



REVENUE OPERATIONS & KI

Der Funnel-Engpass, den niemand misst.

Gemessen wird der Funnel, den das CRM sehen kann. Das teuerste Intervall darin liegt zwischen zwei Systemen – und taucht in keinem davon auf.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. Juli 2026

LESEZEIT

11 Min.

WÖRTER

2.222

<https://isoglu.com/de/journal/der-funnel-engpass-den-niemand-misst/>

Management Summary	2
Gemessen wird der Funnel, den das CRM sehen kann	3
Mehr Leads, weniger Umsatz	3
Der unangenehme Befund	4
Was in Deutschland dazukommt	4
Der Markt hat das richtig bepreist. Die Aufmerksamkeit liegt woanders.	5
Wo die Instrumentierung aufhört	6
Der Einwand	7
Was diese Woche zu tun ist	7
Quellen	9

MANAGEMENT SUMMARY

Die Abschlussquote fällt, und die Pipeline-Besprechung geht sofort in die Abschlussphase, weil es dort Felder gibt. Die Spanne zwischen der Entstehung eines Leads und der ersten menschlichen Reaktion darauf liegt jedoch zwischen zwei Systemen und wird von keinem erfasst. Smith, Gopalakrishna und Chatterjee zeigen, dass hohe Leadmengen den nachgelagerten Vertrieb sogar schädigen können – über Verzögerung durch begrenzte Kapazität. Sabnis und Kollegen zeigen etwas Unangenehmeres: Die Wirkung von Nachverfolgungskontrolle sinkt mit Erfahrung und Leistung der Vertriebsperson, die Wirkung guter Vorqualifizierung steigt. Und in Deutschland ist genau diese Kontrolle mitbestimmungspflichtig.

Schlagwörter: Funnel-Messung · Leadnachverfolgung · Übergabe zwischen Marketing und Vertrieb · Pipeline-Management · Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen

Die Abschlussquote liegt vier Punkte tiefer, und die Pipeline-Besprechung hängt seit vierzig Minuten in der Abschlussphase. Jemand vermutet die Rabatte. Jemand vermutet einen Wettbewerber. Jemand öffnet die Verlustgründe, und dort steht „Preis“ – weil „Preis“ die Antwort ist, die ein Käufer gibt, wenn er den eigentlichen Grund nicht erklären will.

Auf den oberen Teil des Funnels schaut niemand, denn dort ist alles grün. Die Leads sind gestiegen. Das Marketing hat seine Zahl erreicht.

Mehr Leads und weniger Abschlüsse sind dasselbe Problem von zwei Seiten gesehen – und es entsteht dort, wo niemand eine Folie hat.

Gemessen wird der Funnel, den das CRM sehen kann

Jede Phase in einem Pipeline-Bericht existiert, weil jemand ein Feld dafür angelegt hat. Phasen sind Objekte in einer Datenbank, und ein Objekt wird gemessen, wenn ein System es besitzt.

Die Spanne zwischen der Entstehung eines Leads und der ersten menschlichen Reaktion darauf gehört niemandem. Das Marketingsystem hält fest, dass der Lead angelegt und übergeben wurde. Das Vertriebssystem hält fest, dass irgendwann eine Opportunity erschien. Was dazwischen geschah – zwei Stunden oder elf Tage, überhaupt geöffnet oder nicht – fällt in die Naht. Nicht weil es unwichtig wäre, sondern weil es kein Feld gibt, in das es gehörte.

Der Funnel hat also eine Phase, in die nichts schreibt, und eine Besprechung kann eine Stunde laufen, ohne dass sie jemand erwähnt.

Mehr Leads, weniger Umsatz

Der Mechanismus steht in der Literatur. Timothy Smith, Srinath Gopalakrishna und Rabikar Chatterjee haben die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb als drei aufeinanderfolgende Stufen modelliert und im Journal of Marketing Research veröffentlicht. Ihre Formulierung des Problems ist die klarste, die ich kenne:

high lead volumes generated through effective marketing campaigns could actually hurt downstream sales because of wasted effort on poorly qualified leads and/or delays in sales follow-up resulting from limited sales force capacity

Sinngemäß: Hohe Leadmengen aus wirksamen Kampagnen können dem nachgelagerten Vertrieb sogar schaden – durch vergeudeten Aufwand an schlecht qualifizierten Leads und durch Verzögerungen in der Nachverfolgung, die aus begrenzter Vertriebskapazität entstehen.

Man liest das besser als Gleichung denn als Satz. Die Kapazität ist kurzfristig fest. Die Menge nicht. Drückt man Menge gegen feste Kapazität, entstehen gleich viele Gespräche, später, mit mehr falschen Personen in der Warteschlange vor den richtigen.

Die Zahl des Marketings steigt. Die des Vertriebs fällt. Beide berichten korrekt. Genau das leisten getrennte Zahlen: Jede Seite erreicht die ihre, während das Ergebnis dazwischen schlechter wird – und deshalb braucht es eine Kennzahl, die keine der beiden Seiten allein bewegen kann.

Die Reichweite gehört dazu, und ich sage sie lieber, als sie durchrutschen zu lassen: Untersucht wurde ein großer Baumarkt-Einzelhändler, also ein Verbrauchergeschäft. Übertragbar ist der Mechanismus – Kapazitätsgrenze erzeugt Verzögerung erzeugt entgangene Abschlüsse. Wer die Arbeit als B2B-Beleg zitiert, überdehnt sie, und das gilt auch für mich.

Der unangenehme Befund

Hat ein Team erst akzeptiert, dass die Nachverfolgung das Problem ist, greift es zu dem Mittel, zu dem ich Teams jedes Mal greifen gesehen habe, wenn ich im Raum saß: kontrollieren. Nachverfolgung auf ein Dashboard, ein Service-Level festlegen, wöchentlich durchgehen.

Gaurav Sabnis, Sharmila Chatterjee, Rajdeep Grewal und Gary Lilien haben über 461 Vertriebspersonen in vier Unternehmen untersucht, wovon es tatsächlich abhängt, ob ein Marketinglead bearbeitet wird, und das Ergebnis im Journal of Marketing veröffentlicht – unter einem Namen, der seither in die Alltagssprache entkommen ist: das schwarze Loch der Vertriebsleads. In ihrer Darstellung umfasst es 70 % der vom Marketing erzeugten Leads.

Ihr Befund über das Mittel ist der Teil, bei dem man verweilen sollte:

as sales reps' experience increases, their responses to managerial tracking of lead follow-up and marketing lead volume decrease; responses to the quality of the lead pre-qualification process increase

Und, getrennt davon:

As sales reps' performance improves, their response to the volume of marketing leads increases, but their response to managerial tracking decreases

Sinngemäß: Mit wachsender Erfahrung sinkt die Reaktion auf Kontrolle der Nachverfolgung und auf Leadmenge, während die Reaktion auf die Qualität der Vorqualifizierung steigt. Mit wachsender Leistung steigt die Reaktion auf Leadmenge, die auf Kontrolle sinkt.

Kontrolle wirkt auf die schwächsten und neuesten Vertriebspersonen und verliert ihre Wirkung bei den stärksten und erfahrensten. Die Qualität der Vorqualifizierung macht das Gegenteil: Je besser die Person, desto stärker bewegt sie sie.

Ein unbequemes Ergebnis, denn Kontrolle ist billig und Vorqualifizierung teuer. Ein Dashboard steht an einem Dienstag. Zu ändern, was „qualifiziert“ bedeutet, verlangt eine Einigung zwischen Marketing und Vertrieb über etwas, worüber beide seit Jahren streiten – und es ist der einzige der beiden Hebel, der bei den Menschen stärker wird, die Ihre größten Abschlüsse machen.

Was in Deutschland dazukommt

Hier wird der billige Hebel teuer.

§ 87 Abs. 1 BetrVG stellt unter die Mitbestimmung des Betriebsrats, soweit keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht, unter Nummer 6:

Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen

Ein Bericht, der je Vertriebsperson ausweist, wie schnell und wie vollständig Leads bearbeitet wurden, ist genau das. Er ist nicht nebenbei zur Überwachung geeignet – er ist dafür gebaut, denn sonst wäre er kein Steuerungsinstrument. Besteht ein Betriebsrat, ist die Einführung mitbestimmungspflichtig.

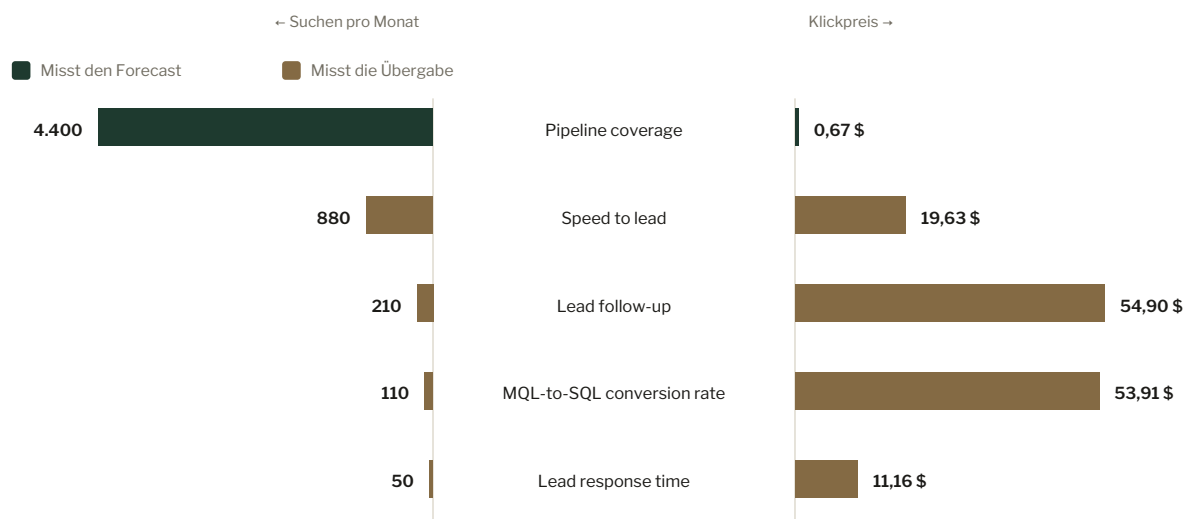
Das ist keine Ausrede und auch kein Hindernis, sondern ein bemerkenswerter Zufall. Der Weg, den ein deutsches Unternehmen ohnehin nicht ohne Weiteres gehen kann, ist derselbe, von dem die Forschung sagt, dass er bei den wichtigsten Menschen im Team am wenigsten wirkt. Der andere Hebel – bessere Vorqualifizierung – braucht keine Betriebsvereinbarung, weil er niemanden überwacht. Er ändert, was übergeben wird, nicht, wer beobachtet wird.

Zwei unabhängige Wege, dieselbe Schlussfolgerung. Das kommt selten genug vor, um es zu nutzen.

Der Markt hat das richtig bepreist. Die Aufmerksamkeit liegt woanders.

Es gibt eine Möglichkeit zu sehen, wo die Aufmerksamkeit eines Berufsstands tatsächlich liegt, im Unterschied dazu, wo er sie verortet: wonach er sucht, und wofür er zahlt, um gefunden zu werden.

Abbildung 1 Wonach der Funnel sucht – und wofür er zahlt



Eigene Auswertung von DataForSEO-Daten (Google Ads), Zwölfmonatsmittel bis Juni 2026, abgerufen am 25. Juli 2026. Volumina in gerundeten Stufen, Klickpreis als berichteter Durchschnitt. US-Markt, englischsprachig.

Ein Klickpreis ist keine Meinung. Er ist das, was ein Unternehmen mit Budget zahlt, um eine Person mit diesem Problem zu erreichen, festgesetzt in einer Auktion gegen alle anderen, die dieselbe Person

wollen. Die Naht kostet fünfundfünfzig Dollar pro Klick und zieht zweihundert Suchen im Monat. Der Forecast kostet siebenundsechzig Cent und zieht viereinhalbtausend.

Zwei Lesarten sind möglich, und beide taugen. Die wohlwollende: Wer nach „lead follow-up“ sucht, steht sehr kurz vor einem Kauf, und genau das bedeutet ein hoher Klickpreis. Die nüchternere: Eine ganze Softwarekategorie hat verstanden, wo hier das Geld liegt, und bietet entsprechend – während die Menschen mit dem Problem überwiegend nach etwas anderem suchen.

Bewusst US-Daten: Die deutschen Entsprechungen liegen unter der Meldeschwelle von Google Ads, was für sich genommen schon etwas sagt, aber nichts, worauf man rechnen könnte. Die üblichen Vorbehalte stehen in der Quellenzeile. Ich würde darauf keinen Forecast bauen. Die Form würde ich zur Kenntnis nehmen.

Wo die Instrumentierung aufhört

Tabelle 1 In welche Teile des Funnels ein System schreibt

Das Intervall	Wem es gehört	Was erfasst wird
Kampagne bis Lead	Marketing-Automation	Menge, Quelle, Kosten
Lead bis erste menschliche Handlung	Niemandem	In den Systemen, mit denen ich gearbeitet habe: nichts
Erste Handlung bis Qualifizierung	Vertrieb, informell	Ein Ergebnis, keine Dauer
Qualifizierung bis Opportunity	CRM	Phase, Datum, Verantwortung
Opportunity bis Abschluss	CRM	Alles, im Detail
Abschluss bis Verlängerung	Customer Success	Zunehmend alles

Eigene Systematisierung. Kein Befund einer der zitierten Arbeiten.

Harri Terho, Anna Salonen und Meri Yrjänä haben diese Funktion direkt untersucht und im Journal of Business & Industrial Marketing berichtet, dass die Übergabe ein eigenständiger Vorgang mit eigener Mechanik ist, der sich über vier verschiedene Leadkontexte hinweg unterscheidet. Brauchbar ist vor allem ihre eigene Anmerkung zum Stand des Feldes, und sie ist sorgfältig eingeschränkt: „To the best of the authors’ knowledge, this study is the first to focus purely on the sales development function as a form of inside sales.“ Sinngemäß: nach bestem Wissen der Autorinnen und Autoren die erste Arbeit, die sich ausschließlich der Sales-Development-Funktion widmet.

Die erste. Über eine Funktion, die zwischen jedem Marketing-Euro und jedem Abschluss steht.

Damit hängt auch zusammen, warum manche kommerzielle Arbeit sich aufbaut und andere wieder bei null anfängt. Ein Übergabestandard ist eine Bestandsgröße: einmal gebaut, arbeitet er weiter und macht jeden weiteren Lead billiger in der Umwandlung. Wöchentliches Hinterherlaufen ist eine Stromgröße. Es wirkt, solange man es tut, und endet in der Woche, in der man aufhört.

Der Einwand

Jemand Vernünftiges wird einwenden, die Naht sei längst abgedeckt, weil das CRM ein Anlagedatum und ein Datum der ersten Aktivität setzt und die Differenz berechenbar ist.

Berechenbar ist nicht gemessen. Eine Zahl, die niemand durchsieht, an der niemand gemessen wird und die niemand je in einer Besprechung verteidigt hat, ist kein Instrument, sondern eine Spalte. Irgendeine Fassung der Daten liegt meist in den Tabellen. Die Prüfung lautet, ob jemand deswegen jemals eine Entscheidung geändert hat.

Es gibt einen dritten Einwand, und er ist der stärkste, weil er sagt: Die Spanne sei längst gemessen. Sie ist es. 2011 schickten Oldroyd, McElheran und Elkington Testanfragen an 2.241 US-Unternehmen und berichteten das Ergebnis in der Harvard Business Review: Unter den Firmen, die innerhalb von dreißig Tagen antworteten, dauerte die Reaktion im Schnitt zweiundvierzig Stunden; 23 Prozent antworteten überhaupt nicht.

Entscheidend ist, was diese Studie dafür tun musste. Um eine Zahl für diese Spanne zu bekommen, mussten externe Forschende sich als Kunden ausgeben und die Antworten stoppen – weil die Unternehmen selbst die Zahl nicht liefern konnten. Eine Größe, für deren Beobachtung man ein verdecktes Feldexperiment braucht, steuert niemand. Fünfzehn Jahre später verkauft eine ganze Softwarekategorie gegen diese zweiundvierzig Stunden an. Das ist ein Markt, der das Problem bepreist, kein Team, das es misst.

Die stärkere Form des Einwands: Reaktionszeit sei eine Eitelkeitskennzahl, denn schneller Kontakt mit einem schlechten Lead ist schlechter als langsamer Kontakt mit einem guten. Das stimmt, und deshalb ist Geschwindigkeit der falsche erste Hebel. Sabnis und Kollegen zeigen auf den anderen Hebel – die Qualität der Vorqualifizierung –, und der hält bei erfahrenen Vertriebspersonen. Geschwindigkeit zählt innerhalb einer qualifizierten Menge. Auf eine unqualifizierte Menge angewandt, verbrennt sie diese nur schneller.

Was diese Woche zu tun ist

Nehmen Sie Ihre letzten zwanzig gewonnenen und Ihre letzten zwanzig verlorenen Abschlüsse und berechnen Sie für jeden eine Zahl: die Stunden zwischen der Anlage des Leads und der ersten menschlichen Handlung daran.

Nicht die erste automatisierte E-Mail. Nicht die erste angelegte Aufgabe. Das erste Mal, dass ein Mensch etwas getan hat, das ein Käufer wahrnehmen konnte.

Legen Sie die beiden Verteilungen übereinander. Zwanzig Abschlüsse geben keinen Zusammenhang her, und wer etwas anderes behauptet, verkauft Ihnen etwas. Sie sehen nach, ob die beiden Verteilungen dieselbe Form haben. Wurden die gewonnenen Abschlüsse deutlich schneller erreicht als die verlorenen, haben Sie gefunden, wohin vier Punkte Abschlussquote gegangen sind – weit vor der Abschlussphase.

Sind die Verteilungen deckungsgleich, ist das genauso viel wert: Sie haben die Naht ausgeschlossen, ehrlich, mit eigenen Daten, und die Besprechung kann in die Abschlussphase zurück – diesmal mit einem Grund.

Abbildung 2 Die Reaktionszeit-Prüfung

DER ABSCHLUSS	LEAD ANGELEGT	ERSTE MENSCHLICHE HANDLUNG	STUNDEN DAZWISCHEN
Benennen. Gewonnen oder verloren.	Datum und Uhrzeit aus dem System	Keine automatische E-Mail, keine Aufgabe	Die Zahl, die niemandem gehört

Zwanzig gewonnene, zwanzig verlorene. Danach die beiden Verteilungen übereinanderlegen und auf die Form sehen, nicht auf den Mittelwert.

Eigenes Arbeitsblatt.

So oder so haben Sie danach eine Zahl für das Intervall, das niemandem gehört. Das ist die erste Bedingung dafür, dass es überhaupt jemandem gehören kann.

Unsichtbar bleibt das, weil jede Funktion in der Besprechung wahrheitsgemäß über den Teil berichtet, den sie sehen kann, und niemand im Unternehmen für die Lücke zwischen zwei wahren Berichten verantwortlich ist. Das Marketing hat die Leads geliefert. Der Vertrieb hat die Pipeline bearbeitet. Beide Folien stimmen.

Die Abschlüsse, die in die Naht gefallen sind, stehen auf keiner der beiden – denn ein Geschäft, das nie bearbeitet wurde, ist nie ein Geschäft geworden. Es ist nichts geworden, und ein Bericht führt nur, was geworden ist.

QUELLEN

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), § 87 Abs. 1 Nr. 6. https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_87.html

Oldroyd, J. B., McElheran, K., & Elkington, D. (2011). The short life of online sales leads. *Harvard Business Review*, 89(3), 34.

Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52–67. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0047>

Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564–579. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.564>

Terho, H., Salonen, A., & Yrjänä, M. (2023). Toward a contextualized understanding of inside sales: The role of sales development in effective lead funnel management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 337–352. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0596>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. Juli). Der Funnel-Engpass, den niemand misst. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/journal/der-funnel-engpass-den-niemand-misst/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Was KI in Revenue Operations wirklich verändert

<https://isoglu.com/de/journal/was-ki-wirklich-veraendert/>

Revenue Operations & KI

Die eine Zahl, die ein kommerzielles Team teilen sollte.

<https://isoglu.com/de/journal/die-eine-zahl-kommerzielles-team/>

Go-to-Market & Pricing

Wenn ein bewährtes Playbook auf einen neuen Markt trifft.

<https://isoglu.com/de/journal/bewaehrtes-playbook-neuer-markt/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand