



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Warum Wachstum sich potenziert – und Aktivität nicht.

Der leise Unterschied zwischen Arbeit, die den nächsten Schritt billiger macht, und Arbeit, die jedes Quartal bei null beginnt.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. Juli 2026

LESEZEIT

13 Min.

WÖRTER

2.779

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

Management Summary	2
Der Unterschied ist Bestand und Strom	3
Zeit lässt sich nicht zurückkaufen	4
Was sich potenziert, ist das, was die Erosion überlebt	4
Dieselbe Arbeit, in zwei Formen	5
Drei Fragen – und die eine, die sie nicht beantworten	6
Warum das Kurzfristige leichter zu finanzieren ist	6
Der Einwand gegen all das	7
Was das ändert	8
Literatur	10

MANAGEMENT SUMMARY

Wachstum potenziert sich, wenn das Ergebnis eines Zyklus zum Einsatz des nächsten wird; Aktivität erzeugt ein Ergebnis, das sich im Vollzug verbraucht. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen Bestands- und Stromgrößen bei Dierickx und Cool (1989) argumentiert dieser Beitrag, dass nicht die Wachstumsrate zählt, sondern die Wachstumsrate abzüglich Erosion – und dass der Vorrang des Kurzfristigen strukturelle Gründe hat: Der Berichtszeitraum ist kürzer als die Amortisationsdauer, und § 248 Abs. 2 HGB verbietet, genau die Bestände zu aktivieren, um die es geht. Der Text bietet einen rückblickenden Test, benennt die vorausschauende Frage, die er nicht beantwortet, und nimmt den Einwand ernst, dass Bestand zugleich Bindung ist.

Schlagwörter: Wachstum, das sich potenziert · Ressourcenbestände · Markenaufbau und Verkaufsaktivierung · Revenue Operations · Aktivierungsverbot nach HGB

Zwei Umsatzorganisationen erreichen in diesem Quartal dieselbe Zahl. Die eine geht mit einem höheren Sockel ins nächste Quartal, die andere beginnt genau dort, wo sie dieses Mal begonnen hat. An der Zahl ist nicht zu erkennen, welche welche ist.

Wachstum potenziert sich, wenn das Ergebnis eines Zyklus zum Einsatz des nächsten wird. Aktivität erzeugt ein Ergebnis, das sich im Vollzug verbraucht. Das ist der Unterschied. Eine Kampagne, die die Pipeline eines Quartals füllt, ist mit diesem Quartal weitgehend aufgebraucht; eine Preisarchitektur, die der Vertrieb ohne Eskalation verteidigen kann, steht auch im Quartal danach noch und macht die folgenden Verhandlungen billiger. Beides ist legitime Arbeit. Nur eines davon sammelt sich an. In den Organisationen, in denen ich gearbeitet habe, ging der Fehler stets in dieselbe Richtung – hin zur Aktivität. Der Grund dafür ist struktureller Art: Der Berichtszeitraum ist kürzer als die Amortisationsdauer.

Der Unterschied ist Bestand und Strom

Eine der klarsten Darstellungen dazu ist älter als die Stellenbezeichnung „Head of Growth“. Ingemar Dierickx und Karel Cool argumentierten 1989 in Management Science, dass sich jene Ressourcen, die einen Wettbewerbsvorteil dauerhaft sichern, nicht am Markt erwerben lassen – sie sind nicht handelbar und, wie die Autoren ergänzen, weder imitierbar noch substituierbar – und deshalb aufgebaut werden müssen. Ihre zentrale Unterscheidung ist die zwischen Bestands- und Stromgrößen:

A crucial point illustrated by the bathtub metaphor is that while flows can be adjusted instantaneously, stocks cannot. It takes a consistent pattern of resource flows to accumulate a desired change in strategic asset stocks.

Sinngemäß: Ströme lassen sich sofort verstellen, Bestände nicht; es braucht ein über die Zeit gehaltenes Muster von Mittelflüssen, um einen Bestand zu verändern.

Der Mitteleinsatz ist eine Stromgröße; er lässt sich innerhalb eines Planungszyklus verdoppeln oder halbieren. Preissetzungsmacht, das Verständnis eines Marktes davon, wofür ein Unternehmen steht, das eingespielte gemeinsame Urteil eines Vertriebsteams darüber, welche Abschlüsse man liegen lässt – das verhält sich wie ein Bestand. Diese Größen reagieren vor allem auf ein Muster, das über die Zeit gehalten wird. Deshalb bewegt eine Kraftanstrengung über ein Quartal einen Strom sehr viel verlässlicher als einen Bestand.

Eine Einschränkung, auf der der Aufsatz selbst besteht und die man mitnehmen sollte: „Note that it is not implied here that all asset accumulation processes exhibit the properties described below. In fact, many do not.“ Man lese das Folgende als Diagnoseraster.

Zeit lässt sich nicht zurückkaufen

Den Mechanismus benennen sie – time compression diseconomies, Kostennachteile der Zeitverdichtung – und verorten ihn in der Produktionsfunktion statt in der Abfolge. In ihren Worten drückt er das selbe aus wie „the ‘law of diminishing returns’ when one input, viz. time, is held constant“ – das Gesetz vom abnehmenden Ertragszuwachs, wenn ein Einsatzfaktor, die Zeit, konstant gehalten wird. Für Forschung und Entwicklung folge daraus, dass „maintaining a given rate of R&D spending over a particular time interval produces a larger increment to the stock of R&D know-how than maintaining twice this rate of R&D spending over half the time interval“.

Man halte das neben die vertraute Reaktion auf ein schlechtes Halbjahr. Die Rabattkompetenz wandert eine Ebene nach oben. Aus dem monatlichen Pipeline-Review wird ein wöchentliches. Der Markenetat ist ein früher Kandidat für die Kürzung, weil er sich innerhalb des Zeitfensters am schwersten mit einer Zahl verteidigen lässt. Alle drei kaufen Strom auf Kosten von Bestand.

Die Erklärung, warum die Verdichtung so teuer wird, ist meine eigene Erweiterung, nicht ihre. Manche Arbeit ist seriell abhängig: Das zweite Experiment braucht das Ergebnis des ersten, und mehr Budget parallel ändert daran nichts. Arbeit, bei der ein Markt etwas lernen muss, unterliegt einer verwandten Einschränkung – man kann mehr Reichweite auf einmal kaufen, aber man kann den zweiten Kontakt einer Person nicht vor ihren ersten legen. Die Erweiterung trägt dort nicht, wo die Veränderung über Produkt, Preis oder Distribution läuft statt über die Botschaft: Ein Händler, der Sortiment und Preise über Nacht umstellt, hat sich in einem einzigen Zyklus neu positioniert.

Was sich potenziert, ist das, was die Erosion überlebt

Hier führt die Analogie zum Zinseszins in die Irre. Der Zinseszins wirkt auf einer unverminderten Basis; die meisten Ressourcenbestände tun das nicht. Dierickx und Cool werden an dieser Stelle deutlich:

As is the case with physical plant and equipment, all asset stocks “decay” in the absence of adequate “maintenance” expenditures. R&D know-how depreciates over time because of technological obsolescence; brand awareness erodes because the consumer population is not stationary (existing consumers leave the market, while new consumers enter), consumers forget, etc.

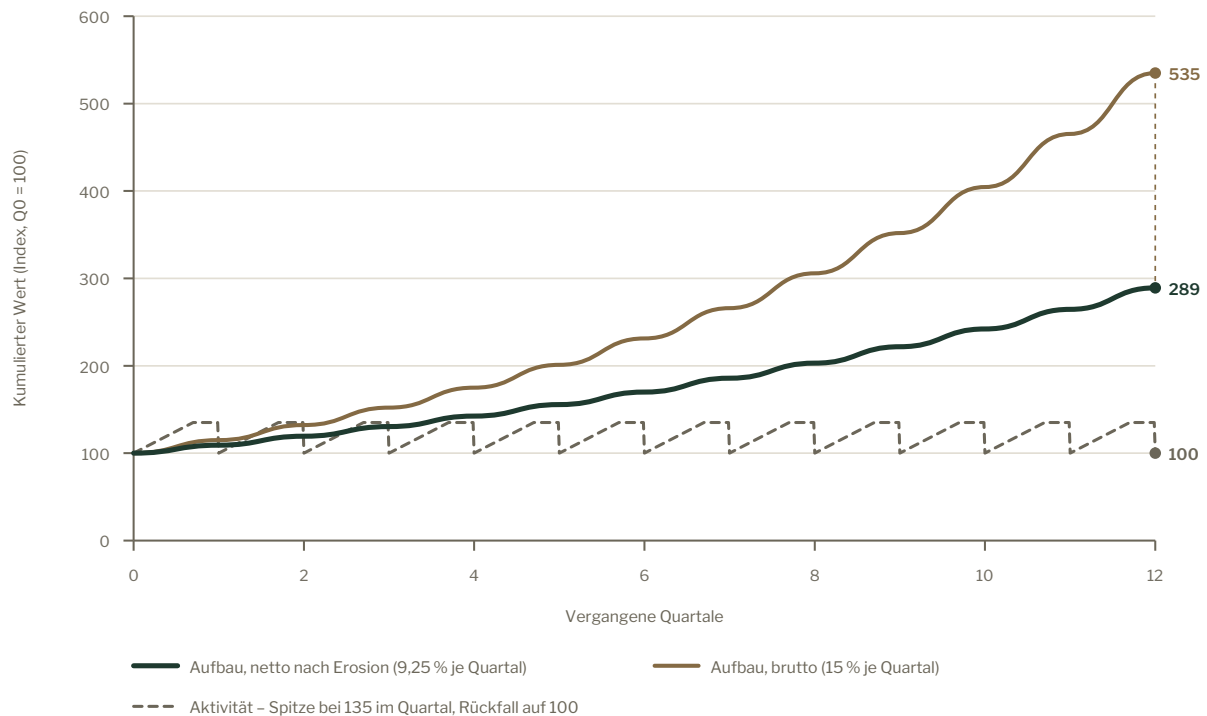
Sinngemäß: Jeder Bestand verfällt ohne ausreichende Aufwendungen für seine Pflege – Know-how veraltet, Markenbekanntheit erodiert, weil der Markt sich erneuert und weil Menschen vergessen.

Die relevante Größe ist also nicht die Wachstumsrate, sondern die Wachstumsrate abzüglich Erosion. Menschen gehen, und ein Teil des Urteilsvermögens geht mit ihnen. Nehmen wir an, eine Positionierung, die vor zwei Jahren scharf war, beschreibt heute weite Teile der Kategorie, weil Wettbewerber denselben Satz übernommen haben. Eine Ressource, die sich scheinbar nicht mehr potenziert, potenziert sich vielleicht nur langsamer, als sie erodiert. Das verschiebt die praktische Frage: weniger „was sollten wir aufbauen“ und mehr „was tragen wir bereits, das an Wert verliert, und was hält es instand?“

In die andere Richtung wirkt der Mechanismus, den sie asset mass efficiencies nennen – Bestandsgrößenvorteile: ihr Begriff für das Muster, dass ein vorhandener Bestand den nächsten Zuwachs leichter macht, nach dem Prinzip, das sie mit „success breeds success“ zusammenfassen. Wo kein Bestand

existiert, wird ein größerer Teil der Kosten in jedem Zyklus erneut bezahlt. Genau das ist der Preis des Rückfalls auf null.

Abbildung 1 Aufbau und Aktivität im Vergleich, indexiert über zwölf Quartale



Modellierte Darstellung. Parameter: Bruttoaufbau 15 % je Quartal; Erosion 5 % je Quartal (netto 9,25 %); Aktivität erreicht im Quartal Index 135 und fällt an jeder Grenze auf 100 zurück. Keine gemessenen Daten.

Dieselbe Arbeit, in zwei Formen

Kaum eine Maßnahme ist von sich aus das eine oder das andere. Derselbe Aufwand kann sich, anders gestaltet, ansammeln oder verpuffen.

Tabelle 1 Dieselbe Arbeit, in zwei Formen

Die Arbeit	Als Aktivität – verbraucht, wenn sie endet	Als Bestand – im nächsten Zyklus noch da
Nachfragegenerierung	Eine Kampagne, die in diesem Quartal Termine bucht	Eine Positionierung, die der Markt selbst formulieren kann
Pricing	Ein Rabatt, der den Abschluss macht, der gerade auf dem Tisch liegt	Eine Architektur, die ein Verkäufer ohne Eskalation verteidigt
Vertriebsprozess	Ein Verkäufer, der ungewöhnlich gut qualifiziert	Qualifizierungskriterien, die das ganze Team anwendet
Messung	Ein Bericht, der erklärt, was im vergangenen Quartal geschah	Ein Modell, das in jedem Zyklus nachjustiert wird

Eigene Einteilung.

Die rechte Spalte ist nicht anspruchsvoller und muss nicht teurer sein. Sie stellt eine zusätzliche Anforderung – dass etwas das Ende des Zyklus in einer Form überlebt, an die der nächste anknüpfen kann – und sie zahlt sich in der Regel später aus, was das eigentliche Problem ist.

Drei Fragen – und die eine, die sie nicht beantworten

Drei Fragen zu jeder Maßnahme:

- 1 Bleibt sie bestehen? Wenn die Arbeit endet, bleibt das Ergebnis, oder endet es mit ihr?
- 2 Setzt der nächste Zyklus darauf auf – oder stellt er es von null wieder her?
- 3 Senkt sie die Kosten dessen, was folgt? Nicht die eigenen Kosten. Die des nächsten Durchlaufs.

Drei Neins bedeuten Aktivität. Ein Quartal, das Pipeline braucht, braucht Pipeline; der Fehler liegt darin, ein Jahrzehnt lang ausschließlich Aktivität zu betreiben und die Summe eine Wachstumsstrategie zu nennen.

Nur ist dieser Test rückblickend, und genau diese Grenze ist das Interessante daran. Er sortiert die Arbeit des vergangenen Jahres in zwei Spalten; er sagt nicht, welcher von zwei Vorschlägen, die heute vorliegen, in drei Jahren noch steht – und in der Beschlussvorlage sehen ein gescheitertes Markenprogramm und ein sich potenzierendes identisch aus. Die ehrliche vorausschauende Fassung ist enger und weniger befriedigend: Eine Ressource ist erst dann nachweislich ein Bestand, wenn sie die Menschen überlebt hat, die sie gebaut haben. Ein verwandter Test ist, ob sie sich jemandem beibringen lässt, der nicht dabei war. Lebt sie im Urteil einer einzelnen Person, ist sie ein Strom im Gewand eines Bestands – mit ein Grund, warum ich neben der Arbeit weiter lehre.

Warum das Kurzfristige leichter zu finanzieren ist

Sechs Gründe, keiner davon Dummheit, weshalb das Muster so beständig ist.

Das Messfenster ist meist kürzer als die Wirkung. Ein sich aufbauender Bestand verbringt seine frühe Phase häufig in einer J-Kurve und kostet, bevor er sich auszahlt. In einem Quartalsreview ist eine JKurve schwer von einem Fehler zu unterscheiden.

Über den Mechanismus streitet niemand. Die Growth-Loop-Literatur – Brian Balfour, Casey Winters, Kevin Kwok und Andrew Chen bei Reforge – hat ihn so klar beschrieben, dass er heute den Standardrahmen bildet: Funnel wirkten „in one direction... no concept of how to reinvest what comes out at the bottom“, und deshalb, in ihren Worten, „no compounding effect“. Sinngemäß: keine Vorstellung davon, wie das unten Herauskommende wieder oben eingespeist wird – und damit kein Zinseszins. Das ist dieselbe Beobachtung. Was sie nicht mitliefert, ist ein Preis für die Erosion, und genau dort liegt der interessante Teil: Eine Schleife, die schneller leckt als sie füllt, ist immer noch eine Schleife.

Aktivität lässt sich leichter zurechnen als ein Bestand. Eine Kampagne hat einen Verantwortlichen. Qualifikationskriterien, die über mehrere Jahre in mehreren Teams die Abschlussquote heben, lassen sich niemandem zurechnen, auf den das Review zeigen könnte. Noch nie wurde jemand für eine Verbesserung der Abschlussquote befördert, die zwei Jahre zu spät kam und auf die sich vier Leute berufen konnten.

Im deutschen Handelsrecht steht der Bestand nicht in der Bilanz. § 248 Abs. 2 HGB erlaubt, selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens zu aktivieren – und nimmt im nächsten Satz genau die aus, um die es hier geht: „Nicht aufgenommen werden dürfen selbst geschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten oder vergleichbare immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens.“ Der wertvollste Bestand ist damit der, den man nicht aktivieren darf. Was nicht in der Bilanz steht, hat im Budgetgespräch keinen Fürsprecher. (Steuerlich ist § 5 Abs. 2 EStG noch strenger; für Österreich und die Schweiz gelten eigene Regeln.)

Und der Anreiz ist belegt. John Graham, Campbell Harvey und Shiva Rajgopal befragten 401 Finanzverantwortliche und fanden, dass eine Mehrheit einen realen wirtschaftlichen Preis zahlen würde, um eine berichtete Zahl zu schützen: Die meisten würden ein Projekt mit positivem Kapitalwert eher zurückstellen, als ein Ergebnisziel zu verfehlen. Der Druck, von dem hier die Rede ist, ist also keine Geschichte über kurzsichtige Manager. Er ist eine dokumentierte Präferenz – bei genau den Menschen, die Budgets freigeben – für eine glatte Berichtsreihe gegenüber einem sich aufbauenden Bestand.

Die Evidenz für den anderen Weg ist langsam und aggregiert. Der bekannteste Fall ist die Auswertung der IPA-Datenbank durch Les Binet und Peter Field – 996 Kampagnen, eingereicht bei den zweijährlich vergebenen IPA Effectiveness Awards zwischen 1980 und 2010 –, nach der eine Aufteilung des Budgets von etwa 60 Prozent Markenaufbau zu 40 Prozent Verkaufsaktivierung über die Stichprobe hinweg mit dem Maximum an Wirksamkeit und Effizienz zusammenfiel. Stärker formulieren es die Autoren nicht: Im Text heißt es, die Daten stützten die Hypothese „tentatively“, und eine Abweichung nach Kategorie halten sie für möglich, ohne sie beziffern zu können. Es ist ein Befund über Durchschnitte aus drei Jahrzehnten; deshalb wirkt selten ein Quartal wie das, in dem man danach handeln müsste. Hinzu kommt: Die Datenbank ist britisch, und die Mediastruktur, aus der sich der Richtwert ableitet, ist es ebenfalls – für den deutschsprachigen Raum taugt er zur Orientierung, mehr nicht.

Der Einwand gegen all das

Es gibt ein ernsthaftes Gegenargument, und es räumt das ganze Argument ein: Bestand ist Bindung, und Bindung ist teuer rückgängig zu machen.

Dierickx und Cool liefern den Mechanismus, ohne diesen Schluss daraus zu ziehen. In ihrer Darstellung schreckt ein Bestand gerade deshalb vom Markteintritt ab, weil er sich – anders als ein Strom – nicht nach Belieben anpassen lässt: „in general, only variables that have the nature of a stock, as opposed to a flow, can carry a credible threat.“ Sie lesen das als Vorteil. Es ist zugleich ein Preis. Dieselbe Unbeweglichkeit, die einen Wettbewerber am Kopieren hindert, nimmt einem selbst die Beweglichkeit. Eine verfestigte Preisarchitektur ist der Grund, weshalb die Antwort auf einen neuen Anbieter teuer wird; Qualifikationskriterien, die das ganze Team anwendet, können den Wunschkunden des letzten Zyklus im Verhalten dieses Zyklus festschreiben. Bestände sind Barrieren, und Barrieren haben eine Innenseite.

Das heißt: Erosion ist nicht der einzige Weg, auf dem eine Ressource aufhört, sich auszuzahlen. Sie kann auch schlicht falsch werden – intakt, gepflegt und auf einen Markt gerichtet, der weitergezogen ist. Auch das nehmen Dierickx und Cool vorweg, unter dem Stichwort Substitution: Sie „threatens to render the original asset stocks obsolete, typically because they no longer create value to the buyer“. Canon konstruierte den Servicebedarf aus dem Produkt heraus, und Xerox' Servicenetz wurde teilweise obsolet, ohne überhaupt erodiert zu sein.

Das ist die Frage hinter meiner Promotion an der EM Normandie zu grenzüberschreitenden Fusionen und Übernahmen und der Integration von Vertrieb und Marketing. Eine Grenze ist ein guter Ort, um sie zu stellen, weil sie eine Unterscheidung erzwingt, der ein einzelner Markt leichter ausweichen kann: welcher Teil eines Bestands je übertragbar war und welcher immer schon lokal. Das ist eine offene Frage.

Was das ändert

„Langfristig investieren“ überlebt den Kontakt mit einem Budgetzyklus selten. Die engere Fassung: die Frage nach dem Aufbau und die Frage nach der Aktivität auf getrennten Etatpositionen führen, getrennt finanzieren, mit unterschiedlichen Erfolgsmaßstäben. Teilen sie sich eine Position, gewinnt die kurzfristige, weil sie ihren Beitrag belegen kann.

Der naheliegende Einwand lautet, dass eine Etatposition für nicht zurechenbare Arbeit in einem schlechten Quartal früh zur Kürzung ansteht – sie zu trennen isoliert sie eher, als dass es sie schützt. Das stimmt, und es weist auf die Antwort. Wer die zweite Position verantwortet, muss am Zustand der Bestände gemessen werden, nicht an ihrer Erzeugung: nicht daran, was dieses Jahr gebaut wurde, sondern daran, ob das, was vor drei Jahren gebaut wurde, noch funktioniert. Ohne das wird daraus ein Topf für Restmittel, und dann sollte er gekürzt werden.

Damit wird Instandhaltung zum tragenden Posten – und im Fall der Marke hat das Deutsche dafür längst ein Wort: Markenpflege. Wenn Bestände ohne sie erodieren, ist das Pflegebudget das, was den Aufbau netto über null hält. In den Budgets, die ich gesehen habe, steht es nirgends – und die Rate, die man zur Bepreisung bräuchte, ist für die Bestände, die ein kommerzielles Team wirklich besitzt, nie gemessen worden.

Eine Fassung davon passt in eine einzige Sitzung. Man nehme die vier Dinge, auf die das Team im vergangenen Jahr am stolzesten war, und frage bei jedem: Funktioniert es noch, wenn die Person, die es gebaut hat, morgen geht? Was das überlebt, ist Bestand. Was nicht, war Strom – wert, finanziert und verteidigt zu werden, aber zu den Bedingungen eines Stroms, und ohne dass sich jemand wundert, wenn das nächste Jahr an derselben Stelle beginnt.

Abbildung 2 Der Bestands-oder-Strom-Test

WAS WIR GEBAUT HABEN	WER ES GEBAUT HAT	FUNKTIONIERT ES OHNE SIE?	WER HÄLT ES INSTAND
Die vier Dinge mit dem größten Stolz.	Eine Person, keine Abteilung.	Ja, nein, oder nicht ohne Neubau.	Name und Etatposition.

Was überlebt, gehört auf die Position, die für den Zustand finanziert wird. Was nicht überlebt, ist Strom – als Strom finanzieren und sich nicht wundern, wenn das Jahr danach wieder hier beginnt.

Eigenes Arbeitsblatt.

Vieles von dem, was eine Organisation in einem Quartal aufbaut, ist nicht dafür gedacht, es zu überdauern. Das ist in Ordnung. Zum Problem wird es, wenn niemand vorher entschieden hat, welcher Teil bleiben sollte.

LITERATUR

- Balfour, B., Winters, C., Kwok, K., & Chen, A. (2018). Growth loops are the new funnels. Reforge.
<https://www.reforge.com/blog/growth-loops>
- Binet, L., & Field, P. (2013). The long and the short of it: Balancing short and long-term marketing strategies. Institute of Practitioners in Advertising. <https://ipa.co.uk/knowledge/publications-reports/the-long-and-the-short-of-it-balancing-short-and-long-term-marketing-strategies/>
- 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>
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1–3), 3–73. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2005.01.002>
- Handelsgesetzbuch (HGB), § 248 Bilanzierungsverbote und -wahlrechte. Bundesamt für Justiz.
https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_248.html

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. Juli). Warum Wachstum sich potenziert — und Aktivität nicht.
Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/journal/warum-wachstum-sich-potenziert/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Jedes Wachstumsbudget ist eine Bruttozahl

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

Revenue Operations & KI

Was KI in Revenue Operations wirklich verändert

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

Revenue Operations & KI

Die eine Zahl, die ein kommerzielles Team teilen sollte.

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand