

Der KPI tötet den Indikator: Autopsie eines Managementmissverständnisses

Frédéric Le Pennec · 4. Juni 2025



Indem sie KPI sakralisieren, ignorieren Unternehmen entscheidende schwache Signale. Dieser Artikel zeigt, wie man die prioritäre Steuerung und die Wachsamkeit gegenüber sekundären Indikatoren ins Gleichgewicht bringt.

In vielen Unternehmen werden die KPI (Key Performance Indicators) fast verehrt. Sie thronen in den Berichten, nähren die Vorstandssitzungen und werden zum Maßstab jeder Entscheidung. Aber mit der Zeit, wenn alles auf die KPI reduziert wird, **tötet man letztendlich das, was sie nicht messen.**

Und hier beginnt das Missverständnis.

KPI: die Spitze des Eisbergs

Ein **KPI** ist kein Wunderindikator. Es ist nur ein Indikator, der **in einem bestimmten Moment priorisiert** wird, je nach den aktuellen Herausforderungen. Es ist eine Wahl. Keine absolute Wahrheit.

Aber in der Praxis wird der KPI oft zur Obsession. Man optimiert ihn. Man überwacht ihn. Manchmal manipuliert man ihn sogar. Und alles, was nicht in seinen Bereich fällt, wird ignoriert: **schwache Signale, Anomalien, nicht priorisierte Indikatoren, etc.**

Doch nur weil man eine Zahl nicht beachtet, bedeutet das nicht, dass sie nichts erzählt.

Was du nicht beachtest, kann dir gefährlich werden

Stell dir ein Auto vor. Du schaust auf die Geschwindigkeit und den Tankstand. Perfekt. Das sind deine Fahr-KPI.

Aber eines Tages leuchtet das Motorsymbol auf. Du hast es nie überwacht. Du hast nie darauf geachtet. Doch es zeigt dir, dass du Pannen riskierst. **Dieses Symbol ist ein sekundärer Indikator. Kein KPI. Aber es verhindert die Katastrophe.**

In Unternehmen ist es dasselbe.

Du kannst deine Umwandlungsraten, dein Geschäftsvolumen, deine Besetzungsquote etc. steuern. Aber wenn niemand auf das interne Klima achtet, auf die Entwicklung der Zwischenkontrakte, auf die Überlastung des Personalwesens oder auf Spannungen in bestimmten Fachgebieten, wirst du letztendlich gegen die Wand fahren.

Ein konkretes Beispiel eines IT-Dienstleisters

Eine Beratungsfirma erlebt starkes Wachstum. Der Fokus liegt auf den Business KPI:

- Anzahl der Verkaufsgespräche
- Umwandlungsrate
- Gesamtertragsvolumen

Ergebnis: Die Vertriebsteams stehen unter Druck, und es wird viel abgeschlossen. Doch in der Zwischenzeit sinkt ein anderer Indikator leise im Hintergrund: **die Zufriedenheit der Berater**. Er hat keine Priorität. Er ist im Dashboard nicht sichtbar. Und doch wird er in wenigen Monaten zu einem großen Problem: Demotivation, Abgänge, angeschlagener Ruf, gefährdete Projekte.

Der Schaden ist angerichtet.

Es ist nicht die Menge, es ist die Hierarchie

Das Problem ist nicht, zu viele Indikatoren zu haben. Es ist die Überzeugung, dass nur die KPI zählen.

Was benötigt wird, ist ein zweistufiges System:

- Klar definierte KPI, die den aktuellen Zielen entsprechen und offen kommuniziert werden
- Und eine **aktive Überwachung** einer Reihe von Sekundärindikatoren, die **jederzeit kritisch werden können**

Diese Wachsamkeit ermöglicht es, reaktionsschnell und agil zu bleiben und nicht blind zu steuern.

Konkrete Maßnahmen

- Erstelle ein mehrschichtiges Dashboard: die KPI vorne, die anderen dahinter, aber niemals unsichtbar.
- Setze einfache Warnungen bei den Sekundärindikatoren (Abweichungen, Trends, Schwellenwerte).
- Etabliere ein monatliches Analyseritual, um die KPI-Liste zu überdenken und kontextabhängig anzupassen.

- Trainiere die Manager, zwischen den Zeilen zu lesen und das zu hinterfragen, was nicht mehr beachtet wird.

Fazit

Ein KPI ist ein Scheinwerfer. Er beleuchtet das, was du sehen willst. Aber wenn der Fokus zu stark darauf liegt, vergisst du, was im Schatten passiert.

Krisen entstehen nie aus den Zahlen, die jeder überwacht. Sie entstehen aus denen, die vergessen wurden.

Also nein, das Problem ist nicht, dass es zu viele Indikatoren gibt. Das eigentliche Problem ist, dass sie nicht mehr die Möglichkeit haben, gegenüber allmächtigen KPI zu existieren.