

Wie KPI von unverzichtbaren Verbündeten zu Totengräbern Ihres Geschäfts werden

Frédéric Le Pennec · 6. Dezember 2024



KPIs sind nützlich, um das Geschäft zu steuern, werden aber kontraproduktiv, wenn sie zu starren Zielen werden. Falsch interpretiert, drängen sie Teams, Quantität über Qualität und tatsächliche Leistung zu stellen.

In vielen Branchen sind KPI allgegenwärtig. Sie bieten eine klare Sicht auf die zu erbringenden Leistungen, helfen bei der Unternehmenssteuerung und dienen als Barometer zur Bewertung der Performance. Doch manchmal werden sie zum Hindernis, ja sogar zur Gefahr, wenn sie falsch verstanden oder falsch eingesetzt werden. Ein konkretes Beispiel wird diesen Punkt verdeutlichen.

Stellen wir uns ein Unternehmen vor, das sein vergangenes Jahr analysiert. Um 100 Geschäfte abzuschließen, hat es 300 Angebote erstellt, 500 Chancen identifiziert und 2.000 Vertriebsgespräche organisiert. Mit diesen Daten in der Hand berechnet es, dass ein Business Manager im Durchschnitt 10 Vertriebsgespräche pro Woche führen muss, um dieses Leistungsniveau zu halten. Dieser KPI scheint vollkommen logisch und erreichbar zu sein, da er auf einer realen Basis berechnet wird.

Ein Problem tritt jedoch auf, sobald sich der Kontext ändert. Nehmen wir an, das wirtschaftliche Umfeld wird komplexer, potenzielle Kunden sind weniger verfügbar oder die Konkurrenz nimmt zu. Die Business Manager, unter Druck, die Zahl der 10 wöchentlichen Vertriebsbesuche einzuhalten, beginnen mit dem System zu "tricksen". Sie organisieren Treffen, von denen sie wissen, dass sie wenig oder nicht relevant sind, nur um das gesetzte Ziel zu erreichen. Ergebnis: Von diesen 10 Vertriebsbesuchen sind 2 oder 3 unnütz. Dieses Verhalten, obwohl rational in einem Rahmen, in dem nur die Metrik zählt,

verwässert die Gesamtqualität der Bemühungen.

Die wahre Frage: ein Bias von Anfang an?

Bei vertiefender Analyse stellt sich die Frage: War in der ersten Studie, die zur Festlegung des KPI von 10 Vertriebsbesuchen pro Woche führte, bereits enthalten, dass Treffen bereits bei der Planung als unnütz erkannt wurden? Sehr wahrscheinlich nicht. In einem KPI-freien System bleibt eine unnütze Handlung per Definition eine Zeitverschwendung und wird in der Regel nicht durchgeführt. Sobald jedoch ein auf KPIs basiertes System ins Spiel kommt, kann eine unnütze Handlung paradoxerweise einen "Nutzen" erlangen: Sie hilft, ein Kästchen zu füllen, auch wenn sie nicht ihrem ursprünglichen Ziel entspricht.

Dieser Mechanismus schafft einen Teufelskreis. Vor der Einführung von KPIs konzentrieren sich die Business Manager natürlich auf solche Vertriebsbesuche, die eine vernünftige Erfolgschance haben, auch wenn sich einige im Nachhinein als erfolglos erweisen. Mit den KPIs entsteht eine neue Dynamik: Von Anfang an werden absichtlich "artifizielle" Handlungen in den Prozess eingeführt, nur um die Zahlen zu erreichen. Obwohl diese Handlungen dem Indikator entsprechen, bringen sie keinen Mehrwert. Diese Verschiebung verfälscht nicht nur die anfänglichen Berechnungen, die zur Festlegung des KPI führten, sondern auch die Gesamtleistung des Unternehmens.

Die Konsequenzen? Ein mechanischer Rückgang der Konversionsraten. Angesichts dessen bevorzugt das Management oft die Erhöhung der Ziele: Ein KPI von 10 Vertriebsbesuchen pro Woche wird zu 12 oder sogar 15. Doch diese Eskalation verschärft das Problem nur, indem sie den Einsatz unnützer Handlungen verstärkt und die Teams noch weiter von ihrem eigentlichen Ziel entfernt.

Ein universelles Phänomen

Dieses Problem beschränkt sich nicht auf den Vertriebsbereich. Die gleichen Abweichungen lassen sich in anderen Bereichen beobachten, z.B. bei der Rekrutierung. Nehmen wir einen Recruiter, der danach bewertet wird, wie viele Kandidaten er jede Woche trifft. Um seinen KPI zu erfüllen, könnte er versucht sein, die Anzahl der Gespräche mit Profilen zu erhöhen, von denen er weiß, dass sie schlecht passen, auf Kosten gezielter Recherchen. Die Zeit, die damit verschwendet wird, das Kästchen "Anzahl der durchgeführten Interviews" anzukreuzen, hätte auf wirklich produktive Maßnahmen verwendet werden können.

Es ist derselbe Mechanismus, der einige Fachleute dazu veranlasst, Quantität vor Qualität zu stellen. Ein tückisches Phänomen, da es oft unbemerkt bleibt... bis die endgültigen Ergebnisse zu erodieren beginnen.

Die Lösung: Rückkehr zum Wesentlichen

Wie kann man diese Fallen also vermeiden? Der Schlüssel liegt in einem tiefen Verständnis der KPIs. Sie sind keine Ziele, die um jeden Preis erreicht werden müssen, sondern Indikatoren, die interpretiert werden sollen. Ein guter Manager muss sich die Zeit nehmen, die Zahlen im Kontext zu betrachten und die Erwartungen entsprechend den Realitäten im Feld anzupassen. Wenn sich die Wirtschaft verschärft oder die Dynamik eines Sektors verändert, müssen die KPIs dieser Entwicklung folgen.

Es ist auch unerlässlich, zwischen dem Ziel (Geschäfte generieren, die besten Profile rekrutieren) und den Mitteln (Anzahl der Vertriebsbesuche oder Interviews) zu unterscheiden. Indem man die Aufmerksamkeit auf die Ergebnisse statt auf die Metriken lenkt, gewinnen die Teams ihre Handlungsfreiheit zurück und können sich auf das konzentrieren, was wirklich funktioniert.

KPIs sind mächtige Werkzeuge, aber ihr Missbrauch, sowohl durch die Manager als auch durch die Geführten, kann der Leistung einer Organisation schaden. Es geht nicht darum, sie aufzugeben, sondern sie mit Umsicht zu verwenden. Sie sollten leiten, nicht zwingen.