



Betriebswirtschaft für Führungspersonen
Fallstudien und Übungen

Roland Waibel · Urs Mauchle

Kevin Bieber · Mathias Kleiner · Thomas Metzger

Sibylle Minder Hochreutener

Karl Neumüller · Susanne Zajitschek

6., vollständig
überarbeitete Auflage

est laboris, dum dicitur
certum esse nunquam
in quo multo plura
am facile coniectet, dum
in hoc scribitur
est laboris, dum dicitur
certum esse nunquam
in quo multo plura
enere, in quo multo plura

„Anhand ausgewählter Fallstudien und Übungsaufgaben bietet dieses Buch die Möglichkeit, unternehmerisches Denken und Handeln an **Waibel · Mauchle** konkreten Aufgaben- und **Fallstudien und Übungen** Problemstellungen anzuwenden. Damit ergänzt es das Buch «Betriebswirtschaft für Führungspersonen» von Roland Waibel und Michael Käppeli 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.“

est laboris, dum dicitur
certum esse nunquam
in quo multo plura
enere, in quo multo plura
am facile coniectet, dum
in hoc scribitur
est laboris, dum dicitur
certum esse nunquam
in quo multo plura
enere, in quo multo plura

«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 978-3-03909-349-6



Betriebswirtschaft für Führungspersonen

Fallstudien und Übungen

Prof. Dr. Roland Waibel · Dr. Urs Mauchle

6., vollständig
überarbeitete Auflage

Kevin Bieber · Mathias Kleiner · Prof. Thomas Metzger
Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener
Dr. Karl Neumüller · Dr. Susanne Zajitschek

Autoren der 1. bis 5. Auflage:
Prof. Dr. Roland Waibel · Dr. Michael Käppeli

Versus · Zürich

Dieses Fallstudien- und Übungsbuch ergänzt das **Lehrbuch**
Roland Waibel/Michael Käppeli: Betriebswirtschaft für Führungspersonen.
Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns.
6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2020

Hinweis für Dozierende:

Die Lösungen zu den Fallstudien und Übungen können ausschliesslich von
Dozierenden bei urs.mauchle@ost.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 ge-
schützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikro-
verfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektroni-
schen Systemen.

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

© 2024 Versus Verlag AG, Zürich

Umschlagbild: Harald Goldhahn · Marktleuthen

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: CPI books GmbH

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-349-6

Vorwort zur sechsten Auflage

Wir freuen uns, dass unser Übungsbuch weiterhin auf rege Nachfrage trifft und wir bereits die 6., vollständig überarbeitete Auflage vorlegen können. Im Sommer 2021 verstarb Roland Waibel, der Haupttreiber hinter diesem Buch. Um in seinem Sinne die Neuauflage sicherzustellen, haben wir, wie im Lehrbuch «Betriebswirtschaftslehre für Führungspersonen. Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns» auch hier das Autorenteam um eine Reihe von Co-Autoren ergänzt. Es sind dies alles Dozierende, welche auf einen grossen Erfahrungsschatz in den jeweiligen Themen zugreifen können.

Die Grundstruktur des Buches ist nach wie vor eng auf die Kapitel des Lehrbuchs abgestimmt. Wo nötig wurden Fallstudien aktualisiert oder durch aktuellere Beispiele ersetzt und es wurden auch neue Übungen hinzugefügt.

Wir wünschen allen, die wie wir mit diesem Buch arbeiten, Studierenden wie Dozierenden, viel Spass und Erfolg auf der Reise durch die Betriebswirtschaft.

St. Gallen, im Sommer 2024

Dr. Urs Mauchle, Kevin Bieber, Mathias Kleiner,
Prof. Thomas Metzger, Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener,
Dr. Karl Neumüller, Dr. Susanne Zajitschek

**Vorwort zur
1. bis 5. Auflage** *«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	Vernetztes Denken: Funktionierender Wettbewerb	19
Übung	1-3	Vernetztes Denken: Wachstum durch Investitionen	20
Übung	1-4	Vernetztes Denken: Geldflussrechnung und Investitionen	21
Übung	1-5	Vernetztes Denken: Apple	22
	2	Strategische Unternehmensführung	25
Übung	2-1	Strategische Analyse: Empirische Erkenntnisse über die Wirkungsweise von Strategien (PIMS-Programm)	26
Übung	2-2	Strategieentwicklung und -auswahl: Entwicklungslinien bzw. Perspektiven der strategischen Unternehmensführung	33
Fallstudie	2-3	Strategische Unternehmensführung: Swisscom	37
Übung	2-4	Branchenanalyse: Digitalisierung	38
Übung	2-5	Branchenanalyse: Ikea	39
Übung	2-6	BCG-Matrix	42
Übung	2-7	Wettbewerbsstrategien, Eintrittsbarrieren und Strategieentwicklung: Netflix	44
Übung	2-8	BCG-Matrix: Food AG	47
Übung	2-9	PIMS	48
Übung	2-10	Produkt-Markt-Strategien: Schindler	49
Übung	2-11	Wettbewerbsstrategien nach Porter	50
Übung	2-12	Strategieentwicklungskonzepte: Mercedes	51
Übung	2-13	Kernkompetenzen: Loft Dynamics	52

3	Finanzielle Unternehmensführung	53
Fallstudie	3-1 DCF-Analyse: Google	54
Übung	3-2 Unternehmensbewertung: Liora	55
Übung	3-3 Finanzielle Unternehmensführung – Aussagen beurteilen	60
Übung	3-4 Unternehmensbewertung: On	61
Übung	3-5 EVA: Food AG	65
Übung	3-6 ROE: Credit Suisse	67
Übung	3-7 Wertgenerierung: Emmi	68
Übung	3-8 Wertgenerierung: Aryzta	71
4	Marktorientierte Unternehmensführung	73
Fallstudie	4-1 Marketingstrategie: SBB	74
Fallstudie	4-2 Marketingstrategie: Taxi XY	77
Übung	4-3 Marketingstrategie: On	79
Übung	4-4 Marktanalyse und Marketingstrategie: Hinterhof Metzgerei	81
Übung	4-5 Marktanalyse und Marketingstrategie: Erich Keller AG	84
Übung	4-6 Segmentierung, Marketingstrategie: Rolex und Swatch	87
Übung	4-7 Segmentierung, Marketingstrategie: Emmi	91
Übung	4-8 Digitale Marketing-Instrumente: Migros	93
5	Prozessorientierte Unternehmensführung	95
Fallstudie	5-1 Prozessredesign: Alpina Bank, Steuerverwaltung, PC Finance, CasaCucina	96
Übung	5-2 Effizienz: Starbucks	115
Übung	5-3 Wertschöpfungsarchitektur: Hilti	116
Übung	5-4 Flussdiagramm und Wertschöpfungsanalyse: Getzner Textil	117
Übung	5-5 Flussdiagramm: Hypoplus	119
Übung	5-6 Geschäftsmodellarchitektur: Zalando «Connected Retail»	121
Übung	5-7 Wertschöpfungskette, Flussdiagramm: Simpel	123
Übung	5-8 Wertschöpfungsarchitektur: Swatch	128
Übung	5-9 Flussdiagramm: Coop	129
Übung	5-10 Wertschöpfungsanalyse: Swiss	131
Übung	5-11 Neue Technologien	132
6	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	133
Übung	6-1 Lohngerechtigkeit – Analyse der Lohnstruktur: IEW	134
Übung	6-2 Organisationsentwicklung: Gymnasium	136
Übung	6-3 Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung: Charles Vögele	137
Übung	6-4 Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung: Hebel und Indikatoren	139
Übung	6-5 Mitarbeiterorientierte Hebel: Yahoo und SAP	141
Übung	6-6 Unternehmenskultur: Egon Zehnder	142
7	Systemisches Management	147
Übung	7-1 Systemisches Management: Netflix	148
Übung	7-2 Erfolgslogik: Schlagenhauf	151
Übung	7-3 Netzwerk: Schweizer Uhrenhersteller	156
Übung	7-4 Hebel und Indikatoren: Textilindustrie	158

1

Unternehmerisches Denken und Handeln

Inhaltsübersicht	
------------------	--

Seminararbeit	1-1	Vernetztes Denken	10
Übung	1-2	Vernetztes Denken: Funktionierender Wettbewerb	19
Übung	1-3	Vernetztes Denken: Wachstum durch Investitionen	20
Übung	1-4	Vernetztes Denken: Geldflussrechnung und Investitionen	21
Übung	1-5	Vernetztes Denken: Apple	22

Seminararbeit

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

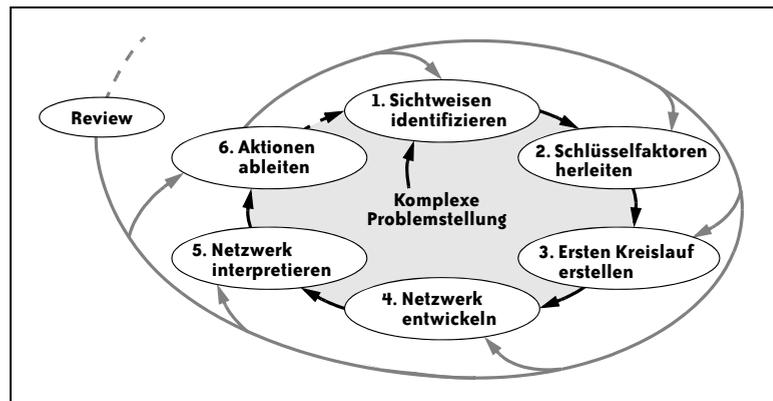
Siehe Lehrbuch
Abschnitt 1.3.2

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 Vorgehenschritten,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:
Problem abgrenzen
und Sichtweisen
identifizieren

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.

Schritt 2:
Schlüsselfaktoren
herleiten

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.

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:
Ersten Kreislauf
erstellen

Grundkreislauf

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-

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 Netzwerks umfasst zweierlei:
Netzwerk aufbauen	<p>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.</p>
Dynamik erfassen	<p>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.</p>
Zeitliche Abhängigkeiten	<p>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 Netzwerks 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.</p>
Intensitäten	<p>b) Intensitäten: Noch etwas arbeitsintensiver ist die für eine wohlüberlegte unternehmerische Entscheidung ebenso wichtige Ermitt-</p>

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 Lenkungs Eingriffe 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.