



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Die Rule of 40 ist ein Zielkonflikt, kein Ziel

Die Rule of 40 verdichtet Wachstum und Marge zu einer Zahl. Nutzen Sie sie für den Zielkonflikt und den Zeitpunkt, nicht als Belohnung für eine Schwelle.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

20. August 2026

LESEZEIT

5 Min.

WÖRTER

1.126

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-rule-of-40-ist-ein-zielkonflikt-kein-ziel/>

Management Summary	2
Welche strategischen Zielkonflikte blendet die Rule of 40 aus?	3
Warum vermengt die Addition von Wachstum und Marge ökonomische Bestände und Ströme?	3
Warum ist eine Gewinnmarge eine operative Grenze und keine beliebige Tauschmasse?	4
Wie führt die Ausrichtung an der Rule of 40 zu kurzfristigen Fehlsteuerungen?	5
Welche Kapitaleffizienz-Kennzahlen müssen zwingend neben der 40 stehen?	5
Literatur	6

MANAGEMENT SUMMARY

Die Rule of 40 ist attraktiv, weil sie einen schwierigen kommerziellen Zielkonflikt wie eine Zahl aussehen lässt: Wachstumsrate plus Margenmaß. Die Verdichtung hilft im ersten Gespräch und ist als Managementziel gefährlich. Derselbe Score kann ein schnell wachsendes Unternehmen beschreiben, das künftige Kapazität kauft, ein reifes Unternehmen, das einen installierten Bestand erntet, oder ein Geschäft, dessen Marge stieg, weil Investitionen verschoben wurden. Dieser Beitrag zerlegt den Score in den Mechanismus darunter. Er unterscheidet Bestandsaufbau von einem vorübergehenden Fluss, zeigt, wie der Zeitpunkt die Interpretation verändert, ohne den Score zu ändern, und liefert ein Prüfblatt dafür, ob die 40 dauerhafte Ökonomie, eine Quartalsentscheidung oder eine Rechnungslegungsgrenze repräsentiert.

Schlagwörter: Rule of 40 · Wachstum und Marge · SaaS-Ökonomie · Kommerzielle Investition

Die verbreitete SaaS-Heuristik Rule of 40 ist ein Zielkonflikt, kein Ziel. Sie kann zeigen, dass ein Unternehmen Wachstum und Marge zu einem bestimmten Zeitpunkt verbindet. Sie kann nicht zeigen, ob das Wachstum dauerhaft ist, ob die Marge durch den Abbau künftiger Kapazität gekauft wurde oder ob die beiden Terme überhaupt auf vergleichbaren Grenzen beruhen.

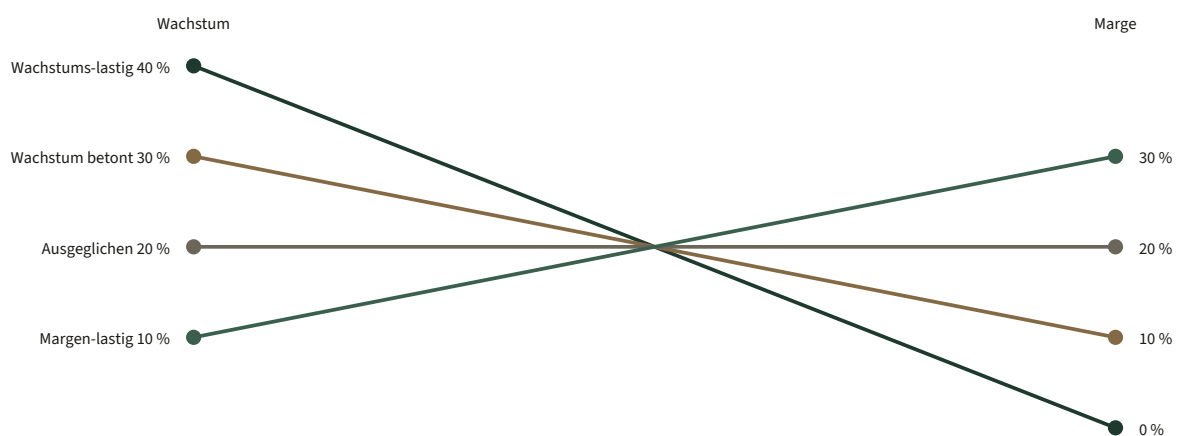
Das ist wichtig, weil derselbe Score drei verschiedene Unternehmen beschreiben kann. Ein Unternehmen mit 40 % Wachstum und null operativer Marge kann einen Kundenbestand aufbauen. Ein Unternehmen mit 20 % Wachstum und 20 % Marge kann ihn ernten. Ein Unternehmen mit 10 % Wachstum und 30 % Marge kann einfach die Finanzierung der Arbeit beendet haben, die das nächste Jahr leichter gemacht hätte.

Welche strategischen Zielkonflikte blendet die Rule of 40 aus?

Die verbreitete Version addiert eine Wachstumsrate zu einer Gewinnmarge. Varianten verwenden EBITDA, operatives Ergebnis oder freien Cashflow. Die Wahl verändert das Ergebnis, bevor irgendeine Geschäftsentscheidung getroffen wird. Ein Unternehmen kann die Schwelle daher durch eine andere Margendefinition, Umsatzgrenze, Behandlung aktienbasierter Vergütung oder Wachstumsperiode überschreiten.

Die Arithmetik ist nicht das Problem. Das Problem ist, zu vergessen, was sie entfernt hat. Wachstum hat einen Nenner, eine Kohorte und eine Quelle. Marge hat eine Kostengrenze, einen Zeitpunkt und eine Reinvestitionsentscheidung. Der Score behält das Vorzeichen und verliert den Mechanismus.

Abbildung 1 Vier Wege zu 40



Illustratives Arbeitsblatt des Autors. Die Beispiele verwenden die übliche Wachstums-plus-Margen-Arithmetik und sind keine Unternehmensbenchmarks.

Warum vermengt die Addition von Wachstum und Marge ökonomische Bestände und Ströme?

Warum Wachstum sich potenziert macht die Unterscheidung sichtbar, die der Score auslöst. Manche Arbeit erzeugt Output, der von der aktuellen Periode verbraucht wird. Andere Arbeit hinterlässt ein Asset, das die Kosten senkt oder die Wirksamkeit der nächsten Periode erhöht. Beides kann gute kommerzielle Arbeit sein. Sie sollte nicht nach derselben Uhr interpretiert werden.

Eine Pipeline, die durch eine einmalige Kampagne geschaffen wurde, ist ein Fluss. Eine Qualifikationsregel, die ein neuer Verkäufer ohne die Person anwenden kann, die sie erstellt hat, ist eher ein Bestand. Eine Preisarchitektur, die in den nächsten zehn Geschäften Eskalationen reduziert, unterscheidet sich von einem Rabatt, der dieses eine Geschäft abschließt.

Die Rule of 40 weiß nicht, was was ist. Ein Unternehmen kann schnell wachsen, indem es in die erste Art investiert, und langsam, indem es die zweite aufbaut. Es kann auch eine höhere Marge zeigen, indem es beide stoppt. Der Score ist nicht falsch. Er ist genau dort unvollständig, wo eine Führungskraft wählen muss.

Warum ist eine Gewinnmarge eine operative Grenze und keine beliebige Tauschmasse?

Auch Marge ist eine konstruierte Sicht. Bruttomarge enthält einige Lieferkosten und schließt andere aus. Operative Marge umfasst mehr von der Organisation und kann eine langlebige kommerzielle Investition weiterhin als laufenden Aufwand behandeln. Freier Cashflow fügt weitere zeitliche Entscheidungen hinzu.

Darum ist jedes Wachstumsbudget eine Bruttozahl: Die Position sagt, was ausgegeben wurde, nicht, welcher Teil etwas aufgebaut hat, das bestehen bleibt. Wenn der Score als Ziel verwendet wird, lernen Manager, welche Grenze sie verteidigen müssen. Sie lernen nicht zwingend, welche Investition erhalten werden sollte.

Die richtige Frage lautet nicht „Welche Marge sollten wir verwenden?“, als wäre eine Definition universell richtig. Sie lautet: „Welche Entscheidung soll diese Marge informieren?“ Ein Vorstand, der Liquiditätssicherheit prüft, kann eine Grenze wollen. Eine kommerzielle Führungskraft, die über den weiteren Aufbau eines Vertriebsassets entscheidet, braucht eine andere. Der Score sollte nach der Entscheidung benannt werden, der er dient.

Tabelle 1 Die Prüfung hinter dem Score

Score-Komponente	Grenze benennen	Bewegung lesen	Vor dem Handeln fragen
Wachstum	Startkohorte, Währung, Akquisitionen und Preisänderungen	Neue Nachfrage, Expansion, Mix oder Zeitpunkt	Was bleibt, wenn die Akquisitionsausgaben stoppen?
Marge	Brutto-, operative oder Cash-Messung und enthaltene Kosten	Preis, Mix, Lieferkosten oder verschobene Investition	Welche künftige Fähigkeit wurde nicht finanziert?
Zeit	Messfenster und Vergleichsperiode	Beschleunigung, Verlangsamung oder einmaliger Basiseffekt	Bleibt der Mechanismus nach der Periode bestehen?
Bestand	Was bleibt und wer es pflegt	Neues Asset, gepflegtes Asset oder kein dauerhafter Output	Kann das nächste Team es ohne Neubau verwenden?

Arbeitsblatt des Autors. Die Fragen sind eine Managementhilfe, kein Standard der Finanzberichterstattung.

Wie führt die Ausrichtung an der Rule of 40 zu kurzsichtigen Fehlsteuerungen?

Wenn die Rule of 40 zum Ziel wird, optimiert die Organisation den Score statt des Zielkonflikts. Das Wachstumsteam kann Nachfrage durch Rabatte vorziehen. Finance kann eine Ausgabe verschieben. Der Vertrieb kann die Definition einer qualifizierten Chance verengen. Der Score steigt, während der Mechanismus schwächer wird.

Das macht nicht jede Verbesserung verdächtig. Es bedeutet, dass die Verbesserung eine zweite Zeile braucht. Wenn die Marge steigt, weil Fulfillment effizienter wurde, ist der Mechanismus produktiv. Wenn sie steigt, weil das Team eine Wissensbasis nicht mehr pflegt, von der das Asset, das kündigen kann abhängt, meldet der Score eine Ernte, die nicht dauerhaft sein muss.

Dasselbe gilt für Wachstum. Eine größere Topline kann stärkere Bindung, mehr Expansion, mehr neue Logos oder eine Preiserhöhung bedeuten. Diese Möglichkeiten haben unterschiedliche Folgen für die nächste Periode. Der Score kann nicht zwischen ihnen schlichten. Die Prüfung muss es tun.

Welche Kapitaleffizienz-Kennzahlen müssen zwingend neben der 40 stehen?

Stellen Sie neben den Score eine Frage nach der Dauerhaftigkeit: Was hat diese Periode für die nächste leichter gemacht? Schreiben Sie die Antwort in einem Satz auf und nennen Sie eine verantwortliche Person. Wenn die Antwort „nichts“ lautet, ist das kein Versagen. Es bedeutet, dass die Periode als Fluss geführt und als Fluss finanziert und bewertet wurde.

Wenn die Antwort „ein Kundenbestand“ lautet, zeigen Sie Kohorte und Bindungsdefinition. Wenn die Antwort „ein wiederholbares kommerzielles System“ lautet, zeigen Sie Prozess, Nutzung und Pflegekosten. Wenn die Antwort „Liquidität“ lautet, zeigen Sie die Cash-Grenze und das Risiko, das sie reduziert.

Die Dreißig-Prozent-Regel für Vertrieb und Marketing ist auf dieselbe Weise nützlich. Sie übersetzt eine abstrakte Allokationsfrage in vier Entscheidungen. Die Rule of 40 kann die erste Zeile dieses Gesprächs sein. Sie sollte nie die letzte sein.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Binet and Field 2013; Graham et al. 2005. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- 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>
- 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/>
- 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>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 20. August). Die Rule of 40 ist ein Zielkonflikt, kein Ziel. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-rule-of-40-ist-ein-zielkonflikt-kein-ziel/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Lange Kundenbeziehungen können wenig profitabel sein

<https://isoglu.com/de/insights/journal/lange-kundenbeziehungen-koennen-wenig-profitabel-sein/>

Wachstum, das sich potenziert

Was ist Go-to-Market-Effizienz? Der gemeinsame Nenner von Wachstum und Kapazität

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-go-to-market-effizienz/>

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/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand