

# Der Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI)<sup>TM</sup>

Eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen

*Inge Wulf/Guido Pfeifer/Mart Kivikas\**

- 1 Einführung
- 2 Bedeutung immaterieller Ressourcen für nachhaltige Unternehmensgewinne und für Weiterentwicklung von Führungskennzahlen
- 3 Ausgewählte Performance-Measurement-Systeme
- 4 Hintergründe zum Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI)
  - 4.1 Definition von Zukunftsfähigkeit
  - 4.2 ZFI an der Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Management
- 5 Aufbau des ZFI
- 6 Exemplarische Anwendung des ZFI
- 7 Zusammenfassende Würdigung

Literatur

---

\* Prof. Dr. Inge Wulf ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre/Unternehmensrechnung an der TU Clausthal; Dipl.-Bw. Guido Pfeifer ist selbständiger Unternehmensberater, Dipl.-Kfm. Mart Kivikas ist ebenfalls selbständiger Unternehmensberater.

## 1 Einführung

In der Unternehmensführung spielte die gezielte Berücksichtigung von immateriellen Ressourcen in früheren Jahren nur eine untergeordnete Bedeutung. In jüngerer Zeit hat dieses Thema jedoch Aufmerksamkeit erfahren, da mehr und mehr erkannt wurde, dass die steigende Bedeutung immaterieller Ressourcen mit einer zunehmend erkennbaren Abbildungsschwäche vor allem in Führungsinstrumenten einhergeht. Da immaterielle Werte als zukünftige nachhaltige Erfolgs- bzw. Umsatzträger gelten, können Investitionen in immaterielle Werte zwar kurzfristig mit negativen Auswirkungen auf erfolgs- und finanzrelevante Kennzahlen verbunden sein; jedoch sind damit langfristig Vorteile wahrscheinlich. Um langfristig die Unternehmenserhaltung sicherzustellen, ist mehr Gewicht auf einen nachhaltig, zeitlich mittel- bis langfristig angesiedelten Erfolg zu legen. Dementsprechend sind Maßnahmen zu ergreifen, die langfristig den Erfolg sichern oder steigern; gleichzeitig sind aussagekräftige finanzielle und/oder nicht finanzielle Kennzahlen in Führungskennzahlensysteme einzubinden, die Auskunft über die Werteschaffung durch immaterielle Werte geben.

Der folgende Beitrag zeigt nach einführenden Anmerkungen zu Performance-Measurement-Systemen zunächst den Aufbau des Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) auf, der als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung zu verstehen ist. Der ZFI (Earning Capability Index – ECI) umfasst Kennzahlen zur aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft (kurzfristige Zukunftsfähigkeit), zur Wettbewerbsfähigkeit (mittelfristige Zukunftsfähigkeit) und zur Veränderungsfähigkeit (langfristige Zukunftsfähigkeit). Die dargestellten Praxisbeispiele sollen deutlich machen, dass eine Ausblendung oder Vernachlässigung von weichen Erfolgsfaktoren zu falschen Schlussfolgerungen und somit zu Fehlsteuerungen im Unternehmen führen kann.

## 2 Bedeutung immaterieller Ressourcen für nachhaltige Unternehmensgewinne und für Weiterentwicklung von Führungskennzahlen

Immaterielle Werte gelten nach Maßgabe des sog. *Resource Based View* als strategische Ressourcen, die die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend beeinflussen (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, S. 171–180). Sie bestimmen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens im Wettbewerb, stellen Determinanten des unternehmerischen Erfolgspotenzials dar und stärken somit die nachhaltige Erfolgs- und Finanzkraft von Unternehmen (Servatius 2003, S. 155). Bedingt durch den strukturellen Wandel von der Industrie hin zur Dienstleistungs- und Hochtechnologiegesellschaft haben immaterielle Ressourcen einen zunehmenden Bedeutungszuwachs erfahren. Investitionen in immaterielle Ressourcen wirken sich aber nicht sofort, sondern erst in den nächsten Jahren auf den Unternehmenserfolg aus. Exemplarisch gestalten sich mögliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgehend von der Investition in immaterielle Ressourcen bis hin zur Wirkung auf Größen des Unternehmenserfolgs (vgl. Abb. 1).

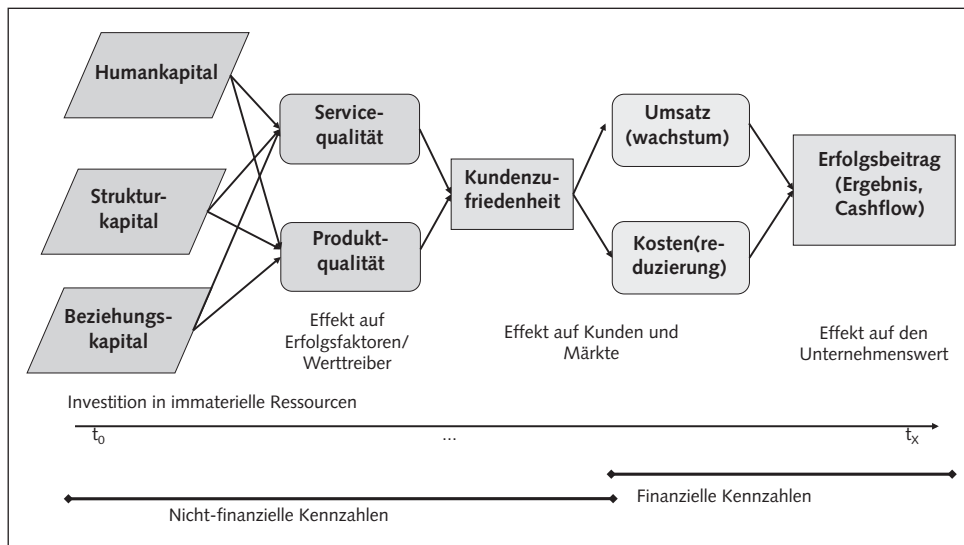


Abb. 1: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in immaterielle Potenziale auf Erfolgsgrößen (Auszug)

Trotz der hohen Bedeutung der immateriellen Ressourcen für den Unternehmenserfolg stellt ihre monetäre Bewertung eine große Herausforderung für das Rechnungswesen dar. Sofern die immateriellen Werte in Führungskennzahlen ausgeblendet werden, kann eine Unternehmensführung nicht zufriedenstellend gelingen und es kommt zwangsläufig zu Fehlsteuerungen. Als wesentliche Defizite traditioneller Führungskennzahlen werden genannt:

- Vergangenheitsorientierung und primäre Fokussierung auf interne Stakeholder;
- Konzentration auf hochaggregierte Finanzkennzahlen (z. B. RoI-Kennzahlensystem) und Vernachlässigung von Kennzahlen auf operativer Ebene (z. B. Mitarbeiter, Prozesse);
- Finanzkennzahlen führen zu kurzfristigen Suboptima, motivieren lediglich zur Minimierung von Abweichungen und tragen nicht zu einer langfristigen Unternehmenserhaltung bei;
- Kundenorientierung wird nicht ausreichend Rechnung getragen;
- kein Aufdecken der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Finanzgrößen (Ergebnis) und immateriellen Faktoren;
- Finanzgrößen erlauben keine Aussage zu Fortschritt der Zielerreichung, mögliche Verbesserungspotentiale und Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Als Folge der zunehmenden Kritik an traditionellen Führungskennzahlen kommen seit den 90er Jahren zunehmend sog. Performance-Measurement-Ansätze zur Anwendung (Günther/Grüning 2002, S. 6), die die Umsetzung und Implementierung von Unternehmensstrategien verbessern. Die Zielerreichung wird durch die Verknüpfung von Strategien, strategischen Initiativen sowie der Planung, Steuerung und Kontrolle der relevanten Steuerungsgrößen unterstützt.

Merkmale von Performance-Measurement-Systemen sind:

- quantitative und qualitative Kennzahlen sowie die Berücksichtigung von vergangenheits- und zukunftsbezogenen Steuerungsinformationen;
- eine Balance in der Abbildung von internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder wie z. B. Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Wettbewerber, Investoren, Lieferanten);
- die Bereitstellung von Steuerungsinformationen für alle Leitungsebenen im Unternehmen (vom Konzern über die Geschäftseinheit bis hinunter zu den Mitarbeitern);
- das Abstellen auf kurz- und langfristige Optimierung (z. B. über Wertsteigerungskonzepte);
- die ausgewogene Einbindung von monetären Daten (hard facts) und qualitativen Daten (soft facts);
- das Herunterbrechen von Visionen, Leitbildern und strategischen Zielen in Kennzahlen (Baum et al. 2007, S. 363–364).

Es existieren verschiedene Konzepte von Performance-Management-Systemen, die nach einem einheitlichen Entwicklungsprozess vorgehen (Grüning 2002, S. 13ff). Ausgangspunkt des Prozesses sind Visionen, Leitbilder und strategische Ziele. Im nächsten Schritt sind die Messgrößen festzulegen, die für die Erreichung der strategischen Ziele bedeutsam sind, wie z. B. Finanz- und Kundenperspektive, Perspektive Lernen und Entwicklung sowie Perspektive Interne Geschäftsprozesse der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1996, S. 76). Anschließend sind für diese Messobjekte Kennzahlen bzw. Indikatoren zu bestimmen sowie deren Messmethodik zu dokumentieren. Mit der Angabe von Zielwerten soll die Umsetzung von strategischen Zielen erkannt bzw. beurteilt werden. Performance-Management-Systeme verfügen über eine Balance zwischen finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen und ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens.

### 3 Ausgewählte Performance-Measurement-Systeme

Verschiedene Konzepte von Performance-Measurement-Systemen zeigen eine intensive Beschäftigung mit immateriellen Werten, wie z. B. Qualitätsmanagement, EFQM (EFQM 1999), Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1997), Wissensbilanzen (Arbeitskreis Wissensbilanz, 2005), wertorientierte Kennzahlen oder Werttreiberanalysen. Die Balanced Scorecard (BSC) verbindet ebenso wie der Skandia Navigator (Edvinsson/Malone 1997) finanzielle und nicht finanzielle Indikatoren. Die Balanced Scorecard versucht, die strategischen Ziele eines Unternehmens in wenige, wichtige operative Zielgrößen der kritischen Erfolgsfaktoren zu übersetzen, um eine operative Umsetzung zu erreichen. Hierbei werden zur besseren Orientierung vier Perspektiven betrachtet: finanzielle Perspektive, Kundenperspektive, Perspektive der internen Geschäftsprozesse und Perspektive des Lernens und des Wachstums. In diesem Modell werden für jede Perspektive strategische Ziele, Messgrößen, operative Ziele und Maßnahmen (Initiativen) definiert. Alle betrachteten Dimensionen werden mit zahlreichen Indikatoren kumulativer, komparativer, kompetitiver und kombinierter Art hinterlegt.

Die verwendeten Indikatoren werden auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge überprüft, was eine einseitige Betrachtung von Kosten-/Ertragskennzahlen verhindern soll. Die primär vergangenheitsbezogenen finanziellen Größen, denen früher oftmals alleine das Interesse galt, stehen somit gleichberechtigt neben den nicht monetären Indikatoren, die zukunftsweisenden Charakter besitzen (Kemper/Sachse 1999). Tatsächlich wird die Balanced Scorecard weniger als Methode zur Strategieimplementierung bzw. als ganzheitliches Management-System, sondern primär als Kennzahlensystem genutzt (Speckbacher et al. 2003).

Bei Wissensbilanzen handelt es sich um eine Form des Berichtswesens, das Informationen über immaterielle Werte in einem separaten Bericht erfasst. Als Kategorien werden Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital unterschieden. Kennzeichnend für die »Wissensbilanz – Made in Germany« ist die differenzierte Bewertung der Erfolgsfaktoren in den drei Dimensionen Qualität, Quantität und Systematik sowie die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Erfolgsfaktoren mittels einer Sensitivitätsanalyse (Arbeitskreis Wissensbilanz 2005; Edvinsson/Kivikas 2007). Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur umfassenden Darstellung und Kommunikation von Wissenskapital. Anders als die klassische Bilanz im Rechnungswesen mit der Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital, ist der Begriff Bilanz im Zusammenhang mit der Wissensbilanz breiter zu sehen. Diese ist als Gegenüberstellung von »Investitionen« in immaterielle Ressourcen, verstanden als Aufwand, Voraussetzungen, Inputs u. Ä., und dem daraus erzielten »Nutzen«, verstanden als Outputs, Ergebnisse, Kompetenzaufbau u. Ä., zu verstehen (Leitner 2003; Kivikas/Wulf 2006). Ähnliche Modelle existieren mit der österreichischen Forschungsbilanz, der österreichischen ARCS-Wissensbilanz und dem Danish Guideline for Intellectual Capital Statement (DMSTI). Die Gemeinsamkeit dieser Modelle besteht darin, dass eine skalare Bewertung über Erfolgsfaktoren und der ihnen zugrunde liegenden Indikatoren sowie die Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen erfolgt. Die Wissensbilanz informiert isoliert über die im Unternehmen vorhandenen immateriellen Werte, vernachlässigt aber eine Anbindung an finanzielle Unternehmensdaten (vgl. zur Kritik z. B. Günther 2005).

Der in den folgenden Kapiteln vorgestellte Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) baut auf der klassischen Unternehmensanalyse und den Erkenntnissen aus der Wissensbilanz auf. Anstelle der Wissensbilanz können ebenso die Ergebnisse der Balanced Scorecard mit einbezogen werden. Es erfolgt eine differenzierte Bewertung der immateriellen Erfolgsfaktoren nach Qualität, Quantität und Systematik. Außerdem werden die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den immateriellen und materiellen Faktoren hinsichtlich Stärke und Zeitbezug einbezogen. Alle Indikatoren werden gewichtet und zu einem Indexwert verdichtet.

## 4 Hintergründe zum Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI)

### 4.1 Definition von Zukunftsfähigkeit

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist hier in Bezug auf deren gegenwärtige und zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft zu verstehen und ist nur gegeben, wenn gleichzeitig die materiellen, finanziellen und immateriellen Ressourcen nachhaltig gesichert sind.

Die Erfolgs- und Finanzdaten von Unternehmen geben Auskunft über die aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft und bilden gleichzeitig die Grundlage für die wirtschaftlichen Aktivitäten der zukünftigen Geschäftsjahre. Sie können lediglich Auskunft über die kurzfristige Zukunftsfähigkeit geben. Immaterielle Ressourcen spiegeln sich dagegen nur indirekt im Unternehmenserfolg wider und wirken sich erst mittel- bis langfristig auf die Erfolgs- und Finanzkraft von Unternehmen aus. Auf deren Basis können die Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren und Veränderungsstrategien entwickeln. So kann z. B. das Innovationspotenzial eines Unternehmens als Positionierungsvorteil zu konkurrierenden Unternehmen angesehen werden. Die Steuerung dieser immateriellen Ressourcen kann jedoch nicht über traditionelle quantitative Kennzahlen erfolgen. Vielmehr sind hier die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen immateriellen und materiellen Ressourcen untereinander und die Wirkung von immateriellen Faktoren auf den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung (vgl. den Beitrag von Hofmann/Walter in diesem Buch). Daher ist es wichtig, dass die im Unternehmen vorhandenen immateriellen Ressourcen und bestehenden Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge detailliert untersucht werden. Je aussagekräftiger die vorliegenden Informationen über die (direkten oder indirekten) Wirkungen von Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg sind, desto besser gelingt es dem Management, zentrale Steuerungsgrößen nachhaltig zu beeinflussen (vgl. Abb. 2). Unter mittel- und langfristiger Zukunftsfähigkeit kann die Gesamtheit aller produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen verstanden werden, die aufgrund von Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit eine zukünftige Erfolgs- und Liquiditätssicherung ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund kann die Zukunftsfähigkeit konkretisiert werden durch:

- Erfolgs- und Finanzkraft als notwendige Basis für die Schaffung des zukünftigen Unternehmenserfolgs und der erforderlichen Liquidität.
- Erschließung und Sicherung von immateriellen Potenzialen als Voraussetzungen für den zukünftigen Unternehmenserfolg und der zukünftigen Liquiditätssicherung sowie
- Kenntnis von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen Erfolgsfaktoren und zukünftigem Unternehmenserfolg und der sich daraus ergebenden Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Die Erwartungen und Vorstellungen der Anspruchsgruppen des Unternehmens dürfen von der Unternehmensführung nicht vernachlässigt werden, weil u. a. Reputationsverlust, Käuferzurückhaltung, mangelnde Mitarbeitermotivation Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition und somit auf den zukünftigen Unternehmenserfolg haben. Die kritische Haltung gegenüber einer Dominanz des Shareholder-Value-Konzepts hat zu einer stärkeren Betonung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und deren Ma-

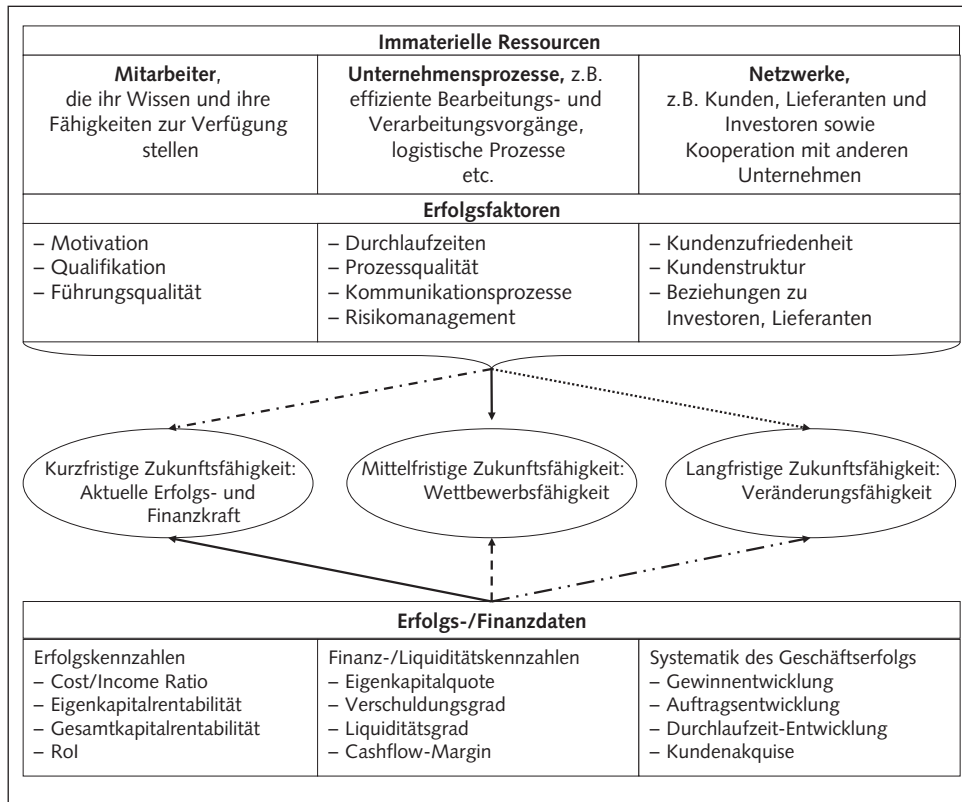


Abb. 2: Wirkung von Erfolgs-/Finanzdaten und immateriellen Ressourcen bzw. deren Erfolgsfaktoren auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

nager geführt. Es wird der Beitrag eines Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung als zentraler Erfüllungsmaßstab verwandt (Haller 2006, S. 64). Das Leitbild der Nachhaltigkeit (sustainability) fordert eine vernetzte Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomische Effekte.

Diese sog. Nachhaltigkeitsleistung wird häufig als triple bottom line performance bezeichnet. Unternehmen werden zunehmend daran gemessen und messen sich selbst daran, wie sie die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung verfolgen. Damit wird eine Entwicklung bezeichnet, die den Bedürfnissen der jetzigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (verkürzte Definition gemäß Brundtland-Bericht; vgl. Future e. V. 2000, S. 4). Aufgabe des Managements ist es somit, Nachhaltigkeitsaspekte entsprechend im Unternehmen zu verankern und systematisch in internen Strukturen und Prozessen umzusetzen. Ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement, mit dem Unternehmen ökologische und soziale Verantwortung wahrnehmen, trägt langfristig zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen bei. Im Konzept des ZFI können auch die angesprochenen Aspekte der Nachhaltigkeit in den entsprechenden

Dimensionen einbezogen werden. In gewisser Weise können »Nachhaltigkeit« und »Zukunftsfähigkeit« als Synonyme verwendet werden.

## 4.2 ZFI an der Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Management

Das strategische Management befasst sich mit der Planung von Strategien und mit deren Steuerung und Kontrolle. Der strategische Planungsprozess kann in die fünf Komponenten Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl und Strategieimplementierung unterteilt werden (Bea/Haas 2005, S. 49–50). Das wichtigste strategische Ziel ist die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Nach strategischer Zielbestimmung folgt eine systematische Analyse der Umwelt und des Unternehmens. In diesem Zusammenhang kommt der Analyse der Stärken und Schwächen der Unternehmung sowie der Analyse von Risiken und Chancen des Umfeldes und ihrer Veränderungen eine große Bedeutung zu. Die Stärken-Schwächen-Analyse stellt die Ist-Situation des Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen anhand eines Kriterienkatalogs heraus. Relevante Parameter sind die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Kernkompetenzen (Küpper 2005, S. 442–443). Hieraus lassen sich komparative Konkurrenzvor- und -nachteile insbesondere im Hinblick auf vorhandene immaterielle Erfolgsfaktoren ableiten. Bei der Chancen-Risiken-Analyse handelt es sich um die Beschreibung der Umfeldfaktoren der Unternehmensaktivitäten für die Zukunft. Die Beurteilung erfolgt durch den Vergleich der Situation des Unternehmens relativ zur erwarteten Marktentwicklung. Als Analysegrößen kommen u. a. ökonomische, politische, technologische Gegebenheiten in Betracht (Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 205–206).

Die Analyse des Marktes bzw. die Chancen und Risiken aus dem Umfeld, wie z. B. durch die Finanzkrise ausgelöst, sind z. Z. nicht direkt Gegenstand im ZFI. Jedoch kann der ermittelte ZFI-Gesamtscore in begründeten Ausnahmefällen (sog. begründetes override) aufgehoben und in festgelegten Bandbreiten nach oben bzw. unten korrigiert werden. Gründe, die eine Korrektur des ermittelten ZFI erlauben sind in dem Tool benannt, wie z. B. besondere Gründe von Nachhaltigkeitsaspekten.

Mit dem Zukunftsfähigkeitsindex wird eine Integration von strategischem und operativem Management erreicht (vgl. Abb. 2). Die Faktoren zur Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit als Teildimension des ZFI – primär ausgedrückt über Indikatoren – berücksichtigen die Stärken und Schwächen im Strategieprozess von Unternehmen. Dagegen unterstützen die i. d. R. finanziellen Kennzahlen zur aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft das operative Management. Mit der Einbeziehung von finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen ist eine ganzheitliche Beurteilung der unternehmerischen Erfolgs- und Finanzkraft sichergestellt.



## 5 Aufbau des ZFI

Der ZFI als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung ist in das Verfahren eines Zukunftsfähigkeits-Checks eingebunden. Dieser umfasst sieben Stufen (vgl. Abb. 3).

Stufen	Kriterien	Datenquellen
1. Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft	Rentabilität/Liquidität	Jahresabschluss, Bankenrating, BSC
2. Wettbewerbsfähigkeit	Kundenreichweite, Branche/ Wettbewerber, Beziehungs- und Strukturkapital	Umfeldanalyse Wissensbilanz, BSC
3. Veränderungsfähigkeit	Innovationskraft, Kostenflexibilität, Humankapital	Wissensbilanz, BSC
4. Zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft (= 1 bis 3)	Zukunftsfähigkeitsindex <sup>TM</sup>	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)

Abb. 3: Die sieben Stufen des Zukunftsfähigkeits-Checks (Auszug)

Ansatzpunkt des Zukunftsfähigkeits-Checks sind ausgewählte klassische Kennzahlen zur Beurteilung der aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft von Unternehmen (Stufe 1). Diese werden ergänzt um Informationen zur Wettbewerbsfähigkeit (Stufe 2) und Veränderungsfähigkeit (Stufe 3). Das zusammengefasste Ergebnis der ersten drei Stufen gibt Auskunft über die zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft (Stufe 4) und wird durch einen Gesamtscore, dem ZF (siehe Abb. 4), ausgedrückt. Die Ergebnisse der Stufe 1 bis 4 mit dem daraus resultierenden Maßnahmenplan, der Handlungsanweisungen zur Verbesserung des ZFI enthält, werden in einem Bericht über die Zukunftsfähigkeit zusammengefasst (Stufe 5). Der Maßnahmenplan bildet die Grundlage für die Maßnahmenumsetzung (Stufe 6) sowie das -controlling (Stufe 7). Nachdem die Maßnahmen umgesetzt worden sind, erfolgt ein Ergebnisabgleich mit den gesetzten Zielvorgaben für den Zukunftsfähigkeitsindex im Controlling. Falls die Maßnahmen nicht zum geplanten Ergebnis geführt haben, ist der Maßnahmenplan (Stufe 5) anzupassen.

Mit dem Bewertungstool ZFI werden harte und weiche bzw. quantitative und qualitative Erfolgsfaktoren operationalisiert. Hierbei werden zum einen Kennzahlen bzw. Indikatoren

<b>Zukunftsfähigkeitsindex = Zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft</b>		Wettbewerbsfähigkeit		Veränderungsfähigkeit	
<b>Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft</b>		<b>Kundenreichweite/Kundenbindung</b>		<b>Innovations- und Wachstumskraft</b>	
Wert 0,0 %	0	Wert 0,0 %	0	Wert 0,0 %	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 %	0	Wert 0,0 %	0	Wert 0,0 %	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 %	0	Wert 0,0 %	0	Wert 0,0 %	0
Punkte 0		Punkte 0		Punkte 0	
Gewichtung 1		Gewichtung 2		Gewichtung 2	
<b>Systematik des Geschäftserfolgs</b>		<b>Qualität u. Systematik d. Strukturkapitals</b>		<b>Wirkungszusammenhänge von HK, BK u. SK</b>	
Wert 0,0 %	0	Wert 0,0 %	0	Wert 0,0 %	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>		<b>Mittelfristige Zukunftsfähigkeit</b>		<b>Langfristige Zukunftsfähigkeit</b>	
0		0		0	

Abb. 4: Systematik des Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI)

aus der klassischen Unternehmensanalyse sowie der Umfeldanalyse (z. B. Wettbewerbssituation oder Kundenentwicklung) berücksichtigt. Zum anderen werden auch Ergebnisse aus der primär qualitativen Analyse, z. B. Wissensbilanz oder Balanced Scorecard, unter Berücksichtigung der zeitlichen Wirkungszusammenhänge einbezogen. Für die Ableitung des Gesamtscore, dem ZFI, wird die in Abbildung 4 dargestellte Systematik verwendet. Zentrale Änderung ist die nicht mehr primäre Fokussierung auf klassische Kennzahlen.

Jeder der verwendeten finanziellen und nicht finanziellen Kennzahl wird über ihrem aktuellen Wert ein Punktwert (Maximalpunktzahl ist 100) zugeordnet; die Zuordnung erfolgt entsprechend einer dokumentierten Klassifizierung. Der Punktwert wird über einen festgelegten Gewichtungsfaktor in einen Indexwert transformiert. Die ermittelten Indexwerte für die verschiedenen Kennzahlen werden auf jeder der drei Stufen über die Zeitdimension – hinsichtlich kurz-, mittel- und langfristiger Relevanz für die Unternehmensfortführung – gewichtet und zum Indexwert der jeweiligen Stufe zusammengefasst. Aus der Addition der auf jeder Stufe ermittelten Teilindexwerte ergibt sich der ZFI als Gesamtscore. Anzumerken ist, dass in der 3. Säule des Bewertungstools auch die Wirkungszusammenhänge zwischen Human-, Struktur- und Beziehungskapital mittels einer Sensitivitätsanalyse Berücksichtigung finden.

Die Autoren gehen davon aus, dass diese Systematik auf alle Unternehmen angewendet werden kann, wobei die jeweilige Ausprägung bzw. die Kennzahlenzusammenstellung zu den Kriterien in den einzelnen Dimensionen auf die jeweilige Branche bzw. das jeweilige Marktumfeld angepasst werden müssen. Dafür stehen für die jeweiligen Größen im Konzept neben festgelegten Grundfragen unterschiedliche Kennzahlen zur Verfügung. Die Klassifizierung der Werte zu einer erreichbaren Punktzahl für die unterschiedlichsten Branchen sowie die angewandten Gewichtungsfaktoren befinden sich derzeit in der Verprobung.

## 6 Exemplarische Anwendung des ZFI

Nachdem der Aufbau des ZFI vorgestellt worden ist, sollen die beiden folgenden Anwendungsbeispiele verdeutlichen, welche Informationsvorteile die Anwendung des ZFI gegenüber klassischen Kennzahlen bietet. Die Werte der einzelnen Kriterien sind in beiden Beispielen aus Gründen der Anonymität auf null gesetzt. Der obere Teil der beiden nachfolgenden Abbildungen umfasst die Ergebnisse zur Zukunftsfähigkeit gemäß der klassischen Unternehmens- und Bilanzanalyse über unterschiedliche Gewichtungsfaktoren, Hierbei handelt es sich um die ausgewiesenen Werte des zuständigen Prüfungsverbandes der Unternehmen. Im unteren Teil sind die Kennzahlen bzw. Indikatoren des ZFI – abweichend von Abbildung 4 – nur ausschnittsweise dargestellt. Anzumerken ist, dass in diesen Beispielen die Ergebnisse der qualitativen Kennzahlen auf der Wissensbilanz basieren.

Die Daten des Beispiels 1 führen nach klassischer Analyse zu einem Gesamtscore in Höhe von 242, der sich aus den Indexwerten der drei Säulen 91 (aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft), 67 (Wettbewerbsfähigkeit) und 84 (Veränderungsfähigkeit) zusammensetzt. Wie Abbildung 5 zeigt, unterscheidet sich dieses Ergebnis vom Zukunftsfähigkeitsindex. So ergibt

Ausgewiesene Zukunftsfähigkeit gemäß klassischen Kennzahlen		Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft	Wettbewerbsfähigkeit	Veränderungsfähigkeit					
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 2				
						Cost/Income Ratio	Kundenreichweite	Innovations- und Wachstumskraft	
						92	100	95	
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 2	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1				
						Betriebsergebnis nach Bewertung	Kundenaus schöpfungsfaktor	Personalkostenflexibilität	
						100	100	50	
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1				
						Eigenkapitalrentabilität	Marktbehauptungskraft	Vermittlungseffizienz	
						98	0	100	
Kurzfristige Zukunftsfähigkeit		91	Mittelfristige Zukunftsfähigkeit	67	Langfristige Zukunftsfähigkeit	84			
<b>Zukunftsfähigkeitsindex</b>									
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 2	Wert 0,0 %			
							Systematik des Geschäftserfolgs	Qualität u. Systematik d. Beziehungskapitals	Qualität u. Systematik d. Humankapitals
							71	72	67
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %			
							Gewichtete Summe	Qualität u. Systematik d. Strukturkapitals	Wirkungszusammenhänge von HK, BK u. SK
							92	71	30
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %			
							Gewichtung kurzfristig	Gewichtete Summe	Gewichtung kurzfristig
							80 %	64	5 %
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %			
							Gewichtung mittelfristig	Gewichtung mittelfristig	Gewichtung mittelfristig
							15 %	40 %	50 %
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 %			
							Gewichtung langfristig	Gewichtung langfristig	Gewichtung langfristig
							5 %	20 %	45 %
Kurzfristige Zukunftsfähigkeit		87	Mittelfristige Zukunftsfähigkeit	76	Langfristige Zukunftsfähigkeit	67			
Zukunftsfähigkeit gemäß klassischen Kennzahlen = 242 (= 91 + 67 + 84) Zukunftsfähigkeitsindex (quantitative und qualitative Kennzahlen) = 230 (= 87 + 76 + 67) ➡ Abweichung: -12 Punkte = -5%									

Abb. 5: ZFI – Beispiel 1

Ausgewiesene Zukunftsfähigkeit gemäß klassischen Kennzahlen		Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft	Wettbewerbsfähigkeit	Veränderungsfähigkeit			
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2			
					Cost/Income Ratio	Kundenreichweite	Innovations- und Wachstumskraft
					54	100	51
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 2	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1			
					Betriebsergebnis nach Bewertung	Kundenauserschöpfungsfaktor	Personalkostenflexibilität
					79	100	81
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1			
					Eigenkapitalrentabilität	Marktbehauptungskraft	Vermittlungseffizienz
					97	58	100
Kurzfristige Zukunftsfähigkeit		81	Mittelfristige Zukunftsfähigkeit	82	Langfristige Zukunftsfähigkeit	78	
Zukunftsfähigkeitsindex							
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2			
					Systematik des Geschäftserfolgs	Qualität u. Systematik d. Beziehungskapitals	Qualität u. Systematik d. Humankapitals
					68	50	48
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2			
					Gewichtete Summe	Qualität u. Systematik d. Strukturkapitals	Wirkungszusammenhänge von HK, BK u. SK
					75 80 % 15 % 5 %	51	35
Wert 0,0 %	Punkte 0	Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2			
					Gewichtung kurzfristig	Gewichtete Summe	Gewichtete Summe
					71 40 % 40 % 20 %	70	64
Kurzfristige Zukunftsfähigkeit		73	Mittelfristige Zukunftsfähigkeit	70	Langfristige Zukunftsfähigkeit	64	
Zukunftsfähigkeit gemäß klassischen Kennzahlen = 241 (= 81 + 82 + 78) Zukunftsfähigkeitsindex (quantitative und qualitative Kennzahlen) = 207 (= 73 + 70 + 64) → Abweichung: -34 Punkte = -14 %							

Abb. 6: ZFI – Beispiel 2

sich für das Beispiel 1 nunmehr ein Gesamtscore von 230, der aus den Teilwerten für die drei Säulen in Höhe von 87, 76 und 67 Indexpunkten resultiert.

Die integrierte Bewertung und Analyse von materiellen und immateriellen Faktoren gemäß ZFI führt beim Vergleich mit dem Gesamtscore gemäß klassischen Kennzahlen zwar nicht zu einer hohen absoluten Abweichung, wohl aber zu betragsmäßig hohen Unterschieden bei Betrachtung der Indexwerte der jeweiligen Säulen. Zunächst ist festzustellen, dass die Indexwerte für die kurz-, mittel- und langfristige Zukunftsfähigkeit auf der Basis klassischer Kennzahlen eine größere Spannweite aufweisen als die Indexwerte gemäß ZFI. Auffallend ist ferner, dass insbesondere die Veränderungsfähigkeit in Säule drei auf der Basis der klassischen Kennzahl mit 84 deutlich besser als beim ZFI mit nur 67 Indexpunkten bewertet wird.

Beispiel 2 zeigt beim Ergebnis nach klassischen Kennzahlen nur eine geringe Differenzierung in der Ausprägung der kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit. Hier führen die einzelnen Indexwerte über 81, 82, und 78 Punkte zu einem Gesamtscore in Höhe von 241. Wie Abbildung 6 veranschaulicht, fallen die Ergebnisse bei zusätzlicher Berücksichtigung der nicht finanziellen Kennzahlen mit dem ZFI in jeder der drei Säulen deutlich niedriger aus. Der Gesamtscore fällt auf 207 und setzt sich aus den einzelnen Indexwerten 73, 70 und 64 zusammen.

Die Indexwerte offenbaren, dass die zukünftige Ertrags- und Finanzkraft gemäß ZFI deutlich niedriger bewertet wird als bei Anwendung klassischer Kennzahlen. Während nach klassischen Kennzahlen kaum ein Handlungsbedarf erkennbar ist, zeigt der ZFI dringenden Handlungsbedarf auf. Hier sind vor allem notwendige Maßnahmen zur Verbesserung der Veränderungs-, aber auch der Wettbewerbsfähigkeit erkennbar.

## 7 Zusammenfassende Würdigung

Für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist neben finanziellen Kennzahlen die Einbeziehung von ursächlichen nicht finanziellen, immateriellen Faktoren, wie z. B. Kompetenz der Mitarbeiter, Markentreue, Kundenbeziehungen u. Ä., zwingend notwendig. Dieser Beitrag hat den Aufbau und die Aussagekraft des Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) als ein aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung aufgezeigt. Der ZFI stellt ein Management-Cockpit dar und kann ergänzend als Ampelsystem (grün für optimale Zielerreichung, gelb für Zielgefährdung und rot für Zielabweichung) ausgebaut werden.

Die beiden Anwendungsbeispiele haben deutlich gemacht, dass insbesondere die langfristige Zukunftsfähigkeit sehr unterschiedlich bewertet wird, je nach dem, ob primär monetäre oder ergänzend nicht monetäre Führungskennzahlen benutzt werden. Das Management sollte notwendige Maßnahmen zur Verbesserung der langfristigen Zukunftsfähigkeit eher aus den Kennzahlen der dritten Säule (Veränderungsfähigkeit) des ZFI ableiten. Auf dieser Basis gelingt es dem Management eher, präventiv statt reaktiv das Unternehmen zu steuern.

## Literatur

- Arbeitskreis Wissensbilanz am Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (2005): Wissensbilanz – Made in Germany, Wissensbilanz-Toolbox, Lastenheft Version 5.0, Berlin 2005.
- Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007): Strategisches Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2007.
- Bea, F. X./Haas, J. (2005): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- Edvinsson, L./Kivikas, M. (2007): Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 2007, Nr. 3, S. 376-385.
- Edvinsson, L./Malone, M. S. (1997): *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York 1997.
- Future e.V. (Hrsg.) (2000): *Nachhaltigkeit jetzt. Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen*; abrufbar unter [http://www.future-ev.de/uploads/media/Leitfaden\\_Nachhaltigkeit\\_jetzt.pdf](http://www.future-ev.de/uploads/media/Leitfaden_Nachhaltigkeit_jetzt.pdf) (20.03.2009).
- Grüning, M. (2002): *Performance-Measurement-Systeme, Messung und Steuerung von Unternehmensleistung*, Wiesbaden 2002.
- Günther, T. W. (2005): Unternehmenssteuerung mit Wissensbilanzen – Möglichkeiten und Grenzen. In: *ZfCM*, 49. Jg. 2005, Sonderheft 3, S. 66-76.
- Günther, T./Grüning, M. (2002): Performance-Measurement-Systeme im praktischen Einsatz. In: *Controlling*, 14. Jg. 2002, S. 5-13.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: *Harvard Business Review*, Vol. 74 1996, No. 1, S. 75-85.
- Kemper, O./Sachse, D. (1999): Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems. In: Henckel v. Donnersmarck, M./Schatz, R. (Hrsg.): *Frühwarnsysteme*, Fribourg 1999, S. 49-68.
- Kivikas, M./Wulf, I. (2006): Wissensbilanzierung als Element des Value Reporting. In: Fischer, T. M. (Hrsg.): *Zeitschrift für Controlling und Management*, 50. Jg. 2006, Sonderheft 3, S. 32-50.
- Küpper, H.-U. (2005): *Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- Leitner, K.-H. (2003): Wissensbilanzierung – Ein neues Instrument für die Steuerung und das Reporting von Universitäten; abrufbar unter [www.reko.ac.at/upload/wissensbilanz\\_20030624.pdf](http://www.reko.ac.at/upload/wissensbilanz_20030624.pdf) (03.06.2008).
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005): *Strategisches Management*, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- Speckbacher, G./Bischoff, J./Pfeiffer, T. (2003): A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries. In: *Management Accounting Research*, Vol. 14 2003 No. 3, S. 361–387.