

## Gezielte Entwicklung statt Investitionen ins Blaue - TME Institut empfiehlt auch FinTechs den Aufbau eines Key-Performance-Indicator-Systems

**Meist fängt alles mit einer tollen Idee an: FinTechs, die Start-ups der Finanzdienstleistungen, mischen derzeit die Bankenbranche auf, zwingen etablierte Geldinstitute zum Reagieren und bieten Kunden zahlreiche Mehrwerte.**

**Bei aller Konzentration auf das Geschäftsmodell sollten sie allerdings nicht versäumen, ihre Entwicklung mit harten Zahlen zu kontrollieren, sagt Stephan Paxmann vom TME Institut. „Wir empfehlen ein System von Key Performance Indicator (KPI), mit dem sich das bisher Erreichte messen und Handlungsbedarf frühzeitig erkennen lässt.“**

Die Zahl der Kunden, der Umsatz, der Gewinn – das seien nicht die einzigen und oft nicht die entscheidenden Kennzahlen, wenn es um die Bewertung des Geschäftserfolgs geht, so Paxmann. Wer dagegen ein KPI-System habe, der könne die in der Regel knappen Mittel so effizient wie möglich einsetzen und er besitze damit eine belastbare Grundlage für anstehende Entscheidungen. Eine Integration der KPI-Messung in die Geschäftsprozesse spare das Budget und spare Zeit – und die gewonnenen Informationen werden sowohl vom Management als auch von Investoren, Kreditgebern und anderen Stakeholdern benötigt, wobei jede dieser Gruppen ihre eigenen Ansprüche hat.

Das Gute an KPI: Sie zeigen nicht nur an, wie es dem Unternehmen aktuell geht, sondern können auch dabei helfen, die mittel- bis langfristige Strategie zu beurteilen. Damit sie dies tatsächlich leisten, müssen sie allerdings sorgfältig ausgewählt werden, um eine Fehlsteuerung zu vermeiden. „Je nach Banking-Geschäftsfeld des FinTechs stehen verschiedene KPI im Fokus“, betont Stefan Roßbach vom TME Institut. Als Beispiel nennt er das Feld Bezahlen, für das unter anderem der Indikator Potenzial der teilnehmenden Händler relevant sei. Doch selbst die intelligenteste Auswahl der KPI sei erst die halbe Miete. „Nötig ist die Zusammenführung in einem konsistenten Kennzahlensystem wie etwa der Balanced Scorecard.“

Paxmann und Roßbach heben zudem die Bedeutung der vertikalen Sichtweise hervor: Wo sind die Quellen des Geschäftserfolgs? Was genau verursacht vor allem die Kosten? Um das zu beantworten, werden die KPI auf aussagekräftige und steuerbare Detailkennzahlen heruntergebrochen, die man in Form von Werttreiberbäumen darstellt. Optimal umgesetzt, erhält das Unternehmen auf diese Weise eine anschauliche Darstellung der Zusammenhänge von den Unternehmenszielen bis hinunter zu den operativen Tätigkeiten – und dies in einem einzigen zusammenhängenden System.

### **Rahmenbedingungen für den Aufbau eines KPI-Systems**

Um nun ein KPI-System erfolgreich zu implementieren, sind bestimmte Rahmenbedingungen zu erfüllen, wobei für FinTechs teilweise Besonderheiten gelten. Zu nennen ist da zuerst einmal die Steuerungswirksamkeit: Im Idealfall rücken Erfolgsfaktoren besser ins Blickfeld und Management sowie Mitarbeiter erkennen, wo sie eine gute Leistung erbringen und wo Verbesserungspotenzial besteht. Bei FinTechs sind vor allem in der Aufbauphase KPI wichtig, die sich auf den Erfolg bei der Kundengewinnung beziehen sowie solche, die den bereits erreichten Wert der Kundenbeziehung beziffern. Im Hinblick auf die Anzahl der zu ermittelnden KPI sollten insbesondere FinTechs das Motto „weniger ist mehr“ beherzigen, sagt Paxmann. Weil die Ressourcen knapp seien, ließen sich nämlich zu ambitionierte Konzepte in der Praxis nicht durchhalten. Die schnelle Greifbarkeit der Daten sei daher einer vollständigen Abdeckung aller Dimensionen vorzuziehen.

Ebenfalls gerade für FinTechs bedeutsam: Vorrangig sollten bereits vorhandene Informationen genutzt werden. Bei der Erfassung gilt es, die Quellen transparent zu machen sowie die Qualität und die zeitliche Verfügbarkeit zu prüfen. Und weil die beteiligten Mitarbeiter die KPI akzeptieren müssen, hält das TME Institut bekannte Größen für besser als „Exoten“. Akzeptanz braucht man zudem auch auf der Führungsebene, weshalb die Zielwerte der ausgewählten KPI mit den individuellen Zielvereinbarungen abzugleichen sind. Bei FinTechs sind allerdings laut Roßbach die Führungskräfte in der Regel sehr nah an den Themen, sodass ein solcher Abgleich leichter ist als in großen Unternehmen.

Jedes KPI-System braucht eine permanente Fortentwicklung – vor allem bei den Themenbereichen, für die noch keine ausreichende Aussagekraft erreicht wurde. Eventuell müssen also neue KPI integriert werden, ohne dabei die Gesamtzahl zu sehr zu erhöhen. Außerdem ist eine sukzessive Automatisierung der Datenerfassung und -verarbeitung anzustreben. Schließlich gehört auch ein Review zu den Grundbedingungen erfolgreicher KPI-Systeme. Diese erfolgt am besten durch Einbindung in den jährlichen Planungsprozess, weil Zielwerte für die KPI an geänderte Planvorgaben angepasst werden können.

### **Drei elementare Bausteine für die Implementierung**

Das TME Institut hat auf Basis dieser Überlegungen die Schritte für die Entwicklung eines KPI-Systems beschrieben, die sich wechselseitig beeinflussen: Zunächst werden die geschäftsspezifischen KPI definiert, wobei beispielsweise der Businessplan, die Kundenzielgruppen und die Vertriebswege eine Rolle spielen sowie Stakeholder-Interessen berücksichtigt werden. Im zweiten Schritt werden die KPI auf die Geschäftsprozesse und Organisationseinheiten zugeschnitten. So sind manche KPI sowohl für die Team-Ebene als auch für die Geschäftsführungsebene zu erheben, andere nur bis zu einer bestimmten Stufe. Im dritten Schritt werden Reporting-Lösungen entwickelt. „Transparenz, Effizienz und Flexibilität sind hier die entscheidenden Kriterien“, sagt Roßbach, „etwa bei einem Dashboard, das Kennzahlen visualisiert.“

Zusammenfassend kommt das TME Institut zu dem Schluss, dass FinTechs von Beginn an eine adäquate Unternehmenssteuerung aufbauen sollten, um ihren Erfolg zu gewährleisten. Dabei gelten die generellen Rahmenbedingungen für ein KPI-System auch für diese Start-ups. „Im Detail allerdings sind immer individuelle Entscheidungen nötig, es gibt kein für alle 1:1 anwendbares Schema. Dennoch sind die drei elementaren Bausteine eine wertvolle Basis, die jedes Unternehmen für sich adaptieren kann.“

### **Pressekontakt:**

Stephan Paxmann  
Telefon: 069 7191309-0  
E-Mail: [kontakt@tme.ag](mailto:kontakt@tme.ag)

### **Unternehmen**

TME Institut e. V.  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main

Internet: [www.tme-ag.de](http://www.tme-ag.de)

