

Second Opinion bei strategischen Entscheidungen

von Andreas Feichter und Patrick Schwarzl

In Zeiten der Krise gilt es, das bestehende Geschäft abzusichern, teilweise auch zu retten. Andererseits stellt gerade die Krise auch die Möglichkeit für einen radikalen Wandel da, der Innovationen wieder begünstigt.

Häufig prallen im Zusammenhang mit Innovationen zwei Welten aufeinander. Auf der einen Seite sind es die Visionäre bzw. Optimisten und auf der anderen steht die kritische Finanzfunktion, die oft als Bewahrer und Pessimist wahrgenommen wird. Das Ergebnis ist ein langwieriger Diskussionsprozess, der für keine der beiden Seiten angenehm ist und das Unternehmen auch an Innovationskraft kosten kann. Natürlich sind die langfristigen Konsequenzen und die verbundenen Risiken nicht zu unterschätzen, allerdings ist eine rasche Entscheidungsfindung hier dringend zu empfehlen.

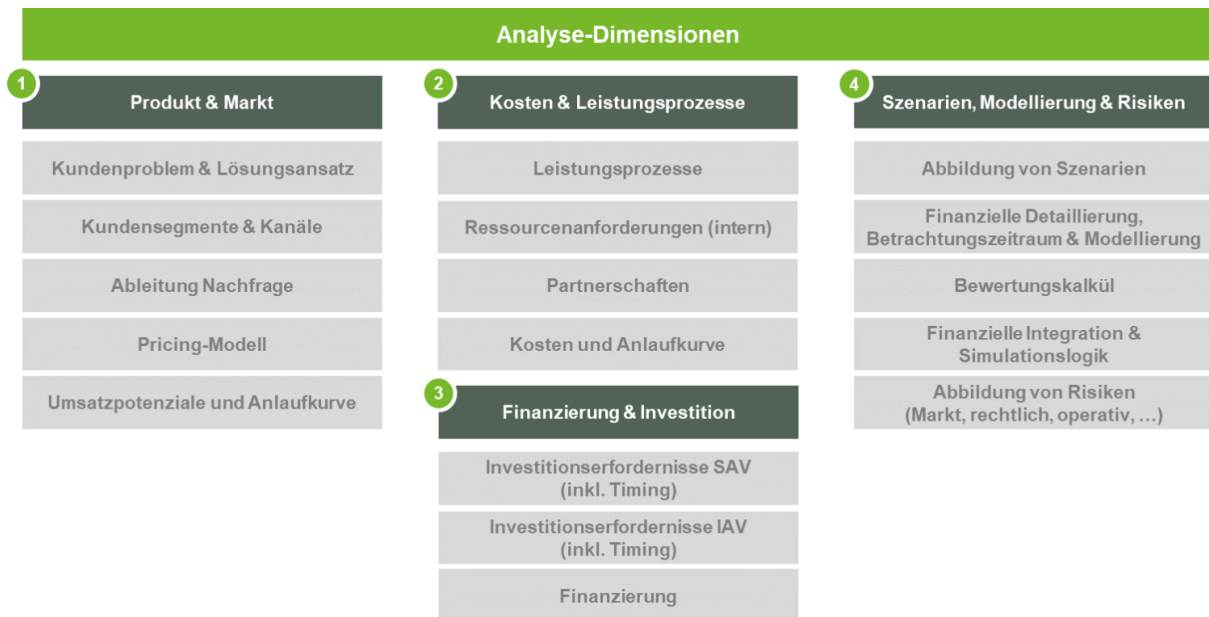
Einige Unternehmen haben sich in der Vergangenheit dazu entschieden, die Einschätzung von Innovationen, durch eine unabhängige, kritische Instanz vornehmen zu lassen, die eine strukturierte, neutral aufbereitete Entscheidungsgrundlage liefern kann. Diese Entscheidungsgrundlage wird final mit „beiden Interessensgruppen“ abgestimmt und als gemeinsame Sicht zur Entscheidungsfindung genutzt.

Der folgende Beitrag zeigt, welche Elemente zu beachten sind und wie rasch eine adäquate Entscheidungsgrundlage erstellt werden kann.

Klare Definition der Analyse-Dimensionen

Für eine objektive Bewertung des Business Cases werden vorab klar abgrenzbare Themenbereiche definiert, die anhand mehrerer Dimensionen konkret beleuchtet werden:

- Produkt & Markt
- Kosten & Leistungsprozesse
- Finanzierung & Investition
- Szenarien, Modellierung & Risiken



Jede der Dimensionen wird für sich allein sowie in Summe evaluiert. Dadurch können rasch kritische Themenfelder bzw. ein etwaiger Nachschärfungsbedarf identifiziert werden. Daneben bildet die Nutzung eines standardisierten Sets eine effiziente Herangehensweise und steigert die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Optionen.

1. Produkt & Markt

Analyse ob und in welcher Form das zukünftige Produkt / Dienstleistung vom Kunden überhaupt nachgefragt wird. Dabei wird nicht nur die Qualität eines bereitgestellten Lösungsansatzes bewertet, sondern auch inwieweit ein Alleinstellungsmerkmal (USP) gegenüber alternativen Anbietern sichergestellt werden kann.

Ebenso wichtig ist die Bewertung der möglichen Kundensegmente und über welche Vertriebskanäle diese erreicht werden können. Auf Basis dieser Optionen erfolgt eine konkrete Ableitung der möglichen Nachfrage, bei der besonders auf die zeitliche Entwicklung im Sinne einer realistischen Hochlaufkurve geachtet wird. Durch Prüfung und Ergänzung von marktfähigen Pricing-Annahmen kann somit das Umsatzpotenzial abgeleitet werden.

2. Kosten & Leistungsprozesse

Die Prüfung der Leistungsprozesse erfolgt in zwei Schritten. Zuerst werden die inhaltlichen und prozessualen Anforderungen konkret abgeleitet. Kritische Bottlenecks, notwendige

Ressourcen, oder erfolgsentscheidende Partnerschaften / Kooperationen werden identifiziert.

Im zweiten Schritt erfolgt die quantitative Bewertung, um die anfallenden Kosten zu ermitteln und über den Zeitverlauf abzubilden. Mögliche Synergieannahmen werden sowohl im Sinne ihrer inhaltlichen Umsetzbarkeit als auch in ihrer finanziellen Höhe geprüft und berücksichtigt.

3. Finanzierung & Investition

Für eine bestmögliche finanzielle Bewertung des Cases ist die richtige Quantifizierung von Investitionsbedarfen notwendig. Höhe und Zeitpunkte werden inhaltlich geprüft und mit den inhaltlichen Annahmen quer-gecheckt.

Abhängig vom Reifegrad und der finanziellen Ausgangssituation der bestehenden Organisation werden ebenfalls Form, Herkunft und Kosten der notwendigen Finanzierung bewertet.

4. Szenarien, Modellierung & Risiken

Alle getroffenen Annahmen münden letztendlich in einer gesamthaften Business Case Rechnung, auf deren Basis die wirtschaftliche Beurteilung erfolgt. Dabei werden auf einem sinnvollen Betrachtungszeitraum sowohl jährliche Ergebniskennzahlen als auch eine Kapitalwert-Bewertung abgebildet.

Losgelöst davon, ob diese rechnerische Modellierung in MS Excel oder anderen Simulationslösungen erfolgt, sollten gewisse Qualitätsstandards berücksichtigt werden:

- Möglichst einfacher, nachvollziehbarer Aufbau
- Einfache Adaptionen-/Erweiterungsmöglichkeiten
- Szenarienfähigkeit und paralleler Vergleich unterschiedlicher Annahmen
- Abbilden von Sensitivitäten zur Quantifizierung von Chancen und Risiken

Durch eine aktive Diskussion des dahinterliegenden Mengengerüsts und der Durchführung von Stresstests wird der Business Case intensiv gechallengt. Auf Basis der Ergebnisse lassen sich konkrete Schwachstellen identifizieren und eine finale Bewertung ableiten.

Second Opinion Tests und der Vorteil der unvoreingenommenen Meinung

Das Hinzuziehen von neutralen Experten, die den unterschiedlichen Meinungen Gehör verschaffen und ihre eigenen Empfehlungen einbringen, ermöglicht in der Regel eine neue Perspektive und eine rasche Bereitstellung einer qualitativ hochwertigen Entscheidungsgrundlage.

Die Erfahrung zeigt: je besser unabhängig gechallengt wird, desto besser wird die Qualität der Entscheidungsgrundlage und desto höher ist die Akzeptanz von allen Beteiligten.