

Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen

Fehlende Informationen, mangelhafte Prozesse oder unklare Befugnisse führen oft zu falschen Entscheidungen mit teilweise gravierenden Folgen für Unternehmen. Erhöhte Volatilität, Unsicherheit und Komplexität kommen erschwerend hinzu. Wie Unternehmen effektiv und effizient entscheiden, zeigt dieses Buch. Es bietet Ihnen eine umfassende Anleitung, wie Sie sukzessive die Entscheidungsfähigkeit Ihres Unternehmens professionalisieren und somit die Wahrscheinlichkeit für gute Entscheidungen maximieren können.

- > Vorgehen bei der Professionalisierung von Entscheidungen im Unternehmen
- > Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten
- > Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken
- > Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen
- > Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING
- > 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung
- > Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen

Die Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungs-optimierung. Er war 16 Jahre Trainer der Controller Akademie.

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Unternehmerische Entscheidungen
systematisch vorbereiten und treffen

Markus Kottbauer / Andreas Klein (Hrsg.)

Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen

Kottbauer / Klein
(Hrsg.)

HAUFE.



€ 79,95 [D]
ISBN 978-3-648-14089-5
Bestell-Nr. 10545-0001
www.haufe.de

HAUFE.



decision
partners

HAUFE.

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Entscheidungsprofessionalisierung in Unternehmen“ <i>Utz Schäffer, Markus Kottbauer</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar <i>Markus Kottbauer</i>	21
Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten <i>Markus Kottbauer</i>	33
Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG) <i>Werner Gleißner</i>	51
Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen <i>Markus Domeier</i>	69
Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen <i>Markus Domeier</i>	87
CSR und nachhaltiges Entscheiden: Umsetzung in 6 Schritten <i>Peter Müller-Pellet</i>	105

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung <i>Markus Kottbauer</i>	127
Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING <i>Markus Kottbauer, Peter Müller-Pellet</i>	149
Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung <i>Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer</i>	167
Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen <i>Heimo Losbichler, Lisa Perkhofer, Peter Hofer, Stephan Karrer</i>	187

Treiberbasierte Simulationen von Trends: Unterstützung in strategischen Entscheidungen durch das Controlling <i>Thomas Walter</i>	209
--	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen <i>Karsten Oehler</i>	225
--	-----

Business Partner: Wie kann der Controller zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen beitragen? <i>Babette Drewniok</i>	237
---	-----

Entscheidungsunterstützung in datengetriebenen Organisationen <i>Matthias Nagel</i>	253
--	-----

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Entscheidungsfindung“	274
---	-----

Stichwortverzeichnis	279
----------------------------	-----

Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung

- Entscheidungswerkzeuge können in Instrumente zur systematischen Entscheidungsvorbereitung und zur Entscheidungsfindung unterteilt werden.
- Die konsequente Anwendung von Entscheidungswerkzeugen dient der Rationalitätssicherung von Entscheidungen.
- Durch eine Festlegung auf die Anwendung der Methoden, wie die der PESTEL- oder der Five Forces-Analyse, wird die systematische Informationsgewinnung zur Schaffung einer umfassenden Grundlage für strategische Entscheidungen gewährleistet.
- Bei der Anwendung der ABC-Analyse und des Scoring-Modells ist die Festlegung auf Kriterien zur Priorisierung und zur Entscheidungsfindung vorgegeben. Die Vorgehensweise ist somit vereinheitlicht, für alle Beteiligten nachvollziehbar und dokumentiert.
- Portfolios dienen dazu, Sachverhalte zu vereinfachen, eine Priorisierung vorzunehmen und die Ergebnisse für ein leichteres Verständnis zu visualisieren.

Inhalt	Seite
1 Anwendung von Werkzeugen zur Rationalitätssicherung von Entscheidungen	169
2 Portfolio-Analyse am Beispiel der McKinsey-Matrix	169
2.1 Eigenschaften von Portfolio-Analysen	169
2.2 Aufbau und Erstellung der McKinsey-Matrix	170
2.3 Interpretation der McKinsey-Matrix	173
3 Five Forces dienen einer systematischen Informationsgewinnung	174
4 PESTEL-Analyse zur Sammlung von exogenen Einflussfaktoren ...	176
5 Lebenszyklus-Analyse als Grundlage für Maßnahmenentscheidung	177
6 ABC-Analyse zur Kategorisierung von Entscheidungen	179
7 Scoring-Modell zur Priorisierung nach Nutzwert	182
8 Entscheidungsbaum zur Visualisierung von Entscheidungsmöglichkeiten	184
9 Szenario-Technik verwendet Zukunftsbilder zur Entscheidungsfindung	185
10 Literaturhinweise	186

■ Die Autoren

Dr. Peter Müller-Pellet, Gesellschafter der Unternehmensberatung decision partners. Im Zuge seiner Beratungsprojekte begleitet er Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung und unterstützt seine Kunden im Bereich Unternehmenssteuerung und Projektmanagement, immer im Hinblick auf nachhaltige Entscheidungsoptimierung. Er promovierte zum Thema Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent an der Technischen Hochschule Rosenheim sowie als Trainer der decision academy tätig.

Dr. Markus Kottbauer, Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungsoptimierung. Er war 16 Jahre Partner und Trainer der Controller Akademie und 3 Jahre Herausgeber des Controller Magazins. Zuvor sammelte er Erfahrung als Berater bei Ernst&Young und SAP. Seit 2012 ist Dr. Kottbauer Dozent für Strategie und Controlling an der Hochschule Zürich.

1 Anwendung von Werkzeugen zur Rationalitätssicherung von Entscheidungen

Es gibt eine große Menge an Werkzeugen und Vorgehensweisen zur Entscheidungsunterstützung. In diesem Kapitel wird nur eine kleine Auswahl an Entscheidungsinstrumenten näher erläutert. Die Wahl fiel dabei vor allem auf Werkzeuge, bei deren Anwendung man dazu angeleitet wird, sich systematisch mit den Kriterien der Entscheidungsfindung auseinanderzusetzen. Das betrifft sowohl strategische als auch operative Anwendungsgebiete. Ein Teil der in diesem Kapitel vorgestellten Werkzeuge sind Methoden und Vorgehensweisen zur systematischen Suche nach Informationen. Andere Werkzeuge wiederum ermöglichen eine Vorwegnahme von Entscheidungen, durch die zuvor festgelegten Entscheidungskriterien. Durch die Anwendung dieser Werkzeuge kann über das Unternehmen hinweg eine einheitliche Vorgehensweise gewährleistet werden, die Vorgehensweise ist dokumentiert und für alle Beteiligten nachvollziehbar. Die Rationalitätssicherung bei der Entscheidungsfindung kann so eher gewährleistet werden.¹

2 Portfolio-Analyse am Beispiel der McKinsey-Matrix

2.1 Eigenschaften von Portfolio-Analysen

Portfolios eignen sich hervorragend dazu, komplexe Sachverhalte zu strukturieren und verständlich zu visualisieren. Grundsätzlich lassen sich Betrachtungsobjekte anhand zweier Kriterien beurteilen und auf einer Matrix abbilden. Bekannte Beispiele sind:

- BCG-Matrix der Boston Consulting Group: Produkte oder auch Geschäftsfelder werden nach Marktwachstum und Marktanteil bewertet.
- Eisenhower-Matrix: Aufgaben werden nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewertet.
- Humanressourcen-Portfolio: Mitarbeiter werden nach Fähigkeiten und Entwicklungspotenzial (ein)gruppiert.
- Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio: Segmente werden nach Ressourcen-Verfügbarkeit und Geschäftsfeld-Attraktivität angeordnet.
- Technologie-Ressourcen-Matrix: Prozesstechnologien sind nach Ressourcenstärke und Technologie-Attraktivität in der Matrix angeordnet.

¹ Einen Überblick der gesamten Bestandteile eines Entscheidungssystems und die Eingliederung in ein ganzheitliches System zur Unternehmenssteuerung sowie eine umfassende Liste an typischen Controlling- bzw. Entscheidungswerkzeugen finden Sie im Beitrag von Kottbauer, „Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten“, 2020, in diesem Buch. Im Beitrag von Kottbauer/Müller-Pellet, „Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING“, 2020, in diesem Buch, werden weitere Werkzeuge und Methoden zur Anwendung in Entscheidungsgremien, in sogenannten Steering Committees, beschrieben.

Wichtig: Portfolios sollen Transparenz erhöhen und Priorisierung erleichtern

Portfolios dienen dazu, Sachverhalte in komprimierter Form darzustellen, eine Priorisierung vorzunehmen und die Ergebnisse für ein leichteres Verständnis zu visualisieren. Zumeist werden dabei anhand von (intuitiven) Einschätzungen Produkte, Geschäftsfelder, Maßnahmen, Personen, etc. anhand von festgelegten Kriterien gegenübergestellt und als Basis für Entscheidungen priorisiert.

Es können auch Portfolios erstellt werden, bei denen Betrachtungsobjekte pro Portfolioachse anhand mehrerer Kriterien beurteilt werden, die anschließend gewichtet aggregiert werden. Die McKinsey-Matrix ist das bekannteste Beispiel für derartige Portfolios.

2.2 Aufbau und Erstellung der McKinsey-Matrix

Ähnlich der BCG-Matrix unterstützt die McKinsey-Matrix bei der Entscheidung, wie die zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal auf die jeweiligen Geschäftseinheiten verteilt werden sollen. Bei der Beurteilung der Geschäftseinheiten können dabei sowohl harte Kriterien mit Vergangenheitsdaten als auch strategische und qualitative Kriterien, die mögliche zukünftige Entwicklungen abbilden sollen, berücksichtigt werden.

Das Portfolio besteht aus einer externen (Marktattraktivität) und einer internen (Wettbewerbsstärke) Perspektive, die jeweils in die Kategorien gering, mittel und hoch differenziert werden. Daraus ergibt sich eine 9-Felder-Matrix, die Entscheidungen zu den Geschäftseinheiten ermöglichen (siehe dazu Abb. 1).

Um Geschäftsfelder eines der neun Felder zuzuordnen und daraus Entscheidungen ableiten zu können, empfiehlt sich folgendes Vorgehen in vier Schritten:

1. Geschäftsfelder abgrenzen

Zuerst müssen die Betrachtungsobjekte konsequent voneinander abgegrenzt werden. Dies kann beispielweise durch die organisatorische Struktur des Unternehmens (Geschäftsbereiche, Business Units, Vertriebskanäle etc.), anhand von geografischen Merkmalen (Land, Kontinent, Markt etc.) oder Produktfeldern (Technologien, Anwender, Nutzen etc.) erfolgen. Die Gliederung soll so vorgenommen werden, dass sich die einzelnen Objekte nicht gegenseitig beeinflussen und ein getrenntes Management möglich ist.

2. Marktattraktivität beurteilen

Grundsätzlich können unbegrenzt viele Faktoren in die Betrachtung der Marktattraktivität einbezogen werden. Beruhend auf einer klaren Vorstellung des übergeordneten, zu erreichenden Ziels, sollen die Verantwortlichen in einem gemeinsamen Prozess die Kriterien auswählen. Um eine Aggregation einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Kriterien zu ermöglichen, muss eine einheitliche Skala festgelegt werden. Im Anschluss erfolgt die

Gewichtung der jeweiligen Kriterien (siehe Abb. 2). Jede Geschäftseinheit wird hinsichtlich der gewählten Kriterien beurteilt und der berechnete Gesamtwert der Marktattraktivität in einer Tabelle zusammengetragen.

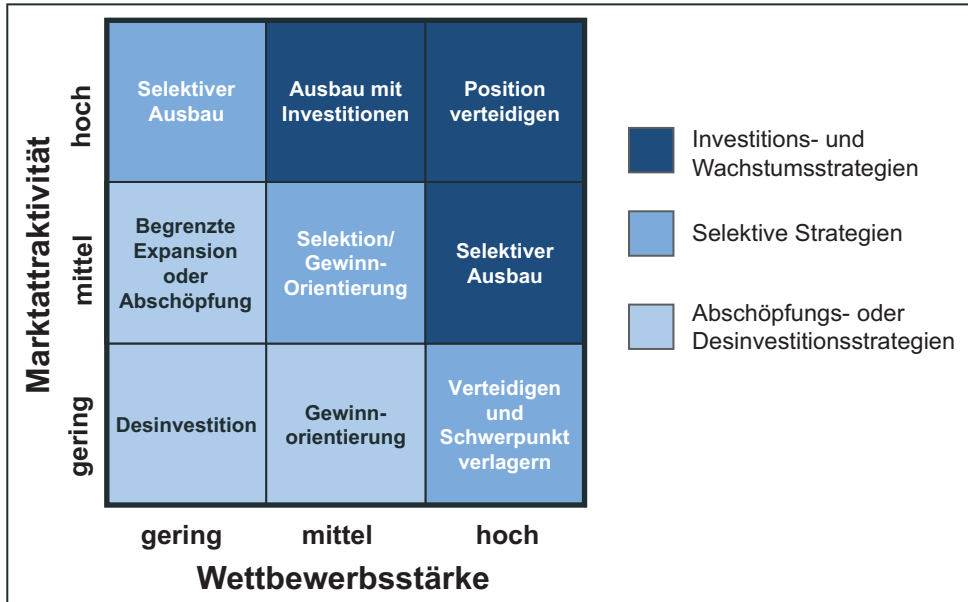


Abb. 1: Neun-Felder-Portfolio oder McKinsey-Matrix

Nr.	Kriterien	Einschätzung	Gewichtung	Attraktivität des Marktes										
				unattraktiv			neutral			attraktiv				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Marktgröße	Anz. Pkte = Gew. x Attraktivität						X						
2	Marktwachstum	...						X						
3	Markttrendite	...						X						
4	Kundenverhalten	...						X						
5	Wettbewerbsintensität	...						X						
6	Konjunkturanfälligkeit	...						X						
7	Substitutionsmöglichkeit	...						X						
8	Staatliche Einflüsse	...						X						
9	Beschaffungssicherheit	...						X						
10	(weitere) Risiken	...						X						
Gesamtbeurteilung		Gesamtpunktezahl	100%					X						

Abb. 2: Beurteilung der Marktattraktivität

3. Wettbewerbsstärke beurteilen

Auch die Wettbewerbsstärke kann anhand vieler interner, direkt beeinflussbarer Faktoren bewertet werden. Zentral ist dabei, dass die Bewertung immer in Relation zu den Wettbewerbern erfolgt, um aussagekräftige und marktbezogene Ergebnisse erzielen zu können.

Nr.	Kriterien	Einschätzung	Gewichtung	Vergleich zum Mitbewerber										
				schlechter			gleich			besser				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Relativer Marktanteil	Anz.Pkte = Gew. x Attraktivität							X					
2	Finanz- und Investitionskraft	...							X					
3	Customer Value	...							X					
4	Qualität	...							X					
5	Kostenstruktur/Kostenvorteil	...							X					
6	Fachkompetenz, Know-How	...							X					
7	Markenstärke, Image	...							X					
8	Innovationskraft	...							X					
9	Standort- und andere Vorteile	...							X					
10	Effizienz des Managements	...							X					
Gesamtbeurteilung		Gesamtpunktezahl	100%						X					

Abb. 3: Beurteilung der Wettbewerbsattraktivität im Vergleich zum Mitbewerber

Analog zu Schritt 2 werden die einzelnen Erfolgsfaktoren für jede Geschäftseinheit zu einem zentralen Gesamtwert aggregiert und in einer Übersichtsliste dargestellt.

4. Abbildung und Analyse der 9-Felder-Matrix

Nachdem Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke für jede Geschäftseinheit identifiziert wurden, können die Objekte in der 9-Felder-Matrix eingetragen werden. Der gegenwärtige Umsatz und Deckungsbeitrag I in den bestehenden Segmenten bzw. Produkten oder die Kosten können die dritte Dimension bilden, die sich dann in der Größe der Kreise (der sog. „Bubbles“) zum Ausdruck bringen.

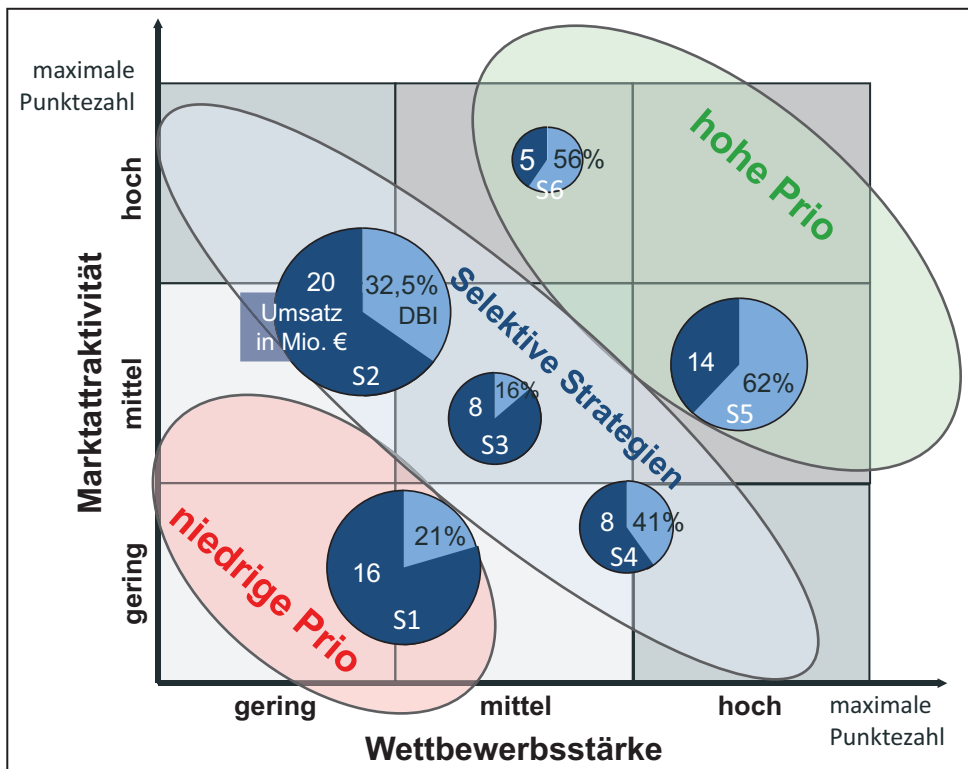


Abb. 4: Durch die Positionierung der Segmente im Portfolio sind die Prioritäten der Investitionen bestimmt

2.3 Interpretation der McKinsey-Matrix

Die Matrix gibt einen umfassenden und raschen Überblick über das bestehende Portfolio und ermöglicht eine Priorisierung bei den Entscheidungen der Ressourcen-Allokationen. In jene Segmente, die im rechten oberen Bereich einsortiert sind (die Segmente S5 und S6 in Abb. 4), sollte am stärksten investiert werden. In den Segmenten, die sich im linken unteren Bereich wiederfinden (S1), ist eine Investition am wenigsten erfolgreich. Diese Segmente sollten abgeschöpft werden, ohne zu investieren. Für diese beiden Portfoliobereiche sind die Entscheidungen durch die Positionierung vorgegeben.

Bei jenen Segmenten, die sich im Mittelfeld (S2, S3 und S4) befinden, ist selektiv zu entscheiden ob eine Investition vorgenommen wird. Bereits aus dem Portfolio ist zu erkennen, dass das Segment S2 einen hohen Umsatz und auch einen hohen relativen Deckungsbeitrag besitzt – nicht geht aus der Matrix hervor, dass es ein Segment ist, das schon länger bedient wird. Ohne die Historie und die Umstände genauer zu kennen, ist eine Empfehlung in diesem „selektiven Bereich“ nicht

sinnvoll abzugeben. Das Segment S3 ist ebenfalls ein altes Segment und weist inzwischen nur noch einen geringen Umsatz und einen schlechten DB I auf. Geht es nun darum zu entscheiden, ob die beschränkten Ressourcen in S2 oder S3 investiert werden sollen, erscheint es nun (ohne weitere Kriterien zu kennen und zu berücksichtigen) sinnvoll eher in das Segment S2 zu investieren. Durch Berücksichtigung weiterer Informationen könnte jedoch die Entscheidung vielleicht auch umgekehrt ausfallen. Die Investitionen in Segmente im „selektiven Bereich“ müssen vor einer Entscheidung ausführlicher abgewogen werden.

Durch die Positionierung der Segmente in der Matrix sind manche Entscheidungen bereits klar bestimmt, nur für Segmente, die im mittleren Bereich positioniert sind, wird noch ein weiterer Diskurs bis zur Entscheidung nötig.

■ Die McKinsey Matrix ermöglicht eine Systematisierung von Entscheidungen

Obwohl für die Entscheidung, in welche Segmente die existierenden und zukünftigen Ressourcen fließen sollen, viele qualitative und zum Teil nur subjektiv bewertbare Kriterien berücksichtigt werden, ist dadurch eine analytische Vorgehensweise und eine gebotene Rationalität in der Entscheidungsfindung möglich. Es muss also einmal das System festgelegt werden und danach folgen die Entscheidungen dem vorgegebenen Pfad. Das festgelegte System sollte auch ein Ablaufdatum haben, also nach definierten Zeiträumen wieder hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Die Festlegung auf eine solche Vorgehensweise ermöglicht, nicht jeden Fall individuell betrachten zu müssen. Dadurch gewinnt man wertvolle Zeit – die Diskussionen können sich dann auf jene Fälle beschränken, bei denen auch tatsächlich Bedarf dafür besteht. Viele Entscheidungen werden durch die Festlegung auf die Entscheidungskriterien und deren Gewichtung bereits vorweggenommen. Indem das System (ausgewählte Kriterien, Gewichtung und das Vorgehen bei der Beurteilung) bewusst und auch kollaborativ aufgebaut und regelmäßig hinterfragt wird, erlangt die Entscheidungsfindung ein hohes Maß an Professionalität.

3 Five Forces dienen einer systematischen Informationsgewinnung

Michael Porter konzipierte die Five Forces zur Systematisierung der Wettbewerbsanalyse. Sein Modell ist auch als Branchenstrukturanalyse bekannt. Ziel des Werkzeuges ist es, die zentralen Einflussgrößen auf die Rentabilität einer Branche zu kennen, um Entscheidungen bzgl. Markteinstieg, Marktpositionierung, Exit etc. treffen zu können.

Bei der Analyse werden folgende fünf Einflusskräfte näher betrachtet und deren Treiber identifiziert:

1. Rivalität der bereits etablierten Wettbewerber untereinander
2. Potenzielle neue Konkurrenten und die davon ausgehende Bedrohung

3. Verhandlungsmacht der Kunden und Abnehmer
4. Verhandlungsmacht der Lieferanten und Partner
5. Bedrohung durch Substitutionsprodukte

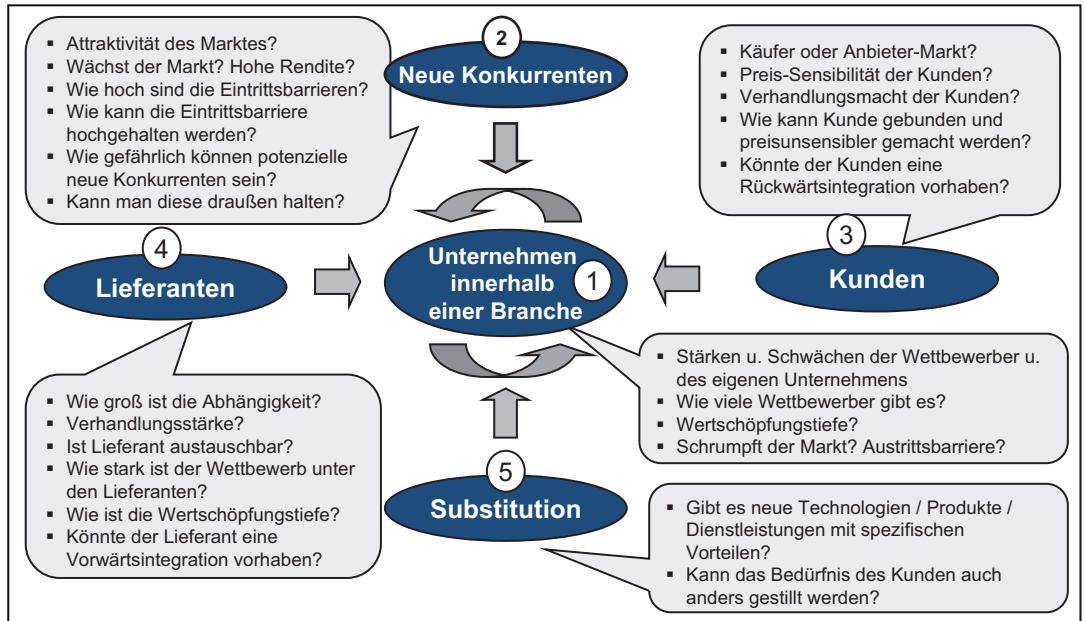


Abb. 5: Five Forces nach M. Porter

Nachdem die Branchenstruktur anhand der Five Forces analysiert ist, können Aussagen bezüglich Attraktivität des Marktes und der Bedrohung durch Wettbewerber getroffen, Spielregeln in der Branche identifiziert sowie Chancen und Risiken bezüglich der eigenen (künftigen) Position im Markt abgeleitet werden. Um qualitativ gute Analyseergebnisse zu erhalten, empfiehlt es sich, die Branchenstrukturanalyse mit der Lebenszyklusanalyse zu kombinieren. Dadurch lässt sich die Dynamik der Branchenstruktur mit den eigenen Produkten ideal verbinden.

Wichtig: Wettbewerbsanalyse macht Einflüsse auf Unternehmen sichtbar

Die Wettbewerbsanalyse anhand der Five Forces von M. Porter dient zur Bewusstmachung von einflussnehmenden Kräften auf das Unternehmen und somit zur Informationsgewinnung und Informationskategorisierung zur Entscheidungsvorbereitung. Diese Informationen können z.B. in der McKinsey-Matrix zur Bewertung der Wettbewerbsstärke dienen oder aber auch zur Ableitung von zu setzenden Maßnahmen: Ist eine Gefahr zu groß, geht man ihr aus dem Weg, ist eine Gefahr beherrschbar, sollten Maßnahmen festgelegt werden, um sie beherrschen zu können.

4 PESTEL-Analyse zur Sammlung von exogenen Einflussfaktoren

Wie bereits bei den Five Forces von M. Porter beschrieben, gibt es zahlreiche Einflussfaktoren auf Unternehmen, die regelmäßig beobachtet und analysiert werden müssen, um sowohl strategisch als auch im operativen Tagesgeschäft fundierte Entscheidungen treffen zu können. Die PESTEL-Analyse ist ein bewährtes Werkzeug, um systematisch die Entwicklungen im Umfeld des Unternehmers zu identifizieren und deren Bedeutung abzuwägen. Die PESTEL-Analyse ist auch unter den Begriffen Umwelt-Analyse, PEST-Analyse oder DESTEP-Analyse bekannt. Die Analysefelder können sowohl bezüglich der Anzahl als auch Art der makroökonomischen Einflussfaktoren an das Unternehmen angepasst werden. Die klassische PESTEL-Analyse beinhaltet folgenden Kriterien (siehe Abb. 6):

- **Political:** Politische Faktoren wirken auf die Wirtschaftsordnung sowie -stabilität in Ländern, ebenso auf Export- und Einfuhrbestimmungen.
- **Economic:** Ökonomische Faktoren wirken auf das Angebots-/Nachfrageverhältnis sowie die Güter- und Kapitalmärkte.
- **Social:** Soziokulturelle Faktoren, die zu Veränderung von Werten und Normen oder Gesellschaftsstrukturen führen.
- **Technological:** Der Einsatz und die Anwendung neuer Technologien wirkt auf die Herstellungsprozesse, Produktionsgüter, Wertschöpfungsketten.
- **Ecological:** Ökologisch-geografische Faktoren wirken auf die Beschaffenheit der Infrastruktur und die Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen.
- **Legal:** Rechtliche Faktoren legen das gesetzliche Gerüst fest und wirken auf das Rechtssystem und das Rechtsbewusstsein des Marktes.

Eine regelmäßige Durchführung der PESTEL-Analyse ermöglicht frühzeitig Umfeldveränderungen zu erkennen und Entscheidungsbedarfe sichtbar zu machen.

Wichtig

Die PESTEL-Analyse dient zur strukturierten Sammlung von Informationen zur Beurteilung von exogen auf das Unternehmen wirkende Größen zur Entscheidungsvorbereitung.

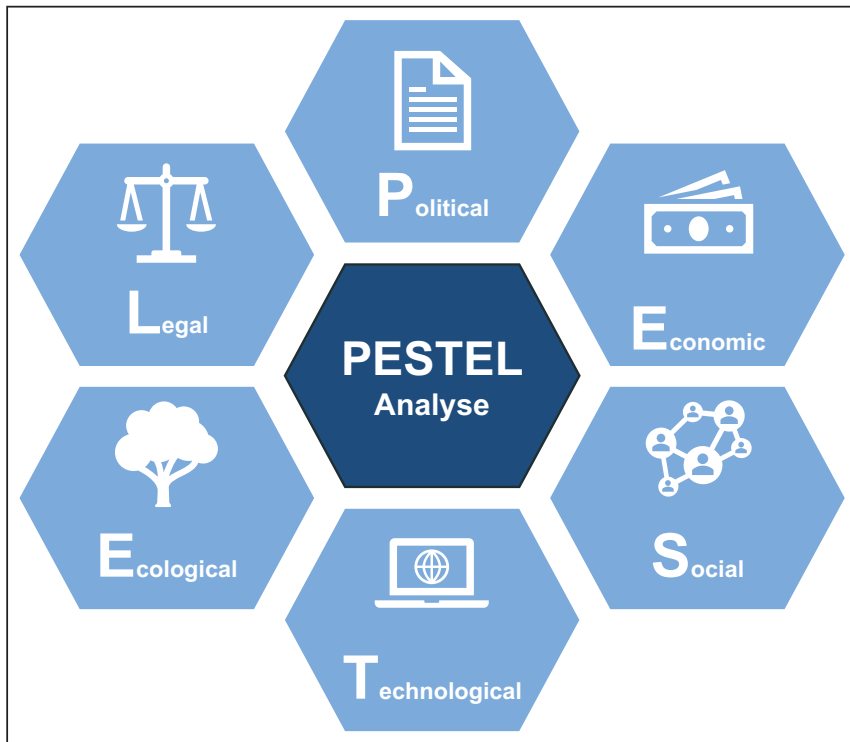


Abb. 6: Bestandteile der PESTEL-Analyse

5 Lebenszyklus-Analyse als Grundlage für Maßnahmenentscheidung

Die Zeit, in der ein Produkt am Markt verkauft wird, kann in die Einführungsphase, die Wachstumsphase, die Reifephase und in die Rückgangsphase unterteilt werden (siehe Abbildung 7). Dies wird als Lebenszyklus beschrieben. In den verschiedenen Phasen müssen jeweils unterschiedliche operative und strategische Entscheidungen getroffen werden. Um über die richtige Art von Entscheidung nachzudenken, ist es erforderlich zu wissen, in welcher „Phase des Lebens“ sich das Produkt befindet.

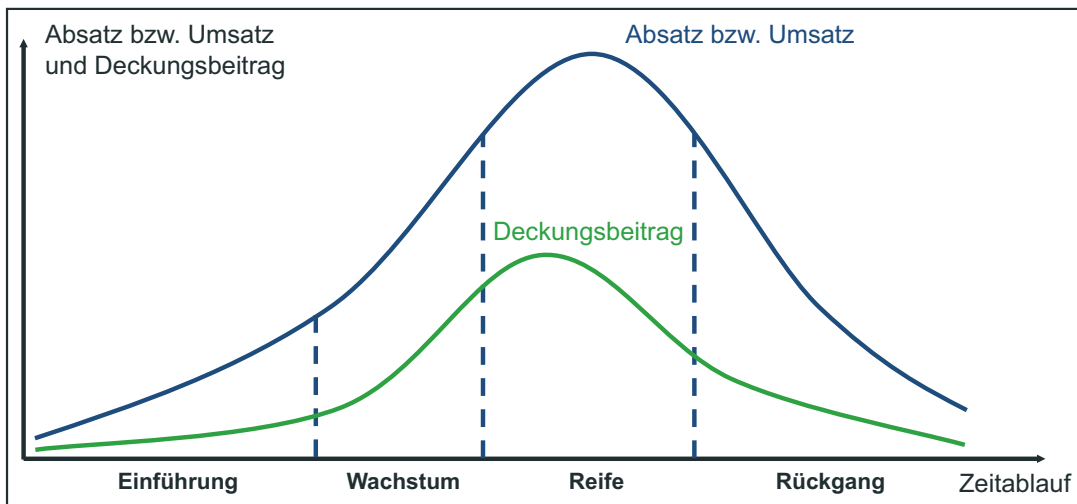


Abb. 7: Vom Verkaufsstart bis zur Produkteliminierung beinhaltet der Lebenszyklus typische vier Phasen

In der Einführungsphase ist es z.B. unklar, ob das Produkt tatsächlich zum Erfolg führen wird. Ein hoher Prozentanteil von neu eingeführten Produkten floppt üblicherweise (abhängig von der Branche). Es muss in dieser Phase entschieden werden, wie lange in Marketingmaßnahmen und in die Weiterentwicklung des Produktes investiert wird. Wenn die Investitionen nicht zum Erfolg führen, muss die Entscheidung getroffen werden, dass das Produkt wieder vom Markt genommen wird. Werden zuvor keine klaren Entscheidungskriterien festgelegt, ist es oft schwierig anzuerkennen, dass das Produkt ein Flop ist. Oft kann man beobachten, dass einem schlechten Produkt noch gutes Geld hinterhergeworfen wird, dies wird als „sunk cost effect“ bezeichnet.

Am Ende eines Produktlebenszyklus ist die Entscheidung zu treffen, wann das Produkt vom Markt genommen wird bzw. wann ein Relaunch vorgenommen werden soll. Betrachtet man das gesamte Produktportfolio (z.B. einsortiert in der BCG-Matrix), sind vor allem Entscheidungen bezüglich des idealen Produktmixes zu treffen. Da der Deckungsbeitrag eines Produkts stark davon abhängig ist, in welcher Phase sich das Produkt befindet, ist bewusst zu entscheiden, wie hoch die Anzahl an benötigten Produkten in der jeweiligen Lebenszyklusphase ist. Um genug Produkte mit hohem Deckungsbeitrag im Sortiment zu haben, sind rechtzeitig neue Produkte zu entwickeln und in den Markt einzuführen. Abhängig von der Flop-Rate und der üblichen Verweildauer in der Reifephase ist jeweils mehr oder weniger in neue Produkte zu investieren.

Wichtig: Lebensphasen beeinflussen Entscheidungen

Entscheidungen über die langfristige Produkt- bzw. Programm-Strategie, über die Anzahl an nötigen Neuentwicklungen, über nötige Marketingaktivitäten oder auch darüber, wann

ein Produkt vom Markt zu nehmen ist, leiten sich aus der Lebensphase ab. Nicht nur Produkte, sondern auch Geschäftsfelder, Vertriebswege oder auch Marken haben einen Lebenszyklus, somit kann die Lebenszyklusanalyse auch dafür Anwendung finden.

6 ABC-Analyse zur Kategorisierung von Entscheidungen

Die ABC-Analyse ist ein Werkzeug zur Priorisierung und kann somit zur Vorbereitung von einer Vielzahl von unternehmerischen Entscheidungen Anwendung finden. Um nicht für jedes Objekt (z.B. Produkt, Land, Kunde, Lieferant) einzeln entscheiden zu müssen, welche Höhe von Investition, welche Entwicklung, welche Betreuung etc. vorgenommen werden soll, können „Entscheidungs-Cluster“ gebildet werden. Als Verantwortlicher eines Produktes, eines Landes oder eines Kunden-Accounts etc. neigt man dazu, jeweils das maximal Mögliche erreichen zu wollen und eventuell auch einmal mehr zu investieren als es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Die Clusterung in Kategorien soll gewährleisten, dass nicht alle Produkte, alle Länder, alle Kunden etc. gleichbehandelt werden, sondern eben dem jeweiligen Potenzial angepasst. Die Kunst ist es, die Elemente so zu clustern, dass jeweils die gleichartigen Entscheidungen für die Elemente einer Gruppe Gültigkeit haben können.

Wichtig: Einsatz des Pareto-Prinzips zur Clusterung von Entscheidungen

Die ABC-Analyse greift auf das Pareto-Prinzip zurück. Dieses besagt, dass etwa 20 % der Kunden, der Zeit, des Materialeinsatzes, des Aufwands etc. zu 80 % des Ergebnisses führen. Unter Anwendung dieses Prinzips können jene Elemente, die am effektivsten zur Ergebnismaximierung beitragen, einer A-Kategorie zugeordnet werden – es wird somit transparent und bewusst, welche Objekte jeweils die wichtigsten sind und somit mehr Aufmerksamkeit verdienen. Oder anders formuliert, findet man mithilfe der ABC-Analyse jene Kunden, Produkte, Lieferanten etc. die bei einem geringen Mengenanteil einen hohen Wertanteil generieren.

Die Objekte der Klasse A (Kunde, Produkt, Land, Lieferant etc.) erreichen bei einem Mengenanteil zwischen 5 % und 15 % einen Wertanteil zwischen 60 % und 85 %. Bei der Klasse B erwirtschaften 10 % bis 25 % der Elemente 20 % bis 40 % Wertanteil und Klasse C benötigt 50 % bis 75 % Mengenanteil für lediglich 5 % bis 15 % Wertanteil. Trägt man diese Werte in eine Lorenz-Kurve ein, so ergibt sich eine konkave Linie, die das ungleiche Verhältnis zwischen Mengen- und Wertanteil verdeutlicht (siehe Abb. 9). Während die Kurve im Bereich A noch progressiv steigt, lässt die Steigung im Bereich B nach und flacht im Bereich C stark ab. Immer wieder kann man auch beobachten, dass einzelne Elemente enthalten sind (Produkte, Kunden, Länder etc.), die einen negativen Wertbeitrag aufweisen, also Wert-Vernichter sind.

■ Die Vorgehensweise bei der ABC-Analyse kann in sechs Schritte unterteilt werden

1. Datenqualität sicherstellen

Wie bei den meisten Analysen ist eine gute Datenbasis auch bei der ABC-Analyse die Grundvoraussetzung für gute Entscheidungen. Die einzelnen Objekte müssen in denselben Einheiten vorliegen, sowohl bezüglich der Wert-, Mengen- als auch Verbrauchseinheiten.

2. Merkmale definieren

Anhand der Fragestellung, die sie mithilfe der ABC-Analyse zu einer Entscheidung führen möchten, ergeben sich die Objekte und Merkmale der Analyse. Dabei müssen Sie jeweils die logische Beziehung zwischen Menge und Wert herstellen. Wie bereits erwähnt, ist die ABC-Analyse sehr breit einsetzbar, z.B. um den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Strukturkosten, Artikel und Lagerkosten, Rohstoffen und Einkaufsvolumen oder Außendienstmitarbeiter und Neukundenumsatz zu analysieren.

Oft ist es so, dass die Klassifizierung anhand mehrerer Kriterien erfolgen soll. So wie beim Kunden z.B. die Kriterien Umsatz, Deckungsbeitrag, Kundengröße, Kundenwachstum, Lieferanteil beim Kunden (und somit Bedeutung für den Kunden), strategische Bedeutung einen Einfluss auf die Klassifizierung nehmen können. Um die Klassifizierung auch mit mehreren Kriterien vornehmen zu können, müssen diese jeweils mit einer Gewichtung versehen werden und pro Kunde ein gewichteter Gesamtwert ermittelt werden, nach dem dann die Klassenzuordnung vorgenommen werden kann.

3. Tabelle erstellen und Anteile berechnen

Die Objekte müssen nun in einer Tabelle erfasst werden. Der jeweilige Wertbeitrag muss den Objekten zugeordnet und in absteigender Reihenfolge sortiert werden (siehe Abbildung 8). Im nächsten Schritt werden für die Mengen- und Wertkomponenten die prozentuellen Anteile berechnet.

4. Grenzen definieren

Anschließend werden sowohl die Mengen- als auch Wertanteile kumuliert. Die Klassengrenzen können dann so gewählt werden, dass der kumulierte Wertbeitrag die Grenze bildet. Z.B. gehören dann alle Produkte der Klasse A an, die in Summe 60 % Wertbeitrag bilden. Die weiteren Produkte aus der sortierten Tabelle, die die nächsten 25 % Wertbeitrag erwirtschaften (von 60 % bis 85 %), gehören der Klasse B an und die restlichen Produkte der Klasse C (siehe Abb. 9).

Kunde	Mengenanteil	kum. Mengenanteil	Umsatz	Wertanteil	kum. Wertanteil	
Wagner	6,7%	6,7%	480.000	48,0%	48,0%	Klasse A
Gärtner	6,7%	13,3%	130.000	13,0%	61,0%	
Hauser	6,7%	20,0%	80.000	8,0%	69,0%	Klasse B
Werber	6,7%	26,7%	60.000	6,0%	75,0%	
Bauer	6,7%	33,3%	40.000	4,0%	79,0%	
Schäfer	6,7%	40,0%	40.000	4,0%	83,0%	
Schneider	6,7%	46,7%	30.000	3,0%	86,0%	Klasse C
Lindner	6,7%	53,3%	30.000	3,0%	89,0%	
Mayr	6,7%	60,0%	30.000	3,0%	92,0%	
Huber	6,7%	66,7%	25.000	2,5%	94,5%	
Gruber	6,7%	73,3%	20.000	2,0%	96,5%	
Kottbauer	6,7%	80,0%	10.000	1,0%	97,5%	
Müller	6,7%	86,7%	10.000	1,0%	98,5%	
Becker	6,7%	93,3%	10.000	1,0%	99,5%	
Schmidt	6,7%	100,0%	5.000	0,5%	100,0%	
Ergebnis	100,0%		1.000.000	100,0%		

Abb. 8: ABC-Analyse

5. Diagramm erstellen

Über ein einfaches Diagramm mit zwei Variablen kann das Ergebnis der ABC-Analyse grafisch dargestellt werden. Dafür werden die Mengenanteile auf der horizontalen und die Wertanteile auf der vertikalen Achse aufgetragen. Die Kombinationen der einzelnen Klassen können dann verbunden und dargestellt werden.

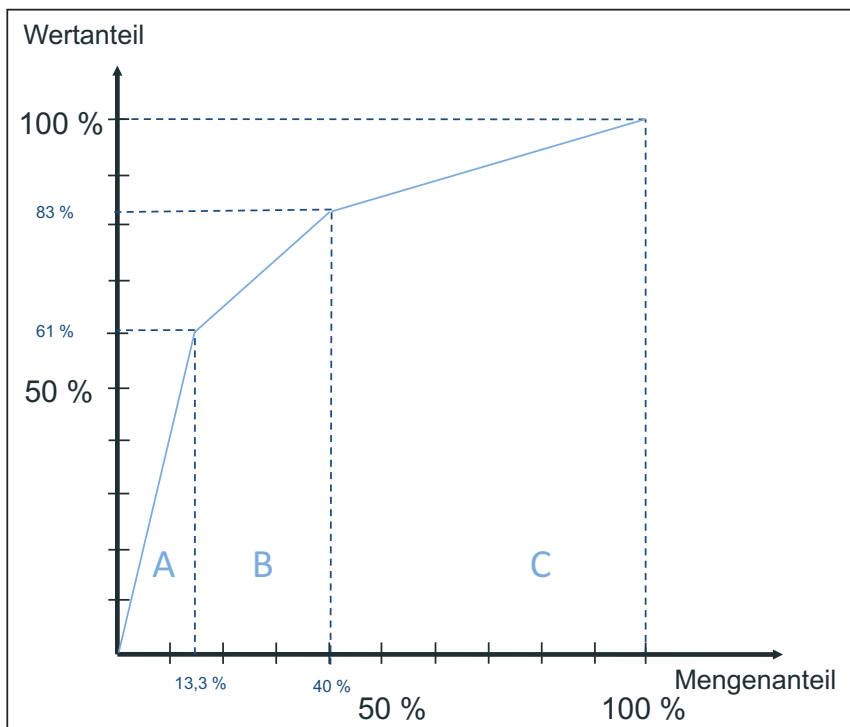


Abb. 9: Darstellung der Ergebnisse der ABC-Analyse in einer Lorenz-Kurve

6. Ergebnis analysieren

Die ABC-Analyse stellt sehr einfach dar, welche Objekte einen hohen Ergebnisbeitrag liefern. Je nach vorliegender Entscheidung hilft die Analyse, die richtigen Objekte auszuwählen. Diese befinden sich in Klasse A.

7 Scoring-Modell zur Priorisierung nach Nutzwert

Das Scoring-Modell ist eine Nutzwertanalyse bzw. ein Punktbewertungsmodell. Es ermöglicht, verschiedene Optionen miteinander zu vergleichen, auch wenn diese sehr unterschiedliche Charakter aufweisen. Um ein beliebiges Beispiel zu nennen – es kann der Ausbau eines Vertriebsnetzes in einem etablierten Land (Option A) dem Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes (Option B) der Investition in ein neues Produkt (Option C) gegenübergestellt werden. Anhand einer Berechnung von Nutzwerten, ist es mit diesem Entscheidungswerkzeug möglich, die Alternativen vergleichbar zu machen. Es wird für jede Option ermittelt, welchen Beitrag diese zur Erreichung zu einem vorher definierten Ziel leistet bzw. inwieweit ein bestimmtes Bewertungskriterium erfüllt wird. Dieses zu erreichende Ziel kann ein monetäres Ziel (Deckungsbeitrag, EBIT, Cashflow, EVATM) oder aber auch ein qualitatives (weiches) Ziel (strategische Bedeutung, Stakeholder-Zufriedenheit ...) sein.

Scoring-Modell				
	Gewichtung	Option A	Option B	Option C
Kriterium 1	(40%)	40%	80%	50%
Kriterium 2	(10%)	50%	35%	20%
Kriterium 3	(30%)	20%	25%	45%
Kriterium 4	(20%)	60%	60%	15%
$A = 0,4 \times 0,4 + 0,1 \times 0,5 + 0,3 \times 0,2 + 0,2 \times 0,6 = 39 \%$ $B = 0,4 \times 0,8 + 0,1 \times 0,35 + 0,3 \times 0,25 + 0,2 \times 0,6 = 55 \%$ $C = 0,4 \times 0,5 + 0,1 \times 0,2 + 0,3 \times 0,45 + 0,2 \times 0,15 = 38,5 \%$				

Abb. 10: Scoring-Modell für 3 Optionen

Beim Aufbau des Modells müssen im ersten Schritt die relevanten Bewertungs- und Erfolgskriterien festgelegt und der Gewichtungsfaktor bzw. der Beitrag zur Zielerreichung als Indikator angegeben werden. Dabei können auch Restriktionen, also Mindest- oder Höchstausprägungen vorgegeben werden. Um die eventuell unterschiedliche Bedeutung des jeweiligen Kriteriums zur Erreichung des Ziels zu berücksichtigen, werden die Kriterien gewichtet. Dabei sollen 100 %-Punkte auf die einzelnen Kriterien verteilt werden. Im nächsten Schritt werden die Optionen zu jedem Kriterium beurteilt, wodurch der Teilnutzwert berechnet werden kann. Dieser ergibt sich aus dem Beitrag des Kriteriums zum Zielsystem (Gewichtung) und der Wertigkeit der Option (Erfüllungsgrad). Im letzten Schritt werden alle Punkte über alle Ziele und Bewertungskriterien zu einem Gesamtnutzen addiert. Diese können wiederum priorisiert werden und bieten daher die notwendige Entscheidungsgrundlage. Vor allem in komplexen Entscheidungssituationen, die von mehreren Einflussfaktoren bzw. Zielsystemen beeinflusst werden, ist das Scoring-Modell ein geeignetes Werkzeug, um objektive Entscheidungen zu treffen.

Wichtig: Investitionen optimal verteilen

Die wichtigen Ressourcen eines Unternehmens (Schlüsselmitarbeiter und Finanzmittel) sind zumeist beschränkt. Das Scoring-Modell ermöglicht bewusst zu entscheiden, worin diese kostbaren Ressourcen investiert werden, auch wenn die Möglichkeiten sehr unterschiedlicher Natur sind.

8 Entscheidungsbaum zur Visualisierung von Entscheidungsmöglichkeiten

Ein Werkzeug, das durch die Verknüpfung von visueller Darstellung und mathematischer Berechnung hilft, Entscheidungen zu treffen, ist der Entscheidungsbaum. Dieser gibt eine Übersicht der vorhandenen Optionen, verknüpft mit den Konsequenzen der Entscheidung sowie einer Wahrscheinlichkeit der jeweiligen Wirkungen.

Ausgehend von der IST-Situation werden die möglichen Entscheidungswege als Verzweigungen (Äste des Baums) dargestellt. Für jeden Entscheidungsweg werden die Folgen in Bezug auf eine vorher definierte Zielerreichung dargestellt. Im nächsten Schritt werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Auswirkungen bzw. Folgen der Entscheidungsalternativen definiert. Damit können Erwartungswerte ermittelt werden. Diese geben Auskunft darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Ziel erreicht wird, wenn eine bestimmte Option gewählt wird. Durch diese Berechnung lassen sich die einzelnen Optionen vergleichen und die Entscheidung wird objektiv anhand von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Erwartungswerten getroffen.

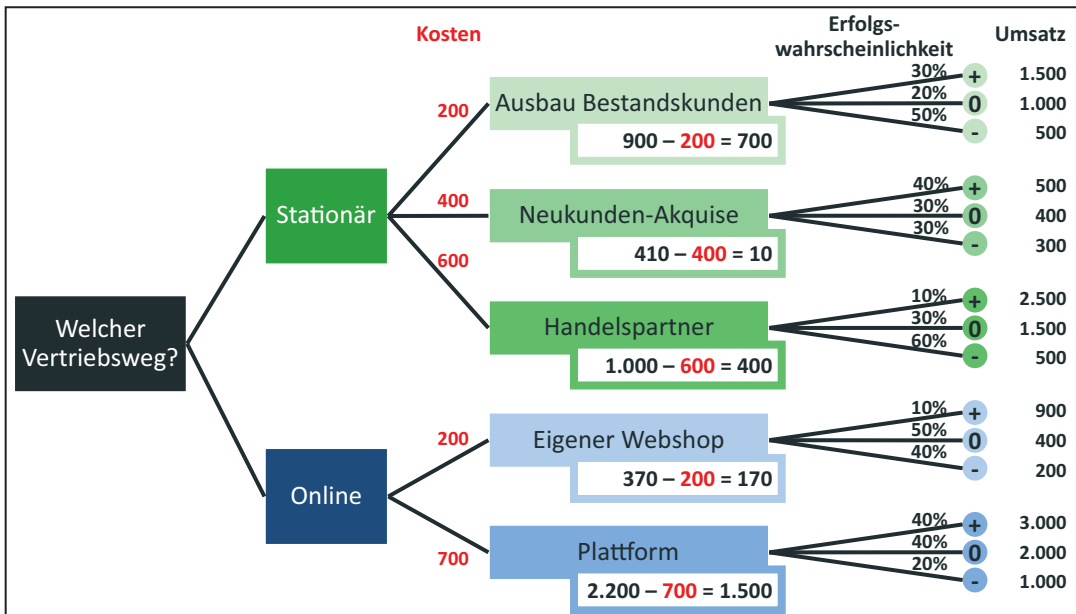


Abb. 11: Entscheidungsbaum zur Berechnung eines Vertriebsweges

9 Szenario-Technik verwendet Zukunftsbilder zur Entscheidungsfindung

Bei der Szenarioanalyse werden ausgehend von aktuell bekannten Trends und unter Berücksichtigung unterschiedlichster Rahmenbedingungen, mehrere mögliche Zukunftszustände inklusive des Weges, der zu dieser Situation führt, ermittelt.

Das Gesamtbild der künftigen Handlungsoptionen wird durch einen Prognosekorridor eingeschränkt. Dieser wird durch die Ableitung von Worst-Case und Best-Case-Szenarien, also den Eintritt des ungünstigsten bzw. günstigsten Falls, dargestellt. Zwischen diesen beiden Extremen liegt ein Trend-Case (oder Realistic-Case, Norm-Case etc.), der dem Ergebnis einer Trendextrapolation entspricht und damit den wahrscheinlichsten Eintrittsfall darstellt. Die Szenariotechnik reduziert Komplexität, indem einzelne, für die aktuelle Entscheidung weniger relevante Entwicklungen, ausgeblendet werden und dennoch ein komplettes Bild möglicher künftiger Entwicklungen dargestellt wird.

Der Nutzen dieses Entscheidungs-Werkzeuges liegt in der langfristigen und zukunftsgerichteten Betrachtungsweise. Es findet keine Hochrechnung aufgrund von Vergangenheitswerten statt, sondern eine vorausschauende Betrachtung aller relevanten Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf ein mögliches Zukunftsbild. In den Szenarien werden die Auswirkungen von Veränderungen einzelner, wichtiger Faktoren systematisch durchgespielt. Dadurch sind Unternehmen in der Lage, abweichende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und agil zu steuern.

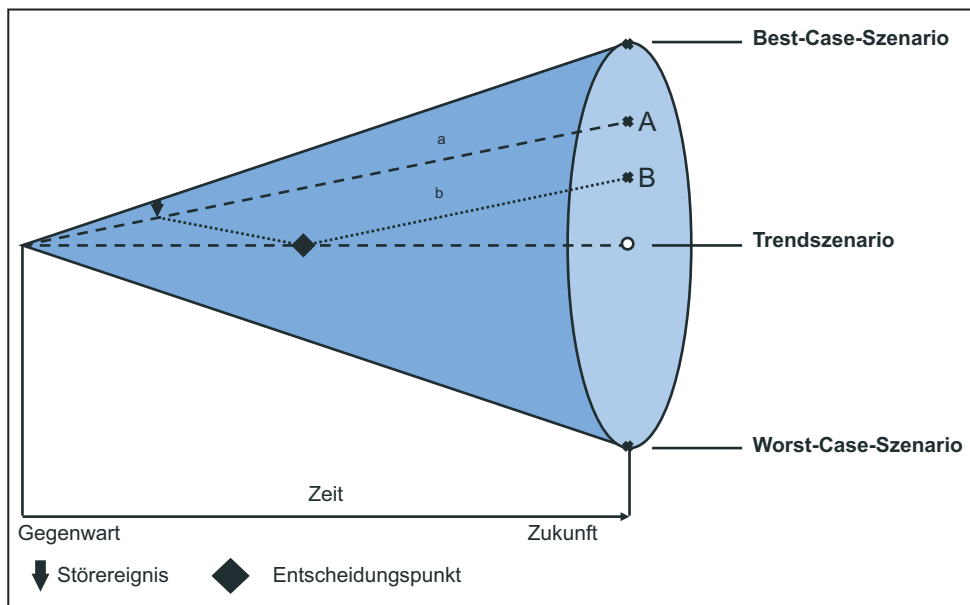


Abb. 12: Szenariotechnik in der Trichter-Darstellung

Wichtig

Die Szenariotechnik ist eine Methode der Strategischen Planung und klar zu unterscheiden von Plan-Varianten (zumeist der nahen Zukunft), die auch oft als „Szenarien“ bezeichnet werden. Ziel ist, mögliche Entwicklungen der (zumeist fernen) Zukunft zu analysieren und diese zusammenhängend darzustellen. Die Szenariotechnik erlangte an Bedeutung durch die Anwendung des Club of Rome im Jahr 1972, um damit „Die Grenzen des Wachstums“ aufzuzeigen. Viele maßgebliche Entscheidungen, die zu einem Umdenken in vielen Umweltthemen geführt haben, beruhen auf diesen Szenarien.

10 Literaturhinweise

Andler, Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting, 4. Aufl. 2012.
Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl. 2000.

Dickies, ABC Inventory Analysis Shoots for Dollars, not Pennies, in Factory Managements and Maintenance, Jg. 109, S. 92ff, 1951.

Erpenbeck/von Rosenstiel, Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2003.

Geschka/Hammer, Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung, in Hahn/Taylor (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl. 1992.

Hahn/Taylor, Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl. 1999.

Jeschke, Entscheidungsorientiertes Management, 2017.

Kerth/Asum/Stich, Die besten Strategie-Tools in der Praxis, 5. Aufl. 2011.

Kottbauer, Strategieentwicklung: Instrumente und Fragestellungen der Markt- und Wettbewerbsanalyse, in Klein/Kottbauer (Hrsg.), Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen, 2017.

Lippold, Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools, 2020.

Porter, Competitive Strategy, 10. Aufl. 1999.

Weber, Einführung in das Controlling, 8. Aufl. 1999.