



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Jedes Wachstumsbudget ist eine Bruttozahl

Ein Budget hält fest, was ausgegeben wird. Nicht, was währenddessen verschleißt – und erst diese zweite Zahl sagt, ob das Jahr etwas aufgebaut hat.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. August 2026

AKTUALISIERT

1. August 2026

LESEZEIT

20 Min.

WÖRTER

4.169

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

Management Summary	2
Warum ein flaches Budget eine Entscheidung ist und kein neutraler Zustand	3
Die kursierenden Raten und was ihre Autoren dazu geschrieben haben	3
Zwei dieser Raten sind keine Konkurrenten. Sie sind verschiedene Bestände	5
Für den Bestand, den ein kommerzielles Team wirklich besitzt, gibt es keine Schätzung	7
Was das deutsche Handelsrecht daraus gemacht hat	8
Warum niemand von außen die Zahl finden kann und Sie schon	8
Die naheliegende Methode meldet den Grund für den Stopp zurück	9
Was hält	10
Wo das nicht gilt	10
Wofür die Rate tatsächlich gut ist	11
Was zu tun ist, bevor irgendetwas gemessen ist	12
Quellen	13

MANAGEMENT SUMMARY

Ein kommerzielles Budget führt Bruttoinvestitionen und niemals Nettoinvestitionen. Netto ist das, was nach dem Ersatz des Abgeschriebenen übrig bleibt – und die dafür nötige Abschreibungsrate ist für den Bestand, den die meisten kommerziellen Teams tatsächlich besitzen, angenommen und nicht geschätzt: Ewens, Peters und Wang setzen das Organisationskapital auf 20 % pro Jahr und halten in einer Tabellenanmerkung fest, dass dieser Wert nicht geschätzt ist, weil der Parameter aus den Daten nicht identifiziert werden kann. Veröffentlichte Raten für Marken reichen von 2,5 bis 55 % pro Jahr und messen Verschiedenes. Dieser Essay zieht die Konsequenzen für das Budget, zeigt per Simulation, dass die naheliegende Messung den Grund für den Stopp zurückmeldet statt das Verhalten des Bestands, und beschreibt das Design, das hält.

Schlagwörter: Immaterielles Kapital · Abschreibung immaterieller Vermögenswerte · Organisationskapital · Marketingbudget · Wachstum das sich potenziert

Das Go-to-Market-Budget kam mit derselben Zahl wie im Vorjahr in die Jahresplanung, und niemand widersprach. Eine flache Linie liest sich als Disziplin. Sie war in vier Minuten durch.

Sie hätte es nicht sein dürfen. Ein flaches Budget auf einem reifen Bestand hält keine Position; es kauft die Position genau in dem Tempo zurück, in dem sie verloren geht. Das ist kein Urteil über das Team. Es ist das, was die Arithmetik jedes akkumulierenden Bestands bei konstanter Ausgabe tut – und es heißt, dass ein Jahr der Vermögensbasis nichts hinzufügen kann und auf dem Papier trotzdem aussieht wie ein Jahr, das sehr viel hinzugefügt hat.

Jedes Budget, das ich gesehen habe, führt die Bruttoinvestition. Keines führte die andere Hälfte des Paares: wie viel von dem, was das Unternehmen bereits besitzt, in denselben zwölf Monaten verschleißt. Die Nettoinvestition ist brutto minus diesem Verschleiß, und netto ist die Zahl, die sagt, ob sich etwas angesammelt hat. Ihr zweiter Term hat in der Literatur, die ihn untersucht, einen Namen und ein Symbol – und für den Bestand, auf dem ein kommerzielles Team tatsächlich läuft, keinen gemessenen Wert.

Warum ein flaches Budget eine Entscheidung ist und kein neutraler Zustand

Die Arithmetik ist die gewöhnliche Arithmetik des Kapitals, und sie hat ein einziges bewegliches Teil. Der Bestand dieses Jahres ist das, was aus dem Vorjahr überlebt hat, plus dem, was hinzugekommen ist; was überlebt hat, ist der Vorjahresbestand abzüglich des abgeschrieben Anteils; dieser Anteil ist die Abschreibungsrate. Hält man die Ausgabe lange genug flach, hört der Bestand auf, sich zu bewegen. Er pendelt sich dort ein, wo der jährliche Zuwachs den jährlichen Verschleiß genau ausgleicht. Das ist kein Versagen, das ist die Definition eines Beharrungszustands.

Die Folge ist schärfer, als sie klingt, weil sie keine Schätzung von irgendetwas braucht. Sobald der Bestand eingependelt ist, ist der gesamte investive Anteil der Ausgabe Ersatz. Nicht der größte Teil. Alles. Welcher Anteil des Budgets auch immer einen Bestand aufgebaut statt den Output dieses Quartals bezahlt hat – dieser Anteil hält den Bestand jetzt dort, wo er ist, und der ehrliche Eintrag unter „der Vermögensbasis hinzugefügt“ lautet null.

Der Umsatz kann dabei wachsen. Die Mannschaft kann wachsen. Was nicht wächst, ist das, was Ingemar Dierickx und Karel Cool einen Bestand statt einen Fluss nannten – der Teil der kommerziellen Maschine, der den nächsten Zyklus billiger macht als den letzten. Eine flache Fortschreibung ist die Entscheidung, damit aufzuhören, ihn aufzubauen, und sie ist die einzige Entscheidung im Budget, die getroffen wird, ohne dass jemand sie ausspricht.

Wie schnell läuft der Verschleiß also? Dort hört die Arithmetik auf und der Ärger fängt an.

Die kursierenden Raten und was ihre Autoren dazu geschrieben haben

Die Standardreferenz dafür, was immaterielle Vermögenswerte in einer Volkswirtschaft wert sind, ist die Arbeit von Carol Corrado, Charles Hulten und Daniel Sichel von 2009 im Review of Income and Wealth. Der größte Teil der späteren Forschung baut darauf auf. Unmittelbar vor der Tabelle, die alle zitieren, steht dieser Satz der Autoren:

Relatively little is known about depreciation rates for intangibles. Based on the limited information available, we made the following assumptions about depreciation rates.

Über die Abschreibungsraten immaterieller Werte sei relativ wenig bekannt, und man treffe daher Annahmen – so die Übersetzung des Verfassers. Diese Annahmen lauteten 33 % pro Jahr für computerisierte Information, 20 % für Forschung und Entwicklung, 60 % für Markenwert und 40 % für unternehmensspezifische Ressourcen: Weiterbildung, Managementzeit, Reorganisation. Auf der folgenden Seite steht, woher die letzte Zahl kommt: „For firm-specific resources, we averaged the rates for brand equity and R&D.“ Die Abschreibungsrate für die organisationale Vermögensbasis ist in dem Rahmenwerk, auf dem ein Großteil dieser Literatur ruht, das arithmetische Mittel zweier anderer Zahlen.

Das ist keine Entlarvung und sollte nicht als eine gelesen werden. Die Arbeit schreibt hin, was sie getan hat, in einem Satz, der mit „relatively little is known“ beginnt. Charles Hulten und Xiaohui Hao sind ein Jahr später genauso direkt, als sie die Bilanz eines aus sechs realen Unternehmen zusammengesetzten Pharmakonzerns aktivieren: Angesichts veröffentlichter F&E-Raten zwischen 10 und 25 % schreiben sie, sie wählten „somewhat arbitrarily“ ein Abschreibungsverfahren nahe der Mitte der Spanne. Die Offenheit sitzt an der Quelle. Was flussabwärts passiert, ist, dass das Etikett abfällt und eine Annahme als Messung in eine Tabelle einwandert.

Tabelle 1 Jede veröffentlichte Abschreibungsrate und woran sie gemessen wurde

Rate pro Jahr	Halbwertszeit	Was gemessen wurde und wie die Zahl zustande kam
2,5 %	27 Jahre	Der Wertverlust der Konsumerfahrungen eines Jahres in der Markenpräferenz. Geschätzt, an 38.000 Haushalten, die zwischen US-Bundesstaaten umgezogen sind, über 238 Kategorien (Bronnenberg, Dubé & Gentzkow)
20 %	3,1 Jahre	F&E-Kapital. Angenommen – „in the middle of the range of the rates reported in the existing literature“ (Corrado, Hulten & Sichel)
20 %	3,1 Jahre	Organisationskapital – Prozess, Abdeckung, die kommerzielle Maschine. Angenommen: „the [organisational-capital depreciation rate] is assumed to be 0.2 (i.e., not estimated)“ (Ewens, Peters & Wang)
33 %	1,7 Jahre	F&E-Kapital. Geschätzt, aus den Preisen für 2.004 Unternehmen beim Marktaustritt (Ewens, Peters & Wang)
40 %	1,4 Jahre	Unternehmensspezifische Ressourcen – Weiterbildung, Managementzeit, Reorganisation. Angenommen: „for firm-specific resources, we averaged the rates for brand equity and R&D“ (Corrado, Hulten & Sichel)
55–60 %	10 Monate	Werbekapital. Angenommen – „our own interpretation of this literature“ (Corrado, Hulten & Sichel; die 55 % sind der Nachfolgewert von 2016, übernommen von Bronnenberg, Dubé & Syverson)

Corrado, Hulten & Sichel (2009), Review of Income and Wealth 55(3), S. 673–674; Bronnenberg, Dubé & Gentzkow (2012), American Economic Review 102(6), S. 2474; Bronnenberg, Dubé & Syverson (2022), Journal of Economic Perspectives 36(3), mit Bezug auf Corrado et al. (2016); Ewens, Peters & Wang (2024), Management Science 71(1), Tabelle 1 und Tabellenanmerkung. Halbwertszeiten: eigene Berechnung, $\ln 2$ geteilt durch $-\ln(1 - d)$, wobei d die Jahresrate ist.

Zwei dieser Raten sind keine Konkurrenten. Sie sind verschiedene Bestände

Der größte Abstand in dieser Tabelle lohnt einen Moment, weil die naheliegende Lesart falsch ist.

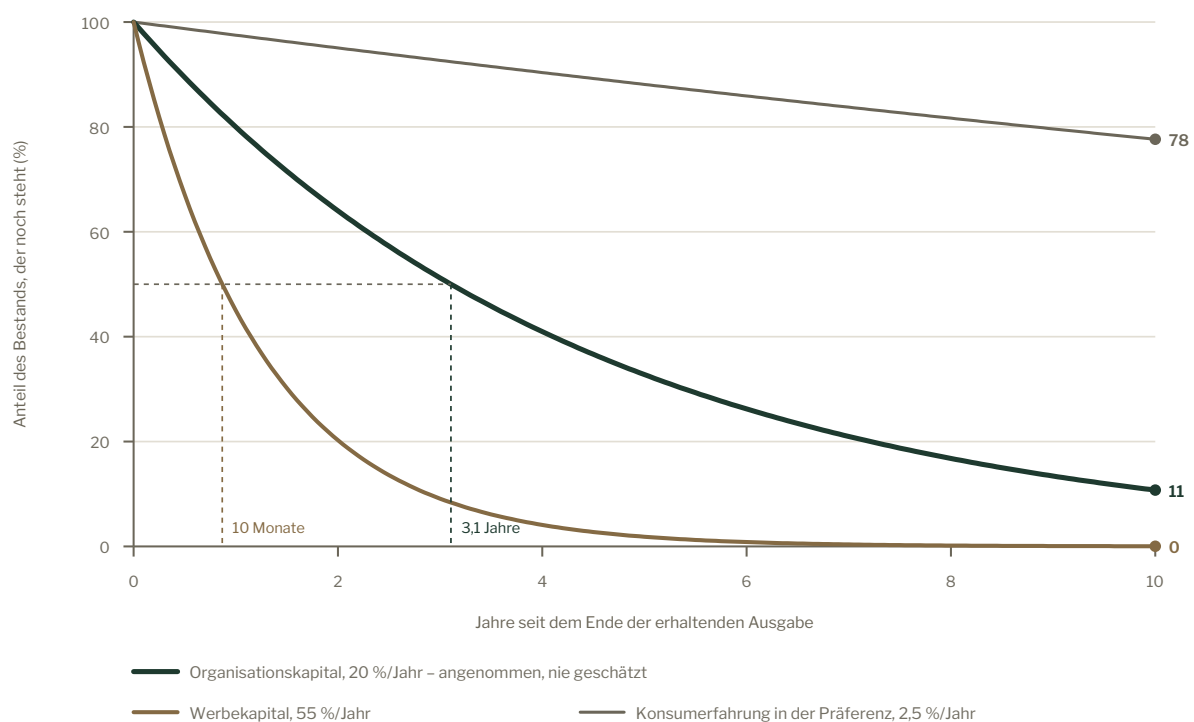
Am einen Ende 55 bis 60 % pro Jahr für Werbekapital. Am anderen 2,5 % – von Bart Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé und Matthew Gentzkow, die mehr als 38.000 amerikanische Haushalte über Bundesstaatsgrenzen hinweg verfolgt und ausgenutzt haben, dass Menschen ihre Markenpräferenzen

beim Umzug mitnehmen. Ihre Schätzung betrifft nicht die Haltbarkeit von Werbung. Sie besagt präzise, dass „the effect of a given year’s consumption experiences depreciates at a rate of ... 0.025 per year“ – der Effekt der Konsumerfahrungen eines Jahres, über 238 Warengruppen.

Ein Faktor von mehr als zwanzig, und es ist kein Widerspruch. Was Werbung kauft und was Benutztwerden kauft, sind zwei verschiedene Quellen derselben kommerziellen Position, und sie halten ihren Wert auf völlig verschiedenen Zeitskalen. Bronnenberg, Dubé und Chad Syverson sagen zehn Jahre später dasselbe über die breitere Literatur: Die Debatte über die Zerfallsrate sei „by no means“ entschieden, und die Streuung sei wenig überraschend, weil „different forms of advertising may exhibit different degrees of longevity“.

Damit rückt die praktische Frage an eine nützlichere Stelle. Eine Abschreibungsrate ist kein Parameter, den man von seiner Branche erbt. Sie ist eine Folge der Mischung aus dem, was die Position aufgebaut hat – und diese Mischung hat jemand entschieden. Eine Position, die aus gekaufter Aufmerksamkeit besteht, verhält sich wie ein Abonnement: Sie kommt schnell und sie geht schnell. Eine Position, die daraus besteht, benutzt worden zu sein, verhält sich wie ein Burggraben, in beide Richtungen.

Abbildung 1 Derselbe Vermögenswert, sich selbst überlassen, bei drei veröffentlichten Raten



Kurven berechnet als $(1 - d)^t$ aus den veröffentlichten Raten in Tabelle 1: 2,5 % pro Jahr (Bronnenberg, Dubé & Gentzkow 2012), 20 % (die angenommene Rate für Organisationskapital, Ewens, Peters & Wang 2024), 55 % (Corrado et al. 2016 nach Bronnenberg, Dubé & Syverson 2022). Ein offengelegtes Modell, keine gemessenen Daten.

Für den Bestand, den ein kommerzielles Team wirklich besitzt, gibt es keine Schätzung

Alles bisher betrifft Marken, weil dorthin der Messaufwand geflossen ist. Der Bestand, auf dem die meisten kommerziellen Organisationen tatsächlich laufen, ist der andere: der Prozess, die Preisarchitektur, der Qualifizierungsstandard, die Kundenabdeckung, die tragfähigen Arbeitsbeziehungen. Diese Literatur nennt ihn Organisationskapital.

Der sorgfältigste Versuch, ihn zu messen, stammt von Michael Ewens, Ryan Peters und Sean Wang und erschien 2024 in Management Science. Sie machen etwas Kluges: Statt anzunehmen, was immaterielle Vermögenswerte wert sind, lesen sie es an den Preisen ab, die tatsächlich bezahlt wurden, als Unternehmen den Markt verließen – Übernahmen, Liquidationen und Insolvenzen, 2.004 Unternehmen –, und rechnen die Parameter zurück, die diese Preise mit den früheren Ausgaben in Einklang bringen. Es ist das beste Instrument, das für diese Frage gebaut wurde. Die Anmerkung zu Tabelle 1 des Arbeitspapiers, aus dem die Veröffentlichung hervorging, lautet:

The [organisational-capital depreciation rate] is assumed to be 0.2 (i.e., not estimated).

Der Wert ist angenommen, nicht geschätzt. Die Autoren sagen auch, warum. Zwei Parameter müssten sich trennen lassen und tun es nicht: der Anteil des Gemeinkostenblocks, der Investition statt Aufwand ist, und die Geschwindigkeit, mit der der entstehende Bestand abschreibt. In ihren Worten: „we cannot separately identify the parameters ... in each capital accumulation process.“ Dann prüfen sie, wie sehr das ins Gewicht fällt. Hebt man die angenommene Abschreibungsrate von 10 auf 30 %, wandert der geschätzte Investitionsanteil von 0,18 auf 0,40 – und die Modellgüte bleibt, in ihrer Formulierung, „nearly static“. Eine Fußnote hält fest, dass Parameter für Organisationskapital „have only been estimated in the pharmaceutical industry“: also in Hulten und Haos Sechs-Unternehmen-Komposit, im Jahr 2006.

Die Lage ist damit diese. Für Forschung und Entwicklung existieren echte Schätzungen, und Ewens, Peters und Wang liefern eine gute: 33 % pro Jahr über ihre Stichprobe, gegenüber den 23 %, die die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung für die knappe Hälfte der Unternehmen impliziert, die sie überhaupt abdeckt. Ihre Branchenwerte lasse ich beiseite: Die Standardfehler darauf reichen bis achtzehn Punkte, und die Spanne zwischen den Branchen lässt sich aus diesen Daten nicht auflösen.

Für die Vermögensbasis, für die ein kommerzielles Team den größten Teil seines Geldes ausgibt, hat diese Literatur keine Schätzung und nicht einmal eine einheitliche Konvention. Die Finanzseite rechnet mit 20 % pro Jahr, einem Wert, den ihre Nutzer als Standard bezeichnen und den keiner von ihnen hergeleitet hat. Die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung rechnet mit 40 %, dem Mittelwert zweier anderer Raten. Für keine der beiden gibt es Daten, die sagen könnten, ob 10 oder 30 % richtig sind – der Unterschied zwischen einem Bestand, der sich in sieben Jahren halbiert, und einem, der es in zwei tut.

Eine Abgrenzung dazu, und sie gehört ausgesprochen, weil es in diesem Essay darum geht, dass Leute eine Rate zitieren, ohne zu prüfen, an welchem Vermögenswert sie gemessen wurde. Nie geschätzt wurde der Parameter, den diese Modelle verwenden: der Wertverlust eines Bestands, der aus Gemeinkosten aufgebaut wurde. Wie schnell eine Organisation Wissen verliert, das sie durch das Tun erworben hat, ist eine andere Frage, in einer anderen Literatur, und sie wird in Produktions- und Dienst-

leistungskontexten seit Jahrzehnten untersucht. Diese Ergebnisse sind mit dem Parameter hier nicht austauschbar – anderes Konstrukt, andere Daten, anderer Vermögenswert – und mich hier daran zu bedienen wäre genau die Substitution, um die es im Rest des Textes geht. Wo diese Arbeiten landen und ob etwas davon auf ein kommerzielles Unternehmen übertragbar ist, ist ein Text, den ich noch nicht geschrieben habe.

Was das deutsche Handelsrecht daraus gemacht hat

An dieser Stelle hat der deutsche Gesetzgeber eine Antwort gegeben, die englischsprachige Leser nicht kennen und die für die Frage dieses Essays aufschlussreich ist: Er hat das Problem nicht gelöst, sondern eingezäunt.

§ 248 Abs. 2 HGB erlaubt seit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens zu aktivieren – mit einer ausdrücklichen Ausnahme: „Nicht aufgenommen werden dürfen selbst geschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten oder vergleichbare immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens.“ Genau die Bestände, um die es hier geht, dürfen also gar nicht erst in die Bilanz.

Und für das, was hinein darf, greift § 268 Abs. 8 HGB: Werden selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände ausgewiesen, „so dürfen Gewinne nur ausgeschüttet werden“, wenn die frei verfügbaren Rücklagen mindestens den angesetzten Beträgen entsprechen. Eine Ausschüttungssperre. Der Gesetzgeber traut dem Wertansatz so wenig, dass er einen daraus entstehenden Gewinn nicht auszahlen lässt.

Das ist vorsichtig und vermutlich richtig. Es hat aber eine Nebenwirkung, die im Handelsrecht nirgends steht: Wenn der Bestand in keiner Bilanz auftaucht, taucht auch seine Abschreibung nirgends auf – und die Brutto-Netto-Frage stellt sich in keinem externen Bericht, der einen Vorstand jemals erreicht. Sie ist vollständig eine Frage der internen Steuerung. Wer sie nicht selbst stellt, bekommt sie nie gestellt.

Warum niemand von außen die Zahl finden kann und Sie schon

Der Grund steht in der Fußnote von Ewens, Peters und Wang, und er lohnt die Mühe, weil er direkt auf das zeigt, was zu tun ist.

Wenn die erhaltende Ausgabe eine Weile ungefähr konstant war, pendelt sich der von ihr getragene Bestand bei dieser Ausgabe mal dem Investitionsanteil geteilt durch die Abschreibungsrate ein. Die beiden Parameter treten immer nur als Verhältnis auf. Ein großer Anteil, der schnell abschreibt, und ein kleiner Anteil, der langsam abschreibt, ergeben denselben Bestand, dieselbe Bilanz und denselben Preis beim Marktaustritt. Von außen ist das Niveau sichtbar und keiner der beiden Terme.

Das Verhältnis fällt in genau einer Situation auseinander: wenn der Fluss sich abrupt ändert, weil erst dann der Pfad des Bestands sichtbar wird statt nur seine Ruhelage. Beobachter von außen wissen das und suchen nach solchen Momenten – die „going dark“-Studien im Marketing sind genau das, und sie sind der Grund, warum überhaupt jemand glaubt, dass Markenbestände abschreiben. Aber von außen lässt sich nur eine Unterbrechung finden, die jemand anders gewählt hat. Ein Unternehmen kann eine entwerfen.

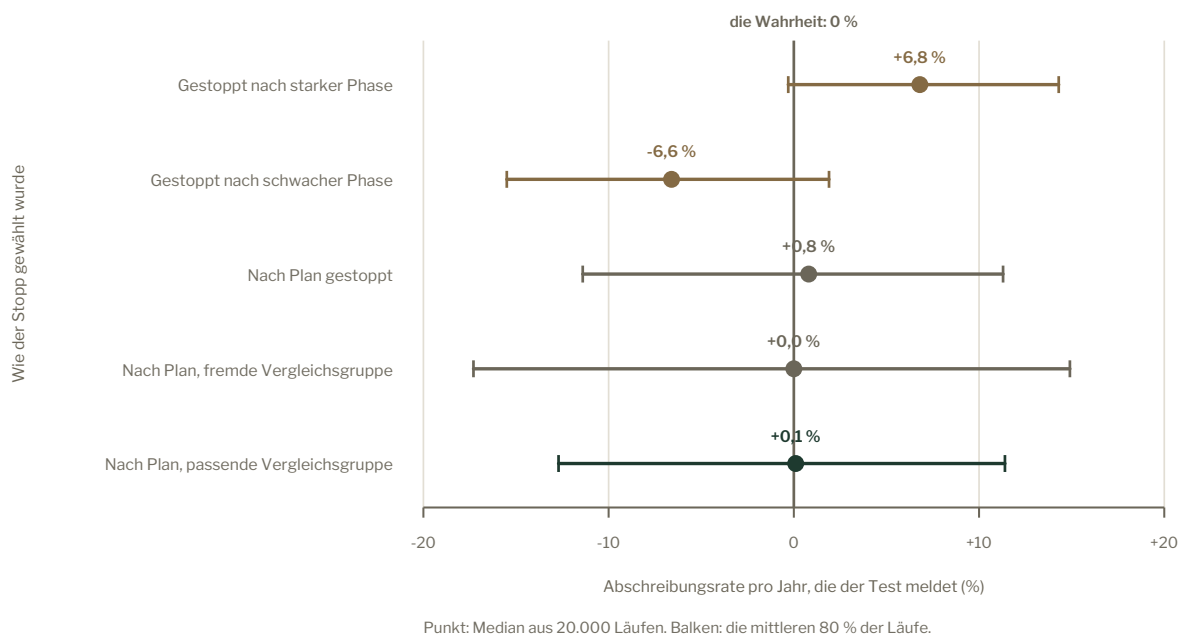
Das ist die ganze Asymmetrie, und sie ist nicht klein. Sie ist der Unterschied zwischen einer Ereignisstudie und einem Experiment.

Die naheliegende Methode meldet den Grund für den Stopp zurück

Hier ist die Variante dieses Tests, die die meisten Unternehmen versehentlich schon durchgeführt haben. Ein Programm wird gestrichen. Die Kennzahl, die es getragen hat, sinkt über das folgende Jahr ab. Der Rückgang, gemessen am Stand vor der Streichung, gilt als der abschreibende Bestand.

Bevor ich irgendetwas empfehle, habe ich dieses Verfahren auf Daten laufen lassen, in denen überhaupt nichts abschreibt: eine Quartalsreihe, die um einen konstanten Mittelwert schwankt, mit der Trägheit, die kommerzielle Reihen haben, und einem Bestand, der um kein einziges Prozent an Wert verliert. 20.000 Läufe, zwölf Quartale vor dem Stopp und acht danach. Das Skript liegt beim Claim-Ledger dieses Beitrags, wie die übrigen Instrumententests dieser Seite.

Abbildung 2 Was der Stopptest meldet, wenn es nichts zu melden gibt



Simulation, 20.000 Läufe je Design. Eine AR(1)-Quartalsreihe, Persistenz 0,3, Standardabweichung 15 % des Niveaus, mit einer wahren Abschreibungsrate von exakt null; zwölf Quartale vor dem Stopp, acht danach. Skript: instrument-test-decay.py, abgelegt beim Claim-Ledger.

Streicht man das Programm nach einer starken Phase – der Normalfall, denn was gut läuft, ist am ungefährlichsten zu streichen –, meldet das Verfahren im Median 6,8 % Abschreibung pro Jahr für einen Bestand, der überhaupt nicht abschreibt. Das ist mehr als die gesamte veröffentlichte Schätzung für Markenpräferenz. Streicht man stattdessen nach einer schwachen Phase, meldet dasselbe Verfahren minus 6,6 %: ein Bestand, der scheinbar wächst, während gar nichts geschieht.

Der naive Test misst nicht den Bestand. Er meldet den Grund für den Stopp zurück. Beide Zahlen sind Regression zur Mitte im Kostüm der Kapitaltheorie, und keine hat mit Abschreibung etwas zu tun.

Den Stopp vorab zu terminieren beseitigt die Verzerrung – der Median landet bei 0,8 % –, lässt aber ein Intervall von minus 11 bis plus 11 % übrig, breit genug, um jede veröffentlichte Rate der Tabelle oben zu enthalten. Und eine Vergleichsgruppe ist nicht automatisch die Antwort. Eine Gruppe, die keine der Marktschwankungen teilt, beseitigt die Verzerrung und macht das Intervall schlechter, von minus 17 bis plus 15 %.

Was hält

Drei Bedingungen, und alle drei werden gebraucht.

Den Stopp wählen, bevor man hinsieht. Ein vorab fixiertes Datum oder eine ausgeloste Region. Sobald die Wahl davon abhängt, wie es dem Bestand geht, hängt auch die Antwort davon ab.

Eine Vergleichsgruppe mit demselben Wetter. Eine vergleichbare Region, ein vergleichbares Segment, eine vergleichbare Kohorte, die nicht stoppt. Sie muss sich aus denselben äußeren Gründen mitbewegen, sonst fügt sie Rauschen hinzu, statt es zu entfernen.

Das Fenster vorab festlegen und ganz auslesen. Acht Quartale sind das Minimum, zwölf sind deutlich besser, weil die Präzision schneller mit der Länge steigt als mit allem anderen, was man kaufen kann.

Unter diesen Bedingungen ist die Schätzung unverzerrt, und übrig bleibt die Frage, wie viel davon man braucht. Gegen eine wahre Rate von 20 % pro Jahr, bei einer Reihe, die von Quartal zu Quartal um rund 15 % ihres Niveaus schwankt, erreichen zwei gepaarte Stopps über acht Quartale eine Teststärke von 96 %, ein Paar über zwölf Quartale 98 %. Bei 25 % Schwankung braucht es vier Paare über acht Quartale oder zwei über zwölf. Bei 35 % braucht es vier Paare über zwölf Quartale, und darunter ist die ehrliche Ausgabe eine Schranke statt einer Schätzung.

Zwei gepaarte Stopps über zwei Jahre sind ein realer, aber gewöhnlicher Aufwand – eine Region, ein Segment, geplant wie jede andere Messung. Vier Paare über drei Jahre sind ein Programm. Und das sind günstige Fälle: Die Simulation behandelt die beobachtete Kennzahl, als wäre sie der Bestand selbst, während sie in der Praxis eine verrauschte, nachlaufende Funktion des Bestands ist, was noch einmal Präzision kostet.

Wo das nicht gilt

Der ernsthafte Einwand lautet, dass Instandhaltung sich vom Betrieb vielleicht gar nicht trennen lässt. Eine stillstehende Maschine rostet. Ein Qualifizierungsstandard wird dadurch erhalten, dass er angewandt wird, ohne Kosten über die Arbeit hinaus, die ihn anwendet. Wenn kommerzielle Bestände größtenteils als Nebenprodukt ihrer Nutzung erhalten werden, dann fehlt keine Budgetzeile, der Verschleißterm steckt bereits in den Betriebskosten, und diese Argumentation hat eine Fabrikmetapher importiert und darauf gebaut.

Das trifft auf manche Bestände zu und auf andere nicht, und die Trennlinie ist beobachtbar. Übt die gewöhnliche Arbeit den Bestand aus? Eine Preisarchitektur, die in jedem Geschäft benutzt wird, erhält sich durch Nutzung. Ein Partnerökosystem, ein Dokumentationsstand, ein Datenmodell, eine Kategori-

eposition, das Verständnis des Marktes davon, wofür man steht – diese werden bestenfalls von einem Bruchteil der Arbeit ausgeübt und schlimmstenfalls von niemandem. Der Einwand widerlegt die Arithmetik nicht. Er lokalisiert, wo der Verschleißterm nahe null liegt, und das ist es wert, gewusst zu werden, bevor man zwei Jahre mit Messen verbringt.

Sie gilt ebenso wenig dort, wo der Bestand im Produkt steckt und keine Unterbrechung isoliert werden kann; wo die Reihe so verrauscht ist, dass das Design oben nichts Brauchbares auflösen kann; und überall dort, wo ein Stopp unumkehrbar wäre oder einen Kunden etwas kosten würde. Das hier ist eine Messung, keine Lizenz.

Es gibt eine mildere Fassung desselben Problems, und sie ist der Grund, warum diese Größe überhaupt verloren gegangen ist: Gemessen wird, wofür irgendein System bereits ein Feld hat. Es ist derselbe Mechanismus, der das teuerste Intervall eines Funnels unerfasst lässt. Kein Rechnungswesen hat ein Feld für den Verschleiß von etwas, das es nie aktivieren durfte.

Wofür die Rate tatsächlich gut ist

Wofür die Abschreibungsrate nicht gut ist, ist bemerkenswert. Sie taugt nicht dazu, eine Instandhaltungszeile zu bepreisen, denn diese Rechnung bräuchte die Größe des Bestands, und die Größe des Bestands ist genau das, was sich ohne Kenntnis der Rate nicht messen lässt. Das Ergebnis zum Behandlungszustand weiter oben brauchte überhaupt keinen Parameter, und deshalb war es das Ergebnis, das ausgesprochen gehört.

Was die Rate steuert, ist Zeit – wie lange eine Änderung der erhaltenden Ausgabe braucht, um im Bestand anzukommen. Und sie steuert es symmetrisch, in beide Richtungen, und das ist der wirklich nützliche Teil.

Tabelle 2 Wie viel einer Ausgabenänderung im Vermögenswert angekommen ist

Abschreibungsrate	Nach 1 Jahr	Nach 3 Jahren	Nach 5 Jahren	Nach 10 Jahren
2,5 % pro Jahr	3 %	7 %	12 %	22 %
20 % pro Jahr	20 %	49 %	67 %	89 %
55 % pro Jahr	55 %	91 %	98 %	100 %

Eigene Berechnung aus der Kapitalfortschreibung: Der Anteil einer dauerhaften Änderung des erhaltenden Mittelflusses, der nach t Jahren im Bestand angekommen ist, beträgt $1 - (1 - d)^t$, wobei d die Jahresrate ist. Raten wie in Tabelle 1.

Entlang einer Zeile gelesen ist das der Grund, warum ein langsam abschreibender Bestand in einer Quartalsrunde nicht zu verteidigen ist: Bei 2,5 % pro Jahr hat eine dauerhafte Ausgabenerhöhung 3 % ihrer späteren Wirkung erreicht, wenn die erste Jahresrunde kommt. Als Beruhigung gelesen ist es auch der Grund, warum ein solcher Bestand nicht verschwindet, weil man ein Jahr lang weggeschaut hat. Entlang einer Spalte gelesen tut ein schnell abschreibender Bestand das Gegenteil: der größte Teil des Nutzens innerhalb von zwölf Monaten, und der größte Teil davon zwölf Monate nach dem Stopp wieder weg.

Dauerhaftigkeit und Geschwindigkeit sind derselbe Parameter mit umgekehrtem Vorzeichen. Ein Team, das entscheidet, was es aufbaut, entscheidet, welches von beiden es will, und es entscheidet das meistens, ohne es zu merken.

Was zu tun ist, bevor irgendetwas gemessen ist

Zwei Dinge, und eines davon kostet nichts.

Die zweite Zeile ins Budget schreiben. Zu jeder Position zwei Einträge statt einem: Was ersetzt das, und was fügt das hinzu? Für einen reifen Bestand, der mit einer flachen Zahl fortgeschrieben wird, lautet der zweite Eintrag null, und diese Null hinzuschreiben ist der ganze Punkt. Sie macht aus einer unsichtbaren Entscheidung eine begründete.

Und über die eigene Rate wissen Sie bereits etwas, von der anderen Seite her. Die Tabelle oben läuft rückwärts. Wenn eine Position fünf Jahre beharrlicher Arbeit gebraucht hat, bevor sie sichtbar zahlte, dann war die Anpassung langsam, und eine langsame Anpassung ist eine niedrige Abschreibungsrate – was heißt, dass der Bestand dauerhaft ist, dass er nie an Quartalen hätte gemessen werden dürfen, und dass er, einmal zerstört, fünf Jahre zum Wiederaufbau braucht. Kam sie innerhalb eines Jahres nach Beginn der Ausgaben, liegt sie am schnellen Ende und wird nach demselben Fahrplan wieder gehen. Die Aufbauzeit, die Sie ohnehin erlebt haben, ist ein Beleg über die Zerfallsrate – und für die meisten Unternehmen der einzige, den sie je haben werden.

Keines von beidem ist eine Zahl, die man in ein Modell schreiben kann, und das ist der ehrliche Stand der Frage. Es gibt keine importierbare Rate. Es hat sie nie gegeben. Der einzige Ort, an dem sich eine Rate feststellen lässt, ist ein Unternehmen, das bereit ist, etwas absichtlich zu stoppen und zwei Jahre lang genau hinzusehen, und sehr wenige werden das tun. Die, die es tun, wissen dann etwas über das eigene Geschäft, das die gesamte veröffentlichte Literatur nicht weiß. Auf genau dieser Asymmetrie – was eine Organisation über sich selbst sehen kann und ein Beobachter von außen nicht – beruht auch meine Promotion.

- Bronnenberg, B. J., Dubé, J.-P., & Gentzkow, M. (2012). The evolution of brand preferences: Evidence from consumer migration. *American Economic Review*, 102(6), 2472–2508. <https://doi.org/10.1257/aer.102.6.2472>
- Bronnenberg, B. J., Dubé, J.-P., & Syverson, C. (2022). Marketing investment and intangible brand capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 53–74. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.53>
- Corrado, C. A., Hulten, C. R., & Sichel, D. E. (2009). Intangible capital and U.S. economic growth. *Review of Income and Wealth*, 55(3), 661–685. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2009.00343.x>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- 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>
- Ewens, M., Peters, R. H., & Wang, S. (2024). Measuring intangible capital with market prices. *Management Science*, 71(1), 407–427. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.02058>
- Handelsgesetzbuch (HGB), § 248 Abs. 2 – Bilanzierungsverbote und -wahlrechte. Bundesministerium der Justiz. https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_248.html
- Handelsgesetzbuch (HGB), § 268 Abs. 8 – Ausschüttungssperre für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände. Bundesministerium der Justiz. https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_268.html
- Hulten, C. R., & Hao, X. (2008). What is a company really worth? Intangible capital and the “market to book value” puzzle (Working Paper Nr. 14548). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w14548>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. August). Jedes Wachstumsbudget ist eine Bruttozahl. Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/journal/jedes-wachstumsbudget-ist-eine-bruttozahl/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Warum Wachstum sich potenziert – und Aktivität nicht.

<https://isoglu.com/de/journal/warum-wachstum-sich-potenziert/>

Aus der Forschung

Evidenz statt Anekdote – was eine Zahl überstanden haben muss.

<https://isoglu.com/de/journal/evidenz-statt-anekdote/>

Aus der Forschung

Was das Peer-Review strich, hat das Netz behalten.

<https://isoglu.com/de/journal/was-peer-review-strich/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand