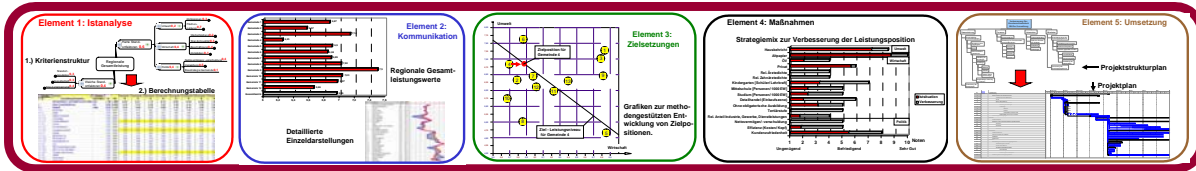


# Kurzexposé zur **decisionMaker**® Methodik

## Beispiel: Cockpit zur Ermittlung und Steuerung der regionalen Gesamtleistungsfähigkeit von Gebietskörperschaften<sup>1</sup>



**Abb. 1:** Gesamtübersicht über alle Elemente des Cockpits zur Steuerung der regionalen Leistungsfähigkeit von Gebietskörperschaften (Einzelheiten hierzu werden auf den Folgeseiten gegeben)

## Das Problem

Entscheidungsträger in Gebietskörperschaften, wie Gemeinden, Städten, Regionen oder Ländern müssen ihre Entscheidungen sehr häufig ohne eine ausreichende Wissensbasis treffen. Die Entscheidungsqualität nimmt dadurch Schaden. Tatsächlich steht aber in allen Bereichen eine große Fülle von belastbaren Informationen zur Verfügung wie z. B. in Datenbanken, Studien, in Form von Expertenwissen u. dgl. mehr. Das gilt insbesondere für raumbezogene Informationen. Das Problem besteht in deren Unübersichtlichkeit und in der Unkenntnis der Quellen.

## Die Aufgabe

Es geht darum, alle zur Beurteilung der regionalen Leistungsfähigkeiten erforderlichen Informationen zu bestimmen, zusammenzuführen und so sinnvoll zu ordnen, dass damit ein breites Spektrum von Entscheidungsprozessen zielgerichtet und effizient unterstützt werden kann.

Damit sollen Entscheidungsprozesse transparent gemacht und das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert werden.

## Die Lösung

Der Ansatz dieses Cockpits ist es,

- alle zur Bemessung der regionalen Leistungsfähigkeit erforderlichen Daten aus verschiedenen Quellen von einer zentralen Stelle zu erheben und zusammenzuführen.
- diese nach den bewährten Vorgaben der **decisionMaker**® Methodik zu strukturieren und zu bemessen.
- die Ergebnisse jedem interessierten Bedarfsträger in den Gebietskörperschaften über das Cockpit zugänglich zu machen. Die Darstellungsmöglichkeiten reichen von speziell erstellten Berichten bis hin zu einem interaktiven Internetzugang.
- alle Ergebnisse entsprechend den Bedürfnissen der Entscheidungsprozesse zu komprimieren oder zu detaillieren und angepasst an die jeweiligen Entscheidungserfordernisse darzustellen.

<sup>1</sup> Dieses Cockpit wurde im Auftrag der Standortförderung des Kantons Zürich/ Schweiz im Rahmen eines Pilotvorhabens entwickelt

# Cockpit Elemente

## Einleitung

Das Standortcockpit besteht aus insgesamt 5 Elementen, die nachfolgend genauer erläutert werden. Das Einsatzspektrum reicht dabei von der Erhebung der Istsituation bis hin zur Umsetzung der entwickelten Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungswerte. Die Elemente orientieren sich dabei an den Prozessschritten der **decisionMaker**® Methodik, die zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen entwickelt worden ist und sich seit vielen Jahren bewährt hat.

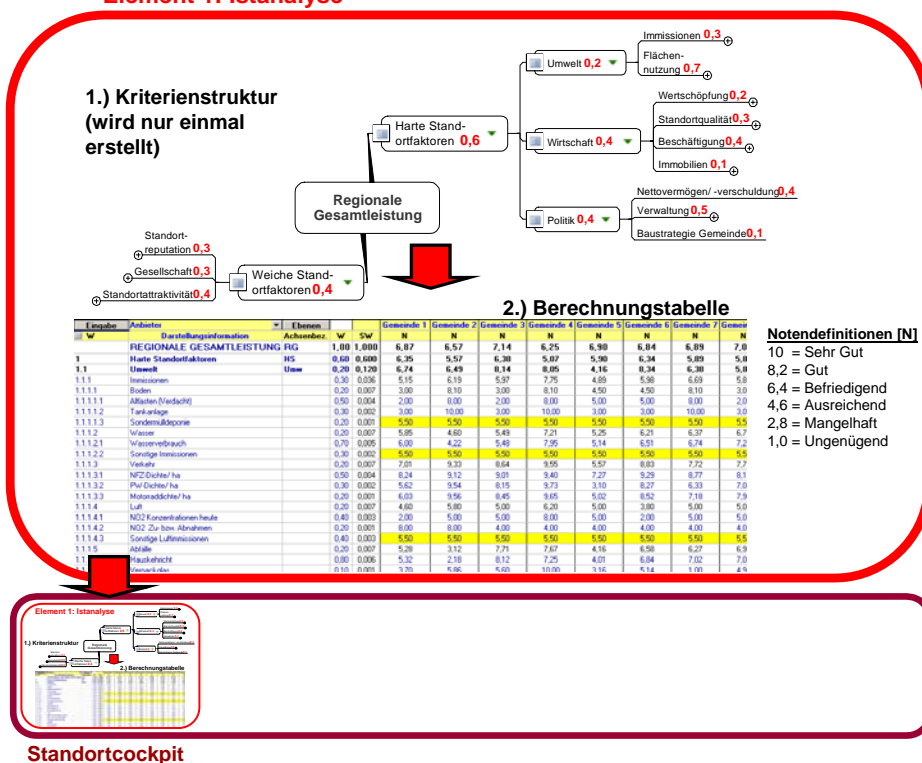
## Element 1: Istanalyse

### Der Ansatz

Die Istanalyse erfasst die regionalen Leistungsfähigkeiten aller untersuchten Gebietskörperschaften über eine Struktur von Einflussgrößen, Gewichtungsfaktoren und Erfüllungsgraden. Ein Großteil der erforderlichen Informationen kann aus vorhandenen Datenbanken erhoben werden.

Diese Istanalyse wird idealerweise von einer zentralen, neutral orientierten Stelle durchgeführt.

#### Element 1: Istanalyse



**Abb. 2:** Elemente der Istanalyse. Ein sehr wichtiger Teil ist die Erfassung aller Einflussgrößen in einer sinnvoll aufgebauten Kriterienstruktur („+“: Hier sind weitere Unterkriterien angeordnet; die roten Zahlen in der Kriterienstruktur beschreiben Gewichtungsfaktoren).

## Datenquellen

Ein Großteil der für das Standortcockpit benötigten Eingabeinformationen kann aus vorhandenen Datenbanken (z. B. der statistischen Ämter) erhoben werden.

Weitere Quellen können z. B. sein:

- Expertenbefragungen
- Internet Recherchen

- Vorliegende Studienergebnisse
- Befragungen
- und dgl. mehr

**Beispiele:**

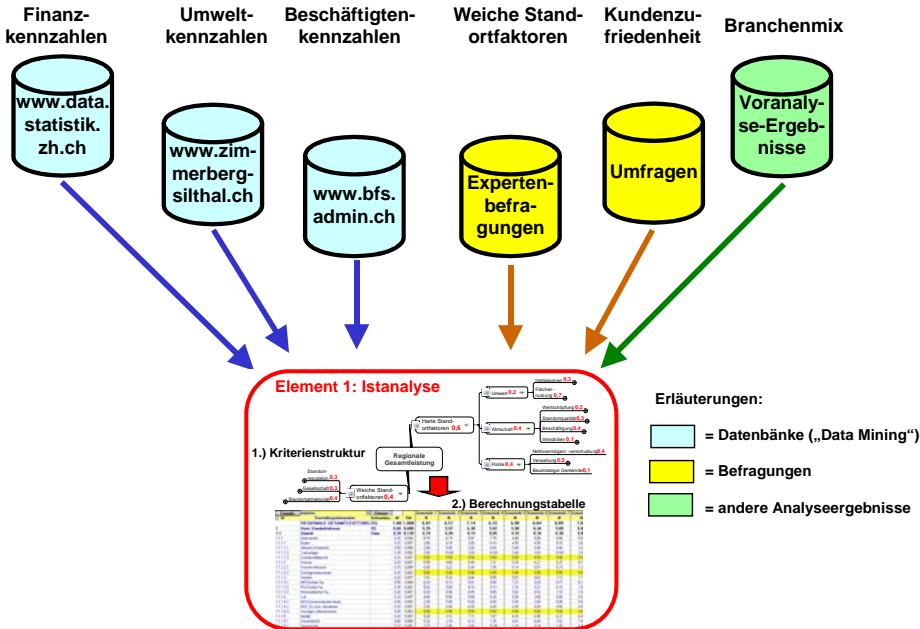


Abb. 3: Mögliche Datenquellen zur Istanalyse<sup>2</sup>

**Element 2: Kommunikation der Istanalyse-Ergebnisse an alle interessierten Entscheidungsträger in den Gebietskörperschaften**

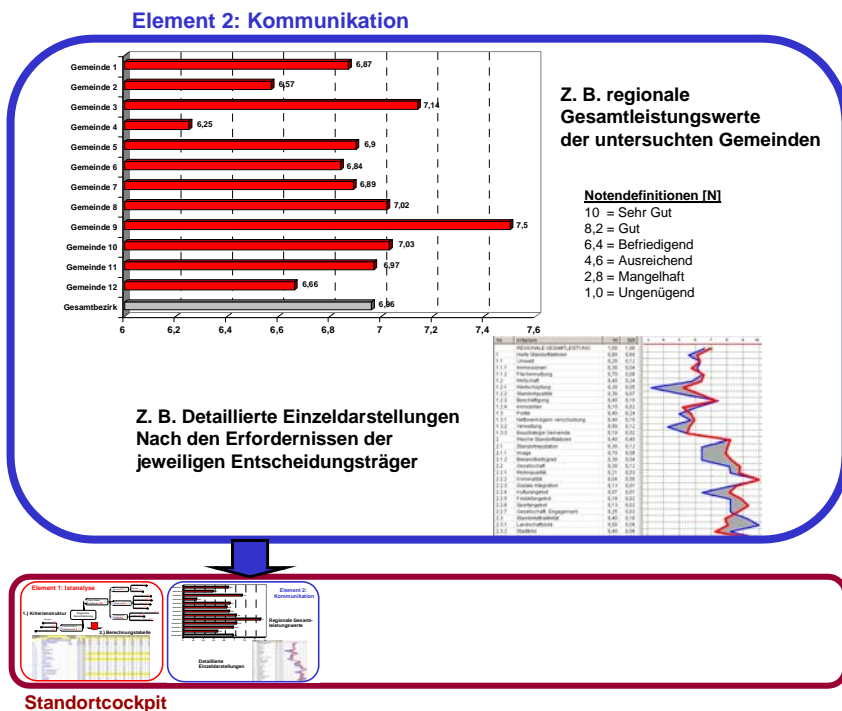


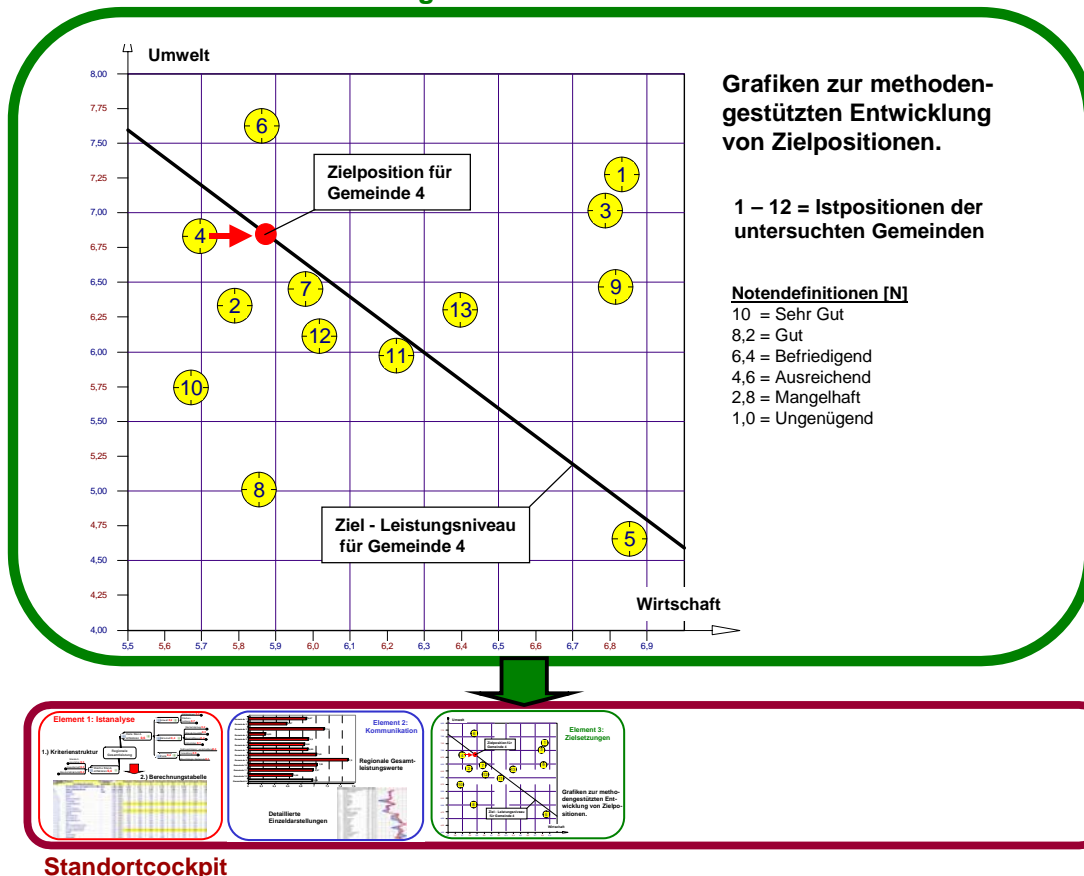
Abb. 4: Alle Erkenntnisse der Istanalyse müssen an alle interessierten Entscheidungsträger kommuniziert werden.

<sup>2</sup> Die hier namentlich aufgeführten Beispiele beziehen sich auf die Pilotstudie des Kantons Zürich

Die Ergebnisse der Istanalyse werden routinemäßig an alle interessierten Entscheidungsträger kommuniziert. Diese haben dann die Möglichkeit, mit diesen Informationen die nachfolgenden Cockpit Elemente zu nutzen. Das Cockpit erlaubt es, die Informationen so aufzubereiten, dass sie direkt zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen genutzt werden können, wie in den folgenden Kapiteln gezeigt wird. Auf Bedarf können dann auch besondere Aspekte detaillierter beleuchtet werden.

### Element 3: Entwicklung von Zielpositionen

#### Element 3: Zielsetzungen

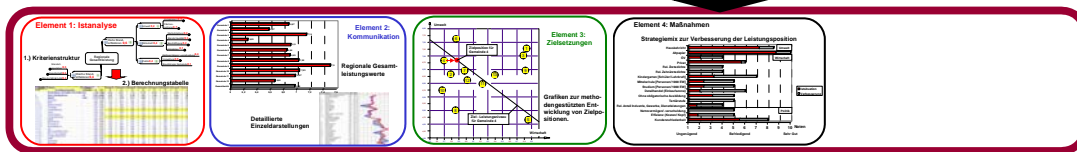
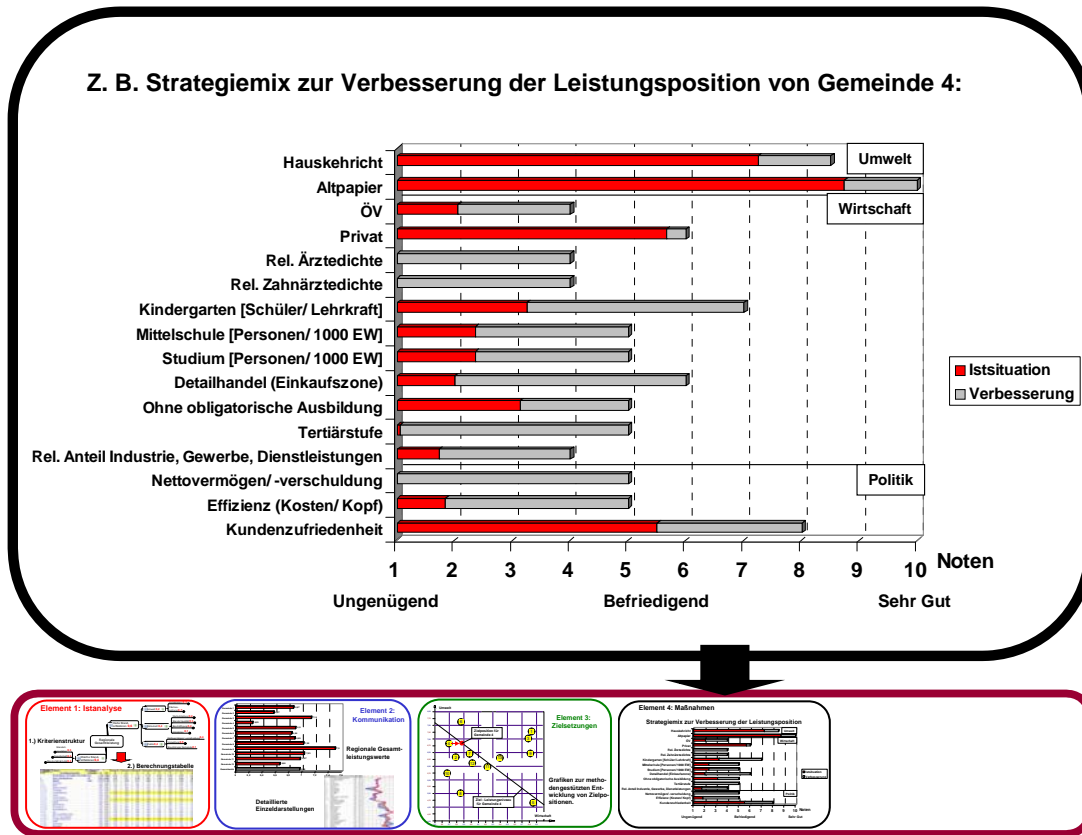


**Abb. 5:** Speziell entwickelte Grafiken erlauben es, Zielpositionen für eine verbesserte Leistungsfähigkeit mit sehr viel Übersichtlichkeit zu entwickeln

Mit Unterstützung speziell entwickelter Grafiken können von den Entscheidungsträgern Zielpositionen für verbesserte Leistungsfähigkeiten entwickelt werden. Insbesondere dieser Prozessschritt zeichnet sich durch eine sehr hohe Transparenz aus, die sich letztendlich in einer deutlich verbesserten Entscheidungsqualität äußert.

## Element 4: Entwicklung eines Maßnahmenpaketes

### Element 4: Maßnahmen



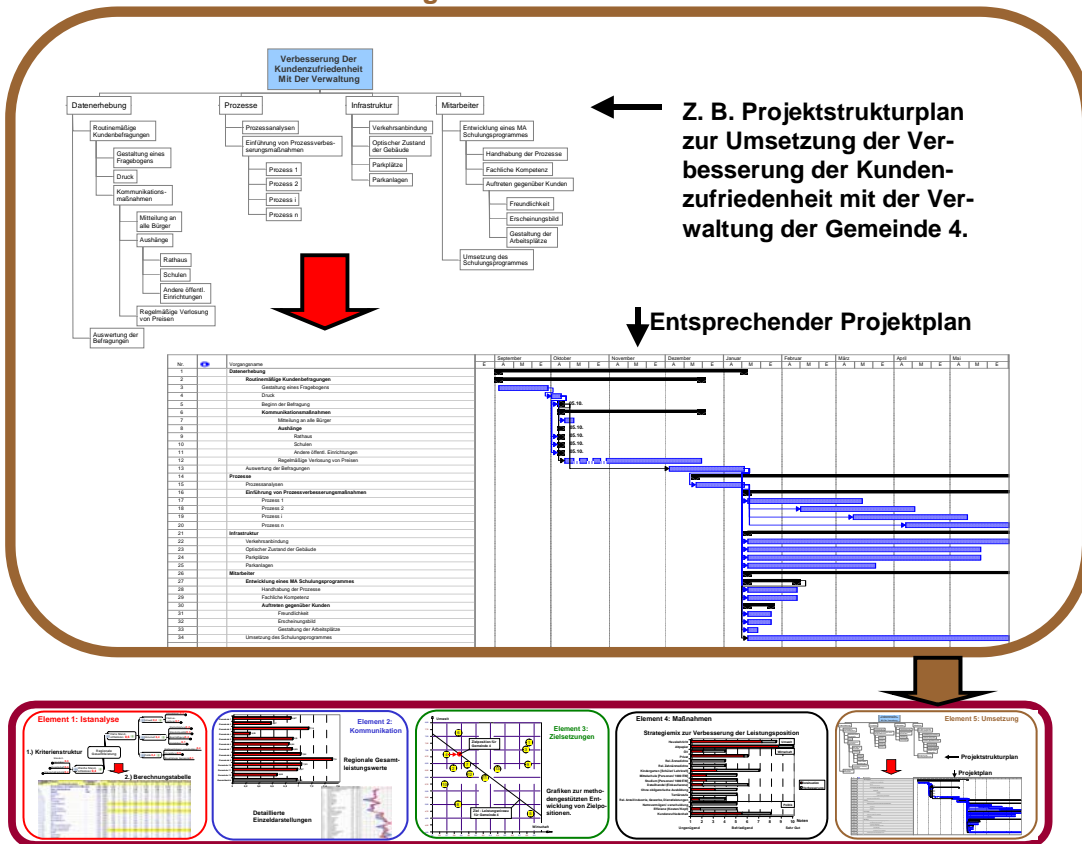
### Standortcockpit

Abb. 6: Ein Strategiemix zur Erreichung der Zielpositionen wird ebenfalls methodisch gestützt entwickelt.

Unter den Vorgaben der in Element 3 entwickelten Zielpositionen wird hier methodisch gestützt ein Katalog von Handlungsempfehlungen entwickelt. Auch dieser Schritt ist durch seine hohe Transparenz gekennzeichnet. Diese Handlungsempfehlungen sind praktisch Teilziele, ein „Strategiemix“, der in Hinblick auf Ressourceneinsatz und zeitliche Wirksamkeiten optimiert werden kann. Hierbei wird nicht nur ermittelt, an welchen Kriterien etwas getan werden muss, sondern auch wie viel. Das äußert sich in Ziel-Erfüllungsgraden.

## Element 5: Umsetzung des Maßnahmenpaketes

### Element 5: Umsetzung



Z. B. Projektstrukturplan zur Umsetzung der Verbesserung der Kundenzufriedenheit mit der Verwaltung der Gemeinde 4.

Entsprechender Projektplan

Abb. 7: Die Umsetzung einer jeden einzelnen Maßnahme ist ein Projekt. Hier werden Projektstrukturplan und Projektplan für die Maßnahme „Verbesserung der Kundenzufriedenheit“ gezeigt

## Projektplanung

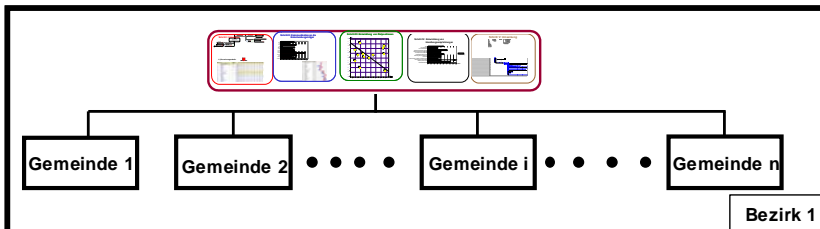
Die Handlungsempfehlungen müssen dann anhand der internen Prozesse der Gebietskörperschaften umgesetzt werden. Jede einzelne Handlungsempfehlung kann dabei ein Projekt sein, das über einen Projektstrukturplan bis auf die entsprechenden Arbeitspakete hinuntergebrochen wird, um dann damit den entsprechenden Projektplan zu erzeugen. Dabei können natürlich auch mehrere oder sogar alle Handlungsempfehlungen zu einem Projekt zusammengefasst werden.

## Projektkontrolle

Die einmal mit einschlägigen Projektplanungssystemen (z. B. MS Project) erstellten Projektpläne erlauben eine lückenlose Verfolgung von Terminen, Kosten und der Verwendung von Einsatzmitteln. Damit verbunden sind entsprechende Berichtssysteme, die entsprechend den Bedürfnissen der Entscheidungsträger gestaltet werden können.

## Zusammenfassung der Informationen auf höheren Verwaltungsebenen

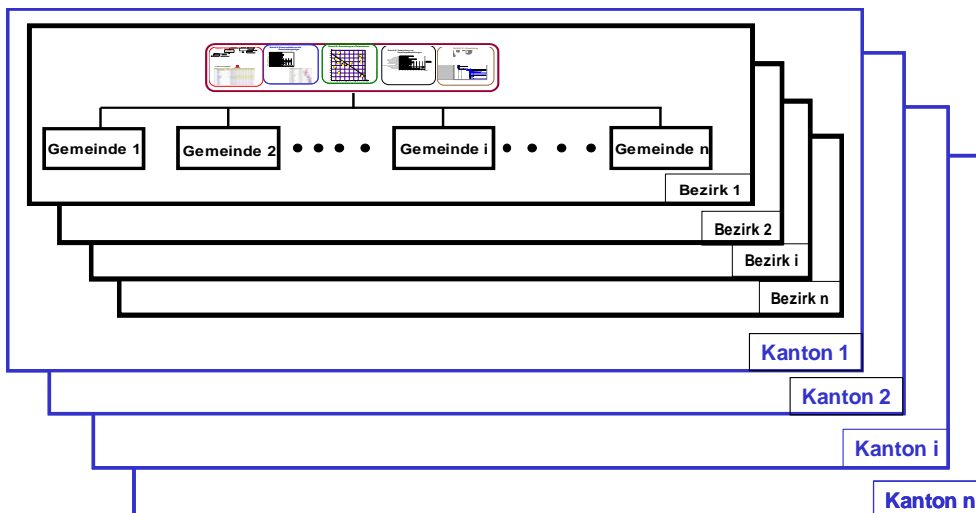
In verschiedenen Gebietskörperschaften ermittelte Cockpit Ergebnisse können für höhere Verwaltungseinheiten zusammengefasst werden, wie in Abb. 8 für einen übergeordneten Bezirk beispielhaft gezeigt wird. Dabei wird jede Gemeinde entsprechend ihrer Bedeutung mit unterschiedlichen Gewichtungen in den Berechnungsprozess eingebracht.



**Abb. 8:** Alle Leistungswerte der Gemeinden eines Bezirkes können zu entsprechenden Bezirkswerten zusammengefasst werden

Dieser Prozess lässt sich auf weitere übergeordnete Verwaltungseinheiten unbegrenzt fortsetzen, wie in

Abb. 9 angedeutet wird.



**Abb. 9:** Gleichermäßen lassen sich die Ergebnisse des Standortcockpits über weitere Hierarchieebenen zusammenfassen

## Fazit: Der Nutzen des Standortcockpits

Der Einsatz des Standortcockpits zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen in regionalen Gebietskörperschaften erlaubt es

- Einflussgrößen auf eine Problemstellung umfassend zu erheben. Die methodischen Vorgaben führen dabei zu den richtigen Fragestellungen.
- Entscheidungsprozesse bis zu einem gewissen Grade zu standardisieren und somit die Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen deutlich zu steigern.
- Entscheidungsprozesse methodisch zu unterstützen und damit deren Qualität erheblich zu verbessern. Ergebnisse werden sicherer und das Risiko von Fehlentscheidungen wird signifikant reduziert.

- methodisch unterstützt ein Maßnahmenpaket zur Beseitigung von Leistungsdefiziten zu entwickeln, das in Hinblick auf Ressourceneinsatz und zeitliche Wirksamkeit optimiert werden kann.
- über die Standardisierung der Datenerhebung und der Prozessabläufe die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu verbessern.
- über die Datenbankunterstützung Reihenuntersuchungen, wie Szenarioanalysen, Risikoanalysen, Zeitreihen zur Projektverfolgung und dgl. mehr durchzuführen.

## Anwendungsspektrum der *decisionMaker*® Methodik

Die *decisionMaker*® Methodik kann gleichermaßen zur Entscheidungsunterstützung in anderen Bereichen eingesetzt werden. Durchgeführte Untersuchungen liegen vor für folgende Problemstellungen (bei insgesamt 22 Branchen). Weitere Anwendungen befinden sich in der Vorbereitung:

<p><b>Politik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Industriepolitik Analysen</li> <li>→ Stadtmarketing</li> <li>→ Wahlforschungsanalysen</li> <li>→ Standortcockpit zur Steuerung regionaler Gesamtleistungen</li> </ul>	<p><b>Entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Marktgerechte Produktdefinitionen</li> <li>→ Kosten-Nutzen-Analysen</li> </ul>
<p><b>Unternehmensführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Balanced Score Card Auswertungen</li> <li>→ EFQM Analysen</li> <li>→ Benchmarking</li> <li>→ Risiko Analysen</li> <li>→ Preispolitik Analysen</li> <li>→ Sicherheitsanalysen</li> <li>→ Standortanalysen</li> <li>→ Geschäftsfeldbewertungen</li> <li>→ Projektmanagement Unterstützungen</li> </ul>	<p><b>Beschaffung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Beschaffungsentscheidungen</li> <li>→ Lieferantenbewertungen</li> <li>→ Supply-Chain-Analysen</li> </ul>
<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bestimmung von Markterfolgspotentialen</li> <li>→ Wettbewerbsanalysen</li> <li>→ Kundenzufriedenheitsanalysen</li> </ul>	<p><b>Controlling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Plausibilisierung von Geschäftsplänen</li> <li>→ Basel-II-orientiertes Kreditrating</li> <li>→ Unterstützung von Investitionsentscheidungen</li> <li>→ Optimierungen von Kennzahlensystemen</li> <li>→ Analyse von Instandhaltungsbudgetierungen</li> </ul>
<p><b>Vertrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bid-No-Bid-Analysen</li> <li>→ Kundenbewertungen</li> <li>→ Vertriebssteuerung</li> </ul>	<p><b>Personalwesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Unterstützung von Personalentscheidungen</li> </ul>
	<p><b>Branchenspezifische Anwendungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Netzeffizienzanalyse für Energieversorger.</li> <li>→ Erfolgspotenziale von Venture Kapital Investitionen</li> </ul>
	<p><b>Erläuterungen:</b>  <b>Rote Überschriften</b> = <i>decisionMaker</i>® Anwendungen  <b>Blaue Überschriften</b> = <i>KNA</i>® Anwendungen</p>

Das Konzept des Standortcockpits kann in einer leicht modifizierten Form auch auf viele Entscheidungsprobleme der hier aufgeführten Anwendungen übertragen werden (*KNA*® = „Kundennutzenanalyse“).