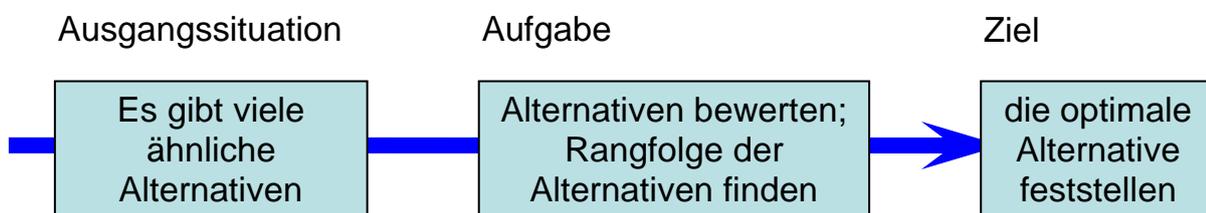


NUTZWERTANALYSE

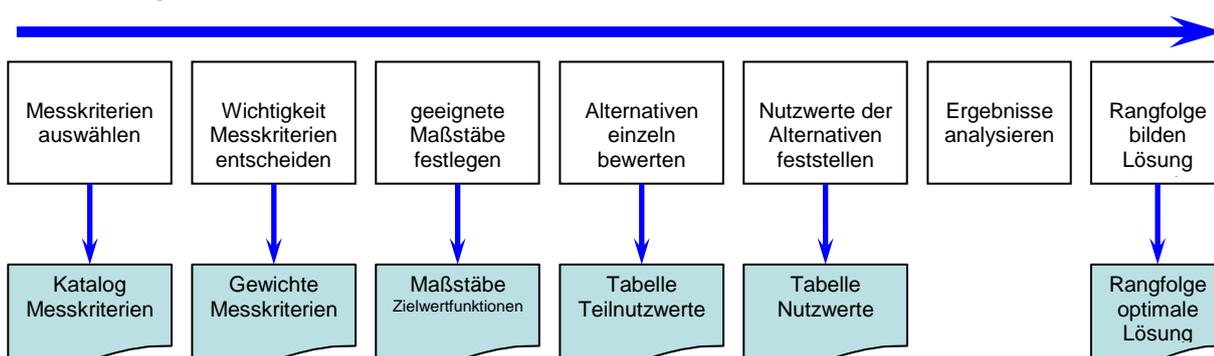
Die Nutzwertanalyse (NWA) ist eine Bewertungsmethode. Sie dient der **systematischen Entscheidungsfindung**, wenn zwischen mehreren komplexen Alternativen ausgewählt werden muss. Dabei werden messbare, objektive als auch nicht messbare, subjektive, gefühlsbetonte Kriterien wie z. B. die „Kundenzufriedenheit“ in einem Rechenansatz verarbeitet. Die NWA ist das Mittel der Wahl, wenn mehrere **Alternativen** zur Auswahl stehen und eine einfache Entscheidung auf Grund komplexer Zusammenhänge nicht möglich ist.



Die Wahl des nächsten Urlaubsortes oder der Ersatz einer defekten Digitalkamera stellen uns regelmäßig vor Entscheidungen, die oftmals nur recht schwer zu lösen sind: Es stehen einfach zu viele gleichwertige Alternativen zur Auswahl. Erschwerend kommt hinzu, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Produkten oder Möglichkeiten oft kaum wahrnehmbar sind. Trotzdem muss eine klare Entscheidung getroffen werden. Wie soll man nun aus dieser unübersehbaren Vielfalt die optimale Lösung erkennen? Professionelle Produktbewertungen in Verbraucherzeitschriften, wie z.B. der „Stiftung Warentest“ versuchen uns bei der Auswahl zu unterstützen. Um zu brauchbaren Entscheidungsempfehlungen zu kommen, setzen die Verbraucherberater hierfür die NWA ein.

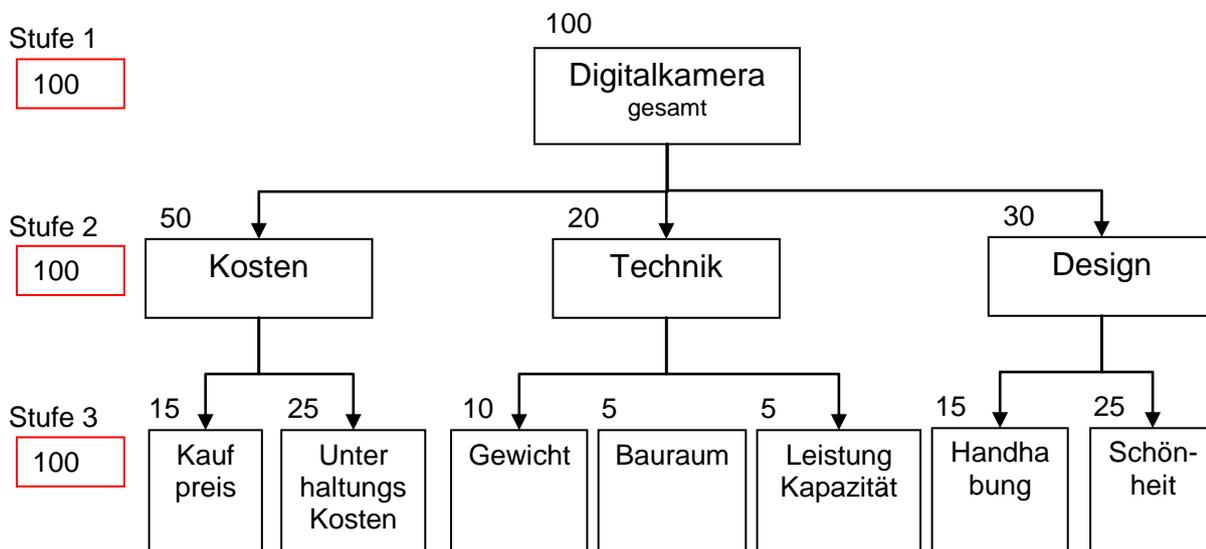
messbare Kriterien	„harte“, objektive Kriterien	z.B. „Entwicklungskosten in €
nicht messbare Kriterien	„weiche“, subjektive, gefühlsbetonte Kriterien	z. B. „Kundenzufriedenheit“

Mit der Nutzwertanalyse können auch die **nichtmonetären** „weichen“, subjektiven, gefühlsbetonten Nutzenarten bzw. Faktoren wie z.B. Image, Qualität, Kundenzufriedenheit, Schönheit, Handhabung, bewertet werden. Denn meist haben gerade diese weichen Kriterien eine wesentlich höhere Bedeutung als die monetären Merkmale. Die gängigen Investitionsrechenverfahren können in der Regel nur monetäre, tatsächlich messbare „harte“, objektive Kriterien wie z.B. Entwicklungskosten, Ausgaben, Erträge, Umsatz, Preis, Instandhaltungskosten, Unterhaltungskosten, mit nur einem quantifizierbaren monetären Zielkriterium hinreichend gut erfassen und bewerten.



Ablauf der Nutzwertanalyse

Bei der Nutzwertanalyse werden zur Beurteilung alle entscheidungsrelevanten (Ziel-) Kriterien in einem Rechenansatz erfasst. Die Zielerträge werden über Messskalen in dimensionslose Zahlenwerte umgesetzt, zu einem dimensionslosen Punktwert (Scoring) zusammengefasst und so zu einer Gesamtbewertung generiert. Das Ergebnis der Nutzwertanalyse ist eine Rangordnung der Alternativen, entsprechend deren Nutzwerten, bezogen auf die Erreichung des (Gesamt-) Zieles. Die Nutzwertanalyse ist durch den strukturierten Ablauf sehr transparent und auch noch nach Jahren nachvollziehbar.



Beispiel für das Bewertungsschema

Wenn die zu bewertenden Kriterien, die Gewichte der einzelnen Kriterien, sowie der Bewerber zueinander feststehen, die Messskalen festgelegt sind, können die Bewerber mit den Skalen die einzelnen Kriterien bewerten. Für jedes Kriterium wird die Zuordnung von Zielwert und dem zugehörigen Zielertrag über die Nutzenfunktion festgelegt. Anhand der Messindikatoren werden nun die Alternativen bewertet. Mit der Bewertung wird festgestellt, wie gut solche (Teil-) Zielkriterien erfüllt werden, die Zielerträge (= Zielerreichungsgrad) jeder Alternative. Hierzu wird der Zielertrag mit Hilfe der Zielkriterien gemessen. Die Bewertung erfolgt für jedes Zielkriterium einzeln. Bewertungsverfahren wie Rang-, Punktskala, Schulnoten bieten sich an, reduziert auf dimensionslose Zahlen, die einfach miteinander addiert werden können. Sonst wäre es schwierig EURO mit Stunden, kg, usw. zu addieren.

Wenn **Gruppen bewerten** sollen, muss geklärt werden, ob alle Gruppenmitglieder das gleiche Stimmrecht erhalten. Sollen z.B. innerhalb einer Familie alle vier Mitglieder 25% Stimmanteil bekommen oder sollen die Eltern je 35%, die beiden Kinder je 15% erhalten. Soll dieses Stimmrecht nun für alle Kriterien gelten oder soll differenziert werden? Bei den Finanzkriterien könnten z.B. die Stimmen der Eltern ein höheres Gewicht erhalten, bei allen anderen Kriterien könnten alle gleichberechtigt sein.

Jeder Bewerber bewertet nach seinem subjektiven Empfinden, seinen Wertmaßstäben jedes Kriterium. Er stellt fest, wie gut das Kriterium einer Alternative nach seinen Wertmaßstäben erfüllt wird (=Teilnutzwert). Das gesamte Bewertungsergebnis einer Alternativen ist dann der Nutzwert. Er ergibt sich durch die Summenbildung über alle Zielkriterien aus Gewichtung und zugehörigen Bewertungen.

In der **nachfolgenden Analyse** werden Gründe für das unterschiedliche Abschneiden der verschiedenen Alternativen identifiziert. Die Ergebnisse werden auf Plausibilität überprüft. Besonders die maximalen und minimalen Teilnutzwerte von Kriterien müssen durchleuchtet werden. Mit EXCEL-Arbeitsmappen können hier schnelle und sichere Analysen durchgeführt werden. Eine Simulation wird sich zur Optimierung des Gesamten anschließen. Die Frage, was muss verändert werden, damit eine bestimmte „Lieblingsalternative“ doch noch zur besten Bewertung wird, ist durchaus legitim. Durch die Analyse lassen sich geeignete Maßnahmen ableiten, um Alternativen gezielt zu fördern bzw. deren Nutzwert nachhaltig zu verbessern. Wenn z.B. eine alternative Wohnung durch den Filzbodenbelag nur eine Gesamtbewertung von 0,35 erhält, durch die Aufwertung mit Parkettbelag aber auf 0,55 steigt, dann kann diese Maßnahme in Geld bewertet werden und die Maßnahme „Parkett verlegen“ simuliert werden.

Fazit

Mit dem Rechenansatz der Nutzwertanalyse wird ein objektives Sachurteil über verschiedene relevante Kriterien hergestellt. Das Messen der Merkmale mit einer Skala signalisiert hohe Genauigkeit und Exaktheit. Durch die anschließende subjektive Gewichtung, die in den mathematischen Formeln hinterlegt ist, fließen jedoch auch subjektive Einflüsse der Bewerter in den Bewertungsprozess ein. Nutzwertanalysen können schnell über 50 Kriterien und 10 verschiedene Alternativen zum Bewerten umfassen. Übersicht bei den komplexen Rechenschritten können einfache EXCEL-Arbeitsmappen schaffen. Die NWA kann auf eine breitere Basis gestellt werden, wenn die einzelnen Schritte jeweils vom Projektteam gemeinsam abgestimmt werden. Das Ergebnis ist dann ausgewogener.