

Der große Betrug der Handelswahrscheinlichkeiten

Frédéric Le Pennec · 30. September 2025



Jedem Handelsmöglichkeit einen Prozentsatz zuzuweisen, vermittelt eher eine Illusion der Genauigkeit als eine echte Vorhersage. Es ist besser, mit Etappen, objektiven Kriterien und Szenarien zu steuern.

In vielen Beratungsunternehmen und IT-Dienstleistungsunternehmen beruhen die Geschäftsvorhersagen auf einem fast automatischen Mechanismus: Jedem Geschäft wird ein Prozentsatz der Erfolgchancen zugewiesen. 20%, wenn die Wahrscheinlichkeit, das Geschäft zu gewinnen, gering ist, 50%, wenn nichts Genaues bekannt ist, 80%, wenn es gute Hoffnungen gibt. Danach multipliziert man einfach den Auftragswert mit diesem Prozentsatz, um einen "gewichteten Wert" zu erhalten, den man zu allen anderen Gelegenheiten hinzufügt. Magie: Man erhält eine Umsatzprognose, die man mit ernstem Gesichtsausdruck im Vorstand präsentiert.

Aber diese Methode ist nicht nur falsch, sondern vor allem täuschend. Sie vermittelt die Illusion einer Kontrolle, die nicht existiert, und fördert ein Management, das von der Realität abgekoppelt ist.

Die binäre Logik eines Geschäfts

Ein Geschäft ist seiner Natur nach binär: Es wird entweder gewonnen oder verloren. Es gibt keinen halben Vertrag. Nur weil man seine Chancen, eine Ausschreibung zu gewinnen, auf 70% schätzt, bedeutet das nicht, dass man 70% der geplanten Abrechnung erhält. Es ist alles oder nichts.

Die Prozentmethode vergisst diese grundlegende Realität. Sie verwandelt eine qualitative Information (die subjektive Wahrscheinlichkeit, die man einem Dossier zuweist) in eine quantitative Information und summiert dann Zahlen, die keine echte Grundlage haben.

Ergebnis: Man erstellt Geschäftsvorhersagen auf wackeligen Grundlagen, wobei Genauigkeit eine reine Illusion ist.

Warum einige weiterhin diesen Ansatz verwenden

Warum beharrt man dennoch auf diesem Fehler? Aus einem einfachen Grund: Prozentsätze beruhigen.

Einer Angelegenheit, auch wenn willkürlich, eine Zahl zuzuweisen, vermittelt das Gefühl, die Situation zu kontrollieren. Der Vertriebsleiter oder Business Manager kann Kurven und Summen zeigen. Die Führungskräfte haben ihrerseits das Gefühl, eine zahlenmäßige Vision der Zukunft zu haben.

Es ist ein klassischer kognitiver Irrtum: **die Illusion der Kontrolle**. Menschen hassen Unsicherheit. Angesichts einer per Definition unvorhersehbaren Zukunft klammern wir uns lieber an ungenaue Zahlen, als zu akzeptieren, im Nebel zu navigieren.

Anders ausgedrückt: Wahrscheinlichkeitsprozentsätze werden nicht verwendet, weil sie korrekt sind, sondern weil sie einen **Eindruck von Strenge und Steuerung** vermitteln.

Die falsche Genauigkeit von Geschäftswahrscheinlichkeiten

Betrachten wir ein konkretes Beispiel.

Ein Business Manager hat in seinem Pipeline drei Gelegenheiten:

- Eine Ausschreibung zu 500k€, geschätzt auf 50% Chancen.
- Eine Beratungsmission zu 200k€, geschätzt auf 70%.
- Ein Projekt zu 100k€, geschätzt auf 30%.

Mit der Prozentmethode zeigt er eine Prognose von: $(500k \times 0,5) + (200k \times 0,7) + (100k \times 0,3) = 250k + 140k + 30k = 420k€$.

Die Leitung glaubt also, dass 420k€ sicher sein sollten. Aber in Wirklichkeit wird er 800, 700, 600, 300, 200, 100 oder gar nichts einnehmen... aber niemals 420k€. Diese Zahl existiert im echten Leben nicht.

Die Summe falscher Wahrscheinlichkeiten kann kein korrektes Ergebnis liefern.

Das Risiko von Entscheidungen auf Basis dieser Zahlen

Diese Illusion von Genauigkeit ist nicht nur ein theoretischer Fehler, sie hat schwerwiegende praktische Konsequenzen:

- **Verzernte Investitionsentscheidungen:** Wenn man glaubt, dass ein "sicherer" Umsatz von 420k€ ansteht, kann man sich entscheiden, Personal einzustellen, größere Büros zu mieten oder ein internes Projekt zu starten. Wenn die Geschäfte in Wirklichkeit platzen, gerät das Unternehmen in Schwierigkeiten.
- **Unnötiger Druck auf die Teams:** Wenn die Prognosen falsch sind, neigt das Management dazu, den Verkaufsteams vorzuwerfen, ihre Gelegenheiten schlecht bewertet zu haben, anstatt

anzuerkennen, dass die Methode dürftig ist.

- **Schlechte Ressourcenzuweisung:** Wenn alle Angelegenheiten nach Prozentsätzen addiert werden, verliert man den klaren Blick darauf, was wirklich strategisch, dringend oder prioritär ist.

Kurz gesagt, strategische Entscheidungen auf Grundlage illusorischer Daten zu treffen, ist ein Rezept für Enttäuschungen.

Die kognitiven Fallen auf der Lauer

Hinter dieser Praxis verbergen sich mehrere kognitive Verzerrungen:

- **Illusion der Kontrolle:** Glauben, dass die Festlegung einer Zahl gleichbedeutend mit der Kontrolle über die Realität ist.
- **Präzisionsbias:** Eine Zahl wertvoller zu schätzen, weil sie quantifiziert ist, selbst wenn sie falsch ist.
- **Bestätigungsbias:** Manager behalten die Fälle im Gedächtnis, in denen sich die Prozentsätze der Realität angenähert haben, und vergessen alle Fälle, in denen dies nicht der Fall war.
- **Ankereffekt:** Sobald ein Prozentsatz zugewiesen ist, bleibt er in den Köpfen und beeinflusst alle Diskussionen, auch wenn sich die Bedingungen ändern.

Diese Verzerrungen nähren ein fragiles, aber beruhigendes System, in dem sich jeder hinter Zahlen verstecken kann, um sich der Unsicherheit nicht stellen zu müssen.

Mögliche Alternativen

Auf Prozentsätze zu verzichten bedeutet nicht, im Dunkeln zu tappen. Es gibt relevantere Methoden zur Steuerung eines Vertriebspfads:

- **Geschäftskategorisierung:** Anstatt einen Prozentsatz festzulegen, kann man sie in klare Phasen einteilen: Entdeckung, Qualifizierung, Vorschlag, Verhandlung, Abschluss. Jede Phase hat eine präzise Bedeutung und ermöglicht es, den Fortschritt zu identifizieren.
- **Analyse der Qualität der Gelegenheiten:** Anstatt einer willkürlichen Zahl objektive Kriterien aufzustellen: Haben wir Zugang zum Entscheider? Haben wir Kenntnis über das Budget? Entspricht unsere Lösung wirklich dem Bedarf?
- **Szenarienprognose:** Anstatt eine einzige Zahl anzugeben, Szenarien entwickeln: pessimistisch, realistisch, optimistisch. Dadurch wird man gezwungen, über die zugrundeliegenden Annahmen nachzudenken und sich nicht zu täuschen.
- **Verfolgung realer Umwandlungsraten:** Anstatt für jedes Geschäftsteil einen Prozentsatz zu erfinden, die Historie betrachten. Wenn im Durchschnitt 20% der Gelegenheiten abgeschlossen werden, dann weiß man, dass von 10 gemachten Angeboten etwa 2 gewonnen werden. Das ist viel zuverlässiger, als jede Angelegenheit individuell zu gewichten.

Beispiel in einem IT-Dienstleistungsunternehmen

Stellen wir uns ein IT-Dienstleistungsunternehmen vor, das seine Beraterrekrutierung planen muss. Es wendet die Prozentmethode an und kommt zur Schlussfolgerung, dass es in den nächsten drei Monaten 1,2 M€ an Projekten gewinnen wird. Es stellt also sechs Berater ein, um die Auslastung zu

antizipieren.

Aber letztendlich wird von allen Geschäften im Pipeline nur eines abgeschlossen, und zwar für 200k€. Ergebnis: sechs Berater in Benchzeit, explodierende Fixkosten und eine Finanzabteilung in der Krise.

Im Gegensatz dazu, wenn dieses IT-Dienstleistungsunternehmen in Szenarien gedacht hätte ("wenn zwei Geschäfte zustande kommen, stellen wir 2 Berater ein; wenn fünf zustande kommen, passen wir an"), hätte es sich übermäßiges Vertrauen erspart.

Der Mut, die Unsicherheit zu akzeptieren

Das eigentliche Problem ist nicht die Methode an sich. Es ist unsere kollektive Unfähigkeit zu akzeptieren, dass die Zukunft ungewiss ist.

Die Projektion in Prozentsätzen ist eine Art, die Angst vor dem "wir wissen es nicht" zu kaschieren. Dennoch ist Unsicherheit im Handel inhärent. Man kann sie nicht beseitigen, sondern nur managen.

Der Mut zu sagen: "Wir haben zehn ernsthafte Gelegenheiten, aber wir wissen noch nicht, welche unterschrieben werden" ist viel ehrlicher. Es zwingt dazu, an der Qualität der Vertriebsmaßnahmen zu arbeiten, anstatt sich auf statistische Illusionen zu stützen.

Fazit: Die Strenge liegt nicht in Prozentsätzen, sondern in Klarheit

Vorhersagen mit Prozentsätzen des Geschäftserfolgs zu erstellen, ist ein logischer Fehler, eine Quelle der Täuschung und eine Managementfalle.

Strenge besteht nicht darin, Dezimalstellen in einer Excel-Datei auszurichten. Es bedeutet, die binäre Natur eines Geschäftes anzuerkennen, mit Szenarien zu arbeiten, jede Gelegenheit objektiv zu analysieren und vorsichtige, anpassungsfähige Entscheidungen zu treffen.

Die Summe falscher Wahrscheinlichkeiten wird niemals eine wahre Zahl ergeben. Es ist besser, diese Realität zu akzeptieren, als sich hinter einer Illusion von Kontrolle zu verstecken.

Und wenn du morgen wieder jemanden sagen hörst: "Dieses Geschäft hat 70%", erinnere ihn einfach daran: **Ein Geschäft ist 0% oder 100%. Nichts dazwischen.**