen Sie eine Grundlage für die Anerkennung von Team- und Einzelleistungen.

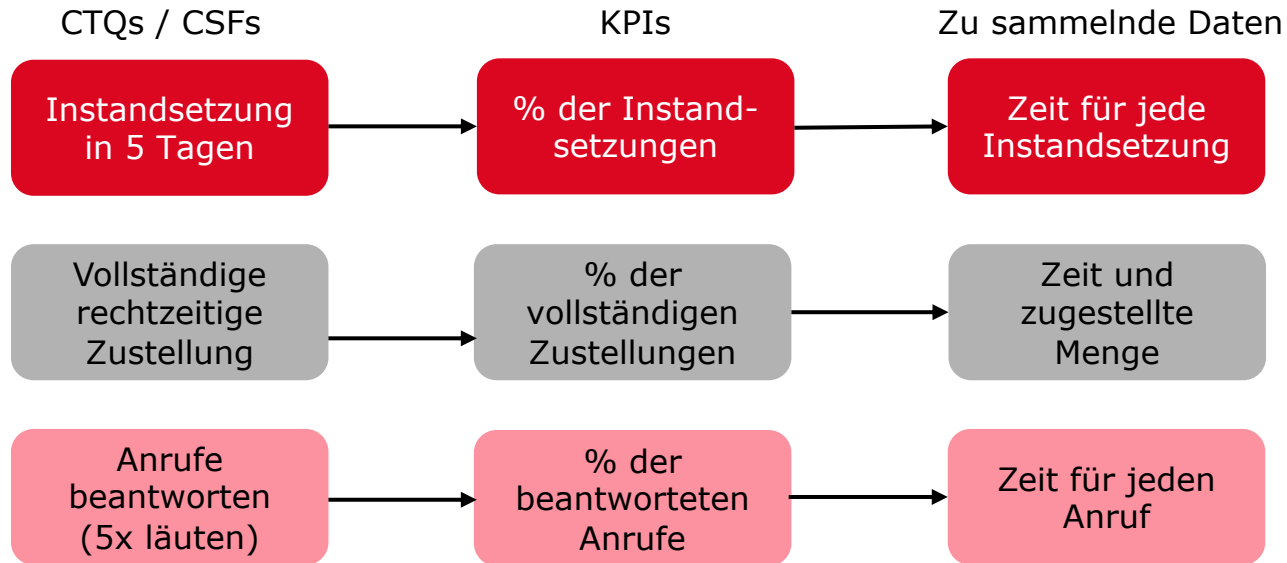


## Auswahl der richtigen Leistungsindikatoren:

- Leistungsindikatoren werden oft auf Basis von CSF (**c**ritical **s**uccess **f**actor). (kritischer Erfolgsfaktor) entwickelt.
- CSFs sind die Elemente, die notwendig sind, damit eine Strategie erfolgreich ist und eine Organisation ihre Mission erfüllen kann.
- Die Auswahl des CSF ist eine sehr subjektive Angelegenheit und erfordert ein aktives Management durch die Führung.

# Operative Umsetzung

## Beispiele zu Kennzahlen / Leistungsindikatoren zur Steuerung



CSF (**c**ritical **s**uccess **f**actor)

- Ausschlaggebend ist immer die ganzheitliche Betrachtung der Organisation, damit das gewünschte Zusammenspiel der Prozesse gewährleistet ist.
- Mit der Prozessmessung kann die Grundlage für eine effektive und vor allem agile Prozessmessung geschaffen werden.
- Agil in Bezug auf sich ändernde Umstände (Kontext)



## Achtung Falle:

- KPIs zur Zielerreichung einer Organisation müssen individualisiert (maßgeschneidert) sein.
- KPIs zum Vergleich mit anderen Organisationen müssen harmonisiert werden

Definieren Sie die Rolle des Prozessverantwortlichen.

**Verantwortlichkeiten zuweisen** (= für die Folgen von Handlungen und Entscheidungen verantwortlich sein)

- Modellierung und Dokumentation des Prozesses
- Überwachung der im Prozess arbeitenden Mitarbeiter
- Steuerung und Regelung von Prozessen
- ...
- Befugnisse einrichten (= zugewiesene Rechte)
- Exekutivbefugnisse
- Entscheidungsbefugnis
- Weisungsbefugnis



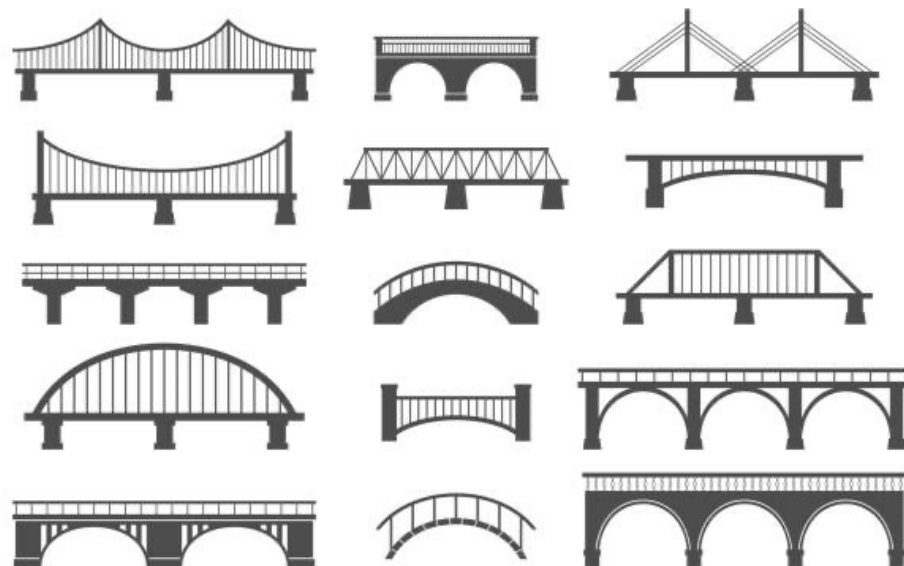
## ■ Definition KPI

Key Performance Indicators (KPIs) geben Managern frühzeitige Warnsignale, dass Probleme bevorstehen.

*Source: [dictionary.cambridge.org](https://dictionary.cambridge.org)*

- Visualisierung von Kennzahlen
- Neben der Definition der Kennzahlen ist auch die optische Gestaltung zu beachten, speziell dann wenn "verdichtete Berichte" vom Management gefordert sind
- Zahlen Daten Fakten als Motivatoren

Wie werden aus kahlen Zahlen Daten Fakten –  
Motivatoren zu Erreichung der Ziele  
Der Systemmanager ist der Brückenbauer



# Beispiele zur Visualisierung von KPIs

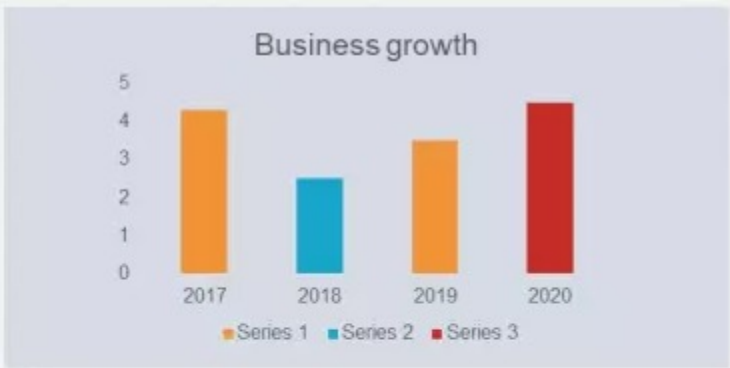
Hand	SB	BU	CO	MP3	MP2	MP1	UTG3	UTG2	UTG1
A A o	0,08%	0,17%	0,26%	0,35%	0,44%	0,54%	0,65%	0,76%	0,87%
K K o	0,57%	1,16%	1,78%	2,41%	3,07%	3,76%	4,47%	5,21%	5,98%
A K s	6,12%	12,11%	17,95%	23,65%	29,18%	34,54%	39,73%	44,74%	49,55%
Q Q o	1,06%	2,15%	3,28%	4,45%	5,65%	6,88%	8,16%	9,49%	10,85%
A K o	6,45%	12,73%	18,85%	24,78%	30,52%	36,06%	41,40%	46,53%	51,43%
J J o	1,55%	3,14%	4,77%	6,45%	8,16%	9,93%	11,74%	13,59%	15,50%
A Q s	6,86%	13,51%	19,95%	26,17%	32,16%	37,92%	43,43%	48,69%	53,70%
T T o	2,04%	4,12%	6,25%	8,42%	10,63%	12,89%	15,19%	17,54%	19,93%
A Q o	7,59%	14,90%	21,92%	28,63%	35,05%	41,15%	46,93%	52,40%	57,54%
9 9 o	2,53%	5,10%	7,71%	10,35%	13,04%	15,76%	18,52%	21,32%	24,15%
A J s	7,84%	15,36%	22,56%	29,44%	35,99%	42,19%	48,06%	53,58%	58,76%
8 8 o	3,35%	6,72%	10,11%	13,52%	16,94%	20,38%	23,83%	27,29%	30,75%
A T s	8,82%	17,19%	25,12%	32,60%	39,63%	46,22%	52,36%	58,06%	63,32%
A J o	8,57%	16,73%	24,49%	31,82%	38,74%	45,23%	51,31%	56,97%	62,22%
7 7 o	4,98%	9,91%	14,78%	19,59%	24,33%	28,99%	33,57%	38,06%	42,45%
6 6 o	8,41%	16,43%	24,06%	31,30%	38,13%	44,57%	50,61%	56,24%	61,47%
A T o	9,55%	18,55%	27,00%	34,90%	42,26%	49,08%	55,38%	61,16%	66,44%
A 9 s	10,04%	19,45%	28,23%	36,40%	43,96%	50,92%	57,30%	63,12%	68,39%
5 5 o	12,49%	23,88%	34,20%	43,51%	51,86%	59,30%	65,89%	71,67%	76,70%
A 8 s	11,02%	21,23%	30,66%	39,32%	47,24%	54,43%	60,93%	66,77%	71,98%
K Q s	20,90%	38,12%	52,16%	63,49%	72,52%	79,63%	85,14%	89,35%	92,52%
4 4 o	22,45%	40,58%	55,07%	66,50%	75,40%	82,23%	87,40%	91,24%	94,04%
A 9 o	10,53%	20,34%	29,45%	37,87%	45,62%	52,70%	59,15%	64,99%	70,23%
A 7 s	12,00%	23,00%	33,03%	42,14%	50,36%	57,73%	64,30%	70,11%	75,21%

## Project management dashboard



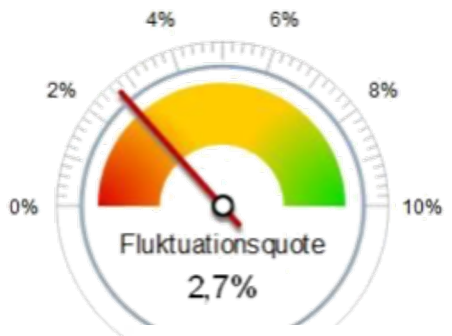
Year	Payment	Transfer	\$2,00,000
2019-2020	Sell	Bond	\$5,00,000
2017-2019	Purchase	Transfer	\$5,00,000
2019-2020	Sell	Bond	\$5,00,000
2018-2020	Payment	Bond	\$5,00,000
2019-2020	Purchase	Transfer	\$5,00,000

# Beispiele zur Visualisierung von KPIs



# Beispiele zur Visualisierung von KPIs

## Cockpit



Revenue  
256,250



Sales  
60



Sales value  
20,500



# Beispiele zur Visualisierung von KPIs

## Arrows – Process flow – Chevron diagram

