



GO-TO-MARKET & PRICING

Account-based Marketing ist Ressourcenallokation

Account-based Marketing ist keine bloße Kampagne, sondern eine Ressourcenentscheidung, die knappe Vertriebs- und SDR-Kapazitäten gezielt zuteilt.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

2. September 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.181

<https://isoglu.com/de/insights/journal/account-based-marketing-ist-ressourcenallokation/>

Management Summary	2
Was sind die realen Arbeitskosten im Account-based Sales Development?	3
Wie muss die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb in High-Touch-Modellen arbeiten?	4
Wie baut ein kommerzielles Team ein prüfbares Allokationsframework auf?	4
Warum ist bewusster Ausschluss das Fundament des ABM-Return-on-Investment?	5
Welche Governance-Regeln verhindern Ressourcenverschwendung im Key Account Management?	6
Wie entscheidet disziplinierte Ressourcenallokation über die langfristige GTM-Effizienz?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Account-based Marketing wird häufig als reine Kampagnentaktik oder Personalisierung missverstanden. Seine ökonomische Grundlage ist jedoch eine verbindliche Ressourcenallokation: knappe Vertriebs-, SDR- und Führungskapazitäten werden auf ausgewählte Konten konzentriert, während andere bewusst ausgeschlossen werden. Terho, Salonen und Yrjänä belegen, dass Account-based Sales Development eine deutlich höhere Rechercheintensität und engere Schnittstellen verlangt als generischer Outbound-Vertrieb. Biemans, Malshe und Johnson analysieren die Voraussetzungen an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb. Dieser Artikel liefert ein auditierbares Allokationsframework, das Kontenstufen, Evidenz, Kapazitätsgrenzen, Deckungsbeiträge und Überprüfungsauslöser verbindet.

Schlagwörter: Account-based marketing · Resource allocation · Sales capacity · Sales development · Commercial governance

Account-based Marketing wird in vielen Unternehmen als Werbekampagne eingeführt. Teams abonnieren Display-Software, erstellen Ziellisten im CRM, gestalten Präsentationen und fügen dynamische Firmennamen in automatisierte E-Mail-Sequenzen ein. Wenn die Abschlussraten nicht steigen, vermutet die Geschäftsführung meist unzureichende Botschaften oder eine unpassende Auswahl.

Die tatsächliche Ursache ist selten kreativ, sondern ökonomisch. Account-based Marketing ist ein verbindliches System zur Ressourcenallokation, keine Marketingkampagne.

Ein Kundenkonto mit hoher Betreuungsintensität zu bearbeiten, verlangt erhebliche Vorabinvestitionen. Gründliche Unternehmensrecherchen, die Identifikation von Entscheidungsträgern im Buying Center, maßgeschneiderte Demos und die Einbindung von Führungskräften beanspruchen wertvolle Arbeitszeit von Sales Development Representatives (SDRs), Account Executives (AEs) und Marketingspezialisten. Da diese kommerzielle Kapazität streng begrenzt ist, bedeutet die Entscheidung für fünfzig Zielkunden mathematisch immer den bewussten Verzicht auf Hunderte andere. Da auch in der allgemeinen Marktstrategie gilt, dass Kundenauswahl eine Ressourcenallokationsentscheidung ist, bestimmen die Kapazitätsgrenzen des Vertriebs die Selektion.

Ohne klare Kapazitätsgrenzen und strikte Ausschlussregeln wird Account-based Marketing zu teurem Massen-Outbound unter anspruchsvollem Namen. Führungstechnisch gilt dabei, dass Vertriebssteuerung mit dem beginnt, was Manager beobachten können, statt rein hypothetische Erfolge einzufordern.

Was sind die realen Arbeitskosten im Account-based Sales Development?

Die betriebliche Realität account-basierter Vertriebsansätze ist in der empirischen Vertriebsforschung fundiert belegt. Terho, Salonen und Yrjänä untersuchten die Entwicklung von Inside-Sales- und Sales-Development-Rollen im digitalen B2B-Marketing und unterscheiden vier operative Kontexte: outbound prospekt-fokussiert, outbound account-basiert, inbound prospekt-fokussiert und inbound account-basiert (Terho et al., 2023).

Ihre Ergebnisse zeigen, dass account-basiertes Sales Development unter grundlegend anderen Arbeits- und Kompetenzbedingungen operiert als volumenbasierte Kaltakquise:

- 1 **Rechercheintensität:** Im prospekt-fokussierten Outbound führen SDRs schnelle, automatisierte Kontaktsequenzen über große Datenbanken mit minimaler Vorbereitung durch. Im outbound account-basierten Vertrieb ist vor der Kontaktaufnahme eine fundierte Analyse von Organisationsstrukturen, Initiativen und Systemlandschaften erforderlich.
- 2 **Spezialisierte Fähigkeiten:** Account-basiertes Arbeiten verlangt Mitarbeiter, die auf Augenhöhe mit leitenden Entscheidungsträgern sprechen, komplexe Anforderungen verstehen und Multi-Channel-Kontakte über verschiedene Rollen hinweg steuern können.
- 3 **Funktionsübergreifende Koordination:** Account-basierte Initiativen erfordern eine enge Abstimmung zwischen Marketing, Vertriebsentwicklung, Außendienst und Produktteams, um Botschaften und Zeitpunkte abzustimmen.

Wenn eine Organisation ihre Zielliste von 50 auf 500 Konten erweitert, ohne zusätzliche qualifizierte Vertriebsstunden bereitzustellen, sinkt die Recherchequalität sofort auf das Niveau generischer Vorlagen. Die Antwortraten brechen ein, und die ökonomische Basis der Betreuung geht verloren.

Wie muss die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb in High-Touch-Modellen arbeiten?

Ein Allokationssystem benötigt eine gemeinsame Steuerung über Abteilungsgrenzen hinweg. Biemans, Malshe und Johnson führten eine systematische Literaturanalyse zur Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb durch und analysierten Reibungsverluste, Kooperationsmechanismen und Geschäftsergebnisse (Biemans et al., 2022).

Ihre Analyse verdeutlicht, dass Konflikte häufig aus unterschiedlichen Kundendefinitionen, divergierenden Anreizsystemen und unklaren Zuständigkeiten entstehen. Wenn das Marketing ein Account-Programm aufsetzt, ohne verbindliche Zusagen des Vertriebs über Kapazitäten, Einbindung von Führungskräften und Nachverfolgung einzuholen, entsteht keine qualifizierte Pipeline. Weil bevorzugte Kundenbehandlung eine relative Ressourcenentscheidung darstellt, verlangt ein solches Modell verbindliche Priorisierungsregeln an der kommerziellen Schnittstelle.

Eine wirksame Ressourcenallokation löst diese Schnittstellenprobleme durch verbindliche Governance:

- **Gemeinsame Qualifizierung:** Beide Funktionen vereinbaren messbare Kriterien (Branchenpassung, technologische Voraussetzungen, konkreter Bedarf), bevor ein Konto in intensive Betreuungsstufen aufgenommen wird.
- **Kapazitätsbudgetierung:** Das Marketing liefert spezifische Inhalte und Analysen, während der Vertrieb feste SDR- und AE-Stunden pro Zielkonto zusagt.
- **Einheitliche Deckungsbeitragsgrenzen:** Der Fortschritt wird nicht an Klicks oder Seitenaufrufen gemessen, sondern an der Tiefe der Interaktion im Buying Center und am erwarteten Deckungsbeitrag.

Wie baut ein kommerzielles Team ein prüfbares Allokationsframework auf?

Um eine Verwässerung der Vertriebskapazitäten zu verhindern, müssen Organisationen Kontenstufen als strikte Kapazitätsbudgets steuern. Die folgende Tabelle definiert ein vierstufiges Modell mit Kontenobergrenzen, Arbeitsstunden, Einbindung der Führungsebene, wirtschaftlichen Schwellenwerten und Prüfregeln.

Abbildung 1 Ressourcenallokationsmatrix für Account-based Marketing

Stufe	Ansatz	Konten-limit	Quartals-aufwand SDR/AE	Führungs-sponsor	Mindes-tertrag	Auslöser
Stufe 1	1:1 indivi-duell	10–25 pro Senior AE	20–40 h Analyse und Custo-m-Assets	VP / C-Level Pflicht	Top 5 % ARR; ho-her Ertrag	Kein Kon-takt nach 90 Tagen
Stufe 2	1:Few Cluster	50–100 pro AE/SDR	5–10 h Bra-nchenanal-yse und Cases	Bereichs-leitung	Top 20 % ARR; ren-tabler Er-trag	Kein Forts-chritt nach 2 Quartalen
Stufe 3	1:Many Sk-alierung	200–500 pro Gebiet	1–2 h Basi-s-Anpassu-ng und Trigger	Nicht er-forderlich	Standard-produkt; Autopilot	Inaktiv bei Prüfung
Stufe 4	Nur In-bound	Unbe-grenzt	0 Stunden proaktiver Outbound	Keine	Unter ICP-Grenze oder zu teuer	Digitaler Einstieg

Framework des Autors auf Basis von Terho, Salonen und Yrjänä (2023) sowie Biemans, Malshe und Johnson (2022). Alle Zahlen und Stundenangaben sind synthetische Richtwerte.

Warum ist bewusster Ausschluss das Fundament des ABM-Return-on-Investment?

Die wichtigste Spalte in der Allokationsmatrix ist Stufe 4: der definierte Ausschluss.

Im traditionellen Vertrieb sträuben sich Teams oft gegen den Ausschluss von Unternehmen, da jeder Marktteilnehmer als potenzieller Umsatzträger wahrgenommen wird. In einem account-basierten Modell zerstört der Verzicht auf klare Ausschlüsse jedoch die Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems.

Die Rechnung ist eindeutig: Verfügt ein SDR über 400 produktive Stunden pro Quartal, stehen bei einer Liste von 200 Konten exakt zwei Stunden pro Konto über drei Monate zur Verfügung. Zwei Stunden reichen nicht aus, um Führungsstrukturen zu analysieren, spezifische Wirtschaftlichkeitsrechnungen zu erstellen und sich mit Fachabteilungen abzustimmen. Die Initiative fällt unweigerlich in standardisierte E-Mail-Muster zurück.

Erält derselbe Mitarbeiter stattdessen 20 Konten der Stufe 1 und 40 Konten der Stufe 2, kann er 15 Stunden in jedes Stufe-1-Unternehmen und 2,5 Stunden in jedes Stufe-2-Unternehmen investieren. Es bleibt Zeit, Geschäftsberichte auszuwerten, technische Unterlagen anzupassen und gezielte Einführungen über Führungskräfte zu koordinieren.

Die Hebelwirkung von Account-based Marketing entsteht durch Konzentration, nicht durch Reichweite.

Welche Governance-Regeln verhindern Ressourcenverschwendung im Key Account Management?

Um diese Disziplin dauerhaft zu sichern, sollten kommerzielle Führungskräfte drei Steuerungsregeln etablieren:

- 1 Feste Kontenobergrenzen: Ein Vertriebsmitarbeiter darf ein neues Stufe-1-Konto erst aufnehmen, wenn ein bestehendes abgeschlossen, disqualifiziert oder herabgestuft wurde. Liegt die Obergrenze bei 15 Konten pro AE, muss das 16. Konto warten.
- 2 Quartalsweise Überprüfung der Einstufung: Zielkonten dürfen nicht zu dauerhaften Prestigeprojekten werden. Zeigt ein Stufe-1-Konto nach 90 Tagen intensiver Ansprache keine messbare Reaktion relevanter Entscheidungsträger, erfolgt die Herabstufung auf Stufe 3 oder 4.
- 3 Kapazitätsgebundene Marketingbudgets: Spezifische Marketingmaßnahmen (Events, individuelle Studien, persönliche Anschreiben) werden strikt nach Stufe vergeben. Intensive Budgets auf Stufe-3-Konten zu verteilen, mindert die Rendite und verzerrt die Priorisierung.

Wie entscheidet disziplinierte Ressourcenallokation über die langfristige GTM-Effizienz?

Account-based Marketing ist weder ein reines Softwarewerkzeug noch ein kreatives Kampagnenformat. Es ist eine strategische Entscheidung über die Zuteilung knapper Vertriebs-, Analyse- und Führungskapazitäten auf jene Kundenbeziehungen, bei denen das Vertragsvolumen diesen Aufwand rechtfertigt.

Wer ABM als Allokationsmechanismus versteht, setzt feste Obergrenzen durch, verankert verbindliche Schnittstellen und schützt die Recherchezeit seiner Teams. Wer es als unbegrenzte Kampagne betreibt, vervielfacht seine Kosten bei sinkender Wirkung.

- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 102, 324-337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Terho, H., Salonen, A., & Yrjönen, M. (2023). Toward a contextualized understanding of inside sales: The role of sales development in digital B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(6), 1145-1167. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0596>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 2. September). Account-based Marketing ist Ressourcenallokation. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/account-based-marketing-ist-ressourcenallokation/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

ABM-Auswahl ist keine Personalisierung

<https://isoglu.com/de/insights/journal/abm-auswahl-ist-keine-personalisierung/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist Account-Based Marketing?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-account-based-marketing/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist ein Buying Center?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-ein-buying-center/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand