

## Betriebswirtschaftliche Instrumente (6/6): Nutzwertanalyse

# Die Nutzwertanalyse in der Praxis: Ein wirksames Führungsinstrument

Entscheide sind ab und zu schwer zu fällen. Vor allem bei weit reichenden Entscheidungen mit mehreren zur Auswahl stehenden Alternativen können sie schnell zur Herausforderung werden. Jede Alternative ist mit zahlreichen Vor- und Nachteilen verbunden, über die man schnell den Überblick verlieren kann. Auf die Frage «Welche Alternative ist die vorteilhafteste?» gibt die Nutzwertanalyse Antwort.

*Pascal O. Stocker*

Bei der Nutzwertanalyse handelt es sich um eine Methode zur Bewertung von Entscheidungsalternativen. Das Besondere dabei ist, dass auch nicht monetäre Aspekte bei der Bewertung berücksichtigt und vergleichbar gemacht werden. Die Nutzwertanalyse kommt bei Entscheidungen mit mehreren Alternativen zum Einsatz, die schwer miteinander vergleichbar sind.

### Bewertung von Alternativen

Das Einsatzgebiet ist breit. Unternehmen setzen die Nutzwertanalyse zum Beispiel zur Beurteilung von Strategien, neu einzustellenden Mitarbeitern oder zur Standortwahl ein. Immer wenn verschiedene Alternativen zur Auswahl stehen, können diese mittels Nutzwertanalyse bewertet werden.

Die Bewertung erfolgt auf Grund zuvor festgelegter Anforderungskriterien (z.B. dass ein neuer Mitarbeiter mindestens über zehn Jahre Berufserfahrung verfügen muss). Die Anforderungskriterien widerspiegeln die

Bedürfnisse des Entscheidungsträgers. Je besser diese Bedürfnisse durch eine Alternative erfüllt werden, desto höher fällt die Bewertung aus. Die Alternative mit der höchsten Bewertung vermag vermeintlich die Bedürfnisse des Entscheidungsträgers am besten abzudecken.

### Nutzen und Grenzen

Die Nutzwertanalyse zeichnet sich durch viele Vorteile aus:

- Die Vergleichbarkeit von Alternativen unter Berücksichtigung der auf die Bedürfnisse des Entscheidungsträgers abgestimmten Anforderungskriterien schafft Übersicht und eine objektivere Entscheidungsgrundlage.
- Auf Grund der Berücksichtigung mehrerer Beurteilungskriterien ermöglicht die Nutzwertanalyse die zur Auswahl stehenden Alternativen direkt zu vergleichen.
- Die Nutzwertanalyse berücksichtigt nebst harten Fakten auch weiche Faktoren.

- Die Bestimmung der Anforderungskriterien und die Bewertung der zur Auswahl stehenden Alternativen fallen zeitlich auseinander. Dadurch ist eine unverfälschte Beurteilung möglich.

Die Methode hat jedoch auch ihre Grenzen:

- Durch die systematische Vorgehensweise und der Bewertung in Form eines Zahlenwerts wird eine vermeintliche Entscheidungssicherheit suggeriert, dass eine Alternative die richtige ist und sich der erhoffte Erfolg einstellt. Diese Sicherheit ist trügerisch, da der Erfolg von einer Vielzahl anderer Faktoren abhängig ist (besonders der Entscheidungsumsetzung).
- Sind mehrere Personen am Entscheidungsprozess beteiligt, ist zuerst eine Einigung über die Anforderungskriterien und deren Gewichtung zu erzielen. Dies kann mitunter schwierig sein.
- Die Gewichtung der Anforderungskriterien durch den Entscheidungsträger ist subjektiv. Je nach Gewichtung/Beurteilung führt dies zu anderen Resultaten.

## Das Vorgehen in sechs Schritten

Es empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen in sechs Schritten:

<b>Schritt 1:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Eine präzise Fragestellung, eine Liste mit Anforderungskriterien sowie eine Aufstellung sämtlicher Alternativen (Lösungsmöglichkeiten) erarbeiten.</li><li>■ Bei Bedarf Muss-Kriterien festlegen, die eine Alternative in jedem Fall erfüllen muss.</li><li>■ Bei der Auswahl der Anforderungskriterien ist darauf zu achten, dass diese mess- und beschreibbar sind und sich nicht überschneiden. Sie dürfen sich auch nicht widersprechen oder voneinander abhängig sein.</li></ul>
<b>Schritt 2:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Eine Matrix zur Bewertung erstellen.</li><li>■ Horizontal zuoberst wird die Zeile mit den verschiedenen Alternativen aufgeführt.</li><li>■ Vertikal auf der linken Seite folgt die Spalte mit den Anforderungskriterien.</li></ul>
<b>Schritt 3:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Die Anforderungskriterien gewichten:</li><li>■ Variante 1: Jedes Kriterium wird auf Grund der Bedeutung auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet</li><li>■ Variante 2: 100 Prozent auf die Bewertungskriterien im Sinne eines Gesamturteils verteilen.</li></ul>
<b>Schritt 4:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Die Alternativen entlang den Anforderungskriterien beurteilen, indem man Punkte (X) nach einer Skala von 0 bis 10 vergibt (sehr gut = 10, gut = 8, befriedigend = 6, schlecht = 4, sehr schlecht = 2, nicht vorhanden = 0).</li></ul>
<b>Schritt 5:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Die Punktzahlen gewichten: Die Alternativen gewichten, indem die Punktwerte der Alternativen mit der Gewichtung der Anforderungskriterien multipliziert werden.</li></ul>
<b>Schritt 6:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Alle gewichteten Werte pro Alternative addieren. Die Alternative mit der höchsten Punktzahl entspricht am ehesten den Anforderungskriterien – sprich den Bedürfnissen – des Entscheidungsträgers.</li></ul>

### Hinweise

- Bewertungskriterien dürfen keine Überschneidungen und Doppelungen enthalten. Sie würden die Aussage verfälschen.
- Missverständnisse vermeiden bei den metrischen Skalenverfahren. Jeder Wert entspricht genau dem Zahlenwert. Ein Anforderungskriterium mit der Bewertung 8 ist demnach doppelt so wichtig wie eines mit dem Wert 4.
- Mit Mindestanforderung (Muss-Anforderungen) arbeiten, die eine Alternative in jedem Fall zu erfüllen hat.
- Um Ausreisser zu vermeiden, können die Punktwerte der Alternativen multipliziert anstatt addiert werden.
- Die erhaltenen Punktwerte entsprechen nicht dem Nutzwert der Alternative. Durch die Punktwerte werden die Alternativen lediglich priorisiert. Auf Grund der Punktwerte lässt sich folglich nicht aussagen, dass eine Alternative beispielsweise doppelt so gut ist wie eine andere. Daher können die Punktwerte auch nicht ins Verhältnis der Kosten einer Alternative gesetzt werden, um eine Aussage über das Kosten-/Nutzenverhältnis zu fällen.
- Um die Ergebnisqualität zu bekräftigen, eignet sich die Durchführung einer Sensitivitätsanalyse. Dabei werden die Gewichtung bestimmter Anforderungskriterien verändert und die Auswirkungen auf die Punktwerte analysiert.

### Suchen Sie den IT-Partner, der passt?

- > Branchen- und firmenspezifische Softwarelösungen
- > Beratung, Einführung und Begleitung aus einer Hand
- > Partner von über 10'000 Unternehmen



bluegummy.com

[www.europa3000.ch](http://www.europa3000.ch)

europa3000 AG  
Erlinsbacherstrasse 22  
CH-5013 Niedergösgen  
tel 062 858 62 62  
fax 062 858 62 42  
info@europa3000.ch



**europa3000**  
Business Solutions



## Links

Unter [www.periscope.ch](http://www.periscope.ch) befindet sich eine Vorlage für die Erstellung einer Nutzwertanalyse.

## Praxisbeispiel

Das Unternehmen ist stark gewachsen und die Mitarbeiteranzahl hat sich verdoppelt. Das bestehende Bürogebäude platzt aus al-

len Nähten. Die Zeit ist reif für neue, grössere Räume. Die Auswahl in der Umgebung ist gross. Welche Räume vermögen jedoch die Bedürfnisse am besten abzudecken?

## Schlussfolgerung

Bei der Prüfung verschiedener Alternativen entlang der Anforderungskriterien gewinnt der Entscheidungsträger neue Einsichten und Erkenntnisse. Dadurch entsteht ein ver-

tieftes Verständnis der verschiedenen Alternativen, was schliesslich eine fundiertere Entscheidung zulässt. Die Entscheidungsfindung ist auf Grund des systematischen Vorgehens transparent und nachvollziehbar. Ein Entscheid kann dadurch jederzeit begründet und verargumentiert werden. Dem Unternehmer steht mit der Nutzwertanalyse ein Instrument zur Verfügung, welches ihm hilft, besser Entscheidungen zu treffen und das meist richtige Bauchgefühl zu bestätigen. ■



### 1 Fragestellung: Welche Räumlichkeiten decken unsere Unternehmensbedürfnisse am besten?

Anforderungskriterien ②		Alternativen ②					
Musskriterien ①		Objekt A ①	Objekt B		Objekt C		
Mind. 15 Arbeitsplätze		15	15	16			
Mind. 10 Parkplätze		10	12	10			
Mind. 280 m <sup>2</sup>		290	280	320			
Max. Mietzins CHF 10 000 monatlich		9800	9500	10 000			
Sollkriterien ①	Gewichtung ③	X ④	R ⑤	X	R	X	R
Anschluss ÖV	2	8	16	10	20	6	12
Autobahnanschluss	3	10	30	6	18	8	24
Zentrale Lage	1	6	6	4	4	8	8
Lärmemission	4	8	32	4	16	6	24
Total Punkte	10		84 ⑥		58		68
Rang		1 ⑥		3		2	

Die Nummerierung entspricht den sechs im Vorgehen beschriebenen Schritten.

Auf Grund der Nutzwertanalyse ist das Objekt A den beiden anderen vorzuziehen. Es erfüllt einerseits die Musskriterien und erzielt andererseits die höchste Punktebewertung bei den Sollkriterien.



## Porträt

Periscope ist ein Beratungsunternehmen, spezialisiert auf erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Vom Neuunternehmer bis zum etablierten KMU unterstützt Periscope individuell mit Beratung und Seminaren. Ein selber entwickeltes Workshopkonzept zur Erstellung eines Businessplans wird an verschiedenen Fach- und Hochschulen doziert (publiziert im Buch «Der Businessplan – Von der Idee zur Umsetzung»). Die pragmatischen Lösungen sind praxisnah und unmittelbar umsetzbar.

## Serie

Die sechs Teile der Serie «Betriebswirtschaftliche Instrumente» erscheinen wie folgt:

07/06 «SWOT-Analyse»

08/06 «Konkurrenzanalyse»

09/06 «ABC-Analyse»

10/06 «Make-or-Buy-Analyse»

01/07 «Benchmarking»

**02/07 «Nutzwertanalyse»**



## Fragen

Pascal O. Stocker  
 Betriebsökonom FH, Geschäftsführer  
 Periscope Vision AG  
 Hafengeweg 3, 8808 Pfäffikon  
 Tel. 055 420 33 11  
[pascal.stocker@periscope.ch](mailto:pascal.stocker@periscope.ch)  
[www.periscope.ch](http://www.periscope.ch)

