

Nutzwertanalyse

Art:

Qualitatives Auswahlverfahren

Ziel:

Die vergleichende Bewertung von Investitionsalternativen. Abgleich von Investitionsalternativen mit dem Zielsystem des Unternehmens. Verdichtung des Zielbeitrages einer Investition zu einem einzigen Nutzwert.

Vorgehen:

Die Bewertung erfolgt mit Hilfe eines Punktbewertungsverfahrens.

- 1. Schritt:** Aufstellen einer Zielhierarchie, bzw. eines Zielsystems und geeigneter Beurteilungskriterien. Diese können z. B. aus einer Checkliste hergeleitet werden.
- 2. Schritt:** Ableitung von Gewichtungsfaktoren für die Kriterien oder Ziele. Kriterien mit höherem Zielbeitrag sind stärker zu gewichten als Kriterien mit geringerem Zielbeitrag. Es können jeweils zwei Kriterien als Paar verglichen werden, sodass ein Kriterium als das höher gewichtete erkannt wird.
- 3. Schritt:** Auswahl möglicher Kriterienausprägungen. Werden maximal 8 Punkte vergeben, so muss definiert werden, ab welcher Ausprägung welche Punktzahl vergeben wird.
- 4. Schritt:** Die Alternativen werden durch Experten bewertet und Schritt für Schritt jedes Kriterium mit einem Punktwert versehen.
- 5. Schritt:** Der Nutzwert wird berechnet, indem zunächst innerhalb eines Kriteriums der Gewichtungsfaktor mit dem Punktwert zu einem gewichteten Punktwert multipliziert wird. Anschließend werden diese gewichteten Punktwerte zu einem Gesamtnutzwert addiert. Die Investitionsobjekte können dann durch Vergleich der Nutzwerte miteinander verglichen werden.

Vorteil:

Die Methode ist geeignet, um eine Vorauswahl an Projekten zu treffen, sodass in der Schlussphase nur eine Auswahl von Projekten noch quantitativ bewertet werden muss.



Nachteil:

Die Bewertung erfolgt zum großen Teil auf der Basis einer subjektiven Bewertung, was leicht zu Fehlurteilen führen kann.
Es können hart und weich zu quantifizierende Kriterien miteinander vermischt werden. Dadurch können Informationsverluste entstehen.

Praktische Relevanz:

Die Methode ist übersichtlich.

Beispielhafte Anwendung:

Forschung- und Entwicklungsvorhaben
Produktinnovation
Arbeitsplatzbewertung
Standortauswahl
Bewertung von EDV Systemen
Bewertung von flexiblen Fertigungssystemen
Öffentliche Investitionsvorhaben (z. B. Verkehrswege, Müllentsorgung)

Besonders zu beachten:

- Ein hoher Nutzwert sollte auch mit einem hohen Unternehmenserfolg korrelieren.
- Die Beurteilungskriterien müssen mit den Unternehmenszielen korrespondieren.
- Es sollten Mindestwerte, so genannte K.-o.-Werte für einzelne Ausprägungen festgelegt werden, die auch zum Ausschluss von Alternativen dienen. Eine Kompensation guter und schlechter Werte darf dann nicht möglich sein.
- Durch Bewertung von mehreren externen Experten Subjektivität vermeiden.
- Es werden vorselektierte Kriterien qualitativ bewertet, die auch monetär zu bewerten sind.
- Die abteilungsübergreifende Bewertung bereitet oft Schwierigkeiten aufgrund der notwendigen Konsensfindung.
- Die Überschneidungsfreiheit der Kriterien muss gewährleistet werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass Kriterien durch die

nachträgliche Addition zu stark gewichtet werden. Konkurrenz- und Komplementärbeziehungen sollten vermieden werden.

- Ein hoher Nutzwert sollte auch mit einem hohen Zielerreichungsgrad in dem Unternehmen korrelieren.

- Die Nutzwertanalyse stellt eine wichtige Ergänzung zu den quantitativen monetären Bewertungsverfahren dar, kann sie aber nicht ersetzen.

Literatur:

- Adam, Dietrich (1997): Investitionscontrolling. München/Wien, S. 76 ff.

- Reichmann, Thomas (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. München, S. 330 ff.

Beispiel:

In diesem stark verkürzten und vereinfachten Beispiel soll eine Großstadt in Deutschland für einen Flagshipstore einer englischen Damenmodenmarke ausgewählt werden. Das Unternehmen betrachtet den künftigen Standort als Pilotprojekt für die Eroberung des gesamten deutschen Marktes. Es werden zwei alternative Großstädte bewertet. Dabei wird wie folgt vorgegangen:

- Im ersten Schritt werden die Bewertungskriterien definiert und in die linke Spalte gesetzt.

- Anschließend werden diese Kriterien entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet. Zum Beispiel wird der Existenz eines zentralen Einkaufszentrums übergeordnete Bedeutung zugemessen, weshalb dieses Kriterium mit einem Anteil von 20 % in die Bewertung einfließt. Die wachsende Wirtschaftskraft der Großstadt wird dagegen als weniger bedeutend eingeschätzt. Der entsprechende Gewichtungsfaktor beträgt somit nur 5 %. Im nächsten Schritt werden alle Kriterien für beide Alternativen mit einem Punktbewertungsverfahren bewertet. Null Punkte werden für den schlechtesten, 800 Punkte für den besten Wert vergeben.

- Anschließend wird für jedes Kriterium die Gewichtung mit der Punktzahl multipliziert, sodass man einen gewichteten Wert bekommt.

Im letzten Schritt werden alle diese Werte zu einem Gesamtnutzwert addiert.

Im Ergebnis zeigt sich, dass Alternative 2 einen höheren Nutzwert hat und demnach auszuwählen ist.



Kriterien	Alternative 1			Alternative 2		
	Gewichtung	Anzahl Punkte	Gesamt Punkte	Gewichtung	Anzahl Punkte	Gesamt Punkte
Großstadt						
Die Einwohnerzahl der Großstadt ist größer als 500.000	15,00 %	800	120	15,00 %	600	90
Die durchschnittliche Kaufkraft je Einwohner beträgt x €	10,00 %	500	50	10,00 %	300	30
Die Wirtschaftskraft der Großstadt wächst	5,00 %	400	20	5,00 %	400	20
Die Großstadt ist auch für Bewohner aus dem Umland ein beliebtes Einkaufsziel	15,00 %	600	90	15,00 %	600	90
Die Großstadt hat ein zentrales Einkaufszentrum	20,00 %	200	40	20,00 %	500	100
Summe Bewertung Großstadt	65,00 %		320	65,00 %		330
Branche/Wettbewerb						
In der Großstadt herrscht ein guter Einzelhandelsmix	10,00 %	300	30	10,00 %	400	40
Es sind mindestens zwei unserer Hauptwettbewerber am Ort	10,00 %	500	50	10,00 %	500	50
Fachkräfte sind gut zu bekommen	15,00 %	300	45	15,00 %	800	120
Summe Bewertung Branche/Wettbewerb	35,00 %		125	35,00 %		210
Gesamtsumme			445			540

