Entscheidungsvorlage: Von der Zahl zur Entscheidung

Eine Seite, die aus einer auffälligen Kennzahl eine nachvollziehbare Entscheidung macht – mit Anleitung, ausgefülltem Beispiel, Leitfragen, Rechenschema und Nachbetrachtung.

WOFÜR
Vorbereitung einer Entscheidung, wenn eine Kennzahl auffällig ist und eine Maßnahme ansteht.

FÜR WEN
Alle, die Entscheidungen vorbereiten oder treffen: E-Commerce-Leitung, Marketing, Vertrieb, Controlling, Geschäftsführung.

UMFANG
1 Vorlage · 1 Beispiel · 4 Arbeitsblätter · 8 Prüfpunkte

Thema	Bearbeitet von	Datum

Der Grundsatz
Datengestützt entscheiden heißt nicht, dass Daten entscheiden. Daten liefern Hinweise und machen Annahmen prüfbar. Entscheiden müssen Menschen – mit Erfahrung, Urteilskraft und einem Messpunkt, an dem sich die Entscheidung später prüfen lässt.

Die vier Schritte

1 Erkennen
Ist die Veränderung wirklich auffällig – oder normale Schwankung?

2 Einordnen
Wo genau, seit wann, was passierte gleichzeitig?

3 Bewerten
Welche Optionen gibt es, was kosten sie, was bringen sie?

4 Entscheiden
Wer macht was bis wann – und woran wird gemessen?

So wird die Unterlage genutzt

1. Die Vorlage (Arbeitsblatt 1) ausfüllen, sobald eine Kennzahl die festgelegte Schwelle reißt. Zeitbedarf meist 30 bis 60 Minuten.
2. Für jeden Schritt helfen die Leitfragen (Arbeitsblatt 2) und das Rechenschema (Arbeitsblatt 3).
3. Vor der Vorlage im Termin die acht Prüfpunkte durchgehen (Abschnitt 4).
4. Die verantwortliche Person entscheidet und trägt den Messpunkt ein.
5. Am Prüftermin die Nachbetrachtung (Arbeitsblatt 4) ausfüllen. Sie ist der Einstieg in die nächste Runde.

1 Die Entscheidungsvorlage

Eine Seite. Wer sie nicht vollständig füllen kann, ist noch nicht so weit.

ARBEITSBLATT 1

Entscheidungsvorlage

Kurz und konkret ausfüllen. Zahlen mit Zeitraum und Vergleichswert angeben.

Thema	Verantwortlich	Entscheidet	Entscheidung bis

1 · Was ist passiert? Kennzahl, Zeitraum, Vergleichswert, übliche Schwankung.

2 · Wo genau? Segment, Kategorie oder Kanal · seit wann · was geschah gleichzeitig.

3 · Optionen

Option	Kosten	Erwartete Wirkung	Wichtigste Annahme	Sicherheit
0 · Nichts tun				
1				
2				
3				

4 · Empfehlung und Begründung Höchstens drei Sätze. Unsichere Annahmen offen nennen.

5 · Messpunkt: Kennzahl	Zielwert	Prüftermin	Abbruchkriterium

Entscheidung	Name	Datum
☐ freigegeben ☐ angepasst ☐ abgelehnt		

Wann die Vorlage nicht passt

Für Routineentscheidungen mit klarer Regel (etwa Nachbestellung ab Mindestbestand) ist sie zu groß. Für sehr große Vorhaben (Plattformwechsel, neues Geschäftsfeld) ist sie zu klein – dort ist sie der Einstieg, nicht das Ende.

2 Ausgefülltes Beispiel

Vereinfachtes Beispiel: ein Online-Shop für Haushaltswaren. Keine echten Unternehmensdaten.

Feld	Eintrag
1 · Was ist passiert?	Die Wiederkaufrate sinkt sechs Wochen in Folge. Der Wert liegt klar außerhalb der üblichen Schwankung der letzten zwölf Monate.
2 · Wo genau?	Nur Neukunden aus einer neuen Social-Media-Kampagne mit stark rabattiertem Einstiegsangebot. Stammkunden kaufen unverändert. Beginn mit Start der Kampagne.
3 · Optionen	0 Nichts tun: Kampagne läuft weiter, Neukunden mit geringem Wert. · 1 Kampagne stoppen: spart Budget, verliert Reichweite. · 2 Angebot ändern: Wirkung unklar, braucht neue Gestaltung. · 3 Neukunden gezielt zur zweiten Bestellung ansprechen: günstig, schnell testbar.
4 · Empfehlung	Option 3 für vier Wochen testen. Grobe Rechnung: Die Kampagne bringt bisher kaum Deckungsbeitrag. Die Ansprache kostet wenig. Annahme: Ein Teil der Neukunden lässt sich mit passendem Angebot halten.
5 · Messpunkt	Wiederkaufrate der Kampagnen-Neukunden · Ziel: Niveau anderer Neukunden · Prüftermin nach vier Wochen · Abbruch: keine Veränderung nach zwei Wochen.
Entscheidung	Freigegeben. Verantwortlich: Marketing.

Ein neues System war dafür nicht nötig. Gebraucht wurden die richtige Reihenfolge und ein Messpunkt.

3 Leitfragen und Rechenschema

Hilfen für die Schritte 1 bis 3.

ARBEITSBLATT 2 Leitfragen je Schritt

Nicht jede Frage ist immer nötig. Wichtig ist, keinen Schritt zu überspringen.

PRÜFPUNKT	SCHRITT	ERLEDIGT
☐ Läuft der Wert mehrere Wochen in dieselbe Richtung?	Erkennen	
☐ Liegt er außerhalb der üblichen Schwankung? Die Grenze ist vorher festgelegt.	Erkennen	
☐ Erklären Feiertage, Saison oder eine Vorjahresaktion den Ausschlag?	Erkennen	
☐ Betrifft es alle Kunden oder eine Gruppe (neu, wiederkehrend, Segment)?	Einordnen	
☐ Betrifft es alle Kategorien, Kanäle und Geräte oder nur einzelne?	Einordnen	
☐ Was hat sich zum Zeitpunkt des Knicks geändert (Kampagne, Preis, Sortiment, Technik, Lieferzeit)?	Einordnen	
☐ Ist „Nichts tun“ als Option bewertet?	Bewerten	
☐ Gibt es mindestens zwei echte Alternativen?	Bewerten	
☐ Sind Kosten, Wirkung und Sicherheit je Option grob beziffert?	Bewerten	
☐ Stehen Verantwortung, Termin und Messpunkt fest?	Entscheiden	

ARBEITSBLATT 3 Grobe Rechnung

Ein Schema, keine Prognose. Es reicht, wenn alle dieselben Annahmen sehen.

Größe	Nichts tun	Option 1	Option 2
Betroffene Kunden oder Bestellungen je Monat			
Deckungsbeitrag je Kunde oder Bestellung			
Erwartete Veränderung (Annahme)			
Ergebnis je Monat = Menge × Deckungsbeitrag × Veränderung			
Einmalige und laufende Kosten			
Saldo je Monat			
Sicherheit der Annahme (niedrig / mittel / hoch)			

Deckungsbeitrag hier vereinfacht: Umsatz minus Wareneinsatz, Versand, Zahlungsgebühren und Retouren. Das Vorzeichen ist wichtiger als die Nachkommastelle.

4 Vor der Freigabe prüfen

Acht Prüfpunkte. Fehlt einer, ist die Vorlage noch nicht entscheidungsreif.

PRÜFPUNKT	SCHRITT	GEPRÜFT
☐ Die Veränderung ist mit Zeitraum und Vergleichswert beschrieben.	Erkennen	.....
☐ Die betroffene Gruppe ist eingegrenzt, nicht nur die Gesamtzahl betrachtet.	Einordnen	.....
☐ Gleichzeitige Ereignisse sind geprüft und benannt.	Einordnen	.....
☐ „Nichts tun“ ist bewertet.	Bewerten	.....
☐ Mindestens zwei echte Optionen liegen vor.	Bewerten	.....
☐ Unsichere Annahmen sind offen benannt.	Bewerten	.....
☐ Messpunkt mit Kennzahl, Zielwert und Termin steht vor der Entscheidung fest.	Entscheiden	.....
☐ Eine Person ist verantwortlich, nicht ein Gremium.	Entscheiden	.....

5 Nachbetrachtung

Am Prüftermin. Sie macht aus jeder Entscheidung eine Erkenntnis.

ARBEITSBLATT 4 Nachbetrachtung

Ehrlich ausfüllen – auch wenn das Ziel verfehlt wurde. Gerade dann.

Kennzahl	Zielwert	Erreicht
		☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

Welche Annahme hat gestimmt, welche nicht?

.....

.....

Was hat die Wirkung beeinflusst, das vorher nicht bekannt war?

.....

.....

Was folgt daraus? Übernehmen · anpassen · beenden – und was wird neu eingeordnet?

.....

.....

Nächste Runde	Verantwortlich	Termin

Diese Unterlage gehört zum Beitrag „Datengestützt entscheiden: In vier Schritten von der Zahl zur Entscheidung“ auf brand-interactive.com/insights/datengestuetzt-entscheiden. Sie ist eine allgemeine Arbeitshilfe und ersetzt keine Prüfung des Einzelfalls. Stand: November 2026.