

Wenn die gleichen Zahlen nicht dieselbe Geschichte erzählen

Frédéric Le Pennec · 14. Januar 2026



Ein KPI allein reicht nie aus, um eine Situation zu erklären: Er zeigt eine Abweichung an, enthüllt aber weder deren Ursachen noch die Qualität. Dieser Artikel zeigt, wie man einen Indikator in eine nützliche Diagnose verwandelt, um die Business Managers besser zu managen.

Ein KPI sagt nie allein, was zu tun ist. Er zeigt eine Abweichung. Die Arbeit des Managers beginnt genau dort, wo das Dashboard endet.

In ESN und in Beratungs- oder Ingenieurbüros haben bestimmte Zahlen einen besonderen Status. Sie scheinen objektiv, sauber, unanfechtbar. Sie werden am Ende der Woche ermittelt, mit einem Ziel verglichen und führen oft zu einem automatischen Fazit: Das Ziel wird erreicht oder nicht.

Nehmen wir einen der klassischsten Indikatoren des kommerziellen Managements: die Anzahl der Akquisetreffen pro Woche. Das Ziel ist auf zehn festgelegt. Der Business Manager hat neun absolviert.

Auf den ersten Blick scheint die Sache erledigt. Neun ist nicht zehn. Es fehlt ein Meeting. Es müsste also mehr angerufen, der Kontakt schneller aufgenommen oder der Terminkalender für die nächste Woche etwas voller gemacht werden.

Diese Sichtweise hat einen Vorteil: Sie ist schnell. Sie befreit auch vom Nachdenken.

Die Zahl misst ein Ergebnis. Sie erklärt weder die Ursachen noch die Qualität noch die Konsequenzen.

Der KPI kann ein Urteil sein... oder der Beginn einer Untersuchung

Bei einem Ergebnis unterhalb des Ziels versuchen einige Manager sofort, die Zahl zu korrigieren. Ihr Denken ist eine simple Linie: Wenn das Volumen sinkt, muss es wieder angehoben werden. Der KPI wird dann zu einem Urteil und einer Anweisung.

Andere beginnen mit Fragen. Warum neun Meetings diese Woche? Was hat sich im Vergleich zu den vorherigen Wochen geändert? Welche Konten wurden anvisiert? Wie viele der Kontakte führten tatsächlich zu einem nützlichen Gespräch? Was geschah während dieser neun Meetings?

In beiden Fällen sind die Daten identisch. Aber die managerielle Haltung ist es nicht. Im ersten Fall dient die Zahl dem Urteil. Im zweiten dient sie dem Verstehen.

Stellen wir uns Thomas, einen Junior Business Manager vor. Er hat neun Meetings abgehalten, weil er einen Großteil der Woche damit verbracht hat, unqualifizierte Kontakte nachzufassen, jeden Ansatz übermäßig vorzubereiten und mehrere interne Anfragen anzunehmen, ohne seine Prioritäten abzuwägen. Seine Neun offenbart wahrscheinlich ein Problem der Organisation, der Zielsetzung oder der Methode.

Nehmen wir jetzt Leïla, eine erfahrene Business Managerin. Auch sie hat neun Meetings absolviert. Aber sie hat bewusst von einer zu breiten Kampagne Abstand genommen, mehr Zeit in drei gut gewählte Konten investiert und dabei zwei Qualifizierungsm Meetings und den Zugang zu einem neuen Entscheider erhalten. Ihre Neun hat nicht die gleiche Bedeutung. Sie einfach zu bitten, "mehr zu machen", könnte sogar ihre Leistung verschlechtern.

Ein Rückgang des Volumens bedeutet nicht immer einen Leistungsrückgang

Die Anzahl der Meetings kann sinken, weil der Business Manager seine Zeit schlecht verwaltet, die falschen Personen anvisiert oder eine Rede hält, die keinen Grund liefert, ihn zu treffen. In diesem Fall ist der Rückgang ein Warnsignal. Er fordert zum Handeln auf: die Woche zu überarbeiten, die Prioritäten zu fokussieren, den Ansatz zu verbessern oder die Akquise intensiver zu unterstützen.

Aber die gleiche Bewegung kann Fortschritt signalisieren. Der Business Manager qualifiziert seine Kontakte besser, bevor er einen Termin anfragt. Er verweigert reine Höflichkeitsgespräche, die den Kalender füllen, ohne irgendeine Perspektive zu eröffnen. Seine Gespräche sind länger, da sie tieferes Verständnis des Kontos erreichen. Er erzielt weniger Meetings, aber jedes davon liefert mehr Informationen, mehr Beziehungen oder mehr Gelegenheiten.

Die Falle besteht darin, anzunehmen, dass ein hohes Volumen die Intensität der Tätigkeit beweist und ein niedrigeres Volumen notwendigerweise ein Nachlassen offenbart. Ein voller Kalender kann viel Zerstreuung verbergen. Im Gegensatz dazu kann eine scheinbar weniger volle Woche solidere Geschäfte vorbereiten.

Zum Beispiel können fünfzehn Meetings von zwanzig Minuten mit peripheren Gesprächspartnern das Dashboard schmeicheln, ohne auch nur ein Konto voranzubringen. Sechs gut vorbereitete Gespräche

mit Programmverantwortlichen, vervollständigt durch Kartierungsarbeit und mehrere Verbindungen, können kommerziell von wesentlich höherem Wert sein.

Ein Indikator, den man verbessern will, wird letztendlich beschädigt

Wenn sich ein Manager auf die nackte Zahl versteift, lernt das Team schnell, was wirklich erwartet wird: nicht kommerziellen Wert schaffen, sondern die Daten zu liefern, die die Diskussion am Montagmorgen vermeiden.

Der Business Manager weitet dann sein Ziel aus, kontaktiert weniger relevante Personen, akzeptiert Termine ohne klares Ziel oder erklärt ein informelles Gespräch zur "Akquisitionsbesprechung", damit das Kästchen markiert wird. Der Indikator steigt. Die Arbeitsqualität sinkt hingegen.

Dieses Verhalten muss nicht unbedingt ein Versuch sein, zu tricksen. Es ist oft eine absolut rationale Anpassung an das Managementsystem. Wenn sich alles auf die Zahl konzentriert, optimiert letztlich jeder die Zahl.

Man verwechselt dann Steuerung und Kontrolle. Kontrolle prüft, ob eine Anweisung ausgeführt wurde. Steuerung versucht zu verstehen, ob die getroffenen Maßnahmen wirklich dem erwarteten Ergebnis näher bringen. Beide sind notwendig, beantworten jedoch nicht dieselbe Frage.

Ein guter KPI ersetzt nicht das managementliche Gespräch. Er gibt ihm einen Ausgangspunkt.

Entferne nicht die Ziele. Ändere die Art, sie zu interpretieren

Die Schlussfolgerung ist nicht, dass auf Aktivitätsziele verzichtet werden sollte. Ein kommerzielles Team ohne Orientierungspunkte endet oft damit, nach dem Gefühl zu steuern, mit "sehr vollen" Wochen, deren Beitrag zur Entwicklung des Portfolios niemand wirklich messen kann.

Das Ziel von zehn Meetings bleibt nützlich. Es beschreibt ein als notwendig erachtetes Aktivitätsniveau, um die Pipeline zu füllen. Es ermöglicht das Erkennen eines Trends, den Vergleich einer Periode mit einer anderen und die Eröffnung einer Diskussion, bevor die geschäftlichen Ergebnisse sich verschlechtern.

Aber es muss mit anderen Informationen gelesen werden: die Relevanz der getroffenen Gesprächspartner, Fortschritte in den Konten, die erreichten Folgen, die Anzahl der tatsächlich qualifizierten Gelegenheiten, die Qualität der nächsten Maßnahmen und natürlich die Transformation über die Zeit.

Bleibt Thomas vier Wochen bei neun, ohne neue Einstiegsmöglichkeiten und mit wenigen Folgen, hat der Manager eine kohärente Indizienkette. Er kann seine Methode beobachten, die Blockade identifizieren und sich für eine gezielte Unterstützung entscheiden. Zum Beispiel können sie gemeinsam fünf Kontakte vorbereiten, die genutzten Formulierungen anhören und dann beurteilen, was sich in der folgenden Woche verändert.

Bleibt Leïla bei neun, erweitert aber ihre Kontendeckung, erhält interne Empfehlungen und wandelt mehr Meetings in Gelegenheiten um, wäre es absurd, ihr zwanghaft ein weiteres Meeting abzuverlangen. Die richtige Entscheidung könnte sein, ihre Methode zu bewahren, ihr zu helfen, sie zu formalisieren und sie dem Rest des Teams zu vermitteln.

Die echte Arbeit des Managers beginnt nach der Zahl

Ein Indikator zu lesen bedeutet, zwei Versuchungen zu widerstehen. Die erste besteht darin, jede Abweichung zu schnell mit einem Mangel an Aufwand zu erklären. Die zweite besteht, im Gegenteil, darin, für jedes unzureichende Ergebnis einen guten Grund zu suchen. Verstehen ist nicht entschuldigen. Analysieren bedeutet nicht, auf Anforderungen zu verzichten.

Die Rolle des Managers ist es, ein Signal in eine Diagnose und dann eine Diagnose in eine Entscheidung zu verwandeln. Abhängig von der Situation kann diese Entscheidung lauten, das Volumen zu erhöhen, das Ziel zu überdenken, die Rede zu verbessern, bei der Priorisierung zu helfen oder im Gegenteil nichts zu ändern, da der scheinbare Rückgang auf bessere Ergebnisse vorbereitet.

Dies ist auch das, was den Unterschied macht zwischen einem Aktivitätsreview, das die Teams unter Druck setzt, und einem Aktivitätsreview, das sie voranbringt. Im ersten Fall kommt der Business Manager, um seine Zahlen zu verteidigen. Im zweiten Fall kommt er, um seine Aktivität zu verstehen und zusammen mit seinem Manager die nächste sinnvolle Aktion auszuwählen.

Zwei Organisationen können genau dieselben Indikatoren, mit denselben Zielen und dieselben Dashboards haben. Die eine hetzt herum, um Abweichungen zu korrigieren. Die andere lernt daraus.

Der Unterschied zeigt sich nicht im Dashboard. Er zeigt sich in der Qualität der daraus abgeleiteten Entscheidungen.

Die Frage bei der nächsten Überprüfung

Beim nächsten Mal, wenn ein Business Manager neun Meetings für ein Ziel von zehn anzeigt, vermeide es, mit: "Wie wirst du das fehlende nachholen?" zu beginnen.

Beginne stattdessen mit: "Was lehren uns diese neun Meetings über deine Aktivität?"

Die Frage ist weniger komfortabel. Sie erfordert mehr Zuhören, Abstand und managementliche Kompetenz. Aber sie erlaubt es dem KPI endlich, seine eigentliche Funktion zu erfüllen: dem Manager nicht zu sagen, was er denken soll, sondern ihm zu zeigen, wohin er schauen muss.