

Abbildung 1.11: Truckgears Preisentscheidung

zu investieren. Aber es wird auch deutlich, dass lediglich ein Rückgang der Verkaufszahlen um 650 Stück nötig wäre, um den Nutzen der Preissteigerung zu neutralisieren (Stufe 5). Was also tun? Ob eine Preiserhöhung zu einer Verringerung des Gesamtgewinns aus Verkaufserlösen oder (weniger bedrohlich) einem Rückgang der Verkaufszahlen führt, hängt ab von den Preisen der Konkurrenz, der Preissensibilität der Kunden (was Ökonomen als »Preiselastizität« bezeichnen) und davon, ob die Verkaufskanäle von Drittanbietern einen Teil der Preiserhöhung absorbieren, indem sie niedrigere Gewinnspannen akzeptieren, sowie von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen.

Das Unternehmen führte eine groß angelegte Telefonbefragung aktueller Kunden durch und kam zu folgendem Schluss:

- Das größte Kundensegment würde auf eine moderate Preiserhöhung nicht sensibel reagieren.
- Die Konkurrenzprodukte waren in etwa vergleichbar vom Preis her, aber völlig anders, was die funktionalen Eigenschaften betraf.
- Die Händler waren nicht bereit, ihre Gewinnmargen zu reduzieren, um die Preiserhöhung aufzufangen.

Das Unternehmen schätzte zudem ab, ob es dieselben Ergebnisse auch durch das Reduzieren der fixen Gemeinkosten erhalten konnte oder indem es die Ware selbst herstellte. Bei nur wenigen Kostenpositionen außer der geringen Anzahl von Mitarbeitern und Miete war der erste Punkt keine Option. Mit begrenzten liquiden Mitteln ergab eine Investition in extrem teure

Fertigungspressen samt Montage auch keinen Sinn (Stufe 3). Alles in allem war eine geringe Preissteigerung zur Wiederherstellung der Marge pro Stück das Risiko wert (Stufe 6 und 7).

Diese Art von Finanzbaum ist vor allem beim Lösen von Problemen nützlich, die monetäre Kompromisse alternativer Strategien beinhalten. Damit lassen sich nahezu alle Businessprobleme nachvollziehen. In den folgenden Kapiteln werden wir eine Reihe komplexerer Versionen vorstellen.

### Fallstudie 5: Soll Charles die Schulabgabe für die örtliche Schule unterstützen?

In Charles' ehemaliger Heimatstadt in Idaho werden die öffentlichen Schulen vor allem über Grundsteuern finanziert, die jedes Jahr als Prozentsatz des Eigentumswerts festgelegt werden, sowie über die staatliche Umsatzsteuer. Wenn eine regionale Schulbehörde größere strategische Investitionen tätigen muss, sucht sie mittels Abstimmung bei den Steuerzahlern Zustimmung für eine zusätzliche Gebühr, um eine für diesen Zweck reservierte Anleihe abzuzahlen. Gegen Ende der 2000er-Jahre beantragte das Blaine County School Board eine Anleihe in Höhe von mehr als 50 Millionen Dollar, um eine Vielzahl von Investitionen im ganzen Bezirk zu unterstützen. Mit einer Bevölkerungsgröße von nur 20.000 Menschen konnte die Abgabe die Hauseigentümer je nach Grundstücksgröße mehrere Tausend Dollar im Jahr kosten.

Als Steuerzahler und Bürger sind Menschen mit dieser Art von Entscheidung ständig konfrontiert – eine Abgabe, ein Volksentscheid oder einen Kandidaten unterstützen, der sich für eine neue Politik auf Bundesstaats- oder nationaler Ebene einsetzt. Diese Probleme wirken komplex und sind oft von parteipolitischen Debatten beeinflusst, statt von einfacher Problemlösung geprägt zu sein, die jeder von uns umsetzen kann.

Charles kannte die Medienberichte darüber, dass das zwölfjährige Schulsystem der Vereinigten Staaten weltweit im Vergleich hinterherhinkte, und war daher im Prinzip einverstanden mit zusätzlichen Abgaben, wenn sie die regionale Schulausbildung tatsächlich verbesserten. Aber er wollte wissen, ob diese Maßnahme wirklich dazu beitragen würde, die Ausbildungslücke zu schließen (Idaho rangierte bei den Testergebnissen der Schulen in der unteren Hälfte der US-Staaten), bevor er dafür stimmte.

Charles ist kein Experte für Bildungspolitik. Er begann mit einer einfachen Frage: »Was ist das zentrale Problem bei der Schulausbildung im Vergleich zu anderen Ländern und geht die vorgeschlagene Abgabe diese Probleme auch an (Stufe 1)?« Er wusste, dass die Vereinigten Staaten pro Schüler in den meisten Verwaltungsgebieten eine Menge investierten, weltweit mit am meisten, und er kannte die Gesamtergebnisse, bei denen das Land im Vergleich zu anderen im Mittelfeld lag. Also, fragte er, lag das Problem bei

- der finanziellen Förderung je Schüler?
- dem Intelligenzquotienten oder demografischen Gründen?
- Lehrern und Schulen?

Seine Recherche zeigte, dass die Antwort größtenteils bei den Lehrern und Schulen zu finden war. Keinerlei Daten legten nahe, dass der finanzielle Aufwand pro Schüler (in den USA höher als in den meisten anderen Ländern) oder die IQ-Level der Schüler (vergleichbar mit anderen Ländern) der Grund für deren schlechtes Abschneiden waren (Stufe 3). Eine Studie nach der anderen zeigte, dass das Abschneiden der Schüler bei internationalen Tests stark variierte – und am besten erklärt wurde dies durch Eigenschaften der Lehrer und der Schulumgebung.

Daraufhin recherchierte Charles, welche Faktoren bei den Lehrern und Schulen den größten Einfluss auf die Ergebnisse der Schüler hatten, und fand vier, die in etwa gleich gewichtet sind:

- Anzahl der Lehrer und Klassenstärke,
- Qualität der Lehrer (Ausbildung, Erfahrung, Weiterbildung) und Vergütung,
- Schulumgebung und -ausstattung,
- Technologie.

Als Nächstes stellte er den Umfang dagegen, in dem die vorgeschlagene Finanzierung etwas gegen diese Faktoren tun würde. Es stellte sich heraus, dass die Gelder vorrangig für saubere Energien und Schulausstattung gedacht waren, Faktoren mit weniger Einfluss. Für die anderen, wichtigen Punkte wie die Einstellung von mehr Lehrern, deren Bezahlung und Weiterbildung war nur wenig eingeplant (Stufe 5). Charles entschied, auf dieser Grundlage den Antrag nicht zu unterstützen. Abbildung 1.12 zeigt, wie seine Analyse in einem Entscheidungsbaum-Format aussieht.

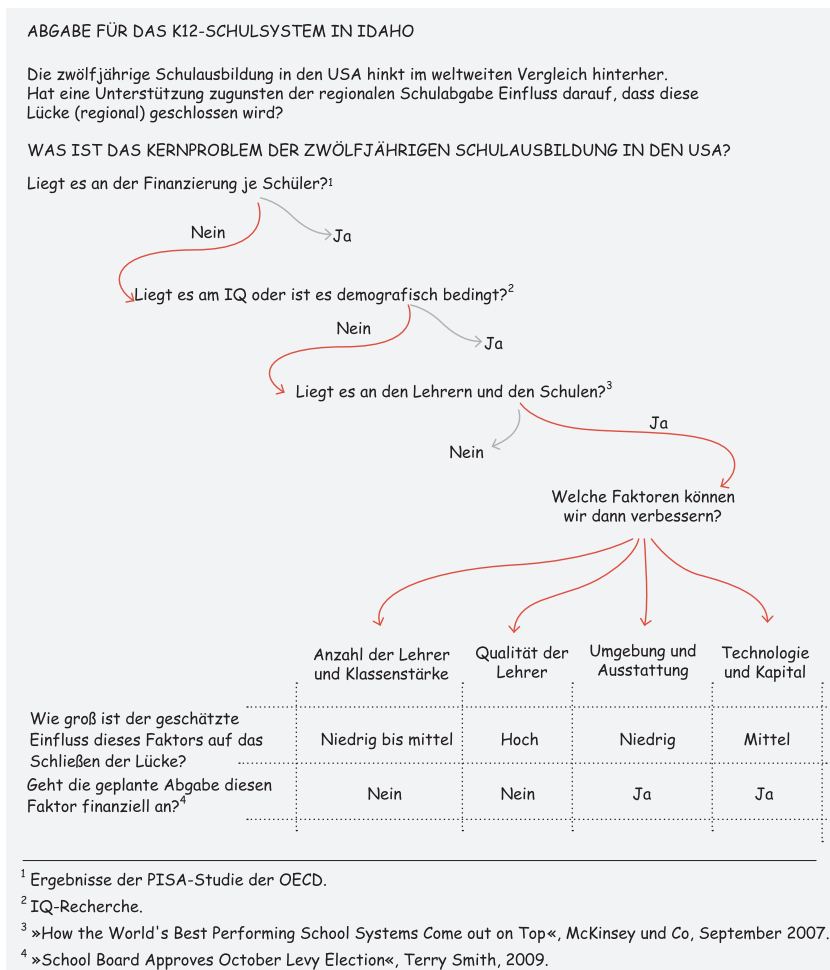


Abbildung 1.12: Abgabe für das K12-Schulsystem in Idaho

Die Analyse veranschaulicht eine zuverlässige Problemlösung für ein politisches Problem auf gesellschaftlicher Ebene: Sie greift ein reales Problem auf, formuliert eine Frage, gefolgt von einer Reihe weiterer Fragen, und dient als Wegweiser für die Recherche und Analyse. Charles sammelte Fakten über die Ausbildungsleistung und die Details bezüglich der geplanten Finanzierung. Es kostete ihn nur wenige Stunden an Strukturierung und Online-Recherche und half ihm, von einer emotionalen Entscheidung (»Ausbildung ist mir wichtig und ich bin besorgt über die Leistung der örtlichen Schulen«) zu einer rationalen (»Ich kann diese Abgabe nicht unterstützen, so wie sie eingesetzt werden soll«) überzugehen (Stufen 6 und 7).

Beim dritten Anlauf für eine solche Abgabe enthielt der Plan die Finanzierung frühkindlicher Bildung und Lehrerausbildung – und erhielt bei der Abstimmung eine Mehrheit.

Im folgenden Kapitel werden wir uns jede der sieben Stufen des Bulletproof-Problemlösungszyklus detailliert ansehen, komplexere Probleme vorstellen und differenzierte Vorgehensweisen, um diese zu lösen.

## KAPITEL 1: ERKENNTNISSE ZUM MITNEHMEN

- Gute Problemlösung ist ein Prozess, keine rasche Kopfrechenaufgabe oder nur eine logische Schlussfolgerung. Sie lässt sich auch auf sehr komplexe Probleme anwenden, zum Beispiel auf die Frage, wo man auf dieser Welt neue Fabriken errichten soll, wie Charles es bei seinem Praktikum bei Canon erleben durfte.
- Der Bulletproof-Problemlösungsprozess, den wir in diesem Buch aufzeigen, ist ein siebenstufiger Zyklus, den Sie durcharbeiten. Jede Stufe ist dabei wichtig und viele Fehler resultieren aus dem Überspringen von Stufen.
- Der wichtigste Schritt besteht darin, das Problem auf logische Weise in Bestandteile zu zerlegen, sodass Sie die wichtigsten Analysen abgrenzen können. Logikbäume sind unser vorrangiges Arbeitswerkzeug, denn sie erleichtern es, die Struktur eines Problems zu erkennen.
- Das Priorisieren von Analysen ist unerlässlich, damit Sie nicht an Teilen des Problems arbeiten, die nicht besonders viel zu Ihrer Lösung beitragen – wir nennen das »sich auf dem entscheidenden Pfad befinden«.
- Ein klar definierter Arbeitsplan ist nötig, um die Analyse samt Zeitrahmen für die Umsetzung den Teammitgliedern zuzuordnen. (In diesem Kapitel war noch keine große Arbeitsplanung nötig, da es sich um einfache Probleme handelte.)
- Wie Sie die Analyse angehen – mit einfachen oder mit aufwendigeren Werkzeugen –, ist wichtig für den Problemlösungsprozess. Wir beginnen stets mit einfachen Schätzungen und Heuristiken oder Faustregeln.
- Die Problemlösung ist erst abgeschlossen, wenn Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse zusammenführen und eine überzeugende Geschichte erzählen können, die jemanden zum Handeln motiviert.
- Wir nutzen für unterschiedliche Probleme unterschiedliche Arten von Logikbäumen. In diesem Kapitel haben wir mathematisch vollständige deduktive Logikbäume für Businessprobleme gezeigt, gewichtete Faktorenanalysen für das Treffen von Entscheidungen sowie Entscheidungsbäume, um komplexe Entscheidungen zu fällen.

## ■ PROBLEMBEISPIELE ZUM AUSPROBIEREN

1. **Persönlich:** Erstellen Sie einen Logikbaum für die Entscheidung, ob Sie den Job wechseln sollten – probieren Sie es mit einem Entscheidungsbaum oder einem faktorgewichteten Baum (wie bei Fallstudie 3, »Wohin soll ich umziehen?«, aber mit Jobeigenschaften, die Ihnen wichtig sind). Oder versuchen Sie es im Hinblick auf ein neues Haus oder Apartment mit gewichteten Eigenschaften, auf die Sie achten würden, und vergleichen Sie diese mit Angeboten in Ihrer Nähe.
2. **Business:** Entwerfen Sie den Baum zum Gewinnhebel für Ihr Business oder Sozialunternehmen bis zur dritten Verästelung.
3. **Gesellschaftlich:** Zeichnen Sie einen Logikbaum für Großbritanniens Entscheidung, ob es aus der Europäischen Union austreten soll oder nicht – also die Brexit-Entscheidung.

