

Das Wissen, KPI zu nutzen: eine seltene, aber unverzichtbare Fähigkeit im Performance-Management

Frédéric Le Pennec · 16. Oktober 2024



KPIs sind allgegenwärtig, aber ihr wahrer Wert hängt davon ab, wie sie interpretiert werden. Richtig genutzt, ermöglichen sie eine feinfühligere Steuerung der Leistung anstatt nur Zahlen ohne Kontext zu folgen.

In vielen Unternehmen und insbesondere in Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen sind KPI (Key Performance Indicators) unverzichtbare Werkzeuge zur Bewertung der kommerziellen und operativen Leistung. Ob es die Anzahl der Berater betrifft, die an neuen Projekten arbeiten, den Auslastungsgrad oder den generierten Umsatz - diese Indikatoren sind überall. Doch obwohl weit verbreitet, bleibt die intelligente Nutzung von KPI eine seltene Fähigkeit. Falsch verstanden oder schlecht genutzt, können KPI zu kontraproduktiven Fallen werden. Aber wenn sie strategisch eingesetzt werden, sind sie ein unverzichtbarer Hebel im Performance-Management.

KPIs, mächtige Werkzeuge, aber oft schlecht genutzt

KPI erlauben es, die Entwicklung von Zielen zu verfolgen und Trends zu identifizieren, werden jedoch oft schlecht genutzt. Zu viele Unternehmen betrachten sie einfach als Zahlen, die erfüllt werden müssen, ohne ihre Bedeutung wirklich zu analysieren. Nehmen wir das Beispiel eines IT-Dienstleistungsunternehmens, das die Anzahl neuer Kunden beobachtet, die jeden Monat unter Vertrag genommen werden. Diese Zahl kann, wenn sie nicht im Zusammenhang mit anderen

Indikatoren wie der Zufriedenheit der aktuellen Kunden oder der Kundenbindungsrate analysiert wird, einen falschen Eindruck von Erfolg vermitteln. In Wirklichkeit kann eine hohe Zahl neuer Kunden eine schlechte Verwaltung der bestehenden Kunden verbergen, was zu einer hohen Abwanderungsrate führt.

Das Wesentliche liegt also in der Interpretation der KPI. Sie müssen im Kontext verstanden und an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet werden, anstatt als einfache Zielzahlen behandelt zu werden.

Direkte und berechnete KPI: Intensität und Effizienz verstehen

Es ist auch notwendig, zwischen **direkten KPI** und **berechneten KPI** zu unterscheiden, um die Leistung besser zu bewerten. Direkte KPI messen eine rohe Aktivität, wie die Anzahl der geführten Gespräche oder getätigten Anrufe. Diese Indikatoren erlauben es, den betriebenen Aufwand zu verfolgen, geben jedoch keine Auskunft über die Qualität der geleisteten Arbeit. Im Gegensatz dazu messen berechnete KPI, wie die Konversionsrate zwischen Anrufen und Akquise-Meetings, die Effizienz dieser Bemühungen.

Betrachten wir das Beispiel eines Business Managers, der 50 Anrufe pro Woche macht, aber nur 5 Meetings organisiert. Mit einer Konversionsrate von 10% gibt es eindeutig ein Effizienzproblem. Andererseits zeigt ein anderer Business Manager, der 30 Anrufe tätigt und 10 Meetings erzielt, eine Konversionsrate von 33%, was eine bessere Qualität der Interaktion widerspiegelt. Durch die Kombination dieser beiden Arten von KPI können die Manager ihre Strategie feiner anpassen.

Direkte KPI ermöglichen es, die Arbeitsintensität zu quantifizieren, während berechnete KPI die Effizienz beleuchten. Zusammen geben sie einen umfassenderen Überblick über die tatsächliche Leistung der Teams.

KPI interpretieren: über die bloßen Zahlen hinausgehen

KPI, ob direkt oder berechnet, sollten niemals wörtlich genommen werden. Es ist entscheidend, zu verstehen, was sich hinter den Zahlen verbirgt, um kontraproduktive Maßnahmen zu vermeiden. Nehmen wir das Beispiel des Business Managers, der eine Konversionsrate von 10% bei seinen Telefonanrufen aufweist. Die klassische Antwort wäre, ihm zu raten, die Anzahl der Anrufe zu erhöhen, um seine Akquisitionsziele zu erreichen. Aus mathematischer Sicht scheint das logisch. Ohne jedoch zu verstehen oder zu spekulieren, weshalb die Konversionsrate niedrig ist, besteht die Gefahr, das eigentliche Problem zu übersehen.

Wenn die niedrige Konversionsrate auf eine schlechte Qualifikation der Interessenten, einen unangemessenen Vertriebsvortrag oder einen Mangel an Zeit zur Festigung der Beziehung während der Anrufe zurückzuführen ist, wird eine Erhöhung des Anrufvolumens die Situation nur verschlimmern. Der Manager riskiert, sein Team zu erschöpfen, während noch weniger zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden.

KPI zu lesen bedeutet also, die richtigen Fragen zu stellen. Es reicht nicht aus, die Volumina zu erhöhen, um die Leistung zu verbessern. Es ist entscheidend, die tatsächlichen Barrieren zu identifizieren, um effektive Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Die Fähigkeit, KPI zu nutzen, ist eine wesentliche, aber noch zu seltene Fähigkeit in Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen. Schlecht genutzt, können KPI zu Hindernissen für die Effizienz und Motivation der Teams werden. Aber wenn sie richtig verstanden und korrekt interpretiert werden, ermöglichen sie es Managern, fundierte Entscheidungen zu treffen und die Leistung optimal zu steuern. Die Kunst der KPI liegt nicht nur im Sammeln von Daten, sondern vor allem in der Analyse und den daraus resultierenden Maßnahmen.