



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Die Dreißig-Prozent-Regel für Vertrieb und Marketing

Finanzmodelle unterstellen 30 % Investitionsanteil im Vertrieb.
Marktpreise belegen: Die Spanne reicht von 20 % im Konsum bis 51 % im Healthcare-Sektor.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

16. August 2026

AKTUALISIERT

20. August 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.178

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-dreissig-prozent-regel-fuer-vertrieb-und-marketing/>

Management Summary	2
Was belegt die Auswertung von 2.004 Unternehmensexits über Vertriebsausgaben?	3
Warum unterscheidet sich die Effizienz beim Aufbau von Vertriebskapital um das 2,5-Fache?	4
Warum verfällt kommerzielles Wissenskapital doppelt so schnell wie in Steuerrichtlinien?	5
Wie überprüft die Unternehmensführung die Aktivierungsfähigkeit von Vertriebsausgaben?	5
Wo liegen die empirischen Grenzen der Bewertung immaterieller Vertriebswerte?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

In der Unternehmensbewertung stehen Analysten vor einem Dilemma: Rechnungslegungsstandards wie HGB, IFRS und US-GAAP behandeln alle Vertriebs- und Marketingkosten als sofortigen Periodenaufwand. Die Finanzökonomie nutzt daher eine pauschale 30-%-Aktivierungsregel, um immaterielles Organisationskapital zu schätzen. Eine Untersuchung von 2.004 Unternehmensexits belegt jedoch: Der reale wertschöpfende Investitionsanteil variiert branchenübergreifend um den Faktor 2,5. In Konsumgütern und Industrie entsprechen die Marktpreisparameter ungefähr 80 % Erhaltungsanteil – in Software und Healthcare liegen die geschätzten Investitionsanteile bei 37 % bis 51 %, mit deutlich unterschiedlicher Unsicherheit.

Schlagwörter: Immaterielles Kapital · Vertriebskosten-Aktivierung · Go-to-Market-Budgetierung · Unternehmensbewertung · Organisationskapital

Jeder Finanzcontroller und Vertriebsleiter stößt bei der jährlichen Budgetierung auf dieselbe Verzerrung: Gesetzliche Rechnungslegungsstandards schreiben vor, dass jeder Euro für Vertrieb, Marketing und allgemeine Verwaltung (SG&A) sofort in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand verbucht werden muss.

Nach HGB, IFRS und US-GAAP wird der Aufbau einer skalierbaren Vertriebsmethodik, die Schulung spezialisierter Solution Architects oder die Etablierung einer B2B-Markenposition exakt genauso behandelt wie die Begleichung der Stromrechnung: als reiner Periodenaufwand, wie diese Website in der Analyse über zwei nützliche Sichten auf immaterielle Werte untersuchte.

Um diese Verzerrung zu korrigieren, entwickelte die empirische Finanzwissenschaft eine Standardkonvention. Gestützt auf Pionierarbeiten des US-amerikanischen Bureau of Economic Analysis (BEA) und von Forschern wie Charles Hulten, Ryan Peters und Lucian Taylor aktivieren Bewertungsanalysten einen Teil der historischen Vertriebskosten nach der Methode des permanenten Inventars.

Nahezu jedes Bewertungsmodell und jedes Private-Equity-Memo greift dabei auf dieselbe Daumenregel zurück: einen pauschalen Aktivierungsfaktor von 30 % ($\gamma_S = 0,30$). Egal ob Konsumgüterhersteller, Industrielieferer oder B2B-Softwareanbieter – das Modell unterstellt, dass genau 30 Cent jedes Vertriebseuros dauerhaftes Organisationskapital schaffen, während 70 Cent den laufenden Betrieb aufrechterhalten.

Diese Annahme hat nur einen entscheidenden Haken: Reale Transaktionsmärkte bewerten Vertriebsausgaben keineswegs nach einer einheitlichen Pauschale.

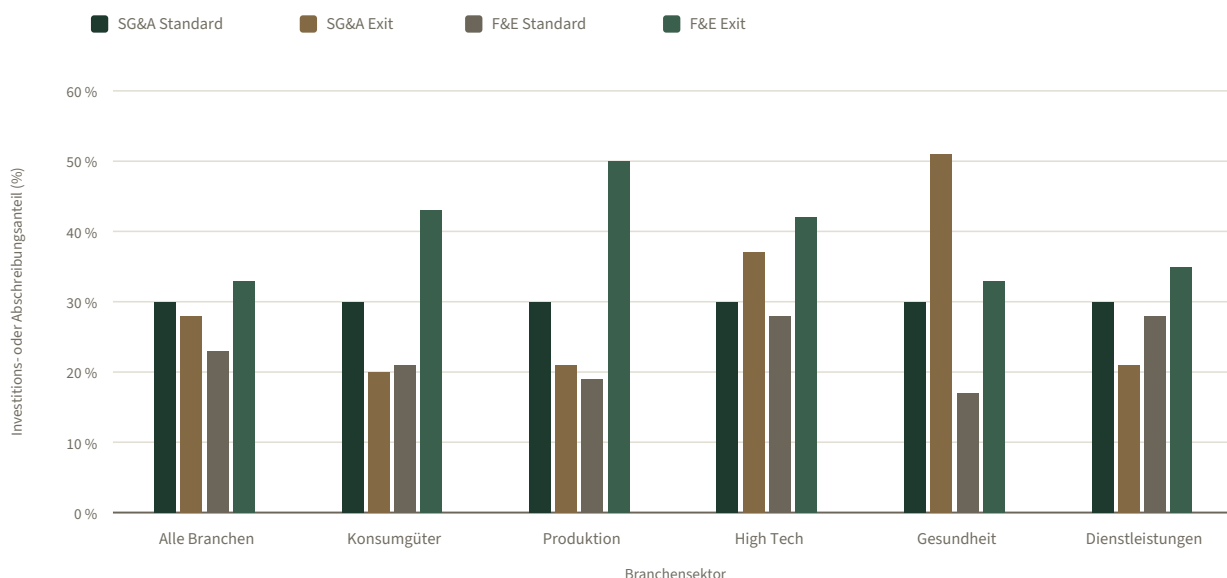
Was belegt die Auswertung von 2.004 Unternehmensexits über Vertriebsausgaben?

In einem NBER-Arbeitspapier, revidiert im Oktober 2023, überprüften Michael Ewens, Ryan Peters und Sean Wang, ob diese pauschale 30%-Regel den Preisen standhält, die professionelle Käufer bei echten Übernahmen tatsächlich bezahlen.

Anstatt auf theoretische Annahmen zu vertrauen, analysierten die Autoren einen umfassenden Datensatz von 2.004 Unternehmenskäufen und -exits zwischen 1978 und 2017. Mittels nichtlinearer Regression kleinster Quadrate auf die tatsächlichen Kaufpreise ermittelten sie, wie Übernehmer akkumuliertes Wissenskapital (F&E) und Organisationskapital (SG&A) implizit bepreisen.

Als die Autoren den tatsächlichen Investitionsanteil (γ_S) und die Abschreibungsrate (δ) branchenspezifisch schätzten, fiel die universelle 30%-Regel in sich zusammen.

Abbildung 1 Der gemessene Investitionsanteil der Vertriebskosten nach Branche



Daten aus Ewens, Peters & Wang (2019, revidiert Oktober 2023), NBER Working Paper Nr. 25960, Tabelle 1 (S. 47).

Warum unterscheidet sich die Effizienz beim Aufbau von Vertriebskapital um das 2,5-Fache?

Die empirischen Schätzungen in Tabelle 1 belegen eine 2,5-fache Streuung zwischen den Sektoren:

- 1 In Konsumgütern und der klassischen Industrie sind 80 % der SG&A-Kosten reine Erhaltungsaufwendungen. Käufer bewerten Vertriebsausgaben im Konsumbereich mit $\gamma_S = 0,20$ und in der Industrie mit $\gamma_S = 0,21$. In diesen Branchen dienen vier von fünf Vertriebsseuros lediglich dazu, Regalplätze zu verteidigen und Kundenabwanderung auszugleichen. Eine pauschale 30%-Aktivierung überschätzt das werthaltige Vermögen von Konsumgüterunternehmen um fast die Hälfte.
- 2 In High-Tech und Software schafft Vertriebsausgabe substanzielles immaterielles Kapital ($\gamma_S = 0,37$). Fast 40 % der GTM-Ausgaben bauen übertragbare institutionelle Werte auf: Multi-Produkt-Architekturen, Entwickler-Communities und skalierbare Vertriebsstrukturen. Software-Vertrieb als reinen Betriebsaufwand zu verbuchen, unterschätzt die geschaffenen Unternehmenswerte drastisch.
- 3 Im Healthcare- und Life-Sciences-Sektor bildet mehr als die Hälfte der Ausgaben dauerhaftes Kapital ($\gamma_S = 0,51$). Ärztliche Weiterbildung, klinische Stakeholder-Einbindung und regulatorische Marktzugänge verhalten sich wie langfristige Anlagegüter. Übernehmer bewerten mehr als die Hälfte der historischen Vertriebsausgaben als dauerhaften Vermögenswert.

Wie in der Analyse darüber gezeigt wird, warum jedes Wachstumsbudget eine Bruttozahl ist, führt das Ausblenden des Unterschieds zwischen Erhaltungsaufwand und Netto-Kapitalbildung zu gravierenden Fehlallokationen bei der Wachstumsfinanzierung. Dieses Allokationsdilemma erklärt auch, warum die Rule of 40 ein Zielkonflikt und kein Ziel ist, weil Margenreinvestitionen und nachhaltiges Umsatzwachstum gegeneinander abgewogen werden müssen.

Warum verfällt kommerzielles Wissenskapital doppelt so schnell wie in Steuerrichtlinien?

Die zweite fundamentale Erkenntnis aus den Daten von Ewens und Kollegen betrifft die Abschreibungsrate von F&E-Wissenskapital (Δ_G).

Offizielle volkswirtschaftliche Rechnungslegungsmodelle unterstellen eine jährliche F&E-Abschreibung von moderaten 15 % bis 23 %. Gemessen an realen Transaktionspreisen verflüchtigt sich technologischer Wert jedoch mit 33 % bis 50 % pro Jahr.

In der Fertigungsindustrie verfällt akkumuliertes F&E-Wissen mit 50 % pro Jahr ($\Delta_G = 0,50$); in der Konsumtechnologie sind es 43 % jährlich ($\Delta_G = 0,43$). Patente und Softwarelösungen, die nicht kontinuierlich weiterentwickelt werden, verlieren alle zwei Jahre die Hälfte ihres kommerziellen Wertes.

Wenn Übernehmer Zielunternehmen bewerten, wie in wie Kundenstämme bepreist werden dargelegt, erzeugt das Vertrauen auf zu langsame Abschreibungszyklen Scheingewinne auf dem Papier und blendet die kurze Halbwertszeit technischer Vorsprünge aus.

Tabelle 1 Vertriebsbudget-Matrix: Betriebsaufwand vs. Kapitalbildung

Budgetkategorie	Primäre wirtschaftliche Rolle	Aktivierungsfaktor (γ_S)	Buchungslogik	Budget-Leitlinie
Markenwerbung & Paid Media	Gleicht Kundenabwanderung und Werbedruck aus	0,20 (Konsumgüter)	Betriebsaufwand (Erhalt)	Aus laufendem Deckungsbeitrag finanzieren; an Cash-Ertrag messen
Sales Enablement & Playbooks	Standardisiert skalierbare Prozesse und Tooling	0,37 (High-Tech)	Immaterielle Vermögensbildung	Über mehrere Jahre amortisieren; an Ramp-up-Zeit messen
Enterprise Integration & CS	Vertieft Workflow-Verankerung und Multi-Threading	Als Szenario testen; 0,51 nicht übertragen	Strukturelles Kapital	An beobachteter Expansion und Übertragbarkeit messen, nicht an einem fremden Branchenwert
Kern-F&E & IP-Entwicklung	Schafft proprietäre Produkte und Differenzierung	1,00 Investition, $\Delta_G = 0,42$	Wissenskapital	Mit 2-jähriger Halbwertszeit modellieren; Reinvestition beachten

Synthese des Autors aus der zitierten Corporate-Finance-Literatur.

Wie überprüft die Unternehmensführung die Aktivierungsfähigkeit von Vertriebsausgaben?

Wenn Sie Vertriebsbudgets aufstellen, ein Akquisitionsziel prüfen oder GTM-Investitionen vor dem Vorstand vertreten: Was können Sie am Montag tun, das nichts kostet?

- 1 Ersetzen Sie die pauschale 30%-Regel durch eine Sensitivitätsbandbreite: Nutzen Sie die Branchenschätzungen als Ausgangspunkte, nicht als automatische Kalibrierungsfaktoren. Zeigen Sie die Standardfehler, rechnen Sie eine Bandbreite um jede Schätzung und trennen Sie den Faktor von der bilanziellen Behandlung tatsächlicher Ausgaben.
- 2 Prüfen Sie F&E-Investitionen mit mehreren Abschreibungsszenarien: Berechnen Sie die Rendite vergangener Produktinvestitionen über die geschätzte Bandbreite der Studie, statt 0,42 als allgemeine Rate zu übernehmen. Wenn eine Softwarelinie kontinuierliche Individualanpassungen benötigt, prüfen Sie, ob es sich um Erhaltungsaufwand oder Wissensaufbau handelt.
- 3 Auditieren Sie Vertriebsbudgets nach Zinseszins-Fähigkeit: Teilen Sie Budgetanträge vor der Freigabe in Tretmühlen-Ausgaben (reine Lead-Generierung, Rabattaktionen, Messeauftritte) und Vermögensbildung (tiefe Kunden-Workflow-Integration, dokumentierte Sales-Methodik, API-Ökosysteme).

Die handelsrechtliche Gewinn- und Verlustrechnung wird jeden Vertriebsseuro immer sofort im Quartal als Aufwand verbuchen. Doch an den Transaktionsmärkten, an denen Unternehmen bewertet und gekauft werden, hat Vertriebskapital einen realen, messbaren Preis – und der liegt selten bei glatten dreißig Prozent.

Wo liegen die empirischen Grenzen der Bewertung immaterieller Vertriebswerte?

Grenze. Die Parameter stammen aus sektorspezifischer und unsicherer Arbeitspapier-Evidenz. Nutze Sensitivitätsbänder statt fixer Konstanten und prüfe die eigenen Standardfehler.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Hulten and Hao 2008. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Ewens, M., Peters, R. H., & Wang, S. (2019). Measuring intangible capital with market prices (Working Paper Nr. 25960, revidiert Oktober 2023). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w25960>
- Hulten, C. R., & Hao, X. (2008). What is a company really worth? Intangible capital and the “market to book value” puzzle (NBER Working Paper No. 14548). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w14548>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 16. August). Die Dreißig-Prozent-Regel für Vertrieb und Marketing. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-dreissig-prozent-regel-fuer-vertrieb-und-marketing/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Jedes Wachstumsbudget ist eine Bruttozahl

<https://isoglu.com/de/insights/journal/jedes-wachstumsbudget-ist-eine-bruttozahl/>

Wachstum, das sich potenziert

Was ist die Marketing Efficiency Ratio (MER)? Ein gemischtes Signal, kein Kausalitätsnachweis

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-marketing-efficiency-ratio/>

Wachstum, das sich potenziert

Die 20-55-Regel verfehlt das Portfolio

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-20-55-regel-kundenpriorisierung-verfehlt-das-portfolio/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand