

The background of the cover is an abstract painting. The top half shows a yellowish, textured background with a blue car-like shape on the left and a building-like structure on the right. The bottom half features a dark blue area with white outlines of buildings and a large, textured yellow and orange shape. The overall style is expressive and modern.

Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Fallstudien und Übungen

Roland Waibel · Michael Käppeli

5. Auflage



» Anhand ausgewählter Fallstudien und Übungsaufgaben bietet dieses Buch die Möglichkeit, unternehmerisches Denken und Handeln an **Waibel · Käppeli** konkreten Aufgaben- und **Fallstudien und Übungen** Problemstellungen anzuwenden. Damit ergänzt es das Buch «Betriebswirtschaft für Führungskräfte» der gleichen Autoren und vertieft die dort behandelten Instrumente, Konzepte und Modelle der modernen Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Die Aufgaben- und Problemstellungen schaffen Lehr-Lern-Situationen, die ein anwendungsorientiertes und anschauungsbezogenes Erfahrungslernen und einen intensiven Lerndialog ermöglichen.»



VersusApp: Die App zum Buch

«Eine zentrale wirtschaftspädagogische Forderung in der Aus- und Weiterbildung ist das problem- und handlungsorientierte Lehren und Lernen, in welchem zentrales Strukturwissen systematisch erarbeitet und an anspruchsvollen Übungsaufgaben und konkreten Problemstellungen angewandt wird. Das vorliegende Fallstudien- und Übungsbuch löst diese Forderung ein. Den Autoren gelingt es auf pädagogisch geschickte Art, Studierende anhand sorgfältig erstellter Aufgaben- und Problemstellungen mit zentralen Instrumenten, Konzepten und Modellen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre vertraut zu machen.»

Prof. Dr. Dres. h.c. Rolf Dubs, Alt-Rektor der Universität St. Gallen (HSG) sowie Präsident und Mitglied des Verwaltungsrates in verschiedenen schweizerischen und internationalen Unternehmen

ISBN 978-3-03909-289-5



9 783039 092895

Betriebswirtschaft für Führungskräfte
Fallstudien und Übungen

Prof. Dr. Roland Waibel
Dr. Michael Käppeli

5. Auflage

Versus · Zürich

Hinweis für Dozierende:

Die Lösungen zu den Fallstudien und Übungen können ausschliesslich von Dozierenden bei roland.waibel@fhsg.ch angefordert werden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Weitere Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

© 2021 Versus Verlag AG, Zürich

Umschlagbild: Harald Goldhahn · Marktleuthen

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Comunecazione · Bra

Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-289-5 (Print) ISBN 978-3-03909-789-0 (E-Book)

Vorwort

«Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.»

Immanuel Kant (1724–1804)

Das vorliegende Fallstudien- und Übungsbuch ist eine Ergänzung zu unserem Lehrbuch «Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns». Es ist aus unserer langjährigen wirtschaftspädagogischen Auseinandersetzung mit der Gestaltung abwechslungsreicher Lernsituationen entstanden; es entspricht aber auch dem praktischen Bedürfnis, durch ein anwendungsorientiertes und anschauungsbezogenes Erfahrungslernen zentrale Instrumente, Konzepte und Modelle der Betriebswirtschafts- und Managementlehre einzuüben, anzuwenden und für eigene Fragestellungen nutzbar zu machen. Es freut uns, dass das Fallstudien- und Übungsbuch auf grosses Interesse stösst.

Die Aufgaben- und Problemstellungen sind eng auf die einzelnen Kapitel des Lehrbuches abgestimmt und decken zentrale Fragen der strategischen, finanziellen, markt-, prozess- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung ab. Sämtliche Fallstudien und Übungsaufgaben sind bereits mehrfach durch unsere eigene, mehrjährige Lehrtätigkeit an Hochschulen erprobt und so angelegt, dass sie den Transfer des theoretischen Wissens und Könnens in die unternehmerische Führungspraxis unterstützen. Die einzelnen Aufgaben- und Problemstellungen schaffen

Lehr-Lern-Situationen, die intensive Lerndialoge für ein aktiv-sinnstiftendes, verstehendes und erkenntnisorientiertes Lernen in Gang setzen und damit wichtige berufsrelevante Handlungskompetenzen fördern. Zudem werden durch die Bearbeitung der einzelnen Fallstudien und Übungsaufgaben systematisch grundlegende Arbeits-, Denk- und Problemlösungsstrategien erworben, die im Führungsalltag von zentraler Bedeutung sind.

Für die wertvollen Impulse zu einzelnen Fallstudien und Übungsaufgaben danken wir Frau Prof. Dr. Charlotte Nüesch, Frau Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, Herrn Mathias Kleiner, Herrn Prof. Dr. Markus Zwysig und Herrn Prof. Anthony Castiglioni. Dem Team des Versus Verlages danken wir für die stets angenehme Zusammenarbeit, das sorgfältige Lektorat und die attraktive grafische und künstlerische Gestaltung. Bedanken möchten wir uns aber auch bei unseren Studierenden, welche uns durch ihr aktives und engagiertes Lernen und ihr sorgfältiges Bearbeiten der einzelnen Fallstudien und Übungsaufgaben seit vielen Jahren grosse Freude bereiten.

Wir wünschen allen, die ebenfalls mit diesem Buch arbeiten, viel Spass und Erfolg beim Anwenden zentraler Instrumente, Konzepte und Modelle der Betriebswirtschafts- und Managementlehre an konkreten Aufgaben- und Problemstellungen.

Prof. Dr. Roland Waibel und Dr. Michael Käppeli

Inhaltsverzeichnis

	1	Unternehmerisches Denken und Handeln	9
Seminararbeit	1-1	Vernetztes Denken	10
Übung	1-2	Netzwerk: Facebook	19
Übung	1-3	Netzwerk: Migros und Coop	21
Übung	1-4	Netzwerk: Schweizer Uhrenhersteller	23
Übung	1-5	Netzwerk: Apple	25
	2	Strategische Unternehmensführung	27
Übung	2-1	Strategische Analyse: Empirische Erkenntnisse über die Wirkungsweise von Strategien (PIMS-Programm)	28
Übung	2-2	Strategieentwicklung und -auswahl: Entwicklungslinien bzw. Perspektiven der strategischen Unternehmensführung	35
Fallstudie	2-3	Strategische Unternehmensführung: Swisscom	39
Übung	2-4	Branchenanalyse: Air Berlin	40
Übung	2-5	Strategische Ansätze: Coop	44
Übung	2-6	BCG-Matrix	47
Übung	2-7	Wettbewerbsstrategie: Twerenbold	49
Übung	2-8	BCG-Matrix: Nestlé	50
Übung	2-9	PIMS	51
Übung	2-10	Produkt-Markt-Strategien: Arosa und Lenzerheide	52
Übung	2-11	Wettbewerbsstrategien nach Porter	54
Übung	2-12	Strategieentwicklungskonzepte: Mercedes	55

	3	Finanzielle Unternehmensführung	57
Fallstudie	3-1	DCF-Analyse: Google	58
Fallstudie	3-2	Unternehmensbewertung: Calida	59
Übung	3-3	Finanzielle Unternehmensführung – Aussagen beurteilen	65
Fallstudie	3-4	Unternehmensbewertung: Apple	66
Übung	3-5	EVA: Nestlé	71
Übung	3-6	ROE: Credit Suisse	73
Übung	3-7	Wertgenerierung: Schweizer Unternehmen	74
	4	Marktorientierte Unternehmensführung	77
Fallstudie	4-1	Marketingstrategie: SBB	78
Fallstudie	4-2	Marketingstrategie Taxi XY	81
Übung	4-3	Marketingstrategie und Werbekonzept: Mammut	83
Übung	4-4	Marktanalyse und Marketingstrategie: Geberit	87
Übung	4-5	Marktorientierte Unternehmensführung: Ryffel Running	90
Übung	4-6	Segmentierung, Marketingstrategie: Rolex und Swatch	94
	5	Prozessorientierte Unternehmensführung	99
Fallstudie	5-1	Prozessredesign: Alpina Bank, Steuerverwaltung, PC Finance, Piatti	100
Übung	5-2	Effizienz: Starbucks	119
Übung	5-3	Wertschöpfungsarchitektur: Hilti	120
Übung	5-4	Flussdiagramm und Wertschöpfungsanalyse: Getzner Textil ..	121
Übung	5-5	Flussdiagramm: Hypoplus	123
Übung	5-6	Geschäftsmodellarchitektur: Kuoni	125
Übung	5-7	Wertschöpfungskette, Flussdiagramm: Simpel	127
Übung	5-8	Wertschöpfungsarchitektur: Swatch	131
Übung	5-9	Flussdiagramm: Coop	132
Übung	5-10	Wertschöpfungsanalyse: Swiss	134
	6	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	135
Übung	6-1	Lohngerechtigkeit – Analyse der Lohnstruktur: IEW	136
Übung	6-2	Organisationsentwicklung: Gymnasium	138
Übung	6-3	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung: Charles Vögele ..	139
Übung	6-4	Mitarbeiterorientierte Indikatoren: Aldi	141
Übung	6-5	Mitarbeiterorientierte Hebel: Yahoo	143
Übung	6-6	Unternehmenskultur: Egon Zehnder	144
	7	Systemisches Management	149
Übung	7-1	Balanced Scorecard: PKZ	150
Übung	7-2	Management-Cockpit: McDonald's	153
Übung	7-3	Hebel und Indikatoren: Schindler	155
Übung	7-4	Hebel und Indikatoren: Textilindustrie	157
		Die Autoren	159

1

Unternehmerisches Denken und Handeln

Inhaltsübersicht	
Seminararbeit	1-1 Vernetztes Denken 10
Übung	1-2 Netzwerk: Facebook 19
Übung	1-3 Netzwerk: Migros und Coop 21
Übung	1-4 Netzwerk: Schweizer Uhrenhersteller 23
Übung	1-5 Netzwerk: Apple 25

Seminararbeit

1-1 Vernetztes Denken**Allgemeine Problemstellung und Auftrag**

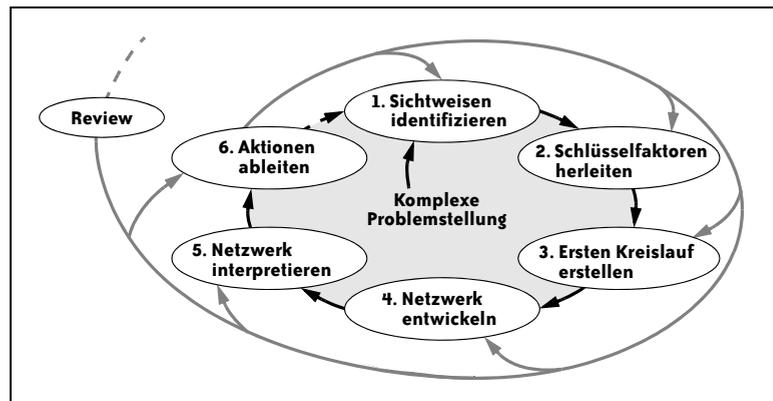
Siehe Lehrbuch
Abschnitt 1.3.2

Formulierung des Themas
in Frageform

Verfassen Sie in Gruppen à vier bis fünf Personen (Zusammensetzung nach Wahl) eine schriftliche Arbeit (Umfang 12 bis 15 Seiten), in der Sie ein selbst gewähltes komplexes¹ Problem mit Hilfe der Methodik des vernetzten Denkens lösen. Die Themen stammen aus dem betrieblichen Alltag und haben einen Bezug zur Betriebswirtschaftslehre. Beispiele: «Wie können legale Anbieter von digitaler Musik auf zunehmende illegale Downloads reagieren?», «Welche Handlungsmöglichkeiten hat Coop aufgrund der Konkurrenz von Aldi?». Achten Sie bei der Formulierung des Themas darauf, dass es ein komplexes Problem, am besten in Frageform, umschreibt. Ihr gewähltes Problem sollte verschiedene Lösungsansätze zulassen.

Vorgehen

Um Ihren Auftrag möglichst kompetent zu erfüllen, orientieren Sie sich idealerweise an folgenden Vorgehensschritten,² wie sie für eine syste-



▲ Abbildung 1 Schritte bei der Methodik des vernetzten Denkens (Honegger 1993, in Anlehnung an Gomez/Probst 1987)

¹ Komplexe Probleme sind durch viele verschiedene, stark verknüpfte Einflussgrößen auf die Problemsituation gekennzeichnet, deren Interaktion sich laufend verändert. Hauptcharakteristikum komplexer Probleme, wie sie für unternehmerische Entscheidungen typisch sind, sind also Dynamik, ein Eigenleben, das Auftreten immer neuer Muster und Konstellationen etc.

² Die Vorgehensmethodik basiert auf den Workshop-Unterlagen «Vernetzt Denken und Handeln» von Dr. Jürg Honegger. Die Aufgabenstellung wurde massgeblich von Prof. Dr. Charlotte Nüesch mitentwickelt.

matische, ganzheitliche Problemlösungs- und Entscheidungsfindung charakteristisch sind (◀ Abbildung 1).

Schritt 1: In einem ersten Schritt wird das Problem aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Überlegen Sie sich dabei, von welchen zentralen Anspruchsgruppen (Stakeholder) das Problem betrachtet werden kann.

Problem abgrenzen und Sichtweisen identifizieren

Schritt 2: Anschliessend ist in einem zweiten Schritt zu klären, welche Schlüsselfaktoren das System prägen. Wer hat ein positives oder negatives Interesse an der Fragestellung? Schlüsselfaktoren sind jene Grössen, die bei der Analyse der Problemsituation unbedingt zu berücksichtigen sind. Das sind nicht primär die Ansprüche der Stakeholder, sondern für die Problemstellung notwendige Kerngrössen, also Aspekte, die in der Beziehung des Stakeholders zum Problem eine Rolle spielen. Verwenden Sie für die ersten beiden Schritte die in ▶ Abbildung 2 dargestellte Systematik.

Schlüsselfaktoren herleiten

Anspruchsgruppe (Perspektive)	Schlüsselfaktoren

▲ Abbildung 2 Perspektiven identifizieren und Schlüsselfaktoren ableiten

Nachdem Sie innerhalb Ihrer Projektgruppe das Problem aus unterschiedlichen Perspektiven und damit durch die Einnahme von verschiedenen Standpunkten klar definiert bzw. abgegrenzt haben, können Sie sich den nächsten Schritten mit dem Ziel der Netzwerkbildung zuwenden.

Schritt 3: Da es sich bei Ihrer Fragestellung um ein komplexes Problem handelt, gilt es in den nächsten Schritten, ein Netzwerk über das Zusammenspiel und die Spannungsfelder der Situation zu erstellen. Zuerst ist der zentrale Kreislauf zu identifizieren. Vernetztes Denken heisst «Denken in Kreisläufen». Konsequenterweise muss deshalb am Anfang jeder Ermittlung der verschiedenen Beziehungsmuster in einer Problemsituation die Identifikation des zentralen Wirkungskreislaufes (auch Grundkreislauf genannt) stehen. Das Vorgehen bei der Identifikation des zentralen Kreislaufes, der entweder selbstverstärkend («Motor») oder selbststabi-

Ersten Kreislauf erstellen

Grundkreislauf

lisierend («Stabilisator») ist, wird dabei durch zwei Vorgaben bestimmt: Einerseits durch die in den Mittelpunkt gestellte Perspektive und andererseits durch die im zweiten Vorgehensschritt ermittelten zentralen Einflussfaktoren für diese von Ihnen nun zunächst in den Mittelpunkt gestellte Perspektive. Fragen Sie sich zu diesem Zweck: «Welches ist der Grundkreislauf, der das Ganze (die Problemsituation) antreibt?»

**Schritt 4:
Netzwerk
entwickeln**

Die Weiterentwicklung des Netzwerkes umfasst zweierlei:

- | | |
|--------------------------|--|
| Netzwerk aufbauen | 1. Netzwerk aufbauen bzw. zentralen Kreislauf um zusätzliche Einflussgrößen erweitern: Nachdem der zentrale Kreislauf identifiziert und dokumentiert ist, geht es im nächsten Schritt darum, Ihr Netzwerk auszubauen. Als roter Faden dienen Ihnen dazu die bei der Identifikation der entscheidungsrelevanten (d.h. strategischen) Anspruchsgruppen ermittelten Perspektiven sowie die dort pro Anspruchsgruppe festgehaltenen Schlüsselfaktoren. Oder anders ausgedrückt: Erweitern Sie Ihr Netzwerk durch den Einbezug der anderen Perspektiven, die bei Ihrer Entscheidung mit zu berücksichtigen sind. Dadurch entsteht ein Netzwerk, das alle wichtigen Zusammenhänge einschliesst. |
| Dynamik erfassen | 2. Zeitliche Abhängigkeiten und Intensitäten ermitteln (Dynamik der Problemsituation erfassen): Sobald Sie ein aussagekräftiges Netzwerk erstellt haben, das die verschiedenen Einflussgrößen für Ihr Problem berücksichtigt und miteinander vernetzt, können Sie dieses im Interesse eines zusätzlichen Informationsgehalts noch durch die Berücksichtigung a) der «zeitlichen Abhängigkeiten» und b) der «Intensitäten» ergänzen. |
| Zeitliche Abhängigkeiten | a) Zeitliche Abhängigkeiten: Ihr bisheriges Netzwerk lässt noch nicht erkennen, wie rasch sich die einzelnen Einflussgrößen auf andere Größen auswirken. Um aber die Vernetzung einer (Problem-)Situation im Hinblick auf eine zu treffende Entscheidung wirklich fundiert erfassen zu können, müssen Sie die Aussagekraft Ihres Netzwerkes noch weiter erhöhen, indem Sie pro Zusammenspiel zweier Einflussgrößen auch noch das Zeitverhalten (kurz-, mittel- bzw. langfristige Beziehung) ermitteln. Grafisch lässt sich die Ermittlung des Zeitverhaltens durch die Verwendung unterschiedlicher Farben durchführen (z. B. rot für kurzfristige, blau für mittelfristige und grün für langfristige Beziehungen). Die Kenntnis der zeitlichen Verzögerungen wird später vor allem dann von Nutzen sein, wenn es darum geht, die Dauer bis zur Wirkung der Problemlösung einzuschätzen. |
| Intensitäten | b) Intensitäten: Noch etwas arbeitsintensiver ist die für eine wohlüberlegte unternehmerische Entscheidung ebenso wichtige Ermitt- |

lung der Intensitäten der Wirkungsbeziehungen. Die Intensität der Wirkungen wird im Netzwerk durch Formatierung bei den Pfeilen festgehalten (schwach: gestrichelt; mittel: dünne Linie; stark: dicke Linie).

**Schritt 5:
Netzwerk
interpretieren**

Aus dem Netzwerk lassen sich nun im fünften Schritt der Methodik des vernetzten Denkens die verschiedenen Lenkungsoptionen in der Problemsituation identifizieren.

Sehr wichtig ist dafür eine aktive Interpretation des Netzwerks in dreierlei Hinsicht:

- | | |
|-------------------|--|
| Rahmenbedingungen | 1. Welche der Grössen sind Rahmenbedingungen, die nicht zu ändern sind? Viel zu oft wird über Dinge diskutiert, auf die man keinen Einfluss hat. Diese Variablen stellen von aussen gegebene Rahmenbedingungen dar. Sie werden im Netzwerk durch eckiges Einrahmen gekennzeichnet. |
| Hebel | 2. Welche der Grössen eignen sich als Hebel? Unter den veränderbaren Grössen werden die lenk- bzw. beeinflussbaren Hebel (Steuer- oder Stellgrössen) bestimmt. Ein Schlüsselfaktor ist lenkbar, wenn er direkt verändert werden kann. Beeinflussbare Schlüsselfaktoren sind nur indirekt veränderbar. Bei der Beurteilung der Schlüsselfaktoren ist es sinnvoll, genau zwischen direkter Lenkbarkeit und blosser Beeinflussbarkeit zu unterscheiden. Folgendes Beispiel macht den Unterschied deutlich: Bei einem Schiff kann man die Position der Segel und des Steuerruders lenken, nicht aber den Kurs des Schiffes. Diesen kann man über Segel und Ruder nur beeinflussen, er wird auch durch Wind und Strömung bestimmt. Die Hebel sind die Ansatzpunkte für Massnahmen, wobei sich direkt lenkbare Grössen besser für Eingriffe eignen als beeinflussbare Grössen. Hebel werden im Netzwerk durch ein Oval gekennzeichnet. |
| Indikatoren | 3. Welche der anderen Grössen eignen sich als Indikatoren? Anhand welcher Erfolgsindikatoren lässt sich der Erfolg der eingeleiteten Massnahmen ableiten? Einige der nicht direkt lenk- oder beeinflussbaren Grössen können als Ziel- oder Messgrössen ausgewählt werden. Diese zeigen den Erfolg der Massnahmen an. Ein Indikator kann dabei entweder selbst als Messgrösse dienen oder es ist notwendig, zum Indikator eine Messgrösse festzulegen: Beispielsweise lässt sich der Umsatz direkt messen, während die Kundenzufriedenheit über die Anzahl wiederkehrender Kunden und die Anzahl der Reklamationen operationalisiert werden könnte. Indikatoren werden im Netzwerk unterstrichen. |

Oft können nicht alle Grössen im Netzwerk sinnvollerweise einer der drei Gruppen zugeordnet werden.

**Schritt 6:
Massnahmen
und Aktionsplan
ableiten**

Mit der Charakterisierung der einzelnen Grössen des Netzwerks liegen – insbesondere auf der Grundlage der identifizierten Hebel – wichtige Anhaltspunkte für Erfolg versprechende Lenkungsingriffe vor. Es lassen sich nun für verschiedene Problemlösungsalternativen bzw. Lösungsszenarien (Massnahmenpakete) mögliche Entwicklungspfade in Ihrem Netzwerk erkennen. Bei der Umsetzung konkreter Massnahmen ist es wichtig, möglichst alle verfügbaren Lenkbarkeiten zu nutzen. Für jedes Lösungsszenario, d.h. für jede lenkbare Grösse, werden die quantitativen und qualitativen Ziele (Soll-Festlegung) und die heutigen Stärken und Schwächen bestimmt (Ist-Analyse). Aus dem detaillierten Soll-Ist-Vergleich werden die zu treffenden Aktionen abgeleitet. Diese können unterschiedlich umfangreich sein: Das Spektrum reicht von einfachen Massnahmen über grössere Projekte bis zu umfangreichen, komplexen Vorhaben, für welche zur Initialisierung eigene Netzwerke erstellt werden können. Schliesslich werden für die Aktionen Verantwortlichkeiten und Umsetzungstermine festgelegt.

Szenarien ausarbeiten

Mit der Ausarbeitung verschiedener Lösungsszenarien ist damit die Phase der Entscheidungsvorbereitung in einem systematischen, ganzheitlichen Problemlösungs- und Entscheidungsfindungsprozess abgeschlossen. Damit kann die eigentliche Problemlösung, nämlich die definitive Entscheidung für eine konkrete Problemlösungsmöglichkeit, in Angriff genommen werden.

Entscheidungsfindung

Sind Sie der Ansicht, dass Sie über ein aussagekräftiges Netzwerk (inkl. Berücksichtigung der zeitlichen Abhängigkeiten und Intensitäten sowie der Bestimmung der Rahmenbedingungen, Hebel und Indikatoren) verfügen, das Ihnen einen ganzheitlich-vernetzten Überblick über die Komplexität Ihrer Problemsituation liefert, können Sie mit der konkreten Entscheidungsfindung beginnen. In aller Regel verfügt man selten über genügend Ressourcen, um gleich alle oder mehrere der Massnahmen einzuleiten. Oft muss man sich für die wirksamste, am schnellsten wirkende oder effizienteste Massnahme entscheiden. Sie können sich nun der Herausforderung stellen, aus dem Bündel der Lösungsszenarien eine sorgfältig vorbereitete Entscheidung für Ihr Problem zu treffen. Damit auch der Schritt der Entscheidungsfindung kompetent und transparent erfolgt, setzen Sie am besten das Instrument der Nutzwertanalyse ein.

Siehe Lehrbuch
Abbildung 1-8

Das Instrument der **Nutzwertanalyse** ist eine heuristische, mehrdimensionale Methode zur Entscheidungsfindung, deren Ziel die Ermittlung des Nutzens einer Alternative ist. Nutzwertanalysen werden sowohl in der betriebs- als auch in der volkswirtschaftlichen Entscheidungstheorie und -praxis angewandt, und zwar in der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Lösungsalternativen. Mögliche Beispiele sind Investitions- oder auch Standortentscheidungen. Beide Male dient sie als Hilfsmittel zur systematischen Entscheidungsfindung bei der Auswahl komplexer Lösungsalternativen. Dabei soll mit Hilfe einer Nutzwertanalyse herausgearbeitet werden, welche der verschiedenen, grundsätzlich realisierbaren Alternativen für den Entscheidungsträger am «nützlichsten» ist. Besonderes Kennzeichen einer Nutzwertanalyse ist, dass die Beurteilung der verschiedenen Alternativen nicht eindimensional verkürzt bzw. bloss «aus dem Bauch heraus» stattfindet, sondern über eine Vielfalt von Beurteilungskriterien erfolgt und damit auch für Aussenstehende nachvollziehbar ist.

Nutzwertanalyse

Bei der Erstellung einer Nutzwertanalyse zur Beurteilung bzw. Bewertung Ihrer verschiedenen, grundsätzlich realisierbaren Problemlösungsalternativen gehen Sie wie folgt vor:

1. Halten Sie die drei bis fünf aussichtsreichsten Lösungsszenarien als mögliche Problemlösungsalternativen auf der ersten Zeile fest.
2. Bestimmen Sie ca. 5 bis 10 Kriterien zur Beurteilung der von Ihnen in Betracht gezogenen Problemlösungsalternativen. Nutzen Sie zur ausgewogenen Kriterienauswahl sinnvollerweise die umfangreiche Vorarbeit, die Sie in der Phase der Entscheidungsvorbereitung bereits geleistet haben. Überlegen Sie sich mit anderen Worten, welche Einflussgrössen als Beurteilungskriterien der verschiedenen Problemlösungsalternativen in Ihre Nutzwertanalyse einfließen sollen.
3. Übertragen Sie nun Ihre vorgesehenen Problemlösungsalternativen sowie die für die definitive Entscheidung zu betrachtenden Beurteilungskriterien in ► Abbildung 3.
4. Gewichten Sie die einzelnen Kriterien entsprechend ihrer Bedeutung für die Entscheidung. Wählen Sie dabei Gewichtungen in Prozent, deren Summe 100 ergibt (G).
5. Bewerten Sie für Ihre Problemlösungsstrategien den Erfüllungsgrad (E) für jedes Beurteilungskriterium. Orientieren Sie sich bei dieser Bewertung an folgender Skalierung: 5 = sehr gut erfüllt, 4 = gut erfüllt, 3 = befriedigend erfüllt, 2 = nicht zufriedenstellend erfüllt, 1 = schlecht erfüllt.
6. Berechnen Sie den Nutzen ($G \times E$) für jedes Beurteilungskriterium: Gewichtung \times Erfüllungsgrad.

		Alternative Lösungen							
		Lösung 1		Lösung 2		Lösung 3		Lösung 4	
Kriterium	Gewichtung G	Erfüllungsgrad E (1–5)	G × E						
Ergebnis									
Rang									

▲ Abbildung 3 Nutzwertanalyse

7. Addieren Sie die entsprechenden Nutzen pro Kriterium zum Gesamtnutzen und bestimmen Sie die Rangfolge der von Ihnen vorgesehenen Varianten.
8. Führen Sie zur Validierung Ihrer Entscheidung nochmals obige Schritte 4 bis 7 durch. Ändern Sie dazu die Wichtigkeits- und allenfalls auch die Erfüllungsgrade, ohne dass die Plausibilität verloren geht. Überprüfen Sie mit anderen Worten, ob Ihre Entscheidung bei einer etwas anderen Gewichtung der Beurteilungskriterien oder Einschätzung der Erfüllungsgrade robust ist, d. h. gleich ausfällt, oder aber zu einem anderen Ergebnis führt, was auf eine wenig eindeutige Lösung hinweist (sog. Sensitivitätsanalysen).

	Schlussbericht erstellen
--	---------------------------------

Schlussbericht

Nachdem Sie sich nun differenziert mit der komplexen Problemsituation sowie mit möglichen Problemlösungen auseinandergesetzt haben, können Sie Ihren Schlussbericht erstellen. Weisen Sie auf die Auswirkungen der gewählten Problemlösung im Netzwerk hin. Halten Sie sich beim Erstellen des Schlussberichts an die geltenden formalen Vorgaben.