WHITEPAPER & PRAXISLEITFADEN

Marketing als System

Engpass erkennen, bevor Budget fließt: Von den vier Vorfragen über die zehn Zustände der Wirkungskette bis zum 12-Felder-Playbook für belastbare Entscheidungen.

Kernaussage des Leitfadens

Umsatz und Wirkung entstehen nicht aus einer Maßnahme an sich, sondern aus Zuständen im Markt, im Angebot, im Verhalten und im Kopf der Käufer, sowie aus den Bedingungen und Rückkopplungen zwischen ihnen.

Wer einen Hebel ansetzt, der nicht zum begrenzenden Zustand passt, macht Bewegung oft nur schneller oder teurer, ohne das Geschäftsproblem zu lösen.

ABSCHNITT 01

Worum es geht, und was dieses Whitepaper leistet

Dieses Whitepaper dient als eigenständiger Leitfaden für Führungskräfte, Produktverantwortliche und Marketingteams. Es bündelt die Prüflogik aus dem Systemrahmen, den vier Vorfragen, den zehn Zuständen der Wirkungskette und dem 12-Felder-Playbook, damit Entscheidungen nicht aus bloßer Aktivität, Stimmung oder Eitelkeitszahlen heraus getroffen werden.

Der Kampagnenbericht zeigt grüne Pfeile: mehr Reichweite, mehr Klicks, niedrigere Kosten pro Klick. Im Geschäft kommt trotzdem zu wenig an, Aufträge stocken, Kunden wandern früh ab. Das ist kein Widerspruch im Bericht, sondern ein blinder Fleck in der Fragestellung. Viele Teams zählen Aktivitäten und Reaktionen, ohne zu prüfen, welcher Zustand sich tatsächlich verändert hat, und ob ohne die Maßnahme nicht ohnehin so gehandelt worden wäre.

Dieses Dokument ersetzt kein tragfähiges Produkt, kein funktionierendes Erlösmodell und keine eigenen Markt- oder Testdaten. Wo noch keine spezifischen Richtwerte oder belastbaren eigenen Daten für Ihr Vorhaben vorliegen, bleiben Annahmen offene Hypothesen, die am eigenen Markt geprüft werden müssen.

Was dieser Rahmen leisten kann, und was nicht

Die Wirkungskette ordnet Fragen und macht Annahmen sichtbar, mehr nicht. Sie sagt nicht automatisch, warum ein Ergebnis entsteht, und nicht, welche Maßnahme in jedem Markt funktioniert. Sie ist ein Ordnungs- und Diagnosemodell, keine empirisch geschätzte Kausalstruktur, und universelle Richtwerte gibt es nicht. Mehrere Zustände können gleichzeitig schwach sein. Manche Probleme liegen im Produkt oder im Erlösmodell, dann löst eine Marketingmaßnahme sie nicht. Die Antwort muss aus Daten und Beobachtungen des eigenen Marktes kommen.

ABSCHNITT 02

Die Arbeitsreihenfolge: Von der Beobachtung zur prüfbaren Entscheidung

Bevor Kanäle ausgewählt, Kampagnen gestartet oder Budgets freigegeben werden, schafft eine feste Reihenfolge Klarheit und verhindert vorschnelle Taktik:

- **1. Problem ohne Maßnahme benennen:** Beschreiben Sie, was im Geschäft oder im Käuferverhalten stockt, ohne bereits einen Kanal, einen Rabatt, ein Kreativformat oder ein Tool als Lösung vorzugeben (Beispiel: „Seit Wochen bleiben Termine frei“ statt „Wir brauchen mehr Social Media“).
- **2. Engpass und Gegenhypothese suchen:** Ordnen Sie das Symptom einem Zustand der Wirkungskette zu und notieren Sie ausdrücklich, welche andere Erklärung oder welcher andere Zustand ebenfalls passen könnte.
- **3. Beobachtung, Annahme und Beleg trennen:** Halten Sie fest, was tatsächlich gemessen oder beobachtet wurde, was bloß vermutet wird und welche Evidenz die Vermutung wirklich trägt.
- **4. Annahme und Prüfkriterium vorab festlegen:** Formulieren Sie, was sich unter welcher Bedingung verändern soll, welchen Beleg Sie zählen, welche Schwelle gilt, wann ausgewertet wird und welche Entscheidung folgt, bevor das Ergebnis vorliegt.
- **5. Auswerten und den nächsten Engpass prüfen:** Wenn ein Engpass kleiner wird, verschiebt sich die Begrenzung oft an eine andere Stelle oder in eine Rückkopplung.

ABSCHNITT 03

Vor der Skalierung: Die vier Vorfragen

Werbung kann sichtbar machen, was schon da ist, und Menschen zu einem Angebot führen. Sie erfindet aber kein Problem, das niemand spürt, und rettet kein Erlösmodell, bei dem jede zusätzliche Bestellung Geld kostet. Vor größeren Investitionen oder neuen Vorhaben sind vier Voraussetzungen zu klären:

- **01. Ist das Problem echt?** Suchen Sie nach konkretem Verhalten, jüngsten Vorfällen, Umwegen oder Behelfslösungen, nicht nach Höflichkeit, Komplimenten oder unverbindlichen Absichtserklärungen („Würde ich kaufen“).
- **02. Geht die Rechnung auf?** Stellen Sie den Deckungsbeitrag über die erwartete Kundenbeziehung den Gewinnungs- und Betreuungskosten gegenüber, gerechnet in vorsichtigen wie günstigen Szenarien. Kippt das Ergebnis je nach Annahme von Gewinn zu Verlust, entscheidet zuerst die Tragfähigkeit, nicht die nächste Kampagne.
- **03. Wer kauft zuerst?** Benennen Sie eine erste Käufergruppe und prüfen Sie, was sie für den Wechsel braucht: sichtbaren Vorteil, Passung zu bestehenden Abläufen, geringe Hürden beim Ausprobieren, verlässliche Begleitung und Belege aus vergleichbaren Fällen.
- **04. Lernt das System?** Legen Sie vor dem Test fest, welche riskante Annahme geprüft wird, welcher Beleg zählt, welche Schwelle gilt und welche Entscheidung daraus folgt, gemessen an bestätigtem Verhalten statt an Eitelkeitszahlen.

Wann die Vorfragen wieder aufgehen

Ein etabliertes Geschäft mit laufenden Umsätzen muss nicht jedes Rad neu erfinden. Dennoch gehen die Vorfragen in vier Situationen erneut auf:

- **Neues Angebot in neuer Kategorie:** Alle vier Fragen kehren zurück, wenn kein belastbarer Problem- oder Kaufbeleg vorliegt.
- **Neue Zielgruppe oder neuer Markt:** Vor allem die Fragen 1 und 3 müssen neu geprüft werden, weil ein reales Problem im Stammgeschäft woanders fehlen kann.
- **Änderung des Erlösmodells:** Frage 2 wird zentral, sobald Deckungsbeitrag, Preisstruktur oder Kosten verschoben werden.
- **Unerklärlicher Rückgang einer Kernkennzahl:** Die Fragen 1 und 4 dienen als Alarmsignal und Diagnosehilfe.

ABSCHNITT 04

Suchraster: Die zehn Zustände der Wirkungskette

Die Wirkungskette ist kein starres Pflicht-Trichter-Modell, das jeder Käufer in derselben Reihenfolge durchläuft, und keine Liste von Maßnahmen. Sie sortiert zehn Zustände als Suchraster, um zu prüfen, wo Kraft verloren geht, welche Bedingungen Effekte verstärken oder bremsen und wie Rückkopplungen wirken.

Nr.	Zustand	Leitfrage für die Diagnose	Prüffokus in der Praxis
01	**Markt**	In welcher Kategorie und in welchem Zeitraum wird entschieden, und welche Alternativen zählen dort wirklich?	Anbieter- und Entscheidungsmarkt trennen; Käuferzahl, Penetration, Kauffrequenz und Kategorie- vs. Markttrend prüfen; niedrige Wiederkäufe nicht vorschnell als reines Bindungsproblem deuten.
02	**Nachfrage**	In welcher Situation entsteht der Bedarf oder die Aufgabe, und wann denkt jemand an die Kategorie?	Echte Kaufanlässe und Aufgaben statt bloßer Steckbriefe erfassen; Breite und Verbreitung prüfen; Wechselkräfte (Druck/Anziehung gegen Angst/Gewohnheit) und B2B-Ersatzzyklen beachten.
03	**Wert**	Was ist das Angebot gegenüber der besten Alternative wert, abzüglich der Wechselmühe, und trägt der Preis?	Nutzen minus Wechselmühe gegen beste Alternative (inkl. Behelf/Nichtstun) prüfen; Preis als Anker, Referenzpreis und Qualitätssignal bedenken; Rabattfolgen (Vorziehen, Mitnahme, Referenzpreisdruck, Deckungsbeitrag) durchrechnen.
04	**Strategie**	Für wen ist das Angebot gedacht, wogegen tritt es an, und worauf wird bewusst verzichtet?	Echten Vergleichsrahmen klären, bewussten Verzicht aushalten, Gleichheits- und Unterscheidungspunkte sowie Differenzierung vs. Unterscheidbarkeit trennen; Neupositionierung braucht Zeit und passendes Angebot.
05	**Bedeutung**	Was verbinden Käufer tatsächlich mit der Marke, jenseits dessen, was intern festgeschrieben steht?	Markenhandbuch und Gedächtnisbild trennen; erst offen nach Assoziationen und Situationen fragen, dann Merkmale prüfen; Stärke, Richtung und Einzigartigkeit sowie Marktanteilseffekt und ungefragte Quellen einordnen.
06	**Gedächtnis**	Woran wird die Marke schnell erkannt und wie verlässlich ist sie mit Kaufanlässen verknüpft?	Vergessen ist normal; markante Zeichen ohne Namen auf Bekanntheit und Einzigartigkeit prüfen; Anlassverknüpfungen, Konsistenz, Verfall/Pausen und Taktung (Dauerpräsenz, Wellen, Spitzen) zum Kaufrhythmus prüfen.
07	**Verfügbarkeit**	Fällt die Marke im passenden Moment ein (mental) und ist das Angebot dort greifbar und leicht zu kaufen (physisch)?	Listung, Bestand, Lieferfähigkeit, Auffindbarkeit und Bestellleichtigkeit mit Werbegebieten und Reichweite (auf neue und Gelegenheitskäufer) abgleichen, damit Nachfrage nicht an leeren Regalen oder Hürden verpufft.
08	**Wahl**	Wird das Angebot gewählt, wenn eine Entscheidung ansteht, oder bremst Reibung den Abschluss?	Reibung, Status-quo-Neigung, Unsicherheit, soziale Belege und Auswahlstruktur im Entscheidungsmoment prüfen; echte zusätzliche Wahl von bloßem Vorziehen oder Mitnahme trennen.

Nr.	Zustand	Leitfrage für die Diagnose	Prüffokus in der Praxis
09	**Erfahrung**	Hält das Angebot nach dem Kauf und bei der ersten Nutzung, was es verspricht?	Versprechen gegen tatsächliche Leistung, Onboarding/Alltagsstabilität und Abwanderungsgründe prüfen; Schönreden und trügerische Durchschnittswerte vermeiden; Rückkopplungen auf Marke, Wahl und Wirtschaftlichkeit mitdenken.
10	**Ökonomie**	Rechnet sich die Kundenbeziehung über die relevante Zeit nach Deckungsbeitrag, Abwanderung und Kosten?	Deckungsbeitrag, Kundenwert, Abwanderung und Gewinnungskosten gegeneinanderstellen; zusätzliche Wirkung (Gegentatsache) und Kausalität prüfen; ROAS allein ersetzt keinen Gewinnnachweis.

So verwenden Sie die Kette

Beginnen Sie mit einem beobachtbaren Symptom und ordnen Sie es einem oder mehreren Zuständen zu. Notieren Sie dann, welche Daten die Vermutung stützen und welche Gegenhypothese ebenfalls passen könnte. Erst danach wählen Sie einen Hebel und legen fest, woran eine Veränderung erkennbar wäre.

Die Reihenfolge ist eine Ordnung, keine lineare Reise, die alle Käufer durchlaufen. Zwischen den Zuständen wirken Bedingungen, die Effekte verstärken oder abschwächen. Wenn das Produkt oder das Geschäftsmodell nicht trägt, lässt sich das nicht durch Kommunikation kompensieren.

Nächster Schritt: Beschreiben Sie das Symptom, bevor Sie über Kanal oder Kampagne sprechen.

ABSCHNITT 05

Die zehn Zustände im Detail

Jeder Zustand hat eine eigene Prüflogik, einen naheliegenden Fehlschluss und eine Frage, die als Nächstes folgt.

01 Markt: Nicht zwei verschiedene Märkte vergleichen

Ein Marktanteil ist nur aussagekräftig, wenn Kategorie, Zeitraum und Messgröße klar sind. Sonst vergleichen Teams womöglich verschiedene Märkte oder diskutieren über einen Rückgang, der aus einer schrumpfenden Kategorie stammt.

- **Kategorie:** Welche Kategorie zählt, und welche Alternativen gehören dazu?
- **Zeitraum:** Auf welchen Zeitraum beziehen sich die Daten?
- **Käufer und Frequenz:** Wie viele Menschen oder Unternehmen kaufen, wie oft, und welcher Anteil entfällt auf Ihre Marke?
- **Messgröße:** Wird Marktanteil nach Umsatz, Absatz oder Käuferzahl berechnet?

Eine einfache Umsatzzerlegung hilft: Käuferzahl, Käufe je Käufer und Erlös je Kauf. Sie zeigt, welche Größe sich verändert, beweist aber nicht, warum. Wenige Wiederkäufe sind nicht automatisch ein Loyalitätsproblem: Eine Marke kann klein sein, weil sie wenige Käufer erreicht. Halten Sie Definition und Markttrend fest, bevor Sie Kampagnen oder Treueprogramme als Erklärung oder Lösung wählen.

Erst wenn der Markt sauber definiert ist, lässt sich fragen: In welchen Situationen entsteht der Bedarf, und wer erlebt ihn?

02 Nachfrage: Wann entsteht der Bedarf?

Alter, Einkommen und Hobbys sagen wenig darüber, wann jemand ein Angebot braucht. Wichtiger ist: Was ist gerade passiert, was soll erreicht werden und welche Alternativen stehen zur Verfügung? Sprechen Sie mit Käufern über die letzte reale Kaufsituation: wann und wo der Bedarf entstand, wer beteiligt war, was gekauft und womit verglichen wurde. So entstehen mögliche Kaufanlässe, keine repräsentative Marktverteilung.

- **Breite:** Mit wie vielen relevanten Anlässen ist die Marke verbunden?
- **Verbreitung:** Bei wie vielen Käufern besteht diese Verbindung, verglichen mit Alternativen?

Zwölf Interviews belegen nicht, wie häufig ein Anlass im Gesamtmarkt ist; diese Häufigkeit braucht eine quantitative Prüfung. Im B2B kommen Rollen und Zeitpunkte hinzu: Wer nutzt, beeinflusst, prüft und entscheidet, und wie viele Betriebe können in diesem Zeitraum überhaupt entscheiden?

Nächste Frage: Ist Ihr Angebot in dieser Situation wertvoller als die beste Alternative?

03 Wert: Was ist das Angebot gegenüber der Alternative wert?

Ein Angebot ist nicht wegen seiner Eigenschaften wertvoll. Entscheidend ist, was es gegenüber der besten verfügbaren Alternative besser löst, abzüglich der Mühe, die ein Wechsel verursacht.

- **Alternative:** Was würde der Käufer ohne Ihr Angebot tun, auch gar nichts?
- **Vorteil:** Welcher konkrete Unterschied ist für die Entscheidung relevant?
- **Wechselmühe:** Welche Zeit, Kosten, Risiken oder Umstellungen entstehen?

Wenn Interessenten anfragen, aber nicht abschließen, klären Sie, ob es um Preis, Umfang, Vertrauen oder fehlenden Nutzen geht. Steigt der Umsatz nur während Aktionen, prüfen Sie, ob zusätzlich gekauft oder lediglich vorgezogen wird. Aussagen wie „Das würde ich kaufen“ ersetzen keine beobachtete Wahl; Tests mit konkreten Angeboten oder Preisen liefern bessere Hinweise. Prüfen Sie bei Rabatten den Deckungsbeitrag nach Abzug der Nachlässe.

Nächste Frage: Für wen ist der Vorteil relevant, und gegen welche Alternative treten Sie an?

04 Strategie: Den richtigen Vergleich wählen

„Wir sind innovativ“ oder „Wir bieten Qualität“ sagt nicht, warum ein Käufer Sie statt der nächstbesten Lösung wählen sollte. Eine Position entsteht im Vergleich, und der Vergleich muss der Entscheidung des Käufers entsprechen. Beginnen Sie mit der Alternative: Dazu gehören Wettbewerber, Ersatzlösungen, Eigenbau und die Möglichkeit, nichts zu tun.

- **Gleichheitspunkte:** Was müssen Sie erfüllen, um überhaupt in Betracht zu kommen?
- **Unterscheidungspunkte:** Was macht Sie im relevanten Vergleich vorzuziehen?

Ein Segment ist erst nützlich, wenn es sich durch eine relevante Entscheidung bildet, erreichbar und groß genug ist und wirtschaftlich tragfähig sein kann. Eine leere Ecke auf einer Positionierungskarte beweist nicht, dass dort Nachfrage wartet. Erwarten Käufer einen Vorteil, den das Produkt nicht einlöst, reicht eine neue Formulierung nicht; dann verlangt die Position eine Änderung an Produkt, Service oder Geschäftsmodell.

Nächste Frage: Welche Bedeutung verbinden Käufer tatsächlich mit Ihrer Marke?

05 Bedeutung: Wofür steht die Marke im Kopf der Käufer?

Eine Strategiepräsentation kann festlegen, wofür eine Marke stehen soll. Ob Käufer sie so wahrnehmen, ist eine andere Frage. Wer beides verwechselt, baut Kommunikation auf einer Annahme statt auf einem

erhobenen Bild. Fragen Sie offen, bevor Sie Begriffe vorgeben: Welche Marken fallen Ihnen in dieser Situation ein? Was verbinden Sie mit diesem Namen? Erst danach fragen Sie gestützt nach vorgegebenen Eigenschaften, sonst entstehen Antworten, die Käufer selbst nicht genannt hätten.

Wiedererkennung und aktive Erinnerung sind verschieden: Ein Käufer kann ein Logo im Regal erkennen, ohne die Marke in einer konkreten Bedarfssituation von selbst zu nennen. Halten Sie beabsichtigte und gemessene Assoziationen getrennt und prüfen Sie, bei welchen Käufergruppen die Verbindung besteht.

Nächste Frage: Woran wird die Marke schnell erkannt und im passenden Moment erinnert?

06 Gedächtnis: Werden Markenzeichen erkannt?

Ein Zeichen kann intern abgenutzt wirken und für Käufer trotzdem hilfreich sein. Wer Farben, Formen, Figuren oder Sprache mit jeder Kampagne verändert, nimmt ihnen die Chance, sich als Erkennungshinweise einzuprägen. Messen Sie zwei Dinge:

- **Bekanntheit:** Wie viele Kategoriekäufer verbinden das Element mit Ihrer Marke?
- **Einzigartigkeit:** Wie eindeutig führt das Element zu Ihrer Marke statt zu anderen?

Zeigen Sie das Element einzeln und ohne Markennamen, fragen Sie offen nach der zugehörigen Marke und befragen Sie Käufer der Kategorie, nicht nur Mitarbeitende oder Fans. Ein Element, das viele kennen, aber mehreren Marken zuordnen, weist womöglich auf die Kategorie hin, nicht auf Ihre Marke allein. Ändern Sie Erkennungszeichen nicht aus interner Ermüdung, sondern schützen Sie, was erkannt wird, und verändern Sie es gezielt.

Nächste Frage: Ist die Marke dort präsent, auffindbar und leicht zu kaufen, wo Bedarf entsteht?

07 Verfügbarkeit: Nachfrage braucht ein greifbares Angebot

Eine Kampagne kann Aufmerksamkeit erzeugen. Fehlt das Produkt aber im relevanten Geschäft, wird es online nicht gefunden oder kommt es erst nach langer Lieferzeit an, lässt sich Nachfrage nicht in einen Kauf übersetzen.

- **Präsenz:** Ist das Angebot dort gelistet oder lieferbar, wo Käufer suchen?
- **Auffindbarkeit:** Ist es im Regal, in der Suche oder auf dem Marktplatz leicht zu finden?
- **Leichtigkeit:** Sind Packungsgröße, Preis, Zahlungsweg und Lieferzeit verständlich und passend?

Prüfen Sie Kampagne und Versorgung gemeinsam: Vergleichen Sie die Werbegebiete mit den Gebieten, in denen das Produkt tatsächlich verfügbar ist, und klären Sie Bestand während der Laufzeit, Lieferfähigkeit auf wichtigen Plattformen sowie die Zuständigkeit für das Abschalten von Werbung bei Engpässen. Fehlen Präsenz oder Auffindbarkeit, beheben Sie das vor zusätzlicher Kommunikation, sonst entsteht Nachfrage, die Wettbewerbern zugutekommt oder gar nicht erfüllt wird.

Auch ein verfügbares Angebot ist noch nicht gewählt. Wird es gewählt, wenn die Entscheidung ansteht?

08 Wahl: Die Reibung zwischen Interesse und Kauf finden

Zwischen „Das klingt interessant“ und einer bezahlten Bestellung kann vieles liegen: ein zu spät sichtbarer Preis, ein langes Formular, ein unpassender Termin oder eine zu langsam ladende Seite. Mehr Reichweite bringt dann mehr Menschen an dieselbe Hürde. Verfolgen Sie den Weg vom ersten Kontakt bis zur abgeschlossenen Handlung: Wo steigen Menschen aus, wann sehen sie Preis und Bedingungen, wie viele Angaben müssen sie machen, wie lange warten sie auf Termin oder Antwort? Klicks geben Hinweise, ersetzen aber nicht die Messung des tatsächlichen Verhaltens.

Trennen Sie Wahl und Loyalität: Neue Kunden zeigen, dass Menschen in die Beziehung eintreten, nicht ob sie tragfähig ist. Wiederkauf kann aus Gewohnheit entstehen und ist nicht automatisch ein Zeichen starker Bindung. Handeln überzeugte Menschen nicht, prüfen Sie Fähigkeit, Gelegenheit und Motivation getrennt: Manchmal braucht es Erklärung, manchmal weniger Reibung, manchmal einen überzeugenderen Grund.

Nächste Frage: Hält die Erfahrung nach dem Kauf das Versprechen?

09 Erfahrung: Hält die erste Nutzung, was das Marketing verspricht?

Springen neue Kunden früh ab, liegt die Ursache nicht immer im Preis oder beim Wettbewerb. Manchmal gelingt der Einstieg nicht: Einrichtung, Datenübernahme, Schulung oder erster Nutzen bleiben aus. Schauen Sie auf Kohorten statt nur auf Monatssummen: Wie viele der in einem Monat gewonnenen Kunden sind nach drei, sechs oder zwölf Monaten noch aktiv? Messen Sie außerdem die Zeit bis zum ersten erkennbaren Nutzen und prüfen Sie, wo neue Nutzer stecken bleiben.

Zufriedenheit ist ein Urteil, Wiederkauf oder Nutzung sind Verhalten; das eine sagt das andere nicht automatisch voraus. Löst die erste Erfahrung das Versprechen nicht ein, verbessern Sie Einstieg oder Produkt, bevor Sie die Gewinnung erhöhen. Sonst wächst die Zahl der Menschen, die dieselbe ungelöste Hürde erleben.

Nächste Frage: Trägt sich die Kundenbeziehung wirtschaftlich über die relevante Zeit?

10 Ökonomie: Umsatz ist nicht gleich wirtschaftliches Wachstum

Eine Kampagne kann Umsatz erzeugen und trotzdem den Verlust vergrößern. Dafür müssen variable Kosten, Gewinnungs- und Betreuungskosten sowie die Dauer der Kundenbeziehung zusammen betrachtet werden. Rechnen Sie über die passende Zeit:

- **Deckungsbeitrag:** Welchen Deckungsbeitrag erzeugt ein Kunde, nicht nur welchen Umsatz?
- **Kosten:** Wie hoch sind Gewinnungs- und Betreuungskosten?
- **Wiederkäufe:** Wie viele Wiederholungskäufe sind realistisch, und ab wann sind die Gewinnungskosten eingespielt?
- **Sensitivität:** Wie stark verändert sich das Ergebnis bei ungünstigerer Abwanderung oder weniger Wiederkauf?

Rechnen Sie mindestens ein vorsichtiges und ein günstiges Szenario. Ändert sich dabei das Vorzeichen, ist die offene Annahme entscheidend und darf nicht hinter einem Durchschnittswert verschwinden. Zugeschriebener Umsatz beantwortet, welche Kontakte einer Maßnahme zugeordnet werden, nicht welcher Umsatz ohne sie gefehlt hätte; für zusätzliche Investitionen braucht es einen geeigneten Vergleich oder ein Experiment. Auch ein ROAS über eins ist kein Gewinn.

Nächster Schritt: Halten Sie Annahme, Kennzahl, Prüftermin und Entscheidungsregel fest und aktualisieren Sie die Diagnose, wenn sich der Engpass verschiebt.

ABSCHNITT 06

Durchgehendes Beispiel: Freie Termine, wie sich Engpässe unterscheiden

Das Beispiel eines Dienstleisters mit freien Terminen (illustrativ, ohne echte Messwerte) zeigt, wie unterschiedlich derselbe sichtbare Befund („Termine bleiben leer“) erklärt sein kann, wenn das Team nicht vorschnell „mehr Social Media“ als Antwort setzt:

- **02. Nachfrage (Anlass):** Es gibt in dieser Phase zu wenig konkrete Anlässe, oder der Markt ist saisonal ruhiger. Mehr Beiträge ohne passenden Anlass lösen das nicht.
- **07. Verfügbarkeit (Zugang und Auffindbarkeit):** Wer einen Termin sucht, findet das Angebot nicht passend, sieht keine freien Zeitfenster oder stößt auf ungünstige Zeiten und Wege.
- **08. Wahl (Entscheidung und Reibung):** Interessenten sehen das Angebot, zögern aber wegen unklarer Preise, umständlicher Buchung, fehlender Belege oder hoher Wechselmühe und brechen ab.
- **10. Ökonomie (Tragfähigkeit):** Selbst wenn Termine voll werden, trägt die Rechnung nur, wenn Deckungsbeitrag, Folgetermine und Bindung sowie Gewinnungskosten zusammenpassen.

Entscheidend ist der Beleg, der zwischen diesen Hypothesen trennt, etwa der Vergleich von Anfragen nach Quelle und Woche, die Prüfung der Auffindbarkeit bei typischen Suchanfragen oder die Analyse der Abbruchstelle im Buchungsweg.

ABSCHNITT 07

Vor der Freigabe: Das 12-Felder-Playbook

Das 12-Felder-Playbook gehört vor größere oder schwer umkehrbare Entscheidungen, nicht vor jede einzelne kleine Variante. Es verbindet Diagnose, Beleg und Lernen:

- **01. Problem:** Welches Geschäftsproblem lösen wir in einem Satz, ausdrücklich ohne Maßnahme als Antwort, mit getrennter Beobachtung und Deutung sowie mindestens einer Gegenhypothese?
- **02. Zustand:** An welchem Zustand der Wirkungskette setzt der Hebel an, welche anderen Zustände hängen dran, und welche Bedingungen (Preis, Verfügbarkeit, Wettbewerb) verstärken oder blockieren?
- **03. Markt:** Wie sind Kategorie, Zeitraum, Käuferzahl, Kauffrequenz, Nichtkäufer, Markenanteil (Umsatz, Absatz, Käufer) und Markttrend definiert und belegt?
- **04. Käufer:** In welchen konkreten Situationen entsteht der Bedarf, wer wirkt im Kaufprozess mit (inklusive Rollen im B2B), und was ist belegt statt bloß angenommen?
- **05. Wert, Erfahrung und Kundenwert:** Was ist der Vorteil gegenüber der Alternative minus Wechselmühe, hält die Erfahrung das Versprechen, und trägt sich die Rechnung nach Deckungsbeitrag, Bindung, Abwanderung und Kosten in vorsichtigen wie günstigen Szenarien?
- **06. Position:** Wogegen treten wir im relevanten Vergleich an, worauf verzichten wir bewusst, und was sind Gleichheits- sowie Unterscheidungspunkte?
- **07. Marke und Gedächtnis:** Welche unterscheidbaren Markenzeichen werden eingesetzt, wie schneiden sie bei Bekanntheit und Einzigartigkeit ab, und was bleibt fest, geführt oder frei?
- **08. Botschaft und Gestalt:** Was soll im Gedächtnis bleiben oder verstanden werden, ist die Marke klar erkennbar, was lassen wir weg, und woran prüft das Briefing die Wirkung?
- **09. Wege:** Wo und wann erreichen wir die Käufer (inklusive Reichweite auf neue und Gelegenheitskäufer), ist das Angebot dort physisch verfügbar und leicht zu kaufen, und wer darf bei Engpässen abschalten?
- **10. Beweis:** Welche Hypothese wird geprüft („Wenn X, dann Y, weil Z“), welcher Evidenzstandard und welche Schwelle gelten, wann wird ausgewertet, und wie trennen wir Zuschreibung von zusätzlicher Wirkung?
- **11. Grenzen:** Ist jede Aussage belegt, sind rechtliche, datenschutzbezogene, gestalterische und rechnerische Grenzen geprüft, und wer hat die Befugnis, eine Freigabe bei fehlender Grundlage zu stoppen?
- **12. Lernen:** Was wurde angenommen, getan und in welcher Spannweite gemessen, was glauben wir danach anders, wo wird es festgehalten, und wie hat sich der Engpass verschoben?

> **Umgang mit leeren Feldern und Stopp-Recht**
>
> Ein leeres Feld wird nicht durch Bauchzahlen oder Schönreden gefüllt. Es markiert offen eine ungeprüfte Annahme, die bis zum Beleg als Hypothese gilt.
>
> Daraus folgt eine klare Entscheidung: weitere Evidenz einholen, die Maßnahme anpassen oder das dokumentierte Risiko bewusst tragen. Eine benannte Person darf die Freigabe stoppen, solange Grundlagen fehlen.

Die Regel für offene Fragen

Ein leeres Feld bleibt leer, bis es geprüft ist. So wird sichtbar, wo eine Annahme noch keine Grundlage hat. Entscheiden Sie anschließend bewusst: weitere Evidenz einholen, die Maßnahme umplanen oder mit dem dokumentierten Risiko fortfahren.

Die Vorlage wirkt nur, wenn sie nicht zu lang wird, die leicht übersehbaren Schritte abbildet und jemand die Befugnis hat, eine Freigabe bei fehlender Grundlage zurückzustellen. Sie kann Fehler beim Anwenden bekannten Wissens verhindern; sie kann fehlendes Wissen nicht ersetzen.

Nächster Schritt: Füllen Sie die Felder vor der Budgetentscheidung aus und vereinbaren Sie den Prüftermin, bevor das Ergebnis bekannt ist.

ABSCHNITT 08

Ihre nächsten 14 Tage

Statt eines langwierigen Theorieprojekts genügen zwei klare Schritte in den kommenden zwei Wochen:

- **Diese Woche (Symptom benennen):** Halten Sie in einem Satz fest, was im Geschäft oder im Käuferverhalten verändert werden soll, ohne Kanal- oder Kampagnenvorgabe, und notieren Sie Gegenhypothesen.
- **In 14 Tagen (Zustand und Beleg prüfen):** Benennen Sie eine verantwortliche Person mit Stopp-Recht, prüfen Sie den vermuteten Engpass in der Wirkungskette anhand vorhandener Beobachtungen und Belege, und legen Sie vor dem Budgeteinsatz Hypothese, Prüfkriterium, Termin und Folgeentscheidung fest.