

## WIRTSCHAFTLICHKEIT

# 7 Schritte zur rationalen Entscheidung



**Thorsten Ritter (links) & Jörg Wolter**

Geschäftsführende Gesellschafter,  
linkka Consulting GmbH  
[www.linkka.de](http://www.linkka.de)

**W**ir treffen sie, jeden Tag. Entscheidungen. Einige Entscheidungen sind vergleichsweise einfach. Kaffee oder Tee? Andere unternehmensrelevante Entscheidungen sind komplexer und besitzen eine größere Tragweite, z.B. die Frage, ob wir unternehmensweit eine Software zur Auto-Schadensabwicklung einführen sollten? Daher ist es für Unternehmen wichtig, die Entscheidungsfindung als Prozess zu verstehen und zu etablieren. Der typische Entscheidungsprozess durchläuft sieben Schritte.

## Verschiedene Fakten und Standpunkte berücksichtigen.

### *Schritt 1: Analyse der Entscheidungssituation*

In dieser Phase beantworten Sie die zentralen Fragestellungen der Entscheidung, u.a. welches Problem möchten wir mit der Entscheidung lösen? Welches Ziel verfolgen wir? Wann ist das Ergebnis ein Erfolg?

### *Schritt 2: Sammeln der relevanten Informationen*

Entscheidungen sollten immer auf Basis konkreter Informationen erfolgen.

Hierbei werden unternehmensinterne Vorerfahrungen und externe Fakten berücksichtigt. Typische Fragen: Wie haben wir das Problem in der Vergangenheit gelöst? Was machen andere? Fehlende Informationen können zu falschen Entscheidungen führen.

### *Schritt 3: Finden möglicher Lösungen*

In diesem Schritt werden mögliche Lösungsansätze gesucht. Hier hilft der Blick über den Tellerrand in andere Unternehmen oder Branchen. Und seien Sie gewiss, es gibt immer mehr als die eine Lösung. Auch nichts zu tun, kann eine Lösung sein.

### *Schritt 4: Vergleichen der Lösungen*

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die gefundenen Lösungen zu vergleichen. Für einfache Entscheidungen könnte eine Pro- und Kontra-Liste ausreichend sein. Für strategische Entscheidungen, welche mit hohen Investitionen verbunden sind, empfehlen wir eine Kosten-Nutzen-Analyse.

*Entscheidungsfindung und Digitalisierung:* Der Markt liefert jeden Tag neue digitale Lösungen für die ambulante Pflege. Hier müssen die Entscheidungsträger deren Einsatz prüfen. Wir sehen drei zentrale Bereiche dieser Anwendungen:

1. Lösungen zur Unterstützung der Pflegebedürftigen und deren Angehörigen
2. Lösungen zur Unterstützung der Mitarbeiter:innen in der Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft

3. Lösungen zur Unterstützung der Verwaltung, z. B. Fuhrparkverwaltung.

## Sinnvoll ist es, die Praxistauglichkeit einer Lösung in einem Pilotprojekt zu erproben.

Über den Einsatz von Produkten für Pflegebedürftige, z.B. Social Assistance, Gesundheits-Apps, Smart-Home, entscheiden vorzugsweise die Betroffenen und deren Angehörige. Hier können ambulante Pflegedienste bestenfalls Vermittler sein. Lösungen zur Unterstützung der Mitarbeitenden in der Pflege, z.B. Kartenlesegeräte, professionelle Pflege-Software und mobile Endgeräte, werden zum unverzichtbaren Standard. Hier gilt es, den Anbietermarkt periodisch zu prüfen und ggf. die eingesetzte Software auf den Prüfstand zu stellen. Hingegen benötigen Lösungen zur Effizienzsteigerung der Verwaltung eine Einzelbetrachtung, denn die Einführung dieser Lösungen bietet nicht nur Chancen, sondern ist auch mit neuen Kosten verbunden. Hier empfehlen wir eine umfassende Kosten-Nutzen-Analyse.

Nutzen-Dimension	ohne motum	mit motum	mgl. Einsparung	Bemerkung
Reparaturkosten	20.000 €	15.000 €	- 5.000 €	Einsparung durch <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragswerkstätten</li> <li>• die Bündelung von Reparaturen</li> </ul>
Versicherungskosten	variiert		- 500 €	Einsparungen bzw. Vermeidung höherer Versicherungsprämien durch geringere Reparaturkosten
Rolle Fuhrparkmanagement	1.000 €	300 €	- 700 €	Einsparungen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitalen Prozess (jederzeit Zugriff auf aktuelle Daten)</li> <li>• schnelle Kommunikation</li> <li>• schnelle Entscheidungen</li> </ul>
Schadensabwicklung durch Mitarbeiter:innen	1.000 €	200 €	- 800 €	Einsparungen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitalen Prozess</li> <li>• geringeren Zeitaufwand bei Meldung von Schäden</li> <li>• Vermeidung von Erstbesuchen in der Werkstatt</li> </ul>
Höhere Datenqualität				Basis für Entscheidungen
<b>Kosten-Dimensionen</b>	Kosten	Anzahl	Gesamt	
Software motum	3,50 €* 12 Monate	20 €	840 €	
<b>Jährlicher Gesamtnutzen</b>			6.160 €	zzgl. höherer Zufriedenheit der Prozessbeteiligten

Tabelle 1

### Kosten-Nutzen-Analyse am Beispiel der Fuhrparkverwaltung (siehe Tabelle 1):

Betrachtete Softwarelösung motum der Firma www.repairfix.eu. Annahmen: Zwanzig Fahrzeuge im Leasing, jährlich zehn Fahrzeuge mit Schaden, durchschnittliche Reparaturkosten pro Schadensfall = 2.000 €, Rolle Fuhrparkmanager mit 10h/Monat

## Beziehen Sie die richtigen Personen in den Entscheidungsprozess mit ein.

### Schritt 5: Entscheidung für die beste Alternative

Oft haben Entscheidungen weitreichende Folgen für die Beteiligten.

Daher lohnt es sich, diese in die finale Entscheidung einzubinden. Nach unseren Erfahrungswerten setzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Lösungen motivierter um, wenn sie in die Entscheidungen eingebunden wurden. Vielleicht ist die definierte Lösung auch ein Kompromiss zwischen zwei Alternativen und kombiniert somit möglichst viele Vorteile.

### Schritt 6: Umsetzen der Entscheidung

Mit der Entscheidung sollte in diesem Schritt gleichfalls die Umsetzungsplanung entschieden werden. Sinnvoll ist es, die Praxistauglichkeit einer Lösung in einem Pilotprojekt zu erproben.

### Schritt 7: Überprüfen der Entscheidung

Entscheidungen sollten nach der Umsetzung anhand der zuvor definierten Ziele überprüft werden. Wurden die Ziele erfüllt? Gibt es neue Erkenntnisse, welche eine Optimierung der Lösung ermöglichen?

Für unternehmerische Entscheidungen ist der zuvor skizzierte rationale Entscheidungsprozess das vorherrschende Modell. Es ist logisch, nachvollziehbar und ermöglicht unvoreingenommen, die verschiedenen Fakten und Standpunkte zu berücksichtigen. In der Praxis findet sich jedoch auch häufig der intuitive Entscheidungsprozess. Dieser basiert nicht auf Daten und Fakten, sondern auf dem Bauchgefühl der Entscheider:innen. Dieser Ansatz hat insbesondere dann seine Berechtigung, wenn die Entscheidungsträger:innen bereits viel Erfahrung mit vergleichbaren Fragestellungen haben und eine entsprechende Erfolgsbilanz vorweisen können.

Abschließend unser Rat: Beziehen Sie die richtigen Personen in den Entscheidungsprozess mit ein. Dabei hilft die Frage: Wer ist heute und zukünftig von der Entscheidung betroffen? Hier ist bereichsübergreifendes und ggf. unternehmensübergreifendes Denken notwendig. 📍