

Beispiel zur Entscheidungsanalyse

Hintergrund der Entscheidung

Unser Unternehmen stattet seit über 20 Jahren Gesundheitsdienstleister mit medizinischen Geräten aus, unter anderem mit hochentwickelten Abbildungssystemen. Gelegentlich kommt es vor, dass Geräte aus unserer umfangreichen Produktpalette ausfallen und Ersatzteile benötigen. Damit unsere Kunden ihre Patienten lückenlos versorgen können, müssen diese Ersatzteile möglichst schnell geliefert werden. Unsere Kunden aus dem Gesundheitssegment verlassen sich nicht nur in Bezug auf die qualitativ hochwertigen Produkte auf uns, sondern auch auf den Wartungsservice.

Wir suchen nach einem absolut zuverlässigen Kurierdienst, der dringend benötigte Ersatzteile landesweit und zu jeder Zeit an unsere Außendiensttechniker liefern kann. Da einige der Teile sehr zerbrechlich sind und um eine reibungslose Zustellungsabwicklung an unsere Kunden zu garantieren, würden wir gerne die Lagerräume des Kurierunternehmens nutzen, vorausgesetzt sie sind kostengünstig und modern ausgestattet. Bei der Zusammenstellung unseres Teams wurden wir instruiert, einen Kurierdienst zu finden, der uns dabei unterstützt, unseren Kunden weiterhin kontinuierliche Servicequalität zu liefern. Unser Leadership Team hat klar geäußert, dass wir kein Kurierunternehmen übernehmen oder diese Tätigkeit intern entwickeln werden.

Der Kurierdienst, für den wir uns entscheiden werden, muss 365 Tage im Jahr liefern können, auch an Wochenenden und Feiertagen. Zudem würden wir ein Unternehmen mit umweltbewusster Philosophie präferieren. Diese Entscheidung muss nicht nur sehr schnell getroffen werden, sondern wir suchen auch nach einem Anbieter, der optimalen Service zu einem fairen Preis anbietet.

Unser Team besteht aus den Leitern der Bestandsverwaltung, Einkauf, Logistik, Außendienst und der Qualitätskontrolle.



Zweck klären

Entscheidung definieren

Was ist der grundlegende Zweck dieser Entscheidung? Enthalten sein sollen
 Welche spezifische Entscheidung sollte getroffen oder Empfehlung gegeben werden? • Wahlwort (entscheiden, auswählen...) • Endergebnis
• 1-2 Eigenschaften oder Einschränkungen

Kurierdienst wählen, der dringend benötigte Ersatzteile liefern kann.

Ziele entwickeln

Ziele gruppieren

Welche kurzfristigen und langfristigen Nutzen oder Resultate wollen wir erreichen?
 Welche Ressourcen wollen wir verwenden oder einsparen?
 Welche Restriktionen beeinflussen diese Entscheidung?
 Welches Minimum oder Maximum muss erzielt werden?
 Welche Ziele müssen geklärt werden?
 Überlegen Sie, wie Zeit, Kosten, Kunden, Management, etc. diese Entscheidung beeinflussen
 Drücken Sie sich klar und eindeutig aus Verwenden Sie kurze Aussagen

Legen Sie für jedes Ziel Messgrößen fest (gemessen an...)
 Berücksichtigen Sie: Zeit, Geschwindigkeit, Währungseinheiten, anerkannte Normen oder weitere konkrete Fakten

Wenn ein Ziel UNABDINGBAR, MESSBAR (mit festgelegter Grenze) und REALISTISCH ist, markieren Sie es als MUSS-Ziel

WUNSCH-Ziele gewichten

Für die anderen Ziele: welche relative Wichtigkeit hat jedes einzelne WUNSCH-Ziel? (Wichtigstes WUNSCH-Ziel = 10 Andere = 1-10, im Vergleich zu der '10')

Ziele	Messgrößen	
Zustellung innerhalb eines Tages nach Auftragsingang	Stunden bis zur Zustellung nach Bestellung (24 Stunden)	M
Tägliche Zustellung	Tägliche Zustellung das ganze Jahr über (365 Tage)	M
Landesweites Vertriebsnetz	Prozentsatz der Postleitzahlengebiete (100%)	M
Geringe Schadensquote	Prozentsatz niedriger als der Branchendurchschnitt	10
Track&Trace-Funktion	Zeitnahe Datenverfügbarkeit (rund um die Uhr)	9
Minimierte Lieferkosten	Kosten pro 20 kg/45 lb-Karton	8
Maximierte Methoden der Auftragserteilung	Anzahl an Methoden der Auftragserteilung (Online, Betreiber)	7
Minimierte Lieferzeit	Durchschnittliche Lieferzeit (< 8 Stunden in Städten und Vororten; < 18 Stunden in ländlichen Gebieten)	5
Bekannt für Qualität und Umweltinitiativen	ISO-Zertifiziert	5
Maximierte Betriebsjahre	Anzahl der Betriebsjahre (> 3 Jahre)	4

Risiken bewerten

Nachteilige Auswirkungen in Betracht ziehen

Beginnen Sie mit der am höchsten bewerteten Alternative Stellen Sie sich vor, Sie hätten diese Alternative bereits implementiert
 Welche Risiken bringt diese Alternative mit sich?
 Was kann mit dieser Alternative kurz- und langfristig schiefgehen?
 Was wären die Folgen, nahe an einer MUSS-Grenze zu sein?
 Welche Informationen zu dieser Alternative könnten falsch sein? Was sind die Folgen?
 Formulieren Sie jedes Risiko im Format „Wenn..., dann...“: Wenn X passiert, dann ist Y die nachteilige Auswirkung
 Ermitteln Sie nachteilige Auswirkungen für alle Alternativen, die nahe an der besten Alternative sind

Bedrohung abschätzen

Wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieser nachteiligen Auswirkung? (Wahrscheinlichkeit) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)
 Welche Bedeutung wird diese nachteilige Auswirkung haben? (Tragweite) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)

Entscheidung treffen

Die Entscheidung treffen

Sind wir bereit, die Risiken einzugehen, um den Nutzen dieser Alternative zu erhalten?
 Können wir die Risiken auf ein akzeptables Level begrenzen?
 Wenn JA, wählen Sie diese Alternative
 Wenn NEIN, stellen Sie dieselbe Frage für die zweitbeste Alternative
 Notieren und kommunizieren Sie die endgültige Entscheidung
 Planen Sie Maßnahmen zur Implementierung der gewählten Alternative und setzen Sie diese um
 Planen Sie, wie Sie mit den Risiken der Alternative umgehen

Alternativen bewerten

Alternativen entwickeln

Betrachten Sie den Entscheidungsrahmen und die Ziele
Ziehen Sie Experten hinzu und nutzen Sie eine Vielzahl von Informationsquellen
Fragen Sie die Interessengruppen, die die Entscheidung genehmigen werden
oder umzusetzen haben

Welche unterschiedlichen Alternativen stehen zur Verfügung?

Schreiben Sie die Alternativen auf, ohne sie zu bewerten
Wenden Sie kreative Denktechniken an
Falls notwendig, kombinieren oder konstruieren Sie Alternativen oder
berücksichtigen Sie den Ausgangszustand

Alternativen anhand der MUSS-Ziele herausfiltern

Erfüllt diese Alternative jedes MUSS-Ziel?
Sammeln Sie Fakten und schreiben Sie diese auf
Entscheiden Sie, ob JA oder NEIN
Streichen Sie die NEIN-Alternativen

Wissen und Erfahrung verwenden ODER Alternativen gegen die WUNSCH-Ziele abgleichen

Welche Alternative erfüllt jedes der WUNSCH-Ziele am besten?
In welchem Maße erfüllen die Alternativen die jeweiligen WUNSCH-Ziele?
Wie erfüllen die Alternativen die einzelnen WUNSCH-Ziele?
Notieren Sie spezifische Informationen, dann für jedes Ziel:
Markieren Sie die Besten mit einem Sternchen (*)
Finden Sie die beste Alternative und bewerten Sie diese mit 10
Jedes WUNSCH-Ziel sollte mindestens ein * haben
Bewerten Sie die anderen Alternativen (0–10) im Vergleich zu der besten Alternative
Die Alternative mit den meisten * ist die beste
Multiplizieren Sie die Gewichtung des Ziels mit der Bewertung

Addieren Sie die gewichteten Punktzahlen

= endgültige Entscheidung

Summe = **390**

= endgültige Entscheidung

Summe = **412**

Alternative 1

Rush-it	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl
Können die Lieferung innerhalb von 24 Stunden zustellen	JA	
Zustellung an 365 Tagen im Jahr	JA	
Zustellung in alle Postleitzahlengebiete; erzielt 100%	JA	
0,1%; bietet Verpackungsmaterial und Verpackungsservice an	5	50
Neu installiertes automatisches System; inklusive automatischer E-Mail-Benachrichtigung zu den Abhol- und Zustellinformationen auf Anfrage	8	72
\$3/kg (2,2 lbs)	10	80
Über das Web oder einen Betreiber	10	70
Ca. 6-7 Stunden in Großstädten und Vororten; zwischen 12-18 Stunden in ländlichen Gebieten	8	40
ISO 9001:2008 zertifiziert – Qualität ISO 14001:2004 zertifiziert – Umwelt	10	50
11 Betriebsjahre	7	28

Alternative 2

Lightning Speed	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl
Können die Lieferung innerhalb von 24 Stunden zustellen	JA	
Zustellung an 365 Tagen im Jahr	JA	
Zustellung in alle Postleitzahlengebiete; erzielt 100%	JA	
0,06%; bietet kundenspezifische Verpackung an	10	100
Fortschrittliche Technologie; inklusive Zustellungsnachweisen in Echtzeit, Datenextraktion für Berichte; sofortige Abrechnung	10	90
\$5/kg (2,2 lbs) plus Treibstoffzuschlag	6	48
Über das Web	7	49
2-6 Stunden in Gegenden nahe strategischer Lagerstandorte; es gibt über 400 dieser Lagerstandorte; Kosten für die Lagerung sind standortabhängig	10	50
ISO 9001:2008 zertifiziert – Qualität	7	35
Über 50 Betriebsjahre	10	40

Risiken bewerten

	Wahrscheinlichkeit	Tragweite
Wenn... die Benzinpreise steigen	M	
dann... können die Servicekosten erhöht werden, ein Treibstoffzuschlag anfallen oder beides		M+
Wenn... keine Verpackungsmaterialien oder Verpackungsservices mehr bereitgestellt werden	N-	
dann... müssen wir Verpackungsmaterialien lagern und die Teile selbst verpacken, dadurch erhöhen sich die Kosten und die Komplexität		M

Risiken bewerten

	Wahrscheinlichkeit	Tragweite
Wenn... das Unternehmen von einer anderen Firma aufgekauft wird	M	
dann... kann es passieren, dass sie sich auf die Zustellung von Paletten anstatt einzelner Pakete ausrichten		H+
Wenn... wir die strategischen Lagerstandorte des Unternehmens zur Lagerung unserer Ersatzteile nutzen	N+	
dann... könnten unsere Kosten je nach Standort wesentlich ansteigen		M



Zweck klären

Entscheidung definieren

Was ist der grundlegende Zweck dieser Entscheidung? Enthalten sein sollen
 Welche spezifische Entscheidung sollte getroffen oder Empfehlung gegeben werden? • Wahlwort (entscheiden, auswählen...) • Endergebnis
• 1-2 Eigenschaften oder Einschränkungen

Kurierdienst wählen, der dringend benötigte Ersatzteile liefern kann.

Ziele entwickeln

Ziele gruppieren

Welche kurzfristigen und langfristigen Nutzen oder Resultate wollen wir erreichen?
 Welche Ressourcen wollen wir verwenden oder einsparen?
 Welche Restriktionen beeinflussen diese Entscheidung?
 Welches Minimum oder Maximum muss erzielt werden?
 Welche Ziele müssen geklärt werden?
 Überlegen Sie, wie Zeit, Kosten, Kunden, Management, etc. diese Entscheidung beeinflussen
 Drücken Sie sich klar und eindeutig aus Verwenden Sie kurze Aussagen

Legen Sie für jedes Ziel Messgrößen fest (gemessen an...)
 Berücksichtigen Sie: Zeit, Geschwindigkeit, Währungseinheiten, anerkannte Normen oder weitere konkrete Fakten

Wenn ein Ziel UNABDINGBAR, MESSBAR (mit festgelegter Grenze) und REALISTISCH ist, markieren Sie es als MUSS-Ziel

WUNSCH-Ziele gewichten

Für die anderen Ziele: welche relative Wichtigkeit hat jedes einzelne WUNSCH-Ziel? (Wichtigstes WUNSCH-Ziel = 10 Andere = 1-10, im Vergleich zu der '10')

Ziele	Messgrößen	
Zustellung innerhalb eines Tages nach Auftragsingang	Stunden bis zur Zustellung nach Bestellung (24 Stunden)	M
Tägliche Zustellung	Tägliche Zustellung das ganze Jahr über (365 Tage)	M
Landesweites Vertriebsnetz	Prozentsatz der Postleitzahlengebiete (100%)	M
Geringe Schadensquote	Prozentsatz niedriger als der Branchendurchschnitt	10
Track&Trace-Funktion	Zeitnahe Datenverfügbarkeit (rund um die Uhr)	9
Minimierte Lieferkosten	Kosten pro 20 kg/45 lb-Karton	8
Maximierte Methoden der Auftragserteilung	Anzahl an Methoden der Auftragserteilung (Online, Betreiber)	7
Minimierte Lieferzeit	Durchschnittliche Lieferzeit (< 8 Stunden in Städten und Vororten; < 18 Stunden in ländlichen Gebieten)	5
Bekannt für Qualität und Umweltinitiativen	ISO-Zertifiziert	5
Maximierte Betriebsjahre	Anzahl der Betriebsjahre (> 3 Jahre)	4

Risiken bewerten

Nachteilige Auswirkungen in Betracht ziehen

Beginnen Sie mit der am höchsten bewerteten Alternative Stellen Sie sich vor, Sie hätten diese Alternative bereits implementiert
 Welche Risiken bringt diese Alternative mit sich?
 Was kann mit dieser Alternative kurz- und langfristig schiefgehen?
 Was wären die Folgen, nahe an einer MUSS-Grenze zu sein?
 Welche Informationen zu dieser Alternative könnten falsch sein? Was sind die Folgen?
 Formulieren Sie jedes Risiko im Format „Wenn..., dann...“: Wenn X passiert, dann ist Y die nachteilige Auswirkung
 Ermitteln Sie nachteilige Auswirkungen für alle Alternativen, die nahe an der besten Alternative sind

Bedrohung abschätzen

Wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieser nachteiligen Auswirkung? (Wahrscheinlichkeit) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)
 Welche Bedeutung wird diese nachteilige Auswirkung haben? (Tragweite) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)

Entscheidung treffen

Die Entscheidung treffen

Sind wir bereit, die Risiken einzugehen, um den Nutzen dieser Alternative zu erhalten?
 Können wir die Risiken auf ein akzeptables Level begrenzen?
 Wenn JA, wählen Sie diese Alternative
 Wenn NEIN, stellen Sie dieselbe Frage für die zweitbeste Alternative
 Notieren und kommunizieren Sie die endgültige Entscheidung
 Planen Sie Maßnahmen zur Implementierung der gewählten Alternative und setzen Sie diese um
 Planen Sie, wie Sie mit den Risiken der Alternative umgehen

