



REVENUE OPERATIONS & KI

Was ist Lead-Routing? Zuständigkeit ist eine Messgrenze

Lead-Routing weist einen zulässigen Lead einer Person oder Queue zu. Regel, Kapazität, Reaktion und Ergebnis machen die Zuweisung prüfbar.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

6. September 2026

LESEZEIT

10 Min.

WÖRTER

2.085

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

Management Summary	2
Was bedeutet Lead-Routing?	3
Welche Felder machen eine Zuweisung reproduzierbar?	4
Warum verändert Routing die Vergleichsmenge?	4
Wie sieht ein Routing-Arbeitsblatt aus?	4
Was tragen die Studien zu einer Routing-Prüfung bei?	6
Welche Quoten darf ein Team benennen?	7
Was ist Lead-Routing nicht?	7
Wie prüft ein Team eine Routing-Regel?	8
Kann Lead-Routing die Conversion verbessern?	9
Referenzen	10

MANAGEMENT SUMMARY

Lead-Routing ist die Regel, die einen für den Prozess zugelassenen Lead unter einer benannten Grundgesamtheit und einem Zeitfenster einer Person oder Queue zuweist. Das ist etwas anderes als Erfassung, Qualifikation, Scoring, Nachfassen oder Conversion. Dieser Beitrag baut ein synthetisches Zuweisungsregister mit Regelversion, Kapazitätsstatus, Zuständigkeit, Reaktionsereignis, Neuzuweisung und Ergebnis auf. Drei vollständig vorliegende Studien halten gewonnene, verlorene und abgebrochene Gelegenheiten auseinander, trennen Käufer- und Verkäuferperspektive und grenzen frühes Beenden von Routing-Erfolg ab. Die Formeln sind eigene Konventionen. Sie helfen, den Nenner zu benennen und eine Routing-Änderung zu prüfen, ohne überall einen Conversion-Effekt zu behaupten.

Schlagwörter: Lead-Routing · Lead-Zuweisung · Lead-Management · Vertriebsmanagement · CRM-Ergebnisse · Pipeline-Messung

Ein Lead kann um 09:04 erfasst sein und um 09:30 noch keine belastbare Zuständigkeit haben. Er kann der richtigen Queue zugewiesen sein und trotzdem hinter einer vollen Arbeitslast warten. Er kann schnell eine Reaktion erhalten und am Ende eine abgebrochene Gelegenheit statt eines Wettbewerbsverlusts sein. Das Zuweisungsregister entsteht vor dem kommerziellen Ergebnis.

Lead-Routing ist die Regel, die einen für den Prozess zugelassenen Lead unter einer benannten Grundgesamtheit und einem Zeitfenster einer Person oder Queue zuweist. Die Regel beantwortet, wer den Lead erhält, wann die Zuweisung erfolgt und welcher Regelstand die Entscheidung ausgelöst hat. Sie zeigt weder automatisch die Lead-Qualität noch, dass die Routing-Regel eine spätere Conversion verursacht hat.

Was bedeutet Lead-Routing?

Das Wort Lead verdichtet oft mehrere Ereignisse. Die Erfassung hält den Eingang fest. Die Qualifikation entscheidet, ob der Datensatz zur zulässigen Grundgesamtheit gehört. Das Routing weist den Datensatz einer Person oder Queue zu. Das Nachfassen hält eine Handlung fest. Die Neuzuweisung protokolliert einen Zuständigkeitswechsel. Das Ergebnis beschreibt, was bis zu einem benannten Zeitpunkt passiert ist. Diese Objekte hängen zusammen, sind aber kein einziges Feld.

Tabelle 1 Was bedeutet Lead-Routing?

Prozessobjekt	Welche Frage beantwortet es?	Beispiel	Fehler bei Zusammenlegung
Erfassung	Wann kam das Signal an?	Formulareingang um 09:04	Eine spätere Zuweisung gilt als Eingang
Qualifikation	Ist der Lead für diese Route zugelassen?	Erfüllt die erklärte Account- und Bedarfsregel	Ausgeschlossene Datensätze landen im Nenner
Routing	Wer oder welche Queue erhält ihn?	Enterprise-Queue nach Regel R2	Zuständigkeit wird als Ursache des Ergebnisses gelesen
Nachfassen	Welches Reaktionsereignis gab es?	Erste menschliche Reaktion um 11:04	Eine Route gilt ohne Zustellung als erfolgreich
Neuzuweisung	Ob und warum wechselte die Zuständigkeit?	Fallback-Queue zu AE-B nach Kapazitätsprüfung	Ein Kapazitätsfehler verschwindet in der Leistungsbewertung
Ergebnis	Was geschah bis zum benannten Zeitpunkt?	Gewonnen, verloren, abgebrochen oder keine Opportunity am Tag 30	Unterschiedliche Endpunkte werden als eine Conversion verglichen

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

Lead-Management ist der weitere Prozess um diese Objekte. CRM-Adoption fragt, ob Definitionen und Routinen eines Systems Teil der Vertriebsarbeit geworden sind. Diese Seite besitzt die Zuweisungsgrenze innerhalb dieses Prozesses.

Welche Felder machen eine Zuweisung reproduzierbar?

Eine Routing-Regel ist prüfbar, wenn der Datensatz neben der zuständigen Person auch die Entscheidungsgrundlagen bewahrt. Beginnen Sie mit Auslöser und Zeitstempel. Halten Sie dann Qualifikationsregel und Begründung, aktive Regelversion, mögliche Queue, Kapazitätsstatus bei der Zuweisung, zuständige Person, erstes Reaktionsergebnis, jede Neuzuweisung mit Grund sowie das Ergebnisfenster fest.

Das Kapazitätsfeld ist wichtig, weil eine gültige Route trotzdem zu einer Fallback-Zuweisung führen kann. Eine volle Queue ist nicht dasselbe wie ein nicht zugewiesener Lead. Der Fallback-Pfad gehört zum Verhalten der Regel und darf nicht erst nach dem Berichtszeitraum rekonstruiert werden.

Auch der Gültigkeitszeitpunkt zählt. Wenn Regel R1 und Regel R2 in derselben Woche aktiv sind, kann ein Bericht mit nur dem neuesten Regelstand nicht zeigen, welche Entscheidung die Zuweisung erzeugt hat. Speichern Sie die Regelversion am Lead und nicht nur in der aktuellen Konfigurationsansicht.

Warum verändert Routing die Vergleichsmenge?

Routing liegt zwischen Zulässigkeit und Ergebnis. Eine Conversion-Rate kann sich verändern, weil sich die zulässige Grundgesamtheit, die Mischung der Zuständigkeiten, die Queue-Kapazität oder das Reaktionsfenster verändert hat. Die Zahl kann sich bewegen, ohne dass der Vertriebsprozess besser geworden ist.

Virtanen, Parvinen und Rollins untersuchten 4.194 Sales Leads aus einem großen IT-Lösungsunternehmen und rund 500 Geschäftskunden. Ihr Mixed-Methods-Design verbindet Interviews mit Vertriebsmitarbeitern, CRM-Analyse und Gespräche mit Führungskräften. Die wichtige Messgrenze lautet, dass die Leads als gewonnen, verloren oder abgebrochen sichtbar bleiben und nicht zu einem undifferenzierten Verluststatus werden (Virtanen et al., 2015). Die Studie stammt aus einem Unternehmen. Sie liefert weder einen allgemeinen Benchmark für Abschlussquoten noch eine Erklärung für einen einzelnen Lead.

Dasselbe gilt vor dem Ergebnis. Wenn ein neuer Qualifikationsfilter schwierige Leads entfernt, kann die beobachtete Conversion-Rate steigen, weil der Nenner kleiner wurde. Wenn eine neue Regel komplexe Leads an eine erfahrene Queue sendet, hat sich die Mischung der Zuständigkeiten vor dem Ergebnis verändert. Das sind Gründe, das Zuweisungsregister zu prüfen, nicht Gründe, einen Routing-Effekt zu behaupten.

Wie sieht ein Routing-Arbeitsblatt aus?

Das folgende Arbeitsblatt ist an sechs synthetischen Lead-IDs aufgebaut. Fünf sind nach Regel R2 zulässig. Der sechste Lead wurde erfasst, aber vor der Zuweisung ausgeschlossen. Das Reaktionsfenster beträgt 24 Stunden, das Ergebnisfenster 30 Tage. Die Zeilen sind Eingaben für einen prüfbaren Datensatz, kein Service-Level und kein kommerzieller Benchmark.

Abbildung 1 Das Lead-Zuweisungsarbeitsblatt

LEAD UND ZULÄSSIGKEIT	REGEL UND KAPAZITÄT	ZUWEISUNG	REAKTION UND WECHSEL	ERGEBNISFENSTER
Lead-ID; nach der erklärten Regel zugelassen?	Regelversion; offen, voll, Fallback oder nicht anwendbar.	Zuständige Person oder Queue; wirksame Zuweisung erfassen.	Zeit bis zur ersten Reaktion; Neuzuweisung und Grund.	An Tag 30: gewonnen, verloren, abgebrochen, keine Opportunity oder offen.

Sechs Zeilen sind absichtlich vorgesehen: fünf synthetische zugelassene Leads und ein erfasster, aber ausgeschlossener Datensatz. Nenner, Regelstatus und Ergebnisfenster bleiben sichtbar. Das Arbeitsblatt ist kein CRM-Export, kein Service-Level

Eigenes synthetisches Zuweisungsarbeitsblatt auf Grundlage von Virtanen, Parvinen und Rollins (2015), Friend, Curasi, Boles und Bellenger (2014) sowie Friend, Ranjan und Johnson (2019). Die Felder sind Eingabeaufforderungen; die Beispielwerte sind illustrativ, keine Benchmarks und keine Service-Level.

Das Arbeitsblatt oben ist das Prüfungsinstrument. Das ausgefüllte Beispiel unten macht die sechs synthetischen Zeilen und ihre Arithmetik sichtbar. Es ist kein CRM-Export, kein Service-Level und kein kommerzieller Benchmark.

Tabelle 2 Wie sieht ein Routing-Arbeitsblatt aus?

Lead-ID	Zulässigkeit (Regel)	Regel und Kapazitätsstatus	Wirksame Zuweisung	Reaktionsergebnis und Neuzuweisung	Ergebnis an Tag 30
L-01	Zugelassen (R2)	R2 / Offen	AE-Alpha (direkt)	4 Stunden / Keine	Gewonnen (Opportunity erstellt)
L-02	Zugelassen (R2)	R2 / Voll zu Fallback	AE-Beta (Fallback)	14 Stunden / Neuzuweisung aus Queue A	Verloren (Opportunity erstellt)
L-03	Zugelassen (R2)	R2 / Offen	AE-Gamma (direkt)	18 Stunden / Keine	Abgebrochen (Opportunity erstellt)
L-04	Zugelassen (R2)	R2 / Offen	AE-Alpha (direkt)	36 Stunden (über 24-Stunden-Fenster) / Keine	Keine Opportunity
L-05	Zugelassen (R2)	R2 / Voll zu Fallback	AE-Gamma (Fallback)	48 Stunden (über 24-Stunden-Fenster) / Neuzuweisung	Verloren (Opportunity erstellt)
L-06	Ausgeschlossen	Nicht anwendbar (außerhalb Gebietsregel)	Nicht zugewiesen	Keine	Aus dem Nenner ausgeschlossen

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

Die zulässige Grundgesamtheit umfasst fünf Leads, nicht sechs. Nach den erklärten Regeln beträgt die Zuweisungsabdeckung $5 / 5 = 100 \%$, die Reaktionsvollständigkeit innerhalb von 24 Stunden $3 / 5 = 60 \%$, die Opportunity-Erstellung $4 / 5 = 80 \%$, die Zahl der gewonnenen Leads je zulässigem Lead $1 / 5 = 20 \%$ und die Gewinnquote je erstellter Opportunity $1 / 4 = 25 \%$. Das sind synthetische Quoten. Sie beschreiben nur dieses Regel- und Zeitfenster. Das Arbeitsblatt zeigt nicht, dass R2 besser ist als R1.

L-02 und L-05 machen Kapazität sichtbar. Beide erreichen eine Fallback-Queue, aber ihre Reaktionsergebnisse unterscheiden sich. Diese Differenz gehört in die Routing-Prüfung, bevor jemand eine Person als langsam oder einen Lead als schwach bezeichnet. L-06 macht den Nenner sichtbar. Ein erfasster Datensatz kann vor der Zuweisung regelgerecht ausgeschlossen werden, aber die Ausschlussregel muss dokumentiert sein.

Was tragen die Studien zu einer Routing-Prüfung bei?

Die vorliegende Forschung liefert keinen Routing-Algorithmus. Sie liefert Grenzen für die Interpretation des Registers.

Ergebnistypen auseinanderhalten

Virtanen, Parvinen und Rollins definieren einen verlorenen Lead als einen Fall, in dem der Kunde eine andere Kaufentscheidung getroffen hat. Eine abgebrochene Gelegenheit liegt vor, wenn keine Kaufentscheidung getroffen wurde und der Vorgang durch Anbieter oder Kunden beendet wurde (Virtanen et al., 2015). Diese Unterscheidung verändert die nächste Frage. Ein Wettbewerbsverlust und ein Vorgang ohne Kaufentscheidung gehören nicht automatisch in denselben Ergebnissenner.

Käufer- und Verkäuferbeleg trennen

Friend, Curasi, Boles und Bellenger untersuchten 35 nachträgliche Fälle mit 58 Entscheidungsträgern aus 35 Buying Organizations, die mit zwei US-amerikanischen Fortune-250-Industrie-Dienstleistern verbunden waren. Wiederkehrende Dimensionen waren Anpassungsfähigkeit, Beziehungspotenzial und Kostenüberlegungen (Friend et al., 2014). Die engere Lehre für Routing ist nicht, diese Dimensionen als universelle Reason Codes zu übernehmen. Die Erklärung des Verkäufers ist eine andere Belegebene als die Sicht des Käufers. Eine Route kann korrekt erfasst sein, während der Grund eines späteren Scheiterns unvollständig bleibt.

Frühes Beenden getrennt halten

Friend, Ranjan und Johnson beschreiben Failing Fast als das Sammeln und Interpretieren von Signalen des Prospects und die frühe Entscheidung, einen Prospect nicht weiter zu verfolgen. In ihren Studien war der direkte Zusammenhang zwischen Failing Fast und Vertriebsleistung statistisch nicht signifikant; die Moderatoreffekte waren gemischt (Friend et al., 2019). Ein frühes Beenden kann eine Entscheidung über den Einsatz von Aufwand sein. Es ist allein kein Beleg, dass die Routing-Regel funktioniert oder der Verkäufer das spätere Ergebnis richtig vorhergesagt hat.

Welche Quoten darf ein Team benennen?

Die folgenden Formeln sind eigene Konventionen, damit die Messgrenze sichtbar bleibt. Sie sind keine universellen Branchendefinitionen.

Schreiben Sie Grundgesamtheit und Zeitfenster neben jede Quote. Zuweisungsabdeckung ist eine Prozesskennzahl. Opportunity-Erstellung und Gewinnquote sind nachgelagerte Ergebnisse. Sie sollten nicht zu einem einzigen Routing-Score verschmolzen werden.

Vor dem Vergleich zweier Regelversionen müssen Zulassungskriterien, Lead-Ebene, Zuweisungseinheit, Kapazitäts- und Fallback-Definition, Reaktionsfenster, Ergebniskategorien und Beobachtungszeitraum sichtbar bleiben. Wenn sich eine dieser Bedingungen ändert, kann der Vergleich trotzdem nützlich sein. Er vergleicht dann Systeme und liefert keine saubere Schätzung eines Routing-Effekts.

Was ist Lead-Routing nicht?

Lead-Routing ist kein Lead-Scoring. Ein Score kann Datensätze ordnen oder priorisieren; Routing weist einen Datensatz einer Person oder Queue zu. Es ist auch keine Qualifikation, denn Qualifikation entscheidet über die Zulässigkeit vor dem Routing. Es ist kein Gebietsdesign, weil Gebietsdesign die größere Abdeckungsgrenze setzt. Und es ist keine CRM-Adoption, weil Adoption die Integration eines Systems in die Arbeit beschreibt.

Lead-Routing misst außerdem nicht automatisch die Lead-Qualität. Wenn eine Queue mehr gewinnt, können Grundgesamtheit, Account-Mix, Kapazität, Reaktionszeit, Erfahrung oder Ergebnisdefinition den Unterschied er-

klären. Ebenso misst das Zuweisungsregister nicht automatisch die Vertriebsleistung der zuständigen Person. Es zeigt, was die Regel getan hat, nicht alles, was danach geschah.

Schließlich ist Routing kein Kausalnachweis für einen Uplift. Eine höhere Conversion-Rate nach dem Start von R2 kann ein Anlass für einen weiteren Test sein. Sie ist kein kausales Ergebnis, solange Zulässigkeit, Zuweisung, Kapazität und Beobachtungszeitpunkt nicht in einem glaubwürdigen Vergleich berücksichtigt sind.

Wie prüft ein Team eine Routing-Regel?

Nutzen Sie die Prüfung zunächst als Datensatzkontrolle und erst danach als Leistungskennzahl.

- 1 Definieren Sie das Eingangssignal. Benennen Sie Erfassungsereignis, Zeitstempel, Lead-Ebene und Quellsystem.
- 2 Definieren Sie die Zulässigkeit. Dokumentieren Sie Qualifikationsregel und Grund für Ein- oder Ausschluss.
- 3 Versionieren Sie die Route. Speichern Sie Regelversion und Gültigkeitszeitpunkt an jedem zugewiesenen Datensatz.
- 4 Dokumentieren Sie Kapazität. Führen Sie mögliche Queue, Kapazitätsstatus, Fallback-Pfad und zuständige Person zusammen.
- 5 Dokumentieren Sie Reaktion und Neuzuweisung. Definieren Sie erstes Reaktionsereignis und Zeitfenster. Bewahren Sie jeden Zuständigkeitswechsel mit Grund auf.
- 6 Schließen Sie das Ergebnis. Halten Sie gewonnen, verloren, abgebrochen und keine Opportunity am erklärten Horizont sichtbar. Vergleichen Sie Regelzeiträume erst, wenn Grundgesamtheit und Definitionen ausgerichtet sind.

Tabelle 3 Wie prüft ein Team eine Routing-Regel?

Muster in der Prüfung	Erste Frage	Noch nicht schließen
Zugelassener Lead ohne Zuweisung	Ist die Regel gescheitert oder fehlt ein Pflichtfeld?	Der Lead war schlecht
Volle Queue und Fallback	War nach der erklärten Route Kapazität vorhanden?	Die Fallback-Person verursachte das Ergebnis
Späte erste Reaktion	Welche Queue, Regelversion und welches Reaktionsereignis waren aktiv?	Routing verursachte den Verlust
Neuzuweisung	Warum wechselte die Zuständigkeit und wurde der Wechsel vor dem Ergebnis erfasst?	Die erste Person scheiterte
Hoher Anteil abgebrochener Gelegenheiten	Gab es keine Kaufentscheidung oder wurde die Alternative des Käufers dokumentiert?	Abgebrochen bedeutet Wettbewerbsverlust
Höhere Conversion nach Regeländerung	Blieben Zulassung, Mix, Kapazität und Zeitfenster vergleichbar?	Die neue Regel erzeugte den Uplift

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

Kann Lead-Routing die Conversion verbessern?

Es kann eine zu prüfende Prozessänderung sein. Das Zuweisungsregister allein kann ihren Effekt aber nicht identifizieren. Bewahren Sie bei einer Regeländerung alte und neue Version, definieren Sie die zulässige Grundgesamtheit vor dem Vergleich und halten Sie Ergebnis- und Reaktionsfenster gleich. Wenn Zuweisungen von Lead-Merkmalen abhängen, vergleichen Sie innerhalb einer erklärten Population oder verwenden Sie ein Design, das den Zuweisungskontrast glaubwürdig macht. Eine reine Vorher-Nachher-Quote ist eine erste Beobachtung und kein Kausalurteil.

Der Beitrag zu Pipeline-Abdeckung zeigt, warum eine Summe unterschiedliche Stufenverteilungen verbergen kann. Die Sales-Cycle-Definition zeigt, warum Start- und Endereignisse die Zahl verändern. Lead-Routing liegt früher: Es bestimmt, wer unter welcher Regel in den nächsten Prozesspfad gelangt.

Lead-Routing wird nützlich, wenn die Zuweisung sichtbar ist, bevor der Erfolg interpretiert wird. Halten Sie zulässige Grundgesamtheit, Regelversion, Kapazitätsstatus, Zuständigkeit, Reaktionsereignis, Neuzuweisung und Ergebnisfenster zusammen. Dann kann eine Conversion-Zahl eine Frage eröffnen, ohne vorzugeben, sie bereits zu beantworten.

- 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>
- 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>
- 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>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 6. September). Was ist Lead-Routing? Zuständigkeit ist eine Messgrenze.
Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-lead-routing/>

WEITERLESEN

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

Die Sales-Cycle-Zahl ändert sich mit den Phasen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-sales-cycle-zahl-aendert-sich-mit-den-phasen/>

Revenue Operations & KI

Eine Win-Loss-Analyse braucht zuerst das Ergebnis

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand