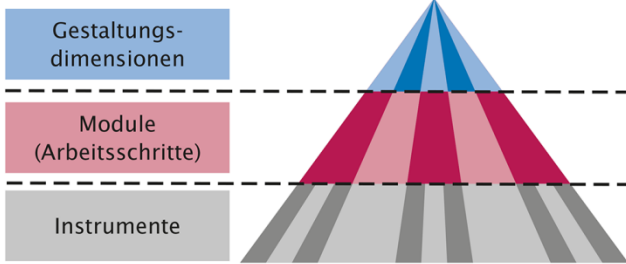


PROMIDIS Handlungsleitfaden



Instrument

Nutzwertanalyse

Ziel

Mit der Nutzwertanalyse können mehrere Lösungsvarianten systematisch verglichen werden.

Nutzbar bei den Modulen

II. Entwicklung & Vermarktung

- 2. Ideen bewerten und auswählen
- 5. Geschäftsprozesse aufnehmen und gestalten

III. Produktivitätssteigerung

- 2. Geschäftsprozesse aufnehmen und gestalten
- 4. Lösungen und Maßnahmen

Beteiligte

Verantwortliche verschiedener Geschäftsbereiche, Geschäftsführung

Aufwand

Eine Nutzwertanalyse bringt einen nicht unerheblichen zeitlichen Aufwand mit sich. Wie groß dieser ist, hängt jedoch stark davon ab, wie viele Varianten mit wie vielen Kriterien bewertet werden.

Vergleich

Vorteile

- > Verschiedene Alternativen können systematisch anhand verschiedener quantitativer und qualitativer Kriterien verglichen werden.
- > Die Bewertung kann auch von mehreren Personen vorgenommen werden.
- > Die Bewertungsgrundlage kann individuell auf das Unternehmen und die Situation abgestimmt werden.

Nachteile

- > relativ hoher zeitlicher Aufwand
- > Subjektivität sowohl bei der Festlegung und Gewichtung der Kriterien als auch bei der Bewertung verschiedener Varianten

Vorgehensweise

Zur Bewertung kann die Nutzwertanalyse sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien verwenden. Die Nutzwertanalyse ermöglicht zudem die gemeinsame, aber voneinander unabhängige Bewertung verschiedener Personen oder Abteilungen.

Es gibt verschiedene Abwandlungen der Nutzwertanalyse. Das Prinzip ist aber immer wie folgt:

- > verwendete Kriterien festlegen
- > verwendete Kriterien gewichten
- > Ideen nach den festgelegten Kriterien bewerten
- > Auswahl der Varianten

1. Kriterien festlegen

Zunächst müssen Sie die Ziele bestimmen, mit denen Sie Ihre Lösungsvarianten bewerten möchten. Dabei ist äußerste Sorgfalt geboten, denn das Ergebnis einer Nutzwertanalyse ist nur so gut wie die zur Bewertung herangezogenen Kriterien! Je nachdem wie stark man das Zielsystem untergliedert, variiert die Zahl der Kriterien (von ca. 10 bis 50 und mehr).

Um eine objektivere Bewertung sicherzustellen, sollten Sie anschließend festlegen, welcher Notenwert (z. B. 0 bis 10) welche Bedeutung besitzt. Dabei gibt es die Möglichkeit,

- > die Notenwerte recht allgemein festzulegen (z. B. 10 bedeutet: „das Ziel wird vollkommen erreicht“) oder
- > einen exakten Wertebereich für jedes Kriterium zu bestimmen (z. B. für das Kriterium „Marktvolumen“ bedeutet die Note 10: „ein jährliches Marktvolumen von mind. x € wird erreicht“).

1. Ebene		2. Ebene		3. Ebene		Bewertung					
	Anteil		Anteil		Anteil	Gewicht	Variante 1	Variante 2	Variante 3		
1. Marktattraktivität	50	1.1	Marktpotenzial	40	1.1.1	Marktvolumen	50	10,00%	6,00	8,00	7,00
					1.1.2	Marktwachstum	35	7,00%	6,00	8,00	7,00
					1.1.3	Markt- und Preisstabilität	15	3,00%	6,00	8,00	7,00
					Summe		100				
	50	1.2	Marktqualität	50	1.2.1	Kundennutzen	50	12,50%	10,00	10,00	10,00
					1.2.2	Unternehmensnutzen	50	12,50%	8,00	6,00	7,00
					1.2.3	Gesellschaftlicher Nutzen	0	0,00%	0,00	0,00	0,00
					Summe		100				
	50	1.3	Marktstellung / Wettbewerb	10	1.3.1	Marktstellung	50	2,50%	5,00	8,00	3,00
					1.3.2	Wettbewerbsposition	50	2,50%	5,00	8,00	3,00
Summe					100						
Summe		100									
2. Unternehmensattraktivität	50	2.1	Strategiekonformität	20	2.1.1	Unternehmensphilosophie	25	2,50%	6,00	10,00	7,00
					2.1.2	Image / Prestige	75	7,50%	8,00	9,00	10,00
					Summe		100				
	50	2.2	Programmkonformität	10	2.2.1	Synergiepotenziale	50	2,50%	10,00	6,00	8,00
					2.2.2	Vermeidung von Substitutionseffekten	50	2,50%	3,00	3,00	3,00
					Summe		100				
	50	2.3	Realisierbarkeit	70	2.3.1	vorhandene personelle Ressourcen	30	10,50%	10,00	5,00	2,00
					2.3.2	vorhandene sachliche und finanzielle Ressourcen	30	10,50%	10,00	5,00	3,00
					2.3.3	Vertriebserfahrung / -potenzial	20	7,00%	8,00	9,00	4,00
					2.3.4	erforderliche Fremdleistungen	20	7,00%	10,00	7,00	3,00
Summe					100						
Summe		100									
Summe		100				100%					

Abb. 2: Benotung mit Hilfe eines Excel-Tools (in Anlehnung an: Zangemeister 2008)

2. Kriterien gewichten

Nicht alle Ziele sind gleich wichtig. Deshalb bietet die Nutzwertanalyse die Möglichkeit, Kriterien zu gewichten. Hierzu ordnen Sie den einzelnen Kriterien jeweils entsprechend ihrer Bedeutung einen Multiplikator zu. Die Summe aller Multiplikatoren muss insgesamt 100 Prozent betragen.

Um die Gewichtung vorzunehmen, können Sie bei wenigen Kriterien die Methode des → **paarweisen Vergleichs** einsetzen. Hierzu setzen Sie die festgelegten Kriterien als Vergleichsparameter ein. Durch den direkten Vergleich erhalten Sie eine relative Gewichtung der einzelnen Kriterien. Mit einer wachsenden Anzahl von Kriterien empfiehlt es sich dagegen eher, die 100 Prozent Schritt für Schritt auf die einzelnen Kriterien und Unterkriterien aufzuteilen.

3. Ideen bewerten

Jeder Teilnehmer bewertet für jede Variante (z. B. Idee) sämtliche Kriterien nach dem festgelegten Notenschlüssel. Jede Note wird mit der entsprechenden Gewichtung des Kriteriums multipliziert. Summiert man alle sich dadurch ergebenden Kriterium-Werte auf, ergibt sich für jede Variante ein spezifischer Nutzwert.

Die Kriterium-Werte wie auch die Nutzwerte aller Teilnehmer lassen sich anschließend leicht aggregieren (z. B. als Summe, Mittelwerte oder Mediane). Um eine seriöse Bewertung vornehmen zu können, kann es notwendig sein, die wenigen verbliebenen Ideen einer eingehenden Analyse zu unterziehen. Hierfür eignen sich die Auswertung sekundäre Quellen wie Statistiken, Studien oder Branchendaten, Wettbewerbsanalysen, aber auch Daten aus dem Beschwerdemanagement und aus → **Kundeninterviews**.

4. Auswahl der Varianten

Die Variante mit der höchsten Summe ist nach der Nutzwertanalyse grundsätzlich zu bevorzugen. Die Gesamtsumme kann aber auch eklatante Schwächen in einzelnen Bereichen verdecken. Deshalb sollte auch eine qualitative Bewertung der Ergebnisse vor der Auswahl vorgenommen werden.

Eine weitere Möglichkeit die Ergebnisse zu interpretieren bietet die Portfolioanalyse. Ein aussagekräftiges Bild erhält man, indem die Kriterien den Dimensionen Marktattraktivität und Unternehmensattraktivität zugeordnet werden (Abb. 2; vgl. auch Zangemeister 2008, S. 65 ff.).

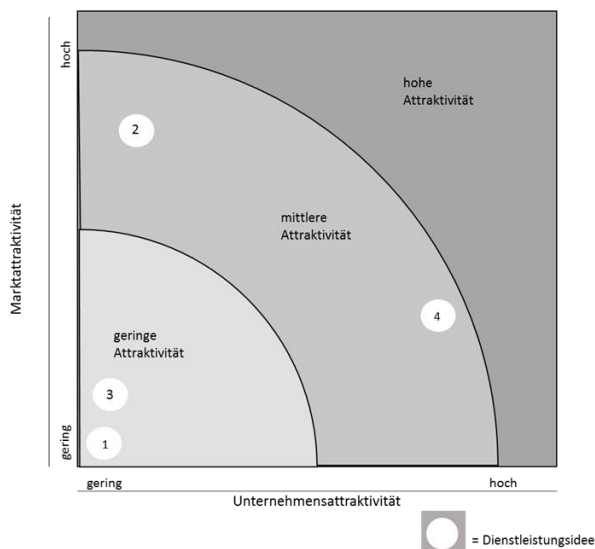


Abb. 2: Portfolio-Matrix zur Ideenauswahl

Weiterführende Informationen

- > Blaeser-Benfer, A.; Kirschenbauer, A. (2009): Ideen bewerten, Eschborn: RKW
- > Zangemeister, C. (2008): Innovationsmanagement für Dienstleistungen: TÜV Media, S. 59-68
- > Eversheim, W. et al. (2003): Innovationsmanagement für technische Produkte, Berlin: Springer, S.110
- > Hauschildt, J. (2004): Innovationsmanagement, München: Vahlen, S.271
- > http://devel.berndebersberger.com/wp-content/uploads/2010/02/Ideenbewertung_TZS_v071.pdf zuletzt aufgerufen am 10.09.2015

Weiterführendes Material

Excel-Vorlage zur Nutzwertanalyse

Impressum

Autor: Alexander Sonntag;
RKW Kompetenzzentrum
Redaktion: Alexander Sonntag, Beate Schlink;
RKW Kompetenzzentrum
November 2015

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken“ (PROMIDIS) erstellt.