



REVENUE OPERATIONS & KI

Eine Win-Loss-Analyse braucht zuerst das Ergebnis

Ein verlorenes Geschäft ist noch keine Begründung. Trenne gewonnen, verloren und abgebrochen von Käufer- und Verkäuferperspektiven.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

27. August 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.166

<https://isoglu.com/de/insights/journal/win-loss-analyse-braucht-ein-ergebnis/>

Management Summary	2
Warum braucht die Win-Loss-Analyse ein klares Ergebnis vor der Ursachenzuschreibung?	3
Drei Zustände sichtbar halten	3
Die Käuferperspektive neben die Verkäuferperspektive legen	4
Einen frühen Ausstieg als Entscheidung behandeln	5
Wie strukturieren Vertriebsteams eine belastbare Win-Loss-Analyse?	5
Wenn das CRM Leistung sichtbar macht	5
Grenze	5
Literatur	6

MANAGEMENT SUMMARY

Eine Win-Loss-Analyse ist kein Ritual, um nach dem Abschluss Schuld zu verteilen. Sie ist ein kleines Evidenzdesign: Beginne mit dem dokumentierten Ergebnis, halte gewonnen, verloren und abgebrochen getrennt und lege die Käuferperspektive neben die Verkäuferperspektive. Die Forschung zu gescheiterten Key-Account-Angeboten zeigt den Wert eines Käufer-Post-Mortems. Eine CRM-Studie zeigt, warum abgebrochene Leads nicht in verlorenen Geschäften verschwinden sollten. Die Forschung zum frühen Ausstieg warnt außerdem davor, ihn als Beweis für bessere Leistung zu lesen. Das Ergebnis ist ein Prüfsatz mit Status, Quelle, Begründung, Vertrauensstufe und Folgetest. So werden die nächsten Fragen besser, ohne eine rückblickende Erklärung als Kausalurteil auszugeben.

Schlagwörter: Win-Loss-Analyse · Vertriebssteuerung · Käuferperspektive · CRM-Ergebnisse · Vertriebsfehler

Eine Win-Loss-Analyse wird erst dann zu Evidenz, wenn sie das kommerzielle Ergebnis und seine Begründung in getrennten Feldern hält. Beginne mit dem, was im CRM steht. Frage danach, wessen Perspektive vorliegt, welches Dokument oder Gespräch sie stützt und was sich ändern müsste, damit der nächste Review die Erklärung prüfen kann.

Das klingt langsamer, als eine Begründung anzuklicken. Es ist schneller, als die bevorzugte Geschichte des Vertriebs zur Regel zu machen und sechs Monate später festzustellen, dass kein Käufer sie bestätigt hat.

Warum braucht die Win-Loss-Analyse ein klares Ergebnis vor der Ursachenzuschreibung?

Ein geschlossenes Geschäft liefert ein Ergebnis. Es liefert nicht automatisch den Grund für dieses Ergebnis.

In einem Vertriebsreview liegen meist mindestens drei Stimmen nebeneinander:

- Status und Abschlussdatum aus dem System;
- die Darstellung des Käufers, wenn er erreichbar ist; und
- die Darstellung des Verkäufers über den Verlauf.

Diese Felder können übereinstimmen. Sie können sich auch widersprechen. Ein Geschäft kann als an einen Wettbewerber verloren gelten, während der Käufer einen internen Budgetstopp beschreibt. Ein Verkäufer kann einen Preiseinwand nennen, obwohl das Angebotsprotokoll zeigt, dass der Implementierungsweg nie belastbar gemacht wurde. Der Datensatz ist nicht kaputt, wenn die Perspektiven auseinanderlaufen. Die Abweichung gehört zur Evidenz.

Drei Zustände sichtbar halten

Virtanen, Parvinen und Rollins untersuchten einzelne Verkaufsleads bei einem großen IT-Lösungsanbieter. Ihr Mixed-Methods-Design verband Interviews mit 14 Vertriebsmitarbeitern und CRM-Daten. Der finale Datensatz umfasste 4.194 Leads von etwa 500 Kunden. Die Autoren hielten drei Ergebnisse getrennt: gewonnen, verloren und abgebrochen.

Die Definition von abgebrochen markiert die wichtige Grenze. Ein verlorener Lead bedeutet, dass der Kunde eine andere Kaufentscheidung getroffen hat. Bei einem abgebrochenen Lead kam keine Kaufentscheidung zustande und die Gelegenheit wurde vom Anbieter oder vom Kunden beendet. Daraus folgen unterschiedliche Fragen. Ein Wettbewerbsreview ist nicht dasselbe Instrument wie die Analyse eines Projekts, das nie zu einer Entscheidung kam.

Tabelle 1 Der ergebnisgerechte Win-Loss-Prüfsatz

Feld	Aufzeichnen	Vertrauensstufe	Was es stützen kann	Was es nicht stützen kann
Ergebnis	Gewonnen, verloren oder abgebrochen, mit Abschlussdatum und Statusverlauf	Im CRM beobachtet oder offen	Vergleiche zwischen definierten Ergebnisgruppen	Ein Kausalgrund allein
Käuferperspektive	Problem, Alternativen, Grenzen und Entscheidungsweg	Bericht mit Person und Datum	Eine Käufererklärung im Vergleich zur Verkäufererklärung	Die Behauptung, dass sie vollständig oder allgemein wahr ist
Verkäuferperspektive	Begründung, Verantwortlicher, Datum und Rolle	Bericht, Wortlaut erhalten	Eine Hypothese über den Vertriebsprozess	Eine geprüfte Ursache, nur weil sie intern stammt
Prozessbeleg	Angebot, Preis, Zeit, Wettbewerb, Gespräch oder Freigabe	Bestätigt, strittig oder nicht vorhanden	Unterstützung oder Widerspruch zu einer Perspektive	Beweis, dass ein Dokument das Ergebnis verursachte
Begründungscode	Versionierte Klassifikation der Perspektive	Codiert, strittig oder unbekannt	Vergleichbare Reviews und bessere Fragen	Ersatz für Beleg oder kontrafaktischen Test
Folgeschritt	Nächster Test, Prozessänderung, Verantwortlicher und Datum	Geplant oder erledigt	Lernen aus einem geänderten Prozess	Beweis, dass der frühere Review richtig war

Rahmensynthese auf Grundlage von Friend, Curasi, Boles und Bellenger (2014), Virtanen, Parvinen und Rollins (2015) sowie Friend, Ranjan und Johnson (2019). Die deutschen Bezeichnungen sind eine Lokalisierung, keine zusätzliche empirische Quelle.

Die Käuferperspektive neben die Verkäuferperspektive legen

Friend, Curasi, Boles und Bellenger untersuchten gescheiterte Key-Account-Angebote aus Sicht des Einkaufs. Ihre Studie nutzte 35 Post-Mortems und 58 Entscheidungsträger aus 35 US-amerikanischen Industrieunternehmen, die mit zwei Fortune-250-Dienstleistungsanbietern verbunden waren. Als wiederkehrende Dimensionen nennen sie Anpassungsfähigkeit, Beziehungspotenzial und Kostenüberlegungen.

Diese drei Dimensionen sollten nicht als universelle CRM-Taxonomie importiert werden. Der Wert liegt in der besseren Frage nach einem Verlust: Was hat der Käufer erlebt und wie passt diese Darstellung zur Begründung des Verkäufers? Die Käuferperspektive kann eine Zuschreibungslücke sichtbar machen. Sie bleibt trotzdem eine rückblickende Darstellung aus einer gezielten qualitativen Stichprobe. Sie ist vergleichbare Evidenz, kein Orakel.

Darum löst ein allgemeiner Voice-of-Customer-Zukauf die Win-Loss-Frage nicht automatisch. Ein gekauftes VoC-Set kann zeigen, was eine ausgewählte Gruppe sagt. Ohne definierten Stichprobenrahmen zeigt es nicht, ob die gehörten Personen gewonnene, verlorene und abgebrochene Gelegenheiten mit derselben Verteilung und demselben Entscheidungskontext abbilden.

Einen frühen Ausstieg als Entscheidung behandeln

Der Ausdruck „fail fast“ klingt wie eine Produktivitätsregel. Friend, Ranjan und Johnson fassen ihn präziser. Ihr Prozess besteht aus dem Sammeln der Interessenssignale des Prospects, ihrer Interpretation und der Entscheidung des Verkäufers, eine Gelegenheit früh nicht weiterzuverfolgen, wenn ein Kauf unwahrscheinlich erscheint.

Über drei Studien hinweg war der direkte Zusammenhang zwischen frühem Ausstieg und Vertriebsleistung nicht signifikant. Die Moderationsergebnisse waren gemischt. Das macht einen frühen Ausstieg nicht nutzlos. Es macht den Datensatz ehrlicher. Ein früher Ausstieg ist eine Entscheidung zur Ressourcenverteilung. Er ist kein Beweis, dass der Verkäufer das spätere Ergebnis richtig vorhergesagt hat. Und er ist nicht dasselbe wie eine vom Kunden abgebrochene Gelegenheit.

Wie strukturieren Vertriebsteams eine belastbare Win-Loss-Analyse?

Der Review kann enden, wenn das Team fünf Fragen beantworten kann, ohne Lücken mit Gewissheit zu füllen:

- 1 Welches Ergebnis wurde dokumentiert und wann wurde es endgültig?
- 2 Wessen Perspektive wird codiert und wer hat sie geliefert?
- 3 Welches Dokument, Ereignis oder Gespräch stützt die Perspektive?
- 4 Ist die Begründung berichtet, bestätigt, strittig oder unbekannt?
- 5 Welcher Folgetest oder welche Prozessänderung würde den Review nützlich machen?

Fehlt die fünfte Antwort, kann der Review die nächsten Fragen verbessern. Er hat noch kein Lernen gezeigt. Fehlen die zweite oder dritte Antwort, bleibt die Begründung eine ungeprüfte Hypothese. Sie wird nicht zum Coaching-Urteil, zur Vergütungsregel oder zum Marketingbrief.

Der Funnel-Engpass, den niemand misst fragt, wo kommerzielle Übergaben Informationen verlieren. Die Win-Loss-Analyse fragt, was nach dem bekannten Ergebnis passiert. Beides gehört nur zusammen, wenn dieselbe Ergebnisdefinition in beiden Perspektiven erhalten bleibt.

Wenn das CRM Leistung sichtbar macht

Ein CRM mit Zeitstempeln, Aktivitätsdaten und Eingriffen kann nicht nur Geschäfte ordnen. Wenn ein technisches System dazu bestimmt ist, Verhalten oder Leistung von Beschäftigten zu überwachen, nennt § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG die Einführung und Anwendung solcher Einrichtungen als Gegenstand der Mitbestimmung des Betriebsrats. Das ist keine Rechtsberatung und keine Aussage, dass jedes CRM darunter fällt. Es ist eine Governance-Prüfung vor dem Rollout, besonders wenn Begründungscodes zu individuellen Leistungsurteilen werden.

Grenze

Die gehaltenen Studien stützen ein ergebnisgerechtes Review-Design. Sie zeigen nicht, dass ein Käuferinterview den wahren Grund eines Verlusts offenlegt, dass abgebrochene Gelegenheiten als Verluste gezählt werden sollten oder dass ein früher Ausstieg in einer bestimmten Vertriebsorganisation die Leistung verbessert. Ein Begründungscode bleibt eine nützliche Klassifikation, solange Quelle, Vertrauensstufe und Grenze sichtbar bleiben.

- Friend, S. B., Curasi, C. F., Boles, J. S., & Bellenger, D. N. (2014). Why are you really losing sales opportunities? A buyers' perspective on the determinants of key account sales failures. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1124-1135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.002>
- Virtanen, T., Parvinen, P., & Rollins, M. (2015). Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business-to-business company. *Industrial Marketing Management*, 45, 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.024>
- Friend, S. B., Ranjan, K. R., & Johnson, J. S. (2019). Fail fast, sell well: The contingent impact of failing fast on salesperson performance. *Industrial Marketing Management*, 82, 265-275. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.007>
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), § 87 Abs. 1 Nr. 6. https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/__87.html

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 27. August). Eine Win-Loss-Analyse braucht zuerst das Ergebnis. Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/insights/journal/win-loss-analyse-braucht-ein-ergebnis/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Was ist Lead-Routing? Zuständigkeit ist eine Messgrenze

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-lead-routing/>

Revenue Operations & KI

Vertriebssteuerung beginnt mit dem, was Manager beobachten können

<https://isoglu.com/de/insights/journal/vertriebssteuerung-beginnt-mit-dem-was-manager-beobachten-koennen/>

Revenue Operations & KI

Was ist Vertriebskapazitätsplanung?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-vertriebskapazitaetsplanung/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand