

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 | Erfüllungsgrad E (1–5) | G × E | Erfüllungsgrad E (1–5) | G × E | 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.

| | |
|--|---|
| | Beurteilung der schriftlichen Arbeit |
|--|---|

Die Beurteilung der schriftlichen Arbeit erfolgt anhand der folgenden Kriterien:

- | | |
|------------------------------------|--|
| Problemerkennung | ■ Problemerkennung: vollständige Erfassung des Problems aus den für die Problemstellung bedeutenden Perspektiven, Ableiten der relevanten Schlüsselfaktoren |
| Problemaufbereitung | ■ Problemaufbereitung: Abhängigkeiten und Zusammenhänge treffend erkennen und im Netzwerk sachlich korrekt darstellen, nachvollziehbare Beschreibung der Grössen im Netzwerk, korrekte grafische Darstellung des Netzwerks |
| Problembewertung und Problemlösung | ■ Problembewertung und Problemlösung: korrekte Identifikation der verschiedenen Typen von Einflussgrössen (Rahmenbedingungen, Hebel und Indikatoren), nachvollziehbare Entscheidungsfindung |
| Formale Aspekte | ■ Formale Aspekte: geeignete Visualisierung des Netzwerks, Einhalten der Vorgaben in der Anleitung zur Anfertigung einer Projekt- oder Diplomarbeit |
| Präsentation | ■ Präsentation im Plenum: publikumsgerechte Präsentation der zentralen Ergebnisse, saubere und übersichtliche formale Gestaltung der Präsentation |

Der Beurteilungsbogen ist auf Seite 18 dargestellt.

| | |
|--|-------------------------|
| | Literaturangaben |
|--|-------------------------|

- Gomez, P. (2002). Methode VI: Einführung in das vernetzte Denken. In: Dubs, R., Euler, D. & Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.). *Einführung in die Managementlehre* (S. 1153–1175). Bern: Haupt.
- Gomez, P. & Probst, G. (1987). *Vernetztes Denken im Management*. Bern: Schweizerische Volksbank (Die Orientierung Nr. 89).
- Gomez, P. & Probst, G. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Honegger, J. (1993). *Vernetzt Denken und Handeln – Erfolgreiches Komplexitätsmanagement. Eine anwendungsorientierte Arbeitshilfe für Führungskräfte*. Unveröffentlichtes und laufend überarbeitetes Skript, hrsg. von Netmap AG, Thalwil/Zürich, 1. Auflage 1993.
- Honegger, J. (2008). *Vernetztes Denken und Handeln. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion*. Zürich: Versus.
- Waibel, R. (1994). Unterrichtsbeispiel: Einführung in das Unternehmungsmodell anhand der Methodik des vernetzten Denkens. *Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen*, 88 (S. 207–216).
- Waibel, R. & Beyeler, D. (2012). *Das Ganze verstehen – vernetztes Denken in BWL und VWL*. Zürich: Versus.
- Waibel, R. & Käppeli, M. (2015). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns* (5. Auflage). Zürich: Versus.

Beurteilungsraster Seminararbeit zum vernetzten Denken

| | |
|--------------------------|---------------|
| Klasse: | Thema: |
| Gruppenmitglieder: | |
| Erreichte Punkte: | Note: |

| Kriterien | Kategorie | | | | | Kommentar zu einzelnen Kriterien |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| | V. | IV. | III. | II. | I. | |
| 1. Problemerkennung Wie vollständig haben die Verfasser die für die Problemstellung bedeutenden Perspektiven erfasst? Wurden für die Problemstellung relevante Schlüsselfaktoren abgeleitet? | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |
| 2. Problemaufbereitung Wurden die Abhängigkeiten und Zusammenhänge treffend erkannt und im Netzwerk korrekt dargestellt? Wurden die einzelnen Grössen des Netzwerks nachvollziehbar beschrieben? Wurde das Netzwerk grafisch korrekt dargestellt? | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |
| 3. Problembewertung und Problemlösung Wurden die verschiedenen Typen von Einflussgrössen korrekt identifiziert? Erfolgte die Entscheidungsfindung nachvollziehbar und sachlich vertretbar? | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |
| 4. Formale Aspekte Netzwerk: Wurde das Netzwerk in geeigneter Form visualisiert? Sprachlicher Ausdruck: Wie korrekt, inhalts- und lesegerecht wurde die Arbeit verfasst? Formale Gestaltung: Wie sorgfältig, sauber und zweckmässig wurde die Arbeit gestaltet? Wurde richtig zitiert? Sind alle Verzeichnisse vollständig? | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |
| 5. Präsentation Wie publikumsgerecht wurden die zentralen Ergebnisse präsentiert? Wie gelungen war die formale Gestaltung der Präsentation? | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |

20 Punkte = 6; 19 Punkte = 5,75; 18 Punkte = 5,5; 17 Punkte = 5,25; 16 Punkte = 5; 15 Punkte = 4,75; 14 Punkte = 4,5; 13 Punkte = 4,25; 12 Punkte = 4; 11 Punkte = 3,75; 10 Punkte = 3,5; 9 Punkte = 3,25; 8 Punkte = 3; 7 Punkte = 2,75; 6 Punkte = 2,5; 5 Punkte = 2,25; 4 Punkte = 2; 3 Punkte = 1,75; 2 Punkte = 1,5; 1 Punkte = 1,25; 0 Punkte = 1.

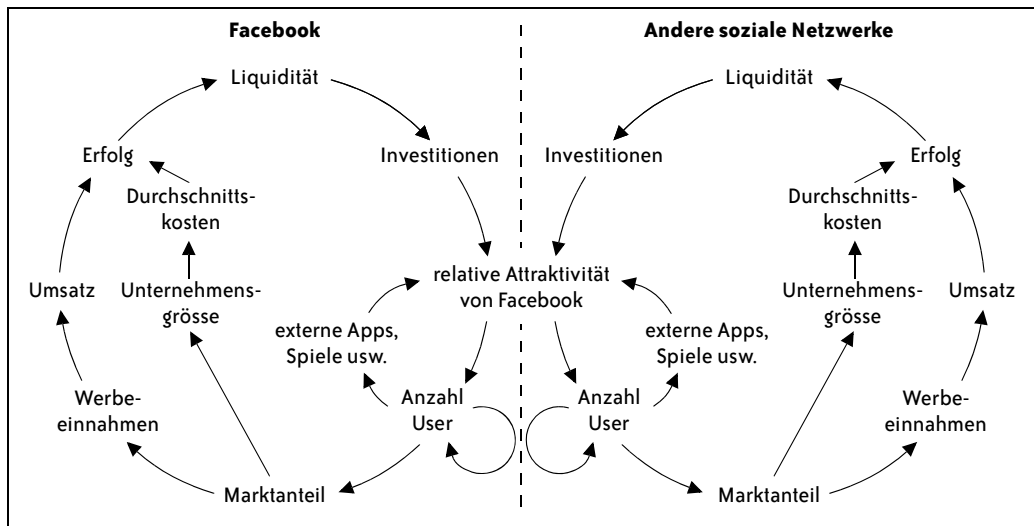
| Kategorien | | | | |
|---|--|---|---|---|
| V. | IV. | III. | II. | I. |
| ja: vollständig; sehr gut; keine Mängel | ja: grossenteils; gut; im Allgemeinen i.O.; wenig Mängel | nur teilweise; gerade noch genügend | nein: grossenteils nicht; unbefriedigend; nur wenig i.O.; viele Mängel | nein: überhaupt nicht; schlecht; mangelhaft |

Übung

1-2 Netzwerk: Facebook

Als direkten Netzwerkeffekt bezeichnen Ökonomen den Nutzen, von dem jeder Benutzer durch jeden weiteren Teilnehmer des Netzwerks profitiert, weil er sich mit weiteren Usern verbinden kann. Daneben wirkt sich auch der indirekte Netzwerkeffekt positiv auf die Attraktivität der Plattform aus: So entwickeln beispielsweise externe Anbieter umso mehr zusätzliche Spiele wie Farmville und andere Apps für Facebook, je mehr Nutzer auf der Plattform angemeldet sind. Deshalb tendieren Märkte wie die von sozialen Online-Netzwerken zu einem «Winner takes it all»-Effekt. Nachfolgend zeigt das Netzwerk die Situation in der Branche der sozialen Online-Netzwerke: die linke Seite zeigt die Zusammenhänge für Facebook, die rechte für alle anderen Betreiber.

Führen Sie im Netzwerk die nachfolgenden Aufträge aus (a–b) bzw. halten Sie Ihre Antworten nachfolgend fest (c–h).

**Aufträge**

- a) Markieren Sie im Netzwerk jene Pfeile mit roter Farbe oder rotem Leuchtstift, welche einen negativen Wirkungszusammenhang darstellen.