

**Masterarbeit**

**BEWERTUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON  
UNTERNEHMEN ALS BASIS FÜR STRATEGISCHE  
ENTSCHEIDUNGEN**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**DI Dietmar Klonner, BSc.**

2010318033

betreut und begutachtet von

Dr. Thomas Winkler

Graz, am 16.02.2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Dietmar Klonner", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

## EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and appears to be a cursive name.

Unterschrift

## DANKSAGUNG

Nach dem Abschluss meines Studiums an der Technischen Universität Graz und den darauffolgenden spannenden beruflichen Stationen wurde mir bewusst, dass es sehr förderlich ist, seinen Horizont zu erweitern und andere Verfahren kennenzulernen, um Probleme zielführend zu lösen und Neues zu schaffen. Aus diesem Grund habe ich das Studium *Innovationsmanagement* gewählt, um mir neues Wissen anzueignen und meine berufliche Zukunft freier gestalten zu können.

Zuerst bedanke ich mich herzlich bei meinem Masterarbeits-Betreuer Dr. Thomas Winkler, der mir stets mit konstruktivem Rat zur Seite gestanden ist. Zudem möchte ich dem gesamten Lehr- und Office-Personal des Studiengangs Innovationsmanagement danken. Sie haben es in sehr herausfordernden Zeiten geschafft, die Lehrveranstaltungen auch im Onlineformat perfekt zu organisieren und abzuhalten. Die sehr familiäre Atmosphäre in diesem Studiengang hat mich zusätzlich positiv beeinflusst.

Ein berufsbegleitendes Studium ist nicht nur persönlich eine Herausforderung, sondern verlangt auch nach dem Verständnis und Entbehrungen der Partnerin, von Familie und Freunden. Ich möchte mich an dieser Stelle für das Verständnis und den Rückhalt meiner Frau bedanken, die mich während der Studienzeit stets motiviert und die reduzierte gemeinsame Zeit, in dem Wissen, dass mich dieses Studium glücklich macht, akzeptiert hat.

Mein Dank gebührt auch meinen Eltern, Schwiegereltern und Geschwistern, die ich durch die verplanten Wochenenden seltener gesehen habe, und obwohl die gemeinsame Zeit rar war, begleiten sie mich dennoch stets mit regem Interesse auf meinem Weg.

## KURZFASSUNG

Diese Arbeit befasst sich mit unterschiedlichen Verfahren und Herangehensweisen, Unternehmen zu bewerten, und hat als Ziel, eine innovative Methode zu entwickeln, mit der die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen evaluiert werden kann. Unternehmen sind mit einer sich ständig wandelnden Umwelt, wechselnden Marktbedingungen, geopolitischen Wechselwirkungen oder der Änderung von Mitarbeiter\*innen- bzw. Kund\*innenbedürfnissen konfrontiert. Um diesen und anderen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor die unternehmerische Innovationskraft, da hierdurch Kund\*innenbedürfnisse befriedigt, neue Märkte erschlossen, bestehende Geschäftsmodelle optimiert oder revolutionäre Produkte bzw. effektivere Prozesse entwickelt werden können.

Im Theorieteil wird zunächst das Verständnis von *Wert* betrachtet, wobei sich der Ertragswert eines Unternehmens als wesentlich in der Unternehmensbewertung manifestiert. Neben typischen Anlässen der Unternehmensbewertung, wie Unternehmensverkäufe oder Kreditprüfungen, erfolgt eine Betrachtung der in der Betriebswirtschaftslehre angewandten Bewertungsverfahren. Hier zeigt sich, dass das *Discounted Cash Flow-Verfahren* in 95% der Bewertungsfälle Anwendung findet. Die weitere Betrachtung von Bewertungsmethoden zur Analyse der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens bzw. zur Bewertung des Anteils von immateriellem Vermögen am Geschäftserfolg zeigt, dass diese Ansätze geeignet für eine Momentaufnahme sind, jedoch keine definitive Aussage zur Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens liefern. Sie dienen vielmehr dem Aufzeigen von Handlungsfeldern, Stärken bzw. Schwächen, um die Unternehmensstrategie erfolgreich zu implementieren bzw. das immaterielle Vermögen zu stärken.

Auf Basis der Analyse diverser Ansätze zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wird ein Lastenheft formuliert, in dem die Faktoren für erfolgreiche und zukunftsfähige Unternehmen zusammengefasst sind und welches die Basis für die Entwicklung des der Arbeit zugrunde liegenden Bewertungsmodells, dem *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit*, ist. Das entwickelte Modell wird schließlich im Zuge der Auswertung von sechs Expert\*innen-Interviews optimiert und die Anwendung exemplarisch demonstriert.

Das finale Modell beinhaltet acht Kategorien (*Finanzkraft, Organisation, Kultur & Werte, Technologie, Prozesse, Belegschaft, Führung, Netzwerke*) mit insgesamt 32 Faktoren der Zukunftsfähigkeit, welche von Unternehmen berücksichtigt werden sollten, um zukünftigen Erfolg zu gewährleisten und am Markt langfristig zu bestehen. Die Evaluierung der Ausprägung der Modellfaktoren in einem Unternehmen folgt einem *Bottom-Up* Ansatz. Es werden also verschiedene Hierarchieebenen in einem Unternehmen befragt, um ein möglichst akkurates Ergebnis zu erhalten, indem die Meinung von der breiten Belegschaft bis zum Unternehmensmanagement abgefragt wird. Zielgruppe für die Ergebnisse einer Bewertung mit diesem Modell ist das obere Management von Unternehmen, ab ca. 30 Mitarbeiter\*innen, und Investor\*innen bzw. Lieferant\*innen, für welche das Bewertungsergebnis ebenso von Interesse sein kann.

## ABSTRACT

This thesis deals with different procedures and approaches to evaluate companies and aims to develop an innovative method with which the future viability of companies can be evaluated. The connection to the study of *Innovation Management* opens up due to the fact that companies are confronted with a constantly changing environment, changing market conditions, geopolitical interactions or changes in employee or customer needs. In order to successfully meet these diverse challenges, innovation is an essential success factor, as it can satisfy customer needs, open up new markets, optimise existing business models or develop revolutionary products or more effective processes.

In the theoretical part, the understanding of *value* is first considered, whereby the capitalised earnings value of a company manifests itself as essential in company valuation. In addition to typical occasions for company valuation, such as company sales or credit checks, the valuation methods used in business administration are examined. This shows that the *discounted cash flow-method* is used in 95% of valuation cases. Further consideration of valuation methods for analysing the strategic orientation of a company or evaluating the share of intangible assets in business success shows that these approaches are suitable for a snapshot but do not provide a definitive statement on the future viability of a company. They serve to identify areas for action, strengths and weaknesses in order to successfully implement the corporate strategy and strengthen intangible assets.

The research on approaches to assess the sustainability of companies has shown that there are very interesting approaches in this area. Based on the analysis of these approaches, a specification is formulated in which the factors for successful and sustainable companies are summarised and which is the basis for the development of the evaluation model, the *Zone Barometer of Sustainability*. The developed model is optimised in the course of the evaluation of six expert interviews and the application is demonstrated exemplarily.

The final model contains eight categories (*Financial Strength, Organisation, Culture & Values, Technology, Processes, Workforce, Leadership, Networks*) with a total of 32 factors of future viability, which should be taken into account by companies to ensure future readiness and to survive in the market. The evaluation of the model factors in a company follows a *bottom-up* approach. In other words, different hierarchical levels in a company should be surveyed in order to obtain the most accurate result possible by asking the opinion of the broad workforce up to the company management. The target group for the results of an evaluation with this model is the upper management of companies, from approx. 30 employees and investors or suppliers, for whom the evaluation result can also be of interest.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Motivation und Zielsetzung .....	1
2	Zweck der Unternehmensbewertung .....	3
2.1	Definition von Wert .....	3
2.1.1	Gebrauchswert.....	4
2.1.2	Tauschwert .....	4
2.1.3	Ertragswert.....	4
2.1.4	Die Generierung von Wert .....	5
2.2	Anlässe der Unternehmensbewertung .....	5
3	Bewertung von Unternehmen .....	9
3.1	Anforderungen an die Unternehmensbewertung.....	9
3.2	Klassische Bewertungsmodelle und Verfahren .....	9
3.2.1	Gesamtbewertungsverfahren .....	11
3.2.1.1	Ertragswertverfahren .....	12
3.2.1.2	Discounted Cash Flow (DCF) Verfahren .....	15
3.2.2	Vergleichsverfahren .....	19
3.2.2.1	Comparative Company Approach (CCA) .....	21
3.2.2.2	Verfahren auf Basis von Erfahrungssätzen .....	22
3.2.3	Einzelbewertungsverfahren .....	22
3.2.3.1	Substanzwertverfahren.....	22
3.2.3.2	Liquidationswertverfahren .....	23
3.2.4	Mischverfahren .....	24
3.2.4.1	Mittelwertverfahren .....	24
3.2.4.2	Übergewinnverfahren .....	25
3.2.5	Übersicht der Bewertungsparameter gängiger Verfahren .....	26
3.2.6	Fazit zu den klassischen Verfahren der Wertermittlung .....	28
3.3	Alternative Bewertungsmethoden von Unternehmen .....	29
3.3.1	Balanced Scorecard .....	30
3.3.2	Strategy Map.....	31
3.3.3	Wissensbilanz .....	33
3.3.4	Fazit zu den alternativen Bewertungsmethoden .....	36
4	Unternehmenserfolg und Zukunftsfähigkeit .....	38
4.1	Definition von Unternehmenserfolg und Zukunftsfähigkeit.....	38
4.1.1	Unternehmenserfolg .....	38
4.1.2	Zukunftsfähigkeit.....	39
4.2	Faktoren der Zukunftsfähigkeit .....	39
5	Bewertung der Zukunftsfähigkeit.....	44
5.1	Der Zukunftsfähigkeitsindex™ .....	44
5.2	Future Readiness Index.....	46
5.3	Das Fünf Kategorien Modell .....	48

5.4	Narrative and Numbers Ansatz.....	50
5.5	Fazit zu den identifizierten Bewertungsmethoden der Zukunftsfähigkeit .....	53
5.6	Das Lastenheft der Zukunftsfähigkeit .....	54
6	Modellentwicklung .....	57
6.1	Die Ausgangsbasis der Modellentwicklung .....	57
6.1.1	Das 7S-Modell des Unternehmenserfolgs .....	57
6.2	Entwicklung des Bewertungsmodells für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen .....	59
6.2.1	Das Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit.....	63
7	Anwendung des Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit.....	65
7.1	Vorgehensweise bei der Bewertung .....	65
7.1.1	Evaluierung der Ausprägung der Zukunftsfähigkeitsfaktoren.....	65
7.2	Exemplarische Anwendung des Modells .....	68
8	Evaluierung des Modells .....	72
8.1	Expert*innen-Interviews .....	72
8.1.1	Interviewfragebogen .....	72
8.1.2	Interviewpartner*innen.....	73
8.2	Ergebnisse der Expert*innen-Interviews .....	73
8.2.1	Auswertung des Themenbereichs <i>Modell Kategorien</i> .....	74
8.2.2	Auswertung des Themenbereichs „Faktoren der Zukunftsfähigkeit“ .....	76
8.2.2.1	Kategorie „Organisation“ .....	76
8.2.2.2	Kategorie <i>Prozesse</i> .....	78
8.2.2.3	Kategorie <i>Technologie</i> .....	79
8.2.2.4	Kategorie <i>Netzwerke</i> .....	81
8.2.2.5	Kategorie <i>Belegschaft</i> .....	82
8.2.2.6	Kategorie <i>Führung</i> .....	83
8.2.2.7	Kategorie <i>Kultur &amp; Werte</i> .....	85
8.2.3	Auswertung des Themenbereichs <i>Zielgruppe</i> .....	86
8.2.4	Auswertung des Themenbereichs <i>Feedback zum Modell</i> .....	87
8.2.5	Auswertung des Themenbereichs <i>Allgemeines Feedback</i> .....	88
8.3	Anpassung des entwickelten Modells.....	89
8.3.1	Kategorien und Faktoren der Zukunftsfähigkeit.....	89
8.3.1.1	Anpassung der Modellparameter und des Modells .....	92
8.3.2	Anwendung des angepassten Modells .....	94
8.3.2.1	Zielgruppe und Informationsträger*innen .....	94
8.3.2.2	Praktische Durchführung der Bewertung .....	95
9	Fazit und Zusammenfassung .....	98
	Literaturverzeichnis .....	100
	Abbildungsverzeichnis.....	104
	Tabellenverzeichnis.....	105
	Abkürzungsverzeichnis.....	106
	Anhang 1: Werttheorien.....	108
	Objektive Werttheorie .....	108

Subjektive Werttheorie.....	108
Funktionale Werttheorie .....	109
Fazit zu den Werttheorien .....	109
Anhang 2: Transkripte der Expert*innen-Interviews.....	111
Interview Transkript - Interviewpartner*in A .....	111
Interview Transkript - Interviewpartner*in B .....	125
Interview Transkript - Interviewpartner*in C .....	134
Interview Transkript – Interviewpartner*in D .....	145
Interview Transkript – Interviewpartner*in E.....	151
Interview Transkript – Interviewpartner*in F.....	166

# 1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG

Die vorherrschende Dynamik der heutigen Zeit wird noch von vielen Unternehmen unterschätzt. Angesichts des rasanten technologischen Fortschritts und der voranschreitenden Digitalisierung wird es zunehmend wichtiger für Unternehmen, robust und zukunftsfähig positioniert zu sein. Für Unternehmer\*innen oder Führungskräfte ist es in der modernen VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) nur bedingt abschätzbar, wie sich der Markt in den nächsten Jahren verändert, wie technologischer Fortschritt Produkte beeinflusst, welche neuen Wettbewerber\*innen im Markt auftreten und wie diese Einflüsse unter Umständen das Geschäftsmodell eines Unternehmens gefährden. Dies legt den Schluss nahe, dass die reine Betrachtung von finanziellen Kennzahlen oder lediglich die Kenntnis der Marktpositionierung eines Unternehmens unzureichend sind, um eine Aussage über die Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu treffen.<sup>1</sup> Doch welche Faktoren lassen Rückschlüsse auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu und wie bezieht man diese in die Bewertung von Unternehmen ein, um eine substantielle Aussage treffen zu können? Welche Rolle spielt hierbei das immaterielle Vermögen von Unternehmen, dessen Anteil in den letzten 35 Jahren stetig zugenommen hat und 2018 über 80% der Marktkapitalisierung der Standard & Poor's 500 (S&P 500) Aktienindex notierten Unternehmen betragen hat?<sup>2</sup>

Laut Fachliteratur gibt es diverse Möglichkeiten Unternehmen zu bewerten und das Ergebnis als Grundlage für strategische Entscheidungen, Investments oder Kreditvergaben heranzuziehen. Die in der Literatur anzufindenden klassischen Methoden zur Bewertung von Unternehmen beruhen auf der Analyse von finanztechnischen und marktspezifischen Kennzahlen. Zusätzliche Faktoren wie zum Beispiel Mitarbeiter\*innenzufriedenheit, Innovationsstärke oder auch Veränderungen innerhalb der Kund\*innenbedürfnisse finden in diesen Bewertungsmodellen zumeist keine Beachtung.<sup>3</sup> Bewertungsmethoden zur Kategorisierung der Einflusskräfte auf ein Unternehmen und dessen Wettbewerbsposition am Markt zur Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen und zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils, wie u.a. das Modell der Five Forces von Michael E. Porter, sind in der Literatur ebenfalls bekannt und finden in der Strategiearbeit, jedoch nicht in der klassischen Unternehmensbewertung Anwendung.<sup>4</sup>

Aus den obigen Aussagen formuliert sich das Untersuchungsinteresse dieser Arbeit: Es beruht auf der Frage, welche Parameter für die klassischen Modelle der Unternehmensbewertung herangezogen werden und ob alternative Faktoren wie das immaterielle Vermögen (z.B.: Mitarbeiter\*innen-Qualifikation, Unternehmensprozesse oder Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit) in diesen Modellen Berücksichtigung finden. Des Weiteren sollen Bewertungsmethoden, welche zur Unternehmensanalyse und strategischen Maßnahmenableitung Verwendung finden, analysiert werden, um ein ganzheitliches Bild der Bewertungsmethoden zu erhalten. Darauf aufbauen soll in dieser Arbeit geklärt werden, wie der Begriff „Zukunftsfähigkeit“ zu definieren ist und welche Ansätze es hinsichtlich der Evaluierung der

---

<sup>1</sup> Vgl. Weber/Berendt (2017), S. 7–8.

<sup>2</sup> Vgl. Ponczek (2020), Onlinequelle [21.10.2020].

<sup>3</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 51 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Porter (1998), 4 ff.

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in der Literatur bereits gibt. Schlussendlich ist das Ziel, einen Modellansatz zu formulieren, welcher es ermöglicht, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu bewerten, notwendige Handlungsfelder bzw. fehlende Erfolgsfaktoren der Zukunftsfähigkeit aufzuzeigen und somit eine innovative Entscheidungsmöglichkeit für Unternehmer\*innen, Investor\*innen oder Berater\*innen darzustellen.

Kapitel 2 widmet sich zunächst dem eigentlichen Zweck der Unternehmensbewertung, um zum einen ein Verständnis für den Begriff *Wert* zu schaffen und zum anderen typische Anlässe der Unternehmensbewertung darzulegen. Die Anforderungen an die Unternehmensbewertung und die in der Praxis verwendeten klassischen Verfahren zur Ermittlung eines finanziellen Unternehmenswerts werden in Kapitel 3 diskutiert. Des Weiteren werden neben den klassischen Modellen auch alternative Bewertungsmethoden von Unternehmen analysiert, die sich auf die strategische Unternehmensanalyse und das immaterielle Erbe fokussieren. Durch die Betrachtungen in den Kapiteln 2 und 3 sollen die wichtigsten Aspekte der finanziellen und strategischen Unternehmensbewertung aufgezeigt werden, um dieses Wissen in den weiteren Ausführungen zum Unternehmenserfolg und zur Zukunftsfähigkeit in Kapitel 4 zu nutzen. Faktoren, die für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen essenziell sind, werden anhand von Literaturrecherche identifiziert. Die weiterführende Recherche in Kapitel 5 hat zum Ziel bestehende Bewertungsansätze, die sich mit der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen auseinandersetzen, zu analysieren und anhand der verwendeten Modellparameter ein umfassendes Lastenheft, welches die identifizierten Erfolgsfaktoren zusammenfasst und deren Berücksichtigung in bekannten Bewertungsansätzen aufzeigt (siehe Tabelle 8), zu erstellen. Das Lastenheft bildet das Fundament für die Modellentwicklung in Kapitel 6, in dem zunächst die Ausgangsbasis der Entwicklung erläutert wird und ein neuer, innovativer Ansatz zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen geschaffen wird. In weiterer Folge wird in Kapitel 7 näher auf die Anwendungsweise des formulierten Modells und die Gewichtung bzw. Bewertung der Modellparameter eingegangen. Um das entwickelte Modell zu evaluieren, wird dieses in Expert\*innen-Interviews einer eingehenden Prüfung unterzogen. So soll zum einen die Stichhaltigkeit der eingeflossenen Faktoren bzw. der Aufbau des gesamten Modells bewertet werden und zum anderen soll durch die Meinung der Expert\*innen, das Modell eine Anpassung erfahren (siehe Kapitel 8). In Kapitel 9 findet sich eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse sowie ein Fazit zur weiteren Entwicklung und Verwendung des Zonen-Barometers der Zukunftsfähigkeit.

## 2 ZWECK DER UNTERNEHMENSBEWERTUNG

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der Analyse der Ausgangssituation. Unterkapitel 2.1 behandelt hierbei die Definition von Wert und soll somit ein Verständnis dafür schaffen, wie Unternehmen Wert generieren. In Abschnitt 2.2 werden die typischen Anlässe der Unternehmensbewertung aufgezeigt. Zusätzlich finden sich in Anhang 1 die existierenden Werttheorien als weiterführende Information.

### 2.1 Definition von Wert

Im Grunde genommen ist das Leitprinzip der unternehmerischen Wertschöpfung und somit die Generierung von Wert relativ simpel: Unternehmen, die wachsen und eine Kapitalrendite erwirtschaften, welche ihre Kapitalkosten übersteigt, schaffen Wert. Dieses Konzept beweist seine Gültigkeit seit dem Jahr 1890, als es von Alfred Marshall erstmals formuliert wurde.<sup>5</sup>

Der Begriff *Wert* wird in allen Zweigen der Wissenschaften verwendet, wenngleich in der klassischen Betriebswirtschaftslehre der Ausdruck *Bewertung* präferiert wird. Die gängige Literatur schreibt, dass die Bestimmung des ökonomischen Wertes als rationale Feststellung von definierten Subjekt-Objekt-Beziehungen verstanden werden kann, welche bei Kenntnis der notwendigen Daten quantifiziert werden können. Dieser ökonomische Wert ist das Resultat aus zwei essenziellen Grundbestandteilen des Wirtschaftens:<sup>6</sup>

- 1) Unbegrenztheit menschlicher Bedürfnisse
- 2) Knappheit von Gütern, die zur Befriedigung von Bedürfnissen zur Verfügung stehen

Um die theoretischen Ausführungen zu komplettieren und eine praxisnahe Sichtweise auf den Begriff *Wert* zu ermöglichen, werden in Tabelle 1 vier Definitionen von Standard-Machern im Bereich der Unternehmensbewertung angeführt.

Tabelle 1: Definitionen des Begriffes *Wert*

Standard	Definition
International Financial Reporting Standards (IFRS) <b>Fair Value</b>	„Der Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswerts erzielt oder für die Übertragung einer Verbindlichkeit zwischen Marktteilnehmer am Bewertungsstichtag gezahlt würde.“ <sup>7</sup>
Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) <b>Wert eines Unternehmens</b>	„Der Wert eines Unternehmens bestimmt sich unter der Voraussetzung ausschließlich finanzieller Ziele durch den Barwert der mit dem Eigentum an dem Unternehmen verbundenen Nettozuflüsse an die Unternehmenseigner (Nettoeinnahmen als Saldo von Ausschüttungen bzw. Entnahmen, Kapitalrückzahlungen und Einlagen). [...]“

<sup>5</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Peemöller (2019a), S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. Alibhai (2018), S. 87.

Standard	Definition
Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) <b>Wert eines Unternehmens</b>	Demnach wird der Wert des Unternehmens allein aus seiner Ertragskraft, d.h. seiner Eigenschaft, finanzielle Überschüsse für die Unternehmenseigner*innen zu erwirtschaften, abgeleitet. <sup>8</sup>
Bewertungsgesetz (BewG) <b>Gemeiner Wert</b>	„Der gemeine Wert wird durch den Preis bestimmt, der im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach der Beschaffenheit des Wirtschaftsgutes bei einer Veräußerung zu erzielen wäre. Dabei sind alle Umstände, die den Preis beeinflussen, zu berücksichtigen. Ungewöhnliche oder persönliche Verhältnisse sind nicht zu berücksichtigen.“ <sup>9</sup>
Internal Revenue Service (IRS) <b>Fair Market Value</b>	„Der faire Marktwert ist der Preis, für den eine Immobilie auf dem freien Markt verkauft würde. Es ist der Preis, der zwischen einem willigen Käufer und Verkäufer vereinbart werden würde, wobei beide nicht verpflichtet sind zu handeln und beide Kenntnisse der relevanten Fakten haben.“ <sup>10</sup>

Die Höhe des ökonomischen Wertes kann sich nun aus dem Gebrauchswert, dem Tauschwert oder dem Ertragswert eines Gegenstandes ergeben.<sup>11</sup> In den folgenden Abschnitten werden diese Begriffe näher erläutert.

### 2.1.1 Gebrauchswert

Objekte, die menschliche Bedürfnisse zufrieden stellen können, haben einen sogenannten Gebrauchswert, wobei dieser je nach Ausgangssituation für eine Partei unterschiedlich sein kann. Am Beispiel einer Maschine für einen Produktionsbetrieb kann man den Gebrauchswert plakativ erläutern: Der Gebrauchswert einer ausgeschiedenen Maschine ist geringer als der einer funktionstüchtigen und in Verwendung befindlichen.<sup>12</sup>

### 2.1.2 Tauschwert

Der Tauschwert ergibt sich aus der beschränkten Verfügbarkeit und dem Gebrauchswert eines Gutes. Diese Parameter bestimmen in weiterer Folge den Marktpreis des Objektes.<sup>13</sup>

### 2.1.3 Ertragswert

Kann man durch die Leistung von Gütern einen Ertrag erwirtschaften, so spricht man vom Ertragswert (EW). Dieser steht in Abhängigkeit zur Verwendungsdauer der Güter und der Absatzentwicklung der

---

<sup>8</sup> Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz.24.

<sup>9</sup> Vgl. Bundesgesetz §10 Abs. (2) ,

<sup>10</sup> Vgl. Internal Revenue Service (IRS) (2020) , Onlinequelle .

<sup>11</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 4.

<sup>12</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 4.

<sup>13</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 4.

Leistungen. Die Marktlage ermöglicht also erst die Quantifizierung des Ertragswerts und somit kommt nur dieser als Wert in der Unternehmensbewertung in Betracht.<sup>14</sup>

### 2.1.4 Die Generierung von Wert

Nach der Erläuterung der fundamentalen Werttheorien stellt sich nun die Frage, was es bedeutet, wenn ein Unternehmen Wert generiert, und wie dieser Wert zustande kommt? Laut der Unternehmens- und Strategieberatungsfirma McKinsey & Company ist die Schaffung von Wert abhängig vom Unternehmenswachstum und der Rendite auf das investierte Kapital (ROIC oder Return on Invested Capital). Je schneller Unternehmen demnach ihre Einnahmen steigern (z.B.: durch Unternehmenswachstum) und je mehr Kapital sie zu attraktiven Zinserträgen einsetzen, desto mehr Wert generieren sie. Ist der ROIC jedoch kleiner oder gleich den Kosten für das benötigte Investitionskapital, wird kein Wert generiert, obwohl man als Unternehmen aufgrund des Kapitaleinsatzes wächst.<sup>15</sup> Abbildung 1 zeigt schematisch das Grundprinzip der Wertgenerierung. Die Grafik soll veranschaulichen, dass sich der generierte Wert aus der Differenz der zufließenden Gelder und der Kosten für getätigte Investitionen ergibt.

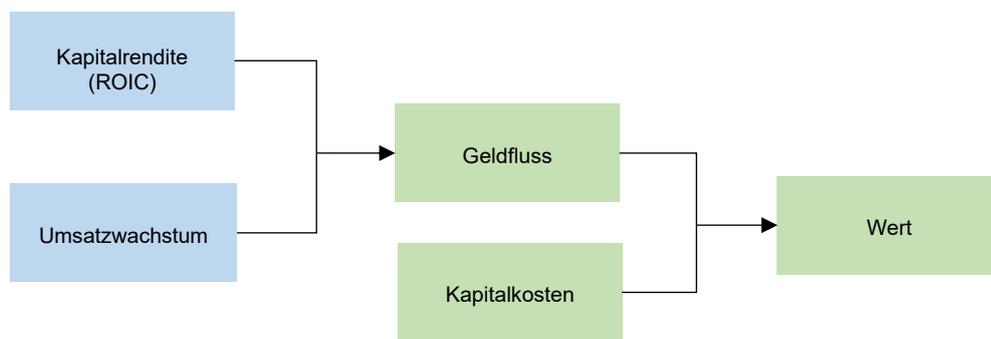


Abbildung 1: Wachstum und ROIC generieren Wert<sup>16</sup>

Das dargestellte Prinzip in Abbildung 1 hilft Manager\*innen dabei zu entscheiden, welche Strategien und Investments auf lange Sicht den höchsten Wert für Anteilseigner bringen. Für Investor\*innen ist dieses Prinzip insofern essenziell, als dass man damit den potenziellen Wert einer Unternehmung im Zuge einer Investmentanbahnung bestimmen kann.<sup>17</sup>

## 2.2 Anlässe der Unternehmensbewertung

Nachdem der Begriff *Wert* in Abschnitt 2.1 definiert wurde, wird in diesem Unterkapitel nun näher auf die verschiedenen Beweggründe für eine Unternehmensbewertung eingegangen. In der Literatur findet man hierzu viele Beispiele, da die Anlässe zur Bewertung eines Unternehmens sehr vielfältig sein können.

---

<sup>14</sup> Vgl. Peemöller (2019a), S. 4.

<sup>15</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 67–68.

<sup>16</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 86.

<sup>17</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 86–122.

Laut dem Buch *Wert und Bewertung der Unternehmung* von Münstermann war eine Unternehmensbewertung in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts nur in außergewöhnlichen Finanzierungsfällen notwendig, welche nach dem Zweiten Weltkrieg einen starken Anstieg verzeichneten. Bewertungen wurden zunehmend wichtiger, da während des Krieges enteignete Unternehmensbesitzer\*innen bzw. deren nachkommende Generationen Reparationszahlungen erhielten. Hierzu wurde der Wert der Unternehmung vor und nach Ende des Krieges berechnet und eine etwaige Entwertung bzw. Wertsteigerung in den Ausgleichszahlungen berücksichtigt. Laut Münstermann werden die Anlässe der Unternehmensbewertung in *Unternehmerische Entscheidungen* bzw. *Sonstige Anlässe* eingeteilt.<sup>18</sup> Zu der Kategorie *Unternehmerische Entscheidungen* gehören u.a.: Verkauf und Kauf einer Unternehmung bzw. eines Anteils, Gesellschafter\*innen-Aufnahme bzw. -Weggang, Erbauseinandersetzungen, Gründung einer Gesellschaft und Einbringung von Bar- oder Sacheinlagen, Verpachtung eines Unternehmens, Beurteilung der Notlage einer Unternehmung (Überschuldung) oder eine Kreditwürdigkeitsprüfung.<sup>19</sup> *Sonstigen Anlässe* können u.a. sein: Die oben erwähnte Bewertung für Restitutionsen nach erfolgter Unternehmensenteignung, Bewertung bei Total- oder großen Teilschäden eines Unternehmens z.B. durch Kampfhandlungen oder Naturkatastrophen oder bei Umwandlung einer bestehenden Unternehmensform.<sup>20</sup>

In der moderneren Literatur finden sich folgende Gründe, die sich zum Teil mit den obigen Ausführungen decken und diese noch ergänzen:<sup>21</sup>

- I. **Eigentumsveränderung**
  - a. Verkauf oder Gründung einer Unternehmung
  - b. Börsengang und Verschmelzen von Gesellschaften
  - c. Ein/-Austritt bzw. Abfindung von Gesellschafter\*innen
  - d. Vererbung oder Schenkung
- II. **Ohne Eigentumsveränderung**
  - a. Steuerliche Bewertung
  - b. Erfolgsbeteiligung von Mitarbeiter\*innen
  - c. Sanierungen bzw. Kreditwürdigkeitsprüfungen
- III. **Steering, IFRS, Rating, Corporate-Governance**
  - a. Operative, strategische Unternehmenssteuerung
  - b. Jährliche Unternehmensbewertung im Konzern
  - c. Bewertung im Zusammenhand mit Rating
  - d. Bewertung im Zusammenhang mit dem Corporate-Governance-Kodex des Aufsichtsrats
- IV. **Rechtliche Auseinandersetzungen**
  - a. Gerichtsprozess (laut Voigt et al gibt es keine Vorschrift bei der Wahl der Bewertungsmethode<sup>22</sup>)

---

<sup>18</sup> Vgl. Münstermann (1966), S. 13–18.

<sup>19</sup> Vgl. Münstermann (1966), S. 13–15.

<sup>20</sup> Vgl. Münstermann (1966), S. 17–18.

<sup>21</sup> Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 18–19.

<sup>22</sup> Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 19.

## Zweck der Unternehmensbewertung

Um die vorab formulierten Aussagen zu komplettieren und zu belegen, sind nachfolgend in Tabelle 2 die Anlässe für eine Unternehmensbewertung laut dem allgemein gültigen Standard des IDW aufgelistet.

Tabelle 2: Anlässe der Unternehmensbewertung nach IDW S 1 idF 2008 <sup>23</sup>

Freiwillige Unternehmensbewertungen im Rahmen unternehmerischen Handelns	Unternehmensbewertungen für Zwecke der externen Rechnungslegung	Unternehmensbewertungen aufgrund gesetzlicher Vorschriften bzw. vertraglicher Grundlagen
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kauf bzw. Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen</li> <li>❖ Fusionen</li> <li>❖ Kapitalzuführungen</li> <li>❖ Sacheinlagen</li> <li>❖ Management Buy Outs</li> <li>❖ Wertorientierte Unternehmensführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kaufpreisverteilung</li> <li>❖ Werthaltigkeitsprüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Abschluss von aktienrechtlichen Unternehmensverträgen</li> <li>❖ Squeeze-outs</li> <li>❖ Verschmelzungen sowie Auf- und Abspaltungen</li> <li>❖ Ein- und Austritt von Gesellschaftern einer Personengesellschaft</li> <li>❖ Erbauseinandersetzungen und Erbteilung</li> <li>❖ Abfindungsfälle im Familienrecht</li> <li>❖ Anwendung von Schiedsklauseln insbesondere zur Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen</li> </ul>

Die Recherche zu den diversen Anlassfällen einer Unternehmensbewertung im Abschnitt 2.2 zeigt, dass verschiedenste Gründe für die Notwendigkeit einer Bewertung verantwortlich sein können. Fanden diese nach dem Zweiten Weltkrieg primär aufgrund von Finanzierungsanfragen oder Entschädigungszahlungen für enteignete Unternehmer\*innen statt, bedingten in späterer Folge steuerliche Auflagen, Herausforderungen im Bereich des Gesellschaftsrechts oder das Interesse von Investoren\*innen eine adäquate Ermittlung des Unternehmenswerts. Wichtig zu bemerken ist, dass der jeweilige Anlassfall den Zweck der Bewertung definiert und somit auch Einfluss auf das angewandte Bewertungsverfahren haben kann.<sup>24 25</sup> Tabelle 3 listet die Häufigkeit der Anlässe einer Unternehmensbewertung laut einer Umfrage des Corporate Finance (CF) Fachportals auf:<sup>26</sup>

Tabelle 3: Anlässe der Unternehmensbewertung in der Praxis <sup>27</sup>

Bewertungsanlass	Anzahl befragter Unternehmen	Anteil in [%]
Unternehmenskauf	35	21,21
Unternehmensverkauf	26	15,76
Bewertung der eigenen Aktie	24	14,55
Steuerliche Anlässe	16	9,70
Verschmelzung	12	7,27
Wertorientiertes Steuerungsinstrument	12	7,27

<sup>23</sup> Vgl. Becker, u. a. (2018), 13-ff.

<sup>24</sup> Vgl. Münstermann (1966), S. 13–18.

<sup>25</sup> Vgl. Becker, u. a. (2018), 13-ff.

<sup>26</sup> Vgl. Welfonder/Bensch . 179.

<sup>27</sup> Vgl. Welfonder/Bensch . 179.

## Zweck der Unternehmensbewertung

---

<b>Bewertungsanlass</b>	<b>Anzahl befragter Unternehmen</b>	<b>Anteil in [%]</b>
Publikation an externe Investor*innen oder Analyst*innen	10	6,06
Umwandlung	9	5,45
Börsengang	8	4,85
Shareholder Value Maximierung	8	4,85
Zusammenhang mit Kreditbeziehungen	5	3,03
<b>Gesamt</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Anhand der Umfrageergebnisse in Tabelle 3 kann man erkennen, dass Unternehmenskauf- und -verkauf bzw. die Bewertung der eigenen Aktie die häufigsten Gründe für die Durchführung einer klassischen Unternehmensbewertung sind.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Welfonder/Bensch . 179.

### 3 BEWERTUNG VON UNTERNEHMEN

In diesem Kapitel werden die gängigen Verfahren der klassischen Unternehmensbewertung und alternative Ansätze näher erläutert bzw. analysiert. Zu Beginn wird explizit auf die Anforderungen an eine Unternehmensbewertung eingegangen, um in weiterer Folge die aus der Literatur bekannten Modelle und Verfahren zu beschreiben. Deren zugrundeliegende Einflussfaktoren und Parameter werden anschließend zusammengefasst, um zu evaluieren, wie zukunftsorientiert diese sind und welches Modell bzw. Verfahren die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen am besten berücksichtigt.

#### 3.1 Anforderungen an die Unternehmensbewertung

Um anhand einer Unternehmensbewertung den potenziellen Wert für ein komplettes Unternehmen oder eines Teiles desselben ermitteln zu können, muss man sowohl alle bestehenden Erfolgspotenziale der betrachteten Unternehmung als auch die darauf einwirkenden Einflüsse berücksichtigen. Die wesentlichen Anforderungen an die Unternehmensbewertung sind laut Peemöller:<sup>29</sup>

- **Zukunftsbezogenheit:** Investor\*innen fokussieren sich auf Erträge, die zukünftig zufließen.
- **Nutzenbewertung:** Bei der Bewertung sollen auch die Nutzenbeträge berücksichtigt werden, wobei der Berechnung vorwiegend finanzielle Ziele zugrunde gelegt werden.
- **Chancen und Risiken:** Jedes Unternehmen ist mit Chancen und Risiken konfrontiert, welche bei der Bewertung Unsicherheiten mit sich bringen. Um diese Unsicherheiten miteinzubeziehen, werden Prognoseverfahren herangezogen, welche Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen inkludieren.
- **Investor\*innen-Bezug:** Ein relevanter Wert kann nur aus der Sicht der jeweiligen Interessierten und unter Einbeziehung des Bewertungszwecks gebildet werden.

#### 3.2 Klassische Bewertungsmodelle und Verfahren

In diesem Abschnitt werden die gängigsten Modelle und Verfahren zur Bewertung von Unternehmen erläutert. Zunächst sollen als Grundlage für die angewandten Bewertungsverfahren, die von den Anlässen der Unternehmensbewertung (siehe Abschnitt 2.2) abgeleiteten Zwecke erläutert werden. Diese Erläuterung ist insofern essenziell, als dass der zu ermittelnde Unternehmenswert abhängig vom Zweck der Ermittlung ist.<sup>30</sup> Die Systematik der Bewertungszwecke lautet nach Mandl und Rabel wie folgt:<sup>31</sup>

- **Ermittlung von Entscheidungswerten (Grenzpreisen)**

Der Entscheidungswert gibt die Preisobergrenze für potenzielle Käufer\*innen bzw. die Preisuntergrenze für potenzielle Verkäufer\*innen an. Dabei werden individuelle Faktoren wie z.B.: Unternehmensziele,

---

<sup>29</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 3.

<sup>30</sup> Vgl. Drukarczyk/Schüler (2007), S. 100.

<sup>31</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 55–56.

finanzielle Möglichkeiten oder Risikoeignung berücksichtigt. In der Literatur ist der Entscheidungswert auch als subjektiver Unternehmenswert bekannt.<sup>32</sup>

- **Ermittlung von Marktwerten**

Der Marktwert eines Unternehmens ist äquivalent dem Barwert aller zukünftigen Zahlungsflüsse, die die Kapitalgeber\*innen eines Unternehmens (Eigen- und Fremdkapitalgeber\*innen) erwarten können. Der Marktwert wird einerseits bestimmt durch zu erwartende Zahlungsströme (Cashflows) und andererseits durch Renditeforderungen von Kapitalgeber\*innen.

- **Ermittlung von Schiedswerten**

Schiedswerte, auch Einigungswerte genannt, werden im Falle von unterschiedlichen Interessen von Parteien im Zuge der Unternehmensbewertung ermittelt (z.B.: Konflikt zwischen Käufer\*in und Verkäufer\*in).

- **Ermittlung von Normwerten**

Normwerte sind zu ermitteln, wenn im Rahmen der Unternehmensbewertung rechtliche Normen zu beachten sind (z.B.: Abfindung von Minderheitsgesellschafter\*innen).

- **Ermittlung von Argumentationswerten**

Um Argumente für Verhandlungen parat zu haben, werden sogenannte Argumentationswerte bestimmt (z.B.: Verhandlungen bei Kauf oder Verkauf einer Unternehmung).

- **Ermittlung von potenziellen Marktpreisen**

Der Zweck der Ermittlung von potenziellen Marktpreisen ist jener, dass man den bei der Veräußerung eines Unternehmens bzw. Unternehmensanteils in einem bestimmten Markt zu erzielenden Wert ermitteln kann.

- **Ermittlung von objektivierten Unternehmenswerten**

Laut dem IDW Standard zur Unternehmensbewertung gibt es, neben subjektiven Entscheidungs- und Einigungswerten, auch noch den objektivierten Unternehmenswert. Dieser stellt einen Zukunftserfolgswert aus Sicht der Anteilseigner\*innen dar, welcher sich durch die Betrachtung aller realistischen Zukunftserwartungen im Rahmen von Marktchancen bzw. -risiken, finanziellen Möglichkeiten und weiteren Einflussfaktoren bestimmen lässt.<sup>33</sup>

An der Vielzahl von Bewertungszwecken kann man erkennen, dass diese den Einsatz von unterschiedlichen Verfahren zur Bewertung bedingen.<sup>34</sup> Abbildung 2 zeigt nun eine Übersicht der gängigen Bewertungsverfahren:

---

<sup>32</sup> Vgl. Drukarczyk/Schüler (2007), S. 102.

<sup>33</sup> Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz.19 u. Tz.29.

<sup>34</sup> Vgl. Mandl/Rabel (1997), 28 ff.; Vgl. Mandl/Rabel (2019). 56; Vgl. Ballwieser/Hachmeister (Juni 2016), 8 - ff.

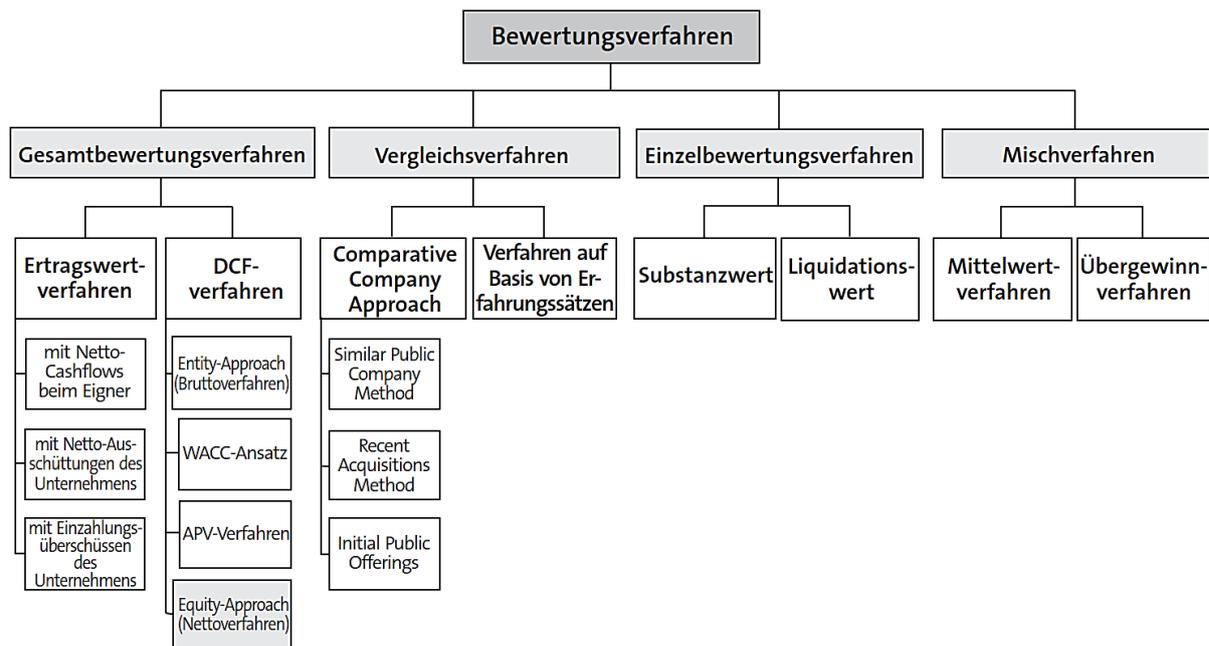


Abbildung 2: Überblick über die Bewertungsverfahren<sup>35</sup>

Die Bewertungsverfahren in Abbildung 2 werden grundsätzlich in Gesamtbewertungsverfahren (siehe Abschnitt 3.2.1), Vergleichsverfahren (siehe Abschnitt 3.2.2), Einzelbewertungsverfahren (siehe Abschnitt 3.2.3) und sogenannte Mischverfahren (siehe Abschnitt 3.2.4) eingeteilt. Beim Gesamtbewertungsverfahren wird das betrachtete Unternehmen als eine zu bewertende Einheit gesehen und der Unternehmenswert aus dem künftig zu erwartenden Gesamtertrag ermittelt. Bei Vergleichsverfahren wird der zu bestimmende Unternehmenswert aus den Werten vergleichbarer Unternehmen abgeleitet. Durch die Bildung von Wertesummen aus individuellen Werten einzelner Unternehmensbestandteile (z.B.: Vermögensgegenstände oder Schulden) ergibt sich der Unternehmenswert bei Anwendung eines Einzelbewertungsverfahrens. Die Mischverfahren setzen sich aus verschiedenen Elementen der Gesamt- und Einzelbewertungsverfahren zusammen.<sup>36</sup> In den folgenden Abschnitten werden die unterschiedlichen Methoden der in Abbildung 2 visualisierten Verfahrensgruppen im Detail betrachtet.

### 3.2.1 Gesamtbewertungsverfahren

Bei der Anwendung von Gesamtbewertungsverfahren wird das zu bewertende Unternehmen als eine Einheit betrachtet und dessen Wert aus dem Gesamtertrag, der von der Unternehmung in Zukunft erwartet wird, bestimmt. Laut Literatur werden Gesamtbewertungsverfahren unterteilt in Ertragswertverfahren und Discounted Cash Flow (DCF) Verfahren (siehe Abbildung 2). Global betrachtet werden Gesamtbewertungsverfahren am häufigsten eingesetzt, wobei hier das DCF Verfahren als heute gängiger bzw. gültiger Standard hervorzuheben ist.<sup>37</sup> In den Abschnitten 3.2.1.1 bzw. 3.2.1.2 werden die beiden

<sup>35</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 56.

<sup>36</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 56–57.

<sup>37</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 3–4.

Verfahrensausprägungen vorgestellt. Folgende Grundsätze bei der Durchführung von Bewertungen sind laut Peemöller et al bei der Anwendung der Verfahren zu beachten:<sup>38</sup>

- **Maßgeblichkeit des Bewertungszwecks**  
Festlegung der Funktion der Unternehmensbewerter\*in und des Bewertungszwecks
- **Bewertung der wirtschaftlichen Unternehmenseinheit**  
an der Erzielung von finanziellen Überschüssen beitragende Unternehmensbereiche
- **Stichtagsprinzip**  
Der Unternehmenswert wird aus den zukünftigen Erträgen zu einem definierten Stichtag ermittelt.
- **Bewertung des betriebsnotwendigen Vermögens (b. V.)**  
Dies ist jenes Betriebsvermögen, welches für die Erwirtschaftung von Erträgen zwingend notwendig ist.
- **Bewertung des nicht betriebsnotwendigen Vermögens (n. b. V.)**  
N. b. V. kann ohne Ertragseinbußen aus einer Unternehmung herausgelöst werden.
- **Nichtbeachtung des (bilanziellen) Vorsichtsprinzips**  
Hier handelt es sich um eine notwendige Korrektur der Bewertungsparameter, welche aufgrund des Vorsichtsprinzips der bilanziellen Rechnungslegung verfälscht werden. Dies würde zu einer ungleichen Bewertung von Chancen und Risiken führen.
- **Nachvollziehbarkeit der Bewertungsansätze**  
Die zugrundeliegenden Annahmen der ausführenden und informationsbereitstellenden Parteien für die Unternehmensbewertung müssen transparent und nachvollziehbar sein.

### 3.2.1.1 Ertragswertverfahren

Beim Ertragswertverfahren wird der Wert der betrachteten Unternehmung durch Abzinsung (=Diskontierung) der künftig zu erwartenden Erträge ermittelt. Hierbei stellt der Barwert der zukünftigen Erträge, unter Berücksichtigung von Erlösen aus n. b. V. bei einer möglichen Liquidation des Unternehmens, den Unternehmenswert (UW) dar. Bei einer angenommenen unendlichen Betriebsdauer wird der UW unter Anwendung des Ertragswertverfahrens laut Formel (1) ermittelt:<sup>39</sup>

$$(1) \quad UW = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{E_t}{(1+r)^t} + N_0$$

$E_t$  = künftig erwarteter Unternehmensertrag in der Periode  $t$

$r$  = Kalkulationszinsfuß

$N_0$  = Barwert der erwarteten Erlöse aus der Veräußerung von n. b. V.

Laut Moxter ist der Unternehmensertrag  $E$  die Summe aller Vorteile, die Unternehmensbesitzer\*innen künftig aus dem Unternehmen erwarten dürfen.<sup>40</sup> Der angewandte Kalkulationszinsfuß  $r$  (=Diskontierungssatz) leitet sich aus der vorteilhaftesten, alternativen Kapitalanlage der

---

<sup>38</sup> Vgl. Peemöller (2019b), 34–47.

<sup>39</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 57.

<sup>40</sup> Vgl. Moxter (1983), S. 9.

Unternehmenseigner\*innen bzw. Investor\*innen ab. Ist beim betrachteten Unternehmen kein b. V. vorhanden und die künftigen Erträge sind konstant, ergibt sich der UW aus dem sogenannten Rentenmodell bzw. der Berechnung des Barwerts laut Formel (2):<sup>41</sup>

$$(2) \quad UW = \frac{E}{r}$$

Die Ermittlung des Ertragswerts nach dem Rentenmodell in Formel (2) soll deutlich machen, dass der Unternehmenswert beim Ertragswertverfahren durch einen Vergleich zustande kommt. Es werden also die Unternehmenserträge mit den Erträgen der besten alternativen Anlagemöglichkeit verglichen, wobei die für den Vergleich nötigen Alternativverträge durch den Kalkulationszinsfuß  $r$ , welcher die Rendite der alternativen Anlageformen darstellt, ermittelt werden.<sup>42</sup> Der Kalkulationszinsfuß wird in einem mehrstufigen Verfahren berechnet, bei dem in der ersten Stufe der Basiszinsfuß definiert und dieser nach einer Prüfung auf Äquivalenz zu den Unternehmenserträgen entsprechend adaptiert wird.<sup>43</sup> Der Basiszinsfuß soll hierbei der zu erwartenden Rendite einer risikolosen Veranlagung am Kapitalmarkt entsprechen.<sup>44</sup> Um die Vergleichbarkeit der Erträge zu gewährleisten, müssen folgende Parameter der Ertragsströme äquivalent bzw. vergleichbar sein:<sup>45</sup>

- Laufzeitstruktur
- Arbeitseinsatz
- Verfügbarkeit
- Kaufkraft
- Unsicherheit

Die in diesem Verfahren im Fokus stehenden zukünftigen Erträge (siehe Formel (1)) umfassen laut Theorie auch nicht-finanzielle Elemente wie Prestige, Macht, Selbstständigkeit oder emotionale Bindung. Diese werden jedoch aus Gründen der Einfachheit nicht in die gängigen Bewertungen mit einbezogen.<sup>46</sup> Eine bekannte Herausforderung bei zukunftsbezogenen Verfahren ist die Vorhersage der Zukunftserträge, welche abhängig sind von Faktoren wie Geschäftspolitik, Verbraucher\*innen, Konkurrenz oder auch der wirtschaftlichen Entwicklung.<sup>47</sup> Um eine möglichst akkurate Vorhersage der zu erwartenden Erträge zu realisieren, gibt es laut dem IDW Standard S 1 i. d. F. 2008 die sogenannte *Phasenmethode*.<sup>48</sup> In der Praxis ist es üblich, die Berechnung des zukünftigen Ertrags in zwei Phasen zu unterteilen. In der ersten Phase, die einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren (= Planungshorizont  $T$ ) umfasst, ist es Voraussetzung, dass man auf detaillierte finanzielle Planungsrechnungen der Unternehmung zugreifen kann, um daraus die Einzahlungsüberschüsse zu extrahieren. Phase zwei, welche den Zeitraum nach dem Planungshorizont  $T$

---

<sup>41</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 57.

<sup>42</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 57.

<sup>43</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 63.

<sup>44</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 63.

<sup>45</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 58; Vgl. Moxter (1983), S. 155.

<sup>46</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 58.

<sup>47</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 58.

<sup>48</sup> Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017),

beinhaltet, nimmt zur Prognose die Detailplanungen aus der ersten Phase und schreibt diese unter Annahmen fort.<sup>49</sup> Nimmt man beispielsweise nach der ersten Phase dieser Berechnungsmethode an, dass ein konstanter Unternehmensertrag erwirtschaftet wird, dann lässt sich der Unternehmenswert  $TV_T$ , welcher auch als Terminal Value bezeichnet wird, im Planungshorizont T laut folgender Formel (3) ermitteln:<sup>50</sup>

$$(3) \quad TV_T = \frac{E_{T+1}}{r}$$

$TV_T$  = Terminal Value (Restwert, Residualwert, Endwert)

$r$  = Kalkulationszinsfuß

$E_{T+1}$  = konstanter Unternehmensertrag nach dem Planungshorizont T

Werden bei der Ermittlung des Unternehmenswerts die zwei zuvor beschriebenen Phasen berücksichtigt, ergibt sich folgende zugrunde liegende Formel (4):<sup>51</sup>

$$(4) \quad UW = \sum_{t=1}^T \frac{E_t}{(1+r)^t} + \frac{TV_T}{(1+r)^T} + N_0$$

Wie in der Verfahrensübersicht in Abbildung 2 zu sehen ist, kann der Unternehmenswert beim Ertragswertverfahren aus unterschiedlichen finanziellen Zukunftserträgen bestimmt werden.<sup>52</sup> Nachfolgend sind diese Möglichkeiten nach Peemöller et al aufgelistet:<sup>53</sup>

- **Netto-Cashflows bei Unternehmensbesitzer\*innen**  
alle erwarteten finanziellen Zu- und Abflüsse, die den Besitzer\*innen durch Erwerb oder Beibehalt der Unternehmung zufließen würden
- **Netto-Ausschüttungen aus dem Unternehmen**  
Bewertungsrelevant sind hier Zahlungen zwischen dem Unternehmen und den Besitzer\*innen.
- **Einzahlungsüberschüsse des Unternehmens**  
Hier bildet die Betrachtungsgrundlage die Annahme, dass die in jeder Geschäftsperiode erwirtschafteten Einzahlungsüberschüsse eines Unternehmens an die Besitzer\*innen ausbezahlt werden.

Das Ertragswertverfahren in seinen unterschiedlichen Ausprägungen ist konzeptuell auf die Ermittlung von individuellen Entscheidungswerten ausgerichtet. Es baut generell auf individuelle Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen wie Risikoeinstellung, Besteuerung, Finanzierungsmöglichkeiten und Synergien des zu bewertenden Subjekts auf.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz. 75 ff.; Vgl. Mandl/Rabel (2019). 62–63.

<sup>50</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 62.

<sup>51</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 58.

<sup>52</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 58.

<sup>53</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 58.

<sup>54</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 67.

### 3.2.1.2 Discounted Cash Flow (DCF) Verfahren

DCF Verfahren sind laut Literatur die favorisierten Verfahren zur Bewertung des Unternehmenswerts und wurden von angloamerikanischen Investmentbanken und Unternehmensberatungen entwickelt.<sup>55</sup> In weiterer Folge haben diese Verfahren aufgrund zunehmender internationaler Unternehmenstransaktionen auch im deutschen Sprachraum an Relevanz gewonnen.<sup>56</sup> Weltweit werden DCF Verfahren laut Heesen in 95% der Bewertungsanlässe eingesetzt.<sup>57</sup> Das Grundprinzip der DCF Verfahren umfasst, dass der Unternehmenswert durch Abzinsung von Cashflows, welche den erwarteten Zahlungen des Unternehmens an seine Kapitalgeber\*innen entsprechen, ermittelt wird.<sup>58</sup> Unterschieden werden zwei primäre Berechnungsvarianten: Entweder kann der Unternehmenswert direkt, durch Nettokapitalisierung, oder indirekt, durch Bruttokapitalisierung, berechnet werden.<sup>59</sup>

Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der aus der Literatur bekannten, auf der Diskontierung von zukünftigen Unternehmenserträgen basierenden, Bewertungsverfahren, deren Unterschiede in Tabelle 4 zudem erläutert werden.<sup>60</sup> Das zur DCF Verfahrensvariante der Wertbestimmung durch Nettokapitalisierung zählende Ertragswertverfahren wurde in Abschnitt 3.2.1.1 bereits eingehend beleuchtet.

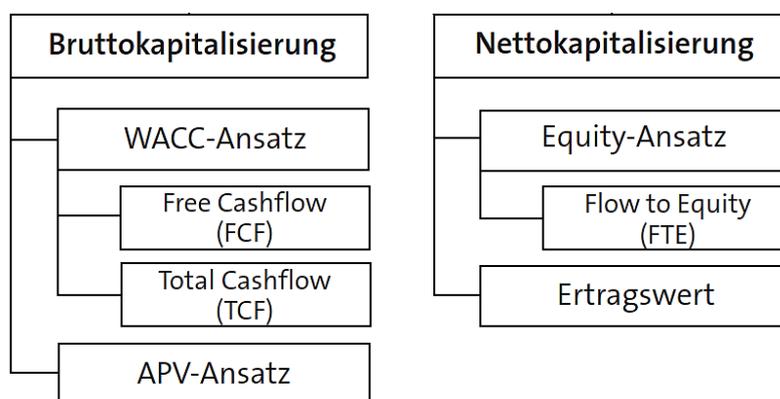


Abbildung 3: Überblick der DCF Verfahren<sup>61</sup>

Im Zuge der sogenannten Bruttokapitalisierung wird der Unternehmenswert in einem zweistufigen Verfahren ermittelt. Zuerst wird der Marktwert des Gesamtkapitals berechnet, welcher der Summe der Marktwerte der erwarteten Cashflows an die Unternehmenseigentümer\*innen bzw. Investor\*innen entspricht. In weiterer Folge wird nun der Wert der Unternehmung als Marktwert des Eigenkapitals bestimmt, indem vom Marktwert des Gesamtkapitals jener des Fremdkapitals subtrahiert wird.<sup>62</sup> Auf der Bruttokapitalisierung baut u.a. das Konzept der gewichteten, durchschnittlichen Kapitalkosten (*Weighted*

<sup>55</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 5.

<sup>56</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019). 413.

<sup>57</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 18.

<sup>58</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019). 415; Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz. 124.

<sup>59</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019). 415.

<sup>60</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019). 416.

<sup>61</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019). 416.

<sup>62</sup> Vgl. Ballwieser/Hachmeister (Juni 2016), S. 138; Vgl. Mandl/Rabel (1997), 38 ff.; Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz. 126.

*Average Cost of Capital*) auf. Beim *Weighted Average Cost of Capital*-Ansatz (WACC-Ansatz), auch bekannt als Entity-Ansatz, erfolgt die Diskontierung der Cashflows an Eigentümer\*innen bzw. Fremdkapitalgeber\*innen durch Anwendung eines durchschnittlichen Kapitalkostensatzes, welcher den WACC widerspiegelt. Man unterscheidet hierbei weiters zwischen den Berechnungsvarianten über *Free Cash Flows (FCF)* oder *Total Cash Flows (TCF)*. Weiters zählt das Adjusted Present Value-Verfahren (APV-Verfahren) zu den, auf Bruttokapitalisierung basierenden, DCF Methoden.<sup>63</sup> Bei der Nettokapitalisierung (z.B.: Equity-Ansatz) ermittelt man den Unternehmenswert, im Unterschied zur Bruttokapitalisierung, in einem Schritt.<sup>64</sup> Es werden hierbei direkt die zu erwartenden Cashflows an die Unternehmenseigentümer\*innen diskontiert. Daher wird bei dieser Verfahrensausprägung nicht mit einem gewichteten Kapitalkostensatz, sondern mit einer risikoäquivalenten Renditeforderung der Eigentümer\*innen abgezinst (siehe auch die Erläuterung zum *Kalkulationszinsfuß* in Abschnitt 3.2.1.1).<sup>65</sup> In seinen Grundzügen entspricht der Equity-Ansatz dem Ertragswertverfahren, wenngleich die Ermittlung des Kalkulationszinssatzes abweichen kann.<sup>66</sup>

- **Weighted Average Cost of Capital (WACC) Ansatz**

Eine Variante des WACC-Ansatzes, um den Shareholder Value (=Marktwert des Eigenkapitals) zu berechnen, ist die Ermittlung über Free Cash Flows der Unternehmung. Free Cash Flows sind potenziell zur Verfügung stehende Zahlungsüberschüsse bei angenommener vollständiger Eigenfinanzierung des Unternehmens. Diese Variante des WACC-Ansatzes stellt laut Peemöller et al die am weitesten verbreitete Art der Bruttokapitalisierungsverfahren dar. Das nachfolgende Schema in Abbildung 4 zeigt die Vorgehensweise zur Ermittlung des Free Cash Flow und in weiterer Folge des Unternehmenswertes (= Shareholder Value) bei der FCF Variante des WACC-Ansatzes.<sup>67</sup>

Alternativ zur Berechnung über Free Cash Flows kann die Ermittlung des Shareholder Value auch über Total Cash Flows erfolgen. Hierbei findet die Steuerersparnis aus den Fremdkapitalzinsen, der sogenannte *Tax Shield* (siehe auch Tabelle 4), Berücksichtigung.<sup>68</sup> Formel (5) dient zur Ermittlung des TCF:<sup>69</sup>

$$(5) \quad \textit{Total Cash Flow} = \textit{Free Cash Flow} - \textit{Steuerersparnis aus den Fremdkapitalzinsen}$$

Um die Total Cash Flows korrekt zu prognostizieren, müssen zudem die zukünftige Veränderung des Fremdkapitals und die daraus resultierenden Fremdkapitalzinsen in die Berechnung einfließen.<sup>70</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019). 415.

<sup>64</sup> Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz.101.

<sup>65</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019). 416.

<sup>66</sup> Vgl. Drukarczyk/Schüler (2007), 234 ff.; Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz. 101.

<sup>67</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 68–69.

<sup>68</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 75.

<sup>69</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 75.

<sup>70</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 75.

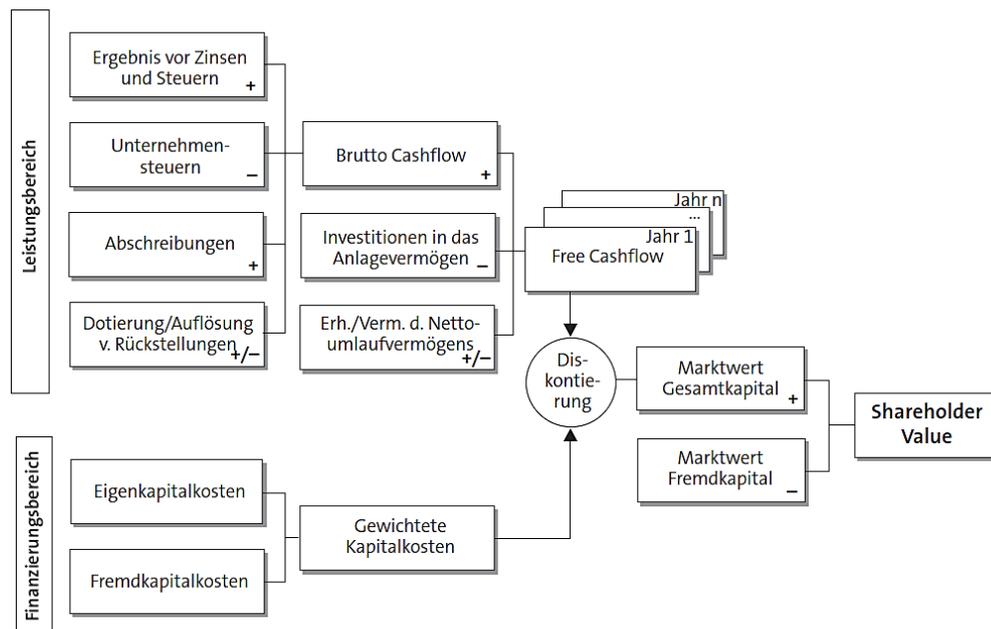


Abbildung 4: Verfahrensschema WACC-Ansatz über FCF laut Mandl und Rabel

- **Equity-Ansatz (Nettokapitalisierungsverfahren)**

Bei dieser DCF Verfahrensvariante sind die zugrundeliegenden Cashflows äquivalent den vom Unternehmen erwirtschafteten Ertragsüberschüssen, welche den Eigenkapitalgeber\*innen zuzurechnen sind und als *Flows to Equity (FTE)* bezeichnet werden. Im Unterschied zu FCF sind bei der Vorhersage von FTE Fremdkapitalzinsen und auch die Veränderung der Höhe des Fremdkapitals zu berücksichtigen. Die Diskontierung der FTE erfolgt mit der Eigenkapitalrendite, da die Ertragsüberschüsse allein den Eigenkapitalgebern zustehen, und nicht mit einem gewichteten Kapitalkostensatz wie beim WACC-Ansatz.<sup>71</sup> Bei Durchführung der Bewertung über den Equity-Ansatz bildet Formel (6) die Berechnungsgrundlage:<sup>72</sup>

$$(6) \quad \text{Shareholder Value} = \text{Barwert der FTE} + \text{Steuerersparnis aus den Fremdkapitalzinsen}$$

Vergleicht man den Equity-Ansatz über FTE (=Nettoverfahren) mit dem Ertragswertverfahren (siehe Abschnitt 3.2.1.1) zeigt sich, dass die im Zuge des EW Verfahrens berechneten Unternehmenserträge den FTE entsprechen. Wird beim EW Verfahren der Kalkulationszinsfuß kapitalmarktorientiert abgeleitet, sind die beiden Verfahren ident.<sup>73</sup>

- **APV Ansatz**

Die Ermittlung des Shareholder Value erfolgt beim APV Ansatz zunächst in zwei Schritten. Zuerst wird der Marktwert des Gesamtkapitals, bei angenommener vollständiger Eigenfinanzierung des Unternehmens,

<sup>71</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 75–76.

<sup>72</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 76.

<sup>73</sup> Vgl. Drukarczyk/Schüler (2007), S. 229–246.

berechnet.<sup>74</sup> Dazu wird der Barwert der FCF, welche ident mit den Cashflows bei gänzlicher Eigenfinanzierung sind, mit der Renditeforderung der Eigenkapitalgeber\*innen des unverschuldeten Unternehmens abgezinst. Addiert man zum diskontierten FCF Barwert den Marktwert des n. b. V. ergibt sich der Marktwert des unverschuldeten Unternehmens. Im zweiten Schritt finden die Auswirkungen einer Fremdfinanzierung des Unternehmens Berücksichtigung. Durch den *Tax Shield* kommt es zu einer Marktwerthöhung des Gesamtkapitals, woraus der Marktwert des Gesamtkapitals der verschuldeten Unternehmung resultiert. Abschließend subtrahiert man von diesem den Marktwert des zu verzinsenden Fremdkapitals und erhält den Shareholder Value bzw. den für die Bewertung nötigen Marktwert des Eigenkapitals.<sup>75</sup> Folgendes Berechnungsschema in Formel (7) soll die Vorgehensweise verdeutlichen:<sup>76</sup>

$$\begin{aligned}
 (7) \quad & \text{Barwert der FCF bei Diskontierung} \\
 & + \text{Marktwert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens} \\
 & + \text{Marktwerthöhung durch Fremdfinanzierung} \\
 & - \text{Marktwert des zu verzinsenden Fremdkapitals} \\
 & = \text{Marktwert des Eigenkapitals (Shareholder Value)}
 \end{aligned}$$

- **Gegenüberstellung der DCF Verfahren**

Tabelle 4 zeigt zur besseren Verständlichkeit eine Gegenüberstellung der zuvor erläuterten und in Abbildung 3 dargestellten DCF Verfahrensvarianten.<sup>77</sup>

Tabelle 4: Unterschiede der Discounted Cash Flow Verfahren<sup>78</sup>

Merkmale	Entity-Ansatz (WAAC)	Equity-Ansatz	APV-Verfahren
<b>Cashflow Definitionen</b>	Free Cash Flows (FCF) oder Total Cash Flows (TCF)	Flows to Equity (FTE)	Free Cash Flow (FCF)
<b>Abzinsungsfaktor</b>	Mischzinsfuß (z.B.: $c^{WACC}$ ) aus Renditeforderung der Eigenkapitalgeber*innen für das verschuldete Unternehmen und Fremdkapitalkosten	Renditeforderung der Eigenkapitalgeber*innen für das verschuldete Unternehmen	Renditeforderung der Eigenkapitalgeber*innen für das unverschuldete Unternehmen
<b>Ermittlung des Shareholder Value (Marktwert des Eigenkapitals)</b>	Marktwert des Gesamtkapitals (im WACC-Ansatz) abzüglich des Marktwertes des zinstragenden Fremdkapitals = Shareholder Value	Barwert der FTE = Shareholder Value	Marktwert des unverschuldeten Unternehmens + Barwert des <i>Tax Shield</i> (=Steuerschutz) aus Fremdfinanzierung = Marktwert des Gesamtkapitals (APV-Ansatz)

<sup>74</sup> Vgl. Drukarczyk/Schüler (2007), S. 165.

<sup>75</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 76.

<sup>76</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 76.

<sup>77</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 15.

<sup>78</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 15.

			- Marktwert des zinstragenden Fremdkapitals = Shareholder Value
<b>Kapitalstruktur</b>	Konstante Kapitalstruktur wird angenommen	Kapitalstrukturunabhängige Renditeforderung der Eigenkapitalgeber*innen wird angenommen	Berücksichtigungen von Kapitalstrukturänderungen im Rahmen des <i>Tax Shield</i> (=Steuerschutz) aus Fremdfinanzierung

Zusammenfassend zu den vorangegangenen Ausführungen über das DCF Verfahren und dessen Varianten findet man in der Literatur unterschiedliche Aspekte zu den Anwendungsgebieten bzw. Vorteilen derselben. Der WACC-Ansatz auf Basis von Free Cash Flows sollte Anwendung finden, wenn das betrachtete Unternehmen in Zukunft seine Kapitalstruktur näherungsweise konstant hält und steuerliche Gewinne durch Fremdkapitalkosten in jeder Betrachtungsperiode eine Steuereinsparung bewirken. Der Equity-Ansatz soll laut Mandl und Rabel als Berechnungsvariante in Betracht gezogen werden, falls bei geplanten Fremdkapitalbeständen künftiger Perioden die Auswirkungen der erwarteten Änderungen der Kapitalstruktur auf die Renditeforderung der Kapitalgeber\*innen vernachlässigbar ist. Falls das zu bewertende Unternehmen eine autonome Finanzierungsstrategie betreibt, dann ist das APV Verfahren die richtige Wahl, wobei es hierbei wichtig ist, dass die Renditeforderung der Eigenkapitalgeber\*innen bekannt ist.<sup>79</sup> Ein wesentlicher Vorteil der DCF Verfahren ist jener, dass man sich im Zuge der Bewertung intensiv mit der künftigen Entwicklung des Unternehmens und den wertbestimmenden Faktoren auseinandersetzen muss. Weiters zählen zu den positiven Aspekten der DCF Verfahren die internationale Anerkennung, die Wertorientierung hinsichtlich des Shareholder Value und die Transparenz der Bewertung durch direkte Einbeziehung der Bewertungsparameter in die Berechnungen.<sup>80</sup> Da man durch Änderung der wertbestimmenden Faktoren die Berechnung auch simulieren kann, sind DCF Verfahren im Zuge der strategischen Unternehmensführung besser geeignet als die Ertragswertmethode (Abschnitt 3.2.1.1).<sup>81</sup> Ein wesentlicher Nachteil der Bewertung über Discounted Cash Flows ist, dass diese Verfahren konstante und einfach zu ermittelnde Cashflows benötigen.<sup>82</sup>

### 3.2.2 Vergleichsverfahren

Die Unternehmenswertbestimmung durch Vergleichsverfahren, auch bekannt als Multiplikatorverfahren, basiert auf branchenspezifischen Erfahrungssätzen vergleichbarer Unternehmen. Hierbei wird der Wert durch die Ableitung von Börsenkurswerten oder realisierten Marktpreisen vergleichbarer Unternehmen ermittelt.<sup>83</sup> Die Grundidee dieser Bewertungsmethode ist, dass ähnliche Dinge zum gleichen Preis gehandelt werden sollten, egal ob es sich beispielsweise um Aktien oder Immobilien handelt.<sup>84</sup> Die Bezeichnung Multiplikatorverfahren entspringt dem Umstand, dass zur Bewertung sogenannte

<sup>79</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 78.

<sup>80</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 17.

<sup>81</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 18.

<sup>82</sup> Vgl. Schmidlin (2014), S. 229.

<sup>83</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 81.

<sup>84</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 367.

Multiplikatoren (*Multiples*) verwendet werden, welche aus Daten von vergleichbaren Unternehmen oder aus Erfahrungswerten aus identen Branchen extrahiert werden. *Multiples* können angewendet werden, um nicht börsennotierte Unternehmen oder Zweige von börsennotierten Unternehmen zu bewerten und auch um zu bewerten, wie ein börsennotiertes Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen bewertet wird. Ein bekannter Multiplikator, der zur Wertermittlung von Unternehmensanteilen in Form von Aktien angewandt wird, ist der Quotient aus dem Marktwert des Eigenkapitals und dem Reingewinn (=Preis/Einnahmen).<sup>85</sup> Um diese *Multiples* zu veranschaulichen, findet sich in Tabelle 5 ein Beispiel von typischen Multiplikatoren für Lebensmittelunternehmen.<sup>86</sup> Die Ermittlung erfolgt hier durch die Bildung des Quotienten aus definierten Unternehmenskennzahlen.

Tabelle 5: Beispiel für Multiplikatoren<sup>87</sup>

Mrd. €					Multiplikatoren	
Firma	Marktwert Eigen- kapital	Unternehmens- wert (Eigenkapital + Fremdkapital)	Reingewinn (nach einem Jahr)	EBITA (nach einem Jahr)	Marktwert Eigenkapital /Reingewinn	Unternehmenswert /EBITA
A	2.783	9.940	381	929	7,3	10,7
B	13.186	16.279	856	1.428	15,4	11,4
C	8.973	11.217	665	1.089	13,5	10,3
D	14.851	22.501	1.053	2.009	14,1	11,2
<b>Mittelwert</b>					<b>12,6</b>	<b>10,9</b>
<b>Median</b>					<b>13,8</b>	<b>11,0</b>

Nun eine kurze Erläuterung zum praktischen Nutzen von *Multiples*. Die detaillierte Betrachtung der Multiplikatoren *Marktwert Eigenkapital/Reingewinn* bzw. *Unternehmenswert/EBITA* in Tabelle 5 ist unabdingbar, um die Performance eines Unternehmens mit Konkurrent\*innen in der Branche zu vergleichen. Konzentriert man sich beim Unternehmensvergleich rein auf den Multiplikator *Marktwert Eigenkapital/Reingewinn*, könnte man annehmen, dass das Unternehmen A mit dem Wert 7,3 weniger performant ist als die Konkurrenz. Wirft man jedoch einen Blick auf den Multiplikator *Unternehmenswert/EBITA*, der grundsätzlich aufschlussreicher ist, kann man feststellen, dass sich Unternehmen A auf Augenhöhe mit seinen Mitbewerber\*innen befindet. Um Multiplikatoren richtig anzuwenden, muss man die Bilanzen von vergleichbaren Unternehmen akkurat analysieren und äquivalente Parameter für die Bildung der Multiplikatoren heranziehen.<sup>88</sup>

Wie in Abschnitt 3.2 Abbildung 2 zu sehen ist, können Vergleichsverfahren mit Daten vergleichbarer Unternehmen (*Comparative Company Approach*) oder anhand von Erfahrungssätzen durchgeführt werden. Zu beachten ist, dass die Grundlage dieser Verfahren eine große Menge an Informationen und

<sup>85</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 367.

<sup>86</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 368.

<sup>87</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 368.

<sup>88</sup> Vgl. Koller/Goedhart/Wessels (2020), S. 369.

Daten über die zum Vergleich herangezogenen Unternehmen bzw. Branchen ist und diese somit zugänglich sein müssen.<sup>89</sup> In den folgenden Unterabschnitten 3.2.2.1 und 3.2.2.2 werden die beiden Varianten *Comparative Company Approach* bzw. das *Verfahren auf Basis von Erfahrungssätzen* betrachtet.

### 3.2.2.1 Comparative Company Approach (CCA)

Im Zuge des CCA Ansatzes bilden repräsentative und auch realisierte Marktpreise vergleichbarer Unternehmen die Ausgangsbasis. Auf dieser Grundlage wird der potenzielle Marktwert des zu bewertenden Unternehmens bestimmt. Essenziell bei dieser Vorgehensweise ist, dass möglichst aktuelle Daten der gewählten Vergleichsunternehmen zur Verfügung stehen. Der Informationszugang kann in der Praxis eine diffizile Angelegenheit darstellen und diesen Berechnungsansatz komplex gestalten. Bei der Berechnung des Unternehmenswerts werden Quotienten aus den ermittelten Marktwerten der Vergleichsunternehmen mit definierten Performance Parametern (z.B.: Periodengewinngrößen, Dividendenzahlungen, Cashflows) gebildet. Diese Quotienten stellen die Multiplikatoren dar, welche auf Bezugsgrößen des zu bewertenden Unternehmens angewandt werden, um z.B. dessen potenziellen Marktpreis zu ermitteln.<sup>90</sup> Formel (8) zeigt zur Veranschaulichung diesen Berechnungsansatz:<sup>91</sup>

$$(8) \quad MP_B = V_B * \frac{MP_V}{V_V}$$

$MP_B$  = Potenzieller Marktpreis des zu bewertenden Unternehmens

$V_B$  = Bezugsgröße des zu bewertenden Unternehmens

$MP_V$  = Börsenkurswert des Vergleichsunternehmens

$V_V$  = Vergleichsgröße des Vergleichsunternehmens

Bei dieser Art von Vergleichsverfahren kann man laut Mandl und Rabel noch zwischen drei Verfahrensvarianten unterscheiden:<sup>92</sup>

- **Similar Public Company Method:** Bewertung von nicht an der Börse gelisteten Unternehmen auf Basis von Börsenkurswerten von Vergleichsunternehmen
- **Recent Aquisitions Method:** Bewertung anhand von tatsächlich realisierten Transaktionspreisen von vergleichbaren Unternehmen
- **Initial Public Offerings:** Ableitung des Unternehmenswerts aus Aktienpreisen von neu an der Börse gelisteten Vergleichsunternehmen

Durch die steigende Globalisierung der Finanzmärkte sowie die vermehrte Verfügbarkeit von Unternehmensdaten für die angestrebten Vergleiche gewinnt diese Bewertungsart im deutschen Sprachraum zunehmend an Bedeutung.<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 81.

<sup>90</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 82–85.

<sup>91</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 83.

<sup>92</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 83–85.

<sup>93</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 85.

### 3.2.2.2 Verfahren auf Basis von Erfahrungssätzen

Diese Verfahrensart wird häufig in den USA benutzt, um kleine bis mittlere Unternehmen anhand von Multiplikatoren aus Erfahrungssätzen (z.B.: in der Branche realisierte Marktpreise für Unternehmensverkäufe) zu bewerten. Zur Ermittlung dieser Multiplikatoren benötigt man im Gegensatz zum *Comparative Company Approach* keine Kenntnis über tatsächlich realisierte Marktpreise, sondern diese sind in branchenspezifischen Quellen abrufbar (z.B.: [www.finance-magazin.de](http://www.finance-magazin.de)<sup>94</sup>). Zur Wahl der richtigen Multiplikatoren muss man das zu bewertende Unternehmen einer bestimmten Branche zuweisen und Grundkenntnisse über die branchenüblichen Multiplikatoren haben. Die Berechnung des Unternehmenswerts erfolgt hierbei durch die Multiplikation einer definierten Kenngröße des zu bewertenden Unternehmens mit dem gewählten Multiplikator.<sup>95</sup>

### 3.2.3 Einzelbewertungsverfahren

Bei der Anwendung von Einzelbewertungsverfahren erfolgt die Berechnung des Unternehmenswertes durch die isolierte Bewertung aller Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten zu einem festgelegten Stichtag.<sup>96</sup> Das Berechnungsschema in Formel (9) liegt diesem Verfahren zugrunde:<sup>97</sup>

$$(9) \quad \text{Unternehmenswert} = \text{Wert der einzelnen Vermögensgegenstände} - \text{Wert der Schulden}$$

Die Einzelbewertungsverfahren werden in Substanzwertverfahren und Liquidationswertverfahren unterteilt (siehe Abschnitt 3.2 Abbildung 2), um die Anwendung unterschiedlicher Wertemaßstäbe bei der Bewertung einzelner Vermögens- und Schuldpositionen abdecken zu können.<sup>98</sup> Nachfolgend sind diese Bewertungszugänge in Abschnitt 3.2.3.1 bzw. Abschnitt 3.2.3.2 erläutert.

#### 3.2.3.1 Substanzwertverfahren

Per Definition unterscheidet man beim Substanzwertverfahren zwischen zwei Formen:<sup>99</sup>

- **Buchwertansatz:** der Quotient aus Aktiva und Verbindlichkeiten
- **Fair-Value-Ansatz:** der Quotient aus der Summe von bilanzierten und nicht bilanzierten Aktiva zu Marktpreisen und Verbindlichkeiten zu Marktpreisen

Je nach Betrachtung des Substanzwerts (SW) ergibt sich bei dieser Verfahrensart eine andere Berechnungsweise. Grundsätzlich ist beim Substanzwertverfahren der Substanzwert vergleichbar mit dem zu ermittelnden Unternehmenswert. Wobei der Unternehmenswert die Aktiva abzüglich der Verbindlichkeiten des betrachtenden Unternehmens zu marktüblichen Preisen darstellt.<sup>100</sup> Diesem Bewertungsverfahren liegt die Vorstellung der Unternehmensreproduktion zugrunde, sprich es wird jener

---

<sup>94</sup> Vgl. [www.finance-magazin.de](http://www.finance-magazin.de), Onlinequelle.

<sup>95</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 85–86.

<sup>96</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 3.

<sup>97</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 87–89.

<sup>98</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 86.

<sup>99</sup> Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 190.

<sup>100</sup> Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 26–28.

Betrag als Wert ermittelt, der benötigt werden würde, um das Unternehmen ident aufzubauen.<sup>101</sup> Formel (10) beschreibt die Wertermittlung im Zuge des Substanzwertverfahrens:<sup>102</sup>

$$\begin{aligned} (10) \quad & \text{Reproduktionswert des betriebsnotwendigen Vermögens} \\ & + \text{Liquidationswert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens} \\ & - \text{Schulden bei Fortführung des Unternehmens} \\ & = \text{Substanzwert auf Basis von Reproduktionswerten} \end{aligned}$$

Wie zuvor erwähnt, gibt es laut Voigt et al bei der Ermittlung des Substanzwertes zwei Verfahrensvarianten. Bei der ersten Variante werden alle bilanzierten Aktiva und Passiva des Unternehmens betrachtet. In der zweiten Verfahrensversion werden zusätzlich auch nicht bilanzierte Aktiva bzw. Passiva berücksichtigt. Diese nicht bilanzierten Positionen sind vom Unternehmen selbst geschaffene Geschäftswerte wie beispielsweise:<sup>103</sup>

- Managementqualität
- Mitarbeiter\*innenmotivation
- Image des Unternehmens
- Produktmarken
- hohe Innovationstätigkeit
- Rechte
- Konzessionen
- Wettbewerbsverbote
- Fabrikationsverfahren
- selbst entwickelte Software

Strebt man diese Art der Bewertung an, sollte der Substanzwert einer Unternehmung anhand der zwei möglichen Herangehensweisen ermittelt werden.<sup>104</sup> Die Problematik des zweiten Ansatzes besteht darin, dass eine Ermittlung von Reproduktionswerten der immateriellen Vermögensgegenständen eines Unternehmens in der Praxis schwierig und der sich ergebende Substanzwert unter Einbeziehung nicht bilanzierbarer Positionen, wie z.B. der Managementqualität, wenig objektiv ist.<sup>105</sup>

### 3.2.3.2 Liquidationswertverfahren

Im Gegensatz zum Substanzwertverfahren, bei dem die Unternehmensfortführung angenommen wird, geht der Bewertungsansatz über sogenannte Liquidationswerte von einer Auflösung und Verwertung des betrachteten Unternehmens aus. Die zu bewertenden Aktiva des Unternehmens werden mit erwarteten Verwertungserträgen quantifiziert. Bei den zur Bestimmung des Liquidationswertes miteinzubeziehenden Schulden sind zusätzlich Belastungen aufgrund der Zerschlagung des Unternehmens zu berücksichtigen.

---

<sup>101</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 87–89.

<sup>102</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 87.

<sup>103</sup> Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 26–29.

<sup>104</sup> Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 26–28.

<sup>105</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019), 87–89.

Hierzu zählen beispielsweise Kosten der vorzeitigen Auflösung von Kreditverträgen oder auch Abfertigungen. Formel (11) bildet für dieses Verfahren die Berechnungsbasis:<sup>106</sup>

$$(11) \quad \begin{aligned} & \text{Liquidationswert des gesamten betrieblichen Vermögens} \\ & - \text{Zu deckende Schulden bei Unternehmensauflösung} \\ & = \text{Liquidationswert} \end{aligned}$$

Um dieser Art der Wertbestimmung mehr Substanz zu verleihen, ist es notwendig, Annahmen über die Form der Unternehmensauflösung zu definieren. Man unterscheidet deshalb bei der Ermittlung der Liquidationswerte zwischen der Auflösung unter Zeitdruck (= Zerschlagung) oder einer Auflösung unter Normalbedingungen (= Liquidation). Der theoretisch erzielbare Erlös durch die Verwertung der Vermögensgegenstände des Unternehmens wird durch diese Annahmen beeinflusst, da der Reinerlös maßgeblich abhängig ist vom Einzelveräußerungsgrad und der Auflösungsgeschwindigkeit.<sup>107</sup> Laut dem IDW versteht man unter dem Liquidationswert eines Unternehmens die Untergrenze des Unternehmenswerts, welche ausschlaggebend ist, wenn der Barwert der finanziellen Überschüsse bei der Liquidation des Unternehmens den Fortführungswert übersteigt.<sup>108</sup>

### 3.2.4 Mischverfahren

Mischverfahren zur Unternehmensbewertung stellen eine Kombination aus Elementen der Gesamt- und Einzelbewertungsverfahren (siehe Abschnitte 3.2.1 und 3.2.3) dar. Unterschieden wird bei dieser Verfahrensvariante zwischen dem Mittelwertverfahren und dem Übergewinnverfahren.<sup>109</sup> Beide Verfahrensausprägungen werden in den Abschnitten 3.2.4.1 und 3.2.4.2 erläutert.

#### 3.2.4.1 Mittelwertverfahren

Der Unternehmenswert (UW) wird beim Mittelwertverfahren grundsätzlich aus dem Mittelwert des Substanzwerts und des, normalerweise auf Basis von Periodenerfolgen bestimmten, Ertragswerts (EW) berechnet. Laut Formel (12) gilt somit:<sup>110</sup>

$$(12) \quad UW = \frac{SW + EW}{2}$$

In der Literatur sind auch Abwandlungen dieser Berechnungsformel, welche Gewichtungsfaktoren beinhalten, die zur Verstärkung des EW oder SW dienen, zu finden. Die Formeln (13) und (14) zeigen die Anwendung dieser Gewichtungsfaktoren:<sup>111</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 90.

<sup>107</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 90.

<sup>108</sup> Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), Tz.5.

<sup>109</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 17; Vgl. Mandl/Rabel (2019). 84.

<sup>110</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 90–92.

<sup>111</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 90–92.

$$(13) \quad UW = \frac{SW + 2 * EW}{2}$$

$$(14) \quad UW = \frac{2 * SW + EW}{2}$$

In der Praxis findet das Mittelwertverfahren Anwendung im Zuge von steuerlichen Massenbewertungsverfahren zur Bewertung von nicht notierten Anteilen an Kapitalgesellschaften.<sup>112</sup>

### 3.2.4.2 Übergewinnverfahren

Der Grundgedanke beim Übergewinnverfahren ist jener, dass der Unternehmenswert gleich dem Substanzwert plus dem Barwert der Übergewinne von  $n$  Jahren ist. Üblicherweise liegt  $n$ , auch bekannt als Nachhaltigkeitsdauer, im Bereich zwischen drei und acht Jahren.<sup>113</sup> Bei dieser Verfahrensart ist der Zeitraum der möglichen Erwirtschaftung von Übergewinnen mit dem Faktor  $n$  als begrenzt angenommen. Außerhalb der Übergewinnperiode kann das Unternehmen lediglich den Normalertrag erzielen, welcher einem verzinsten Substanzwert am Bewertungsstichtag entspricht. Formel (15) zeigt die Berechnung des Unternehmenswertes mittels Übergewinnverfahren:<sup>114</sup>

$$(15) \quad UW = SW + \sum_{t=1}^n (E_t - i * SW) * (1 + i)^{-t}$$

SW = Substanzwert

$E_t$  = Erwarteter Periodenerfolg

$i$  = Kalkulationszinsfuß

$t$  = Nachhaltigkeitsdauer

Falls beim betrachteten Unternehmen keine Übergewinne zu erwarten sind, soll der Unternehmenswert hingegen rein aus dem nachhaltigen Zukunftserfolg, dem Ertragswert, bestimmt werden.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 90–91.

<sup>113</sup> Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 54.

<sup>114</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 91–92.

<sup>115</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 91–92.

### 3.2.5 Übersicht der Bewertungsparameter gängiger Verfahren

In diesem Abschnitt sollen die, den Verfahren zugrundeliegenden Parameter zur Berechnung der gesuchten Zielgröße (z.B.: Shareholder Value) aufgezeigt und übersichtlich dargestellt werden. Tabelle 6 zeigt die unterschiedlichen Bewertungsverfahren, deren Modellparameter und die Zielgröße der Wertermittlung.

Tabelle 6: Übersicht der Modellparameter und Zielgrößen<sup>116</sup>

	Gesamtbewertungsverfahren		Vergleichsverfahren		Einzelbewertungsverfahren		Mischverfahren	
<b>Verfahren</b>	Ertragswertverfahren	DCF Verfahren	Comparative Company Approach	auf Basis von Erfahrungssätzen	Substanzwertverfahren	Liquidationswertverfahren	Mittelwertverfahren	Übergewinnverfahren
<b>Modellparameter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Künftig erwarteter Ertrag in def. Zeitraum</li> <li>- Kalkulationszinsfuß</li> <li>- Barwert der Liquidationserlöse von n. b. V.</li> <li>- Terminal Value (Restwert) im Planungshorizont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Free Cash Flows</li> <li>- Total Cash Flows</li> <li>- Flows to Equity</li> <li>- Weighted Average Cost of Capital</li> <li>- Kalkulationszinsfuß für die Diskontierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unternehmensspezifische Multiplikatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- branchenspezifische Multiplikatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reproduktionswert des b. V.</li> <li>- Liquidationswert des n. b. V.</li> <li>- Schulden bei Fortführung des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidationswert des zu bewertenden Unternehmens</li> <li>- zu deckende Schulden bei Unternehmensauflösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Substanzwert SW</li> <li>- Ertragswert EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Substanzwert SW</li> <li>- erwarteter Periodenerfolg</li> <li>- Kalkulationszinsfuß</li> <li>- Nachhaltigkeitsdauer</li> </ul>

<sup>116</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 51–96.

	Gesamtbewertungsverfahren		Vergleichsverfahren		Einzelbewertungsverfahren		Mischverfahren	
<b>Zielgröße</b>	Unternehmenswert UW	Shareholder Value	Marktwert des Unternehmens	Marktwert des Unternehmens	Substanzwert SW	Liquidationswert	Unternehmenswert UW	Unternehmenswert UW

Die Modellparameter der unterschiedlichen Verfahren zur Unternehmensbewertung in Tabelle 6 zeigen, dass die Berechnung des Unternehmenswertes dominiert wird von finanztechnischen Kennzahlen, Diskontierungssätzen, Betrachtungsperioden und der zukünftigen Performance (z.B.: erwarteter Periodenerfolg) des zu bewertenden Objekts.<sup>117</sup> Die Berücksichtigung des Einflusses von immateriellen Vermögenswerten wird lediglich im Zuge des Substanzwertverfahrens erwähnt (siehe Abschnitt 3.2.3.1), wobei diese Verfahrensausprägung in der Praxis kaum Anwendung findet.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 51–96.

<sup>118</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 87–89.

### 3.2.6 Fazit zu den klassischen Verfahren der Wertermittlung

Die Auswahl des geeigneten Bewertungsverfahrens wird durch den Zweck der Bewertung (siehe Abschnitt 2.2) bestimmt und dies wiederum bedingt, dass zu Beginn einer Unternehmensbewertung das richtige Verfahren ausgewählt wird. Durch die Anwendung des Ertragswertverfahrens (siehe Abschnitt 3.2.1.1) wird der Unternehmenswert auf Basis eines Vergleichs mit der vorteilhaftesten alternativen Veranlagung des Kapitals von potenziellen Käufer\*innen bzw. Verkäufer\*innen unter Einbeziehung von individuellen Risikoeinstellungen bestimmt. Dieses Verfahren ist also auf individuelle Entscheidungswerte ausgerichtet und der ermittelte Unternehmenswert gibt die Risikobereitschaft potenzieller Käufer\*innen bzw. Verkäufer\*innen an. Anhand von DCF Verfahren (siehe Abschnitt 3.2.1.2) wird der Marktwert des Gesamtkapitals bzw. der Marktwert des Eigenkapitals durch Anwendung von marktbasierten, risikoäquivalenten Diskontierungssätzen bestimmt. Somit wird bei DCF Verfahren eine Wertermittlung durch den Markt nachgestellt. In der Praxis haben sich die DCF Verfahren mit 95% Anwendungshäufigkeit behauptet.<sup>119</sup> Im Zuge der Wertermittlung durch Vergleichs- bzw. Multiplikatorverfahren (siehe Abschnitt 3.2.2) wird ein potenzieller Preis ermittelt, welcher bei Verkauf der Unternehmung an einem gewissen Markt erzielt werden kann. Diese möglichen Marktpreise bilden jedoch keine Entscheidungswerte ab. Laut Welfonder und Bensch werden Multiplikatorverfahren häufig bei der Plausibilitätskontrolle einer erfolgten Bewertung verwendet.<sup>120</sup> Verfahren wie das Substanzwertverfahren auf Basis von Reproduktionswerten (siehe Abschnitt 3.2.3) bzw. die erwähnten Mischverfahren (siehe Abschnitt 3.2.4) sind für die Ermittlung von Entscheidungswerten nicht geeignet.<sup>121</sup> Anhand der obigen Ausführungen und der Vielzahl an Verfahrensweisen kann man erkennen, dass diese im Zuge des Bewertungsverfahrens teils sehr unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen können.<sup>122</sup> Die Kriterien für den Einsatz eines Bewertungsverfahrens kann man anhand einer Umfrage von Welfonder und Bensch unter den 400 größten deutschen CDAX (Composite DAX) gelisteten Konzernen erkennen. Hier werden als die drei bestimmenden Faktoren für die Wahl des Bewertungsverfahrens die Zukunftsorientierung gefolgt von internationaler Anerkennung und dem Pragmatismus des Ansatzes genannt.<sup>123</sup> Da die Zukunftsorientierung in den bevorzugten Bewertungsverfahren (z.B.: DCF Verfahren) durch Diskontierungssätze, Restwerte und künftig zu erwartende Erträge Ausdruck findet, ist die Frage der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nicht zur Gänze geklärt. In Kapitel 3.3 werden daher alternative Bewertungsmöglichkeiten und der Einfluss von immateriellem Vermögen auf den Unternehmenswert nähere Betrachtung finden. Als Abschluss dieses Abschnitts werden Thesen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Unternehmensbewertung laut Stefan Behringer genannt, welche die Notwendigkeit der

---

<sup>119</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 18; Vgl. Welfonder/Bensch . 175.

<sup>120</sup> Vgl. Welfonder/Bensch . 175.

<sup>121</sup> Vgl. Mandl/Rabel (2019). 92–93.

<sup>122</sup> Vgl. Ballwieser/Hachmeister (Juni 2016), S. 205.

<sup>123</sup> Vgl. Welfonder/Bensch . 179.

weiterführenden Betrachtung einer alternativen Bewertungsform von Unternehmen aufzeigen.<sup>124</sup> Diese Thesen sind:<sup>125</sup>

- DCF Verfahren werden sich noch weiter durchsetzen und das, auf individuellen Daten basierende und für eine klassische Bewertung überlegene, Ertragswertverfahren wird dadurch seltener zum Einsatz kommen.
- Multiplikatorverfahren, die sich an Marktpreisen orientieren, haben eine große praktische Relevanz, da der Unternehmenspreis effektiver vorhergesagt werden kann als mittels analytischer Verfahren.
- Das Thema prädiktive Analyse und der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird in der Unternehmensbewertung an Relevanz gewinnen und zukünftige Entwicklungen (z.B.: Einzahlungsüberschüsse) akkurater vorhersagen. Jedoch wird es auch trotz Zuhilfenahme moderne Mittel der Digitalisierung einen definitiven zukunftsorientierten Unternehmenswert nicht geben.
- Compliance und Regulierungen werden aufgrund der wachsenden Bedeutung der Unternehmensbewertung an Wichtigkeit gewinnen, da Unternehmensskandale zumeist in einer Minderung des Unternehmenswerts resultieren.
- Megatrends, wie der Klimaschutz, müssen verstärkt in Unternehmensbewertungen berücksichtigt werden, da zu erwarten ist, dass etwaige Regulierungen, Besteuerungen oder der öffentliche Druck Einfluss auf den Unternehmenswert nehmen.
- Die meisten Bewertungsgutachten werden für kleine und mittlere Unternehmen erstellt. Demnach erwarten diese auch einfach nachvollziehbare und begründete Ergebnisse, was wiederum einfache Bewertungsverfahren nötig macht. Dies spricht für die steigende Bedeutung von Vergleichsverfahren.
- Durch die steigende Bedeutung der Unternehmensbewertung wird der Druck auf eine internationale Standardisierung der Verfahren zunehmen.
- Unternehmensbewertungen werden für die Evaluierung des aktuellen Erfolgs einer Unternehmung weiterhin essenziell bleiben.

### 3.3 Alternative Bewertungsmethoden von Unternehmen

Nachdem in Abschnitt 3.2 die klassischen Bewertungsverfahren zur Bestimmung eines monetären Unternehmenswertes beleuchtet wurden, widmet sich dieser Teil der Arbeit alternativen Konzepten und Verfahren, die man einsetzen kann, um Unternehmen zu analysieren. Die folgenden Verfahren sind im Gegensatz zu den klassischen Verfahren nicht darauf ausgerichtet den monetären Wert bzw. Shareholder Value einer Unternehmung zu bestimmen, sondern sie leisten Unterstützung zur Implementierung der Unternehmensstrategie, zur Erreichung der gesteckten unternehmerischen Ziele und zur Ableitung von Maßnahmen zur Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Behringer (2020), S. 119–122.

<sup>125</sup> Vgl. Behringer (2020), S. 120–122.

<sup>126</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996); Vgl. Kaplan/Norton (2004); Vgl. Mertins/Will/Orth (2016),

### 3.3.1 Balanced Scorecard

Die Grundlage des Verfahrens Balanced Scorecard (BSC) wurde 1990 von Kaplan und Porter geschaffen.<sup>127</sup> Der Name spiegelt finanzielle und nicht-finanzielle Maßnahmen zwischen nachlaufenden und vorlaufenden Indikatoren und zwischen externen und internen Leistungsperspektiven wider. Zuerst als neue Methode zur Analyse von Unternehmen konzipiert, hat sich herausgestellt, dass innovative Manager\*innen die Balanced Scorecard nicht nur dazu genutzt haben, um die Unternehmensstrategie effektiv zu kommunizieren, sondern auch um diese Strategie zu managen.<sup>128</sup> Die BSC ist als Instrument für Manager\*innen gedacht, die ein Unternehmen zu zukünftigem Wettbewerbserfolg führen wollen. Im Prinzip überträgt man bei Anwendung der BSC, die Unternehmensvision und Strategie in eine Reihe von leistungssteigernde Maßnahmen, welche das Rahmenwerk für strategische Entscheidungen und das Management System liefern.<sup>129</sup> Diese Methode dient zur Ergänzung von finanziellen Kennzahlen der bisherigen Unternehmensleistung mit Messgrößen, die für die künftige Leistung ausschlaggebend sein werden. Dabei wird die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven betrachtet: *Finanziell*, *Kunde*, *Interne Geschäftsprozesse*, *Lernen und Entwickeln*.<sup>130</sup> In Abbildung 5 ist der prinzipielle Aufbau der Balanced Scorecard gezeigt:<sup>131</sup>

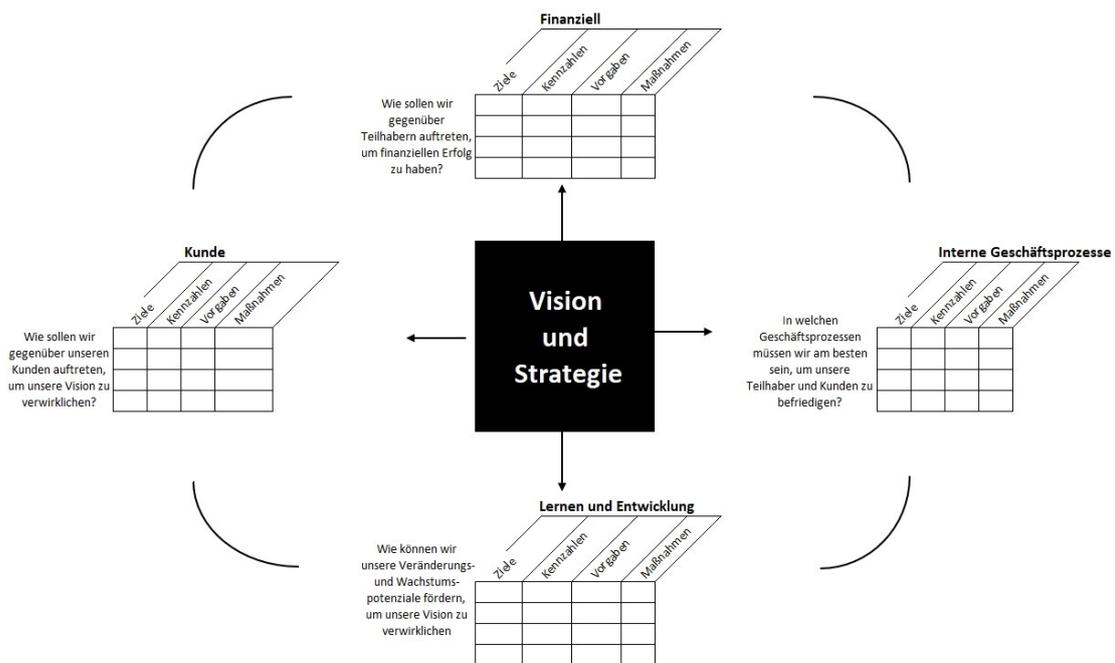


Abbildung 5: Balanced Scorecard – Die vier Perspektiven und der Aufbau<sup>132</sup>

Durch die Balanced Scorecard werden die für die zurückliegende Unternehmensleistung aussagekräftigen finanziellen Kennzahlen durch Treiber der künftigen Unternehmensleistung ergänzt. Kaplan und Norton

<sup>127</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996),

<sup>128</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), VII-IX

<sup>129</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 2.

<sup>130</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 7–8.

<sup>131</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 9.

<sup>132</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 9.

sehen hierbei in finanziellen Kennzahlen eine kurzfristige Perspektive und die Wertetreiber zuständig für herausragende zukünftige finanzielle und kompetitive Leistungen. Des Weiteren ist es durch deren Anwendung möglich zu messen, wie die verschiedenen Geschäftsbereiche eines Unternehmens Wert generieren und wie die internen Fähigkeiten, das Investment in Mitarbeiter\*innen und Systeme bzw. Prozesse zu forcieren sind, um die zukünftige Unternehmensleistung zu verbessern.<sup>133</sup>

### 3.3.2 Strategy Map

Die Strategy Map wurde, wie die Balanced Scorecard, von Kaplan und Norton entwickelt und repräsentiert, wie ein Unternehmen Wert generiert.<sup>134</sup> Wie in Abschnitt 3.3.1 erläutert, wird die BSC dazu verwendet, um die Strategie und Vision einer Unternehmung beschreiben zu können und daraus Maßnahmen abzuleiten, die man zur Erreichung der Strategie implementieren soll.<sup>135</sup> Im Prinzip stellt die Strategy Map eine visuelle Darstellung von Ursache und Wirkung der verschiedenen Bestandteile einer Unternehmensstrategie dar. Die Ziele der vier Perspektiven einer BSC (siehe Abbildung 5) werden durch die Strategy Map in eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung gestellt und müssen nicht unabhängig voneinander verfolgt bzw. betrachtet werden.<sup>136</sup>

Die Strategy Map basiert auf folgenden Prinzipien:<sup>137</sup>

- **Die Strategie muss widersprüchliche Kräfte ausgleichen**  
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte für langfristiges Umsatzwachstum stehen in der Regel im Widerspruch zu Kostensenkungen für kurzfristige finanzielle Leistung. Das vorherrschende Ziel für privatwirtschaftliche Unternehmen ist die Schaffung von nachhaltigem Wachstum des Shareholder Value. Dies impliziert ein Engagement für Langfristigkeit. Gleichzeitig muss die Organisation kurzfristig bessere Ergebnisse erzielen und vorweisen. Kurzfristige Ergebnisse können immer durch den Verzicht auf langfristige Investitionen erreicht werden, häufig auf unsichtbare Weise. Daher ist der Ausgangspunkt der Beschreibung der Strategie, ein Gleichgewicht zwischen der kurzfristigen finanziellen Kostensenkung und der Produktivitätssteigerung mit dem langfristigen Ziel eines profitablen Umsatzwachstums zu realisieren.
- **Strategie basiert auf einem differenzierten Wertversprechen an die Kund\*innen**  
Die Zufriedenstellung der Kund\*innen ist die Quelle einer nachhaltigen Wertschöpfung. Strategie erfordert eine klare Formulierung der anvisierten Kund\*innensegmente und des Wertversprechens. Jedes Wertversprechen definiert eindeutig die Eigenschaften, die geliefert werden müssen, um Kund\*innen zufriedenzustellen.

---

<sup>133</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 8.

<sup>134</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004),

<sup>135</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 6.

<sup>136</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 8.

<sup>137</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 9–10.

- **Durch interne Geschäftsprozesse wird Wert generiert**

Die Finanz- und Kund\*innenperspektive in Strategy Maps bzw. Balanced Scorecards beschreibt die Ergebnisse und somit das, was ein Unternehmen zu erreichen hofft wie z.B.: Steigerung des Shareholder Value durch Umsatzwachstum oder Produktivitätsverbesserungen.

Abbildung 6 zeigt beispielhaft den grundlegenden Aufbau einer Strategy Map in Anlehnung an Kaplan und Norton. Dargestellt sind hier die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen den vier Perspektiven der Balanced Scorecard.<sup>138</sup>

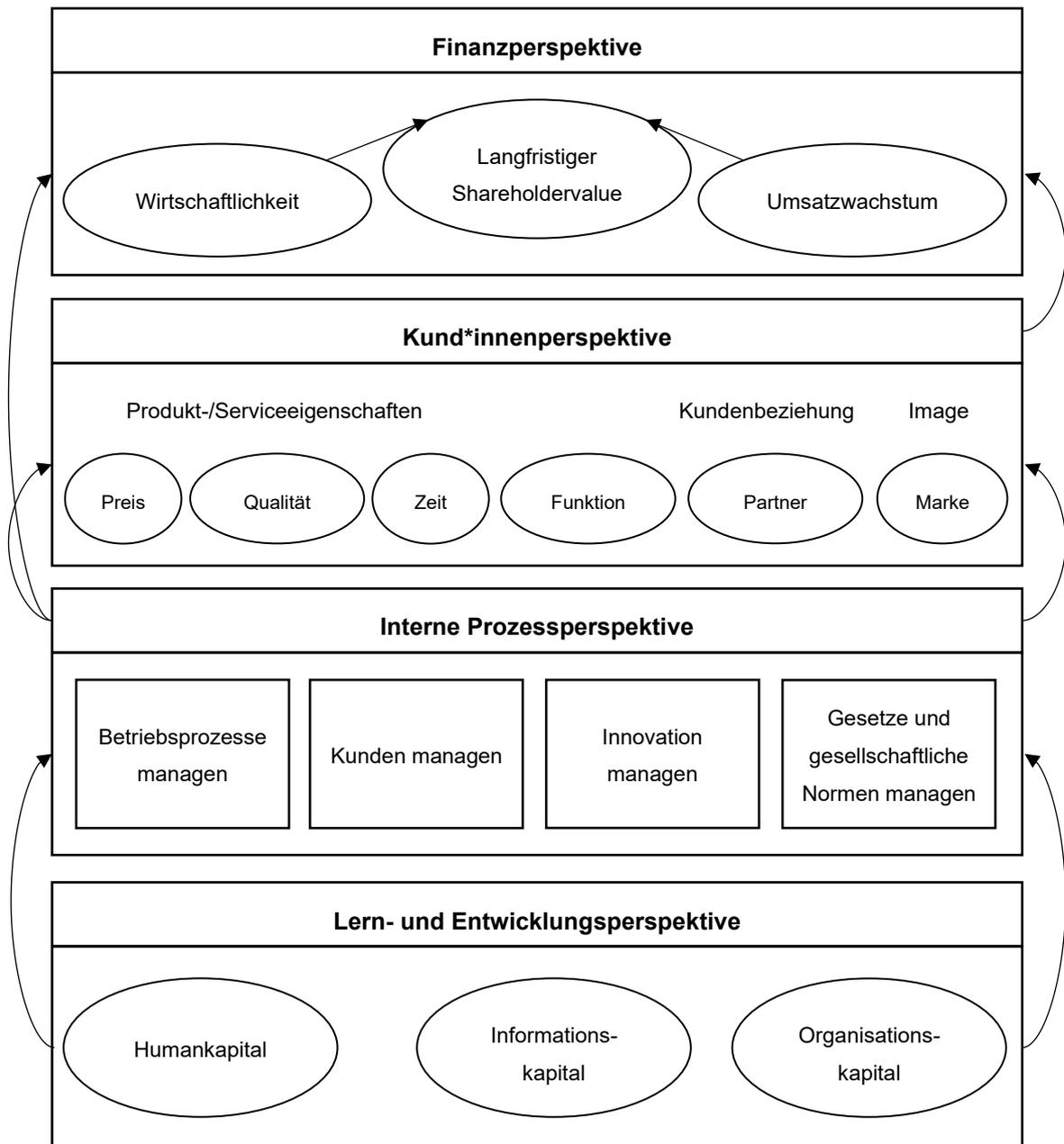


Abbildung 6: : Aufbau der Strategy Map nach Kaplan und Norton<sup>139</sup>

<sup>138</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 10.

<sup>139</sup> Vgl. Haeseler/Hörmann (2005), S. 325.

### 3.3.3 Wissensbilanz

Der Unternehmenserfolg ist maßgeblich abhängig vom intellektuellen Kapital (=immaterielles Vermögen) eines Unternehmens. Dies umfasst das Knowhow der Mitarbeiter\*innen, Organisationsstrukturen, Unternehmensprozesse und auch die Beziehung zu Investor\*innen, Lieferant\*innen oder Kund\*innen. Die Wissensbilanz dient dazu, dieses Kapital systematisch in die strategische Arbeit des Managements zu implementieren. Wissensbilanzen betrachten das Wissen einer Organisation im Hinblick auf die gesamte Wertschöpfung und Zukunftsfähigkeit und haben zum einen eine richtungsweisende Funktion für das Wissensmanagement eines Unternehmens, das auf operativer Ebene Maßnahmen zur notwendigen Veränderungen vorgibt, und zum anderen sorgen sie dafür, dass Veränderungen messbar gemacht werden und deren Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg sichtbar wird.<sup>140</sup> Das intellektuelle Kapital einer Unternehmung ist der Überbegriff für alle wichtigen Faktoren der operativen Tätigkeiten und deren Verbindung zueinander. Man differenziert hierbei zwischen drei Arten des intellektuellen Kapitals:<sup>141</sup>

- **Humankapital**  
Dies umfasst alle Attribute und Fähigkeiten, die Mitarbeiter\*innen in die Organisation einbringen.
- **Strukturkapital**  
Es bezieht sich auf alle Strukturen, die Mitarbeiter\*innen benutzen, um die Geschäftsprozesse durchführen zu können.
- **Beziehungskapital**  
Es bezeichnet Beziehungen zu externen Stakeholder\*innen, welche für das operative Geschäft genutzt werden.

Die Wirkungszusammenhänge der Bestandteile des intellektuellen Kapitals können mit einer Wissensbilanz sichtbar gemacht, der Wertschöpfungsbeitrag von immateriellem Vermögen bewertet und die Auswirkung einer Änderung der Wissensbasis auf den Unternehmenserfolg gemessen werden. Dabei hat eine Wissensbilanz als Management- und Kommunikations-Instrument zwei Ziele:<sup>142</sup>

- 1) Systematische Steuerung von internen immateriellen Werttreibern, indem das Management eine substantielle Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen erhält.
- 2) Berichtsinstrument für die interne und externe Kommunikation des unternehmensspezifischen immateriellen Vermögens. Intern kann der Zusammenhang des immateriellen Guts mit dem Geschäftserfolg kommuniziert werden und externen Stakeholdern, wie Kund\*innen oder Investor\*innen, kann der aktuelle Wert des intellektuellen Kapitals aufgezeigt werden.

Der grundlegende Inhalt und die Elemente einer Wissensbilanz sind grafisch in Abbildung 7 dargestellt:

---

<sup>140</sup> Vgl. Mertins/Will/Orth (2016). 73.

<sup>141</sup> Vgl. Mertins/Will/Orth (2016). 74.

<sup>142</sup> Vgl. Mertins/Will/Orth (2016). 74.

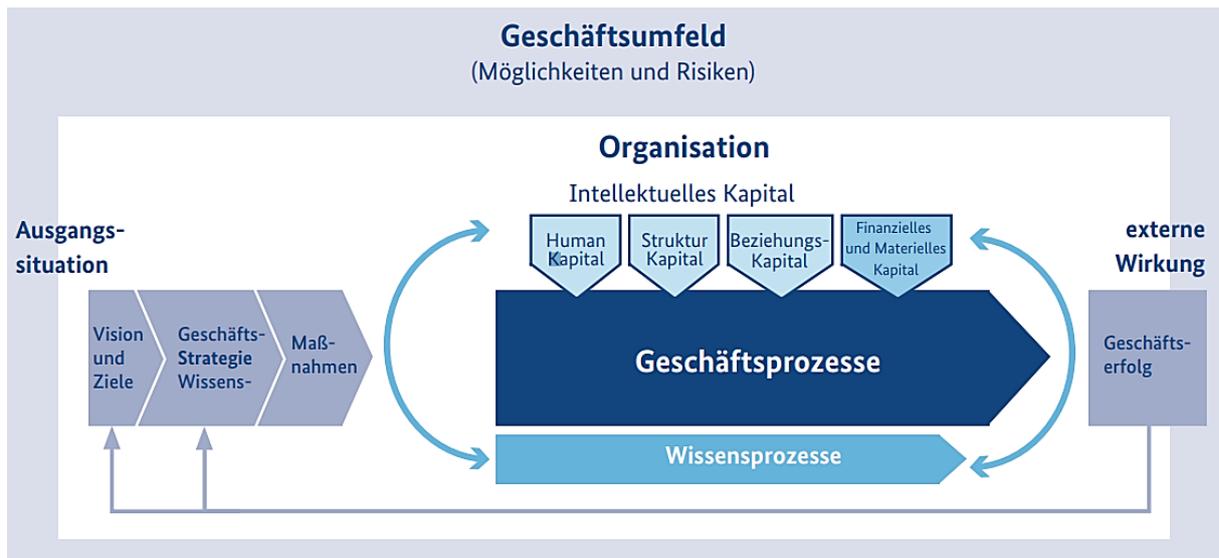


Abbildung 7: Inhalt und Struktur einer Wissensbilanz<sup>143</sup>

Um eine Wissensbilanz in Unternehmen zu erstellen, ist ein Prozess aus acht Schritten zu verfolgen, wobei jeder Schritt ein in sich schlüssiges Ergebnis liefert und somit die Möglichkeit besteht, Maßnahmen bereits aus Teilergebnissen abzuleiten.<sup>144</sup> Der Prozess der Wissensbilanzierung ist in Abbildung 8 dargestellt.

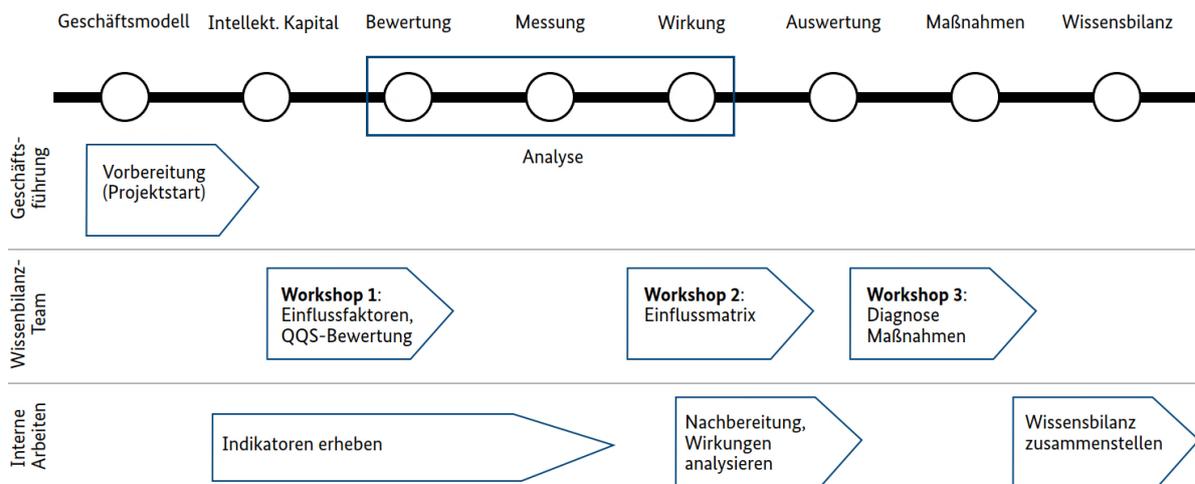


Abbildung 8: Prozess der Wissensbilanzierung<sup>145</sup>

Der genau Ablauf der Wissensbilanzierung stellt sich folgendermaßen dar:<sup>146</sup>

### I. Beschreibung des Geschäftsmodells

Ziel ist die Beschreibung des Geschäftsmodells und der Unternehmens-Ausgangssituation. Parameter wie Bilanzierungsbereich, Vision, Strategie, Geschäftserfolge, Geschäftsprozesse und

<sup>143</sup> Vgl. Alwert/Bornemann/Will/Wuscher (2013), Onlinequelle.

<sup>144</sup> Vgl. Mertins/Will/Orth (2016), 75.

<sup>145</sup> Vgl. Alwert/Bornemann/Will/Wuscher (2013), Onlinequelle.

<sup>146</sup> Vgl. Mertins/Will/Orth (2016), 75; Vgl. Alwert/Bornemann/Will/Wuscher (2013), Onlinequelle.

das Geschäftsumfeld werden hier erfasst. Das Ergebnis dieses Schrittes zeigt Chancen und Risiken im Geschäftsumfeld bzw. die aktuelle strategische Ausrichtung des Unternehmens auf.

## II. **Definition des intellektuellen Kapitals**

Dieser Schritt befasst sich mit den immateriellen Ressourcen (=intellektuelles Kapital) des Unternehmens. Es werden die Faktoren *Humankapital*, *Struktur* und *Beziehungskapital* näher beleuchtet. Die Fragestellung dabei lautet: Welches Kapital brauchen wir, um aktuell und künftig erfolgreich zu sein?

## III. **Bewertung des intellektuellen Kapitals**

Bei der Bewertung des intellektuellen Kapitals ist der Maßstab die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sprich Ziele und Teilziele, die zur Strategieerreichung erfüllt werden müssen. Diese wurden bereits im ersten Verfahrensschritt festgelegt. Das Ergebnis gibt Aufschluss über den IST-Zustand der Einflussfaktoren (z.B.: Führungsinstrumente, Kund\*innenzufriedenheit, interne Kooperation), und man erhält einen holistischen Überblick über die Stärken und Schwächen des intellektuellen Kapitals im Unternehmen.

## IV. **Messung des intellektuellen Kapitals**

Die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals werden mit Indikatoren hinterlegt, indem man diese mit Zahlen, Daten und Fakten beschreibt. Ziel ist hier die Aussagekraft der Wissensbilanz zu steigern.

## V. **Wirkungszusammenhänge erfassen**

Schritt fünf dient dazu, die Interaktion des intellektuellen Kapitals greifbar zu machen, indem die Wechselwirkung zwischen den Einflussfaktoren analysiert werden. Das Ziel hierbei ist, dass man Aussagen über die Steuerbarkeit von Faktoren und die zeitliche Verzögerung der Wirkungszusammenhänge treffen kann. Der\*die Anwender\*in soll mit diesem Wissen in der Lage sein zu erkennen, was angestrebte Veränderungen auslösen und wie, über die Wirkungszusammenhänge des intellektuellen Kapitals, der Erfolg beeinflusst werden kann.

## VI. **Auswertung und Interpretation der Analyse Ergebnisse**

In der Auswertung soll durch die Visualisierung der Ergebnisse in einem Potentialportfolio die Interpretation der vorangegangenen Schritte erleichtert werden. Man fasst zusammen, welche Einflussfaktoren das größte Optimierungspotential haben bzw. welche Faktoren den größten Einfluss auf des Geschäftsmodell ausüben. Somit erhält man eine Stoßrichtung für Verbesserungsmaßnahmen, welche eine große Wirkung entfalten können. Abbildung 9 zeigt beispielhaft eine Darstellung eines Potential Portfolios.<sup>147</sup>

## VII. **Maßnahmen ableiten**

Aus den Analyseergebnissen sollen in diesem Schritt Maßnahmen abgeleitet werden. Der Fokus liegt hierbei auf den Einflussfaktoren mit dem größten Entwicklungspotential. Die entsprechenden Informationen zu den Faktoren erhält man aus dem zuvor erstellten Potential-Portfolio (siehe Abbildung 9). Das Ziel lautet, das intellektuelle Potential strategisch weiterzuentwickeln und den Geschäftserfolg zu steigern. Um die Maßnahmenumsetzung kümmert sich in weiterer Folge das

---

<sup>147</sup> Vgl. Alwert/Bornemann/Will/Wuscher (2013) , Onlinequelle .

Wissensmanagement der Unternehmung, da dieser Schritt nicht mehr Bestandteil des Verfahrens der Wissensbilanz ist.

### VIII. Zusammenstellung der Wissensbilanz und zielgruppengerechte Aufbereitung

Zum Abschluss der Wissensbilanzierung gilt es alle Ergebnisse aufzubereiten und je nach Zielgruppe zu individualisieren, da unterschiedliche Zielgruppen einen unterschiedlichen Informationsgehalt benötigen.

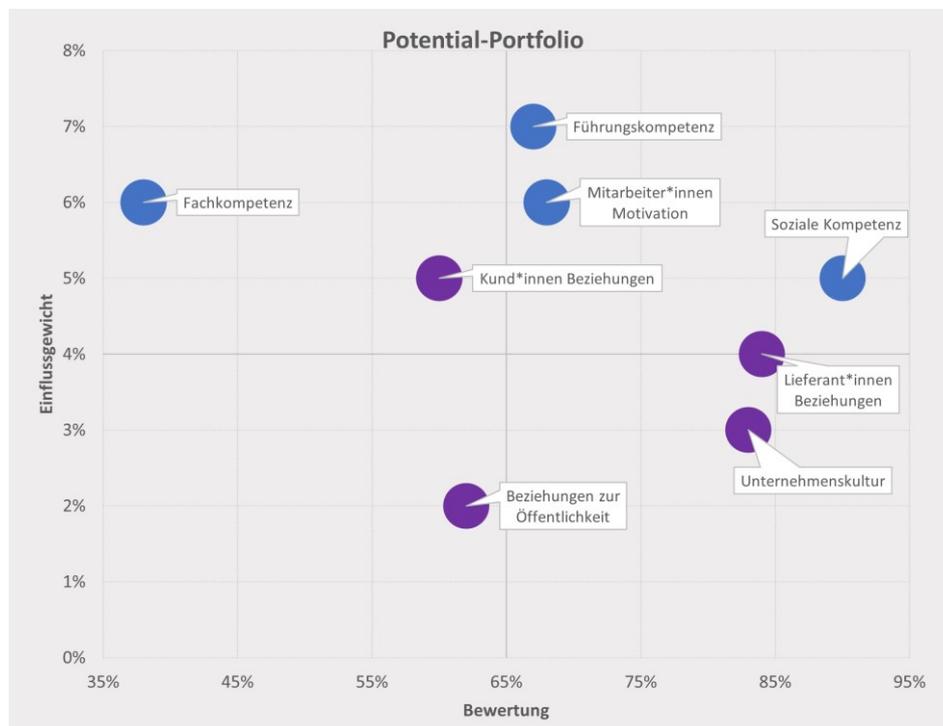


Abbildung 9: Potenzial Portfolio in Anlehnung an Alwert et al <sup>148</sup>

### 3.3.4 Fazit zu den alternativen Bewertungsmethoden

Die Methoden, welche in Abschnitt 3.3 behandelt wurden, zeigen, dass es, losgelöst vom finanziellen Wertedenken, interessante Bewertungsmöglichkeiten gibt, die Unternehmenseigner\*innen und Entscheider\*innen dabei unterstützen können, die strategische Ausrichtung eines Unternehmens zu analysieren, um mit gezielten Maßnahmen die Erfolgswahrscheinlichkeit und Zukunftsfähigkeit zu steigern. Die Methode der Balanced Scorecard (siehe Abschnitt 3.3.1) dient zur Ergänzung der finanziellen Kennzahlen der bisherigen Unternehmensleistung um Messgrößen, die für die künftige Leistung ausschlaggebend sein werden. Aus dieser Methodik können schließlich Unternehmensstrategien abgeleitet werden. Dabei wird die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven betrachtet: Finanziell, Kund\*innen, Interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwickeln.<sup>149</sup> Bei der *Strategy Map* handelt es sich um eine visuelle Darstellung von Ursache und Wirkung der unterschiedlichen Bestandteile einer Unternehmensstrategie als Weiterführung der Balanced Score Card. Die Ziele der vier Perspektiven einer BSC (siehe Abbildung 5 in Abschnitt 3.3.1) werden durch die Strategy Map in eine Ursachen-Wirkung-

<sup>148</sup> Vgl. Alwert/Bornemann/Will/Wuscher (2013), Onlinequelle.

<sup>149</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 7–8.

Beziehung gestellt und müssen somit nicht unabhängig voneinander verfolgt bzw. betrachtet werden.<sup>150</sup> Das Verfahren der Wissensbilanzierung dient dazu, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens systematisch in die strategische Arbeit des Managements zu implementieren. Wissensbilanzen betrachten das Wissen einer Organisation im Hinblick auf die gesamte Wertschöpfung und Zukunftsfähigkeit und haben zum einen eine richtungweisende Funktion für das Wissensmanagement eines Unternehmens, das auf operativer Ebene Maßnahmen zur notwendigen Veränderungen vorgibt, und zum anderen sorgen sie dafür, dass Veränderungen messbar gemacht werden können und so deren Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg sichtbar wird.<sup>151</sup> Im Prinzip beschäftigen sich die drei betrachteten Methoden alle zum Teil mit der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, wobei sich die BSC und Strategy Map mit der Analyse der bestehenden Unternehmensstrategie auseinandersetzt und so Maßnahmen zu deren Erreichung formuliert werden können. Die Wissensbilanz befasst sich auf Basis des Unternehmensgeschäftsmodells mit dem vorhandenen immateriellen Vermögen einer Unternehmung und dessen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit und Wertschöpfung. Diese Methode unterstreicht, die zu Beginn der Arbeit vermutete These, dass das immaterielle Vermögen essenziell für den Geschäftserfolg ist und unbedingt bei der Bewertung von Unternehmen Berücksichtigung finden sollte. Die betrachteten Methoden liefern jedoch keine dezidierte Aussage über den Status des Unternehmens in Bezug auf dessen Zukunftsfähigkeit, sie dienen vielmehr dem Aufzeigen von Handlungsfeldern und Stärken bzw. Schwächen, um die Unternehmensstrategie erfolgreich zu implementieren bzw. das immaterielle Vermögen zu stärken.

---

<sup>150</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 8.

<sup>151</sup> Vgl. Mertins/Will/Orth (2016). 73.

## 4 UNTERNEHMENSERFOLG UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Nachdem in Kapitel 3 die Anforderungen an die Unternehmensbewertung und die aus der Literatur bekannten klassischen und alternativen Bewertungsverfahren beschrieben werden, widmet sich dieses Kapitel im Detail den Begriffen Unternehmenserfolg und Zukunftsfähigkeit. Es soll zunächst geklärt werden, wie Erfolg und Zukunftsfähigkeit im unternehmerischen Kontext definiert werden können, welche Faktoren die Zukunftsfähigkeit beeinflussen und welche Rolle, neben finanziellen Richtwerten, das immaterielle Vermögen einer Unternehmung spielt.

### 4.1 Definition von Unternehmenserfolg und Zukunftsfähigkeit

In diesem Abschnitt werden zunächst Definitionen für die Begriffe Unternehmenserfolg und Zukunftsfähigkeit formuliert. In weiterer Folge kommt es zu einer Betrachtung, welche Attribute einem zukunftsfähigen Unternehmen zuzuschreiben sind.

#### 4.1.1 Unternehmenserfolg

Der Ausdruck *Erfolg* kann generell als ein durch Entscheidungen oder Handlungen herbeigeführtes, positives Ergebnis verstanden werden.<sup>152</sup> Der Terminus *Erfolg* wird dementsprechend verwendet, wenn ein angestrebtes Ziel erreicht wurde. Unternehmerischer Erfolg zeigt sich anhand finanzieller Kennzahlen in der Bilanz und ist somit das in monetären Werten dargestellte Ergebnis des Wirtschaftens.<sup>153</sup> Um Erfolge mess- und bewertbar zu machen, braucht es als Basis einen entsprechenden Erfolgsansatz, wobei laut Literatur davon vier Dimensionen existieren:<sup>154</sup>

- **Systemansatz – Erfolg als langfristige Überlebensfähigkeit**  
Erfolg ist bei diesem Ansatz als die Summe aller Fähigkeiten, Ressourcen, Prozesse und Strukturen zu verstehen, durch die es möglich ist, vorteilhaft mit der Umwelt zu interagieren und somit langfristig überlebensfähig zu sein.
- **Zielansatz – Erfolg als Grad der Zielerreichung**  
Hier liegt die Annahme zugrunde, dass jedes Unternehmen Ziele anstrebt und die Erreichung dieser Ziele den Erfolg widerspiegelt.
- **Stakeholderansatz – Erfolg als Befriedigung von Interessen**  
Unternehmenserfolg resultiert aus dem Grad der Erfüllung der Interessen von internen (z.B.: Mitarbeiter\*innen, Manager\*innen) und externen Interessensgruppen (z.B.: Investor\*innen, Lieferant\*innen, Regierungen).
- **Kontingenzansatz – Erfolg als situationsspezifisches Ergebnis**  
Erfolg ist abhängig von der vorliegenden individuellen Situation.

---

<sup>152</sup> Vgl. Hagen (1996), S. 32.

<sup>153</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 58; Vgl. Barton, u. a. (10.09.2018), S. 110.

<sup>154</sup> Vgl. Fritz (1995), 218 ff.; Vgl. Tjaden (2003), S. 58–59.

In der Betriebswirtschaftslehre wird neben dem Zielansatz der Systemansatz als Ausgangsbasis für die Erfolgsanalyse verwendet.<sup>155</sup>

### 4.1.2 Zukunftsfähigkeit

Laut Wulf et al ist die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gegeben, wenn es gelingt, die materiellen, finanziellen und immateriellen Ressourcen nachhaltig zu sichern. Zukunftsfähigkeit kann dementsprechend als Synonym für Nachhaltigkeit in Bezug auf gegenwärtige bzw. zukünftige Erfolgs- und Finanzstärke verstanden werden.<sup>156</sup> Betrachtet man Zukunftsfähigkeit im Umfeld der Produktion, dann wird sie laut Hirt als die Fähigkeit beschrieben, heutigen und künftigen Anforderungen gewachsen zu sein und im Wettbewerb mit Konkurrent\*innen zu bestehen. Zukunftsfähig produzieren zu können bedeutet, die Produktion wettbewerbsfähig, flexibel und wandelbar aufzustellen.<sup>157</sup> Wulf et al teilen die Zukunftsfähigkeit zudem in drei Wirksamkeitszeiträume ein. Diese sind die kurzfristige, mittelfristige und langfristige Zukunftsfähigkeit. Für Informationen zum Stand der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit kann man Erfolgs- und Finanzkennzahlen von Unternehmen heranziehen, da diese Aufschluss über deren aktuelle Situation geben. Immaterielle Ressourcen hingegen tragen indirekt zum Unternehmenserfolg bei und entfalten ihre Wirkung auf Erfolgs- bzw. Finanzdaten mittel- bis langfristig. Daher bedarf es auch der spezifischen Einteilung in mittel- und langfristige Zukunftsfähigkeit. Diese kann als die Summe aller produkt- und marktspezifischen erfolgsbringenden Gegebenheiten gesehen werden kann, die durch Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität künftige Erfolge und somit auch die Finanzkraft sichern.<sup>158</sup> Um zukunftsfähig zu sein müssen laut Wulf et al folgende wesentlichen Grundprinzipien berücksichtigt werden:<sup>159</sup>

- Sicherung der Erfolgs- und Finanzkraft, um künftige Unternehmenserfolge und die Liquidität abzusichern
- Exploration und Sicherung von immateriellen Potenzialen, welche die Voraussetzung für künftigen Unternehmenserfolg sind
- Verständnis der Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren und künftigem Unternehmenserfolg

## 4.2 Faktoren der Zukunftsfähigkeit

Nachdem der Begriff Zukunftsfähigkeit in Abschnitt 4.1 definiert wurde, werden in weiterer Folge Faktoren der Zukunftsfähigkeit betrachtet. In diesem Abschnitt ist das Ziel, wichtige Eigenschaften und Parameter zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu identifizieren. Um den Veränderungen in unserer Umwelt bzw. Gesellschaft, wie dem technischen Fortschritt oder dem Wachstum der Weltbevölkerung, zu begegnen, braucht es Unternehmen, welche die nötigen Innovationen entwickeln und realisieren. Daher ist es essenziell zu verinnerlichen, welche Informationen und Kompetenzen zur

---

<sup>155</sup> Vgl. Fritz (1995), S. 220.

<sup>156</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012),

<sup>157</sup> Vgl. Hirt, Andreas (2013),

<sup>158</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012),

<sup>159</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012),

Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit bzw. von Wettbewerbsvorteilen ein Unternehmen benötigt, um durch Innovation die Herausforderungen des 21. Jahrhundert zu meistern. Ein wichtiges Attribut von zukunftsfähigen Unternehmen ist laut Schram die Organisationsentwicklung im Unternehmen.<sup>160</sup> Zukunftsfähigkeit, hinsichtlich individueller und organisationaler Entwicklung, bedeutet Erneuerung und das Hinterfragen der Geschäftsentwicklung. Zudem geht es darum, Schlüsselprozesse neu auszurichten, quantitatives Wachstum vom Ressourcenverbrauch zu trennen und qualitatives Wachstum zu fördern. Auch den Mitarbeiter\*innen fällt in der Organisationsentwicklung eine gewichtige Rolle zu, da diese sich ebenfalls zukunftsorientiert verhalten sollen. Aktiver Dialog mit den Mitarbeiter\*innen, ein unternehmensspezifischer Wertekodex und gelebte Nachhaltigkeit fördern die Zukunftsorientierung. Das Stichwort lautet hier *integrative* und nicht *eindimensionale* Unternehmensführung zur Sicherung der Ermöglichung der Zukunftsfähigkeit.<sup>161</sup> Die Notwendigkeit einer modernen Organisationsentwicklung zeigt auch Glauner auf, indem er vier Makroentwicklungen der globalisierten Märkte anführt, auf die Unternehmen reagieren müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.<sup>162</sup> Untenstehend sind diese zu beachtenden Veränderungen aufgelistet:<sup>163</sup>

**1) Die Beschleunigung von Prozessen**

Einfluss auf Strategie, Personal, Innovations- und Wandlungsfähigkeit

**2) Entgrenzung angestammter Märkte und Dienstleistungen**

Auswirkungen der erhöhten Transparenz, des globalen Wettbewerbs und der Verschränkung von vormals getrennten Geschäftsmodellen auf aktuelle bzw. künftige Geschäftsmodelle

**3) Wegfall angestammter Geschäftsfelder und -modelle**

Die Kompensation durch den Einsatz von neuen Medien und Organisationsformen wird notwendig.

**4) Abhandenkommen von Alleinstellungsmerkmalen**

Es müssen Mittel gefunden werden, um den Aufbau von unverwechselbaren Kernkompetenzen zu unterstützen, um der Nachahmbarkeit des eigenen Angebots und dem daraus resultierenden Preisdruck zu entgegnen.

Die obigen Ausführungen der Wichtigkeit der Organisationsentwicklung zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit werden von Deeken und Specht gestützt.<sup>164</sup> Weitere nicht zu vernachlässigende Faktoren der Zukunftsfähigkeit nach Deeken und Specht sind zudem:<sup>165</sup>

- dezentrale Konzernstrukturen (diese sind innovativer als zentrale)
- flexibles, proaktives Handeln
- Flexibilität und Wandlungsfähigkeit
- Kund\*innenorientierung und Eingehen auf Kund\*innenbedürfnisse
- Innovation zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

---

<sup>160</sup> Vgl. Schram (2015). 3–4.

<sup>161</sup> Vgl. Schram (2015). 5–6.

<sup>162</sup> Vgl. Glauner (2015). 146–147.

<sup>163</sup> Vgl. Glauner (2015). 146–147.

<sup>164</sup> Vgl. Deeken/Specht (2017), S. 7–10.

<sup>165</sup> Vgl. Deeken/Specht (2017), S. 7–18.

De Smet et al analysierten für die Unternehmens- und Strategieberatungsagentur McKinsey & Company in einer Studie unter 30 Top-Unternehmen in den USA deren Organisationspraktiken, um zu zeigen, wie sich Unternehmen für die Zukunft aufstellen sollten. Die Kernaussage dieser Studie ist, dass zukunftsfähige Unternehmen drei Merkmale gemein haben:<sup>166</sup>

- Sie wissen, wer sie sind und wofür sie stehen.
- Sie arbeiten mit einer Fixierung auf Geschwindigkeit und Einfachheit.
- Sie wachsen, indem sie ihre Fähigkeit zu lernen, zu innovieren und gute Ideen unabhängig von ihrer Herkunft zu suchen ausbauen.

Diese drei Merkmale werden von neun organisationalen Geboten untermauert, welche die Chancen von Unternehmen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, steigern sollen. Abbildung 10 zeigt schematisch die zeigt diese organisationalen Gebote von zukunftsfähigen Unternehmen laut der oben genannten McKinsey & Company Studie:<sup>167</sup>

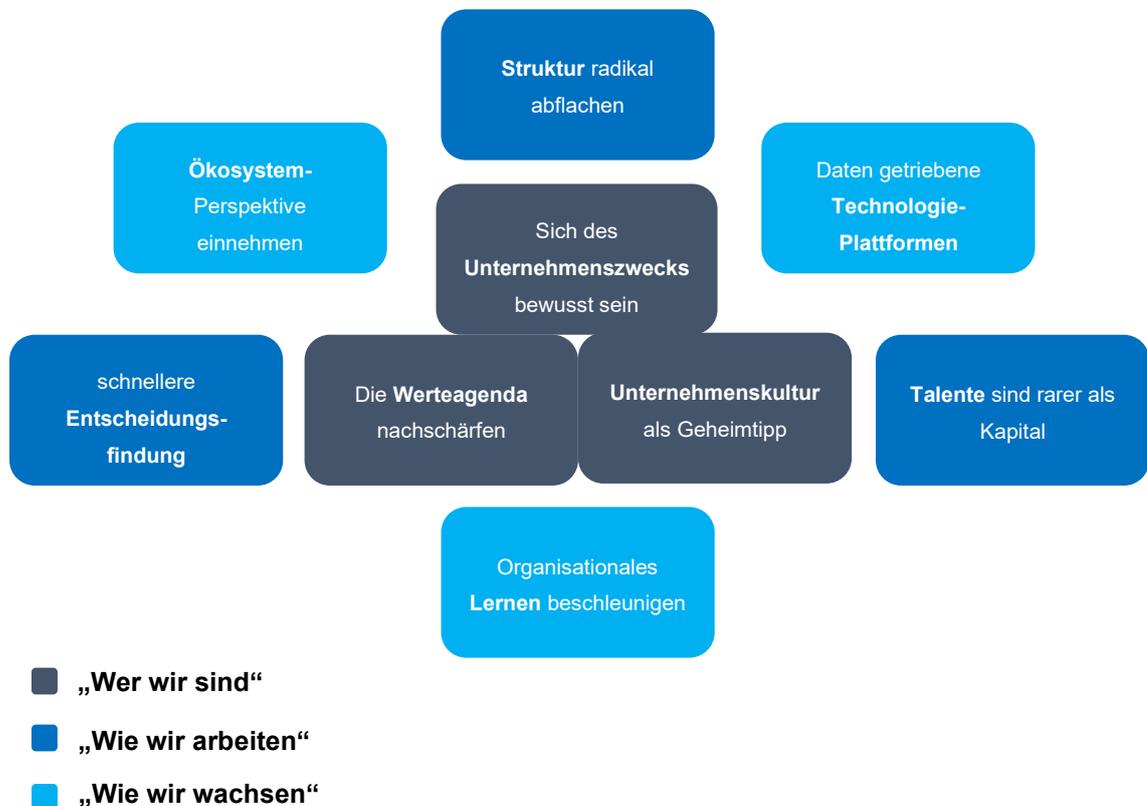


Abbildung 10: Neun organisationale Gebote der Zukunftsfähigkeit<sup>168</sup>

Der *Wer wir sind Cluster* in der Mitte soll die Wichtigkeit der Identitätsstiftung aufzeigen. Menschen sehnen sich danach, dazugehören, und sie wollen Teil von etwas sein, das größer ist als sie selbst. Unternehmen, die nur auf den Gewinn fixiert sind, werden an Boden gegenüber Organisationen verlieren, die eine starke Identität schaffen, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen nach Zugehörigkeit, sozialem

<sup>166</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021) , Onlinequelle [11.01.2021].

<sup>167</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021) , Onlinequelle [11.01.2021].

<sup>168</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021) , Onlinequelle [11.01.2021].

Zusammenhalt, Zweck und Bedeutung erfüllen. Zukunftsfähige Unternehmen erreichen dies auf dreierlei Weise:<sup>169</sup>

- Sie sind sich über ihren Zweck im Klaren.
- Sie wissen, wie sie Werte schaffen und warum sie einzigartig sind.
- Sie schaffen eine starke und unverwechselbare Kultur, die dazu beiträgt, die besten Mitarbeiter\*innen anzuziehen und zu halten.

Der *Wie wir arbeiten Cluster* zeigt die Notwendigkeit, Arbeitsprozesse bewusst anzupassen und eine Arbeitsweise zu fördern, welche auf Flexibilität und Einfachheit ausgerichtet ist. Betriebsprozesse müssen es ermöglichen, in dynamischen Teams zu netzwerken, um Wertpotentiale zu erschließen. Um im Wettbewerb zu bestehen, muss ein Unternehmen zudem in der Lage sein, seine Geschwindigkeit zu optimieren und sicherstellen, dass Betriebsmodelle schnell, wendig und reibungslos verlaufen.<sup>170</sup>

Um wiederum den Erfolg auf lange Sicht zu gewährleisten, ist der *Wie wir wachsen Cluster*, mit weiteren drei zu beachtenden Geboten. Durch die ansteigende Vernetzung, die Automatisierung und die sich stetig wandelnden Ansprüche der jüngeren Generationen müssen Unternehmen auf eine flexible und ständige Anpassung eingestellt sein, um beständig wachsen zu können. Es geht insbesondere um Interaktion mit den diversen Interessensgruppen, der Technologie und den Mitarbeiter\*innen. Eine Möglichkeit dies zu gewährleisten besteht darin, ein lebendiges Ökosystem von Partner\*innen außerhalb der traditionellen Grenzen des Unternehmens zu nutzen, datengetriebene Technologieplattformen, die Wachstum und Innovation unterstützen, aufzubauen und das Lernen zu beschleunigen, um Talente zu fördern, die Unternehmen für Erfolge zwingend brauchen.<sup>171</sup>

Die Schlüsse aus der Studie von McKinsey & Company werden durch eine frühere Arbeit zur Wirkung von immateriellen Ressourcen auf die Zukunftsfähigkeit von Wulf et al bestätigt. Des Weiteren führen die Autoren dieser Studie an, welchen Einfluss finanzielle Kennzahlen auf die Zukunftsfähigkeit haben. Abbildung 11 zeigt die wichtigsten Parameter, die laut Wulf et al Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen haben.<sup>172</sup> Wulf et al teilen, wie zuvor erwähnt, die Zukunftsfähigkeit in unterschiedliche Wirkungszeiträume ein und stellen die These auf, dass Erfolgs- und Finanzkraft die kurzfristige Zukunftsfähigkeit stärkt, mittelfristige Zukunftsfähigkeit durch Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst wird und die langfristige Zukunftsfähigkeit der Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens bedarf (siehe Abschnitt 4.1).<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021), Onlinequelle [11.01.2021].

<sup>170</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021), Onlinequelle [11.01.2021].

<sup>171</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021), Onlinequelle [11.01.2021].

<sup>172</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 7.

<sup>173</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 6.

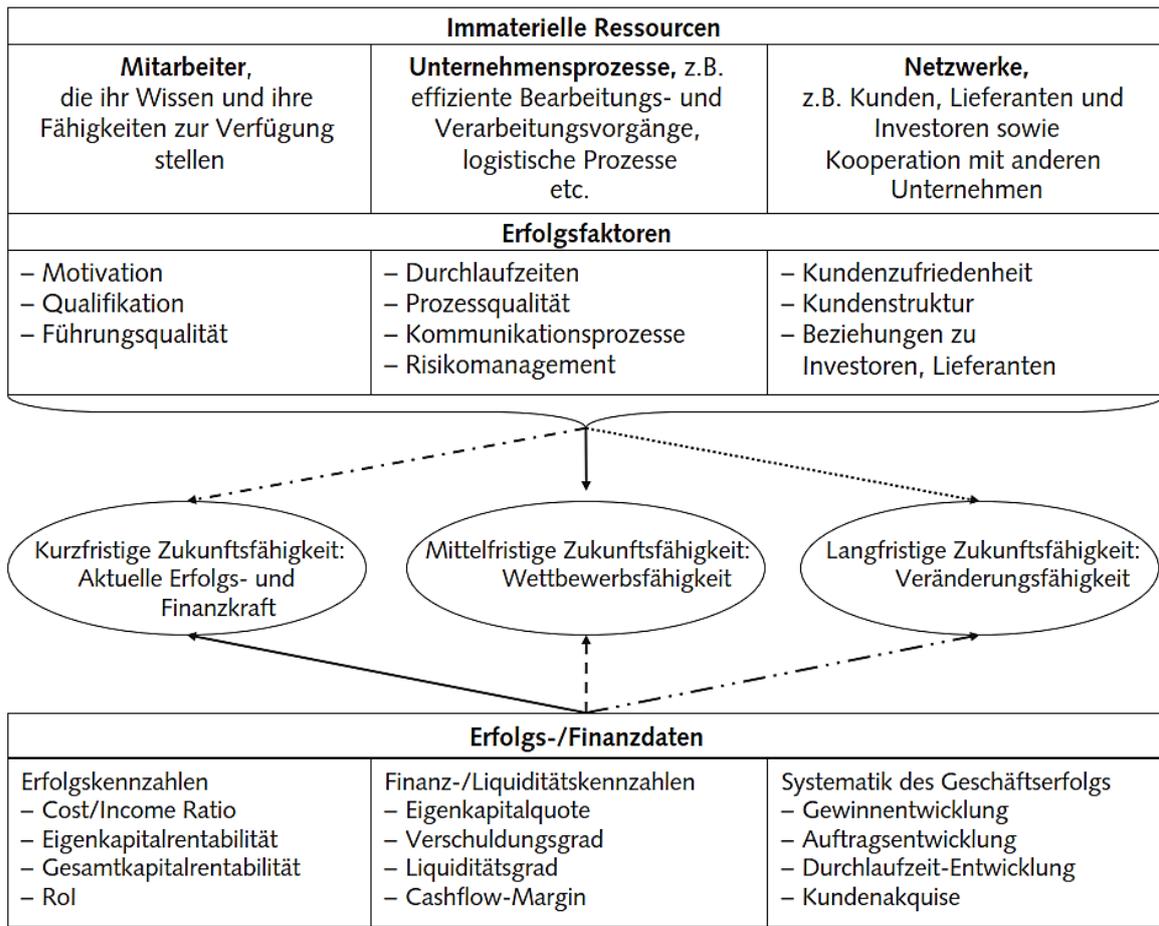


Abbildung 11: Einfluss von Finanzkennzahlen und immateriellen Ressourcen auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen<sup>174</sup>

Wie in Abbildung 11 hervorgehoben wird, liefert die aktuelle Finanzkraft die Grundlage für wirtschaftliche Tätigkeiten und gibt Auskunft über kurzfristige Zukunftsfähigkeit.<sup>175</sup> Immaterielle Ressourcen und Erfolgsfaktoren leisten einen Beitrag zur Sicherstellung der mittel- bzw. langfristigen Zukunftsfähigkeit, da sie indirekt zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Wichtigkeit der immateriellen Ressourcen bzw. Attribute *Mitarbeiter\*innen*, *Unternehmensprozesse* und *Netzwerke* wird hier ebenso wie bei den Erhebungen von De Smet et al bestätigt.<sup>176</sup> In weiterer Folge gilt es nun, die verschiedenen in der Literatur identifizierten Ansätze zur Beschreibung der Einflüsse auf die Zukunftsfähigkeit zu vergleichen und so eine ganzheitliche Übersicht der entscheidenden Faktoren zu erhalten.

<sup>174</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 7.

<sup>175</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 6–7.

<sup>176</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021), Onlinequelle [11.01.2021]; Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012),

## 5 BEWERTUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der Identifizierung bestehender Ansätze zur Evaluierung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und deren Aufbau bzw. Anwendungsweise. Das Ergebnis dieses Abschnitts soll eine Art Lastenheft sein, basierend auf den identifizierten Faktoren der Zukunftsfähigkeit in Abschnitt 4.2 und der Prüfung auf deren Verwendung in den existierenden Verfahren in den Abschnitten 5.1 bis 5.4. Das entstehende Lastenheft (siehe Abschnitt 5.6) bildet die Datenbasis für die Entwicklung eines neuen Bewertungsmodells der Zukunftsfähigkeit.

### 5.1 Der Zukunftsfähigkeitsindex™

Der Zukunftsfähigkeitsindex (=ZFI) von Wulf et al stellt eine Kombination der klassischen Unternehmensanalyse (siehe Abschnitt 3.2) mit Erkenntnissen der Wissensbilanz (siehe Abschnitt 3.3.3) dar. Diese Vorgehensweise soll es ermöglichen, der Bewertung von immateriellen Werten im Zuge der Wissensbilanzierung unter Einbeziehung von finanziellen Unternehmensdaten mehr Substanz zu verleihen.<sup>177</sup> Der ZFI versucht/stellt dar? eine gemeinsame Bewertung von strategischem und operativem Management (siehe Abbildung 11). Stärken und Schwächen in der Implementierung der Unternehmensstrategie werden anhand von Faktoren der Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit in die Bewertung miteinbezogen (z.B.: Erfolgsfaktoren, immaterielles Vermögen). Finanzielle Kennzahlen, zur Quantifizierung des aktuellen Erfolgs bzw. der Finanzkraft dienen der Integration des operativen Managements. Durch diese Herangehensweise soll sichergestellt werden, dass sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Kennzahlen zu einer ganzheitlichen Analyse der Zukunftsfähigkeit herangezogen werden.<sup>178</sup>

Tabelle 7 zeigt die Inhalte eines siebenstufigen Checks der Zukunftsfähigkeit, der auf definierten Kriterien und Datenquellen basiert und von Wulf et al entwickelt wurde.<sup>179</sup>

Tabelle 7: Überprüfung der Zukunftsfähigkeit nach Wulf et al<sup>180</sup>

Stufen	Kriterien	Datenquellen
1. Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft	Rentabilität, Liquidität	Jahresabschluss, Bankenrating, BSC
2. Wettbewerbsfähigkeit	Kund*innenreichweite, Branche, Wettbewerber, Beziehungs- und Strukturkapital	Umfeldanalyse, Wissensbilanz, BSC
3. Veränderungsfähigkeit	Innovationskraft, Kostenflexibilität, Humankapital	Wissensbilanz, BSC

<sup>177</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 5.

<sup>178</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 8.

<sup>179</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 8.

<sup>180</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 8.

Stufen	Kriterien	Datenquellen
4. Zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft (=1 bis 3)	Zukunftsfähigkeitsindex™	Analyse der vorgenannten Stufen 1 bis 3
5. Maßnahmenplan	Handlungsdefinitionen	Bericht über die Zukunftsfähigkeit, BSC
6. Maßnahmenumsetzung	z.B.: Personal- und Organisationsentwicklung	z.B.: Stellen- und Anforderungsprofile
7. Maßnahmencontrolling	Überprüfung des Index	Soll/Ist-Vergleich, BSC, Kennzahlen (revidiert)

Für die Beurteilung werden im ersten Schritt aktuelle Erfolgs- und Finanzdaten des Unternehmens als Ausgangsbasis herangezogen und im zweiten bzw. dritten Schritt mittels Informationen zur Wettbewerbs- bzw. Veränderungsfähigkeit komplettiert. Nun werden die Ergebnisse aus den ersten drei Stufen zusammengefasst, um eine Auskunft über die künftige Erfolgs- und Finanzkraft ableiten zu können.<sup>181</sup> Die Generierung des Zukunftsfähigkeitsindex in der vierte Stufe ist schematisch in Abbildung 12 dargestellt. Hier erfolgt eine Bewertung und Gewichtung der aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft, Wettbewerbsfähigkeit und Veränderungsfähigkeit, um deren Wirkung auf die Zukunftsfähigkeit zu quantifizieren.<sup>182</sup> In der fünften Stufe wird ein Maßnahmenplan basierend auf den Ergebnissen von Stufe vier erstellt und in Stufe sechs sodann umgesetzt. Die letzte Stufe dient dem Controlling der Maßnahmenumsetzung und bei Nichterreichung der Zielvorgaben zur Aussteuerung von Anpassungen des Maßnahmenplans der fünften Stufe. Der ZFI verbindet harte und weiche bzw. quantitative und qualitative Faktoren des Unternehmenserfolgs, indem Kennzahlen der klassischen Unternehmensbewertung und der Umfeldanalyse Berücksichtigung finden. Zudem fließen in die Erstellung des ZFI Erkenntnisse aus den Methoden der Wissensbilanz oder auch Balanced Score Card (siehe Abschnitt 3.3) mit ein. Der Gesamtscore des ZFI wird anhand der Systematik in Abbildung 16 abgeleitet.<sup>183</sup> Wulf et al sind der Meinung, dass die zuvor vorgestellte Vorgehensweise und Generierung des ZFI auf alle Unternehmen angewendet werden kann, wenngleich vorab Anpassungen hinsichtlich der betrachteten Branche und des Marktumfelds getätigt werden müssen.<sup>184</sup>

<sup>181</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 9.

<sup>182</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 9–10.

<sup>183</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 9–11.

<sup>184</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 11.

<b>Zukunftsfähigkeitsindex = Zukünftige Erfolg- und Finanzkraft</b>					
<b>Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft</b>		<b>Wettbewerbsfähigkeit</b>		<b>Veränderungsfähigkeit</b>	
<b>Cost/Income Ratio</b>		<b>Kund*innenreichweite/Kund*innenbindung</b>		<b>Innovations- und Wachstumskraft</b>	
Wert	0,0%	Wert	0,0%	Wert	0,0%
Punkte	0	Punkte	0	Punkte	0
Gewichtung	1	Gewichtung	1	Gewichtung	2
<b>Liquidität</b>		<b>Branche/Wettbewerbsituation</b>		<b>Personalkostenflexibilität</b>	
Wert	0,0%	Wert	0,0%	Wert	0,0%
Punkte	0	Punkte	0	Punkte	0
Gewichtung	2	Gewichtung	2	Gewichtung	1
<b>Rentabilität</b>		<b>Qualität u. Systematik d. Beziehungskapitals</b>		<b>Qualität u. Systematik d. Humankapitals</b>	
Wert	0,0%	Wert	0,0%	Wert	0,0%
Punkte	0	Punkte	0	Punkte	0
Gewichtung	1	Gewichtung	2	Gewichtung	2
<b>Systematik des Geschäftserfolgs</b>		<b>Qualität und Systematik d. Strukturkapitals</b>		<b>Wirkungszusammenhänge von HK, BK u. SK</b>	
Wert	0,0%	Wert	0,0%	Wert	0,0%
Punkte	0	Punkte	0	Punkte	0
Gewichtung	1	Gewichtung	1	Gewichtung	2
<b>Gewichtete Summe</b>		<b>Gewichtete Summe</b>		<b>Gewichtete Summe</b>	
Gewichtung kurzfristig	80%	Gewichtung kurzfristig	40%	Gewichtung kurzfristig	5%
Gewichtung mittelfristig	15%	Gewichtung mittelfristig	40%	Gewichtung mittelfristig	50%
Gewichtung langfristig	5%	Gewichtung langfristig	20%	Gewichtung langfristig	45%
<b>Kurzfristige Zukunftsfähigkeit</b>	0	<b>Mittelfristige Zukunftsfähigkeit</b>	0	<b>Langfristige Zukunftsfähigkeit</b>	0

Abbildung 12: Aufbau des Zukunftsfähigkeitsindex<sup>185</sup>

## 5.2 Future Readiness Index

Der Future Readiness Index (=FRI) der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG AG findet Anwendung in der Evaluierung, ob Unternehmen in Deutschland die Voraussetzungen erfüllen, um zukunftsfähig zu sein. Dabei werden zwölf Schlüsselbranchen in Deutschland in einem zweistufigen Verfahren überprüft. Die erste Stufe umfasst eine Unternehmensbefragung und die zweite Stufe wird durch eine Trendanalyse gebildet. Das Ergebnis ist eine Quantifizierung der Zukunftsfähigkeit von 0 bis 10, wobei vier Teilbereiche in die Bewertung einfließen:<sup>186</sup>

- **Optimismus**  
Hier wird die Stimmung im Unternehmen hinsichtlich der Zukunft ermittelt.
- **Reifegrad**  
Diese Kategorie gibt die Selbsteinschätzung des Unternehmens zur aktuellen Positionierung und Zukunftsfähigkeit in 16 spezifischen Bereichen an.
- **Investitionen**  
Bemessung der aktuellen Investitionstätigkeiten in 16 Bereichen als Maß für die Bemühungen, an der Verbesserung der Zukunftsfähigkeit zu arbeiten

<sup>185</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 10.

<sup>186</sup> Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020), Onlinequelle .

- **Trend Sensitivität**

Dieser Bereich gibt an, wie gut Unternehmen die Relevanz zukünftiger Trends und Herausforderungen einschätzen können, indem sie zu 12 ausgewählten Themen befragt werden.

Auf der Unternehmenshomepage von KPMG AG kann man die erste Stufe der Future Readiness Index Erhebung durchführen, um eine erste Einschätzung von seinem Unternehmen zu erhalten. Nachfolgend finden sich die Fragen dieser Überprüfung, wobei diese jeweils von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 10 (trifft vollkommen zu) zu bewerten sind:<sup>187</sup>

1. „*Resistenz* – Auch in Stresssituationen kommen wir reibungslos, schnell und zuverlässig zu den richtigen Entscheidungen.“
2. „*Globalität/Lokalität* – Unsere Führungskräfte können auch und gerade virtuell, stark dezentralisierte, internationale Teams kompetent und effizient führen.“
3. „*Agilität und Flexibilität* – Wir verwenden regelmäßig Instrumente des Zukunftsmanagements wie Unsicherheits- und Überraschungsanalysen bzw. Szenarien- und Chancenradar.“
4. „*Kontinuität* – Wir sind auch in Krisenzeiten in der Lage, kritische Geschäftsprozesse, Firmengeheimnisse und Infrastruktur zu schützen und aufrecht zu erhalten (insbesondere IT).“
5. „*Supply Chain Management* – Wir haben aktuelle und potenzielle Abhängigkeiten, zum Beispiel von Rohstoffen oder Schlüsseltechnologien, im Blick und entwickeln entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung dieser Risiken.“
6. „*Technologien, Medien, Kommunikation* – Unsere Arbeitszeitmodelle verändern sich durch Technologisierung und Automatisierung radikal.“
7. „*Wissen, lernen, verstehen* – Das Thema *Lernen und Wissen* wird in unserer Organisation ausreichend gefördert.“
8. „*Globale Lage* – Unsere Organisation ist in adäquater Weise auf die erhöhte Volatilität, insbesondere der neuen Märkte, vorbereitet.“
9. „*Anpassung an internationale Ereignisse* – Wir sind besorgt über die internationalen und geopolitischen Entwicklungen und treffen umfassende und weitreichende Maßnahmen, um ihnen zu begegnen.“
10. „*Gesundheit und Nachhaltigkeit* – Hinsichtlich des Themas *Gesundheit* besteht ein hoher Handlungsdruck in unserer Organisation.“

---

<sup>187</sup> Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020) , Onlinequelle .

Auf Basis Ihrer Antworten können wir für Ihre Organisation einen **Gesamtreifegrad von 3** bestimmen (der Benchmark-Wert beträgt 3.56).



### **Sie sind auf einem guten Weg!**

Ihnen macht man so leicht nichts vor. Werden Sie Botschafter der Zukunft und setzen Sie sich an die Spitze. Packen Sie es an!

Abbildung 13: Beispiel des Ergebnisses eines Future Readiness Check von KPMG<sup>188</sup>

KPMG AG hat im Jahr 2020 eine Bewertung der Zukunftsfähigkeit unter 600 deutschen Unternehmen in zwölf verschiedenen Branchen von deren Manager\*innen, Strategieleiter\*innen und Vorständ\*innen vornehmen lassen. Es haben sich dabei folgende essenzielle Faktoren für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen herauskristallisiert:<sup>189</sup>

- Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodellen
- Digitale Transformation (digital bedeutet robust gegenüber äußeren Ereignisse)
- den Einfluss von geopolitischen Entwicklungen auf technologische Entwicklungen in die Strategie miteinbeziehen
- Trend Sensitivität und Antizipation von zukünftigen Handlungsfeldern
- Erkennen der Veränderung von Kund\*innenbedürfnissen
- Nachhaltigkeit (Produkte und Geschäftsmodelle)

Die oben genannten Faktoren decken sich zu einem großen Teil mit den erhaltenen Informationen aus den durchgeführten Recherchen und sollen in weiterer Folge im Lastenheft der Zukunftsfähigkeit berücksichtigt werden.

## **5.3 Das Fünf Kategorien Modell**

Ein weniger komplexes Modell als der ZFI in Abschnitt 5.1 wird von Oetinger und Butterbach beschrieben, indem sie den Unternehmenserfolg anhand von fünf Kategorien bemessen.<sup>190</sup> Die Basis für den Unternehmenserfolg bilden hier Produkte und deren effiziente Herstellung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Eine kluge Unternehmensführung, mit der Grundlage von gut organisierten Prozessen, stellt einen weiteren Faktor dieses Modells dar. Das immaterielle Vermögen (z.B.: Knowhow der Mitarbeiter\*innen) und effektive Technologien bzw. IT-Systeme ergänzen die Faktoren. Komplettiert wird das Modell durch den Faktor der Marktpositionierung, welcher stellvertretend für die Beziehung zu Kund\*innen und Lieferant\*innen steht.<sup>191</sup>

---

<sup>188</sup> Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020), Onlinequelle .

<sup>189</sup> Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020), Onlinequelle .

<sup>190</sup> Vgl. Oetinger/Butterbach (2010),

<sup>191</sup> Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 44.



Abbildung 14: Modell der fünf Erfolgskategorien nach Oetinger und Butterbach<sup>192</sup>

In Abbildung 14 ist das Grundschemata des Modells grafisch dargestellt. In Interviews mit dem zu bewertenden Unternehmen wird anhand von Einzelfragen eine Bewertung der fünf Kategorien durchgeführt, um diese mit Durchschnittswerten von anderen Unternehmen in der Branche zu vergleichen und daraus Maßnahmen zur Stärkung von wenig ausgeprägten Kategorien abzuleiten.<sup>193</sup> Abbildung 15 zeigt beispielhaft ein Ergebnis der Bewertung nach dem Modell von Oetinger und Butterbach.

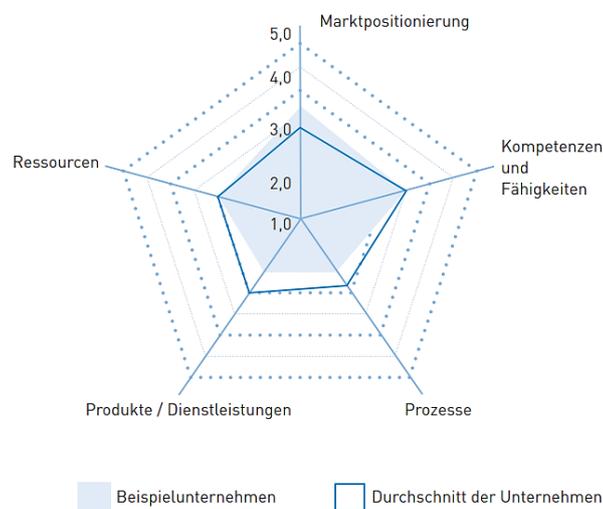


Abbildung 15: Bewertungsergebnis nach dem *Fünf Kategorien Modell*<sup>194</sup>

Ziel dieses Ansatzes ist es, relativ einfach und in kurzer Zeit eine aussagekräftige Bewertung zu erstellen, um Unternehmen ganzheitlich zu betrachten und strategische Weiterentwicklungsvorschläge zu liefern.<sup>195</sup>

<sup>192</sup> Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 44.

<sup>193</sup> Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 44.

<sup>194</sup> Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 45.

<sup>195</sup> Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 47.

In seinen Grundzügen ähnelt diese Modell dem 7S-Modell des Unternehmenserfolgs von McKinsey, da ähnliche Kategorien des Erfolgs Verwendung finden bzw. zusammengefasst betrachtet werden.<sup>196</sup>

### 5.4 Narrative and Numbers Ansatz

Der Ansatz nach Damodaran baut auf dem in Abschnitt 3.2.1.2 behandelten DCF Verfahren auf und versucht den angenommenen Werten, wie künftigen Zahlungsflüssen oder dem Diskontierungsfaktor, mehr Substanz zu verleihen und die Stichhaltigkeit der Bewertung zu erhöhen.<sup>197</sup> Bei einer DCF-Bewertung wird der Unternehmenswert anhand einer Gleichung geschätzt, die diesen Wert mit den erwarteten Cashflows verknüpft; diese künftigen Zahlungsflüsse beinhalten Schätzungen des Wachstums und einen Abzinsungssatz, der das Risiko widerspiegelt.<sup>198</sup> Laut Damodaran ist eine der Beschränkungen der DCF-Bewertung, dass sie für die Bewertung von Unternehmen konzipiert ist, von denen man erwartet, dass sie über einen langen Zeitraum hinweg operativ bleiben. Für junge Unternehmen ist das Risiko zu scheitern hingegen hoch, sodass sie in der Regel etwas Zeit brauchen, um zu einem funktionierenden Unternehmen zu werden. Für ältere, schrumpfende Unternehmen wiederum, die mit Schulden überlastet sind, kann man das Risiko selten adäquat über die DCF-Bewertung inkludieren. In solchen Fällen sollte man zur Schätzung des Erwartungswerts die Wahrscheinlichkeit und die Folgen eines Scheiterns für die Investor\*innen des Unternehmens explizit berücksichtigen und einen angepassten Wert ermitteln.<sup>199</sup> Um die Treffsicherheit der Annahmen zu erhöhen, schlägt Damodaran vor, die Zahlen der DCF-Bewertung mit sogenannten Narrativen, einer sinnstiftenden Erzählung, zu verbinden. Sprich, Damodaran verbindet Werte aus der klassischen Unternehmensbewertung mit qualitativ beschreibenden Annahmen in Bezug auf die Unternehmensentwicklung.<sup>200</sup> Der Ansatz nach Damodaran ist in fünf Schritte unterteilt (siehe Abbildung 16). Im ersten Schritt wird zumindest ein Narrativ für das zu bewertende Unternehmen definiert und im zweiten hinsichtlich seiner Logik überprüft. Dabei kann auch eine mögliche Anpassung des gewählten Narrativs erfolgen. Anschließend übersetzt man dasselbe in einen Werttreiber, welcher in die DCF-Bewertung eingesetzt wird, um den intrinsischen Wert der Unternehmung festzustellen. Im letzten Schritt kann eine Feedbackschleife helfen, um mit neuen Informationen das Narrativ anzupassen.<sup>201</sup> Abbildung 16 zeigt diesen schrittweisen Vorgang nach Damodaran:<sup>202</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. Peters/Waterman (2006), S. 18.

<sup>197</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 110–127.

<sup>198</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 111.

<sup>199</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 112.

<sup>200</sup> Vgl. Mathis Jander , S. 5.

<sup>201</sup> Vgl. Mathis Jander , S. 5–6.

<sup>202</sup> Vgl. Damodaran (2017) , Onlinequelle [18.10.2021].

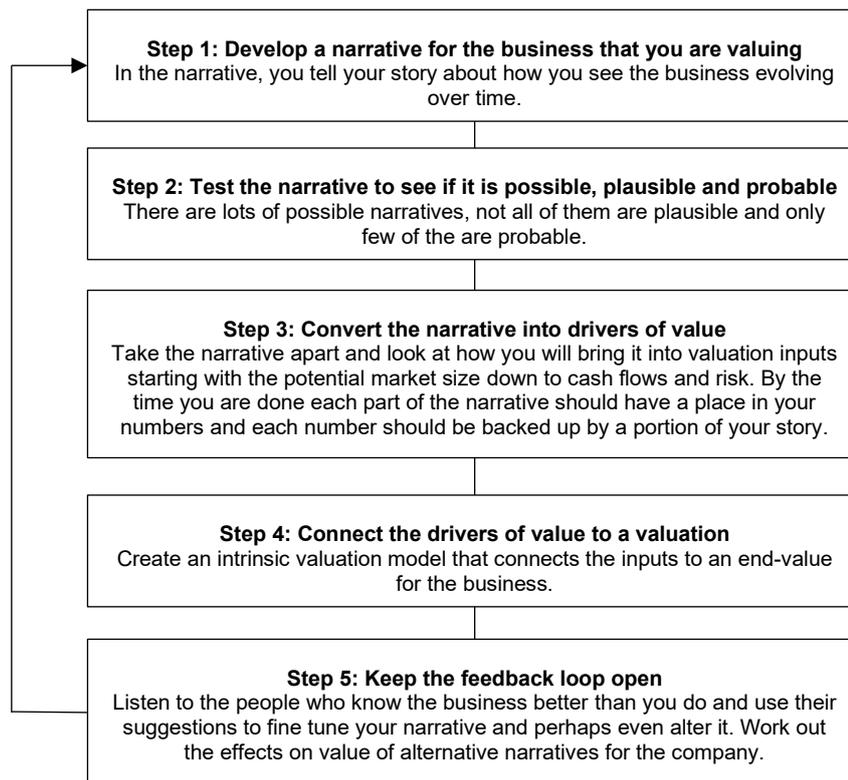


Abbildung 16: Vorgangsweise nach Damodaran<sup>203</sup>

Wenn man den Cashflow betrachtet, kann man zunächst die Einnahmen als Produkt aus dem Gesamtmarkt, auf den das Unternehmen abzielt, und dem Marktanteil, den es laut eigener Einschätzung nach auf diesem Markt erreichen kann, schätzen. Multipliziert man diese Einnahmen mit der Betriebsmarge vor Steuern, erhält man das Betriebsergebnis des Unternehmens, und nach Abzug der Steuern ergibt sich das Betriebsergebnis nach Steuern. Nach Subtraktion dessen, was das Unternehmen zur Erzielung von Wachstum reinvestieren muss, erhält man den Free Cashflow. Durch Abzinsung dieser Cashflows mit einem risikoangepassten Abzinsungssatz, mit dem auf den heutigen Tag zurückdiskontiert wird, gibt den Wert der Unternehmung (siehe Vorgehensweise in Abbildung 17). Um die formulierten Narrative mit den Treibern des Unternehmenswertes zu verbinden, hat Damodaran folgendes Vorgehensmodell definiert:<sup>204</sup>

---

<sup>203</sup> Vgl. Damodaran (2017), Onlinequelle [18.10.2021].

<sup>204</sup> Vgl. Mathis Jander, S. 6–7.

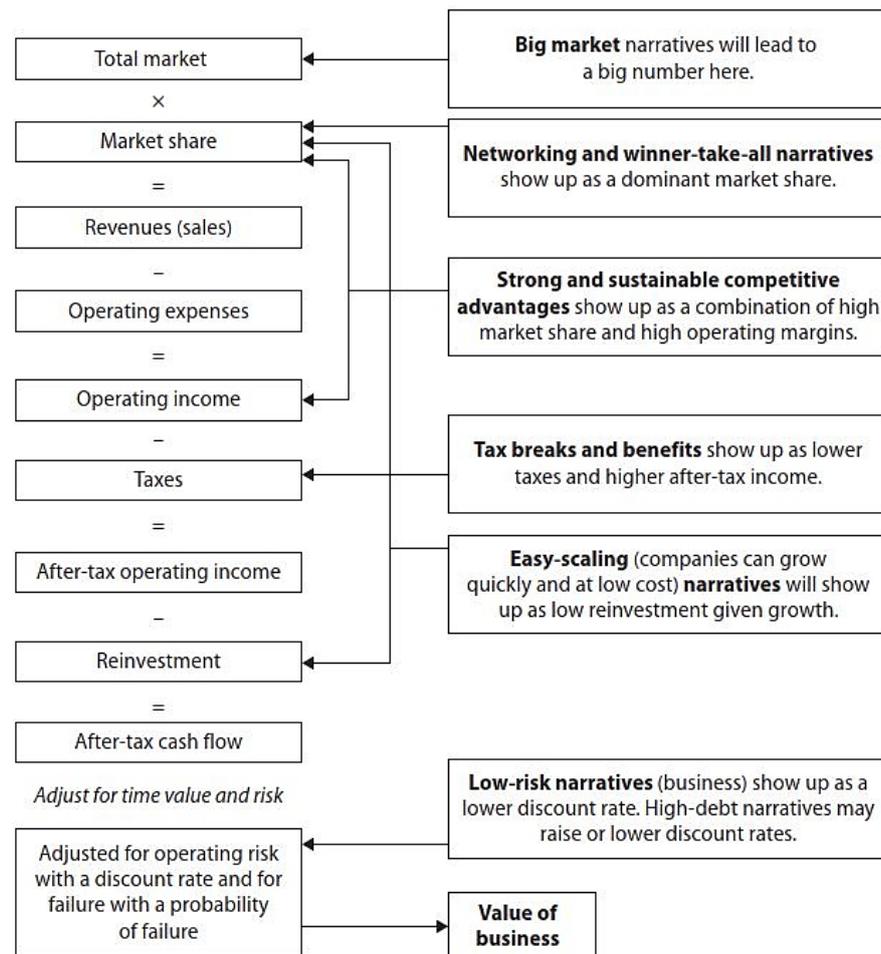


Abbildung 17: Verknüpfung von Narrativen mit den Inputs der Unternehmensbewertung<sup>205</sup>

Der zugrundeliegende Gedanke bei der Anwendung der Methode nach Damodaran besagt, dass jedes Narrativ einen Faktor aufweist, der am besten geeignet ist, ihre Auswirkungen auf den verbundenen Wert zu reflektieren. Die Einschätzung eines numerischen Werts jedes Werttreibers wird durch das gewählte Narrativ beeinflusst.<sup>206</sup> Folgende Beispiele für den Einfluss der Narrative auf Werttreiber können angeführt werden:<sup>207</sup>

- Wenn das Narrativ eine große Marktstory darstellt, ist es der Gesamtmarkt, der sie widerspiegelt. Schon ein kleiner Anteil an diesem Markt kann große Einnahmen generieren.
- Wenn man eine starke Story über den Nutzen von Netzwerken hat, die verspricht, dass das Unternehmen mit zunehmender Größe leichter wachsen kann oder durch eine Marktdominanz seine Konkurrent\*innen überwältigen wird, ist der Marktanteil der Input, der es ermöglicht, diesen Effekt in den Wert einfließen zu lassen.

<sup>205</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 113.

<sup>206</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 7.

<sup>207</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 113–114.

- Wenn das zu bewertende Unternehmen über starke und nachhaltige Wettbewerbsvorteile verfügt, kann sich dies in Form von hohen operativen Margen und Erträgen auswirken.
- Wenn ein Unternehmen von Steuererleichterungen profitiert, wird der Steuersatz niedriger sein, was wiederum das Einkommen nach Steuern und den Cashflow in die Höhe treibt.
- Wenn das Unternehmen auf einer geringen Kapitalintensität aufbaut (d. h. es kann leicht skaliert werden), erweisen sich die Reinvestitionen als Vorteil, da sie bei großen Ertragssteigerungen niedrig bleiben.
- Wenn ein Unternehmen ein geringes Risiko aufweist, ist der Abzinsungssatz, den man verwendet, um die Cashflows auf den heutigen Stand zu bringen, geringer und der Wert höher.

Abbildung 17 fasst die Vorgehensweise aus den obigen Aufzählungen zusammen. So einfach dieser Ansatz auch klingt, so ist er doch laut Damodaran flexibel in Bezug auf Unternehmen über den gesamten Lebenszyklus und verschiedene Geschäftsbereiche hinweg.<sup>208</sup>

## 5.5 Fazit zu den identifizierten Bewertungsmethoden der Zukunftsfähigkeit

Die in den Abschnitten 5.1 bis 5.4 analysierten Bewertungsansätze zeigen, dass es durchaus Bestrebungen gibt, sich mit dem Thema Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und deren Evaluierung auseinanderzusetzen. Der ZFI von Wulf et al hat den Vorteil, dass er sowohl finanzielle Kennzahlen als auch immaterielle Werte in die Bewertung einfließen lässt und Zukunftsfähigkeit in verschiedene Betrachtungshorizonte einteilt.<sup>209</sup> Dadurch, dass dieser Ansatz vor fast einem Jahrzehnt formuliert wurde, liegt der Schluss nahe, dass im Zeitraum danach neue Faktoren hinzugekommen sind, die dieses Modell nicht berücksichtigt. Der Future Readiness Index von KPMG hingegen befasst sich nicht mit finanziellen Kennzahlen, sondern baut die Bewertung auf Parametern wie Optimismus hinsichtlich der Unternehmenszukunft oder Trendsensibilität auf. Wichtige Parameter wie der Führungsstil in den betrachteten Unternehmen, der als Faktor der Zukunftsfähigkeit identifiziert wurde, finden jedoch keine Berücksichtigung.<sup>210</sup> Das in Abschnitt 5.3 betrachtete *Fünf Kategorien Modell* stellt eine schnelle und niederschwellige Art dar, Erfolgsfaktoren von Unternehmen zu bewerten und somit Aussagen zur Zukunftsfähigkeit in fünf Kategorien zu treffen.<sup>211</sup> Durch die Einfachheit dieses Ansatzes liegt die Vermutung nahe, dass wichtige Parameter für eine aussagekräftigere Beurteilung der Zukunftsfähigkeit außen vorgelassen werden. Der in Abschnitt 5.4 analysierte Ansatz von Damodaran zeigt auf, dass eine monetäre Bewertung von Unternehmen, welche auf der Schätzung von künftigen Erträgen beruht, zu ungenauen Ergebnissen führen kann und die Richtigkeit des Modellparameters mittels einer Annahme geprüft werden soll. Ziel ist es, die Schätzwerte auf eine breitere Basis zu stellen und dadurch eine höhere Genauigkeit der DCF Bewertung zu erreichen.<sup>212</sup> Bei diesem Ansatz wird jedoch das immaterielle

---

<sup>208</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 114.

<sup>209</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012),

<sup>210</sup> Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020), Onlinequelle .

<sup>211</sup> Vgl. Oetinger/Butterbach (2010),

<sup>212</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 110–127.

Vermögen einer Unternehmung wie die Mitarbeiter\*innen oder das vorhandene Knowhow außen vorgelassen, was eine Verwendung dieser Methode zur ganzheitlichen Bewertung der Zukunftsfähigkeit in Frage stellt.

Die bisherigen Feststellungen über mögliche fehlende Faktoren in den existierenden Bewertungsmodellen sollen in Abschnitt 5.6 durch die Bildung eines Lastenhefts der Zukunftsfähigkeit eingehend geprüft werden.

### **5.6 Das Lastenheft der Zukunftsfähigkeit**

In diesem Unterkapitel werden die in Abschnitt 4.2 und in der Analyse von existierenden Bewertungsmethoden (siehe Abschnitte 3.2 bzw. 5.1 bis 5.4) identifizierten Faktoren aufgelistet, um deren Berücksichtigung in den bekannten Modellen zu evaluieren. Mit dieser Methode soll zum einen ein Lastenheft für die Zukunftsfähigkeit entstehen, welches die Anforderung an zukunftsfähige Unternehmen tabellarisch auflistet, und zum anderen die Basis für die Modellentwicklung in Kapitel 6 gelegt werden. Tabelle 8 zeigt die identifizierten Faktoren der Zukunftsfähigkeit, deren literarische Quelle und, falls zutreffend, die Verwendung in einem bestehenden Bewertungsmodell zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit. Anhand von Tabelle 8 kann man erkennen, dass die in den Recherchen identifizierten Faktoren der Zukunftsfähigkeit teilweise in bestehenden Bewertungsansätzen Verwendung finden. Manche der betrachteten Ansätze berücksichtigen idente Faktoren, jedoch kommen lediglich drei Faktoren gemeinsam in den Ansätzen ZFI, FRI und dem *Fünf Kategorien Modell* vor. Der Ansatz nach Damodaran bezieht sich nicht im Speziellen auf Faktoren; vielmehr kann man diese verwenden, um Narrative zu formulieren und sodann in Werttreiber zu übersetzen, um die DCF Bewertung akkurater zu machen.<sup>213</sup> Mit dem erhobenen Wissen soll in weiterer Folge ein Modell entwickelt werden (siehe Abschnitt 6.2), mit dem die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen so vollumfänglich wie möglich bewertbar gemacht wird, die Faktoren der bestehenden Modelle inkludiert und Lücken durch die Implementierung neuer Faktoren geschlossen werden.

---

<sup>213</sup> Vgl. Damodaran (2017), S. 110–127.

Tabelle 8: Lastenheft der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Nr.	Faktor der Zukunftsfähigkeit	Literatur Quelle	Inhalt in existierendem Modell
1	Moderne und flexible Organisationsentwicklung	Schram 2015	FRI
2	Dezentrale und flache Konzernstrukturen	Deeken et al 2017, De Smet et al 2021	
3	Flexibilität und Wandlungsfähigkeit	Deeken et al 2017	
4	Optimierte Durchlaufzeiten	Wulf et al 2012	ZFITM, Fünf Kategorien Modell
5	Stabile Prozessqualität	Wulf et al 2012	ZFITM, FRI, Fünf Kategorien Modell
6	Flexibles und proaktives Handeln	Deeken et al 2017	
7	Datengetriebene Technologieplattformen für schnelles Lernen und zum Fördern von Innovation	De Smet et al 2021	
8	Effiziente Unternehmensprozesse	Wulf et al 2012	ZFITM, Fünf Kategorien Modell
9	Effektive Kommunikationsprozesse	Wulf et al 2012	ZFITM
10	Digitale Transformation	KPMG AG 2020	FRI, Fünf Kategorien Modell
11	Kund*innen-Orientierung	Deeken et al 2017	
12	Innovationsstärke	Deeken et al 2027	ZFITM
13	Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle	KPMG AG 2020	FRI
14	Gelebte Nachhaltigkeit	Schram 2015	
15	Starke Netzwerke mit Lieferant*innen und Investor*innen	Wulf et al 2012	ZFITM, FRI, Fünf Kategorien Modell
16	Kooperationen mit Unternehmen / Ökosystem Perspektive nutzen	Wulf et al 2012, De Smet et al 2021	ZFITM
17	Kund*innen-Zufriedenheit	Wulf et al 2012	ZFITM

Nr.	Faktor der Zukunftsfähigkeit	Literatur Quelle	Inhalt in existierendem Modell
18	Kund*innen-Struktur	Wulf et al 2012	ZFI™, Fünf Kategorien Modell
19	Trendsensitivität	KPMG 2020	FRI
20	Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse in die Strategie	KPMG 2020	FRI
21	Qualifikation der Mitarbeiter*innen	Wulf et al 2012, Schram 2015	ZFI™, Fünf Kategorien Modell
22	Mitarbeiter*innen-Motivation	Wulf et al 2012, Schram 2015	ZFI™
23	Sozialer Zusammenhalt	De Smet et al 2021	
24	Talente akquirieren und halten	De Smet et al 2021	
25	Gesundheit der Mitarbeiter*innen	KPMG 2020	FRI
26	Unternehmensspezifischer Wertekodex	Schram 2015	
27	Ausgeprägte Unternehmenskultur	De Smet et al 2021	
28	Bewusstsein für den Unternehmenszweck schaffen	De Smet et al 2021	
29	Änderung der Kund*innenbedürfnisse erkennen	KPMG 2020	FRI
30	Schnelle Entscheidungsfindung	De Smet et al 2021	FRI
31	Führungsqualität	Wulf et al 2012	ZFI™, FRI, Fünf Kategorien Modell
32	Risikomanagement	Wulf et al 2012	ZFI™
33	Liquidität	Wulf et al 2012	ZFI™

## 6 MODELLENTWICKLUNG

In diesem Kapitel beginnt der praktische Teil dieser Arbeit, wobei zunächst der Fokus auf der Formulierung der Ausgangsbasis der Modellentwicklung liegt. Die aus der Literatur bekannten Modelle werden also auf deren Erweiterbarkeit geprüft und gegebenenfalls als Basis für das neue Bewertungsmodell verwendet. Nach der Definition der Ausgangsbasis folgt die Modellentwicklung, wobei hier die identifizierten Faktoren der Zukunftsfähigkeit aus Abschnitt 5.6 einfließen sollen und das Modell selbst visualisiert wird.

### 6.1 Die Ausgangsbasis der Modellentwicklung

Nach eingehender Analyse, der im Zuge dieser Arbeit identifizierten (siehe Abschnitt 4.2) und im Lastenheft erfassten Faktoren der Zukunftsfähigkeit (siehe Abschnitt 5.6), werden diese nun in entsprechende Kategorien eingeteilt, um die verschiedenen Aspekte der Zukunftsfähigkeit besser hervorheben zu können und eine separate Betrachtung der Faktoren zu ermöglichen. Die Kategorisierung erfolgt in Anlehnung an das 7S-Modell von McKinsey, welches in weiterer Folge erläutert wird.

#### 6.1.1 Das 7S-Modell des Unternehmenserfolgs

Eine sehr bekannte und weit verbreitete Einteilung und Systematisierung von Erfolgsfaktoren wurde von Peters und Waterman mit dem McKinsey 7S-Modell formuliert.<sup>214</sup> Dieses wurde in den späten 1970er Jahren entwickelt und wird bis heute zur Beschreibung von Erfolgsfaktoren in der Forschung, von Manager\*innen und von Berater\*innen verwendet.<sup>215</sup> Dieses Modell ist in Abbildung 18 dargestellt, wobei die Knotenpunkte Cluster der wesentlichen Erfolgsfaktoren darstellen und diese nach Peters und Waterman wiederum in *harte* und *weiche* Faktoren eingeteilt werden können.<sup>216</sup> Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon kann man harte Faktoren des Erfolgs durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen ausdrücken, weiche Faktoren wiederum können nicht bzw. nur mit Hilfsindikatoren als Kennzahl dargestellt werden, leisten jedoch ebenfalls einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg.<sup>217</sup> Im 7S-Modell in Abbildung 18 sind harte Faktoren Strategie, Struktur und Systeme; weiche Faktoren finden sich in den Clustern Stil, Mitarbeiter\*innen, Fähigkeiten und gemeinsame Werte wider.<sup>218</sup>

---

<sup>214</sup> Vgl. Peters/Waterman (2006), S. 18.

<sup>215</sup> Vgl. Channon/Caldart (2015), S. 3.

<sup>216</sup> Vgl. Strasser (2004), S. 65.

<sup>217</sup> Vgl. Lies , Onlinequelle .

<sup>218</sup> Vgl. Strasser (2004), S. 65.

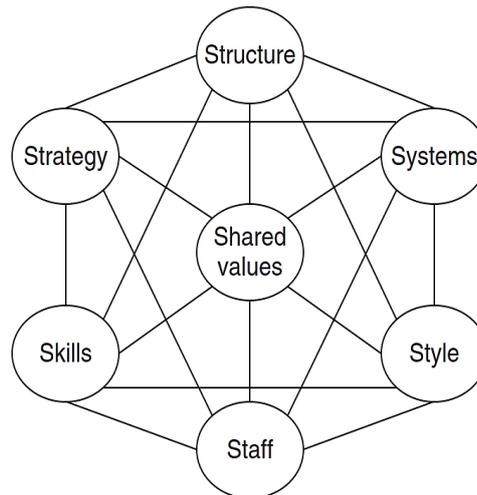


Abbildung 18: McKinsey 7S-Modell<sup>219</sup>

Die kategorisierten Erfolgsfaktoren im 7S-Modell sind:<sup>220</sup>

- **Strategy (Strategie)**

Als Strategie wird in diesem Modell eine Reihe von Maßnahmen betrachtet, die das Unternehmen als Reaktion auf oder in Erwartung von Veränderungen in seinem externen Umfeld plant. Diese Maßnahmen sollten es dem Unternehmen ermöglichen, seine Wettbewerbsposition zu verteidigen oder durch Bereitstellung eines einzigartigen Werts für seine Kund\*innen zu verbessern.

- **Structure (Struktur)**

Im McKinsey-Modell wird argumentiert, dass die entscheidende Herausforderung im Zusammenhang mit der Struktur in der Fähigkeit besteht, sich auf die Dimensionen oder Gestaltungsparameter zu konzentrieren, die derzeit für die Entwicklung des Unternehmens wichtig sind, und gleichzeitig bereit zu sein, sich neu zu orientieren, wenn sich wichtige Dimensionen ändern.

- **Systems (Systeme)**

Unter Systemen versteht man die formellen und informellen Verfahren, die das Funktionieren der Organisation sicherstellen. Es ist unabdingbar, nicht nur die formalen Verfahren zu verstehen, sondern auch wie die Organisation tatsächlich funktioniert.

- **Style (Stil)**

Obwohl dies oft unterschätzt wird, ist der Führungsstil, insbesondere der des CEO (Chief Executive Officer), eine wichtige Determinante für das, was für das Unternehmen strategisch möglich ist. Einfluss können hier diverse Faktoren haben, wie z.B.: Mit welchen Tätigkeiten verbringt der CEO seine Zeit hauptsächlich? Sind Topmanager\*inne es gewohnt, Mikromanagement zu betreiben, oder sind sie umgekehrt eher vom operativen Geschäft abgekoppelt? Planen sie sorgfältig im

<sup>219</sup> Vgl. Peters/Waterman (2006), S. 18.

<sup>220</sup> Vgl. Channon/Caldart (2015), S. 1–3.

Voraus oder sind sie reaktiv und nur auf dringende Angelegenheiten konzentriert? Sind sie marktorientiert? Fühlen sie sich wohl dabei, notwendige Risiken einzugehen?

- **Staff (Mitarbeiter\*innen)**

Im McKinsey-Modell wird das Personal jenseits der klassischen Unterteilung in *harte Aspekte* (Gehaltsskalen und Beurteilungssysteme) und *weiche Aspekte* (Moral, Einstellung und Motivation) betrachtet. Das Modell betrachtet Menschen als einen Pool von Ressourcen, die gepflegt, entwickelt, bewacht und zugewiesen werden müssen. Die Rolle des Top Managements bei der Sicherstellung, dass das Unternehmen junge, talentierte Führungskräfte anzieht und vom Beginn der Anstellung an einen durchdachten Karriereweg ermöglicht, der auf substanziellen Beiträgen zum *Kerngeschäft* des Unternehmens beruht, wird hervorgehoben.

- **Skills (Fähigkeiten)**

Bei einer gewählten Strategie ermöglicht dieses Element dem Unternehmen eine realistische Bewertung seiner Fähigkeiten im Hinblick auf die kritischen Erfolgsfaktoren, die sein Geschäft charakterisieren. Ein besonderes Problem kann in der Tat darin bestehen, alte Fähigkeiten auszusondern, die ein wesentliches Hindernis für den notwendigen Wandel darstellen und die Entwicklung der erforderlichen neuen Fähigkeiten behindern könnten.

- **Shared Values (Gemeinsame Werte)**

Im Mittelpunkt des Modells stehen übergeordnete Ziele und gemeinsame Werte, um die sich die Organisation dreht. Diese Werte definieren die wichtigsten Überzeugungen und Bestrebungen des Unternehmens und bilden den Kern der Unternehmenskultur.

Im 7S-Modell wird jedem der sieben Faktoren die gleiche Gewichtung gegeben und es wird betont, dass sie miteinander verbunden sind und zueinander passen. Wenn zum Beispiel die Struktur die Strategie nicht unterstützt oder die Fähigkeiten nicht mit der Strategie übereinstimmen, verringert sich die Passgenauigkeit und damit die Effektivität der Organisation. Das 7S-Modell kann als Instrument für die interne Analyse verwendet werden, indem indikative Faktoren für jedes der sieben Rahmenelemente definiert werden.<sup>221</sup>

## 6.2 Entwicklung des Bewertungsmodells für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Zunächst soll auf die sieben für das Modell definierten Kategorien, welche die Faktoren der Zukunftsfähigkeit enthalten, eingegangen werden:

- **Organisation**

Diese Kategorie umfasst Faktoren, welche direkt mit der Unternehmensorganisation, deren Entwicklung und Ausrichtung zusammenhängen. Hierzu gehören u.a. die Organisationsstruktur, die Fähigkeit als Organisation zu lernen oder auch die Kund\*innen-Orientierung des Unternehmens. Zusätzlich wird diese Kategorie mittels des Faktors *Liquidität*, der die finanzielle Lage und Investitionsflexibilität eines Unternehmens repräsentieren soll, komplettiert.<sup>222</sup> Die

---

<sup>221</sup> Vgl. Channon/Caldart (2015),

<sup>222</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012),

Wichtigkeit der Kategorie *Organisation* für den Erhalt der Zukunftsfähigkeit bestätigen beispielsweise Deeken et al, Schram und De Smet et al.<sup>223</sup>

- **Prozesse**

Um zukunftsfähig zu sein, muss ein Unternehmen stabile und effiziente Prozesse aufweisen. Auch die Eigenschaften Flexibilität und die Einbeziehung der Umwelt in laufende Geschäftsprozesse sind essenziell. Die zugehörigen Faktoren zu dieser Kategorie sind auch Bestandteil der Modelle nach Wulf et al bzw. Oetinger und Butterbach.<sup>224</sup>

- **Technologie**

Der Aufbau und die Nutzung von datengetriebenen Technologieplattformen, welche schnelleres Lernen und Innovation fördern, die Innovationsstärke selbst und auch die Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Geschäftsmodellen charakterisiert diese Kategorie. Des Weiteren ist die digitale Transformation eines Unternehmens ein wichtiger Bestandteil dieses Clusters. In den Modellen *Future Readiness Index* von KPMG AG, dem ZFI von Wulf et al und dem *Fünf Kategorien Modell* nach Oetinger und Butterbach kommen Faktoren dieser Kategorie ebenfalls vor.<sup>225</sup>

- **Netzwerke**

Geopolitische Vorkommnisse heben den Aufbau und Erhalt von Netzwerken und Kooperationen hervor. Guter Kontakt zu Kund\*innen, Lieferant\*innen und auch Unternehmen außerhalb der eigenen Branche wird einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Viele Unternehmen in Europa bekommen den Einfluss dieser Faktoren anhand derzeitiger Geschehnisse in der Welt (z.B.: Corona Krise, Rohstoffknappheit, Störungen in den Lieferketten) deutlich zu spüren.<sup>226</sup> Alle Faktoren dieser Kategorie werden im Modell nach Wulf et al berücksichtigt und finden sich auch einzeln in den Bewertungsmodellen der KPMG AG bzw. Oetinger und Butterbach.<sup>227</sup>

- **Belegschaft**

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter\*innen zeichnen diese Kategorie aus. Des Weiteren ist es für die Zukunftsfähigkeit von Vorteil, wenn der soziale Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft stark ist und die Mitarbeiter\*innen unterstützt werden, flexibel und proaktiv zu handeln. Im Modell von Wulf et al bzw. dem *Fünf Kategorien Modell* nach Butterbach werden gewisse Faktoren in dieser Kategorie ebenfalls berücksichtigt und deren Wichtigkeit wird auch von Deeken et al hervorgehoben.<sup>228</sup>

- **Führung**

Diese Kategorie wird bestimmt durch Führungsqualität und das Einbeziehen von geopolitischen Vorkommnissen in die Entscheidungsfindung. Zudem gilt es in der Führungsebene auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen zu achten und nicht nur Talente zu akquirieren, sondern durch

---

<sup>223</sup> Vgl. Schram (2015). 3–6; Vgl. Deeken/Spocht (2017), S. 7–18; Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021) , Onlinequelle [11.01.2021].

<sup>224</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 7–10; Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 44.

<sup>225</sup> Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020) , Onlinequelle .; Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 44; Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021) , Onlinequelle [11.01.2021].; Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 10.

<sup>226</sup> Vgl. Fuest (2021),

<sup>227</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 7–10; Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020) , Onlinequelle .; Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 44.

<sup>228</sup> Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 7–10; Vgl. Oetinger/Butterbach (2010), S. 44; Vgl. Deeken/Spocht (2017), S. 7.

den richtigen Führungsstil auch langfristig zu halten. Die Wichtigkeit der Berücksichtigung von Führungsfaktoren belegen zudem die Modelle nach Wulf et al bzw. KPMG AG.<sup>229</sup>

- **Kultur & Werte**

Wie Porter schon bemerkte, ist es egal wie gut der strategische Plan einer Unternehmung ist, seine Wirksamkeit wird von den Mitgliedern des Teams negativ beeinträchtigt, wenn sie nicht die richtige Kultur teilen.<sup>230</sup> Daher spielen u.a. Faktoren wie ein spezifischer Wertekodex, eine ausgeprägte Unternehmenskultur und das Bewusstsein des Unternehmenszwecks eine gewichtige Rolle zum Erhalt der Zukunftsfähigkeit.<sup>231</sup> Eine direkte Miteinbeziehung der identifizierten Faktoren in den bestehenden Bewertungsmodellen konnte im Zuge der Recherchen jedoch nicht nachgewiesen werden (siehe Abschnitt 5.1 bis 5.4).

Die definierten Kategorien und deren Faktoren der Zukunftsfähigkeit sind in Tabelle 9 in Abschnitt 6.2 aufgelistet und werden als Grundlage für die Bildung des neuen Bewertungsmodells in Abschnitt 6.2.1 herangezogen. Durch die Berücksichtigung sowohl von finanziellen als auch immateriellen Faktoren soll ein möglichst ganzheitlicher Ansatz zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit formuliert werden. Die einzelnen durch das Lastenheft und die Recherchen in Kapitel 5 identifizierten Faktoren werden bei der Kategorisierung, wenn möglich, nochmals kondensiert und zusammengefasst, um Redundanzen zu vermeiden. Die Ausprägung der Kategorien soll in weiterer Folge gesondert bewertet werden und in das Modell zur Evaluierung und Visualisierung der Zukunftsfähigkeit einfließen (siehe Abschnitt 6.2.1)

---

<sup>229</sup> Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021) , Onlinequelle [11.01.2021]; Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020) , Onlinequelle .; Vgl. Wulf/Pfeifer/Kivikas (2012), S. 7–10.

<sup>230</sup> Vgl. Porter (1998),

<sup>231</sup> Vgl. Schram (2015). 3–6; Vgl. DeSmet/Gagnon/Mygatt (2021) , Onlinequelle [11.01.2021].

Tabelle 9: Kategorisierung der Faktoren der Zukunftsfähigkeit

Organisation	Prozesse	Technologie	Netzwerke	Belegschaft	Führung	Kultur & Werte
Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	Optimierte Durchlaufzeiten	Aufbau und Nutzung datengetriebener Technologieplattformen	Starke Netzwerke mit Lieferant*innen und Investor*innen	Qualifikation der Mitarbeiter*innen	Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse in Entscheidungen	Gelebte Nachhaltigkeit
Dezentrale und flache Konzernstrukturen	Stabile Prozessqualität	Digitale Transformation	Kooperationen mit Unternehmen (Ökosystem Perspektive)	Mitarbeiter*innen-Motivation	Talente akquirieren und halten	Unternehmensspezifischer Wertekodex
Schnelles Organisationales Lernen	Effiziente Unternehmens- und Kommunikationsprozesse	Innovationsstärke	Kund*innen-Zufriedenheit	Sozialer Zusammenhalt	Gesundheit der Mitarbeiter*innen	Ausgeprägte Unternehmenskultur
Kund*innen-Orientierung	Trendsensitivität	Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle	Kund*innen-Struktur	Flexibles und proaktives Handeln	Führungsqualität	Bewusstsein des Unternehmenszwecks schaffen
Rasche Entscheidungsfindung	Veränderung von Kund*innenbedürfnissen erkennen					
Liquidität	Risikomanagement					

## 6.2.1 Das Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit

Das im Zuge dieser Masterarbeit entwickelte Modell wird das *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit* genannt. Mit ihm soll auf grafisch leicht verständliche Weise der Status der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens anhand einer Bewertung in sieben definierten Kategorien (siehe Abschnitt 6.1) wiedergegeben werden. Zudem soll das Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit die Notwendigkeit von Verbesserungsmaßnahmen aufzeigen, indem es unterrepräsentierte Kategorien und deren Faktoren sichtbar macht. Abbildung 19 zeigt das Konzept dieses Modells, welches aus den Elementen *Kategorien-Trichter* und *Zonen-Barometer* besteht. Diese beiden Elemente des Modells werden in weiterer Folge näher beschrieben.

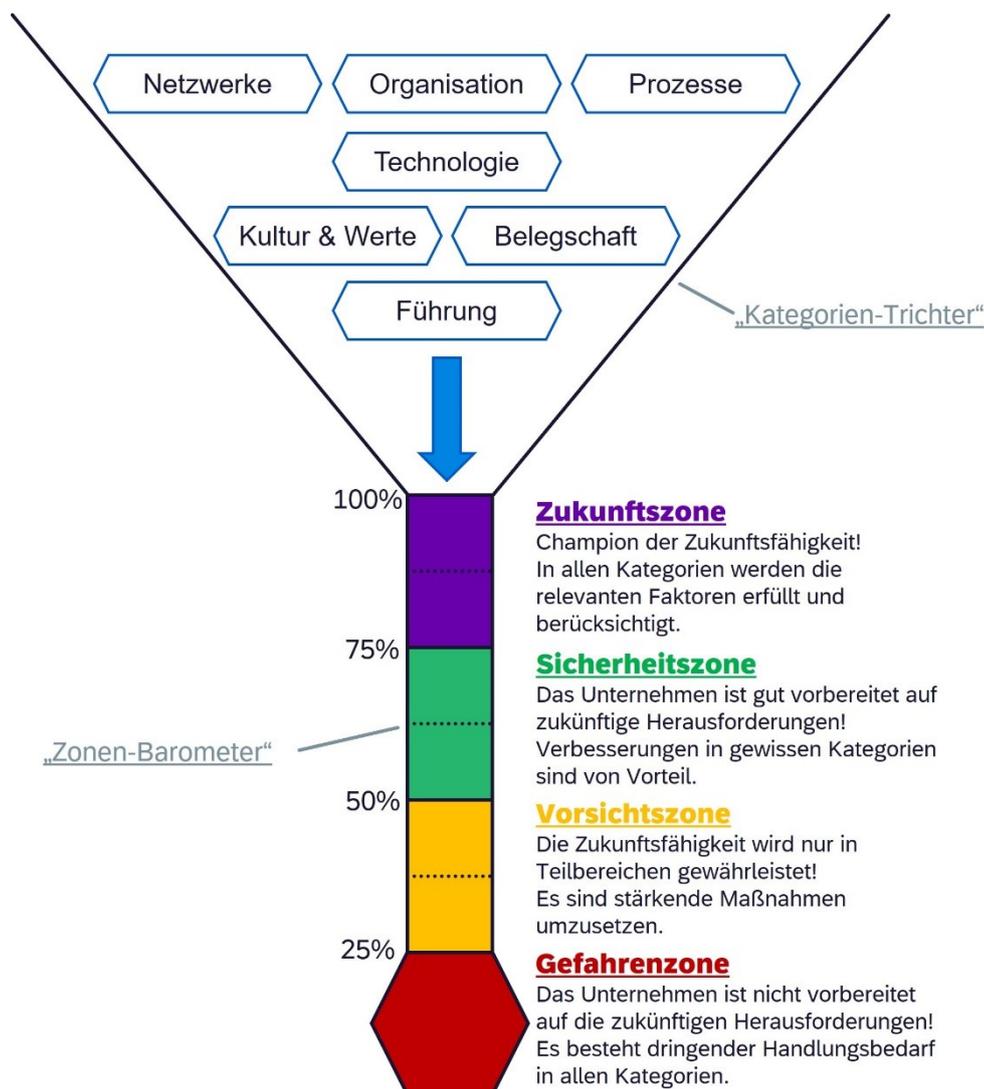


Abbildung 19: Das Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit

- **Kategorien-Trichter**

In diesem werden die Ergebnisse aus der Bewertung der Kategorien zusammengeführt und anschließend zur Ergebnisdarstellung dem Zonen-Barometer zugeführt. Die sieben Kategorien werden äquivalent zum 7S-Modell von McKinsey (siehe Abschnitt 6.1.1) als gleichwertig betrachtet

und fließen in gleichem Maße in das Zonen-Barometer ein.<sup>232</sup> Jede Kategorie wird demnach einzeln evaluiert und fließt jeweils zu 1/7 in das Bewertungsergebnis mit ein.

- **Zonen-Barometer**

Das Zonen-Barometer dient zur Darstellung der Bewertung der Modellkategorien und wird eingeteilt in vier Zonen auf einer Skala von 0 – 100 Prozent. Die Unterteilung des Barometers in vier Zonen dient dazu, den Status der Zukunftsfähigkeit einfach und nachvollziehbar darzustellen. In der *Gefahrenzone* sind viele Faktoren der Zukunftsfähigkeit unterrepräsentiert und demnach gilt es dringend Maßnahmen in allen Kategorien zu ergreifen, um diese zu stärken bzw. im Unternehmen zu implementieren und so Zukunftsfähigkeit herzustellen. Die *Vorsichtszone* gibt an, dass ein Unternehmen in bestimmten Kategorien zukunftsfähig ist, jedoch stärkende Maßnahmen zur nachhaltigen Steigerung der Zukunftsfähigkeit umgesetzt werden sollten. Befindet sich ein Unternehmen in der *Sicherheitszone*, sind viele wichtige Faktoren im Unternehmen ausgeprägt vorhanden und die Zukunftsfähigkeit somit abgesichert. Um diese jedoch langfristig zu halten und das Bewertungsergebnis auszubauen, sollte man hier Maßnahmen in definierten Bereichen implementieren. In der *Zukunftszone* schlussendlich wird ein Unternehmen als *Champion der Zukunftsfähigkeit* bezeichnet, da über alle Kategorien hinweg ein hohes Bewertungsergebnis erreicht wird und die Majorität der Faktoren im Unternehmen vorhanden bzw. erfüllt sind.

---

<sup>232</sup> Vgl. Channon/Caldart (2015),

## 7 ANWENDUNG DES ZONEN-BAROMETER DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

In diesem Kapitel wird speziell auf die Vorgehensweise bei der Anwendung des entwickelten Bewertungsansatzes eingegangen, die Gewichtung der Kategorien definiert und zur besseren Verständlichkeit eine Bewertung inklusive Ergebnis exemplarisch abgebildet.

### 7.1 Vorgehensweise bei der Bewertung

Die Ausgangsbasis bei der Anwendung des *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit* bildet zunächst die Betrachtung und Quantifizierung der Ausprägung der Faktoren der Zukunftsfähigkeit (siehe Abschnitt 5.6 Tabelle 8) in den zuvor definierten Kategorien (siehe Abschnitt 6.2). Die Gewichtung der sieben Kategorien ist jeweils als gleichwertig festgelegt. Jede Kategorie kann also maximal zu 1/7tel zum Bewertungsergebnis beitragen. Diese Art der Gewichtung erfolgt in Anlehnung an das 7S Modell von McKinsey.<sup>233</sup> Die im Zuge der Bewertung befragten Informations\*trägerinnen quantifizieren die Ausprägung bzw. Erfüllung der 32 Faktoren in ihrem Unternehmen, indem sie diese gesondert bewerten. Die Quantifizierung der Faktoren erfolgt dabei folgendermaßen:

- Wert „0“ – nicht zutreffend / Faktor nicht berücksichtigt
- Wert „1“ – teilweise zutreffend / teilweise Berücksichtigung des Faktors
- Wert „2“ – zutreffend / untergeordneter Faktor im Unternehmen
- Wert „3“ – gänzlich zutreffend / Faktor wird gezielt berücksichtigt

Nach der Bewertung der einzelnen Faktoren wird in jeder Kategorie die Summe der erreichten Punktzahl gebildet. Anschließend erfolgt die Gewichtung des Teilergebnisses und die Aufsummierung der insgesamt erreichten Punkte. Die Summe aller Kategorien gibt an, welchen Wert man im Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit erreicht und in welcher Zone sich das betrachtete Unternehmen somit befindet (exemplarische Anwendung siehe Abschnitt 7.2 Tabelle 11).

#### 7.1.1 Evaluierung der Ausprägung der Zukunftsfähigkeitsfaktoren

Wie in Abschnitt 7.1 erwähnt, erfolgt die Bewertung der Ausprägung der Faktoren, im Zuge einer Befragung von Informations\*trägerinnen des zu bewertenden Unternehmens. Personen, die für eine Befragung in einem Unternehmen in Frage kommen, können u.a. folgende Rollen aufweisen: Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Fertigungsleitung, Innovationsleiter\*in. Um diese Einschätzung zu bestätigen bzw. nachzuschärfen, werden Expert\*innen mittels Interviews (siehe Abschnitt 8.1) im Speziellen dazu befragt. Die repräsentative Fragestellung zur Ermittlung der Ausprägung bzw. des Erfüllungsgrades der jeweiligen Faktoren der Zukunftsfähigkeit ist wie folgt in Tabelle 10 definiert:

---

<sup>233</sup> Vgl. Channon/Caldart (2015),

Tabelle 10: Fragestellung zur Bewertung der Faktoren der Zukunftsfähigkeit

<b>Faktor laut Kategorie</b>	<b>Fragestellung</b>
<b>Organisation</b>	
Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	Ist das Unternehmen in der Lage sich agil zu wandeln und zu entwickeln?
Dezentrale und flache Konzernstrukturen	Sind die Strukturen im Unternehmen als dezentral und flach einzustufen?
Schnelles Organisationales Lernen	Besitzt das Unternehmen die Fähigkeit, als gesamte Organisation zu lernen?
Kund*innen-Orientierung	Ist dem Unternehmen die Beziehung zu den Kund*innen wichtig?
Rasche Entscheidungsfindung	Ist das Unternehmen in der Lage, rasch Entscheidungen zu treffen?
Liquidität	Welchen Grad der Liquidität und somit welche finanzielle Situation würden Sie dem Unternehmen attestieren?
<b>Prozesse</b>	
Optimierte Durchlaufzeiten	Sind die Durchlaufzeiten im Unternehmen zur Abarbeitung von Aufträgen bzw. Projekten optimiert?
Stabile Prozessqualität	Ist die Prozessqualität im Unternehmen stabil?
Effiziente Unternehmens- und Kommunikationsprozesse	Sind die internen Unternehmens- und Kommunikationsprozesse effizient?
Trendsensitivität	Achtet das Unternehmen aktiv auf Konsument*innentrends und deren Einfluss auf Produkte bzw. bestehende Geschäftsmodelle?
Änderung der Kund*innenbedürfnisse erkennen	Ist das Unternehmen in der Lage, Änderungen der Kund*innenbedürfnisse zu erkennen und dieses Wissen zu nutzen?
Risikomanagement	Beschäftigt sich das Unternehmen aktiv mit der Identifikation von Risiken für das Unternehmen?
<b>Technologie</b>	
Aufbau und Nutzung datengetriebener Technologieplattformen	Nutzt das Unternehmen Daten zur Generierung von Wissen und Schaffung von Mehrwert für die Kund*innen?
Digitale Transformation	Werden im Unternehmen Prozesse und Systeme digitalisiert?
Innovationsstärke	Als wie innovativ wird das Unternehmen eingestuft?

## Anwendung des Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit

<b>Technologie</b>	
Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle	Setzt das Unternehmen auf nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle? Gibt es dementsprechende Initiativen?
<b>Netzwerke</b>	
Starke Netzwerke mit Lieferant*innen und Investor*innen	Gibt es gute Beziehungen und eine gute Vernetzung zu Lieferant*innen und Investor*innen?
Kooperationen mit Unternehmen (Ökosystem Perspektive)	Kooperiert das Unternehmen mit Unternehmen außerhalb der eigenen Branche?
Kund*innen-Zufriedenheit	Werden die Anforderungen und Wünsche von Kund*innen erfüllt und deren Bedürfnisse in Entscheidungen einbezogen?
Kund*innen-Struktur	Besitzt das Unternehmen einen detaillierten Einblick in die Kund*innen-Struktur und kann Kund*innen somit individuell adressieren?
<b>Belegschaft</b>	
Qualifikation der Mitarbeiter*innen	Gibt es die Möglichkeit im Unternehmen, sich als Mitarbeiter*in weiterzubilden und gefördert zu werden?
Mitarbeiter*innen-Motivation	Gibt es Initiativen zur Erhöhung der Mitarbeiter*innen-Motivation?
Sozialer Zusammenhalt	Wird der soziale Zusammenhalt der Belegschaft im Unternehmen gefördert?
Flexibles und proaktives Handeln	Wird die Belegschaft befähigt, flexibel und proaktiv zu handeln?
<b>Führung</b>	
Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse in Entscheidungen	Berücksichtigt das Management den Einfluss und die Auswirkung von geopolitischen Vorkommnissen?
Talente akquirieren und halten	Ist die Führungsebene in der Lage, neue Talente anzuwerben und langfristig im Unternehmen zu halten?
Gesundheit der Mitarbeiter*innen	Wird im Unternehmen auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen geachtet und diese gefördert?
Führungsqualität	Wie sehr stärkt der aktuelle Führungsstil und die Qualität der Führung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens?
<b>Kultur &amp; Werte</b>	
Gelebte Nachhaltigkeit	Hat das Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften in der Unternehmensstrategie bzw. den Produkten & Dienstleistungen verankert?

<b>Kultur &amp; Werte</b>	
Unternehmensspezifischer Wertekodex	Gibt es unternehmensweit gültige und bekannte Werte? Werden diese Werte auch so vorgelebt?
Ausgeprägte Unternehmenskultur	Gibt es im Unternehmen eine positive und fruchtbare Unternehmenskultur?
Bewusstsein für den Unternehmenszweck schaffen	Ist der Belegschaft der Zweck der Unternehmung und des eigenen Einflusses auf deren Erfolg bewusst?

## 7.2 Exemplarische Anwendung des Modells

In Tabelle 11 sieht man die beispielhafte Anwendung des entwickelten Modells, indem eine fiktive Bewertung der Faktoren vorgenommen wird. In der ersten Spalte links stehen die Kategorien und deren zugehörige Faktoren, welche in der zweiten Spalte von 0 - 3 bewertet werden. So wird die Summe der Einzelbewertungen je Kategorie gebildet. Unter Berücksichtigung der maximal erreichbaren Punkte in jeder Kategorie und der Gewichtung ergibt sich das Endergebnis in der letzten Spalte als Prozentwert pro Kategorie. Jede Kategorie kann maximal 14,29 % zum Gesamtergebnis betragen. Abschließend werden die Einzelergebnisse aller Kategorien aufsummiert und das Bewertungsergebnis im *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit* dargestellt.

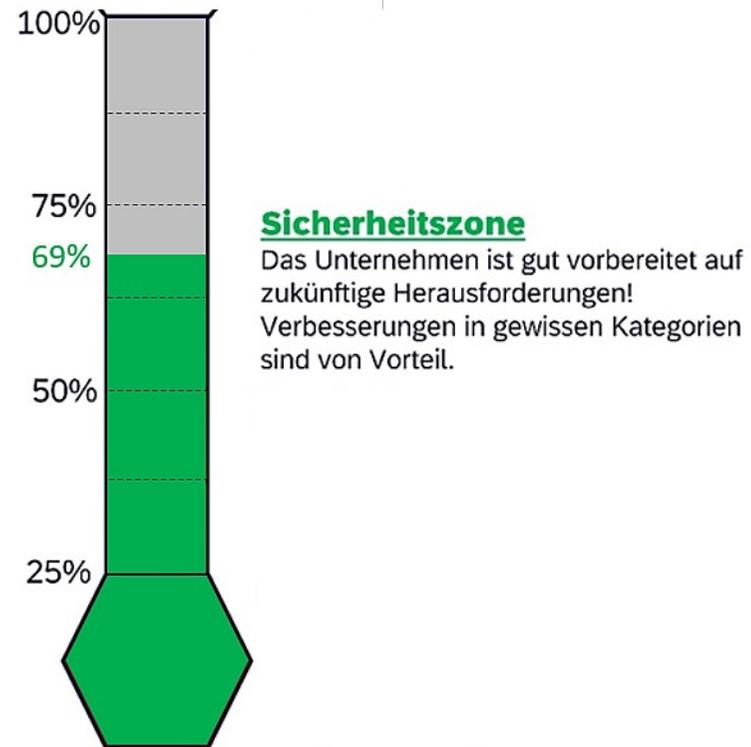
## Anwendung des Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit

Tabelle 11: Exemplarische Anwendung des Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit

Kategorie: <i>Organisation</i>	Bewertung 0 - 3	Erreichbar	Gewichtung	Bewertung der Kategorie
Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	1	3	1/7 Anteil am Gesamtergebnis	
Dezentrale und flache Konzernstrukturen	3	3		
Schnelles Organisationales Lernen	2	3		
Kund*innen-Orientierung	3	3		
Schnelle Entscheidungsfindung	0	3		
Liquidität	1	3		
	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>14%</b>	<b>8%</b>
Kategorie: <i>Prozesse</i>				
Optimierte Durchlaufzeiten	3	3	1/7 Anteil am Gesamtergebnis	
Stabile Prozessqualität	3	3		
Effiziente Unternehmens- und Kommunikationsprozesse	2	3		
Trendsensitivität	0	3		
Änderung der Kund*innenbedürfnisse erkennen	1	3		
Risikomanagement	3	3		
	<b>12</b>	<b>18</b>		<b>14%</b>
Kategorie: <i>Technologie</i>				
Aufbau und Nutzung datengetriebener Technologieplattformen	0	3	1/7 Anteil am Gesamtergebnis	
Digitale Transformation	3	3		
Innovationsstärke	2	3		
Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle	1	3		
	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>

<b>Kategorie: Netzwerke</b>				
Starke Netzwerke zu Lieferant*innen und Investor*innen	3	3	1/7 Anteil am Gesamtergebnis	
Kooperationen mit Unternehmen (Ökosystem Perspektive)	0	3		
Kund*innen-Zufriedenheit	2	3		
Kund*innen-Struktur	3	3		
	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>
<b>Kategorie: Belegschaft</b>				
Qualifikation der Mitarbeiter*innen	3	3	1/7 Anteil am Gesamtergebnis	
Mitarbeiter*innen-Motivation	3	3		
Sozialer Zusammenhalt	3	3		
Flexibles und proaktives Handeln	3	3		
	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>
<b>Kategorie: Führung</b>				
Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse in Entscheidungen	1	3	1/7 Anteil am Gesamtergebnis	
Talente akquirieren und halten	2	3		
Gesundheit der Mitarbeiter*innen	3	3		
Führungsqualität	2	3		
	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>
<b>Kategorie: Kultur &amp; Werte</b>				
Gelebte Nachhaltigkeit	3	3	1/7 Anteil am Gesamtergebnis	
Unternehmensspezifischer Wertekodex	2	3		
Ausgeprägte Unternehmenskultur	3	3		
Bewusstsein für den Unternehmenszwecks	1	3		
	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>

Gesamtergebnis	
Das Unternehmen befindet sich in der Sicherheitszone und ist demnach gut für die Zukunft gerüstet. Dringende Handlungsfelder lassen sich in den Kategorien Organisation und Technologie identifizieren! Faktoren wie <i>Schnelle Entscheidungsfindung, Aufbau und Nutzung von datengetriebenen Plattformen, Trendsensitivität</i> und die <i>Kooperation mit Unternehmen</i> sind stark unterrepräsentiert.	69%



## 8 EVALUIERUNG DES MODELLS

In diesem Abschnitt soll das in Kapitel 6 entwickelte Modell anhand von Expert\*innen-Interviews evaluiert werden. Ziel der Evaluierung ist es, die Expert\*innen-Meinung zur Gewichtung der Kategorien einzuholen, die Relevanz der identifizierten Faktoren der Zukunftsfähigkeit zu eruieren, deren Anzahl kritisch zu hinterfragen und Zielgruppen bzw. Adressat\*innen dieser Bewertungsmethode zu definieren. Durch das Feedback der Interviewpartner\*innen soll es somit ermöglicht werden, Unzulänglichkeiten des entwickelten Modells zu identifizieren, Unklares für Außenstehende auszubessern und das entwickelte Modell anzupassen.

### 8.1 Expert\*innen-Interviews

Die Interviews folgen einem semistrukturierten Leitfaden, wobei zunächst drei strukturierte Fragen zu den Modellkategorien, deren Faktoren und zur Zielgruppe für die Durchführung dieser Methode beantwortet werden. Die Fragen vier und fünf zielen darauf ab, das Feedback der Expert\*innen zum entwickelten Modell einzuholen, Unklarheiten bzw. Vor- und Nachteile zu erheben, die Relevanz für Unternehmen zu hinterfragen und allgemeine Punkte als Feedback aufzunehmen. Vor den jeweiligen Interviews werden wichtige Informationen zum entwickelten Modell und die Fragen an die Expert\*innen gesendet, um eine optimale Vorbereitung zu ermöglichen. Die Interviews selbst werden via Microsoft Teams oder alternativ vor Ort durchgeführt und mit Hilfe einer Sprachaufnahme-Applikation auf dem Smartphone für die spätere Auswertung aufgezeichnet. Die Transkription der Aufnahmen erfolgt mit der Software Microsoft Office 365 Word, welches über eine entsprechende Funktionalität verfügt.

#### 8.1.1 Interviewfragebogen

In diesem Abschnitt wird im Speziellen auf den Interviewfragebogen und dessen Aufbau eingegangen. Die im Zuge der Expert\*innen-Interviews erstellten Transkripte sind im Anhang 2 dieser Arbeit zu finden.

1. **Themenbereich *Modell Kategorien*:** Wie würden Sie die Wichtigkeit der definierten Kategorien in Bezug auf die unternehmerische Zukunftsfähigkeit bewerten?
  - 1.1. Sollten die Kategorien gleich oder unterschiedlich gewichtet in die Bewertung einfließen? Wenn unterschiedlich, wie?
2. **Themenbereich *Faktoren der Zukunftsfähigkeit*:** Nehmen Sie Stellung zur Anzahl der Faktoren (32 Faktoren in sieben Kategorien) dieses Bewertungsansatzes.
  - 2.1. Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie „XY“ für Sie?
  - 2.2. Repräsentieren die Faktoren die Kategorie „XY“ adäquat?
  - 2.3. Sollte man gewisse Faktoren vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?
3. **Themenbereich *Zielgruppe*:** Welche potenzielle Zielgruppe kann dieses Bewertungsmodell adressieren?
  - 3.1. Welche Wissensträger\*innen eines Unternehmens können im Zuge der Bewertung die relevanten Informationen bereitstellen?
4. **Themenbereich *Feedback zum Modell*:** Welches Feedback möchten Sie zum vorgestellten Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit abgeben?

4.1. Gibt es Unklarheiten, Verbesserungspotential, etc.?

4.2. Können die Art der Bewertung und das Ergebnis von Relevanz für ein Unternehmen sein?

5. Themenbereich **Allgemeines Feedback**

**8.1.2 Interviewpartner\*innen**

In Tabelle 12 sind die Expert\*innen für die Modellevaluierung durch Interviews aufgelistet. Neben dem pseudonymisierten Namen sind die Tätigkeit und der Wissensbereich, welcher den Grund für die Involvierung dieser Expert\*innen darlegen soll, geschlechterneutral angegeben. Für eine zielgerichtete Auswertung der Ergebnisse werden die Expert\*innen in Gruppen eingeteilt, um die Möglichkeit zu nutzen, die Sichtweise interner bzw. externer Interessensgruppen im Unternehmensumfeld zu evaluieren. Zudem soll die Einteilung in Gruppen dabei unterstützen, die Meinungen der Expert\*innen zu vergleichen, Rückschlüsse auf deren Beweggründe für gewisse Anmerkungen zu ziehen und die Häufigkeit von Antworten zu evaluieren.

Tabelle 12: Interviewpartner\*innen für die Modellevaluierung

Interview-partnern*in	Tätigkeit	Wissensbereich	Gruppe
A	Geschäftsführende Gesellschafter*in eines Investmentunternehmens	Expert*in in den Bereichen Investments und Unternehmensführung	Unternehmensführung
B	Divisionsleiter*in in einem börsennotierten Konzern	Expert*in in den Bereichen Management und Innovation	Unternehmensführung
C	Investmentmanager*in	Expert*in im Bereich Risikokapital-Vergabe und Bewertung von Technologie Start-Ups	Investor*in
D	Direktor*in einer Genossenschaftsbank (i.R.)	Expert*in im Bankwesen, Unternehmensleitung und Investments	Investor*in
E	Gründer*in & CEO eines Trendforschungsinstituts	Expert*in im Bereich Trendforschung und Unternehmensführung	Zukunftsforscher*in
F	Zukunftsfoscher*in & Head of Business Assessment Services	Expert*in im Bereich Modellentwicklung und Zukunftsforschung	Zukunftsforscher*in

**8.2 Ergebnisse der Expert\*innen-Interviews**

Im Zuge der Auswertung der durchgeführten Interviews werden die Antworten der strukturierten Fragen numerisch codiert, um mittels der Bildung von Mittelwerten bzw. Erhebung der Anzahl spezifischer

Antworten, Schlüsse aus den getätigten Aussagen treffen zu können. Die Ergebnisse dieser Auswertungen sind in den Abschnitten 8.2.1 und 8.2.2 angeführt. Des Weiteren werden zu jeder Fragestellung die zusätzlichen Aussagen der in Gruppen eingeteilten Expert\*innen behandelt. Die Antworten der offenen Fragen zur Zielgruppe sowie den Informationsträger\*innen, das Feedback zum Modell und allgemeine Kommentare werden in den Abschnitten 8.2.3, 8.2.4 und 8.2.5 deskriptiv, anhand der definierten Expert\*innengruppen, ausgewertet.

## 8.2.1 Auswertung des Themenbereichs *Modell Kategorien*

- Frage 1: Wie würden Sie die Wichtigkeit der definierten Kategorien in Bezug auf die unternehmerische Zukunftsfähigkeit bewerten?

Antwortmöglichkeit: hoch / mittel / niedrig (codiert mit 3 / 2 / 1)

Tabelle 13: Auswertung Frage 1 – Wichtigkeit der Kategorien

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Mittelwert
	A	B	C	D	E	F	
Organisation	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,8
Prozesse	3,0	3,0	2,0	3,0	1,0	3,0	2,5
Technologie	3,0	3,0	2,0	3,0	1,0	3,0	2,5
Netzwerke	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,5
Belegschaft	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,7
Führung	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,8
Kultur & Werte	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,5

Die Auswertung der Antworten von Frage 1 ist in Tabelle 13 ersichtlich. Die Expert\*innen haben die Wichtigkeit der Kategorien großteils *hoch* bzw. *mittel* eingeteilt. Einzig Interviewpartner\*in E sieht bei den Kategorien *Prozesse* und *Technologie* einen untergeordneten Stellenwert. Der Mittelwert aus den einzelnen Bewertungen ergibt jedoch einen hohen Stellenwert für alle Kategorien. Dies impliziert die Wichtigkeit derselben für die unternehmerische Zukunftsfähigkeit und unterstreicht die Ergebnisse aus den theoretischen Recherchen.

Bezüglich der zusätzlichen Informationen, die im Zuge der Fragestellung aufgenommen wurden, ist Interviewpartner\*in B aus der Gruppe *Unternehmensführung* der Ansicht, dass sich die wichtigsten Kategorien *Organisation*, *Prozesse* und *Technologie* aus den Rahmenbedingungen ergeben, welche man durch *Belegschaft*, *Führung* und *Kultur & Werte* schafft. Beide Expert\*innen aus dieser Gruppe sehen die drei Faktoren *Organisation*, *Prozesse* und *Technologie* als hoch wichtig an. In der Gruppe der *Investor\*innen* wird die Ansicht geteilt, dass die Faktoren *Belegschaft* und *Führung* essenziell sind. Zudem trifft Interviewpartner\*in C die Aussage, dass die Wichtigkeit der Faktoren *Organisation*, *Prozesse*, *Technologie* und *Netzwerke* abhängig vom Geschäftsmodell sei. Aus diesem Grund wird den entsprechenden Antworten die Wichtigkeit *mittel* zugeteilt. Beide Expert\*innen in dieser Gruppe sehen den

Faktor *Kultur & Werte* als *mittel* wichtig. In der Gruppe der *Zukunftsforscher\*innen* werden die Faktoren *Organisation*, *Führung* und *Kultur & Werte* als am wichtigsten erachtet. Beide Interviewpartner\*innen sind der Ansicht, dass man die Faktoren für Erfolg und Zukunftsfähigkeit in drei Gruppen einteilen kann. Interviewpartner\*in F weist darauf hin, dass die Faktoren der Zukunftsfähigkeit in die drei Ebenen *Organisation* (*Organisation*, *Prozesse*, *Netzwerke*), *Bewusstsein* (*Führung*, *Kultur & Werte*) und *Kompetenzen* (*Technologie*, *Belegschaft*) eingeteilt werden können und demnach alle gleich wichtig sind. Demgegenüber bildet Interviewpartner\*in E die erste Gruppe aus *Organisation*, *Kultur & Werte*, *Führung*, eine Zweite aus den Kategorien *Netzwerke* und *Belegschaft* und eine Dritte aus *Prozesse* und *Technologie*. Gruppe eins ist hierbei *hoch* wichtig, Gruppe zwei *mittel* wichtig und Gruppe drei *niedrig* wichtig bewertet.

- Frage 1.1: Sollten die Kategorien gleich oder unterschiedlich gewichtet in die Bewertung einfließen? Wenn unterschiedlich, wie?

Antwortmöglichkeit: gleich / unterschiedlich (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 14: Auswertung Frage 1.1 – Gewichtung der Kategorien

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl gleich	Anzahl unterschiedlich
	A	B	C	D	E	F		
Organisation	1	1	0	1	0	1	4	2
Prozesse	1	1	0	1	0	1	4	2
Technologie	1	1	0	0	0	1	3	3
Netzwerke	1	1	0	1	0	1	4	2
Belegschaft	1	1	0	1	0	1	4	2
Führung	1	1	0	1	0	1	4	2
Kultur & Werte	1	1	0	1	0	1	4	2

In Tabelle 13 ist das Ergebnis aus der Fragestellung nach der Gewichtung der Kategorien dargestellt. Generell ist die Majorität der Befragten der Ansicht, dass die Gewichtung der Kategorien zueinander gleich sein sollte. Die Auswertung der Kategorie *Technologie* zeigt die Einschätzung von drei Interviewpartner\*innen, dass es in dieser Kategorie eine starke Abhängigkeit vom Geschäftsmodell gibt und demnach die Gewichtung entsprechend anzupassen ist. Interviewpartner\*in C, aus der Gruppe der Investor\*innen, ist der Meinung, dass die Kategoriengewichtung in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell erfolgen sollte, analog zur Einteilung der Wichtigkeit der Kategorien (siehe Tabelle 13). Die Aussage dazu bei Kategorie *Technologie* von Interviewpartner\*in F ist ähnlich, wobei diese\*r die Gewichtung hier höher treffen würde als bei den anderen Kategorien. Ähnlich Interviewpartner\*in C ist auch Interviewpartner\*in E der Meinung, dass die Gewichtung der Kategorien analog der Priorisierung der Faktoren (siehe Tabelle 13) erfolgen sollte.

## 8.2.2 Auswertung des Themenbereichs „Faktoren der Zukunftsfähigkeit“

- Frage 2: Nehmen Sie Stellung zur Anzahl der Faktoren (32 Faktoren in 7 Kategorien) dieses Bewertungsansatzes.

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 15: Auswertung Frage 2 – Anzahl der Faktoren

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl Ja	Anzahl Nein
	A	B	C	D	E	F		
Organisation	0	0	0	0	0	0	0	6
Prozesse	0	0	0	0	0	0	0	6
Technologie	0	0	0	0	0	0	0	6
Netzwerke	0	0	0	0	0	0	0	6
Belegschaft	0	0	0	0	0	0	0	6
Führung	0	0	0	0	0	0	0	6
Kultur & Werte	0	0	0	0	0	0	0	6

Anhand der Antworten auf die Frage, ob die Anzahl der Faktoren aus der Sicht der Expert\*innen problematisch ist, zeigt Tabelle 15 ein eindeutiges Ergebnis. Alle sechs Befragten geben an, dass die Anzahl kein Problem für die Anwender\*innen darstellt. Laut den Aussagen der Interviewpartner\*innen gilt es jedoch darauf zu achten, dass der Aufwand bei der Befragung von Informationsträger\*innen im Zuge der Modellanwendung nicht zu hoch wird und dass Faktoren nicht redundant sind.

### 8.2.2.1 Kategorie „Organisation“

- Frage 2.1: Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie *Organisation* für Sie?

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 16: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie *Organisation*

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl Ja	Anzahl Nein
	A	B	C	D	E	F		
Organisation								
Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	1	1	1	1	1	1	6	0
Dezentrale und flache Konzernstrukturen	1	1	0	1	1	1	5	1

Schnelles Organisationales Lernen	1	1	1	1	1	1	6	0
Kund*innen Orientierung	1	1	1	1	1	1	6	0
Rasche Entscheidungsfindung	1	1	1	1	1	1	6	0
Liquidität	1	0	1	1	1	1	5	1

Tabelle 16 zeigt die Auswertung der Frage, ob die Faktoren in der Kategorie *Organisation* von Relevanz sind. Nahezu alle interviewten Expert\*innen sind der Meinung, dass die Faktoren in dieser Kategorie adäquat gewählt und wichtig für die unternehmerische Zukunftsfähigkeit sind. Interviewpartner\*in B betrachtet die *Liquidität* als nicht relevanten Faktor zur Berücksichtigung der finanziellen Situation des Unternehmens. Interviewpartner\*in C ist der Meinung, dass *dezentrale und flache Konzernstrukturen* nicht zwangsläufig wichtig sind und dieser Faktor abhängig von der Art und Größe des Unternehmens ist.

- Frage 2.2: Repräsentieren die Faktoren, die Kategorie *Organisation* adäquat?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Die Interviewten sehen diese Kategorie durch die bestehenden Faktoren adäquat präsentiert. Bei der finanziellen Kennzahl sollte man jedoch nachschärfen und laut den Expert\*innen wesentliche finanzielle Leistungsattribute in einer eigenen Kategorie abfragen. Aussagekräftige Kennzahlen seien u.a.: *Eigenkapital, Free Cash Flow, Deckungsbeitrag, Umsatz*.
  - **Investor\*innen:** Die Expert\*innen dieser Gruppe sind sich hinsichtlich des adäquaten Repräsentationsgrads der Faktoren einig. Betreffend des Faktors *Liquidität* sieht diese Gruppe noch Optimierungspotential und findet, dass finanzielle Kennzahlen in einer eigenen Kategorie abgefragt werden sollten. Zudem sollten weitere Kennzahlen zur Einbeziehung der monetären Situation des Unternehmens, wie zum Beispiel der *Anteil des Eigen- bzw. Fremdkapitals*, die *Selbstfinanzierungskraft*, die *Ertragsstärke* oder der *Zugang zu Fremdkapital*, abgefragt werden. Diese Aussage deckt sich mit der Meinung der Gruppe *Unternehmer\*innen*.
  - **Zukunftsforscher\*innen:** Die Meinung der *Zukunftsforscher\*innen* zum Faktor *Liquidität* weist Ähnlichkeiten zu jener der weiteren Befragten auf. Man solle die finanzielle Situation eines Unternehmens vielschichtiger abfragen und bewerten. Faktoren wie *Art der Finanzplanung, Existenz von Innovationsbudgets, Budgets für Fusionen* oder Übernahme von Unternehmen könne man zusätzlich in Betracht ziehen.
- Frage 2.3: Sollte man gewisse Faktoren in der Kategorie *Organisation* vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Interviewpartner\*in A merkt bei dieser Frage an, dass die Faktoren *Schnelles Organisationales Lernen* und *Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit* sehr ähnlich seien und eventuell vereint werden sollten.

- **Investor\*innen:** Bei dieser Frage wird von Interviewpartner\*in D auf eine mögliche Redundanz bei den Faktoren *Schnelles Organisationales Lernen* und *Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit* hingewiesen. Es wird zudem hervorgehoben, dass die *Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit* gerade bei Start Ups und Unternehmen in der Frühphase sehr wichtig ist. *Schnelles Organisationales Lernen* solle zudem datengetrieben sein und es sollten möglichst zeitnah von Unternehmen Daten gesammelt und verwertet werden.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Beide Expert\*innen sehen die Notwendigkeit, die *Agilität* und *Resilienz* eines Unternehmens zu berücksichtigen und auch abzufragen, ob ein Unternehmen dazu bereit ist, disruptive Veränderungen zuzulassen. Einen spannenden Aspekt hinsichtlich der Bewertung der Zukunftsfähigkeit nennt Interviewpartner\*in F. Diese\*r Expert\*in vertritt die Ansicht, dass Unternehmen auch zu viel machen können, um alle Faktoren zu stärken bzw. zu erfüllen. Diesen Aspekt könnte man beim Auswerten eines Zukunftsfähigkeits-Modells berücksichtigen.

### 8.2.2.2 Kategorie Prozesse

- Frage 2.1: Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie *Prozesse* für Sie?

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 17: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie *Prozesse*

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl Ja	Anzahl Nein
Prozesse	A	B	C	D	E	F		
Optimierte Durchlaufzeiten	1	1	1	1	1	1	6	0
Stabile Prozessqualität	1	1	1	1	1	1	6	0
Effiziente Unternehmens- und Kommunikationsprozesse	1	1	1	1	1	1	6	0
Trendsensitivität	1	1	1	1	1	1	6	0
Änderung der Kund*innenbedürfnisse erkennen	1	1	1	1	1	1	6	0
Risikomanagement	1	1	1	1	0	1	5	1

Die Auswertung zur Relevanz der Faktoren in der Kategorie *Prozesse* in Tabelle 17 zeigt, dass sich die Befragten einig bei fünf von sechs Faktoren sind. Einzig der Faktor *Risikomanagement* wird von Interviewpartner\*in E als untergeordneter Faktor für die Zukunftsfähigkeit eingestuft.

- Frage 2.2: Repräsentieren die Faktoren die Kategorie *Prozesse* adäquat?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Grundsätzlich ist diese Gruppe der Meinung, dass die Faktoren in dieser Kategorie richtig gewählt sind. Der Faktor *Stabile Prozessqualität* ist laut Interviewpartner\*in B nicht aussagekräftig und könnte für ein besseres Verständnis der Befragten noch nachgeschärft werden (z.B.: *Prozesskontrolle* statt *Prozessqualität*). Es sollten jedoch weitere Aspekte berücksichtigt werden, welche in der Antwort zu Frage 2.3 erläutert werden.
  - **Investor\*innen:** Die *Investor\*innen* befinden die Faktoren dieser Kategorie als adäquat gewählt. Weitere zu berücksichtigende Faktoren werden in der Auswertungen von Frage 2.3 behandelt.
  - **Zukunftsforscher\*innen:** Außer in Bezug auf die Relevanz des Faktors *Risikomanagement* sind sich die Befragten einig, dass die Faktoren in dieser Kategorie richtig gewählt sind. Die Expert\*innen sind der Meinung, dass *Planungsprozesse* und die *Qualität des Innovationsprozesses* in Unternehmen ebenfalls zu berücksichtigende Faktoren sind.
- Frage 2.3: Sollte man gewisse Faktoren in der Kategorie *Prozesse* vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Redundanzen der Faktoren werden in dieser Kategorie von den Befragten nicht angemerkt. Jedoch sollte die *Agilität* bzw. *Resilienz* der Unternehmensprozesse als Sichtweise in der Befragung aufgegriffen werden. Dazu gehört auch, dass Unternehmen über Notfallprozesse (z.B.: *Reaktion bei Datendiebstahl, Abgang von Mitarbeiter\*innen*) verfügen sollten und Prozesse auch durch externe Einflüsse nicht negativ beeinflusst werden dürfen.
- **Investor\*innen:** Hinsichtlich des Faktors *Effiziente Unternehmens- und Kommunikationsprozesse* sollte man laut Interviewpartner\*in D bedenken, dass auch klare Kompetenzbereiche essenziell seien. In dieser Kategorie sollte zudem bedacht werden, dass die *Marktaffinität* in Verbindung mit dem *Innovieren des bestehenden Business Modells* eine zentrale Rolle spielt. Ein Unternehmen muss also in der Lage sein, zu erkennen, ob durch das angebotene Produkt oder die Dienstleistung ein Problem am Markt richtig adressiert wird. Zudem wird angemerkt, dass der Prozess *Trendsensitivität* möglicherweise der Kategorie *Technologie* zugehörig ist und dieser Faktor eine Verbindung zum Faktor *Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit* aufweist.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Diese Gruppe kann eine Redundanz zwischen den Faktoren *Kund\*innen-Orientierung* in der Kategorie *Organisation* und *Änderung der Kund\*innenbedürfnisse* in der Kategorie *Prozesse* erkennen. Aus der Sicht von Interviewpartner\*in E ist der Faktor *Optimierte Durchlaufzeiten* redundant mit den Faktoren *Schnelles Organisationales Lernen* und *Rasche Entscheidungsfindung* in der Kategorie *Organisation*. Auch die Ausprägung der *Agilität von Prozessen* sollte berücksichtigt werden, um schnell entscheiden zu können. Zusätzlich wird angemerkt, dass neben der *Trendsensitivität* auch Methoden der Vorausschau (z.B.: *Szenarien Technik, Roadmapping*) in einem zukunftsfähigen Unternehmen Verwendung finden sollten.

### 8.2.2.3 Kategorie *Technologie*

- Frage 2.1 – Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie *Technologie* für Sie?

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 18: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie *Technologie*

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl Ja	Anzahl Nein
Technologie	A	B	C	D	E	F		
Aufbau und Nutzung datengetriebener Technologieplattformen	1	1	1	1	1	1	6	0
Digitale Transformation	1	1	1	1	1	1	6	0
Innovationsstärke	1	1	1	1	1	1	6	0
Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle	1	1	1	1	1	1	6	0

Bei der Frage zur Wichtigkeit der Faktoren in der Kategorie *Technologie* sind sich alle Expert\*innen einig und stufen diese zur Gänze als relevant ein. In Tabelle 18 ist die betreffende Auswertung dargestellt.

- Frage 2.2: Repräsentieren die Faktoren die Kategorie *Technologie* adäquat?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Generell ist die Gruppe der Meinung, dass die identifizierten Faktoren in dieser Kategorie passend sind. Interviewpartner\*in A weist jedoch darauf hin, dass die Anwendbarkeit des Faktors *Aufbau und Nutzung datengetriebener Plattformen* abhängig sei von der Branche, in der das Unternehmen agiert, bzw. große Rücksicht auf die Art der verwendeten Daten genommen werden müsse (z.B.: *Verwendung von Kund\*innen Daten*).
- **Investor\*innen:** Hinsichtlich der Aussagekraft der Faktoren in dieser Kategorie sehen sie die Expert\*innen adäquat gewählt. Interviewpartner\*in C weist darauf hin, dass der Faktor *Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodell* in den nächsten 3 bis 5 Jahren an Relevanz gewinnen werde.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Die Meinung hinsichtlich der richtigen Wahl der Faktoren deckt sich in dieser Gruppe mit jener der weiteren Expert\*innen größtenteils. Die Befragten in dieser Gruppe sehen in der *digitalen Transformation* einen sehr wichtigen Faktor, wenngleich auch Transformation im Allgemeinen als Faktor Berücksichtigung finden sollte: Ein Unternehmen muss sich laufend transformieren können.

- Frage 2.3: Sollte man gewisse Faktoren in der Kategorie *Technologie* vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Expert\*in B weist darauf hin, dass die Faktoren *Digitale Transformation* und *Aufbau und Nutzung datengetriebener Plattformen* möglicherweise nicht überschneidungsfrei seien und somit eine Redundanz bestehe. Interviewpartner\*in B gibt an, dass ein Faktor, der die Investitionen eines Unternehmens in Forschung und Entwicklung berücksichtigt, abseits der *Innovationsstärke*, in das Modell implementiert werden sollte. Die Frage, die man laut dem\*der

Expert\*in stellen kann, lautet, wieviel ein Unternehmen heute ausgibt, um morgen erfolgreich zu sein.

- **Investor\*innen:** Die Expert\*innen plädieren darauf, dass die Kategorie um zwei Faktoren ergänzt werden sollte. Zum einen wird darauf hingewiesen das *marktbasierte Forschung und Entwicklung* ein wichtiger Faktor sei, um technologisch kompetitiv zu sein, zum anderen solle in dieser Kategorie berücksichtigt werden, ob das betrachtete Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal mit seinem Produkt oder der angebotenen Dienstleistung aufweist.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Interviewpartner\*in E ist der Meinung, dass der Faktor *Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle* in der Kategorie Führung verortet werden solle, da die Führung die Aufgabe hat, das Business Modell des Unternehmens beständig weiterzuentwickeln und wichtige Einflüsse zu berücksichtigen. Zudem gibt diese\*r Expert\*in an, dass der Faktor *Innovationsstärke* als *Forschung- und Entwicklungsstärke* bezeichnet werden soll.

### 8.2.2.4 Kategorie Netzwerke

- Frage 2.1: Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie *Netzwerke* für Sie?

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 19: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie Netzwerke

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung	Investor*innen	Zukunftsforscher*innen				Anzahl Ja	Anzahl Nein
Netzwerke	A	B	C	D	E	F		
Starke Netzwerke mit Lieferant*innen und Investor*innen	1	1	1	1	1	1	6	0
Kooperationen mit Unternehmen (Ökosystem Perspektive)	1	1	1	1	1	1	6	0
Kund*innen Zufriedenheit	1	1	1	1	1	1	6	0
Kund*innen-Struktur	1	1	0	1	1	1	5	1

Tabelle 18 gibt die Antworten der Interviewpartner\*innen zur Faktorenrelevanz in der Kategorie *Netzwerke* an. Die Befragten sind einstimmig der Meinung, dass die ersten drei Faktoren relevant sind. Der Faktor *Kund\*innen-Struktur* wird jedoch von Interviewpartner\*in C in der Gruppe *Investor\*innen* als wenig relevant eingestuft.

- Frage 2.2: Repräsentieren die Faktoren die Kategorie *Netzwerke* adäquat?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Die Unternehmensleiter\*innen unter den Befragten sind der Meinung, dass die Faktoren in dieser Kategorie passend sind, jedoch die Kategorie noch um weitere Faktoren ergänzt werden sollte (siehe nachfolgende Frage 2.3).
- **Investor\*innen:** Diese Gruppe ist der Meinung, dass alle Faktoren adäquat gewählt sind.

- **Zukunftsforscher\*innen:** Laut der Meinung der Interviewpartner\*innen in dieser Gruppe sind die Faktoren passend gewählt. Der Leitspruch für diese Kategorie lautet nach Interviewpartner\*in F: *Zukunft ist kein Solotrip*. Dies bedeutet, dass *Kollaborationen* und *Netzwerke* für die unternehmerische Zukunft essenziell sind.
- Frage 2.3: Sollte man gewisse Faktoren in der Kategorie *Netzwerke* vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Interviewpartner\*in A ist der Ansicht, dass die *Medienpräsenz* des Unternehmens und somit auch die Außenwirkung essenziell für den Unternehmenserfolg sei. Die Sichtbarkeit bei Kund\*innen oder Kooperationspartner\*innen wird dadurch gestärkt. Des Weiteren sind beide Expert\*innen der Ansicht, dass Unternehmen auch starke Netzwerke bzw. Kooperationen mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Umweltverbänden, Politik, Kund\*innen und auch Investor\*innen benötigen.
- **Investor\*innen:** Interviewpartner\*in C hebt hervor, dass die Präsenz der Führungsperson in den Medien ein essenzieller Faktor für den Unternehmenserfolg, vor allem im Start Up Bereich, sei. Interviewpartner\*in D merkt zudem an, dass man die Faktoren *Kund\*innenzufriedenheit*, *Kund\*innenstruktur* und *Änderung von Kund\*innenbedürfnissen erkennen* vereinen könne.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Zum einen wird in dieser Gruppe erwähnt, dass auch die Kompetenz, Netzwerke zu bilden, ein zu beachtender Faktor ist. Des Weiteren sind sich beide Interviewpartner\*innen einig, dass man Kollaborationen auch außerhalb der Unternehmenswelt suchen soll. Die Zusammenarbeit mit Start Ups, Inkubatoren, Politik, Wissenschaft oder Verbänden ist essenziell, will man das Ökosystem-Denken als Unternehmen etablieren.

### 8.2.2.5 Kategorie *Belegschaft*

- Frage 2.1: Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie *Belegschaft* für Sie?

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 20: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie *Belegschaft*

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl Ja	Anzahl Nein
Belegschaft	A	B	C	D	E	F		
Qualifikation der Mitarbeiter*innen	1	1	1	1	1	1	6	0
Mitarbeiter*innen Motivation	1	1	1	1	1	1	6	0
Sozialer Zusammenhalt	1	1	1	1	1	1	6	0
Flexibles und proaktives Handeln	1	1	1	1	1	1	6	0

Die Wichtigkeit der Faktoren in der Kategorie *Belegschaft* bestätigen die drei Expert\*innengruppen im Zuge des Interviews einstimmig. Tabelle 20 zeigt hierbei die Ergebnisse der Fragensauswertung.

- Frage 2.2: Repräsentieren die Faktoren die Kategorie *Belegschaft* adäquat?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Die Expert\*innen sind der Auffassung, dass die berücksichtigten Faktoren passen für diese Kategorie sind. Interviewpartner\*in A merkt jedoch an, dass *Flexibles und proaktives Handeln* nicht in jeder Branche erwünscht und zielführend sei.
- **Investor\*innen:** Diese Gruppe stimmt mit den gewählten Faktoren überein. Interviewpartner\*in D merkt zudem an, dass der Faktor *Flexibles und proaktives Handeln* mit der Führung und Kultur eines Unternehmens zusammenhänge.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Die befragten Expert\*innen dieser Gruppe hatten hinsichtlich der Auswahl der Faktoren in dieser Kategorie nichts einzuwenden.

- Frage 2.3: Sollte man gewisse Faktoren in der Kategorie *Belegschaft* vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Die Faktoren *Loyalität der Mitarbeiter\*innen* und *Diversität der Belegschaft* können für diese Kategorie laut den Expert\*innen eine gute Ergänzung sein. Auch der Faktor *Qualifikation der Mitarbeiter\*innen* sollte Bezug nehmen darauf, dass sich Mitarbeiter\*innen stetig fortbilden sollen. Damit die Motivation stark ausgeprägt ist, müssen Mitarbeiter\*innen zudem eine gewisse *Ambiguitätstoleranz* haben und resilient gegenüber Rückschlägen sein.
- **Investor\*innen:** Im Zuge dieser Frage merkt Interviewpartner\*in D an, dass man Anreize für Mitarbeiter\*innen schaffen sollte, um deren Motivation zu steigern. Des Weiteren ist die Teamfähigkeit der Belegschaft dem Faktor *soziale Zusammenarbeit* zugehörig und sollte mitbedacht werden.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Interviewpartner\*in E merkt an, dass *Intrapreneurship* der Mitarbeiter\*innen ein Schlüssel zum Erfolg sei. Des Weiteren hebt Interviewpartner\*in F hervor, dass der Erfolgsfaktor von lange erfolgreichen Unternehmen die Förderung von Heterogenität und Diversität sei. Zudem müssen Mitarbeiter\*innen in der Lage sein, Erfahrungen kritisch zu reflektieren und einen großen Umfang von Informationen verarbeiten zu können.

#### 8.2.2.6 Kategorie *Führung*

- Frage 2.1: Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie *Führung* für Sie?

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 21: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie *Führung*

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl Ja	Anzahl Nein
Führung	A	B	C	D	E	F		
Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse in Entscheidungen	1	1	1	1	1	1	6	0
Talente akquirieren und halten	1	1	1	1	1	1	6	0
Gesundheit der Mitarbeiter*innen	1	1	1	1	1	1	6	0
Führungsqualität	1	1	1	1	1	1	6	0

Das Ergebnis der Auswertung nach der Frage zur Relevanz der Faktoren in der Modellkategorie *Führung* (siehe Tabelle 21) zeigt, dass alle Expert\*innen diese als wichtig für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen betrachten.

- Frage 2.2: Repräsentieren die Faktoren die Kategorie *Führung* adäquat?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Die Unternehmensführer\*innen haben hinsichtlich der Anzahl und Art der Faktoren nichts zu bemängeln. Das Feedback hinsichtlich der Berücksichtigung weiterer Faktoren in dieser Kategorie wird in der Fragestellung 2.3 behandelt.
- **Investor\*innen:** Bei dieser Fragestellung hat die Gruppe *Investor\*innen* keine Einwände zur Auswahl an Faktoren.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Diese Expert\*innen sind der Ansicht, dass die gewählten Faktoren in dieser Kategorie relevant und richtig positioniert sind. Jedoch merkt Interviewpartner\*in E an, dass die Kategorie als *Top Management* benannt werden könne.

- Frage 2.3: Sollte man gewisse Faktoren in der Kategorie *Führung* vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Interviewpartner\*in A streicht hervor, dass man die Kategorien *Belegschaft* und *Führung* vereinen könne. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass es beim Faktor *Gesundheit der Mitarbeiter\*innen* sowohl um die physische als auch psychische Gesundheit gehen muss. Betreffend des Faktors *Führungsqualität* bemerkt Interviewpartner\*in B, dass eine authentische Führung und das Vorleben einer Vision für Führungskräfte wichtig seien. Um Mitarbeiter\*innen zu halten, solle man zudem deren Stärken aktiv fördern und unterstützen.

Zusätzlich merkt Interviewpartner\*in A an, dass Diversität auch im Management von Unternehmen ein erfolgsbringender Faktor sei.

- **Investor\*innen:** In dieser Gruppe hebt Interviewpartner\*in C die Wichtigkeit von *Diversität im Führungsteam* hervor und merkt an, dass der Faktor *Gesundheit der Mitarbeiter\*innen* auch bei *Belegschaft* platziert werden könne.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Bei dieser Kategorie sollen aus Sicht der Expert\*innen Faktoren wie *Business Modell Innovation, Klare Kommunikation von Vision, Mission und Zielen* und auch die Fähigkeit *Strategische Priorisierung* Berücksichtigung finden. Zudem merkt Interviewpartner\*in E an, dass *Führungsqualität* auch von der Belegschaft gefordert sei.

**8.2.2.7 Kategorie Kultur & Werte**

- Frage 2.1: Wie relevant sind die Faktoren der Kategorie *Kultur & Werte* für Sie?

Antwortmöglichkeit: Anzahl problematisch Ja / Nein (codiert mit 1 / 0)

Tabelle 22: Auswertung Frage 2 - Kategorie *Kultur & Werte*

Kategorie	Interviewpartner*innen						Auswertung	
	Unternehmensführung		Investor*innen		Zukunftsforscher*innen		Anzahl Ja	Anzahl Nein
Kultur & Werte	A	B	C	D	E	F		
Gelebte Nachhaltigkeit	1	1	1	1	1	1	6	0
Unternehmensspezifischer Wertekodex	1	1	1	1	1	1	6	0
Ausgeprägte Unternehmenskultur	1	1	1	1	1	1	6	0
Bewusstsein des Unternehmenszwecks schaffen	1	1	1	1	1	1	6	0

Betrachtet man die Auswertung in Tabelle 22 wird deutlich, dass die Expert\*innen geschlossen der Meinung sind, alle Faktoren in der Kategorie *Kultur & Werte* seien relevant.

- Frage 2.2: Repräsentieren die Faktoren die Kategorie *Kultur & Werte* adäquat?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Die Expert\*innen merken bei dieser Fragestellung an, dass die Faktoren passend gewählt seien, jedoch ist Interviewpartner\*in B der Meinung, dass die Faktoren zu unspezifisch formuliert seien und dies zu Unklarheiten bei einer Befragung führen könne. Des Weiteren ist diese\*r Expert\*in der Meinung, dass der Faktor *Ausgeprägte Unternehmenskultur* bedeuten solle, dass ein Unternehmen eine Kultur pflegt, die die Zukunftsfähigkeit unterstützt.
- **Investor\*innen:** Hinsichtlich der Wahl der Faktoren für diese Kategorie haben die beiden Expert\*innen nichts anzumerken.

- **Zukunftsforscher\*innen:** Expert\*in E ist der Meinung, dass diese Kategorie die wichtigste nach *Führung* sei.
- Frage 2.3: Sollte man gewisse Faktoren in der Kategorie *Kultur & Werte* vereinen oder wurde ein wichtiger Aspekt übersehen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Interviewpartnern:in\*in A merkt an, dass die *Vision* des Unternehmens in dieser Kategorie fehle und man eventuell den Zusatzfaktor *Präsenz in Medien*, welcher zuvor in der Kategorie *Führung* angemerkt wurde, dieser Kategorie hinzufügen könnte. Interviewpartner\*in B weist auf eine mögliche Überschneidung der Faktoren *Gelebte Nachhaltigkeit* und *Unternehmensspezifischer Wertekodex* hin.
- **Investor\*innen:** Interviewpartner\*in C ist der Meinung, dass die *Vision und Mission* als Faktor für diese Kategorie eine Ergänzung wäre und dass *Kultur & Werte* mit Fortdauer des Bestehens einer Unternehmung immer wichtiger werden. Interviewpartner\*in D weist darauf hin, dass Mitarbeiter\*innen und das Management das Unternehmensleitbild bzw. dessen Werte auch aktiv leben müssen.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Interviewpartner\*in F nennt den Faktor *Fehlerkultur* als mögliche Ergänzung in dieser Kategorie.

### 8.2.3 Auswertung des Themenbereichs *Zielgruppe*

- Frage 3: Welche potenzielle Zielgruppe kann dieses Bewertungsmodell adressieren?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Diese Gruppe ist der Meinung, dass das Modell Unternehmen ab 50 Mitarbeiter\*innen, das obere Management, Arbeitnehmervertreter\*innen aber auch Stakeholder außerhalb des Unternehmens, wie Investor\*innen, ansprechen könne.
- **Investor\*innen:** In der Gruppe der Investor\*innen werden neben Unternehmen ab 30 bis 50 Mitarbeiter\*innen auch Investor\*innen, Partnerunternehmen (z.B.: Lieferanten), Start Ups oder auch auf den Kauf und Verkauf von Unternehmen spezialisierte Organisationen genannt.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Die Zukunftsforscher\*innen sind der Meinung, dass Zukunftsforschungs- und Innovationsabteilungen von großen Unternehmen ebenso Interesse daran haben können wie das obere Management oder auch das Business Development.

Durch die Häufigkeit der Antworten der Interviewpartner\*innen kristallisieren sich somit folgende primäre Zielgruppen heraus:

- Unternehmen ab 30 – 50 Personen
  - Oberes Management
  - Stakeholder außerhalb des Unternehmens (z.B.: Investor\*innen, Lieferant\*innen)
- Frage 3.1: Welche Wissensträger\*innen eines Unternehmens können im Zuge der Bewertung die relevanten Informationen bereitstellen?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Die Unternehmensleiter\*innen sind der Meinung, dass, neben der Befragung der Unternehmensführung bzw. der Managementebene, auch die Sichtweise von weiteren Interessensgruppen, wie Abteilungsleiter\*innen und deren Mitarbeiter\*innen, eingeholt werden soll.
- **Investor\*innen:** Die Gruppe der Zukunftsforscher\*innen ist geteilter Meinung. Interviewpartner\*in F findet die Meinungen des Management Teams, von Strategie- oder Zukunftsforschungsabteilungen und weiteren verschiedenen Stakeholdern eines Unternehmens (z.B.: Mitarbeiter\*innen) wichtig für die Befragung. Interviewpartner\*in E ist der Ansicht, dass nicht das Unternehmen selbst die Ausprägung bzw. Erfüllung der Faktoren bewerten sollte, sondern Partner\*innen, Kund\*innen, Gesellschafter\*innen und auch der Aufsichtsrat des betrachteten Unternehmens.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Ein Teil der Gruppe Investor\*innen ist der Meinung, dass konkrete Informationen beim Unternehmen selbst abzufragen sind, die Bewertung jedoch durch externe erfolgen soll. Demgegenüber sollen laut Meinung von Interviewpartner\*in F alle Interessensgruppen in einem Unternehmen befragt werden. Diese sind die Unternehmensführung, Abteilungs- und Bereichsleiter\*innen, Mitarbeiter\*innen und Arbeitnehmervertreter\*innen.

Aus der Fülle der Aussagen kann man erkennen, dass die Wahl der Informationsträger\*innen in einem Unternehmen sehr vielschichtig sein kann, wenngleich sich anhand der Aussagen der Expert\*innen der Fokus auf folgende Interessensgruppen richten sollte:

- Unternehmensführung
- Oberes Management
- Abteilungsleiter\*innen
- Arbeitnehmervertreter\*innen
- Mitarbeiter\*innen

#### 8.2.4 Auswertung des Themenbereichs *Feedback zum Modell*

- Frage 4: Welches Feedback möchten Sie zum entwickelten *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit* abgeben?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Interviewpartner\*in B ist der Meinung, dass das Modell gut und leicht nachvollziehbar sei. Innerhalb der Kategorien solle man noch Zeit investieren, um überschneidungsfrei und sachlogisch zu strukturieren.
- **Investor\*innen:** Expert\*in C merkt an, dass die Wertigkeit der Kategorien abhängig sei vom Blickwinkel auf das Unternehmen. Geschäftspartner\*innen, Investor\*innen oder die Geschäftsführung haben unterschiedliche Blickwinkel bei der Bewertung des Unternehmens.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Interviewpartner\*in F gibt an, dass die Herangehensweise sehr gut und die Anzahl der Grade der Zukunftsfähigkeit im Modell auch passend gewählt sei.

- Frage 4.1: Gibt es Unklarheiten oder Verbesserungspotential?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Laut Interviewpartner\*in A sollte man den Faktor *Vision* noch hinzufügen und es soll auch Rücksicht darauf genommen werden, dass ein Unternehmen auch Notfallpläne im Falle von Datenlecks oder unvorhergesehen Ereignissen parat haben müsse. Interviewpartner\*in B merkt zudem an, dass man die Anzahl der Kategorien um zwei verringern und eine sachlogische Ordnung der Kategorien berücksichtigen könne.
  - **Investor\*innen:** Die Kategorie *Technologie* ist laut Meinung von Expert\*in D bei der Gewichtung höher zu quantifizieren. Zudem soll, laut beiden Expert\*innen dieser Gruppe, das Modell um eine zusätzliche Kategorie zur Berücksichtigung der wesentlichen finanziellen Kennzahlen bzw. des bisherigen Unternehmenserfolgs ergänzt werden.
  - **Zukunftsforscher\*innen:** Interviewpartner\*in E ist der Meinung, dass eine Größe zum Vergleich der Bewertungsergebnisse fehle. Zudem wird angemerkt, dass man dieses Modell mit einer vorangehenden Befragung anwenden könne: Zuerst prüft man wieviel Umsatz ein Unternehmen durch Investitionen in Innovation generiert hat. Falls die Umsatzzahlen dazu gering sind, sollte man das entwickelte Modell zur genaueren Prüfung anwenden. Interviewpartner\*in F ist der Meinung, dass man den Faktor *Overdoing* hinzufügen könnte. Es handelt sich also um die Frage, investieren Unternehmen zu viel in die Faktoren der Zukunftsfähigkeit und berücksichtigen andere wichtige Dinge nicht mehr? Des Weiteren merkt Interviewpartner\*in F an, dass man Faktoren wie *Mindset* und *Sensibilität gegenüber Veränderungen* zum Modell hinzufügen könne.
- Frage 4.2: Können die Art der Bewertung und das Ergebnis von Relevanz für ein Unternehmen sein?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Expert\*in A ist der Meinung, dass das Modell bei 95% aller Unternehmen anwendbar sei und bei allen Unternehmensgrößen funktioniere. Interviewpartner\*in B hebt hervor, dass man den Mehrwert dieses Modells hervorheben und definieren solle.
- **Investor\*innen:** Beide Expert\*innen sind der Meinung, dass das Modell für Unternehmen von Relevanz sei und es durchaus sinnvoll sein könne, aufzuzeigen wo eine Organisation Handlungsbedarf habe.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Interviewpartner\*in F gibt an, dass die Herangehensweise gut sei. Jedoch solle man herausarbeiten, warum dieses Modell relevant ist und womit es sich hervorhebt. Ansätze hierzu können sein, dass es eine andere Zielgruppe adressiert oder dass die Bewertung in Unternehmen Bottom-Up durchgeführt wird, um somit die Meinungen bei der breiten Belegschaft abzufragen.

## 8.2.5 Auswertung des Themenbereichs *Allgemeines Feedback*

- Frage 5: Allgemeines Feedback?

Antwortmöglichkeit: Freie Antwort

- **Unternehmensführung:** Interviewpartner\*in B merkt am Ende des Interviews an, dass man überlegen solle, ob das Modell anzupassen wäre, je nachdem welches Unternehmen man bewertet.
- **Investor\*innen:** Im Zuge einer Bewertung sollte man auch darauf achten, ob ein Unternehmen Probleme, die am Markt bestehen, adressiert und somit Erfolg generiert.
- **Zukunftsforscher\*innen:** Keine explizite Antwort der Expert\*innen.

### 8.3 Anpassung des entwickelten Modells

In diesem Abschnitt sollen die Erkenntnisse aus den Expert\*innen Interviews und der darauffolgenden Auswertung zur Anpassung des in Abschnitt 6.2 entwickelten Modells herangezogen werden. Hierzu werden die wichtigsten und häufigsten Aussagen aus den Abschnitten 8.2.1 bis 8.2.5 extrahiert und in den bestehenden Modellansatz implementiert.

#### 8.3.1 Kategorien und Faktoren der Zukunftsfähigkeit

Aufgrund der Ergebnisse aus der Fragestellung zur Wichtigkeit der Kategorien für die unternehmerische Zukunftsfähigkeit und deren Gewichtung (siehe Abschnitt 8.2.1) erfolgt keine Anpassung des entwickelten Modells. Zum einen würde eine unterschiedliche Gewichtung der Kategorien die Komplexität bei der praktischen Anwendung des Modells steigern und zum anderen ist die Definition der Gewichtung je nach Geschäftsmodell von Fall zu Fall unterschiedlich und mit Unsicherheiten behaftet. Die Anwender\*innen dieses Modells sollen in der Lage sein, schnell und effektiv Rückschlüsse auf Handlungsfelder zur Steigerung des Erfolgspotentials und der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu ziehen. Die Gewichtung erfolgt somit in Übereinstimmung mit dem 7S-Modell von McKinsey, welches die Kategorien ebenfalls als gleich wichtig bemisst.<sup>234</sup>

Die Anzahl der Faktoren ist aus Sicht der Expert\*innen adäquat gewählt und für eine praktische Anwendung des Modells passend (siehe Abschnitt 8.2.2). Es soll jedoch bei der Befragung von Informationsträger\*innen darauf geachtet werden, dass sich die Beantwortung nicht zu zeitaufwendig gestaltet und die Fragestellungen möglichst konkret sind.

In den folgenden Absätzen erfolgt eine Revision der Kategorien bzw. Faktoren anhand der Expert\*innen-Aussagen (siehe Abschnitt 8.2.2) im Zuge der Interviews. Die angepassten Kategorien bzw. Faktoren der Zukunftsfähigkeit finden sich in Tabelle 23.

- **Kategorie *Organisation***

Aufgrund der Auswertung in Abschnitt 8.2.2.1 wird diese Kategorie wie folgt angepasst:

- Zwei von drei Expert\*innen-Gruppen geben an, dass die Faktoren *Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit* und *Schnelles Organisationales Lernen* vereint werden sollen, da diese redundant seien.

---

<sup>234</sup> Vgl. Channon/Caldart (2015),

- Alle Befragten geben an, dass die finanzielle Situation eines Unternehmens vielschichtiger erhoben werden sollte. Aus diesem Grund wird eine neue Kategorie gebildet und der Faktor *Liquidität* aus der Kategorie *Organisation* herausgezogen.

- **Kategorie *Finanzkraft***

Die neu gebildete Kategorie *Finanzkraft* ist laut den Expert\*innen essenziell, um die finanzielle Situation eines Unternehmens variantenreicher im Modell berücksichtigen zu können. Aussagekräftige Faktoren können laut den Expert\*innen sein: *Free Cash Flow* (= Selbstfinanzierungskraft, siehe auch Abschnitt 3.2.1.2), *Eigenkapital*, *Deckungsbeitrag*, *Umsatz*, *Anteil des Eigen- und Fremdkapitals*, *Ertragsstärke*, *Zugang zu Fremdkapital* oder auch die *Existenz von Innovationsbudgets*. Folgende Faktoren sollen aufgrund der Aussagen der Expert\*innen und einer nachfolgenden Literaturrecherche im angepassten Modell bewertet werden:

- *Free Cash Flow* – Diese Größe steht für den auszahlungsfähigen Teil des zugeflossenen Geldes nach steuerlichen Abzügen, welcher der Realisierung der Unternehmensstrategie und des langfristigen Erfolgs dient.<sup>235</sup> Durch die Berücksichtigung dieses Faktors wird zudem eine wesentliche Kennzahl der Unternehmenswertermittlung (siehe DCF Verfahren in Abschnitt 3.2.1.2), wie sie die Betriebswirtschaftslehre kennt, berücksichtigt und die Verbindung zu den in Kapitel 3.2 untersuchten Verfahren realisiert. Die Bewertung soll von 0 (sehr gering) bis 3 (sehr hoch) erfolgen.
- *Verschuldungsgrad* – Beschreibt das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital.<sup>236</sup> Typischerweise sollte dieser Wert bei Unternehmen, ausgenommen Banken und Versicherungen, maximal bei 2:1 liegen. Das Fremdkapital sollte also maximal doppelt so hoch wie das Eigenkapital sein.<sup>237</sup> Die Bewertung im Modell erfolgt hier von 0 (sehr hoch) bis 3 (sehr gering).
- *Existenz von Innovationsbudgets* – Durch das Investment von Unternehmen in die Innovation von Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen lassen sich Prozesskosten senken, Umsätze steigern und veraltete Geschäftsmodelle revitalisieren.<sup>238</sup> Die Frage, die man laut Expert\*in F stellen kann, lautet, wieviel gibt ein Unternehmen heute aus, um morgen erfolgreich zu sein. Bewertet wird diese Kategorie von 0 (nicht vorhanden / unbekannt) bis 3 (ausgeprägt vorhanden / strategisch berücksichtigt).

- **Kategorie *Prozesse***

Die Gruppen *Unternehmensführung* und *Zukunftsforscher\*innen* sind der Meinung, dass Prozesse agil sein müssen, damit Unternehmen erfolgreich sein können (siehe Abschnitt 8.2.2.2). Daher soll diese Eigenschaft in der Kategorie *Prozesse* berücksichtigt werden. Durch die Agilität von Prozessen soll es Unternehmen möglich sein, diese schnell anzupassen und auf Unvorhergesehenes schnell zu reagieren.

---

<sup>235</sup> Vgl. Gladen (2014), S. 116.

<sup>236</sup> Vgl. Baetge/Kümmel/Schulz/Wiese (2019), 456.

<sup>237</sup> Vgl. Schlienkamp (2020), r13.

<sup>238</sup> Vgl. Rammer (2021),

Des Weiteren wird der Faktor *Änderung der Kund\*innenbedürfnissen erkennen* entfernt, da dieser in den Faktoren *Trendsensitivität* bzw. *Kund\*innen-Orientierung* implizit vorhanden ist.

- **Kategorie Technologie**

Die Kategorie *Technologie* wird aufgrund der Auswertung in Abschnitt 8.2.2.3 leicht angepasst. Der Faktor *Innovationsstärke* wird zugunsten eines besseren Verständnisses *Stärke der Forschungs- und Entwicklung* genannt. Des Weiteren wird der Kommentar der Gruppe *Unternehmensführung* bezüglich der notwendigen Berücksichtigung von *Investitionen in Forschung und Entwicklung* in die Kategorie *Finanzkraft* eingearbeitet.

- **Kategorie Netzwerke**

Die Anpassung dieser Kategorie erfolgt aufgrund der Ergebnisauswertung in Abschnitt 8.2.2.4. Zunächst sind zwei Expert\*innengruppen der Meinung, dass die Präsenz der Führungsperson bzw. der Unternehmung in den Medien wichtig für die unternehmerische Zukunftsfähigkeit ist. Des Weiteren merken die Investor\*innen und Zukunftsforscher\*innen an, dass Netzwerke weitreichender sein müssen und Kooperationen auch mit Hochschulen, Start Ups, Umweltverbänden oder Forschungsinstituten eingegangen werden sollen. Diese Kategorie wird auch noch hinsichtlich der Faktoren *Kund\*innenorientierung* und *Kund\*innenstruktur* vereinfacht, da die Interviewpartner\*innen hier Kategorie übergreifende Redundanzen sehen.

- **Kategorie Belegschaft**

Aufgrund der Aussage der Gruppen *Unternehmensführung* und *Zukunftsforscher\*innen*, dass die Diversität ein wichtiger Faktor in erfolgreichen Unternehmen sei (siehe Abschnitt 8.2.2.5), findet dieser Faktor Berücksichtigung im angepassten Modell. Die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter\*innen, wie es Interviewpartner\*in B angemerkt hat, wird im Faktor *Qualifikation der Mitarbeiter\*innen* berücksichtigt. Die Faktoren *Sozialer Zusammenhalt* und *Mitarbeiter\*innen-Motivation* werden aufgrund des direkten Zusammenhangs kombiniert.

- **Kategorie Führung**

Zwei der befragten Gruppen merken an, dass die Kommunikation der Vision eine wichtige Aufgabe von Führungskräften sei (siehe Abschnitt 8.2.2.6). Diese Anmerkung soll in der Kategorie *Kultur & Werte* beim Faktor *Bewusstsein des Unternehmenszwecks* berücksichtigt werden. Führungskräfte haben laut Interviewpartner\*in A die Aufgabe sowohl auf die psychische als auch auf die physische Gesundheit der Belegschaft zu achten. Dies soll bei der Anwendung des Modells bei der Befragung zum Faktor *Gesundheit der Mitarbeiter\*innen* als Zusatzinformation mitgeteilt werden.

- **Kategorie Kultur & Werte**

Die Anpassung dieser Kategorie erfolgt laut der Interview-Auswertung in Abschnitt 8.2.2.7. Zunächst wird die Kategorie anhand des Feedbacks der Gruppen *Unternehmensführung* und *Investor\*innen* hinsichtlich der nötigen Kommunikation von Vision und Mission des Unternehmens angepasst.

### 8.3.1.1 Anpassung der Modellparameter und des Modells

Auf Basis der extrahierten Informationen der Expert\*innen-Interviews erfolgt eine Anpassung der in Abschnitt 6.2 definierten Kategorien und Faktoren der Zukunftsfähigkeit. Neu hinzugefügte bzw. angepasste Faktoren sind farblich in Tabelle 23 hervorgehoben. In Summe bilden beim angepassten Modell, wie im ersten entwickelten Modell (siehe Abschnitt 6.2.1), acht Kategorien und 32 Faktoren die Basis für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Tabelle 23: Anpassung der Kategorien und Faktoren

Finanzkraft	Organisation	Prozesse	Technologie	Netzwerke	Belegschaft	Führung	Kultur & Werte
Free Cash Flow	Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	Optimierung von Durchlaufzeiten	Digitale Transformation	Vernetzung mit Lieferant*innen, Investor*innen, Verbänden, Politik	Kontinuierliche Qualifikation der Mitarbeiter*innen	Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse in Entscheidungen	Gelebte Nachhaltigkeit
Existenz von Innovationsbudgets	Dezentrale und flache Konzernstrukturen	Agilität von Prozessen	Nutzung datengetriebener Technologieplattformen	Kooperationen im gesamten Ökosystem (z.B.: Unis, Start Ups, Verbände, F&E Einrichtungen)	Förderung von Diversität	Talente akquirieren und halten	Unternehmensspezifischer und gelebter Wertekodex
Verschuldungsgrad	Kund*innen-Orientierung	Effiziente Unternehmens- und Kommunikationsprozesse	Stärke von Forschung und Entwicklung	Kund*innen-Zufriedenheit	Sozialer Zusammenhalt & Motivation der Mitarbeiter*innen	Gesundheit der Mitarbeiter*innen	Ausgeprägte Unternehmenskultur
	Schnelle Entscheidungsfindung	Trendsensitivität	Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle	Positive Medienpräsenz des Unternehmens	Flexibles und proaktives Handeln	Führungsqualität und Authentizität	Bewusstsein des Unternehmenszwecks (Kommunikation von Vision & Mission)
		Risikomanagement					

Abbildung 20 zeigt das angepasste *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit*. Es unterscheidet sich zum ursprünglichen Modell (siehe Kapitel 6.2) durch die Einführung der zusätzlichen Kategorie *Finanzkraft* und durch die Anpassung von Faktoren innerhalb der Kategorien. Die Gesamtanzahl der Faktoren ist jedoch unverändert geblieben. Die Kategorien werden zudem in eine sachlogische Ordnung gebracht.

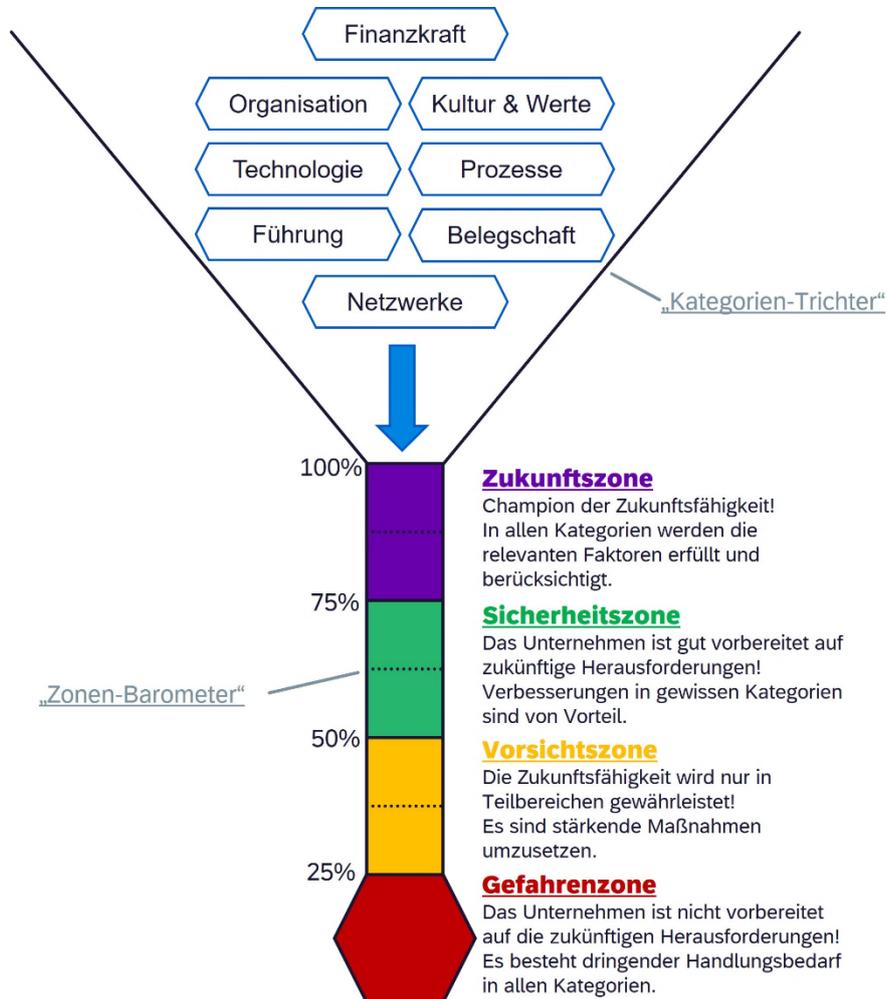


Abbildung 20: Angepasstes *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit*

Die Anwendung des Modells folgt der Vorgehensweise wie in Abschnitt 7.2 beschrieben, jedoch muss aufgrund der zusätzlichen Kategorie und der veränderten Anzahl der Faktoren innerhalb gewisser Kategorien eine Anpassung der Berechnung erfolgen. Die exemplarische Anwendung des angepassten Modells ist in Abschnitt 8.3.2.2 dargestellt.

## 8.3.2 Anwendung des angepassten Modells

In diesem Abschnitt soll zunächst auf die Zielgruppe der Bewertung eingegangen und die Informationsträger\*innen definiert werden. Im Anschluss wird in Abschnitt 8.3.2.2 die praktische Anwendung des angepassten Modells demonstriert.

### 8.3.2.1 Zielgruppe und Informationsträger\*innen

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Expert\*innen-Interviews in Abschnitt 8.2.3 kann das Modell für folgende Zielgruppen von Interesse sein:

- Unternehmen ab 30 – 50 Personen
- Oberes Management
- Stakeholder außerhalb des Unternehmens (z.B.: Investor\*innen, Lieferant\*innen)

Die Informationen zur Bewertung der Faktoren in den einzelnen Kategorien müssen von verschiedenen Stakeholdern in einem Unternehmen kommen. Grundsätzlich soll das *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit* dazu dienen, eine holistische Bewertung des Unternehmens zu generieren, indem man nicht nur das Management befragt, sondern auch gewisse Kategorien von Management, Abteilungsleiter\*innen und Mitarbeiter\*innen bewerten lässt. Durch diesen Bottom-Up Ansatz soll sich die Chance ergeben, Abweichungen der Einzelergebnisse zueinander aufzuzeigen, die Hintergründe davon genauer zu beleuchten und den Status Quo der Zukunftsfähigkeit transparenter zu evaluieren. Die Kategorien sollen bei der Anwendung des Modells von folgenden Informationsträger\*innen bewertet werden:

- *Finanzkraft* – Operative und wirtschaftliche Unternehmensleitung, Vorstand
- *Organisation* – Operative und wirtschaftliche Unternehmensleitung, Abteilungsleiter\*innen
- *Kultur & Werte* – Operative und wirtschaftliche Unternehmensleitung, Abteilungsleiter\*innen, Mitarbeiter\*innen
- *Prozesse* – Operative und wirtschaftliche Unternehmensleitung, Abteilungsleiter\*innen, Mitarbeiter\*innen
- *Technologie* – Operative und wirtschaftliche Unternehmensleitung, Abteilungsleiter\*innen, Mitarbeiter\*innen
- *Belegschaft* – Operative und wirtschaftliche Unternehmensleitung, Abteilungsleiter\*innen, Mitarbeiter\*innen
- *Netzwerke* – Operative und wirtschaftliche Unternehmensleitung, Vorstand, Abteilungsleiter\*innen, Mitarbeiter\*innen

Die oben genannte Definition der Informationsträger\*innen muss durch die Anwendung des Modells in einem realen Unternehmen selbstverständlich überprüft werden, um mögliche Unzulänglichkeiten aufzudecken und die Vorgehensweise anhand dieser Erfahrungswerte anzupassen.

Im folgenden Abschnitt wird die praktische Verwendung des angepassten Modells anhand eines fiktiven Unternehmens demonstriert.

### 8.3.2.2 Praktische Durchführung der Bewertung

Tabelle 24 zeigt die exemplarische Anwendung des Modells inklusive der zusätzlichen Kategorie *Finanzkraft* den neuen Faktoren und den wie in Abschnitt 8.3.1 erläuterten Revisionen. Durch die zusätzliche Kategorie verändert sich einzig die Gewichtung der einzelnen Kategorien verglichen mit dem ersten Modellentwurf (siehe Abschnitt 7.2), jedoch bleibt die bestmögliche Bewertung bei 100 %. Das betrachtete, fiktive Unternehmen weist folgende Eckdaten auf:

- Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens *K&K Metallverarbeitung GmbH* mit Sitz in Graz Umgebung in der Steiermark
  - o KMU mit 70 Mitarbeiter\*innen
  - o Metallverarbeitender Betrieb, spezialisiert auf die Baubranche (z.B.: Herstellung von Baggerschaufeln, Schweißarbeiten, Auftragschlosserei)
  - o zwei Geschäftsführer\*innen (wirtschaftlich und operativ)

Tabelle 24: Exemplarische Anwendung des angepassten Modells

Kategorie: "Finanzkraft"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Free Cash Flow	1	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Existenz von Innovationsbudgets	0	3		
Verschuldungsgrad ( 0 = hoch, 3 = niedrig)	0	3		
	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>13%</b>	<b>1%</b>

Kategorie: "Organisation"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	1	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Dezentrale und flache Konzernstrukturen	2	3		
Kund:innen Orientierung	3	3		
Schnelle Entscheidungsfindung	1	3		
	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>

Kategorie: "Prozesse"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Optimierte Durchlaufzeiten	2	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Agilität von Prozessen	1	3		

Evaluierung des Modells

Effiziente Unternehmens- und Kommunikationsprozesse	1	3		
Trendsensitivität	0	3		
Risikomanagement	1	3		
	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>

Kategorie: "Technologie"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Digitale Transformation	1	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Nutzung datengetriebener Technologieplattformen	0	3		
Stärke von Forschung und Entwicklung	1	3		
Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle	2	3		
	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>

Kategorie: "Netzwerke"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Vernetzung mit Lieferant:innen, Investor:innen, Verbänden, Politik	3	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Kooperationen im gesamten Ökosystem (z.B.: Unis, Start Ups, Verbände, F&E Einrichtungen)	1	3		
Kund:innen Zufriedenheit	1	3		
Positive Medienpräsenz des Unternehmens	2	3		
	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>

Kategorie: "Belegschaft"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Kontinuierliche Qualifikation der Mitarbeiter:innen	1	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Förderung von Diversität	2	3		
Sozialer Zusammenhalt & Motivation der Mitarbeiter:innen	3	3		
Flexibles und proaktives Handeln	2	3		
	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>

Kategorie: "Führung"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse in Entscheidungen	0	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Talente akquirieren und halten	2	3		
Gesundheit der Mitarbeiter:innen	3	3		
Führungsqualität und Authentizität	1	3		
	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>

Kategorie: "Kultur & Werte"	Bewertung 0 - 3	Maximal erreichbar	Kategorien Gewichtung	Bewertung dieser Kategorie
Gelebte Nachhaltigkeit	3	3	1/8 Anteil am Gesamtergebnis	
Unternehmensspezifischer und gelebter Wertekodex	1	3		
Ausgeprägte Unternehmenskultur	3	3		
Bewusstsein des Unternehmenszwecks (Kommunikation von Vision und Mission)	2	3		
	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>

Gesamtergebnis				
Ihr Unternehmen befindet sich in der Vorsichtszone! Die Zukunftsfähigkeit wird nur in Teilbereichen gewährleistet! Implementieren Sie nachhaltige Maßnahmen zur Stärkung der finanziellen Situation, Optimierung von Unternehmensprozessen und investieren Sie in technologischen Fortschritt!				<b>48%</b>

## 9 FAZIT UND ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, eine neue Methode zu entwickeln, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen unter Berücksichtigung gängiger Bewertungsmethoden und deren Modellparameter zu bewerten. Ausgehend von einer intensiven Literaturrecherche wurden Grundlagen, wie die Definition von Wert, Anlässe und die Anforderungen der Unternehmensbewertung, beleuchtet (siehe Kapitel 2 und Abschnitt 3.1). Die Anlässe einer Unternehmensbewertung können, wie die Recherchen zeigten, sehr unterschiedlich sein und definieren zudem das Verfahren, welches bei der Bewertung zur Anwendung kommt. Trotz der Vielfalt an Methoden, ist die am häufigsten verwendete das *Discounted Cash Flow* Verfahren (siehe Abschnitt 3.2). Neben diesem werden zur Plausibilitätsüberprüfung des Ergebnisses unter anderen sogenannte Multiplikatorverfahren eingesetzt (siehe Abschnitt 3.2.2). Die untersuchten Methoden zur Ermittlung eines monetären Unternehmenswert berücksichtigen Faktoren wie u.a. den *Free Cash Flow*, künftig erwartete Erträge in einem definierten Zeitraum oder auch branchenspezifische Erfahrungswerte (=Multiplikatoren). Sie berücksichtigen jedoch nur untergeordnet den Anteil des immateriellen Vermögens (z.B.: *Mitarbeiter\*innen Knowhow, Innovationskraft, Netzwerke*) einer Unternehmung an dessen Erfolg.

Aus diesem Grund erfolgte eine Analyse von Verfahren, welche zur strategischen Steuerung eines Unternehmens und zur Ermittlung des Erfolgsbeitrags des immateriellen Vermögens dienen (siehe Abschnitt 3.3). Die Untersuchung von Verfahren wie *Wissensbilanz, Strategy Map* oder *Balanced Score Card* zeigten, dass diese eine Momentaufnahme liefern und wenig über die Zukunftsfähigkeit einer Organisation aussagen. Um den Zusammenhang zwischen Erfolg und Zukunftsfähigkeit herzustellen, wurden in Kapitel 4 zunächst diese beiden Begriffe definiert und im Zuge von Recherchen Faktoren mit positivem Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen identifiziert (siehe Abschnitt 4.2). Im Anschluss daran wurden zusätzlich existierende Verfahren ermittelt und analysiert, welche dezidiert der Bewertung der Zukunftsfähigkeit dienen (siehe Kapitel 5). Die identifizierten Herangehensweisen beweisen, dass das Thema Zukunftsfähigkeit bereits behandelt wurde und verschiedene Bewertungsansätze mit unterschiedlichen Parametern existieren.

Mit dem gesammelten Wissen über die diversen Einflussfaktoren auf unternehmerische Zukunftsfähigkeit und durch die Untersuchung bestehender Modelle zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit konnte ein ganzheitliches Lastenheft formuliert werden, welches die wesentlichen Faktoren für den künftigen Erfolg eines Unternehmens beinhaltet (siehe Abschnitt 5.6). Das Lastenheft bildet die Basis für die Entwicklung eines neuen Bewertungsmodells in Kapitel 6, wobei die Modellkategorien in der ersten Iteration angelehnt an das 7S-Modells von McKinsey formuliert wurden. Das Modell trägt den Namen *Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit* und soll es Benutzer\*innen ermöglichen, eine Standortbestimmung zum Status der Zukunftsfähigkeit des betrachteten Unternehmens durchzuführen. Im entwickelten Bewertungsansatz wird die Ausprägung von 32 Faktoren (z.B.: *Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit, Digitale Transformation, Führungsqualität*) in sieben Kategorien (z.B.: *Organisation, Belegschaft, Prozesse*) abgefragt und anhand dessen ein Status der Zukunftsfähigkeit ermittelt (siehe Abschnitt 6.2 und Kapitel 7).

Um die Aussagekraft und Relevanz des entwickelten Modells evaluieren zu können, wurden Interviews mit sechs Expert\*innen aus den Bereichen *Unternehmensführung, Investments* und *Zukunftsforschung* durchgeführt. Im Zuge dieser Interviews konnte zum einen gezeigt werden, dass das *Zonen-Barometer der*

*Zukunftsfähigkeit* ein alternativer Ansatz sein kann, um ein Unternehmen zu bewerten und zum anderen wurden Unklarheiten bzw. Redundanzen sowie zusätzliche relevante Faktoren aufgezeigt (siehe Kapitel 8). Die Auswertung der Interviews hat zu einer Anpassung des ersten Modells geführt, sodass letztendlich die Zukunftsfähigkeit anhand von acht Kategorien und 32 Faktoren bewertet wird (siehe Kapitel 8.3). Abschließend erfolgt die exemplarische Anwendung des Modells (siehe Abschnitt 8.3.2) an einem fiktiven Unternehmen.

Laut den Expert\*innen-Interviews sind Unternehmen ab 30 Mitarbeiter\*innen, das obere Management von Unternehmen oder auch Investor\*innen und Lieferant\*innen potenzielle Interessenten für das Bewertungsergebnis. Das entwickelte Modell hat den Anspruch die Meinungsvielfalt in einem Unternehmen zu berücksichtigen und Mitarbeiter\*innen, Abteilungsleiter\*innen, Manager\*innen und einen etwaigen Vorstand im Zuge der Analyse einzubinden. Somit soll ein möglichst transparentes Bewertungsergebnis sichergestellt und für Transparenz gesorgt werden.

Die Recherchen und Interviews im Zuge dieser akademischen Abschlussarbeit haben gezeigt, dass das immaterielle Vermögen innerhalb von Unternehmen einen wesentlichen Anteil am wirtschaftlichen Erfolg derselben hat und bereits sehr aussagekräftige Parameter existieren, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu evaluieren. Das in Abschnitt 5.6 formulierte *Lastenheft der Zukunftsfähigkeit* stellt eine Momentaufnahme von erfolgsbringenden Faktoren dar, welche im Laufe der Zeit Revisionen erfahren sollten, um ihre Aktualität nicht zu verlieren. Durch den rasanten technologischen Fortschritt, geopolitische Entwicklungen oder auch die veränderlichen Bedürfnisse kommender Generationen ist ein Modell, welches die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bewerten soll, nie endgültig ausformuliert und sollte aus Sicht des Autors laufend auf dessen Relevanz bzw. Aussagekraft hin überprüft werden. Um das im Rahmen der Masterarbeit entwickelte Modell (siehe Abschnitt 8.3) nach dessen Anpassung anhand von Expert\*innen-Interviews weiter optimieren zu können, sollte der nächste logische Schritt die praktische Anwendung und Durchführung einer Bewertung anhand eines realen Unternehmen sein. Die Prüfung der Praxistauglichkeit des formulierten Ansatzes soll es ermöglichen, durch das Feedback der Anwender\*innen weitere Anpassungen vorzunehmen, die Aussagekraft des Bewertungsergebnisses zu erhöhen und die Frage zu klären, ob das Modell je nach Art des Unternehmens vor der Anwendung noch angepasst werden muss. Des Weiteren würde die praktische Anwendung in einem Unternehmen auch die Grenzen dieses Modells aufzeigen und Aufschluss über eine zielgerichtete Anwendung bringen. Abschließend kann man festhalten, dass die Zukunftsforschung ein sehr spannendes Forschungsthema ist und dessen Wichtigkeit durch den, im Rahmen dieser Forschungsarbeit identifizierten, Einfluss vieler verschiedener Faktoren auf den künftigen Unternehmenserfolg hervorgehoben wird.

## LITERATURVERZEICHNIS

Alibhai, Salim (2018): *Wiley Interpretation and Application of IFRS Standards, 2018*, John Wiley & Sons Incorporated; John Wiley and Sons Inc, Newark

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5344292>.

Alwert, Kay; Bornemann, Manfred; Will, Markus; Wuscher, Sven (November 2013): *Wissensbilanz - Made in Germany* [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/W/wissensmanagement-fw2013-teil3.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/W/wissensmanagement-fw2013-teil3.pdf?__blob=publicationFile&v=1) .

(10.09.2018): *Angewandte Forschung in der Wirtschaftsinformatik 2018: Tagungsband zur 31. AKWI-Jahrestagung vom 09.09.2018 bis 12.09.2018 an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg*, mana-Buch, Heide.

Baetge, Jörg; Kümmel, Jens; Schulz, Roland; Wiese, Jörg (2019): *3. Kapitel: Bewertungsverfahren*, in: Peemöller, Volker H.: *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung*, NWB, Herne , S. 410–569.

Ballwieser, Wolfgang; Hachmeister, Dirk (Juni 2016): *Unternehmensbewertung: Prozess, Methoden und Probleme*, 5., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Becker, Klaus; Castedello, Marc; Esser, Ingeborg; Franken, Lars; Ihlau, Susann; Jonas, Martin; Kohl, Torsten; Mackenstedt, Andreas; Müller, Michael; Popp, Matthias; Russ, Wolfgang; Schieszl, Sven; Schulte, Jörn; Wieland-Blöse, Heike (2018): *Bewertung und Transaktionsberatung: Betriebswirtschaftliche Bewertung, Due Diligence, Fairness Opinions u.a.*, IDW Verlag GMBH, Düsseldorf.

Behringer, Stefan (2020): *Eine kurze Geschichte der Unternehmensbewertung: Die Entwicklung der Methoden und Implikationen für die Zukunft*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

: *Bewertungsgesetz BewG: BewG*

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003860>.

Channon, Derek F.; Caldart, Adrián A. (2015): *McKinsey 7S model*, in: *Wiley Encyclopedia of Management*, S. 1–3.

Damodaran, Aswath : *Musings on Markets: Narrative and Numbers: How a number cruncher learned to tell stories!* <https://aswathdamodaran.blogspot.com/2017/01/narrative-and-numbers-how-number.html> [18.10.2021].

Damodaran, Aswath (2017): *Narrative and numbers: The value of stories in business*, Columbia Business School Publishing, New York.

Deeken, Michael; Specht, Kevin (2017): *Zukunftsfähigkeit deutscher Sparkassen: Ansatzpunkte innovativer Unternehmensgestaltung*, Springer Gabler, Wiesbaden.

DeSmet, Aaron; Gagnon, Chris; Mygatt, Elizabeth : *Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company* <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company> [11.01.2021].

## Literaturverzeichnis

---

- Drukarczyk, Jochen; Schüler, Andreas (2007): *Unternehmensbewertung*, 5., überarb. und erw. Aufl., Vahlen, München.
- Fritz, Wolfgang (1995): *Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, 2. überarb. und erg. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Fuest, Clemens (2021): *Neues Konjunkturrisiko: Engpässe bei Materialien und Vorprodukten*, in: Wirtschaftsdienst, 9, S. 666–667.
- Gladen, Werner (2014): *Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen*, 6., überarbeitete Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Glauner, Friedrich (2015): *Wertorientierte Organisationsentwicklung*, in: Schram, Brunhilde; Schmidpeter, René: *CSR und Organisationsentwicklung*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 141–160.
- Haeseler, Herbert R.; Hörmann, Franz (2005): *Strategy Maps - eine echte Bereicherung?*, in: Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen, S. 317–331.
- Hagen, Rudolph (1996): *Erfolg von Unternehmen*, in: Politik und Zeitgeschichte, Beilage der Wochenzeitung "Das Parlament", 23, S. 32–39.
- Heesen, Bernd (2018): *Basiswissen Unternehmensbewertung: Schneller Einstieg in die Wertermittlung*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Hirt, Andreas (2013) : *Die zukunftsfähige Produktion - Strukturierung und Bewertung einer Produktion*, TU Wien, Wien.
- (2017): *IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S1 i.d.F.2008): (Stand: 04.07.2016)*, IDW Verlag GMBH, Düsseldorf.
- Internal Revenue Service (IRS) : *Fair Market Value* <https://www.irs.gov/publications/p561> .
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996): *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004): *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Koller, Tim; Goedhart, Marc H.; Wessels, David (2020): *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, Seventh edition, Wiley, Hoboken New Jersey.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft : *Future Readiness Index 2020* <https://hub.kpmg.de/future-readiness-index/methodik> .
- Lies, Jan (14.12.2018): *Definition: harte und weiche Faktoren* <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/harte-und-weiche-faktoren-52688/version-275806> .
- Mandl, Gerwald; Rabel, Klaus (1997): *Unternehmensbewertung: Eine praxisorientierte Einführung*, Ueberreuter, Wien.
- Mandl, Gerwald; Rabel, Klaus (2019): *1. Kapitel: Grundlagen der Unternehmensbewertung*, in: Peemöller, Volker H.: *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung*, NWB, Herne, S. 51–96.

## Literaturverzeichnis

---

- Mathis Jander : *Unternehmensbewertung unter Berücksichtigung weicher Erfolgsfaktoren. T3100-Praxisarbeit des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Maschinenbau an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Standort Stuttgart*,
- Mertins, Kai; Will, Markus; Orth, Ronald (2016): *Wissensbilanz*, in: Kohl, Holger; Mertins, Kai; Seidel, Holger: *Wissensmanagement im Mittelstand*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg , S. 73–86.
- Moxter, Adolf (1983): *Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Münstermann, Hans (1966): *Wert und Bewertung der Unternehmung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Oetinger, Ralf; Butterbach, Thomas (2010): *Gut gerüstet für die Zukunft: Ein Modell zur Bewertung der Erfolgs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen*, in: CVC News, 2, S. 43–47.
- Peemöller, Volker H. (2019a): *1. Kapitel: Grundlagen der Unternehmensbewertung*, in: Peemöller, Volker H.: *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung*, NWB, Herne , S. 1–15.
- Peemöller, Volker H. (2019b): *1. Kapitel: Grundlagen der Unternehmensbewertung*, in: Peemöller, Volker H.: *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung*, NWB, Herne , S. 31–50.
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (2006): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, 1. ed., Harper Collins, New York.
- Ponczek, Sarah : *Epic S&P 500 Rally Is Powered by Assets You Can't See or Touch*  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-21/epic-s-p-500-rally-is-powered-by-assets-you-can-t-see-or-touch> [21.10.2020].
- Porter, Michael E. (1998): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors ; with a new introduction*, Free Press, New York.
- Rammer, Christian et al. (2021): *Innovationen in der deutschen Wirtschaft: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2020*, in:
- Schlienkamp, Christoph (2020): *Erläuterungen zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen*, in: Die Aktiengesellschaft, 1-2, r13-r14.
- Schmidlin, Nicolas (2014): *The art of company valuation and financial statement analysis: A value investor's guide with real-life case studies*, John Wiley, Chichester.
- Schram, Brunhilde (2015): *Unternehmerische Zukunftsfähigkeit*, in: Schram, Brunhilde; Schmidpeter, René: *CSR und Organisationsentwicklung*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg , S. 3–14.
- Strasser, Wolfgang (2004): *Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung: So werden Unternehmen schneller, schlagkräftiger und wettbewerbsfähiger*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Tjaden, Gregor (2003): *Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen: Eine theoretische und empirische Untersuchung*, 1. Aufl., Wiesbaden, Dt. Univ.-Verl.
- Voigt, Christoph; Voigt, Jan; Voigt, Jörn F.; Voigt, Rolf (2005): *Unternehmensbewertung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

## Literaturverzeichnis

---

Weber, Frank; Berendt, Joachim (2017): *Robuste Unternehmen*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Welfonder, Julian; Bensch, Tino : *Status Quo der Unternehmensbewertungsverfahren in der Praxis*, in: *Corporate Finance*, S. 175–179.

Wulf, Inge; Pfeifer, Guido; Kivikas, Mart (2012): *Der Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI)*, in:

[www.finance-magazin.de](https://www.finance-magazin.de) : *Branchenspezifische Multiplikatoren* <https://www.finance-magazin.de/research/finance-multiples/multiples-archiv/> .

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wachstum und ROIC generieren Wert .....	5
Abbildung 2: Überblick über die Bewertungsverfahren .....	11
Abbildung 3: Überblick der DCF Verfahren .....	15
Abbildung 4: Verfahrensschema WACC-Ansatz über FCF laut Mandl und Rabel .....	17
Abbildung 5: Balanced Scorecard – Die vier Perspektiven und der Aufbau .....	30
Abbildung 6: : Aufbau der Strategy Map nach Kaplan und Norton .....	32
Abbildung 7: Inhalt und Struktur einer Wissensbilanz .....	34
Abbildung 8: Prozess der Wissensbilanzierung .....	34
Abbildung 9: Potenzial Portfolio in Anlehnung an Alwert et al .....	36
Abbildung 10: Neun organisationale Gebote der Zukunftsfähigkeit .....	41
Abbildung 11: Einfluss von Finanzkennzahlen und immateriellen Ressourcen auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen .....	43
Abbildung 12: Aufbau des Zukunftsfähigkeitsindex .....	46
Abbildung 13: Beispiel des Ergebnisses eines Future Readiness Check von KPMG .....	48
Abbildung 14: Modell der fünf Erfolgskategorien nach Oetinger und Butterbach .....	49
Abbildung 15: Bewertungsergebnis nach dem <i>Fünf Kategorien Modell</i> .....	49
Abbildung 16: Vorgangsweise nach Damodaran .....	51
Abbildung 17: Verknüpfung von Narrativen mit den Inputs der Unternehmensbewertung .....	52
Abbildung 18: McKinsey 7S-Modell.....	58
Abbildung 19: Das <i>Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit</i> .....	63
Abbildung 20: <i>Angepasstes Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit</i> .....	93

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Definitionen des Begriffes <i>Wert</i> .....	3
Tabelle 2: Anlässe der Unternehmensbewertung nach IDW S 1 idF 2008 .....	7
Tabelle 3: Anlässe der Unternehmensbewertung in der Praxis .....	7
Tabelle 4: Unterschiede der Discounted Cash Flow Verfahren .....	18
Tabelle 5: Beispiel für Multiplikatoren.....	20
Tabelle 6: Übersicht der Modellparameter und Zielgrößen .....	26
Tabelle 7: Überprüfung der Zukunftsfähigkeit nach Wulf et al .....	44
Tabelle 8: Lastenheft der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.....	55
Tabelle 9: Kategorisierung der Faktoren der Zukunftsfähigkeit .....	62
Tabelle 10: Fragestellung zur Bewertung der Faktoren der Zukunftsfähigkeit .....	66
Tabelle 11: Exemplarische Anwendung des <i>Zonen-Barometer der Zukunftsfähigkeit</i> .....	69
Tabelle 12: Interviewpartner*innen für die Modellevaluierung .....	73
Tabelle 13: Auswertung Frage 1 – Wichtigkeit der Kategorien .....	74
Tabelle 14: Auswertung Frage 1.1 – Gewichtung der Kategorien .....	75
Tabelle 15: Auswertung Frage 2 – Anzahl der Faktoren.....	76
Tabelle 16: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie <i>Organisation</i> .....	76
Tabelle 17: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie <i>Prozesse</i> .....	78
Tabelle 18: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie <i>Technologie</i> .....	80
Tabelle 19: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie Netzwerke .....	81
Tabelle 20: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie <i>Belegschaft</i> .....	82
Tabelle 21: Auswertung Frage 2.1 - Kategorie <i>Führung</i> .....	84
Tabelle 22: Auswertung Frage 2 - Kategorie <i>Kultur &amp; Werte</i> .....	85
Tabelle 23: Anpassung der Kategorien und Faktoren.....	92
Tabelle 24: Exemplarische Anwendung des angepassten Modells .....	95

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

### A

---

APV Adjusted Present Value

### B

---

BewG Bewertungsgesetz

b. V. betriebsnotwendiges Vermögen

BCS Balanced Scorecard

### C

---

CDAX Composite Deutscher Aktienindex

CEP Chief Executive Officer

CF Corporate Finance

### D

---

DCF Discounted Cash Flow

DAX Deutscher Aktienindex

def. definiert bzw. definiertem

### E

---

EW Ertragswert

EBITA Earnings before interest, taxes, and amortization

EBIT Earnings before interest and taxes

E Unternehmensertrag

### F

---

FCF Free Cash Flows

FTE Flows to Equity

FRI Future Readiness Index

### I

---

IDW Institut deutscher Wirtschaftsprüfer

IFRS International Financial Reporting Standards

IRS Internal Revenue Service

### M

---

MP<sub>B</sub> Potenzieller Marktpreis des zu bewertenden Unternehmens

## Abkürzungsverzeichnis

---

$MP_V$  Börsenkurswert des Vergleichsunternehmens

### N

---

N Barwert

$N_0$  Barwert der erwarteten Erlöse aus der Veräußerung nicht betriebsnotwendigen Vermögens

n. b. V. nicht betriebsnotwendiges Vermögen

NOPLAT Net operating profit less adjusted taxes

### R

---

ROIC Return on Invested Capital

ROI Return of Invest

r Kalkulationszinsfuß

### S

---

SW Substanzwert

S&P Standard & Poors

### T

---

T Planungshorizont

TCF Total Cash Flows

$TV_T$  Terminal Value (Restwert, Residualwert, Endwert)

### U

---

UW Unternehmenswert

USA United States of America

### V

---

VUKA Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität

$V_B$  = Bezugsgröße des zu bewertenden Unternehmens

$V_V$  = Vergleichsgröße des Vergleichsunternehmens

### W

---

WACC Weighted Average Cost of Capital

### Z

---

z.B. zum Beispiel

ZFI Zukunftsfähigkeitsindex

## ANHANG 1: WERTTHEORIEN

### Objektive Werttheorie

Bei dieser, bis 1960 die Literatur dominierenden Theorie, ergibt sich der Wert eines Gegenstandes aus dessen Eigenschaften. Hierbei sind die Erfolgspotentiale, unter Nichtberücksichtigung von Interessen des Käufers bzw. Verkäufers am zu bewertenden Gegenstand, eines Unternehmens zu bewerten. Somit ist der Unternehmenswert losgelöst von Personen. Diese Betrachtungsweise hat folgende Wirkungen:<sup>239</sup>

- Intensivierte Betrachtung des Substanzwert des zu bewertenden Unternehmens
- Streitpunkte in der Wertung von Finanzstruktur, Besteuerung und Bewertungsverfahren

Die Überholtheit dieser Theorie lässt sich daran bemerken, dass sie gänzlich die Situation von Käufer bzw. Verkäufer außen vorlässt und dass sich der Wert, wie unter Abschnitt 2.1 erwähnt, aus Subjekt-Objekt Beziehungen ergibt.<sup>240</sup>

### Subjektive Werttheorie

Bei der subjektiven Werttheorie wird der Wert von Gütern durch ihren Gebrauchswert (Definition siehe Abschnitt 2.1.1) ermittelt. Die Vorstellung eines subjektiven Wertes entspricht einem zukunftsbezogenen Ertragswert, da hier subjektive Ziele, Möglichkeiten und Vorstellungen von Investor\*innen berücksichtigt werden. Die in die Bewertung einfließenden Größen werden aus der Sicht konkreter Käufer\*innen betrachtet und somit gibt das Ergebnis den maximalen Preis an, den dieser bereit wäre zu bezahlen. Die zugrunde liegenden Prinzipien bei der subjektiven Werttheorie sind:<sup>241</sup>

- Zukunftsbezogenheit der Bewertung
- Gesamtbewertung eines Unternehmens hat Vorrang
- Subjektivität der Bewerter\*innen

Die Kritikpunkte an dieser Art der Unternehmensbewertung sind wie folgt:<sup>242</sup>

- Bewertungen sind aufgrund der Subjektivität eines Einzelnen nicht nachvollziehbar
- Kein fairer Interessenausgleich zwischen Käufer\*in und Verkäufer\*in darstellbar
- Begrenzung des Zweckes der Unternehmensbewertung (z.B. Analyse der Wertsteigerung im Rahmen eines „Value-Based Management“ nicht möglich)

Die obigen Ausführungen legen nahe, dass es neben der objektiven und subjektiven Werttheorie eine Theorie geben sollte, die deren Gegensätze auflösen kann. Dies ermöglicht die funktionale Werttheorie, welche weiterfolgend näher erläutert wird.

---

<sup>239</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 5–6.

<sup>240</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 5–6.

<sup>241</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 6–7.

<sup>242</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 6–7.

### Funktionale Werttheorie

Laut dieser Theorie ergibt sich der Wert einer Sache durch Ableitung einer gegebenen Zielsetzung unter Miteinbeziehung des Entscheidungsraumes der bewertenden Partei. Durch diese transparente Herangehensweise ist es möglich, fundierte Urteile über den Wert einer Unternehmung abzugeben. Die Unternehmensbewertung anhand der funktionalen Werttheorie hat ihren Ursprung in der sogenannten „Kölner Schule“, welche in der Literatur von Münstermann zu finden ist <sup>243</sup>.

Die Formulierung dieser Theorie hat dazu geführt, dass es eine Abgrenzung nach Bewertungsfunktionen gibt und der interessierende Unternehmenswert abhängig vom Zweck der Bewertung wird. Sprich, bei Anwendung der funktionalen Werttheorie, ergeben sich unterschiedliche Werte für z.B. einen potenziellen Käufer oder bei der Ermittlung des Abfindungsanspruches eines Gesellschafters. Die oben erwähnten Bewertungsfunktionen werden, anhand der Gründe für die Unternehmensbewertung, in Haupt- und Nebenfunktionen aufgeteilt. Die Hauptfunktionen sind wie folgt definiert:<sup>244</sup>

- **Beratungsfunktion**  
Liefert Entscheidungshilfen für Käufer und Verkäufer
- **Vermittlungsfunktion**  
Ermittlung eines fairen Einigungspreis, der einen angemessenen Interessensausgleich für die Beteiligten Parteien ergibt
- **Argumentationsfunktion**  
Liefert Argumente, um die Verhandlungsposition einer Partei zu stärken
- **Funktion des neutralen Gutachters**  
Bewertung eines Unternehmens, zur Ermittlung eines Verkäuferwerts, als Ausgangsgrundlage für Preisverhandlungen

Das Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (IDW) beschreibt noch folgende Nebenfunktionen: <sup>245 246</sup>

- **Informationsfunktion**  
Soll Informationen über die Ertragskraft von Unternehmen liefern
- **Steuerbemessungsfunktion**  
Ermittlung des Wertes, unter Berücksichtigung der Ertragsaussichten
- **Vertragsgestaltungsfunktion**  
Regelung der Interessen von Gesellschafter\*innen und Gesellschaften. Es steht die Berechnung eines Abfindungswerts im Fokus

### Fazit zu den Werttheorien

Bei der Bestimmung des Unternehmenswertes darf man nicht außer Acht lassen, dass die wirtschaftliche Situation einer Partei von ihren Zielen bzw. Handlungs- und Gestaltungsräumen bestimmt wird. Somit gilt

---

<sup>243</sup> Vgl. Münstermann (1966), 11-13.

<sup>244</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 8.

<sup>245</sup> Vgl. Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (2017), S. 71.

<sup>246</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 13.

ein ermittelter Wert für ein bestimmtes Subjekt. Demnach ist die subjektive Bewertung, die Grundlage heutiger Unternehmensbewertungen und die Nachvollziehbarkeit einer Bewertung wird durch die funktionale Bewertungslehre gewährleistet. Jedoch sind die zuvor definierten Funktionen im Rahmen der Unternehmensbewertung nicht zur Gänze ausreichend, um alle Fälle der Unternehmensbewertung abzudecken. z.B.: Ermittlung von Marktwerten für die Shareholder-Value-Analyse (=Analyse des Marktwerts des Eigenkapitals<sup>247</sup>) oder einen Börsengang.<sup>248</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. Heesen (2018), S. 14.

<sup>248</sup> Vgl. Peemöller (2019a). 14.

## ANHANG 2: TRANSKRIPTE DER EXPERT\*INNEN-INTERVIEWS

### Interview Transkript - Interviewpartner\*in A

00\*00\*00 Interviewpartner\*in A

Ich habe mir die Unterlagen zu einem Drittel angeschaut. Ich weiß was du meinst, ich weiß auch was. Ja also ich habe was zu sagen.

00\*00\*07 Interviewer

Ich gebe kurz einmal den Schirm frei.

00\*00\*12 Interviewer

So, jetzt müsstest du die Slides sehen, die ich dir geschickt hab.00\*00\*14 Interviewpartner\*in A

Ja, ich habe sie auch vor mir also.

00\*00\*17 Interviewer

Okay super, ich würde einfach kurz nochmal drüber springen.

00\*00\*21 Interviewpartner\*in A

Ja, das passt.

00\*00\*22 Interviewer

Das ist jetzt quasi der Einstieg wie gesagt. Die ganze Masterarbeit beschäftigt sich quasi mit der Bewertung der Zukunftsfähigkeit, weil, da haben wir am Campus 02 wenig Plan davon gehabt, sagen unsere Professoren.

00\*00\*35 Interviewer

Was es da schon alles gibt und eben das Ziel Zukunftsfähigkeit zu bewerten.

00\*00\*37 Interviewpartner\*in A

Was ist das jetzt genau für eine Studienrichtung?

00\*00\*41 Interviewer

Innovationsmanagement. Es gibt das eigentlich in Österreich nur am Campus 02 und die waren da relativ Vorreiter. Was das betrifft.

00\*00\*48 Interviewer

Und die Forschungsfrage war ja, schau dir mal gängige Methoden an. klassische Unternehmensbewertung also richtige Finanzmathe, das wahrscheinlich dir am geläufigsten sein wird. Dann alle Einflussgrößen von Unternehmen zu folgen und Zukunftsfähigkeit suchen und dann eben mal Methoden zu entwickeln, die Zukunftsfähigkeit zu bewerten. Neben den Bestehenden die es eh schon gibt.

00\*01\*11 Interviewer

Sprich, klassische Verfahren anschauen und verschiedenste Parameter zu identifizieren. Das sind quasi die Kategorien plus Faktoren, die quasi als nächstes kommen und dann eigentlich das Ziel ist, eine Methode zu entwickeln, die anwendbar ist. Und die sich, doch dann abgrenzt vor dem was schon gibt.

00\*01\*27 Interviewpartner\*in A

Und die natürlich auf alle Unternehmen anwendbar ist, egal ob sie produzieren, beraten oder was auch immer sind.

00\*01\*33 Interviewer

Es ist die Frage, ob wir das schaffen am Schluss. Also, vielleicht müssen wir dann noch nochmal abgrenzen und ob ich Top down oder Bottom Up gehe, bei der Befragung, das ist noch die Frage.

00\*01\*43 Interviewpartner\*in A

Das ist besonders spannend, aber ich glaub das ginge ja auch. Ja nämlich auch so wie du das schon aufgebaut hast, glaub ich mal.

00\*01\*50 Interviewer

Cool, ja und dann eben, das ist ein bisschen erschlagend, würde ich sagen. Also wir haben jetzt 7 Kategorien und 32 Faktoren. Es gibt verschiedenste zum Beispiel, die KPMG in Deutschland kennst du sicher, die Wirtschaftsprüfungsagentur. Die haben ein Assessment, das hat hundert Fragen und hundert Faktoren dahinter. Und dann gibt es das bis hin zu 600 Faktoren und ich habe jetzt nochmal aus meinen Recherchen 32 Faktoren abgeleitet, die in 7 Kategorien gestopft, weil eine Clusterung muss ja sein und dann im Endeffekt, das ist so der Outcome aus der Masterarbeit, das ist auch gewünscht bei uns am Campus, am Schluss soll quasi ein Modell rauskommen.

00\*02\*27 Interviewer

Und das ist dann quasi ein Bewertungsmodell. Ich gehe dann alle 7 Kategorien und 32 Faktoren durch, bewerte die in den Kategorien, summiere das auf und dann krieg ich quasi einen Prozentwert raus, der sagt\* Wo befinde ich mich als Unternehmen? Und natürlich kann man dann Rückschlüsse ziehen. Habe ich zum Beispiel Probleme in meiner Belegschaft oder passt die Führung nicht zum Zeitgeist oder zu dem wie ich Zukunftssicher sein kann?00\*02\*53 Interviewer

00\*03\*12 Interviewer

Um Wissensträgerinnen in Unternehmen, die man befragen könnte. Also das weißt du sicher gut wer hier Input liefern kann und ja, auf ein generelles Feedback zu dem Modell würde ich mich auch freuen. Und am Schluss können wir dann noch bisschen allgemein quatschen, was du so zum Thema Zukunftsfähigkeit sagst, wenn die Zeit bleibt.

00\*03\*30 Interviewpartner\*in A

Und was mir dann noch zusätzlich einfallen würde. Oder wo ich finde, dass zum Beispiel 2 Punkte zusammengehören usw.

00\*03\*38 Interviewer

Genau, das ist genau das Ziel, was die Interviews ausmachen sollen. Das soll alles ein bisschen nachschärfen, was ich so getrieben habe.

00\*03\*54 Interviewer (**FRAGEBEREICH 1**)

Ok, so Frage 1 machen wir jetzt relativ starr durch. Ich habe jetzt 7 Kategorien definiert und wenn es keine Unklarheit zur Kategorie selbst gibt, ist die Frage von mir für dich\* Wie bewertest du die Wichtigkeit von den Kategorien? Sprich, was ist eher hoch anzusetzen für dich als Unternehmerin? Was ist eher als niedrig zu bewerten, wo du denkst, ok, das hat weniger Einfluss auf die zukünftigen Erfolge und die Zukunftsfähigkeit von einem Unternehmen. Zum Beispiel hinsichtlich der Organisation gesprochen.

00\*04\*44 Interviewpartner\*in A

Ja, Organisation ist super hoch anzusehen würde ich sagen.

00\*04\*59 Interviewer

Du sagst ok Organisation ist für dich hoch angesetzt.

00\*05\*04 Interviewpartner\*in A

Schau, ich sag jetzt zum Beispiel, jetzt in Bezug auf das, was wir jetzt erleben, diese Pandemie, ja, das ist ein Nachhaltigkeitsthema, nämlich genau für Unternehmen. Was ist los, wie geht man um mit veränderten Bedingungen? Ja?

00\*05\*17 Interviewpartner\*in A

Ja, und ich finde, das ist jetzt ein ganz gutes Beispiel und auch das zu beurteilen, ob meine Organisation mit diesen Faktoren, die du hier angeführt hast, nicht passt.

Ja, und das ist natürlich ein Zukunftsthema, wie kann ich mein Unternehmen in der Zukunft positionieren ja, also.

00\*05\*38 Interviewpartner\*in A

Organisation kann nur sehr, sehr hoch sein, ja.

00\*05\*45 Interviewpartner\*in A

Mein Problem ist, ich würde jetzt überall hoch sagen.

00\*05\*48 Interviewer

Ja, aber das passt ja, das ist ja eigentlich meine Ansicht, dass alles gleich gewichtet werden sollte.

00\*05\*55 Interviewpartner\*in A

Ich kann keinen Punkt rausnehmen, wo ich sage, na ja, das ist jetzt nicht so wichtig, weil halt alles richtig ist.

00\*06\*03 Interviewer

Alles rein ineinandergreift, oder?

00\*06\*05 Interviewpartner\*in A

So ist es.

00\*06\*06 Interviewpartner\*in A

Nehmen wir die Pandemie, wenn meine Führung nicht passt, wenn meine Belegschaft nicht passt, wenn die Technologie gerade jetzt nicht passt?

00\*06\*17 Interviewpartner\*in A

Wenn die Prozesse nicht standardisiert und möglichst clean aufgesetzt sind, habe ich ein Problem. Ja, Kultur und Werte ist sehr abhängig vom Unternehmen. Bei uns ist es sehr wichtig, deswegen kann ich bei allen hoch sagen.

00\*06\*30 Interviewpartner\*in A

Netzwerke sowieso.

00\*06\*33 Interviewpartner\*in A

Ja, also du kannst mal bei allen hoch schreiben.

00\*06\*36 Interviewer

Passt, super, das freut mich. Das mache ich dann im Nachgang.

00\*06\*40 Interviewer (**Frage 1.1**)

Das heißt auch, wenn du sagst, alle sind wichtig und alle würdest du hoch ansehen, würdest du ja auch alle gleich gewichten, oder?

00\*06\*52 Interviewpartner\*in A

Ja, definitiv.

00\*06\*55 Interviewer

Okay, dann haben wir eigentlich mit der ersten Frage schon abgeschlossen.

00\*07\*22 Interviewer (**FRAGEBEREICH 2**)

Super, Frage 1 abgeschlossen. Das ist immer gut. Jetzt wird es ein bisschen verzwick, da würde ich mal sagen prinzipiell die erste Frage an dich\*

00\*07\*32 Interviewer

Jetzt haben wir 7 Kategorien, die sind angelehnt an das 7S Modell von McKinsey.

00\*07\*39 Interviewer

Und ich habe 32 Faktoren identifiziert. Ist das es aus deiner Sicht zu viel oder würde das so passen?

00\*07\*47 Interviewpartner\*in A

Also ich persönlich finde, bei Belegschaft und Führung, das ist ein Mitarbeiter Ding und das könnte ich mir vorstellen, in eine Kategorie zu packen.

00\*08\*04 Interviewpartner\*in A

Was mir fehlt ist Vision.

00\*08\*08 Interviewpartner\*in A

Das ist ein Status quo, ja? Auch für das Unternehmen. Wenn ich das jetzt bewerte, dann sag ich ja, ich bin jetzt gut aufgestellt, aber was mir fehlt, was ist in 10 Jahren?

00\*08\*21 Interviewpartner\*in A

Ja, was ist die Vision des Unternehmens, ja? Wo will ich ihn?

00\*08\*28 Interviewpartner\*in A

Und natürlich spielt dann wieder alles damit zusammen. Heißt ich bin für viele Eventualitäten gewappnet ja. Kann das passieren und so weiter, wenn mir ein Mitarbeiter wegläuft, wie kann ich das handeln und so weiter, ja? Egal, oder was ist, wenn meine IT zusammenbricht, habe ich einen vernünftigen Notfallplan usw. Aber was schon noch dazu kommt, finde ich, ist was ist eigentlich wie gesagt meine Vision!

00\*09\*01 Interviewer

Das wäre dann eigentlich so bisschen in die Richtung "Bewusstsein des Unternehmenszwecks", aber auch in Richtung "ok was wollen wir, wo wollen wir denn hin?" Also wirklich Vision, Mission.

00\*09\*12 Interviewer

Ja, aber die sind jetzt für dich aus deiner Warte her nicht zu viel oder so? 32 Faktoren welche man bewerten müsste?

00\*09\*18 Interviewpartner\*in A

Finde ich nicht.

00\*09\*27 Interviewer (**Frage 2.1**)

Und wenn wir jetzt zum Beispiel nur in die Kategorie Organisation reinsehen? Da stehen jetzt 6 Faktoren darunter. Ich habe einen Finanzparameter mit reingenommen, da gehören wahrscheinlich mehr rein, wenn wir jetzt rein aus der finanziellen Sicht denken, zum Beispiel, keine Ahnung, Investitionstätigkeiten. Oder ähnliches?

00\*09\*41 Interviewer

Denkst du, da fehlt was da drinnen, oder ist irgendwas unklar von den Faktoren her, beziehungsweise würdest du was vereinheitlichen?

00\*09\*52 Interviewer

So ad hoc gesagt, was aus deiner Warte aus in einer Organisation noch wichtig ist oder was dir fehlt?

00\*10\*02 Interviewpartner\*in A

Nichts! Weil, ich bin dann schon bei den Prozessen, und das ist bei mir auch ein bisschen Organisation, ja. Zu sagen, wie kann ich Prozesse so strukturiert darstellen, dass ich durch externe Faktoren, sag ich jetzt einmal, nicht gehandicapt bin.

00\*10\*22 Interviewpartner\*in A

Und die dann wieder in alle möglichen Dinge spielen, nämlich wie Technologie.

00\*10\*41 Interviewpartner\*in A

Aha, aber grundsätzlich finde die alle gut, ja.

00\*10\*28 Interviewpartner\*in A

Belegschaft, ja? Wie kann ich mich so aufstellen, dass ich als Unternehmen möglichst autark und, wie soll ich sagen, wenig fremd bestimmt agieren kann.

00\*10\*41 Interviewpartner\*in A

Aber grundsätzlich finde die alle ja ganz gut.

00\*10\*44 Interviewpartner\*in A

Ich begrüße sehr flache Konzernstrukturen. Natürlich Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit. Ich muss mich in der Sekunde umstellen können und einstellen können auf andere Rahmenbedingungen.

00\*11\*01 Interviewpartner\*in A

Das organisationale Lernen gehört vielleicht auch damit zusammen, ja?

00\*11\*09 Interviewer

Ja, stimmt eigentlich ja.

00\*11\*29 Interviewpartner\*in A

Orientierung am Kunden, ja genau. Ich muss mir überlegen, was will der. Ja, rasche Entscheidungsfindung ist natürlich auch wichtig. Dezentrale, flache Konzern Strukturen gehört auch dazu, ja.

00\*11\*51 Interviewpartner\*in A

Ich hätte Liquidität lieber in Kennzahlen drinnen oder so irgendwie. Weil, es ist ja nicht nur die Liquidität ein Thema, sondern halt schon andere Faktoren. Ich würde das Eigenkapital nehmen. Das wird aber sicher sehr unterschiedlich sein, welches Unternehmen man anspricht.

00\*12\*17 Interviewpartner\*in A

Für mich ist die Liquidität jetzt nicht die Kennzahl, die ich in meinem Unternehmen als erstes anschau.

00\*12\*23 Interviewer

Was wäre denn die richtige Kennzahl für dich?

00\*12\*27 Interviewpartner\*in A

Eigenkapital.

00\*12\*32 Interviewer

Und der Free Cashflow selbst? Wirklich das, was man zur Verfügung hat?

00\*12\*35 Interviewpartner\*in A

Nein. Ich bin ja kein Investor, ich bin nicht am Investieren.

00\*12\*40 Interviewpartner\*in A

Also für Beratungsunternehmen sage ich jetzt oder Dienstleistungsunternehmen, die jetzt nicht produzierend sind, glaub ich, ist Liquidität nicht die erste Zahl.

00\*12\*50 Interviewpartner\*in A

Ja, also ich würde vielleicht diesen Begriff weiter fassen. Das man einfach sagt\* Wesentliche finanzielle Kennzahlen oder was auch immer. Finanzkennzahlen. Das muss halt jedes Unternehmen für sich selber wieder beurteilen, glaub ich. Und das ist auch von Industrie zu Industrie sehr unterschiedlich.

00\*13\*09 Interviewer

Ja, stimmt auf alle Fälle.

00\*13\*12 Interviewer

Da müsste ich noch mal drüber nachdenken, wie man das besser darstellen könnte. Wenn ich z.B. einen anpassbaren Finanzparameter mache, der je nach Geschäftsfeld oder Anwender\*in sich wandeln würde unter Anführungszeichen.

00\*13\*30 Interviewpartner\*in A

Also weißt du was ich meine? Wenn die Liquidität passt, sagt das nichts über meinen Unternehmenserfolg aus.

00\*13\*38 Interviewer

Stimmt eigentlich ja.

00\*13\*49 Interviewer

Was würde dir ad hoch einfallen? Statt der Liquidität? Also Eigenkapital hättest du genommen wahrscheinlich, oder?

00\*13\*55 Interviewpartner\*in A

Ja, Umsatz oder Deckungsbeitrag ja.

00\*14\*17 Interviewer

Vielleicht bräuchte es eine Kategorie die Finanzen Kennzahlen abdeckt.

00\*14\*22 Interviewpartner\*in A

Das meine ich. Ich suche noch nach dem Wort.

00\*14\*32 Interviewer

Okay, ja, prima können wir gerne zurückspringen und nochmal darüber sprechen. Wir sind mit Organisation und Prozesse durch und dass diese für dich stark Hand in Hand gehen, haben wir ebenfalls herausgefunden.

00\*14\*42 Interviewpartner\*in A

Ja, absolut.

00\*14\*47 Interviewer

Trend Sensitivität. Ist das für dich ein Thema?

00\*14\*50 Interviewer

Immer. Ja.

00\*14\*52 Interviewpartner\*in A

Trends sind gut, natürlich absolut.

00\*14\*59 Interviewpartner\*in A

Risikomanagement ist ein ganz wesentliches Thema.

00\*15\*05 Interviewpartner\*in A

Effiziente, ja, effiziente Prozesse.

00\*15\*11 Interviewpartner\*in A

Trendsensitivität sehr hoch, ja, du weißt schon.

00\*15\*16 Interviewpartner\*in A

Risiko Management auch ganz wichtig. Änderungen der Bedürfnisse erkennen auch sehr wichtig.

00\*15\*24 Interviewer

Das ist auch in Trend Sensitivität verortet. Was man eventuell noch zusammenziehen könnte. Also das ist vielleicht noch ein bisschen zu sehr aufgeteilt.

00\*15\*40 Interviewpartner\*in A

Wenn ich jetzt mein Unternehmen hernehme.

00\*15\*44 Interviewpartner\*in A

Ich habe effiziente Prozesse, das ist ein Status Quo. Die Trend Sensitivität heißt, was ist, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern? Gibt es Neue? Ich sage jetzt z.B. das Nachhaltigkeitsthema ja.

00\*16\*14 Interviewpartner\*in A

Aber das ist wichtig. Und die Kunden Bedürfnisse erkennen ist doch anders, weil das ist nicht unbedingt mit Trends gleichzusetzen, sondern da geht es einfach darum\* Bin ich überhaupt bei meinem Kunden, decke ich das ab was er eigentlich wirklich braucht?

00\*16\*35 Interviewpartner\*in A

Das weiß er auch oft selber nicht, ja.

00\*16\*37 Interviewpartner\*in A

Und der Trend ist eher das, was in der Zukunft ist.

00\*16\*42 Interviewer

Mhm, ok.

00\*16\*43 Interviewpartner\*in A

Also ich finde Kundenbedürfnisse ist auch ein JETZT-Thema, die Trend Sensitivität ist Zukunft.

00\*16\*58 Interviewer

Okay, okay, das heißt, du würdest die Faktoren nicht vereinen.

00\*17\*01 Interviewpartner\*in A

Aber beide wichtig.

00\*17\*03 Interviewer

Mhm, passt. Dann springen wir einen Punkt weiter\* Technologie. Technologie ist immer so eine Sache. Also natürlich habe ich deswegen eine eigene Kategorie daraus gesponnen, weil ich selber sehr Technologie getrieben bin und im Unternehmen diese Aufgabe habe. Was hältst du oder wie siehst du die Nutzung von Daten? Seid ihr schon so weit, dass ihr sagt, OK Daten sind für uns auch ein wichtiges Gut und ihr nutzt das und baut quasi eine eigene Datenplattform auf und schaut, dass ihr Mehrwert aus den Daten habt, die ihr so bekommt?

00\*17\*39 Interviewpartner\*in A

Nein. Die Technologie ist für uns nicht das Oberthema, aber das liegt an unserer Branche. Bei uns ist Kommunikation sehr wichtig. Und wir haben hundert Kunden, also das heißt, das ist sehr überschaubar. Wir arbeiten nicht mit Daten. Wir bewegen uns in unserer Branche in einem sehr heiklen Bereich. Wir versuchen uns technologisch auf dem letzten Stand zu bewegen. Aber in Wahrheit machts es das nicht aus. Das ist ein reines Effizienz Thema fürs Unternehmen. Aber nicht für mehr Geschäft.

00\*18\*23 Interviewer

Das heißt, das Einführen von neuen Technologien und Medien ist schon ein Thema für euch, aber jetzt nicht, dass ihr die Daten nutzt, sondern wirklich, dass man effizienter wird und Prozesse stärkt.

00\*18\*37 Interviewpartner\*in A

Richtig, richtig. So ist es. Das man effizienter arbeiten kann. Das ist ehrlich gesagt alles.

00\*18\*44 Interviewer

Dann ist wahrscheinlich Innovationsstärke, oder der Innovationsdrang selbst bei euch in der Branche wahrscheinlich auch nicht so hoch, oder?

00\*18\*53 Interviewpartner\*in A

Schau in der Branche ist jetzt wahrscheinlich falsch gesagt. Die Banken gehen natürlich alle in die Richtung, ja? Für die ist Digitalisierung der Key. Wir sagen, ihr könnt uns anrufen, und zwar mit einem alten Nokia, wenn ihr wollt. Und zwar von 0 - 24 Uhr. Und für uns ist Kommunikation, und zwar direkte, wichtig. Die pfeifen auf ein online System unsere Kunden. Und genau deswegen sind die bei uns und nicht bei der Bank XY, weil die wollen halt einfach mit jemandem sprechen. Aber Digitalisierung ist ein wichtiges Thema, aber jetzt bei uns nicht ganz so.

00\*19\*33 Interviewer

Okay. Und jetzt kommt der spannende Punkt "Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle". Ihr berätet ja Investor\*innen. Habt ihr da einen Fokus auf nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle?

00\*19\*51 Interviewpartner\*in A

Also wir beraten ja nicht, sondern wir verwalten. Das heißt unsere Kunden vertrauen uns ihr Vermögen an und wir machen das nach gewissen Parametern und verwalten das selber.

00\*20\*18 Interviewpartner\*in A

Es gibt natürlich jetzt viele Nachhaltigkeits-Themen und wie gesagt, das habe ich schon angesprochen. Wir haben ein massives Problem, uns da zu unterwerfen.

00\*20\*54 Interviewpartner\*in A

Und zwar nicht, weil wir müssen, weil unseren Kunden ist das völlig egal, ja.

00\*21\*01 Interviewpartner\*in A

Wir wollen uns ordentlich verhalten.

00\*21\*52 Interviewer

Quasi arbeitet ihr nach euren eigenen Werten. Und die haben gewisse natürliche Grenze.

00\*21\*55 Interviewpartner\*in A

Richtig. Die transportieren wir natürlich auch ja, aber wir unterwerfen uns nicht einem gewissen Regime sozusagen.

00\*22\*06 Interviewer

Okay, aber die Nachhaltigkeit selbst und ob eine Firma nachhaltig arbeitet, bleibt trotzdem ständig ein Thema?

00\*22\*12 Interviewpartner\*in A

Das ist auf Produkt Ebene, ja. Wir versuchen uns nach bestem Wissen und Gewissen nachhaltig zu verhalten, ja. Auf Unternehmensebene ist das etwas anderes.

00\*22\*28 Interviewpartner\*in A

Wie kann ich mein Unternehmen nachhaltig positionieren, indem ich eine lange Lebensdauer habe? Das heißt, wenn mir heute da z.B. ein Meteorit einfliegt. Kann ich das Überleben? Und ich meine das jetzt nicht körperlich, sondern mein Unternehmen. Das ist ja auch ein Nachhaltigkeits-Aspekt.

00\*22\*46 Interviewpartner\*in A

Also das hat so viele, viele Parameter, auch mit den Mitarbeitern. Wie gehe ich mit Mitarbeitern um? Verhalte ich mich ordentlich?

00\*22\*56 Interviewpartner\*in A

Bin ich sozial?

00\*22\*59 Interviewer

Okay.

00\*23\*01 Interviewer

Gut, dann springen wir nochmal in die nächste Kategorie. Die Netzwerke. Du hast ja hast vorhin eben schon erwähnt, das ist ein richtig großes, starkes Ding für euch. Denn ihr müsst natürlich sehr, sehr eng zusammenarbeiten mit den Kunden, die ihr habt.

00\*23\*19 Interviewer

Das heißt, diese Faktoren, die drinnen sind, bei den Netzwerken, würde da was fehlen. Zum Beispiel ist Kooperation mit Unternehmen zu wenig? Braucht es da die Forschung und Politik auch dazu?

00\*23\*36 Interviewpartner\*in A

Also gut, ich nenne das, starke Netzwerke zu unseren Kunden. Wir haben im Grunde keine Lieferanten.

00\*23\*41 Interviewpartner\*in A

Ja, ich habe Kooperation. Und behaupte, das sind für mich die Banken, mit denen wir zusammenarbeiten. Da sind wir eher Kunde sozusagen und da bin ich der im Driving Seat. Bei den Kunden ist das umgekehrt. Deswegen sind diese Netzwerke wahnsinnig wichtig für uns.

00\*24\*02 Interviewpartner\*in A

Wir generieren unsere Kunden ausschließlich über weiter Empfehlungen. Deswegen ist es ganz wichtig, dass wir ganz starke Beziehungen zu unseren Kunden haben.

00\*24\*15 Interviewpartner\*in A

Kundenzufriedenheit und Kundenstruktur natürlich auch sehr wichtig. Wir sind in der gesegneten Position uns die Kunden aussuchen zu können. Ich meine jetzt nicht, dass wir Kunden wegschicken, aber wir haben ein Geschäftsmodell, und das ist so, wie es ist. Und wenn das jemand nicht will oder wenn jemand sagt "ich will alles selbst entscheiden", dann ist er nicht unser Kunde.

00\*24\*37 Interviewpartner\*in A

Ja, also, wir haben eine sehr klare Vorstellung, wie unsere Kunden aussehen sollen. Klingt eitel, aber das ist ganz wichtig, aufgrund des Risikos.

00\*24\*52 Interviewpartner\*in A

Unser Hauptrisiko sind ja, zum Beispiel, zivilrechtliche Prozesse. Jemand klagt uns, weil er findet, er hätte im letzten Jahr viel mehr Geld verdienen müssen, als er hat.

00\*25\*03 Interviewpartner\*in A

Deswegen müssen wir natürlich schauen, passt unser Geschäftsmodell hundertprozentig zu dem Kunden? Wenn nicht, dann ist er nicht unser Kunden. Was mir da fehlt, ist Social Media.

00\*25\*26 Interviewpartner\*in A

Ja, ob das Social Media ist oder nicht, ist eigentlich Wurst. Du musst präsent sein.

00\*25\*33 Interviewpartner\*in A

Ja, du musst nämlich für deine Kunden und auch für deine Kooperationspartner präsent sein.

00\*25\*41 Interviewpartner\*in A

Gerade als kleineres Unternehmen.

00\*25\*51 Interviewpartner\*in A

Wenn uns jemand googelt, dann muss er sehen naja, die gibts wirklich. Die sind cool. Und wenn der Standard über die redet, dann werden die nicht irgendwer sein.

00\*25\*59 Interviewer

Stimmt. Die Außenwirkung quasi, wäre das? Und die Sichtbarkeit?

00\*26\*04 Interviewpartner\*in A

Genau, Außenwirkung. Damit aber die Verstärkung der Netzwerke auch, ja. Weil jeder vertraut dir mehr, wenn er schon woanders etwas gelesen hat über dich.

00\*26\*15 Interviewer

Klar, weil man geht nicht zu einer Firma oder zu einem Unternehmen, wo ich eigentlich ad hoc keine Infos dazu bekomme.

00\*26\*22 Interviewpartner\*in A

Genau. Und wie gesagt, da wir nur von weiter Empfehlungen leben und wir werben ja auch nicht, da ist Google dann sehr wichtig.

00\*26\*43 Interviewer

Das ist ein super Punkt. Wo ich das dann hin verorte, wäre im Nachgang mir überlassen, aber das habe ich nicht drinnen ehrlicherweise bei meinen Faktoren.

00\*26\*55 Interviewpartner\*in A

Man kann den Faktor auch Präsenz nennen.

00\*27\*01 Interviewer

Sprechen wir einmal über die Belegschaft.

00\*27\*05 Interviewer

Fehlt dir was? Also deine Mitarbeiterinnen müssen qualifiziert sein, die Motivation muss passen im Team oder der Zusammenhalt ist ein großes Thema.

00\*27\*38 Interviewpartner\*in A

Ich tue mir schwer mit dem Begriff "flexibles und proaktives Handeln". Weil das wünsche ich mir eigentlich nicht.

00\*27\*57 Interviewpartner\*in A

Bei uns geht kein Mail raus, dass ich nicht vorher gecheckt habe. Weil das kann Dinge vernichten, ja.

00\*28\*05 Interviewer

Weil ihr arbeitet in einem sensiblen Umfeld, ja?

00\*28\*19 Interviewpartner\*in A

Ich weiß gar nicht, ich brauche den Punkt gar nicht eigentlich, aber das wird für andere Unternehmen sicher anders sein.

00\*28\*30 Interviewpartner\*in A

Die anderen Punkte finde ich ganz, ganz wichtig.

00\*28\*36 Interviewpartner\*in A

Loyalität ist bei uns wahnsinnig wichtig.

00\*28\*45 Interviewpartner\*in A

Wir haben echt tolle Mitarbeiter, die sind alle irrsinnig motiviert und so ja. Und das liegt natürlich an einer ganzen flachen Ebene. Es ist lustig, es ist abwechslungsreich und so weiter.

00\*29\*01 Interviewpartner\*in A

Trotzdem musst du dich aber so positionieren, dass wenn einer geht, jemand anderes schnell übernehmen kann. Aus diesem Grund finde ich es so umso wichtiger, dass du dich nicht abhängig machst, ja.

00\*29\*15 Interviewpartner\*in A

Da sind wir wieder bei der Organisation und den Prozessen, die man aufsetzt. Dass die relativ schnell von einem anderen zu übernehmen sind und deswegen bin ich ein bisschen gegen das flexible und proaktive handeln.

00\*29\*30 Interviewpartner\*in A

Also wir sind total strukturiert und das ist mir ganz wichtig.

00\*29\*36 Interviewer

Das ist gut soweit. Eigentlich erhält euer Unternehmen sich damit eher die Flexibilität oder wenn jetzt zum Beispiel mal jemand ausfällt, dann ist das relativ leicht zu verkraften.

00\*29\*42 Interviewpartner\*in A

Genau ja, wir sind relativ klein. Wir sind 6 Leute. Das heißt, da macht einer viel mehr aus als in einem großen Unternehmen, ja?

00\*30\*03 Interviewer

Mhm okay, na gut, dann zur Führung. Das ist ein Thema für dich als CEO eines Unternehmens.

00\*30\*13 Interviewer

Ist da ein Faktor irgendwie eher zu vernachlässigen oder fehlt dir was aus der Führungssicht? Also Gesundheit der Mitarbeiterinnen habe ich bewusst da reingestellt, weil meistens ist das auch ein Führungsthema, dass ich darauf schaue, dass ich die Work Life Balance einigermaßen erhalte.

00\*30\*34 Interviewpartner\*in A

Ja natürlich, das ist ganz wichtig! Also wie gesagt, wir sind 6 und die Kommunikation ist sehr wichtig.

00\*30\*54 Interviewpartner\*in A

In meiner Funktion stehen immer alle Türen offen.

00\*31\*00 Interviewpartner\*in A

Ich kenne alle Befindlichkeiten der Mitarbeiter und das ist glaube ich wirklich sehr, sehr wichtig. Da sind wir auch bei der Gesundheit der Mitarbeiter.

00\*31\*13 Interviewpartner\*in A

Ich würde auch schreiben "physische und psychische Gesundheit".

00\*31\*27 Interviewpartner\*in A

Einbeziehung geopolitischer Vorkommnisse Entscheidungen ist noch nicht ganz klar, was das bei der Führung soll.

00\*31\*33 Interviewer

Ja, eigentlich müssten ja die Führungskräfte darauf reagieren. Alles was einen großen Impact auf das Unternehmen von außen haben kann. Diese Kategorie ist aus Sicht der Unternehmensführung zu sehen.

00\*31\*56 Interviewpartner\*in A

Ach so, meinst du das. Ja okay, natürlich.

00\*32\*09 Interviewpartner\*in A

Als Führungskraft muss ich mir auch überlegen ob ich meinen Mitarbeitern in 10 Jahren auch noch ein Unternehmen gewährleisten? Ein funktionierendes?

00\*32\*24 Interviewpartner\*in A

Das Unternehmen so aufzustellen, dass eben durch den Abgang von Mitarbeitern keine ernstzunehmenden Gefährdungen ausgehen, ja. Nämlich durch zum Beispiel, der nimmt mir die Festplatte mit und habe das ganze System drauf. Datenschutz usw. Das sind wichtige Aspekte!

00\*32\*58 Interviewpartner\*in A

Talente akquirieren und halten. Führungsqualität. Das passt.

00\*33\*23 Interviewer

Also auch Diversität im Führungs-Team, also nicht vom Geschlecht her, wäre wichtig?

00\*33\*30 Interviewpartner\*in A

Absolut ja.

00\*34\*41 Interviewer

Die letzte Kategorie, über die wir jetzt noch sprechen sollten, ist Kultur und Werte, wie siehst du das? Generell habt ihr ein eigenes Werte Verständnis und einen Werte Kodex oder ist das bei Unternehmen mit wenigen Personen eher untergeordnet?

00\*34\*54 Interviewpartner\*in A

Sehr informell.

00\*34\*58 Interviewpartner\*in A

Wir haben das jetzt nicht zu Papier gebracht, sozusagen.

00\*35\*03 Interviewpartner\*in A

Ne, wir unterliegen so vielen Regulatorien. Also wenn ich jetzt noch was aufschreiben muss, wird das zu viel.

00\*35\*23 Interviewpartner\*in A

Na ja, Kultur und Werte. Vielleicht ist da die Außenwirkung ein Thema. Vielleicht gehört das in diese Kategorie.

00\*35\*47 Interviewpartner\*in A

Mir fällt noch etwas ein von vorhin. Also die Identifikation mit dem Unternehmen ist halt einfach Key. Total wichtig, innen und außen.

00\*36\*16 Interviewer (**FRAGENBEREICH 3**)

Jetzt haben wir ein Modell erstellt, jetzt könnte ich quasi Zukunftsfähigkeit bewerten beziehungsweise möchte das machen. Welche potenzielle Zielgruppe würdest du hier sehen, die man adressieren könnte mit so einem Assessment quasi?

00\*36\*45 Interviewpartner\*in A

Also ich denke hier an große Unternehmen.

00\*36\*47 Interviewer

Ok, also auch hier im High Level wahrscheinlich.

00\*36\*51 Interviewpartner\*in A

Ja.

00\*36\*53 Interviewer

Also KMU selbst würdest du hier nicht sehen?

00\*36\*56 Interviewpartner\*in A

KMU, also ich sage jetzt einmal ab 50 Leuten?

00\*37\*05 Interviewpartner\*in A

Schau, die Kleinen sind wahrscheinlich schwerer anzusprechen.

00\*37\*18 Interviewpartner\*in A

Ein großes Unternehmen muss so etwas fast machen. Die unterliegen ja viel mehr Regulatorien und Dokumentationspflichten.

00\*37\*30 Interviewpartner\*in A

Das Schwierigste ist die Belegschaft. Das muss man so sagen ja. Ich glaube, in jedem Unternehmen ist, dass das Schwierigste.

00\*37\*46 Interviewpartner\*in A

Ich glaube, ein Kleiner, entweder ist der eitel und sagt nein, ich kann das selber viel besser. Ich glaube da ist die Erfolgsquote geringer auf der anderen Seite wäre es natürlich sehr schlau, ja.

00\*38\*05 Interviewpartner\*in A

Also grundsätzlich muss man sich ja, das sollte ja nichts Neues für ein Unternehmen sein. Eigentlich, sich selber zu bewerten und zu sagen bin ich in diesen Bereichen gut aufgestellt, mach ich richtig. Also ich glaube, die Großen, die müssen es machen, die ab 50 wäre sehr schlau und die kleinen Firmen sollten es machen, sind aber glaub ich schwieriger anzusprechen.

00\*38\*34

Wie kommt man an die Zielgruppe ran? Vor allem die kleinen Firmen?

00\*38\*37 Interviewpartner\*in A

Über deren Steuerberater zum Beispiel oder so. Ja, die beraten ja mehr oder weniger auch das Unternehmen. Der Steuerberater zum Beispiel oder Wirtschaftsprüfer, je nach Unternehmensgröße, muss sagen, wenn das so weitergeht, dann hast du Probleme. Der kommt natürlich über die Finanz Kennzahlen.

00\*39\*08 Interviewpartner\*in A

Aber da kann sich jeder selber überlegen, was wichtig ist, und das wird einfach unterschiedlich sein.

00\*39\*50 Interviewer (**Frage 3.1**)

Und jetzt gehen wir kurz auf deine Sicht als Unternehmerin zurück, wenn ich jetzt mit so einem Check zum Unternehmen komme, wer ist dann der Wissens Träger für die Sachen, wenn braucht es, der mir das ausgefüllt?

00\*40\*07 Interviewpartner\*in A

Du willst das jetzt konkret für mein Unternehmen wissen? Also nur die Geschäftsführung sag ich jetzt mal.

00\*40\*12 Interviewer

Ok, auch was jetzt Belegschaft betrifft?

00\*40\*18 Interviewpartner\*in A

In einem anderen Unternehmen wären es dann auch vielleicht Abteilungsleiter.

00\*40\*23 Interviewer

Also willst du in der Hierarchie auch runtergehen?

00\*40\*24 Interviewpartner\*in A

Es wäre vielleicht ganz interessant. Wenn ich ein Unternehmen habe, dass ich sage, ich lass es so wie ich halt, die Führungskräfte bewerten und umgekehrt ja. Dass ich das jeden Abteilungsleiter machen lass. Und dann übereinanderlege.

00\*40\*39 Interviewpartner\*in A

Noch viel lustiger natürlich in einem größeren Unternehmen ja. Das ich sehe, wie unterschiedlich werden Dinge wahrgenommen.

00\*41\*38 Interviewpartner\*in A

Also ich find das ganz wesentlich interessanter da eigentlich sehr viel Ebene zurückzugehen, ja.

00\*41\*46 Interviewpartner\*in A

Also nicht nur Bereichsleiter, sondern wirklich da noch drunter, also das wäre noch viel spannender. Wenn ich ein aus Unternehmen führen würde mich viel mehr interessieren, was meine Führungskräfte dazu zu sagen haben und nicht ich. Bzw. die Wahrnehmung von der Geschäftsführung ist ja eine ganz andere.

00\*42\*32 Interviewer (**Frage 4**)

Mhm super ist das beantwortet die Frage schon perfekt und jetzt sind wir eigentlich am Ende angelangt von der ganzen Fragestellung. Frage 4 beschäftigt sich jetzt nochmal mit dem grafisch aufbereiteten Modell. Hättest du ein Feedback für mich? Also wie hast du das wahrgenommen?

00\*43\*16 Interviewpartner\*in A

Ich glaube, dass das grundsätzlich echt gut aufgebaut ist, weil es glaub ich wirklich bei 95% aller Unternehmen und auch alle Unternehmensgrößen funktioniert.

00\*43\*31 Interviewpartner\*in A

Was mir fehlt ist, wie gesagt, die Vision.

00\*43\*35 Interviewpartner\*in A

Und dann sowas wie ein Notfallplan. Sprich, wie gehe ich mit plötzlichen Ereignissen oder Katastrophen um. Oder für ein produzierendes Unternehmen ein Blackout, oder die Pandemie.

00\*44\*06 Interviewpartner\*in A

Welche Pläne habe ich in der Lade, und zwar vorbereitet, die mich oder die mein Unternehmen vor wesentlichen Einschnitten schützen. Z.B.\* Bei Technik "IT" kann man Notfallplan hinzufügen. Oder auch bei Organisation. Frage\* Haben die Prozesse im Unternehmen einen Notfallplan?

00\*45\*42 Interviewer

Würdest du dann auch sagen, dass das Thema "Notfallplan" bzw. "Datendiebstahl" für ein Unternehmen jetzt unabhängig von der Größe schon Relevanz haben kann, oder?

00\*45\*50 Interviewpartner\*in A

Eine existenzielle Relevanz.

00\*45\*53 Interviewpartner\*in A

Also ich sag dir ganz ehrlich, wenn bei uns jemand mit der Festplatte rausgeht und die an die Zeitung gibt und unsere Kunden lesen sich in der Zeitung, dass sie bei uns verwaltet werden, kann ich zusperren.

00\*46\*26 Interviewer

Ist es wäre also der allgemeine Begriff, privates Risiko Management auch oder also nicht nur was Investments betrifft, sondern?

00\*46\*30 Interviewpartner\*in A

Ja, schon, ja.

00\*48\*21 Interviewpartner\*in A

Es ist ja gar nicht so wichtig, was da jetzt rauskommt, sondern jemanden zu zwingen, sich damit auseinanderzusetzen.

00\*48\*30 Interviewpartner\*in A

Ja, und dann sieht man ja dann selber schon, da in diesem Bereich, da bin ich etwas schwach aufgestellt.

00\*48\*56 Interviewer

Das schließt eigentlich den offiziellen Teil ab, würde ich sagen. Also das sind quasi die Infos, die für meine Masterarbeit extrem wichtig waren und es hat mir sehr viel geholfen und war echt super.

00\*50\*25 Interviewer

Dann würde ich einfach mal die Aufnahme stoppen ich glaub, das passt schon.

### **Interview Transkript - Interviewpartner\*in B**

00\*00\*02 Interviewer

So, prinzipiell geht es bei der Masterarbeit um Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, sprich das ist der Aufhänger gewesen und die Frage war, welche Methoden gibt es schon, diese Methoden zu identifizieren, dann alternative Einflussgrößen zu suchen, auf Unternehmen und dann zu schauen ok, kann ich etwas Eigenes entwickeln, um Zukunftsfähigkeit zu bewerten.

00\*00\*46 Interviewer

Ich habe 32 Faktoren, die Zukunftsfähigkeit positiv beeinflussen und das ganze in 7 Kategorien eingeteilt.

00\*01\*46 Interviewer (**Fragebereich 1**)

Bei der ersten Frage geht es um die Kategorien. Wie wichtig sind die Kategorien für dich? Ergeben diese Sinn? Beziehungsweise ist es zum Beispiel die Kategorie Organisation ein zukunftsbedingender Faktor?

00\*02\*16 Interviewer

Oder ist sind Prozesse, die es braucht, damit man zukunftsfähig ist?

00\*03\*40 Interviewpartner\*in B

Ok, Prozesse und Organisationen folgen einer Strategie. Also, das heißt, die würde ich sagen sind wichtig, aber sie folgen einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

00\*03\*54 Interviewpartner\*in B

Technologie ist was, was daraus entsteht. Das Thema Kultur und Werte ist wichtig. Kultur wird ja geprägt durch eine Belegschaft und durch Führung. Also die 3 würden für mich sehr stark zusammenhängen.

00\*04\*16 Interviewpartner\*in B

Durch ein innovationsfreundliches Umfeld entsteht ja Technologie. Aus einer Markt Betrachtung, aus Kompetenzen, die ich habe, aber auch durch Mitarbeiter, die mutig sind weiter zu denken als das, was ich heute schon weiß. Und deswegen wären das Konsequenzen des Themas Führung, Kultur und Belegschaft.

00\*04\*40 Interviewer

Und ein gutes Innovations-Umfeld kommt, aus der Führung, ok.

00\*04\*43 Interviewpartner\*in B

Ja, es kommt aus den Rahmenbedingungen. Das kommt aus einer Fehlerkultur, die Führung vorgibt. Das kommt aus der Neugierde, die von der Führung auch unterstützt wird. Welchen Freiraum Mitarbeiter bekommen, also auch Innovationen zu denken oder an Innovationen zu forschen. Schaffe ich bewusst einen Freiraum, um sowas zu ermöglichen oder nicht?

00\*05\*08 Interviewer

Das heißt, für dich wären die wichtigsten da drinnen, die oberen drei, Organisation, Prozesse, Technologie. Die ergeben sich eigentlich aus den Rahmenbedingungen die man über die Belegschaft, Führung und Kultur und Werte schafft.

00\*05\*18 Interviewer

Dann haben wir das quasi schon eingeteilt. Und wie würdest du die dann gewichten, wenn das jetzt in ein Modell reinfließt?

00\*05\*26 Interviewer

7 Kategorien, jeweils ein Siebtel. Oder würdest du etwas anderes sagen?

00\*05\*30 Interviewpartner\*in B

Ja, ich würde ich aus Gründen der Vereinfachung, das so machen.

00\*05\*38 Interviewpartner\*in B

Ich würde die gleich gewichten. Weil die Unterschiede marginal sind. Das ist ein theoretisches Modell. Ich würde vielleicht ein paar Gedanken dazu spendieren. Ich habe unternehmerische Zielsetzungen, die sich bewegen im Bereich Nachhaltigkeit, also finanzielle Ziele, sozioökonomische Ziele oder Umweltziele.

00\*06\*00 Interviewpartner\*in B

Und darauf leite ich dann eine Strategie ab, um diese Ziele zu erreichen. Dann kommt die Struktur, dann kommt Prozesse, dann die Aufbauorganisation. Das macht schon Sinn nicht erst die Organisation zu definieren und am Schluss darüber nachzudenken welche Ziele erreichen man will. Das ist sicherlich falsch. Also ich glaub man kann schon so eine sachlogische Ordnung bringen und in so einen Ablauf.

00\*06\*22 Interviewer

Mhm ok, dann haben wir die erste Frage eigentlich fertig.

00\*06\*31 Interviewer (**Fragenbereich 2**)

Findest du prinzipiell die Anzahl problematisch, wenn ich sage, ich habe 7 Kategorien und 32 Faktoren und ich würde zum Beispiel mit einem Unternehmen wie der Siemens Energy oder einem KMU einen Check machen, wo ich sage, okay, ich habe 32 Faktoren zu bewerten? Ist das OK, ist es zu viel für dich oder ist das eigentlich eine überschaubare Zahl?

00\*06\*51 Interviewpartner\*in B

Es kommt immer darauf an, wie man die einzelnen Kriterien bewertet. Also, wieviel Aufwand da dranhängt? Ich glaube, dass man damit mal starten kann und wenn man merkt, das wird so viel, dann macht man weniger, aber ich glaube, das ist schon sinnvoll so.

00\*07\*31 Interviewer

Gut, das war der Start dieses Fragenbereichs. Dann gehen wir direkt weiter.

00\*07\*38 Interviewer

Jetzt gibt es die Organisation, da habe ich jetzt 6 Faktoren identifiziert.

00\*08\*29 Interviewer

Sind die Faktoren, in der Kategorie verständlich, findest du etwas sinnlos?

00\*08\*35 Interviewpartner\*in B

Liquidität passt für mich nicht dazu irgendwie. Das wäre für mich eher eine finanzielle Kennzahl, die sagt, ich muss halt schnell Umsatz machen und schnell Kohle reinkriegen, damit ich halt mein laufendes Geschäft bedienen kann. Das wäre für mich eher eine betriebswirtschaftliche Kennzahl.

00\*08\*52 Interviewer

Sowas wie Free Cashflow, oder?

00\*08\*53 Interviewpartner\*in B

Ja, genau. Für mich würde das weniger zu Organisation passen, wenn dann eher zu Prozess, als es ja darum geht, wieviel Cash kommt aus meinen Prozessen tatsächlich? Also, wie schnell gelingt mir das, was ich an Order Intake im Haus habe wirklich umzusetzen und damit Kohle reinzukriegen. Da ist ja der

Zusammenhang da und wie funktionieren die Prozesse, die wieder Cash brauchen, wie bezahlen von Rechnungen, Invest usw. Daher wäre das für mich eine Prozess Kennzahl, wenn überhaupt.

00\*09\*27 Interviewer

Würdest du das dann vielleicht auch in einer eigenen Finanz Kategorie sehen wollen, zum Beispiel gewisse und wichtige finanzielle KPIs?

00\*09\*35 Interviewpartner\*in B

Ja, vielleicht. Weil am Ende, glaube ich, kann man sich ganz gut in dieser ISG Logik bewegen, dass man sagt, in der Nachhaltigkeit oder nachhaltiger Zukunftsfähigkeit, sind eben die 3 Faktoren\* finanzielle, sozioökonomische und Umwelt bezogene Faktoren. Das sind eben diese 3 Kategorien und vielleicht findet man KPIs für alle 3, dann hätte man diesen Nachhaltigkeits- oder ISG Charakter aufgegriffen. Der halt auch für uns als Unternehmen sehr wichtig ist. Also deswegen von der Sache her, passt für mich Liquidität nicht ganz zu Organisation.

00\*10\*11 Interviewpartner\*in B

Der Rest passt aus meiner Sicht.

00\*10\*21 Interviewpartner\*in B

Bei Prozesse mach ich einfach mal weiter. Da wäre stabile Prozess Qualität also, du müsstest halt jeden Punkt wahrscheinlich nochmal aus detaillieren, dass man halt sagt, okay was versteh ich unter stabile Prozess Qualität. Hat das auch etwas mit einer Prozess Kontrolle zu tun, einem schnellen Lernen? Beim Thema organisationales Lernen wäre für mich eher so, das "Ermöglichen", dass man halt eine Organisation weiterentwickelt.

00\*10\*44 Interviewpartner\*in B

Auch im Sinne von Kompetenzprofilen und so weiter. Und vielleicht auch einer Aufbauorganisation. Bei Prozessen wäre es tatsächlich die Anpassungsfähigkeit von Prozessen an Umweltbedingungen.

00\*10\*55 Interviewpartner\*in B

Als Bsp. diese starren Prozess Häuser, die wir vielleicht noch hatten in den 90er 2003 Jahren. Siemens ist da auch sehr gut oder sehr prozessorientiert. Aber wir müssen auch in dieser Prozess Dimension anpassungsfähiger werden zum Markt. Also auch dass sich zu trauen, zu überdenken und daher wären für mich 2 Aspekte\* das Thema Agilität, also wirklich seine Prozesse anzupassen, im Sinne von agilen Vorgehensweisen und das andere ist Resilienz der Prozesse.

00\*11\*30 Interviewpartner\*in B

Für mich ein wichtiges Thema auch im Zusammenhang mit COVID 19, denn es geht auch um Widerstandsfähigkeit von Prozessen, Einkaufsprozessen zum Beispiel, wenn Materialpreise stark schwanken oder Logistik Prozesse. Wenn draußen die Logistikketten zusammenbrechen und irgendwelche Tanker da im Suez Kanal feststecken oder im Panamakanal?

00\*11\*53 Interviewer

Also da sind wir wieder beim Thema Agilität, oder?

00\*11\*55 Interviewpartner\*in B

Genau. Das ist aber auch im Sinne von Resilienz bzw. Robustheit zu sehen. Prozesse sollten so stabil sein, dass sie solchen Umwelt Bedingungen standhalten. Das ist der eine Aspekt aus meiner Sicht und der andere ist tatsächlich ein "agil", also sich nicht dem Diktat eines Prozesshauses zu unterwerfen, sondern regelmäßig zu überprüfen und zu sagen Okay, das war jetzt gut für jetzt, jetzt haben sich aber Rahmenbedingungen geändert, jetzt werden wir Prozesse schnell anpassen.

00\*12\*27 Interviewpartner\*in B

Gut Mhm, ansonsten passt das.

00\*12\*30 Interviewpartner\*in B

Technologie haben wir noch nicht.

00\*12\*52 Interviewpartner\*in B

Also für mich ist auch der erste oder zweite Punkt dann nicht alleinstehend. Also, das heißt, sie sind nicht überschneidungsfrei. Weil, für mich ist Digitalisierung so\* Ich habe einen Prozess oder irgendwas, das übersetze ich erstmal in "Nullen" und "Einsen" und dann kann ich damit arbeiten und wirklich Digitalisierung vorantreiben und damit arbeiten.

00\*13\*10 Interviewpartner\*in B

Das heißt also, man müsste sich überlegen\* Digitalization Readiness von Unternehmen abfragen, wäre so der erste Schritt, dass man sagt, wie gut kann man das denn? Habe ich dann schon alle Maschinen so, dass da nur Nullen und Einsen rauskommen, wenn das nicht da ist, dann brauche ich gar nichts transformieren, weil das wäre die Voraussetzung.

00\*13\*49 Interviewpartner\*in B

Deswegen müsste man bei den 2 Dingen nochmal nachdenken. Innovationsstärke ist die Frage, wie man das misst, also an der Anzahl der angemeldeten Patente zum Beispiel. Das wäre so ein KPI dahinter. das müsste man sich nochmal überlegen.

00\*14\*12 Interviewpartner\*in B

Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle. Ja, den Punkt mit den Business Models finde ich ganz gut. Das ist spannend.

00\*14\*19 Interviewpartner\*in B 00\*14\*27 Interviewpartner\*in B

Ich glaube, dass nur ein Aspekt wichtig ist, inwieweit gelingt es mir im Geschäftsmodell. Also das hat ja viel Innovations-Charakter, ein Geschäftsmodell, gerade heutzutage. Also ein total wichtiger Punkt.

00\*14\*36 Interviewpartner\*in B

Bei der Technologie ist halt immer die Frage, wie disruptiv, also wie massiv verändernd ist eine Technologie und gelingt mir sowas von Zeit zu Zeit. Das ist natürlich der Traum jedes Unternehmens sowas zu schaffen, aber habe ich ein Umfeld, dass das möglich macht?

00\*14\*58 Interviewer

Fehlt dir eigentlich bei Technologie auch ein bisschen der Fokus auf die Automation?

00\*15\*03 Interviewpartner\*in B

Ja, wir fehlt ein bisschen, vielleicht auch inwieweit gebe ich für Technologie auch Geld aus? Also auch Technologie und R&D lebt von Menschen, die es machen und wenn ich halt sage, meine R&D Quote ist halt irgendwie nur bei 2% oder so vom Umsatz, das ist ja auch klassischer Weise das KPI, dass man da nutzt, das ist vielleicht ein bisschen wenig. Dann müssen es halt 10 sein oder so. Also wieviel Geld gibt ein Unternehmen heute aus, um morgen erfolgreich zu sein? Das würde ich auf jeden Fall noch mit aufnehmen!

00\*15\*30 Interviewpartner\*in B

Ist ja auch in Bilanzen sichtbar. Das ist ja nicht umsonst auch eine publizierte KPI.

00\*15\*36 Interviewpartner\*in B

Weil der Return on Investment dann erst morgen kommt. Das heißt, wenn ich halt die Zukunftsfähigkeit von einem Unternehmen bewerten würde, dann würde ich nochmal überlegen welche KPIs sind da wichtig pro Dimension? Damit kann ich wirklich messen wieviel hartes das Geld wird heute ausgegeben, damit das Unternehmen morgen noch Technologie überhaupt ausspuckt.

00\*16\*23 Interviewpartner\*in B

Ja, genau ja also das wäre für mich ein wichtiger Anfang. Nun zu Netzwerken.

00\*16\*38 Interviewpartner\*in B

Ja, da würde ich ergänzen Netzwerke tatsächlich auch mit Hochschulen, mit Universitäten, mit öffentlichen Institutionen. Also die Stakeholder Welt ist da ja viel komplexer. Also das würde ich noch aufnehmen, gerade wenn man sich wie wir in einem regulatorischen Umfeld bewegt.

00\*16\*57 Interviewpartner\*in B

Stakeholder wie die Bundesnetzagentur in Deutschland oder die Energieministerien in irgendwelchen Ländern. Das sind ja öffentliche Institutionen, die für uns wichtige Stakeholder sind. Oder auch Finanzinvestoren.

00\*17\*12 Interviewpartner\*in B

Dann auf jeden Fall auch Umweltverbände und sowas. Also wirklich Verbände, Interessensgruppen der Gesellschaft. Also ich glaube, dass ein Unternehmen immer mehr auch gesellschaftliche Verantwortung übernimmt und dass das nicht so ein kosmetischer Faktor ist, sondern viel mehr noch. Und sogar Grundlage für Geschäftsmodelle sein kann! Und daher würde ich das auf jeden mit aufnehmen!

00\*17\*41 Interviewer

Du musst in die Politik gehen, da muss man auch an die Umweltverbände gehen?

00\*17\*46 Interviewpartner\*in B

Genau also das ist auch für ein global agierendes Unternehmen essenziell.

00\*17\*50 Interviewpartner\*in B

Sowas wie Greenpeace z.B. Ist für die Ernährungsmittel-Industrie, mit dem Palmöl zum Beispiel, ein essenzieller Stakeholder. Wenn die die nicht ordentlich managen, haben die massive Einbußen in ihrem Umsatz, weil die dann halt Palmöl blöd finden und dann verkaufen, die weniger.

00\*18\*28 Interviewpartner\*in B

Und wenn wir uns als Siemens Energy halt nicht mit, zum Beispiel mit meeresbiologischen Zusammenhängen und Auswirkungen von Offshore Turbinen auseinandersetzen, dann ist das einfach nicht glaubwürdig. Und dann müssen wir uns drum kümmern und auch investieren darin, sowas vernünftig unter maximaler Schonung unserer Umweltressourcen zu tun. Daher glaube ich, ist das einfach ein wichtiger Punkt.

00\*18\*52 Interviewpartner\*in B

Kunden-Zufriedenheit, Kunden-Struktur. Also das sind zwei große Schlagwörter, da finde ich, dass das Thema Co-Creation wichtig ist. Also inwieweit gelingt es mir in einem Netzwerk nicht nur Kunden happy zu machen, weil ich den Vertrag erfülle. Da sehe ich 2 Aspekte, das eines ist Co-Creation, also wirklich mit dem Kunden zusammensetzen, eine Lösung zu entwickeln. Da sind wir zum Beispiel sehr weit. Und das andere Thema ist Customer Success. Das kommt sehr stark aus der Software-Industrie. Da misst man sozusagen anhand von Kunden KPIs den eigenen Erfolg. Also inwieweit war ich als Unternehmen ausschlaggebend, dass der Kunde erfolgreich war. Also zum Beispiel, wenn ein Stromerzeuger in Deutschland weniger Ausfälle hat, dann haben wir einen guten Job gemacht.

00\*19\*39 Interviewpartner\*in B

Das finde ich ein ganz spannendes Konzept. Also wirklich zu sagen, Vertragsgrundlage ist für uns zum Beispiel auch das Thema "KPIs von Kunden". Das übernehmen wir.

00\*19\*50 Interviewpartner\*in B

Dann Belegschaft\* Qualifikation der Mitarbeiter, Mitarbeiter-Motivation, sozialer Zusammenhalt, flexibles proaktives handeln.

00\*20\*05 Interviewpartner\*in B

Also ich glaube, dass das Thema "Qualifikation" oder kontinuierliche Weiterentwicklung halt so ein wichtiger Punkt ist. Auch das Lernen, das hat sich halt total verändert. Ich glaube, dass dieses Konzept mit einmal studiert und dann reicht das für 40 Arbeitsjahre halt nicht mehr funktioniert.

00\*20\*23 Interviewpartner\*in B

Daher, glaube ich, ist das Thema lernen total wichtig. Also Qualifikationen für einen Job, das wirkt für mich ein bisschen statisch. Also ich habe ein Profil und eine Qualifikation bzw. eine Anforderung und das muss matchen und dann Hacken dran. Für mich würde das weiter greifen, weil sich auch unsere Rollen so sehr verändern auf der Zeitachse. Dieses Match, das gilt eigentlich nur noch ganz kurz.

00\*20\*46 Interviewpartner\*in B

Und daher müssen wir uns halt überlegen\* Also kontinuierliches Lernen und wie die Belegschaft oder Mitarbeiter auch in der Lage sind, das zu verstehen und zu wollen aber andererseits, wir das als Unternehmen auch verlangen können.

00\*21\*00 Interviewer

Könnte vielleicht dynamische Qualifikation damit gedacht sein?

00\*21\*03 Interviewpartner\*in B

Genau, also kontinuierliche Weiterentwicklung ja. Das zweite ist tatsächlich das Thema Umgang mit Unsicherheit, ne und so eine Ambiguitätstoleranz, also wie können wir unsere Mitarbeiter vorbereiten auf die Unsicherheit da draußen. Also wie können, wenn wir Mitarbeiter unterstützen, diese einfach mit Unsicherheit besser klarkommen? Ich glaube, dass das eine Kern Kompetenz ist, die immer wichtiger wird und weil wir als Unternehmen gar nicht in der Lage sind, keine hundertprozentige Sicherheit zu bieten. Das gibt es nicht und deswegen wäre es wichtig, die Mitarbeiterinnen zu unterstützen, damit sie eben mit Unsicherheit auch klarzukommen. Im persönlichen Rahmen, also im persönlichen Umfeld, in der Arbeitsstelle. Das wäre Ambiguitätstoleranz.

00\*22\*01 Interviewpartner\*in B

Ich hatte überlegt, ob Resilienz noch was ist. Also Veränderung durch Rückschläge in der Sache. Ich rede nicht über persönliche Dinge, sondern wirklich in der Sache. Also zum Beispiel ich forsche an Innovationen und ich muss mich einfach damit abgeben, das halt von 10 Trials 8 nicht funktionieren. Und wir brauchen eine Ausdauer dahingehend. Also Resilienz. Also wenn ich einen Rückschlag erfahre, darf ich nicht gleich umfallen und aufgeben, sondern nochmal das anzugehen und hartnäckig bleiben. Und das ist eine Eigenschaft, die wir, glaube ich, immer mehr brauchen.

00\*22\*34 Interviewer

Ist die förderbar?

00\*22\*35 Interviewpartner\*in B

Genau, ist sie. Ich glaube schon viel durch vorleben, viel durch ermutigender Führungs-Kultur. Also ich glaube an die Kraft der Ermutigung. Also, es ist immer besser zu sagen "Hey, das schaffst du".

00\*24\*08 Interviewer

Würdest du in der Belegschaft auch Diversität als wichtigen Faktor sehen?

00\*24\*10 Interviewpartner\*in B

Das wäre der nächste Punkt. Danke dafür. Also Diversität und auch breiter gefasst. Für mich gibt es nicht nur den Geschlechts Aspekt, sondern halt auch einfach ganz viele andere Dinge. Auch für uns ist es wichtig, Mitarbeiter mit anderen Hintergründen, Nationalitäten usw. zu haben. Das ist ein wichtiger Punkt ja.

00\*24\*40 Interviewpartner\*in B

Ja, ich glaube, bei Führung ist halt wichtig, dass genau das, was wir gerade besprochen haben, umgesetzt und unterstützt wird. Als Chef habe ich sehr wohl einen Einfluss darauf, wie Mitarbeiter auch mit

Unsicherheit umgehen bzw. wie sie mit Fehlern umgehen. Das ist ja alles von mir auch vorgelebt und ich glaube da braucht man eine gewisse Qualität, ja.

00\*25\*02 Interviewer

Was ist der entscheidende Faktor als Führungskraft? Leadership bzw. Das Vorleben?

00\*25\*13 Interviewpartner\*in B

Bei Leadership ist es so, dass das man eine hohe Authentizität hat. Ich halte nichts davon, wenn irgendwer hier schauspielert. Das heißt aber auch, dass ich authentisch sein muss oder will und das auch bin. Also eine hohe Authentizität in der Führung.

00\*25\*35 Interviewpartner\*in B

Eine Verbindlichkeit, aber auch eine Vision zu haben, von einem Bereich, für den man verantwortlich ist. Und diese Visionen gemeinsam mit einem Team auch zu verfolgen und umzusetzen. Und ich glaube, dass das jemand sofort merkt. Als Mitarbeiter da vertraut man auch Menschen, die eine Vision haben, die sagen ich weiß, wo wir hinwollen, gemeinsam und lass uns einfach gemeinsam diese Vision weiter ausgestalten, aber ich habe eine Idee wo es hingehen kann und wir gehen dahin zusammen. Ich glaube, dass das ein wichtiger Punkt ist.

00\*26\*05 Interviewpartner\*in B

Dass sich so eine Vision auch immer wieder ändert und vollständiger wird und sich nochmal erweitert um Aspekte. Das ist sicher so und ich glaube, dass ist ein wichtiger Punkt.

00\*26\*12 Interviewpartner\*in B

Dass wir eine hohe Wertschätzung für das haben, was wir gemeinsam voran kriegen. Das wir die Stärken von Mitarbeitern wertschätzen. Dass wir aber auch konsequent sind, wenn etwas nicht passt, das auch konsequent umzusetzen. Also ich glaube, dass eine Konsequenz, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit total wichtig ist.

00\*26\*42 Interviewpartner\*in B

Und ich glaube, auch Freiräume zu ermöglichen, um oben besprochenes dann auch umzusetzen. Es geht einfach um Authentizität. Also ich glaube, man merkt das sofort, wenn sich jemand verstellt, das ist total ungesund.

00\*26\*54 Interviewer

Ja, Mhm gut. Dann ist das eigentlich die letzte Kategorie "Kultur und Werte". Bevor es dann wieder zu den kürzeren Fragen geht.

00\*27\*03 Interviewpartner\*in B

Ja, das ist nochmal ein schwieriges Thema. Das ist sehr schwammig. Das sind alles Schlagworte, da muss man noch ein wenig detaillieren.

00\*27\*15 Interviewpartner\*in B

Ja, das sind Überschriften. Man muss dabei aufpassen, dass man auch überschneidungsfrei bleibt. Innerhalb der Kategorien. Also gelebte Nachhaltigkeit und Wertekodex hat eine Überschneidung, Weil Werte haben, was mit Nachhaltigkeit zu tun. Das überschneidet sich. Ausgeprägte Unternehmenskultur. Ist die Frage was heißt denn das? Denn Kultur wird von Menschen gemacht.

00\*27\*51 Interviewpartner\*in B

Eine Unternehmenskultur, die halt die Zukunftsfähigkeit unterstützt. Also Kultur ist was, was von Menschen gemacht wird. Es kann sich ändern, aber es ist total schwer.

00\*28\*25 Interviewpartner\*in B

Mit den Werten von Menschen mit dem Interagieren, da kann man mit Führung viel machen, glaube ich. Aber das dauert und das ist wirklich schwer auch zu messen und so, das ist ganz interessant ja.

00\*28\*38 Interviewer

Gut, wenn es jetzt nichts mehr zu den Faktoren gibt, können wir zu den 2 kürzesten Fragen übergehen.

00\*28\*43 Interviewer

Wir nehmen mal an, den Check gibt es jetzt. Welche Zielgruppe würde man damit adressieren? Wer wäre aus deiner Sicht der Empfänger?

00\*29\*04 Interviewpartner\*in B

Na ja, ich glaube, das ist halt generell für alle spannend, die mit einem Unternehmen arbeiten. Die Stakeholder von einem Unternehmen sind. Eigentlich für das komplette Ökosystem wie du es vorhin genannt hat. Also ich glaube, wenn man die Interessengruppen mal durch geht die Führung des Unternehmens natürlich ein hohes Interesse daran hat. Dass Shareholder ein großes Interesse daran haben. weil wenn du institutionelle Investoren hast, die ein langfristiges Invest Interesse haben, dann wollen die ja auch morgen noch eine Dividende haben oder eine Rendite.

00\*29\*35 Interviewpartner\*in B

Und dann haben die natürlich auch ein Interesse an Zukunftsfähigkeit. Arbeitnehmer Vertreter haben Interesse an Zukunftsfähigkeit. Auch Arbeitnehmer.

00\*29\*41 Interviewer

Stimmt, ja.

00\*29\*43 Interviewpartner\*in B

Das liegt im ureigensten Interesse. Ich hoffe mal, dass die meisten hier dann auch langfristig arbeiten wollen. Und deswegen haben die ein ureigenes Interesse an Zukunftsfähigkeit. Investoren auch in Bezug auf Banken haben Interesse daran, ein finanzielles Interesse, dass das Unternehmen morgen noch Gewinne erwirtschaftet.

00\*30\*01 Interviewpartner\*in B

Also ich glaube, dass das für alle interessant ist, und das ist dann letztlich eine Frage der Kommunikation, wie man Ergebnisse verbreitet.

00\*30\*09 Interviewer

Und wo würdest du die Info dann abholen?

00\*30\*17 Interviewpartner\*in B

Bei denen die was dazu sagen können. Also ich glaube, genauso wie du ja gerade fragst "für wen ist das interessant" genauso divers sind ja auch die Leute, die die Informationen haben. Also das wäre glaube ich zu kurz gesprungen, den Unternehmensleiter dazu zu befragen, weil der vielleicht zum Thema Kultur und Werte eine Vorstellung hat. Aber vielleicht muss man das nochmal anreichern mit mehreren Sichtweisen, um eine repräsentative Aussage zu erhalten.

00\*31\*10 Interviewer

Würdest du ein Feedback abgeben wollen zu dem Modell, was ich da aufgestellt habe? Sprich, ist klar, was da kommuniziert werden soll? Welches Verbesserungspotenzial siehst du generell?

00\*31\*21 Interviewpartner\*in B

Also ich finde es ganz gut und leicht nachzuvollziehen. Das ist ja bei so einem Modell immer wichtig, dass das gut nachvollziehbar ist. Ich finde innerhalb der Kategorien kann man nochmal Zeit investieren. Weil da ist einiges nicht überschneidungsfrei oder sachlogisch irgendwie noch nicht so ganz zusammenhängend. Ich glaube da muss man nochmal Zeit investieren.

00\*31\*42 Interviewpartner\*in B

Vielleicht kann man auch mal darüber nachdenken, ob man aus diesen 7 Kategorien nicht noch mal 2 rausnimmt oder so. Und das schlanker macht. Auch einfachere Überschriften. Nochmal mehr Qualität in diese Unterpunkte legt, Ich glaube das würde das nochmal vereinfachen. Und dann besser lesbar machen und noch besser zugänglich machen.

00\*32\*14 Interviewpartner\*in B

Die Frage ist auch, ob Organisation Netzwerk Prozess, das ist sowas, wo man darüber nachdenken könnte, es einfach nochmal zusammen zu machen.

00\*32\*25 Interviewpartner\*in B

Also so als Idee. Und ansonsten finde ich, ist das ein guter Überblick. Vielleicht würde ich nochmal überlegen, was ist der Mehrwert von für ein Unternehmen daraus?

00\*32\*41 Interviewpartner\*in B

Also was lerne ich daraus als Unternehmen? Also was wäre der Benefit jetzt für mich, wenn wir das jetzt zusammen machen für ein Unternehmensbereich?

00\*32\*48 Interviewpartner\*in B

Was wäre für ein Unternehmen der Benefit, dass sich entscheidet, sowas zu machen. Also zum Beispiel könnte man halt überlegen, wenn man eine Änderung vornehmen möchte, eine Strategie ändern will oder so, dass man vorher so ein Check macht. Passt die Änderung und bringt mir die etwas für meine Zukunftsfähigkeit?

00\*33\*11 Interviewpartner\*in B

Also ich habe eine Maßnahme und ich möchte aber gerne überprüfen, ob die mir hilft und dann könnte man so ein Modell mal durchfahren.

00\*33\*20 Interviewer

Also auch in der Masterarbeit eine Art Use Case aufzusetzen, um einen klassischen Anwendungsfall darzulegen?

00\*33\*22 Interviewpartner\*in B

Ja, genau. Was sind deine Anwendungsfälle? Wenn du mit dem Modell kommst und jetzt vorschlägst wir machen das für Siemens Energy? Was ist, für uns als Company hinterher besser als davor?

00\*33\*33 Interviewer

Okay verstehe.

00\*33\*35 Interviewpartner\*in B

Und das einfach mal durchdenken welche Anwendungsfälle gibt es da? Ich glaube, das würde helfen. Und auch mal die Anwendungsfreundlichkeit vor dem Hintergrund zu bewerten. Wichtig ist eben hervorzuheben, was es einem Unternehmen tatsächlich bringt.

00\*33\*59 Interviewpartner\*in B

Und auch vielleicht nochmal links und rechts zu denken, macht das auch Sinn, sowas anzuwenden für eine staatliche Institution? Auch die Politik hat ein hohes Interesse an der Zukunftsfähigkeit von Institutionen oder von einem Land. Inwieweit gibt es denn, wenn man so einen Ausblick für feine Masterarbeit kreiert, wo gibt es weitere Anwendungsfälle? Das ist jetzt sehr stark der Bezugsrahmen Wirtschaft. Gibt es andere Anwendungen oder andere Bereiche, in denen ich das durchdenken kann.

00\*34\*25 Interviewpartner\*in B

Du kommst jetzt aus einer Corporate Welt, bist sehr stark beeinflusst davon. Was ist denn mit Start Ups?

00\*34\*38 Interviewpartner\*in B

Muss man so ein Modell dann vielleicht anpassen, um die zu bewerten. Also das vielleicht zum Ausblick.

00\*34\*44 Interviewer

Das muss auf alle Fälle mit rein. Wen könnte ich adressieren? Und für wen müsste ich das dann, wie anpassen?

00\*34\*50 Interviewpartner\*in B

Könnte zum Beispiel die Reife einer Organisation, die Reife eines Unternehmens, eine Determinante dafür sein. Das wäre ganz spannend.

00\*35\*22 Interviewer

Genau, aber das wäre es eigentlich gewesen.

00\*35\*25 Interviewpartner\*in B

Okay.

**Interview Transkript - Interviewpartner\*in C**

00\*01\*00 Interviewer

Gibt es vor dem Interview noch Fragen, die man klären sollte, zum Thema der Masterarbeit oder zu den Slides, die ich gesendet hab?

00\*01\*11 Interviewpartner\*in C

Nicht wirklich, ich muss ein bisschen offenbaren, dass ich jetzt nicht so viel Zeit hatte, mich jetzt wild vorzubereiten.

00\*01\*15 Interviewer

Kein Problem.

00\*01\*19 Interviewer

Das macht gar nichts.

00\*03\*30 Interviewer

Ja, und ich würde sagen, wir starten direkt drauf los eine Stunde ist immer knapp bemessen und deswegen gehen wir direkt rein.

00\*03\*39 Interviewer (**Fragenbereich 1**)

Gut Themenbereich 1\* Da geht es um die Modell Kategorien selbst.

00\*03\*50 Interviewer

Es gibt in meinen Recherchen und im Modell 7 Kategorien, die ich formuliert habe. Wie würdest du die Wichtigkeit dieser Kategorien in Bezug auf unternehmerische Zukunftsfähigkeit sehen? Also, was ist für dich sehr wichtig und was ist für dich nicht so wichtig betreffend Erfolg und Zukunftsfähigkeit?

00\*04\*15 Interviewpartner\*in C

Da werden wir jetzt jeden dieser Punkte auf hoch, mittel, niedrig einschätzen?

00\*04\*59 Interviewpartner\*in C

Genau ja.

00\*05\*00 Interviewer

Ich würde das gerne aus der Sicht hören, von deiner Profession her quasi. Wenn du sagst ihr glaubt an ein Startup, warum hat das aus deiner Sicht Erfolg?

00\*05\*11 Interviewpartner\*in C

Mhm ja.

00\*05\*35 Interviewpartner\*in C

Aber okay, dann reicht mir das schon, dann würde ich jetzt einfach gerne durchgehen. Ich würde immer noch das mit einem kurzen Nebensatz versehen. Also bei Organisation, es kommt wieder ein bisschen auf das Geschäftsmodell an, also es gibt so bei uns aus unserer Sicht so Execution Modelle, die sind vielleicht jetzt nicht mit einer ganz tiefen Technologie versehen. Da ist das Produkt nicht, dass Entscheidendste, sondern wirklich, wie kriegt man jetzt ganz schnell Kunden, wie wird man bekannt am Markt?

00\*06\*07 Interviewpartner\*in C

Wenn man so eine Plattform Strategie hat, wie kommt man da schnell an Nutzer, um irgendwie so Netzwerk Effekte zu generieren, das ist das eine.

00\*06\*15 Interviewpartner\*in C

Da ist dann Organisationen sehr wichtig und da geht es wirklich fast nur um Execution. Bei technologietiefen Themen, da ist die Organisation natürlich immer wichtig, aber nicht genauso wichtig wie in dem anderen Fall würde ich jetzt sagen, da für das eine hoch und für das andere Mittel.

00\*06\*49 Interviewer

Okay, danke.

00\*06\*51 Interviewpartner\*in C

Ja perfekt. Dann Prozesse würde ich da ehrlicherweise ähnlich gelagert sehen. Also, da wieder bei diesen Execution Cases ist das super wichtig, gerade auch bei Geschäftsmodellen, wo die Tickets oder die Umsätze durch die Nutzer relativ gering sind. Da geht es dann wirklich um Effizienz und um Prozesse. Wenn man jetzt irgendwie eher sehr große Tickets und nur Enterprises als Kunden hat, da sind die Prozesse auch wichtig, aber nicht hundertprozentig. Da kommt es ja nicht auf jeden Euro in der Sales Pipeline an oder so zum Beispiel.

00\*07\*32 Interviewpartner\*in C

Das ist schwierig das jetzt auf einen Punkt zu bringen. Ich würde sagen, es ist schon hoch bis mittel.

00\*07\*46 Interviewpartner\*in C

Bei Technologie wieder so ein bisschen je nach Geschäftsmodell. Damit bei Technologie wieder nochmal Bezug nehmend auf das, was ich gesagt hatte. Ist es wirklich ein technologietiefes Thema, dann ist natürlich die Technologie super entscheidend, dann ganz klares hoch.

00\*07\*59 Interviewpartner\*in C

Wir haben auch viele Unternehmen, die sehr erfolgreich sind, wo man jetzt nicht denkt, die haben jetzt die tiefste Technologie, sondern sind aber in dieser Execution stark. Was sich bei uns gezeigt hat, dass sie nicht beides hundert Prozent meistern müssen, damit das ein Erfolg wird, weil das ist meistens schwierig. Das hat meistens nicht so häufig gut geklappt. Wenn das beides perfekt sein muss, um Erfolg zu haben. Deswegen will ich sagen bei technologietiefen Themen sehr hoch oder hoch, bei so Execution Fällen kann es mittel bis niedrig fast schon sein. Aus der Sicht eines Tech Investors.

00\*08\*48 Interviewpartner\*in C

Dann Netzwerke. Da kommt wieder auch ein bisschen auf die Geschäftsmodelle an, wenn es jetzt wieder so kleine Warenkörbe pro Kunde sind, sind die Netzwerke nicht ganz so entscheidend, da geht es wieder darum, dass man wirklich vielleicht digitale Kanäle und Prozesse sehr effizient darstellt. Wenn es wirklich darum geht Konzern Kunden zu gewinnen, das ist es schon sehr wichtig, ein gutes Netzwerk zu haben.

00\*09\*22 Interviewpartner\*in C

Es ist als Erstgründer Anfang der 20er Jahre ohne Netzwerk, fast nicht möglich, irgendwie schnell große Kunden Projekte mit großen Konzernen zu machen. Da braucht man irgendwie Netzwerk. Also, ich glaub, es kommt sehr häufig halt drauf an bei welchem Geschäftsmodell es wie ist.

00\*09\*46 Interviewer

Perfekt, wirklich perfekt.

00\*09\*52 Interviewpartner\*in C

Ja, Belegschaft. Also Belegschaft, auch die Güte der Belegschaft nehme ich an so, oder? Auf Dauer ist das hoch, das kann man nur so ganz pauschal sagen.

00\*10\*11 Interviewpartner\*in C

Ja, Führung auch hoch. Letztlich sind gerade aus der VC Perspektive, ist das das Gründer Team super entscheidend. Das nimmt dann von Finanzierungsrunde zu Finanzierungsrunde, Größe des Managements, Anzahl der Mitarbeiter dann stückweise ein bisschen ab. Aber ist super entscheidend.

00\*10\*35 Interviewpartner\*in C

Auch zur Entscheidung, ob man nur investiert, aber auch ob das dann ein Erfolg wird oder nicht. Weil letztlich, die müssen erfolgreich im Vertrieb sein, bei der Gewinnung von Mitarbeitern, bei der Gewinnung von Investoren, bei der Gewinnung von Kunden und bei der Gewinnung von Exit Kanälen. Also schon sehr wichtig.

00\*10\*58 Interviewpartner\*in C

Kultur und Werte, würde ich sagen nur mittel. Weil man merkt auch das irgendwie Startups wie ein Gorillas oder auch N26, da glaub ich herrscht nicht die beste Kultur und die sind die trotzdem auch relativ erfolgreich. Aber Kultur und Werte, das ist natürlich jetzt wieder wertend, aber ich würde mal sagen mittel.

00\*11\*19 Interviewer

Okay.

00\*11\*21 Interviewpartner\*in C

Mit Blick auf die Zeit gerne nun weiter.

00\*11\*24 Interviewer (**Fragebereich 1.1**)

Bei der nächsten Frage, da geht es darum, wenn das jetzt in ein Modell einfließt, diese 7 Kategorien, würdest du die gleichwertig sehen? Gerade haben wir darüber gesprochen, ob eine Kategorie hoch, mittel oder niedrig relevant ist. Wenn das jetzt in einem Modell reinfließt, sollte man es trotzdem gleich gewichten?

00\*11\*44 Interviewpartner\*in C

Ich glaube, ich würde das nicht unbedingt gleichgewichten. Ein paar Themen sind da glaub ich ein bisschen entscheidender.

00\*11\*52 Interviewer

Ok, also so wie du auch eben gesagt hast. Erstens einmal Abhängigkeit vom Business Model und zweitens hattest du eh schon erwähnt, die Kategorien, die du aus deiner Perspektive weniger wichtig erachten würdest.

00\*12\*07 Interviewer

Okay, dann haben wir eigentlich diese Frage abgeschlossen.

00\*12\*13 Interviewpartner\*in C

Okay, super.

00\*12\*14 Interviewer

Jetzt kommt eine Frage zu der Anzahl der Faktoren. Jetzt habe ich hier 32 Faktoren identifiziert. Ist die Anzahl für dich problematisch, wenn man jetzt auf so ein Assessment denkt? Sprich 32 Faktoren bewerten zu müssen?

00\*12\*35 Interviewpartner\*in C

Die Frage ist, kann man das immer nach Bauchgefühl machen oder muss man dafür immer noch mal in die Bücher schauen? Das wäre jetzt ein bisschen dafür die entscheidende Frage.

00\*12\*46 Interviewer

Also mein Ziel wäre, es sollte niederschwellig und einfach funktionieren.

00\*12\*52 Interviewpartner\*in C

Mhm, ich würde sagen da wären 32 schon das ober Ende. Aber ich glaub, das wäre noch OK.

00\*13\*00 Interviewer (**FRAGENBEREICH 2**)

Mhm gut, dann wird es jetzt ein bisschen spezifischer, jetzt schauen wir uns die einzelnen Kategorien mal an.

00\*13\*09 Interviewer

Bei Organisation gibt es diese Faktoren\* Die Organisation muss sich wandeln und entwickeln können. Es braucht dezentrale und flache Konzernstrukturen. Schnelles Lernen in der Organisation ist wichtig. Man soll auf den Kunden hören und orientiert sich in Richtung des Kunden. Es braucht rasche Entscheidungen, um effektiv zu sein und eben Agilität zu haben. Und ich habe als Finanzfaktor die Liquidität drinnen, denn ohne Cash keine Investitionen in etwas Neues oder ohne Cash gibt es auch keine Möglichkeit, richtig zu arbeiten. Fehlt dir was oder findest du einen Faktor hier falsch verortet?

00\*13\*51 Interviewpartner\*in C

Also Liquidität, finde ich passt nicht so hundertprozentig für mich in diesen Faktor Organisation auf den ersten Blick. Für mich was Finanzielles nochmal vielleicht eine eigene Kategorie.

00\*14\*02 Interviewpartner\*in C

Aber das ist jetzt erstmal nur mein erstes Bauchgefühl gewesen.

00\*14\*09 Interviewpartner\*in C

Und Organisation, was entscheidend ist aus Start Up Sicht. Haben sie dort eine Art wissenschaftliches Vorgehen? Messen sie viele KPIs und führen Ihre Organisation anhand dieser Kennzahlen? Das ist sehr, sehr entscheidend. Das wäre, wenn die das von Anfang an machen, sehr gut und auch schon Daten sammeln, die vielleicht erst in 2 Jahren relevant sind, weil hinterher kann man es dann schwieriger als ganz am Anfang. Es ist es sogar super entscheidend für sehr viele Geschäftsmodelle.

00\*14\*50 Interviewer

Ah, sehr cool.

00\*14\*51 Interviewpartner\*in C

Ja, also Kennzahlen getrieben.

00\*14\*54 Interviewer

Finanziell würdest du gerne eine eigene Kategorie sehen, wenn ich jetzt auf finanzielle KPIs gehe?

00\*15\*03 Interviewpartner\*in C

Hätte ich jetzt fast ehrlich gesagt, ja.

00\*15\*04 Interviewer

Okay, Mhm super.

00\*15\*08 Interviewpartner\*in C

Okay, aber dann würde ich mal die einzelnen Punkte durchgehen. Also organisationale Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit gerade aus Start Up Sicht in der Frühphase super wichtig. Wir nennen es auch Pivot Fähigkeit. Also man startet mit einer Hypothese und ob das erste Modell, dann gleich das ist, was man noch in 2 Jahren macht, ist echt eher die Ausnahme. Deswegen muss man da schon sehr wandlungsfähig sein. Pivot fähig, wie wir das nennen. Also sehr relevant.

00\*15\*30 Interviewpartner\*in C

Dezentrale und flache Konzernstrukturen. Ja, da kommt es jetzt wieder ein bisschen drauf an, wie das Geschäftsmodell wirklich ist.

00\*15\*46 Interviewpartner\*in C

Ein modernes, wie jetzt angenommen mal ein Gorillas oder sowas. Weil das schon so groß ist und auch so regional verteilt, würde ich sagen, ist das jetzt nicht so ganz flach, ist schon relativ hierarchisch und das ist für den Fall vielleicht auch notwendig.

00\*16\*05 Interviewpartner\*in C

Das ist jetzt genau dezentral und flach ist, würde ich sagen ist nicht zwangsläufig immer das Wichtigste.

00\*16\*17 Interviewer

Nehmen wir so mit.

00\*16\*18 Interviewpartner\*in C

Ja, alles klar schnelles Organisationales lernen, das ist vielleicht so ein bisschen das, was ich gerade gesagt habe mit dem KPI getrieben. Vielleicht kann man das da mitreinbringen.

00\*16\*29 Interviewpartner\*in C

Aber würde ich sagen auf jeden Fall sehr wichtig. Hat ja auch ein bisschen mit dieser Entwicklungsfähigkeit zu tun.

00\*16\*38 Interviewpartner\*in C

Kundenorientierung ist auch super wichtig aus der Start Up Sicht. Wenn man am Anfang diesen sogenannten Product Market fit nämlich gefunden hat, wo man ja wirklich die ersten 1-2 Jahre möglicherweise nur damit verwendet, genau diesen dann zu finden. Also ist das Produkt, was ich gerade schaffe, wirklich genau das, was der Markt gerade nachfragt? Also sehr, sehr relevant.

Rasche Entscheidungsfindung hat wieder mit diesem schnellen Lernen und der Entwicklungsfähigkeit zu tun ist auch sehr wichtig!

00\*17\*08 Interviewpartner\*in C

Und Liquidität ist auch relevant, egal in welcher Kategorie das jetzt ist. Wenn Unternehmen die ganze Zeit mit dem Rücken zur Wand stehen, sind sie in Gedanken halt nur damit erstmal beschäftigt und können nicht so befreit in die Zukunft denken, sind dann nur in den nächsten Wochen und Monaten verhaftet.

00\*17\*31 Interviewer

Mhm, Mhm.

00\*17\*47 Interviewer

Passt. Dann gibt es die Kategorie Prozesse. Sprich, Unternehmens Prozesse, wie mache ich Geschäft etc. Sprich Durchlaufzeiten sollten möglichst optimal sein bei Projekten, die Prozess Qualität muss stimmen. Man braucht effiziente Prozesse im Unternehmen sei es jetzt Kommunikation oder Abläufe. Man soll Trend sensibel sein, Änderungen der Kunden Bedürfnisse erkennen und auch Risiko Management betreiben. Wie siehst du die Faktoren in dieser Kategorie?

00\*19\*21 Interviewpartner\*in C

Ja, ich würde sagen, dass das optimiert ist, ist definitiv relevant. Stabile Prozess Qualität. Das wird dann mit der Zeit immer relevanter. Am Anfang ist bei einem Start Up alles noch so ein bisschen im Fluss.

00\*19\*42 Interviewpartner\*in C

Das muss alles sich noch ein bisschen finden. Unternehmenskunden drücken da manchmal vielleicht auch noch ein Auge zu. Vielleicht ist es ein ganz neuer Prozess, eine neue Technologie, eine ganze neue Anwendung. Dass das noch ein bisschen holprig ist, gerade wenn man dann aber in Produktion geht, mit seinem Produkt bei einem Unternehmens Kunden oder so, dann ist es halt schon essenziell, dass das mit

der Zeit steht. Auch wenn man dann später gekauft werden will. Also gerade bei Investoren muss das von Runde zu Runde halt immer professioneller und effizienter, stabiler laufen.

00\*20\*22 Interviewpartner\*in C

Also es wird immer relevanter, anfangs vielleicht nicht ganz so relevant, aber wird wieder relevanter mit der Zeit.

00\*20\*31 Interviewpartner\*in C

Effiziente Unternehmens- und Kommunikations-Prozesse. Ja, das ist auch, würde ich sagen, von der Zeit abhängig. Abhängig vom Unternehmensalter oder beim Start Up von der Größe. Wenn das am Anfang jetzt ein Team ist, das vielleicht in der WG sitzt oder alle in einem Raum und sich gegenseitig was zurufen und die Gründer eigentlich alles entscheiden. Dann ist es von Natur aus hoffentlich effizient.

00\*21\*00 Interviewpartner\*in C

Das da die Prozesse genau richtig laufen, das ist dann entscheidend, wenn das Team vielleicht 40 Mitarbeiter hat, noch so ein Second Level Management. Also wird es mit der Zeit entscheidend, so ab der Series A vielleicht, also der zweiten Finanzierungsrunde. Und danach ist auch wenn es größer wird, dann immer entscheidender.

00\*21\*10 Interviewer

OK.00\*21\*22 Interviewpartner\*in C

Trendsensitivität geht ein bisschen wieder mit dieser Organisation einher, so ein bisschen dieser Pivot-Fähigkeit bzw. Entwicklungsfähigkeit.

00\*21\*30 Interviewpartner\*in C

Rasche Entscheidungsfindung, gerade in dieser Zeit vor dem Product Market fit sehr wichtig. Da auch wirklich, wenn man eigentlich A bei dem Kunden fragt, aber auf B eine Antwort bekommt, dann kann diese Antwort B, die nur im Nebensatz fällt, eigentlich auch schon dein zukünftiges alleiniges Geschäftsmodell sein. Das gibt es häufiger, als man denkt, dass man sich dann nochmal komplett umstellt. Also das ist sehr wichtig, dass man da auch immer zwischen den Zeilen bei dem Kunden hinhört.

00\*21\*55 Interviewpartner\*in C

Änderung der Kunden Bedürfnisse erkennen, sehr entscheidend. Gerade ein Start Up hat typischer Weise am Anfang nur ein Produkt und wenn das dann nicht mehr gekauft wird, ist das häufig das Todesurteil. Deswegen sehr wichtig.

Risiko Management würde ich auch sagen, da nimmt mit der Zeit die Relevanz zu. Am Anfang ist es sowieso für alle Beteiligten ganz klar, dass es ein Hoch-Risiko Unterfangen ist, dass man auch so bisschen "Fake it till you make it" Mentalität betreibt, also auch schon mal was verspricht, was eigentlich noch nicht wirklich versprochen werden oder wo man noch nicht sicher ist, dass es eingehalten werden kann. Manchmal auch so DSGVO Sachen, ohne dass die Investoren das hören wollen. Solche Themen vielleicht sehr gutgläubig auslegt und so. Das ist doch so ein bisschen eine andere Mentalität. Das wird dann aber mit der Zeit dann auch wenn andere größere professionelle Investoren dazu kommen oder auch Käufer dann Stück für Stück wichtiger. Das wird also mit der Zeit wichtiger.

00\*23\*05 Interviewer

Wenn du hier nichts mehr zum Hinzufügen hättest bei Prozessen, würden wir in die Technologie Kategorie schauen.

00\*23\*42 Interviewer

Wie siehst du die Faktoren in dieser Kategorie?

00\*23\*48 Interviewer

Ist es zumindest mal klar, was damit gemeint ist?

00\*23\*52 Interviewpartner\*in C

Klar, auf jeden Fall.

00\*23\*58 Interviewpartner\*in C

Für mich würde jetzt doch eigentlich zur Technologie an sich fehlen, ob das vielleicht komplett marktgängig ist oder ob es vielleicht wirklich eine technische Alleinstellung gibt? Bei den jeweiligen Unternehmen ist das natürlich sehr entscheidend.

00\*24\*14 Interviewer

Wenn man jetzt an die Technologie für sich denkt, ja?

00\*24\*16 Interviewpartner\*in C

Das wäre für mich jetzt vielleicht noch eine weitere Ergänzung. Weil das kann natürlich auch ein wesentlicher Einfluss Faktor sein.

00\*24\*26 Interviewpartner\*in C

Dann Aufbau und Nutzung von datengetriebenen Technologie Plattformen. Ja, ich würde sagen, das ist für so gut wie alle Geschäftsmodelle entscheidend. Sei es einfach nur effizient mit seinen Kundendaten umzugehen und da vielleicht irgendwie Ableitungen hervorzuziehen. Das müssen sowieso alle machen. Egal, wer der Kunde ist, aus welchen Märkten oder was das Produkt ist. Generell auch Aufbau und Nutzung datengetriebener Geschäftsmodelle. Passend zu dieser "KPI getriebenen Unternehmens-führung", aber das ist hier auch auf jeden Fall auch sehr relevant.

00\*25\*06 Interviewer

Mhm, Mhm.

00\*25\*16 Interviewpartner\*in C

Digitale Transformation. Ich bin jetzt Investor für Software Investments. Für mich ist das irgendwie glasklar. Für mich auf jeden Fall ganz, ganz klar sehr relevant.

00\*25\*43 Interviewpartner\*in C

Innovationsstärke. Aus meiner Sicht auch sehr entscheidend, also hoch relevant.

00\*26\*02 Interviewpartner\*in C

Nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle. Also da würde ich sagen, das wird jetzt mit der Zeit immer entscheidender. Da kommt es jetzt ein bisschen drauf an, wie auch die Investoren usw. drauf reagieren.

00\*26\*12 Interviewpartner\*in C

Viele Investoren, die jetzt in neue Venture Capital Fonds investieren, investieren nur, wenn sie in gewisser Form auch nach Nachhaltigkeitsprinzipien zertifiziert sind und so weiter. Und so könnte ich mir vorstellen, dass das zukünftig, auch wenn es um große Unternehmenskäufe geht, dass die Kunden auch immer mehr dahin schauen. Das wird jetzt wahrscheinlich auch mit der Zeit bzw. dem Alter eines Unternehmens, sondern jetzt mit in den nächsten Jahren gesellschaftlich und was die Regulatorik angeht, wahrscheinlich immer entscheidender. Deswegen heute wahrscheinlich so mittel relevant aber wird es hoch relevant in den nächsten 3 - 5 Jahren würde ich jetzt sagen. Also die Nachhaltigkeit.

00\*26\*57 Interviewer

Na gut, dann schauen wir auf die Netzwerke. Wie siehst du die Kategorie? Und die Faktoren da drinnen?

00\*27\*49 Interviewpartner\*in C

Kann ich alle nachvollziehen. Kund\*innen Struktur würde ich jetzt nicht ganz so relevant einschätzen, wenn es um Demographie und so geht. Was auf jeden Fall aus der Start Up Sicht auch immer entscheidender wird ist, die Präsenz der Führungspersonen in Social Media und Presse usw. Das merkt man auf jeden Fall

sehr stark. Man merkt das ja jetzt bei Elon Musk und Tesla. Da sind einige Prozent des Marktwerts vielleicht nur durch die Persönlichkeit hinter der Marke.

00\*29\*36 Interviewpartner\*in C

Wenn die Gründer Persönlichkeiten bekannt und präsent sind, bekommen sie deutlich einfacher Investments, höhere Bewertung mehr Kunden, mehr Publicity und so weiter. Also das wird auch immer entscheidender und wichtiger. Manchmal ist es dann fast so eine "self fulfilling prophecy", wenn ein erfolgreicher Gründer nochmal ein Unternehmen gründet, dann wollen die besten Investoren mit dabei sein. Und das ist dann manchmal einfach die Ausstrahlungskraft der Führungspersönlichkeiten, oder Gründer, jetzt aus Start Up Sicht. Das gilt nicht für alle Branchen gleichermaßen. Aber jetzt in meiner Branche wäre es so.

00\*30\*33 Interviewer

Man könnte über so einen Faktor "Präsenz" nachdenken.

00\*30\*39 Interviewpartner\*in C

Genau insgesamt das Unternehmen, das muss ja nicht nur die Führungspersönlichkeit sein. Aber wenn man als Unternehmen in seiner Nische oder so bekannt ist, dann ist das natürlich super entscheidet, ja. Oder auch die Marke.

00\*30\*50 Interviewer

Okay, Mhm.

00\*30\*51 Interviewpartner\*in C

Dann Belegschaft, Qualifikation der Mitarbeiter. Das wird immer entscheidender würde ich sagen. Es geht jetzt nicht mehr wirklich um das Kapital, den Maschinenpark, den man hat als Zukunftsfaktor.

00\*31\*17 Interviewpartner\*in C

Sondern wirklich mal mehr, was die Mitarbeiter für Ideen haben oder welche Problemlösungs- Fähigkeiten sie haben und so weiter. Also würde ich sagen hoch relevant.

00\*31\*31 Interviewpartner\*in C

Mitarbeiter Motivation ist auch hoch relevant aus Start Up Sicht. Wichtig ist zum Beispiel, dass ein virtuelles Beteiligungs-Programm aufgebaut wird, wo dann auch die Mitarbeiter der 2. oder 3. Reihe auch Anteile bekommen und langfristig an den Unternehmenserfolg mitbeteiligt sind. Die Unternehmen performen dann meistens deutlich besser und damit wird auch die extrinsische Motivation gestärkt.

00\*31\*58 Interviewer

Ah, ok, Mhm.

00\*32\*00 Interviewpartner\*in C

Sozialer Zusammenhalt von der Belegschaft. Ich bin nie so richtig bei den Teams mit drin und deswegen kann man das schwer messen und jeder Gründer, mit dem man spricht, wird sagen wir haben einen super Zusammenhalt. Ich kann das jetzt nicht so gut einschätzen, ich würde aber sagen, wenn der soziale Zusammenhalt schlecht ist, die Fluktuation hoch ist, die Motivation schlecht ist durch den schlechten Zusammenhalt, hat das immer negative Auswirkungen, würde ich sagen. Deswegen ist das wahrscheinlich auch schon hoch. Vielleicht nicht ganz so hoch wie die anderen beiden davor, aber auch trotzdem relevant.

00\*32\*50 Interviewpartner\*in C

Flexibles und proaktives Handeln.

00\*32\*54 Interviewer

Sprich, ich will Mitarbeiter haben, die quasi auch ohne Befehl was durchführen und mitdenken.

00\*33\*06 Interviewpartner\*in C

Das ist schon auch ein bisschen der Trend. Wie auch bei Google irgendwie, diese 80/20 Aufteilung der Arbeitskraft. Erstmals 20% was Neues machen. Das will ich sagen, wäre dann wahrscheinlich, wenn es das wieder abzustufen und unterschiedlich gewertet werden sollte, vielleicht nicht ganz so wichtig wie davor.

00\*33\*42 Interviewer

Gut, dann gehen wir noch in die in die Führung. Vorletzte Kategorie.

00\*34\*37 Interviewpartner\*in C

Ja, ich weiß nicht genau, ob Gesundheit der Mitarbeiter nicht wieder eher zur Belegschaft gehört. Es geht hier wahrscheinlich nur die Führung.

00\*34\*54 Interviewpartner\*in C

Ich hätte gerade überlegt, ob vielleicht Diversität ein Thema ist.

00\*35\*00 Interviewer

Habe ich sogar als Erfolgsfaktor herausgefunden, aber jetzt ein bisschen zu spät, das ist noch nicht im Modell drinnen.

00\*35\*18 Interviewer

Und ja, letzte Kategorie Kultur und Werte. Wird natürlich immer großgeschrieben. Sprich, lebt das Unternehmen auch die Nachhaltigkeit? Gibt es einen Werte Kodex in Unternehmen? Wie ist die Unternehmenskultur? Finden sich die Mitarbeiter im Unternehmen auch wieder und wissen sie auch über den Zweck Bescheid?

00\*36\*01 Interviewpartner\*in C

Ich würde sagen, das ist wieder so ein Punkt, der von der Relevanz ja dann erst mit der Zeit steigt. Typischerweise dieses Mission und Vision Thema wird dann, wenn das Unternehmen ein paar Jahre besteht, vielleicht mal nach einer Finanzierungs-Runde, vielleicht auch zusammen mit dem neuen Gesellschaftern oder Investoren angegangen. Also zum Zeitpunkt der Gründung noch nicht so hundertprozentig präsent und relevant, aber mit der Zeit dann auch immer relevanter, wenn man auch vielleicht zu einer Marke werden will und die Marke soll nicht mit Themen wie keiner Nachhaltigkeit, oder schlechter Presse verbunden werden. Oder man hat eine hohe Fluktuation, wenn die Unternehmenskultur schlecht ist.

00\*36\*58 Interviewpartner\*in C

Und Bewusstsein des Unternehmenszwecks nicht immer messbar, aber es ist entscheidender, als man oft denkt.

00\*37\*14 Interviewer

Am ok ich, ich würde sagen wir liegen gut in der Zeit zur 35 - 40 Minuten waren sie immer bis zu dem Ende dieser Frage und jetzt kommen die kürzeren Fragen.

00\*37\*25 Interviewer

Wenn du jetzt keinen Faktor mehr hast, der dir hier abgeht, dann würden wir jetzt in die Zielgruppen Frage gehen.

00\*37\*47 Interviewpartner\*in C

Also was für mich so ein bisschen fehlt ist vielleicht zusammengenommen Markt und Problem. Also Unternehmen lösen ja irgendwelche Probleme. Und wenn das Problem eigentlich nicht mehr relevant ist oder der Markt einfach irgendwie, aus welchen Gründen auch immer, schrumpft, dann hat es eigentlich wenig Zukunftsfähigkeit.

00\*38\*12 Interviewer

Wäre das so etwas wie Business Model Innovation, quasi?

00\*38\*23 Interviewpartner\*in C

Ja, könnte man so, könnte man vielleicht so nennen. Also gibt es eine Zahlungs-Bereitschaft für das Problem. Wie sieht die Regulatorik aus? Gibt es da vielleicht Probleme, warum es bald gar nicht mehr betrieben werden darf? Gibt es Trends in dem Markt, dafür sprechen, dass das Unternehmen oder der Markt vielleicht noch wächst oder schrumpft. Selbst wenn das Unternehmen in allen Punkten, die wir genannt haben, quasi perfekt ist, aber der Markt siecht dahin und ist irgendwann weg, dann gibt es das Unternehmen wahrscheinlich auch nicht mehr. Dann müsste es sich halt in eine ganz andere Richtung nochmal wandeln. Das hätte mir jetzt noch ein bisschen gefehlt.

00\*39\*07 Interviewer

Ok, super ja.

00\*39\*11 Interviewer (**FRAGEBEREICH 3**)

Welche Zielgruppe würdest du hier sehen, die diese Checks machen könnte oder mit der man es machen kann?

00\*39\*54 Interviewpartner\*in C

Sowas wäre eine Frage für Investoren. Also für uns auf jeden Fall irgendwie entscheidend, ob das Geschäftsmodell oder das Unternehmen an sich eine Zukunft hat. Sei es jetzt anhand des Geschäftsmodells, aber auch an der Struktur und so weiter. Also Investoren.

00\*40\*16 Interviewpartner\*in C

Vielleicht auch so zukünftiger Weise, wenn es um Nachhaltigkeit und so geht, vielleicht auch so Zertifizierungsstellen. Banken. Vielleicht M&A Abteilungen, wenn es um Unternehmenskäufe geht. Vielleicht auch Partnerunternehmen, wenn es um Kooperationen, Partnerschaften, Lieferanten-Verträge oder sowas geht.

00\*40\*49 Interviewer

Macht es Sinn für ein Start Up, so ein Zukunftsfähigkeits-Check?

00\*41\*12 Interviewpartner\*in C

Ja, würde ich schon sagen kommt natürlich immer drauf an wie klar sind die Fragen gestellt oder das man sich nicht selbst durch eine zu optimistische Beantwortung der Fragen einfach so in ein gutes Licht rücken kann.

00\*41\*27 Interviewer

Mhm, ok.

00\*41\*34 Interviewer

Und das wäre nämlich die nächste Frage. Wenn ich so einen Check mache, wer soll die Antworten bringen? Wer externer über ein Unternehmen oder wer interner?

00\*41\*49 Interviewpartner\*in C

Also das es externe auf jeden Fall bündeln aber konkrete Informationen dann natürlich bei den jeweiligen Unternehmen abzufragen sind. z.B.\* Wie bestimmte Dinge gelebt werden und was dafür die Belege sind. Aber ich denke die Bewertung hätte ich jetzt eher bei externen gesehen.

00\*42\*07 Interviewer

Die Bewertung von den Faktoren meinst du?

00\*42\*10 Interviewpartner\*in C

Genau.

00\*42\*27 Interviewpartner\*in C

Also frei nach einer Unternehmenswert in Euro gemessen, wenn da das jeweilige Unternehmen kommt und sagt "wir sind so und so viel wert" ist das meistens an Gedanke, das nehmen wir zur Kenntnis, aber man macht dann doch die Bewertung selbst.

00\*44\*19 Interviewer

Sonst sind wir eigentlich schon bei der letzten Frage angelangt, also zeitlich total gut dabei. Da geht es jetzt wirklich um das Modell, das ich da kreiert habe. Das ist ja auch das Ziel aus einer Masterarbeit bei unserem Campus für Innovations-Management. Jetzt habe ich das Modell, was du hier siehst erdacht. Wie ich Kategorien bewerten kann und danach ein aussagekräftiges Ergebnis bekommen kann. Was wäre dein Feedback dazu?

00\*44\*55 Interviewer

Frei aus dem Bauch heraus. Gibt es Unklarheiten? Wo würdest du ein Potential sehen, das anzupassen oder ist das überhaupt relevant für Unternehmen oder für Investoren etc.?

00\*45\*13 Interviewpartner\*in C

Ich würde sagen Zukunftsfähigkeit kann natürlich so unterschiedliche Nuancen haben. Ist es eher ein Geschäftspartner, der möchte mit einem Unternehmen zusammenarbeiten was fortbesteht und nicht irgendwie in die Insolvenz schlittert und mich auch am besten jetzt nicht in ein schlechtes Licht rückt. Das ich durch die Zusammenarbeit schlechte Presse bekomme. Das ist vielleicht der eine Blick darauf. Als Investor denkt man bei Zukunftsfähigkeit dann auf ein großes Wachstum. Deswegen würde ich sagen je nach Perspektive sind diese großen Kategorien leicht anders zu gewichten, könnte ich mir vorstellen. Ich würde auf jeden Fall sagen, dass sie nicht alle gleichwertig sind.

00\*46\*13 Interviewpartner\*in C

Das vielleicht die Fragen oder Informationen, die dort einfließen so gestellt sind, dass sie eigentlich nicht zu positiv oder nicht zu negativ, egal was man gerade für eine Intention hat, in welche Richtung es gerade gehen soll, bewertet werden können.

00\*46\*43 Interviewpartner\*in C

Weil sonst kann ich ja vielleicht als Investor das Ziel haben, dass das Unternehmen möglichst wenig Zukunftsfähigkeit hat. Als Gründer möchte man sehr viel Zukunftsfähigkeit haben. Wenn beide das gleiche Tools Set nutzen, aber die Fragen unterschiedlich beantworten, hat man eben dann zwei Ergebnisse. Deswegen kommt es dann ein wenig auf die Fragen, dass man möglichst wenig Spielraum dafür lässt.

00\*47\*07 Interviewer

Okay, Mhm.

00\*47\*11 Interviewer

Gut, sonst noch etwas? Also jetzt kannst du eigentlich frei reden. Ich nehme jedes Feedback gerne an oder jede Idee, wo man sich noch reinhängen sollte, was man noch beachten sollte, wenn man jetzt auf Zukunftsfähigkeit und Unternehmens Erfolg denkt.

00\*47\*28 Interviewpartner\*in C

Mhm ja, ich will noch ein bisschen mehr diese Markt, Problem, Wettbewerb usw. diese Brille, also externe Faktoren noch ein bisschen mehr einbeziehen. Hätte ich jetzt vielleicht so ungefähr gesagt.

00\*47\*43 Interviewpartner\*in C

Vielleicht den auf den bisherigen Unternehmens Erfolg? Also was jetzt vielleicht so Traktion angeht, bisherige Umsätze usw. sind natürlich vielleicht auch ein Prädiktor für die zukünftige Zukunftsfähigkeit. Nicht hundertprozentig, aber doch in diesem Maße.

00\*47\*55 Interviewer

Mhm, Mhm.

00\*47\*59 Interviewer

Da wären wir wieder bei der Finanz Kategorie.

00\*48\*01 Interviewpartner\*in C

Genau bei dieser Finanz Kategorie und.

00\*48\*08 Interviewpartner\*in C

Ja, diese Alleinstellungsmerkmale bei der Technologie möglicherweise.

00\*48\*14 Interviewpartner\*in C

Vielleicht dann Marke, Bekanntheit und so, das hatte ich ja auch gesagt. Das wären so meine Gedanken gewesen.

00\*48\*21 Interviewer

OK.

00\*48\*23 Interviewer

Ja, wir sind jetzt quasi durch und ich würde mal die Aufnahme stoppen. Danke.

**Interview Transkript – Interviewpartner\*in D**

00\*00\*02 Interviewer

Na gut, starten wir los.

00\*00\*06 Interviewer (**Fragebereich 1**)

Die erste Frage ist einfach\* Ich habe jetzt 7 Kategorien aufgestellt. Organisation, also alles was die Firma und das Unternehmen selbst betrifft dann die Prozesse in dem Unternehmen, die Technologie, Netzwerke, Belegschaft, Führung und Kultur und Werte.

00\*00\*23 Interviewer

Findest du die Kategorien wichtig, was Zukunftsfähigkeit betrifft, oder ist eine weniger wichtig oder würdest du überhaupt was weggelassen, was jetzt zum Beispiel ein erfolgreiches und zukunftsfähiges Unternehmen ausmacht?

00\*00\*40 Interviewer

Oder ist es aus deiner Sicht vollständig?

00\*01\*19 Interviewer

Ist die Organisation etwas hoch Wichtiges oder was weniger Wichtiges?

0\*01\*23 Interviewpartner\*in D

Ich finde hoch wichtig.

00\*01\*27 Interviewpartner\*in D

Prozesse auch. Dass die entsprechend zeitgemäß sind.

00\*01\*46 Interviewer

Mhm, also beides hoch wichtig. Dann zu Technologie.

00\*01\*51 Interviewpartner\*in D

Ja, das ist etwas extrem Wichtiges.

00\*02\*59 Interviewer

Gut, dann haben wir Organisation, Prozesse, Technologie als "hoch" eingestuft.

00\*03\*03 Interviewer

Kategorie Netzwerke. Wie stufst du die ein? Also, Netzwerke sind jetzt zum Beispiel eben intern in der Firma oder Kooperationen mit anderen Unternehmen.

00\*03\*12 Interviewpartner\*in D

Ja, finde ich auch wichtig. Also z.B. im Bankenbereich gibt es die mit Versicherungen oder Immobilienbesitzern. Da gibt es eben Bereiche, die sich ergänzen und notwendig sind, um Geschäfte abzuwickeln.

00\*03\*29 Interviewer

Gut Belegschaft, wie siehst du das? Also alles, was jetzt Mitarbeiter\*innen im Unternehmen betrifft?

00\*03\*34 Interviewpartner\*in D

Das ist wichtig, dass man eine qualifizierte Mannschaft hat. Wenn man kein qualifiziertes Personal hat, hilft gute Führung oder Technologie wenig. Weiterbildung im Bereich Personal ist wahnsinnig wichtig.

00\*04\*04 Interviewer

Nun zu Führung. Also ,alles was jetzt das Management selbst betrifft.

00\*04\*10 Interviewpartner\*in D

Ja, das finde ich auch sehr wichtig, denn der Fisch fängt beim Kopf zum Stinken an.

00\*04\*19 Interviewer

Und bei Kultur und Werte? z.B. wie die Unternehmensidentität.

00\*04\*29 Interviewpartner\*in D

Ja, ich glaube es ist nicht so überbordend wichtig. Aber es hat für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen Relevanz.

00\*04\*52 Interviewer

Also das heißt, so mittel bis hoch wichtig. Dann haben wir die erste Frage abgeschlossen.

00\*04\*59 Interviewer (**Fragebereich 1.1**)

Jetzt haben wir 7 Kategorien. Wie würdest du diese jetzt gewichten, wenn Sie in eine Bewertung einfließen würden?

00\*05\*59 Interviewpartner\*in D

Höherwertig würde ich die Technologie, ausgehend vom Produkt aus, sehen. In welchem Bereich ist man tätig? Das ist für den Unternehmenserfolg sehr wichtig. Selbst wenn andere Kategorien schwächer ausgeprägt sind, ist der Tätigkeitsbereich und die Technologieführerschaft ein wesentlicher Punkt. Für mich sind die Technologie und der Unternehmensgegenstand am wichtigsten. Der Rest ist gleichwertig anzusehen und kann angepasst werden.

00\*08\*40 Interviewer (**Fragebereich 2**)

Die zweite Frage ist\* Nehmen sie Stellung zur Anzahl der Faktoren dieses Bewertungsansatzes. Findest du 7 Kategorien und 32 Faktoren ist zu viel?

00\*09\*12 Interviewer

Nein, ich denke nicht. Die Anzahl ist überschaubar und passt für mich.

00\*09\*33 Interviewer

Jetzt gehen wir genau auf die einzelnen Kategorien und deren Faktoren ein. Die erste Kategorie ist "Organisation". Findest du die Faktoren darin passend bzw. Relevant oder würdest du etwas wegstreichen?

00\*10\*44 Interviewpartner\*in D

Naja, das letzte, die Liquidität die, passt für mich nicht wirklich hier rein. Das ist ein Punkt, der woanders hingehört eigentlich.

00\*10\*57 Interviewer

Würdest du das gerne in einer eigenen Kategorie sehen wollen, zum Beispiel Finanzstärke?

00\*11\*07 Interviewpartner\*in D

Ja das würde ich in eine eigene Kategorie geben. z.B. betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie die Finanzierungsstruktur, die Liquidität und ähnliches.

00\*11\*21 Interviewer

Was für dich hier die besten Finanzfaktoren? Das würde ich gerne von dir erfahren.

00\*11\*39 Interviewpartner\*in D

Ja, das ist die Unternehmensfinanzierung. Sprich, die Finanzierungsstruktur mit Eigen- und Fremdkapital. Beim Kapital müsste man genau hinschauen, welche Art von Kapital es ist und wie lange bzw. wie gesichert steht es zur Verfügung.

00\*12\*06 Interviewpartner\*in D

Weiters ist interessant, wie kann ich kurzfristig Kapital heranziehen, um z.B. Expansionsmöglichkeiten zu nutzen und man kann es mit der Selbstfinanzierungskraft nicht darstellen und braucht somit Fremdkapital. Da ist dann interessant, wie der Zugang zu Fremdkapital aussieht.

00\*12\*23 Interviewpartner\*in D

Liquidität ist sicherlich ein zentrales Thema, dass man entsprechend schnell reagieren kann als Unternehmen.

00\*12\*35 Interviewer

Also wird haben Kapitalstruktur, Finanzierungsstruktur und Liquidität drinnen?

00\*12\*38 Interviewpartner\*in D

Und die Ertragsstärke des Unternehmens und die Selbstfinanzierungskraft.

00\*13\*00 Interviewpartner\*in D

Diese Zahlen sind insofern wichtig, wenn ein Unternehmen bei der Finanzierung nicht gut aufgestellt ist oder keine nachhaltigen Gewinne macht. Das ist die Grundvoraussetzung für ein innovatives Unternehmen. Da müssen die BW Kennzahlen einfach passen, sonst hat man Probleme nachhaltig erfolgreich zu sein.

00\*13\*36 Interviewpartner\*in D

Wenn man z.B. die großen Unternehmungen ansieht, erkennt man, dass die mit Hilfe der Börsenkapitalisierung sehr viel Geld zur Verfügung haben. Und mit diesen Mitteln können sie wiederum innovative Unternehmen kaufen, ohne eigene Forschung in diese Richtung gemacht zu haben.

00\*14\*26 Interviewer

Und die anderen Faktoren passen aus deiner Sicht?

00\*14\*36 Interviewpartner\*in D

Ja, das passt schon.

00\*15\*03 Interviewer

Könnten zum Beispiel schnelles Organisationales lernen und Wandlung- und Entwicklungsfähigkeit redundant sein?

00\*15\*17 Interviewpartner\*in D

Ja, ich glaube das könnte man zusammenziehen.

00\*15\*37 Interviewer

Gut, dann schauen wir auf die Prozesse.

00\*15\*58 Interviewpartner\*in D

Ja, ist sicherlich ein wesentlicher Teil. Egal ob ich eine Produktion habe oder Dienstleister bin. Über eine gute Prozessqualität muss man sich schon Gedanken machen.

00\*16\*54 Interviewpartner\*in D

Klare Kompetenzbereiche und effiziente Kommunikationsprozesse sind natürlich wichtig.

00\*17\*24 Interviewpartner\*in D

Würde die Trendsensitivität nicht eher bei der Technologie bzw. den Produkten zu sehen sein? Für mich sind Prozesse Abläufe. Unter Technologie bzw. Der Dienstleistung würde ich Trendsensitivität sehen. Denn der Trend beeinflusst meine DL oder ein Produkt und somit das Offering meines Unternehmens.

00\*19\*33 Interviewer

Änderung der Kunden Bedürfnisse erkennen habe jetzt auch noch drinnen.

00\*19\*49 Interviewpartner\*in D

Ja, das ist für jedes Unternehmen sehr wichtig, dass man schaut, was passiert am Markt und wo entwickelt sich die Gesellschaft hin. Das hängt auch mit den Trends zusammen.

00\*20\*18 Interviewer

Als letzten Faktor habe ich auch das Risikomanagement in der Kategorie.

00\*20\*35 Interviewpartner\*in D

Ja, das ist schon sehr wichtig. Im Bankenbereich sowieso, dass man abwägt welche Risiken mit dem Anbieten von Dienstleistungen verbunden sind. Aber auch in Produktionsbetrieben ist das relevant.

00\*21\*32 Interviewer

Die Technologie ist auch eigene Kategorie. Da geht es jetzt zukunfts-fähigen Faktoren, was Technologie betrifft.

00\*22\*39 Interviewpartner\*in D

Ich würde noch Forschung und Entwicklung mit Marktbeobachtung dazunehmen. Sofern das nicht schon implizit in den anderen Kategorien drinnen steht. Und die Nachhaltigkeit ist auch ein wesentlicher Bestandteil, wenn man auf die Zeichen der Zeit Rücksicht nimmt.

00\*24\*19 Interviewer

Dann schauen wir weiter auf Netzwerke. Was hast du hier für ein Feedback für mich?

00\*25\*25 Interviewpartner\*in D

Netzwerke mit Universitäten oder mit Forschungsinstituten fehlt in dieser Kategorie.

00\*25\*50 Interviewpartner\*in D

Auch Kooperationen mit anderen Unternehmen sind sehr wichtig.

00\*27\*16 Interviewpartner\*in D

Für mich ist die Kategorie sehr wichtig, die Bedürfnisse seiner Kunden zu kennen.

00\*27\*28 Interviewer

Möglicherweise sollte man bei Kunden- Zufriedenheit, Kunden Struktur und zum Beispiel Kundenbedürfnisse noch etwas vereinheitlichen.

00\*27\*39 Interviewpartner\*in D

Ja, das könnte man sicherlich noch etwas zusammenfassen.

00\*27\*43 Interviewer

Nun schauen wir uns Belegschaft an.

00\*28\*19 Interviewpartner\*in D

Die Punkte sind sehr wichtig, dass fließt auch in die Unternehmenskultur ein. Erfolgreiche Unternehmungen versuchen Anreize zu bieten, dass sich Mitarbeiter wohlfühlen und ihr Potential ausschöpfen können. Man soll gewisse Anreize schaffen, damit MA motiviert sind neue Ideen einzubringen.

00\*29\*03 Interviewpartner\*in D

Mitarbeiter sollen auch mitdenken und Ideen mit einbringen.

00\*29\*21 Interviewer

Ist der soziale Zusammenhalt auch wichtig für dich?

00\*29\*24 Interviewpartner\*in D

Ja, das sind Dinge, die hängen auch mit der Kultur und Führung zusammen. Das Unternehmen muss so aufgestellt sein, dass die Mitarbeiter Zufriedenheit auch hoch ist.

00\*30\*29 Interviewer

Gut, dann lassen wir die Kategorie mal so stehen und schauen einfach weiter.

00\*30\*37 Interviewer

Jetzt geht es um die Kategorie Führung.

00\*31\*27 Interviewpartner\*in D

Führungsstil ist sehr wichtig. Eventuell statt Führungsqualität.

00\*32\*05 Interviewpartner\*in D

Du hast Teamfähigkeit nicht drinnen? Das fehlt mir persönlich. Der Faktor kann auch bei "Belegschaft" stehen.

00\*32\*49 Interviewer

Könnte eigentlich auch der soziale Zusammenhalt sein?

00\*32\*51 Interviewer

Ja, genau.

00\*33\*10 Interviewer

Okay und das Letzte wäre der Punkt Kultur und Werte.

00\*33\*47 Interviewpartner\*in D

00\*34\*02 Interviewpartner\*in D

Was ich erlebt habe ist, dass jedes Unternehmen ein Leitbild hat, dieses groß aufhängt aber nicht danach lebt. Also die Realität weicht vom Ideal sehr oft ab.

00\*34\*33 Interviewpartner\*in D

Es ist wichtig, dass das Unternehmensleitbild deckungsgleich mit der Realität ist. Sprich, man sollte ein Leitbild entwickeln und danach die Führungskräfte und Mitarbeiter damit abholen und mitnehmen. Damit muss sich die Führung identifizieren und die Mitarbeiter auch. Desto eher wird man auch als Unternehmen Erfolg haben.

00\*35\*28 Interviewer

Das heißt, das könnten wir sehen als die Kommunikation der Vision und Mission des Unternehmens oder aktive Kommunikation das Unternehmensleitbild.

00\*35\*37 Interviewpartner\*in D

Das man versucht die Vorgabe des Leitbildes zu leben. Und man muss sich auch trauen, Dinge zu verändern, das die Realität dem Leitbild entspricht.

00\*35\*56 Interviewpartner\*in D

Wenn ich als Unternehmen ein Leitbild nicht leben kann, darf man es nicht aufstellen.

00\*36\*12 Interviewer

Na gut, nun wären wir mit diesem Bereich durch.

00\*36\*20 Interviewer (**Fragebereich 3**)

Gut, nun haben wir hier mein Bewertungsmodell. Wer könnte für dieses die Zielgruppe sein.

00\*36\*45 Interviewpartner\*in D

Im Prinzip alle Firmen. Ob Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen. Es ist für alle Unternehmungen wichtig.

00\*37\*21 Interviewer

Auch unabhängig von der Größe? Sprich, vom KMU bis zum Aktienkonzern?

00\*37\*27 Interviewpartner\*in D

Da glaub ich aber eher das es erst ab einer gewissen Größenordnung zum Tragen kommen. Weil, wenn es ein Familienunternehmen ist, dass keine großen Prozesse entwickeln muss oder Kommunikation leichtfällt, ist es eher irrelevant diesen Check zu machen.

00\*37\*58 Interviewpartner\*in D

Ab einer gewissen Größenordnung z.B. 30-50 Leute, wäre so eine Bewertung interessant.

00\*38\*02 Interviewer (**Frage 3.1**)

Mhm, ok, super ja. Wen würdest du in einem Unternehmen nun befragen, um die Infos für die Bewertung zu erhalten?

00\*38\*25 Interviewpartner\*in D

Zuerst einmal die Unternehmensführung, die Geschäftsleitung und auch die Abteilungs- bzw. Bereichsleiter. Was auch noch wichtig ist, dass Arbeitsnehmervertreter eingebunden werden in die Bewertung. Mit Mitarbeitern sollte man auch Gespräche führen.

00\*39\*17 Interviewpartner\*in D

Zuerst sollte man aber mit der Geschäftsleitung sprechen und fragen, wenn man für die Erhebung mit einbeziehen sollte. Diese muss das entscheiden, vor allem auch, da der Leitung die Bewertung verkauft werden soll.

00\*40\*11 Interviewpartner\*in D

Wichtig wäre auch unter der Belegschaft Dinge zu erfragen, die diese als Information auch haben. Hier wäre ein eigener Fragebogen relevant. Wichtig wäre es auch aufzuzeigen, ob die Sichtweisen der Mitarbeiter und des Managements sich unterscheiden, um Dinge ändern und verbessern zu können.

00\*40\*57 Interviewer (**Fragebereich 4**)

Mhm okay ist super, das wäre eigentlich die dritte Frage gewesen. Jetzt haben wir noch die vierte Frage. Würdest du ein Feedback zu meinem Modell abgeben? Ist etwas unklar, gibt es Verbesserungspotential?

00\*43\*15 Interviewpartner\*in D

Ich würde die Kategorie Technologie stärker gewichten. Die Art der Bewertung ist aber grundsätzlich klar. Gut wäre noch eine eigene Kategorie mit finanziellen Kennzahlen hinzufügen. Es müssen gewisse Kennzahlen abgefragt werden.

00\*44\*28 Interviewer (**Frage 4.1**)

Könnte so eine Befragung relevant für ein Unternehmen sein?

00\*44\*41 Interviewpartner\*in D

Sicherlich kann das relevant sein. Wichtig ist, dass man einen groben Überblick kriegt, wo es im Unternehmen hakt und wo man nicht gut aufgestellt ist. Da kann das Modell sicher helfen.

### Interview Transkript – Interviewpartner\*in E

00\*00\*01 Interviewer00\*00\*01 Interviewer

So passt, ich teile noch meinen Screen.

00\*00\*07 Interviewer

So, der Fragenkatalog, den ich da erstellt hab, der ist semi-strukturiert würde ich sagen. Du siehst das hier prinzipiell und ich schreibe jetzt nicht mit, da das jetzt quasi nur der Leitfaden für mich ist. Es sind 4 geschlossene Fragen und die fünfte Frage geht dann quasi für ein offenes Feedback.

00\*00\*29 Interviewer

Und der erste Themen Bereich soll die Modell Kategorien abdecken, sprich du hast ja gesehen, ich habe 7 Kategorien entwickelt, das ist quasi entlehnt vom McKinsey 7S Modell und habe quasi meine Faktoren in diese Kategorien gegeben\* Organisation, Prozesse, Technologie, Netzwerke, Belegschaft, Führung, Kultur und Werte.

00\*00\*57 Interviewer

Wie würdest du die Wichtigkeit von diesen Kategorien bewerten? Sind die für dich alle gleich wichtig oder siehst du persönlich was untergeordnet? (**Fragenbereich 1**)

00\*01\*13 Interviewpartner\*in E

Wo ist denn sowas wie Foresight drin?

00\*01\*16 Interviewer

Das ist eigentlich in Prozesse verortet. Zum Beispiel Trend Sensitivität.

00\*01\*46 Interviewpartner\*in E

Wo sind denn so Budgets drin? Innovations-Budgets, Corporate VC und so?

00\*01\*52 Interviewer

Hm, zumindest hätte ich die finanzielle Seite in Organisation gesehen. Als Faktor hätte ich die Liquidität reingebracht, ist vielleicht nicht ganz richtig noch an dieser Stelle.

00\*02\*08 Interviewer

So einen reinen Faktor, jetzt für Budgets selbst würde ich nur in der Organisation sehen bei mir.

00\*02\*15 Interviewpartner\*in E

Organisation ist für mich immer so die Aufbauorganisation also, was für eine Struktur hat das Unternehmen aber jetzt keine Aussage darüber, ob sie jetzt irgendwie große Budgets haben, zum Beispiel, um in Startups zu investieren oder andere Unternehmen zu kaufen oder so. Das ist für mich eine eigene Perspektive.

00\*02\*33 Interviewer

Okay, also quasi Investitions-Tätigkeit, oder?

00\*02\*38 Interviewer

Und da würdest du vielleicht eine eigene Kategorie oder Perspektive gründen für das?

00\*02\*44 Interviewpartner\*in E

Genau, ich sehe es so.

00\*02\*45 Interviewpartner\*in E

Jetzt nicht bei Kultur, sicher auch nicht bei Führung oder bei Belegschaft, nicht beim Netzwerk, nicht bei Technologie, nicht bei Prozess und auch nicht bei Organisation hätte ich das gesehen. Also Innovationsbudgets.

00\*02\*58 Interviewpartner\*in E

Ist hier die Frage hinsichtlich der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit, oder?

00\*03\*04 Interviewpartner\*in E

Es hat ja stark damit zu tun, wieviel Geld ich in die Hand nehme. Also wenn du jetzt irgendwie die Budgets von Amazon anschaust oder von Tesla und das dann vergleichst mit anderen Unternehmen, die vielleicht weniger haben, dann hat es ja schon Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit und deswegen denke ich, dass Budgets eine große Rolle spielen, ne?

00\*03\*30 Interviewer

Stimmt auf alle Fälle. Also das ist quasi ein Blind Spot, den du hier siehst.

00\*03\*39 Interviewer

Und wenn du jetzt in Richtung der Kategorien für so ein Modell denkst. Würdest du die generell als gleich wichtig erachten, oder würdest du irgendwas untergeordnet sehen, zum Beispiel Belegschaft oder Führung oder spielt das alles so zusammen, dass das gleich zu bewerten ist?

00\*03\*57 Interviewpartner\*in E

Belegschaft sind auch die Skills, die sie haben also die Talente, ne?

00\*04\*01 Interviewer

Ja, genau.

00\*04\*03 Interviewpartner\*in E

Ich würde auf Platz 1 tatsächlich Führung nehmen. Also maximal wichtig.

00\*04\*12 Interviewpartner\*in E

Auf Platz 2 würde ich Kultur nehmen. Also die Unternehmenskultur selbst.

00\*04\*19 Interviewpartner\*in E

Die innovations- und zukunftsfähige Kultur quasi.

00\*04\*40 Interviewpartner\*in E

Und dann würde ich mittlerweile fast als zweitwichtigsten Cluster Netzwerk sehen.

00\*04\*49 Interviewer

Also unternehmerische und Forschungs-Netzwerke etc. pp?

00\*04\*54 Interviewpartner\*in E

Genau. Was ich auch präsentiert habe in Wien. Diese Ecosystem Collaboration, weil Unternehmen, die nicht mehr alles selber machen können, sondern eben in Partnerschaften agieren und die Belegschaft würde ich im zweiten Cluster sehen.

00\*05\*11 Interviewpartner\*in E

Alles andere ist eine dritte Klasse.

00\*05\*15 Interviewpartner\*in E

Budgets, würde ich auch im ersten Cluster mit reinnehmen.

00\*05\*18 Interviewer

Mhm, das ist eine spannende Ansichtswiese. So quasi als Dreigestirn gedacht in dem Fall.

00\*06\*14 Interviewpartner\*in E

Ja genau. Cluster\* Führung, Kultur und Budget als erste Klasse, der ist halt am wichtigsten.

00\*06\*23 Interviewer

Also hoch wichtig und auch von der Gewichtung her im oberen Bereich anzusehen?

00\*06\*27 Interviewpartner\*in E

Ja genau ja.

00\*06\*32 Interviewer

Dann würde ich eigentlich schon direkt in die nächste Frage übergehen. Wir waren ja eigentlich schon relativ weit fortgeschritten in diese Richtung. Siehst du die 32 Faktoren in 7 Kategorien bei meinen Ansatz als zu viel an?

00\*07\*12 Interviewpartner\*in E

Du meinst jetzt, ob das differenziert genug ist oder ob das zu differenziert ist oder ob das für die Unternehmen, die dann dieses Assessment machen, zu viel ist?

00\*07\*22 Interviewpartner\*in E

Oder alles?

00\*07\*24 Interviewer

Generell, wenn du zu allem eine Antwort hast, also eine Meinung hast?

00\*07\*29 Interviewpartner\*in E

Ich glaube, es ist eben so, dass schon sehr facettenreich abgefragt werden muss. Also dann können es ruhig mehr als 32 sein.

00\*07\*39 Interviewpartner\*in E

Nur die Unternehmen, die das dann vor Ort machen. Die schauen natürlich auf die Zeit und da darf es halt natürlich nicht zu lange dauern.

00\*08\*17 Interviewpartner\*in E

Das wird dann ja nicht nur von einer Person im Unternehmen ausgefüllt, sondern vielleicht auch von 10 oder von hundert oder von 1000. Und da macht natürlich jede Minute einen großen Unterschied, wenn du dann 1000 Personen hast und die sparen jeweils 10 Minuten, weil es kürzer ist, dann sind wir schon mal bei 10000 Minuten, die sich die Organisation spart dadurch, dass es ein bisschen kompakter ist, ne? Ich glaube einerseits muss es ja facettenreich sein in der Abfrage, aber für die Unternehmen darf es halt nicht zu lange dauern.

00\*08\*48 Interviewer

Man darf es nicht überladen, aber man will genug Infos haben.

00\*08\*52 Interviewpartner\*in E

Ja, deswegen glaube ich, dass du gut liegst mit 32.

00\*08\*56 Interviewer

Okay, denn ein Vorgänger hat ja auch teilweise von bis zu 500 gesprochen.

00\*09\*02 Interviewpartner\*in E

Ist die Frage, ob das erfolgreich ist?

00\*09\*05 Interviewpartner\*in E

Also ich, ich weiß ja nicht, wie das performt. Ich glaube, es performt ganz gut.

00\*09\*12 Interviewpartner\*in E

Ich denke mal, ich würde auf den Vorgänger hören und eher mehr Faktoren nehmen.

00\*09\*18 Interviewer

Ja, ok.

00\*09\*20 Interviewer

Dann haben wir diese Frage auch beantwortet und jetzt gehen wir ein bisschen in ein Brainstorming.

00\*09\*30 Interviewer (**Fragenbereich 2**)

Du hast mir vorhin gesagt, dir fehlt so ein Budget Faktor, wenn man jetzt die Organisation ansieht. In der Kategorie Organisation, da habe ich drinnen, ob ein Unternehmen dazu fähig ist, sich zu wandeln und zu entwickeln.

00\*10\*15 Interviewer

Was fällt dir ein, wenn du in Richtung Organisation denkst, was so ein Faktor wäre, der Zukunftsfähigkeit bedingt?

00\*09\*45 Interviewer

Die Konzern Struktur sollte möglichst dezentral und flach sei, laut meinen Findings, dass sich Erfolg und Zukunftsfähigkeit einstellen kann. Ich muss als Organisation lernen können, auf die Kunden hören, rasche Entscheidungen finden und natürlich finanziell gut dastehen. Fehlt dir bei dieser Kategorie etwas oder denkst du, es ist irgendwas redundant? Bzw. könnte man etwas vereinen?

00\*10\*23 Interviewpartner\*in E

Naja, Zukunft heißt ja, dass man ganz neue Sachen macht als Unternehmen, die man vorher noch nicht gemacht hat. Du kennst dieses Three Horizon Modell von McKinsey. Der Horizont 1 inkrementell, Horizont 2 neue Märkte, neue Technologien und Horizont 3 quasi komplett neue Märkte zu schaffen und ich glaube, das muss da rein bei diesem Organisatorischen, weil man muss es in einem eigenen organisatorischen Einheit haben, dass Leute frei sind.

00\*10\*59 Interviewpartner\*in E

Und das sind nicht nur diese Innovation Labs und so, sondern das müssen eigene Einheiten sein, die auch große, neue Dinge machen können. Also als eine Innovations-Möglichkeit\* Man kann das ja auch über Kollaboration lösen oder durch eigene Innovationen sogar. Also es kann ja durchaus sein, dass Volkswagen sagt, sie bauen ein eigenes Flugzeug.

00\*11\*58 Interviewpartner\*in E

Ich glaube es ist eine ganz wichtige organisatorische Einheit und deswegen würde ich das eigentlich ergänzen zu einer Organisation, die auch disruptive Innovationen zulässt.

00\*12\*12 Interviewer

Organisationen, die disruptive Innovation zulassen. Ein spannender Ansatz, also ich verstehe es auf alle Fälle, weil eigentlich hast du sonst nie diese Querköpfe, die sich frei vom Tages Geschäft bewegen können und einen Schritt weiterdenken.

00\*12\*31 Interviewer

Könnte man natürlich darüber nachdenken, das hinzuzufügen.

00\*12\*41 Interviewer

Aber bei Organisation wäre das quasi jetzt mal dein Input gewesen, oder?

00\*12\*49 Interviewpartner\*in E

Du hast jetzt Liquidität drin?

00\*12\*53 Interviewpartner\*in E

Liquidität ist vielleicht dann doch das, was wir gesucht haben, in Richtung Budgets. Liquidität sagt aber nur aus, wie zahlungsfähig ist das Unternehmen aber nicht, wieviel investiert ist. Der Faktor beantwortet nicht, wieviel investiert das Unternehmen in Innovationen und Zukunft.

00\*13\*10 Interviewer

Müssen wir das dann quasi irgendwie als Faktor reinbringen und so fragen\* Bewerten sie ihre Investitionstätigkeit in innovative Themen, oder?

00\*13\*22 Interviewpartner\*in E

Ja, also z.B.\* das Thema Zukunfts-Investment Ratio. Also wieviel Prozent vom Umsatz investiere ich jedes Jahr in Innovation und Zukunftsfähigkeit?

00\*13\*37 Interviewer

Gibt es da schon eine Benchmark, wo man hin müsste, quasi oder was richtig gute Unternehmen machen in die Richtung?

00\*13\*45 Interviewpartner\*in E

Ja, das gibt es auch aus Wien, von Professor Nikolaus Franke von der WU Wien, der hat es ausgerechnet. So Innovationsökonomie. Und da guck mal auf die Scientific Publications und da hat er einiges, glaub ich gemacht in dem Bereich.

00\*15\*21 Interviewpartner\*in E

Dann bei Organisation eben Kollaborations-Fähigkeit. Also, mit anderen Organisationen zusammenzuarbeiten. Wo hast du das?

00\*15\*32 Interviewer

Das hätte ich jetzt bei Netzwerke quasi.

00\*15\*35 Interviewpartner\*in E

Ja, sehr gut, okay.

00\*15\*38 Interviewer

Zumindest den Faktor, der in die Richtung kommt, auch vom Ökosystem hier gesprochen und wirklich aktiv zu kollaborieren und mit Unternehmen und anderen Einrichtungen zusammenzuarbeiten.

00\*15\*58 Interviewpartner\*in E

Ja gut Prozesse. Optimierte Durchlaufzeiten, das ist ja so ein bisschen redundant mit rasche Entscheidungsfindung, flache Strukturen bei Organisation. Schnelles Lernen und so ne, das ist alles ein bisschen redundant mit Organisation.

00\*16\*19 Interviewer

Stimmt eigentlich ja.

00\*16\*27 Interviewpartner\*in E

Genau weil, du hast jetzt auch wieder Änderungen der Kundenbedürfnisse und oben hast du Kunden Orientierung.

00\*16\*38 Interviewpartner\*in E

Also Risiko Management sehe ich gar nicht als wichtigen Prozess für Zukunftsfähigkeit.

00\*16\*44 Interviewer

OK.

00\*16\*46 Interviewer

Also Risikoabschätzung was Investments betrifft und so, das muss man ja machen, oder?

00\*16\*56 Interviewpartner\*in E

Okay, also es wird auf jeden Fall nicht als Risiko bezeichnet, denn ein Investment ist ja erstmal das, wo sich das Management sicher ist.

00\*16\*56 Interviewer

OK.

00\*17\*06 Interviewpartner\*in E

Das es quasi eine vernünftige Investition macht und dann muss man eigentlich nur wissen, gibt es da irgendeinen vernünftigen Return on Investment?

00\*17\*14 Interviewpartner\*in E

Aber das ist quasi nicht in dem Sinne Risiko Management, es ist eher in Unternehmen wie Versicherungen, Rückversicherungen und so die Umwelt Risiken bewerten und so. Also Risiko Management kommt mir bei Zukunftsfähigkeit sehr merkwürdig vor.

00\*17\*29 Interviewer

Okay. Das passt. So ein Feedback ist auch immer sehr willkommen, dass man das nochmal kritisch hinterfragt, warum der Faktor drinnen ist.

00\*17\*47 Interviewpartner\*in E

Und ich würde hier eher den Innovationsprozess mit aufnehmen, denn die Zukunftsfähigkeit entscheidet sich doch über den Innovationsprozess, den das Unternehmen hat. Also ich würde gleich Innovationsprozess Management oder Qualität des Innovationsprozesses mit aufnehmen.

00\*18\*23 Interviewer

Dann hätten wir eigentlich die 2 größeren Kategorien durch, wenn du zu Prozesse und Organisation nichts mehr hast.

00\*18\*30 Interviewpartner\*in E

Naja, bei Prozessen geht es natürlich darum, dass man auch agile Prozesse hat, ne also.

00\*18\*36 Interviewpartner\*in E

Das spielt auch mit der Organisation zusammen. Eine agile Organisation, mit agilen Prozessen, die alt rasch und effizient Innovationsvorhaben umsetzen können. Ne?

00\*18\*49 Interviewer

Agilität habe ich eigentlich gar nicht drinnen und man findet es immer. Es gibt zum Glück schon viele Konzerne, die im agilen Kontext arbeiten. Du meinst z.B. agiles Projektmanagement?

00\*19\*05 Interviewpartner\*in E

Brauche auch in jeder Organisation und auch agile Führung und auch agile Strategie.

00\*19\*14 Interviewpartner\*in E

Und das ist glaube ich schon etwas, was beim Prozess reingehört.

00\*19\*22 Interviewer

Genau zum Beispiel Fokus auf Agilität oder so ähnlich könnten wir dann den Faktor auch benennen.

00\*19\*33 Interviewpartner\*in E

Agiles Management vielleicht.

00\*19\*40 Interviewpartner\*in E

Also bei Technologie....

00\*19\*43 Interviewer

Genau das wäre jetzt die nächste Kategorie. Aufbau und Nutzung von datengetriebenen Technologieplattformen ist ein bisschen schwierig formuliert, da geht es eigentlich darum. Sind Unternehmen in der Lage, Daten zu nutzen und im besten Fall auch schon als Offering zu nutzen?

00\*20\*01 Interviewpartner\*in E

Das finde ich eigentlich am wichtigsten, und als nächstes hätte ich die R&D Stärke des Unternehmens gesehen.

00\*20\*10 Interviewpartner\*in E

Digitale Transformation auch. Innovations-Stärke ist ja eigentlich so ein Meta Thema, was sich aus Organisation, Prozess, Führung und Talenten, Belegschaft ergibt. Deswegen wird ja glaub ich Innovationsstärke nicht unter Technologie, sondern ich würde dort eher die R&D Stärke, also Research und Development, hat das Unternehmen R&D Kapazitäten. So wie, ich sag mal, Airbus hat ganz viel R&D aber die Banken in Wien haben wahrscheinlich ganz wenig R&D, weil Banken irgendwie nie gelernt haben R&D zu machen, obwohl sie eigentlich total Forschung machen müssen und Development jetzt in Blockchain und Krypto und sowas können sie einfach nicht.

00\*20\*54 Interviewpartner\*in E

Also die können solche Themen gar nicht für sich erschließen, weil die nie gelernt haben Research und Development zu machen.

00\*21\*01 Interviewer

Spannender Insight. Ja, stimmt eigentlich.

00\*21\*04 Interviewpartner\*in E

Das ist bei Technologie eigentlich das Thema R&D Stärke.

00\*21\*09 Interviewer

Du hast vor kurzem auf LinkedIn etwas cooles zu Automation gebracht. Das habe ich da jetzt gar nicht drinnen, so quasi Prozess Automation, sollte das auch noch unter Technologie rein?

00\*21\*20 Interviewpartner\*in E

Bisher hatte ich das jetzt bei datengetriebene Technologieplattformen gesehen, aber ansonsten wäre Prozess Automation fast schon unter Prozesse sehen, ne?

00\*21\*31 Interviewer

Genau so, ne, vielleicht sollte ich bei effiziente Unternehmens- beziehungsweise Kommunikations-Prozesse auch irgendwo die Prozess Automations-Sicht mit reinnehmen, oder?

00\*21\*51 Interviewpartner\*in E

Genau du kannst ja Robotic Process Automation. Aber auch Factory Automation, Supply Chain Automation, Predictive Analytics und so, das kannst du alles mit reinnehmen, ne.

00\*22\*06 Interviewer

Und wie siehst du die Nachhaltigkeit als Thema? Also, sollten Firmen um erfolgreich zu sein in der Zukunft nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle anbieten?

00\*22\*16 Interviewpartner\*in E

Nachhaltig im Sinne von langfristig oder nachhaltig im Sinne von Planet?

00\*22\*22 Interviewpartner\*in E

Und da ist die Frage hat es was mit Technologie zu tun, oder?

00\*22\*31 Interviewpartner\*in E

Weil nachhaltiges Geschäftsmodell würde ich jetzt gar nicht mehr Technologie einsortieren.

00\*22\*38 Interviewpartner\*in E

Also wenn ich zum Beispiel Bank bin und dekarbonisieren möchte, dann brauche ich ja nicht selber diese Technologie, sondern ich kann es ja einfach in meinem Geschäftsmodell abbilden, dass ich Dekarbonisierung-Offsets kaufe. Und das hat ja nichts mit meiner eigenen Technologie Kompetenz zu tun.

00\*22\*58 Interviewpartner\*in E

Also ich kann eine Grüne Bank werden, ohne der Technologie Kompetenz, indem ich einfach in Dekarbonisierung investiere.

00\*23\*05 Interviewer

Stimmt eigentlich ja und damit den Footprint ausgleichen.

00\*23\*12 Interviewer

Wo willst du dann diesen Faktor hin verorten? In Organisation rein?

00\*23\*24 Interviewpartner\*in E

Geschäftsmodelle aus meiner Sicht in Führung, denn Führung heißt ja auch Geschäftsführung und die Geschäftsführung muss dieses Geschäft in die Zukunft führen und da auch die Geschäftsmodelle erarbeiten können. Deswegen gehört Geschäftsmodell Innovation bei Führung hin. Also Business Model Innovation auf Englisch, ne.

00\*24\*00 Interviewpartner\*in E

Also Führung ist vielleicht zu klein, vielleicht nennt man das Top Management? Die gesamte Kategorie Top Management.

00\*24\*10 Interviewpartner\*in E

Und dazu gehört eben Vorstand, Aufsichtsrat Geschäftsführung, die verantwortlich sind, das Unternehmen in die Zukunft zu führen und die Geschäftsmodelle zu erneuern. Und die anderen Punkte, die du drin hast, auch zu berücksichtigen.

00\*24\*29 Interviewpartner\*in E

Führung ist ja eigentlich eine Fähigkeit, die nicht nur im Top Management wichtig ist, sondern auch bei Belegschaft. Darum könnte man Führungsqualität auch bei Belegschaft nehmen. Also Führungsqualität ist eigentlich eher bei Belegschaft.

00\*24\*56 Interviewer

Diesen Faktor hättest du jetzt da in die Belegschaft geschoben?

00\*25\*00 Interviewpartner\*in E

Genau und die ganze Kategorie Führung würde ich eigentlich eher Top Management nennen und bei Top Management würde ich eher das reinnehmen, was wir eben besprochen haben, also Business Model Innovation, aber auch Vision, Mission, Visionsstärke und auch Purpose.

00\*25\*21 Interviewer

Genau der Zweck der Unternehmen ja.

00\*25\*24 Interviewpartner\*in E

Genau ob es Vision, Mission, Strategie Kompetenz, agile Strategie. Das würde ich alles bei Top Management reinnehmen.

00\*25\*32 Interviewer

Ok spannende Punkte, so etwas hätte ich mir gewünscht, schon mehr aus der Literatur zu haben.

00\*25\*43 Interviewpartner\*in E

Und vielleicht den Punkt Purpose eher bei Kultur und Werte.

00\*25\*47 Interviewer

Mhm, der ist, ja quasi schon bei Bewusstsein des Unternehmenszwecks zu finden.

00\*25\*53 Interviewpartner\*in E

Ja richtig, das ist Purpose. Das hast du schon drin, das ist super.

00\*25\*57 Interviewer

Ja, das sehe ich auch persönlich als extrem wichtig, wenn ich nicht weiß, wo mein Unternehmen hin will und was der Zweck meiner Unternehmung ist.

00\*26\*09 Interviewer

Und Netzwerke. Nochmal zurück zu Netzwerken.

00\*26\*14 Interviewer

Das ist natürlich eine Kategorie, die es braucht. Würdest du noch was sehen, was hier fehlt, denn ich habe zum Beispiel hier Kooperationen mit Unternehmen drinnen.

00\*26\*25 Interviewpartner\*in E

Die Kompetenz Netzwerke zu entwickeln. Ecosystem Collaboration-Strategies, irgendwie sowas. So strategische Kompetenz.

00\*26\*42 Interviewpartner\*in E

Das fehlt vielen Unternehmen.

00\*26\*44 Interviewer

Das überhaupt aufbauen zu können. Also sich rauszutrauen.

00\*26\*47 Interviewpartner\*in E

Ja, genau.

00\*27\*00 Interviewer

Bei Belegschaft waren wir schon. Hier gehts um Skills natürlich, es geht um Motivation, es geht um sozialen Zusammenhalt, und flexibles, proaktives Handeln nenne ich jetzt mal also ich, das braucht ja auch Mitarbeiterinnen die Out of the Box denken und von selbst tätig werden. Wie siehst du das bei der Belegschaft?

00\*27\*22 Interviewpartner\*in E

Also Intrapreneurship ist eigentlich der Schlüssel, also Intrapreneurship der Mitarbeiter. Man braucht eine Ownership Culture und Intrapreneurship im Unternehmen.

00\*28\*00 Interviewpartner\*in E

Was mir jetzt noch bei Netzwerk fehlt, ist Zusammenarbeit mit Startups, M&A Kompetenz, Corporate VC. Also diese ganzen Inkubatoren und Accelerators. Also diese ganzen Arme des Unternehmens draußen.

00\*28\*19 Interviewpartner\*in E

Also Corporate VC ist quasi ein Venture Capital Arm der Firma, der in andere Startups investiert.

00\*28\*27 Interviewpartner\*in E

M&A ist die Fähigkeit, Unternehmen am Markt zu identifizieren, die strategische Kompetenzen haben, die man gerne haben möchte.

00\*28\*36 Interviewpartner\*in E

Inkubator oder Accelerator, Start Up Programme. Das würde ich quasi noch bei Netzwerke mit reinnehmen.

00\*28\*58 Interviewpartner\*in E

Ja, vielleicht kannst du sagen nicht Kooperation mit Unternehmen, sondern Kooperationskompetenz des Unternehmens und dann ist eben in Klammern dahinter Ökosystem Perspektive eine davon. Aber es gibt eben auch die Corporate VC, die M&A und Joint Venture Perspektive.

00\*29\*18 Interviewpartner\*in E

Weil ich meine die Kooperationskompetenz ist quasi dann "was man bewertet". Wie gut bist du dabei, Ökosysteme aufzubauen? Wie gut kannst du mit Startups zusammenarbeiten? Wie gut kannst du mit anderen Unternehmen in Partnerschaften zusammenarbeiten?

00\*29\*32 Interviewpartner\*in E

Und dann würde ich als extra Thema bei Netzwerke, Universitäts-Kooperationskompetenz aufnehmen.

00\*29\*38 Interviewpartner\*in E

Ja, Mhm.

00\*29\*39 Interviewpartner\*in E

Weil das ist eben ganz wichtig für Unternehmen, dass man die richtigen Unis zu den richtigen Themen hat und dann auch in gemeinsamen F&E Projekte reingeht.

00\*29\*59 Interviewer

Gut, dann waren wir eigentlich jetzt so ziemlich bei allen Kategorien dran. Kultur und Werte fehlt noch. Fehlt dir hier was oder denkst du das ist ein Faktor, den braucht es nicht?

00\*30\*39 Interviewpartner\*in E

Kultur ist das wichtigste nach Führung.

00\*30\*47 Interviewer

Aber würdest du zum Beispiel auch unter Kultur und Werte die Vision und Mission sehen oder ist das eher Führung?

00\*30\*53 Interviewpartner\*in E

Das ist eher Führung.

00\*30\*58 Interviewer

Und daraus leitet sich dann der Zweck ab, oder?

00\*31\*06 Interviewpartner\*in E

Genau.

00\*31\*33 Interviewer

Wir können es auch gerne dabei belassen bei dieser Frage also. Also dass wir die für jetzt mal als abgeschlossen sehen.

00\*31\*44 Interviewpartner\*in E

Wo nimmst du das denn jetzt auf mit den Innovationshorizonten? Also disruptive Innovation?

00\*31\*52 Interviewer

Also das würde ich in Organisation reinpacken.

00\*32\*09 Interviewpartner\*in E

Genau und bei Führungen ist es eben drin bei Business Model Innovation.

00\*32\*13 Interviewer

Genau Business Model Innovation genau.

00\*32\*22 Interviewpartner\*in E

Das Thema Investment? Wie ist das mit drin?

00\*32\*28 Interviewer

Ich habe die finanzielle Seite nur unter Anführungszeichen mit Liquidität reingebracht, aber das sagt ja auch, wie du vorhin gesagt hast, nichts aus darüber, wo ich investiere. Aber prinzipiell würde ich Investment Tätigkeit auch unter Organisation sehen oder in die Führung reingeben.

00\*32\*54 Interviewpartner\*in E

Ganz genau und Innovation Strategie würde ich auch noch bei Führung aufnehmen.

00\*32\*59 Interviewer

Ah ja, also wirklich strategisches Innovieren?

00\*33\*02 Interviewpartner\*in E

Ja! Clear and Long Term Innovation Strategy würde ich das nennen.

00\*33\*11 Interviewpartner\*in E

Stimmt Mhm.

00\*33\*19 Interviewpartner\*in E

Ich packe mal die Top 10 Erfolgsfaktoren für Innovatoren in den Chat.

00\*33\*28 Interviewer

Wo hast du das gesehen?

00\*33\*32 Interviewpartner\*in E

Professor Ernst.

00\*33\*53 Interviewpartner\*in E

Also es gibt jedes Jahr vom Handelsblatt die 400 innovativsten Unternehmen der Welt. Und was sie erfolgreich macht. Und Professor Ernst von der WHU Koblenz, der analysiert halt diese ganzen Alphabets, Johnson & Johnson, Siemens, Microsoft und Ford und Amazon und schaut welche Faktoren machen die wirklich erfolgreich? Also, der geht quasi noch einen Schritt weiter und sagt\* die sind erfolgreich, was macht die erfolgreich?

00\*34\*23 Interviewpartner\*in E

Der guckt bei den Erfolgreichen, die also wirklich den größten Return on Innovation hatten in dem Jahr. z.B.\* Amazon oder Samsung oder so und guckt dann was haben die denn richtig gemacht?

00\*34\*38 Interviewer

Oh ja.

00\*34\*40 Interviewpartner\*in E

Und dann entsteht eben dadurch dieses Ranking.

00\*34\*51 Interviewpartner\*in E

Und daraus entsteht sein Innovation Performance Index.

00\*34\*58 Interviewer

Aha, den kenne ich noch gar nicht.

00\*35\*03 Interviewpartner\*in E

Moment da zeig ich dir mal eben seine Folien.

00\*35\*11 Interviewer

Clear and Long-term Innovation Strategy.

00\*35\*14 Interviewpartner\*in E

Innovation friendly Company Culture haben wir. Top Management, Clear and long-term innovation strategy haben wir, strong customer and market orientation hast du auch drin bei dir, professional agile innovation process, cross functional collaboration hast du bei Netzwerke.

00\*35\*36 Interviewpartner\*in E

Strong Team Base Project Management. Task Forces und Inkubatoren, das kannst du vielleicht nochmal bei Organisationen oder Prozesse reingeben.

00\*35\*50 Interviewpartner\*in E

Cross Division Projektmanagement Kompetenz. Sprich, organisationsübergreifend zusammenarbeiten in Task Forces.

00\*36\*05 Interviewpartner\*in E

Dass auch die eine Abteilung sagt, sie arbeitet gerne mit der anderen zusammen, zum Beispiel R&D und Marketing, die hassen sich eigentlich.

00\*36\*13 Interviewpartner\*in E

Genau Ressourcen haben wir angesprochen. Das geht eben auch in Richtung Talente, aber auch in Richtung Budgets. Strategische Priorisierung, das ist auch eine ganz wichtige Kompetenz, das würde ich noch bei Führung reinnehmen, denn die Führung muss eigentlich ständig priorisieren, weil es gibt, wenn man es richtig macht, natürlich ganz viele Opportunitäten. Der Erfolg entsteht im Endeffekt darüber, dass sie richtig priorisieren und die Sachen machen, die sich lohnen und die anderen abschneiden.

00\*36\*43 Interviewpartner\*in E

Also, Strategic Prioritization Capabilities. Partnerships, das haben wir jetzt mehrfach besprochen.

00\*36\*50 Interviewer

Supergenialer Input.

00\*00\*01 Interviewer(**Fragenbereich 3**)

Starten wir quasi in den Abschlussteil rein. Im Endeffekt sind jetzt kürzere Fragen. Mich würde aus deiner Sicht interessieren, wer die Zielgruppe für diese Art der Modelle ist. Wer ist da die Zielgruppe aus deiner Sicht raus in einem Unternehmen?

00\*00\*24 Interviewpartner\*in E

Also, Top Management. Innovation und Foresight, Corporate Foresight.

00\*00\*38 Interviewer

Und wie würdest du das Sehen, wenn man das Ganze dann auch probiert, Bottom Up zu machen? Sprich, ich fange irgendwo bei der mittleren und unteren Führungsebene an?

00\*00\*52 Interviewpartner\*in E

Da würde ich noch im Mittleren Business Development sehen.

00\*00\*55 Interviewer

Hm, hm.

00\*01\*08 Interviewpartner\*in E

Generell ist natürlich eigentlich eine 360 Grad Befragung besser. Also wir fragen gar nicht das Unternehmen selber.

00\*01\*15 Interviewpartner\*in E

Sondern fragen das Umfeld also die Kunden, die Partner, die Zulieferer. Und die Gesellschaft. Da also den Aufsichtsrat zum Bsp. oder in der Schweiz den Beirat. Also eigentlich eine 360 Grad Befragung.

00\*01\*41 Interviewer

Ach so okay, das ist schon ein spannender Aspekt, ja.

00\*01\*44 Interviewpartner\*in E

Ja, wenn ich dich frage, wie zukunftsfähig bist du als Person? Dann ist es dein Selbstbild.

00\*01\*51 Interviewer

Ja, das kann auch falsch sein.

00\*01\*52 Interviewpartner\*in E

Und wenn ich aber deine Freundinnen, deine Kumpels, deine Kunden und deine Kinder frage, dann krieg ich ein anderes Bild.

00\*02\*04 Interviewer

Eigentlich logisch, aber so weit habe ich noch gar nicht gedacht. Dass ist das erste Mal, dass das aufkommt, Ok, du sagst du machst eine 360 Grad Befragung, sprich in dem Unternehmen und außerhalb von einem Unternehmen hattest du jetzt auch gesagt, oder?

00\*02\*26 Interviewpartner\*in E

Also alle externen Stakeholder. Das sind die Gesellschafter, das ist der Aufsichtsrat, der Verwaltungsrat, der Beirat, das sind die Kunden, das sind die Zulieferer, das sind die Partner.

00\*02\*43 Interviewer (**Fragenbereich 4**)

Okay, spannend. Das wars schon mit dieser Frage. Also wir können schon in die letzte Frage gehen, wenn du magst?

00\*02\*53 Interviewer

Gut, ich mach kurz nochmal das Zonen Barometer auf. Ziel ist es ja, ein Modell zu entwickeln. Meines ist so ein Mix aus Trichter Modell mit einer grafischen Darstellung vom Grad der Zukunftsfähigkeit.

00\*03\*18 Interviewer

Hättest du dahin gehend in Feedback für mich?

00\*03\*22 Interviewpartner\*in E

Für was ist der Benchmark, also mit wem vergleichst du? Du fragst hundert Unternehmen und alle haben so ihre eigene Sicht auf ihre eigene Zukunftsfähigkeit?

00\*03\*32 Interviewpartner\*in E

Und der, der sich besser sieht, der ist dann besser, oder was? Und das würde ich halt mal hinterfragen.

00\*03\*40 Interviewer

Stimmt, da fehlt eigentlich so das Role Model in dem Fall oder ähnlich?

00\*03\*44 Interviewpartner\*in E

Ja, genau das meinte ich eben bei Professor Ernst. Gar nicht zu kucken, was sagen die Unternehmen von sich selber, sondern zu kucken, wie erfolgreich sind sie wirklich am Markt mit Innovation? Und das ist eben auch der Professor Frank, den ich dir geschickt habe im Link, der sagt, Unternehmen müssen es schaffen, in den letzten 3 Jahren 30% ihres Umsatzes mit neuen Produkten und Services zu machen.

00\*04\*12 Interviewer

OK.

00\*04\*14 Interviewpartner\*in E

Also ich sag mal so über den Daumen jedes Jahr 10% an neuen Produkten und Services. Und das ist dann eigentlich Zukunftsfähigkeit und es ist total unerheblich, ob das Unternehmen von sich selber sagt\* Wir haben tolle Prozesse, ne schlechte Organisation oder gute Talente, sondern was erheblich ist, wie die Performance am Markt ist.

00\*04\*38 Interviewer

Das ist spannend, ja.

00\*04\*43 Interviewpartner\*in E

Die können natürlich viel reden aber im Endeffekt zählt ja der Markterfolg.

00\*04\*47 Interviewer

Eigentlich ja, stimmt.

00\*04\*50 Interviewpartner\*in E

Ja, und der Markt Erfolg von Zukunftsfähigkeit definiert sich darüber wieviel Zukunft hast du denn geschafft? In den letzten Jahren?

00\*05\*01 Interviewpartner\*in E

Also angenommen, du hast eine kleine Firma, ich sag mal eine Unternehmensberatung und machst jedes Jahr deinen Umsatz, ich sag mal 1000000 und dann wirst du gefragt\* Wie viel Hunderttausend Euro hast die du in den letzten 3 Jahren mit Neuem gemacht?

00\*05\*24 Interviewpartner\*in E

Und daraus ergibt sich dann quasi deine Zukunftsfähigkeit. Aus dieser 1000000.

00\*05\*30 Interviewpartner\*in E

Sind die wirklich mit Dingen entstanden, die ich vor 3 Jahren noch nicht gemacht habe? Also mein Wachstum durch Innovation.

00\*05\*40 Interviewer

Spannender Ansatz stimmt! Dabei ist es eigentlich aber auch komplett logisch, denn es muss ja nicht sein, dass ich immer mit dem Gleichen den Erfolg habe und das ist eher nicht zu zukunftsfördernd .

00\*05\*50 Interviewpartner\*in E

Wie wenn ich mit dem gleichen den Erfolg habe, dann bin ich ja nicht unbedingt zukunfts-fähig!

00\*05\*57 Interviewer

Naja, ein erfolgreiches Unternehmen das noch mit dem gleichen Geschäftsmodell punktet.

00\*06\*03 Interviewpartner\*in E

Richtig, aber Zukunftsfähigkeit definiert sich ja darüber, in neue Geschäftsfelder auch vorzustößen, weil sich der Markt ja draußen ändert. Es gibt ja dieses schöne Zitat, das wollte ich jetzt vielleicht zum Schluss nochmal zeigen

00\*06\*16 Interviewer

Mhm, bitte.

00\*06\*51 Interviewer

Ja, das passt aber vollkommen.

00\*06\*59 Interviewer

Übersteigen die Einflüsse von außen, die Änderungen, die man im Unternehmen drinnen macht, dann kommt man in die Gefahren Zone.

00\*07\*11 Interviewpartner\*in E

Genau. Also Beispiel\* Du bist ein Automobilkonzern Magna oder so. Du baust immer noch erfolgreich, auch im Jahr 2021 irgendwelche Dinge für Verbrennungsmotoren usw., aber draußen ändert sich die Welt schon. Es ist zwar noch nicht so, dass du keinen Umsatz mehr machst, Du hast sogar immer noch Wachstum. Aber dadurch, dass sich die Welt so stark in autonomes Fahren und Elektromobilität verwandelt wirst du vielleicht in 3 Jahren vom Markt verschwinden.

00\*07\*48 Interviewpartner\*in E

Und deine Zukunftsfähigkeit definiert sich darüber, dass du es in den letzten Jahren geschafft hast, signifikante Teile deines Umsatzes mit neuen Produkten und Services zu generieren.

00\*07\*59 Interviewer

Mhm ja, Magna macht das ja auch zum Beispiel mit dem Auto für Fiskar, oder?

00\*08\*04 Interviewpartner\*in E

Genau und die bauen dann neue Produkte und Services und zeigen damit, dass sie zukunftsfähig sind, weil sie große Teile ihres Umsatzes mit neuen Produkten und Services machen und deswegen können Sie es in Zukunft wahrscheinlich, auch wenn sich der Markt draußen noch schneller ändern wird, haben sie es ja in den letzten 3 Jahren bewiesen. Insofern ist dein Modell der Zukunftsfähigkeit total hinfällig, das Unternehmen selber zu fragen bist du fit? In deiner Führung? Bist du fit in deiner Organisation? Bist du fit in den Prozessen?

Entweder man muss sagen, das Unternehmensumfeld muss das bewerten und dann muss man auch wirklich auf die Erfolgs Kennzahlen schauen, die das Unternehmen in den letzten Jahren geschaffen hat. Und das ist dann vielleicht viel einfacher, und das ist vielleicht auch eine vorgeschaltete Befragung, dass du sagst, erstmal kucken wir mal, wie deine Markterfolgswahlen sind, also wieviel Umsatz hast du in den letzten Jahren wirklich aus neuen Dingen erwirtschaftet?

00\*09\*03 Interviewpartner\*in E

Und wenn die schlecht sind, dann machen wir mal deinen Check. Und dann kann man sagen, dass liegt an deinen Prozessen, an deiner Organisation oder an deinen Talenten oder an deinem Netzwerk, etc.!

00\*09\*13 Interviewer

Ach so ja.

00\*09\*14 Interviewpartner\*in E

Also erstmal musst du feststellen, dass der Patient wirklich krank ist, dann gehst du in die Diagnose rein, aber du musst ja erstmal gucken, was für Symptome hat er?

00\*09\*26 Interviewpartner\*in E

Symptome bei einem Unternehmen ist z.B. es macht wenig Ertrag. Gibt es als Symptom also wenig Profit? Oder der Umsatz entwickelt sich nicht mehr stabil, oder die Börse sagt irgendwie, die Aktie ist nicht mehr attraktiv oder so. Das sind so Symptome oder sie kriegen keine coolen Mitarbeiter oder Talente.

00\*09\*50 Interviewpartner\*in E

So Symptome also erstmal checken! Wie ist das Unternehmen, was für Symptome hat es eigentlich im Markt? Also wie perform es am Markt?

00\*09\*59 Interviewer

Quasi in 2 Stufen, ja.

00\*09\*59 Interviewpartner\*in E

Und dann zu gucken, wenn es krank ist, dann den Check machen.

00\*10\*03 Interviewer

Super ja.

00\*10\*04 Interviewpartner\*in E

Ich muss weiter.

00\*10\*09 Interviewpartner\*in E

Melde dich jederzeit!

00\*10\*12 Interviewer

Jo Ciao alles Gute.

**Interview Transkript – Interviewpartner\*in F**

00\*00\*04 Interviewer

Interviewpartner D am 26.11.2021.

00\*03\*58 Interviewer

Hallo, guten Tag.

00\*04\*01 Interviewpartner\*in F

Entschuldige für die kurze Verspätung, ich komme gerade aus einem Personalgespräch das auch ein bisschen anstrengend war.

00\*04\*07 Interviewer

Ach, das macht gar nichts, das hat gepasst. Ein paar Minuten sind immer drin.

00\*04\*14 Interviewer

Ja, freut mich dich kennenzulernen.

00\*04\*18 Interviewpartner\*in F

Ja, dito gern.

00\*04\*19 Interviewer

Und danke jedenfalls im Voraus schon, dass du dir die Zeit nimmst.

00\*04\*27 Interviewpartner\*in F

Ich habe die Unterlagen gestern mal kurz angeguckt.

00\*04\*31 Interviewpartner\*in F

Ich bin aber jetzt gar nicht dazu gekommen, mich weiter tief reinzudenken. Muss man halt so ein bisschen ad hoc machen. Das Thema Future Readiness beschäftigt mich ja schon seit einer ganzen Weile hab selber dazu Master arbeiten betreut, eine die aktuell relativ lange dann auch bei uns noch gearbeitet hat als Festangestellte bei KPMG.

00\*04\*50 Interviewpartner\*in F

Und ich habe dir ein paar Unterlagen geschickt, so Paper und Sachen, die so ein bisschen in die Richtung gehen.

00\*04\*58 Interviewpartner\*in F

Der Rene Rohrbeck hat es ja damals gemacht. Im Rahmen seiner Dissertation und dann auch später in einer Longitudinal Study nochmal aufgegriffen und benutzt dieses „Future Preparedness“ als Konstrukt.

00\*05\*11 Interviewpartner\*in F

Und Future Readiness ist eigentlich entstanden bei uns, denn ich wollte immer schon was dazu machen, zu diesem „Future Preparedness“. Weil ich finde, dass die Foresight durchaus noch Luft nach oben hat ja, den eigenen Wert Beitrag darzustellen, ja, und das gehört zur Professionalisierung der Disziplin halt eben mit auch dazu. Und ich bin ja in einzelnen Journals auch aktiv und deshalb, das gestalte ich da auch, als Punkt auf die Agenda zu bringen ist mehr sehr wichtig.

00\*05\*44 Interviewpartner\*in F

Und es hat sich damals die Gelegenheit geboten, 2018 mit KPMG im Vorstand einen Call gehabt und da haben wir überlegt, ob Sie wollen, noch eine große Studie haben. Ein großes Studien Format in Deutschland was wiederkehrend ist und ich habe konzeptionell dann diesen Future Readiness Index entwickelt. So recherchiert welche Indizes gibt es ja, wie wird das Objektiviert? Und es ist eine Befragung und wir arbeiten mit Kater Emni zusammen.

00\*06\*12 Interviewer

Ja, genau.

00\*06\*14 Interviewpartner\*in F

Das sind 600 Unternehmen pro Jahr, ne und aus diesem Future Readiness Thema habe ich natürlich mit den Daten dann auch mit einem Doktoranden weitergearbeitet.

00\*06\*22 Interviewpartner\*in F

Und dann haben wir dieses Paper gemacht, ja, rundum Future Readiness und die Logik dahinter, wie dieses Assessment aufgebaut ist, was in den Index auch gehört. Das habe ich halt einfach entwickelt nach dem Zwiebel Modell.

00\*06\*38 Interviewpartner\*in F

Es gibt ja verschiedene Umfelder, also ich habe dieses Oxford Modell ne, ich habe den Akteur in der Mitte, das sind die Prozesse wie agil bin ich, wie sind die Entscheidungsstrukturen usw. Nächste Scheibe ist dann das Branchen Umfeld, das sind eigentlich Trends, wie was passiert da und dann das lokale Umfeld. Und aus diesen 3 Umfeldern und dieser Systematik und Struktur dann das Assessment entwickelt mit 100 Fragen.

00\*06\*58 Interviewpartner\*in F

Um, so ein Stück weit Future Readiness zu bewerten. Das Assessment ist gekoppelt an die Befragung. Das heißt, wir können immer diese 600 Datensätze da reinspielen, als Benchmark Daten, also das Unternehmen sich dann, wenn sie das Assessment machen, auch verorten können.

00\*07\*14 Interviewer

Genau das habe ich damals auch probiert im Rahmen meiner Recherchen.

00\*07\*19 Interviewpartner\*in F

Das ist als Free Version, als Einzelplatzversion kann man sich komplett durchklicken bekommt, am Ende nicht diesen. Also wir haben ja eine bezahlte Leistung da auch ja also, dass mehrere Personen aus der Organisation das machen können und dass das System das automatisch analysiert und auswertet und dass ich einen Echtzeit Report auf Knopfdruck habe und sowas, das geht aber erst, natürlich ist eine Bezahlschranke. Auf der anderen Seite ist es auch so, KPMG als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterliegen

## Anhang 2: Transkripte der Expert\*innen-Interviews

---

bestimmten Gesetzen. Ja, wir müssen vorher sicherstellen, dass die Leistung, die wir erbringen, die Beratungsleistung, die dürfen wir natürlich nur für einen nicht Audit Mandanten erbringen.

00\*08\*00 Interviewer

Ah, ist klar.

00\*08\*00 Interviewpartner\*in F

Ja wenn KPMG die Allianz prüft, ja, dürfen wir die nicht beraten oder für die Werben, weil wir für die ja den Jahresabschluss machen.

00\*08\*10 Interviewer

Ja ist klar.

00\*08\*11 Interviewpartner\*in F

Das heißt dann könnte ja sonst jemand auf die Plattformen gehen, macht das Assessment und bekommt dann schon Handlungsempfehlungen und dann ist das per Gesetz ja verboten, dann haben wir echt ein Problem als Wirtschaftsprüfer.

00\*08\*24 Interviewpartner\*in F

Und deshalb gibt es halt mehr oder weniger, wenn man das als Einzel-User durchmacht, sofort auf der Plattform die Ergebniszusammenfassung, aber einen viel mächtigeren Report mit Analysen und so gibt es erst wenn jemand auf „Bestellen“ gedrückt hat, im Hintergrund gibt es 48 Stunden lang eine Client Acceptance Prüfung.

00\*08\*48 Interviewpartner\*in F

Ob wir mit dem Kunden Geschäft machen dürfen oder nicht? Und wenn das ein Audit Mandant ist, dann muss das abgelehnt werden, dann dürfen wir die nicht beraten.

00\*08\*54 Interviewpartner\*in F

Und das ist eine Eigenheit der Wirtschaftsprüfer.

00\*08\*56 Interviewpartner\*in F

Das ist halt einfach so, das ist der Workflow auf der Plattform.

00\*08\*59 Interviewer

Sehr spannend eigentlich, also man kommt ja quasi, wenn man es nur probiert, ja nicht in den zweiten Schritt, wenn man nicht bezahlt, oder?

00\*09\*08 Interviewpartner\*in F

Nun ja, das Assessment ist dasselbe, die Fragen sind dasselbe. Ich kann es halt mit beliebig vielen Leuten in der Organisation durchführen, und ich bekomme halt eine Detail Auswertung, Gruppen Vergleiche, alles ja einen viel mächtigeren Report, der mir dann auch mehr bringt, ne, wenn ich damit in der Organisation auch arbeiten will. Weil klar, es gibt immer Leute. Also ich habe bei der DKB mit dem Foresight Manager gesprochen und der hat gesagt ja ein super geiles Assessment wir haben uns das angeguckt, dann haben wir unser eigenes gebaut.

00\*09\*32 Interviewpartner\*in F

Ja, das sagt er mir auch so. Also wird es immer Leute geben, die sich das Knowhow halt einfach rausziehen, ja. ich bin in der Plattform Entwicklung jetzt seit 6 Jahren und wir haben alles ausprobiert, ja, machen wir eine Demo, müssen die Kunden sich registrieren? Mit welchen Sachen also? Wir haben alles ausprobiert und im Endeffekt sind wir dann dazu übergegangen, haben gesagt, wir stellen alles online. Dann kommt ein Student, registriert sich und zieht dann auch für die Firma diese Fragen ab und ja die IP, die wir haben aufgebaut haben über die Jahre. Es sind hundert Assessments, das sind knapp 20000 Fragen.

00\*10\*12 Interviewer

Genau also, die Datengrundlage ist irre und deswegen bin ich ja auch gut nervös, dass wir, dass das gerade durchsprechen, was ich so recherchiert hab.

00\*10\*21 Interviewpartner\*in F

Ja, zeig doch mal.

00\*10\*22 Interviewer

Bei uns am Campus war es so, meine Professoren wussten nicht wirklich was zur Zukunftsfähigkeit, oder eher wenig.

00\*10\*28 Interviewer

Die haben gedacht, okay, schreiben wir eine Masterarbeit aus und wir schauen uns das mal gemeinsam an und dass ich dann so viel dazu finde, ist ja schon verwunderlich eigentlich. Also das hätten wir alle nicht erwartet, dass es schon so viel gibt. Da sind wir in Österreich noch ein bisschen im Blindflug unterwegs.

00\*10\*45 Interviewpartner\*in F

Es gab sogar so eine Beratung. Die haben angefangen, alle zu verklagen, allen so Post vom Anwalt zu schicken, weil sie meinen, sie wären die Einzigen, die das erfunden haben. Die haben sich das schützen lassen.

00\*10\*59 Interviewpartner\*in F

Sie haben sich den Begriff Jahre, nachdem wir das entwickelt hatten, ja 2 Jahre später kamen sie auf die Idee hey, das ist ja total cool so ein Future Readiness Check. Sie haben sich das schützen lassen und wir haben vorher, als wir den Future Readiness Index entwickelt haben, haben wir eigentlich die Rechtsabteilung gefragt, die haben das bewertet, ob das ein schützensfähiger Begriff ist. Die haben gesagt nein, vom deutschen Patentamt würden wir damit, das würden wir nicht erreichen, weil es ein Check ist.

00\*11\*31 Interviewpartner\*in F

Ich check mal was und das ist wie ein Prozess und das ist halt nicht schützenswürdig. So und dann kam irgendwann die Post vom Anwalt von irgendeiner Beratung, die gesagt haben, sie hätten jetzt einen Future Readiness Check und sie haben das beim Europäischen Patentamt angemeldet. Und das wäre eine Abmahnung und wir dürfen das alles nicht mehr benutzen.

00\*11\*49 Interviewpartner\*in F

Aber das war halt der Future, ich glaub Future Check oder ich weiß es nicht. Aber das hatte ein ziemliches Geschmäckle, ja so nach dem Motto, oh, da haben wir Leute was erfunden, was nicht geschützt ist, wir probieren es mal und dann schicken wir Briefe irgendwie raus.

00\*12\*02 Interviewpartner\*in F

Ich weiß nicht, ob die jetzt den Rene Rohrbeck auch irgendwie abgemahnt haben oder irgendwas, ich fand es ziemlich lächerlich, ja.

00\*12\*07 Interviewer

Aber er geht jetzt rein um den Namen, nicht um den Check?

00\*12\*09 Interviewpartner\*in F

Ja, dreimal darfst du raten ja, wenn du dir die Inhalte anguckst, ja dann findest du ziemlich viel.

00\*12\*17 Interviewpartner\*in F

Also das, was sie schreiben und machen, also keine Ahnung, da hat sich einer hingesezt, hat sich das erstmal kopiert?

00\*12\*23 Interviewer

Ja leider.

00\*12\*26 Interviewer

Deswegen gehe ich jetzt stark davon aus, dass wir sehr viele Überlappungen oder Gleiches haben, natürlich.

00\*12\*31 Interviewpartner\*in F

Also benutzt bloß nicht den Begriff Future Readiness Check.

00\*12\*34 Interviewer

Nee, habe ich nicht.

00\*12\*36 Interviewpartner\*in F

Dann bekommst du eine Abmahnung und Post vom Anwalt.

00\*12\*39 Interviewer

Ja, das hätte ich schon alleine wegen dir nicht gemacht. Wenn der Name bei euch existiert, warum sollte ich den nehmen?

00\*12\*41 Interviewpartner\*in F

Ja, ich bin Forscher, ja im Herzen. Ja, ich find mein, mein Antrieb ist, ob das Ding jetzt Future Readiness Check, Future Preparedness, Future Fitness oder was auch immer heißt ja, ich will das sich die Disziplin entwickelt und das ist total, ich finde es Banane, ja, das ist, ich verbiete dir du darfst das jetzt nicht mehr so nennen und das stört den Diskurs und alles, ja es ist lächerlich.

00\*13\*14 Interviewpartner\*in F

Also da gibts irgendwie so eine kleine Beratung, irgendwo weiß ich Schweiz oder irgendwas, ich weiß nicht habe ich mich auch nicht mehr drum gekümmert, hab der Rechtsabteilung gesagt die sollen sich darum kümmern.

00\*13\*35 Interviewer

Ich bin ja quasi im Herzen auch Forscher und mach bei Siemens was ähnliches zum Glück, mache sehr viel innovatives Zeug und darf die neuesten Technologien testen und ich würde jetzt mal vorschlagen wir starten so dass ich mal den Inhaltsteil meiner Masterarbeit durchbekomme, also quasi die statischen Fragen unter Anführungszeichen und dann ja und dann gibt es ein freies Feedback, wo du mich quasi nochmal challengen darfst.

00\*14\*02 Interviewer

Gut, ich teile kurz den Screen.

00\*14\*26 Interviewer

Ok, so jetzt nur kurz zur Erklärung die erste Frage, also ich mach jetzt dann die Excel auf, die man da sieht, also quasi das ist mein Fragenkatalog, den ich mir zusammengestellt habe.

00\*14\*43 Interviewer

Die Frage war ja von meiner Masterarbeit, ob man eben unter Berücksichtigung der gängigen Verfahren, die es gibt, verschiedene Einflussgrößen, die man identifizieren kann, also ob ich eine eigene Methode die Zukunftsfähigkeit zu bewerten entwickeln kann. Die Frage ist aber entstanden, bevor ich überhaupt gewusst habe, wer schon aller was macht in diesem Bereich also, das ist ein bisschen veraltet.

00\*15\*06 Interviewer

Und grundsätzlich hatte ich eben über den ganzen Sommer beziehungsweise auch in Kroatien recherchiert. Was gibt es an klassischen Unternehmens Bewertungsverfahren, was gibt es zur Zukunftsfähigkeit? Eben deinen Zukunftsfähigkeit Index ,dann noch ein 5 Säulen Modell habe ich gefunden.

00\*15\*21 Interviewpartner\*in F

Da muss ich mal einhaken, weil diese klassischen Unternehmens Bewertungsverfahren, also ich habe dann irgendwann auch bei KPMG mehr Kontakt mit Leuten gehabt, die auch so Restrukturierung machen.

00\*15\*32 Interviewpartner\*in F

Und die analysieren natürlich auch eine Organisation in so einem Restrukturierungs-Projekt und sagen, die nennen das dann Future Viability.

00\*15\*40 Interviewer

Future Viability. Ok.

00\*15\*41 Interviewpartner\*in F

Future Viability ja.

00\*15\*46 Interviewpartner\*in F

Und die versuchen das auch zu quantifizieren und in so einem Check rauszufinden ok, wo hakt es denn eigentlich? Wie müssen wir priorisieren, und wie können wir restrukturieren, und das ist eine ganz andere Perspektive.

00\*15\*58 Interviewpartner\*in F

Die nehmen das auch häufig in der Consulting Praxis. Das kannst du auch mal recherchieren. Das sind dann so Corporate Health Checks.

00\*16\*05 Interviewpartner\*in F

So in Anlehnung an Gesundheit, wie gesund ist ein Unternehmen? Viability und Health.

00\*16\*09 Interviewer

Ja, genau. Da hatte ich auch was dazu gefunden, aber da geht es ja eher eigentlich um die finanziellen Aspekte.

00\*16\*16 Interviewpartner\*in F

Ne auch Prozesse auch, je nachdem, was du für eine Systematik findest, ziemlich umfangreich. Wenn du in deiner Masterarbeit ja im Theorieteil auch unterschiedliche Richtungen, ne Streams gucken, dann hast du wahrscheinlich hier im Kern die Forschung von mir und Rene Rohrbeck, die sich im Kern damit auseinandersetzen. Dann hast du aus der Perspektive Unternehmensbewertung und Restrukturierung, da hast du dann Viability Konzept, Health Checks und so weiter.

00\*16\*40 Interviewpartner\*in F

Dann, ich überleg gerade, ich hatte glaub ich noch was geschickt? Es gibt noch eine dritte Perspektive, glaube ich, die man da einnehmen kann.

00\*16\*50 Interviewer

Ich merk schon wieder, dass ich nicht alles erschlagen konnte in meiner Theorien Recherche, aber das kann man noch nachträglich machen und ja, die Quintessenz aus der ganzen Theorie bei mir war halt noch einen eigenen Ansatz zu entwickeln, wie man Zukunftsfähigkeit dann bewerten kann anhand der Faktoren, die identifiziert hatte.

00\*17\*09 Interviewpartner\*in F

Im Rahmen der Arbeit stellt sich ja direkt die Frage, wenn es schon zwei Modelle gibt, ja, die ähnlich sind was differenziert dich ja, oder?

00\*17\*18 Interviewpartner\*in F

Sollen Unternehmen, zukünftig alle drei machen oder sind die komplementär oder ersetzen die sich oder so?

00\*17\*26 Interviewpartner\*in F

Das ist eben auch eine spannende Frage.

00\*17\*27 Interviewer

Genau, dem will ich nachher noch ein eigenes Kapitel widmen.

00\*17\*31 Interviewer

Beziehungsweise ja ich, ich hätte dann versucht, die Faktoren aus verschiedensten Ansätzen zusammenzuziehen und probiert irgendwie so die Vollständigkeit zu erhöhen.

00\*17\*39 Interviewer

Aber ich bin mir nicht mehr sicher, ob es vollständiger sein kann als was anderes.

00\*17\*46 Interviewpartner\*in F

Also ich habe vor einiger Zeit auch so für Private Equity Unternehmen gearbeitet, ne. Die hatten dann so ein Portfolio von Unternehmen, ja in die sie investiert haben und teilweise restrukturiert und so eine. Und da, ich meine, wenn man da mit den Managern spricht, die sagen ja die kriegen monatlich ihren Analysten Report und sehen wie die Unternehmen sich entwickeln, das ist aber alles rückwärtsgewandt.

00\*18\*09 Interviewpartner\*in F

Und die haben gesagt, wenn sie einen Wunsch frei hätten, dann würden sie sich für die Business Praxis wünschen, dass sie in ähnlicher Art und Weise, wie sie diese rückwärtsgewandten KPIs haben, auch eine Forward orientierte KPI haben, zum Beispiel Zukunftsfähigkeit oder was auch immer und das in ihren Dashboards miteinbeziehen, das wäre total spannend.

00\*18\*27 Interviewpartner\*in F

Also das ist auch noch eine ganz andere Richtung. Einfach nur mal so ein Statement aus dem Projekt.

00\*18\*32 Interviewer

Mhm hundertprozentig, also das wurde mir auch so schon gesagt von Division Leitung etc. pp.

00\*18\*39 Interviewer

Genau ja, die Quintessenz von meinen Recherchen war dann quasi, dass ich verschiedenste Faktoren identifiziert habe und diese dann in 7 Kategorien eingeteilt habe, also ähnlich wie das 7 S Modell von Mc Kinsey.

00\*18\*56 Interviewer

Ich habe halt die Faktoren in Kategorien geschmissen, also Organisation, Prozesse, Technologie, Netzwerke, Belegschaft, Führung, Kultur und Werte. Und das wäre eigentlich schon die erste Frage.

00\*19\*10 Interviewer (**FRAGE 1 aus dem Fragenkatalog**)

Also ich würde sagen, wir machen das mal relativ starr durch, unter Anführungszeichen, damit wir dann noch ein bisschen Zeit haben auf das Ganze näher einzugehen, in weiterer Folge. Also die erste Frage ist eben, wie würdest du die Wichtigkeit dieser Kategorien bewerten. Also ist es wichtig für Unternehmen, die unternehmerische Zukunftsfähigkeit wichtig ja, dass die Organisation passt, dass Prozesse passen oder es ist nur mittel wichtig. Oder ist es eher untergeordnet? Also hat es nicht so einen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit? Bezüglich der 7 Kategorien da.

00\*19\*50 Interviewpartner\*in F

Wenn es um das Thema Foresight geht, ja und wie muss sich ein Unternehmen zukunftsfähig aufstellen? Ja, es gibt eigentlich immer 3 Ebenen, die wichtig sind\* Bewusstsein, Kompetenzen und Organisationen. Bewusstsein ist überhaupt das Verständnis Zukunft gestalten zu können und sich damit auseinanderzusetzen und der Mut auch was verändern zu wollen? Ja, die Sensibilität gegenüber Veränderungen im Unternehmensumfeld etc. Das ist das Bewusstsein.

00\*20\*20 Interviewpartner\*in F

Dann Kompetenzen, ja, Zukunft ist eben auch Handwerk und wir haben über 40 verschiedene Methoden der Vorausschau, der Zukunftsplanung. Wie stelle ich mich auf? Wie stelle ich mich auf Disruption ein?

00\*20\*31 Interviewpartner\*in F

Auf Überraschungen? Wie plane ich mit wahrscheinlichen Dingen. Also diese Planungs-Professionalität, mit über 40 Instrumenten und die im richtigen Kontext anzuwenden, ist ein weiterer Punkt. Und der dritte Punkt ist dann die Organisation, ja also es funktioniert ja nur, wenn es kontinuierlich gemacht wird und in der DNA des Unternehmens verankert wird. Auch das Planen mit Szenarien etc.

00\*20\*55 Interviewpartner\*in F

Und Zukunftszirkel, Verantwortlichkeiten etc. Und unter Kompetenzen würde ich auch Training sehen, ja und die Weiterentwicklung der Skills.

00\*21\*06 Interviewpartner\*in F

Das wäre für mich so der große Dreiklang, wenn du mich fragst, jetzt Foresight zu professionalisieren und Unternehmen zukunftsrobust aufzustellen.

00\*21\*13 Interviewpartner\*in F

An welchen 3 hebeln muss ich ansetzen. Von der Organisation.

00\*21\*17 Interviewer

Okay. Weil von dem du gesprochen hast, das schlagen quasi auch die Faktoren dann nieder wieder mit zum Beispiel Weiterentwicklung der Mitarbeiter etc. pp. Also das ist Qualifikation der Mitarbeiterinnen, dann kann ich mich wandeln und entwickeln.

00\*21\*39 Interviewer

Okay also dann versteh ich schon und nur sind halt meine Kategorien nicht hundertprozentig diese drei.

00\*21\*44 Interviewpartner\*in F

Ja, du hast die Organisation und Prozesse, das ist so dieser dritte Teil, den ich meinte.

00\*21\*52 Interviewpartner\*in F

Ja, Netzwerke fällt auch unter Organisationen, dann hast du Belegschaft und Führung, Kultur und Werte ist so dieses Bewusstsein. Belegschaft ist mehr das Thema Kompetenzen, Belegschaft und Führung.

00\*22\*08 Interviewpartner\*in F

Wo du jetzt halt dann nur einen hättest, wenn ich auf diese Liste gucke, ne Kultur und Werte wäre dann das Bewusstsein. Ja da könnten wir nochmal überlegen, weil du hast jetzt nach meinem Dreiklang hast du sehr viel. In dem unter Skills, Kompetenzen ja Handwerk, ne und Organisation und wenig Mindset.

00\*22\*28 Interviewpartner\*in F

Kultur und Werte hast du. Aber so dieses grundsätzliche Mindset, Sensibilität gegenüber Veränderungen, Veränderungsmut diese Dinge, das könnte man vielleicht sogar noch mit einer zusätzlichen Kategorie abdecken

00\*22\*42 Interviewer

Mhm ok, ich verstehe dich. Ich glaub ich habe das in den Faktoren wo drinnen, aber dann ist es zu untergeordnet quasi.

00\*22\*50 Interviewpartner\*in F

Ja, ich meine, du hast Risiko, ja, ich meine, das ist so total interessant. Es gibt Forscher, die sagen oder belegen, dass die Einstellung von uns Menschen gegenüber der Zeit und unsere Zeit Präferenz, dass das wie ein Persönlichkeitsmerkmal ist. Ja, es gibt Visionäre, Nostalgiker, Gegenwarts-Menschen, ne Time

Perspektive auch ja. Es gibt Optimisten, Pessimisten. Gute Psychologen sagen das ändert sich auch ein Stück weit über den Lebenszyklus.

00\*23\*19 Interviewpartner\*in F

Aber so dieses große neue Forschungsfeld aktuell im Bereich der Foresight ist, der Mensch. Cognitive Biases ja. Das heißt also bei den ganzen Delphi und Zukunftsstudien, wo Befragungen sind, wo man immer früher gesagt hat, ich befrag einen Experten und wieso ist der ein Experte, ja ? Da geht man mehr dazu über und sagt na ja, das reicht nicht mehr nur sicherzustellen, dass ich den Experten gefragt habe, ich muss auch noch wissen was ist das für eine Persönlichkeit?

00\*23\*49 Interviewpartner\*in F

Ist das ein Optimist, ist das einer, der denkt, das Schicksal bestimmt das Leben oder ist das einer, der denkt, er hat das Schicksal selber in der Hand? Er kann gestalten. Diese Persönlichkeits-Analyse ist unheimlich wichtig, um das aus einem ganz anderen Kontext nochmal bewerten zu können.

00\*24\*07 Interviewer

Weil die Generationen auch eine Rolle spielen, oder? Ob es jetzt ein Babyboomer war oder Generation Z oder so wie Millennials.

00\*24\*19 Interviewer (**Frage 1.1**)

Du hast jetzt quasi von 3 Schichten gesprochen, dass wir eigentlich schon die nächste Sub Frage. Werden, die dann gleich gewichtet oder gleich gerated, also ist das gleich viel wert, wenn wir jetzt zum Beispiel, ich habe jetzt meine 7 Kategorien aber.

00\*24\*31 Interviewpartner\*in F

Ja, ich würde sagen pauschal ja, weil, also meine Erfahrung ist bei Maturity Modellen und so mit der Gewichtung kann man natürlich ein bisschen was machen.

00\*24\*42 Interviewpartner\*in F

Was bringt es mir, wenn ich die Methoden kenne aber in der Organisation der Mindset nicht da ist.

00\*24\*53 Interviewpartner\*in F

Wenn ich die Methoden kenne und alle wollen, aber es wird nicht gemacht, ja, weil es nicht systematisiert ist, in Responsibilities et cetera.

00\*25\*00 Interviewpartner\*in F

Also ich glaube, dieses Modell lebt gerade davon, dass ein Unternehmen wirklich eine sehr gute Balance hat. Aus allen diesen Bereichen.

00\*25\*09 Interviewer

Mhm okay, das beantwortet die Frage perfekt.

00\*25\*15 Interviewer

Des passt super. Jetzt kommt wahrscheinlich die, ich würde sagen die aufwendigere Frage von dem ganzen Fragenset. So viel Fragen sind es ja nicht. Das wir mal kurz mal über die Faktoren sprechen, die sich in den Kategorien befinden.

00\*25\*32 Interviewer (**Frage 2**)

Prinzipiell geht es darum, ich habe ja 7 Kategorien aufgestellt, diese entspringen natürlich meiner persönlichen Meinung, weil ich die Faktoren identifiziert habe und die in Kategorien gestopft habe. Ich habe 32 Faktoren in 7 Kategorien ist das jetzt von deiner Warte aus zu viel?

00\*25\*54 Interviewpartner\*in F

Bei Reifegrad Assessments gibt es kein "Zuviel", ja außer, dass nachher die Teilnehmer genervt sind, die auszufüllen, aber das wichtige ist halt, es muss konsistent sein. Eine gewisse Vollständigkeit haben von

der Systematik her. Es sollten möglichst keine Redundanzen drin sein. Ja, und wir haben Supply Chain Maturity Assessments das sind 500 Items.

00\*26\*22 Interviewpartner\*in F

Die füllt aber auch nicht einer alleine aus, sondern wird der Fragebogen aufgeteilt, ne. Aber die komplett Perspektive ist nachher 500 beantwortete Fragen ja. Und du könntest ja auch 500 Items machen ja und sagst halt, das ist so breit, das Assessment, danach hat aber die Organisation so viele Insights, aber das füllt nicht einer alleine aus, sondern das sind 5 verschiedene Bereiche, wo jeweils einer das ausfüllt. Das ist halt ein ganz anderer Ansatz.

00\*26\*50 Interviewer

Okay, das heißt es ist immer relativ gesehen, ob ich jetzt sage ich, das ist zu viel oder zu wenig. Das kommt immer drauf an, vor allem je mehr ich habe, desto mehr Zielgruppen, desto mehr Personen werde ich in dem Unternehmen ansprechen müssen, oder?

00\*27\*02 Interviewpartner\*in F

Genau, die halt den Reifegrad da auch beurteilen können, sagen wir auf einer Skala von 1 - , 10 ja, wie fortschrittlich wird dieses Thema gehandhabt? Frag 10 Manager in Unternehmen wie der Digitalisierungsgrad ist und du bekommst 10 Antworten ja.

00\*27\*20 Interviewpartner\*in F

Und deshalb leben eigentlich diese Assessments, diese Zukunftsfähigkeit Messungen und so davon, dass nicht einer alleine das ausfüllt, sondern dass verschiedene Leute in der Organisation das ausfüllen. Man dann eine aggregierte Sicht hat.

00\*27\*33 Interviewpartner\*in F

Und dann hast du Varianzen ja und dann kannst du sagen, bei der Organisation sind sich alle sehr einig ja, das ist ein guter Indikator.

00\*27\*40 Interviewpartner\*in F

Bei den Prozessen gehen die Meinungen auseinander, da gibt es auch Ausreißer Meinungen, da habe ich eine sehr breite Streuung, vielleicht ja. Und das ist dann auch eine zusätzliche Information, wo man in den Dialog gehen muss und gucken muss, wieso beurteilen die das eigentlich aus unterschiedlichen Perspektiven?

00\*27\*56 Interviewer (**Frage 3.1**)

Jetzt gibt es zum Beispiel bei mir die Kategorie Organisation. Haben wir vorhin gesprochen, ist natürlich wichtig. Ich habe da jetzt 6 Faktoren rein diskutiert unter Führungszeichen, die ich entdeckt habe. Sprich, das ist jetzt einmal die, dass ich mich als Organisation wandeln und entwickeln muss.

00\*28\*11 Interviewer

Dann habe ich noch rausgefunden, dezentrale und flache Konzernstrukturen sind natürlich einfacher zu handeln und dadurch werde ich in der Zukunft auch oder eher flexibler sein was passiert in der Zukunft. Oder auch auf Probleme besser eingehen können. Natürlich will ich als Organisation schnell lernen können und mich eben verändern können. Und dann habe ich natürlich auch die Organisation, die muss sich auch am Kunden orientieren, und wir wollen rasche Entscheidungen finden. Und natürlich spielt der finanzielle Faktor eine Rolle, diese 6 Faktoren hätte ich jetzt in Organisation reingestopft. Die Frage ist jetzt würdest du sagen, das repräsentiert die Kategorie Organisation in einem adäquaten Level oder ist irgendetwas sinnlos unter Führungszeichen oder könnte man was vereinen?

00\*28\*58 Interviewpartner\*in F

Kann ich so gar nicht beurteilen, weil ich dein Modell in Gänze nicht kenne. Ich weiß nicht, wie du verteilt hast, wenn ich jetzt gucke. Spontan fällt mir natürlich ein Entscheidungsstrukturen, wie schnell werden Entscheidungen getroffen. Sowas kann aber auch unter Prozesse noch kommen.

00\*29\*15 Interviewpartner\*in F

Das ganze Thema Agilität, Resilienz das kann aber auch später noch kommen. Ich kann ja nur jetzt sag ich mal über alle Cluster gesprochen, mal ein bisschen Brainstormen und du guckst, ob du das irgendwo drin hast. Ja?

00\*29\*29 Interviewer

Wir können das so machen.

00\*29\*31 Interviewpartner\*in F

So Fehlerkultur, ist zum Beispiel auch wie geht ein Unternehmen mit Fehlern um. Lebenslanges Lernen, wie werden verschiedene Generationen eingebunden?

00\*29\*47 Interviewer

Ja, Fehler Kultur, ist ein großes Wort, das stimmt, das fehlt aber eigentlich bei mir. Also natürlich Lernen gehört immer dazu, aber im Endeffekt. Vielleicht würde es auch eben auch unter schnelles Organisationales lernen reinfallen auch also.

00\*30\*02 Interviewpartner\*in F

Dann auch Methoden. Ne also das was wir hatten, ja Methoden der Vorausschau, auch mit Szenarien zu arbeiten, ne?

00\*30\*12 Interviewer

Wird es dann unter Trend Sensibilität bzw. Sensitivität fallen, sprich ich muss auch vorausschauen, wie sich Trends verändern und wie sich Generationen verändern.

00\*30\*24 Interviewpartner\*in F

Ja Trend Management ist ja eine dieser über 40 Methoden, ne.

00\*30\*29 Interviewpartner\*in F

Also du hast ja von Zukunfts-Werkstätten über Prognose Märkte, Roadmapping, Forecasting, Delphi Technik, Szenarien. Es gibt ja über 40 Foresight Methoden.

00\*30\*45 Interviewpartner\*in F

Und das Unternehmen kennt hier die Klaviatur oder muss die Klaviatur dieser Methoden kennen und je mehr und je besser ich diese Methoden natürlich kenne und einsetzen kann, desto belastbarer sind meine Entscheidungen auch. Als wenn ich immer aus dem Bauch heraus entscheiden.

00\*31\*04 Interviewpartner\*in F

Ja, also Planungsprozess ist sehr wichtig, ne?

00\*31\*11 Interviewpartner\*in F

Und auch wie oft Dinge hinterfragt werden, ne also angepasst werden, dass nichts in Stein gemeißelt ist und so.

00\*31\*21 Interviewer

Ach so, das ist quasi die, immer laufende Weiterentwicklung unter Führungszeichen.

00\*31\*27 Interviewpartner\*in F

Genau, also wie verkrustete Strukturen, ja also traditionelle, sehr traditionelle, Strukturen ja, wie erfindet oder reorganisiert man sich eigentlich auch ein Unternehmen, ne nicht?

00\*31\*43 Interviewpartner\*in F

Wenn ich sehe mein ganzer Markt bricht weg ja, und ich muss irgendwas tun und das Unternehmen ist so behäbig, dass da nichts umgebaut wird, dann ist es auch vorbei, ne.

00\*32\*00 Interviewpartner\*in F

Also es gibt eine Forschung von Shell, ja von 1970. Der Strategie Chef bei Shell hat mit Szenarien gearbeitet. The Living Company heißt das. Und der beschreibt im 1. Kapitel wie Shell damals an das Thema Szenarien und Zukunfts-Planung rangegangen ist.

00\*32\*24 Interviewpartner\*in F

Und der berichtet von einer unveröffentlichten Studie in den Fuß Endnoten am Ende des Buches ist das dargestellt. Und Shell hat sich gefragt wie kann es eigentlich sein, dass es Unternehmen gibt, die seit 400 Jahren existieren und andere nach einem halben Jahr von der Bildfläche verschwinden.

00\*32\*39 Interviewpartner\*in F

Und die nennen das Long Living Companies. Das wäre also noch eine neue Richtung, wo du gucken kannst, ja. Long Living Companies heißt das, ja. Was macht eigentlich so Long Living Companies aus?

00\*32\*56 Interviewer

Ja, genau. Weil die müssen, ja was richtig gemacht haben, damit sie noch immer bestehen.

00\*33\*01 Interviewpartner\*in F

Sie haben damals 50 Unternehmens Cases gemacht und die hatten 4 Sachen, ja, vier Erfolgsfaktoren, die die alle gemein hatten. Das war\*

00\*33\*12 Interviewpartner\*in F

Konservative Finanzplanung

00\*33\*16 Interviewpartner\*in F

Sensibel gegenüber Veränderungen in den Märkten.

00\*33\*22 Interviewpartner\*in D

Egal wie dezentral die waren, über die Welt verteilt, die hatten ein sehr starkes, WIR Gefühl also eine Entity.

00\*33\*27 Interviewpartner\*in F

Mhm und das Letzte war, die haben Heterogenität anstatt Konformität gefördert. Die haben von Anfang an auf Diversität, auf Vielfalt der Kultur, der Unternehmenskultur, der Menschen etc. gesetzt. Und man neigt natürlich eher dazu, auch Leute einzustellen, die ähnlich sind wie man selber ist.

00\*33\*49 Interviewpartner\*in F

Wenn man Vorstellungsgespräch macht, und da ist ein totaler Querkopf ja, der irgendwie eine ganz andere Meinung vertritt ja, den holt man sich ja weniger lieb ins Team als jemand, der genau sagt, ja genau so denke ich auch. Deshalb dieses bewusst Diversität zu fördern ist auch ein Schlüssel. Das sind die 4 Erfolgsfaktoren.

00\*34\*09 Interviewpartner\*in F

Mhm, wenn ich jetzt hier, wenn ich jetzt hier reingucke, also Sensibilität gegenüber Veränderungen muss rein, aus dieser Forschungsrichtung, da muss rein konservative Finanzplanung, also nicht zu krasser Risk Taker. Gute Balance aus Risiko und Aversion. Und dann das Thema Diversität und das Thema Unity ja, also dieses Einheitsgefühl scheint sehr stark zu sein. Diese 4 Faktoren würde ich aus dem Buch auf jeden Fall hier gucken, dass sie abgedeckt werden.

00\*34\*38 Interviewer

Mhm, das ist ein super Input, echt mega.

00\*34\*44 Interviewer

Wenn man sagt, OK zukunftsfähig kann ich jetzt derzeit nur sein oder in der jetzigen Zeit auch nur sein, wenn ich aktiv digitale Transformation treibe? Kommt es bei euch auch vor im Zukunftsfähigkeit Index, oder?

00\*35\*20 Interviewpartner\*in F

Was war die Frage?

00\*35\*22 Interviewer

Nur das, was du sagst, ob digitale Transformation und eben aktives Digitalisieren schon ein Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit ist.

00\*35\*30 Interviewpartner\*in F

Ja, Transformation, ob die jetzt digital ist oder was ja. Transformation ist, sich neu erfinden, ja.

00\*35\*39 Interviewpartner\*in F

Und das ist in Teilen eben dann auch abgedeckt, ne?

00\*35\*42 Interviewpartner\*in F

Was wir gerade eben hatten diese Sensibilität gegenüber Veränderungen und dann sich natürlich auch ein Stück weit neu erfinden können, erneuern weil das Geschäftsmodell was ich habe das mag irgendwie 5 Jahre supergut fliegen und dann geht nichts mehr und dann muss ich mich neu erfinden, nicht daran festhalten ja, und das ist eben Transformation an sich, ja in Klammern Digital da vorgenommen.

00\*36\*04 Interviewer

Also das wäre schon fast so zu spezifisch.

00\*36\*05 Interviewpartner\*in F

Digitale Transformation, also Transformation gab es immer schon, ich musste mich immer schon neu erfinden, aber jetzt durch die Digitalisierung gibt es nochmal mehr Druck und neue Geschäftsmodelle etc. ja.

00\*36\*20 Interviewer

Versteh schon, Mhm.

00\*36\*25 Interviewer

Vielleicht schränke ich mich dann schon aber zu viel mit den Kategorien ein. Weil eigentlich man merkt, irgendwie, es ist schon sehr viel Schnittmenge zwischen den Kategorien vorhanden. Teilweise sind Faktoren wieder drinnen in der Kategorie, die woanders besser reinpassen könnten.

00\*36\*42 Interviewpartner\*in F

Also man kann ja immer aus unterschiedlichen Perspektiven aus argumentieren, dass, was unter Prozesse fällt oder unter Technologie.

00\*36\*50 Interviewpartner\*in F

Ja, also müsste am Ende in deiner Arbeit halt einfach nur eine konsistente Herleitung sein, ne?

00\*36\*57 Interviewer

Wie beurteilst du dann quasi auch den Faktor Führung. Wie habt ihr das oder wie hast du das in deinen Forschungen mit reingenommen?

00\*37\*07 Interviewpartner\*in F

Weiß ich gar nicht mehr. Da müsste ich ins Assessment selber schauen. Leadership ja, ich meine Führung zum Thema Zukunft und Zukunftsfähigkeit gehört natürlich, dass man klar kommuniziert und entwickelt was die Vision, Mission, Leitbild von der Organisation ist ja.

00\*37\*24 Interviewpartner\*in F

Und das ist eine Leadership Aufgabe ja. Aber ich kann ja nur mich irgendwohin entwickeln, wenn ich weiß, da ist das Ziel, da wollen wir hin und jetzt wollen wir den Weg dahin gestalten ja, die Roadmap. Deshalb diese Langfristperspektive und dieses Visionäre. Dieses Ziele vorgibt, das ist eine Leadership Aufgabe.

00\*37\*45 Interviewer

OK.

00\*37\*49 Interviewer

Ich denke, ich muss die Frage vielleicht mal umbauen für die nächsten Interviews, weil es zu viel Lesearbeit wäre und zu viele Faktoren und direkt auf die einzugehen. Das Setting gefällt mir mehr, quasi zu sprechen, wenn ich frage, wo siehst du den kritischen Knackpunkt zum Beispiel was Zukunftsfähigkeit angeht, wenn man auf den Faktor Belegschaft denkt? Was müssen die können? Außer sich weiterentwickeln und dann quasi neue Technologien lernen?

00\*38\*17 Interviewpartner\*in F

Ja, also bei Belegschaft, ich meine, wenn du in das Thema Skills auch rein gehst, dann ist vor allem dieses kritische Reflektieren ja und auch mit vielen Informationen umgehen. Weil ich meine Trends sind inzwischen eine Comodity also du kannst bei Trendone oder bei anderen hast du Zugriff auf die Trend Datenbank auf 40000 Steckbriefe. Da geht es darum wirklich aus diesem wilden Grundrauschen was rauszufiltern.

00\*38\*43 Interviewpartner\*in F

Ja, und das auf dem Kontext oder neuen Kontext zu sehen oder Zusammenhänge darzustellen ne also dieses vernetzte Denken? Frederic Fester von 1970 ja, irgendwann total antiquiert, ist jetzt wieder ich würde sagen voll „en vauge“ auf der Agenda. Ja vernetztes Denken und kritisches Reflektieren.

00\*39\*03 Interviewer

Es ist spannend, dass ich eigentlich so über diese Faktoren noch gar nicht so drüber gestolpert und bin. Ich weiß ja, ich kenne es aus der Praxis. Wir leben das nicht, aber so sollte es sein. Aber eigentlich hätte ich dann aus meiner eigenen Erfahrung auch mehr einbringen können.

00\*39\*21 Interviewer

Netzwerke sind wahrscheinlich auch ein Thema, oder was jetzt Zukunftsfähigkeit betrifft, wie stark ich mit den Lieferanten, Investorinnen etc. verbunden bin, oder?

00\*39\*32 Interviewpartner\*in F

Weil der Slogan, den du dahinter setzen kannst, ist, Zukunft ist kein Solotrip, ja, also da sitzt nicht einer alleine zuhause und denkt sich die Zukunftsszenarien aus und plant alles ja, sondern es geht um viele verschiedene Stakeholder.

00\*39\*45 Interviewpartner\*in F

Früher hat man gerne auch bei Delphi Studien homogene Panels aus Experten zusammengebracht und hat Thesen diskutieren lassen und hat nach Einigkeit, nach Konsens gesucht. Ja, heute ist es eigentlich ein ganz anderer Ansatz. Ja, wir haben so viele Disruptionen, Faktoren, Veränderung, da möchte man alle unterschiedlichen Perspektiven auf dem Tisch haben, ja. Das heißt Panels, die man heute in den Delphi Studien hat, die sind maximal divers, ja. Da hat man 10-20 verschiedene Stakeholder Gruppen, von Suppliern entlang der Wertschöpfungskette, aber auch Wirtschaft, Politik, Verbände, Wissenschaft.

00\*40\*18 Interviewpartner\*in F

Um genau diese Diversität und originelle Ideen und Gedanken rauszukitzeln ja. Das funktioniert eben nur mit den Netzwerken und dementsprechend hast du hier Lieferanten und sowas hast du drin, Kooperationen würde ich vielleicht Allianzen nennen. Aber nicht nur die Kunden, sondern Branchen übergreifend ja Ecosystems. Aber auch die 3 großen Panel Gruppen, die du immer hast, sind immer Wissenschaft, Politik und Verbände, meistens in einem Block, und die Wirtschaft ja. Und das was du jetzt hier abdeckst ist die Wirtschaft, aber da fehlt jetzt Politik und Verbände und die Wissenschaft.

00\*41\*08 Interviewer

Stimmt auf alle Fälle ja. Denn ich denke nur auf Kooperationen mit Unternehmen, aber Ökosystem würde heißen, ich muss ja alle mit reinnehmen.

00\*41\*17 Interviewpartner\*in F

Auch Branchen fremd, genau.

00\*41\*20 Interviewer

Genau, das merke ich immer stärker, dass wir auch bei Siemens in Österreich schlafen, zumindest was Branchenübergreifendes zusammenarbeiten betrifft und vernetzen. Also das ist sehr spannend, dass man das so wenig macht.

00\*41\*37 Interviewer (**Frage 3**)

Ich schaue noch kurz auf die Zeit, ich glaube, wir hüpfen mal weiter zur Sicherheit weiter, denn die Inputs waren mannigfaltig. Wer wäre die Zielgruppe für so ein Bewertungs-Modell, also für ein Zukunftsfähigkeits-Bewertungsmodell?

00\*41\*57 Interviewpartner\*in F

Beispiel DKB also der Head of Foresight, der muss ja zum einen Status quo bestimmen können, weil es sein Thema ist, ja. Aber auch die Entwicklung der Organisation und seiner Maßnahmen. Wenn du aber jetzt mit dem Head of Foresight sprichst, das ist genauso. Ich habe aber auch in meinem Netzwerk natürlich mit den ganzen Zukunfts-Abteilungen zu tun gehabt. Von Daimler und Co, Siemens, ich habe mit dem Herrn Stuckenschneider Corporate Technologie auch damals Interviews gemacht und er hat uns unterstützt und das sind aber Leute, die haben selber teilweise, der Herr Ruf bei Daimler, der hatte 40 Mitarbeiter, die alle den ganzen Tag mit Szenarien gearbeitet haben und Trend Management. Diese Abteilungen haben manchmal die Herausforderung, Beratungsleistungen einzukaufen und man ihnen dann intern sagt ja, wofür gibt es euch eigentlich das ist doch eigentlich euer Kerngebiet? Ja, und das ist so ein Check auch.

00\*42\*58 Interviewpartner\*in F

So, also ich glaube dieser Head of Foresight ist mega interessiert daran, was zu entwickeln, aber da würde keiner bezahlen. Die würden sich das alles schicken lassen und würden das ein bisschen adaptieren, auf ihre eigene Organisation. Dann würden die sagen, wir haben darauf aufgesetzt und haben unser eigenes entwickelt. Denn das ist ihre Aufgabe.

00\*43\*15 Interviewer

Ok.

00\*43\*17 Interviewer

Was ist, wenn ich das eher an KMU richte? Wenn ich sage, ok, ein KMU kann sich das nicht leisten.

00\*43\*21 Interviewpartner\*in F

Die haben wenig Zeit und sind nicht so sehr daran interessiert.

00\*43\*26 Interviewpartner\*in F

Es sei denn man verknüpft es mit der Vergabe von Fördermitteln.

00\*43\*30 Interviewer

Ah ok.

00\*43\*34 Interviewpartner\*in F

Es gibt viele Programme bei der Europäischen Kommission über mehrstufiges Verfahren zum Thema Digitalisierung. Da müssen wir vorher einen Digital Readiness Check machen, und das ist in dieser Vorphase zur Beantragung der Fördergelder und Unterstützungsmittel dann eben Fakt und gesetzt.

00\*43\*50 Interviewpartner\*in F

Ja, dass man also bekommt und sieht, wen man da was gibt. Ansonsten haben die KMU andere Probleme, ja und sagen, bevor ich an diesem Check teilnehme, die Erkenntnis, die ich daraus erziele, das sagt der Eigentümer, das weiß er selber.

00\*44\*03 Interviewpartner\*in F

Also das ist so ein bisschen die Haltung der KMU.

00\*44\*05 Interviewer

Wer tritt dann an euch heran, quasi für so einen Future Readiness Check?

00\*44\*11 Interviewpartner\*in F

Also, Private Equity. So jetzt ist KPMG halt auch in der Finanzwelt sehr stark verortet, ja also das heißt wir sprechen da immer sehr stark aus der Ecke Governance, Compliance, CFO, Private Equity. Und dann sind die häufig auch insbesondere auch interessiert an dem Thema Risiko, ja Business Continuity Management, Risiko. Wie sind wir aufgestellt? Also mehr aus dieser Controlling Ecke?

00\*44\*48 Interviewpartner\*in F

Was der Rene Rohrbeck da für Kunden hat oder was der da macht, kann ich nicht sagen. Da musst du ihn mal fragen.

00\*44\*56 Interviewer

Wenn ihr so einen Check macht, jetzt kommt zum Beispiel ein CEO und fragt euch nach einem Future Readiness Check für sein Unternehmen und will dafür auch bezahlen, wen holt ihr dann rein, quasi. Wer wird befragt von euch in dem Unternehmen zum Beispiel?

00\*45\*11 Interviewpartner\*in F

Aus der Abteilung selber, aus der Strategie, also alle, die zukunftsorientiert planen. Oft auch aus dem strategischen Marketing. Na, das sind die, die kundenzentriert und marktorientiert arbeiten. Auch schon mal aus dem Bereich Analysts, ja. Und teilweise, aber auch kommt das so ein bisschen auf die Kultur des Unternehmens an, teilweise auch einfach das Management Team.

00\*45\*35 Interviewer

OK und Ebenen darunter?

00\*45\*39 Interviewpartner\*in F

Im Normalfall Mitarbeiter und die unteren Führungsebene nicht, ne.

00\*45\*45 Interviewer

Die füllen das nicht aus?

00\*45\*46 Interviewer

Das wird häufig nichts bringen.

00\*45\*47 Interviewpartner\*in F

Aber das ist meistens nicht gewünscht, sondern das wird dann häufig auch genutzt in Vorbereitung auf eine Strategie Klausur oder eine Neuorientierung. Wir möchten uns neu ausrichten oder ja, wir haben eine Strategie Klausur wir wollen so ein Business, unsere grundsätzliche Strategie der nächsten 2 Jahre nochmal überdenken. Und dann wird auch so ein Assessment gemacht ja, und dann wird da drauf geguckt und dann werden einzelne Aspekte herausgepickt und dann ist das so, das diskutiert man dann mit dem Vorstand.

00\*46\*14 Interviewer

Ihr bewegt euch sozusagen mit so einem Check auf einer hohen Flughöhe quasi? Aber das war mir noch nicht bewusst, ich habe mir immer gedacht, da gibt es schon sehr viele Firmen, die das auch bis runter zu den Mitarbeitern oder zumindest den Prozessverantwortlichen durchführen.

00\*46\*26 Interviewpartner\*in F

Also kann man auch, ja mit Sicherheit, also Top Down & Bottom Up zu verspannen, aber unser Check war jetzt mehr auf 1-2Führungsebene und vor allen Dingen auf Entscheider ausgerichtet.

00\*46\*41 Interviewer

OK.

00\*46\*43 Interviewer

Das heißt, es kommt drauf an, wie ich mein Modell oder meinen Check aufbaue, wo es Sinn macht, das hinzuadressieren.

00\*46\*59 Interviewer (**Frage 4**)

Mhm, ok so jetzt weiß ich nicht, ob du schon gesehen hast, was quasi der Outcome meiner Masterarbeit war. Am Schluss war ja das Ziel, eine Art Modell zu entwickeln, wo ich quasi das Ergebnis ableiten kann. Also ich habe dann natürlich 32 Fragen dahinterstehen und im Endeffekt bin ich quasi auf so eine Art Trichter Modell gekommen und eine Farbschema Bewertung. Ich habe es dann Zonenbarometer genannt. Ich habe meine 4 Zonen und sage ok, wenn ich ganz schlecht abschneide, bin ich irgendwo im gelben und roten Bereich, da muss ich dringend handeln sonst bin ich nicht zukunftsfähig und in der Sicherheitszone, beziehungsweise Zukunftszone, da erfülle ich viele Faktoren quasi. Als ich würde quasi die Faktoren von 0 - 3 abfragen. Von "den gibt es nicht bei uns im Unternehmen bzw. der existiert nicht" bis hin zu "da sind wir supergut dabei" und könnte dann quasi meinen Prozent Wert rausfahren.

00\*47\*54 Interviewpartner\*in F

Also wir machen das immer angelehnt an Reifegrad Modelle, die meistens 5 Reifegrad Level haben ja, das sind ja jetzt bei dir 4, aber es ist ok.

00\*48\*05 Interviewpartner\*in F

Ich habe jetzt gerade nochmal dran gedacht das Modell von Rene Rohrbeck, wo ich das immer recht charmant fand, der hatte, wenn ich mich richtig erinnere, auch geschrieben, das Overdoing auch nachteilig sein kann. Ne also, wenn jetzt jemand überall exzessiv irgendwo rein investiert.

00\*48\*28 Interviewpartner\*in F

Also Unternehmen können aus der Organisations-Perspektive auch Overdoing machen, was dann am Ende eher wieder hinderlich ist.

00\*48\*33 Interviewpartner\*in F

Und das müsstest du nochmal in Betracht ziehen, also nach der Logik, also über der Zukunfts-Zone gäbe es wieder eine Zone, die wieder schlechter wird.

00\*48\*44 Interviewer

Oh okay, so habe ich das noch gar nicht gesehen. Das stimmt, wenn ich alles perfekt erfüllen würde, das heißt ja nicht, dass mich das nicht irgendwie hindern wird.

00\*48\*55 Interviewpartner\*in F

Es kann auch ein Unternehmen sein, das sagt wir haben so Angst vor der Zukunft, wir nehmen jetzt all unser Kapital und stecken das nur noch in den Foresight Prozess und in die Tools und irgendwas und dadurch gibt es an anderer Stelle aber dann wieder ein Leck ja, also es muss in muss es muss eine Balance sein, vielleicht so ein bisschen stärker an dieses Viability Modell ja von den von den Restrukturierungs-Guys, ja. Guck das bitte nochmal. Das ist jetzt gefährliches Halbwissen, aber ich meine das mal gelesen zu haben. Und fand den Gedankengang wirklich originell.

00\*49\*33 Interviewpartner\*in F

Ich weiß jetzt nicht wie in seinem Forschungspaper die Terminologie ist, aber ich glaube, er hatte diesen Overdoing Faktor auch mit drin.

00\*49\*38 Interviewer

Das ist ein spannender Aspekt. Das muss ich auf alle Fälle anschauen auf so habe ich noch gar nicht gedacht.

00\*49\*46 Interviewer

Jetzt muss ich noch schauen was an Fragen noch offen ist.

00\*49\*53 Interviewpartner\*in F

Also, wenn wir in 2 Minuten fertig sein könnten, weil da hätte ich ein bisschen Luft für den nächsten Termin. Wenn man in 2 Minuten durch wäre, weil dann kann ich mich noch auf den nächsten Termin ein bisschen vorbereiten.

00\*50\*09 Interviewer

Na, wir haben eigentlich alles beantwortet und du hast alles beantwortet.

00\*50\*13 Interviewer (**Frage 5**)

So ein allgemeines Feedback von dir würde mich freuen, so was du sagst, ob das jetzt passt.

00\*50\*19 Interviewpartner\*in F

Ich finde es super. Ich finde es super, wie du da ran gehst. Hm, sehr systematisch.

00\*50\*27 Interviewpartner\*in F

Richtig wäre wirklich die Abgrenzung zu den existierenden Tools und was da drin dein Wertbeitrag ist. Also wenn ich jetzt aus meiner Perspektive als Prüfungsvorsitzer bei mir an der Uni denke.

00\*50\*35 Interviewpartner\*in F

Dann wären das so Fragen, die sich stellen würden. Aha ok, du hast viele verschiedene Modelle gesehen sind die denn alle schlecht? Warum muss man noch eines haben?

00\*50\*46 Interviewer

Ja das stimmt.

00\*50\*48 Interviewpartner\*in F

Richtest du dich an eine andere Zielgruppe?

00\*50\*50 Interviewpartner\*in F

Vielleicht ist es das ja.

00\*50\*52 Interviewpartner\*in F

Ja, dass du nicht Top Down, sondern Bottom Up kommst.

00\*50\*57 Interviewpartner\*in F

Also was ist dein USP, was unterscheidet dich und warum braucht es überhaupt deine Arbeit?

00\*51\*02 Interviewer

Du stellst die richtigen Fragen und die wären auch sicher gekommen.

00\*51\*10 Interviewpartner\*in F

Wenn du das durchdenkst, ja. Vielleicht ist es das mit den Mitarbeitern. Guck dir mal an, wer das beim Rohrbeck ausfüllt, ja. Bei uns habe ich dir gesagt, dass ist C Level oder eine erste zweite Führungs-Ebene. Vielleicht ist das gerade der Ansatz ja, aus der breiten Belegschaft zu kommen.

00\*51\*31 Interviewpartner\*in F

Aber sonst hätte ich keine Antwort ja, weil Future Preparedness, Future Fitness, Future Readiness gibt es schon. Da gibt schon einiges ja, also kannst du sagen, du hast nochmal deine Arbeit hat auch nochmal mehr wert, weil du alle diese Modelle zusammengetragen hast. So einen Status quo State of the Art was es gibt?

00\*51\*48 Interviewer

Aber ich habe schon gesehen, ich habe nicht alles mitberücksichtigt, also ich müsste eigentlich nochmal in die Literatur Recherche gehen und nochmal genauer schauen.

00\*52\*02 Interviewer

Das hilft auf alle Fälle. Ich bedanke mich aufs Herzlichste. Das hilft mir mega viel und es hat mich sehr gefreut, dass wir uns am Freitagnachmittag kennenlernten.

00\*52\*15 Interviewpartner\*in F

Ja, genau connecte mich gern, falls noch nicht geschehen auf LinkedIn, dass man in Kontakt bleibt.

00\*52\*20 Interviewpartner\*in F

An den Forschungsergebnissen bin ich super interessiert. Halt mich auf dem Laufenden, vielleicht ergibt sich daraus mal so ein kleiner Beitrag für mein Journal "Future and Foresight Science" oder so. Dass du da, so ein 4 Seiten Opinion Paper oder was raus koppelst ja, also wenn du so weit bist.

00\*52\*44 Interviewpartner\*in F

Komm dahingehend gerne auf mich zu.

00\*52\*45 Interviewer

Cool, danke.

00\*52\*47 Interviewer

Super cool, danke. Ciao.