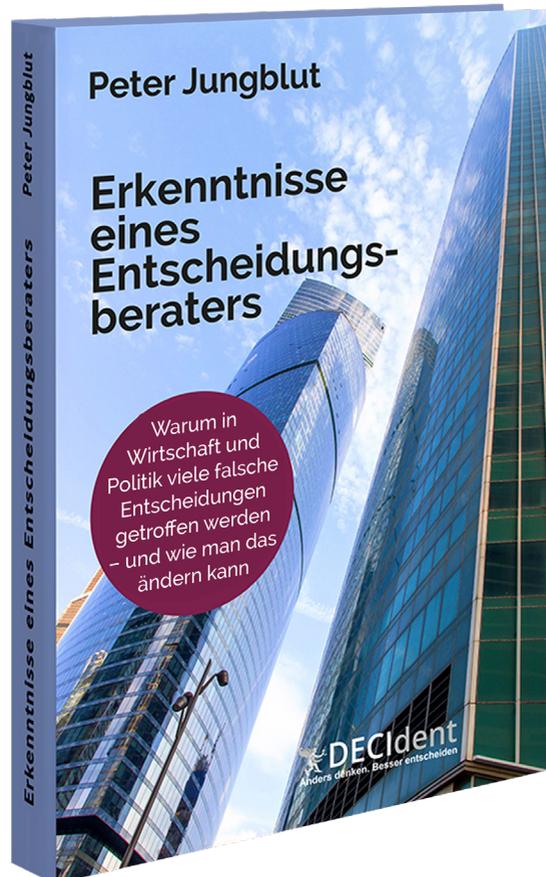


Wie man auf das richtige Pferd setzt



Anwendungsbeispiele der Nutzwertanalyse

Peter Jungblut



Wenn mir eine(r) meiner Kund:innen sagt, sie / er verlasse sich auf ihre / seine Bauchentscheidungen, halte ich entgegen: Bei mir hat eine Bauchentscheidung dazu geführt, dass mein Unternehmen 2 Jahre später am Ende war. Kurz danach hätte mir eine weitere Bauchentscheidung beinahe das Leben gekostet. Trotzdem habe ich grundsätzlich nichts gegen Bauenentscheidungen einzuwenden. Ohne Emotionen ist der Verstand hilflos¹. Aber wenn Emotionen im Spiel sind, neigen wir leicht zu falschen Urteilen und in deren Folge zu falschen Entscheidungen.

In dieser Broschüre stelle ich eine Methode vor, mir der ich sehr gute Erfahrungen gemacht habe und die viele meiner Kund:innen inzwischen einsetzen - um eine Bauchentscheidung zu überprüfen oder auch um wichtige Entscheidungen zu treffen. Das Tool dazu können Sie als interaktives pdf von meiner Webseite herunterladen.

Die Broschüre ist ein Auszug aus meinem Buch „Erfahrungen eines Entscheidungsberaters“.

Peter Jungblut, im Dezember 2021
0176 4674 9713
www.decident.de

¹ Antonio Damasio: „Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn“, Ullstein

Die Analyse einer Bauchentscheidung

2017 hatte ich von einer Klinik den Auftrag, Entscheidungen von Patienten zu analysieren. Im folgenden Beispiel ging es um einen Patienten mit einem Bandscheibenvorfall. Der Orthopäde hat den Patienten zunächst darüber informiert, dass in seinem speziellen Fall zwei Optionen (konservative Therapie und Operation) infrage kommen und ihn ausführlich über deren Vor- und Nachteile aufgeklärt. Der Patient wollte sich innerhalb der nächsten zwei Tage entscheiden, meinte aber, dass sein Bauchgefühl für die konservative Therapie spricht.

Im anschließenden Interview habe ich den Patienten nach seinen Zielen gefragt, die er im Kontext mit der Therapie seines Bandscheibenvorfalles hatte. Der Patient gab an, dass sein Ziel natürlich die „Schmerzfreiheit“ sei. Wenn man genauer hinschaut, bietet das Ziel „Schmerzfreiheit“ jedoch keinen Anhaltspunkt für eine Entscheidung zwischen konservativer Therapie und Operation. Beide Methoden führen – bei Erfolg – zur Schmerzfreiheit, aber beide Methoden bedienen ganz unterschiedliche Präferenzen. Ich nannte dem Patienten 4 mögliche Ziele und bat ihn, die beiden auszuwählen, die ihm am wichtigsten waren.

Er wählte die Ziele „schnelle und nachhaltige Schmerzfreiheit“ und „geringes Risiko“. Auf dieser Basis kann man die zu treffende Entscheidung in einer einfachen Matrix abbilden. Da die beiden Ziele des Patienten offenbar miteinander in Konflikt stehen, habe ich den Patienten gefragt, wie wichtig ihm die beiden Ziele sind, und seine Angaben dazu habe ich ebenfalls in die Matrix eingetragen. Ich bat den Patienten bis zur nächsten Konsultation in aller Ruhe darüber nachzudenken, wie er die Optionen in Bezug auf seine Ziele bewertet. Er sollte dafür eine Skala von 0 bis 6 nutzen. 0 Punkte heißt, die Option ist überhaupt nicht geeignet, das Ziel zu unterstützen, 6 bedeutet, die Option ist perfekt geeignet.

Optionen	Ziele		
	schnelle + nachh. Schmerzfreiheit	geringes Risiko	
Operation	60%	40%	
konservative Therapie			

Abbildung 1 - Entscheidungshilfe 1 Bandscheibenvorfall

	Ziele		
	schnelle + nachh. Schmerzfreiheit	geringes Risiko	
Operation	5	0	3,0
konservative Therapie	5	6	5,4

Abbildung 2 - Entscheidungshilfe 2 Bandscheibenvorfall

Mit diesem Ergebnis kam der Patient zwei Tage später zum Folgegespräch, in dessen Rahmen die Therapieentscheidung besprochen werden sollte. Der Patient sah seine Bauchentscheidung bestätigt. Das gute Gefühl, dass er damit verband, änderte sich allerdings, als der Orthopäde ihm seine Bewertung zeigte (vgl. Entscheidungshilfe 3). Der Orthopäde bewertete die Optionen anders als der Patient und kam deshalb zu dem Ergebnis, dass die Operation bei der Berücksichtigung der Zielgewichtungen des Patienten der beste Kompromiss sei.

	Ziele		
	schnelle + nachh. Schmerzfreiheit	geringes Risiko	
Operation	5	2	3,8
konservative Therapie	3	4	3,4

Abbildung 3 - Entscheidungshilfe 3 Bandscheibenvorfall

Bei der Darstellung dieses Beispiels geht es weniger darum, wer mit seiner Bewertung richtig liegt, sondern um die Frage, warum der Patient die Informationen des Orthopäden im Diagnosegespräch so interpretiert hat, dass seine Bewertung der Optionen von der des Orthopäden so stark abweicht, dass er zu einer anderen Entscheidung kommt.

Eine mögliche Erklärung dafür ist ein Urteilsfehler, den man als „optimistische Verzerrung“ bezeichnet.

Geheimtipps für Pferdewetter

Für die richtige Entscheidung kann man auch die Metapher „auf das richtige Pferd setzen“ nutzen. In der Tat kann man an einer Pferdewette sehr gut das Wesen einer Entscheidung verdeutlichen. Eine Entscheidung ist eine Wette auf die Zukunft. Die Pferde im Rennen des Patienten sind die konservative Therapie und die Operation. Mit seiner Entscheidung zur konservativen Therapie wettet der Patient darauf, dass diese Methode dazu führt, dass seine Erwartungen erfüllt werden. Eine Entscheidung ist deshalb eine Wette, weil sie unter Unsicherheit getroffen wird. Selbst wenn wir uns entscheiden, loszufahren, wenn die Ampel grün wird, können wir nicht 100% sicher sein, dass wir ohne Schaden zu nehmen oder jemand anderem Schaden zuzufügen über die Kreuzung kommen.

Aber wie bei der Entscheidung für die richtige Therapie, können wir auch bei einer Pferdewette methodisch vorgehen, um das best mögliche Ergebnis zu erzielen. Stellen Sie sich vor, ein Freund überredet Sie, ihn zu einem Pferderennen zu begleiten. Er ist begeisterter Pferdewetter und empfiehlt Ihnen, beim nächsten Rennen auf Pferd B zu setzen. Sie fragen ihn, warum er ausgerechnet dieses Pferd empfiehlt. Es sei, so seine Antwort, in den letzten Rennen immer besser geworden, und als er ihm eben „in die Augen geschaut“ und auch die Entschlossenheit im Gesicht des Jockeys gesehen hat, war ihm klar, dass es diesmal klappen wird.

Da Sie ein eher rationaler Mensch sind, wollen Sie sich nicht auf das Bauchgefühl Ihres Freundes (alleine) verlassen, schon gar nicht, wenn es um Ihr Geld geht. Sie wenden also die im Rahmen des Patientenbeispiels gezeigte Methode an, um zu entscheiden auf welches Pferd Sie Ihr Geld setzen. Da der Begriff „Ziele“ für die Pferdeentscheidung nicht ganz passend ist, ersetzen Sie diesen Begriff durch den Begriff „Einflusskriterien“. Zufällig steht neben Ihnen der Sportreporter einer Zeitung, der über das Rennen berichten wird. Er ist ein ausgewiesener Experte für Pferderennen. Sie fragen ihn um Rat. Er meint, die Antwort auf die Frage, wie ein Pferd bei einem Rennen abschneidet, hängt von vielen Einflusskriterien ab. Sie fragen ihn nach den 5 wichtigsten. Er zählt sie an seinen Fingern ab: vom Trainingszustand von Pferd und Jockey, sicherlich auch von ihrem Abschneiden, bei den letzten Rennen, das natürlich Einfluss auf die aktuelle mentale Stärke hat. Aber auch der Gesundheitszustand des Pferdes

und die Effizienz der Vorbereitung auf dieses Rennen spielen eine Rolle. Sie tragen die Kriterien in die Matrix ein, ebenso wie die 5 Pferde, die an dem Rennen teilnehmen.

Da Sie keine Ahnung haben, wie der Trainingszustand der Pferde ist, geschweige denn ihr Gesundheitszustand oder die Qualität ihrer Vorbereitung auf das Rennen, bitten Sie den Experten die Pferde zu bewerten. Der Wert 0 bedeutet, der Trainingszustand eines Pferdes könnte schlechter nicht sein, der Wert 6 heißt, dieses Pferd ist in Topform. Der Reporter meint, dass er nicht in der Lage sei, diese Bewertung vorzunehmen, auch weil er nicht über alle Hintergrundinformationen verfügt. Sie entgegnet ihm, dass Ihnen eine grobe Einschätzung ausreicht und dass dies immer noch besser sei, als das Bauchgefühl Ihres Freundes. Am Ende bitten Sie ihn noch um die Gewichtung der Einflusskriterien, weil er der Meinung ist, dass nicht jedes Kriterium für den Erfolg bei dem heutigen Rennen gleich wichtig ist. Ihrer Berechnung nach müssten Sie auf Pferd C setzen.

Einflusskriterien auf die Entscheidung	Gewichte					100%
	20%	30%	15%	25%	10%	
Einflusskriterien auf die Entscheidung	Trainingszustand	Gesundheitszustand	Erfolgshistorie	Mentale Stärke (Jockey)	Aktuelle Vorbereitung	
Pferd A	4	3	5	2	6	35,5
Pferd B	2	3	5	5	3	36,0
Pferd C	3	5	3	4	6	41,5
Pferd D	2	3	5	2	4	29,5
Pferd E	5	3	4	2	5	35,0

Abbildung 4 - Entscheidungshilfe Pferdewette

Folgen Sie der Bauchentscheidung Ihres Freundes oder setzen Sie auf Pferd C? Oder haben Sie insgeheim schon entschieden, auf Pferd E zu setzen, weil Ihr Bauchgefühl Ihnen sagt, dass Pferd E gewinnt? In diesem Fall können Sie Ihr Bauchgefühl einfach als Einflusskriterium auf Ihre Entscheidung sehen, die Matrix entsprechend erweitern und die Optionen in Bezug auf Ihr Bauchgefühl bewerten. Dann müssen Sie nur noch die Gewichtungen so verändern, dass Pferd E die meisten Entscheidungspunkte hat.

	Trainingzustand 20%	Gesundheitszustand 30%	Erfolgshistorie 15%	Mentale Stärke (Jockey) 25%	Aktuelle Vorbereitung 10%		Trainingzustand 10%	Gesundheitszustand 20%	Erfolgshistorie 15%	Mentale Stärke (Jockey) 15%	Aktuelle Vorbereitung 10%	Mein Bauchgefühl 30%		
Pferd A	4	3	5	2	6	35,5	Pferd A	4	3	5	2	6	1	29,5
Pferd B	2	3	5	5	3	36,0	Pferd B	2	3	5	5	3	2	32,0
Pferd C	3	5	3	4	6	41,5	Pferd C	3	5	3	4	6	3	38,5
Pferd D	2	3	5	2	4	29,5	Pferd D	2	3	5	2	4	3	34,5
Pferd E	5	3	4	2	5	35,0	Pferd E	5	3	4	2	5	5	40,0

Abbildung 5 - Entscheidungshilfe Pferdewette mit Berücksichtigung des Bauchgefühls

Dieses Verfahren bezeichne ich als „Vermessung des Bauchgefühls“. Auf diese Weise können Sie sich vor Augen führen, wie stark Ihr Bauchgefühl Ihre Entscheidung beeinflusst und haben so eine bessere Grundlage, um zu entscheiden, ob sie Ihrem Bauchgefühl folgen und wie viel Ihnen Ihr Bauchgefühl wert ist.

Die Nutzwertanalyse

Die Methode, die ich bei den beiden Beispielen angewendet habe, wird in der Ökonomie als Nutzwertanalyse bezeichnet. Jeder, der schon einmal einen Testbericht der Stiftung Warentest gelesen hat, kennt sie.

test Espressovollautomaten							
	Sensorische Beurteilung	Technische Prüfung	Handhabung	Zuverlässigkeit	Sicherheit	Umwelteigenschaften	test Qualitätsurteil
Gewichtung	35%	25%	20%	10%	5%	5%	

Jura ENA Micro 9	+	+	+	o	+	+	GUT (2,1)
Nivona NICR 830	+	+	+	+	+	+	GUT (2,2)
Philips Saeco Exprelia (1)	+	+	o	o	+	o	GUT (2,4)
Krups Automatik (2)	+	o	+	+	o	+	GUT (2,5)
Melitta Caffeo CI	o	o	+	+	+	+	GUT (2,5)
Siemens EQ.5 (3)	o*	+	+	+	+	+	BEFRIED. (2,6)

(1) Philips Saeco Exprelia HD8854/01 (2) Krups Automatic EA90000 (3) Siemens EQ.5 macchiato Plus

*) führt zur Abwertung

Abbildung 6 - Beispiel eines Testergebnisses der Stiftung Warentest

Abbildung 6 zeigt ein typisches Beispiel. Es handelt sich dabei um die Zusammenfassung des Tests von Expressovollautomaten. Die Präferenzen, die beim Kauf eines Expressovollautomaten relevant sind, entsprechen den Zielen des Patienten bei der Therapieentscheidung oder den Einflusskriterien bei der Pferdewette. Da den potenziellen Käufern in der Regel nicht alle Präferenzen gleich wichtig sind, kommen auch hier Gewichtungen zum Tragen. Das Gewicht bestimmt, wie stark eine Präferenz das Qualitätsurteil beeinflussen soll. In den Zeilen stehen die infrage kommenden Optionen.

Der entscheidende Schritt ist die Bewertung der Optionen. Dafür werden bei der Stiftung Warentest die Bewertungsverfahren standardisiert, und die Bewertungen werden meist mit hohem Aufwand evaluiert. Wer genau hinschaut, wird vielleicht darüber stolpern, dass das Produkt von Jura ein besseres Gesamturteil hat, als die Expressomaschine von Nivona, obwohl Jura bei dem Kriterium „Zuverlässigkeit“ schlechter abschneidet. Das liegt, daran, dass das „+“ für eine Bewertung zwischen 1,6 und 2,5 steht, die Gesamturteile jedoch auf Basis der exakten Werte berechnet werden. Darüber hinaus fließt das Merkmal „Zuverlässigkeit“ mit dem relativ geringen Gewicht von 10% in das Gesamturteil ein.

Bei der Anwendung der Nutzwertanalyse für private oder berufliche Entscheidungen stehen in der Regel weder Standards für die Bewertungen noch validierte Bewertungsskalen zur Verfügung. Sicherlich kann man bei dem Patientenbeispiel noch auf Studienergebnisse zurückgreifen, aber bei der Pferdewette ist das nicht möglich. Deshalb sind die Bewertungen bei solchen Entscheidungen in der Regel viel weniger präzise. Aber das spielt eine untergeordnete Rolle, denn bei dieser Form der Anwendung der Nutzwertanalyse geht es weniger um die exakte Berechnung einer Entscheidung, sondern vielmehr darum, eine Entscheidung strukturiert zu durchdenken, möglichst alle relevanten Kriterien bei der Entscheidung zu berücksichtigen und emotionale Überbewertungen einzelner Einflusskriterien durch die Festlegung von Gewichten zu vermeiden. Die Berechnung des Ergebnisses ist lediglich eine Orientierungshilfe.

Die Stiftung Warentest hat natürlich einen ganz anderen Anspruch. Die Art und Weise der Darstellung der Ergebnisse hat allerdings einen entscheidenden Nachteil: Das Ergebnis ist nur für die Kunden relevant, auf die exakt die von der Stiftung Warentest festgelegten Präferenzen und

Gewichtungen zutreffen. Für sie ist die Entscheidung für die „Jura ENA Micro 9“ rational. Für alle anderen ist die Matrix immerhin Orientierung.

Deshalb habe ich für die Anwendung der Methode für private und berufliche Entscheidungen ein interaktives PDF erstellt, das die Veränderung der Bewertungen und Gewichtungen ermöglicht und das Entscheidungsergebnis automatisch berechnet. Das PDF steht auf meiner Website zum Download zur Verfügung.

Damit haben Sie z. B. die Möglichkeit, die Berechnungen der Stiftung Warentest auf Ihre Situation zu adaptieren. Dazu müssen Sie nur die Noten der Stiftung Warentest in das Skalensystem (0-6) übertragen und die Gewichtungen an ein Zehnpunktesystem anpassen. In der linken Abbildung unten habe ich das umgesetzt (ohne Garantie dafür, dass meine Bewertungen die Noten der Stiftung Warentest exakt wiedergeben). Nun können Sie z. B. die Gewichtungen Ihren persönlichen Präferenzen anpassen und berechnen, wie sich das auf das Ergebnis auswirkt. Nehmen wir an, Ihr Bauchgefühl will sich für Melitta entscheiden, obwohl das Produkt nur an Position 5 gelandet ist. Fügen Sie in diesem Fall das Kriterium hinzu, das in der Matrix fehlt. In diesem Beispiel habe ich wieder exemplarisch den „emotionalen Wert“ einsetzt und mit 20% gewichtet. Infolgedessen musste ich die Gewichte der anderen Kriterien anpassen. Damit Melitta die meisten Entscheidungspunkte hat, musste ich dem Produkt einen emotionalen Wert von 5 geben.

Espressovollautomaten								Espressovollautomaten							
	Sensorische Beurteilung	Technische Prüfung	Handhabung	Zuverlässigkeit	Sicherheit	Umwelteigenschaften	Punkte	Sensorische Beurteilung	Technische Prüfung	Handhabung	Zuverlässigkeit	Sicherheit	Umwelteigenschaften	Emotionaler Wert	Punkte
Gewichte	3,5	2,5	2,0	1,0	0,5	0,5	10,0	3,0	2,0	1,5	0,5	0,5	0,5	2,0	10,0
Jura ENA Micro 9	5	5	4	3	5	4	45,5	5	5	4	3	5	4	1	39,0
Nivona NICR 830	4	4	5	5	5	5	44,0	4	4	5	5	5	5	2	39,0
Philips Saeco Expreslia (1)	4	5	3	3	5	3	39,5	4	5	3	3	5	3	3	38,0
Krups Automatik (2)	4	3	4	5	3	5	38,5	4	3	4	5	3	5	4	38,5
Melitta Caffeo CI	3	3	5	5	5	5	38,0	3	3	5	5	5	5	5	40,0
Siemens EQ.5 (3)	2	4	4	4	4	4	33,0	2	4	4	4	4	4	5	36,0

Abbildung 7 - Übertragung der Stiftung Warentest Ergebnisse auf die Nutzwertanalyse

Der Einsatz der Nutzwertanalyse bei Gruppenentscheidungen

Ich will einige Anwendungen der Nutzwertanalyse im Rahmen von beruflichen Entscheidungen vorstellen. Die längste Erfahrung mit dem Instrument habe ich im Rahmen der Moderation von interdisziplinären Falldiskussionen. Für diesen Zweck habe ich die Methode vor einigen Jahren ursprünglich entwickelt. Sie hat sich inzwischen vielfach bewährt. Denn bei der Auswahl der für einen Patienten am besten geeigneten Therapie geht es um nichts anderes als um die Bewertung des Nutzens der infrage kommenden Optionen bezogen auf die Therapieziele. Für den Einsatz im Rahmen von Gruppendiskussionen kann man entweder das interaktive PDF nutzen und das Bild mit einem Projektor an die Wand werfen oder man nutzt ein Whiteboard und skizziert die Struktur manuell. Natürlich tut es auch ein normales Flipchart.

Ich will die Anwendung der Methode an einem konkreten Beispiel zeigen. Dabei ging es um einen Patienten mit einer peripheren arteriellen Verschlusskrankheit (pAVK) im Stadium IV, der von seinem Hausarzt in die Klinik eingewiesen wurde. An der Falldiskussion nahmen Chirurgen, Gefäßchirurgen, Internisten und Radiologen teil. Auf die genauen angiografischen Befunde gehe ich an dieser Stelle nicht tiefer ein. Sie waren jedenfalls so, dass vier Therapieoptionen infrage kamen, die ich in die Matrix eintrug. Dieses Vorgehen ist nicht ganz im Sinne der Idee. Denn die Optionen sollte erst festlegen, wenn die Ziele diskutiert und gewichtet sind. Aber in diesem Fall handelte es sich um einen alten Fall, wo die Therapieentscheidung längst gefallen war. Die Anwendung der Nutzwertanalyse war in diesem Fall für Trainingszwecke.

Im nächsten Schritt habe ich die Teilnehmer gebeten, die Ziele zu definieren, die bei der Therapieentscheidung zu berücksichtigen sind. Je nach Fachzugehörigkeit hatten die Teilnehmer andere Ziele, Ziele die teilweise in Konflikt miteinander standen. Ich will sie hier kurz erläutern. Mit dem Ziel „Selbstständigkeit erhalten“ ist gemeint, dass der Patient nach Hause entlassen werden konnte und sich nicht in eine Pflegeeinrichtung begeben musste. Das Ziel „Hintertür offen lassen“ kam von den Internisten. Sie meinten, man solle die konservativen Therapiemöglichkeiten zunächst ausschöpfen, und sprachen sich z. B. gegen einen Bypass zum jetzigen

Zeitpunkt aus. Das dritte Ziel war eine möglichst kurze Verweildauer in der Klinik und bedarf keiner weiteren Interpretation, ebenso wie das Ziel „Wirtschaftlichkeit“. Das fünfte Ziel war die „nachhaltige Lösung“. Damit war ungefähr das Gegenteil des Ziels „keine Therapieoption verbauen“ gemeint. Das Ziel kam von den Chirurgen, die für eine Teilamputation des Beines votierten.

Nachdem alle Teilnehmer mit den Zielen einverstanden waren, habe ich sie gebeten, ihre Ziele zu gewichten. Denn keine der Optionen war in der Lage, alle Ziele gleichermaßen gut zu bedienen. Die Gewichtung von Zielen ist auch eine Lösung im Umgang mit Zielkonflikten. Nun ist die Entscheidung so weit vorbereitet, dass sie in Einzelentscheidungen zerlegt werden kann. Eine Einzelentscheidung wird von einem Feld in der Matrix repräsentiert. Die Entscheidung besteht in der Bewertung, wie gut die Option geeignet ist, das Ziel zu unterstützen, mit dem sie sich in der Matrix schneidet.

Bei dieser Form der Bewertung sind die Teilnehmer gezwungen, Abschätzungen über die Wahrscheinlichkeit zu geben, mit der die Optionen die Ziele unterstützen können. Dabei wird den Teilnehmern bewusst, auf welcher (möglicherweise fragilen) Informationsbasis sie eine Bewertung abgeben. Der entscheidende Punkt ist jedoch, dass bei dieser Methode Urteilsfehler bei der Bewertung leichter zu erkennen und zu vermeiden sind – insbesondere wenn es sich um eine interdisziplinäre Gruppendiskussion handelt.

Optionen	Ziele					Gesamt
	Selbstständigkeit erhalten	Hintertür offen lassen	Mögl. schnelle Entlassung	Wirtschaftlichkeit	Nachhaltige Lösung	
	Gewichte					10,0
Konservativ / medikam.	5	5	1	2	2	34,5
PTCA + kons. Therapie	5	5	4	3	3	40,5
Bypass + kons. Therapie	5	3	3	4	3	39,0
Vorfußamputation	3	0	3	5	4	31,5

Abbildung 8 - Beispiel einer Falldiskussion mit der Nutzwertanalyse

Das Verfahren kann nach diesem Prinzip für nahezu jede Gruppenentscheidung eingesetzt werden. Mit dieser Methodik reduzieren sich Meetingzeiten signifikant und das Entscheidungsergebniss, sowie die Einflusskriterien sind nicht nur für alle transparent, sondern jeder hat daran mitgewirkt.

Die Nutzwertanalyse in der Kundenberatung

Den Einsatz der Nutzwertanalyse in der Kundenberatung habe ich bereits im Kontext des Beispiels des Patienten mit dem Bandscheibenvorfall gezeigt. Denken wir das Beispiel mit dem pAVK Patienten weiter. Der Patient befindet sich in einer Klinik, die großen Wert auf Transparenz von Entscheidungen und qualitativ hochwertige Beratung legt. Der behandelnde Arzt nutzt die Matrix aus der interdisziplinären Fallkonferenz, um den Patienten in die Therapieentscheidung einzubeziehen. Er zeigt ihm das Ergebnis und fragt ihn, ob die Gewichtungen seiner eigenen Vorstellung entsprechen und ob er ggf. Präferenzen / Ziele hat, die bei der Falldiskussion nicht berücksichtigt wurden.

Wie therapieren wir diesen Patienten?

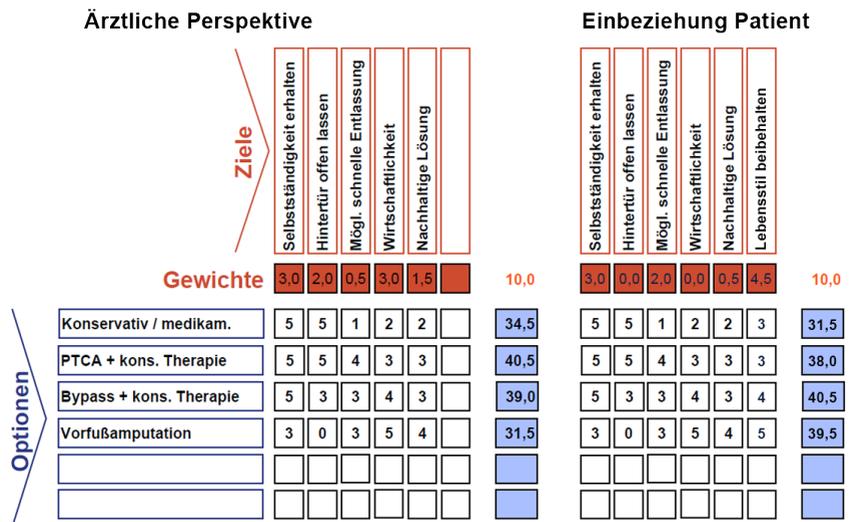


Abbildung 9 - Beispiel 1 einer Kundenberatung mit der Nutzwertanalyse

Abbildung 9 zeigt ein mögliches Ergebnis der Beratung, dabei sind die Optionen aus der Fallkonferenz sowie deren Bewertungen unverändert geblieben. Was sich im Rahmen des Gespräches mit dem Patienten verändert hat, sind die Gewichtungen und die Ergänzung eines aus Sicht des

Patienten sehr wichtigen Einflusskriteriums: Der Patient wollte auf keinen Fall seine Lebensgewohnheiten ändern, d. h. er wollte weiter rauchen, seine Ernährungsgewohnheiten beibehalten und sich auch nicht mehr bewegen. Ob es dem Arzt passt oder nicht, wenn er den Patienten ernst nimmt, hat dessen Perspektive einen Einfluss auf die Entscheidung. Dieses Beispiel ist nicht hypothetisch, sondern es ist ein reales Beispiel aus meiner Beratungspraxis.

Die Anwendung der Nutzwertanalyse bei der Patientenberatung ist allerdings eher ein exotisches Beispiel aus der Kategorie Kundenberatung. Deshalb will ich diese Anwendung noch mit einem eher repräsentativen Beispiel ergänzen. Nehmen wir an, ein Kunde will sich für eine neue Krankenversicherung entscheiden. Nach der Vorselektion bleiben zwei Versicherungen, die für ihn infrage kommen. Er teilt dem Verkäufer von KV 1 mit, dass er sich für KV 2 entschieden hat. Er teilt ihm auch den Grund mit: Er ist davon überzeugt, dass die Beiträge von KV 2 auf Dauer stabiler bleiben. Seine Überzeugung basiert auf den Ausführungen des Repräsentanten von Versicherung 2 und dem Vergleich der Beitragsentwicklung der beiden Wettbewerber in den letzten fünf Jahren.

Abbildung 10 zeigt die Ziele / Präferenzen des Kunden und seine Bewertungen der Optionen. Der Verkäufer hat sie in die Matrix eingetragen. Das Ergebnis spricht eindeutig für KV 2.

Der typische Reflex von Verkäufern, die KV 1 verkaufen wollen, ist nun, den Kunden davon zu überzeugen, dass die Beiträge von KV 1 in Zukunft stabiler sein werden als die von KV2. Vielleicht argumentiert man als Repräsentant von KV 1: „Gerade die Beitragsentwicklung der Vergangenheit hat uns in die Lage versetzt, die Beiträge in Zukunft stabiler zu halten als KV 2.“

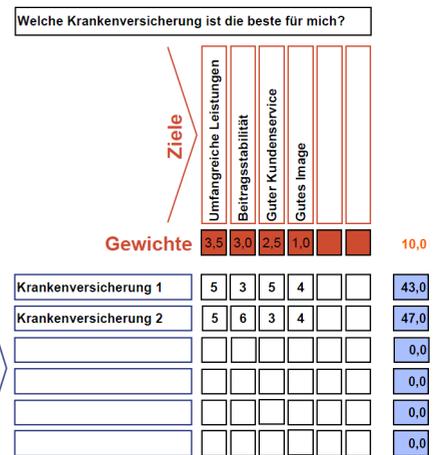


Abbildung 10 - Beispiel 2 einer Kundenberatung mit der Nutzwertanalyse

Das Problem bei dieser Vorgehensweise ist: Der Verkäufer von KV 1 argumentiert gegen eine einmal gefasste Überzeugung des Kunden. Das kann funktionieren, geht aber in vielen Fällen schief.

Der vielversprechendere Weg ist deshalb, auf die Veränderung der Gewichtungen des Kunden hinzuwirken. Wenn es dem Verkäufer gelingt, den Kunden zu motivieren, das Leistungsportfolio höher zu gewichten als die Beitragsstabilität, hat KV 1 am Ende die meisten Entscheidungspunkte. Krankenversicherung 1 ist dann die für den Kunden am besten geeignete Option, wenn ihm z. B. der Umfang der Leistungen so wichtig ist, wie in Abbildung 11 dargestellt.

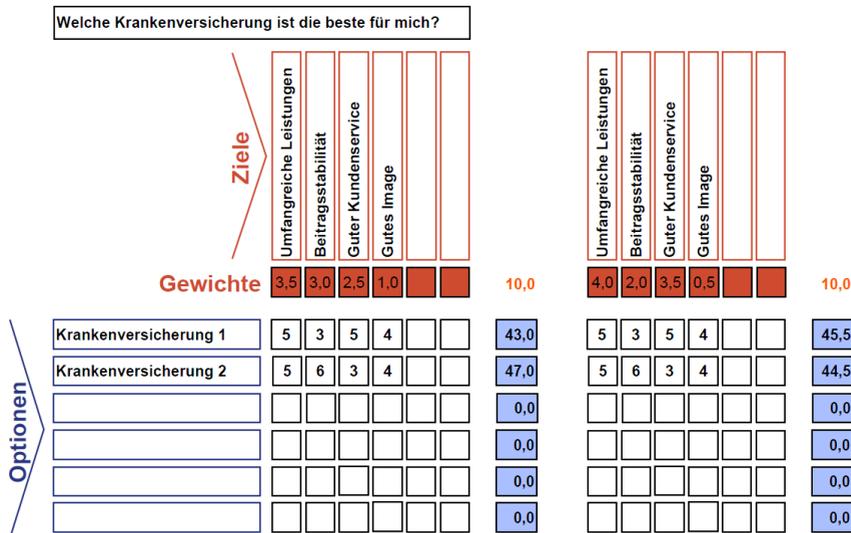


Abbildung 11 - Beispiel 2 einer Kundenberatung mit der Nutzwertanalyse: Auswirkung einer Veränderung von Gewichtungen auf das Entscheidungsergebnis

Die Vorteile dieser Vorgehensweise liegen auf der Hand. Der Kunde muss nicht zugeben, dass er sich bei der Bewertung einer Option geirrt hat. Im Gegenteil, der Verkäufer kann ihn in seiner Meinung sogar noch bestärken und sich damit die Offenheit des Kunden für eine Veränderung seiner Gewichtungen verdienen. So kann der Kunde ohne Gesichterverlust seine Entscheidung revidieren.

Die Nutzwertanalyse bei der Vorbereitung einer Verhandlung

Eine Verhandlung ist im Grunde nichts anderes als Verkaufsgespräch. Im Rahmen der Vorbereitung auf die Verhandlung versetzt sich der Verkäufer in den Kopf des Kunden und füllt die Matrix so aus, wie er denkt, dass der Kunde / Verhandlungspartner es tun würde. Abbildung 12 zeigt ein mögliches Ergebnis dieses Prozesses.

Dabei macht sich der Verkäufer klar, über welche Informationen er verfügt, bzw. wo er noch Lücken hat, die er schließen muss, bevor er in die Verhandlung einsteigt. Auf dieser Basis kann er nun eine Verhandlungsstrategie entwickeln. Das kann in diesem Fall die bereits im vorigen Abschnitt vorgestellte Strategie sein, auf eine Veränderung der Gewichtungen des Verhandlungspartners zu setzen.

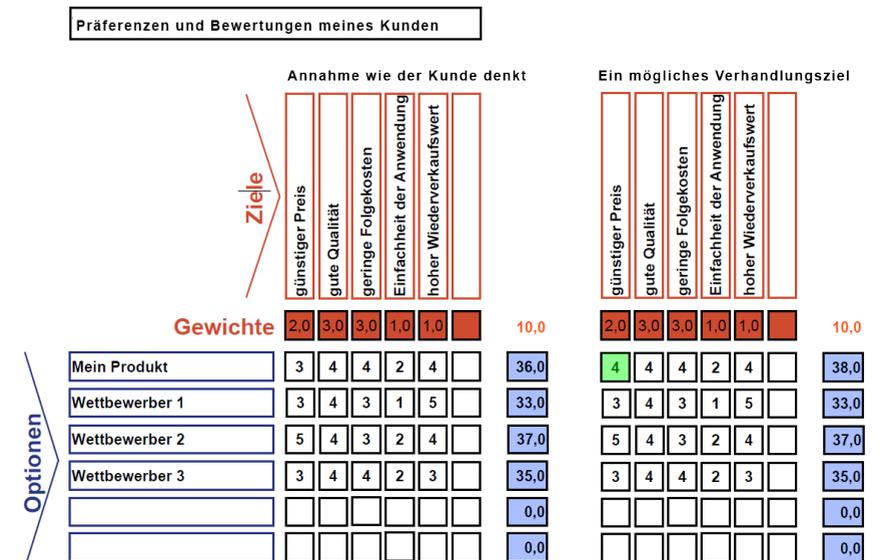


Abbildung 12 - Anwendung der Nutzwertanalyse bei der Vorbereitung auf eine Verhandlung

Reicht eine Änderung der Gewichtung nicht aus oder ist der Verhandlungspartner nicht bereit, seine Gewichtungen zu verändern, ist Plan B der Versuch, die Bewertung des Kunden zu beeinflussen. Dabei muss der Verkäufer nicht sein komplettes Argumentationsrepertoire ausbreiten, sondern kann sich ganz gezielt den Kundenwunsch auswählen, bei dem die Änderung der Bewertung den stärksten Effekt auf die Entscheidung hat und wo er die größten Chancen hat, die Bewertung des Kunden zu verbessern.

In diesem Beispiel reicht eine leichte Verbesserung der Bewertung des Ziels „günstiges Preis“ aus, um die Entscheidung zugunsten von „Mein Produkt“ zu verändern. Das kann z. B. durch eine stärkere Herausstellung des Zusatznutzens oder von Extras oder im ungünstigsten Fall durch die Gewährung eines Rabattes erfolgen.

Fazit

Ich bin ein gebranntes Kind, was Bauchentscheidungen angeht. Wenn Emotionen eine dominante Rolle spielen, neigen wir zu groben Fehlern beim Entscheiden. Hier die wichtigsten:

1. Die Fokussierung auf eine Ja- / Nein-Entscheidung

Ein typisches Beispiel dafür ist die Brexit-Entscheidung. Sie führte zu massiver Polarisierung und fast zu einer Spaltung der Gesellschaft – und sie verbaute den Weg für Kompromisse. Statt die Frage

2. Die oberflächliche Auseinandersetzung mit Zielen

Wir stürzen uns bei unseren Entscheidungen viel zu schnell auf die Optionen, die wir im Blick haben und geben uns meist mit oberflächlich formulierten Zielen zufrieden. Es sind meist nur ein oder zwei Ziele. Das sind in der Regel genau die Ziele, die einen hohen emotionalen Wert haben. Wer genauer hinschaut, wird weitere Ziele finden und oft feststellen, dass die uns dominant erscheinenden Ziele ein Übergewicht bei ihrem Einfluss auf unsere Entscheidung haben.

3. Die Ignoranz von Urteilsfehlern

Menschen die eine Entscheidung aus dem Bauch heraus treffen, sind tendenziell schwerer von ihrer Entscheidung abzubringen, als Menschen, die den Weg über das Abwägen von Argumenten wählen. Ein möglicher Grund dafür ist die Anwendung der „emotionalen Beweisführung“. Die Idee geht auf den amerikanischen Psychiater und Psychotherapeuten Aaron T. Beck zurück. Dabei lässt sich der Entscheider von seinem Gefühl leiten: Ich habe ein gutes Gefühl dabei, diesen Bewerber einzustellen, also ist die Entscheidung richtig. Bei diesem Bewerber habe ich ein schlechtes Gefühl, also entscheide ich mich gegen ihn. Die Gefühlslage wird als Beweis für die Richtigkeit einer Entscheidung herangezogen. Wer diesem Mindset unterliegt, ist Argumenten gegenüber kaum aufgeschlossen, bzw. geht bei der Bewertung von Argumenten sehr leicht Urteilsfehlern auf den Leim.

Die Engländerin Liv Boeree gehört zu den erfolgreichsten Pokerspielerinnen aller Zeiten. Ihr Videoclip über die Frage, wie man Entscheidungen treffen sollte, wenn man erfolgreich pokern will, ist nicht nur sehr empfehlenswert¹, weil es in wenigen Minuten das Wesentliche zusammenfasst. Die Kernaussagen von Liv Boeree sind:

- Sei demütig (vermeide Selbstüberschätzung),
- quantifiziere Dein Denken,
- verlass' Dich nicht auf dein Bauchgefühl.

Genau diese 3 Botschaften sprechen für die Anwendung der Nutzwertanalyse beim Treffen von Entscheidungen oder zur Überprüfung einer Bauchentscheidung. Die Nutzwertanalyse zwingt uns dazu, unser Denken zu quantifizieren.

¹ https://www.ted.com/talks/liv_boeree_3_lessons_on_decision_making_from_a_poker_champion?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Peter Jungblut
peter@jungblut.marketing
0176 4674 9714

www.decident.de