



GO-TO-MARKET & PRICING

Was ist Account-Based Marketing?

Account-Based Marketing bündelt Vertrieb und Marketing auf strategische Zielkunden. Zielaccounts als individuelle Märkte behandeln und steuern.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

4. September 2026

LESEZEIT

18 Min.

WÖRTER

3.677

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

Management Summary	2
Strategische Definition und ökonomische Zweckbestimmung	4
Mathematische, verhaltensökonomische und datenanalytische Grundlagen	4
Umfassende Taxonomie und Architekturvarianten	6
Ausführliche numerische Fallstudie mit Sensitivitätsanalyse	8
Kritische strukturelle Fehlermodi und Anti-Patterns	10
Diagnostischer Audit-Leitfaden für Führungskräfte	11
Betriebliche Governance, SLAs und organisatorische Umsetzung	13
Empirische Forschung und wissenschaftlicher Belegstand	14
Literatur	15

MANAGEMENT SUMMARY

Account-Based Marketing, kurz ABM, ist ein strategisches Go-to-Market-Modell, das Vertriebs-, Marketing- und Managementressourcen auf eine definierte Auswahl strategischer Unternehmenskunden ausrichtet, die jeweils als eigene Märkte behandelt werden. Statt anonymer Lead-Massen stehen die systematische Durchdringung des Buying Centers und mehrstufige Account-Beziehungen im Fokus. Diese Abhandlung definiert die 1:1-, 1:Few- und 1:Many-Architektur, modelliert die ökonomische Kapitalallokation und liefert praxiserprobte Governance-Leitlinien für nachhaltige Kundenexpansion.

Schlagwörter: Account-Based Marketing · ABM · Go-to-Market-Strategie · Lead-Generierung · Buying Center · B2B-Marketing

Account-Based Marketing, in der modernen B2B-Unternehmenspraxis und Fachliteratur durchgehend als ABM abgekürzt, ist eine hochgradig fokussierte Go-to-Market-Architektur. Hierbei begreifen und bearbeiten Marketing, Vertriebsentwicklung (SDRs), Direktvertrieb und die Unternehmensführung ausgewählte strategische Großkunden oder homogene Kundengruppen nicht als anonyme Zielmasse, sondern jeweils als eigenständige Märkte für sich. Anstatt breit gestreute Inbound-Kampagnen zur Generierung anonymer Webseitenbesucher zu finanzieren, konzentriert ABM die kommerziellen Ressourcen gezielt auf die Gewinnung und den Ausbau eines vorab definierten Portfolios von Zielkunden (Target Accounts), die exakt dem idealen Kundenprofil (Ideal Customer Profile, ICP) entsprechen.

Der operative Kern von Account-Based Marketing liegt in der disziplinierten betriebswirtschaftlichen Ressourcenallokation. Im klassischen, volumengetriebenen B2B-Marketing orientieren sich Kennzahlen an oberflächlichen Aktivitätswerten: Webseiten-Traffic, Formular-Downloads und Marketing Qualified Leads (MQLs). Im anspruchsvollen Enterprise-Geschäft besitzen einzelne Angestellte, die Whitepaper herunterladen, jedoch so gut wie nie die Befugnis zur Auftragsvergabe. Bedeutende Verträge erfordern den mühsam austarierten Konsens eines vielköpfigen Buying Centers aus Fachbereichsleitern, IT-Architekten, Sicherheitsbeauftragten und Einkäufern.

Werden komplexe Unternehmensbeschaffungen als reines Massengeschäft behandelt, entsteht massiver wirtschaftlicher Leerlauf. Das Marketing feiert tausende generierte Kontakte, während der Vertrieb die Datenbestände ignoriert und auf eigene Faust Kaltakquise betreibt. Account-Based Marketing überwindet diese strukturelle Fehlsteuerung. Es ist kein isoliertes Software-Werkzeug oder Bannerwerbepaket, sondern ein verbindliches Unternehmensbetriebssystem, das Marketingbudgets und Vertriebszeiten direkt an das reale Umsatzpotenzial strategischer Kunden koppelt.

Abbildung 1 Die Account-Tiering-Architektur im Account-Based Marketing

ABM-Programmstufe	Zielkundenvolumen	Personalisierungstiefe	Primäre Vertriebskanäle	Typisches Zielkundenpotenzial
Stufe 1: Strategisches ABM (1:1)	10 bis 50 Accounts	100 % individuell recherchiert	Vorstands-Roundtables, individuelle ROI-Audits, Vor-Ort-Workshops	Über 250.000 Euro ARR / Strategische Flaggschiffe
Stufe 2: ABM Lite (1:Few)	50 bis 250 Accounts	Segment- und branchenspezifisch	Vertikale Fachwebinare, Branch-En-Roundtables	75.000 bis 250.000 Euro ARR / Wachstumsaccounts
Stufe 3: Programmatisches ABM (1:Many)	250 bis über 1.000 Accounts	Automatisierte dynamische Regeln	Intent-gesteuerte Digitalanzeigen, dynamische Webseiten	25.000 bis 75.000 Euro ARR / Skalierungssegment
Bestands-Expansion (ABM)	Aktiver Enterprise-Kundenstamm	Beziehungs- und telemetrie-basiert	Strategische Quartalsgespräche, Technologie-Roadmaps	Top 20 % des bestehenden Kundenumsatzes

ABM-Governance-Framework des Autors, gestützt auf Kundenwert- und Absatzkanalforschung von Biemans u. a. (2022), Frazier (1999) sowie Reinartz und Kumar (2000).

Strategische Definition und ökonomische Zweckbestimmung

Auf Vorstandsebene ist Account-Based Marketing die konsequente Institutionalisierung extremer Kundenfokussierung. Es trägt dem Umstand Rechnung, dass B2B-Märkte einer extremen Pareto-Verteilung unterliegen: Ein winziger Prozentsatz der Kundenunternehmen generiert den überwiegenden Teil des langfristigen operativen Unternehmensgewinns. Das gleichmäßige Streuen von Marketing- und Vertriebsgeldern über zehntausende Adressen ist eine ineffiziente Kapitalallokation. ABM bündelt die Kapazitäten genau dort, wo der erwartete finanzielle Ertrag den hohen Betreuungsaufwand rechtfertigt.

Die ökonomische Zweckbestimmung einer professionellen ABM-Organisation umfasst fünf fundamentale Dimensionen:

- 1 Beseitigung von Lead-Verlusten an der Schnittstelle: Im traditionellen Trichtermodell (Inbound Funnel) werden zwischen 85 % und 95 % aller generierten Marketingkontakte vom Vertrieb ignoriert. Erfahrene Vertriebsmitarbeiter wissen, dass Einzelanfragen kleinerer Unternehmen die geforderten Mindestvertragswerte nicht erreichen. ABM ersetzt den klassischen Lead-Übergabeprozess durch eine gemeinsam verabschiedete Zielkundenliste (Target Account List, TAL). Marketing und Vertrieb vereinbaren im Vorfeld, welche Unternehmen bearbeitet werden, was den chronischen Konflikt um Lead-Qualität eliminiert.
- 2 Steigerung des durchschnittlichen Auftragswerts (Average Contract Value): Im Massenmarketing müssen Produkte allgemein und horizontal positioniert werden, was zu austauschbaren Angeboten und Preiskämpfen führt. ABM ermöglicht eine tiefe, accountspezifische Recherche, die verdeckte Schwachstellen in den Geschäftsbereichen des Kunden aufdeckt. Indem die eigene Lösung als maßgeschneiderte Antwort auf zentrale Unternehmensziele positioniert wird, lassen sich substantielle Preisprämien durchsetzen, die den Auftragswert um 25 % bis 45 % steigern.
- 3 Mehrgleisige Durchdringung des Buying Centers (Multi-Threading): Enterprise-Abschlüsse verlangen die Zustimmung zahlreicher Fachabteilungen. Breites Marketing erreicht Vorstände selten: Finanzvorstände oder CISOs laden keine Standard-Whitepaper herunter. ABM steuert die Ansprache synchron: Während der Direktvertrieb mit den Fachbereichsleitern spricht, flankiert das Marketing die IT-Architekten mit Fachartikeln und die eigene Geschäftsführung nimmt Kontakt zum Vorstand des Kunden auf.
- 4 Verkürzung der Verkaufszyklen im Großkundengeschäft: Unkoordinierte Enterprise-Verhandlungen ziehen sich oft über neun bis fünfzehn Monate hin, da die Prüfungen nacheinander erfolgen: Zuerst die Fachabteilung, dann die IT, Monate später die IT-Sicherheit und zuletzt der Einkauf. ABM leistet Aufklärungsarbeit parallel. Durch die frühzeitige Vorlage von Sicherheits- und Wirtschaftlichkeitsanalysen werden Entscheidungsblockaden im Vorfeld aufgelöst.
- 5 Schutz und Ausbau des Kundenwerts im Bestand: ABM beschränkt sich keineswegs auf die Neukundenakquise, sondern entfaltet seine größte Hebelwirkung im Bestandskundengeschäft. Die Anwendung von strategischem 1:1-ABM auf bestehende Schlüsselkunden stellt sicher, dass Managementkontakte gepflegt, Wettbewerber verdrängt und systematische Zusatzverkäufe realisiert werden.

Mathematische, verhaltensökonomische und datenanalytische Grundlagen

Ein professionelles ABM-Programm verlässt sich nicht auf subjektive Bauchentscheidungen bei der Kundenauswahl, sondern basiert auf formaler mathematischer Optimierung der Kapitalallokation und ökonometrischer Nutzentheorie.

1. Das mathematische Modell der GTM-Kapitalallokation

Ein Unternehmen verfüge über ein gesamtes Go-to-Market-Budget B , das auf ein Universum von N potenziellen Zielunternehmen verteilt werden soll, indiziert mit i in $\{1, 2, \dots, N\}$. Für jeden Account i muss die Geschäftsführung das optimale kommerzielle Budget $c_i \geq 0$ bestimmen (bestehend aus Rechercheaufwand, Vor-Ort-Veranstaltungen, zielgerichteten Kampagnen und dedizierten Vertriebszeiten).

Ziel ist die Maximierung des gesamten erwarteten Kapitalwerts ($E[NPV]$) des Zielkundenportfolios:

Unter der Budgetrestriktion:

$$\sum_{i=1}^N c_i \leq B$$

Bedeutung der Parameter:

- ACV_i ist das geschätzte jährliche Vertragswertpotenzial des Accounts i .
- m beziffert die Bruttodeckungsbeitragsmarge des Anbieters.
- $LTV_Multiplikator = \frac{1}{c_{churn} + d}$ ist der Barwertfaktor des Kundenwerts basierend auf Churn-Rate c_{churn} und Diskontierungssatz d .
- $P(\text{Gewinn}_i | c_i)$ ist die Wahrscheinlichkeit, den Account i in Abhängigkeit vom investierten Budget c_i als Kunden zu gewinnen und zu halten.

2. Die s-förmige Account-Reaktionsfunktion

Im Enterprise-Vertrieb verläuft die Abschlusswahrscheinlichkeit $P(\text{Gewinn}_i | c_i)$ nicht linear. Geringe Investitionen (etwa zwei Serien-E-Mails und ein Prospekt) führen zu einer Abschlusswahrscheinlichkeit von praktisch null, da sie das Gremium nicht erreichen. Ab einem bestimmten Mindestaufwand steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit sprunghaft an, bevor sie bei exzessiven Ausgaben in eine Sättigung übergeht.

Diese Schwellenwertdynamik wird über eine logistische Reaktionsfunktion modelliert:

Wobei:

- θ_i die kritische Investitionsschwelle beziffert: das Mindestbudget, das erforderlich ist, um ein relevantes mehrgleisiges Engagement im Buying Center auszulösen.
- $\kappa_i > 0$ die Reaktionsintensität des Accounts darstellt (abhängig von Leidensdruck und Produkteignung).
- $P_{max,i}$ die maximal erreichbare Abschlusswahrscheinlichkeit gegen den Wettbewerb ist.

Dies beweist mathematisch, warum Massenmarketing im Enterprise-Segment versagt: Verteilt man ein Budget von 1.000.000 Euro gleichmäßig auf 10.000 Adressen, entfallen exakt 100 Euro auf jedes Unternehmen ($c_i \text{ much less than } \theta_i$). Alle Accounts bleiben weit unter der Aktivierungsschwelle θ_i , und die Abschlussquote nähert sich null. Konzentriert man dieselbe Summe hingegen mit je 20.000 Euro auf 50 ausgewählte Tier-1-Großkunden ($c_i \geq \theta_i$), wird die Schwellenfunktion überschritten, was zu maximaler Ertragswirksamkeit führt.

3. Langfristiger Kundenwert und Ertragsdisziplin: Reinartz & Kumar

Die Konzentration hoher Budgets auf Großkunden schafft eine betriebswirtschaftliche Verpflichtung: Die gewonnenen Kunden müssen über ihre Lebensdauer dauerhaft profitabel sein.

Reinartz und Kumar (2000) prüften vier Erwartungen an lange Kundenbeziehungen und berichten, die Befunde „challenge all the expectations derived from the literature“: „Long-life customers are not necessarily profitable customers.“ Die Evidenz stammt von einem großen Katalogversender über ein Dreijahresfenster in einem nicht-vertraglichen Umfeld, ist also eine Warnung vor der Annahme und kein gemessenes Gesetz für Großkunden. Der Mechanismus, der im ABM zählt, ist der hier direkt beobachtbare: Großkunden können individuelle Anpassungen, dauerhaft erreichbare Betreuerteams und wiederkehrende Preisnachlässe verlangen.

4. Schnittstellenkoordination und Absatzkanalforschung: Frazier & Biemans

Die organisatorische Koordination von Marketing, Vertrieb und Geschäftsleitung um Großkunden greift auf die Channel-Governance-Literatur von Frazier (1999) und den Schnittstellen-Review von Biemans u. a. (2022) zurück. Beide setzen eine Forschungsagenda, statt Ergebnisse zu berichten, und das sollte vor jeder Verwendung gesagt sein.

Frazier (1999) setzt die Agenda für die Koordination autonomer Kanalmitglieder und sagt offen, wie weit sie reicht: „we have barely touched the surface of all the managerial issues that need to be addressed“, und „many issues of managerial importance relating to the organization and management of channels“ bleiben offen. Biemans u. a. (2022) werten 73 Artikel zur Schnittstelle aus und berichten, dass „these differences often result in communication problems between marketing and sales, which in turn contribute to a lack of trust and“ Ressentiment. Keine der beiden Arbeiten berichtet eine Abbruchquote oder einen Effekt auf die Abschlussgeschwindigkeit, und deshalb behauptet diese Seite beides nicht. ABM gibt den zwei Funktionen einen gemeinsamen Gegenstand der Verantwortung: eine Gestaltungsantwort auf das berichtete Problem, kein belegtes Heilmittel.

Umfassende Taxonomie und Architekturvarianten

Ein ausgereiftes Account-Based-Marketing-System gliedert sich in eine dreistufige Kontrollhierarchie, kombiniert mit mehrschichtiger Absichtsdaten-Triangulation (Intent Data).

Abbildung 1 Umfassende Taxonomie und Architekturvarianten

DIE DREISTUFIGE ABM-HIERARCHIE

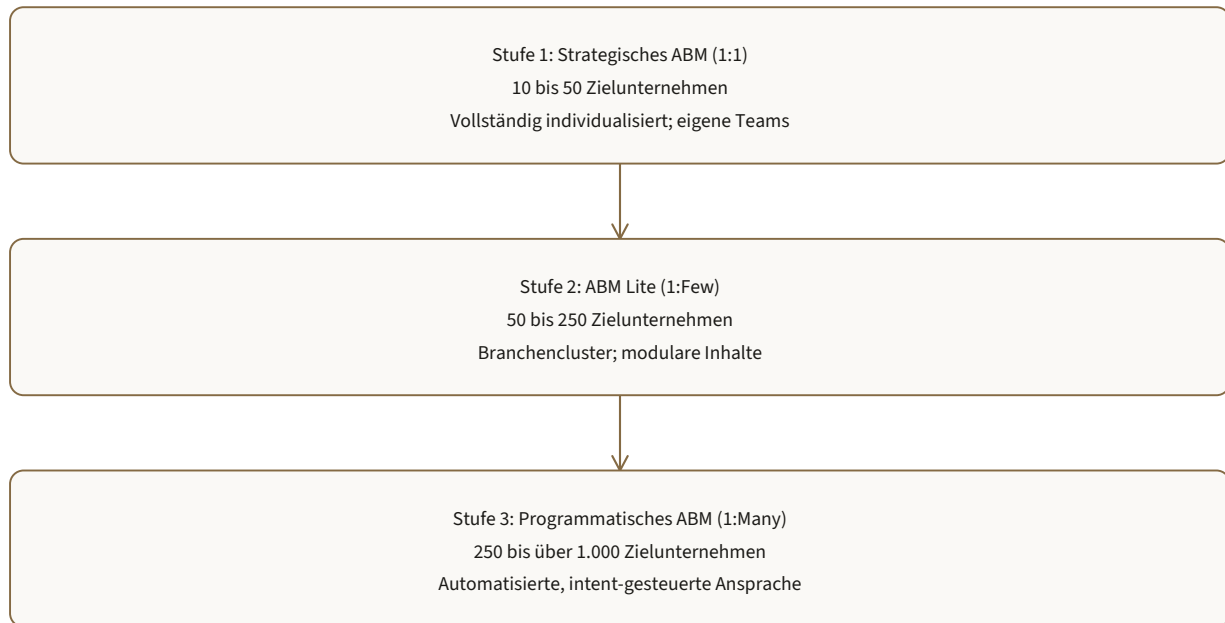


Diagramm aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Die drei operativen Programmstufen

- 1 Stufe 1: Strategisches ABM (1:1-Ansatz): Zielvolumen: 10 bis 50 Großunternehmen pro Jahr. Kundenprofil: Konzerne und Branchenführer mit einem jährlichen Vertragspotenzial von über 250.000 Euro ARR. Budgetaufwand: 15.000 bis 30.000 Euro dediziertes Marketing- und Vertriebsbudget je Account pro Jahr. Maßnahmen: Erstellung detaillierter Account-Dossiers mit Analyse von Geschäftsberichten, IT-Landschaften und Führungsstrukturen. Eigene, individualisierte Landingpages und maßgeschneiderte ROI-Rechner. Exklusive Executive-Dinners auf Vorstandsebene und Strategieworkshops vor Ort. Gedruckte, hochindividuelle Gutachten direkt an den Finanzvorstand.
- 2 Stufe 2: ABM Lite (1:Few-Ansatz): Zielvolumen: 50 bis 250 Unternehmen, gegliedert in Cluster von 10 bis 20 Firmen mit ähnlichen geschäftlichen Herausforderungen. Kundenprofil: Gehobener Mittelstand mit einem Vertragspotenzial zwischen 75.000 und 250.000 Euro ARR. Budgetaufwand: 3.000 bis 6.000 Euro je Account pro Jahr. Maßnahmen: Zielgruppenbezogene Fachinhalte für spezifische Branchensegmente. Exklusive virtuelle Fach-Roundtables mit bestehenden Referenzkunden. Modulare Fallstudien mit branchenspezifischen Rentabilitätsnachweisen. Synchronisierte Vertriebssequenzen parallel zu zielgerichteten LinkedIn-Kampagnen.
- 3 Stufe 3: Programmatisches ABM (1:Many-Ansatz): Zielvolumen: 250 bis über 1.000 qualifizierte Accounts. Kundenprofil: Unternehmen, die dem ICP entsprechen, mit einem Vertragswert zwischen 25.000 und 75.000 Euro ARR. Budgetaufwand: 500 bis 1.500 Euro je Account pro Jahr. Maßnahmen: Automatisierte, IP-basierte Personalisierung der Firmenwebseite nach Branche. Programmatische Werbeausspielung basierend auf externen Themensuchen (Intent Surges). Automatisierte E-Mail-Workflows, die durch konkrete Interaktionen des Kunden ausgelöst werden.

Triangulation von Absichtsdaten (Intent Data)

Zur dynamischen Steuerung der Kapazitäten trianguliert die ABM-Organisation drei unabhängige Datenquellen:

Tabelle 2 Triangulation von Absichtsdaten (Intent Data)

Datenebene	Datenquelle	Beobachtetes Signal	Operative Reaktion
First-Party-Intent	Eigene Webseite, Produkttests	Account-IP besucht Preisseite oder API-Dokumentation	Vertrieb kontaktiert das Buying Center innerhalb von 24 Stunden
Second-Party-Intent	Bewertungsportale (G2, OMR)	Zielkunde vergleicht das eigene Produkt mit Wettbewerbern	Marketing schaltet gezielte Vergleichsanzeigen
Third-Party-Intent	B2B-Verlagsnetzwerke (Bombora)	Ungewöhnlich hohe Suchaktivität nach Kern- begriffen der Branche	Account wird von Stufe 3 in Stufe 2 hochgestuft; Vertriebsstart

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Ausführliche numerische Fallstudie mit Sensitivitätsanalyse

Um den wirtschaftlichen Unterschied zwischen traditionellem Lead-Marketing und fokussiertem Account-Based Marketing zu belegen, untersuchen wir einen Anbieter von Enterprise-Logistiksoftware: LogiChain Global GmbH.

Ausgangslage und Unternehmensprofil

- Jährliches Marketingbudget: 1.200.000 Euro.
- Vertriebsmannschaft: 15 erfahrene Account Executives (AEs) und 10 Sales Development Reps (SDRs).
- Zielmarkt: Internationale Industrie-, Handels- und Logistikkonzerne.
- Bewertungsmultiplikator: 7,0x ARR.
- Bruttomarge: 80 % ($m = 0,80$).

Ausgangslage: Traditionelle Lead-Generierung (Massenansatz)

Unter dem alten Modell verteilte LogiChain das Budget von 1.200.000 Euro auf breite digitale Kanäle:

- Suchmaschinenwerbung, gesponserte Fachartikel und große Messeauftritte.
- Ergebnisse der Massenkampagne: Webseitenbesucher: 450.000 Personen. Generierte Kontakte (Leads): 12.000 Kontakte (100 Euro Kosten je Lead). Marketing Qualified Leads (MQLs): 2.400 MQLs (Whitepaper-Downloads mit Firmen-E-Mail).
- Trichterausbeute im Vertrieb: Von 2.400 MQLs konnten die SDRs nur 160 echte Verkaufschancen (SQLs) qualifizieren. 93,3 % der Kontakte waren Studenten, Berater oder unpassende Kleinfirmen. Gewonnene Kunden: 16 Enterprise-Abschlüsse (Abschlussquote 10,0 %). Durchschnittlicher Vertragswert (ACV): 60.000 Euro ARR (ohne spezifische Unterlagen dominierte der Preiswettbewerb). Erzielter Neukundenumsatz: $16 \times 60.000 \text{ Euro} = 960.000 \text{ Euro ARR}$.

- Betriebswirtschaftliches Fazit: Das Marketing gab 1.200.000 Euro aus, um 960.000 Euro ARR zu generieren. Dies führte zu einem unmittelbaren Liquiditätsverlust von 240.000 Euro im ersten Jahr.

Nach Transformation: Gestaffeltes 3-Stufen-ABM

Die Unternehmensführung schichtet das Budget von 1.200.000 Euro vollständig in ein koordiniertes ABM-Programm um:

- Stufe 1 (Strategisches 1:1): 500.000 Euro für 25 ausgewählte Flaggschiff-Konzerne (20.000 Euro je Account).
- Stufe 2 (ABM Lite 1:Few): 400.000 Euro für 100 Enterprise-Zielkunden (4.000 Euro je Account über fünf Industrie-Cluster).
- Stufe 3 (Programmatisches 1:Many): 300.000 Euro für 400 mittelständische Zielkunden (750 Euro je Account).

Operative Leistungssteigerung nach Transformation

Die konzentrierte Bearbeitung führt zu einer Vervielfachung der Vertriebseffizienz über alle Stufen:

- 1 Ergebnis Stufe 1 (25 Top-Konzerne): Individuelle ROI-Gutachten und Vorstandsgespräche erzielen eine Abschlussquote von 32,0 % (8 gewonnene Großkunden aus 25 Zielaccounts). Strategische Positionierung steigert den Vertragswert auf durchschnittlich 250.000 Euro ARR. ARR-Zuwachs Stufe 1: $8 \times 250.000 \text{ Euro} = 2.000.000 \text{ Euro ARR}$.
- 2 Ergebnis Stufe 2 (100 Zielkunden): Vertikale Webinare und synchronisierte Vertriebsaktivitäten erzielen eine Abschlussquote von 14,0 % (14 gewonnene Kunden). Der durchschnittliche Vertragswert erreicht 120.000 Euro ARR. ARR-Zuwachs Stufe 2: $14 \times 120.000 \text{ Euro} = 1.680.000 \text{ Euro ARR}$.
- 3 Ergebnis Stufe 3 (400 Skalierungskunden): Intent-gesteuerte Ansprache und personalisierte Webseiten konvertieren 18 Kunden (4,5 % Abschlussquote). Durchschnittlicher Vertragswert: 60.000 Euro ARR. ARR-Zuwachs Stufe 3: $18 \times 60.000 \text{ Euro} = 1.080.000 \text{ Euro ARR}$.

Gesamtwirtschaftlicher Vergleich und Unternehmenswert

Tabelle 3 Gesamtwirtschaftlicher Vergleich und Unternehmenswert

Kennzahl der Vertriebsleistung	Traditionelles Lead-Marketing	Gestaffeltes 3-Stufen-ABM	Absolute Differenz	Relative Veränderung
Bearbeitete Zielkunden	Unbestimmt (anonym)	525 geprüfte Accounts	Entfällt	100 % ICP-Fokus
Gewonnene Neukunden	16 Kunden	40 Kunden	+24 Kunden	+150,0 %
Durchschnittliche Abschlussquote	10,0 %	24,5 %	+1.450 Basispunkte	+145,0 %
Durchschnittlicher Vertragswert	60.000 Euro ARR	119.000 Euro ARR	+59.000 Euro	+98,3 % Zuwachs
Erzielter Gesamtumsatz (ARR)	960.000 Euro	4.760.000 Euro	+3.800.000 Euro	+395,8 % Wachstum
Eingesetztes Marketingbudget	1.200.000 Euro	1.200.000 Euro	0 Euro (Gleichbleibend)	Identischer Kostenrahmen
Netto-Deckungsbeitrag (Jahr 1)	-432.000 Euro (Verlust)	+2.608.000 Euro	+3.040.000 Euro	Hochprofitabel
Akquisitionskosten je Kunde (CAC)	75.000 Euro	30.000 Euro	-45.000 Euro	-60,0 % CAC-Senkung
Unternehmenswertzuwachs (7,0x)	6.720.000 Euro	33.320.000 Euro	+26.600.000 Euro	Massive Wertschöpfung

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Mit dem exakt identischen Marketingbudget von 1,2 Millionen Euro steigert LogiChain Global den generierten Jahresumsatz von 960.000 Euro auf 4.760.000 Euro. Das Unternehmen senkt die Akquisitionskosten um 60 %, erzielt einen positiven Deckungsbeitragsgewinn von über 2,6 Millionen Euro und steigert den Unternehmenswert bei konstantem Multiplikator um mehr als 26,6 Millionen Euro.

Kritische strukturelle Fehlermodi und Anti-Patterns

Beim Aufbau von ABM-Initiativen treten regelmäßig sechs klassische Fehlermuster auf:

1. Das Missverständnis von ABM als reines Werbeformat

Das häufigste Missverständnis besteht darin, ABM mit dem Kauf von IP-gesteuerter Bannerwerbung gleichzusetzen. Unternehmen schalten Werbeanzeigen auf IP-Adressen von Großkunden und bezeichnen dies als ABM. Ohne parallele persönliche Vertriebsansprache und Vorstandsunterstützung verpufft Online-Werbung wirkungslos. Gegenmaßnahme: Kein Zielkunde erhält bezahlte Werbeeinblendungen, ohne dass der zuständige Vertriebsmitarbeiter zeitgleich eine abgestimmte persönliche Ansprache durchführt.

2. Die Aufblähung der Zielkundenliste

Aus Angst, Chancen zu verpassen, erweitert die Vertriebsleitung die Zielkundenliste oft auf tausende Unternehmen. Enthält eine Stufe-1-Liste jedoch 2.000 Adressen, handelt es sich nicht mehr um ABM, sondern um klassisches Massengeschäft. Die Recherchekapazitäten werden verwässert und echte Individualisierung wird unmöglich. Gegenmaßnahme: Strikte Obergrenzen: Maximal 50 Accounts in Stufe 1 je verantwortlichem Marketingmanager; maximal 250 Accounts in Stufe 2. Neue Kunden dürfen nur aufgenommen werden, wenn andere ausscheiden.

3. Der verfrühte Abbruch aus Ungeduld

Verkaufszyklen bei Großkonzernen dauern typischerweise neun bis fünfzehn Monate. Wenn Vorstände nach 60 Tagen noch keine Vertragsabschlüsse sehen, verfallen sie oft in Panik und kehren zu schneller Lead-Generierung zurück. Gegenmaßnahme: Etablierung von Frühindikatoren zur Erfolgsmessung: Messung der Gremienabdeckung (Anzahl erreichter Entscheider je Account) und der Konversionsrate in qualifizierte Termine, während Umsatzerträge erst nach sechs bis zwölf Monaten bewertet werden.

4. Das mangelhaft geprüfte Kundenprofil (Falsches ICP)

Unternehmen wählen oft bekannte DAX-Konzerne als Zielkunden aus, rein aufgrund ihrer Markenstärke. Wenn diesen Konzernen jedoch die technologische Infrastruktur oder der konkrete Bedarf für die Software fehlt, wird das gesamte ABM-Budget verbrannt. Gegenmaßnahme: Definition des ICP anhand harter technologischer und betrieblicher Ausschlusskriterien. Aufnahme in die Liste nur nach verifiziertem Nachweis von Bedarf und Passung.

5. Der unkoordinierte Alleingang des Vertriebs

Senden Vertriebsmitarbeiter unpersönliche Massen-E-Mails an Vorstände derselben Unternehmen, die zeitgleich hochwertige, individuelle Marketingunterlagen erhalten, entsteht ein unprofessioneller Eindruck beim Kunden. Gegenmaßnahme: Vollständige Synchronisation der Vertriebssequenzen mit den Marketingaktivitäten über eine gemeinsame Plattform.

6. Vernachlässigung des Bestandskundengeschäfts

Viele Unternehmen beschränken ABM ausschließlich auf die Neukundengewinnung. Bei etablierten Softwareunternehmen stammen jedoch bis zu 70 % des jährlichen Wachstums aus dem Ausbau bestehender Großkunden. Gegenmaßnahme: Feste Zuweisung von mindestens 25 % des ABM-Budgets für strategische Bestandskunden zur gezielten Platzierung von Zusatzmodulen.

Diagnostischer Audit-Leitfaden für Führungskräfte

Marketing-, Vertriebs- und kaufmännische Vorstände können ihre ABM-Reife anhand dieses 10-Punkte-Katalogs auditieren.

Abbildung 2 Diagnostischer Audit-Leitfaden für Führungskräfte

10-PUNKTE-AUDIT ZUM ACCOUNT-BASED MARKETING

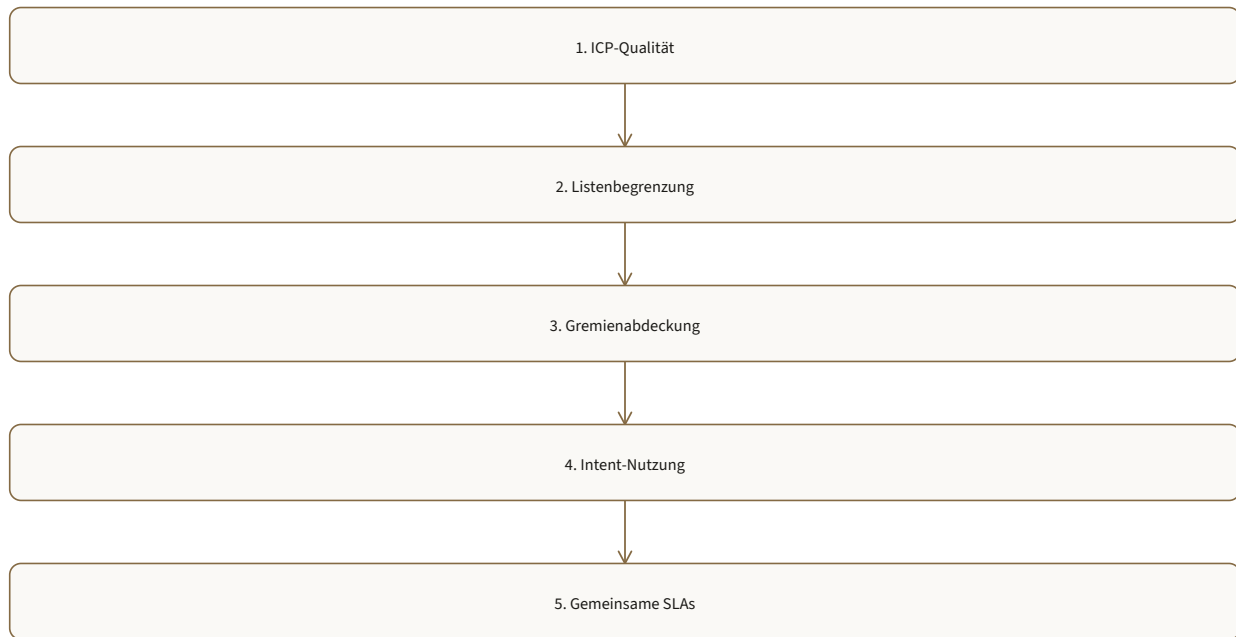


Diagramm aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Der 10-Punkte-Audit-Katalog

- 1 Fundiertes Kundenprofil (ICP): Basiert die Zielkundenliste auf empirischen Daten zu Technologiestack, Unternehmensgröße und historischen Erfolgen statt auf Wunschlisten des Vertriebs?
- 2 Begrenzte Zielkundenanzahl: Ist die Stufe 1 strikt auf maximal 50 Accounts je dediziertem Team begrenzt, um eine echte inhaltliche Individualisierung zu sichern?
- 3 Gemeinsame Listenverantwortung: Verabschieden Vertriebs- und Marketingleitung die Zielkundenliste quartalsweise in einer gemeinsamen Sitzung?
- 4 Messung der Gremienabdeckung: Misst das Reporting die Durchdringung aller relevanten Rollen im Buying Center statt reiner Klickzahlen einzelner Personen?
- 5 Mehrschichtige Absichtsdaten: Trianguliert das System Webseitenbesuche, Bewertungsportale und externe Themensuchen zur dynamischen Priorisierung von Zielkunden?
- 6 Synchronisierte Vertriebsansprache: Erfolgen persönliche Vertriebskontakte und digitale Marketingkampagnen zeitlich und inhaltlich exakt aufeinander abgestimmt?
- 7 Zielgruppenspezifischer Content: Stellt das Marketing passgenaue Unterlagen bereit, die gezielt auf die Prioritäten von CFOs, IT-Leitern und Fachbereichsverantwortlichen eingehen?
- 8 Fortschrittsmessung nach Phasen: Wird der Erfolg anhand von Pipeline-Geschwindigkeit, Gremienbreite und Terminkonversionen bewertet statt an bloßen Lead-Zahlen?
- 9 Fokus auf Bestandskunden: Fließen mindestens 25 % der ABM-Kapazitäten in die Verteidigung und Erweiterung bestehender Schlüsselkunden?
- 10 Gemeinsame Vergütungsanreize: Ist die variable Vergütung der Marketing- und Vertriebsteams an den tatsächlich erzielten Pipeline-Umsatz gekoppelt?

Betriebliche Governance, SLAs und organisatorische Umsetzung

Ein funktionierendes ABM-System erfordert verbindliche Rollenbeschreibungen, feste Rhythmen und transparente Schnittstellenvereinbarungen zwischen Marketing und Vertrieb.

RACI-Steuerungsmatrix für das Account-Based Marketing

Tabelle 4 RACI-Steuerungsmatrix für das Account-Based Marketing

ABM-Kernaufgabe	Enterprise-Marketing	Account Executive (AE)	SDR / Vertriebsentwicklung	RevOps & Analytics	Geschäftsführung
Auswahl der Zielkundenliste	Responsible	Responsible	Consulted	Accountable	Consulted
Recherche der Account-Dossiers	Responsible	Accountable	Responsible	Informed	Informed
Erstellung individueller Inhalte	Accountable	Consulted	Informed	Informed	Informed
Digitale Kampagnensteuerung	Accountable	Informed	Informed	Consulted	Informed
Mehrgleisige Direktansprache	Consulted	Accountable	Responsible	Informed	Informed
Organisation von Executive-Events	Responsible	Consulted	Informed	Informed	Accountable
Reporting des Gremienengagements	Consulted	Informed	Informed	Accountable	Responsible

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Feste Steuerungsrouinen

Zur Sicherung der operativen Abstimmung etablieren führende Unternehmen drei feste Routinen:

- 1 Zweiwöchentlicher Zielkunden-Review (Marketing + AEs + SDRs): Eine 45-minütige Arbeitssitzung zur Analyse der aktiven Stufe-1- und Stufe-2-Accounts. Teams prüfen Absichtsdaten, evaluieren erreichte Entscheider und planen die nächsten Schritte.
- 2 Monatliche Neugewichtung der Zielstufen (VP Marketing + VP Sales + RevOps): Analyse von externen Absichtsdaten. Accounts mit starker Aktivität werden in höhere Stufen befördert; inaktive Accounts werden herabgestuft.
- 3 Quartalsweiser ABM-Umsatzgipfel (CEO + CRO + CMO + CFO): Strategische Vorlage zur Bewertung von Programm-ROI, Auftragswertentwicklung und Akquisitionskosten.

Verbindliche Service Level Agreements (SLAs)

Zur Vermeidung organisatorischer Reibungsverluste gelten klare Fristen:

- Reaktion auf Absichtsdaten: Zeigt ein Zielkunde der Stufe 1 oder 2 starke Aktivitäten (Besuch von Preisseiten), muss der zuständige Vertriebsmitarbeiter innerhalb von 24 Stunden eine abgestimmte Ansprache einleiten.
- Bereitstellung individueller Materialien: Das Marketing muss angeforderte maßgeschneiderte Unterlagen (z. B. individuelle ROI-Rechner) innerhalb von 7 Werktagen bereitstellen.

- Einbindung der Geschäftsführung: Erreicht ein Stufe-1-Kunde die vertiefte Evaluierungsphase, muss innerhalb von 10 Werktagen ein Kontakt auf Geschäftsführungsebene hergestellt werden.

Empirische Forschung und wissenschaftlicher Belegstand

Die Prinzipien des Account-Based Marketing stützen sich auf fundierte Erkenntnisse der Absatzkanalforschung, Schnittstellenorganisation und Kundenwertanalyse.

Frazier (1999) ist der Ort, an dem die Frage der Koordination autonomer Parteien gerahmt wird, und es ist ein Review mit expliziter Agenda, kein Nachweis: „a variety of research needs still exist regarding constructs and issues examined in prior channels research.“ Den Zielkunden als partnerschaftliche Wertschöpfungsbeziehung zu lesen, ist meine Erweiterung dieses Rahmens und kein Befund daraus.

Biemans u. a. (2022) ist die Landkarte dessen, was die Literatur zur Schnittstelle enthält: „we identify 73 articles“ aus den Jahren 1990 bis 2021. Berichtet wird ein Mechanismus, keine Rangfolge von Ursachen: Die „thought-world differences between the two functions that“ eigene Subkulturen bilden, erzeugen Kommunikationsprobleme und fehlendes Vertrauen. Dass diese Trennung die Hauptursache für Ineffizienz im B2B ist, sagt der Review nicht, und diese Seite sagt es auch nicht. ABM institutionalisiert die beschriebene Verzahnung, und ob es die Ineffizienz behebt, ist eine offene Frage.

Reinartz und Kumar (2000) sind der Grund, Vertragsdauer mit Kostendisziplin zu verbinden statt Profitabilität aus ihr abzuleiten. Geprüft wurde, ob lange Beziehungen höhere Lebenszeitprofitabilität, steigende Gewinne, niedrigere Betreuungskosten und höhere Preise mitbringen, und alle vier Erwartungen wurden infrage gestellt. Es sind die Daten eines Unternehmens über drei Jahre, und die operative Folge ist eine Frage statt einer Quote: Was kostet dieser Account tatsächlich in der Betreuung?

Durch die Verknüpfung zielgerichteter Kontingentierung, mathematischer Kapitalallokationsmodelle, mehrschichtiger Absichtsdaten und verbindlicher Führungsroutinen wandelt sich Account-Based Marketing von einem Marketingtrend zu einem unverzichtbaren Treiber für nachhaltiges Umsatzwachstum und Unternehmenswert.

Für angrenzende Steuerungsfragen siehe Akquisitionsthese und Kunden-Gesundheits-Score.

- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 16–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226–240. <https://doi.org/10.1177/0092070399272007>
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17–35. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 4. September). Was ist Account-Based Marketing? Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-account-based-marketing/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist ein Buying Center?

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

Go-to-Market & Pricing

Account-based Marketing ist Ressourcenallokation

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

Go-to-Market & Pricing

ABM-Auswahl ist keine Personalisierung

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand