

Wenn die KPIs den Eindruck erwecken, dass alles unter Kontrolle ist

Frédéric Le Pennec · 28. Januar 2026



Grüne KPIs können eine sich verschlechternde Geschäftsdynamik verdecken. Um wirklich zu steuern, muss man Volumen mit Qualität, Transformation und Zeit verbinden.

Grüne Indikatoren können eine Führungsebene beruhigen, während sie gleichzeitig eine sich verschlechternde Geschäftsleistung verschleiern. Die Messung der Aktivität reicht nicht aus: Man muss auch wissen, was sie produziert.

In vielen IT-Dienstleistern und Beratungsfirmen kann das Lesen eines Verkaufsdashboards in wenigen Sekunden erfolgen. Die Akquisemaßnahmen nehmen zu. Die Anzahl der identifizierten Chancen steigt. Die an Kunden verschickten Angebote werden zahlreicher. Die Indikatoren sind auf Grün.

Die Schlussfolgerung erfolgt fast automatisch: Das Team arbeitet, die Pipeline füllt sich und die Aktivität ist unter Kontrolle.

Auf dem Papier ist das Argument stichhaltig. Eine kommerzielle Leistung entsteht nicht aus Untätigkeit. Um mehr Geschäfte abzuschließen, muss man Kontakte knüpfen, den Austausch anstoßen, Bedürfnisse erkennen und Lösungen präsentieren.

Doch zwischen jeder Phase kann etwas verloren gehen. Vieles sogar.

Eine Zunahme der Aktivität garantiert nicht, dass diese Aktivität mehr Wert schafft. Es kann ebenso bedeuten, dass das Team mehr Anstrengung unternimmt, um die gleichen Ergebnisse zu erzielen — manchmal weniger.

Wenn alle Aktivitätsindikatoren steigen, die Geschäfte aber nicht folgen, liegt das Problem nicht mehr beim Umfang. Es liegt in der Umsetzung.

Ein Dashboard kann grün sein, während die kommerzielle Mechanik bereits stockt

Stellen wir uns ein Team von fünf Business Managers vor. Innerhalb von drei Monaten steigert es seine Akquisemaßnahmen um 30 %. Die Anzahl der im CRM registrierten Chancen steigt um 20 %. Die verschickten Angebote steigen von vierzig auf fünfundfünfzig.

Vor der Geschäftsführung präsentiert, sind diese Zahlen beruhigend. Sie zeugen von einer sichtbaren Mobilisierung und einer Pipeline, die besser versorgt zu sein scheint.

Dennoch bleibt die Anzahl der abgeschlossenen Geschäfte identisch. Die durchschnittliche Marge sinkt leicht. Mehrere Angebote bleiben wochenlang unbeantwortet, und ein Teil der Chancen wurde nie wirklich mit dem Kunden qualifiziert.

Das Team ist nicht untätig. Es ist sogar aktiver als zuvor. Aber seine kommerzielle Effizienz nimmt ab. Nun sind mehr Kontaktaufnahmen, mehr gemeldete Chancen und mehr Angebote nötig, um die gleiche Anzahl an Abschlüssen zu erzielen.

Das Dashboard beschreibt treu die Zunahme der Anstrengung. Es zeigt nicht spontan den Effizienzverlust, der zwischen den Phasen auftritt.

Die Aktivität ist sichtbar. Der Wert ist weitaus weniger sichtbar

Aktivitätsindikatoren haben eine Stärke: Sie sind einfach zu zählen. Ein Anruf wurde getätigt oder nicht. Ein Meeting fand statt oder nicht. Ein Angebot wurde verschickt oder nicht. Das Ergebnis passt ordentlich in eine Zelle und kann problemlos mit der Vorwoche verglichen werden.

Der kommerzielle Wert ist schwieriger zu erfassen. Hat ein Gespräch dazu beigetragen, das Konto besser zu verstehen? Kann der angesprochene Gesprächspartner wirklich eine Entscheidung beeinflussen? Ist das Bedürfnis bestätigt oder nur angesprochen? Erwähnt das Angebot ein als prioritär anerkanntes Problem? Hat der Kunde einen nächsten konkreten Schritt akzeptiert?

Diese Fragen sind gegenüber Tabellen resistenter. Sie zwingen zur Betrachtung des Inhalts der Aktivität, nicht nur ihrer Existenz.

Zwei Akquisemeetings können im CRM denselben Namen tragen. Das erste endet mit einem freundlichen Austausch und dem vagen Versprechen, in Kontakt zu bleiben. Das zweite ermöglicht die Identifizierung eines Programms, seines Zeitplans, der auftretenden Schwierigkeiten, der beteiligten Personen und eines neuen Meetings mit dem operativen Verantwortlichen. Der Zähler addiert in beiden Fällen eine Einheit. Kommerziell haben diese Meetings fast nichts gemeinsam.

Bei jedem Übergang kann ein Teil der Anstrengung verschwinden

Eine kommerzielle Aktivität gleicht weniger einer Addition von Aufgaben als einer Kette von Transformationen. Die Kontaktaufnahmen müssen Gespräche erzeugen. Die Gespräche müssen nützliche Meetings eröffnen. Die Meetings müssen qualifizierte Chancen hervorbringen. Die Chancen

müssen zu relevanten Lösungen führen. Die Lösungen müssen zu Kundenentscheidungen werden.

Das separate Verfolgen jedes Volumens kann den Eindruck erwecken, dass die Kette funktioniert. Doch es reicht aus, wenn eine einzige Passage sich verschlechtert, damit die gesamte Aktivität an Wert verliert.

Wenn die Kontaktaufnahmen zunehmen, ohne mehr Reaktionen zu erzeugen, verdienen das Targeting oder der Aufhänger eine Überprüfung. Wenn die Meetings zunehmen, ohne ernsthaftere Chancen zu schaffen, bleibt die Entdeckung möglicherweise zu oberflächlich. Wenn die Angebote sich vermehren, ohne zu Entscheidungen zu führen, schlägt das Team wahrscheinlich zu früh vor, an unzureichend engagierte Gesprächspartner oder bei schlecht qualifizierten Bedürfnissen.

Beispielsweise ermöglicht es das Verschicken eines Angebots, nachdem ein Interessent einfach Informationen angefordert hat, eine konkrete Aktion zu deklarieren. Aber wenn der Kontext, die Entscheidungskriterien, die Mitbewerber, das Budget oder der Kaufprozess unbekannt bleiben, besteht wenig Aussicht, dass das Dokument zu einem Abschluss wird. Es bläht den Indikator für verschickte Angebote auf, fördert aber nicht unbedingt die Leistung.

Ein Volumen hat nur in Bezug auf das, was es transformiert — und auf das, was es anschließend transformiert — Sinn.

Wenn die Aktivität zum Ziel wird, lernen die Teams, Aktivität zu produzieren

Das Problem liegt nicht in der Existenz der KPIs. Eine Organisation, die nichts misst, verwechselt schließlich Wahrnehmungen, Absichten und Ergebnisse. Die Indikatoren bieten unverzichtbare Orientierungspunkte.

Das Problem tritt auf, wenn die Aktivität aufhört, ein Mittel zu sein, und stattdessen ein Ergebnis an sich wird. Zehn Meetings, fünf Chancen und drei Angebote werden dann als vollständige Leistung betrachtet, auch wenn keine dieser Phasen wirklich einer Kundenentscheidung näher kommt.

Die Teams verstehen schnell, was Anerkennung oder Druck auslöst. Wenn der Manager sich lange mit den Volumina befasst, aber selten deren Qualität hinterfragt, passen die Business Managers ihr Verhalten an. Sie vervielfachen Aktionen, die sich leicht deklarieren lassen, schaffen Chancen zu früh und versenden Angebote, um zu zeigen, dass das Thema voranschreitet.

Kurzfristig verbessert sich das Dashboard. Mittelfristig füllt sich die Pipeline mit fragilen Dossiers. Die Prognosen werden weniger zuverlässig, die Rückfragen häufen sich und die Umwandlungsrate sinkt. Dann entdeckt die Leitung, oft mit mehreren Wochen Verzögerung, dass die angekündigte Dynamik nicht wirklich existierte.

Die richtige Frage ist nicht nur: Wie viel?

Die Steuerung der Aktivität erfordert die Beibehaltung der Volumenindikatoren, aber ihre systematische Verbindung mit drei anderen Dimensionen: der Qualität, der Transformation und der Zeit.

Die Qualität zeigt, ob die Aktion auf das richtige Ziel abzielt und verwertbare Informationen produziert. Die Transformation misst, was jede Phase tatsächlich generiert: wie viele Kontaktaufnahmen zu

Gesprächen werden, wie viele Meetings eine qualifizierte Chance eröffnen, wie viele Angebote zu einer Entscheidung führen. Die Zeit zeigt schließlich die Dossiers, die stagnieren und die Indikatoren, die künstlich positiv bleiben, weil nichts wirklich abgeschlossen wird.

Betrachten wir fünfundfünfzig verschickte Angebote. Das Volumen scheint zufriedenstellend. Aber wie viele wurden einer vollständigen Qualifikation vorausgegangen? Wie viele haben einen nächsten Schritt, der vom Kunden akzeptiert wurde? Wie viele sind nach dreißig Tagen noch aktiv? Wie viele wurden gewonnen, verloren oder aufgegeben — und aus welchen Gründen?

Diese Lesweise ersetzt nicht das Volumen. Sie verleiht ihm einen Sinn. Sie ermöglicht die Unterscheidung eines Teams, das beschleunigt, von einem Team, das schneller tritt, ohne weiter voranzukommen.

Die KPIs sollten Probleme aufdecken, nicht verschleiern

Ein nützliches Dashboard dient nicht dazu, zu demonstrieren, dass alles in Ordnung ist. Es dient dazu, frühzeitig aufzuzeigen, was eine Entscheidung verdient.

Wenn die Akquisemaßnahmen zunehmen, die Gespräche aber nicht, kann der Manager das Targeting und die Aufhänger verbessern. Wenn die Chancen zunehmen, aber nur wenige eine ausreichende Qualifikation erreichen, kann er die Eintrittskriterien für die Pipeline überarbeiten. Wenn die Angebote sich anhäufen, ohne Antwort, kann er fordern, dass kein Dokument ohne verstandenem Entscheidungsprozess und vereinbartem nächsten Schritt verschickt wird.

In jedem Fall gibt der KPI nicht die Lösung. Er zeigt den Ort, an dem man schauen sollte. Die Entscheidung entsteht dann aus der Beobachtung der Praktiken, dem Austausch mit den Business Managern und der Analyse einiger konkreter Fälle.

Zum Beispiel, anstatt das Team zu bitten, zehn zusätzliche Angebote zu versenden, kann der Manager die letzten zehn verlorenen oder ohne Antwort gebliebenen Angebote überprüfen. Er sucht zusammen mit dem Team den Moment, in dem die Geschäftsbeziehung schwächer wurde: falscher Gesprächspartner, schlecht verstandenes Problem, fehlende Dringlichkeit, Standardlösung, Preis kam zu früh oder nächster Schritt wurde nie gesichert. Die Analyse liefert dann einen viel genaueren Ansatz als ein neues Volumenziel.

Die Kontrolle beruhigt, weil sie Zahlen zeigt. Die Führung stört manchmal mehr, weil sie zwingt, zu betrachten, was diese Zahlen nicht produzieren.

Alles scheint unter Kontrolle... bis zum Ergebnis

Aktivitätsindikatoren geben selten genau zu dem Zeitpunkt Alarm, zu dem die Leistung zu schwinden beginnt. Eine Zeit lang rufen die Teams weiterhin an, treffen sich, eröffnen Chancen und verschicken Angebote. Die Volumina bleiben hoch. Die Maschine scheint zu laufen.

Die Diskrepanz wird später sichtbar, wenn die Abschlüsse ausbleiben, der erwartete Umsatz sich entzieht oder die erwartete Marge sich nicht materialisiert. Zu diesem Zeitpunkt wurden bereits mehrere Wochen Anstrengung verbraucht.

Die Rolle des Managers ist es also nicht, darauf zu warten, dass das Endergebnis das Dashboard widerlegt. Es geht darum, zwischen den Phasen die ersten Anzeichen einer weniger gut

transformierenden Aktivität zu erkennen.

Frage bei der nächsten Geschäftsüberprüfung nicht nur, ob die Indikatoren grün sind. Wähle eine Phase der Kette und stelle eine anspruchsvollere Frage: Was hat die in dieser Woche erzeugte Aktivität tatsächlich vorangebracht?

Ein Team kann mehr tun, ohne mehr voranzukommen. Solange das Dashboard diesen Unterschied nicht sichtbar macht, gibt es keine Kontrolle. Es gibt nur den Anschein davon.