

Cornelius Hummel

QUESTION-BASED BALANCED SCORECARD FÜR DIE UNTER- NEHMENSNACHFOLGE



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



QUESTION-BASED BALANCED SCORECARD FÜR DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE





QUESTION-BASED BALANCED SCORECARD FÜR DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

DISSERTATION

zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Cornelius Hummel

aus Stuttgart

genehmigt von der

Fakultät für Energie- und Wirtschaftswissenschaften

der Technischen Universität Clausthal,

Tag der mündlichen Prüfung

5. Februar 2015



BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION DER DEUTSCHEN NATIONALBIBLIOTHEK

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2016

Zugl.: (TU) Clausthal, Univ., Diss., 2015

DISSERTATION CLAUSTHAL, 2015

D 104

Vorsitzender der Promotionskommission:

Prof. Dr. Roland Menges

Hauptberichterstatte:

Prof. Dr. Wolfgang Pfau

Mitberichterstatte:

Prof. Dr. Winfried Steiner

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2016

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551 - 54724-0

Telefax: 0551 - 54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2016

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9195-8

eISBN 978-3-7369-8195-9



VORWORT

Mit großer Freude erfüllte mich die Chance, am Forschungsprojekt zur Unternehmensnachfolge teilnehmen zu können, im Rahmen dessen die vorliegende Arbeit entstand. Das Projekt wurde auf Initiative von Herrn Professor Dr. Pfau und in Zusammenarbeit mit der Sparkasse Goslar/Harz und dem Sparkassenverband Niedersachsen durchgeführt. Kofinanziert wurde es aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) der Europäischen Union.

Ganz herzlich möchte ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Wolfgang Pfau bedanken, der mir nicht nur die Möglichkeit zur Dissertation eingeräumt, sondern mir auch bei der Durchführung des Forschungsprojektes großen Gestaltungsspielraum gewährt hat. Für dieses Vertrauen sowie den fachlichen und persönlichen Beistand bin ich ihm sehr dankbar.

Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Professor Dr. Winfried Steiner, der die Zweitkorrektur übernommen hat.

Beim Projektpartner, der Sparkasse Goslar/Harz, möchte ich mich beim Vorstandsvorsitzenden Hermann Mehrens sowie Herrn Marek Michalski für die bankfachliche Unterstützung und den Zugang zu den Unternehmenskunden bedanken, ohne den die Untersuchung in dieser Form nicht möglich gewesen wäre.



Bei den Unternehmerinnen und Unternehmern sowie den Übernehmerinnen und Übernehmern, die sich für diese Untersuchung Zeit genommen haben und uns Einblicke in ihr Unternehmen und den schwierigen Prozess der Übergabe gewährt haben, möchte ich mich für das Vertrauen bedanken.

Am Lehrstuhl möchte ich mich bei Sabine Wuttke-Klein für die administrative, organisatorische und moralische Unterstützung ganz herzlich bedanken. Mein Dank gilt auch meinen Kollegen Benjamin Keune sowie Alexander Kulgemeyer für angeregte Diskussionen.

Bei der Erfassung der Daten und bei der Gestaltung von Grafiken hat mich Indra Rivas y Sandin als studentische Hilfskraft tatkräftig unterstützt. Ebenfalls als studentische Hilfskraft hat Richard Pohl bei der Software maßgeblich zum Erfolg des Vorhabens beigetragen. Beiden gilt mein Dank für die geleistete Arbeit.

Für die finale Ausarbeitung der Abbildungen und das Layout für die Druckerei möchte ich mich bei Dajana Pfaf ganz herzlich bedanken.

Meinen Eltern gebührt ebenfalls Dank für die Unterstützung in jeder Phase meiner Ausbildung. Für Euer Vertrauen bedanke ich mich sehr.

Cornelius Hummel



ABSTRACT

Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist maßgeblich geprägt von einem Bruch in der betrieblichen Kontinuität. Dieser kann klein und unbedeutend, aber auch groß und existenzbedrohend sein. Besonders Übergaben an Nachfolger, die nicht aus dem Umfeld des Unternehmens stammen, haben sich in der Vergangenheit als problematisch erwiesen. Im Rahmen eines Pretests mit drei Unternehmen wurden Hinweise für Erfolgs- und Risikofaktoren von Unternehmensnachfolgen untersucht. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wurde dann ein Modell auf Basis der Balanced Scorecard (BSC) entwickelt, das es ermöglicht, potenzielle Übergaben anhand einer Analyse von Übergeber und Übernehmer auf diese Faktoren hin zu untersuchen und mithilfe eines Scoring-Modelles systematisch auszuwerten. Die so entstandene Question-based Balanced Scorecard (QBSC) für die Unternehmensnachfolge bzw. Nachfolge-QBSC, berücksichtigt dabei neben Übergeber und Übernehmer auch Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten des Unternehmens bei der Bewertung der Erfolgsaussichten. Anhand drei weiterer Unternehmen, bei denen eine Unternehmensnachfolge anstand, wurde dann eine Evaluierung des Modells vorgenommen.





INHALTSVERZEICHNIS

	Abstract	VII
	Abbildungsverzeichnis	XI
	Abkürzungsverzeichnis	XII
1	EINFÜHRUNG	1
1.1	Motivation und Zielsetzung	1
1.1.1	Ausgangsüberlegung	1
1.1.2	Problemstellung	3
1.2	Aufbau der Arbeit	7
1.3	Methodisches Vorgehen	8
2	PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE	13
2.1	Vorbereitungsphase	15
2.2	Übergabephase	24
2.3	Nachsorgephase	27
3	BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS	32
3.1	Vorüberlegungen zum Wissensmanagement	32
3.2	Aufnahme von Wissen	33
3.3	Weitergabe von Wissen	38
4	KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE	43
4.1	Methodik der Erfolgsfaktorenanalyse	44
4.2	Erfolgsfaktorenanalyse	50
4.2.1	Fallstudiengrundlagen	51
4.2.2	Pretest Handel (groß)	56
4.2.3	Pretest Dentallabor	59
4.2.4	Pretest Handel (klein)	68
4.2.5	Teilergebnis der Analyse	75
5	BALANCED SCORECARD	79
5.1	Klassische Balanced Scorecard	79
5.2	Question-based Balanced Scorecard	84
5.2.1	Ansprechpartner	88
5.2.1.1	Übergeber	89



INHALTSVERZEICHNIS

5.2.1.2	Übernehmer	91
5.2.1.3	Mitarbeiter	93
5.2.1.4	Kunden	96
5.2.1.5	Lieferanten	97
5.2.2	Konzept des Fragenkataloges	98
5.2.3	Modellerweiterung der Nachfolge-QBSC	102
5.2.3.1	Managerial Grid von Blake/Mouton	103
5.2.3.2	Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt	106
5.2.3.3	Generic Strategies nach Porter	109
5.2.3.4	Product-Market Strategies for Business Growth nach Ansoff	113
5.2.3.5	Viko-Software-Tool	116
5.2.4	Auswertung der Fragen	120
5.2.4.1	Auswertung der Finanzperspektive	137
5.2.4.2	Auswertung der Kundenperspektive	142
5.2.4.3	Auswertung der Prozessperspektive	146
5.2.4.4	Auswertung der Mitarbeiterperspektive	150
5.3	Empirischer Test der Nachfolge-QBSC	162
5.3.1.1	Nachfolge-QBSC zum Pretest: Handel (groß)	163
5.3.1.2	Nachfolge-QBSC zum Pretest: Dentallabor	165
5.3.1.3	Nachfolge-QBSC zum Pretest: Handel (klein)	170
5.3.1.4	Nachfolge-QBSC zum Feldtest: Bauunternehmen	174
5.3.1.5	Nachfolge-QBSC zum Feldtest: Medizinprodukte	182
5.3.1.6	Nachfolge-QBSC zum Feldtest: Ingenieurbüro	195
5.3.1.7	Fazit zu den Referenzmodelltests	205
6	FAZIT UND AUSBLICK	208
	Literaturverzeichnis	211

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Gründe für externe Nachfolgen (Angaben in %)	5
Abbildung 2	Jährliche Unternehmensübertragungen nach Ursachen (2010–2014)	13
Abbildung 3	Gewählte Nachfolgelösung (Angaben in %)	17
Abbildung 4	Qualitativer Forschungsprozess	52
Abbildung 5	Von der klassischen BSC zur QBSC	86
Abbildung 6	The Managerial Grid nach Blake/Mouton	104
Abbildung 7	Das Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt	107
Abbildung 8	Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	112
Abbildung 9	Produkt/Markt-Strategien nach Ansoff	114
Abbildung 10	Auswertungsebene der Viko-Software	118
Abbildung 11	Auswertungslogik des Scoring-Modelles der Nachfolge-QBSC	124
Abbildung 12	Mögliche Item-Permutationen	127
Abbildung 13	Ergebnisbild der Nachfolge-QBSC	129
Abbildung 14	Generische Wachstumsstrategien und die Nachfolge-QBSC	132
Abbildung 15	Umrechnung des Differenzmaßes	134
Abbildung 16	Auswertungsebene der Nachfolge-QBSC	136
Abbildung 17	Preset Finanzperspektive	141
Abbildung 18	Preset Kundenperspektive	145
Abbildung 19	Preset Prozessperspektive	152
Abbildung 20a	Preset Mitarbeiterförderung	157
Abbildung 20b	Preset Mitarbeiterförderung	158
Abbildung 21	Preset Mitarbeiterführung	161
Abbildung 22	Ergebnisse Nachfolge-QBSC für die Paarung B/C	166
Abbildung 23	Ergebnisse Nachfolge-QBSC für die Paarung B/D	169
Abbildung 24	Ergebnisse Nachfolge-QBSC für die Paarung B/C/D	170
Abbildung 25	Ergebnisse Nachfolge-QBSC	171
Abbildung 26	Ergebnisse Nachfolge-QBSC	176
Abbildung 27	Ergebnisbild Nachfolge-QBSC	181
Abbildung 28	Ergebnisse Nachfolge-QBSC	185
Abbildung 29	Ergebnisbild Nachfolge-QBSC	194
Abbildung 30	Ergebnisse Nachfolge-QBSC	196
Abbildung 31	Ergebnisbild Nachfolge-QBSC	203



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
BSC	Balanced Scorecard
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
FKB	Firmenkundenbetreuer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IfM	Instituts für Mittelstandsforschung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
L-Bank	Landeskreditbank Baden-Württemberg
MBI	Management-buy-in
MBO	Management-buy-out
QBSC	Question-based Balanced Scorecard
UBS	Union Bank of Switzerland
VBA	Visual Basic for Applications
Viko	Vitalitätskompass

1. EINFÜHRUNG

1.1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG

1.1.1 AUSGANGSÜBERLEGUNG

Mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges begann mit dem Wiederaufbau in Deutschland auch die Neugründung vieler Klein- und Kleinstbetriebe.¹ Die erfolgreichen unter ihnen sind heute durch ihr Wachstum mittelständische Unternehmen oder in einigen Fällen sogar Großunternehmen geworden. Diese mittelständischen Unternehmen bilden für das deutsche Wirtschaftsgefüge eine solide Basis, die den Standort sichert und für ca. 60 %² aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen in der Fläche sorgt.

Geht man von einer Zahl von etwa 3,7 Mio. Klein- und Mittelbetrieben (KMU)³ im Jahr 2013 in Deutschland aus, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung, dass davon im Zeitraum von 2014 bis 2018 etwa 135.000 Unternehmen übergeben werden.⁴ Neben dem klassischen Thema Rentenalter darf aber nicht vergessen werden, dass auch Themen wie ein kaufpreisoptimierender Verkaufszeitpunkt innerhalb der Kon-

1 Eine ähnliche Feststellung findet sich bei Baumgarten, allerdings mit dem Bezug zu Familienunternehmen. Vgl. Baumgarten, B., (2009), S. 13.

2 Institut für Mittelstandsforschung, (2013).

3 Die KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) berücksichtigt dabei Unternehmen, die weniger als 500 Mitarbeiter haben und einen Umsatz von weniger als 50 Mio. EUR. Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, (2011). Im Gegensatz dazu sieht die Europäische Union kleine und mittlere Unternehmen als solche, die weniger als 250 Beschäftigte und einen Umsatz von weniger als 50 Mio. EUR und/oder 43 Mio. EUR Bilanzsumme haben. Vgl. Europäische Kommission (2003), S. 39.

4 Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, (2014), S. 16. Berücksichtigt werden dabei nur Unternehmen, die einen gewissen Mindestertragswert erreichen und insofern aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Übergabe sinnvoll ist. Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, (2014), S. 3 ff. Es kommt in der Praxis recht häufig vor, dass eine Veräußerung mangels Werthaltigkeit nicht möglich ist und/oder die Weiterführung aus betriebswirtschaftlicher Sicht keinen Sinn mehr macht. Im letztgenannten Fall bringt die beabsichtigte Weitergabe für den übergabewilligen Unternehmer oft die bittere Einsicht, dass das Unternehmen schon seit Jahren unwirtschaftlich arbeitet, da sein kalkulatorischer Unternehmerlohn negativ oder dem Risiko und dem Zeitaufwand nicht angemessen ist.



EINFÜHRUNG

junkturzyklen, aber auch unvorhersehbare Ereignisse wie Krankheit oder Unfalltod das Thema Nachfolge in einem Unternehmen schneller als gedacht aktuell werden lassen können.⁵ Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung einer Question-based Balanced Scorecard (QBSC) zur systematischen Prüfung und Strukturierung der Nachfolge im Unternehmen, die den Übergeber⁶, den potenziellen Übernehmer und den gegebenenfalls beteiligten Finanzierungspartner bei der nachhaltigen Sicherung des Fortbestandes des Betriebes unterstützt.

Erste Anregungen zur Gestaltung der Nachfolgeplanung finden sich bereits in Goethes Roman „Die Wahlverwandtschaften“. Der Hauptmann gibt darin der Gattin des Barons zur Vorbereitung des künftigen Schlossherren folgenden Ratschlag: „Der Vater erhebe einen Sohn zum Mitbesitzer, er lasse ihn mitbauen, pflanzen, und erlaube ihm, wie sich selbst, eine unschädliche Willkür. [...] Ein junger Zweig verbindet sich mit einem alten Stamm gar leicht und gerne, an den kein erwachsener Ast mehr anzufügen ist.“⁷ Zusammenfassen ließe sich dieser Rat für Familienunternehmen vielleicht mit der Maxime, dass mit dem Einstieg des Sohnes oder der Tochter in das Unternehmen früh zu beginnen sei und dieser durch die frühe Übernahme von Verantwortung, auch unter Inkaufnahme möglicher Fehlentscheidungen, schnell Erfahrung und Selbstvertrauen gewinnen könne, um seine Stellung im Unternehmen zu festigen. Diese Maxime scheint durchaus angemessen, da bei geplanten Generationswechseln das Loslassen des bisherigen Unternehmers ein Problem darstellt und die Gefahr besteht, dass er sich während der Reifephase des Nachfolgers schon wegen subjektiv oder objektiv geringfügiger Fehler vorschnell wieder in die Geschäftsführung einmischt.⁸

5 Siehe dazu auch Stetz, T., (2010).

6 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die maskuline Personenform verwendet. Selbstverständlich sind aber immer auch Übergeberinnen, Übernehmerinnen, Nachfolgerinnen und Unternehmerinnen gemeint. Der Begriff „Nachfolge“ bezeichnet einen temporalen Wechsel einer Instanz, wobei beim Begriff der „Unternehmensnachfolge“ noch auf den Kontext eines Wirtschaftsunternehmens spezifiziert wird. Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 25.

7 Schöne, A., Wiethölter, W. (Hrsg.), (1998), S. 561.

8 Vgl. Habig, H., (2010), S. 43.

1.1.2 PROBLEMSTELLUNG

Die Übergabe eines Unternehmens ist ein Prozess, der lange vor dem geplanten Exit-Zeitpunkt des Unternehmers begonnen werden muss. Etappenziel dieser Vorbereitungen sollte es sein, sich, das Unternehmen und einen geeigneten Übernehmer optimal auf die erfolgreiche Übergabe sowie den weiterhin positiven Geschäftsgang vorzubereiten, um dem Nachfolger eine möglichst problemlose und geordnete Einarbeitungszeit zu ermöglichen. Das übergeordnete Ziel sollte es dabei sein, den Bruch, der aus unternehmenshistorischer und betriebswirtschaftlicher Sicht durch die Übergabe entsteht, unter Risikominimierungsgesichtspunkten so gering wie möglich zu halten. Darum erscheint es zweckmäßig, mögliche Änderungen in der Führung des Unternehmens eher evolutionär als revolutionär zu gestalten,⁹ um bei auftretenden Schwierigkeiten möglichst schnell zur bisherigen Konfiguration zurückkehren zu können.¹⁰ Dazu sollte das über lange Jahre aufgebaute Erfahrungswissen des Alteigentümers gesichert werden.¹¹ Dieses Wissen kann dann zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Kontinuität nach der erfolgten Übergabe genutzt werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Bruch umso geringer ausfällt, je größer die Vertrautheit der neuen Führung mit dem Unternehmen ist, da auf diese Weise die Abweichungen von der bisherigen Form der Unternehmensführung minimiert werden können.¹² Ei-

9 Statt radikaler Veränderungen wie der vollständigen Übergabe in einem Schritt, wäre aus Risikogesichtspunkten ein schrittweiser Aufbau des Nachfolgers und seiner Kompetenzen anzuraten. In einem ersten Schritt könnte so beispielsweise die Erteilung einer Prokura erfolgen, dann die Übernahme der Verantwortung für eine oder mehrere Abteilungen, sodann die Position eines stellvertretenden Geschäftsführers und am Ende dieses Prozesses der Posten des alleinigen Geschäftsführers. Dieses schrittweise Vorgehen wird allerdings mehrere Jahre in Anspruch nehmen und ist daher für eine schnelle Übergabe sicher ungeeignet.

10 Zwar bestünde bei einer Übergabe die Chance, radikale Änderungen durchzuführen, da bei vielen Unternehmern mit zunehmendem Alter die Risikoneigung nachlässt und sie für technische und betriebswirtschaftliche Innovationen weniger zugänglich sind. Vgl. Habig, H., (2010), S. 170. Allerdings ist ein revolutionäres Vorgehen bei der Einführung von Neuerungen im Betrieb bei einem erfolgreichen Unternehmen vor dem Hintergrund der Risikominimierung sicher nicht angebracht, da diese Änderungen die Unsicherheit bezüglich der Zukunft des Unternehmens erhöhen würden. Das Modell forciert daher die Kontinuität bei der Nachfolge.

11 Vgl. Thier, K., (2006), S. 3.

12 Vgl. Kramer, J. W., (2005), S. 14.



EINFÜHRUNG

nige Autoren schlagen dafür eine Art Kultur-Check vor, um den Fit zwischen Unternehmenskultur und den Wertvorstellungen des Nachfolgers vorab beurteilen zu können.¹³ Grundsätzlich ist dieses Vorgehen sicher zielführend, auch wenn hierdurch nur ein Teilaspekt einer notwendigen ganzheitlichen Betrachtung dargestellt wird.

Das Problem des Bruches in der betrieblichen Kontinuität wird durch den aktuellen Trend des Rückganges bei den internen Nachfolgen bei mittelständischen Familienunternehmen noch verstärkt, da dort in der Regel der Bruch durch den externen Nachfolger größer ausfallen dürfte als bei internen Nachfolgen.¹⁴ Anscheinend empfinden immer weniger Unternehmerkinder die moralische Verpflichtung, das Familienunternehmen zu übernehmen und die Tradition des Unternehmens weiterzuführen.¹⁵ Hennerkes sieht darin ein Indiz für einen schleichenden Wertewandel innerhalb der Gesellschaft, der der Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen einen höheren Stellenwert einräumt als früher und dem sich das Traditionsbewusstsein der vorangegangenen Generationen unterordnen muss.¹⁶ In gewisser Weise stützt die oben bereits angesprochene Studie der Landeskreditbank Baden-Württemberg (L-Bank) diese These, da laut dieser Studie 57 % der Kinder der befragten Familienunternehmen an der Übernahme des Betriebes „kein Interesse“ hätten.¹⁷ Laut dieser Zahlen spielt also die fachliche Eignung der familieninternen Nachkommen als Grund für den Rückgang der internen Übergaben eine eher untergeordnete Rolle.¹⁸

13 Vgl. Wuppertaler Kreis (Hrsg.), (1998), S. 14–15.

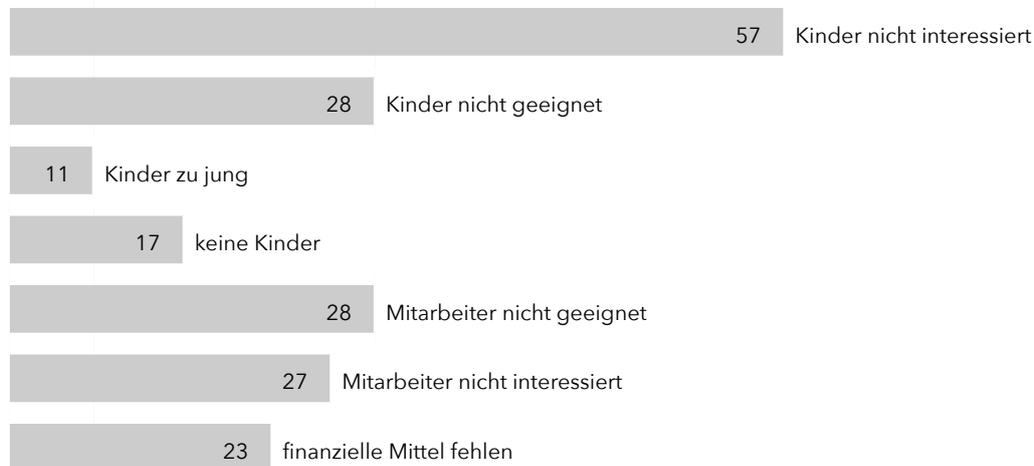
14 Zum Rückgang interner Nachfolgen bei Familienunternehmen siehe Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 34–35. Zur größeren Problemträchtigkeit von externen Übergaben vgl. L-Bank, (2006), S. 22.

15 Vgl. Hennerkes, B.-H., (1998b), S. 387.

16 Vgl. Hennerkes, B.-H., (1998b), S. 387. Felden und Pfannenschwarz gehen hier noch einen Schritt weiter und stellen fest, dass Unternehmer heute in der Regel betonen, dass sie die freie Berufswahl ihrer Kinder unterstützen, damit in der Regel aber ein subtiler Auftrag zur freiwilligen Übernahme des Unternehmens verknüpft sei. Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 35.

17 Vgl. L-Bank, (2006), S. 10.

18 Vgl. L-Bank, (2006), S. 10.

GRÜNDE FÜR EXTERNE NACHFOLGENAbbildung 1: Gründe für externe Nachfolgen (Angaben in %).¹⁹

Klassische Ratingverfahren nutzen Bilanz- bzw. Jahresabschlussdaten der Vergangenheit, um die Ausfallwahrscheinlichkeit von Kreditverbindlichkeiten abschätzen zu können.²⁰ Diese harten quantitativen Daten sind überwiegend objektiv ermittelbar und werden aus diesem Grund bei der Kreditwürdigkeitsermittlung bevorzugt angewandt.²¹ Diese Daten attestieren allerdings nur die Leistungen des Unternehmens in der Vergangenheit. Eine Prognose und damit ein Blick in die Zukunft lassen sich nur durch eine Trendextrapolation dieser historischen betriebswirtschaftlichen Zahlen herbeiführen. Bei diesem Grundproblem der Kreditwürdigkeitsentscheidung soll die Rentabilitätsvorschau helfen, zukünftige Cashflows und damit die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens bewerten zu können. Auf der Grundlage von geschätzten Planzahlen wird hierbei versucht, die Umsätze und Kosten der kommenden ein bis drei Jahre zu prognostizieren, um anhand des zu erwartenden Cashflows die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens abschätzen zu können. Diese, bezogen auf die externe Marktentwicklung, unsicheren Cashflows

¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an L-Bank, (2006), S. 10.

²⁰ Siehe dazu auch § 18 KWG.

²¹ Vgl. Fischer, A., (2003), S. 93.

EINFÜHRUNG

werden mit dem Führungswechsel und der Unsicherheit bezüglich der Eignung des zukünftigen bzw. neuen Eigentümers als neue Leitfigur mit Blick auf die interne Unternehmensentwicklung allerdings noch unsicherer. Daher gibt es auch in der klassischen Ratingforschung Bestrebungen, den Blickwinkel von der Retrospektive in eine vorwärtsgerichtete Analyserichtung zu verändern.²² Im Fall der Übernahmefinanzierung kann das Nachfolge-QBSC-Modell zu diesen Bestrebungen einen entscheidenden Beitrag leisten. Allerdings ist dies nur ein Teilaspekt, den die Nachfolge-QBSC zu leisten vermag. Der wesentliche Nutzen für die Wahl der Balanced Scorecard als Instrument zur Steuerung des Nachfolgeprozesses liegt in ihrer Fähigkeit, die Strategie, die den Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens zugrunde liegt, transparent zu machen und dem Übernehmer damit die Möglichkeit einzuräumen, diese als Grundlage für den Fortbestand der Unternehmung nutzbar machen zu können. Dies soll auch zur Risikoverminderung bei den Fremdkapitalgebern führen, für die der Eigentümerwechsel eine Unsicherheit bezüglich des weiteren betriebswirtschaftlichen Erfolges und der damit verbundenen Kapaldienstfähigkeit darstellt. Dabei könnte beispielsweise die Beibehaltung der bisherigen Strategie innerhalb festgelegter Grenzen als Auflage²³ möglicher Kreditverträge zur Übernahmefinanzierung dienen. Gleiche gilt natürlich auch für Beteiligungsunternehmen.

Die Zielgruppe für die Anwendung der Nachfolge-Balanced Scorecard geht in der Praxis allerdings über das bereits angesprochene Kreditgewerbe hinaus. Auch Private-Equity-Unternehmen, Übergeber, Beratungsunternehmen, Steuerberater und sogar der Übernehmer selbst, können von den gewonnenen Erkenntnissen, die das Nachfolge-QBSC-Modell liefert, profitieren. Beratungsunternehmen könnten Klien-

22 Vgl. Reiner, K. M., (2011), S. 76.

23 Als Auflagen in Kreditverträgen werden Bedingungen bezeichnet, die der Kreditnehmer entweder vor der Auszahlung des Darlehens erfüllen muss (Auszahlungsaufgaben), oder solche, die während der Laufzeit eingehalten werden müssen, um die Weitergewährung des Kredites nicht zu gefährden. Mit solchen Auflagen passen Kreditinstitute ihre Standardverträge den individuellen Bedingungen beim jeweiligen Kunden/Geschäftsvorfall an.

ten, die sie im Rahmen der Übergabephase oder bei M&A-Projekten betreuen, systematisch mit der Scorecard beraten. Zum Beispiel wäre es denkbar, das Modell als Teil des Due-Diligence-Prozesses einzusetzen, um dadurch die strategische Due Diligence zu erweitern. Gleiches gilt auch für den Übernehmer, der seinen Businessplan damit vertiefen könnte und so für mögliche Finanzierungsgespräche eine systematisierte Analyse bezüglich der Erfolgsfaktoren und der Strategie vorweisen kann.

1.2 AUFBAU DER ARBEIT

Die Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs Kapitel. Im ersten Teil der Arbeit werden Ausgangsüberlegungen zum Thema der Unternehmensnachfolge, die Problemstellung bezüglich des Wissensvorsprungs des Alteigentümers, der Aufbau der Arbeit und die methodische Vorgehensweise dargestellt. Der allgemeine Prozess der Unternehmensnachfolge wird dann im zweiten Kapitel erläutert. Daran anschließend wird im dritten Kapitel die Bedeutung des Wissensmanagements bei der Unternehmensnachfolge näher beleuchtet, um feststellen zu können, wie Wissen des Alteigentümers gesichert und an den Nachfolger übergeben werden kann. Im vierten Teil werden dann die Methodik der Erfolgsfaktorenanalyse und die dazu durchgeführten Fallstudienanalysen behandelt, die anhand von erfolgreichen Übergaben erstellt wurden. Die hier gewonnenen Erkenntnisse bilden wiederum den Grundstein für die Entwicklung der auf die Unternehmensübergabe speziell zugeschnittenen Question-based Balanced Scorecard im fünften Kapitel. In diesem Kapitel werden dann auch die Modelltests der Nachfolge-QBSC im Nachfolgeprozess dargestellt. Dabei kommen sowohl die Nachfolge-QBSC-Ergebnisse der drei Pretest-Fallstudien, die bei der Erfolgsfaktorenanalyse erhoben wurden, zum Einsatz, aber auch drei weitere Unternehmen, die für den Feldtest der Nachfolge-QBSC im Rahmen realer Übergaben in



EINFÜHRUNG

Unternehmen gewonnen werden konnten. Die aus diesen Ergebnissen gewonnenen Erkenntnisse wurden dann in die Nachfolge-QBSC implementiert, um so das Modell weiterzuentwickeln. Im sechsten Kapitel folgen dann das abschließende Fazit und ein Ausblick.

1.3 METHODISCHES VORGEHEN

Die für die Untersuchung vorgesehene Methode ist explorativer Natur, da das Instrument der Balanced Scorecard auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge bisher recht wenig eingesetzt wurde, zumal es sich originär um ein Implementierungswerkzeug für die Strategie im Unternehmen handelt. Im Rahmen einer Dissertation hat Ciesielski die Balanced Scorecard beim Führungswechsel im Rahmen von Fallstudien in drei KMUs überprüft.²⁴ Ihre Vorgehensweise war dabei allerdings die Ausfertigung von klassischen Scorecards für die jeweiligen Unternehmen. Eine allgemeingültige Scorecard für den Geschäftsvorfall Unternehmensnachfolge entstand dabei nicht. Ciesielski kommt zu dem Schluss, dass die Balanced Scorecard ein geeignetes Mittel des Signallings im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie bzw. der Neuen Institutionenökonomik zur Bewältigung der Informationsasymmetrien zwischen Übergeber (Agent) und Nachfolger (Prinzipal) ist.²⁵ Zusätzlich ermöglicht die BSC im Nachfolgeprozess, unabhängig von der Übergabeform, die transparente Darstellung von unternehmerischem Wissen.²⁶

24 Siehe dazu Ciesielski, H., (2007).

25 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 165 ff.

26 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 165 ff.

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit der Entwicklung der Nachfolge-QBSC ein neuer Ansatz zum Thema erarbeitet wird, wird ein exploratives Studiendesign genutzt.²⁷ Ähnlich den Arbeiten von Henry Mintzberg, der ebenfalls explorative Studien zur Managementpraxis von Führungskräften durchgeführt hat,²⁸ soll hier in der Voruntersuchung anhand von offenen Interviews die Managementpraxis bei Übergabeunternehmen skizziert und durch die Nachfolge-QBSC strukturiert dargestellt werden. Die mit den Interviews gesammelten empirischen Daten bilden dann den Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Nachfolge-QBSC.

Im Rahmen einer Voruntersuchung, im Weiteren auch Pretest genannt, wurden drei Unternehmen bzw. Unternehmer befragt, die mit der Übernahme, Übergabe und/oder Integration von Unternehmen Erfahrung hatten. Ziel war es, die subjektiven Erfolgsfaktoren der Unternehmer für die erfolgreiche Übernahme/Integration festzustellen. Die Auswahl der Interviewpartner lieferte der Praxispartner des Projektes, die Sparkasse Goslar/Harz. So wurden Unternehmen bzw. Unternehmer mit Erfolgen auf dem Gebiet der Übernahme/Integration von Unternehmen oder Unternehmensteilen für die sog. Erfolgsfaktorenanalyse ausgewählt. Diese Art der Auswahl wird auch als theoretisches Sampling bezeichnet, das im Gegensatz zum statistischen Sampling nicht durch eine Zufallsauswahl, sondern durch das bewusste Auswählen von Probanden, Interviewpartnern etc., die eine spezielle Merkmalsausprägung verbindet, geprägt ist.²⁹

Für die Untersuchung der Erfolgsfaktoren bei den drei Unternehmen ist im Rahmen des Forschungsprojektes ein dreistufiges Verfahren angewandt worden. Im ersten

27 Vgl. Sekaran, U., (2003), S. 119.

28 Vgl. Mintzberg, H., (1968), S. 69 ff.

29 Vgl. Glaser, B., Strauss, A., (2010), S. 78.

EINFÜHRUNG

Schritt wurden mithilfe eines narrativen Interviews mit den Unternehmern deren Erfahrungen und Meilensteine des Nachfolgeprozesses als Interviewmitschnitt aufgezeichnet, um dadurch Hinweise auf die kritischen Erfolgsfaktoren der untersuchten Übernahmen erlangen zu können. Dieser Gesprächsmitschnitt wird im Rahmen der Auswertung nach Abschluss aller drei Untersuchungsschritte transkribiert. Diese Transkripte bilden das empirische Ausgangsmaterial für die Erfolgsfaktorenanalyse.

Im zweiten Schritt der Voruntersuchung mit den Unternehmern werden dann gegebenenfalls während des Interviews aufgekommene Rückfragen zum narrativen Teil gestellt, da während des eigentlichen Erzählvorganges des Interviewpartners der Erzählfluss nicht durch Zwischenfragen unterbrochen werden darf. Wurden Themen vom Befragten nicht angesprochen, die für die Untersuchung von Interesse waren, wurde hier versucht, den Befragten zur Darstellung von einzelnen Sachverhalten zu bewegen.

Im dritten Schritt wurde dann der Interviewpartner anhand eines strukturierten Fragebogens, der Nachfolge-QBSC, zur Managementpraxis befragt. Der Aufbau des Interviews orientiert sich an der Struktur der BSC, ist aber fragenbasiert, weshalb der Begriff der Question-based Balanced Scorecard gewählt wurde. Im Unterschied zur sonst überwiegend top-down bearbeiteten BSC wird nun anhand von Fragen zur Managementpraxis die Question-based Balanced Scorecard bottom-up entwickelt. Grund für diese Vorgehensweise ist, dass nicht wie in der von Ciesielski durchgeführten Untersuchung für jeden Anwendungsfall eine klassische Balanced Scorecard neu aufgestellt werden soll, sondern mit der Nachfolge-QBSC eine Scorecard entsteht, die speziell für Unternehmensnachfolgen eingesetzt werden kann. Die Befragung orientiert sich dabei dennoch an den bereits erwähnten vier Perspektiven der Balanced Scorecard: Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive. Da aber nicht eine

Strategie nach unten durch operationalisiert, sondern das praktizierte Management abgebildet werden soll, ist die bottom-up-Entwicklung der BSC zweckmäßig.

Ciesielski weist in ihrer Abhandlung über den Wissenstransfer bei Unternehmensnachfolgen auf die Tatsache hin, dass bei dem zu übertragenden Wissen zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen unterschieden werden muss.³⁰ Ähnlich wie explizites Wissen, welches in der Regel in Handbüchern oder durch schriftliche Fixierung von Arbeitsabläufen dokumentiert ist, soll der explizierbare Teil von implizitem Wissen mithilfe der Nachfolge-QBSC aufgenommen werden.

Auf der Grundlage der Erkenntnisse dieser dreistufigen Voruntersuchung wurde dann die Weiterentwicklung der Nachfolge-QBSC betrieben. So wurde zum einen überprüft, ob die aus den narrativen Interviews ableitbare Managementpraxis und Strategie sich in der QBSC widerspiegelt. Dies soll die grundlegende Funktion der Nachfolge-QBSC bestätigen, da hier von der üblichen top-down-Logik der BSC abgewichen wurde. Viel wichtiger sind aber die gewonnenen Erkenntnisse über die individuellen Erfolgsfaktoren der Unternehmen, speziell bezogen auf die Übergaben, da diese Erfolgsfaktoren bei der Ausrichtung und Weiterentwicklung der Nachfolge-QBSC benötigt werden, um sie als Instrument zur Absicherung des Nachfolgeprozesses einsetzen zu können.

Abschließend wurde das Instrument anhand von tatsächlichen Unternehmensnachfolgen auf seine praktische Anwendbarkeit hin überprüft. Für die Tests der Nachfolge-QBSC wurden drei Unternehmen ausgewählt, welche von Dritten übernommen werden sollten. Die Auswahl unterliegt wiederum keiner statistischen Zufallsauswahl aus der Gesamtpopulation an Unternehmen, sondern ist, wie oben bei den Pretest-

30 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 13–15. Auf die Abhandlung von Ciesielski wird in der vorliegenden Arbeit so intensiv eingegangen, da sie höchstwahrscheinlich den Einsatz der BSC im Nachfolgekontext begründet.



EINFÜHRUNG

Unternehmen bereits festgestellt, ein subjektives Sample, da für eine repräsentative Stichprobenauswahl die verfügbaren Fälle nicht ausgereicht hätten. Den Erkenntnisgewinn über die Einsatztauglichkeit der Nachfolge-QBSC im Übergabeprozess dürfte dies aber nicht einschränken. Im folgenden Kapitel soll nun der Prozess der Unternehmensnachfolge näher erläutert werden.

2 PROZESS DER UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

Die einschlägige Literatur im Bereich Mergers & Acquisitions (M&A) klassifiziert die Unternehmensnachfolge als einen durch „unternehmensexterne Treiber ausgelösten Eigentumsübergang“.³¹ Man spricht in diesem Zusammenhang von exogenen bzw. externen Treibern, da diese nicht auf die langfristigen Ziele, also die Strategie des Unternehmens, zurückzuführen sind, sondern durch die Gesellschafter ausgelöst werden und vom Management bzw. den Mitarbeitern des Unternehmens nicht beeinflusst werden können.³²

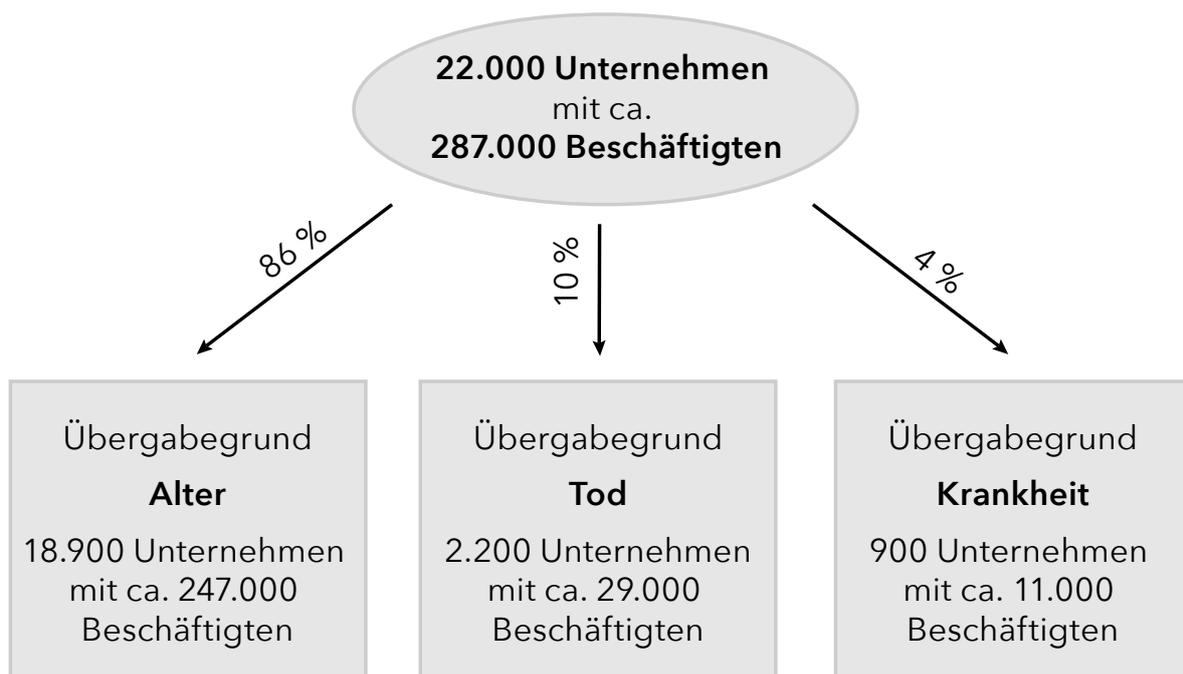


Abbildung 2: Jährliche Unternehmensübertragungen nach Ursachen (2010–2014).³³

31 Siehe dazu Wagner, S., (2010), S. 25.

32 Vgl. Wagner, S., (2010), S. 17.

33 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Institut für Mittelstandsforschung (2010a), S. 32.



PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Veräußert beispielsweise der geschäftsführende Alleingesellschafter einer GmbH seine Anteile an dem Unternehmen an einen Konkurrenten, da er aus Altersgründen nicht mehr in der Lage ist, das Unternehmen zu führen, wäre dies ein solches Beispiel, da die Beweggründe für die Veräußerung nicht wirtschaftliche oder strategische Gründe sind, sondern der Verkauf schlichtweg durch das Alter des Gesellschafters ausgelöst wurde. Andere Beispiele für unternehmensexterne Treiber für Übergaben, die Wagner nennt, sind steuerrechtliche Aspekte, Unterbewertung, Unternehmenskrisen oder Auflagen von Kartellbehörden.³⁴ Unternehmensinterne Treiber dagegen wären die Überwindung von Markteintrittsbarrieren, Kapitalbedarf, Synergieeffekte oder das Erreichen einer kritischen Masse zum Aufbau von Kernkompetenzen.³⁵

Bereits lange vor dem geplanten Übergabezeitpunkt muss der Übergeber Maßnahmen und Vorkehrungen treffen, um im Falle eines ungeplanten Ausscheidens, beispielsweise durch Krankheit, Unfall oder Verbrechen, nicht den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden. Wie der vorangegangenen Abbildung zu den Gründen für die Nachfolge zu entnehmen ist, sind 14 % der Unternehmensnachfolgen durch Sachverhalte ausgelöst, die nicht vorhersehbar sind, und daher einer altersunabhängigen Risikoversorge bedürfen. So sind für diese Situation Notfallpläne mit Vollmachten zu erstellen, Passwörter müssen für den Ernstfall sicher hinterlegt und Vertretungsregelungen implementiert werden.³⁶ Auch die Gründung eines Beirates bzw. die Bestimmung einer kompetenten Vertrauensperson, die die kommissarische Geschäftsführung kurzfristig übernehmen könnte, kann einer der Bausteine der Vorbereitung

34 Vgl. Wagner, S., (2010), S. 17–25.

35 Vgl. Wagner, S., (2010), S. 17–25.

36 Auf praktische Details der Notfallpläne soll hier verzichtet werden. Eine kompakte Ausführung zu diesem Thema findet sich bei Habig, H., (2010), S. 36–38.

sein.³⁷ Dies sind nur einige exemplarische Voraussetzungen, die für den Fortbestand des Unternehmens im Notfall entscheidend sein können, möchte man diesen nicht durch fehlende legitimierte Entscheidungsträger gefährden. Dabei handelt es sich um eine grundlegende Vorsorge, die jeder geschäftsführende Alleingesellschafter unabhängig von seinem Alter einrichten sollte. Im folgenden Abschnitt wird nun anhand einer Dreiteilung in Vorbereitungs-, Übergabe- und Nachsorgephase der Prozess der Unternehmensnachfolge dargestellt werden.

2.1 VORBEREITUNGSPHASE

Da sich die Suche nach einem geeigneten Nachfolger über Jahre hinziehen kann und der Strukturierungsprozess, der neben dem oben bereits angesprochenen verkaufsoptimierten Zeitpunkt auch steuerliche, menschliche, psychologische und haftungsrechtliche Implikationen hat, ist mit der Vorbereitungsphase frühzeitig zu beginnen.³⁸ Keinesfalls sollte das Thema nur zum anstehenden Jahreswechsel auf Wiederholung gelegt werden, um dann wegen der fehlenden Dringlichkeit um ein weiteres Jahr aufgeschoben zu werden.³⁹ Eine Dekade vor der beabsichtigten Übergabe mit den Vorbereitungen zu beginnen, ist hier sicher nicht zu hoch gegriffen, wenn man die Suche nach einem externen Nachfolger, Konjunkturzyklen, Umstrukturierungen zur steuerlichen Optimierung und möglicherweise erfolglose Übergabeverhandlungen berücksichtigt. Im Rahmen einer Untersuchung von Übergaben im Zeitraum von 2002–2007 durch das Institut für Mittelstandsforschung für die L-Bank wurde festge-

37 Vgl. Felden, B., (1998), S. 102.

38 Zu den psychologischen Aspekten siehe beispielsweise Breuninger, H., (1998), S.49–64, oder Freund, W., (1998), S. 65–70.

39 Vgl. Watrin, C., (1998), S. 38. Die Empfehlungen in der Literatur weisen zwar durchaus Unterschiede aus, sind aber im Zeitraum von 50–55 Jahren gelegen. May spricht beispielsweise von der Vor-Übergabephase ab dem 50. Lebensjahr. Vgl. May, P., (2000), S. 17.



PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

stellt, dass knapp 50 % der befragten Übergeber zwischen 51 und 60 Jahren alt und etwa 30 % zwischen 61 und 70 Jahren alt waren.⁴⁰ In welchem frühem Altersstadium sich die Hälfte der Übergeber also mit der Planung ihres Ruhestandes beschäftigen mussten, wird bei diesen Zahlen deutlich. Legt man die oben angenommenen 10 Jahre zugrunde, müssen sich 50 % der Unternehmer bereits zwischen 40 und 50 mit dem Thema Nachfolgeplanung beschäftigen, wenn sie zwischen 50 und 60 den Betrieb übergeben wollen. Auch die Tatsache, dass immer weniger Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben werden und meist erst intern und dann extern nach einem geeigneten Nachfolger gesucht wird, verlängert die Vorbereitungszeit.⁴¹ Durch die bei externen Nachfolgen anzunehmende größere Qualitätsunsicherheit erhöht sich das Risiko von fehlgeschlagenen Übergabeversuchen, was ebenfalls mit in die Vorbereitungszeit eingeplant werden muss. Hegi und Staub haben für das Scheitern der Nachfolge in der Vorbereitungsphase drei mögliche Gründe charakterisiert:⁴²

1. Der potenzielle Nachfolger wendet sich aus Frustration einer anderen Tätigkeit zu, da das Unternehmen bzw. der Übergeber es versäumt haben, ihm klare Perspektiven zu eröffnen.
2. Die Nachfolge scheitert an der unvorteilhaften Vermögensstruktur und an der fehlenden Unterstützung der Finanzierungspartner.
3. Der Übergeber stirbt überraschend, und das Unternehmen fällt aufgrund fehlender testamentarischer Vorkehrungen einer Erbengemeinschaft zu, die aufgrund divergierender Interessen und Vorstellungen in Streit gerät und es insofern an einer klaren Richtung in der Unternehmensführung mangelt.

40 Vgl. L-Bank, (2006), S. 12.

41 Zum Rückgang familieninterner Nachfolgen siehe Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S.34–35. Einen interessanten Nebeneffekt haben Felden/Pfannenschwarz ebenfalls in diesem Zusammenhang angesprochen, nämlich, dass immer öfter nun die Töchter bei der Nachfolge zum Zuge kommen, wenn der Bruder für die Nachfolge ungeeignet erscheint oder dem Unternehmer keine männlichen Nachkommen für die Nachfolge zur Verfügung stehen. Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A. (2008), S. 34–35. Weitere Ausführungen zur Thema Unternehmensnachfolge durch Frauen finden sich in einem Forschungsbericht des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln. Siehe dazu Röhl, K.-H., Schmidt, J., (2010).

42 Vgl. Hegi, R., Staub, L., (2001), S. 17.

Diese möglichen Auslöser des Scheiterns der Nachfolgeplanung in der Vorbereitungsphase sind mit Sicherheit nicht erschöpfend, zeigen aber, wie Gründe für das Scheitern auch von außerhalb des Unternehmens kommen können.

Primär wird speziell bei Familienunternehmen nach Nachfolgern unter den Nachkommen gesucht. Erst wenn sich diese Suche als nicht Erfolg versprechend erwiesen hat, wird nach Dritten, wie beispielsweise Mitarbeitern, für den Management-buy-out (MBO) und im letzten Schritt nach externen Dritten für den Management-buy-in (MBI) gesucht.⁴³

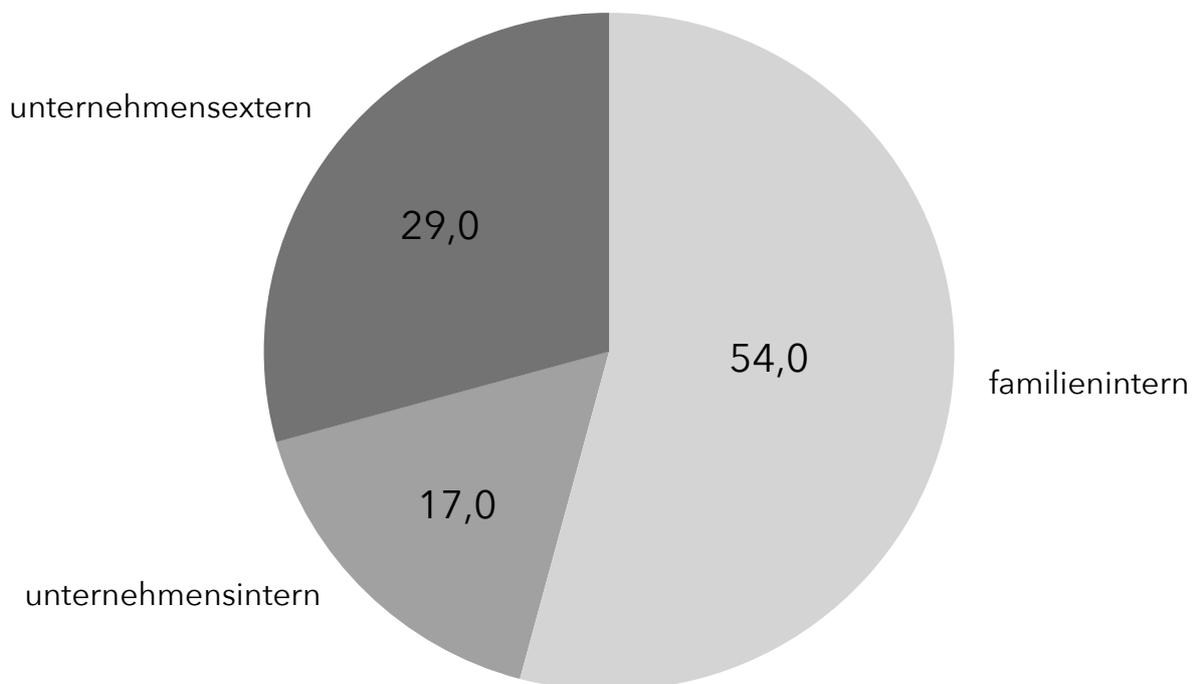


Abbildung 3: Gewählte Nachfolgelösung (Angaben in %).⁴⁴

Ist tatsächlich die Veräußerung an einen externen Dritten beabsichtigt, muss dessen Informationsversorgung entsprechend geplant werden, da er gegenüber internen Nachfolgern einen Informationsnachteil und durch seine Stellung außerhalb

⁴³ Zu den einzelnen Ausgestaltungsmöglichkeiten beim Unternehmensverkauf siehe beispielsweise Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 30, oder Gröger, H., Jänisch, C., (2010), S. 186–189.

⁴⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Institut für Mittelstandsforschung (2010b).

PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

des Unternehmens auch ein erhebliches Sicherheitsrisiko für die zu übergebende Unternehmung darstellt, zumal diese vertraulichen Informationen natürlich nicht an Wettbewerber gelangen sollen. Daher muss vom Erstkontakt an die mehrstufige Informationsversorgung sorgfältig geplant werden, damit sowohl das Informations- und Prüfbedürfnis des potenziellen Interessenten und seiner Finanzierungspartner befriedigt werden können und trotzdem die Sicherheit und Geheimhaltung von technischen Betriebsgeheimnissen, Kundenverbindungen und vertraulichen Finanzkennzahlen gewährleistet bleiben. Dieser Prüfprozess ist von Banken, Private-Equity-Unternehmen und Beratungsfirmen bereits zu einem einheitlichen, sogenannten Due-Diligence-Prozess, durchorganisiert worden und wird je nach Größe der Transaktion und Professionalität des Übernehmers unterschiedlich umfangreich ausfallen. Besondere Bedeutung bei der Due Diligence im KMU kommt der Analyse des Wertsteigerungspotenzials durch Untersuchung der Auswirkungen der wechselnden Führungsverantwortung zu, da KMUs in der Regel von der Unternehmerpersönlichkeit stark geprägt werden.⁴⁵ Besonders bei kleineren Familienunternehmen ist der gesamte Betrieb auf die Familie und den Alteigentümer zugeschnitten, und die Übernahme ist insofern eine hochsensible Angelegenheit, die ein individuelles Vorgehen erfordert.⁴⁶

Grundsätzlich handelt es sich bei der Due Diligence aber um eine ganzheitliche Analyse des Unternehmens, die aus verschiedenen Blickwinkeln, wie beispielsweise Finanzen, Recht oder Technik, versucht, Aussagen über das zukünftige wirtschaftliche Erfolgspotenzial des Unternehmens zu generieren.⁴⁷ Um dem oder den Interessenten

45 Vgl. Trützscher, K., Hues, V., (2005), S. 807.

46 Vgl. Breuninger, H., (1998), S. 53.

47 Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 182. Selbst bei Familienunternehmen, die innerhalb dieser weitergegeben werden, sehen die beiden Autoren die Notwendigkeit, eine solche Due Diligence durchzuführen und dabei auch Fragen der Besonderheiten der familiären Verhältnisse, die die Struktur oder die zukünftigen Entwicklungen der Unternehmung beeinflussen können, zu berücksichtigen. Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 182. Genau wie aus dem „Standard-M&A-Handbuch“ wird eine solche Due Diligence beim eigenen

einen Zugang zu einem vorab definierten Umfang an Unterlagen, wie Jahresabschlüssen, Verträgen, Patentschriften, Kreditverträgen, Versicherungsverträgen, Grundbuchauszügen etc., zu ermöglichen, wird ein sogenannter virtueller oder physischer Datenraum eingerichtet.⁴⁸ Dort können die Interessenten die Unterlagen in Ruhe prüfen und haben dadurch die Möglichkeit, den Wert sowie die Chancen und Risiken der Transaktion fundiert zu bewerten. Ein physischer Datenraum im Betrieb selbst kann für Unternehmen bzw. Unternehmer, die ihre Verkaufsabsichten noch nicht bei der Belegschaft kommuniziert haben, ein Diskretionsproblem darstellen, da durch die Anwesenheit von Fremden im Unternehmen ggf. Spekulationen ausgelöst werden könnten, und/oder der Geschäftsbetrieb dadurch gestört würde, dass keine geeigneten Räumlichkeiten für den Datenraum zur Verfügung stehen, die den eben genannten Kriterien entsprechen.⁴⁹ Um die Verschwiegenheit der Interessenten in Bezug auf die zur Verfügung gestellten Informationen sicherzustellen, ist es unabdingbar, vorab mit den Kaufinteressenten eine Vertraulichkeitserklärung abzuschließen. Eine solche Erklärung, auch „Letter of Intent“ genannt, beinhaltet neben der Geheimhaltungsvereinbarung in der Regel ein unverbindliches Kaufpreisangebot⁵⁰, das dann den Beginn der Offenlegung der betrieblichen Informationen darstellt.⁵¹

Ausgehend von der Grundüberlegung, dass für die Inhaber vieler Klein- und Mittelbetriebe der Unternehmenswert den größten Teil ihres Vermögens darstellt, wird im

Familienunternehmen sicherlich nicht ablaufen. Trotzdem ist eine kritische und objektive Beschäftigung mit dem zu übernehmenden Familienunternehmen gewiss für die Fortführung zwingend erforderlich, da dem Übernehmer so frühzeitig mögliche Problemfelder des Unternehmens ersichtlich werden und er diese dann zügig nach der erfolgten Übernahme angehen kann.

48 Vgl. Hansmeyer, E., Roling, J., (2010), S. 83–84. Weiterführende Informationen zum Datenraum finden sich auch bei Berens, W., Hoffjan, A., und Strauch, J., (2005), S. 124 ff.

49 Vgl. Berens, W., Hoffjan, A., und Strauch, J., (2005), S. 125.

50 Dieses Kaufpreisangebot wird auch als „Indikatives Angebot“ bezeichnet. Vgl. Trützschler, K., Hues, V., (2005), S. 808–809. Es handelt sich dabei um ein unverbindliches erstes Angebot, das die Stellung einer Absichtserklärung einnimmt.

51 Vgl. Hansmeyer, E., Roling, J., (2010), S. 81.



PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Folgenden davon ausgegangen, dass die Maximierung des Verkaufspreises eines der vorrangigen Ziele des Verkäufers darstellt. Das Ziel der familieninternen Nachfolge verringert allerdings in der Regel den erzielbaren Preis.⁵² So hat die Union Bank of Switzerland (UBS) in einer 2002 veröffentlichten Studie herausgefunden, dass sich mit einem strategischen Investor⁵³ in der Regel ein höherer Kaufpreis erzielen lässt, da hier kein Familien- bzw. Loyalitätsdiscount wie beim MBO/MBI eingeräumt werden muss.⁵⁴ Der strategische Investor ist in der Lage, eine Synergieprämie zu bezahlen, die dieser durch zukünftige Synergieeffekte finanziert.⁵⁵ Watrin schlägt im Kontext der Kaufpreisoptimierung vor, das Unternehmen vor der Veräußerung einem als „Fitness-Programm“ bezeichneten Optimierungsprozess zu unterziehen, um dadurch die Attraktivität des Unternehmens für Dritte vor dem Zeitpunkt der Übergabe zu steigern.⁵⁶ Dieses auch gerne als „Schmücken der Braut“ bezeichnete Vorgehen darf allerdings nicht zur kurzfristigen Bilanzkosmetik oder der Vernachlässigung von Investitionen zur kurzfristigen Gewinnsteigerung missbraucht werden, sondern sollte als langfristiger Prozess mit strategischen Weichenstellungen Jahre vor dem tatsächlichen Verkauf begonnen werden.⁵⁷ Denn dem fachkundigen Kaufinteressenten würden solche kurzfristigen „Window-Dressing-Maßnahmen“ bei der Prüfung des Jahresabschlusses auffallen und ihm damit Ansatzpunkte für Diskussionen bei den Kaufpreisverhandlungen bieten.

52 Vgl. UBS, (2010), S. 25.

53 Als strategischen Investor versteht man im Kontext des M&A-Geschäftes einen Kaufinteressenten, der gegenüber einem klassischen Finanzinvestor noch in der Lage ist, einen Preisaufschlag für das Unternehmen zu bezahlen, da er beispielsweise durch sein Know-how, sein Sortiment oder seinen Marktanteil Synergieeffekte durch den Erwerb generieren kann. Vgl. UBS, (2010), S. 25 u. 43.

54 Vgl. UBS, (2010), S. 25.

55 Vgl. UBS, (2010), S. 25.

56 Vgl. Watrin, C., (1998), S. 43.

57 Haunschild, Werner und Tchouvakhina haben in einer 2010 veröffentlichten Untersuchung zum Investitionsverhalten bei zur Übergabe anstehenden Unternehmen herausgefunden, dass die Investitionstätigkeit vor der Übergabe signifikant zurückgeht und nach der Übergabe stark ansteigt. Vgl. Haunschild, L., Tchouvakhina, M.; Werner, A., (2010), S. 20.

Aber auch die Art und Weise, wie das Geschäft an sich strukturiert ist, kann Einfluss auf den erzielbaren Verkaufspreis haben. Dies kann beispielsweise über die unterschiedlichen Verkaufsformen, wie bspw. Share oder Asset Deal⁵⁸, und die unterschiedlichen steuer- und haftungsrechtlichen Implikationen, die sich daraus ergeben, beeinflusst werden.⁵⁹ Hat das Unternehmen die bei mittelständischen Unternehmen meist übliche Betriebsaufspaltung vorgenommen, d. h. die Ausgliederung des Anlagevermögens in eine separate Gesellschaft, sind bei den Verkaufsverhandlungen neben dem vollständigen Erwerb auch andere Varianten wie der Verkauf der Betriebsgesellschaft in einem ersten Schritt und der Eigentumsübergang der Besitzgesellschaft in einem zweiten Schritt möglich. Ist eine solche Konstellation gewünscht, könnte die Betriebsaufspaltung natürlich auch im Zuge der Nachfolgevorbereitung vollzogen werden. Da durch solche Strukturierungen der vom Nachfolger beim Einstieg vorzuhaltende bzw. zu finanzierende Betrag weitaus geringer ausfällt als bei einem Kompletterwerb, dürfte sich dies auch positiv auf die Anzahl der potenziellen Übernehmer auswirken.⁶⁰

Neben der optimalen Strukturierung des Geschäftes unter haftungs- und steuerrechtlichen Gesichtspunkten ist für einen möglichst hohen Verkaufspreis, wie oben bereits angesprochen, auch der richtige Zeitpunkt entscheidend. Da bei der Ermitt-

58 Bei einem Share Deal werden die Geschäftsanteile eines Unternehmens veräußert; bei einem Asset Deal nur die Anlagegüter.

59 Will man beispielsweise den Geschäftsbetrieb übernehmen, nicht aber das Risiko der Haftung für die erstellten Leistungen des Vorgängers, kann man dessen Maschinen, Gebäude, Kunden, Fahrzeuge etc. übernehmen und diese in eine neue Firma einbringen. Steuerliche Implikationen können beispielsweise die unterschiedliche Besteuerung von Personen und Kapitalgesellschaften oder Share und Asset Deals sein, die es im Steuerrecht der Bundesrepublik Deutschland gibt. Weiterführende Informationen zur Grundsatzentscheidung Asset oder Share Deal finden sich u. a. bei Gröger, H., Jänisch, C., (2010), S. 158–160.

60 Zu berücksichtigen ist allerdings, dass bei einem Verkauf der Betriebsgesellschaft in einem ersten Schritt und dem Verbleib der Besitzgesellschaft für den Übergeber ein Restrisiko bezüglich der vom Übernehmer bzw. der Betriebsgesellschaft geschuldeten Miet- und Pachtzahlungen besteht, wenn die Betriebsgesellschaft in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät. Ob der Übergeber dieses Risiko zugunsten eines ggf. weiteren Bieterkreises eingehen möchte, liegt in seinem Ermessen und sollte sorgfältig abgewogen werden, da das Risiko von Mietausfällen, der Umnutzung der Betriebsimmobilie oder der Veräußerung von Inventar im Insolvenzfall in Kauf genommen werden muss.

PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

lung des Unternehmenswertes üblicherweise ein prognostizierter abgezinster Cashflow zur Berechnung des Unternehmenswertes herangezogen wird, kann sich der so ermittelte Wert innerhalb eines Konjunkturzyklus stark ändern. Aus diesem Grund ist eine frühzeitige Beschäftigung mit dem Thema Unternehmensnachfolge ratsam, um ausreichend Zeit zu haben, den optimalen Zeitpunkt innerhalb eines Konjunkturzyklus abwarten zu können, an dem der zu erwartende Cashflow möglichst hoch ist. Da die Entscheidungen für den richtigen Verkaufszeitpunkt dem einen oder anderen Unternehmer sicher nicht leichtfallen wird, da er auf dem Gebiet des Unternehmensverkaufs bisher wenig Erfahrung gesammelt hat, ist es sinnvoll, sich im Zweifel für die richtige Strukturierung der Übergabe Hilfe zu holen. In der Regel ist der Steuerberater für viele Klein- und Mittelbetriebe der erste Ansprechpartner, wenn es um Beratungsdienstleistungen geht, da sich diese Unternehmen aus Kostengründen eher selten externe Unternehmensberater ins Haus holen. Diese These wird auch von der bereits oben angesprochenen Untersuchung der L-Bank gestützt, bei der 93 % der befragten Unternehmer angaben, den Steuerberater als Beratungsinstanz für die Übergabe genutzt zu haben, 54 % den Rechtsanwalt und nur 13 % einen Unternehmensberater beauftragten.⁶¹ Damit ist der Steuerberater der häufigste Ansprechpartner bei der Übergabe von KMUs.

Je nach Komplexität der Eigentumsstrukturen des Unternehmens gilt es, unterschiedliche Interessen in Einklang zu bringen.⁶² Hält der Übergeber die gesamten Geschäftsanteile alleine, ist die Sachlage relativ einfach. Halten dagegen Mitarbeiter, Führungskräfte, Banken, Beteiligungsfirmen oder Familienangehörige ebenfalls Firmenanteile, gestaltet sich die Strukturierung der Nachfolge deutlich schwieriger. Nimmt man neben den tatsächlichen Anteilseignern auch die Interessen von Lieferan-

⁶¹ Vgl. L-Bank, (2002), S. 17.

⁶² Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 167 f.

ten, Mitarbeitern und Kunden (Stakeholder) mit in die Betrachtung auf, so ist ein hochkomplexes Abwägungsverfahren erforderlich.⁶³ An dieser Stelle soll die weitere Ausföhrung zu den Interessenkonflikten beim Verkauf von Unternehmen unterbleiben, da der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf der Übertragung von Wissen und dem Fit zwischen Übernehmer und dem Unternehmen liegt und nicht auf der Koordination des Verkaufsprozesses der Geschäftsanteile. Hierfür sei auf die einschlägige M&A-Literatur sowie die Abhandlungen zur Stakeholder-Theorie verwiesen.⁶⁴

Abschließend muss noch auf den Umstand hingewiesen werden, dass man am Ende der Planung natürlich auch zu dem Schluss kommen kann, dass das Unternehmen gar nicht übergeben werden kann, da kein Nachfolger gefunden werden konnte, das Unternehmen überhaupt nicht übergabefähig ist, weil ein wirtschaftlicher Weiterbetrieb nicht möglich ist, das Unternehmen überschuldet ist oder niemand den geforderten Kaufpreis bezahlen will.⁶⁵ Für diesen Sachverhalt gibt es neben den dargestellten Gründen natürlich viele weitere. Sie sind nur exemplarisch und keinesfalls erschöpfend. Sollte also eine Übergabe nicht möglich sein, wird dem Unternehmer nichts anderes übrig bleiben, als den Betrieb stillzulegen, die Mitarbeiter zu entlassen und die ggf. noch vorhandenen Anlagegüter zu veräußern. Da dieser Umstand nur auf einen geringen Teil der zu übergebenden Unternehmen zutrifft, wird hier auf diese Situation nicht weiter eingegangen.

63 Vgl. UBS, (2010), S. 10.

64 Siehe dazu beispielsweise Berens, W., Hoffjan, A., Strauch, J., (2005), S. 127 ff. oder auch mit dem Fokus auf Familienunternehmen Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 170 ff.

65 Das Institut für Mittelstandsforschung definiert beispielsweise Unternehmen als übernahmewürdig, wenn der Jahresgewinn bei Personengesellschaften und Einzelfirmen größer als 49.512 EUR und mindestens 0 EUR bei Kapitalgesellschaften beträgt. Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, (2010a), S. 20. Dies erscheint durchaus zweckmäßig, da bei einer Einzelfirma so dem Übernehmer ein Residualgewinn von ca. 50 TEUR zur Lebenshaltung verbleibt. Bei der Kapitalgesellschaft kann dieser Mindestbetrag im Geschäftsführergehalt berücksichtigt werden, und so ist hier ein Jahresergebnis von 0 EUR ausreichend.

2.2 ÜBERGABEPHASE

In dieser Phase steht nun der Eigentums- bzw. Leitungsübergang im Mittelpunkt. Die Verantwortung geht nun entweder schrittweise oder vollumfänglich vom Übergeber auf den Übernehmer über.⁶⁶ Nun gilt es, die neue Rollenverteilung konsequent zu leben und nicht in die alten Rollen zurückzufallen, wenn der Übergeber im Unternehmen verbleibt, um den Stand des Übernehmers bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc. zu festigen. Der Vollzug der Übergabe muss kommuniziert werden, indem Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und die (lokale) Öffentlichkeit über den Schritt informiert werden. Sollte eine Pressemitteilung in der lokalen Zeitung nicht berücksichtigt werden, so lässt sich auch eine Anzeige mit den entsprechenden Informationen veröffentlichen. Die Kommunikation der vollzogenen Nachfolge nach außen trägt dem Bestreben Rechnung, die weitere Unternehmensentwicklung für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sichtbar zu machen.⁶⁷

Felden und Pfannenschwarz weisen im Zusammenhang mit dem tatsächlichen Übergabezeitpunkt auf die Sonderrolle des Finanzierungspartners bzw. der Hausbank des Unternehmens hin.⁶⁸ So sei mit der Änderung der Führung auch eine mögliche Verschlechterung des Ratings des Unternehmens verbunden, da die „Unternehmerqualifikation“ im Kreditbeurteilungsverfahren neu bewertet werden müsse, um dieser Änderung innerhalb des Unternehmens Rechnung zu tragen.⁶⁹ Verschlechtert sich diese Qualifikation, kann es dadurch zu einer Verteuerung der Fremdkapitalkosten des Unternehmens kommen, da die Bank nun einen höheren Margenaufschlag verlangen

66 Bei einem MBI wird der Übergang in der Regel in einem Schritt vollzogen. Bei einem MBO oder einer Familiennachfolge kann dies auch schrittweise vonstattengehen.

67 Vgl. Watrin, C., (1998), S. 38.

68 Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 195.

69 Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 195.

kann. Andere Gründe, die zu höheren Kapitalkosten führen könnten, sind neben einer möglicherweise geschwächten Eigenkapitalquote⁷⁰ durch die Übernahmefinanzierung auch geänderte Haftungs- bzw. Besicherungsverhältnisse nach der Übernahme. Allerdings kann dieser Umstand ggf. durch den Einsatz von speziellen Förderkrediten kompensiert werden, die dem Übernehmer als Existenzgründer oder Existenzfestiger⁷¹ von Landes- oder Bundesförderbanken zur Verfügung gestellt werden können. Auch Haftungsfreistellungen, Bürgschaften oder Beteiligungen sind ein probates Mittel, um an vergünstigtes⁷² oder besichertes Kapital zu kommen.⁷³ Zu beachten ist allerdings, dass öffentliche Finanzierungen durch das Durchleitungsverfahren⁷⁴ in der Regel mehr Zeit in Anspruch nehmen als eine normale Hausbankfinanzierung. Auch wird auf den Finanzierungsnehmer ein höherer administrativer Aufwand zukommen, da hier die zeitnahe Verwendung der Mittel durch Verwendungsnachweise und die Erreichung der Förderziele intensiv vom öffentlichen Finanzierungsgeber geprüft werden. Wenn der Übernehmer diesen Mehraufwand nicht scheut, kann er auf diesem Weg zinsvergünstigte Darlehen, Bürgschaften und Beteiligungen erhalten und somit die finanziellen Belastungen für sich und/oder das übernommene Unternehmen reduzieren.⁷⁵

70 Wird die Finanzierung des Kaufpreises über die Fremdkapitalaufnahme des Unternehmens selbst finanziert, so verschlechtert sich dadurch die Eigenkapitalquote, die als Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital definiert ist.

71 Unternehmer die erst seit einigen Jahren selbstständig sind, gelten bei Förderbanken in der Regel zwar nicht mehr als förderfähige Existenzgründer, können aber als sogenannte Existenzfestiger ebenfalls noch zinsvergünstigte Darlehen erhalten.

72 Man spricht in diesem Zusammenhang von Zinsvergünstigung, wenn das Darlehen Zinssubventionen enthält.

73 Neben der Förderung für zinsgünstige Darlehen oder Bürgschaften kann der Übernehmer sich in vielen Fällen auch Beratungsdienstleistungen oder Weiterbildungen fördern lassen. Das nationale Förderinstitut in Deutschland, die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), bietet hier beispielsweise ein breites Spektrum an Angeboten.

74 Öffentliche Förderbanken dürfen wegen ihrer bevorzugten Stellung am Kapitalmarkt und aufgrund ihrer Ausstattung mit öffentlichen Mitteln den privaten Geschäftsbanken keine Konkurrenz machen. Daher werden subventionierte Darlehen nur über eine private Geschäftsbank im Durchleitungsverfahren vergeben. Die Hausbank des Kunden erhält hierzu ein zinsvergünstigtes Refinanzierungsdarlehen und gibt diesen Vorteil dann an den Kunden weiter. Die Geschäftsbank erhält so denselben Margenaufschlag wie bei der Refinanzierung aus anderen Quellen.

75 Auch Spezialfinanzierungen wie Mezzaninkapital, welches als Mischform von Fremd- und Eigenkapital die Steigerung des bilanziellen Eigenkapitals zum Zweck hat, werden inzwischen von einigen öffentlichen Förderbanken angeboten.

PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Abgesehen von der finanziellen Seite, muss sich der Nachfolger auch an seine neue Rolle als Alleinverantwortlicher gewöhnen. Wenn mit dem Übergeber eine Übergangszeit vereinbart wurde, in der dieser noch zugegen ist, seine alte Rolle im Unternehmen aber abgegeben hat, muss dieser sich nun sukzessive zurückziehen, um den Aufbau der Führungsautorität des Nachfolgers nicht zu gefährden.⁷⁶ Das sofortige Ausscheiden ist im Kontrast dazu sicher auch nicht anzustreben, da der Übergeber in der Transitionsphase zwischen Übergabe und dem endgültigen Verlassen des Unternehmens sicher noch hilfreiche Informationen geben oder Unterstützung bei der Entscheidungsfindung leisten kann, auch wenn die tatsächliche Entscheidungsgewalt inzwischen beim Übernehmer liegt. Dies ist für beide Parteien eine kritische Phase, da sich beide in der Findungsphase auf ungewohntem Terrain bewegen und erst lernen müssen, sich in der neuen Situation zurechtzufinden. Der von Ciesielski vorgestellte Anwendungsfall, der die Balanced Scorecard beim Führungswechsel in Klein- und Mittelbetrieben vorsieht, kann dabei als Leitlinie für den Übernehmer dienen, da die BSC helfen kann, den Wissensvorsprung des Übergebers gegenüber dem Übernehmer zu verringern und den Wissensverlust, der durch das Ausscheiden des bisherigen Unternehmers droht, zu begrenzen.⁷⁷ Dies soll Unsicherheiten bei der neuen Führung vorbeugen, so Ciesielski.⁷⁸ Auch im Rahmen dieser Untersuchung soll nun ein Modell entwickelt werden, das unter anderem auf Basis dieser Erkenntnisse über die Balanced Scorecard im KMU helfen soll, das Erfahrungswissen des Übergebers zu konservieren und zum Übernehmer zu transferieren. Darüber hinaus soll das Modell aber

76 Bei Familienunternehmen gestaltet sich der Übergabeprozess insofern etwas anders, als dort der Aufbau des Nachfolgers bis zur eigentlichen Übergabe eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen kann, aber auch nicht zu lange dauern sollte, da der geplante Nachfolger sonst als „ewiger Kronprinz“ bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten gilt. Watrin nennt als Richtwert für diese Übergangszeit eine Zeitspanne von fünf Jahren als zeitlich begrenzte Übergangsphase, die nur dann deutlich kürzer ausfallen sollte, wenn die Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer nachhaltig gestört ist und sich diese Disharmonie negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken könnte. Vgl. Watrin, C., (1998), S. 44.

77 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 162–164.

78 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 162–164.

auch bereits vor der eigentlichen Übergabe Hinweise auf mögliche Probleme liefern, indem der Fit zwischen Übergeber und Übernehmer bzw. Unternehmen überprüft wird. Die so festgestellten Diskrepanzen können dann proaktiv angegangen werden, ohne dass diese erst zur Belastung für die beteiligten Parteien oder den Erfolg des Unternehmens werden müssen. Das Ziel ist es also, die Qualität der Entscheidung für einen potenziellen Übernehmer zu verbessern und ihm mit dem Modell eine Orientierungshilfe für die Weiterführung zu bieten. Von diesen Erkenntnissen profitieren also Übergeber, Übernehmer und potenzielle Finanzierungspartner gleichermaßen. Für Berater kann dies ein Werkzeug in der Begleitung von Nachfolgeprozessen sein.

2.3 NACHSORGEPHASE

In der Nachsorgephase, die mit dem Abschluss des Prozesses des Eigentums- und Leistungsüberganges beginnt, ist es das Ziel, das Unternehmen auf dem bewährten Kurs zu halten und nach dem Führungswechsel wieder Kontinuität einkehren zu lassen. In dieser Phase können die im Rahmen der Nachfolge-QBSC-Untersuchung gewonnenen Informationen und Erkenntnisse dem Übernehmer als Hinweis oder Leitlinie dienen, um in der neuen Leitungssituation auf die Erfahrungen des Übergebers zurückgreifen zu können. Sollte dieser auch nach der Übergabe noch im Unternehmen zugegen sein, beispielsweise als Berater, muss er, um die Festigung der neuen Führungsrolle des Übernehmers nicht zu gefährden, zurückhaltend agieren und darf nicht in seine alte Rolle als Führungskraft zurückfallen.

Um das Wissen und die Erfahrung des Übergebers nicht zu verlieren und trotzdem seine Rolle als Berater zu festigen, kann er neben der bereits dargestellten Aufgabe als freier Berater auch Teil eines Beirates sein, der dem Unternehmen und dem

PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Übergeber nach der Übergabe eine gewisse Zeit beratend zur Seite steht und dem Übergeber so eine Plattform bietet, seine Erfahrung einzubringen, ihn aber vom operativen Geschäft abgrenzt.⁷⁹ Um auch der Belegschaft diesen Schnitt deutlich zu machen, sollte der Wechsel in der Leitung auch bei den Insignien der Führungsposition, wie Büro, Parkplatz, Dienstwagen etc., unbedingt zeitnah vollzogen werden. Das ehemalige Büro des Übergebers muss bezogen, ggf. neu eingerichtet und das Sekretariat übernommen werden. Keinesfalls sollte der Übergeber Monate nach der Übergabe noch täglich im Betrieb anwesend sein, in seinem alten Büro sitzen und seinen Firmenwagen weiterhin auf dem Geschäftsführungsparkplatz abstellen, da die Beibehaltung dieser Machtinsignien den Vollzug des Wandels, der in der Führung stattgefunden hat, in der Außenwirkung überdecken würde.

Diese Beispiele, die natürlich nur exemplarisch zu sehen sind, sollen aber die Bedeutung dieser Handlungen als Signale für die Mitarbeiter verdeutlichen, für die mit der Übergabe zwar möglicherweise nicht der direkte Vorgesetzte ausgewechselt wurde, für die aber auf diese Weise die erfolgte Übergabe erlebbar wird. Da sie vielleicht zum neuen Geschäftsführer/Gesellschafter nur wenig oder keinen Kontakt haben, wird daher der Wechsel in der Geschäftsleitung für sie durch diese Begleiterscheinungen möglicherweise deutlicher sichtbar, als dies im Rahmen ihrer täglichen Aufgabenerfüllung vielleicht der Fall ist. Felden und Pfannenschwarz gehen noch einen Schritt weiter und schlagen vor, diese Symbole und Handlungen als gezieltes Kommunikationsmittel für Veränderungen einzusetzen. Sie führen beispielsweise an, wie die Einführung moderner IT-Technik durch den Nachfolger als Signal an die Belegschaft

79 Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 204. Watrin gibt allerdings zu bedenken, dass beim Versuch des ehemaligen Unternehmers, durch die Ausübung eines Beratungsmandates weiterhin Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen, der Konflikt mit dem Übernehmer bereits vorprogrammiert sei und so die Entwicklung eines eigenen strategischen Konzeptes für den Übernehmer erschwert werde. Vgl. Watrin, C., (1998), S. 44. Da Konflikte an sich nicht nur negative Implikationen haben und auf diese Weise der neue Unternehmenslenker vielleicht vor schwerwiegenden Fehlentscheidungen bewahrt wird, sollte man diese Option trotzdem ggf. in Betracht ziehen.

für Innovation genutzt werden kann, um Veränderungsbereitschaft und Aufgeschlossenheit zu fördern.⁸⁰ Aber auch die Abschaffung von teuren Firmenwagen für die Geschäftsführung gehört nach ihrer Auffassung zu den Maßnahmen, die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit für die Mitarbeiter anschaulich vorleben und so für Umstrukturierungen und/oder Einsparungen eine breitere Akzeptanz bei den Mitarbeitern sichern.⁸¹ Diese Maßnahmen sind, auch wenn sie nicht drastisch erscheinen, in der Nachsorgephase eine gute Möglichkeit, die Veränderung, die im Unternehmen stattgefunden hat, in der Breite zu kommunizieren und die Akzeptanz im Unternehmen zu festigen. Auch Freund hat über die psychologischen Aspekte der Unternehmensnachfolge herausgestellt, wie wichtig das Vorleben von angestrebten Veränderungen in der Kultur des Unternehmens durch den Nachfolger ist.⁸² In dieser Phase kann und wird auch vonseiten des Übernehmers ein höheres Maß an Eigenständigkeit abverlangt werden. Auch wenn er bei mancher Entscheidung gerne vielleicht noch die Meinung des Übergebers eingeholt hätte, ist es wichtig, nun bei seinen Mitarbeitern sein Profil als Führungspersönlichkeit zu festigen. Allerdings bewegt sich der Nachfolger in dem Zeitraum nach der Übernahme auf einem schmalen Grat, da er auf der einen Seite versuchen muss, einen Konsens unter den Beteiligten des Nachfolgeprozesses, in diesem Prozessstadium maßgeblich die Mitarbeiter, anzustreben, aber trotzdem die Umsetzung der Veränderungen, die durch die Nachfolge ausgelöst wurden, zügig voranzutreiben.⁸³

80 Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 47.

81 Vgl. Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 47.

82 Vgl. Freund, W., (1998), S. 69.

83 Vgl. Freund, W., (1998), S. 69. Hennerkes hat in einem Aufsatz zum Thema „Nachfolge in Familienunternehmen“ dargestellt, dass Streit innerhalb der Familie zu den größten Gefahren für das Familienvermögen gehört. Vgl. Hennerkes, B.-H., (1998a), S. 33. Aus diesem Blickwinkel hat der oben bereits angesprochene Konsens auch eine finanzielle Dimension für das Unternehmen und seine Eigentümer.

PROZESS DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Neben den neuen Verantwortlichkeiten für den Nachfolger, die überwiegend beruflicher Natur sind, kommt auf den Übergeber nun die Herausforderung zu, sich in seiner neuen Rolle zurechtzufinden. Annahmegemäß hat der nun ehemalige Unternehmer über Jahre hinweg durch seine erfolgreiche Arbeit Macht, Prestige und Einfluss aufgebaut, die sein Selbstbewusstsein aufgrund der Außenwirkung auch nach innen stabilisieren.⁸⁴ Da er in der Regel durch den Übergabeprozess einen Teil dieser Macht abgeben muss, besteht die Gefahr, dass diese nachlassende Außenwirkung, im Umkehrschluss zum oben angeführten Argument von Sies, zur inneren Destabilisierung führt. Oft wird in der Literatur vom Unternehmer, der nicht loslassen könne, gesprochen.⁸⁵ Durch welche Aktivitäten die aufgrund der Unternehmensübergabe weggefallenen Tätigkeiten ersetzt werden, kann und soll hier nicht weiter vertieft werden. Allerdings muss auf die Gefahr hingewiesen werden, dass die Unterlassung der Fokussierung auf neue Aufgabenfelder den Übernehmer nachhaltig negativ beeinflussen kann. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass der Übergeber durch sein Nicht-Loslassen weiterhin seine alten Kommunikationswege nutzt, um unverändert Einfluss und Macht durchzusetzen, und so den Nachfolger in seiner Position schwächt.⁸⁶

Die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Maßnahmen bezüglich der Verankerung der neuen Führung im Unternehmen sollen vor allem einem Zweck dienen, nämlich, den risikobehafteten Bruch in der Unternehmenskontinuität nicht durch allzu radikale Änderungen im Unternehmen noch größer werden zu lassen. Anders ist die Lage, wenn es sich bei dem übernommenen Unternehmen um einen Restrukturierungsfall oder, noch schlimmer, um einen Sanierungsfall handeln sollte. Hier müssten dann, da von Fehlern des bisherigen Managements auszugehen ist, tief greifende

84 Vgl. Sies, C., (2000), S. 37.

85 Siehe hierzu beispielsweise Kluth, O., (2011), S. 24.

86 Vgl. Kluth, O., (2011), S. 24.



Veränderungen im Unternehmen vorgenommen werden, um wieder auf Kurs zu kommen. Aber auch in diesem Fall können die durch die Nachfolge-QBSC gewonnenen Erkenntnisse Aufschluss über mögliche Managementfehler geben, die in der Vergangenheit gemacht wurden und Auslöser dieser Unternehmenskrise sein könnten. Im folgenden Abschnitt soll nun die Bedeutung des Wissensmanagements näher betrachtet werden, um daraus Rückschlüsse für die Modellentwicklung der Nachfolge-QBSC zu ziehen.⁸⁷

87 Natürlich kann es in dieser Phase auch zum Scheitern der Nachfolge kommen, wenn der Nachfolger nach der erfolgten Übertragung der Leitungsfunktion feststellt, dass er in dieser Rolle nicht bleiben will oder kann. Mit dem Eintritt dieses Ereignisses beginnt der Prozess der Nachfolge wieder mit der Suche nach einem alternativen Nachfolgekandidaten im Vorbereitungsstadium.

3 BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS

3.1 VORÜBERLEGUNGEN ZUM WISSENSMANAGEMENT

Da der Begriff des Wissensmanagements sich in den letzten Jahren durch seine Omnipräsenz weit über die akademischen Kreise hinaus verbreitet hat, ist die Abgrenzung des Feldes hier zweckmäßig.⁸⁸ Allgemein betrachtet lässt sich der Begriff „Wissensmanagement“ in die beiden Begriffe „Wissen“ und „Management“ aufspalten. Jegliche Form von der Koordination bis hin zur Kontrolle der Ressource Wissen wäre damit von dieser breiten Herangehensweise abgedeckt. Im engeren Fokus der Betrachtung handelt es sich bei dem Begriff im Kontext des organisationalen Wissensmanagements um einen Oberbegriff, der verschiedene Methoden und Praktiken des Umgangs mit Wissen innerhalb einer Organisation definiert.⁸⁹ Dabei ist es das Ziel dieser Bestrebungen, die Bildung und Aufnahme von Wissen mit Techniken der Verteilung und Zurverfügungstellung zu verbinden.⁹⁰

Im Fall des vorliegenden Forschungsthemas wird unterstellt, dass es das Bestreben von Übergeber und Übernehmer sowie auch gegebenenfalls des Fremdkapitalgebers ist, das vorhandene Wissen, welches der Übergeber in der Zeit seiner langjährigen Tätigkeit aufgebaut hat, möglichst vollständig im Unternehmen zu halten. Das gesammelte Wissen, das einen der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Unternehmens darstellt, sollte daher nicht nur okkasionell weitergegeben werden, wie es beispiels-

88 Vgl. Wyssusek, B., (2004), S. 1.

89 Vgl. Hislop, D., (2009), S. 59.

90 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 519.

weise bei einem Familienunternehmen zumeist der Fall ist. Dabei wird dem Nachfolger aufgrund seiner Angehörigkeit zur Familie und/oder der langjährigen Mitarbeit im Unternehmen schrittweise Wissen über das Unternehmen übertragen. Es geht bei einem geplanten Wissenstransfer also um die Gestaltung und Einrichtung der Gelegenheiten, die dann den systematischen Wissensaustausch ermöglichen.⁹¹ Dies ist vor allem dann wichtig, wenn der Übergeber nach der erfolgten Übergabe nicht mehr zur Verfügung steht. Außerdem ergibt sich daraus auch die Möglichkeit, den gegebenenfalls fehlenden Kontakt zwischen Übergeber und Übernehmer zu überbrücken. Die Schwierigkeit bei dieser Art des Wissenstransfers besteht allerdings nicht darin, explizites Wissen wie beispielsweise Produktionsverfahren zu dokumentieren, falls dies nicht schon längst geschehen ist, sondern vielmehr das implizite Wissen, das mehr im praktizierten Tun als in möglicherweise dokumentierbaren Kenntnissen zu suchen ist zu übertragen.⁹² Daher sollen im folgenden Abschnitt die Techniken des Wissensmanagements, die für das Ziel der Sicherung von Wissen für das Unternehmen herangezogen werden können, auf ihre Anwendbarkeit bei Unternehmensnachfolgen hin überprüft werden.⁹³

3.2 AUFNAHME VON WISSEN

Mit dem Begriff „Aufnahme“ ist in diesem Zusammenhang die Aufnahme von Wissen im Kontext des Wissensmanagements gemeint. Der Prozess, der mit der Aufnahme des gewünschten Wissens beginnt und mit der Weitergabe abgeschlossen werden

91 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 520.

92 Vgl. Nonaka, I., (1991), S. 98. Grant spricht in diesem Zusammenhang von organisationalen Routinen, die einen großen Teil des taciten Wissens von Unternehmen ausmachen. Vgl. Grant, R., (1991), S. 122.

93 Schreyögg und Geiger verweisen drauf, dass der Wissensbegriff nicht ausschließlich an die Wissenschaft gebunden sei. Sie geben zu bedenken, dass das Wissen von Heilpraktikern, Köchen und Unternehmensberatern zwar nicht wissenschaftlich, aber trotzdem erfolgsführend sein kann. Vgl. Schreyögg, G., Geiger, D., (2004), S. 46.



BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS

soll, wurde anhand dieser Systematik in die beiden folgenden Abschnitte untergliedert. Dies ist zweckmäßig, da diese Vorgehensweise auch auf die beiden Hauptbeteiligten des Nachfolgeprozesses, den Übergeber und den potenziellen Übernehmer, gemünzt ist. Das heißt, die Aufnahme des Wissens erfolgt beim Übergeber und wird dann, wie die materiellen Anlagegüter des Unternehmens auch, an den Übernehmer weitergegeben. Soweit zumindest die theoretische Überlegung.

Das systematische Sammeln und Verdichten von Erfahrungen, seien sie positiv oder negativ, die beispielsweise die Teammitglieder eines Projektteams für zukünftige Projekte festhalten, wird als sogenanntes Lessons-learned-Konzept bezeichnet.⁹⁴ Damit soll verhindert werden, dass zum einen Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurden, wiederholt werden und zum anderen erfolgreiche Lösungen für wiederkehrende Probleme detailliert dokumentiert sind. Um die Übertragung von Erfahrungswissen eines langjährigen Unternehmers auf den Übergeber zu ermöglichen, müssen die Bestandteile des zu übertragenden Wissens strukturiert und analysiert werden, um die für den Erfolg der Unternehmung entscheidenden Faktoren identifizieren und aufbereiten zu können. In der Literatur zum Themenbereich Wissensmanagement hat sich die allgemeine Trennung zwischen den beiden Extrempositionen von explizitem und implizitem Wissen etabliert.⁹⁵ Ersteres zeichnet sich dadurch aus, dass es sich dabei um kodifizierbares, transferierbares und archivierbares Wissen handelt.⁹⁶ Da es nicht an ein Subjekt gebunden ist, wird es auch als „disembodied knowledge“ bezeichnet.⁹⁷ Implizites oder tacites Wissen dagegen ist schwer zu artikulieren, zu transferieren und zu archivieren.⁹⁸ Es ist in der Regel personen- und kontextgebun-

94 Vgl. Probst, G. J. B., (1999), S. 211.

95 Vgl. Hislop, D., (2009), S. 23, Nonaka, I., (1991), S. 98 ff., oder Erlach, C., Thier, K., (2004), S. 208 ff.

96 Vgl. Bügel, U., (2004), S. 6.

97 Vgl. Schreyögg, G., Geiger, D., (2004), S. 47.

98 Vgl. Bügel, U., (2004), S. 6.

BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS

denes Wissen, das schwer zu formulieren und zu kommunizieren ist.⁹⁹ Einen möglichen Ansatzpunkt dazu bietet hier aber die Technik des narrativen Interviews, das, wie oben bereits verdeutlicht, in der Lage ist, den explizierbaren Teil impliziten Wissens aufzudecken. Auf diese Weise erfährt das nicht-wissenschaftliche Wissen eine gewisse Form der Legitimation und eröffnet so eine neue Perspektive auf das organisationale Wissen eines Unternehmens.¹⁰⁰ Ziel ist es dabei, mithilfe der Erzählform, Wissen über Erfolge und Misserfolge oder erfolgreiche und weniger erfolgreiche Problemlösungsstrategien des Unternehmens zu erfahren.¹⁰¹ Stadler und Wältermann haben ebenfalls das Thema Storytelling als Instrument des Wissensmanagements untersucht. Im Rahmen der Untersuchung sprachen sie mit dem ehemaligen Siemens-Vorstandsvorsitzenden Heinrich von Pierer, der ebenfalls den Einsatz von Geschichten für die Übertragung von Wissen lobte, da diese seiner Ansicht nach Generationen überdauern und Grenzen problemlos überwinden könnten.¹⁰² Da hier davon ausgegangen wird, dass mit dem Storytelling Wissen dokumentiert und weitergegeben werden soll, muss darauf hingewiesen werden, dass es neben dem Einsatz von authentischen Geschichten ebenfalls den Anwendungsfall von fiktiven Geschichten gibt, womit Veränderungsprozesse angestoßen, Botschaften vermittelt oder für Ideen geworben werden kann.¹⁰³ Was bei Kindern Märchen- und Fabelgeschichten sind, die vor gewissen Verhaltensweisen im wahren Leben warnen, oder auch kulturelle Moralvorstellungen verdeutlichen und verankern sollen, so können diese fiktiven Geschichten Teil des Storytelling in Organisationen sein. Zwar ist es sicher möglich, diese Geschichten im Rahmen von Seminaren und Workshops einzusetzen, aber dass diese später selbstständig dann von den Teilnehmern weitergetragen werden, ist eher zweifelhaft. Es ist weitaus wahrscheinlicher, dass eine Geschichte, die eine

99 Vgl. Bügel, U., (2004), S. 6.

100 Vgl. Schreyögg, G., Geiger, D., (2004), S. 49.

101 Vgl. Schreyögg, G., Geiger, D., (2004), S. 49.

102 Vgl. Stadler, C., Wältermann, P., (2012), S. 66.

103 Zum Einsatz von authentischen und fiktiven Geschichten im Storytelling vgl. Erlach, C., Thier, K., (2004), S. 214–217.

BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS

wahre Begebenheit wie eine überstandene Krise oder die Gewinnung eines wichtigen Kunden zugrunde liegt, aber über die Jahre immer weiter ausgeschmückt und stilisiert wird, sich im Unternehmen hält und weiterverbreiten wird. Allerdings lässt sich die Entstehung einer solchen Begebenheit nicht erzwingen, ihre Entwicklung und Verbreitung mit Sicherheit aber fördern.

Erlach und Thier haben 2002 bei einer Untersuchung im Rahmen eines Projektes bei dem Unternehmen voestalpine Stahl die Erfassung und die Weitergabe von implizitem Wissen durch Storytelling untersucht.¹⁰⁴ Auch Nonaka hat in seinem viel beachteten Artikel „The Knowledge-Creating Company“ die Erzeugung von Wissen durch den Prozess der Explizitmachung von implizitem Wissen beschrieben.¹⁰⁵ Als Beispiel führt er ein Konstruktionsproblem der japanischen Matsushita Electronic Company an, die bei der Entwicklung eines neuen Backautomaten keine zufriedenstellenden Ergebnisse beim fertigen Brot erzielen konnte.¹⁰⁶ Da man intern mit der Problemlösung trotz großer technischer Anstrengungen nicht weiterkam, wurde in einem großen Hotel in Osaka, das für sein Brot bekannt war, die Teigherstellung des dortigen Bäckers analysiert.¹⁰⁷ Erst der Vergleich der Arbeitsschritte des Bäckers bei der Teigführung in der Praxis mit der Teigführung im entwickelten Brotbackautomaten im Labor, führte die Entwickler auf die Spur, was sie bei der Teigherstellung falsch gemacht hatten.¹⁰⁸ Dieses gelöste Problem zeigt, dass es nicht das explizite Wissen um die Herstellung und Verarbeitung des Teiges war, das die Entwickler des Backautomaten auf die Spur der erfolgreichen Technik brachte, sondern das tatsächliche Tun des Bäckers mit dem Teig in der klassischen Produktionssituation.

104 Vgl. Erlach, C., Thier, K., (2004), S. 217–223.

105 Vgl. Nonaka, I., (1991), S. 101.

106 Vgl. Nonaka, I., (1991), S. 98.

107 Vgl. Nonaka, I., (1991), S. 98.

108 Vgl. Nonaka, I., (1991), S. 98.

Polanyi gilt mit seiner 1966 veröffentlichten Arbeit „The Tacit Dimension“ als einer der Begründer des impliziten Wissens. Seine These „Wir wissen mehr, als wir sagen können“¹⁰⁹ bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Exploration. Polanyi weist zudem darauf hin, dass es bei implizitem Wissen eigentlich mehr um Können als um Wissen geht.¹¹⁰ Um dieses Wissen bzw. Können nutzbar zu machen, muss also ein Transformationsprozess gefunden werden, der implizites Wissen explizierbar macht.¹¹¹ Im von Nonaka angeführten Beispiel mit dem Backautomaten wurde das implizite Wissen des Bäckers durch Beobachtung übertragbar gemacht.¹¹²

Stenmark hat drei grundlegende Probleme bei der Erhebung von implizitem Wissen postuliert. Erstens sei dieses Wissen unbewusstes Wissen, was ja auch von der These Polanyis gestützt wird. Zweitens gäbe es für uns als Einzelnen keinen Grund, unser implizites Wissen zu dokumentieren. Drittens könnte der Einzelne befürchten, durch diesen Akt seinen Wettbewerbsvorteil preiszugeben.¹¹³ Letztgenannter Faktor ist im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen sicher zu vernachlässigen, da der Übergeber in der Regel ein Interesse an der Weitergabe der Wettbewerbsvorteile an den Übernehmer hat. Der Übernehmer muss diese Informationen aber auch aufnehmen und verarbeiten können. Um diesen Sachverhalt soll es im nächsten Abschnitt gehen.

109 Vgl. Polanyi, M., (1966), S. 4.

110 Vgl. Polanyi, M., (1966), S. 7.

111 Vgl. Stenmark, D., (2001), S. 9.

112 Vgl. Nonaka, I., (1991), S. 98.

113 Vgl. Stenmark, D., (2001), S. 9. Auch Hislop argumentiert, dass mit der Weitergabe von Wissen die Gefahr von Machtverlust verbunden sei. Vgl. Hislop, D., (2009), S. 149.

3.3 WEITERGABE VON WISSEN

Die Dokumentation von Wissen ist nur der erste Baustein des Wissensmanagements im Rahmen der Unternehmensnachfolge. Kann es nicht an den Nachfolger übertragen bzw. weitergegeben werden, war der Aufwand, der für die Dokumentation betrieben wurde, vergebens. Kurtzke und Popp schlagen vor, in einem ersten Schritt eine sogenannte „Value Map“ zu erstellen, die auf der X-Achse die Art der Kapitalisierung und auf der Y-Achse den vom Kunden wahrgenommenen Wert der Wissensprodukte abbildet.¹¹⁴ Es handelt sich dabei um eine Darstellung, die die Position von Geschäftseinheiten im Preis-Qualitäts-Wettbewerb abbilden kann.¹¹⁵ Das in der deutschen Literatur auch als Preis-Leistungs-Matrix oder Wertmatrix bekannte Instrument, kann die relative Qualität, bezogen auf die Wettbewerber, sowie im Bezug auf den Preis darstellen.¹¹⁶ Ist diese Einordnung vollzogen, kann diese auf die heutigen Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens übertragen werden, um so festzustellen, welche Wertschöpfungsschritte hochwertige Wissensleistungen erfordern und welche nicht.¹¹⁷ Ganz so einfach wird es bei der Unternehmensnachfolge nicht möglich sein, die entscheidenden Determinanten des Unternehmenserfolges in Bezug auf das Management zu identifizieren, zu dokumentieren und dann weiterzugeben. Vielmehr muss bei der Unternehmensführung selbst nach diesen Erfolgsfaktoren gesucht werden, da auf Kunden- und Finanzebene die Ergebnisse zwar ablesbar sind, tiefer liegende Potenzialfaktoren wie Prozesse und Mitarbeiter jedoch vernachlässigt werden.

Die Weitergabe des Wissens kann im Falle der vorliegenden Problemstellung der Unternehmensnachfolge auf zwei Wegen erfolgen. So kann das dokumentierte Wissen

114 Vgl. Kurtzke, C., Popp, P., (1999), S. 57–63.

115 Vgl. Baum, H.-G., Coenenberg, A., Günther, T., (2007), S. 119.

116 Vgl. Baum, H.-G., Coenenberg, A., Günther, T., (2007), S. 119–120.

117 Vgl. Kurtzke, C., Popp, P., (1999), S. 57–63.

zum einen für eine gewisse Zeit gespeichert und, so erforderlich, zeitversetzt weitergegeben werden, wenn eine direkte Interaktion von Übergeber und Übernehmer zeitlich nicht möglich ist. Will man das Wissen zum anderen direkt durch Weitergabe vom Übergeber zum Nachfolger übertragen, ist eine direkte Interaktion notwendig, wodurch die beiden Parteien die Informationen austauschen können. Diese sprachvermittelte Interaktion soll nun durch eine virtuelle Weitergabe über eine Art von Datenträger erfolgen, um den direkten Kontakt ersetzen zu können. Hierzu muss eine De-Kontextualisierung des Wissens aus dem ursprünglichen Kontext erfolgen.¹¹⁸ Dabei kommt als Aufnahmemedium die Balanced Scorecard in Betracht. Bewährte Handlungen innerhalb des Unternehmens, die sich durch das positive Feedback ihrer Bewährung reproduziert haben und auf diese Weise zu Mustern des Erfolges wurden,¹¹⁹ sollen damit aufgenommen, abgebildet und weitergegeben werden. Die Weitergabe an sich erfolgt dann durch Re-Kontextualisierung des Datenträgers.¹²⁰ Im vorliegenden Fall erfolgt dies durch die Abbildungsinstrumente der Nachfolge-QBSC. Dadurch werden die Dokumentation, die Aufbereitung und die Weitergabe mithilfe der Nachfolge-QBSC als Datenträger ermöglicht, und die direkte Interaktion der sprachvermittelten Weitergabe kann insofern umgangen werden. Neben der zeitlichen Unabhängigkeit bietet sich dadurch auch die Möglichkeit einer systematischen Dokumentation des Wissens und der Erfahrung des Übergebers, da noch eine Prüfungsinstanz zwischen Aufnahme und Weitergabe implementiert werden kann, die die Angaben des Übergebers auf ihre Plausibilität hin prüft und gegebenenfalls Optimierungsvorschläge ableitbar macht.

Wenn man in diesem Zusammenhang von der Weitergabe von Wissen spricht, darf man nicht vergessen, dass es sich dabei für den Nachfolger um einen Lernprozess

118 Vgl. Schneider, U., (2004), S. 15.

119 Vgl. Schneider, U., (2004), S. 10.

120 Vgl. Schneider, U., (2004), S. 15.

BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS

handelt, dessen Inhalt mithilfe der Nachfolge-QBSC maßgeblich vom Übergeber beeinflusst werden kann. Ähnlich einem Schlüsselabguss soll mit der Nachfolge-QBSC eine Art Abdruck, oder in diesem Zusammenhang sicher passender, eine Art Profil erstellt werden, das dann auf den Nachfolger dergestalt übertragen werden kann, dass der Übernehmer die Erkenntnisse bei Entscheidungen berücksichtigen kann. Denn der Nachfolger verfügt zwar in der Regel über ein gutes theoretisches Rüstzeug, in der Praxis ergibt sich für ihn aber normalerweise ein nicht unerhebliches Wissensdefizit, da sich sein Vorgänger meist über Jahrzehnte hinweg Wissen und Erfahrung beim Aufbau langsam aneignen konnte, welches nun annahmegemäß das Unternehmen verlässt.¹²¹

Auf diese Weise entsteht mit der Nachfolge-QBSC die Möglichkeit, das Erfahrungswissen des Übergebers zu sichern und weiterzugeben. Da der Übernehmer mit Sicherheit aber bereits gewisse Vorkenntnisse, beispielsweise aus technischer oder betriebswirtschaftlicher Sicht und Vorstellungen von seiner Vorgehensweise bei der Weiterführung des Betriebes, hat, soll hier ebenfalls auf zwei unterschiedliche Effekte eingegangen werden, die bei diesem Lernprozess aus der Nachfolge-QBSC zum Tragen kommen können. So hat der Schweizer Entwicklungspsychologe und Epistemologe Jean Piaget mit seiner Theorie über strukturalgenetisches Lernen für das Verständnis der kognitiven Entwicklung bei Kindern die Begriffe der Assimilation und der Akkommodation im Zusammenhang mit Lernvorgängen geprägt.¹²² Von den Stufen der kindlichen Entwicklung einmal abgesehen, kann dieses Modell hier zum Verständniskern beitragen, wie Nachfolger mit Anpassungen und Veränderungen innerhalb ihrer Denkschemata umgehen. Assimilation, vom lateinischen Begriff „similis“ für „ähnlich“ abgeleitet, bedeutet in diesem Zusammenhang, dass aus einer Vielzahl

121 Vgl. Schubert, S., Kramer, K.-H., (2000), S. 62.

122 Vgl. Plassmann, A., Schmitt, G., (2013), S. 1.

BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS

von Wahrnehmungen Regeln bzw. Strukturen abgeleitet werden. Dagegen ist bei der Akkommodation, abgeleitet vom lateinischen Begriff „accomodare“, was so viel wie „adaptieren“ oder „anpassen“ bedeutet, der Vorgang so, dass die bereits vorhandenen Strukturen durch hinzukommende bzw. neue Erkenntnisse, die der Lernende in der Vergangenheit angelegt hat, nun wegen dieser neuen Erkenntnisse angepasst werden müssen. Im nächsten Absatz wird dies anhand eines Beispiels näher erläutert.

Versucht der Nachfolger also beispielsweise, nach seinem eigenen Muster ein Problem in seinem neuen Unternehmen zu lösen, assimiliert er, da er bestrebt ist, das Wahrgenommene in seine bereits vorhandene kognitive Struktur einzupassen. Lässt sich für ihn nun das Problem mit seinem eigenen Problemlösungsmuster nicht bewältigen, kann er unter Zuhilfenahme der Nachfolge-QBSC-Erkenntnisse, möglicherweise seine kognitiven Strukturen an das Problem anpassen. Da der Übernehmer nun durch die Nachfolge-QBSC-Ergebnisse die Entscheidungsstruktur des Übergebers annehmen kann, wurde also durch Akkommodation seine kognitive Struktur an die neue Situation angepasst. Beide Prozesse, also Assimilation und Akkommodation, sind Formen der Adaption, also der Anpassung von einem Individuum an seine Umwelt.¹²³ Mit dem Verständnis des Umganges mit den in der Nachfolge-QBSC angelegten Profilen kann also im Falle eines auftretenden Problems eine Anpassung des Verhaltens vorgenommen werden, welches sich beim Übergeber als erfolgreich erwiesen hat.

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Aufnahme und die Weitergabe von Wissen, das der Übergeber beim Aufbau seines Unternehmens gesammelt hat, dargestellt. Diese Erkenntnisse sollen später für die Gestaltung der Nachfolge-QBSC berücksichtigt werden. Bevor allerdings mit der tatsächlichen Entwicklung der

123 Vgl. Plassmann, A., Schmitt, G., (2013), S. 5.



BEDEUTUNG DES WISSENSMANAGEMENTS BEIM NACHFOLGEPROZESS

Nachfolge-QBSC begonnen werden kann, muss anhand der Erfolgsfaktorenanalyse festgestellt werden, welche Faktoren den Erfolg oder den Misserfolg einer Betriebsübergabe maßgeblich beeinflussen. Um dies herauszufinden, werden nachfolgend anhand von drei Fallstudien, die erfolgreiche Betriebsübergaben bei den betreffenden Unternehmen analysieren, Hinweise auf kritische Erfolgsfaktoren und Best-practice-Methoden gesammelt.

4 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

Es scheint, als wären einige Unternehmer bei der Übernahme und Integration ihrer zugekauften Unternehmen erfolgreicher als andere. Untersuchungen zu diesem Thema haben gezeigt, dass es im Rahmen von Übergaben deutlich häufiger zu Problemen für den externen Nachfolger bzw. das Unternehmen kommt als für Übernehmer, die aus der Familie des Übergebers stammen.¹²⁴ Wie bereits oben angesprochen, wurde zur Aufdeckung der möglichen Gründe im Rahmen dieser Untersuchung das Instrument des narrativen Interviews eingesetzt. Dabei wurden im Rahmen von Pretest-Interviews vier Gesellschafter und ein Geschäftsführer von insgesamt drei Unternehmen zu ihren Managementpraktiken im Allgemeinen und zu ihren Erfahrungen mit Übergaben/Übernahmen/Integrationen im Speziellen befragt. In den folgenden beiden Abschnitten wird nun erst das Interviewkonzept auf seine Tauglichkeit hin überprüft, sodann werden die kritischen Erfolgsfaktoren anhand der geführten Interviews und der Literatur herausgearbeitet. Die Interviews sind in diesem Zusammenhang als Pretest-Interviews zu verstehen, die Anhaltspunkte für die spätere Entwicklung der Nachfolge-QBSC liefern sollen. Diese Pretests sollen erste Erfahrungen mit der Erhebungsform liefern, Ungereimtheiten ausräumen und die Grenzen solcher Befragungen aufzeigen.¹²⁵

Erfolgsfaktoren sind dabei als die einzelnen Komponenten eines übergeordneten Erfolgspotenzials zu sehen, das die Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg auf einem gewissen Feld darstellt.¹²⁶ Kritische Erfolgsfaktoren sind also jene Erfolgsfaktoren, deren Abwesenheit das Erfolgspotenzial gefährden. Gälweiler definiert

124 Vgl. L-Bank, (2002), S. 17.

125 Vgl. Kirchhoff, S., Kuhnt, S., Lipp, P., Schlawin, S., (2010), S. 24-25.

126 Vgl. Crönertz, O., Kögler, P., Zimmert, O., (2009), S. 29 f.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

Erfolgspotenzial als „Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht“.¹²⁷ Da der Aufbau und der Erhalt dieses Erfolgspotenzials, wie das Erreichen einer gewissen Marktposition oder der Aufbau einer funktionierenden Organisation, eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, muss also lange vor dem Eintritt des Erfolges mit dem Aufbau dieses Erfolgspotenzials begonnen werden, da ein Fehlen zum Zeitpunkt der geplanten Erfolgsrealisation sich negativ auf den kurz- und mittelfristigen Erfolg auswirken würde.¹²⁸ Dieser Sachverhalt macht die Aufdeckung und Prüfung der Erfolgsfaktoren vor der geplanten Übernahme mit der Nachfolge-QBSC so entscheidend. Würde sich beispielsweise herausstellen, dass durch das Ausscheiden des bisherigen Eigentümers mit diesem ein wichtiger Erfolgsfaktor verschwindet, muss sichergestellt werden, dass nach der Übernahme durch den neuen Eigentümer dieser Erfolgsfaktor ersetzt bzw. bei der Auswahl von potenziellen Nachfolgekandidaten der Bewerber mit den passenden Fähigkeiten ausgewählt oder der Erfolgsfaktor durch einen anderen kompensiert wird.

4.1 METHODIK DER ERFOLGSFAKTOREN-ANALYSE

Narrative Interviews wurden in den 1970er-Jahren in Deutschland als Methode der Empirischen Sozialforschung von Fritz Schütze aus der Kritik an der sonst üblichen standardisierten Befragung heraus entwickelt.¹²⁹ Grundlage war die sozialwissen-

¹²⁷ Gälweiler, A., (1990), S. 26.

¹²⁸ Vgl. ebenda.

¹²⁹ Vgl. Schütze, F., (1977), S. 1 f. Schütze konnte bei seiner Untersuchung zur kommunalen Gebietsreform nicht direkt nach den Systembedingungen des gemeindepolitischen Handelns fragen, da er annahm, dass man ihm als Außenstehendem keine Informationen über die informellen Vorgänge innerhalb der Ortsgemeinschaften anvertrauen würde. Daher verlegte er seine Befragungen auf weniger brisante Themen wie die Findungsprozesse der Ortsnamen für die zusammengelegten Gemeinden. Vgl. Schütze, F., (1977), S. 23.

schaftliche Biografieforschung, die sich neben den objektiven Lebensläufen auch mit subjektiven, vom Standpunkt des Biografieträgers aus dargestellten Lebensgeschichten beschäftigt.¹³⁰ Dass narrative Interviews auch als Methode der Organisationsforschung angewandt werden können, hat Schütze mit seiner Forschung über die kommunale Gebietsreform gezeigt.¹³¹ Aber auch Forschungsprojekte aus der jüngeren Zeit, wie das von Brose, Blutner und Holtgrewe zu den Transformationsprozessen durch die Privatisierung der Deutschen Telekom zeigen, dass diese Methodik, neben den Techniken der klassischen Biografieforschung, auch zur Aufdeckung informeller Organisationszusammenhänge dienen kann.¹³² Thier schlägt die Storytelling Methode bei der innerorganisatorischen Personalveränderung des „leaving expert“ vor, um das Erfahrungswissen des ausscheidenden Experten vor dem geplanten Verlassen des Unternehmens zu dokumentieren und damit zu sichern.¹³³

Dabei stellen narrative Interviews eigentlich eine Extremform von offenen Befragungen dar, da weder Fragebögen noch Leitfäden zum Einsatz kommen.¹³⁴ Die Technik des narrativen Interviews soll auch bei der Suche nach den Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge angewandt werden und als deskriptive Analyse einen Feld-einstieg ermöglichen, der dann als Grundlage für die weitere Forschung dient.¹³⁵ Ziel ist es, durch den Raffungscharakter der Erzählung im Rahmen des narrativen Interviews einen Überblick über die Entwicklung und die großen Zusammenhänge der Unternehmensgeschichte zu erhalten.¹³⁶ Nicht die objektiven Bilanzbiografien der

130 Vgl. Fischer, W., Kohli, M., (1987), S. 33 f.

131 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 6 ff.

132 Vgl. Blutner, D., Brose, H.-G., Holtgrewe, U., (2002).

133 Vgl. Thier, K., (2006), S. 34–35.

134 Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., (2005), S. 388.

135 Vgl. Lueger, M., (2000), S. 121 f. Zur deskriptiven Analyse im Speziellen und zur qualitativen Feldforschung im Allgemeinen siehe Lueger, M., (2000).

136 Zum Raffungsphänomen bei narrativen Interviews siehe auch Schütze, F., (1983), S. 286.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

Unternehmen sollen als Analysegrundlagen herangezogen werden, sondern die anhand der narrativen Interviews gewonnenen Daten. Sie sollen die entscheidenden Erfolgskriterien der Unternehmensführung bei gelungener Übergabe identifizieren. Im nächsten Schritt werden die dadurch gewonnenen Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren dann als Basis für die Entwicklung des Nachfolge-QBSC-Modells genutzt.

Schütze hat vier grundlegend konträre Anwendungsformen narrativer Interviewtechniken kategorisiert.¹³⁷ Die erste ist die Interaktionsfeldstudie, die einzelne oder mehrere soziologische Begebenheitsketten rekonstruieren soll.¹³⁸ Sie setzt identische Ergebniskonstellationen bei den Befragten voraus, um ergebnisspezifische Kreuzvergleiche zwischen den narrativen Darstellungen ermöglichen zu können.¹³⁹ Da hier unterschiedliche Unternehmer, die an unterschiedlichen Übergaben bzw. Ereignissen beteiligt waren, befragt wurden, kann die Anwendungsform der Interaktionsfeldstudie im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht angewandt werden. Die zweite Anwendungsform ist das narrative Experteninterview, das ein Interaktionstableau rekonstruieren soll und die Zustandsbeschreibungen der einzelnen Informanten vergleichbar macht.¹⁴⁰ Diese Form der Anwendung soll im weitesten Sinne im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zum Einsatz kommen, da sie gut für die vorliegende Forschungsfrage passt, auch wenn keine dezidierte Interaktionstabelle erstellt wird, da hier maximal drei Personen pro Fall befragt werden. Die dritte Form des narrativen Interviews ist die Statuspassagenanalyse, die Berufs- oder Betroffenenkarrieren anhand von Strukturpunkten systematisieren soll.¹⁴¹ Und die vierte Anwendungsform

137 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 1.

138 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 2.

139 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 2.

140 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 2.

141 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 2. Als Beispiel führt Schütze hier Obdachlose oder Alkoholiker an. Vgl. Schütze, F., (1977), S. 2.

ist die Analyse der biografischen Strukturen.¹⁴² Sie kommt zum Einsatz, wenn zentrale historische Ereignisse fehlen und anhand von allgemeinen Strukturpunkten einer Person, wie Heirat, Scheidung oder Berufsabschluss, versucht werden soll, aggregatsspezifische Strukturen abbilden zu können.¹⁴³

Ausgangspunkt der Befragung sollte, um die Kooperationsbereitschaft des Interviewpartners zu gewährleisten, immer die Darstellung des Forschungsprojektes mit Zielen und beteiligten Personen sein. Hier wurde versucht, durch den Verweis auf die Beteiligung der Europäischen Union als Finanzierungspartner und den Sparkassenverband Niedersachsen die Bedeutung des Projektes zu untermauern. Auch die Beteiligung der Sparkasse Goslar/Harz, als Wegbereiter für die Interviews, hat sicher positiv zur Akzeptanz bei den beteiligten Unternehmen beigetragen. Die Befragungen fanden bis auf eine Ausnahme in den Geschäftsräumen der Befragten statt, um ihnen die Anreise zu ersparen und durch die vertraute Umgebung eine angenehme und entspannte Atmosphäre zu schaffen.¹⁴⁴ In den Besprechungsräumen der Unternehmen wurden vor dem offiziellen Beginn des Gesprächstermins die Vorbereitungen für die Aufnahme der einzelnen Interviews getroffen und das Equipment getestet, um mögliche technische Komplikationen, die den Gesprächsfluss gestört oder die Vollständigkeit des Mitschnittes beeinflusst hätten, auszuschließen. Die Aufzeichnung erfolgte mithilfe eines Laptops und eines externen Mikrofons. In einem Fall wurde die Aufzeichnung parallel auf einem Mobiltelefon mitgeschnitten, um diese Aufnahme als Datensicherung im Falle eines Fehlers bei der Laptopaufnahme zu nutzen. Vor dem Start der Aufzeichnung wurde der jeweilige Gesprächspartner um sein Einverständnis zu der Aufzeichnung gebeten.

142 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 3.

143 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 3.

144 Der für die Fallstudie „Handel (klein)“ befragte Unternehmer kam auf eigenen Wunsch zum Interview in die Räume des Lehrstuhls.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

Zur Struktur der Befragung wurde der Interviewpartner vor Gesprächsbeginn auf die Dreiteilung von freier Befragung, möglichen Rückfragen und strukturierter Befragung sowie den Zeitrahmen von etwa einer Stunde hingewiesen, um dem Interviewten Anhaltspunkte zum Ablauf zu geben und dadurch möglicherweise bestehende Vorbehalte abzubauen. Zur methodischen Vorgehensweise bezüglich der Auslösung des narrativen Interviews bei der Befragung wurde vor dem Gespräch nur die folgende, in der Literatur üblicherweise empfohlene Information gegeben: „Ich stelle ihnen nun eine Frage, und sie erzählen mir aus ihrer Erinnerung. Ich werde sie nicht unterbrechen und mir gegebenenfalls aufkommende Rückfragen aufschreiben und im Anschluss an ihre Ausführungen stellen.“¹⁴⁵ War der Gesprächspartner bereit, wurde die Aufzeichnung begonnen und der von Schütze als „Anfangsthemenstellung“¹⁴⁶ bezeichnete, in neueren Veröffentlichungen auch als „Erzählstimulus“¹⁴⁷ bezeichnete Auslöser bzw. Trigger für die narrativen Ausführungen vorgetragen. Dieser wurde sachlich für alle Befragungen gleich gehalten, um hier eine gewisse Kontinuität zu gewährleisten.

Bei der Befragung des Geschäftsführers aus der Fallstudie „Dentallabor“ wurde der Halbsatz „vom Aufbau ihres Unternehmens“ durch „wie sie den Nachfolgeprozess für sich erlebt haben und was für sie in diesem Prozess wichtige Punkte waren“ ersetzt, da dieser ja zum Aufbau des Unternehmens selbst wenig sagen konnte. Dieser Halbsatz wurde dann je nach Ausgangssituation etwas variiert. Die Befragten waren wegen der Informationen bei den Voranfragen zu den Interviewterminen ja bereits auf das Thema Unternehmensnachfolge gefasst. Wir hatten im Vorgespräch auch klargestellt, dass sie wegen ihrer erfolgreichen Übergaben/Integrationen für die Untersuchung ausgewählt wurden. Kam es im narrativen Teil dann trotzdem nicht zur Auslösung

145 Vgl. Schütze, F., (1977), S. 32 f.

146 Schütze, F., (1977), S. 4.

147 Küsters, I., (2009), S. 44.

von entsprechend tief greifenden Erzählungen zum Thema Übergabe/Übernahme/Integration, wurde im Nachfrageteil hier nochmals nachgehakt, um in ausreichendem Umfang Informationen aufzeichnen zu können.

Nach Abschluss der Interviews wurden die Audiodateien in Texte übertragen. Dieser als Transkription bezeichnete Vorgang wurde zumeist vom Interviewer selbst durchgeführt und stellt auch den ersten Schritt der Analyse dar. Der transkribierte Text bildet bei solchen Interviews dann das empirische Material für die Untersuchung.¹⁴⁸ Im vorliegenden Fall sind die Interviews aber eher als Pretest bzw. als Anhaltspunkt für die weiterführende Entwicklung der Nachfolge-QBSC zu sehen. Daher ist die analytische Tiefe, mit der die Gespräche ausgewertet wurden, weitaus geringer als bei narrativen Interviewserien sonst üblich. Die letztendliche Ableitung in das Nachfolge-QBSC-Modell erfolgt dann nach der Analogieschlussmethode. Diese basiert auf der Annahme, dass aufgrund bereits vollzogener Entwicklungen in einem Bereich in anderen Bereichen ähnliche Entwicklungen angenommen werden können.¹⁴⁹ Nach dieser Methode wurde darauf geschlossen, dass, wenn der Berücksichtigung bestimmter Faktoren für die Übergabe, Übernahme oder Integration der befragten Unternehmer große Bedeutung zukam, so sollte dies bei anderen Unternehmen ähnlich sein. Nach einer ähnlichen Vorgehensweise ist auch bei Yin eine Analyseverfahren, die sogenannte „Pattern-matching-Methode“ angelehnt, die allerdings eher die temporale Komponente berücksichtigt, da es hier um ein vorher festgelegtes Muster geht, das dann im späteren Verlauf der Untersuchung bestätigt wird.¹⁵⁰ Kritiker der Analogieschlussmethode weisen allerdings darauf hin, dass die Vergleichselemente möglichst ähnliche Eigenschaften haben sollten, um die Ableitung mit der Analogie-

148 Vgl. Wrona, T., (2005), S. 6.

149 Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S. 839.

150 Vgl. Yin, R. K., (2008), S. 136–138.

schlussmethode zuzulassen.¹⁵¹ Dass es sowohl zwischen den befragten Unternehmen als auch zwischen den Unternehmen, bei denen die Nachfolge-QBSC angewendet werden soll, durchaus unterschiedliche Eigenschaften gibt, versteht sich von selbst. Allerdings ist die Situation im Anwendungsfall stets die gleiche, und auch bei der Größe der Unternehmen war bis auf eine Ausnahme die Struktur doch recht ähnlich, da es sich bis auf das Unternehmen aus der Fallstudie „Handel (groß)“ um Klein- und Mittelbetriebe mit einer flachen Hierarchie handelte. Daher wird von einer entscheidenden Ähnlichkeit des Prozesses ausgegangen. Insofern ist die gewählte Methode hier durchaus geeignet und für den Pretest zweckmäßig.

4.2 ERFOLGSFAKTORENANALYSE

Wie oben bereits angesprochen, wurden die Erfolgsfaktoren der Übergaben anhand von Interviews mit auf diesem Gebiet erfahrenen Unternehmern durchgeführt. Diese Interviews, die der Erfolgsfaktorenanalyse zugrunde liegen, wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Bei der Transkription wurden zum einen sprachliche Besonderheiten wie Dialekte, Pausen oder Räuspern mit übertragen, um für die spätere Analyse verfügbar zu sein. Zusätzlich wurde die Identität der einzelnen Gesprächspartner so gut wie möglich verfremdet. Namen von Firmen, Personen oder Orten wurden durch Aufzählungen wie Ort 1, Ort 2, ... innerhalb der einzelnen Interviews anonymisiert, da sie für die eigentliche Untersuchung keine wichtige Rolle spielen und es um die Muster innerhalb der Firmen bzw. der Prozesse geht. Ziel dieser Vorgehensweise war es, die von den Gesprächspartnern gegebenen Informationen für das Forschungsvorhaben zugänglich zu machen, die Quelle und ihre Unternehmen aber

151 Vgl. Hentze, J., Kammel, A., (2001), S. 203.

so gut wie möglich zu schützen.¹⁵² Es wurden zwar keine technischen Details, Kundenninformationen oder Bilanzzahlen abgefragt, trotzdem gibt der Interviewpartner ja ggf. einen Einblick in die internen Vorgänge und Abläufe, wie beispielsweise Entlassungen oder Kündigungen, in seinem Unternehmen, aber auch in seine persönlichen Gefühle, die mit der Übergabe verbunden sind oder waren. Daher wurden die Transkripte so weit verallgemeinert, dass die wesentlichen Informationen erhalten blieben, die Anonymität aber weitestgehend gewahrt wurde.

4.2.1 FALLSTUDIENGRUNDLAGEN

In der Sozialforschung bieten Fallstudien die Möglichkeit, beschreibende Aussagen über zu untersuchende Gruppe oder Einheit zu gewinnen.¹⁵³ Dabei erlauben sie dem Beobachter einen ganzheitlichen Blick auf Veränderungen innerhalb von Organisationen, Industrien, aber auch von Individuen.¹⁵⁴ Diese Art der qualitativen Forschung ermöglicht durch ihre offene Art überraschende Beobachtungen, da sie induktive Elemente in sich trägt und damit weniger theorieorientiert vorgeht.¹⁵⁵ Auf explorative Untersuchungen wurde im Abschnitt zuvor ja bereits eingegangen. Fallstudien, in der Literatur auch oft mit der englischen Bezeichnung „case study“ anzutreffen, sind Einzelfallanalysen von Untersuchungseinheiten.¹⁵⁶ Anhaltspunkte zur Vorgehensweise, wie die qualitativen Daten ausgewertet werden können, soll die Grounded-Theorie¹⁵⁷

152 Einer der befragten Unternehmer wusste von der massiven Ausspähung technischer Abläufe durch vermeintliche Interessenten beim geplanten Verkauf des Unternehmens zu berichten.

153 Vgl. Yin, R. K., (2008), S. 4.

154 Vgl. Yin, R. K., (2008), S. 4.

155 Vgl. Wrona, T., (2005), S. 19.

156 Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., (2005), S. 248.

157 Der auch in der deutschen Fachliteratur zur sozialwissenschaftlichen Forschung gebräuchliche englische Begriff lässt sich nur wenig treffend mit der Umschreibung „Durch Daten begründete Theorie“ oder „Auf Daten fußende Theorie“ umschreiben.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

liefern. Diese versucht, die Schere, die zwischen sozialwissenschaftlicher Theorie und Praxis klafft, zu schließen.¹⁵⁸

SCHRITT	AKTIVITÄT	GRUND
Start	<ul style="list-style-type: none"> · Definition der Forschungsfrage · Mögliche a priori Konstrukte 	<ul style="list-style-type: none"> · Fokussierte Bestrebungen · Bietet bessere Grundlage für Konstruktionsmaßnahmen
Fallauswahl	<ul style="list-style-type: none"> · Weder Theorie noch Hypothesen · Spezifische Population · Theoretische, nicht zufällige Fallauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> · Behält theoretische Flexibilität · Beschränkt unwesentliche Variationen und schafft externe Validität · Fokussiert Bemühungen auf theoretisch hilfreiche Fälle - d.h. die, welche die Theorie replizieren oder erweitern, indem sie die Kategorisierung des Konzepts erfüllen
Entwicklung, Instrument und Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> · Verschiedene Datenerhebungsverfahren · Qualitative und quantitative Daten werden kombiniert · Verschiedene Forscher 	<ul style="list-style-type: none"> · Festigt das Fundament durch die Triangulation der Belege · Synergetischer Blick auf Belege · Fördert unterschiedliche Perspektiven und festigt das Fundament
Feldeinstieg	<ul style="list-style-type: none"> · Datenerhebung und Analyse überlappen (einschließlich Mitschriften) · Flexible und opportunistische Datensammlungsmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> · Beschleunigt Analyse und enthüllt hilfreiche Anpassungen für die Datensammlung · Erlaubt dem Forscher von aufkommenden Themen und einzigartigen Fällen zu profitieren
Datenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> · Isolierte Fallanalyse · Metafallanalyse mit divergenten Analysetechniken 	<ul style="list-style-type: none"> · Annäherung an Daten und vorläufige Theoriegenerierung · Zwingt Forscher zur tiefgehenden Suche nach Belegen durch verschiedene Blickwinkel
Hypothesengenerierung	<ul style="list-style-type: none"> · Iterative Aufgliederung der Belege für jedes Konstrukt · Replikation, keine Stichproben, Logik zwischen den Fallstudien · Suche nach dem "Warum" hinter den Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> · Formt definierte Konstruktvalidität und Messbarkeit · Bestätigt, erweitert und formt die Theorie · Sorgt für interne Validität
Umfassende Literatur	<ul style="list-style-type: none"> · Gegenüberstellung mit abweichender Literatur · Gegenüberstellung mit ähnlicher Literatur 	<ul style="list-style-type: none"> · Bildet interne Validität, hebt theoretisches Niveau und formt definierte Konstrukte · Formt die Verallgemeinerung, verbessert die definierten Konstrukte und hebt theoretisches Niveau
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> · Wenn möglich, theoretische Sättigung 	<ul style="list-style-type: none"> · Der Prozess endet, wenn die marginalen Verbesserungen zu gering werden

Abbildung 4: Qualitativer Forschungsprozess¹⁵⁹

158 Vgl. Glaser, B., Strauss, A., (2010), S. 19.

159 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisenhardt, K., (1989), S. 533.

Ausgehend von der Prozessbeschreibung von Eisenhardt, steht am Anfang die Frage, was mit der Fallstudie herausgefunden werden soll. Diese Forschungsfrage bildet damit die Basis für das weitere Vorgehen. Sie weist beim zweiten Schritt, der Auswahl der Fallstudienobjekte, den Weg für die passende Zusammenstellung der Untersuchungsobjekte. Da, wie oben bereits angesprochen, bei Fallstudien in der Regel wegen der geringen Anzahl von verfügbaren Untersuchungsobjekten keine Stichprobe mithilfe eines Zufallsverfahrens gezogen wird, die repräsentativ wäre, muss hier auf eine andere Auswahl zurückgegriffen werden. Bei Fallstudienuntersuchungen kommt daher in der Regel ein sogenanntes theoretisches Sampling zum Einsatz.¹⁶⁰ Dabei wird, um dem Problem eines Stichprobenfehlers vorzubeugen, eine Auswahl von Fällen getroffen, die entweder minimal kontrastiert, also ähnlich, oder maximal kontrastiert, also sehr unterschiedlich sind.¹⁶¹

Im nächsten Schritt der Eisenhardt'schen Prozessbeschreibung wird dann festgelegt, mit welchen Instrumenten die Datenerhebung erfolgen soll. Für die zur Verfügung stehenden Datenerhebungstechniken haben Schnell/Hill/Esser eine einfache Unterteilung in die drei Grundtechniken Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse vorgeschlagen.¹⁶² Da in der vorliegenden Arbeit mit einer Befragung gearbeitet wurde, soll hier nur kurz auf die unterschiedlichen Erscheinungsformen dieser Erhebungstechnik eingegangen werden. Bei den anderen beiden Techniken sei auf die Fachliteratur verwiesen.¹⁶³ Neben dem für diese Untersuchung gewählten narrativen Interview gibt es für unterschiedliche Anwendungsfälle eine Vielzahl unterschiedlicher Interviewmethoden. Diese können entweder in schriftlicher Form oder als mündli-

160 Vgl. Glaser, B., Strauss, A., (2010), S. 78.

161 Vgl. Wrona, T., (2005), S. 22 f.

162 Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., (2005), S. 319.

163 Für den interessierten Leser sei hier noch kurz eine Begriffserklärung bereitgestellt. Wissenschaftliche Beobachtungen sind im Gegensatz zur naiven Beobachtung systematisch geplant, aufgezeichnet und ausgewertet. Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., (2005), S. 390.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

che Befragung durchgeführt werden.¹⁶⁴ Im Rahmen der vorliegenden Erfolgsfaktorenanalyse wurden mündliche Befragungen durchgeführt. Im Rahmen der späteren Nachfolge-QBSC-Analyse kann die Befragung von Übergeber und Übernehmer dann entweder schriftlich oder mündlich erfolgen. Die Befragung von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten erfolgt dann wegen des geringeren organisatorischen Aufwandes schriftlich. Andere Unterscheidungskriterien zwischen Befragungen sind der Standardisierungsgrad und die Befragungsstruktur.¹⁶⁵ Dies ist hier eine zweckmäßige Unterteilung, da bei der Interviewform, die für die Erfolgsfaktorenanalyse gewählt wurde, beide Parameter im Gegensatz zum klassischen Fragebogen bei narrativen Interviews extrem niedrig sind. Beim narrativen Interview ist der Standardisierungsgrad sehr gering, da diese Interviewform sehr offen gehalten ist. Im Gegensatz dazu würde ein Leitfadeninterview einen weitaus höheren Grad an Standardisierung aufweisen. Die Nachfolge-QBSC-Analyse kann weitestgehend als Leitfadeninterview verstanden werden, da hier feste Fragen an den Interviewpartner gerichtet werden, die dann mit den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten mit wählbarer Wichtigkeit beantwortet werden können.

Im nächsten Schritt nach Eisenhardts Ablaufaufstellung werden nun im Feld die Daten erhoben. Hier bedeutet Feld, dass in Unternehmen nach Übergabefällen gesucht wird und dann jeweils Interviews mit den Beteiligten des Nachfolgeprozesses geführt werden. Ist dieser Teil des Case Study Research abgeschlossen, folgt die Auswertung der gesammelten Daten. Grundsätzlich lässt sich dabei zwischen Einzelanalysen und sog. Cross-Case-Analyseverfahren unterscheiden, die versuchen, Verbindungen bzw. Muster in den Studien aufzudecken.¹⁶⁶ Diese Auswertung macht dann die Validie-

164 Vgl. Jacob, R., Heinz, A., Décieux, J., Eirnbter, W., (2011), S. 104.

165 Vgl. Wrona, T., (2005), S. 24.

166 Vgl. Yin, R. K., (2008), S. 19–21.

rung oder die Falsifizierung von Hypothesen möglich.¹⁶⁷ Im vorliegenden Fall werden die Fallstudien als eine Art Voruntersuchung explorativer Natur genutzt, um dadurch Hinweise für die spätere Modellentwicklung zu erhalten. Sie haben damit mehr den Zweck der Hypothesengenerierung als der Annahme bzw. Verwerfung derselben. Daher wurde zur Datenbeschaffung auch das Instrument des narrativen Interviews gewählt, das wegen seiner offenen Struktur zur Bildung von Hypothesen geeignet ist.¹⁶⁸ Abschließend sollen nach Eisenhardts Aufstellung, wie in Abbildung 4 dargestellt, die Ergebnisse noch mit der zum Thema verfügbaren Literatur abgeglichen werden.

In der vorliegenden Arbeit wurden Inhaber oder Geschäftsführer von Unternehmen zum Untersuchungsgegenstand der Übergabe, Übernahme und/oder Integration im Zuge der Pretest-Interviews befragt. Die daraus entstandenen Fallstudien sollen Anhaltspunkte zu den möglicherweise aufgetretenen Schwierigkeiten bei diesen Geschäftsvorfällen liefern und aufdecken, was diese Unternehmen richtig gemacht haben, da diese ja erfolgreich¹⁶⁹ den Prozess der Übergabe, Übernahme und Integration abgeschlossen haben. Der Grund für die Wahl des Designs liegt also nicht darin, mit den Fallstudien Hypothesen zu testen, sondern ist vielmehr in einer explorativen Absicht begründet, Hypothesen zu generieren. Daher kann dafür auch ein weniger standardisiertes Erhebungsverfahren wie das narrative Interview herangezogen werden.¹⁷⁰ Auf diese Weise wird aus dem transkribierten Interview das empirische Ausgangsmaterial, das dann die Grundlage für die qualitative Untersuchung bildet.¹⁷¹ Aus diesem Transkript und weiteren über das Unternehmen vorliegenden Informationen wird dann die Fallstudie gewonnen. Die innerhalb dieser Fallstudien generierten

167 Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., (2005), S. 441.

168 Vgl. Lamnek, S., (1995), S. 91.

169 Der Begriff „erfolgreich“ definiert sich in diesem Zusammenhang dadurch, dass sie diesen Bruch in der Unternehmenshistorie erfolgreich gemeistert haben und noch bestehen.

170 Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., (2005), S. 251 und 388–390.

171 Vgl. Wrona, T., (2005), S. 6.

Erkenntnisse sollen später bei der Entwicklung des Nachfolge-QBSC-Modells eine genauere Konfektionierung auf die Anforderungen bei Übergaben in kleinen und mittleren Unternehmen ermöglichen. Das heißt, die aus den Pretest-Interviews gewonnenen Erfolgsfaktoren fließen später in die Entwicklung der Nachfolge-QBSC ein.

Oft wird an Fallstudien kritisiert, dass diese nicht streng genug ausgewertet und un-sauber ausgearbeitet seien.¹⁷² Yin argumentiert allerdings, dass diese Auffassung oft von Personen vertreten wird, die Case Study Research mit Case Study Teaching verwechseln.¹⁷³ Die nun hier folgenden drei Fallstudien bestehen stets aus den drei folgenden Bausteinen: allgemeine Unternehmens- und Situationsbeschreibung, Darstellung der aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse, und im Anschluss daran Darstellung der Aggregation der Fallstudienresultate als Teilergebnis und somit Definition des Ausgangspunktes für die Modellentwicklung.

4.2.2 PRETEST HANDEL (GROß)

Gesprächspartner A¹⁷⁴ hat in den 1960er-Jahren das kleine Handelsunternehmen des Vaters, das damals etwa eine Million Mark Umsatz machte und etwa zehn Angestellte hatte, übernommen und es zu einem Großunternehmen mit einem Umsatz von etwa einer Milliarde Euro und mehr als Tausend Mitarbeitern aus- und umgebaut. Die Geschichte des Unternehmens ist geprägt von teilweise radikalen Umbrüchen und außerordentlichem Wachstum. Heute werden die verschiedenen Firmen von einer Holding gehalten, der Gesprächspartner A vorsteht. Die Geschichte der Firmengrup-

172 Vgl. Yin, R. K., (2008), S. 14.

173 Vgl. Yin, R. K., (2008), S. 14.

174 Alle Interviewpartner sind über die Fallstudien hinweg durch fortlaufende Buchstaben anonymisiert, um Diskretion zu gewährleisten. Durch die Weiterführung der Bezeichnungen in den folgenden Fallstudien ist eine Vergleichbarkeit über die anderen Fälle hinweg aber gewährleistet.

pe ist von Verkäufen und Zukäufen geprägt, was sie für die vorliegende Untersuchung so interessant macht, auch wenn nicht der klassische singuläre Übergabefall vorliegt, der ausschlaggebend für die Wahl der anderen Fallstudien war.

Der freie Teil des Gespräches mit dem Gesprächspartner A unterliegt einer groben Dreiteilung. Im ersten Abschnitt wurde die Geschichte des Unternehmens dargestellt. Im zweiten Abschnitt wurde dann der Übergabeprozess des Unternehmens im Speziellen besprochen, und im dritten Teil hat der Gesprächspartner dann seine subjektiven Einschätzungen über die Wahl von für die Nachfolge geeigneten Personen, deren Voraussetzungen und den Prozess im Allgemeinen geäußert. Die Berücksichtigung der letzten beiden Aspekte wäre auch in der Nachfragesequenz möglich gewesen, diese Fragen wurde hier aber gleich mit gestellt, um eine ausreichende Menge an Erzählmaterial zu erhalten, da die konkret anstehende Übergabesituation in diesem Fall nicht vorlag.

Im Alter von 16 Jahren wurde Gesprächspartner A von seinem Vater vor die Wahl gestellt, entweder ein Studium anzustreben oder in das Unternehmen des Vaters einzutreten und sich als möglicher Nachfolger zu beweisen. Er entschied sich für Letzteres und konnte mit 18 Jahren vorzeitig für voll geschäftsfähig erklärt werden und so das Unternehmen übernehmen.¹⁷⁵ Hätte er das Unternehmen nicht weitergeführt, wäre das Unternehmen vom Vater verkauft worden, da dieser bereits im fortgeschrittenen Rentenalter war. Nach zwei bis drei Jahren konnte er bereits expandieren und neue Filialen in größeren Städten eröffnen. Ende der 1980er-Jahre hatte er mit über 30 Betrieben den Status des größten Filialisten seiner Branche erreicht. Da keines seiner Kinder die Nachfolge antreten wollte, integrierte er das Unternehmen in eine größere Firmengruppe, an der er dann als größter Gesellschafter sowohl beteiligt war, als

175 Bis zum 01.01.1975 lag die Grenze für die Volljährigkeit in Deutschland bei 21 Jahren.



KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

auch die Geschäfte führte. Da er mit 40 Jahren für sich noch keine Ruhestandslösung oder „Bahamalösung“, wie er sich selbst ausdrückte, für die Nachfolge wünschte, blieb er weiter aktiv in der Geschäftsführung, nun aber wegen der Größe der neu entstandenen Firmengruppe mit erweitertem Aufgabengebiet. Als die Gruppe an eine große AG verkauft werden sollte, konnte er sein Vorkaufsrecht auf einen entsprechenden AG-Anteil nicht ausüben, da er dafür nicht die notwendigen Finanzmittel hatte, und verkaufte daraufhin seine Anteile bis auf eine kleine Minderheitsbeteiligung. Mit dem Erlös investierte er in Immobilien und eine kleine Firma in derselben Branche wie das vom Vater übernommene Unternehmen. Dieses Firmeninvestment wurde später aufgestockt und dem Management des Unternehmens die Expansion aufgetragen. Er gründete weitere Firmen oder kaufte weitere dazu. Heute hat die Gruppe, wie oben bereits erwähnt, etwa 1.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2012 einen Umsatz von etwa einer Milliarde Euro.

Der Gesprächspartner wurde im Rahmen des Nachfrageteils des Interviews zu seiner Einschätzung gefragt, welche Gründe er für das Scheitern des ehemals erfolgreichen Unternehmens des Vaters im Konzernverbund sieht. Ergänzend muss vorab angeführt werden, dass Gesprächspartner A viele Jahre nach dem Eigentumsübergang über Beteiligungen an der neuen Konzernmutter und als Geschäftsführer seines ehemals eigenen Unternehmens dem Unternehmen verbunden blieb. Kernaussagen der von Gesprächspartner A angeführten Gründe für das Scheitern seines ehemaligen Unternehmens im Konzernverbund waren seiner Auffassung nach die in der Konzernstruktur nicht vorgenommene Thesaurierung der Gewinne, die unterlassene Expansion nach der Wiedervereinigung sowie Managementfehler, die zur Verunsicherung von Leistungsträgern sowie letztlich deren Ausscheiden aus dem Unternehmen geführt haben und die verbleibende Belegschaft ebenfalls verunsicherten. Seiner Einschätzung nach war die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen höher,

als dieses noch ein Familienunternehmen war, da damals die Führungskräfte die Inhaberfamilie kannten und klar war, dass die Familie sich als Teil des Unternehmens ohne Sonderstatus fühlte und eine enge Verbundenheit mit allen Ebenen der Belegschaft vorherrschte.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass nach Einschätzung von Gesprächspartner A die enge Verbundenheit der Familie mit dem Unternehmen die Motivation der Mitarbeiter sichert und dieses bei der Übernahme des heute insolventen Unternehmens durch den Großkonzern neben der fehlenden Gewinnthesaurierung zum Niedergang führte. Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch Allmendinger in ihrer Abhandlung. Sie weist auf die große Distanz, die bei Konzernen zwischen Führungsriege und den Mitarbeiter herrscht, hin.¹⁷⁶

4.2.3 PRETEST DENTALLABOR

Was diese Fallstudie für die vorliegende Forschungsfrage so interessant macht, ist die Tatsache, dass hier der Übergeber, der Übernehmer und der neue Geschäftsführer als Gesprächspartner zur Verfügung standen. Diese Konstellation lässt die Analyse des Übergabeprozesses aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln zu. Der Übergeber, in der folgenden Fallstudie auch als Gesprächspartner B bezeichnet, hat sein Unternehmen an die Unternehmensgruppe von Gesprächspartner C verkauft, der bereits mehrere kleinere Unternehmen dieser Branche besitzt. Aufgefallen war das übernehmende Unternehmen von Gesprächspartner C beim Praxispartner Sparkasse durch seine für diese Betriebsgröße außerordentlich gut strukturierte und systematisierte Auswahl von Targets bei den Zukäufen. Aus diesem Grund wurde das Unternehmen

¹⁷⁶ Vgl. Allmendinger, J., (2011).

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

für die Untersuchung ausgewählt. Im ersten Schritt wurde der Controller des Unternehmens von Gesprächspartner C, der intern für die Vorbereitung bzw. Aufbereitung der Informationen von möglichen Übernahmekandidaten zuständig ist, zu den wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Prüfung der Unternehmen befragt, da diese ja den Ausschlag für die Einbeziehung in die Untersuchung ausgelöst hatten.

Da im Vorfeld im Gegensatz zur Fallstudie „Handel (groß)“ wenig öffentlich verfügbare Informationen vorlagen, hat sich der Interviewer im Vorfeld des Gespräches mit dem Kundenbetreuer der Hausbank des übernommenen Unternehmens von Gesprächspartner B zu einem Informationsaustausch getroffen, um die Historie der Übergabe besser kennenzulernen und die am Prozess der Befragung beteiligten Personen besser einschätzen zu können. Im Rahmen dieses Gespräches wurde auch geklärt, warum man die Unternehmensgruppe von Gesprächspartner C, die das Unternehmen von Gesprächspartner B letztendlich übernommen hat, für die Untersuchung als geeignet ansieht. Grund für die Auswahl und den Vorschlag war, dass nach Einschätzung der Sparkasse Goslar/Harz das übernehmende Unternehmen von Gesprächspartner C für seine Größe eine überdurchschnittlich hohe Expertise bei der strategischen Steuerung und der methodischen Planung aufweist. Dies bezieht sich besonders auf die Prüfung von möglichen Übernahmezielen. Zur Planung der Befragung waren diese Informationen sehr wichtig.

Der Unternehmensgruppe von Gesprächspartner C ist, laut dem Controller, bei der Übernahme eines Betriebes wichtig, nicht nur die Kundenkartei zu übernehmen, sondern auch die Kundenbeziehung. Zur Aufrechterhaltung dieser Beziehung sieht das Übernahmeunternehmen die lokalen Mitarbeiter als Anker, die diese Beziehung sichern und dem Kunden als gewohnte Ansprechpartner auch nach der Übernahme des Betriebes zur Verfügung stehen. Daher ist die Pflege der lokalen Mannschaft nach

Ansicht des Unternehmens sehr wichtig. Um dies sicherzustellen, ist eine der Strategien des Unternehmens die Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters aus den Reihen der lokalen Mitarbeiter, der den bisherigen Eigentümer in seiner Rolle als Laborleiter/Geschäftsführer ersetzen kann.¹⁷⁷ Es soll dem übernommenen Unternehmen, seinen Mitarbeitern und Kunden also kein fremder Geschäftsführer aufgezwungen werden, sondern es wird ein lokaler Mitarbeiter für diese Aufgabe entwickelt. Eine Abweichung lässt das Unternehmen nur zu, wenn der neue Betrieb in geografischer Nähe zu einem bestehenden Standort liegt, der die Rolle des lokalen Ankers übernehmen kann, wenn kein geeigneter Mitarbeiter im neuen Betrieb gefunden werden kann.¹⁷⁸ Die sonstigen Prüfpunkte der Firmengruppe weisen kaum Auffälligkeiten gegenüber den üblichen Due-Diligence¹⁷⁹-Vorgehensweisen auf bzw. sind für die vorliegende Untersuchung von untergeordnetem Interesse und werden daher nicht näher dargestellt.

Der Gesprächspartner B (Übergeber) ist der Gründer eines Dentallabors, der das Unternehmen vor rund 30 Jahren gegründet hat und nun im Rahmen eines Verkaufes an eine Firmengruppe übergibt. Zum Zeitpunkt des Interviews ist er zwar noch als Geschäftsführer tätig, ist aber kurz nach dem Gespräch aus dem Unternehmen ausgeschieden. Der freie Teil des Gespräches ist chronologisch stringent von der Gründung des Unternehmens nach dem Besuch der Meisterschule bis hin zur Übergabe aufgebaut. Auffällig an der Beschreibung ist, dass dem Unternehmer ein organisches

177 Dass die Weiterqualifikation eines bewährten Mitarbeiters für die neue Führung des Unternehmens ein vorteilhaftes Vorgehen ist, findet sich auch in der Literatur wieder. Siehe hierzu beispielsweise Watrin, C., (1998), S. 44.

178 Die in diesem Absatz dargestellten Vorgehensweisen des Unternehmens bei der Auswahl von Übernahmetargets gehen auf ein Gespräch mit dem Controller des Unternehmens zurück, das zur Orientierung für beide Parteien diente und nicht mitgeschrieben oder transkribiert wurde. Eine Gesprächsnotiz wurde vom Verfasser allerdings angefertigt, um die Angaben für die vorliegende Fallstudie verwenden zu können.

179 Der Begriff Due Diligence soll in diesem Kontext allgemein für das Prüfungsverfahren von Übernahmetargets bezüglich rechtlicher, finanzieller, steuerlicher etc. Aspekte stehen. Dass ein Due-Diligence-Prozess, der von der M&A-Abteilung einer internationalen Investmentbank durchgeführt wird, eine andere Qualität und Tiefe aufweist als bei der Übernahme eines Klein- und Mittelbetriebes versteht sich von selbst. Da das untersuchte Unternehmen allerdings ein festes Prüfungsschema vorweisen konnte, was bei seiner Größe bei Weitem nicht die Regel ist, war der Begriff nach Auffassung des Verfassers angebracht.



KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

Wachstum gelungen ist. Dies bezieht sich zum einen auf die Räumlichkeiten, die im Laufe der Zeit durch Umzug, Neubau und Anbau ständig den neuen Gegebenheiten und dem steigenden Flächenbedarf angepasst wurden, zum anderen auf die Anzahl der Mitarbeiter, die über die Jahre stetig wuchs. Viel interessanter ist es aber, dass es dem Unternehmer gelungen ist, über die Jahre eine leistungsfähige Mannschaft aufzubauen. Er hat nach eigenen Angaben bereits frühzeitig begonnen auszubilden und versucht, Führungspersonal intern aufzubauen. Im Laufe der Zeit hat das Unternehmen 14 Meister hervorgebracht, von denen heute noch zehn im Unternehmen tätig sind. Anzumerken ist, dass zwei der vier ausgeschiedenen Meister das Unternehmen durch den geplanten Verkauf aus eigenen Stücken verlassen haben und versuchten, sich selbstständig zu machen. Der hohe Anteil an selbst entwickeltem Führungspersonal lässt auf ein gutes Betriebsklima und eine gute Führungsarbeit durch den bisherigen Eigentümer schließen. Er hat mehrfach im Rahmen des freien Teils des Interviews betont, dass es stets seine Intention war, seine Mitarbeiter für den Beruf im Allgemeinen und die Tätigkeitsfelder des Handwerks im Speziellen zu begeistern. Explizit wies er darauf hin, dass nur mit Druck und ohne Begeisterung bei den meisten Mitarbeitern wenig zu erreichen sei. In Zeiten hoher Auftragseingänge habe das Personal auch durch Sonderschichten, abends sowie sonn- und feiertags, seiner Aussage nach mitgeholfen, diese Aufträge zeitgerecht abzuarbeiten, um dem Unternehmen zu helfen und die Arbeitsplätze auch für die Zukunft zu sichern.

Im Nachfrageteil äußert er allerdings, auf seinen Führungsstil im Detail angesprochen, dass er es bedaure, nicht die gesamte Belegschaft von seiner Philosophie habe überzeugen zu können, da die Mitarbeiter ggf. andere Prioritäten gehabt hätten. Besonders bei den Teilzeitkräften wäre dies aufgefallen. Des Weiteren sei der Rückhalt durch die Belegschaft in Krisenjahren geringer gewesen als gewünscht. In guten Jahren hätten sich alle über Bonuszahlungen gefreut, in schlechten Jahren sei dagegen

der Unmut der Mitarbeiter über die schlechte konjunkturelle Lage und die geringeren oder ausgebliebenen Bonifikationen an der Stimmung der Belegschaft ablesbar gewesen, so Gesprächspartner B.¹⁸⁰

Wie oben bereits angesprochen, haben zwei Meister das Unternehmen nach der Ankündigung des Verkaufes des Unternehmens verlassen, um sich selbstständig zu machen. Sie konnten kurzfristig einen Teil der Kunden mitnehmen, die ebenfalls durch den Verkauf verunsichert waren und durch den Wechsel zum neuen Unternehmen der beiden Meister ihre gewohnten Ansprechpartner beibehalten konnten. Langfristig konnte das neue Unternehmen der beiden Meister am Markt aber nicht bestehen, und ein Großteil der abgewanderten Kunden kam zum Unternehmen von Gesprächspartner B zurück. Die Verunsicherung der Kunden und der Versuch, das Ansehen und den Fortbestand des Unternehmens infrage zu stellen, hat Gesprächspartner B nach eigenen Angaben schwer getroffen und enttäuscht.

Gesprächspartner C (Übernehmer) ist der Gründer und Eigentümer der Unternehmensgruppe, die das Unternehmen von Gesprächspartner B übernommen hat. Seit der Gründung des damaligen Einzelunternehmens in den späten 1980er-Jahren hat C nun mittlerweile 11 Dentallabore übernommen. Darunter das Unternehmen des Gesprächspartners B. C gab zu Beginn des Gespräches an, er sei in einem christlichen Elternhaus aufgewachsen. Auch B hatte dies in seinem Interview zu Beginn so dargestellt und mehrfach auf seine christlichen Grundwerte verwiesen. Mehrfach im Gespräch erwähnt Gesprächspartner C auch, dass für ihn Menschen im Mittelpunkt stünden. Zum einen seien ihre Beziehungen zu den Kunden von großem Wert, wes-

180 Im dritten Teil der Befragung gibt Gesprächspartner B an, die Teilnahmequote an der Weihnachtsfeier systematisch zu betrachten. Auf dieses Vorgehen angesprochen, gab er an, dass er seiner Einschätzung nach die Stimmung der Belegschaft eindeutig auch daran ablesen könne. Die Beteiligung an der Weihnachtsfeier sei einer der Gradmesser für die Mitarbeiterzufriedenheit. Er hätte in schlechten Jahren eine deutlich geringere Beteiligung registriert.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

wegen er lieber bestehende Betriebe in einer für das Unternehmen neuen Region aufkaufe, als dort selbst eine neue Niederlassung zu gründen. Zum anderen habe er in Zeiten rückläufiger Umsätze immer versucht, wichtige Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, auch wenn er dafür Kapital aufwenden musste. Wie seinen Ausführungen ebenfalls zu entnehmen ist, analysiert er bei der Prüfung neuer Akquisitionstargets das soziale Gefüge innerhalb des Unternehmens und die Kompatibilität mit dem eigenen Unternehmen. Das Unternehmen arbeitet auch mit einer Kommunikationstrainerin zusammen, die dem Unternehmen in kritischen Situationen zur Seite steht. Dazu kommt, dass der Bruder von Gesprächspartner B als Psychologe und Berater für ein großes Automobilunternehmen tätig ist. Auch diese Tatsache lässt auf die ausgeprägte Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange und das ausgefeilte Vorgehen in diesem Zusammenhang schließen.

Auch bei der Wahl von strategischen Beratern hat sich das Unternehmen laut Gesprächspartner C mit den bekannten BSC-Buchautoren Friedag und Schmidt kompetente Ansprechpartner zum Thema Balanced Scorecard ins Haus geholt.¹⁸¹ Das Unternehmen arbeite nun schon seit mehr als zehn Jahren mit den beiden Autoren zusammen. Auch dieses sicher sehr kostspielige Investment spiegelt das große Interesse des Unternehmers wider, neben finanzwirtschaftlichen Parametern auch weiche Faktoren bei der Planung zu berücksichtigen und den ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen nicht zu vernachlässigen.

Gesprächspartner D ist der neue Geschäftsführer des Unternehmens, das nun nach der Übernahme in die Unternehmensgruppe von C integriert wurde. Den Vorgaben des Unternehmens entsprechend, wurde er aus dem Kreis der vor Ort tätigen Mitarbeiter ausgewählt und durch Fort- und Weiterbildungen auf seine neue Aufgabe

¹⁸¹ Zu nennen wären hier beispielsweise: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, My Balanced Scorecard oder Balanced Scorecard at work.

vorbereitet. Er war vorher als einer der beiden Betriebsleiter dort tätig. Der zweite Betriebsleiter ist nach der Übergabe ausgeschieden.

Als Trigger für den narrativen Teil wird der Gesprächspartner D gebeten zu beschreiben, wie er den Prozess der Übergabe vom bisherigen zum neuen Eigentümer erlebt hat. Der Trigger weicht etwas von den sonst verwendeten ab, da Gesprächspartner D in diesem Prozess eher als Beobachter und weniger als Gestalter auftritt. Interessant ist hier seine Transformation vom Meister/Betriebsleiter zum Geschäftsführer. Seine Sichtweise kann im Rahmen der Fallstudie „Dentallabor“ als Backup-Check gesehen werden. Er kennt das Unternehmen als leitender Angestellter vor der Übernahme, erlebt die Anfänge des Prozesses als Teilnehmer mit und wird schließlich zum neuen Geschäftsführer. Dieser Wandel an sich und die Auswirkungen auf ihn als Person sind zwar ebenfalls interessant, für die Untersuchung hier aber eher zweitrangig.

Große Abweichungen vom dargestellten Prozess der Übergabe durch Gesprächspartner B und C hat das Interview mit Gesprächspartner D nicht ergeben. Bestätigt wurde die vom Gesprächspartner B dargestellte emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen durch die Beschreibung von D bezüglich der Verkündung der anstehenden Übernahme. So habe B seine Entscheidung über den Verkauf nicht selbst den Führungskräften mitteilen wollen/können, sondern habe dies eine dritte Person machen lassen. B sei zwar anwesend gewesen, habe es aber wohl als schwierig empfunden, diese tief greifende Entscheidung mitzuteilen.

Die wahrscheinlich wichtigste Bestätigung, die das Gespräch mit D für die folgende Modellentwicklung liefern konnte, war aber die Darstellung des Umganges mit den Mitarbeitern während des Übernahmeprozesses. So habe Gesprächspartner C sowohl mit jedem Mitarbeiter Einzelgespräche geführt, um beispielsweise herauszu-

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

finden, was nach dessen Ansicht im Unternehmen geändert und was bewahrt werden sollte, als auch mit der Führungsmannschaft im Rahmen einer systematischen Analyse die Zusammensetzung der Teamstruktur auf mögliche Konfliktquellen hin analysiert. Auch die Kundenkontakte der Mitarbeiter spielten bei dieser Analyse eine Rolle. Dieses letzte Statement stützt erneut die Aussagen von Gesprächspartner C bzw. des Controllers bezüglich der entscheidenden Bedeutung der Berücksichtigung der Beziehung der Bestandskunden zu den Mitarbeitern des Übernahmeunternehmens und die Bestrebung, nicht einfach eine Kundenkartei, sondern die Kundenbeziehung zu übernehmen. Auch die von C gemachte Aussage, dass der Mensch für ihn im Mittelpunkt stehe, wird durch die Aussagen von D bestätigt. Allerdings sieht Gesprächspartner D auch Möglichkeiten der Verbesserung beim Management der Kundenkontakte. Diese soll im nächsten Abschnitt gesondert erläutert werden.

Die Gespräche mit den Organisationsmitgliedern und die Analyse der Dentallabor-Unternehmensgruppe haben immer auf die Tatsache hingedeutet, dass C keine autoritäre Führungsperson, sondern eher ein partizipativer Führer ist, der gerne seine Mitarbeiter in der ersten Reihe sieht und selbst eher aus dem Hintergrund lenkt.¹⁸² Vor diesem Hintergrund hat C auch sicher das Management der von der Übernahme betroffenen Kunden den Mitarbeitern des Übernahmeunternehmens überlassen und sich bewusst im Hintergrund gehalten. Interviewpartner D war nun allerdings der Auffassung, dass die Akzeptanz der Kunden mit einer direkten Ansprache durch C hätte gesteigert werden können. Er begründet seine Einschätzung mit der durchaus plausiblen Argumentation, dass die Kunden die direkte Betreuung durch die bisherige Führungsperson B als geschäftsführendem Gesellschafter gewohnt waren und

182 Neben den Auswertungen der Interviews und der späteren Nachfolge-QBSC gibt es für diese Einschätzung auch nach außen offensichtliche Anzeichen. So ist C beispielsweise im Firmenvideo zum 20-jährigen Bestehen seines Unternehmens nur kurz zu Beginn auf einer alten Fotografie zu sehen, und die Stimme aus dem Off macht zusätzlich noch eine leicht abfällige Bemerkung über Frisur und Bart von C, die verständlicherweise aus heutiger Sicht etwas altmodisch wirkt. Den Rest des Filmes werden Mitarbeiter und Projekte des Unternehmens vorgestellt.

sich nun ggf. aufgrund der Ansprache durch niederere Hierarchieebenen nicht mehr so wertgeschätzt sahen.

Abschließend ist festzustellen, dass der Führungsstil von Gesprächspartner B als patriarchalisch zu kategorisieren ist, da hier Nähe und Fürsorge für die Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Der Führungsstil von C als neuem Eigentümer zeichnet sich ebenfalls durch ein hohes Maß an Mitarbeiterorientierung aus. Allerdings scheint C die Mitarbeiter zwar als Partner auf Augenhöhe zu verstehen, sieht deren Verhalten jedoch nüchterner und weniger emotional als B. Die Grundlage für den patriarchalischen Führungsstil von B ist, nach Einschätzung des Gesprächspartners selbst, in seiner christlichen Erziehung zu suchen, die seinen Grundsatz, andere Menschen so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte, prägte. Auch aus dieser Fallstudie lässt sich zusammenfassend die Implikation ableiten, dass die Fokussierung auf Qualität, Zuverlässigkeit und Mitarbeiterorientierung, nach Einschätzung des Gesprächspartners B, die Eckpfeiler seines unternehmerischen Erfolges waren. Auch die Führungskräfte der von C beherrschten Firmengruppe haben die Werte des Unternehmens mit sozialer Kompetenz, Verantwortung und Qualität als Basis des Erfolges des Unternehmens beschrieben.¹⁸³

183 Das sog. Wertehaus des Unternehmens wurde auf dessen Homepage veröffentlicht.

4.2.4 PRETEST HANDEL (KLEIN)

Gesprächspartner E ist der geschäftsführende Gesellschafter eines Fachhandels, den er vor vielen Jahren übernommen und über die Jahre nun zu einem Vollsortimentsfachhandel ausgebaut hat. In jüngerer Zeit ist nun ein weiterer Standort hinzugekommen, den er ebenfalls übernommen hat. Diese Umstände machen ihn zu einem geeigneten Untersuchungsobjekt für diese Analyse, da er zum einen Erfahrungen bei den beiden Übernahmen gesammelt hat und zum anderen durch die erfolgreiche Weiterführung und Expansion gezeigt hat, dass er den Herausforderungen gewachsen war und es verstanden hat, mit den aufgetretenen Problemen adäquat umzugehen.

Da dem Interviewer im Vorfeld wieder nur in geringem Umfang öffentlich zugängliche Informationen zu dem Unternehmen der Fallstudie „Handel (klein)“ zur Verfügung standen, war auch hier das Gespräch mit dem zuständigen Firmenkundenberater (FKB) der Hausbank eine wertvolle Informationsquelle. Die vom FKB dargestellte Historie des Unternehmens und des Werdegangs des späteren Übernehmers bzw. des Gesprächspartners E, soll hier grob umrissen wiedergegeben werden.¹⁸⁴

Gesprächspartner E hat Ende der 1950er-Jahre bei dem später von ihm übernommenen Unternehmen eine technische Ausbildung gemacht und anschließend die Meisterschule besucht. Nach dieser verließ er das Unternehmen und machte sich mit einem Kleinstbetrieb in der näheren Umgebung selbstständig. Nach einigen Jahren bat ihn sein ehemaliger Chef zum Gespräch und bot ihm die Übernahme des Geschäftsbetriebes gegen Kaufpreiszahlung an. Er übernahm dann den Teilsortiments elektrohandel in Innenstadtlage und expandierte zur Jahrtausendwende in ein gro-

184 Grundlage ist dabei eine Mitschrift des Gespräches, die der Interviewer im Rahmen des Gespräches mit dem FKB angefertigt hat.

ßes Objekt in einem nahe gelegenen Industriegebiet, wo er nun ein Vollsortiment anbieten konnte, um so dem wachsenden Druck durch große Handelskonzerne, die ebenfalls in der Region Märkte erstellt hatten, besser begegnen zu können. Heute versucht das Unternehmen, sich durch die Qualität der Beratung von dieser Konkurrenz abzuheben. Um diese Beratungsqualität durch die Mitarbeiter aufrechterhalten zu können, versucht E, durch das Angebot von Berufsausbildungsplätzen gute Mitarbeiter für sein Unternehmen selbst heranzuziehen.

Vor einigen Jahren wurde ein kleines lokales Teilsortimentsgeschäft aus der Insolvenz eines großen Konzerns in einem Nachbarort erworben, um auch an diesem Standort präsent zu sein. Die dort übernommenen vier Angestellten sollten das Geschäft weiterführen, mussten letztendlich aber durch Altpersonal aus dem Stammhaus ersetzt werden, da die neuen Mitarbeiter sich nicht mit der Unternehmens- und Servicekultur des neuen Eigentümers E identifizieren und diese umsetzen konnten.¹⁸⁵ Diese Probleme mit dem übernommenen Unternehmen sind ein interessanter Sachverhalt, den der Interviewer im Rahmen der Nachfragephase der mit E anstehenden Befragung als Rückfrage vorbereitet hatte, falls E diesen Umstand nicht selbst bzw. nicht detailliert genug ansprechen würde. Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse des Gespräches mit E selbst dargestellt werden.

Die Befragung fand in den Räumen der TU Clausthal statt, da der Befragte hier nach eigenen Angaben sich in Ruhe auf die Befragung konzentrieren könne. Wie bei bisherigen Gesprächen auch, wurde der Gesprächspartner kurz auf die Dreiteilung des Interviews hingewiesen und dann mit dem üblichen Trigger der narrative Teil der Befragung angestoßen.

185 Die hier angeführten anonymisierten Informationen zur Unternehmensgeschichte des Übernahmehunternehmens und über den Gesprächspartner E stammen vom Firmenkundenbetreuer des heutigen Unternehmens.



KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

D begann seine Ausführungen zu dem Aufbau seiner Firma zeitlich mit seinem Schulabschluss. Er ging kurz auf die Gesellenzeit und die anschließende Meisterschule ein. Da ihm sein Ausbildungsbetrieb, der auch sein späterer Übernahmehetrieb werden sollte, keine Stelle als Meister anbieten konnte, fasste Gesprächspartner D den Entschluss, sich selbstständig zu machen. Dann folgte die Darstellung seiner ersten Gehversuche als Unternehmer in der elterlichen Garage und der ersten geschäftlichen Erfolge. Er trat einer Fachhandelskooperation/Einkaufsgemeinschaft¹⁸⁶ bei, die aber bald darauf aufgelöst werden musste, und fragte den Chef seines ehemaligen Ausbildungsbetriebes um Rat, welcher Einkaufsgemeinschaft er seiner Meinung nach nun beitreten solle. Da sein eigener Betrieb nur in minimaler geografischer Entfernung zu dem seiner ehemaligen Chefs gelegen war und eine gewisse Konkurrenz zwischen den beiden Betrieben herrschte, war er nicht sicher, wie dieser auf seine Bitte um Rat reagieren würde, und bereitete sich auf ein schwieriges Gespräch vor. Das Gespräch verlief allerdings anders als erwartet. Sein alter Chef schlug ihm vor, derselben Einkaufsgemeinschaft wie er selbst beizutreten. Als D einwandte, dass dies wegen der geografischen Nähe und des Gebietsschutzes wohl nicht gehen würde, schlug dieser D vor, er könne den Betrieb übernehmen, wenn er wolle, da er aus Altersgründen ohnehin in naher Zukunft den Betrieb übergeben wolle. D war sehr interessiert und konnte den Kaufpreis mithilfe von Eigenkapital und Fremdkapital mit einer anteiligen Haftungsfreistellung für die Hausbank durch eine öffentliche Bürgschaft finanzieren. Er war Mitte zwanzig und nun der neue Chef von 25 seiner ehemaligen Kollegen. Die Betriebsräume wurden vom bisherigen Eigentümer angemietet, was den zu finanzierenden Kaufpreis natürlich erheblich senkte. Von seinen neuen Mitarbeitern seien die jüngeren tendenziell besser mit ihm als neuem Vorgesetzten klargekommen als die älteren Kollegen. Letztendlich konnte er sich aber in der neuen Rolle behaupten.

186 Diese Fachhandelskooperation dient nach Ausführungen von D vorrangig dazu, zu guten Konditionen Ware zu beziehen, leistet aber heute auch betriebswirtschaftliche Beratung, Schulungen und Werbekooperation.

Etwa zwei Jahre nach der Übernahme erfolgte die Umwandlung der bisherigen Einzel firma in eine GmbH. Über die Jahre hinweg wurde nach Aussage von D sparsam gewirtschaftet und umsichtig investiert, um so Eigenkapital aufbauen zu können. Als dann kurz nach der Umwandlung zur GmbH ein konkurrierender Händler, der zu einer der größten Handelsketten Deutschlands gehört, in der Nähe einen Markt eröffnen wollte, entschied sich D dazu, nicht durch Verschlankung oder Rückzug auf den neuen Wettbewerber vor Ort zu reagieren, sondern er konnte, auch dank des gesammelten Eigenkapitals, die bisherige Innenstadtlage verlassen und ebenfalls einen großen Markt mit mehreren Tausend Quadratmetern Verkaufsfläche in einem Gewerbegebiet am Stadtrand beziehen. Die Finanzierung ließ sich auch hier wieder durch die Hausbank unter Zuhilfenahme mehrerer öffentlicher Förderungen wie zinsverbilligter Darlehen, Haftungsfreistellungen und einer Bürgschaft gewährleisten. Da das Projekt trotzdem noch sehr groß war, wurde die Betriebsimmobilie von einem Investor erstellt und an die Firma von D vermietet.¹⁸⁷ Trotz des lokalen Markteintrittes des großen Handelskonzerns konnte sich das Unternehmen durch diese Expansion behaupten. Es konnte zudem vor einigen Jahren noch eine kleine Außenstelle als Anlaufstelle für die Kunden in einem kleinen Nachbarort aus der Insolvenz eines großen deutschen Handelsunternehmens erworben werden.

Im Laufe der Zeit konnte das Unternehmen so organisiert werden, dass die Anwesenheit von Gesprächspartner D nicht mehr permanent notwendig ist, da ein Prokurist, ein Marktleiter, ein stellvertretender Marktleiter und ein Lager- und Logistikleiter ein gut eingespieltes und eigenständig handlungsfähiges Team bilden und sich D wei-

187 Der Investor, der die Immobilie erstellt hat, ist ein Unternehmer, der wie D demselben Einkaufsverband angehört und durch die Möglichkeit zu einer Eigennutzung der Geschäftsräume im Falle eines Scheiterns von D an dem Standort eine Umnutzung für sein eigenes Unternehmen hätte ermöglichen können. Diese Risikoreduktion für den Investor hat nach Auffassung von D für ihn zu günstigen Mietkonditionen geführt. Für den Verfasser ist diese Form der Risikoreduktion ein interessanter Aspekt, der sich auch bei anderen schwierigen Expansionsfinanzierungen als ein möglicher Lösungsansatz anbieten könnte.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

testgehend auf die strategische Ebene und die Ergebniskontrolle beschränken kann. Heute hat D das Unternehmen nach mehr als 15 Jahren erfolgreicher Fortführung von einem kleinen Innenstadtgeschäft mit 25 Mitarbeitern zu einem großen Fachmarkt mit 56 Angestellten und einer Bilanzsumme von mehr als 2,5 Millionen Euro weiterentwickelt. Mit diesen Ergebnissen kann ohne Zweifel von einer erfolgreichen Übergabe und einer beeindruckenden Entwicklung gesprochen werden.

Zwei zentrale Punkte wurden im zweiten Teil der Befragung im Rahmen der Rückfragen angesprochen. Die erste Nachfrage bezog sich auf die Ausführungen von D, die seine neue Rolle als geschäftsführender Gesellschafter der übernommenen Firma betreffen. Im narrativen Teil hat er kurz geäußert, dass seine Wandlung vom ehemaligen Lehrling zum neuen Eigentümer nicht immer reibungslos verlaufen war. Daher wurde er gebeten, zu diesem Sachverhalt nochmals nähere Ausführungen zu machen. Dabei stellte er klar, dass er eine Struktur vorgefunden und übernommen hatte, die ihm bekannt war. Davor war er in der Selbstständigkeit mit seiner Freundin und zeitweise einem Angestellten quasi alleine im Betrieb. Er war also in der Selbstständigkeit einen anderen Betriebstyp gewohnt. Die Übernahme sei, und das ist seiner Ansicht nach ein wichtiger Punkt, unter der Beibehaltung der bisherigen Strukturen in dem Betrieb durchgeführt worden. Veränderungen wurden sukzessive über die Zeit hinweg eingeführt. Diese Verbesserungen konnten, so führte D aus, sich am Umsatz und Ertrag ablesen lassen. Sie waren, darauf legte er großen Wert, durch Änderung der Prozesse und Umgestaltung der Ladenfläche herbeigeführt und nicht durch Entlassungen erreicht worden.¹⁸⁸ So wurden die Arbeitsplätze von Mitarbeitern, die das Rentenalter erreicht hatten, durch neue Mitarbeiter wieder besetzt.¹⁸⁹ Dieses Bestreben nach be-

188 Lediglich ein Filialleiter, der laut D „ein sehr gutes Gehalt bezogen“ hat, konnte durch eine Altersteilzeitregelung abgebaut und eingespart werden, da ein zweiter Filialleiter für die beiden nebeneinanderliegenden Geschäfte nicht notwendig war.

189 Durch das fast 40-jährige Bestehen des Unternehmens war der Anteil an älteren Arbeitnehmern verhältnismäßig groß.

trieblicher Kontinuität trotz angestrebter Prosperität ist laut D einer der Schlüssel zu dem geglückten Übergabeprozess. Im Rahmen einer Betriebsversammlung, bei der der Übergeber den Übernehmer D den Beschäftigten präsentierte, habe er den Mitarbeitern versichert, dass er vorerst die bestehenden Strukturen erhalten wolle und sich keiner um seinen Arbeitsplatz sorgen machen müsse. Diese Ungewissheit habe vor der Mitteilung der Übergabe bei den Mitarbeitern zur größten Sorge gehört, da ihnen in Anbetracht des Alters des Übergebers klar war, dass in absehbarer Zeit ein Wechsel in der Führung anstehen würde. Da mit dem Eintritt des Nachfolgers diese Ungewissheit über den weiteren Fortgang der Geschäfte ausgeräumt, ihnen eine gewisse Kontinuität zugesichert worden war und sicher auch der Umstand von Bedeutung war, dass er im Betrieb aufgrund seines bisherigen Werdeganges dort kein Unbekannter mehr war, konnten damit im gesamten Betrieb wieder Ruhe und Gelassenheit einkehren.

Was Gesprächspartner D noch als wichtigen Punkt in der Phase nach der Übernahme sieht, ist, dass seiner Einschätzung nach in den Jahren vor der Übernahme die geschäftlichen Aktivitäten vom Übergeber zurückgefahren wurden. Über das normale Maß an Werbung mithilfe von Beilagen etc. sei wenig auf das Unternehmen aufmerksam gemacht worden. Dieses Zurückfahren der Bemühungen führt D auf den gesteigerten wirtschaftlichen Erfolg zurück, den der Übergeber nach seinen Umstrukturierungen hatte. Der Übergeber sei laut D am Ende „sehr wohlhabend“ und insofern der finanzielle Anreiz nicht mehr da gewesen. Dieses Potenzial konnte D dann mit Verlosungen und Events heben, wieder auf das Unternehmen aufmerksam machen und so das Interesse der potenziellen Kunden zurückgewinnen. Steigende Umsätze bestärkten ihn darin, dass sich diese finanziellen Aufwendungen bezahlt machen, da er so monatlich die Umsätze, bei gleicher Handelsspanne und Kostenstruktur, um 10 bis 12 % steigern konnte.¹⁹⁰

190 Auch im Rahmen des Gesprächs mit dem Controller des Unternehmens der Fallstudie „Dentallabor“ wurde von diesem Phänomen der nachlassenden Bemühungen bei der (Neu-Kundenakquisition berichtet, die das Unter-



KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

Angesprochen auf die von Gesprächspartner D kurz angedeutete Betriebsübernahme der kleinen Filiale aus der Insolvenz des großen Handelsunternehmens und die vom Firmenkundenbetreuer angedeuteten Probleme mit den dortigen ursprünglich übernommenen Mitarbeitern, nahm D wie folgt dazu Stellung. Wie auch bei der ersten Übernahme sei er auch hier auf die Mitarbeiter zugegangen und habe auch hier signalisiert, dass die Arbeitsplätze so beibehalten werden sollten. Lediglich aufgrund der konzeptionellen Unterschiede zwischen dem bisherigen Eigentümer und ihm als neuem Eigentümer wären Änderungen vorzunehmen, um das Unternehmen wieder markttauglich zu machen. Dass sich die bisherige Form auf dem Markt nicht mehr als konkurrenzfähig erwiesen habe, hätten die Mitarbeiter seiner Auffassung nach spätestens mit der Insolvenz ihres ehemaligen Arbeitgebers feststellen müssen. Leider sei es ihm aber nicht gelungen, so D, die Mitarbeiter dort mitzunehmen, die Strukturen markttauglich anzupassen und die Mitarbeiter von seiner Philosophie zu überzeugen. Diese seien in die alten Strukturen und Praktiken zurückgefallen, die vor der Übernahme herrschten. Alle Versuche, diese Mitarbeiter mit Seminaren für die aktuellen Anforderungen fit zu machen oder durch Mitarbeit am Hauptstandort für die Servicekultur des Übernahmeunternehmens zu begeistern, haben sich laut D als fruchtlos erwiesen, da die alten Strukturen bei den Mitarbeitern durch ihre mehrere Jahrzehnte dauernde Betriebszugehörigkeit beim Altunternehmen zu verfestigt gewesen seien. Letztendlich musste er sich von den Mitarbeitern dort trennen und wollte ursprünglich den Standort wieder komplett aufgeben. Der Mitarbeiter, der nun eigentlich mit der Abwicklung des Standortes beauftragt wurde und eine Frist von einigen Monaten dafür erhielt, konnte in dieser Zeit die Filiale mit einem neuen Team allerdings so erfolgreich gestalten, dass der Standort dann letztendlich doch weiterbestehen konnte und auch bis heute besteht. Abschließend stellte D nochmals die

nehmen im Rahmen seiner zahlreichen Übernahmen beobachtet hat. Man kann hier sicher von einer Sättigung im Lebenszyklus des Unternehmens sprechen, den die Übernehmer hier bei den Übergebern beobachtet haben.

zentrale Bedeutung des Teams für den Unternehmenserfolg in seinem Fall heraus. Dieser Umstand lasse sich mit der starken Konkurrenzsituation am Markt erklären, da die Mitarbeiter bei vergleichbaren Angebotspreisen durch ihre Beratung beim Kunden den Unterschied ausmachen würden.

Bei der Auswertung des Gespräches wurde aus inhaltlicher Sicht wieder die Bedeutung der Führungs- und Arbeitskultur für die Übernahme deutlich. Bei der ersten Übernahme seines ehemaligen Lehrbetriebes kannte D das Unternehmen und den Großteil seiner späteren Mitarbeiter sehr gut und konnte sehr genau abschätzen, ob seine Führungskultur dort umsetzbar wäre. Bei der Übernahme der kleinen Filiale des insolventen Handelskonzerns hingegen, waren ihm die Mitarbeiter kaum bekannt und er hoffte zwar, hier den Erfolg seiner ersten Übernahme wiederholen zu können, musste aber dann einsehen, dass er diese leider nicht für die Führungskultur seines Unternehmens begeistern konnte. Da diese Übernahme bezogen auf die Mitarbeiterzahl nur ein Sechstel der Größe des ersten Unternehmens ausmachte und er inzwischen mit diesem sehr erfolgreich am Markt tätig war, konnte er dieses Problem schnell und souverän lösen.

4.2.5 TEILERGEBNIS DER ANALYSE

Die Fallstudien haben gezeigt, dass die Unternehmen bzw. die Unternehmer bei der Übergabe/Übernahme einen starken Fokus auf die Mitarbeiterperspektive legten. Zwar lässt sich bei solchen Befragungen die Gefahr der strategischen Antwort mit dem Ziel einer situativen sozialen Erwünschtheit nicht ausschließen.¹⁹¹ Dieses Gegenargument wird aber durch die Tatsache der anonymisierten Befragung etwas

191 Vgl. Jacob, R., Heinz, A., Décieux, J., Eirnbter, W., (2011), S. 53 f.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

abgemildert, da die Ergebnisse der Interviews nicht dem befragten Unternehmer/ Unternehmen zugerechnet werden können und die soziale Erwünschtheit damit nur dem Interviewer gegenüber zum Ausdruck gebracht werden könnte. Mit der Analogieschlussmethode lässt sich aber durchaus eine Aussage treffen, die den Fokus der Mitarbeiterperspektive zulässt.

Neben der Analogieschlussmethode sind es aber auch weitere Aussagen, die in den einzelnen Interviews die These von einer Konzentration auf die Mitarbeiterperspektive stützen, da die Befragten Zusatz- bzw. Hintergrundinformationen gaben, die die Bedeutung der Perspektive über die soziale Erwünschtheit hinaus stützen. So verwiesen zum einen mehrere der Befragten explizit auf ihre christliche Erziehung, was ein Beleg für ihre Aussagen zur Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange sein kann. Zum anderen verweisen auch andere Studien auf den Zusammenhang von Übernahmeerfolg und der Berücksichtigung weicher Faktoren. So hat das Beratungsunternehmen KPMG mit seiner globalen M&A-Umfrage herausgefunden, dass Unternehmen, die bei einer Übernahme weiche Faktoren berücksichtigen, eine um 26 % höhere Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Transaktion haben, dass aber nur 10 % der befragten Firmen alle Soft-Facts berücksichtigen würden.¹⁹² Auch eine Studie von Gerke-Holzhäuer, die sich mit den psychologischen Aspekten beim Generationenwechsel in Familienunternehmen beschäftigt hat, kommt im Rahmen der Betrachtung der Rolle der Mitarbeiter zu folgendem Zwischenfazit ihrer Expertenbefragungen: Da das Gelingen des Führungswechsels auch von den Mitarbeitern abhängt, ist das entscheidende Kriterium, dass es in der Übergabephase zu möglichst wenigen Konflikten mit oder durch die Mitarbeiter kommt.¹⁹³ Oft werden auch im

192 Vgl. KPMG, (2011), S. 18. KPMG hat sechs Schlüssel zu erfolgreichen Mergers-&Acquisitions-Geschäften im Rahmen der Studie identifiziert. Die drei sog. „Hard Keys“ sind „Synergy evaluation“, „Integration project planning“ und „Due diligence“. Die drei sog. „Soft Keys“ sind „Management team selection“, „Cross border cultural issues addressed“ und „Communication internally and externally“. Vgl. KPMG, (2011), S. 17.

193 Vgl. Gerke-Holzhäuer, F., (1996), S. 95.

Allgemeinen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmern als wichtigstes Kapital im internationalen Standortwettbewerb bezeichnet.¹⁹⁴ Eine dritte Studie, die sich mit dem Thema Mergers und Akquisitionen in Bezug auf die Angestellten befasste, wurde von Napier Ende der 1980er-Jahre in Zusammenhang mit dem größten Merger-Boom der USA veröffentlicht.¹⁹⁵ Diese Studie differenziert die Auswirkungen auf das Human Resource Management anhand dreier unterschiedlicher Übernahmehintergründe. Dabei sind nach Napiers Auffassung die Auswirkungen auf die Mitarbeiterpolitik bei Ausweitungsübernahmen (Extension) am geringsten, wogegen bei Zusammenschlüssen (Collaborative mergers) zweier Unternehmen und Umstrukturierungsübernahmen (Redesign mergers) die Auswirkungen deutlich größer seien.¹⁹⁶ Bei einer Ausweitungsübernahme ist das zugekaufte Unternehmen in der Regel nur eine Erweiterung für das Gesamtunternehmen, das ohne große Änderungen bzw. „hands-off“ integriert wird.¹⁹⁷ Bei einem Umstrukturierungsmerger wird dagegen das Übernahmeunternehmen signifikant umstrukturiert, da beispielsweise das übernehmende Unternehmen technologisch fortschrittlicher aufgestellt ist, und diesen Vorsprung nun auf das zugekaufte Unternehmen übertragen will.¹⁹⁸

Bei der Fallstudie „Handel (groß)“ handelte es sich ja um ein Unternehmen bzw. einen Unternehmer, dessen Geschichte von einer Vielzahl von Zukäufen, Integrationen und Verkäufen geprägt ist. Daher ist für die erste Fallstudie keine direkte Zuordnung zu dieser Kategorisierung nach Napier möglich. Angewandt auf die Fallstudie „Dental-labor“ hingegen, in der das Unternehmen von einem anderen übernommen wurde, das bereits in diesem Geschäftsfeld tätig war, wäre es sicher zweckmäßig, in diesem Kontext von einer Umstrukturierungsübernahme oder „Redesign merger“ zu spre-

194 Vgl. Hennerkes, B.-H., (2004), S. 377.

195 Vgl. Napier, N., (1989), S. 271.

196 Vgl. Napier, N., (1989), S. 278–280.

197 Vgl. Napier, N., (1989), S. 278.

198 Vgl. Napier, N., (1989), S. 280.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER NACHFOLGE

chen, da hier ein Familienunternehmen in eine große Firmengruppe integriert wurde, und daher nach Napier auch hier von starken Auswirkungen auf den Bereich Human Resource auszugehen ist. Diese These bestätigt sich auch in den Ausführungen der Fallstudie zu den Auswirkungen der Übernahme auf die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens. Auch bei der dritten Fallstudie finden sich Hinweise auf Verwerfungen bezüglich der Mitarbeiter bei der Übernahme des Geschäftsbetriebes aus der Insolvenz des großen Handelskonzerns. Die Umstrukturierung dieses Betriebes führte bei dieser als „Redesign merger“ zu klassifizierenden Übernahme ebenfalls im Personalbereich zu großen Schwierigkeiten. Dies zeigt die große Bedeutung der Berücksichtigung der Mitarbeiter bei Übernahmen im Allgemeinen und deren Berücksichtigung bei Restrukturierungsübernahmen im Speziellen.

Bei aller Fokussierung auf die Mitarbeiterperspektive darf natürlich nicht aus den Augen verloren werden, dass Finanz-, Prozess- und Kundenperspektive sicher in der täglichen Unternehmenspraxis ebenfalls eine starke Beachtung erfahren, die selbstverständlich ebenfalls von Menschen gestaltet und umgesetzt werden.¹⁹⁹ Da es aber bei Übernahmen und Integrationen oft zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter durch die anstehenden Veränderungen kommt, scheint es zweckmäßig, bei einer bevorstehenden Übergabe die Mitarbeiterperspektive verstärkt zu berücksichtigen, um Frustration und dadurch ggf. der Gefahr der Abwanderung wichtiger Mitarbeiter vorzubeugen. Auch muss bei der Feststellung bedacht werden, dass rechtliche, finanzielle und technische Belange bei der Due Diligence bereits berücksichtigt werden.²⁰⁰ Auf Grundlage dieser Einsicht soll bei der zu entwickelnden Nachfolge-QBSC eine starke Fokussierung auf die Mitarbeiter vorgenommen werden.

199 Zwar konnte keine Fallstudie einer vollständig gescheiterten Übernahme angefertigt werden, da kein entsprechender Fall für die Untersuchung zur Verfügung stand. Allerdings enthalten mehrere der Fallstudien Elemente des Scheiterns. Mit einer missglückten Übernahme wäre es ggf. möglich gewesen, Interaktionen zu identifizieren, die die Fokussierung auf die Mitarbeiterperspektive entsprechend relativiert hätten.

200 Vgl. Berens, W., Brauner, H., Strauch, J., (2005), S. 79–80.

5 BALANCED SCORECARD

5.1 KLASSISCHE BALANCED SCORECARD

Das Konzept der Balanced Scorecard geht auf Arbeiten von Robert Kaplan und David Norton zurück. Die beiden haben am Anfang der 1990er-Jahre an der Harvard Universität aus der Kritik an den klassischen Finanzkennzahlen-orientierten Steuerungsinstrumenten begonnen, ein ganzheitliches Instrument zu entwickeln.²⁰¹ Durch ein Forschungsprojekt mit 12 Unternehmen, deren interne Systeme zur Leistungsmessung zu den ausgereiftesten dieser Zeit gehörten, wurde mit der Balanced Scorecard ein System entwickelt, das den Führungskräften einen schnellen Überblick über die Lage des Unternehmens verschaffen sollte.²⁰² Erreicht haben dies Kaplan und Norton durch die Verknüpfung von Erfolgskennzahlen innerhalb von vier Perspektiven, die sie mit Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Perspektive und Innovation/Lernperspektive bezeichnen und die wiederum kausal verknüpft sind. Ausgehend von der Erkenntnis, dass die ausschließliche Konzentration auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen, wie beispielsweise Return-on-Investment oder Earnings-per-share, bei der Steuerung des Unternehmens falsche Signale für Innovation und zukunftsfähige Ausrichtung auslösen kann, wurden mit den zusätzlichen Perspektiven weitere Blickwinkel geschaffen, deren Verbindungen untereinander kausal stringent sind.²⁰³ Man könnte natürlich auch argumentieren, dass man sich als Entscheider lediglich auf die Faktoren wie beispielsweise Kundenzufriedenheit oder Qualität bei den Entscheidungen stützen könnte und die finanziellen Erfolge würden sich dann von alleine einstellen.²⁰⁴ In diesem Zusammenhang bietet die Balanced Scorecard allerdings den

201 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1992), S. 71.

202 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1992), S. 71.

203 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1992), S. 71 f.

204 Bei der Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit ist zu beachten, dass speziell die profitablen Kunden berücksichtigt werden sollten. Vgl. Norrekliit, H., Jacobsen, M., Mitchell, F., (2008), S. 66.

BALANCED SCORECARD

Vorteil, dass zum einen durch die kausale Verknüpfung der effiziente Mitteleinsatz sichergestellt werden kann, d. h., die Budgets können dort eingesetzt werden, wo sie den größten Nutzen für das Unternehmen stiften. Zum anderen kann bei einem Ausbleiben des finanziellen Erfolges mithilfe der BSC die Ursache hierfür schneller ermittelt werden.²⁰⁵ Dass das Modell in der Zwischenzeit in der Praxis gut angenommen wurde, belegt eine Studie, welche die Unternehmensberatung Horváth & Partners im Jahr 2008 veröffentlichte. Dabei gaben mehr als die Hälfte der 118 Firmen, die zu den 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zählten, an, dass sie die Balanced Scorecard seit mehr als fünf Jahren einsetzen würden.²⁰⁶

Die deutschsprachige Literatur zur Balanced Scorecard ist im Wesentlichen von Leitlinien und Vorschlägen zur Nutzung des Konzeptes geprägt. Beispielhaft hierfür sind Friedag/Schmidt, die eine Reihe von Titeln publiziert haben, die den Leser anhand eines fiktiven Beispiels durch den Planungs-, Ausarbeitungs- und Implementierungsprozess führen.²⁰⁷ Allgemeingültige Handlungsanweisungen fehlen in diesen Büchern hingegen zumeist. Weitaus wissenschaftlicher ist das von Horváth & Partners herausgegebene Buch „Balanced Scorecard umsetzen“ oder das von Péter Horváth aus dem Englischen übersetzte Buch „Balanced Scorecard“, das auf das Original von Kaplan und Norton zurückgeht.²⁰⁸

205 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1992), S. 77 f. Einer der Gründe für das Ausbleiben des finanziellen Erfolges trotz beispielsweise gesteigener Produktivität oder effizienterem Personaleinsatz, kann laut Kaplan und Norton darin zu sehen sein, dass es dem Management beispielsweise nicht gelungen ist, den entstandenen Überschuss an Arbeitskraft durch Entlassungen oder durch neue Umsatzbringer zu kapitalisieren. Das bedeutet, die entstandenen Freiräume wurden auf der Kostenseite nicht realisiert und sind an den Finanzkennzahlen nicht oder nur unzureichend ablesbar. Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1992), S. 78 f.

206 Vgl. Horváth & Partners, (2008), S. 5 f.

207 Zu nennen wären hier beispielsweise: Friedag, H., Schmidt, W., (2000); Friedag, H., Schmidt, W., (2001), oder Friedag, H., Schmidt, W., (2003).

208 Vgl. Horváth & Partners, (2004).

Die Unternehmensberatung Horváth & Partners hat in dem von ihr zur Umsetzung einer Balanced Scorecard herausgegebenen Buch festgestellt, dass bei vielen Unternehmen die Unternehmensstrategie nur in den Köpfen der Mitglieder der Geschäftsleitung oder einzelner Manager existiert und daher fragmentarisch, mehrdeutig oder nicht operationalisiert ist.²⁰⁹ Dies ist einer der Gründe, warum die Balanced Scorecard als Medium genutzt werden kann, die bisherige Geschäftsstrategie aufzunehmen, um die Chancen für den Übernehmer, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen, zu erhöhen. Damit kann der von Ciesielski beschriebene Wissensvorsprung des Übergebers gegenüber dem Übernehmer möglicherweise durch Wissenstransfer verringert werden.²¹⁰ Allerdings hat sie im Rahmen ihrer Arbeit für jede der von ihr begleiteten Übernahmen eine individuelle Balanced Scorecard angefertigt. Da dies einen nicht unerheblichen Aufwand für alle beteiligten Parteien darstellt, ist nicht auszuschließen, dass viele Übergeber/Übernehmer diesen Aufwand möglicherweise vermeiden werden, da sie es für unwichtig ansehen. Außerdem setzt Ciesielski die BSC mehr im Sinne eines Leitsystems für den Übernehmer ein, indem sie eine BSC für das Unternehmen erstellt, das als Vision die allgemeinen Vorstellungen des Unternehmens aufnimmt und systematisch herunterbricht.²¹¹ Es wird hier weniger eine spezielle Übernahme-BSC erstellt, sondern mehr eine klassische BSC, die dann die Unternehmensnachfolge flankieren soll. Die oben bereits angesprochene Nachfolge-QBSC, die speziell für den Anwendungsfall der Unternehmensübergabe entwickelt wurde, soll nun im Gegensatz dazu helfen, die Vorteile der klassischen BSC zu nutzen, ohne den Aufwand einer klassischen Balanced-Scorecard-Entwicklung vorauszusetzen. Die Ergebnisse der Nachfolge-QBSC sind dadurch weitaus rudimentärer, da hier eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse erzielt werden soll. So ergibt sich mit der Nachfolge-QBSC neben der Erstellung einer Leitlinie, wie sie auch Ciesielski in ihrer Arbeit mit

209 Vgl. Horváth & Partners, (2004), S. 121.

210 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 2.

211 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 162–164.

BALANCED SCORECARD

der BSC intendiert, aber auch die Möglichkeit eines Abgleiches zwischen den beiden erstellten Profilen, welcher dann als Distanzmaß ausgegeben wird. Dies stellt dann eine Zielprüfung vor der eigentlichen Übergabe dar, wodurch die Erfolgsaussichten abgeschätzt werden sollen. Ein solcher Abgleich wäre bei der Vorgehensweise die Ciesielski mit ihrer Vorgehensweise gewählt hat nicht möglich, da hier lediglich eine BSC für das Unternehmen erstellt wird. Ausgangspunkt beider Anwendungsformen ist zwar die BSC, allerdings wurde die Nachfolge-QBSC vom ursprünglichen Modus Operandi so stark abgewandelt, dass hier keine Konkurrenz bezüglich der Ergebnisvergleiche entsteht. Beide Vorgehensweisen haben ihre Berechtigung, wenn es um den Einsatz innerhalb des Nachfolgeprozesses geht.

Einen weiteren Anwendungsfall, der die Balanced Scorecard für den Geschäftsvorfall der Nachfolge nutzt, ist die Succession Scorecard, die Josef Lievens entwickelt hat. Lievens entwickelte dabei ein Testsystem für die systematische Unterstützung von Übergaben in Familienunternehmen.²¹² Dabei wird Anhand von 10 Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise der zukünftigen Rolle des Übergebers, der Fähigkeit des Nachfolgers ein motivierter Führer zu werden oder der Beziehung zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer an sich der Versuch unternommen, Schwierigkeiten der Nachfolge frühzeitig aufzudecken.²¹³ Die Succession Scorecard kann in einem Onlinetool erstellt werden.²¹⁴ Die im Paper und dem Onlinetool berücksichtigten Sachverhalte im Bezug auf die Nachfolge berücksichtigen allerdings eher Erfolgsfaktoren, die sich auf die Beziehungen von Familie, Firma, Nachfolger, Eigentumsverhältnisse und Übergeber, als mit den Gegebenheiten der Firma selbst befassen.²¹⁵

212 Vgl. Lievens, J., (2006a).

213 Vgl. Mater, I., Lievens, J., (2011), S. 111-113.

214 Das Onlinetool ist unter der folgenden Adresse zu finden: <http://www.scorecardsuccession.com/>

215 Zu den 10 Erfolgsfaktoren siehe: Lievens, J., (2006), S. 10-26.

Eine Kombination beider in den beiden vorangegangenen Abschnitten vorgestellten Vorgehensweisen kann in dem Ansatz von Craig und Moores gesehen werden. Die Autoren nutzen wie Ciesielski die klassische Balanced Scorecard; speziell für Familienunternehmen wie bei Lievens. Craig und Moores haben dazu die klassische BSC um eine Familiensicht erweitert, die auf alle vier klassischen Perspektiven projiziert wird.²¹⁶ Auch wenn das Modell u.a. für die Nachfolgeplanung von Familienunternehmen gedacht ist, hat die Herangehensweise den gleichen aufwändigen Erstellungsprozess für die BSC wie das Modell von Ciesielski.

Die klassische Balanced Scorecard, wie sie von Kaplan und Norton intendiert war, ist ein Instrument zur Implementierung einer Strategie in einer Organisation.²¹⁷ Das heißt, eine auf der Topmanagementebene festgelegte Strategie kann mit Hilfe der BSC auf nachgelagerte Ebenen übertragen bzw. systematisch angewandt werden. Sie wird top-down implementiert und beginnt mit der Vision/Mission, die dann über Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen ggf. bis in die unterste operative Ebene abgeleitet werden kann.²¹⁸ Würde man diese Vorgehensweise auf den Nachfolgeprozess übertragen, könnte man als Vision/Mission die erfolgreiche Übergabe und den langfristigen Fortbestand des Unternehmens festlegen und dann die individuellen Maßnahmen für das jeweilige Unternehmen ableiten. Diese Vorgehensweise wäre, neben der von Ciesielski vorgeschlagenen Nutzung, eine dritte Möglichkeit, die BSC bei der Unternehmensübergabe einzusetzen. Damit wäre dann aber der standardisierte Teil einer Übergabe-BSC auf die Vision/Mission beschränkt, und die Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen müssten dann jedes Mal neu abgeleitet und entwickelt werden. Daher löst sich das Forschungsprojekt mit dem Modellansatz von der üblichen Top-down-Vorgehensweise, und entwickelt mit der Nachfolge-QBSC eine Art von

216 Vgl. Craig, J., Moores, K., (2005), S. 118-119.

217 Vgl. Niven, P. R., (2003), S. 149.

218 Vgl. Niven, P. R., (2003), S. 149.

BALANCED SCORECARD

Bottom-up Balanced Scorecard, die durch die hauptsächlich befragten Übergeber und Übernehmer zu einer Übergabe-Balanced Scorecard wird. Die Nachfolge-QBSC nutzt also die Vorteile der BSC, indem die Abbildungsfunktion der BSC aufgegriffen wird, löst sich aber beim Erstellungsprozess von der Top-down-Logik und fertigt für den Übergeber und den potentiellen Nachfolger ein individuelles Profil.

5.2 QUESTION-BASED BALANCED SCORECARD

Ausgehend von den vier Perspektiven der BSC, der Finanz-, Kunden-, Prozess- und Potenzial-/Mitarbeiterperspektive, soll durch Fragen die üblicherweise top-down implementierte Strategie nun bottom-up durch die Abfrage der durchgeführten Managementpraxis abgebildet werden. Bildlich gesprochen ist der Unternehmer gleichsam der Schlüssel zum Erfolg seines Unternehmens. Mit der Nachfolge-QBSC soll nun versucht werden, einen Abdruck des Master-Schlüssels des Unternehmens anzufertigen, indem versucht wird, die Managementpraxis abseits dokumentierter Arbeitsanweisungen und Routinen abzubilden und in einem zweiten Schritt mit dem Ergebnis eines potenziellen Nachfolgers abzugleichen. Damit kann die Nachfolge-QBSC auch als Beitrag zum Evidence-based Management gesehen werden, da die sonst eher intuitiv von Analysten, Beratern oder Übergebern getroffene Einschätzung, ob der potenzielle Übernehmer zum Unternehmen passt, mit der Nachfolge-QBSC systematisch bewertet wird.²¹⁹ Bei dieser Bewertung wird innerhalb der Nachfolge-QBSC auf ein sog. Scoring-Modell zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um eine quantitative

219 Evidence-based Management heißt, wissenschaftlich verifizierte Prinzipien in die Organisationspraxis zu übernehmen, um die Entscheidungsgrundlagen der Manager von persönlichen Präferenzen und unsystematischen Erfahrungen hin zu wissenschaftlichen Erkenntnissen zu verändern. Vgl. Rousseau, D., (2006), S. 256. Zum Evidence-based Management siehe auch Kuckertz, A., (2012).

Methode, dies es erlaubt, Bewertungen anhand von vorgegebenen Gewichtungen für unterschiedliche Faktoren vorzunehmen.²²⁰ Ein solches Standardmodell wurde für die Auswertung der Nachfolge-QBSC-Analyse entsprechend modifiziert, um den Anforderungen der Nachfolge-QBSC gerecht zu werden.

Wurde bei der BSC eine Vision/Mission über die Strategie, Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen operationalisiert,²²¹ will die Nachfolge-QBSC über Fragen zur Managementpraxis bottom-up ein Bild der Unternehmensstrategie zeichnen, um damit in der Analyse durch den Abgleich zwischen Übergeber- und Unternehmerprofil mögliche Schwachstellen aufzudecken. Zusätzlich wird dem Unternehmer mit der Nachfolge-QBSC ein Werkzeug an die Hand gegeben, das die bisherige Strategie des Unternehmers abbildet und das er nach der Übernahme als Entscheidungshilfe nutzen kann.

Die ursprüngliche Überlegung, lediglich den Übergeber zu befragen und dessen Strategie nachzuzeichnen, wurde schnell durch die Erkenntnis überholt, dass das Nachfolge-QBSC-Framework noch mehr als die Abbildung und Übertragung des explizierbaren Teiles des impliziten Wissens leisten kann. Bis zu diesem Schritt reichte die Vorgehensweise in der Arbeit von Ciesielski, die mit der BSC Informationen aufnimmt, abbildet und fixiert.²²² Durch die Einbindung des Unternehmers kann allerdings ein Abgleich zwischen dem bisher im Unternehmen angewandten Managementstil und dem vom Unternehmer intendierten Managementstil vorgenommen werden. Gleiches gilt auch für die Strategie des Unternehmens. Durch die Abfrage von Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen kann so auch ein Strategiebild vom bisherigen Unternehmen gezeichnet werden, das dann mit der intendierten Strategie des Unternehmers abgeglichen werden kann. Aus dem Vergleich können dann anhand

220 Vgl. Fischer, A., (2003), S. 105.

221 Vgl. Niven, P. R., (2003), S. 148 ff.

222 Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 164 f.

BALANCED SCORECARD

der ggf. festgestellten Differenzen Einschätzungen über die möglichen Schwachstellen, aber auch die aus der Änderung der Führung erwachsenden Chancen des Übergabeprozesses abgeleitet werden.



Abbildung 5: Von der klassischen BSC zur QBSC.²²³

Im Gegensatz zum Succession Scorecard Modell von Lievens, das mit seinen 10 Erfolgsfaktoren eher die Beziehungen der beteiligten Parteien bei einer Übergabe eines Familienunternehmens berücksichtigt, analysiert die Nachfolge-QBSC überwiegend

²²³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Niven, P. R., (2003), S. 149.

die zugrundeliegenden Strategien von Übergeber und Übernehmer und weniger deren Beziehung zueinander.²²⁴ Des Weiteren ist die Anwendungsbreite größer, da der Fokus nicht nur auf Familienunternehmen liegt.

Eine deutliche Erweiterung des Nachfolge-QBSC-Modelles gegenüber der von Cielinski gewählten Vorgehensweise ist die Fokussierung auf die Mitarbeiterperspektive. Wie Abbildung 5 zu entnehmen ist, steht die Mitarbeiterperspektive auch im vorliegenden Fall gleichrangig neben Finanz-, Kunden- und Prozessperspektive. Aber der Umfang der Fragen, der weit über den der anderen Perspektiven hinausgeht, sowie die Unterteilung in zwei Unterperspektiven machen die angesprochene Betonung der Mitarbeiterperspektive deutlich. Auch im Rahmen des Scoring-Modells kommt der Perspektive mit einer Gewichtung von 40 % im Endergebnis ein hoher Stellenwert zu.²²⁵

Um einerseits einen ausgewogenen Blick auf das Unternehmen zu ermöglichen und andererseits auch eine gewisse Kontrolle der Aussagen des Übergebers zu ermöglichen, war es dann quasi zwangsläufig, dass in die Befragung auch Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden mit einbezogen werden mussten. Auch wenn deren Anteil an der Gesamtfragenanzahl einen eher untergeordneten Stellenwert einnimmt, sind die Aussagen als sehr wichtig einzustufen, da sie die Aussagen des Übergebers unterstützen, abschwächen oder relativieren können. Vollkommen konträre Aussagen der Kunden können ein Hinweis auf Probleme in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden sein und stellen somit ein potenzielles Risiko für die weiterhin positive Geschäftsentwicklung dar. Da es in manchen Fällen aber vorkommen kann, dass die Einbeziehung von Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden vom Auftraggeber nicht ge-

224 Zu den 10 Erfolgsfaktoren siehe Lievens, J., (2006), S. 10-26.

225 Die hier genannten 40 % entstammen der ursprünglich gewählten Gewichtung. Eine Anpassung ist im Rahmen der Weiterentwicklung durchaus denkbar und für spezielle Branchen sicher auch sinnvoll.

BALANCED SCORECARD

wünscht ist, muss auf diese ggf. auch verzichtet werden und die Analyse wird dann lediglich aufgrund der Aussagen von Übergeber und Übernehmer vorgenommen.²²⁶

Der Aufbau der Nachfolge-QBSC lässt sich am einfachsten anhand der fünf beteiligten Personen/Gruppen – Übergeber, Übernehmer, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten – charakterisieren. Diese fünf Anspruchsgruppen, die sich in der Planung des Befragungsmodus ergeben haben, werden auch von der klassischen Stakeholder-Theorie²²⁷ genannt. Wobei die Anspruchsgruppen Staat und Gläubiger hier außer Acht gelassen werden, da die Einschätzung des Staates zu einem einzelnen Unternehmen sicherlich keinen großen Mehrwert liefern würde. Allerdings ist die Sicht der ggf. zukünftigen bzw. gegenwärtigen Gläubiger nicht unwichtig, wobei deren Einschätzung zwar nicht in die Nachfolge-QBSC-Analyse einfließt, die Ergebnisse aber im Rahmen der ggf. notwendigen Finanzierung der Übernahme bei der Kreditentscheidung mit berücksichtigt werden. Im nun folgenden Abschnitt soll das Konzept für die fünf Befragungsgruppen, die für die Nachfolge-QBSC ausgewählt wurden, einzeln erläutert werden.

5.2.1 ANSPRECHPARTNER

Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits angeführt, sind die Informationsquellen der Nachfolge-QBSC der Übergeber, der Übernehmer, die Mitarbeiter, die Kunden und die Lieferanten. Den beiden erstgenannten kommt der überwiegende Teil des

²²⁶ Letztlich ist in diesem Zusammenhang auch zu berücksichtigen, wer der Auftraggeber der Analyse ist. Ist der Übergeber nun beispielsweise nicht gewillt, seine Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter in die Untersuchung mit einzubeziehen, kann dies, falls er nun selbst der Auftraggeber der Untersuchung ist, mit dem Hinweis auf die Verschlechterung des Aussagegehaltes hingenommen werden. Würde im Gegensatz dazu ein potenzieller Kapitalgeber die Nachfolge-QBSC-Analyse beauftragen und diese zur Bedingung für seine Entscheidung machen, wird der Übergeber/Übernehmer wohl eher gewillt sein, der vollumfänglichen Analyse zuzustimmen, wenn beide somit auf das Kapital des Investors angewiesen sind.

²²⁷ Als Stakeholder werden in der Regel die Anspruchsgruppen eines Unternehmens oder einer Organisation bezeichnet. Die Stakeholder sind der erweiterte Kreis, der neben den Shareholdern als Eigentümer des Unterneh-

Fragenumfanges zu, da sie die Hauptakteure der Übergabe sind. Die anderen drei sollen die Aussagen des Übergebers nur stützen bzw. Hinweise auf unzutreffende oder strategische²²⁸ Aussagen liefern. In den folgenden fünf Abschnitten wird deren Funktion im Analyseprozess näher erläutert werden. Insbesondere, welche Ziele mit ihrer Beteiligung verfolgt und wie ihre Antworten in der Analyse berücksichtigt werden.

5.2.1.1 ÜBERGEBER

Der Übergeber ist der zentrale Ansprechpartner für die Nachfolge-QBSC-Untersuchung. Er hat das Unternehmen annahmegemäß über Jahre erfolgreich geführt und aufgebaut.²²⁹ Seine Informationen bzw. sein Wissen können für den weiterhin positiven Geschäftsgang des Unternehmens entscheidend sein. Im Rahmen der Finanzperspektive wird er dabei zu seinen Zielen, Maßnahmen und den verwendeten Kennzahlen befragt. Ergeben alle drei Glieder dieser Kette ein konsistentes Set, also passen die Maßnahmen jeweils zu den Zielen und sind die Kennzahlen jeweils zur Messung der Zielerreichung geeignet, so wird dies mit hohen Wertungen bei der Auswertung im Scoring-Modell belohnt.

Dieses Vorgehen ist der Zieldetaillierung²³⁰ des operativen Controllings entlehnt, das als Top-down-Verfahren eine stringente Planung sichern soll.²³¹ Inkonsistenzen

mens beispielsweise auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder lokale Gruppen wie die Anwohner einer Fabrik einschließen kann. Die Abgrenzung ist daher je nach Unternehmen und Blickwinkel individuell festzulegen und nicht pauschalisierbar. Zum Stakeholder-Ansatz siehe bspw. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 83 ff.

228 Unter einer strategischen Antwort ist in diesem Kontext nicht die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen, sondern die gezielte Falschaussage eines Befragten zur Erreichung von erwünschten Ergebnissen in der Analyse.

229 Zur Zentralität des Unternehmensgründers bei Übergaben siehe beispielsweise Schellenberg, A., (2001), S. 27.

230 Bei der Zieldetaillierung werden globale Jahresziele des Unternehmens auf die einzelnen organisatorischen Einheiten heruntergebrochen und mit entsprechenden Maßnahmen verknüpft. Vgl. Peemöller, V. H., (2002), S. 207.

231 Vgl. Peemöller, V. H., (2002), S. 207. Da hier die Ergebnisse des Planungsprozesses abgefragt und bewertet wer-

BALANCED SCORECARD

in diesen Sets weisen entweder auf Unstimmigkeiten im Rahmen der Strategie dieser Perspektive hin oder sind einer fehlerhaften Beantwortung der Fragen geschuldet. Allerdings muss hier darauf hingewiesen werden, dass neben den vorgeschlagenen Antwortmöglichkeiten immer die Möglichkeit einer Freitexteingabe besteht. Das heißt, fehlen im vordefinierten Antwortrahmen, auch Preset genannt, Items,²³² so können diese vom Befragten genannt und vom Interviewer in das Programm aufgenommen werden. Dies gilt sowohl für Ziele, für Maßnahmen als auch für Kennzahlen. Diese müssen dann zwar vom Auswertenden manuell in das Scoring-Modell integriert werden, bewahren aber die Nachfolge-QBSC vor der Gefahr, Aspekte möglicherweise außer Acht zu lassen oder individuelle Strukturen des Unternehmens nicht abgebildet zu haben. Vor diesem Hintergrund ist die Nachfolge-QBSC als Instrument zu verstehen, das sich durch zunehmende Nutzung besser an die tatsächlichen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Gegebenheiten der Zielgruppe der KMUs anpasst, da bei der nächsten Befragung dem Interviewpartner möglicherweise Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden können, die bei der letzten noch manuell hinzugefügt werden mussten. Dieses evolutionäre Konzept soll über die Zeit die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten an die Zielgruppe anpassen. Zusätzlich ergibt sich so die Möglichkeit, in weiteren Entwicklungsstufen die Items des Presets in Branchengruppen bzw. Branchenkits zu unterteilen, um so die Befragungen trotz zunehmender Anzahl an Items nicht übermäßig zu verlängern und dem Befragten nur branchenübliche Items vorzuschlagen.²³³

den, ist die Art des tatsächlichen Zustandekommens, also ob Top-down-, Bottom-up- oder Gegenstromverfahren unerheblich.

232 Als Items werden im Folgenden die verschiedenen Antwortmöglichkeiten für Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen genannt. Der vordefinierte Teil der Items im Nachfolge-QBSC-Modell wird hier als Preset, also als vordefinierter Antwortkatalog, bezeichnet. Zusätzliche Items, die das Preset für den Befragten nicht vorhält, können vom Befragten aber natürlich zusätzlich genannt werden.

233 Beispielsweise wäre die im stationären Handel gebräuchliche Kennzahl „Umsatz pro Quadratmeter Ladenfläche“ in einem Branchenkit für Unternehmen des produzierenden Gewerbes überflüssig und würde damit dann nur noch bei der Analyse von Handelsunternehmen zum Einsatz kommen.

Neben seinem Wissen um die Unternehmung selbst hat der Übergeber im Laufe der Zeit das Unternehmen sicherlich auch durch seine individuelle Persönlichkeit geprägt. Hierzu zählen beispielsweise sein Führungsstil, seine Art der Entscheidungsfindung oder seine individuelle Art und Weise, mit Kunden und Lieferanten umzugehen. Diese Prägung soll im Rahmen der Nachfolge-QBSC ebenfalls abgebildet werden, um sie später mit dem potenziellen Übernehmer vergleichen zu können. Die hierzu entwickelten Fragen wurden im Bereich der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive zusätzlich zu den Zielen-, Maßnahmen- und Kennzahlenfragen angelegt. Sie folgen hierbei derselben Abfragesystematik wie die übrigen Fragen.

5.2.1.2 ÜBERNEHMER

Nachdem der Übergeber im Rahmen der Nachfolge-QBSC befragt wurde, ist der Übernehmer mit seiner Sichtweise auf das Unternehmen, seiner Strategie und seinem Managementstil gefragt. Die daraus gewonnenen Informationen werden anschließend analysiert. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse sollen später dazu genutzt werden, die Kompatibilität des potenziellen Übernehmers mit dem Unternehmen besser einschätzen zu können. Mit den Fragen zur Finanzperspektive soll herausgefunden werden, wie der Übernehmer seine Strategie im finanzwirtschaftlichen Bereich operationalisieren möchte. Zwar wird der Inhaber des Unternehmens zu Beginn des Übergabeprozesses den Umfang des zur Verfügung gestellten finanzwirtschaftlichen Zahlenmaterials für den potenziellen Übernehmer recht überschaubar halten. Grund hierfür ist, dass in der Regel zu Beginn der Übernahmeverhandlungen lediglich der Umsatz mitgeteilt wird, um dem Übernehmer eine grobe Einschätzung von Unternehmensgröße und Kaufpreis zu ermöglichen. Dieser Umfang wird dann meist mit zunehmendem Verhandlungsfortschritt ausgeweitet. Aus diesem Grund wird der



BALANCED SCORECARD

Informationsgrad des potenziellen Nachfolgers, die Finanzperspektive betreffend, recht gering sein. Wer noch am Anfang des Verhandlungsprozesses steht, wird also in der Regel nicht mehr als ein paar Anhaltspunkte haben, und derjenige, für den die Nachfolge-QBSC einer der letzten Bausteine der Übergabe ist und die Übergabe kurz bevor steht, wird sicherlich schon die Jahresabschlüsse der letzten Zeit und die aktuelle BWA gesehen haben. Da der Informationsgrad der potenziellen Nachfolger also recht unterschiedlich ausfallen wird und bei der Nachfolge-QBSC-Analyse gezielt weiche Faktoren neben den quantitativen Finanzzahlen berücksichtigt werden sollen, sind die Aussagen zur Finanzperspektive für die vorliegende Analyse nur von untergeordneter Bedeutung. Für ein Kreditinstitut als Auftraggeber der Nachfolge-QBSC gilt dies sowieso, da dieses die vom Übernehmer beabsichtigten Planzahlen im Rahmen der Rentabilitätsvorschau des Businessplans erhält.

Damit verbleiben noch die Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive für die Befragung. Bei erstgenannter soll herausgefunden werden, ob der Übernehmer eher auf Wachstum durch Bestandskunden oder doch durch die Gewinnung von Neukunden setzt. Auch hier ist wieder ein konsistentes Paket aus Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen erforderlich. Weist das Konzept des Übernehmers Schwächen auf, lässt sich dies möglicherweise an dieser Stelle bereits feststellen, da er zur Zielerreichung ein konsistentes Set aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl benötigt. Neben einer Aussage über die allgemeine Wachstumsstrategie lässt sich aber auch durch eine nähere Betrachtung möglicherweise eine Aussage über das genaue Vorgehen ableiten. Gleiches gilt auch für die Prozessperspektive. Bei der Mitarbeiterperspektive ist der Umfang an Fragen am größten, da hierauf, wie oben beschrieben, der Schwerpunkt der Analyse liegt. Hier kommen neben den Zielen-, Maßnahmen- und Kennzahlensets noch vertiefende Fragen hinzu, um ein noch weiter gehendes Verständnis für den Management- und Führungsstil des Übernehmers herbeiführen zu können. Die so

durch die Befragung des Übernehmers gewonnenen Aussagen werden dann denen des Übergebers systematisch gegenübergestellt. Die aus diesem Abgleich gewonnenen Erkenntnisse stellen einen der zentralen Punkte der Untersuchung dar, da eine Inkompatibilität bei der Mitarbeiterperspektive nach der Übergabe Konfliktpotenzial in sich birgt. Auch die Ergebnisse der Fallstudienanalysen deuten auf die zentrale Rolle der Berücksichtigung der Mitarbeiter für die erfolgreiche Übergabe hin. Wegen dieser zentralen Bedeutung werden im folgenden Abschnitt die Mitarbeiter als dritter Ansprechpartner näher betrachtet.

5.2.1.3 MITARBEITER

Die Ansichten über einen optimalen Führungsstil sind durchaus unterschiedlich, und für jedes theoretische Führungskonzept gibt es Erfahrungen, Daten und Statistiken, die für die Vorteilhaftigkeit des entsprechenden Konzeptes votieren.²³⁴ Auch wenn es kein allgemeingültiges Führungskonzept zu geben scheint, so haben Unternehmen in der Vergangenheit meist gute Erfahrungen mit ihrem Modus Operandi gemacht, und die Mitarbeiter haben sich an diesen gewissen Führungsstil gewöhnt.

Der Bruch in der betrieblichen Kontinuität bei einer Nachfolge ist ggf. auch durch eine Änderung der Kommunikation mit den Mitarbeitern verursacht. So stellt Staudemann die These auf, dass ein Wechsel von harter autoritärer Führung beim Übergeber zu kooperativer Führung beim Nachfolger zu Machtkämpfen, Irritationen und Überforderung bei der Belegschaft führe, da diese über Jahre an einen anderen Führungsstil gewöhnt worden seien und die Strukturen innerhalb dieser Gruppe nun durch diese Änderung destabilisiert würden.²³⁵ Dass eine Änderung des Führungsstils eine

234 Vgl. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H., (1973), S. 3.

235 Vgl. Staudemann, H., (2010), S. 45.

BALANCED SCORECARD

Destabilisierung der bestehenden Strukturen auslösen kann, wird hier ebenfalls angenommen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass der Wechsel von kooperativer Führung beim Übergeber und autoritärer Führung beim Übernehmer zu weitaus größeren Verwerfungen führt, da die Mitarbeiter den Nachfolger mit großer Wahrscheinlichkeit wegen seiner vergleichsweise kurzen Betriebszugehörigkeit eher weniger als Führungsfigur mit Anspruch auf diese Vorgehensweise akzeptieren werden als den Übergeber.

Als bei der Konzeption der Nachfolge-QBSC die Idee aufkam, die Art der Führung von Übergeber und Übernehmer abzugleichen, wurde deutlich, dass auch der Blick der Mitarbeiter auf das Unternehmen im Allgemeinen und den Führungsstil im Speziellen nicht außer Acht gelassen werden konnte. Daher wurden auch hier Fragen entwickelt, die den folgenden Anforderungen innerhalb der Nachfolge-QBSC genügten. Sie sollen dazu dienen, zum einen den Abgleich zwischen Eigen- und Fremdbild des Führungsstils des Übergebers, der internen Prozesse, aber auch der Kundenperspektive zu ermöglichen. Das so reflektierte Bild der Führung wird dann später mit dem vom potenziellen Übernehmer erstellten Profil/Führungsstil abgeglichen, um so Abweichungen und Hinweise auf mögliche Problemfelder bei der Führung des Unternehmens zu erhalten.

Die Fragenentwicklung zum Führungsstil basiert auf den Konzepten von Tannenbaum/Schmidt und Blake/Mouton, Continuum of Leadership Behavior und Managerial Grid. Diese Konzepte bildeten die Grundlagen bei der Entwicklung der Fragen, auch wenn die Antworten nicht in den gewohnten Schemata dargestellt werden, da für das Scoring-Modell eine quantifizierbare Form der Aussage gefunden werden musste, die zum übrigen Teil, des für die Nachfolge-QBSC entwickelten Scoring-Modells, passt, um eine stringente Auswertung zu gewährleisten. Dem Ziel der Modellin-

tegration und Simplifikation wurde dabei aber nur ein geringer Teil der Detailliertheit der sonst üblichen Darstellungsform der Ergebnisse der Modelle von Tannenbaum/Schmidt und Blake/Mouton geopfert. Dieser lässt sich aber im verbalen Teil der Ergebnisdarstellung wieder hinzufügen, wenn dies notwendig sein sollte.

Bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Nachfolge-QBSC-Befragung könnte der Übergeber möglicherweise die Gefahr sehen, dass diese durch die Befragung früher als geplant von der anstehenden Übergabe erfahren und dies zu unnötiger Verunsicherung führen könnte. Hier besteht die Möglichkeit, die Befragung als allgemeine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Die Fragebögen sind so gestaltet, dass keine Rückschlüsse auf die Verwendung der Daten im Rahmen der Nachfolgeplanung ableitbar sind.

Zum Umfang der Befragung ist zu sagen, dass dieser auf ein praktikables Maß von einigen Mitarbeitern beschränkt werden sollte. Zum einen geht es hier nur um die Unterstützung bzw. die Relativierung der Aussagen des Übergebers und darüber, wie die Art der Betriebsführung bei den Mitarbeitern ankommt, was einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt. Eine strenge statistische Auswertung ist wegen der geringen Grundgesamtheit aber nicht möglich. Hier geht es zum einen um die Aufdeckung schwacher Signale im Sinne der Theorie von Ansoff, die hier als Indiz für Diskontinuität, sprich den Abbruch eines Trends, genutzt werden sollen.²³⁶ Dieser Umstand bekommt bei der im folgenden Abschnitt betrachteten Gruppe, den Kunden, besondere Bedeutung.

236 Vgl. Krystek, U., Moldenhauer, R., (2007), S. 119.

5.2.1.4 KUNDEN

Bei der Kundenbefragung geht es weniger um die Abbildung deren eigenständiger Meinung, sondern mehr um die Bestätigung oder Widerlegung der Aussagen der zuvor befragten Personen bzw. Personengruppen. Trotzdem kann diese Gruppe als externe Informationsquelle wichtige Hinweise zu den Erfolgsfaktoren und/oder Problemfeldern des Unternehmens liefern. Im Abschnitt über das Wissensmanagement wurde bereits die vom Kunden wahrgenommene Werteinschätzung über das Wissensprodukt, das innerhalb des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens entsteht, angesprochen.²³⁷ Diese Erkenntnis wurde ebenfalls bei der Entwicklung der Fragebögen für die Kunden berücksichtigt. Daher wird dort auch nach der Einschätzung der Wertigkeit und des Standes der Technik sowie der Prozessqualität gefragt, da diese Aufschluss über die Werteinschätzung der Produkte und/oder des Services des Unternehmens geben können.

Da bei den Kunden die Abhängigkeit vom zu übergebenden Unternehmen als geringer eingeschätzt werden kann als bei den Mitarbeitern, ist davon auszugehen, dass sich die Gefahr von strategischen Antworten als begrenzt einschätzen lässt. Wie auch bei den Mitarbeitern besteht natürlich auch hier die Möglichkeit, dass eine solche Befragung vom Übergeber als unerwünscht empfunden wird, da das Nachfolgethema sich noch in einem zu frühen Stadium für die Information der Kunden befindet und der Übergeber befürchtet, dass das Thema möglicherweise eine Störung der weiteren Geschäftsbeziehungen auslösen könnte, bevor überhaupt mit der eigentlichen Übergabe begonnen wurde. Diese Bedenken des Übergebers können durch die Durchführung der Befragung als allgemeine Kundenbefragung entkräftet werden, da die dafür ausgearbeiteten Fragebögen so gestaltet sind, dass der Begriff Nachfolge dort

237 Vgl. Kurtzke, C., Popp, P., (1999), S. 57–63.

nicht erwähnt wird und die Gestaltung der Fragen auch keine Rückschlüsse auf eine möglicherweise anstehende Unternehmensnachfolge aufkommen lassen. Auch hier sei nochmals der Hinweis auf die Optionalität der Befragung der Kunden hingewiesen, da es zwar wünschenswert ist und die Aussagekraft der Analyse unterstützt, aber nicht zwingend notwendig ist.

5.2.1.5 LIEFERANTEN

Sie liefern dem Unternehmen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Dienstleistungen oder Vorprodukte, aus denen dieses dann seine Produkte fertigt oder Dienstleistungen erbringt. Wie die Kunden gehören auch die Lieferanten zu den externen Stakeholdern des Unternehmens, deren Erfahrungen im Rahmen der Nachfolge-QBSC ebenfalls gefragt sind. Auch hier geht es nicht darum, aus einer großen Anzahl von Befragten eine statistisch abgesicherte Aussage zu erhalten, sondern mehr darum, einen Eindruck zu erhalten, ob die Aussagen des Übergebers vor dem Hintergrund der Aussagen der Lieferanten plausibel erscheinen. Vom Umfang her hat diese Gruppe die geringste Anzahl an Fragen, da sie wie die Kunden nur zur Prozess- und Mitarbeiterperspektive befragt wird. Dabei werden beispielsweise Aussagen zur Dauer der Geschäftsbeziehung und die Einschätzung über die Qualität der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmens erfragt. Kommt es zu Auffälligkeiten, kann dies ein Hinweis für den Unternehmer sein, dass auf diesem Gebiet Verbesserungspotenzial existiert oder, falls es sich um einen wichtigen Lieferanten handelt, ggf. auch ein Gefahrenpotenzial für den Fortbestand des Unternehmens besteht, da hier das Unternehmen einen wichtigen Zulieferer verlieren könnte.

BALANCED SCORECARD

In der Fallstudie „Ingenieurbüro“ kam es beim Fallstudienunternehmen zu einigen Rückfragen bezüglich der Fragebögen für die Lieferanten, da sich die Lieferanten des Unternehmens von der Bezeichnung her nicht richtig angesprochen fühlten. Da es sich beim Fallstudienunternehmen um ein ingenieurtechnisches Dienstleistungsunternehmen handelt, waren die meisten der Zulieferer ebenfalls technische Dienstleister, die dem Unternehmen zuarbeiten. Da der Begriff des Lieferanten aus der Überlegung für ein Produktionsunternehmen entstammt, ist das Identifikationsproblem der Ingenieurbüros verständlich, obgleich sie, wenn auch keine physischen, Produkte an das Fallstudienunternehmen liefern. Um die Akzeptanz und die Beteiligung der befragten Unternehmen zu steigern, wird angedacht, für weitere Untersuchungen die Fragebögen mit „Lieferanten/Dienstleister“ zu betiteln.

5.2.2 KONZEPT DES FRAGENKATALOGES

Der Fragenkatalog der Nachfolge-QBSC besteht aus zwei Bausteinen. Der erste Baustein ist an der klassischen Balanced Scorecard orientiert. Dort wird nach Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen gefragt, die der Befragte einsetzt bzw. einsetzen möchte, wenn es um den geplanten Nachfolger geht. Wird der Befragte beispielsweise nach den Zielen des Unternehmers bezüglich der Finanzperspektive gefragt, und er nennt von sich aus keine eigenen, werden ihm Antwortmöglichkeiten, auch Items genannt, vorgeschlagen. Je nach Perspektive sind mehrere Items für mögliche Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen vorgegeben, deren Grad der Übereinstimmung der Befragte mit seiner Einschätzung auf einer Skala von 0–10 bewerten kann.²³⁸ Auch die frei genannten Items werden nach dieser Logik bewertet.

²³⁸ Ziele beschreiben in diesem Zusammenhang einen Zustand, der in der Zukunft erreicht werden soll. Dies bedeutet, dass die Zielerreichung immer auch zu einer Änderung der zugrunde liegenden Parameter gegenüber dem heutigen Status führt, der sich in irgendeiner Form äußert und somit auch gemessen werden kann. Vgl. Horváth & Partners, (2004), S. 224 f. Maßnahmen sind dementsprechend Handlungen, die unternommen werden,

Sollte im Laufe der Testphase auffallen, dass wichtige Elemente, die von den Befragten oft genannt wurden oder fehlen, werden diese Items in das Modell dauerhaft eingefügt und bei der späteren Auswertung im Scoring-Modell mit einer Gewichtung versehen. Auf diese Weise erweitert sich das Grundset mit Items, im Folgenden als Preset bezeichnet, automatisch um weitere Antwortmöglichkeiten, und die Ergebnisse werden dadurch spezifischer. Auch kann auf diese Weise der Ablauf der Interviews vereinfacht werden, da so mehr und ggf. passendere Items für den Befragten zur Auswahl stehen.²³⁹ Da ursprünglich im Rahmen der Pretest-Interviews die Umfänge der Antwortmöglichkeiten weitaus größer waren als gegenwärtig, fiel beim ersten Einsatz beim Unternehmer der Fallstudie „Handel (groß)“ auf, dass mit fortgeschrittener Abfrage die Aufmerksamkeit und Konzentration nachließen.²⁴⁰ Daher wurde der Umfang der vorgegebenen Möglichkeiten im Preset reduziert, um möglichst wenige überflüssige Items anbieten zu müssen. Dazu wurden Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen gestrichen, die für die Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen nicht relevant waren.

Um trotzdem eine ausreichende Datenbasis für die Analyse zur Verfügung zu haben, wurde das Modell offen gestaltet. Das heißt, dass der Befragte immer die Möglichkeit hat, ein fehlendes Item zu ergänzen. Dieses würde dann vom Bearbeiter nachträglich in das Scoring-Modell durch Angabe der entsprechenden Gewichtung integriert werden. Dadurch entsteht im Laufe der Intensivierung des Modelleinsatzes eine Aus-

um gewisse Ziele zu erreichen. Und Kennzahlen sind Ausdruck der Zielerreichungsmessung. Sind die Ziele selbst schwer mess- oder quantifizierbar, können hilfsweise auch die Maßnahmengrößen bestimmt werden.

239 Beispielsweise können so spezielle Ziele, Maßnahmen oder Kennzahlen für spezielle Branchen gefunden werden, die bei der Erstellung des ersten Pretests noch nicht berücksichtigt wurden.

240 Anzeichen hierfür waren, dass der Befragte zum Ende der Fragenkataloge abschweifte, die Kennzahlen nur noch unaufmerksam „abnickte“ und unaufmerksam wurde. Ein weiterer Grund könnte ebenfalls sein, dass er wegen der Größe und Struktur seines Unternehmens, in der er nur noch als Geschäftsführer der Holding fungierte, zu weit vom operativen Alltagsgeschäft entfernt war.

BALANCED SCORECARD

wahl an Items, die der Zielgruppe KMU immer besser gerecht wird.²⁴¹ Ist nach einer gewissen Entwicklungszeit im Modell durch die neuen Items die Anzahl wieder so weit angestiegen, dass erneut die Gefahr der Überforderung des Befragten durch die hohe Anzahl an Items besteht, ist angedacht, die Items nach der Branche, in der sie genannt wurden, zu kodieren und so in der Zukunft branchenspezifische Fragebögen anbieten zu können. Möglich wäre hier beispielsweise die Differenzierung nach Handel, Produktion und Dienstleistung. Aber auch größenspezifische Unterscheidungen oder die Berücksichtigung der Rechtsform wären möglich.²⁴²

Da zu den einzelnen Fragen immer eine Reihe von Antwortmöglichkeiten bzw. Items gehören, die aufgrund ihrer Zusammengehörigkeit eine logische Kombination bilden, werden im Folgenden diese passenden Antwortkombinationen aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl als konsistentes Set bezeichnet. Ein Beispiel für ein solch konsistentes Set wäre das Ziel: „Eigenkapitalquote erhöhen“, die Maßnahme: „Gesellschaftereinlage“ und als Kennzahl: „Eigenkapitalquote“. Das Ziel ist also durch eine passende Maßnahme und eine passende Kennzahl logisch untermauert.²⁴³ Das heißt, das gewählte Ziel kann durch die Maßnahme erreicht werden, und es wird eine Kennzahl erhoben, anhand derer sich die Zielerreichung adäquat messen lässt.

Der zweite Baustein an Fragen sind einfache Ja/Nein- bzw. Einschätzungsfragen mit Angabe des Grades der Übereinstimmung auf einer Skala von 0–10, die sich nicht auf Ziele, Maßnahmen oder Kennzahlen beziehen. Da mit den Fragen des ersten Bau-

241 Selbstverständlich wäre es auch zweckmäßig, Antwortmöglichkeiten, die sich über die Zeit als überflüssig oder redundant erwiesen haben, nach einer gewissen Zeit aus dem Modell zu eliminieren, wenn diese kaum oder nie von den Befragten genutzt würden.

242 Die Items könnten hierzu mit Branchen-, Größen oder Rechtsformschlüssel versehen werden. Damit könnten dann Fragebögen, individuell auf das Untersuchungsunternehmen angepasst, ausgegeben werden. Die Berücksichtigung der Rechtsform könnte dann im Preset beispielsweise Kennzahlen vorschlagen, die nur eine AG, GmbH etc. betreffen und so die Befragung besser „vorkonfektionieren“.

243 Die Berücksichtigung dieses Umstandes, der Abhängigkeit der Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen innerhalb des Nachfolge-QBSC-Modelles, wird im Auswertungskapitel näher erläutert.

steines leider nicht alle relevanten Aspekte der Übergabe/Übernahme abgedeckt werden können, wurde bei den Perspektiven Prozesse, Kunden und Mitarbeiter zusätzlich eine Fragenkategorie mit Einschätzungsfragen zu perspektivenspezifischen Themen wie beispielsweise Mitarbeiterführung angefügt. Bei der Finanzperspektive war dies nicht notwendig, da hier keine zusätzlichen Aspekte abgefragt werden müssen. Kern der Befragung sind die Fragen des ersten Bausteines, welcher der klassischen BSC entlehnt ist.

Die meisten Fragen sind vom Übergeber und dem Übernehmer zu beantworten, da Ersterer annahmegemäß die größte Menge an Informationen und das entscheidende Wissen rund um die Unternehmung besitzt und Letzterer, da er möglichst genau analysiert und gegen den Übergeber abgeglichen werden soll.²⁴⁴ Der Abgleich der Antworten des Übergebers und des Übernehmers stellt die zentrale Funktion innerhalb der Nachfolge-QBSC-Analyse dar. Die Antworten von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten sollen die Antworten des Übergebers stützen, revidieren oder relativieren. Von Kunden und Lieferanten als externe Stakeholder soll ein Fremdbild des Unternehmens von außen geliefert werden. Die beiden letztgenannten Anspruchsgruppen sind innerhalb des Fragenkataloges auch lediglich mit einer Handvoll Fragen repräsentiert.

Allerdings ist mit zunehmender Größe des Unternehmens anzunehmen, dass der Übergeber nicht mehr alle Kennzahlen aus dem Gedächtnis mitteilen kann, die er beispielsweise im Reporting des Controllings erhält. Hier kann es ggf. sinnvoll sein, zur korrekten Beantwortung der Fragen den Controller oder den Steuerberater hinzuzuziehen.

244 Wie oben bereits angesprochen, kann es bei größeren Unternehmen ggf. zweckmäßig sein, neben dem Übergeber noch einzelne Mitarbeiter wie beispielsweise den Controller, den Buchhalter oder einen Manager hinzuzuziehen, um einzelne Angaben zu ergänzen, falls der Übergeber nicht alleine alle Details rekapitulieren kann, die zum Beispiel bei der bilanziellen Steuerung oder der Prozessoptimierung wichtig sind.

BALANCED SCORECARD

Dieser Umstand fiel ebenfalls im Rahmen einer der Fallstudien auf, dass der Befragte durch seine Position heute so weit vom operativen Geschäft entfernt war und insofern nicht mehr vollständig über alle Kennzahlen Auskunft geben konnte. Dieser Umstand dürfte aber nur bei größeren Unternehmen auftreten. Bei dem Unternehmen handelte es sich nach KfW-Definition nicht mehr um ein KMU. Daher ist dieses Problem zwar zu berücksichtigen, dürfte bei der Zielgruppe KMU aber eher selten auftreten und könnte dann durch die Unterstützung des Controllers etc. kompensiert werden, und die entsprechenden Informationen ließen sich dann später noch hinzufügen.

5.2.3 MODELLERWEITERUNG DER NACHFOLGE-QBSC

Die Antworten, die von den Befragten im Rahmen der Nachfolge-QBSC und ihrer Dimensionen gegeben wurden, bedürfen zur Auswertung und Darstellung gewisser Schemata. Anstatt diese vollständig neu zu entwickeln, lag die Überlegung nahe, bei der Darstellung auf bereits bewährte Frameworks zurückzugreifen, um Verständnis und Akzeptanz dadurch zu steigern. Beispielsweise werden Porters vier generische Strategien – Kostenführerschaft, Differenzierung, Kostenfokus und Differenzierungsfokus – zur Interpretation der Ergebnisse der Prozessperspektive herangezogen.²⁴⁵ Neben den Generic Strategies wurden auch die Produkt/Markt-Strategien von Ansoff eingesetzt. Bei der Entwicklung der Fragen und Antwortalternativen bei der Mitarbeiterperspektive wurden mit Blake/Mouton und Tannenbaum/Schmitt zwei anerkannte Modelle als Ausgangspunkt herangezogen, um unterschiedliche Führungsstile abbilden zu können. Die Auswertung und die Gewichtung der einzelnen Antworten obliegen aber dem im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelten Werkzeug. Lediglich bei der Darstellung, Einordnung und bei Teilen der Fragenentwicklung wird

²⁴⁵ Zu den generischen Wettbewerbsstrategien siehe Porter, M. E., (2000), S. 63 ff.

auf Bewährtes zurückgegriffen. Im Folgenden werden die verwendeten Standardwerkzeuge dargestellt und deren Berücksichtigung innerhalb der Nachfolge-QBSC-Entwicklung erläutert.

5.2.3.1 MANAGERIAL GRID VON BLAKE/MOUTON

Mit ihrem Buch „The Managerial Grid“ stellten die Amerikaner Robert Blake und Jane Mouton ihr Konzept einer zweidimensionalen Darstellung des, wie sie es nannten, „Managerial Dilemma“ vor.²⁴⁶ Das Gitter, wie die beiden Autoren ihre Ergebnismatrix nennen, ist anhand der zwei Dimensionen „Concern for People“ und „Concern for Production“ aufgespannt und beschreibt damit den Zwiespalt des Managers, ob er seine Entscheidungen bei sich ausschließenden Alternativen entweder an den Mitarbeitern oder an den Produkten/Prozessen ausrichtet.²⁴⁷ Da es natürlich nicht nur die beiden Extrempositionen gibt, bietet sich mit dem Gitter die Möglichkeit, auch Abstufungen und Mischformen darzustellen, die einen Manager²⁴⁸ bezüglich seiner Führungseinstellung charakterisieren.

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, haben die Autoren fünf Beispielkonfigurationen, vier Extrempositionen in den Ecken und eine im Mittelpunkt, innerhalb des Grids näher spezifiziert. Beide Skalen gehen von 1–9, und so ist jede dieser spezifizierten Konfigurationen über die Zahlenkombination klar verortbar. Diese fünf Konfigurationen sollen hier exemplarisch zum besseren Verständnis des Einsatzes im Analysemodell der Nachfolge-QBSC kurz erläutert werden.

246 Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 5–9.

247 Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 8 f.

248 Der Begriff des Managers wird in diesem Zusammenhang mit jemandem gleichgesetzt, der innerhalb der Hierarchie die Befugnisse hat, anderen Mitarbeitern disziplinarische und fachliche Weisungen zu erteilen.

BALANCED SCORECARD

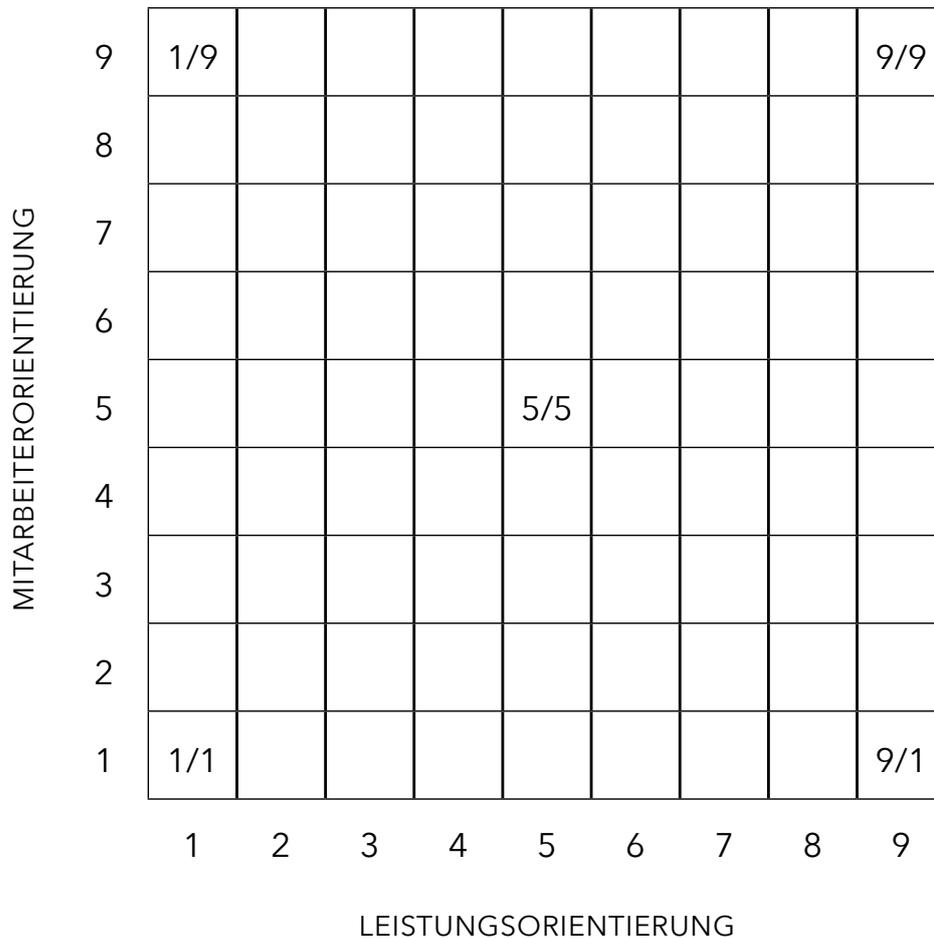


Abbildung 6: The Managerial Grid nach Blake/Mouton.²⁴⁹

Die Konfiguration (1/1) würde einen Manager charakterisieren, der lediglich minimale Anstrengungen unternimmt, die notwendigen Arbeiten durchzuführen, und dies für ausreichend hält, um die Zugehörigkeit zur Organisation aufrechtzuerhalten.²⁵⁰ Bei der Kombination (9/1) wäre die Effizienz bei den operativen Ergebnissen durch die Organisation der Arbeit in einer Weise begründet, bei der der Faktor Mensch nur minimal berücksichtigt wird.²⁵¹ Dagegen wird bei der Managementkonfiguration (9/9) das Arbeitsergebnis durch engagierte Mitarbeiter bewerkstelligt, die durch

²⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blake/Mouton (1972), S. 10.

²⁵⁰ Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 10.

²⁵¹ Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 10.

ihre Beteiligung an der Organisation ein Vertrauens- und Respektsverhältnis zum Unternehmen haben.²⁵² Bei der Kombination (1/9) wird dagegen die Aufmerksamkeit des Managers auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter nach einem freundlichen Betriebsklima und einem angenehmen Arbeitstempo gerichtet sein.²⁵³ Schlussendlich bleibt noch die Mittelposition (5/5), die sich mit ihrer Abstimmung des Managements auf die adäquate Organisationsleistung durch die Balance zwischen Arbeitsleistung und Arbeitseinstellung auf einem zufriedenstellenden Niveau auszeichnet.²⁵⁴ Grundsätzlich sind innerhalb dieses Grids theoretisch 81 verschiedene Konfigurationen abbildbar; aber zum grundsätzlichen Verständnis des Konzeptes sind die vier Ecken und die Mitte durchaus als Erklärung ausreichend.²⁵⁵

Einfach ausgedrückt, will die Theorie von Blake und Mouton eine Zusammenstellung von Grundannahmen sein, wie die Verbindung zwischen Mitarbeitern und der Leistungserstellung mithilfe von Hierarchie gestaltet werden kann.²⁵⁶ Für die Entwicklung der Fragen für die Nachfolge-QBSC war die Vorgehensweise der beiden Autoren bei ihren Befragungen ein hilfreicher Ansatzpunkt. Aber auch das Konzept als Ganzes ergänzt die Mitarbeiterperspektive sehr gut um eine zusätzliche Ergebnisebene, die Führungsstile von Übergeber und Übernehmer einzeln darstellt. Und dies nicht nur in der Differenz zwischen den Ergebnissen der Befragungen, sondern auch als Einzelergebnis zur Interpretation und ggf. Handlungsanweisung bei identifizierten großen Abweichungen zwischen Übergeber und Übernehmer genutzt werden kann. Die Darstellung des Ergebnisses wird allerdings nicht in dem von Blake/Mouton entwickelten Grid, sondern anhand des horizontalen eindimensionalen Kontinuums, wie die anderen Ergebnisse der Nachfolge-QBSC-Analyse, ausgegeben. Gründe hierfür sind zum einen die

252 Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 10.

253 Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 10.

254 Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 10.

255 Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 11.

256 Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 11.

BALANCED SCORECARD

einheitliche Darstellung mit den anderen Ergebnissen und die leichtere Vergleichbarkeit. Und zum anderen ist diese Änderung der grafischen Ausgabe notwendig, um eine einheitliche mathematische Operationalisierbarkeit für das gesamte Scoring-Modell zu gewährleisten. Die grundlegende Idee von Blake/Mouton, das Spannungsfeld von Mitarbeiter- und Leistungsorientierung darzustellen, bleibt aber erhalten.

5.2.3.2 FÜHRUNGSKONTINUUM VON TANNENBAUM/SCHMIDT

Ausgehend von der Frage, wie der Manager eine demokratische Basis mit seinen Untergebenen pflegen und trotzdem Autorität und Kontrolle sicherstellen kann, haben Tannenbaum/Schmidt ihr Modell zur Darstellung unterschiedlicher Führungsstile, das sogenannte „Führungskontinuum“ entwickelt.²⁵⁷ Die Autoren spannen ein Kontinuum zwischen den beiden Extrempositionen autoritärer und demokratischer Führungsstil auf. Mit der im Folgenden dargestellten Grafik wollen Tannenbaum/Schmidt es ermöglichen, die unterschiedlichen Ausprägungen innerhalb dieses Spannungsfeldes darzustellen. Der autoritäre Führungsstil, in der Grafik als „Boss-centered leadership“ vermerkt, zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass die Führungsebene Aufgaben direkt einzelnen Mitgliedern von Teams zuweist, die Art und Weise der Aufgabenerfüllung vorstrukturiert vorschreibt und dem Mitarbeiter keine persönliche Wertschätzung entgegenbringt, damit die soziale Distanz gewahrt bleibt.²⁵⁸ Dagegen ist der demokratische Führungsstil dadurch gekennzeichnet, dass die Führungsebene versucht, die Aufgabenverteilung und die Art der Durchführung der Aufgabenbewältigung den Entscheidungswegen innerhalb der Gruppe zu überlassen und die soziale Distanz zur Gruppe sowie deren Mitgliedern durch Wertschätzung möglichst

257 Vgl. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H., (1973), S. 3.

258 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 653.

gering zu halten.²⁵⁹ Während beim autoritären Führungsstil der Vorgesetzte über die Entscheidungsmacht verfügt, agiert er bei der demokratischen Führung eher als Koordinator der Entscheidungsfindung in der Gruppe.²⁶⁰

Steinmann und Schreyögg haben die wichtigsten der sieben Stufen des Führungskontinuums von Tannenbaum/Schmidt kurz umrissen, um nicht nur die zwei Extrempositionen Stufe eins und sieben darzustellen, und so ein besseres Verständnis der Abstufungen zu gewährleisten. Auf Basis dieser Kurzbeschreibung sollen in Anlehnung an die beiden Autoren die Stufen 1, 2, 5 und 7 hier ebenfalls näher betrachtet werden.²⁶¹

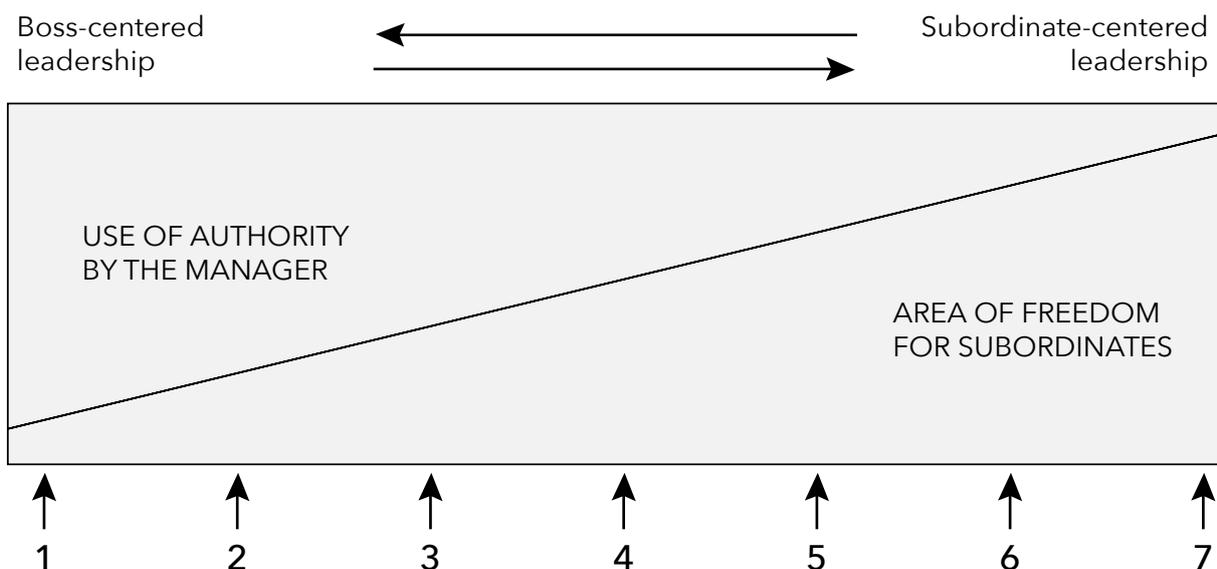


Abbildung 7: Das Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt.²⁶²

259 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 653.

260 Vgl. Scherm, E., Süß, S., (2003), S. 172.

261 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 653. Warum genau diese vier Stufen von den Autoren ausgewählt wurden, wird im Rahmen der Abhandlung nicht näher begründet. Es ist davon auszugehen, dass diese exemplarisch ausgewählt wurden, um eine differenziertere Betrachtung zu ermöglichen, da in den Zwischenstufen zwei und fünf entscheidende Merkmale der Führung geändert werden. Daher sollen auch hier diese Stufen näher betrachtet werden.

262 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tannenbaum, R., Schmidt, W. H., (1973), S. 4.



BALANCED SCORECARD

1. STUFE: In dieser herrscht ein total autoritäres Verhältnis zwischen den Führungspersonen und den Mitarbeitern vor. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass die Führungskraft das Problem alleine analysiert, Analysen abwägt, alleine eine Entscheidung trifft und dann deren Durchführung durch die Mitarbeiter streng überwacht.

2. STUFE: Im Unterschied zur beschriebenen Vorgehensweise der Stufe eins würde die Führungskraft in dieser zweiten Stufe die getroffene Entscheidung gegenüber den Untergebenen begründen, um damit entweder mögliche Widersprüche durch diese vorwegzunehmen oder dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach nachvollziehbaren Entscheidungen gerecht zu werden.

5. STUFE: Bei den Stufen eins bis vier haben die Mitarbeiter die Entscheidungen durch den Vorgesetzten vorgegeben bekommen. Bei Stufe fünf wird im Rahmen des Kontinuums zwischen autoritärer und demokratischer Führung zum ersten Mal dem Mitarbeiter selbst die Möglichkeit der Partizipation durch das Einbringen von Lösungsvorschlägen an der Problembewältigung eingeräumt. Die Führungskraft lässt sich hier also auch Lösungsansätze von den Untergebenen vorschlagen und entscheidet dann selbst, welche ihr am geeignetsten erscheinen. Die endgültige Entscheidung fällt sie aber noch alleine.

7. STUFE: Dies ist das Maximum der demokratischen Seite des Kontinuums. Hier übernimmt die Arbeitsgruppe die Problemanalyse, arbeitet die verschiedenen Lösungsansätze aus und entscheidet über den passenden Lösungsansatz. Die Führungskraft ist in dieser Stufe lediglich ein Teil der Gruppe. Die Limitierung der Entscheidung wird durch das übergeordnete Gesamtsystem determiniert.

Kritiker des Modelles werfen den Autoren Tannenbaum und Schmidt vor, dass es nicht zweckdienlich sei, ein Führungsstilspektrum nur anhand der Entscheidungspartizipation zu charakterisieren.²⁶³ Da im vorliegenden Fall, wie in den Abschnitten zuvor dargestellt, mit dem Managerial Grid von Blake/Mouton auch Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung mit in die Betrachtung des Führungsstiles einbezogen werden, ist die Kritik an dem Modell für das Nachfolge-QBSC-Modell entkräftet. Die Nachfolge-QBSC bedient sich zwar eines ähnlichen Kontinuums, von autoritär bis kooperativ, im Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt ja wie beschrieben autoritär bis demokratisch benannt, aber innerhalb der Nachfolge-QBSC wird die Aussage nicht nur anhand der Entscheidungspartizipation getroffen. Daher liegt zwar in Bezug auf das Kontinuum eine gewisse Ähnlichkeit zwischen dem Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt und der Mitarbeiterführung des Nachfolge-QBSC-Modelles vor, die einfließenden Informationen sind bei der Nachfolge-QBSC-Perspektive jedoch umfassender, da mehr Informationen eingehen. Im folgenden Abschnitt wird nun das Modell der generischen Strategien von Porter näher erläutert, das dazu herangezogen werden soll, aus den Ergebnissen der Einzelanalysen der Interviews Rückschlüsse auf eine Gesamtstrategie abzuleiten.

5.2.3.3 GENERIC STRATEGIES NACH PORTER

Michael Porter hat mit seinen Konzepten wie der Branchenstrukturanalyse nach dem Five-Forces-Modell oder den vier generischen Strategien Werkzeuge geschaffen, die eingängig und transparent die Position im Wettbewerb oder die Situation innerhalb einer Branche darstellen können. Im vorliegenden Fall soll auf seine vier generischen Strategien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen eingegangen werden.

²⁶³ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S. 567.



BALANCED SCORECARD

Die Wettbewerbsstrategie soll dem Unternehmen nach Auffassung von Porter dabei helfen, eine dauerhafte und profitable Position im Wettbewerb innerhalb einer abgegrenzten Industrie zu sichern.²⁶⁴ Dabei spielt die Einmaligkeit nach Auffassung von Porter eine entscheidende Rolle. Denn um für seine Kunden/Abnehmer interessant zu sein, muss ein Unternehmen sich durch ein Alleinstellungsmerkmal von seinen Konkurrenten abheben.²⁶⁵ Diese Anweisung klingt simpel, ist in einer Industrie mit vielen Teilnehmern und einem starken Wettbewerb aber schwierig zu erreichen. Porter unterscheidet zwischen zwei grundlegenden Differenzierungsquellen. Zum einen kann sich ein Unternehmen dadurch von seinen Mitbewerbern abheben, indem es ein Produkt gegebener Qualität zum geringsten Preis im Vergleich zum Wettbewerber anbietet. Wer also innerhalb einer Industrie in der Lage ist, günstiger zu produzieren als der Rest der Mitbewerber, der hat die Kostenführerschaft erreicht. Diese Position im Wettbewerb ist also einzigartig und kann daher auch nur von einem Unternehmen eingenommen werden.²⁶⁶ Dieser Wettbewerbsvorteil durch Kosteneinsparung, wie sie Porter nennt, ist nicht ohne erfolgreiche Kostensenkungsmaßnahmen zu erreichen und eignet sich nach seiner Auffassung auch nicht für jedes Unternehmen.²⁶⁷

Neben der Kosteneinsparung hat Porter die Differenzierung als zweiten möglichen Ansatz zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteiles vorgeschlagen. Das Unternehmen beabsichtigt dabei, ein Alleinstellungsmerkmal für sich und seine Produkte zu generieren, indem beispielsweise innovative Produkte und Services angeboten oder indem aus Commodity-Produkten Markenartikel aufgebaut werden, um sich mit seinen Produkten von der Masse abheben zu können. Die zweite Dimension in Porters Mo-

264 Vgl. Porter, M. E., (1998), S. 258.

265 Vgl. Porter, M. E., (2000), S. 168.

266 Vgl. Porter, M. E., (1998), S. 263.

267 Grundsätzlich klingt das etwas trivial, verdeutlicht aber das Problem, das Firmen haben, welche die Position der Kostenführerschaft anstreben. Denn sie müssen diese Stellung im kompetitiven Markt jemandem abnehmen, der mit Sicherheit diesem Bestreben nicht untätig zusehen wird.

dell ist das Ausmaß des Wettbewerbes (vgl. Abbildung 8), der Wettbewerbsbereich. Ist das Ziel des Unternehmens ein breit angelegter Wettbewerbsvorteil, bezieht sich dieser auf den gesamten Markt. Ist er dagegen eng gefasst, bezieht er sich nur auf einen Teil des Marktes oder eine Nische und ist damit nur auf ein spezielles Segment beschränkt.²⁶⁸

Bei der Nachfolge-QBSC-Analyse wird das Konzept der Kostenführerschaft im Rahmen der Finanzperspektive als mögliches strategisches Ziel bei der Befragung als Antwortmöglichkeit angeboten und die Verankerung durch Maßnahme und Ziel überprüft. Als vorgeschlagene Maßnahmen im Preset sind beispielsweise Kostensenkungsmaßnahmen vorgesehen. Als Kennzahlen sind dann für ein konsistentes Set Kosten bzw. Kosten im Vergleich zum Wettbewerber hinterlegt. Aber auch hier besteht wiederum die Möglichkeit, freie Maßnahmen und Kennzahlen hinzuzufügen, wenn die im Preset genannten Items nicht ausreichen. Da die Kostenführerschaft in der Regel nicht alleine durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen zu erreichen sein wird, ist auch in der Prozessperspektive die Abfrage des Zieles der Kostenführerschaft hinterlegt. Es handelt sich zwar um ein originär finanzwirtschaftliches Ziel, aber da die Schritte, die zur Erreichung der Kostenführerschaft notwendig sind, auch innerhalb der Prozesse zu suchen sind, wurde diesem Umstand mit der zusätzlichen Aufnahme der Kostenführerschaft in die Prozessperspektive Rechnung getragen. Das Konzept der Diversifikation hat keine direkte Einbindung als Ziel in eine der Perspektiven gefunden, da es als reines Ziel weder in die Kunden- noch in die Prozessperspektive gepasst hätte. Dazu hätte es einer Art Produktperspektive bedurft. Da sich die Belange der Produkte eher im Bereich der Kundenperspektive wiederfinden, wurden sie dort aber als Maßnahmen für die Neukundenakquise im Preset berücksichtigt. Auch im nächsten Abschnitt wird die Diversifikation erneut in der Theorie von Ansoff aufgegriffen.

268 In der Abbildung 8 als „eng gefasstes Ziel“ bezeichnet.

BALANCED SCORECARD

Grund für den Einsatz der Theorie von Porter ist der hohe Grad der Verbreitung und Akzeptanz in der Theorie und Praxis. Daher ist bei den befragten Individuen mit einem hohen Wiedererkennungswert der verwendeten Begriffe zu rechnen. Neuere Strategien, wie beispielsweise Outpacing oder Mass Customization, werden im Rahmen des Presets zwar aktuell nicht aufgegriffen, könnten aber vom Befragten durchaus eigenständig bei der Befragung genannt werden.²⁶⁹ Dies ist zweckmäßig, da die beiden letztgenannten Strategien im Grunde nur Kombinationen bzw. Derivate von traditionellen Strategien wie beispielsweise von Standardisierung und Low-cost-Prozessen im Falle von Outpacing, und Flexibilisierung von Produktionsprozessen von low-cost und high-quality Produkten oder Dienstleistungen im Falle der Mass Customization sind.²⁷⁰

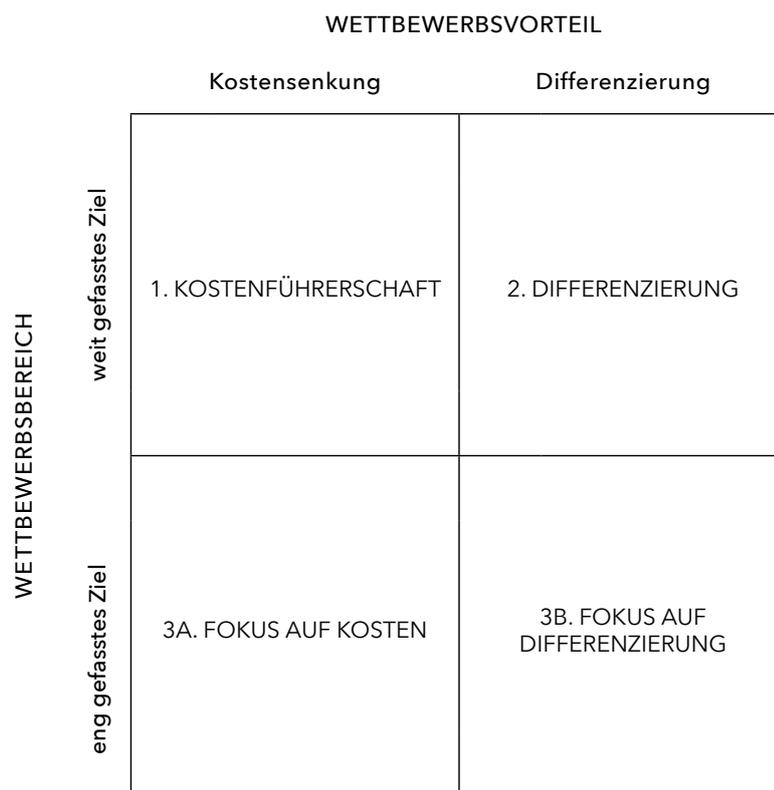


Abbildung 8: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter.²⁷¹

269 Zum Thema Mass Customization siehe beispielsweise Pine II, B. J., (1999). Zum Thema Outpacing siehe beispielsweise Gilbert, X., Strebel, P., (1987).

270 Vgl. Gilbert, X., Strebel, P., (1987), S. 32 zu den Strategiekombinationen beim Outpacing und vgl. Pine II, B. J., (1999), S. 47 zu den Aktivitäten bei der Mass Customization.

271 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, M. E., (1998), S. 12.

5.2.3.4 PRODUCT-MARKET STRATEGIES FOR BUSINESS GROWTH NACH ANSOFF

Anders als die beiden zuvor genannten Modelle wurde die Theorie von Ansoff nicht zur Fragenentwicklung, sondern lediglich zur Auswertung bzw. Interpretation eingesetzt. Im Auswertungskapitel werden später die Produkt/Markt-Wachstumsstrategien für verschiedene Szenarien innerhalb der Nachfolge-QBSC-Auswertung angewandt, um aus den unterschiedlichen Ausprägungsformen der Analyse Archetypen ableiten zu können und so die Gruppierung bzw. Kategorisierung von unterschiedlichen Wachstumsstrategien zu ermöglichen.²⁷² Diese vier Strategien werden von Ansoff wie folgt definiert: So kann ein Unternehmen durch Marktdurchdringung, durch Markterschließung, durch Produktentwicklung oder durch Diversifikation wachsen.²⁷³

Dabei ist die Diversifikation wohl die Strategie, die die radikalste Alternative für das Unternehmen darstellt, da dabei mit Traditionen gebrochen und bestehende Strukturen verändert und neu eingerichtet werden müssen, um neue Wege gehen zu können.²⁷⁴ Dagegen ist die Strategie der Marktdurchdringung eher konservativ zu bewerten, da hier lediglich mit den gegenwärtigen Produkten/Dienstleistungen auf einem bestehenden Markt durch Steigerung der Absatzmenge Wachstum generiert werden soll.²⁷⁵

272 Da es bei den Produkt/Markt-Strategien ausdrücklich um Wachstumsstrategien geht, konnte die Ausprägung Restrukturierung der Finanzperspektive der Nachfolge-QBSC bei den Archetypen nicht mit einbezogen werden. Sind die Ergebnisse bei der Interpretation nicht eindeutig einer der vier generischen Strategien zuzuweisen, muss geprüft werden ob der Grund möglicherweise darin begründet liegt, dass das Unternehmen verschiedene Strategien, beispielsweise auf unterschiedlichen Märkten oder Geschäftsfeldern, verfolgt. Hier könnte dann ggf. versucht werden, diese unterschiedlichen Geschäftsfeldstrategien separat darzustellen. Schon in dem – dem Modell zugrundeliegenden – Paper verweist Ansoff darauf, dass Unternehmen ggf. mehrere der Strategien simultan einsetzen werden. Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114. Allerdings ist darauf zu achten, dass diese Strategien miteinander konsistent sind.

273 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 113.

274 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 113.

275 Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., (2005), S. 257.

BALANCED SCORECARD

Dabei kann sowohl den bisherigen Kunden mehr vom Produkt verkauft werden; oder das gegenwärtige Produkt wird Neukunden verkauft.²⁷⁶ Im Gegensatz zur Marktdurchdringungsstrategie wird der Neukunde bei der Markterschließungsstrategie nicht im bestehenden Markt gesucht, sondern es wird ein neuer Markt erschlossen. Dazu wird das bestehende Produkt entweder unverändert oder mit minimalen Modifikationen angeboten.²⁷⁷ Da die meisten Unternehmen nicht die gesamte Marktbreite abdecken, weil sie historisch bedingt auf einzelne Segmente des Marktes beschränkt sind, ist die Expansion mit den gegenwärtigen Produkten in diese Richtung anzustreben.²⁷⁸ Um dagegen die Wachstumsstrategie durch Produktentwicklung verwirklichen zu können, muss ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwickelt werden.

	bestehende Produkte	neue Produkte
bestehende Märkte	MARKTDURCHDRINGUNG	PRODUKTENTWICKLUNG
neue Märkte	MARKTERSCHLIEßUNG	DIVERSIFIKATION

Abbildung 9: Produkt/Markt-Strategien nach Ansoff.²⁷⁹

276 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

277 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

278 Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., (2005), S. 257 f.

279 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff, I., (1957), S. 114.

Die hier isoliert dargestellten Szenarien werden in der Praxis von den Unternehmen in der Regel nicht isoliert, sondern parallel betrieben. So werden laut Ansoff die Strategien Marktpenetration, Marktentwicklung und Produktentwicklung von erfolgreichen Unternehmen in der Regel parallel durchgeführt.²⁸⁰ Ansoff weist ebenfalls darauf hin, dass die drei letztgenannten Strategien üblicherweise dieselben technologischen, finanziellen und absatztechnischen Ressourcen nutzen.²⁸¹ Im Gegensatz dazu werden bei der Diversifikation zumeist neues Wissen, neue Techniken und neue Räumlichkeiten benötigt.²⁸² Die primären Motive für diese Strategie sind die Marktreife bisheriger Geschäftsfelder, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Einsatz nicht marktfähiger überschüssiger Ressourcen.²⁸³ Innerhalb der Diversifikation kann dann noch zwischen vertikaler, horizontaler und lateraler Diversifikation unterschieden werden.²⁸⁴ Als vertikale Diversifikation wird dabei beispielsweise die Produktion bzw. Herstellung von Vorprodukten, Materialien, Zukaufkomponenten, aber auch die Integration von nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, bezeichnet. Ansoff weist darauf hin, dass auf den ersten Blick die vertikale Diversifikationsstrategie inkonsistent mit der oben definierten Konfiguration „Neue Produkte“ und „Neue Märkte“ zu sein scheint, da beispielsweise die Produktion von Vorprodukten weder einem neuen Produkt zuzuordnen sei, noch die fertigen Endprodukte für einen neuen Markt bestimmt seien. Sein Argument zur Widerlegung dieses scheinbaren Widerspruches ist, dass die Mission zur Fertigung des Endproduktes durch die Integration der Vorprodukte in den Produktionsprozess unverändert bleibt und dass die Fertigung der Vorprodukte oder Materialien aus technischer Sicht deutlich von der der ursprünglichen Produkte abweicht.²⁸⁵ Auch vor dem Hintergrund der Erweiterung der Wertschöpfungsket-

280 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

281 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

282 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

283 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 237.

284 Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S. 268.

285 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 118.

BALANCED SCORECARD

te um nachgelagerte Wirtschaftsstufen trifft die Argumentation Ansoffs zu, da hier tatsächlich ein neues Produkt oder ein neuer Markt erschlossen werden kann. Die horizontale Diversifikation dagegen passt wieder eindeutiger in die Matrix von Ansoff. Diese Art der Diversifikation beschreibt die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in einen neuen Bereich innerhalb einer für das Unternehmen bekannten Produktionsstufe. Ansoff beschreibt diese Diversifikationsstrategie wie folgt: Expandiert ein Unternehmen in die Produktion von Gütern außerhalb seiner traditionellen Produktlinie, die aber innerhalb der Mission und unter Verwendung bekannten Know-hows, bestehender Technologien und Absatzwege liegt, wird dies als horizontale Diversifikation bezeichnet.²⁸⁶ Während vertikale und horizontale Diversifikation innerhalb des Industriezweiges des Unternehmens stattfindet, kann das Unternehmen im Rahmen der lateralen Diversifikation die Beschränkungen seiner angestammten Industrie verlassen und sich außerhalb dieser betätigen.²⁸⁷ Diversifikation ist heute für Unternehmen zu einer der am häufigsten gewählten Strategien geworden.²⁸⁸

5.2.3.5 VIKO-SOFTWARE-TOOL

Im Mai 2007 beginnt ein Forscherteam mit der Entwicklung eines Frühwarnsystems für Wachstumsunternehmen.²⁸⁹ Heute ist das „Entscheidungsunterstützungssystem“, wie es die Macher nennen, als Onlineanwendung verfügbar und soll Entscheidern ermöglichen, Risiken frühzeitig zu erkennen, zu vermeiden und mögliche Chancen aufzudecken.²⁹⁰ Da auch bei Viko mithilfe von bisherigen Erfolgsfaktoren Entschei-

286 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 118.

287 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 118. Ansoff sagt über die laterale Diversifikation: „This obviously opens a great many possibilities, from operating banana boats to building atomic reactors.“ Ansoff, I., (1957), S. 118.

288 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., (2005), S. 237.

289 Vgl. Crönertz, O., Kögler, P., Zimmert, O., (2009), S. 15.

290 Vgl. Mitt-Systeme, (2012a), S. 1.

derungshilfen für zukünftige Entwicklungen bereitgestellt werden sollen, entstand die Idee, das methodische Gerüst aus Abfrage- und Darstellungsmuster auch auf die Nachfolge-QBSC zu übertragen und ggf. auch Bausteine, die speziell für die Nachfolge-Scorecard notwendig sein sollten, zu erweitern.

Drei mögliche Anwendungsfelder geben die Entwickler von Viko an. Es sei zum einen als Auswertungstool zur Überwachung betrieblicher Kennzahlen, als Pre-Ratingtool zur Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen bei der Hausbank, aber auch zur Instrumentalisierung von Geschäftsplänen, zum Beispiel mit einer Balanced Scorecard,²⁹¹ geeignet. Die Möglichkeit der Überwachung bzw. einfachen Auswertung von betrieblichen Kennzahlen, aber besonders die Möglichkeit, auf einfache Weise Abfragen mit hinterlegten Scoring-Werten zu erstellen und dann intuitiv grafisch die Ergebnisse abzubilden, waren für die Nachfolge-QBSC-Anwendung zweckmäßig. Auch wenn einige Eigenschaften angepasst werden mussten, war die Adaption der Software der kompletten Eigenentwicklung im Hinblick auf Zeit- und Kostenersparnis überlegen.

Die Grundfunktionalität besteht in der grafischen Darstellung der Ergebnisse des Scoring-Modelles mithilfe mehrerer Kreise. Ausgehend von einem großen Kreis, der das Endergebnis darstellt, können Erfolgsfaktoren mit unterschiedlichen Gewichtungen erstellt werden. In der Abbildung wurden zwei gleich gewichtete bzw. mit 50 % gewichtete Faktoren zur Veranschaulichung erstellt.²⁹²

291 Vgl. Mitt-Systeme, (2012b), S. 4 f.

292 Die kreisförmige Darstellungsform ist allerdings keine Eigenentwicklung der Viko-Erfinder. Sie geht auf ein Konzept von Johnson/Shneiderman zurück, die mit sogenannten Tree-maps versucht haben, große hierarchische Strukturen, die in normaler Darstellung große Flächen einnehmen würden, durch den Einsatz von Darstellungsformen, die die zur Verfügung stehende Fläche durch Bündelung der Informationen und proportionale Aufteilung der Fläche effizienter nutzen, abzubilden. Neben der blasenartigen Darstellung, die von Johnson und Shneiderman als „Venn-Diagramm“ bezeichnet werden, gibt es aber auch auf Rechtecken basierende Darstellungsformen, die die zur Verfügung stehende Fläche proportional teilen und die Zugehörigkeit/Abgrenzung der einzelnen Elemente zu der jeweiligen Gruppe nur durch andere Schattierungen darstellen. Vgl. Johnson, B., Shneiderman, B., (1991), S. 284–286.

BALANCED SCORECARD

Diese Form der Darstellung wird zurückgehend auf Johnson/Shneiderman als Tree-map oder auch als Venn-Diagramm bezeichnet.²⁹³ Aufbauend auf diesem sehr intuitiven Prinzip, kann nun begonnen werden, ein Modell mit unterschiedlich gewichteten Erfolgsfaktoren zu modellieren.

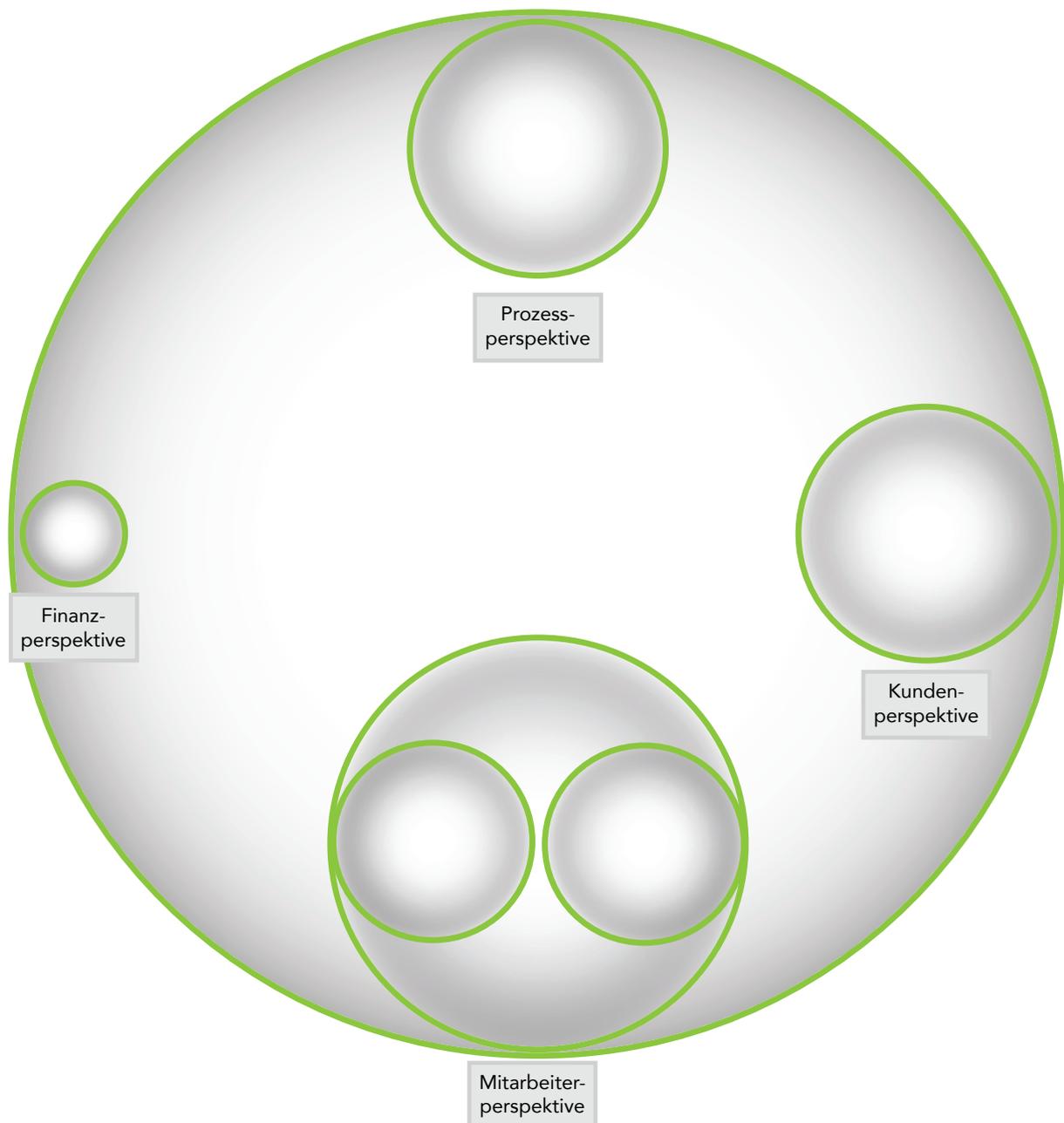


Abbildung 10: Auswertungsebene der Viko-Software.

293 Vgl. Johnson, B., Shneiderman, B., (1991), S. 286.

Die in der oberen Abbildung grünen Farbränge lassen sich zur einfachen Darstellung von Zuständen je nach Wunsch bei unterschiedlichen Scoring-Werten (1–10) mit einer der vier Farben Grün, Gelb, Rot oder Grau hinterlegen. Grün steht dabei für den guten (hohen Scoring-Wert) Wert; Grau symbolisiert den (schlechten Scoring-Wert) niederen Wert. Die Schwellenwerte für das Erreichen einer Farbzone innerhalb des Spektrums von Rot bis Grau können dabei vom Anwender individuell konfiguriert werden. So könnte man beispielsweise die grüne Zone bei einem Score-Wert zwischen 10–7, die gelbe Zone bei 6,99–6 usw. festlegen.

Grundsätzlich bietet Viko die Möglichkeit, Fragen anzulegen und deren Beantwortung auf unterschiedliche Weise in das Scoring-Modell einfließen zu lassen. Diese Option war ursprünglich einer der Beweggründe für den Einsatz von Viko für die

Nachfolge-QBSC, da auch bei der Nachfolge-QBSC Fragen in ein Scoring-Modell eingegeben und später analysiert werden. Leider bietet das Viko-System gegenwärtig nur eine Analyseebene an. Das heißt, eine Antwort kann nur mit einem Wert verknüpft werden. Würde man beispielsweise den Übergeber nach seinen Zielen bezüglich der Finanzperspektive befragen, und er würde angeben, dass ihm die Steigerung des Umsatzes sehr wichtig ist, würde er vielleicht 9 von 10 Punkten für dieses Ziel vergeben. Würden wir diese Aussage nun für unterschiedliche Szenarien analysieren, wäre diese Antwort des Übergebers im Szenario Wachstum vielleicht mit 8 zu gewichten, wobei im Szenario Restrukturierung nur eine Gewichtung von 3 gesetzt wäre.

Für jedes dieser Szenarien müsste man in Viko ein einzelnes Modell erstellen, da die Software ursprünglich zur Abbildung eines Unternehmens konzipiert wurde und einzelne Szenarien so nicht vorgesehen sind. Daher können gegenwärtig nur die Ergebnisse in Viko dargestellt werden. Das bedeutet, dass in EXCEL mithilfe eines Makros

BALANCED SCORECARD

die quantitativen Analysen vorgenommen und dann zur anschaulichen Darstellung in Viko übertragen werden. Die so erstellten Grafiken können so visuell die Ergebnisse darstellen, sind aber durch die verbalen Erläuterungen zur Analyse zu untermauern.

5.2.4 AUSWERTUNG DER FRAGEN

Die Auswertung erfolgt in EXCEL mithilfe eines Scoring-Modelles. Dabei wurden für unterschiedliche Szenarien, wie beispielsweise Wachstum oder Restrukturierung innerhalb der Finanzperspektive, unterschiedliche Gewichtungen festgelegt. 10 für starke Gewichtung bis 0 für keine Gewichtung innerhalb der Ausprägung. Die vom Befragten gemachten Angaben/Antworten, die ebenfalls durch Punktwerte ausgedrückt werden, sind dann mit der jeweiligen Gewichtung zu multiplizieren. Gibt der Befragte beispielsweise bei der Frage nach seinen Zielen bezüglich der „Erhöhung der Eigenkapitalquote“ an, dieses Ziel mit 8 von 10 Punkten zu bewerten, wird dieser Wert 8 mit den Gewichtungen für die beiden Szenarien multipliziert. Im vorliegenden Fall wären dies für Wachstum 5 und für Restrukturierung 8.²⁹⁴ So ergeben sich als Teilergebnisse 40 (5*8) für Wachstum und 64 (8*8) für Restrukturierung. Innerhalb der unterschiedlichen Szenarien, also hier beispielsweise Wachstum und Restrukturierung, werden die Punkte aufaddiert. Anhand der Höhe der Punkte für die einzelnen Szenarien lässt sich nun ein erster Anhaltspunkt für die vom Befragten gewählte Strategie ablesen. Gibt der Übergeber beispielsweise an, die Senkung der Kreditkosten sei ihm als Ziel der Finanzperspektive sehr wichtig, vergibt er dann zum Beispiel hierfür 10 Punkte, würde die Antwort im Szenario Wachstum mit 1 gewichtet und im Restruktu-

²⁹⁴ Diese Werte wurden exemplarisch dem Auswertungsmodell entnommen. Die Vergabe der Gewichte erfolgte auf Grundlage der Überlegung, dass das Bestreben zur Erhöhung der Eigenkapitalquote eher weniger auf Wachstum hindeutet, da dort in der Regel durch Fremdkapitalaufnahme die Eigenkapitalquote geschwächt wird. Dagegen ist das Bestreben zur Erhöhung der Eigenkapitalquote eher als Indiz für eine Fundierung der Kapitalbasis zu sehen, da dies beispielsweise Vorteile im Rating mit sich bringt.

rierungsszenario mit 10. Im ersten Szenario würden also für diese Antwort 10 Punkte verrechnet (10*1) und im zweiten Szenario 100 (10*10).²⁹⁵ Zusammen mit dem zuvor genannten Beispiel ergeben sich so 50 Punkte im Zwischenergebnis für Wachstum und 164 Punkte für Restrukturierung. Über alle Antworten hinweg ergibt sich so ein immer stärker fundiertes Bild des Szenarios.

In Anlehnung an das von Fischer als klassisches Scoring bezeichnete Bewertungsverfahren ergibt sich die folgende mathematische Formel für die Ausprägungen innerhalb der Kontinuen für die einzelnen Perspektiven:²⁹⁶

$$v(a) = \sum_{i=1}^n w_i * v_i(a_i)$$

mit: a = Extrem des Kontinuums;

a_i = Ausprägung des i-ten Extrems des Kontinuums;

v_{ia}i = Wert der Ausprägung des i-ten Items;

w_i = Gewichtungsfaktor des i-ten Items.

Abbildung 11 zeigt die einzelnen Schritte als Flussdiagramm, die das Makro, welches auf Basis der Programmiersprache Visual Basic for Applications (VBA) erstellt wurde, zur Auswertung durchläuft. Nachdem alle durch die Befragung gewonnenen Werte von Übergeber und Übernehmer, im Makro wegen der Verwechslungsgefahr als Nachfolger bezeichnet, eingetragen wurden, startet die Auswertung. Das in Abbildung 11 gezeigte Vorgehen wird für alle EXCEL-Tabellenblätter einzeln durchlaufen. Es werden nacheinander alle Zeilen, die Daten enthalten, über eine dargestellte Schleife durchlaufen. Es wird dann getestet, ob das Item mehreren Fitcodes²⁹⁷ zuge-

²⁹⁵ Auch hier ergibt sich die Gewichtung wieder durch die Annahme, dass das Ziel der „Senkung der Kreditkosten“ eher bei Unternehmen, die restrukturieren wollen, vorherrscht, da diese die Kostenbasis des Unternehmens verbessern wollen. Wachstumsunternehmen werden dagegen eher die Erhöhung der Kreditkosten in Kauf nehmen, um beispielsweise durch Investitionen Umsatzwachstum zu ermöglichen.

²⁹⁶ Vgl. Fischer, A., (2003), S. 105.

²⁹⁷ Fitcodes werden bei diesem Scoring-Modell dazu verwendet, zusammengehörige Items im Rahmen der automatischen Auswertung identifizieren zu können.



BALANCED SCORECARD

ordnet ist. Ist dies der Fall, werden diese über eine Trennmethode anhand der Kommas aufgetrennt und nacheinander abgearbeitet. Für jeden Fitcode wird ermittelt, ob dieser bereits in der Auswertungstabelle vorhanden ist. Sollte er noch nicht vorhanden sein, wird die Tabelle entsprechend ergänzt. Dies wird so lange durchgeführt, bis die letzte Zeile des Tabellenblattes erreicht ist.

Nach der Ermittlung der vorhandenen Fitcodes wird nun die eigentliche Auswertung der Score-Werte vorgenommen. Dabei laufen zwei ineinander verschachtelte Schleifen ab. Die erste Schleife geht nacheinander alle in der Auswertungstabelle vorhandenen Fitcodes durch und berechnet die entsprechenden Punktergebnisse für jeden Fitcode. Für diesen Zweck durchläuft die zweite Schleife für jeden Fitcode in der Auswertungstabelle erneut die Blätter der EXCEL-Mappe. Ist der aktuell auszuwertende Fitcode aus der ersten Schleife in der Zeile der Tabelle enthalten, so wird diese Zeile ausgewertet, das heißt, die Score-Werte für diesen Fitcode werden berechnet. Über eine Case-Select-Anweisung wird festgestellt, ob das Item der Kategorie „Managementpraxis bezüglich Zielen“, „Managementpraxis bezüglich Maßnahmen“ oder „Kennzahlen, die zur Messung der Zielerreichung erhoben werden“, angehört. Je nachdem, welcher Kategorie das Item angehört, werden die Ergebnisse der Zeile berechnet und in der jeweiligen Kategorie zwischengespeichert. Existieren in der Tabelle mehrere Items für eine Kategorie, Ziele, Maßnahmen oder Kennzahlen, so wird nur das Item für die Auswertung genutzt, das die höchste Punktzahl besitzt, da angenommen wird, dass dieses die höchste Aussagekraft hat. Erreicht die zweite Schleife das Ende der Tabelle, wird überprüft, ob alle Kategorien des untersuchten Fitcodes in der Tabelle vorhanden sind. Ist dies der Fall, so werden die Ergebnisse in dem Gesamtergebnis zugerechnet. Sollten nicht alle der drei Kategorien, sprich kein konsistentes Set aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl, in der Tabelle vorhanden sein, so werden keine Werte in die Auswertungstabelle eingetragen, das heißt, keine Punkte

für das Endergebnis addiert. Die Ergebnisse dieses Fitcodes gehen dann nicht in die Gesamtauswertung mit ein, da, wie oben bereits beschrieben, nur konsistente Sets in der Auswertung berücksichtigt werden. Diese Prozedur wird nun über die erste Schleife für alle Fitcodes in der Auswertungstabelle durchgeführt.

Nachdem die Auswertungstabelle komplett ermittelt wurde, werden die beiden Ergebnisspalten mit den Ergebnissen für die einzelnen Fitcodes aufsummiert und in Prozent zur Gesamtsumme der Spaltenwerte angegeben. Die so erlangten Ergebnisse werden abschließend in das entsprechende Ergebnisdiagramm mit den Kontinuen ausgegeben. Dieses Vorgehen wird für alle Tabellenblätter entsprechend wiederholt, bis alle Auswertungsperspektiven – Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter – vollständig sind. Abschließend werden die für Viko berechneten Werte über die Abweichungen der beiden Ergebnisse für Übergeber und Übernehmer zur Gesamtergebnisdarstellung nach Viko übertragen.

Wie innerhalb der einzelnen Fragenkomplexe die Scoring-Werte entstehen, wurde nun dargestellt. Zwischen den einzelnen Kategorien: Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen, ergibt sich aber eine gewisse Abhängigkeit, die ebenfalls abgebildet werden muss. Warum dies so ist und wie dies genau vor sich geht, soll hier im Detail beleuchtet werden. Nehmen wir beispielsweise die Fragen nach Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen, die in allen vier Perspektiven vorkommen. So ergibt sich aus einem Ziel eine gewisse Abhängigkeit, da annahmegemäß nicht alle Maßnahmen und Kennzahlen zu dem Ziel passen. Dieser Tatsache wurde mit den sog. Fitcodes Rechnung getragen. Der Fitcode wird innerhalb eines Fragenkomplexes aufsteigend von 100 an vergeben. Diese Nummern wurden ähnlich einer Kontonummer ausgehend von der Zahl 100 aufsteigend vergeben. Passen zwei Items in unterschiedlichen Fragenkomplexen zusammen, haben sie denselben Fitcode. So wird beispielsweise das Ziel „Eigenkapitalquote

BALANCED SCORECARD

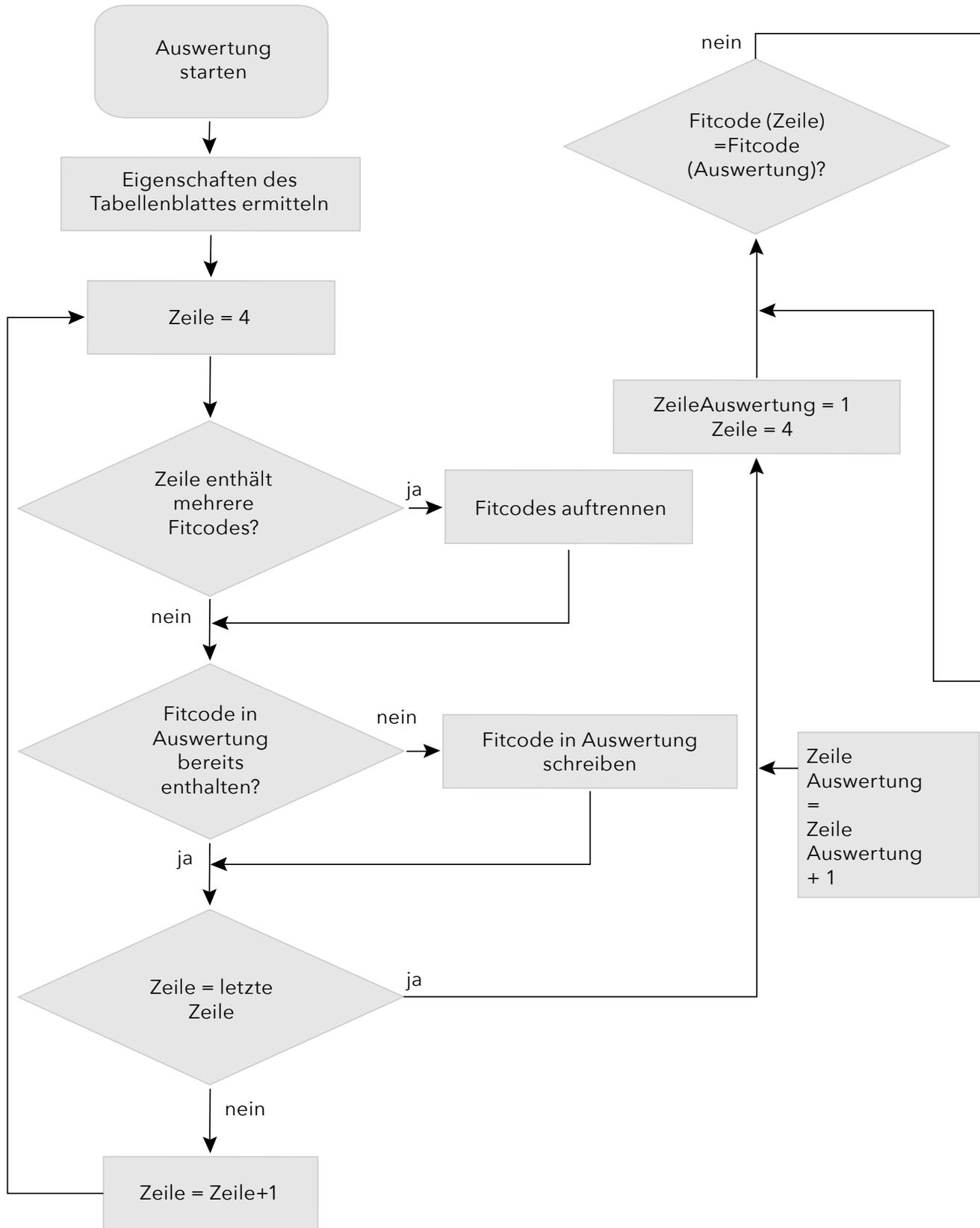
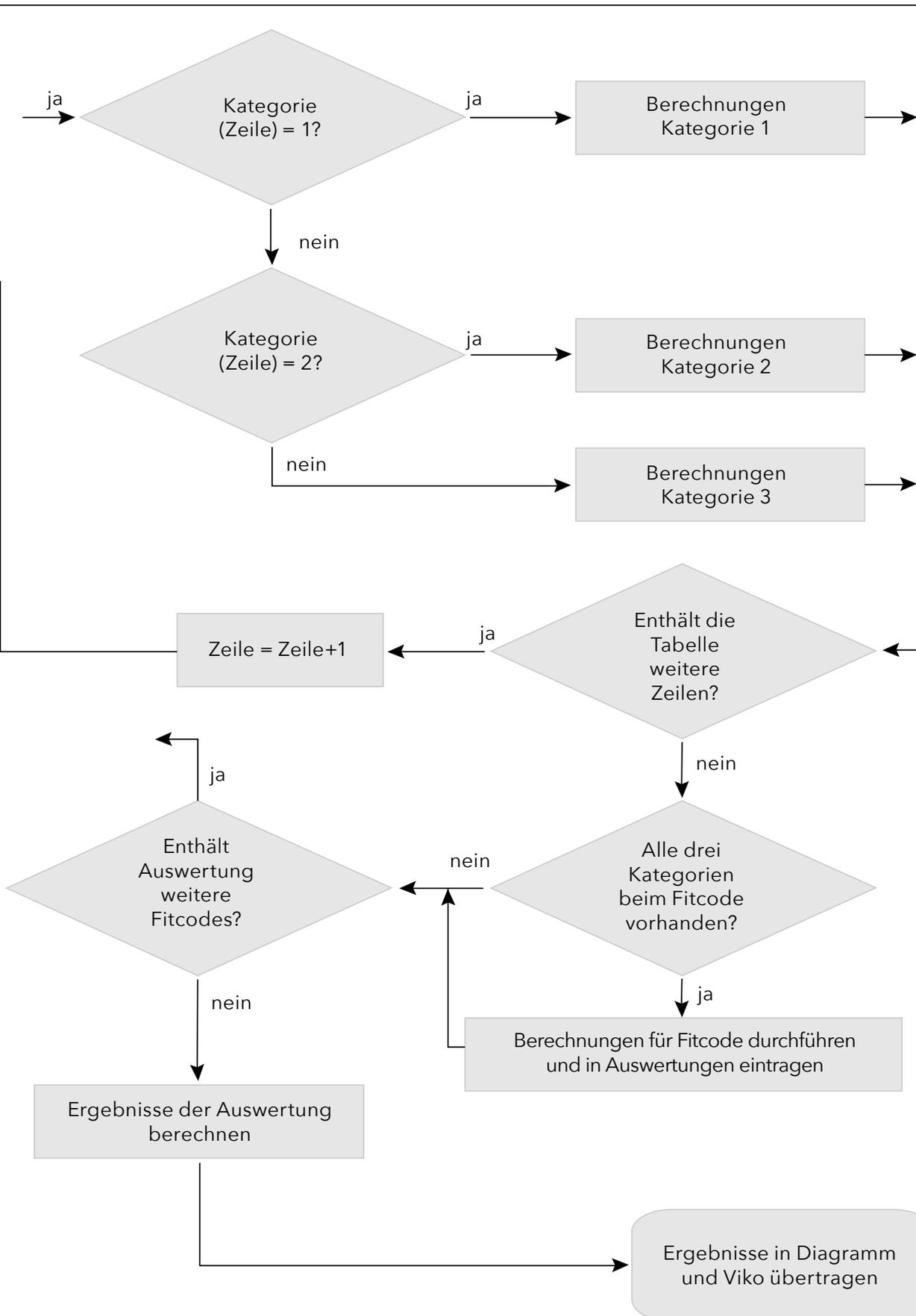


Abbildung 11: Auswertungslogik des Scoring-Modelles der Nachfolge-QBSC.



BALANCED SCORECARD

erhöhen“ durch den Fitcode 100 an die Maßnahmen „Gesellschaftereinlage“ und die Kennzahl „Eigenkapitalquote“ auswertungstechnisch gebunden. Das heißt, die automatische Auswertung erkennt, welche Ziele, Maßnahmen oder Kennzahlen zusammengehören. Ausgegangen wird dabei von der Annahme, dass das vom Befragten angegebene Ziel seine grundsätzliche Ausrichtung anzeigt. Erhebt der Unternehmer beispielsweise eine Kennzahl, die nicht zu mindestens einer der Maßnahmen und Zielen passt, so erhebt er diese ggf. grundlos oder hat bei der Angabe derselben einen Fehler gemacht. Hat er aber ein Ziel angegeben, das nicht durch entsprechende Maßnahmen und Kennzahlen flankiert wird, deutet dies darauf hin, dass der Weg zu diesem Ziel nicht verfolgt wird, da er keine passenden bzw. zielorientierten Maßnahmen zur Zielerreichung genannt hat. Die Fitcodes stellen also sicher, dass konsistente Handlungsbündel, auch Sets genannt, sich im Rahmen des Scoring-Modelles positiv auswirken, da nur Punkte für ein konsistentes Set aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl vergeben werden. Diese Festlegung fußt auf der Annahme, dass ein Bündel aus passenden Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens benötigt wird und dass die Zielerreichung und/oder der Maßnahmenumfang durch Kennzahlen möglichst genau gemessen werden müssen, um einen effektiven und effizienten Maßnahmenereinsatz sicherzustellen. Der Zusammenhang der Berücksichtigung konsistenter Handlungsbündel aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl wird anhand der Abbildung 12 verdeutlicht, und es werden dort die unterschiedlichen Permutationen der Ausprägungen und der Ergebnisse im Scoring-Modell dargestellt. Die Kombination bei Ausprägung eins mit Wahr/Wahr/Wahr für Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen bezieht sich auf die modellbezogenen richtigen bzw. wahren Kombinationen. So wäre beispielsweise bei der Kundenperspektive die Kombination des Ziels Kundenzufriedenheit mit der Maßnahme der Kundenberatungsdienstleistung und der Kennzahl Kundenbeschwerden ein solches konsistentes Set.²⁹⁸ Findet das Auswertungstool nun solch ein wahres

²⁹⁸ Es ist anzumerken, dass in der Regel mehrere Items für einen Fitcode zur Verfügung stehen.

Set, wird der Punktwert desselben errechnet und mit den vorangegangenen addiert. Kommt kein konsistentes Set zustande, sucht das Tool beim nächsten Ziel nach einem solchen Set. Die sechs verschiedenen Permutationen entstehen, da entweder ein, zwei oder drei der Items in Bezug auf die anderen unwahr sein können. So ist beispielsweise bei Ausprägung 2 zu einer wahren Maßnahme und einer wahren Kennzahl, die also über den Fitcode als passende Kombination codiert sind, ein unwahres Ziel mit einem anderen Fitcode kombiniert worden. Diese Kombination wird im Scoring nicht berücksichtigt, da keine in sich geschlossene Strategie vorliegt. So könnte beispielsweise, um bei dem oben gewählten Beispiel aus der Kundenperspektive zu bleiben, zur Maßnahme der Kundenberatungsdienstleitung und zur Kennzahl Kundenbeschwerden das Ziel Neukundenakquisition hinzu kombiniert werden, da das Ziel durch die Maßnahme nicht erreicht werden kann und die Kennzahl die Zielerreichung nicht messen kann. So kommt es zu einer solchen unwahren Aussage bzw. einem inkonsistenten Set, das im Rahmen des Scorings nicht berücksichtigt wird. Die anderen Permutationen ergeben sich nun aus den verschiedenen Kombinationen bei denen ein bis drei Items nicht zusammenpassen.

PERMUTATION

FRAGEN	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Ausprägung 4	Ausprägung 5	Ausprägung 6
ZIEL	WAHR	UNWAHR	UNWAHR	UNWAHR	WAHR	WAHR
MAßNAHME	WAHR	WAHR	UNWAHR	UNWAHR	UNWAHR	WAHR
KENNZAHL	WAHR	WAHR	WAHR	UNWAHR	UNWAHR	UNWAHR
ERGEBNIS	SET	FEHLER	FEHLER	FEHLER	FEHLER	FEHLER

Abbildung 12: Mögliche Item-Permutationen.

BALANCED SCORECARD

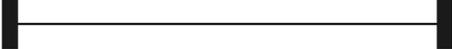
Ein Problem könnte aus der Tatsache erwachsen, dass Unternehmer zwar ihre Ziele und Maßnahmen konkret benennen können, aber die Kennzahlen, die sie zur Überprüfung einsetzen, nicht konsequent erheben, sondern die Zielerreichung und damit die Effektivität der Maßnahmen nur intuitiv und damit subjektiv überwachen. In solchen Unternehmen entscheidet der Chef dann beispielsweise im kleinen Kreis, und ein effizientes Kostenmanagement fehlt zumeist.²⁹⁹ Diese Form der unsystematischen Steuerung ist besonders bei kleinen Betrieben verbreitet, die über flache Hierarchien und nur über eine einfache Buchhaltung verfügen. Fehlt damit die Erhebung von Kennzahlen, die für ein konsistentes Set notwendig wären, fehlen auch Punkte im Scoring. Es handelt sich hierbei um die Konstellation der Ausprägung sechs der oben dargestellten Permutationen. Dieses Defizit kann aber im Auswertungsprozess berücksichtigt und das Fehlen der Kennzahlenkontrolle dann dem Übernehmer als Optimierungspotenzial aufgezeigt werden. Zusätzlich kann die Einführung einer Erhebungspraxis von Steuerungskennzahlen für die späteren Anpassungen des Betriebes nach der Übernahme vorgeschlagen werden. Dies ist wichtig, da durch den Wegfall des Übergebers damit auch die Kontrollinstanz für diese intuitive Erfolgsmessung nicht gegeben ist, und diese Kontrolle sodann durch die Einführung der fehlenden Kennzahl im Unternehmen institutionalisiert werden muss.³⁰⁰

Aus den mithilfe der Fitcodes ermittelten Scores werden nun die ersten Zwischenergebnisse für die einzelnen Befragungen von Übergeber und Übernehmer ermittelt. Wie in Abbildung 13 zu sehen ist, werden die Ergebnisse grafisch anhand von Kontinuen ausgegeben. Auf diese Weise lassen sich die Ergebnisse zum einen leicht ablesen, zum anderen lassen sich so anhand der Kombination der einzelnen Ergebnisse Muster bilden, die dann mit generischen Archetypen von Geschäftsfeldstrategien verglichen werden können.

²⁹⁹ Vgl. UNU, (2013), S. 1.

³⁰⁰ Da diese Art der intuitiven Unternehmenssteuerung viel Erfahrung verlangt, ist sie für unerfahrene Nachfolger nicht geeignet und die Einrichtung eines Kennzahlensystems dringend angeraten.

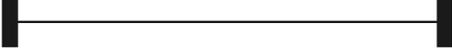
FINANZPERSPEKTIVE:

Wachstum  Restrukturierung

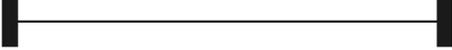
KUNDENPERSPEKTIVE:

Neukundengewinnung  Bestandskundenfokus

PROZESSPERSPEKTIVE:

Innovation  Tradition

MITARBEITERPERSPEKTIVE:

Entwicklung  Leistung

Kooperative Führung  Autoritäre Führung

Abbildung 13: Ergebnisbild der Nachfolge-QBSC.

Die vier Produkt/Markt-Archetyphen für die Nachfolge-QBSC wurden anhand der „Product-Market Strategies for Business Growth Alternatives“ nach Ansoff abgeleitet. Ziel soll dabei sein, einen systematischen Erklärungsansatz für die Zwischenergebnisse der Nachfolge-QBSC-Analyse zu entwerfen, der bei der Interpretation der Ergebnisse herangezogen werden kann. Dazu wurden die im Kapitel 2 entwickelten Kontinuen mit dem von Ansoff entwickelten Modell kombiniert. Da es sich um allgemeine Wachstumsstrategien handelt, versteht es sich von selbst, dass die Ausprägung des Kontinuums der Finanzperspektive für alle vier der Produkt-Markt Strategien auf Wachstum, also bspw. auf die Steigerung des Umsatzes, ausgelegt werden muss. Daher werden im Folgenden nur noch die Konfigurationen für die drei anderen Perspektiven dargestellt.

BALANCED SCORECARD

Für die generische Wachstumsstrategie der „Market Penetration“ geht Ansoff grundsätzlich davon aus, dass die Geschäftstätigkeit durch die Erhöhung des Absatzvolumens bei bestehenden Kunden mit den bisherigen Produkten ausgeweitet werden kann.³⁰¹ Demzufolge muss bei der Kundenperspektive ein Fokus auf das Ende des Kontinuums bezüglich der Bestandskunden gelegt werden. Da die Umsatzsteigerung mit den bestehenden Produkten erreicht werden soll, ist bei der Prozessperspektive das Extrem Tradition vorgesehen, da keine neuen Produkte entwickelt werden müssen. Demzufolge sind bei der Mitarbeiterperspektive auch die Extreme Leistung und „Autoritäre Führung“ möglich, da von den Mitarbeitern keine bzw. nur geringe Kreativität gefordert ist. Dagegen wird der Anbieter bei der Strategie „Market Development“ Anstrengungen unternehmen, um mit seinen bestehenden Produkten neue Märkte erschließen zu können.³⁰² Auf die Kundenperspektive bezogen bedeutet das, dass das Extrem Neukundengewinnung ausgewählt werden würde. Da auch die Umsatzsteigerung mit bestehenden Produkten erreicht werden soll, ist hier die Konfiguration der Prozess- und Mitarbeiterperspektiven wieder Tradition, Leistung und „Autoritäre Führung“, da hier keine neuen Produkte entwickelt werden müssen. Bei der Wachstumsalternative des „Product Development“ wird hingegen ein vollkommen neues Produkt entwickelt, um auf den bestehenden Märkten damit Wachstum generieren zu können.³⁰³ Demzufolge ist die archetypische Konfiguration der Strategie, bezogen auf die Nachfolge-QBSC-Ebene, so gestaltet, dass bei der Kundenperspektive das Extrem Bestandskundenfokus ausgewählt wurde. Bei der Prozessperspektive das Extreme Innovation und bei der Mitarbeiterperspektive die Extreme Entwicklung und „Kooperative Führung“ vorgesehen sind. Im letzten der vier Archetypen, der „Diversification“, werden nun sowohl ein neues Produkt als auch ein

301 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

302 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

303 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

neuer Markt entwickelt.³⁰⁴ Für das Unternehmen bedeutet dies, dass es sich sowohl von der gegenwärtigen Produktlinie, als auch vom gegenwärtigen Zielmarkt weg bewegt.³⁰⁵ Angewandt auf die Zwischenergebnisdarstellung der Nachfolge-QBSC, bedeutet dies, dass die Ergebnisse der Analyse wie in Abbildung 14 idealtypisch ausgeprägt sein sollten, um den Produkt/Markt-Archetypen zugeordnet werden zu können. Übertragen auf die Nachfolge-QBSC-Ergebnisse, bedeutet dies, Wachstum bei der Finanzperspektive, da es sich wie oben bereits angesprochen um allgemeine Wachstumsstrategien handelt. Bei der Kundenperspektive ist das Extrem der Neukundengewinnung vorgesehen, da sich das Unternehmen ja sowohl vom gegenwärtigen Zielmarkt als auch von der gegenwärtigen Produktlinie absetzt. Aus diesem Grund ist Innovation bei der Prozessperspektive und Entwicklung und kooperative Führung bei der Mitarbeiterperspektive als Auswahl für diese Konfiguration vorgesehen, da auf diese Weise die Basis für Innovative Produkte gelegt wird.³⁰⁶

Für die vier Archetypen nach Ansoff wurden die grundsätzlichen Beziehungen zu den anderen Perspektiven weitergeführt. Ausgehend von Ansoffs Vorschlägen, bestehende bzw. neue Märkte oder vorhandene bzw. neue Produkte als Strategie für unterschiedliche Wachstumsszenarien einzusetzen, wurden die daraus resultierenden Implikationen für die vier Perspektiven der Nachfolge-QBSC wie oben dargestellt abgeleitet. Mit diesen generischen Strategien soll versucht werden, die möglichen Wege für die Unternehmen aufzuzeigen.³⁰⁷ Allerdings verweist schon Ansoff darauf, dass es sich dabei um Verallgemeinerungen handelt und erfolgreiche Unternehmen oft meh-

304 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

305 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114.

306 Diversifikation gibt es in unterschiedlichen Ausprägungen. So wird ein Unternehmen bei der vertikalen Diversifikation bspw. lediglich einen vor- oder nachgelagerten Produktionsschritt mit in die eigene Wertschöpfungskette mit aufnehmen, wogegen bei der lateralen Diversifikation der angestammte Industriezweig verlassen wird. Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 118.

307 Da sich die von Ansoff im zugrundeliegenden Paper gemachten Angaben lediglich auf Finanz- und Kundenperspektive übertragen lassen, mussten die Implikationen für die Prozess- und Mitarbeiterperspektive logisch abgeleitet werden. Diese beiden letztgenannten Perspektiven sind von der ursprünglichen Theorie nicht erfasst.

BALANCED SCORECARD

rere dieser Strategien simultan anwenden müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können.³⁰⁸ Auch werden die maximalen Ausprägungen der Kontinuen der Nachfolge-QBSC eher selten erreicht werden. Es geht bei der Ableitung der generischen Wachstumsstrategien bei den Zwischenergebnissen der Nachfolge-QBSC weniger um eine genaue Replikation der oben dargestellten idealtypischen Ausprägungen, sondern um die Aufdeckung ähnlicher Muster, die bei der Interpretation der einzelnen Ergebnisse helfen sollen, indem durch die Verknüpfung der einzelnen Ausprägungen der Perspektiven Rückschlüsse auf die übergeordnete Strategie ermöglicht werden. Es handelt sich aber nur um einen Deutungsansatz und nicht um eine Durchführungsanleitung zu den Wachstumsstrategien.

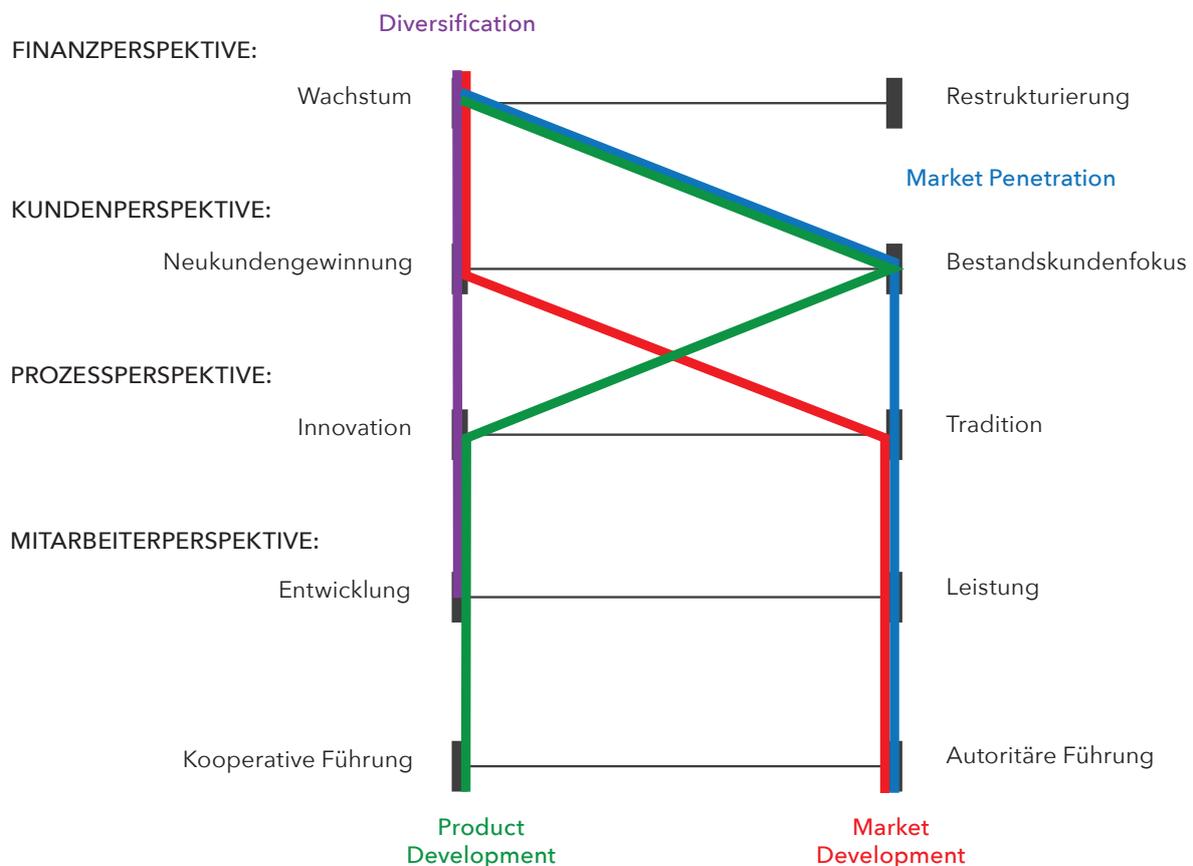


Abbildung 14: Generische Wachstumsstrategien und die Nachfolge-QBSC.

308 Vgl. Ansoff, I., (1957), S. 114. Allerdings ist darauf zu achten, dass diese miteinander konsistent sind.

Die hier vorgestellte Zwischenauswertung bezieht sich immer nur auf den Übergeber oder den Übernehmer. Um das endgültige Analyseergebnis zu erhalten, welches die Aussage über die vom Modell erwarteten Erfolgsaussichten grafisch darstellt, ist ein weiterer Auswertungsschritt notwendig. Die Ergebnisse werden dabei grafisch mithilfe der Viko-Software dargestellt, um so eine einfache und aussagekräftige Ergebnispräsentation für die Adressaten der Nachfolge-QBSC-Analyse zu ermöglichen. Zwar sind auch im Rahmen der Viko-Software Fragen, Kennzahlen in Verbindung mit einem Scoring abzubilden, da zum Zeitpunkt der Modellanfertigung die Auswertungsmöglichkeiten innerhalb von Viko aber für unseren Zweck noch zu beschränkt waren, wurde lediglich die Darstellung der Ergebnisse in Viko vorgenommen. Ausgehend von den oben dargestellten fünf Kontinuen, werden zur Auswertung nun Abstandsmaße für die Ergebnisse von Übergeber und Übernehmer gebildet. Die Punkte auf den Kontinuen werden durch Prozentanteile dargestellt. So ist die Mitte des Kontinuums, beispielhaft die Prozessperspektive mit 50 % Innovation und 50 % Tradition definiert. Würde das Analyseergebnis des Übernehmers nun beispielsweise 70 % Innovation und 30 % Tradition ergeben, so ergäbe sich eine Gesamtdifferenz von 40 % (20 % + 20 %). Die Abweichungen zwischen den beiden Ansprechpartnern Übergeber und Übernehmer sind also bezogen auf das Modell eher gering. Dieses prozentuale Differenzmaß muss nun noch in die Viko-Scoring-Systematik (1–10) transformiert werden. In der folgenden Tabelle sind die Zuordnungen von Differenzmaßen und Viko-Scoring aufgeführt.

Auf diese Weise lassen sich die Werte recht einfach in Viko eintragen, und das Modell stellt dann das Endergebnis grafisch dar. Die Gewichtungen der Perspektiven wurden anhand der Schwerpunkte bei den Fragen festgelegt, die überwiegend bei der Mitarbeiterperspektive liegen. Ob hier noch Anpassungen notwendig sind, muss sich im Laufe der Praxistests zeigen, da bei der Modellerstellung diese Gewichtung lediglich als erste Grundeinstellung manuell vorgenommen wurde.

BALANCED SCORECARD

VIKO	DIFFERENZMAß
1	200,0% - 180,1%
2	180,0% - 160,1%
3	160,0% - 140,1%
4	140,0% - 120,1%
5	120,0% - 100,1%
6	100,0% - 80,1%
7	80,0% - 60,1%
8	60,0% - 40,1%
9	40,0% - 20,1%
10	20,0% - 0%

Abbildung 15: Umrechnung des Differenzmaßes.

Die oben abgebildete Viko-Ergebnisgrafik zeigt die Gewichtung der einzelnen Perspektiven anhand der relationalen Größen der Ringe. Die Mitarbeiterperspektive hat einen Anteil von 40 %, die Kunden- und Prozessperspektive von jeweils 25 % und die Finanzperspektive von 10 % am Gesamtergebnis. Diese Gewichtung wurde im Rahmen der Modellentwicklung mit Hinblick auf die grundsätzliche Idee der Balanced Scorecard, sowie die Erkenntnisse aus den Pretests gewählt. So ist die Untergewichtung der Finanzperspektive dem Umstand geschuldet, dass im Rahmen einer Nachfolgeplanung bereits ein Schwerpunkt der Prüfung auf den Finanzkennzahlen liegt. Dieser Blickwinkel der Betrachtung sollte daher in der Nachfolge-QBSC-Analyse nicht weiter vertieft werden. Im Kontrast dazu wurde die Mitarbeiterperspektive drastisch übergewichtet, da im Rahmen des Pretests die Wichtigkeit der Betrachtung dieser Stakeholdergruppe gezeigt wurde. Die Kunden- und die Prozessperspektive teilen sich die restlichen 50 % zu gleichen Anteilen.³⁰⁹

³⁰⁹ Im Rahmen der Einführung eines möglichen Branchenkits für die Nachfolge-QBSC ist die hier vorgestellte Ge-

Die Farbkodierung an der Außenseite der Ringe zeigt farblich die Höhe der Viko-Scores an. Bei einem Viko-Score von 10 - 8 wäre der Außenring grün. Bei Scores von 7 - 5 gelb und bei 4 - 2 rot. Der Extremfall einer diametralen Abweichung, die einem Viko-Score von 1 entsprechen würde, ist grau hinterlegt. Diese Aufteilung wurde gewählt, da der Extremfall eher unwahrscheinlich ist und das Ampelschema überdecken würde. Zusammen ergibt sich so die Aussage über den Fit bzw. Misfit zwischen Übergeber/Unternehmen und dem potenziellen Nachfolger, der als Indikator über die Erfolgsaussichten der Unternehmensnachfolge herangezogen wird. Der grüne Außenring, der das gewichtete Gesamtergebnis aller Perspektiven abbildet, und die grünen Innenringe, die die einzelnen Perspektiven darstellen, lassen im Musterbeispiel auf geringe, bis keine Abweichungen von Übergeber- und Übernehmerprofil schließen, und dieses Szenario ist damit in den meisten Fällen ein Hinweis auf keine oder lediglich geringfügige Risiken bei der Übergabe aus Sicht des Modelles. Ob dieser idealtypische Fall in der Praxis auch realistisch ist, muss sich im Rahmen der Feldtests zeigen. In den folgenden Abschnitten wird nun die Auswertung der einzelnen Perspektiven in Bezug auf das eben beschriebene Endergebnis näher dargestellt, um die Grundlagen des Modelles genauer nachvollziehen zu können. Begonnen wird dabei mit der Finanzperspektive.

wichtung auf die speziellen Gegebenheiten der jeweiligen Branche anzupassen, da es ggf. der Fall ein kann, dass einzelne Perspektiven in diesen Branchen eine besondere Betrachtung benötigen.

BALANCED SCORECARD

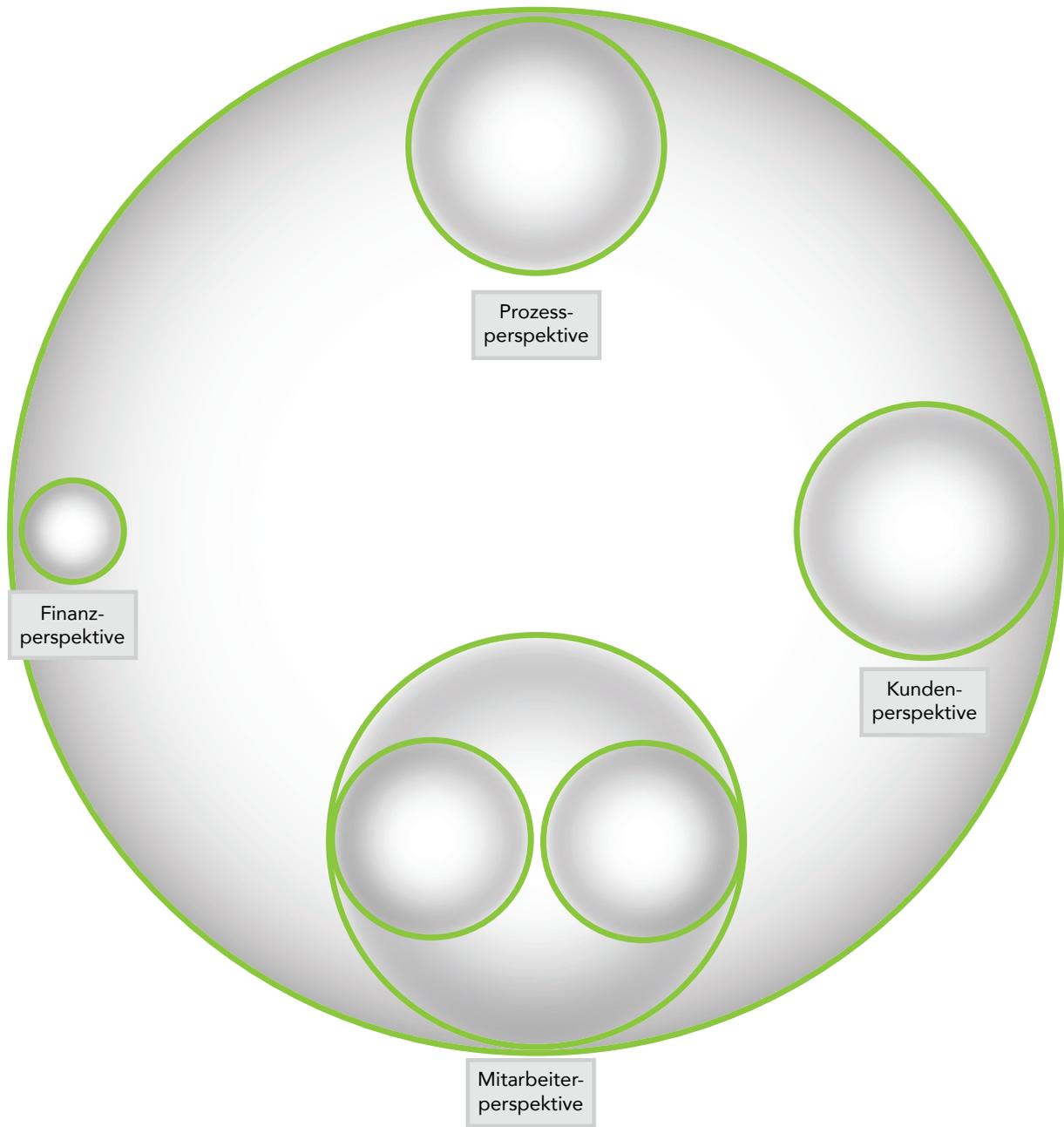


Abbildung 16: Auswertungsebene der Nachfolge-QBSC.

5.2.4.1 AUSWERTUNG DER FINANZPERSPEKTIVE

Die Auswertung der Finanzperspektive hat zwei grundlegend unterschiedliche Ausprägungen. Wachstum auf der einen Seite, als Ausdruck der Priorisierung, Umsätze zu steigern. Da vom Befragten auch Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen frei angegeben werden können, sind auch weitere Wachstumsszenarien abseits des klassischen Umsatzwachstums, wie beispielsweise Gewinnsteigerung, möglich. Das andere Ende des hier definierten Kontinuums ist die Restrukturierung. Damit ist die Umorganisation des operativen Geschäftes oder der finanziellen Ausrichtung gemeint, die nicht das Ziel hat, den Umsatz zu steigern, sondern beispielsweise darauf ausgerichtet ist, die Eigenkapitalquote zu erhöhen oder die Kostenführerschaft anzustreben. Es gibt also mehr als eine Kombination von Maßnahmen, die man als Restrukturierungskonfiguration bezeichnen könnte. Clasen definiert die Restrukturierung allgemein als Problembewältigung, die überwiegend mit eigenen Mitteln geleistet wird.³¹⁰ Damit wird auch deutlich, dass der Übergeber oder Übernehmer eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten wählen bzw. frei nennen könnte, die diese Definition erfüllen würden.

Es ist klar, dass dieses Kontinuum mit „Wachstum“ und „Restrukturierung“ als Ausprägungen nicht das gesamte Spektrum zwischen Prosperität und Sanierung abbildet. Allerdings ist davon auszugehen, dass Sanierungsfälle nicht systematisch übergeben werden und eine gesonderte Berücksichtigung dieser Fälle im Modell daher nicht zweckmäßig ist. Sollte doch ein solcher Fall auftreten, könnte man diesen sicherlich aus Modellsicht als Restrukturierung abbilden und in der verbalen Erläuterung zum Ergebnis auf die Sanierungsbemühungen hinweisen, da im Rahmen einer Sanierung sicher drastischere Maßnahmen zu ergreifen sind als bei einer klassischen Restruk-

310 Vgl. Clasen, J. P., (1992), S. 145. Krystek und Moldenhauer sehen den Begriff der Restrukturierung weitestgehend dem des Turnaround entsprechend, da hier ebenfalls keine Existenzbedrohung vorliegt. Vgl. Krystek, U., Moldenhauer, R., (2007), S. 141.

BALANCED SCORECARD

turierung. Es wäre aber auch möglich, dass im Rahmen der Analyse festgestellt wird, dass es sich bei dem untersuchten Unternehmen um einen Sanierungsfall handelt, und die Analyse dann abgebrochen wird, da der Fortbestand des Unternehmens ungewiss und eine Übergabe unter diesen Voraussetzungen nicht möglich ist.

Grundsätzlich wird mit der Bewertung der vorgegebenen, oder der vom Befragten genannten Items, mithilfe der Gewichtung versucht, im Scoring bewerten zu können, ob die Aussagen überwiegend für das eine Ende des Kontinuums oder das andere Ende zu werten sind. So wird beispielsweise das Ziel der Eigenkapitalerhöhung überwiegend dem Restrukturierungsszenario zugerechnet, da ein Wachstumsszenario zumeist mit einer Schwächung der Eigenkapitalquote einhergeht. Die Interpretation der beabsichtigten Auswertung könnte man kurz so zusammenfassen: Wer wächst, schwächt sein Eigenkapital; wer restrukturiert, der will seine Eigenkapitalquote erhöhen. Bei der Interpretation des Zieles „Umsatzwachstum“ verhält es sich mit der Gewichtung genau umgekehrt. Wird dieses Ziel vom Interviewpartner hoch bewertet und damit als wichtiges Ziel eingeschätzt, würden diese Punkte, unter der Voraussetzung der passenden Maßnahme und Kennzahl, überwiegend als Wachstumsbestrebung und weniger als Restrukturierung gewichtet werden. Weitere mögliche Ziele im Preset sind Gewinnsteigerung, Kostenführerschaft, Umsatzrendite, Kapitalverringering oder Kostensenkung.³¹¹ Als vorgeschlagene Maßnahmen sind Gesellschaftereinlagen, Rabattaktionen, Fremdkapitalaufnahme und Kostensenkung hinterlegt, da diese Maßnahmen mit den o. g. Zielen korrespondieren. So kann beispielsweise mit einer Kostensenkung der Gewinn gesteigert oder die Kostenführerschaft angestrebt wer-

311 Die Ziele orientieren sich an den drei Formalzielen des operativen Controllings, die Peemöller mit Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Kapitalverringering definiert hat. Das letztgenannte Ziel kann zum Beispiel durch Maßnahmen wie der Verringerung der Lager- und Vorratsbestände, der Reduzierung der Forderungen oder mit weniger kapitalintensiven Verfahren erreicht werden. Vgl. Peemöller, V. H., (2002), S. 204. Da im Rahmen der Auswertung das Ziel der Kapitalverringering nicht direkt mit dem Ziel der Reduzierung von Lager- und Vorratsbeständen verbunden werden kann, ist bei den Maßnahmen der Finanzperspektive die Maßnahme „Kapitalbindung verringern“ hinterlegt worden.

den, mit einer Gesellschaftereinlage die Eigenkapitalquote, also das Verhältnis von Eigenkapital zur Bilanzsumme,³¹² erhöht werden, mit einer Rabattaktion der Umsatz gesteigert werden oder die Eigenkapitalrentabilität, also das Verhältnis von Jahresüberschuss zum eingesetzten Eigenkapital,³¹³ durch die Aufnahme von Fremdkapital gesteigert werden. Bei dem Item Kostensenkung besteht eine Identität zwischen dem Ziel und der Maßnahme. Der Grund hierfür ist dem Umstand geschuldet, dass eine zirkuläre Beziehung zwischen diesen Maßnahmen und Zielen besteht, da sie sowohl ein Ziel als auch eine Maßnahme sein können, wobei beispielsweise für das Ziel der Kostensenkung auch eine konkrete Maßnahme wie Entlassungen angegeben werden könnte um ein konsistentes Set im Bezug auf die Bewertung im Scoring zu erreichen. Es handelt sich bei dem Preset lediglich um Itemvorschläge, die vom Befragten für jede der drei Itemgruppen - Ziel, Maßnahme und Kennzahl - beliebig erweitert werden kann. So kann auch die ggf. vorliegende Identität aufgelöst werden. Klargestellt werden muss ebenfalls, dass es bei den Finanzkennzahlen nicht um deren Werte aus dem Rechnungswesen geht, sondern nur ob diese grundsätzlich erhoben werden.

Die im vorangegangenen Absatz genannten Maßnahmen sind dabei durch den Fit-code für das Scoring-Modell für mehrere der genannten Ziele zurechenbar, da sie als passende Maßnahmen für mehrere Ziele parallel fungieren können. Für ein konsistentes Set fehlt nun noch eine passende Kennzahl. Auch hier stehen wieder einige zur Auswahl. Bei der Finanzperspektive ist die Auswahl an Kennzahlen, die der Befragte aus seiner Betriebspraxis kennt, nutzt und nennen kann natürlich am größten, da diese Kennzahlen die Basis von Bilanzen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) und Quartalsberichten sind. Das Preset enthält aus diesem Grund auch nur eine kleine Auswahl an Kennzahlen, die zu den genannten Zielen und Maßnahmen passen, da

312 Vgl. Lachnit, L., (2004), S. 280.

313 Vgl. Peemöller, V. H., (2003), S. 379.

BALANCED SCORECARD

es dem Befragten nicht schwerfallen dürfte, die üblicherweise von ihm verwendeten Kennzahlen zu nennen, falls sie im Preset nicht vorhanden sind.³¹⁴ Hier ist es dann auch einfach nachzuvollziehen, dass, wer das Ziel „Eigenkapitalquote erhöhen“ angegeben hat, hier bei den Kennzahlen auch die Eigenkapitalquote als von ihm erfasste Kennzahl nennen muss.

Bei der Konzeption der Nachfolge-QBSC war ursprünglich geplant, die Fragen der Finanzperspektive lediglich vom Übergeber beantworten zu lassen, da dieser eigentlich als Einziger der Nachfolge-QBSC-Befragten valide Aussagen zur Ausrichtung des Unternehmens in diesem Bereich der Finanzen machen kann. Es zeigte sich dann aber die Möglichkeit, in gleicher Weise wie bei den anderen Perspektiven auch, das geplante Management des Übernehmers, bezogen auf die finanzwirtschaftliche Steuerung, abzufragen. Da die Aussagekraft solcher Fragen im Allgemeinen natürlich eher nur eingeschränkt nutzbar sein dürfte, und im Speziellen der Abgleich zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer ebenfalls nur bedingt eine Aussage zum zukünftigen Unternehmenserfolg zulässt, da es bei der finanziellen Steuerung von Unternehmen mehr als einen Erfolg versprechenden Weg gibt, ist die Gewichtung der Ergebnisse mit einem Beitrag von gegenwärtig 10 % zum Gesamtergebnis eher gering. Letzten Endes lassen sich die vom Übergeber gemachten Aussagen auch bis zu einem gewissen Grad durch die Zahlenwerke wie Jahresabschluss, Gewinn- und Verlustrechnung, BWA oder Bilanz belegen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass diese dem Auftraggeber der Nachfolge-QBSC zur Verfügung stehen. Allerdings liegt der Schwerpunkt der Nachfolge-QBSC-Analyse ganz klar auf den drei anderen Perspektiven (Kunden, Prozesse und Mitarbeiter), da hier die sog. weichen Managementfaktoren natürlich eine größere Rolle spielen als in der Finanzperspektive, da das vorliegende Modell ganz bewusst einen Platz neben dem traditionell Finanzkenn-

³¹⁴ Die zusätzlich vom Befragten genannten Kennzahlen können, wie zusätzliche Ziele und Maßnahmen auch, in das Modell eingefügt werden.

zahlen-getriebenen Rating besetzen will. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Fragen für Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen mit den vordefinierten Items des Presets sowie den Fitcodes. Die Aufstellung soll zum Gesamtverständnis der Perspektive im Allgemeinen sowie der Möglichkeit zum Nachvollziehen von Detailfragen dienen.

	FINANZPERSPEKTIVE	FITCODE	GEWICHTUNG	
			Wachstum	Restrukturierung
ZIEL	Eigenkapitalquote erhöhen	100	5	8
	Umsatzwachstum	101	10	5
	Gewinnsteigerung	102	2	8
	Kostensenkung	103	5	10
	Kostenführerschaft	104	3	8
	Eigenkapitalrendite steigern	105	5	8
MASSNAHME	Gesellschaftereinlage	100	0	10
	Rabattaktion	101	10	0
	Kostensenkung	102, 103, 104	2	10
	Fremdkapitalaufnahme	105	5	8
KENNZAHL	Eigenkapitalquote	100	10	10
	Umsatz	101	10	10
	Kosten	103	10	10
	Kosten im Vergleich zu Mitbewerbern	104	10	10
	Eigenkapitalrendite	105	10	10
	Gewinn	102	10	10

Abbildung 17: Preset Finanzperspektive.

5.2.4.2 AUSWERTUNG DER KUNDENPERSPEKTIVE

Das bei dieser Perspektive gewählte Kontinuum spannt sich von der Neukundengewinnung bis zum Bestandskundenfokus auf. Die Ausprägung „Neukundengewinnung“ soll das Bestreben signalisieren, durch entsprechende Maßnahmen neue Kunden zu gewinnen. Dagegen ist die Ausprägung „Bestandskundenfokus“ als das andere Extrem des Kontinuums Ausdruck der Konzentration auf die Alt- bzw. Bestandskunden des Unternehmens. Ausgedrückt werden soll damit das Bestreben des Befragten, auf welche Gruppe er seinen Fokus legen möchte bzw. wen er im Rahmen seiner strategischen Ausrichtung besonders berücksichtigen möchte. Drei grundsätzliche Ausprägungen wären dabei denkbar. So könnte das Unternehmen beispielsweise versuchen, neue Kunden bzw. neue Kundengruppen zu akquirieren, und dadurch seinen Marktanteil steigern, um so Wachstum auszulösen. Oder, entsprechend dem anderen Extrem auf dem Kontinuum, wäre es für das Unternehmen möglich, nur durch zusätzliche Umsätze mit Bestandskunden wachsen zu wollen, indem beispielsweise die Vertriebsbestrebungen auf diese Kundengruppe konzentriert werden. Die dritte Ausprägung ist eine Mischung der beiden Extrempositionen. Dabei wird die Ausweitung des Geschäftes sowohl durch Bestands- als auch durch Neukunden angestrebt. Kundenzufriedenheit und Kundentreue sind dabei Ziele von Unternehmen, die ihren Fokus auf dem nachhaltigen Wachstum durch Bestandskunden haben. Im Handelskontext würde man hier von sogenannten Wiederkäufern sprechen, die natürlich nur zum Anbieter zurückkommen, wenn sie mit dem Produkt zufrieden sind und eine entsprechende Auswahl an Anbietern zur Verfügung steht.³¹⁵ Dem gegenüber steht das Ziel der Neukundenakquisition.³¹⁶ Dieses Ziel ist klar dem Bestreben des Wachstums über neue Kunden zuzuordnen. Maßnahmen, die diesem

315 Von einem monopolistischen Anbieter sei hier einmal abgesehen.

316 Leider sind die beiden Ziele nicht vollständig unabhängig. So besteht durch Mund-zu-Mund-Propaganda, Kundenrezensionen in Internetforen oder Produkttests in den Medien eine Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und der Neukundenakquisition. Da in diesem Zusammenhang aber nach der Ansicht bzw. dem praktizierten Management gefragt wird, dürfte diese kausale Verbindung sicher vernachlässigbar sein.

Ziel zuträglich bzw. über den Fitcode zugeordnet sind, wären beispielsweise der Ausbau des Kundenservices, Preissenkungen oder Marketingmaßnahmen, da diese entweder die Attraktivität des Unternehmens steigern oder die Aufmerksamkeit des Kunden auf das Unternehmen und die Produkte lenken. Dagegen sind Maßnahmen wie Kundenbindungsprogramme, beschleunigte Bestellbearbeitung oder Qualitätsverbesserung dem Bestandskundenfokus zugeordnet, da diese auf die Verbesserung der Kundenbeziehung abzielen. Zu einem vollständigen Set fehlt noch eine passende Kennzahl, die die Zielerreichung oder hilfsweise den Maßnahmenumfang misst. Zur Messung der Zielerreichung der Neukundenakquisition wäre beispielsweise die Erfassung der Anzahl der Neukunden angebracht. Für den Bestandskundenfokus könnte man beispielsweise die Kundenzufriedenheit durch regelmäßige Kundenbefragungen erheben, oder, wenn dies einen zu hohen Aufwand darstellt, kann auch durch die Messung der Kundenbeschwerden über die Zeit die Veränderung in der Kundenzufriedenheit abgeleitet werden.³¹⁷ In diesem Zusammenhang wird klar, dass die Festlegung, Erfassung und Pflege von Kennzahlen, die nicht die üblichen finanzwirtschaftlichen Kenngrößen in Bilanz, BWA oder GuV betreffen, eine nicht zu unterschätzende Aufgabe darstellen, da diese entweder nicht routinemäßig erhoben werden und/oder nicht direkt messbare Ziele abbilden sollen.

Bei der Kundenperspektive kommen zum ersten Mal im Rahmen der Nachfolge-QB-SC-Analyse Außenstehende, nämlich Kunden und Mitarbeiter, zu Wort, die ja nicht direkt am Übergabeprozess beteiligt sind. Unter Zuhilfenahme von Fragebögen werden hier die Mitarbeiter zu ihrer Einschätzung zu Kundenzufriedenheit, Kundenrentabilität und Neukundengewinnung befragt. Deren Aussagen sollen idealerweise die vom Übergeber gemachten Aussagen stützen, widerlegen oder relativieren und ein ausgewogenes Bild aus Eigen- und Fremdeinschätzung gewährleisten. Der Umfang

317 Zur Messung der Kundenzufriedenheit siehe beispielsweise Kaplan, R., Norton, D., (1992), S. 70 f.

BALANCED SCORECARD

der Fragen ist zwar nicht mit den beiden Fragenkomplexen für Übergeber und Übernehmer zu vergleichen, reicht aber aus, um einen möglichst neutralen Eindruck von der Sachlage zu gewinnen und strategische Antworten der Befragten damit einzugrenzen bzw. aufzudecken.³¹⁸ Bei der Finanzperspektive wäre es sicher nicht zweckmäßig gewesen, eine oder mehrere der drei Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten nach ihrer Einschätzung zu der finanzwirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens zu befragen, da deren Wissen über die finanzwirtschaftlichen Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen für eine valide Aussage sicherlich nicht ausreichend wäre.³¹⁹ Im Fall der Kundenperspektive sollen die Mitarbeiter ihre Meinung zu dem Verhältnis der Kunden zum Unternehmen allerdings äußern. Da deren Sichtweise möglicherweise nur Ausschnitte aus dem Gesamtbild der Kundenbeziehungen abbilden kann und um Ausreißer erkennen zu können, wurden hier im Rahmen der Fallstudien vier, fünf und sechs, 10 Fragebögen an die Mitarbeiter ausgegeben, die dann in verschlossenen Umschlägen an uns zurückgesandt wurden, um den Befragten Anonymität zuzusichern. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Fragen für Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen mit den vordefinierten Items des Presets sowie den Fitcodes. Die Aufstellung soll zum Gesamtverständnis der Perspektive im Allgemeinen sowie der Möglichkeit zum Nachvollziehen von Detailfragen dienen.

318 Alleine das Wissen um diese Befragung der Außenstehenden wird die Parteien Übergeber/Übernehmer in gewissem Maße bei der strategischen Beantwortung der Fragen einschränken, da sie ja mit einer Relativierung bzw. Widerlegung rechnen müssen. Aus diesem Grund dürfte bereits die Ankündigung der Befragung der Außenstehenden eine gewisse disziplinierende Wirkung entfalten.

319 Falls eine Bank, ein Berater oder ein Beteiligungsunternehmen aber Zugang zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens hat, besteht natürlich für diese Institutionen die Möglichkeit, die dort ersichtlichen Informationen mit den Aussagen des Übergebers im Rahmen der Nachfolge-QBSC-Analyse abzugleichen.



BALANCED SCORECARD

	KUNDENPERSPEKTIVE	FITCODE	GEWICHTUNG	
			Neukunden- gewinnung	Bestands- kundenfokus
ZIEL	Kundenzufriedenheit	100	2	10
	Kundentreue	101	2	10
	Neukundenakquisition	102	10	0
MASSNAHME	Kundenbindungsprogramm	101	2	10
	Qualität verbessern	100	3	10
	Beschleunigung Bestellungsbear- beitung	100	3	10
	Preissenkungen	102	10	2
	Kundenservice verbessern	100	2	10
	Kundenschulungen/ Fortbildungen	100	3	10
	Kundenberatungsleistungen	100	3	100
KENNZAHL	Zufriedenheit der Kunden	100	2	10
	Kundenloyalität	101	2	10
	Kundenbeschwerden	100	2	10
	Anzahl Neukunden	102	10	2
	Rückgaberate	100	2	10

Abbildung 18: Preset Kundenperspektive.

5.2.4.3 AUSWERTUNG DER PROZESSPERSPEKTIVE

Hier wurden als Extrempositionen bzw. gegensätzliche Ausprägungen des Kontinuums der Prozessperspektive Innovation und Tradition gewählt. Ausgedrückt werden soll damit das Bestreben, ob neue und innovative Produkte, Dienstleistungen oder Serviceleistungen als Strategie der weiteren Unternehmensentwicklung genutzt werden sollen, oder ob die bisher angebotenen Produkte und Serviceleistungen unverändert bzw. traditionell weiterhin angeboten werden sollen. Auch andere Autoren haben dieses Spannungsfeld von Tradition versus Innovation im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen beschrieben. So wurden im Rahmen einer Projektarbeit des Wuppertaler Kreises e. V. in den Jahren 1997/98 vollzogene Unternehmensnachfolgen untersucht.³²⁰ Ziegler, der diese Untersuchung als wissenschaftlicher Leiter begleitete, hat festgestellt, dass die durch den Senior vor der Übergabe hergestellte Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zum einen den Handlungsbedarf des Übernehmers nach der Übergabe minimiert und für den Übergeber die Chance erhöht, das Überleben der von ihm initiierten Kultur und der Wertvorstellungen im Unternehmen zu sichern.³²¹ Wichtig ist dabei, zu betonen, dass sich in diesem Zusammenhang die Tradition nur auf die Prozessperspektive bezieht und auch ein in diesem Auswertungsschema als traditionell bezeichnetes Unternehmen durch Absatzsteigerungsmaßnahmen wie Werbung oder Preissenkungen Wachstum erzielen kann. Tradition ist also nicht mit Stagnation oder negativem Wachstum gleichzusetzen. Ein traditionelles Produkt kann beispielsweise auf neuen Märkten beim Unternehmen für Wachstum sorgen. Ob sich dieses Wachstum allerdings als nachhaltig bezeichnen lässt, darf bezweifelt werden, da die Überalterung des Produktportfolios ohne Innovation irgendwann sicher die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens negativ beeinflussen wird.

320 Vgl. Wuppertaler Kreis (Hrsg.), (1998), S. 5.

321 Vgl. Ziegler, J., (1998), S. 137.

Wie der Abbildung 19 zu entnehmen ist, wurden der Frage nach dem Ziel der Innovation weitere Ziele als Item-Vorschläge hinzugefügt, deren Priorisierung oder Außerachtlassung durch den Befragten als Hinweis auf die beabsichtigte bzw. die zukünftige Konfiguration des Unternehmens gewertet werden kann. Steigerung der Produktivität, Kostenführerschaft oder Prozessrationalisierung sind nur einige der Ziele, die hier ausgewählt werden können. Aber auch Ziele der Prozessperspektive, die nicht als Item des Presets vorgegeben sind, können hinzugefügt werden. Da aber auch bei dieser Perspektive die alleinige Angabe eines Zieles nicht ausreichend ist, um zum einen nur ganzheitliche Ansätze bzw. konsistente Sets zu würdigen und um zum anderen strategische Aussagen weitestgehend auszuschließen, sind auch hier wieder praktizierte Maßnahmen beim Übergeber und geplante Maßnahmen beim potenziellen Übernehmer zu nennen. Die in diesem Zusammenhang im Preset vorgegebenen Maßnahmen sind beispielsweise Forschung und Entwicklung, Prozesskostenoptimierung, Optimierung der Lagerhaltung oder die Prozessoptimierung. Die Maßnahme „Forschung und Entwicklung“ dient dabei den Zielen Innovation, „Innovationsprozess verkürzen“ und „Produktlebenszyklus verlängern“. Forschung und Entwicklung sollte in allen drei Fällen zu Innovationen im Allgemeinen und zu einer Verlängerung des Produktlebenszyklusses führen, sowie den Innovationsprozess im Speziellen verkürzen, da die bestehenden Produkte und Dienstleistung durch die Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsbemühungen positiv beeinflusst werden. Die Maßnahme Prozesskostenoptimierung dient dagegen den Zielen „Produktivität steigern“, „Minimierung Durchlaufzeiten“, Kostenführerschaft und Prozessrationalisierung, da mit Hilfe dieser Maßnahmen dem Ziel der Optimierung der Prozesskosten gedient werden kann. Die Maßnahmen „Optimierung Lagerhaltung“ sowie „Optimierung Ablauf“ dienen dagegen den Zielen Kostenführerschaft und „Minimierung Durchlaufzeit“, da ersteres die Kostenbasis wegen einer geringeren Kapitalbindung senkt und letzteres, da eine Optimierung der Abläufe zu einer Verringerung der Durchlaufzeiten führen

BALANCED SCORECARD

sollte. Die letzte Maßnahme „Zukaufkomponenten selbst fertigen“ dient dem Ziel die Fertigungstiefe des Produktionsunternehmens zu erhöhen, da so ein größerer Teil des Endproduktes innerhalb des Unternehmens gefertigt wird.³²²

Um die Punktzahl für ein konsistentes Set im Scoring angerechnet zu bekommen, muss zu den Zielen und Maßnahmen nun noch eine Kennzahl vom Befragten gewählt oder genannt werden, die die Zielerreichung oder den Maßnahmenumfang³²³ möglichst gut misst. Eine Kennzahl für den Maßnahmenumfang ist dann angebracht, wenn sich das Ziel selbst nicht oder nur schwierig quantifizieren ließe, wie dies beispielsweise beim Ziel „Innovation“ der Fall sein dürfte. In diesem Fall müssen Kennzahlen wie „Patente in Aussicht“, „Ausgaben für Forschung und Entwicklung“, „Neu eingeführte Produkte“, „Verhältnis neuer Produkte zur Gesamtzahl der Angebote“ oder „Anzahl der Produktüberarbeitungen“ gewählt werden. Diese Kennzahlen sollen den abstrakten Begriff der Innovation messbar machen, indem Einflussfaktoren erhoben und verglichen werden. So kann beispielsweise die Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung als Frühindikator für zukünftige Innovationen herangezogen werden. Wogegen die Kennzahl „Anzahl der Produktüberarbeitungen“ ein eher nachlaufender Indikator ist, da die Innovation dann schon erfolgt ist.³²⁴ Weitere Kennzahlen die die Prozessperspektive betreffen, sind beispielsweise der Lagerumschlag oder die Fehlerquote. Erstere gibt beispielsweise an, wie häufig der Lagerbestand umgeschlagen wird.³²⁵ Letztere gibt dagegen an, wie häufig bspw. bei der Produkt- oder Leistungserstellung Fehler gemacht werden. Die hier exemplarisch operationalisierten Kennzahlen sollen nur zum Gesamtverständnis der Nachfolge-QBSC beitragen. Auf eine vollständige Darstellung aller Kennzahlen wurde bewusst verzichtet um den Rah-

322 Vgl. Wöhe, G., Döring, U., (2010), S. 324.

323 Mit Maßnahmenumfang ist hier beispielsweise der monetäre oder temporale Einsatz der Maßnahme gemeint.

324 Zu Lead und Lag Indikatoren siehe beispielsweise Craig, J., Moores, K., (2005), S. 109.

325 Vgl. Wöhe, G., Döring, U., (2010), S. 341-242.

men der Ausarbeitung nicht zu sprengen. Hier sei auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen, sollten dem Leser einzelne Kennzahlen unklar sein.

Auch bei der Prozessperspektive kommen neben Übergeber und Übernehmer wieder am Übergabeprozess Beteiligte zu Wort, die zwar mehr oder weniger betroffen von den Auswirkungen sind, aber diesen Prozess nicht beeinflussen können. Neben den bei der Kundenperspektive nach ihrer Meinung befragten Mitarbeitern, kommen nun noch Kunden und Lieferanten als Befragte hinzu. Auch ihre Meinung zum Unternehmen kann die Aussagen des Übergebers zum Unternehmen stärken, schwächen oder relativieren. Da auch hier wieder die Aussagen der Lieferanten und Kunden nur einen Ausschnitt des Gesamtbildes der Lieferanten- und Kundenbeziehung des zu übergebenden Unternehmens ergeben, sollten auch hier wieder mindestens 10 verschiedene Personen befragt werden.³²⁶ Hier sind natürlich wieder strategische Antworten nicht ausgeschlossen. Gerade bei den Lieferanten, die, so viel ist anzunehmen, in der Regel eine größere Abhängigkeit vom Unternehmen aufweisen als die Kunden, ist dieses Phänomen bei der Auswertung der Angaben im Zweifel zu berücksichtigen. Helfen könnte hier, wird die Analyse beispielsweise von einem Kreditinstitut selbst durchgeführt, die Zusicherung der Verschwiegenheit gegenüber dem Übernahmeunternehmen bezüglich der Einzelaussagen der Befragten. Schwieriger wird es natürlich, wenn die Nachfolge-QBSC auf Betreiben eines Übergebers/Übernehmers von einem Beratungsunternehmen durchgeführt werden soll und die Befragten die Verschwiegenheit der Unternehmensberatung gegenüber dem Auftraggeber anzweifeln. Im Extremfall müsste auf die Aussagen der Kunden und Lieferanten verzichtet werden, wenn diese beispielsweise gar nicht bereit sind, sich direkt zu äußern. In diesem Fall lägen dann keine stärkenden, schwächenden oder relativierenden Meinungen zum Abgleich der Aussagen des Übergebers vor.

326 Dies war die Vorgehensweise bei den durchgeführten Fallstudien. Für den Praxiseinsatz in der Zukunft wäre eine relationale Herangehensweise denkbar. 5–10 % und mindestens zehn Fragebögen für jede Anspruchsgruppe wären hier bspw. sinnvoll.

BALANCED SCORECARD

Die Tabelle zeigt die Fragen für Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen mit den vordefinierten Items des Presets sowie den Fitcodes. Die Aufstellung soll zum Gesamtverständnis der Perspektive im Allgemeinen sowie der Möglichkeit zum Nachvollziehen von Detailfragen dienen.

5.2.4.4 AUSWERTUNG DER MITARBEITERPERSPEKTIVE

Da Unternehmen keine ausschließliche Kombination aus Kapital und Arbeit sind, sondern soziale Gebilde, die auch aufgrund von Erfolgen und Rückschlägen eine eigene Kultur herausgebildet haben, ist es so entscheidend, dass beim geplanten Ausscheiden der Führungsperson, die diese Kultur maßgeblich mitgeprägt hat, diese bei der Unternehmensnachfolge berücksichtigt werden muss.³²⁷ Da die Mitarbeiter die Träger dieser Unternehmenskultur sind, ist die Berücksichtigung dieses unternehmensindividuellen Spezifikums bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger so entscheidend. Die Autoren der Studie zum Thema „Generationenwechsel im Familienunternehmen“ beispielsweise schlagen vor, durch ein „Kultur-Coaching“ den „Kultur-Fit“ für derartige Veränderungen, wie sie beim Wechsel vom Übergeber zum Übernehmer entstehen, einzusetzen, um herausfinden zu können, ob die Merkmale und Kenntnisse, die der Übernehmer mitbringt, mit der bestehenden Kultur im Unternehmen kompatibel sind.³²⁸ Diese Erkenntnisse konnten auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gewonnen werden, was zum einen durch die hohe Gewichtung der Mitarbeiterperspektive innerhalb des Scorings Berücksichtigung findet und zum anderen in der Bewertung der weichen Faktoren wie Führungskultur und Mitarbeiterbeteiligung im Entscheidungsprozess.

327 Vgl. Ziegler, J., (1998), S. 136.

328 Vgl. Wuppertaler Kreis (Hrsg.), (1998), S. 14 f.

Wie bereits oben angesprochen, und im Rahmen der Pretest-Interviews festgestellt, kommt der Berücksichtigung dieser Perspektive größter Einfluss auf den Erfolg der Übergabe zu. Daher ist diese auch im Rahmen der Auswertung mit zwei Unterdimensionen berücksichtigt. Die erste ist mit Mitarbeiterförderung und die zweite mit Mitarbeiterführung bezeichnet. Die erstgenannte, also die Mitarbeiterförderung, ist dafür verantwortlich, abzubilden, ob die Unternehmensführung die Entwicklung, also die Weiterbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter, oder nur deren reine Leistungsfähigkeit im Sinne der Produktivität im Produktionsprozess bei der Steuerung der Mitarbeiter priorisiert. Die zweite Mitarbeiterdimension berücksichtigt den Führungsstil³²⁹ und versucht festzustellen, ob eher kooperativ oder eher autoritär geführt wird bzw. werden soll. Als Ausgangsbasis dienen „Theory X“ und „Theory Y“ von McGregor, die auf Grundlage der Bedürfnispyramide zwei modelltheoretische Mitarbeiter annimmt.³³⁰ Diese beiden Modellmitarbeitertypen X und Y, um nur einen Aspekt zu nennen, haben entweder eine Abneigung gegen Arbeit und sind daher laut der Theorie eher durch Kontrolle zu motivieren; oder aber sie sehen die Arbeit als Quelle ihrer Zufriedenheit und sind daher eher durch Zielsetzung und Verantwortung zu motivieren.³³¹ Auf Basis dieser Einschätzung könnte man Ableitungen zum passenden Managementstil für die Mitarbeiter vornehmen. Würde nun der potenzielle Übernehmer nach der Übernahme der Leitung den bisher angewandten Führungsstil ändern, der in der Vergangenheit erfolgreich vom Übernehmer praktiziert wurde, besteht unter Umständen die Gefahr einer Destabilisierung der Verhältnisse im Unternehmen.³³² Diese Überlegung drückt den bereits oben angesprochenen Fitgedanken bzw. den Führungsfit zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft aus.

329 Als Führungsstil soll in diesem Zusammenhang ein wiederkehrendes Muster im Verhalten der Führungsperson verstanden werden. Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S. 566.

330 Vgl. McGregor, D., (1957), S. 41–45.

331 Vgl. McGregor, D., (1957), S. 41–45.

332 Für den Typ-X-Mitarbeiter schlägt McGregor beispielsweise die Maßnahmen: überzeugen, belohnen, bestrafen oder kontrollieren vor, für Typ-Y-Mitarbeiter wird dagegen als Motivation Selbsterfüllung, Selbstkontrolle oder Selbststeuerung durch das „Management by Objectives“ vorgeschlagen, da dadurch die selbstständigere Arbeitsweise ermöglicht wird, die dem Typ-Y-Mitarbeiter als Motivationsgrundlage dient. Vgl. McGregor, D., (1957), S. 41–45.



BALANCED SCORECARD

	PROZESSPERSPEKTIVE	FITCODE	GEWICHTUNG	
			Innovation	Tradition
ZIEL	Innovation	100	10	0
	Minimierung Durchlaufzeit	101	7	3
	Produktivität steigern	102	7	3
	Kostenführerschaft	103	7	3
	Innovationsprozess verkürzen	104	10	0
	Produktlebenszyklus verlängern	105	3	7
	Fertigungstiefe erhöhen	106	3	7
	Prozess Rationalisierung	107	7	3
MASSNAHME	Forschung und Entwicklung	100, 104, 105	10	0
	Prozesskostenoptimierung	101, 102, 103, 107	7	3
	Opt. Lagerhaltung	103	7	3
	Opt. Ablauf	101	7	3
	Zukaufkomponenten selbst fertigen	106	7	3
KENNZAHL	Pünktlichkeit der Lieferung	107	7	3
	Lagerumschlag	107, 103	7	3
	Ausgaben für Forschung und Entwicklung	100, 104, 105	10	3
	Patente in Aussicht	100	10	3
	Durchschnittsalter der Patente	104	7	2
	Verhältnis neuer Produkte zur Gesamtzahl der Angebote	100	10	3
	Fehlbestände	103	7	5
	Reaktionszeit auf Kundenanfragen	107	8	1
	Fehlerquote	107	6	4
	Anzahl der Produktüberarbeitungen	100, 105	9	1
	Umsatzrate neuer Produkte	100	7	2
	betriebsbedingte Verlustzeit	107	7	2
	Markteinführungszeit neuer Produkte und Dienstleistungen	104	9	1
	Neu eingeführte Produkte	100	9	1
	Reklamationsquote	100	8	4
	Durchlaufzeit	101	9	3
	Fertigungstiefe in Prozent	106	7	4
	Kosten Wettbewerber	103	8	3
	Produktivität	102	9	3

Abbildung 19: Preset Prozessperspektive.

Grundlage der Überlegung zur Mitarbeiterführung ist, dass diese beiden Führungsstile der kooperativen und der autoritären Führung die Basis der Führungsstiltheorie repräsentieren und dabei hier die beiden Extrempositionen des Kontinuums darstellen.³³³ Dieses Führungskontinuum spannt sich zwischen den beiden Polen „partizipativer Führungsstil“ und „autoritärer Führungsstil“ auf. Die Perspektive ist auch an das Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt angelehnt, welches sich an der Partizipation der Untergebenen bei Entscheidungsfindung der Führungskraft orientiert.³³⁴ Die Ergebnisse bei Tannenbaum/Schmidt werden auf einem Kontinuum zwischen „Boss-centered leadership“ und „Subordinate-centered leadership“ ausgegeben, wobei die Chef-zentrierte Führung das eine Extrem und die Mitarbeiter-zentrierte Führung das andere Extrem bilden.³³⁵ Da die alleinige Abbildung des Führungsstiles anhand einer Dimension etwas einseitig ist und diese Einseitigkeit auch oft kritisiert wird,³³⁶ kommt bei der Mitarbeiterförderung zwar kein klassischer Führungsstilindikator zum Einsatz, aber mit den Dimensionen der Mitarbeiterentwicklung auf der einen Seite und dem reinen Leistungsgedanken mit dem Mitarbeiter als ausschließlichem Potenzialfaktor auf der anderen, soll das Bestreben der Befragten abgebildet werden, wie diese die Mitarbeiter nutzen wollen. Um dies berücksichtigen zu können, wurde bei der Entwicklung ein weiteres etabliertes Modell bei der Gestaltung der Mitarbeiterperspektive integriert. Es handelt sich dabei um das sogenannte Managerial Grid, das die beiden Autoren Robert Blake und Jane Mouton erstmals 1964 veröffentlichten.³³⁷ Dieses zweidimensionale Gitter hat auf der X-Achse die Leistungsorientierung und auf der Y-Achse die Mitarbeiterorientierung abgetragen.³³⁸ Da die Ergebnisse der Nachfolge-QBSC-Analyse anhand von eindimensionalen Kontinuen ausgegeben

333 Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S. 566.

334 Vgl. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H., (1973), S. 4.

335 Vgl. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H., (1973), S. 4.

336 Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S. 567.

337 Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 5–9.

338 Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1972), S. 10.

BALANCED SCORECARD

werden, konnte der zweidimensionale Ergebnis-Grid von Blake/Mouton nicht übernommen werden. Die Fragen aber, die Blake und Mouton für ihre Interviews entwickelt haben, wurden für die Entwicklung des Nachfolge-QBSC-Fragebogens genutzt und können so für die Mitarbeiterförderung und das Ergebniskontinuum Entwicklung/Leistung genutzt werden. Die beiden Mitarbeiterdimensionen sollen nun in den nächsten zwei Absätzen näher erläutert werden.

MITARBEITERFÖRDERUNG

Entwicklung und Leistung stellen im Rahmen der Auswertung der Nachfolge-QBSC für die Mitarbeiterperspektive zwei der vier Extrempositionen dar. Entwicklung auf der einen Seite soll, wie bereits oben angesprochen, Aussagen des Befragten würdigen, die sein Bestreben zeigen, Mitarbeiter nicht nur ausschließlich als Potenzialfaktoren zu sehen, sondern auch deren Weiterentwicklung zu fördern. Das andere Ende des Kontinuums ist mit Leistung betitelt. Hier sollen Aussagen des Interviewpartners berücksichtigt werden, die darauf hindeuten, dass ihm beispielsweise Parameter wie Produktivität oder Personalkostenminimierung wichtig sind. Beides sind wohlgernekt Extrempositionen, die in der Regel wohl kaum von einem Unternehmen besetzt werden dürften. Allerdings ist es im Rahmen der Analyse sicherlich sehr spannend, wo auf diesem Kontinuum sich ein Unternehmer nun laut der Nachfolge-QBSC-Analyse befindet. Es werden damit Aussagen im Sinne von eher leistungs- als entwicklungsorientiertem Management oder umgekehrt möglich, die dann auf die mitarbeiterbezogenen Ziele des Unternehmers schließen lassen. Hierbei ist davon auszugehen, dass die reine Leistungsorientierung gewiss eher auftreten könnte als die reine Fokussierung auf die Entwicklung der Mitarbeiter, da hier primär von Un-

ternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht ausgegangen wird.³³⁹ Diese letztgenannte Konfiguration wäre zum einen sicher nicht wirtschaftlich tragbar und für ein Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht sicherlich auch nicht sinnvoll. Abbildung 20 zeigt die Fragen-Items für Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen mit den vordefinierten Items des Presets sowie den Fitcodes und den dazugehörigen Gewichtungen. Im folgenden Abschnitt werden die für das Preset gewählten Kombinationen von Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen für ein konsistentes Set näher betrachtet.

Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität geben die Autoren Kaplan und Norton als Kernaspekte mitarbeiterbezogener Ziele an.³⁴⁰ Eine Maßnahme die auf das Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit ausgerichtet ist, wäre beispielsweise Weiterbildung. Da diese dem Mitarbeiter Wissen und Fertigkeiten vermitteln, die ihm bei der Bewältigung dieser Aufgaben helfen können, wird sich dies positiv auf seine Zufriedenheit im Unternehmen auswirken.³⁴¹ Weitere Maßnahmen sind monetäre Ausschüttungen, Sozialleistungen oder ein Incentive Programm, da diese den Mitarbeiter extrinsisch motivieren können.³⁴² Für die Mitarbeiterzufriedenheit kann zur Messung entweder direkt nach der Mitarbeiterzufriedenheit gefragt werden, oder es werden indirekte Kennzahlen wie „Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter“, Bevollmächtigungsindex³⁴³ oder „Prozentsatz der weitergebildeten Mitarbeiter“ erhoben.³⁴⁴ Dem Ziel der Mitarbeitertreue dienen grundsätzlich dieselben Maßnahmen wie dem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit. Die dazugehörige Kennzahl der Fluktuation, also der prozentuale Ausdruck der Kernbelegschaftskündigungen dient zur Messung

339 Bei einer sog. Non-Profit-Organisation kann dies natürlich anders aussehen, da hier per Definition keine Gewinnerzielungsabsicht vorliegt, sondern andere Ziele im Fokus stehen.

340 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1996), S. 129.

341 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1996), S. 132-134.

342 Vgl. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., (2011), S. 524-526.

343 Gibt bspw. den Anteil an Mitarbeitern an, die Prokura haben.

344 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1996), S. 130.

BALANCED SCORECARD

dieser Zielerreichung.³⁴⁵ Korrespondierend werden im Rahmen des Presets auch die Kennzahlen „Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit“ und Krankenstand angeboten.

Das letzte der drei Kernziele der Mitarbeiterperspektive ist die Mitarbeiterproduktivität. Maßnahmen, die diesem Ziel dienen, sind hier „Incentive Programme“, „Leistungsorientierte Bezahlung“ oder Kostensenkungsprogramme.³⁴⁶ Die korrespondierende Kennzahl der „Produktivität der Mitarbeiter“, die die Zielerreichung misst, ist beispielsweise der Umsatz pro Mitarbeiter.³⁴⁷ Ziel ist es dabei, den ursprünglichen Wert mit dem neuen Wert in ein Verhältnis zu setzen, um die Steigerung bzw. die Verminderung der Produktivität abbilden zu können.³⁴⁸ Die beiden letzten Ziele sind die Mitarbeiterkostenminimierung und die Mitarbeiterentwicklung. Ersteres ist eine Abwandlung des Ziels der Mitarbeiterproduktivität mit Fokus auf die Kostenseite. So ist es nur logisch, wenn hier ebenfalls die Maßnahmen Kostensenkungsprogramm und „Leistungsorientierte Bezahlung“ als Maßnahmen hinterlegt sind, die auch bei der Mitarbeiterproduktivität durch die Fitcodes mit den Maßnahmen verbunden sind, da sich beide positiv auf die Produktivität auswirken können. Die dazugehörige Kennzahl, die die Zielerreichung misst, ist die der Personalkosten. Bei der Mitarbeiterentwicklung, dem letzten Ziel der Mitarbeiterförderperspektive, ist die im Rahmen des Presets hinterlegte Maßnahme die Weiterbildung, da diese mit dem Ziel des beruflichen Fortkommens durchgeführt wird. Die beiden korrespondierenden Kennzahlen sind „Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter“ und der „Prozentsatz weitergebildeter Mitarbeiter“. Erstere soll anhand der absoluten Größe der Ausgaben für Weiterbildung eine Aussage über die Anstrengungen des betreffenden Unternehmens über die Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen. Letztere soll anhand einer Verhältniszahl den Anteil der weitergebildeten Mitarbeiter im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft darstellen.

345 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1996), S. 131.

346 Zu Produktivitätssteigerungen durch Bezahlung siehe Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., (2011), S. 524-526.

347 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1996), S. 131.

348 Vgl. Kaplan, R., Norton, D., (1996), S. 131.

BALANCED SCORECARD

	MITARBEITERFÖRDERUNG	FITCODE	GEWICHTUNG	
			Entwicklung	Leistung
ZIEL	Mitarbeiterzufriedenheit	100	8	3
	Mitarbeitertreue	101	8	2
	Mitarbeiterproduktivität	102	3	7
	Mitarbeiterkostenminimierung	103	2	9
	Mitarbeiterentwicklung	104	9	1
MASSNAHME	Weiterbildung	100, 101, 104	8	2
	Ausschüttung/Prämien (alle Mitarbeiter)	100, 101	3	7
	Sozialleistungen (Kinderbetreuung, Sport, etc.)	100, 101	8	2
	Incentive Programm	100, 101, 102	4	9
	Kostensenkungsprogramm	102, 103	2	9
	Leistungsorientierte Bezahlung	102, 103	4	7
KENNZAHL	Investition in die Weiterbildung von Mitarbeitern	100, 101, 104	9	3
	Personalkosten	103	2	8
	Prozentsatz weitergebildeter Mitarbeiter	100, 101, 104	9	3
	Mitarbeiterzufriedenheit	100	7	4
	Bewerberanzahl	100	6	4
	Bevollmächtigungsindex	100	7	3
	Produktivität der Mitarbeiter	102	2	8
	Erfüllung der individuellen Ziele	102	4	7
	Verbesserungsvorschläge	100, 102	8	2
	Krankenstand	100, 101	2	8
	Fluktuation	101	7	3
	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	101	7	3

Abbildung 20a: Preset Mitarbeiterförderung.

BALANCED SCORECARD

Auf einer Skala von 1-10 wie würden Sie die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen beschreiben? (0=sehr schlecht / 10 = sehr gut)	999	8	3
Angenommen ein Mitarbeiter würde mit einem privaten Problem zu Ihnen kommen. Für wie wahrscheinlich auf einer Skala von 0-10 halten Sie es, dass Sie ihm helfen würden? (0=sehr unwahrscheinlich / 10=sehr wahrscheinlich)	999	6	2
Auf einer Skala von 1-10 wie schätzen Sie die Produktivität Ihres Unternehmens ein? (0=sehr gering / 10= sehr hoch)	999	2	8
Liegt der Fokus bei organisatorischen Änderungen auf den Mitarbeitern oder auf der Optimierung der Abläufe?			
Abläufe	999	0	10
Mitarbeiter	999	10	0

Abbildung 20b: Preset Mitarbeiterförderung.

MITARBEITERFÜHRUNG

Die zweite Dimension der Mitarbeiterperspektive ist die Mitarbeiterführung, die anhand des Kontinuums kooperative Führung/autoritäre Führung verläuft. Bei kooperativer Führung würden beispielsweise Aussagen im Rahmen des Scorings positiv gewertet werden, die auf die Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess schließen lassen. Im Umkehrschluss würden Aussagen die den Befragten als einsamen Entscheider darstellen, eher als Hinweis auf autoritäre Führung gewertet. Diese Komponente der Entscheidungspartizipation geht, wie oben bereits angesprochen, auf die Theorie von Tannenbaum/Schmidt zurück. Da davon auszugehen war, dass die Partizipation und die damit verbundene indikative Funktion für den Führungsstil auch von den einzelnen Entscheidungsfeldern innerhalb des Unternehmens abhängig sind, wurde diese Frage noch für fünf unterschiedliche Unternehmensbereiche wie

zum Beispiel Produktion, Absatz und Strategie unterteilt, um so ein differenzierteres Bild zu erhalten. Des Weiteren wurde in der Mitarbeiterführung nach den Entscheidungsspielräumen gefragt, die der Übergeber und der potenzielle Übernehmer den Mitarbeitern bei der Erledigung von Aufgaben einräumen bzw. einräumen würden. Hierzu ist festzustellen, dass es bei der Ausführung von unterschiedlichen Arbeiten nicht immer die Möglichkeit gibt, die Aufgabe auf unterschiedliche Weise zu erledigen. So wird beispielsweise ein kaufmännischer Mitarbeiter bei einer schriftlichen Angebotserstellung für einen neuen Kunden nur über wenige Möglichkeiten verfügen, die übertragene Aufgabe nach seinen eigenen Vorstellungen zu erledigen. Vielmehr wird er einer vorgegebenen Handlungsanweisung folgen, die sein Vorgehen genau vorschreibt. Trotzdem besteht natürlich zumeist die Möglichkeit, diese Selbstbestimmung auf andere Bereiche wie den Durchführungszeitpunkt oder die Auswahl der unterstützenden Kollegen für die Aufgabe vom Mitarbeiter selbst auswählen zu lassen und so den Grad der Selbstbestimmung zu erhöhen. Ein weiterer Aspekt innerhalb der Mitarbeiterführung ist die Information der Mitarbeiter über die Hintergründe von Entscheidungen. Das Modell bewertet dabei die Absicht des Befragten, die Untergebenen über die Hintergründe getroffener Entscheidungen informieren zu wollen, als kooperativen und die Unterlassung dieser Informationspolitik als autoritären Führungsstil.³⁴⁹

Wie bei den zwei zuvor genannten Perspektiven, der Kunden- und Prozessperspektive, werden auch bei der Mitarbeiterperspektive nicht nur der Übergeber und der Übernehmer befragt. Hier werden abschließend auch Kunden und Lieferanten um ihre Einschätzungen über das Übergabeunternehmen selbst und die Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern des Unternehmens gebeten. Aber auch die Mitarbeiter selbst können anhand von Fragen ihre eigene Situation im Unternehmen einschät-

³⁴⁹ Zu den Basissets an Führungsstilen und ihren Implikationen auf Entscheidungsfindung und Kommunikation siehe beispielsweise Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S. 566 f.



BALANCED SCORECARD

zen. Die dadurch gewonnenen Aussagen fließen zur Kontrolle in die beiden Dimensionen Entwicklung/Leistung bei der Mitarbeiterförderperspektive und kooperative Führung/autoritäre Führung bei der Mitarbeiterführung ein. Macht der Übergeber beispielsweise Angaben zur Mitarbeiterpartizipation bei der Entscheidungsfindung, so wird dies entsprechend mit Punkten für die kooperative Führung gewertet. Geben nun die Mitarbeiter ebenfalls an, bei der Entscheidungsfindung mit einbezogen zu werden, kann die Aussage des Übergebers als wahrscheinlich zutreffend eingestuft werden. Der Umstand, dass die hier erzielte Verifizierung des Scores nur beim Übergeber genutzt werden kann, stört die Vergleichbarkeit der Analyseergebnisse von Übergeber und Übernehmer nicht, da die Ergebnisse der einzelnen Dimensionen relational ausgegeben werden und die Abstandsmaße auf Basis dieser Werte gebildet werden. Die Aussagen der Mitarbeiter verifizieren, falsifizieren oder relativieren damit also die Ergebnisse des Übergebers, da nur hier die Möglichkeit besteht, Aussagen zu seiner Führung etc. zu erhalten. Abweichend von der sonst üblichen Logik aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl, musste bei der Mitarbeiterführung ausschließlich auf Einschätzungsfragen zurückgegriffen werden, da der Führungsstil sicher nicht so systematisch von den Befragten praktiziert wird, dass sie Ziel und Maßnahmen genau nennen können bzw. Kennzahlen erheben. Die nachfolgende Tabelle zeigt das Preset mit den vordefinierten Items sowie den Fitcodes.



BALANCED SCORECARD

MITARBEITERFÜHRUNG	FITCODE	GEWICHTUNG	
		Kooperativ	Autoritär
In welchem Umfang beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse in folgenden Bereichen mit ein? (0=sehr klein / 10=sehr groß)			
Produkt- und Prozessinnovation	999	8	3
Strategieentwicklung	999	9	1
Beschaffung	999	8	3
Produktion	999	8	3
Absatz	999	8	3
Wie viel Entscheidungsspielraum geben Sie Ihren Mitarbeitern in der Regel bei der Durchführung von Aufgaben (0=sehr klein / 10=sehr groß)			
	999	8	2
Werden Ihre Mitarbeiter üblicherweise über die Hintergründe getroffener Entscheidungen die ihren Aufgabenbereich betreffen informiert?			
Ja, dann 10 P hier sonst 0 P	999	8	2
Nein, dann 10 P hier sonst 0 P	999	8	2

Abbildung 21: Preset Mitarbeiterführung.

5.3 EMPIRISCHER TEST DER NACHFOLGE-QBSC

Im folgenden Abschnitt soll nun die Anwendung des Nachfolge-QBSC in der Praxis erprobt werden. Bereits bei den Pretest-Interviews wurden erste Entwürfe der Nachfolge-QBSC versuchsweise angewandt. Der Umgang mit der Art der Befragung sollte hierbei erprobt und erste Eindrücke der Analyse und Darstellung sollten dadurch gesammelt werden. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse zu den Fallstudien „Handel (groß)“, „Dentallabor“ und „Handel (klein)“ werden zuerst dargestellt. Die Ergebnisse der Befragungen mit dem Referenzmodell der Nachfolge-QBSC folgen im Anschluss.

Die für die Befragung der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten vorgesehene Vorgehensweise unterscheidet sich von der, die beim Übergeber und beim Übernehmer angewandt wird. Da die Angaben der ersten drei Anspruchsgruppen nur bestätigenden bzw. falsifizierenden Charakter für die Aussagen der beiden Hauptuntersuchungsobjekte, den Übergeber und den Übernehmer, haben, und der Fragenkatalog mit einigen Fragen bei den Mitarbeitern und einigen wenigen bei Kunden und Lieferanten einen recht hohen organisatorischen Aufwand in der Befragung von ca. 30 unterschiedlichen Personen auslösen würde, der durch ihr geringes Gewicht im Endergebnis nicht zu rechtfertigen ist, werden diese Befragungen anhand von Fragebögen abgewickelt, die der einzelne Ansprechpartner selbst ausfüllt. Die Fragebögen der Mitarbeiter werden von ihnen persönlich in einen besonderen Umschlag gelegt, verschlossen, vom Arbeitgeber eingesammelt und dann zusammen an die auswertende Stelle weitergeleitet. Die Fragebögen der Kunden und Lieferanten werden ebenfalls in speziellen Umschlägen³⁵⁰, die voradressiert und frankiert sind, direkt

350 Um die Fragebögen uncodiert, das heißt ohne Nummerierung, belassen zu können, die sonst den Eindruck der Rückverfolgbarkeit der Antworten auslösen könnte, wurden die Rückantwortumschläge farblich markiert, um die eingehenden Fragebögen den einzelnen Fallstudien zuordnen zu können, da sich einige Untersuchungen im Rücklauf überschneiden.

an den Auswerter gesandt und unterliegen so nicht dem Zugriff des untersuchten Unternehmens. Auf diese Weise kann der Befragte sicher sein, dass das Unternehmen, über das er sich ggf. kritisch geäußert hat, seine Aussagen nicht direkt auf ihn zurückverfolgen kann. Auf diese Weise soll ein möglichst realistisches Feedback ermöglicht werden.³⁵¹ Um einen Rücklauf von genügend ausgefüllten Fragebögen zu gewährleisten, wurden in den ersten Analysen 50 % mehr Fragebögen von den Analyseunternehmen versandt, da mit einem gewissen Maß an nicht zurückgesandten Bögen zu rechnen war. Diese Vermutung hat sich so auch in der praktischen Umsetzung bestätigt. Nach Eingang einer hinreichend großen Anzahl an Fragebögen von allen drei Anspruchsgruppen wurde dann mit der Auswertung begonnen. Hierbei wurden einfache Durchschnittswerte gebildet und die Ergebnisse dann mit denen der Befragungen von Übergeber und Übernehmer verglichen. Im Folgenden sollen nun die Fallstudien und die damit verbundenen Nachfolge-QBSC-Analysen in ihrer Ausführung und den daraus abgeleiteten Ergebnissen dargestellt werden.

5.3.1.1 NACHFOLGE-QBSC ZUM PRETEST: HANDEL (GROß)

In dieser Fallstudie des ersten Pretest-Interviews von insgesamt drei Voruntersuchungen wurde die Nachfolge-QBSC noch in einer ihrer ersten Versionen angewandt. Es sollten erste Erfahrungen mit dem Instrument gesammelt werden, um diese Erkenntnisse dann in nachfolgenden Evolutionsstufen anwenden zu können. Was man bei Fallstudie „Handel (groß)“, „Dentallabor“ und „Handel (klein)“ ebenfalls noch berücksichtigen muss, ist, dass hier vorgelagert noch narrative Interviews geführt wurden,

351 Im hier durchgeführten Untersuchungstyp wurde die Zuteilung der Fragebögen an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten dem für die Untersuchung ausgewählten Unternehmen überlassen. In der weiteren praktischen Anwendung für zukünftige Untersuchungen wäre dankbar, diese Auswahl zufällig aus einer Liste von Ansprechpartnern auszuwählen, um eine Positivselektion durch das Unternehmen zu vermeiden. Im gegenwärtigen Setting ist natürlich ebenfalls nicht auszuschließen, dass das untersuchte Unternehmen die Fragebögen selbst ausgefüllt

BALANCED SCORECARD

um die Nachfolge-QBSC-Aussagen zu untermauern. Die aus diesen freien Interviews gewonnenen Erkenntnisse haben bei den ersten Analysen geholfen, die Nachfolge-QBSC-Erkenntnisse zu untermauern und zu verstehen.

Wichtig ist hier, nochmals zu betonen, dass bei dem Unternehmen, das für die Fallstudie „Handel (groß)“ analysiert wurde, die langjährige Erfahrung des Eigentümers bei zahlreichen M&A-Aktivitäten im Vordergrund stand. Ein Abgleich mit den Übernehmern/Übergebern der von der heutigen Firmengruppe übernommenen Gesellschaften wäre zum einen wegen des zeitlichen Horizontes von teilweise jahrzehntealten Transaktionen nicht zweckmäßig gewesen, zum anderen wurde zumeist an Konzerne oder große Holdings verkauft, sodass das Instrument der Nachfolge-QBSC für diesen Adressatenkreis eher ungeeignet ist. Trotzdem wurde mit dem Eigentümer eine erste Befragung anhand des Nachfolge-QBSC-Modelles mit dem als Übergeber auftretenden Unternehmer durchgeführt, um die Anwendung in der Praxis testen zu können.

Nach Abschluss und Auswertung des Gespräches ist zu sagen, dass die hier angewandte Urform der Nachfolge-QBSC noch eine zu hohe Anzahl an vorgegebenen Attributen/Items im Preset enthielt, wodurch beim Befragten eine merkliche Ungeduld und Unruhe bei der Beantwortung der Fragen auftraten und er wegen seiner heutigen Tätigkeit als Geschäftsführer der Besitzgesellschaft und aufgrund der Distanz zum operativen Tagesgeschäft bei den Maßnahmen und Kennzahlen keine genauen bzw. vollständigen Angaben machen konnte. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse führten in der Weiterentwicklung der Nachfolge-QBSC zur Straffung der vorgegebenen Ant-

und dann eingesendet hat, um das Ergebnis zu beeinflussen. Da im Rahmen dieser Untersuchung allerdings keine Sanktionen durch Dritte wie Kapitalgeber oder Entscheidungsträger im Unternehmen zu erwarten sind, sondern die Übergeber der Untersuchung ja freiwillig zugestimmt haben und an einem möglichst unverfälschten Ergebnis interessiert sein dürften, ist im Rahmen dieser Untersuchung das gewählte Vorgehen sicherlich zweckmäßig und hinreichend. Sollte in der Zukunft allerdings eine solche Untersuchung beispielsweise von einem Kreditinstitut als Auflage für eine Kaufpreisfinanzierung beauftragt werden, sollte die Auswahl und Ansprache von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten von der Untersuchungsinstanz vorgenommen werden.

wortmöglichkeiten. Nach dem Prinzip weniger ist mehr wurden im Zuge dessen Antwortmöglichkeiten, die zum Beispiel die Aktionärsstruktur oder ausgefallene finanzielle Kennzahlen betrafen und im deutschen Mittelstand eine untergeordnete Rolle spielen, gestrichen. Anzumerken ist aber, dass der Befragte, sollte es sich beispielsweise tatsächlich um eine Aktiengesellschaft handeln, immer noch Angaben zur Aktionärsstruktur machen könnte, die dann bei der Analyse der Nachfolge-QBSC vom Auswertenden im Scoring-Modell hinterlegt werden müsste, aber dennoch Berücksichtigung finden würde. Im Folgenden wird diese weiterentwickelte Nachfolge-QBSC nun anhand eines vollständigen Übergabeprozesses mit drei beteiligten Personen getestet.

5.3.1.2 NACHFOLGE-QBSC ZUM PRETEST: DENTALLABOR

Im Rahmen dieser Fallstudie konnten der ehemalige geschäftsführende Gesellschafter, der neue Gesellschafter und der neue Geschäftsführer des Unternehmens befragt werden. Diese Konstellation weicht grundsätzlich von der klassischen Kontrastierung der Nachfolge-QBSC von Übergeber und Übernehmer insoweit ab, dass der Übernehmer in der Person des neuen Eigentümers und des neuen Geschäftsführers repräsentiert ist. Das heißt, durch die Übergabe wurde die ehemalige Position des geschäftsführenden Gesellschafters auf zwei Personen verteilt und damit Eigentum und Führung geteilt.³⁵² Trotz der ursprünglich anders angelegten Analyseform, die eigentlich nur von Übergeber und Übernehmer ausgeht, konnten auch im Rahmen dieser Fallstudie wichtige Erkenntnisse über die Anwendung der Nachfolge-QBSC in der Praxis gesammelt werden.

352 Ciesielski hat in ihrer Arbeit über den Führungswechsel im KMU die Prinzipal-Agent-Theorie auf das Problemfeld der Übergabe übertragen, indem sie den Übergeber bezüglich der Unternehmenssituation als gut informierten Agenten und den Übernehmer als defizitär informierten Prinzipal definiert. Vgl. Ciesielski, H., (2007), S. 26 ff. Diese Überlegung passt für die vorliegende Fallstudie gut, da hier durch die neue Aufteilung von Eigentum und Geschäftsführung eine klassische Prinzipal-/Agentenbeziehung entsteht.

BALANCED SCORECARD

Die im Rahmen des dritten Teiles (Nachfolge-QBSC-Analyse) des Interviews erhaltenen Antworten von Gesprächspartner B, C und D, also zum strukturierten Teil der Befragung, wurden dann in das Auswertungsmodell eingegeben. Daraus wurde nun nicht, wie für klassische Übernahmen mit zwei Beteiligten, eine Analyse angefertigt, sondern es wurden zwei Auswertungen zwischen den Personen B und C sowie B und D erstellt. Zur Rekapitulation: B ist der Übergeber des Fallstudienunternehmens, C der Übernehmer der Anteile und Geschäftsführer der übernehmenden Unternehmensgruppe, und D ist der neue lokale Geschäftsführer des Betriebes.

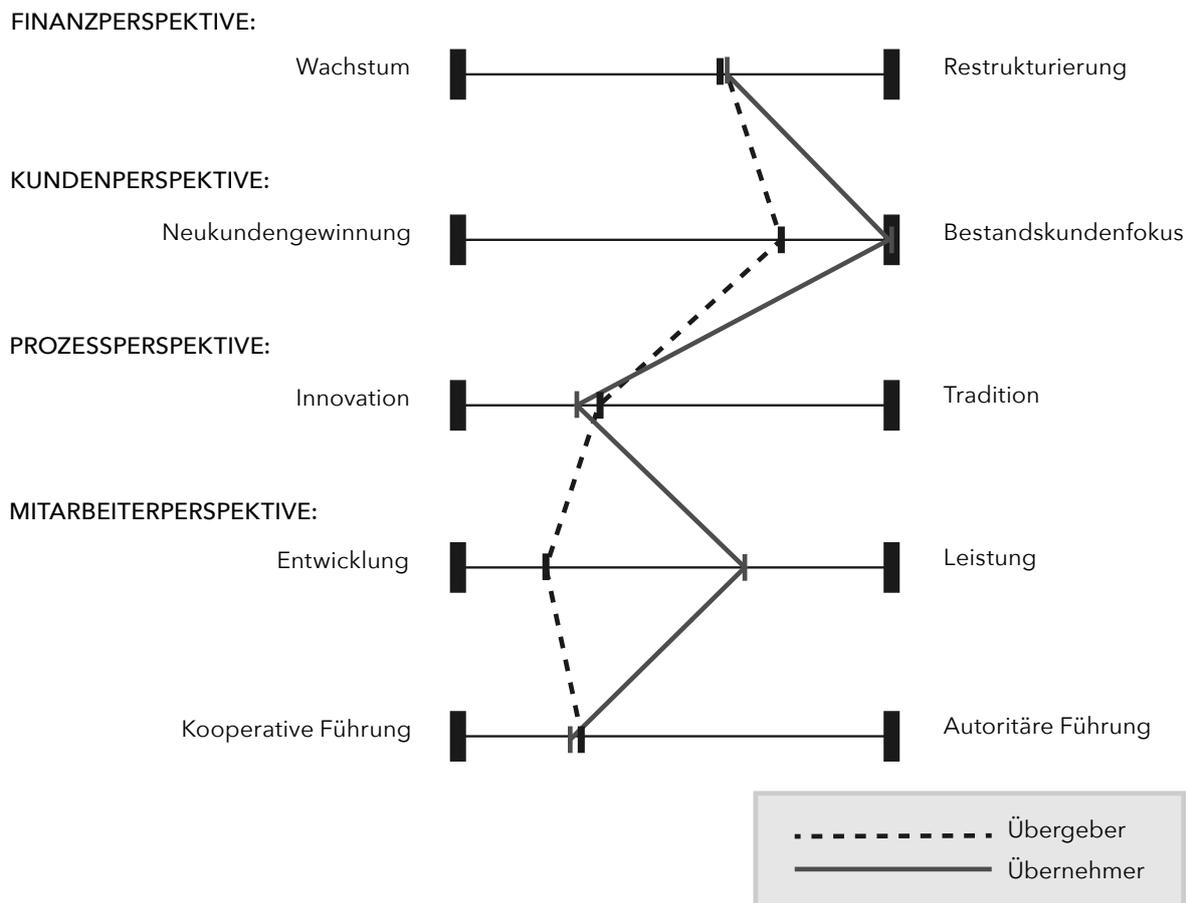


Abbildung 22: Ergebnisse Nachfolge-QBSC für die Paarung B/C.

Die Ergebnisse der Paarung B/C sind im Gesamturteil positiv. Zwei auffällige Abweichungen sind allerdings näher zu betrachten. Im Rahmen der Kundenperspektive gibt das Modell für C eine 100-prozentige Konzentration auf die Bestandskunden aus. Auch bei B ist dieser Wert zwar recht hoch und für einen Unternehmer in diesem Lebenszyklusstadium laut C in dieser Branche auch nicht ungewöhnlich, aber 100 % sind wohl unrealistisch. Daher muss hier das Modell überprüft und ggf. geändert werden. Im vorliegenden Fall hat der neue Eigentümer der Geschäftsanteile bei der Kundenperspektive kein konsistentes Set aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl genannt, das das Modell als Indiz für die Neukundengewinnung gewertet hätte. Das Ziel der Neukundengewinnung wurde zwar vom Befragten sehr hoch gewertet, aber kein Item des Presets gewählt oder kein zusätzliches genannt, das als passende Maßnahme im Scoring gewertet werden könnte. Eine passende Kennzahl wurde dagegen genannt.³⁵³ Die zweite Auffälligkeit ist die 90-prozentige Differenz bei der Mitarbeiterförderung. Im Rahmen der Auswertung des narrativen Interviews mit B war ein solches Ergebnis mit hoher Entwicklungsorientierung zwar zu erwarten, aber die große Abweichung soll als Anstoß für eine Überprüfung dieser Perspektive zum Anlass genommen werden.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die Ergebnisse des Modelles bis auf die zwei Abweichungen den Erwartungen entsprachen und sich insoweit auch mit den aus den freien Interviews gewonnenen Erkenntnissen decken, was grundsätzlich als Bestätigung des Nachfolge-QBSC-Modelles zu werten ist. Nun soll auch bei der Paarung B/D die Analyse fortgesetzt werden.

353 Dem Preset wurden daher weitere Maßnahmen hinzugefügt, die dem Ziel der Neukundengewinnung dienlich sein könnten. Trotzdem wäre auch eine freie Nennung durch den Befragten durchaus möglich gewesen.

BALANCED SCORECARD

Bei der Finanzperspektive liegen beide Parteien B und D wieder gleich auf, und es ergeben sich daher keine auffälligen Abweichungen. Bei der Kundenperspektive ergibt sich bei D wieder das Problem, das sich bei der Befragung von C bereits darin zeigte, dass dieser kein konsistentes Set nennen konnte, und das Modell so keine Punkte für die Neukundengewinnung verbuchen konnte. Bei der Prozessperspektive liegen der Übergeber mit 68 %³⁵⁴ für Innovation und 32 % für Tradition und der Geschäftsführer mit 72 % und 28 % fast gleichauf und zeichnen beide ein einheitliches, für Innovation aufgeschlossenes Bild. Bei der Mitarbeiterförderperspektive liegen beide etwas auseinander. Mit einem Verhältnis von 80 % Entwicklung und 20 % Leistung zeigt der Übergeber ein etwas deutlicheres Bestreben zur Mitarbeiterentwicklung als der neue Geschäftsführer D. Dieser hat mit einem Verhältnis von 59 % Entwicklung und 41 % Leistung ein deutlich gesteigertes leistungsorientiertes Führungskonzept beabsichtigt. Bei der Mitarbeiterführung liegen beide mit einem Verhältnis von 70 % für kooperativen Führungsstil und 30 % für den autoritären Führungsstil vom Verhältnis her in etwa gleich auf, was eine unproblematische Übergabe erwarten lässt, da beide hier ähnlich konfiguriert zu sein scheinen. Abschließend ist festzustellen, dass die Ergebnisse des Modelles den Erwartungen entsprachen und sich insoweit auch mit den aus den freien Interviews gewonnenen Erkenntnissen deckten, was grundsätzlich als Bestätigung des Nachfolge-QBSC-Modelles gewertet werden kann und auch für die bereits vollzogene Übergabe einen weiterhin positiven Geschäftsverlauf erwarten lässt.

Es ergeben sich insofern folgende Erkenntnisse aus dieser Fallstudie für die Weiterentwicklung des Modelles: Die Art der Fragestellung scheint zusammen mit dem Antwort-Preset die Ergebnisse in eine gewisse Grundrichtung zu lenken, da neue Items gegenüber den vorgegebenen Items aus dem Preset vernachlässigt werden.

354 Die Prozentwerte im Modellergebnis wurden zur Vereinfachung der Lesbarkeit im Text auf ganze Prozentwerte mathematisch gerundet.

Für die Fallstudie „Handel (klein)“ wurden ein überarbeitetes Fragendesign und ein erweitertes Item-Preset benutzt, um dieses Problem zu minimieren. Die neuen Items stammen auch aus den in dieser Fallstudie zusätzlich von Gesprächspartner B, C und D genannten Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen.

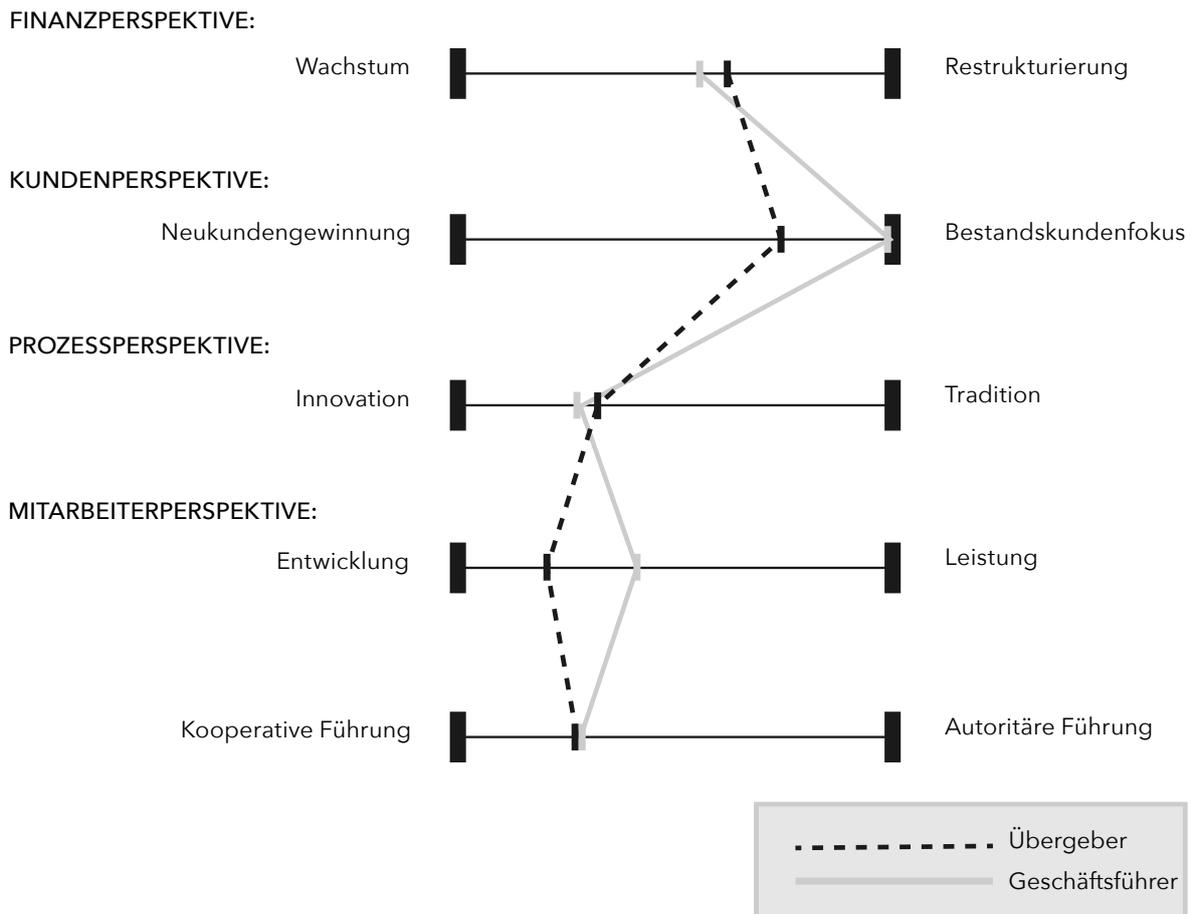


Abbildung 23: Ergebnisse Nachfolge-QBSC für die Paarung B/D.

BALANCED SCORECARD

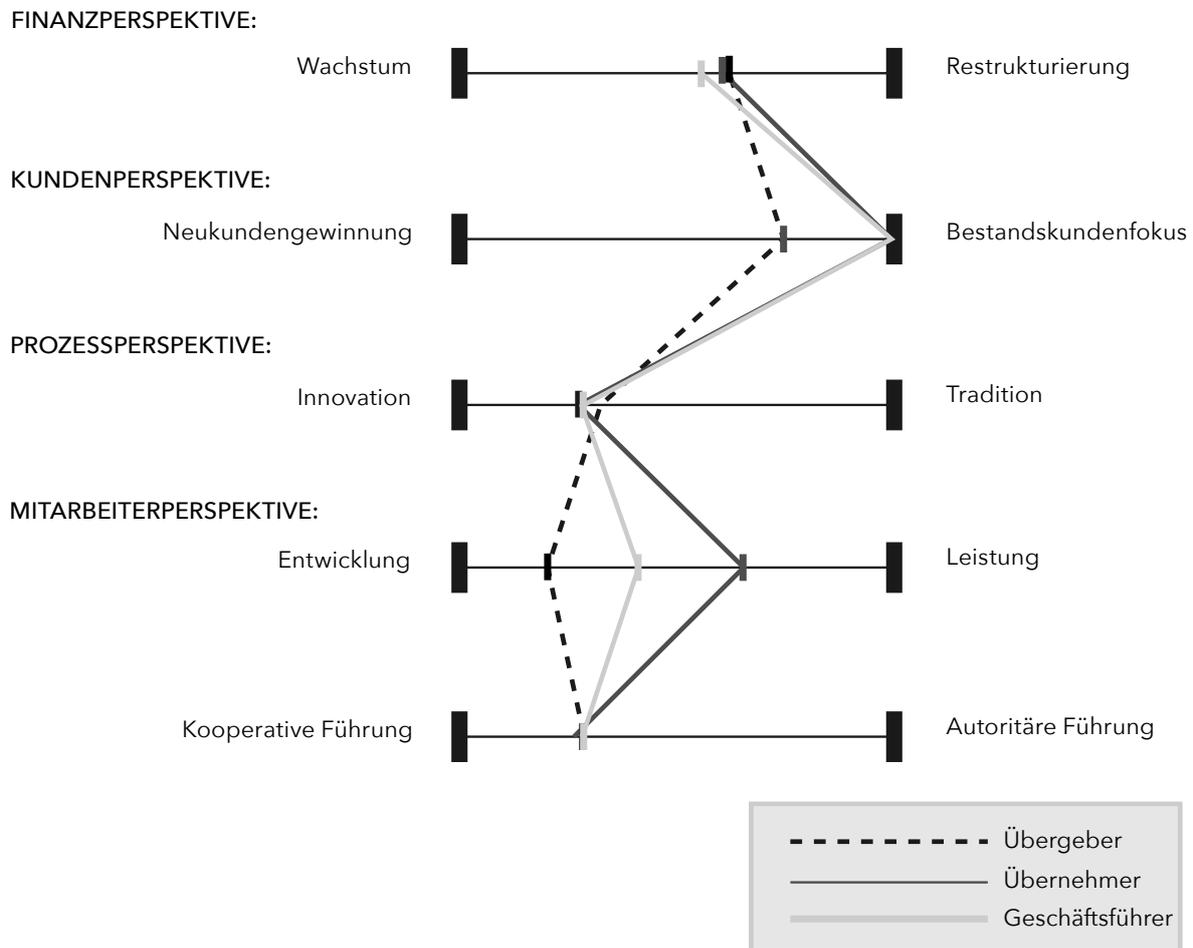


Abbildung 24: Ergebnisse Nachfolge-QBSC für die Paarung B/C/D.

5.3.1.3 NACHFOLGE-QBSC ZUM PRETEST: HANDEL (KLEIN)

Für die im Kapitel Erfolgsfaktorenanalyse bereits im Detail dokumentierte Fallstudie wurde der Übernehmer eines Handelsunternehmens mit knapp 60 Mitarbeitern im Rahmen des Pretests befragt. Wie auch schon bei Fallstudie „Handel (groß)“ und „Dentallabor“ wurde auch hier die Nachfolge-QBSC zur Prüfung des Modelles angewandt, um so Hinweise für die Praxisanwendung zu generieren und bei ggf. auftretenden Problemen diese anzupassen. Bei Fallstudie „Dentallabor“ war aufgefallen, dass die Fragestellung für eine Abfrage von Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen etwas

offener gestaltet werden könnte, um auf diese Weise die Abbildung der Managementpraxis verfeinern und realer machen zu können. Diese Änderungen im Nachfolge-QBSC-Modell wurden hier nun zum ersten Mal in der Praxis eingesetzt, um die Auswirkung der Neuerungen testen zu können. Des Weiteren wurde im Modell und in der Auswertung der Begriff „Übernehmer“ durch den Begriff „Nachfolger“ ersetzt, da so ein stärkerer Unterschied zum Übergeber entsteht und so die Verwechslungsgefahr bei der Dateneingabe verringert wird.

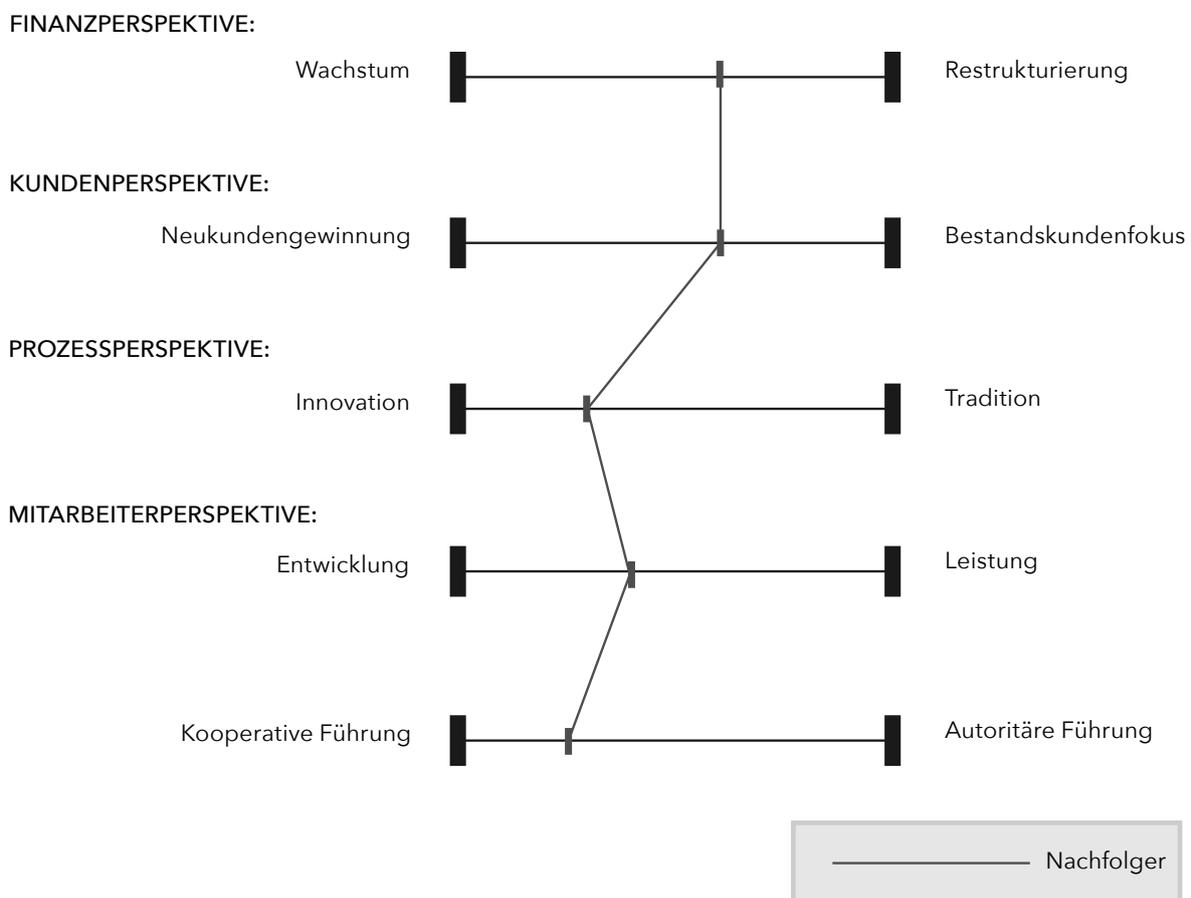


Abbildung 25: Ergebnisse Nachfolge-QBSC.

Das Ergebnis der Nachfolge-QBSC-Analyse ergibt für die Finanzperspektive mit einem Verhältnis von etwa 40 % für Wachstum und 60 % für Restrukturierung eine fast ausgewogene Ausrichtung mit einer leichten Tendenz zur Restrukturierungsseite hin.

BALANCED SCORECARD

Das Ergebnis deckt sich insoweit mit den Aussagen der narrativen Befragung, als die Strategie des Unternehmens auch die Verteidigung des lokalen Marktes gegenüber dem großen Handelskonzern und nur bedingt eine Expansionspolitik in einem weiteren Markt ist. Es gilt laut dem Nachfolger also, eher den bestehenden Markt zu verteidigen, als auszubauen. Auch bei der Kundenperspektive ergibt die Analyse ein 40-Prozent-zu-60-Prozent-Verhältnis zwischen Neukundengewinnung und Bestandskundenfokus. Der beschränkte lokale Markt mit wenigen Wettbewerbern, die Konzentration des Unternehmens auf seine Beratungskompetenz und die vom Befragten geäußerte favorisierte Direktmailingwerbung für die Bestandskunden lässt Rückschlüsse auf die vom Modell ausgegebenen Ergebnisse zu. In der Prozessperspektive ergibt sich laut Modellergebnis ein Verhältnis von 70 % zu 30 % zwischen Innovation und Tradition. Der Nachfolger geht laut dem narrativen Interview bei Marketing und Vertrieb gerne neue Wege. Allerdings ist die Datenbasis bei der hier vorliegenden Nachfolge-QBSC-Analyse zu gering für eine valide Aussage, da wie oben angesprochen der Item-Katalog eher auf Produktionsunternehmen ausgerichtet war. Daher wird das Ergebnis außen vor gelassen und als Anstoß zur Weiterentwicklung genommen.³⁵⁵ Bei der Mitarbeiterförderung ergab sich im Rahmen der Auswertung der Analyse ein Verhältnis von 60 % zu 40 % zwischen Entwicklung und Leistung. Dieses ausgewogene Ergebnis lässt sich auch durch die Ergebnisse des narrativen Interviews stützen. So gab der Befragte hier an, dass er die Mitarbeiter als entscheidenden Faktor für den Geschäftserfolg sehe. Dagegen steht aber auch ein, nach eigenen Angaben, innovatives Ergebniscontrolling, das Abweichungen schnell aufdeckt und so in kurzer Zeit die Möglichkeit bietet, Änderungsmaßnahmen in diesem Bereich einzuleiten. Bei der Mitarbeiterführung ist das Verhältnis von 75 % für kooperativ und 25 % für autoritär etwas ausgeprägter. Der Überhang an kooperativer Führung gegenüber

355 Für die Weiterentwicklung sind Branchenkits angedacht, in denen dann spezielle Presets mit branchenspezifischen Items vorgegeben werden können. Gegenwärtig existiert aber nur ein Preset mit Items, welches für alle sechs Fallstudien unabhängig von der Branche des untersuchten Unternehmens eingesetzt wurde.

autoritärer Führung macht vor dem Hintergrund der betont mitarbeiterzentrierten Steuerung und der Wertschätzung der geleisteten Arbeit durchaus Sinn. Der hohe Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter bei Prozessinnovationen sowie die großen Entscheidungsspielräume haben dieses Nachfolge-QBSC-Ergebnis bezüglich der kooperativen Führung maßgeblich beeinflusst. Abschließend kann festgestellt werden, dass das in der Fallstudie „Handel (klein)“ durch das narrative Interview gezeichnete Bild vom Unternehmen sich durchaus in den Ergebnissen des Nachfolge-QBSC-Modelles wiederfindet, auch wenn das Ergebnis der Prozessperspektive wegen der Daten ausgeklammert werden muss, obwohl es in das Gesamtbild passt. Insoweit ist mit dem Analyseergebnis ein erfolgreicher Schritt in Sachen Nachfolge-QBSC-Modellentwicklung gelungen, und es konnten neue Preset-Items für die Branche Handel gefunden werden.

Bezüglich der Änderungen, die nach dem Interview der Fallstudie „Handel (klein)“ am Fragensdesign vorgenommen wurden, ist Folgendes anzumerken: Leider wurden die offener gestalteten Fragen vom Gesprächspartner nur insofern angenommen, als er erst nach der Aufzählung der vorgegebenen Antwort-Items eigene Items für Ziel, Maßnahme oder Kennzahl nannte. Der Grund hierfür könnte in der Unsicherheit des Befragten mit der Interviewsituation liegen, die er durch die Beispiel-Items in der Weise überwinden kann, dass er nach den Antwortvorschlägen Assoziationen zu seinen eigenen Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen herstellen kann. Wenn durch diese Vorgehensweise mit dem Verlesen der Beispiele und der erst anschließenden Angabe der freien Items keine Verzerrung entsteht, könnte dies durchaus ein gangbarer Weg sein. In der nächsten Fallstudie soll nun versucht werden, die Erkenntnisse aus den Erfahrungen dieser Fallstudie im Fragenkatalog umzusetzen.

BALANCED SCORECARD

Des Weiteren fiel bei der Befragung selbst und bei der anschließenden Auswertung der Umstand auf, dass sich der vorgegebene Fragenkomplex eher auf Produktionsunternehmen und ihre Spezifika bezieht und für Handelsunternehmen angepasst werden müsste. Wie zu erwarten war, kam dieser Umstand besonders bei der Prozessperspektive zum Tragen, da beim Produktionsunternehmen die Wertschöpfung weitaus größer ist als beim Handelsunternehmen. Dort sind bei den Prozessen eher Größen wie Warenumsatz und bei der Finanzperspektive beispielsweise Handelsspannen wichtig. In einem ersten Schritt werden diese Sachverhalte in den Fragenkatalog mit aufgenommen, bzw. die vom Befragten genannten Items werden in den Fragenkatalog bzw. das Item-Preset integriert.

5.3.1.4 NACHFOLGE-QBSC ZUM FELDTTEST: BAUUNTERNEHMEN

Das Fallstudienunternehmen ist ein Bauunternehmen, das vor mehr als 30 Jahren vom jetzigen Inhaber gegründet wurde. Heute hat das Unternehmen knapp 50 Mitarbeiter. Da der Übergeber nach eigenen Angaben beabsichtigt, den Betrieb in den nächsten zwei bis drei Jahren an seinen Sohn zu übergeben, hat er diesen nun als technischen Leiter ins Unternehmen geholt. Der Sohn war nach dem Bauingenieurstudium und MBA einige Jahre bei einem anderen Bauunternehmen beschäftigt, wo er erste Erfahrungen auf dem Gebiet der technischen Planung sammeln konnte. Diese Erfahrungen haben ihm nach eigenen Angaben geholfen, die Akzeptanz der Mitarbeiter im elterlichen Betrieb zu steigern, in dem er nun seit einem Jahr tätig ist, auch wenn er in Sachen vollständiger Akzeptanz noch einen weiten Weg zu gehen habe, wie er im Vorgespräch betonte. Er habe als Kind bereits auf den Freiflächen des Betriebsgeländes Rasen gemäht und kleinere Arbeiten verrichtet. Der Wandel dieses Bildes in den Köpfen der Mitarbeiter werde noch eine Weile dauern, und er müsse

sich in der täglichen Routine weiterhin beweisen. Auf die Frage, ob er sich mit seinen 30 Jahren heute bereits in der Lage sehe, den Betrieb alleine zu führen, sagte er, dass er sich dies noch nicht vorstellen könne, da er die vom Vater gepflegten Kontakte zu Lieferanten und Kunden noch nicht vollständig übernommen habe und er ihn als Berater in schwierigen Situationen weiterhin an seiner Seite haben wolle. Der Vater erhoffte sich von der Untersuchung eine Bestätigung für die Wahl des Sohnes als potenziellen Nachfolger.

Im ersten Schritt soll ein Profil von Übergeber und Übernehmer mit Hilfe des Modells abgeleitet werden. Mit dem Übergeber und der Finanzperspektive soll begonnen werden. Aus der Abbildung 26 ist ersichtlich, dass die vom Übergeber gemachten Angaben ein Bild von einem Unternehmen zeichnen, das eher von Restrukturierung als von Wachstum geprägt ist. Dieses Ergebnis zeigte sich bereits bei anderen Fallstudien die Unternehmen in ähnlichen Lebenszyklusphasen betrachtet haben. Auch bei der Kundenperspektive zeichnet sich dies beim Überhang von Faktoren, die für den Bestandskundenfokus zu werten sind, ab. Bei der Prozessperspektive ist ein Überhang an Faktoren für Innovation ersichtlich. Dieser Umstand ist bei einem Bauunternehmen, welches auf den ersten Blick eher der traditionellen Industrie zuzuordnen ist, etwas überraschend. Bei genauerer Betrachtung und der Berücksichtigung von Prozesskostenoptimierung und energetischem Bauen wird die Konfiguration aber realistischer. Bei der Mitarbeiterperspektive ist bei der Entwicklungsdimension ein leichter Hang zu Faktoren, die für die Entwicklung der Mitarbeiter gewertet werden können, ersichtlich. Bei der Führungsdimension setzt sich dieser innovationsfreundliche Führungsstil mit einem deutlichen Bekenntnis zu kooperativer Führung fort.

Wie der Auswertungsgrafik entnommen werden kann, ist die Konfiguration des potenziellen Nachfolgers recht ähnlich. Aus diesem Grund soll hier nur auf die grund-

BALANCED SCORECARD

sätzlichen Abweichungen eingegangen werden. So ist bei der Kundenperspektive bei ihm eine Übergewichtung der Faktoren für die Neukundengewinnung ersichtlich. Überraschend ist dies nicht, da dieses Phänomen, der gesteigerten Fokussierung auf die Neukundengewinnung beim Nachfolger, in anderen Fallstudien ebenfalls ersichtlich war. Bei der Entwicklungsdimension der Mitarbeiterperspektive zeigt sich eine quasi ausgewogene Konfiguration zwischen Entwicklung und Leistung. Wogegen bei der Führungsdimension eine Betonung auf Faktoren, die für eine kooperative Führung sprechen, ersichtlich ist.

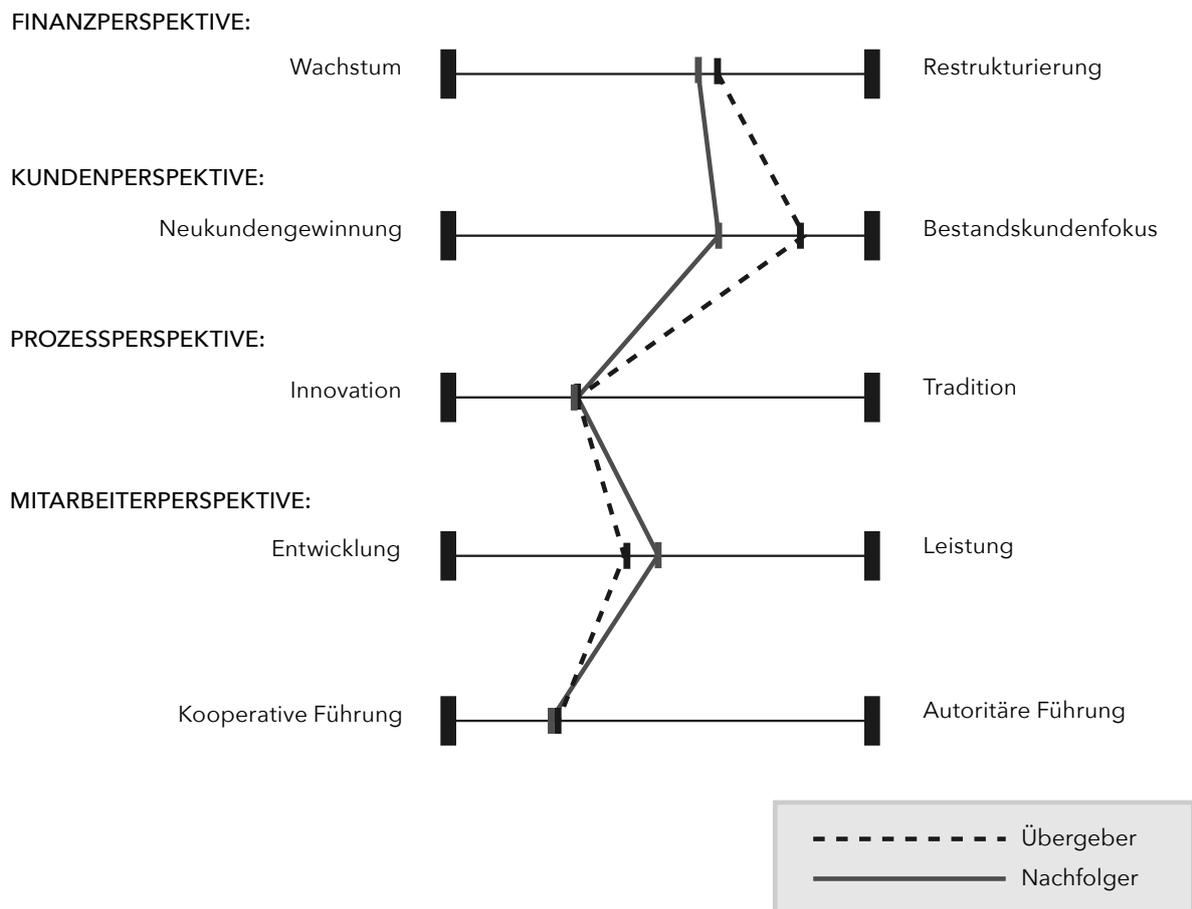


Abbildung 26: Ergebnisse Nachfolge-QBSC.

Mit einem Verhältnis von 37 % Wachstum und 63 % Restrukturierung beim Vater und 42 % Wachstum und 58 % Restrukturierung beim Sohn, liegen die beiden Befrag-

ten in der Auswertung der Finanzperspektive nahe beieinander. Die Konfiguration an sich passt zum Bild des umsichtigen und nachhaltigen Wachstumsstiles, den das Unternehmen vermittelt. Wachstum geschieht nicht um jeden Preis; diesen Eindruck vermittelt der Unternehmer bereits im Vorgespräch. Bei den Kunden bzw. der Kundenperspektive fallen Übergeber und potenzieller Übernehmer zum ersten Mal nachhaltig auseinander. So hat der Übergeber mit einem Verhältnis von 17 % für Neukundengewinnung und 83 % für das Bestandskundenwachstum einen klaren Fokus auf das Geschäft mit den bestehenden Kundenbeziehungen des Unternehmens gerichtet. Der Sohn als Nachfolger zeigt dagegen mit einem Verhältnis von 37 % für Neukundengewinnung und 63 % für die Bestandskunden deutlicher sein Bestreben, über die Neukundengewinnung neuen Umsatz generieren zu wollen. Wobei das Ergebnis des Sohnes zwar deutlich von dem des Vaters abweicht, aber der grundsätzliche Überhang beim Bestandskundenfokus auch hier noch klar ersichtlich ist. Die Mitarbeiter wurden ebenfalls zu ihrer Meinung zu den Bestrebungen des Unternehmens zur Kundengewinnung befragt. Deren Einschätzung zu den Anstrengungen des Fallstudienunternehmens zur Neukundengewinnung ergab auf der Skala zwischen „0-nicht vorhanden“ bis „10-alle Möglichkeiten ausgeschöpft“ mit einem Durchschnitt von 7,3 einen guten Wert. Auch bei der Einschätzung der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter ergibt sich mit dem Durchschnittswert von 7,0 zwischen „0- überhaupt nicht zufrieden“ bis „10-vollständig zufrieden“ ebenfalls ein guter Wert.

Bei der Prozessperspektive sind beide mit einem Ergebnis von ca. 70 % für Innovation und ca. 30 % für Tradition identisch konfiguriert und zeigen damit das Streben nach Innovationen, das sie auch in den flankierenden Gesprächen klar durchblicken lassen. Die Mitarbeiter gaben bezüglich der Prozessperspektive an, dass sie überwiegend Möglichkeiten der Prozessoptimierungen im Unternehmen sehen. Allerdings verfügt das Unternehmen nicht über ein betriebliches Vorschlagswesen. Bei einem

BALANCED SCORECARD

Unternehmen mit einer solchen Fokussierung auf Innovation wäre dies aber sicher angebracht. Die Kunden schätzen den technischen Stand der Produkte des Unternehmens mit einem Durchschnittswert von 8,0 zwischen „0-sehr niedrig“ bis „10-sehr hoch“ als positiv ein. Auch bei der Wertigkeit der Produkte konnte das Unternehmen mit einem Wert von durchschnittlich 8,0 zwischen „0-sehr schlecht“ und „10-sehr gut“ eine Bestätigung für das Bestreben nach Qualität von ihren Kunden erhalten. Das positive Bild bestätigt sich bei der Einschätzung der Kunden zur Prozessqualität des Unternehmens allerdings nicht. Die Kunden gaben hier mit einem Durchschnittswert von 7,7 ein negatives Feedback. Die Skala war dabei so gestaltet, dass von „0-sehr gut“ bis „10-sehr schlecht“ gewertet werden konnte, daher ist davon auszugehen, dass dieses negative Feedback auf die Umkehr der Skala zurückzuführen ist.³⁵⁶ Abschließend sollen bei der Auswertung der Befragung der externen Parteien noch die Angaben der Lieferanten des Unternehmens diskutiert werden. Bei der Frage nach der Reklamationsquote ergab sich ein Durchschnittswert von 1,7 zwischen „0-sehr gering“ bis „10-sehr hoch“. Was für einen funktionierenden Prozess sprechen würde.

Bei der Mitarbeiterförderung liegen der Vater mit 58 % zwischen Entwicklung und 42 % Leistung und der Sohn mit einem Verhältnis von 49 % zu 51 % auch nicht weit auseinander. Wenn man der Genauigkeit und der Aussagekraft des Modelles Glauben schenken kann, wäre der Sohn etwas mehr an der Leistung der Mitarbeiter als an deren Entwicklung interessiert. Wobei ein quasi ausgewogenes Verhältnis zwischen Entwicklung und Leistung immer noch sehr mitarbeiterfreundlich erscheint. Bei der Mitarbeiterführung liegen beide Befragten mit einem Verhältnis von 76 % für kooperative Führungsfaktoren und 24 % für autoritäre Führungsfaktoren ebenfalls gleichauf

356 Dieser These lässt sich auch anhand der Tatsache untermauern, dass die betreffenden Kunden den technischen Stand und die Wertigkeit der Produkte noch mit durchschnittlich 8,0 und 8,0 positiv bewertet hatten. Um dieser Problematik bei weiteren Untersuchungen aus dem Wege zu gehen, wurden die Fragebögen inzwischen entsprechend angepasst.

und liefern so im Modell ein klares Bekenntnis zum kooperativen Führungsstil. Auch für die beiden Mitarbeiterdimensionen Führung und Förderung konnten Erkenntnisse aus der Befragung der Mitarbeiter, der Kunden und der Lieferanten gewonnen werden. Bei der Mitarbeiterförderung gaben die Befragten an, dass sie durchschnittlich oft in die Entscheidungsfindung ihrer Vorgesetzten eingebunden seien. Die Werte waren von „0-überhaupt nicht“ bis „10-vollständig“ wählbar. Der Durchschnittswert lag bei 5,6. Auch bei den Entscheidungsspielräumen, die die befragten Mitarbeiter bei der Durchführung von Aufgaben ihrer Einschätzung nach eingeräumt bekamen, war das Ergebnis mit 7,4 als Durchschnittswert zwischen „0-sehr klein“ bis „10-sehr groß“ in etwa auf dem Niveau der ersten Frage nach der Einbeziehung in die Entscheidungsfindung. Bei der Kommunikation von Entscheidungen scheinen die Mitarbeiter ähnlich gut in den Prozess integriert zu sein. Hier lag der durchschnittliche Wert bezüglich des Informationsgrades der Mitarbeiter über getroffene Entscheidungen mit einem Durchschnittswert von 6,4 zwischen „0-überhaupt nicht“ und „10-vollumfänglich“. Auf gleichem Niveau, mit einem Durchschnittswert von 7,3, bewegt sich die Einschätzung der Arbeitsatmosphäre im Unternehmen, wobei „0-sehr schlecht“ und „10-sehr gut“ bewertet war. Der höchste genannte Wert lag bei 9 für die vom Mitarbeiter subjektiv eingeschätzte Arbeitsatmosphäre. Dieses Ergebnis spricht für ein gutes Betriebsklima, wobei dieses vom Übergeber und dem potenziellen Nachfolger mit einem Wert von 7 eingeschätzt wurde.

Bei der Mitarbeiterführung ist die Meinung der Mitarbeiter zur Art der Führung ebenfalls gefragt. Es wurde hier die Einschätzung zum Fokus bei organisatorischen Änderungen abgefragt. Dabei konnten diese angeben, ob sie das Gefühl haben, dass bei Veränderungen innerhalb des Unternehmens eher auf Mitarbeiter oder eher auf die Optimierung der Abläufe Rücksicht genommen wird. Mit einem Durchschnittswert von 5,0 ergab sich hier im Kontinuum zwischen „0-nur Abläufe“ und

BALANCED SCORECARD

„10-nur Mitarbeiter“ ein ausgewogenes Bild. Bei der Hilfsbereitschaft des Vorgesetzten sind sich die Mitarbeiter schon sicherer, dass dieser sie auch bei privaten Problemen unterstützen würde. Im Kontinuum zwischen „0-sehr unwahrscheinlich“ und „10-sehr wahrscheinlich“ ergab sich hier ein durchschnittlicher Wert von 9,4. Abschließend wurden die Mitarbeiter noch nach ihrer subjektiven Einschätzung zur Produktivität des Unternehmens befragt. Hier ergab sich im Durchschnitt ein Wert von 7,1. Die Extreme des Kontinuums waren dabei mit Werten von „0-sehr gering“ bis „10-sehr hoch“ definiert. Die Einschätzung der Mitarbeiter geht also von einer guten Produktivität aus. Die Einschätzung der Kunden zur Qualität der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmens scheint sehr gut zu sein. So gaben die Kunden einen durchschnittlichen Wert von 8,4 im Kontinuum zwischen „0-sehr schlecht“ bis „10-sehr gut“ an. Auch die Lieferanten bestätigten dieses Ergebnis mit einem durchschnittlichen Wert von 6,9.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Abweichungen zwischen dem Übergeber und dem potenziellen Übernehmer nur recht gering sind. Im Falle der Kundenperspektive stellt das etwas höhere Ergebnis des Sohnes in Bezug auf den Fokus der Neukundengewinnung eine durchaus verständliche Konfiguration dar, um Wachstum nach der Übernahme zu generieren. Dass Übergeber anscheinend dazu tendieren, mit zunehmendem Alter die Neukundengewinnung zu vernachlässigen, wurde vom Übernehmer in der Fallstudie „Dentallabor“ bereits angedeutet und scheint sich hier zu bestätigen. Im Allgemeinen war in der vorliegenden Fallstudie durch die Vater/Sohn-Beziehung des Übergebers und des potenziellen Übernehmers eine recht große Übereinstimmung der Ergebnisse durch die Vorprägung des Sohnes anzunehmen. Im Rahmen des Modelles hat sich diese Vermutung bestätigt. Das Ergebnisbild, das sich mit Viko nun wie folgt darstellt, lässt einen weiterhin positiven Geschäftsverlauf nach der Übernahme vermuten.

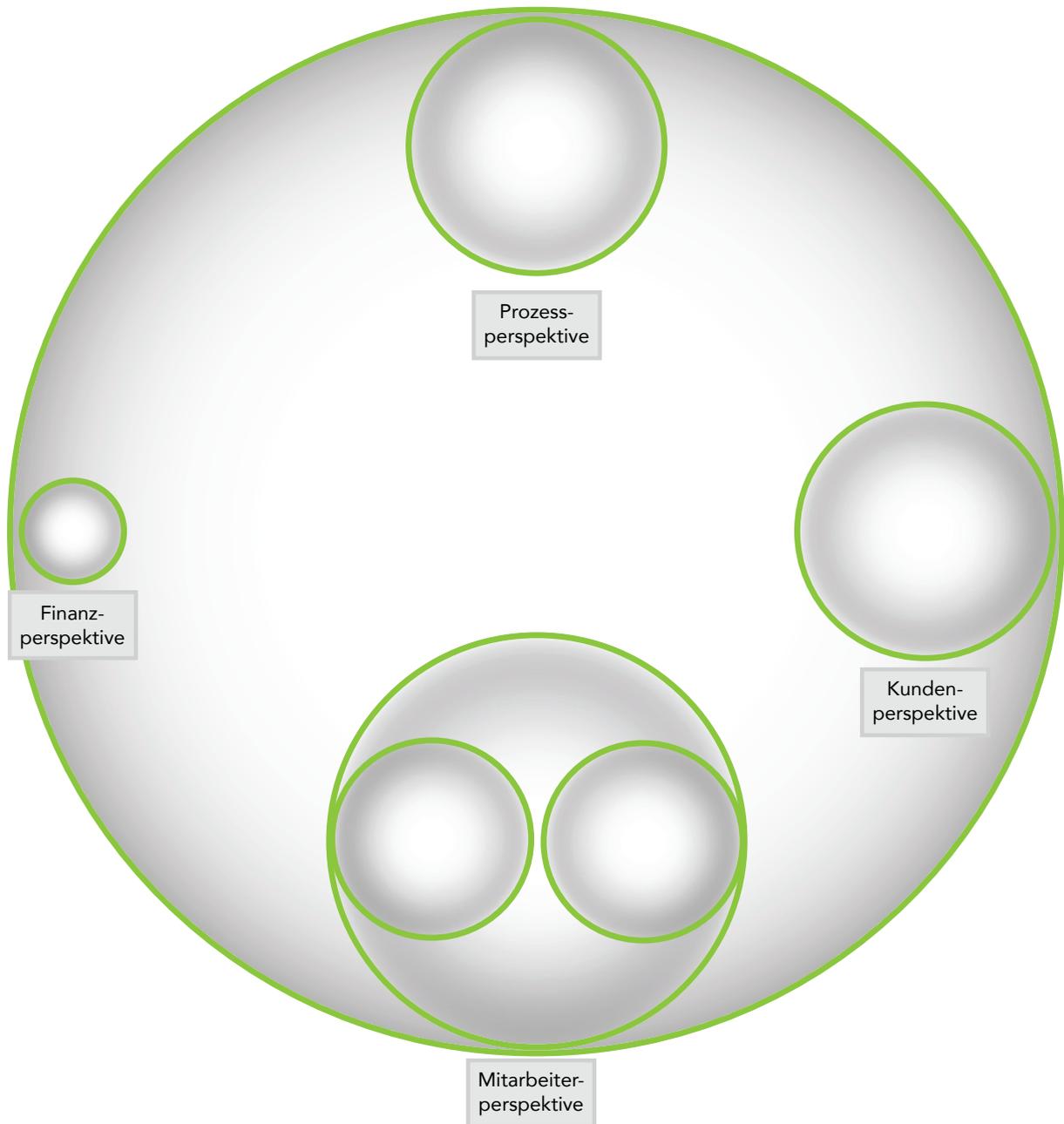


Abbildung 27: Ergebnisbild Nachfolge-QBSC



5.3.1.5 NACHFOLGE-QBSC ZUM FELDTTEST: MEDIZINPRODUKTE

Bei dem Unternehmen, das sich durch seinen gegenwärtigen Geschäftsführer und Gesellschafter zu der Teilnahme an der Untersuchung bereit erklärt hat, handelt es sich um einen Hersteller von medizinischen Produkten, die über den Sanitätsfachhandel vertrieben werden. Das Unternehmen wurde vom Vater des heutigen Eigentümers gegründet, dieser war bereits in jungen Jahren oft aushilfsweise im Unternehmen tätig. Aus dieser Position ist er bis zum Tod des Vaters bis in die Geschäftsleitung aufgestiegen. Heute hat das Unternehmen etwa 25 Mitarbeiter. Da die beiden Kinder des Übergebers kein Interesse an der Übernahme des Unternehmens hatten, wurde in zwei Anläufen versucht, das Unternehmen an Mitbewerber zu veräußern. Da diese Versuche scheiterten und während des Due-Diligence-Prozesses nach Angaben des Übergebers Know-how aus dem Unternehmen abgeflossen war, entschied er sich, das Unternehmen an eine Person innerhalb des Unternehmens abzugeben. Dabei fiel seine Wahl auf eine langjährige Mitarbeiterin, die er für fähig hielt, das Unternehmen weiterzuführen. Diese hatte als Halbtagskraft vor Jahren im Unternehmen angefangen und sich über die Jahre bis zur Führungskraft weiterentwickeln können. Sie ist heute in ihren frühen Vierzigern und verfügt nach eigenen Angaben über eine kaufmännische Ausbildung, die ihr als Basis für das betriebswirtschaftliche Verständnis, das sie zur Führung des Unternehmens benötigt, ausreicht. Der Übergeber verfügt, abgesehen von seiner Schulbildung, über keine technische oder betriebswirtschaftliche weiterführende Ausbildung. Er hat sich nach eigenen Angaben die benötigten Kenntnisse, die im Laufe des Ausbaus des väterlichen Betriebes notwendig waren, selbst beigebracht. Dabei griff er schon früh auf Computertechnik zurück, um technische, organisatorische oder betriebswirtschaftliche Probleme effizient lösen zu können. So wurde beispielsweise die vom Vater noch per Hand durchgeführte Maßrechnung für die Fertigungsplanung vom Sohn sofort nach der Übergabe auf ein

computergestütztes System umgestellt. Diese Freude an der systematischen technischen Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen übertrug er auch auf die betriebswirtschaftliche Planung, indem er diese zu einem, für diese Betriebsgröße eher untypisch detaillierten Controlling-System weiterentwickelte, welches ihm die Kostenanalyse anhand von 400 Kostenstellen im Unternehmen ermöglicht.³⁵⁷ Da der Übergeber mit seinen 75 Jahren bereits im Rentenalter ist, hat er verständlicherweise das Bestreben, den Übergabeprozess nun endgültig abzuschließen und das Unternehmen an die Nachfolgerin zu übergeben. Da diese allerdings nicht über das nötige Kapital für eine Einmalzahlung des Kaufpreises verfügt, soll dieser über eine sog. Earn-out-Lösung³⁵⁸ beglichen werden. Der Übernehmerin soll noch ein technischer Leiter zur Seite gestellt werden, der die vom ehemaligen Eigentümer abgedeckten technischen Fertigkeiten mitbringt. Um den erfolgreichen Fortbestand seines Unternehmens sicherzustellen und so die Earn-out-Erträge abzusichern, hat der Übergeber der Untersuchung und damit der Aufnahme in die Studie zugestimmt.

Im ersten Schritt soll ein Profil von Übergeber und Übernehmerin mithilfe des Modelles abgeleitet werden. Mit dem Übergeber und der Finanzperspektive soll begonnen werden. Aus der Abbildung 28 ist ersichtlich, dass die vom Übergeber gemachten Angaben von der Konfiguration her das Bild eines Unternehmens zeichnen, das eher auf Restrukturierung als auf Wachstum ausgelegt ist. Diese Konfiguration haben wir bereits bei vorangegangenen Fallstudien bei den Übergebern gesehen. Die Konfiguration mit der Restrukturierungstendenz würde auch im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche Theorie für ein Unternehmen im Reifestadium des Le-

357 Um die Zahl von ca. 400 Kostenstellen in ein Verhältnis zu setzen: Kleine Unternehmen haben nach einer Studie von Keilus/Kramer im Jahr 2006 durchschnittlich 39 Kostenstellen. Vgl. Keilus, M., Kramer, D., (2006), S. 23.

358 Als Earn-out wird eine Form der anteiligen Kaufpreiszahlung aus den zukünftigen Einkünften aus dem Geschäftserfolg (bspw. EBIT) bezeichnet, die es dem Erwerber ermöglicht, nicht den gesamten Kaufpreis in einer Gesamtsumme aufbringen zu müssen und den Veräußerer an den Risiken des zukünftigen Erfolges des Unternehmens beteiligen zu können. Vgl. Brebeck, F., Bredy, J., (2005), S. 393.

BALANCED SCORECARD

benszyklusmodelles sprechen.³⁵⁹ Auch bei der Kundenperspektive zeichnet sich diese Einschätzung ab, da hier ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Neukundengewinnung und Bestandskundenfokus besteht. In der Reifephase würde ein Unternehmen in den Umsätzen stagnieren und versuchen, die Deckungsbeiträge zu steigern.³⁶⁰ Zwar wird bei den Fragen des Nachfolge-QBSC-Modelles nicht nach der Höhe dieser betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gefragt, aber auf Grundlage der Ziele des Unternehmens lässt sich diese Phasenbestimmung ggf. aus der Kombination der angestrebten Ziele ableiten. Bei der Prozessperspektive zeigt das Modell für den Übergeber einen deutlichen Überhang für Innovation gegenüber Tradition. Bereits im einführenden Teil der Fallstudiendarstellung wurde die Aufgeschlossenheit des Übergebers gegenüber technischen Innovationen im Unternehmen dargestellt. Bei der Mitarbeiterförderung ergibt sich für den Übergeber ein leichter Überhang zur Mitarbeiterentwicklung gegenüber dem reinen Leistungsgedanken bei der Führung. Bei der Mitarbeiterführung manifestiert sich dieses Bestreben deutlicher, und zwar durch das klare Bekenntnis zum kooperativen Führungsstil.

Bei der potenziellen Nachfolgerin konnte bei der Finanzperspektive im Modell das Bestreben nach Restrukturierung festgestellt werden. Dies könnte die Erkenntnis der Übernehmerin widerspiegeln, die sie durch ihre langjährige Erfahrung im Unternehmen gewonnen hat, dass das Unternehmen nur noch in beschränktem Umfang wachsen kann. In seiner Nische aber durchaus noch Potenzial für ein längerfristiges erfolgreiches Bestehen existiert. Auch die Ergebnisse der Kundenperspektive bestätigen diese Einschätzung über die Stellung des Unternehmens im Markt durch das Bestreben der geplanten Übernehmerin, sich überwiegend auf die Bestandskunden zu fokussieren und der Neukundengewinnung eine untergeordnete Position einzu-

359 Zum Lebenszyklusmodell siehe beispielsweise Bea, F. X., Dichtel, E., Schweitzer, M., (1997), S. 166.

360 Vgl. Bea, F. X., Dichtel, E., Schweitzer, M., (1997), S.166.

räumen. Bei der Prozessperspektive ist die potenzielle Nachfolgerin ebenfalls überaus bestrebt, die Prozessinnovationen voranzutreiben und durch Prozesskosten-, Lagerhaltungs- und Ablaufoptimierung, aber auch durch Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen Innovationen im Unternehmen zu fördern. Bei der Mitarbeiterförderung zeichnet das Modell von der potenziellen Übernehmerin ein ausgewogenes Bild zwischen Mitarbeiterentwicklung und der ausschließlichen Mitarbeiterleistung. Ob dieses Profil bei der Mitarbeiterförderung ausreicht, um ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen, vermag hier nicht abschließend festgestellt zu werden. Bei der Mitarbeiterführung ergibt sich aber wiederum ein starkes Bestreben der geplanten Übernehmerin, einen kooperativen Führungsstil im Unternehmen zu etablieren. Diese Konfiguration passt wiederum gut in das Bild eines Unternehmens, das Inno-

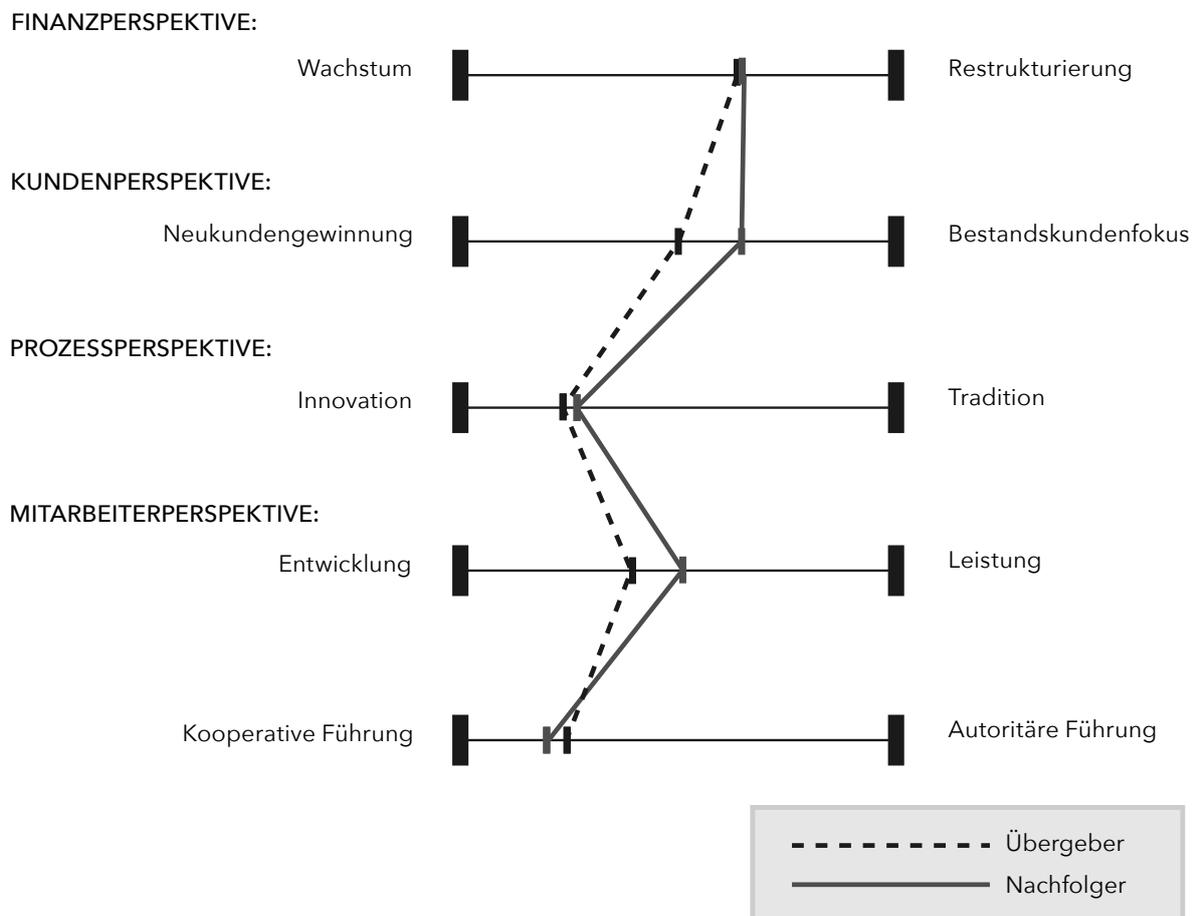


Abbildung 28: Ergebnisse Nachfolge-QBSC.

BALANCED SCORECARD

vationen anstrebt. Ein hohes Maß an Partizipation und Selbstbestimmung wird in der Literatur immer wieder als innovationsfördernd beschrieben.³⁶¹ Abgesehen von der Mitarbeiterförderung, bei der sie keinen großen Wert auf die Entwicklung der Mitarbeiter zu legen scheint, ist also die Modellsicht mit den innovationsfördernden Bestrebungen der geplanten Übernehmerin erklärbar. Im folgenden Abschnitt sollen die eben allgemein und separat dargestellten Konfigurationen von Übergeber und Übernehmer kontrastiert erläutert werden, um Abweichungen und Übereinstimmungen aufdecken zu können.

Die Ergebnisse der Nachfolge-QBSC-Analyse zeichnen ein harmonisches Bild zwischen dem Profil des Übergebers und der geplanten Übernehmerin. Mit einem Verhältnis von 38 % Wachstum und zu 62 % Restrukturierung bei der Finanzperspektive entspricht diese Konfiguration dem laut Geschäftsführung praktizierten Management auf dem schwierigen und recht speziellen Markt für Sanitätsprodukte, die nicht beworben und nur über den Fachhandel wie Sanitäts- oder Krankenhäuser vertrieben werden dürfen. Ein direkter Kontakt zum Endanwender, sprich dem Patienten, ist hier nicht möglich bzw. sogar gesetzlich untersagt. Während der Übergeber die drei Ziele Umsatzwachstum, Gewinnsteigerung und Kostensenkung priorisiert, sind es bei der Übernehmerin Umsatzwachstum, Kostensenkung und Eigenkapitalquote/-rendite.³⁶² Diese Tatsache spiegelt sich auch in der ausgeglichenen Verteilung bei der Kundenperspektive zwischen Bestandskundenfokus mit 50 % und Neukundenakquise mit ebenfalls 50 % beim Übergeber wider. Neue Kundengruppen können hier nicht gewonnen werden, sondern nur im bestehenden Markt Konkurrenten Marktanteile abgenommen werden. Auf Basis dieser Aussagen des Übergebers lässt sich

361 Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., (2008), S.738.

362 Die Übernehmerin hat das Ziel der Kostenführerschaft ebenfalls im Rahmen der Befragung als Ziel angegeben. Diese Position ist aber beim dargestellten Marktumfeld eigentlich nicht zu erreichen, da das Unternehmen im Rahmen seiner Größe nicht die dafür notwendigen Skaleneffekte erreicht und aufgrund des hohen Lohnkostenanteiles von etwa 50 % nicht mit ausländischen Anbietern konkurrieren kann.

folgern, dass auf dem vom Unternehmen bearbeiteten Markt ein Verdrängungswettbewerb herrscht. Das Unternehmen hat sich daher eher auf Sonderanfertigungen konzentriert und überlässt den Massenmarkt den größeren Konkurrenten, da man mit deren Preisen nicht konkurrieren könne, so der Geschäftsführer/Gesellschafter. Das Verhältnis zwischen Neukundengewinnung mit 37 % und Bestandskundenfokus mit 63 % bei der Übernehmerin ist etwas ungewöhnlich, da Übernehmer in der Regel für ein rasches Wachstum oft die Neukundengewinnung forcieren. Im vorliegenden Fall ist dieser Umstand möglicherweise aber dem geringen Umfang an konsistenten Sets aus Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen, die durch den Befragten angegeben wurden, geschuldet, die für die Neukundengewinnung hätten gewertet werden können. Dies wird sowohl bei der Ergebnisdiskussion ein anzusprechender Punkt sein, als auch bei dem internen Review der Ergebnisse Anlass zur kritischen Betrachtung der Items-Auswahl und -Gewichtung geben.

Bei der Befragung der Mitarbeiter zu deren Einschätzung zu den Anstrengungen des Fallstudienunternehmens zur Neukundengewinnung ergab sich auf der Skala zwischen „0-nicht vorhanden“ bis „10-alle Möglichkeiten ausgeschöpft“ mit einem Durchschnitt von 6,5 ein mittlerer Wert. Da zwei der befragten Mitarbeiter bei allen Fragen zu den Kunden „Null“ angegeben hatten, könnte man dies als Hinweis auf fehlenden Kundenkontakt und/oder als eine Trotzreaktion werten, da sie die Frage nicht beantworten können. Betrachtet man bei dieser Frage den Wert des Medians, ergibt sich mit einem Wert von 8,0 ein Bild vom Anstrengungsniveau des Unternehmens bei der Neukundengewinnung, dass das Unternehmen besser einschätzt als der Mittelwert. Auch bei der Kundenzufriedenheit ergibt sich mit dem Durchschnittswert von 5,9 zwischen „0-überhaupt nicht zufrieden“ bis „10-vollständig zufrieden“ ein mittlerer Wert. Beim Medianwert zu dieser Frage und damit der Außerachtlassung der Ausreißer ergibt sich auch hier wieder mit einem Wert von 7,5 ein positiverer Wert für die

BALANCED SCORECARD

Kundenzufriedenheit. Zu ihrer Einschätzung der Kundenrentabilität befragt, gaben die Mitarbeiter im Kontinuum zwischen „0-überhaupt nicht rentabel“ bis „10-vollständig rentabel“, einen Durchschnittswert von 5,6, mit einem Median von 7,0 an. Da es sich bei der Mehrzahl der Befragten (ca. 70 %) aber um Mitarbeiter aus der Produktion handelte, ist zweifelhaft, ob deren Einschätzung zur Rentabilität als wirklich aussagekräftig gewertet werden kann, zumal diese mit großer Wahrscheinlichkeit keinen Einblick in die Kalkulation bzw. die Margen haben, die die einzelnen Kunden dem Unternehmen einbringen.

Bei der Prozessperspektive ergibt sich für den Übergeber zwischen den Extremen der Skala ein Verhältnis von 78 % für Innovation und 22 % für Tradition. Eigentlich passt das Ergebnis grundsätzlich nicht ins Bild eines Herstellers für Sanitätstextilien, das man auf den ersten Blick nicht als sonderlich modern ansehen würde, da es als Textilhersteller zu einer eher traditionellen Branche gehört. Allerdings hat das Unternehmen, wie bereits oben angesprochen, eine für seine Größe recht detaillierte Buchhaltung, mit den oben bereits angesprochenen etwa 400 Kostenstellen, was eine innovative Produktionsplanung und Prozesssteuerung ermöglichen dürfte. Daher ist das Ergebnis, das die Analyse vom Übergeber und der potenziellen Übernehmerin zeichnet, durchaus zutreffend, wenn man die Modellergebnisse und die im Unternehmen vorgefundenen Verhältnisse vergleicht, und zwischen den beiden befragten Parteien auch konsistent. Bei der Mitarbeiterbefragung zur Prozessperspektive ergab sich, dass der überwiegende Teil der zehn Befragten vom installierten Programm für Verbesserungsvorschläge weiß, aber nur zwei Mitarbeiter hier bereits Vorschläge eingereicht haben.³⁶³ Trotzdem sehen fast alle in ihrem Bereich Poten-

363 Im Rahmen der Fragebögen wird danach gefragt, ob es ein installiertes Meldesystem für Verbesserungsvorschläge gibt. Wie genau dieses aussieht, also ob es sich nur um einen Kummerkasten oder aber ein systematisches betriebliches Vorschlagswesen mit Prüfungskommission und Incentives oder Beteiligung der Tippgeber handelt, wurde für die Untersuchung nicht erhoben.

zial für Produkt- und Prozessoptimierungen. Hier scheint es also noch Potenzial für Optimierungen zu geben, die die Mitarbeiter noch nicht über das Vorschlagswesen gemeldet haben. Das Management könnte hier mit einer gezielten Mitarbeiterbefragung versuchen, dieses Potenzial zu heben, wenn die Mitarbeiter ihre Vorschläge nicht selbst über das Vorschlagswesen mitteilen. Gegebenenfalls müsste auch die Incentivierung durch ein Anreizsystem für das Vorschlagswesen überprüft werden, um für die Mitarbeiter die Anreizkompatibilität herzustellen. Die vom Übergeber mit einem Wert von 8 von 10 recht hoch gewichteten Ziele der „Minimierung der Durchlaufzeiten“, „Produktivitätssteigerung“ und „Prozessrationalisierung“ wurde von den Mitarbeitern nicht negativ, aber auch nicht positiv bemerkt, da nur zwei von zehn angaben, dass es in ihrem Bereich in den letzten Jahren zu Einsparungen gekommen sei. Der überwiegende Teil der Befragten dagegen wusste nicht einzuschätzen, ob es in den letzten Jahren zu Einsparungen gekommen sei, und hat daher bei der Frage nach den Einsparungen „weiß nicht“ angekreuzt.

Die Kunden schätzen den technischen Stand der Produkte des Unternehmens mit einem Durchschnittswert von 9,2 zwischen „0-sehr niedrig“ bis „10-sehr hoch“ als überaus positiv ein. Auch bei der Wertigkeit der Produkte konnte das Unternehmen mit einem Wert von durchschnittlich 9,5 zwischen „0-sehr schlecht“ und „10-sehr gut“ eine Bestätigung für das Bestreben nach Qualität von ihren Kunden erhalten. Das positive Bild bestätigt sich bei der Einschätzung der Kunden zur Prozessqualität des Unternehmens. Die Kunden gaben hier mit einem Durchschnittswert von 2 und einem Median von 0 ein ebenfalls positives Feedback. Die Skala war dabei so gestaltet, dass von „0-sehr gut“ bis „10-sehr schlecht“ gewertet werden konnte.³⁶⁴

364 Das Bild wird von zwei Ausreißern getrübt, die möglicherweise dadurch hervorgerufen wurden, dass das Kontinuum hier nicht wie bisher von „0-sehr schlecht“ und „10-sehr gut“, sondern genau umgekehrt angelegt war. Diese These lässt sich auch anhand der Tatsache untermauern, dass die betreffenden Kunden den technischen Stand und die Wertigkeit der Produkte noch mit 7 und 8 bzw. 10 und 8 überaus positiv bewertet hatten. Um dieser Problematik bei weiteren Untersuchungen aus dem Wege zu gehen, wurden die Fragebögen inzwischen entsprechend angepasst.

BALANCED SCORECARD

Abschließend sollen bei der Auswertung der Befragung der externen Parteien noch die Angaben der Lieferanten des Unternehmens diskutiert werden. Hier wurde allerdings nur etwa die Hälfte der Fragebögen zurückgesandt.³⁶⁵ Bei der Frage nach der Reklamationsquote ergab sich ein Durchschnittswert von 1 zwischen „0-sehr gering“ bis „10-sehr hoch“. Bei der Frage nach der Qualität der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ergab sich ein Durchschnittswert von 7,3 zwischen „0-sehr schlecht“ bis „10-sehr gut“.

Dagegen ist bei der Mitarbeiterförderung zwischen den beiden Parteien, also dem Übergeber und der Übernehmerin, eine deutliche Diskrepanz in den Ergebnissen dieser Perspektive ablesbar. So hat der Übergeber mit einem Verhältnis von 61 % bei der Entwicklung gegenüber 39 % bei der ausschließlich leistungsbezogenen Betrachtung der Mitarbeiter eine deutliche Übergewichtung der Entwicklungsbestrebungen. Dagegen hatte die geplante Übernehmerin mit 49 % bei der Entwicklung und 51 % beim reinen Leistungsgedanken der Mitarbeiter ein eher ausgewogenes Profil. Allerdings bleibt anzumerken, dass sie etwas mehr auf die Leistung der Mitarbeiter Wert legt als der Übergeber. Bei der letzten Dimension der Mitarbeiterperspektive, der Mitarbeiterführung, die versucht, den Führungsstil abzubilden, liegen die Ergebnisse der beiden Befragten wieder deutlich näher beieinander. So hat der Übergeber ein Verhältnis von 76 % für „kooperativ“ und 24 % für „autoritär“ und die potenzielle Übernehmerin ein Verhältnis von 80 % für „kooperativ“ und 20 % für „autoritär“ bei der Perspektive, die zwischen kooperativer und autoritärer Führung unterscheidet. Die hier vom Modell ausgegebene Differenz von 4 Prozentpunkten zwischen dem Übergeber und der potenziellen Nachfolgerin als Auslöser für Diskussionen über die Unterschiedlichkeit der beiden Personen zu nutzen, wäre hier allerdings nicht zweck-

³⁶⁵ Wie sich allerdings später herausstellte, hatte das Unternehmen nur diese sechs Fragebögen versandt, da es nur sechs Lieferanten besitzt, von denen es die Rohwaren bezieht.

mäßig. Deshalb bewertet die Endauswertung in Viko bzw. die vorgeschaltete Umrechnung diese Abweichungen bis 20 % noch mit 10 vollen Punkten im Viko-Scoring. Alle Ergebnisse in Viko eingegeben, ergeben dann das Ergebnisbild. Man könnte die geringe Abweichung aber als Bestätigung für das Modell betrachten, da die geringe Abweichung möglicherweise durch die langjährige Betriebszugehörigkeit der potenziellen Übernehmerin begründet sein könnte. Das heißt, die jahrelange Konditionierung durch den Übergeber könnte diese Ähnlichkeit innerhalb der beiden Profile ausgelöst haben.

Auch für die beiden Mitarbeiterdimensionen Förderung und Führung konnten Erkenntnisse aus der Befragung der Mitarbeiter, der Kunden und der Lieferanten gewonnen werden. Bei der Mitarbeiterförderung gaben die Befragten fast einstimmig an, dass sie in der Regel nicht in die Entscheidungsfindung ihrer Vorgesetzten eingebunden seien. Die Werte waren von „0-überhaupt nicht“ bis „10-vollständig“ wählbar. Der Durchschnittswert lag bei 0,5. Auch bei den Entscheidungsspielräumen, die die befragten Mitarbeiter bei der Durchführung von Aufgaben ihrer Einschätzung nach eingeräumt bekamen, war das Ergebnis mit 0,9 als Durchschnittswert zwischen „0-sehr klein“ bis „10-sehr groß“ in etwa auf dem Niveau der ersten Frage nach der Einbeziehung in die Entscheidungsfindung. Bei der Kommunikation von Entscheidungen scheinen die Mitarbeiter besser in den Prozess integriert zu sein. Hier lag der durchschnittliche Wert bezüglich des Informationsgrades der Mitarbeiter über getroffene Entscheidungen mit einem Durchschnittswert von 2,9 zwischen „0-überhaupt nicht“ und „10-vollumfänglich“. Auf gleichem Niveau, mit einem Durchschnittswert von 2,9, bewegt sich die Einschätzung der Arbeitsatmosphäre im Unternehmen, wobei „0-sehr schlecht“ und „10-sehr gut“ bewertet war. Der höchste genannte Wert lag bei 5 für die vom Mitarbeiter subjektiv eingeschätzte Arbeitsatmosphäre. Dieses Ergebnis spricht nicht gerade für ein gutes Betriebsklima, wobei

BALANCED SCORECARD

dieses vom Übergeber mit einem Wert von 5 und von der potenziellen Übernehmerin mit einem Wert von 9 eingeschätzt wurde. Der Übergeber scheint hier also deutlich realistischer in seiner Einschätzung zu sein bzw. eher die Einschätzung der Mitarbeiter zu teilen.

Bei der Mitarbeiterführung ist die Meinung der Mitarbeiter zur Art der Führung ebenfalls gefragt. Es wurde hier die Einschätzung zum Fokus bei organisatorischen Änderungen abgefragt. Dabei konnten diese angeben, ob sie das Gefühl haben, bei Veränderungen werde innerhalb des Unternehmens eher auf Mitarbeiter oder eher auf die Optimierung der Abläufe Rücksicht genommen. Mit einem Durchschnittswert von 3,0 ergab sich hier im Kontinuum zwischen „0-nur Abläufe“ und „10-nur Mitarbeiter“ eine klare Tendenz zur Einschätzung der Mitarbeiter, dass eher die Optimierung der Abläufe als die Mitarbeiter für die Führung des Unternehmens ausschlaggebend ist. Bei der Hilfsbereitschaft des Vorgesetzten sind sich die Mitarbeiter schon sicherer, dass dieser sie auch bei privaten Problemen unterstützen würde. Im Kontinuum zwischen „0-sehr unwahrscheinlich“ und „10-sehr wahrscheinlich“ ergab sich hier ein durchschnittlicher Wert von 6,2.³⁶⁶ Abschließend wurden die Mitarbeiter noch nach ihrer subjektiven Einschätzung zur Produktivität des Unternehmens befragt. Hier ergab sich im Durchschnitt ein Wert von 3,8. Die Extreme des Kontinuums waren dabei mit Werten von „0-sehr gering“ bis „10-sehr hoch“ definiert. Die Einschätzung der Mitarbeiter geht also von einer eher geringen Produktivität aus, was auch durch ihre oben bereits erwähnte Einschätzung zu den Produkt- und Prozessinnovationen gestützt wird, wofür ebenfalls noch Potenzial gesehen wurde.

366 Sechs der zehn ausgewerteten Fragebögen enthielten für diese Frage keine Antworten der Mitarbeiter. Da bei den anderen Fragen nur vereinzelt Antworten, vermutlich aus Unkenntnis über den abgefragten Sachverhalt, ausgelassen wurden, muss hier davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter die Frage schlicht nicht beantworten wollten. Sollte dieses Phänomen bei den folgenden Befragungen ebenfalls auftauchen, müsste man versuchen, den Grund für die ablehnende Haltung der Mitarbeiter herauszufinden und/oder die Frage anders zu stellen.

Die Einschätzung der Kunden zur Qualität der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmens hingegen scheint nahezu perfekt. So gaben die Kunden einen durchschnittlichen Wert von 9,8 im Kontinuum zwischen „0-sehr schlecht“ bis „10-sehr gut“ an. Auch die Lieferanten bestätigten dieses Ergebnis mit einem durchschnittlichen Wert von 7,8, auch wenn hier die geringe Anzahl an Fragebögen berücksichtigt werden muss.

Bis auf die Kundenperspektive ergibt sich im Viko-Ergebnis ein recht harmonisches Bild, das die Nachfolge-QBSC-Analyse, ausgehend von den beiden Profilen der Interviewpartner, zeichnet, da die Abweichungen zwischen Übergeber und potenzieller Nachfolgerin aus Modellsicht recht gering sind.³⁶⁷

367 Aufgrund der Erkenntnisse aus den Vorgesprächen sollten allerdings zwei Details der Übergabemodalitäten von der geplanten Übernehmerin kritisch überprüft werden. Die Übernehmerin sollte sich für den technischen Part, der infolge des Wegfalles des Übergebers nicht mehr ausreichend abgedeckt ist, einen angestellten oder beteiligten Partner ins Boot holen, der über die grundlegenden technischen Fertigkeiten verfügt. Dies ist laut dem Vorgespräch bereits geplant. Den zweiten Schwachpunkt könnte die geplante Earn-out-Finanzierung darstellen. Zwar benötigt die Übernehmerin dadurch weniger Kapital, und der Übergeber wird an den Risiken der zukünftigen Geschäftsentwicklung beteiligt, dies birgt aber in Bezug auf dessen weiterhin bestehendes Mitspracherecht durch die Beteiligung nach der Übergabe auch Risikopotenzial für die Nachfolgerin.

BALANCED SCORECARD

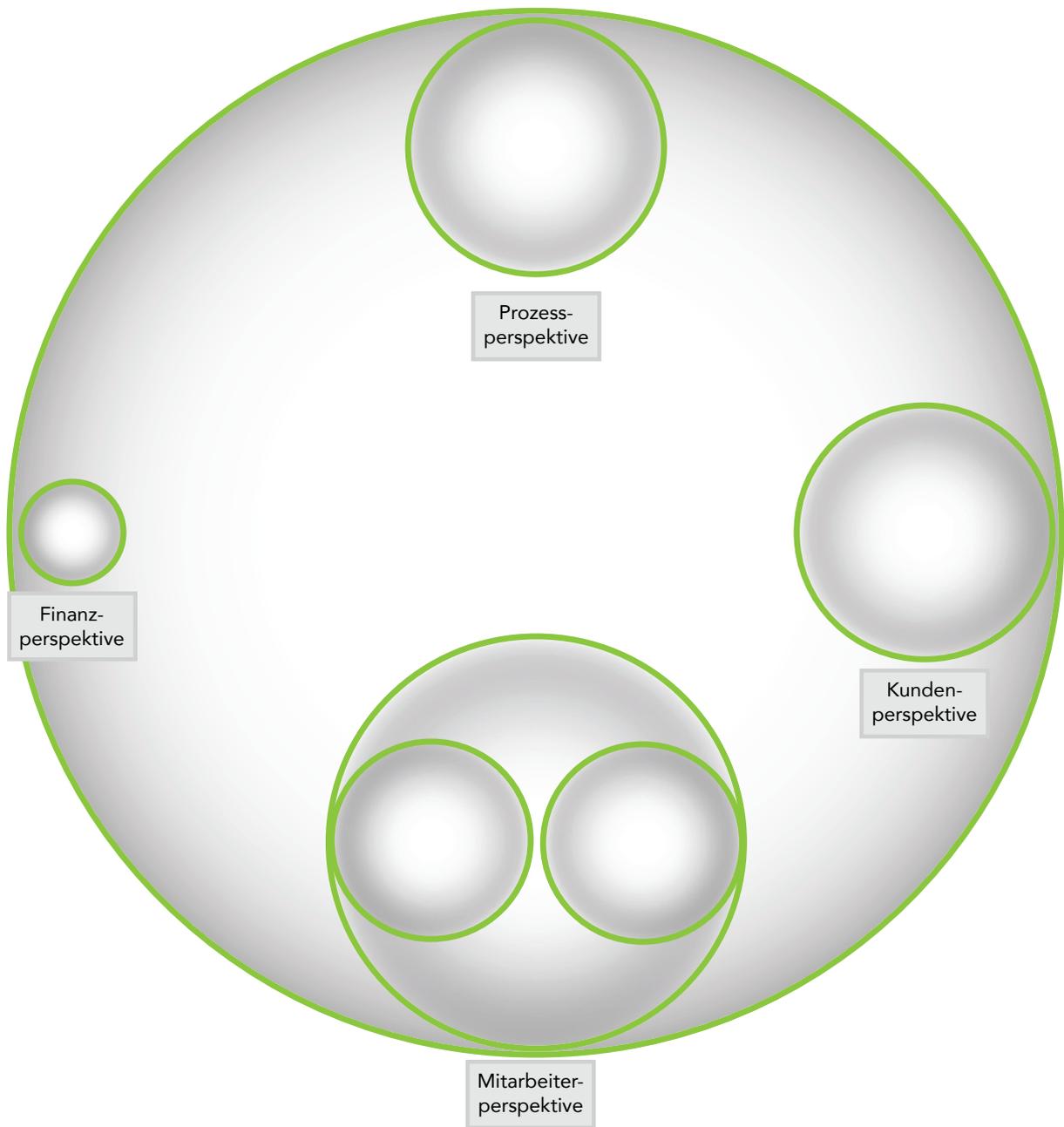


Abbildung 29: Ergebnisbild Nachfolge-QBSC.

5.3.1.6 NACHFOLGE-QBSC ZUM FELDTTEST: INGENIEURBÜRO

Das Fallstudienunternehmen ist ein Ingenieurbüro, das vor 15 Jahren vom heutigen geschäftsführenden Gesellschafter gegründet wurde. Das Unternehmen hat an vier Standorten knapp 20 Mitarbeiter und soll nun schrittweise übergeben werden, da der Gründer etwas kürzertreten möchte. Die Kinder des Übergebers stehen für die Nachfolge nicht zur Verfügung. Daher ist gegenwärtig das folgende Szenario angedacht, um die Nachfolge zu sichern und die Belastung für den Übergeber kurzfristig zu verringern. Die vier Standorte sollen in die zwei Regionalgesellschaften West und Ost aufgeteilt werden. Die zwei westlichen Standorte sollen von zwei Mitarbeitern auf Basis eines Franchising-Modelles³⁶⁸ weitergeführt werden. Die beiden Oststandorte sollen dann bis zur endgültigen Nachfolge vom bisherigen Inhaber weitergeführt werden.

Die Befragung des Übergebers erfolgte, wie bei den anderen Interviews auch, in den Geschäftsräumen des Unternehmens. Da der potenzielle Übernehmer aber gegenwärtig in einer der anderen Niederlassungen des Unternehmens beschäftigt ist, wurde das Interview mit ihm am Telefon durchgeführt.³⁶⁹ Die Ergebnisse beider Interviews wurden dann, wie bei den Fallstudien zuvor auch, in die Auswertungssoftware eingegeben. Das Modellergebnis ist der folgenden Grafik zu entnehmen.

368 „Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Dabei räumt ein Unternehmen, das als sogenannter Franchisegeber auftritt, seinen Partnern (den Franchisenehmern) das Recht ein, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben.“ Definition Franchising des DFV-Deutscher Franchising Verband e. V., (2013). Die Absicht des Übergebers ist die Schaffung eines Gründungskonzeptes, bei dem sich der Franchisenehmer durch die Referenzen des Franchisegebers größere Akzeptanz bei den potenziellen Auftraggebern sichern kann. Ein weiterer Grund ist laut dem Übergeber die Steueroptimierung infolge der temporalen Glättung der Rückflüsse gegenüber einem einmaligen Verkaufserlös.

369 Um trotzdem eine entspannte Interviewsituation für den Befragten zu gewährleisten, wurde bei der Terminvereinbarung ein Zeitpunkt für das Gespräch gewählt, an dem der potenzielle Übernehmer sich 1,5h Zeit einplanen konnte und keine Störungen zu erwarten waren.

BALANCED SCORECARD

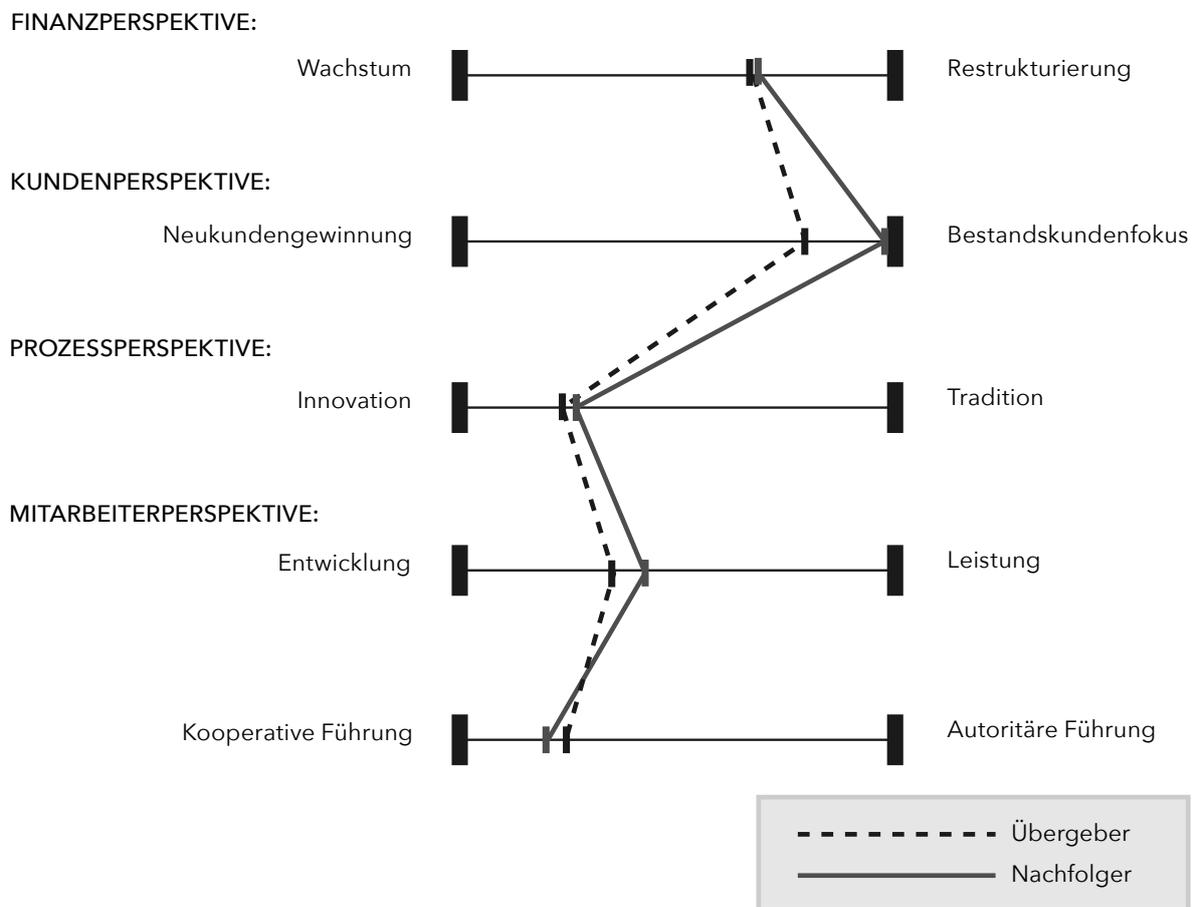


Abbildung 30: Ergebnisse Nachfolge-QBSC.

Zur Ergebnisdiskussion soll wieder im ersten Schritt das Profil des Übergebers dargestellt werden. Wie aus der Grafik ersichtlich, ist die Ausrichtung des Unternehmens in der Finanzperspektive überwiegend auf Restrukturierung (68 %) ausgerichtet. Die Ziele „Eigenkapitalquote erhöhen“ und „Eigenkapitalrendite steigern“ wurden mit 9 bzw. 7 Punkten vom Übergeber bewertet. Aber auch „Gewinnsteigerung“ wurde mit 8 Punkten gewertet. Dagegen wurde das Ziel der „Umsatzsteigerung“ nur mit 6 Punkten versehen. Auch hier ist, nimmt man das Lebenszyklusmodell der betriebswirtschaftlichen Theorie als Grundlage, von einer klassischen Eigenschaft eines Unternehmens in der Reifephase auszugehen, da die Steigerung der Umsätze keine besonders hohe Priorität hat.³⁷⁰ Auch bei der Kundenperspektive ist dies ersichtlich.

³⁷⁰ Zum Lebenszyklusmodell siehe beispielsweise Bea, F. X., Dichtel, E., Schweitzer, M., (1997), S. 166.

Hier hat der gegenwärtige Geschäftsführer/Gesellschafter im Modellergebnis mit mehr als 80 % die Bestandskunden im Fokus. Die Neukundenakquise spielt also eine eher untergeordnete Rolle. Ein ähnliches Ergebnis ergab sich bereits bei der Fallstudie „Handel (klein)“ für den dort befragten Übergeber. Bei der Prozessperspektive ist das Profil des Übergebers überwiegend durch Innovation geprägt. Nach Angaben des Übergebers im Rahmen des Vorgesprächs bezieht sich das Innovationsverhalten auf die Prozesse im Auftragsbearbeitungsprozess und den Versuch, die neueste technische Planungssoftware für die Konstruktionen einzusetzen. Bei der Mitarbeiterförderung ist ein leichtes Übergewicht des Faktors „Entwicklung“ gegenüber dem Faktor „Leistung“ ersichtlich. Bei der Mitarbeiterführung ist dieser Überhang deutlicher ausgeprägt, und die Faktoren für kooperative Führung überwiegen die Faktoren für autoritäre Führung deutlich.

Bei der Auswertung der Angaben des potenziellen Übernehmers ergaben sich die folgenden Ergebnisse innerhalb des Nachfolge-QBSC-Modelles. So hat dieser bei der Finanzperspektive eine deutliche Restrukturierungstendenz. Die aus dem Modell ablesbaren Wachstumsabsichten sind eher gering. Gestützt wird diese Strategie auch von der Kundenperspektive. Hier ergibt sich aus den Aussagen des potenziellen Nachfolgers im Modell eine alleinige Fokussierung auf die Bestandskunden des Unternehmens.³⁷¹ Bei der Prozessperspektive zeichnen die vom Übernehmer genannten Faktoren ein Bild vom geplanten Management, das sich überwiegend an Innovation orientiert. Auch hier äußerte der Befragte den Hinweis, dass ihm die Optimierung der Bearbeitungsprozesse ein großes Anliegen sei, um die Produktivität dadurch zu steigern und Reibungsverluste³⁷² möglichst gering zu halten. Diese Reibungsverluste

371 Auch wenn dieses Ergebnis das Ergebnis der Finanzperspektive zu untermauern scheint, ist aus den Angaben ersichtlich, dass der potenzielle Übernehmer auch Ziele wie „Neukundengewinnung“ verfolgt. Im Modellergebnis konnten diese im Rahmen der Auswertung nicht zugunsten der „Neukundengewinnung“ gewertet werden, da sich kein konsistentes Set aus Ziel, Maßnahme und Kennzahl bilden ließ.

372 Laut dem potenziellen Übernehmer gibt es wohl innerhalb seiner Teams Unstimmigkeiten in Bezug auf Zustän-

BALANCED SCORECARD

beziehen sich bei der Prozessperspektive nur auf die Störung der Arbeitsabläufe und ihre Auswirkungen auf die Produktivität des Unternehmens. Eine Berücksichtigung der Harmonie bzw. der Arbeitsatmosphäre findet sich aber erst in der übernächsten Perspektive, nämlich der Mitarbeiterführung, wieder. Erst soll noch auf die Ergebnisse des potenziellen Übernehmers bei der Mitarbeiterförderung eingegangen werden. Hier erzielte dieser ein fast ausgewogenes Verhältnis zwischen Entwicklung und Leistung, mit einem leichten Überhang zugunsten der Entwicklung der Mitarbeiter. Nach allgemeiner Auffassung ist diese Konfiguration für eine wissensintensive Branche wie die der Ingenieursdienstleistung zu sehr leistungs- und zu wenig entwicklungsorientiert. Dies sollte der potenzielle Übernehmer berücksichtigen. Bei der Mitarbeiterführung hingegen wird diese innovationsfreundliche Konfiguration erreicht. Hier sind die Faktoren, die für eine kooperative Führung im Rahmen des Modelles gewertet werden können, denen für autoritäre Führung zahlenmäßig überlegen.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse von Übergeber und geplantem Übernehmer kontrastiert und anhand der Einzelwerte im Modellergebnis diskutiert. Bei der Finanzperspektive hat der Übergeber im Modellergebnis mit einer Konfiguration von 32 % Wachstum und 68 % Restrukturierung eine quasi spiegelbildliche Einstellung zum potenziellen Übernehmer mit 30 % Wachstum und 70 % Restrukturierung. Dem Übergeber könnte man damit eine konservative Ausrichtung des Unternehmens attestieren. Der geplante Nachfolger ist ebenfalls bestrebt, diese Unternehmenskonfiguration so weiterzuführen. Ob er mit dieser Strategie allerdings in der Lage sein wird, seine Kaufpreis- bzw. Franchisegebührenaufzahlung finanzieren zu können, bleibt offen, da er diese neben den bisherigen Betriebsausgaben mitfinanzieren muss. Zum

digkeiten und die Aufgabenverteilung bei der Projektbearbeitung. Diese Probleme beabsichtigt er, durch die Einführung einer neuen Software mit verbesserten Möglichkeiten für die gemeinschaftliche Bearbeitung eines Projektes zu lösen. Hierzu würden sich beispielsweise serverbasierte Programme eignen, die die simultane Nutzung von Projektdateien ermöglichen.

Ergebnis der Finanzperspektive passend, ergibt sich im Modellergebnis des Übergebers eine Verteilung der Faktoren mit 19 % Neukundengewinnung und 81 % Bestandskundenfokus. Diese Konfiguration untermauert also die untergeordnete Gewichtung der Wachstumsbemühungen des Unternehmers. Aber auch beim potenziellen Übernehmer scheint sich diese Konfiguration verankert zu haben. Da er zwar mit einem Scoring-Wert von 9 die Neukundengewinnung bei der Frage nach seinen Zielen bei der Kundenperspektive der Nachfolge-QBSC-Analyse angegeben hat, aber keine Maßnahmen und Kennzahlen, die zu diesem Ziel passen, nennen konnte, wurde im Modell kein konsistentes Set erreicht, das für die Neukundengewinnung gewertet werden könnte. Die Mitarbeiter wurden ebenfalls zu ihrer Meinung zu den Bestrebungen des Unternehmens zur Kundengewinnung befragt. Deren Einschätzung zu den Anstrengungen des Fallstudienunternehmens zur Neukundengewinnung ergab auf der Skala zwischen „0-nicht vorhanden“ bis „10-alle Möglichkeiten ausgeschöpft“ mit einem Durchschnitt von 7,9 einen guten Wert. Auch bei der Einschätzung der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter ergibt sich mit dem Durchschnittswert von 7,8 zwischen „0-überhaupt nicht zufrieden“ bis „10-vollständig zufrieden“ ein guter Wert.

Bei der Prozessperspektive ergibt sich bei der Auswertung ein Verhältnis von 75 % für Innovation und 25 % für Tradition. Der ggf. zukünftige Unternehmer liegt mit einem Verhältnis von 73 % zu 27 % etwa gleichauf. An der Konfiguration selbst, sowie der Abweichung zwischen den Ergebnissen der beiden Befragten, lässt sich keine Auffälligkeit erkennen. Es lässt sich aber feststellen, dass die vom Modell dargestellte Konfiguration mit dem Gesamtbild konsistent ist. Die Mitarbeiter gaben bezüglich der Prozessperspektive an, dass sie überwiegend keine Möglichkeiten der Prozessoptimierungen im Unternehmen sehen. Die Kunden schätzen den technischen Stand der Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens mit einem Durchschnittswert von 8,7 zwischen „0-sehr niedrig“ bis „10-sehr hoch“ als positiv ein. Auch bei der Wertigkeit der Produkte/

BALANCED SCORECARD

Dienstleistungen konnte das Unternehmen mit einem Wert von durchschnittlich 8,6 zwischen „0-sehr schlecht“ und „10-sehr gut“ eine Bestätigung für das Bestreben nach Qualität von ihren Kunden erhalten. Das positive Bild bestätigt sich bei der Einschätzung der Kunden zur Prozessqualität des Unternehmens ebenfalls. Die Kunden gaben hier mit einem Durchschnittswert von 8,7 ein gutes Feedback. Die Skala war dabei so gestaltet, dass von „0-sehr schlecht“ bis „10-sehr gut“ gewertet werden konnte. Abschließend sollen bei der Auswertung der Befragung der externen Parteien noch die Angaben der Lieferanten des Unternehmens diskutiert werden. Bei der Frage nach der Reklamationsquote ergab sich ein Durchschnittswert von 2,9 zwischen „0-sehr gering“ bis „10-sehr hoch“. Was wieder für einen funktionierenden Prozess sprechen würde.

Bei der folgenden Dimension der Mitarbeiterperspektive, der Mitarbeiterförderung, dagegen ergibt sich eine gewisse Diskrepanz zwischen den Ergebnissen von Übergeber und dem potenziellen Nachfolger. So hat der Übergeber insgesamt bei den Faktoren für Entwicklung mit 64 % und 36 % bei den Faktoren für Leistung abgeschnitten. Der potenzielle Übernehmer hat dagegen hier ein Ergebnis von 57 % zu 43 % beim Verhältnis von Förderung zu Leistung. Interpretiert man diese Abweichung hinsichtlich des zukünftig beabsichtigten Führungsstiles des geplanten Übernehmers, ist davon auszugehen, dass dieser mehr Leistung von seinen Mitarbeitern abverlangen wird, als dies der gegenwärtige Eigentümer bislang getan hat. Allerdings setzt sich die gesteigerte Leistungsorientierung bei der Mitarbeiterführung beim vorgesehenen Nachfolger nicht bei der geplanten Mitarbeiterführung fort. Denn die Konfiguration von Übergeber und zukünftigem Nachfolger ist laut dem Modellergebnis sehr stark auf den kooperativen Führungsstil ausgerichtet und weicht zwischen beiden auch nicht allzu weit ab. So hat der gegenwärtige Unternehmer mit einem Verhältnis von 76 % bei den Faktoren für den kooperativen Führungsstil und 24 % bei denen für den autoritären Stil, wie bereits angesprochen, mit seinen Angaben im Modell

eine deutliche Präferenz für kooperative Führung dargelegt. Auch beim potenziellen Übernehmer ist diese Präferenz aus den Ergebnissen ersichtlich. Hier sprechen 80 % der Faktoren für einen kooperativen und 20 % für einen autoritären Führungsstil. Die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der beiden Befragten dieser Perspektive ist also marginal. Wie bereits im Laufe der verbalen Gegenüberstellung der einzelnen Ergebnisse festgestellt, ist die Abweichung der Ergebnisse bis auf die Kundenperspektive recht gering. Dies lässt sich auch aus dem Gesamtergebnisbild ablesen.

Auch für die beiden Mitarbeiterdimensionen Führung und Förderung konnten wieder Erkenntnisse aus der Befragung der Mitarbeiter, der Kunden und der Lieferanten gewonnen werden. Bei der Mitarbeiterförderung gaben die Befragten an, dass sie nur durchschnittlich oft in die Entscheidungsfindung ihrer Vorgesetzten eingebunden seien. Die Werte waren von „0-überhaupt nicht“ bis „10-vollständig“ wählbar. Der Durchschnittswert lag bei 4,3. Auch bei den Entscheidungsspielräumen, die die befragten Mitarbeiter bei der Durchführung von Aufgaben ihrer Einschätzung nach eingeräumt bekamen, war das Ergebnis mit 6,9 als Durchschnittswert zwischen „0-sehr klein“ bis „10-sehr groß“ in etwa auf dem Niveau der ersten Frage nach der Einbeziehung in die Entscheidungsfindung. Bei der Kommunikation von Entscheidungen scheinen die Mitarbeiter ähnlich gut in den Prozess integriert zu sein. Hier lag der durchschnittliche Wert bezüglich des Informationsgrades der Mitarbeiter über getroffene Entscheidungen mit einem Durchschnittswert von 7,2 zwischen „0-überhaupt nicht“ und „10-vollumfänglich“. Etwas höher, mit einem Durchschnittswert von 8,7, bewegt sich dagegen die Einschätzung der Arbeitsatmosphäre im Unternehmen, wobei „0-sehr schlecht“ und „10-sehr gut“ bewertet war. Der höchste genannte Wert lag bei 10 für die vom Mitarbeiter subjektiv eingeschätzte Arbeitsatmosphäre. Dieses Ergebnis spricht für ein gutes Betriebsklima, wobei dieses vom Übergeber und dem potenziellen Nachfolger mit einem Wert von 8 eingeschätzt wurde.

BALANCED SCORECARD

Bei der Mitarbeiterführung ist die Meinung der Mitarbeiter zur Art der Führung gefragt. Es wurde hier die Einschätzung zum Fokus bei organisatorischen Änderungen abgefragt. Dabei konnten diese angeben, ob sie das Gefühl haben, ob bei Veränderungen innerhalb des Unternehmens eher auf Mitarbeiter oder eher auf die Optimierung der Abläufe Rücksicht genommen wird. Mit einem Durchschnittswert von 4,0 ergab sich hier im Kontinuum zwischen „0-nur Abläufe“ und „10-nur Mitarbeiter“ ein fast ausgewogenes Bild. Bei der Hilfsbereitschaft des Vorgesetzten sind sich die Mitarbeiter schon sicherer, dass dieser sie auch bei privaten Problemen unterstützen würde. Im Kontinuum zwischen „0-sehr unwahrscheinlich“ und „10-sehr wahrscheinlich“ ergab sich hier ein durchschnittlicher Wert von 9,8. Abschließend wurden die Mitarbeiter noch nach ihrer subjektiven Einschätzung zur Produktivität des Unternehmens befragt. Hier ergab sich im Durchschnitt ein Wert von 7,9. Die Extreme des Kontinuums waren dabei mit Werten von „0-sehr gering“ bis „10-sehr hoch“ definiert. Die Einschätzung der Mitarbeiter geht also von einer guten Produktivität aus. Die Einschätzung der Kunden zur Qualität der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmens scheint sehr gut zu sein. So gaben die Kunden einen durchschnittlichen Wert von 9,1 im Kontinuum zwischen „0-sehr schlecht“ bis „10-sehr gut“ an. Auch die Lieferanten bestätigten dieses Ergebnis mit einem durchschnittlichen Wert von 8,6.

Grundsätzlich dürfte die geringe Abweichung zwischen dem gegenwärtigen Inhaber des Unternehmens und dem potenziellen Nachfolger auch dem Umstand geschuldet sein, dass der geplante Nachfolger bereits seit Längerem im Unternehmen tätig ist und somit entweder die dortigen Gegebenheiten adaptiert hat oder seine Auswahl als potenzieller Nachfolger von der Unternehmensleitung bereits aufgrund seiner für das Unternehmen passenden Einstellung und Auffassung getroffen wurde.³⁷³

373 Hierbei handelt es sich allerdings nur um eine Mutmaßung und nicht um eine bewiesene Tatsache.

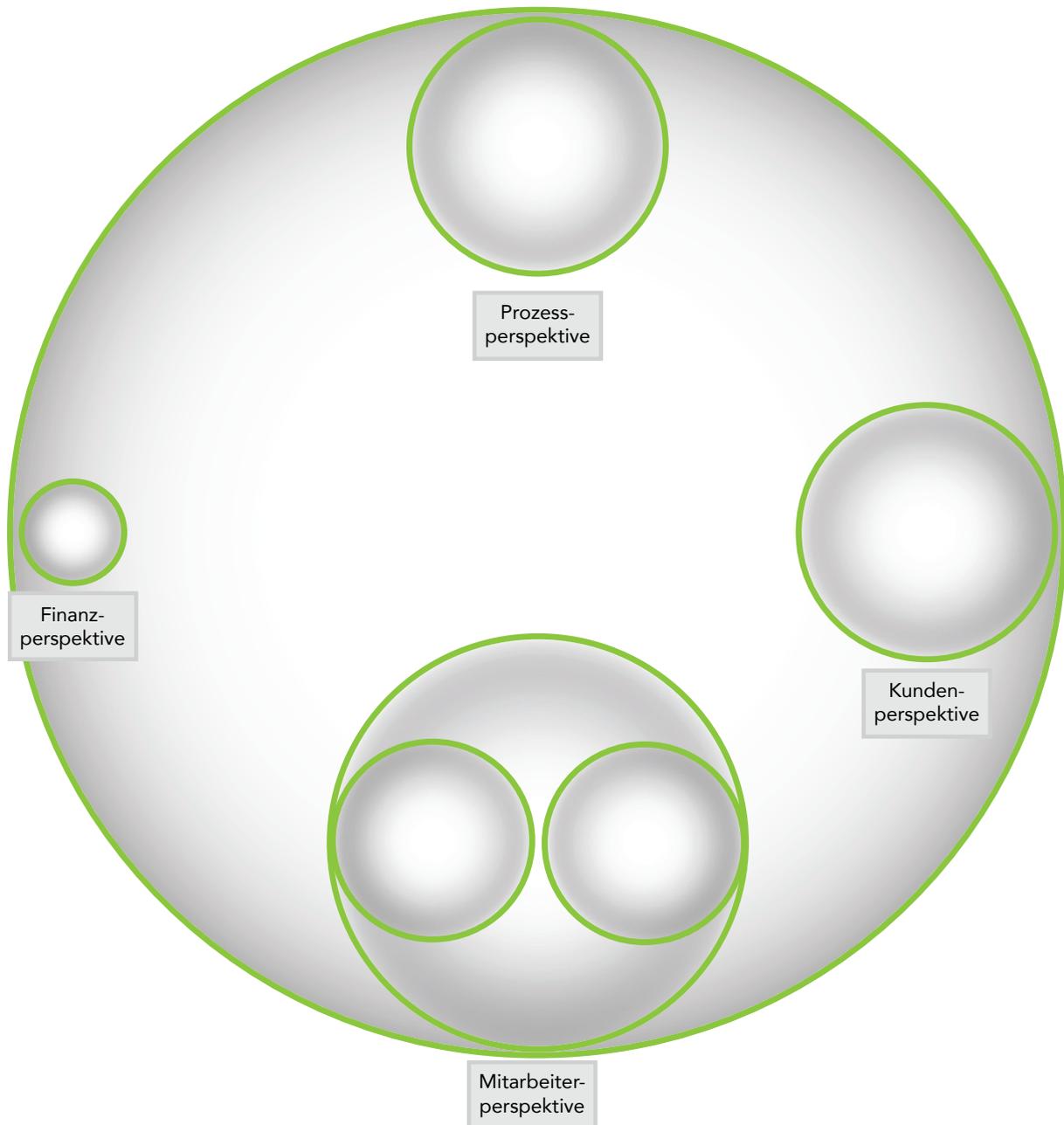


Abbildung 31: Ergebnisbild Nachfolge-QBSC.

Trotz der vielen Gemeinsamkeiten, die die Ergebnisse der Befragung betreffen, haben sich einige Abweichungen ergeben, die hier nun noch als Ausgangspunkt für Empfehlungen an die beiden Parteien formuliert werden sollen. Wie bei der Diskussion der Ergebnisse des potenziellen Übernehmers bereits angedeutet, könnte die im Modellergebnis aufgezeigte geringe Wachstumsbestrebung bei der Kapitalisierung



BALANCED SCORECARD

der Kaufpreis- bzw. Franchisegebührenzahlung zum Problem werden, da diese zusätzlich zu den bisherigen Erträgen finanziert werden müssen. Nun sind die Umsätze bzw. der Cashflow der zu übernehmenden Geschäftseinheit nicht bekannt, daher kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden, ob die Residualgewinne für Lebenshaltung und Finanzierungskosten ausreichen. Diese Feststellung müsste dann von den Beteiligten bzw. deren Beratern selbst festgestellt werden. Neben den geäußerten eingeschränkten Wachstumsbestrebungen bei der Finanzperspektive gab es auch bei der Kundenperspektive Anzeichen für mögliche Probleme nach der Übernahme, da ein konsistentes Set für die Neukundengewinnung im Rahmen der Modellauswertung nicht gefunden werden konnte. Dies kann in diesem Zusammenhang entweder als Hinweis auf eine inkonsistente Strategie oder als unvollständige Angabe bei der Befragung gewertet werden. In jedem Fall sollte diese mögliche Schwachstelle vom potenziellen Übernehmer überprüft werden, um damit nicht möglicherweise den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden.

Abgesehen von diesen beiden Auffälligkeiten im Abschnitt zuvor, hat die Nachfolge-QBSC-Analyse einen positiven Ausblick auf den weiteren Gang des Übergabeprozesses in Bezug auf den Fit des potenziellen Übernehmers mit dem Übernahmeziel ergeben. Gründe hierfür sind sicherlich auch in der langjährigen Tätigkeit des geplanten Nachfolgers im Unternehmen zu suchen, da er sich so einen guten Eindruck von den Prozessen und Managementmethoden verschaffen konnte, die das Unternehmen zum Erfolg geführt haben.

5.3.1.7 FAZIT ZU DEN REFERENZMODELLTESTS

Bei den ersten Einsätzen der Nachfolge-QBSC im Rahmen der Pretest-Interviews ist die große Anzahl von vorgegebenen Item-Vorschlägen negativ aufgefallen. Zum einen waren diese wegen der direkten Entnahme aus der Literatur nicht immer der Zielgruppe KMU angepasst, da beispielsweise Items mit Bezug zu Aktiengesellschaften üblicherweise für diese Größenklasse an Unternehmen überflüssig sind. Zum anderen war die Anzahl der Item-Vorschläge im Preset bei einigen Fragenkomplexen mit mehr als 35 Items zu umfangreich. Bei der Befragung zur Fallstudie „Handel (groß)“ zum Beispiel fiel auf, dass der Befragte wegen der zu langen Item-Liste, die vom Interviewer vorgelesen bzw. abgefragt werden musste, infolge der Menge an Items etwas irritiert war und zum Ende hin etwas abzuschweifen schien. Daher wurde für das Referenzmodell die Grundausstattung der Items auf ein Preset von einigen Items reduziert und besser auf die anderen Fragenkomplexe abgestimmt, um eine ausgewogene Darstellung zu gewährleisten. Auch sollen die Items im Basis-Set in der praktischen Anwendung um die von den Interviewpartnern frei genannten Items laufend erweitert werden. Auf diese Weise entwickelt sich sukzessive eine für die Zielgruppe angepasste Item-Auswahl für die Fragenkomplexe. So könnten beispielsweise weitere Befragungen von Unternehmen aus der Handelsbranche die aus der Fallstudie „Handel (klein)“ gewonnenen Items ergänzen. Es könnten aber auch Items aus dem Basis-Set entfernt werden, wenn es sich in der praktischen Anwendung abzeichnen würde, dass diese nicht oder nur selten von den Interviewpartnern genutzt werden.

Des Weiteren wurden die Gewichtungen und die Items im Laufe der Untersuchungsphase laufend angepasst, um bei jedem Einsatzfall von den Erfahrungen lernen und damit beim nächsten Einsatz diese Verbesserung oder Ergänzung nutzen zu können. Aus diesem Grund sind Vergleiche zwischen den einzelnen Fallstudien bezüglich der

BALANCED SCORECARD

Scoring-Werte schwierig. Da das Modell als offene Struktur konzipiert ist, das der Ergänzung von Items offensteht, wird sich dies im weiteren Einsatz fortsetzen. Dieser Umstand ist kein Manko, da es lediglich wichtig ist, die Vergleichbarkeit innerhalb der Fallstudien zu gewährleisten.

Ab der Fallstudie „Bauunternehmen“ entstanden aufgrund von Anpassungen, die mithilfe der vorangegangenen Fallstudien möglich waren, die ersten aussagekräftigen Ergebnisse im Pretest des Referenzmodelles. Da hier nun zum ersten Mal der Übergeber und die potenziellen Übernehmer als Gesprächspartner zur Verfügung standen, waren auch die Art der Befragung und die Formulierung der Fragen dem späteren Anwendungsfall anzupassen. So mussten die Frage zu den Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen für die vier Perspektiven und die Fragen zur Managementpraxis für den Anwendungsfall mit einem potenziellen Übernehmer so umformuliert werden, dass die Fragen auf die Absicht des geplanten Übernehmers bezüglich dieser Sachverhalte abzielen. So kann beispielsweise nicht wie beim Übergeber nach seinem praktizierten Management bezüglich des Kunden gefragt werden, sondern die Frage muss dann so geändert werden, dass der potenzielle Übernehmer sein geplantes Vorgehen im Rahmen des Mitarbeitermanagements ausdrücken soll.

Ebenfalls bei der Fallstudie „Bauunternehmen“ kam die Idee auf, die Mitarbeiterperspektive mit den beiden Dimensionen spezifischer zu gestalten. So wurde die Mitarbeiterperspektive in die Dimensionen Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterführung differenziert. Dies ermöglicht ein intuitiveres Verständnis der Ergebnisbilder durch die Adressaten der Nachfolge-QBSC-Analyse. Dazu kam die Idee, durch eine Einschätzungsfrage zur aktuellen Branchensituation einen Abgleich zwischen den Ergebnissen aus der Finanzperspektive zu schaffen, um so anhand eines Abgleiches zwischen der Einschätzung des Übergebers und der im Modell abgebildeten Unter-

nehmenskonfiguration und der Einschätzung des potenziellen Übernehmers sowie dessen geplanter Unternehmenskonfiguration weitere Erkenntnisse generieren zu können.

Bei der Ergebnisdiskussion der Fallstudie „Medizinprodukte“ fiel auf, dass für eine Weiterentwicklung die unterschiedliche Gewichtung von Fitcodes eine Verbesserung des Ergebnisses herbeiführen könnte. Grundlage dieser Erkenntnis ist die Tatsache, dass unterschiedliche Maßnahmen und Kennzahlen verschieden große Auswirkungen bzw. Aussagekraft auf das gleiche Ziel haben und im Rahmen des Scoring-Modelles durch den Fitcode mit ihm verbunden sind. Im bisherigen Modell werden diese unterschiedlich hohen Zielbeiträge bzw. Genauigkeiten noch vernachlässigt. Im Rahmen einer Weiterentwicklung könnte diese Erkenntnis aber genutzt werden, um das Modell noch weiter den tatsächlichen Gegebenheiten der betriebswirtschaftlichen Realität anpassen zu können.

6 FAZIT UND AUSBLICK

Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist maßgeblich geprägt von einem Bruch in der betrieblichen Kontinuität. Dieser Bruch kann klein und unbedeutend, aber auch groß und existenzbedrohend sein. Gründe hierfür sind das Ausscheiden der prägenden Führungsperson des Unternehmens und der Übergang der Verantwortung an einen Nachfolger. Besonders Übergaben an Nachfolger, die nicht aus dem Unternehmen oder dem direkten Umfeld des Übergebers stammen, haben sich in der Vergangenheit als problematisch erwiesen.³⁷⁴ Im Rahmen der Pretests der vorliegenden Untersuchung wurden drei Unternehmen bzw. fünf Unternehmer, die Erfahrungen mit einer oder mehreren Übergaben gemacht haben, mithilfe von narrativen Interviews befragt. Ziel dieser Pretests war es, Erfolgs- und Risikofaktoren von Unternehmensnachfolgen zu identifizieren. Ergebnis dieser Voruntersuchung war, dass der Berücksichtigung der Mitarbeiter bei der geplanten Übergabe eine Schlüsselrolle zukommt. Darauf aufbauend, entstand der Fitgedanke, der die Überlegung nahelegte, dass der Nachfolger also mit einem gewissen Mindestmaß zum Übernahmeunternehmen im Allgemeinen und den Mitarbeitern im Besonderen passen muss, um dort in Zukunft erfolgreich operieren zu können.

Auf Basis dieser Erkenntnisse über die Bedeutung der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und Erwartungen wurde dann ein Modell auf Grundlage der Balanced Scorecard entwickelt, das es ermöglicht, potenzielle Übergaben anhand einer Analyse von Übergeber, Übernehmer und Unternehmen auf diesen Fit bzw. Misfit hin zu untersuchen und sodann mithilfe eines Scoring-Modelles systematisch auszuwerten. Da neben den Mitarbeitern des Unternehmens selbst natürlich noch weitere Faktoren für den ganzheitlichen und ausgewogenen Blick auf das Unternehmen und den be-

³⁷⁴ Vgl. L-Bank, (2006), S. 22.

absichtigten Fit überprüft werden müssen, waren die anderen drei Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard, Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive, ein ideales Raster, an dem sich die Fitanalyse orientieren kann. Die so entstandene Question-based Balanced Scorecard für die Unternehmensnachfolge, kurz Nachfolge-QBSC, berücksichtigt dabei neben den bereits angesprochenen direkt Beteiligten, nämlich Übergeber und Übernehmer, auch Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten bei der Bewertung der Erfolgsaussichten. Die Aussagen der letztgenannten drei Anspruchsgruppen sollen die Aussagen des Übergebers stützen, revidieren oder relativieren, um so ein realistisches Bild des Unternehmens zu erhalten.

Anhand von drei weiteren Unternehmen, bei denen eine Unternehmensnachfolge anstand, konnte dann eine Evaluierung des Modelles vorgenommen werden. Die Auswertungen der Analysen gaben dabei Anstoß für Anpassungen und Erweiterungen sowie Hinweise für zukünftige Entwicklungsschritte. Grundsätzlich wird sich das Modell aber durch jede zusätzliche Analyse erweitern, da bei jeder Befragung in der Regel neue Items vom Befragten eingebracht werden, die das System für zukünftige Untersuchungen erweitern und verbessern. Als Ausblick und mögliche Erweiterung ließe sich das Modell zum einen noch um eine interkulturelle Komponente ergänzen, damit beispielsweise bei der Übernahme von deutschen Unternehmen der ausländische Investor die Kompatibilität des eigenen Unternehmens mit dem Übernahmetarget besser überprüfen kann. Zu diesem Zweck müssten die Fragen entsprechend angepasst werden, um aus den Antworten dann ggf. Rückschlüsse und Muster bekannter Frameworks wie Hofstede, Trompenaars oder Hall ziehen zu können. Zum anderen ließe sich das Modell durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Branchen, Rechtsformen und Betriebsgrößen noch weiter verfeinern. Änderungen für einzelne Branchen könnten sich maßgeblich in der Prozessperspektive bemerkbar machen, da sich hier Branchenspezifika am ehesten zeigen werden. Unterschiedliche Rechts-



FAZIT UND AUSBLICK

formen und die Berücksichtigung von verschiedenen Betriebsgrößen werden sich dagegen hauptsächlich in der Finanzperspektive manifestieren, da dort andere Maßnahmen und Kennzahlen berücksichtigt werden müssten.

Abschließend kann festgestellt werden, dass das Ziel, auf Basis der Balanced Scorecard einen allgemeinen Modellansatz für den schwierigen Prozess der Unternehmensnachfolge zu entwickeln, erreicht worden ist. Auch wenn die Top-down-Systematik durch einen Bottom-up-Prozess ersetzt werden musste, konnte die Entwicklung der Nachfolge-QBSC von der klassischen BSC profitieren. Die kommenden Anwendungsfälle und die langfristige Entwicklung der im Rahmen der Untersuchung betrachteten Übergabefälle werden zeigen, dass die Nachfolge-QBSC in der Lage ist, belastbare Analyseergebnisse bezüglich des Fitgedankens vor der Übergabe zu generieren, und so für die Beteiligten einen wertvollen Beitrag zur Sicherung des Fortbestandes des zu übergebenden Unternehmens leisten kann.

LITERATURVERZEICHNIS

- Allmendinger, Jutta (2011): „Erfolg haben nur die Härtesten, nicht die Besten“, in: Manager Magazin Online <http://www.manager-magazin.de/politik/deutschland-/0,2828,827873-2,00.html> (Abruf: 17. 04. 2012).
- Ansoff, Igor H. (1957): Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep.–Oct. 1957, S. 113–124.
- Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, Adolf G.; Günther, Thomas (2007): Strategisches Controlling.
- Baumgartner, Bernhard (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge.
- Bea, Franz X.; Dichtel, Erwin; Schweitzer, Marcell (1997): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozesse.
- Berens, Wolfgang; Brauner, Hans U.; Strauch, Joachim (2005): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen.
- Berens, Wolfgang; Hoffjan, Andreas und Strauch, Joachim (2005): Planung und Durchführung der Due Diligence, in: Berens, Wolfgang; Brauner, Hans U.; Strauch, Joachim (2005): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, S. 117–171.
- Blake, Robert R.; Mouton, Jane, S. (1972): The Managerial Grid.
- Blutner, Doris; Brose, Hanns-Georg; Holtgrewe, Ursula (2002): Telekom – wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG.
- Brebeck, Frank; Bredy, Jörg (2005): Financial Due Diligence I: Vermögen, Ertrag und Cashflow, in: Berens, Wolfgang; Brauner, Hans U.; Strauch, Joachim (2005): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, S. 371–394.
- Breuninger, Helga (1998): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge, in: Sobanski, Holger; Gutmann, Joachim (1998): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, S. 49–64.
- Bügel, Ulrich (2004): Globaler Leitfaden „Wissensmanagement“.
- Ciesielski, Heike (2007): Die Balanced Scorecard – Ein Instrument zur Reduzierung der Informationsasymmetrien beim Führungswechsel, Dissertation Universität Trier.
- Clasen, Jan P. (1992): Turnaround Management für mittelständische Unternehmen.
- Craig, Justin; Moores, Ken (2005): Balanced Scorecard to Drive the Strategic Planning of Family Firms, in: Family Business Review; Jun 2005, 2; ABI/INFORM Global S. 105-122.
- Crönertz, Oliver; Kögler, Peter; Zimmert, Oliver (2009): Früherkennung von Erfolgsfaktoren im unternehmerischen Alltag.
- Crönertz, Oliver; Kögler, Peter; Reichert, Bert; Zimmert, Oliver (2012): Integrative Frühwarnung im Mittelstand, in: Risk, Compliance & Audit (2012), S. 38–42.
- DFV-Deutscher Franchising Verband e. V., (2013): „Definition Franchising“, <http://www.franchiseverband.com/franchising-definition.html> (Abruf: 30. 05. 2013).



LITERATURVERZEICHNIS

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, S. 532-550.
- Erlach, Christine; Thier, Karin, (2004): Mit Geschichten implizites Wissen in Organisationen heben, in: *Wysusek (Hrsg.), Boris (2004), Wissensmanagement komplex*, S. 207–226.
- Europäische Kommission (2003): <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF> (Abruf: 09. 09. 2014).
- Felden, Birgit; Pfannenschwarz, Armin (2008): Unternehmensnachfolge.
- Felden, Birgit (1998): Umgang mit Tabuthemen, in *Sobanski, Holger; Gutmann, Joachim (1998): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge*, S. 135–142.
- Gutmann, Joachim (1998): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, S. 49–64.
- Freund, Werner (1998): Prozesse und Rituale – Persönliche Faktoren im Nachfolgefalle, in: *Sobanski, Holger; Gutmann, Joachim (1998): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge*, S. 65–70.
- Fischer, Arne (2003): Qualitative Merkmale in bankinternen Ratingsystemen.
- Fischer, Wolfgang, Kohli, Martin, (1987): Biographieforschung, in: *Voges, Wolfgang (Hrsg.): Methoden der Biographie- und Lebenslaufforschung*, S. 25–50.
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter (2000): *Balanced Scorecard*.
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter (2001): *My Balanced Scorecard*.
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter (2003): *Balanced Scorecard at work*.
- Gälweiler, Aloys (1990): *Strategische Unternehmensführung*.
- Gerke-Holzhäuer, Franziska (1996): *Generationswechsel in Familienunternehmen – Psychologische Aspekte des Führungswechsels*.
- Gilbert, Xavier; Strebler, Paul (1987): STRATEGIES TO OUTPACE THE COMPETITION, *Journal of Business Strategy*, Vol. 8, Ausgabe 1, S. 28-36.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm, L. (2010): *Grounded Theory: Strategien qualitative Forschung*.
- Goethe, Johann Wolfgang von (1809): *Die Wahlverwandtschaften*, in: *Schöne, Albrecht; Wiethölter, Waltraud (Hrsg.) (1998): Goethe Werke Band 3: Faust I und II; Die Wahlverwandtschaften*.
- Grant, Robert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, S. 114–135.
- Gröger, Heide; Jänisch, Christian (2010): Strukturierung, in: *Schramm, Marianne; Hansmeyer, Ekkehart (2010): Transaktionen erfolgreich Managen*, S. 156–189.
- Habig, Helmut (2010): Teil I – Die betriebswirtschaftlichen, familiären, psychologischen und emotionalen Aspekte, in: *Habig, Helmut; Berninghaus, Jochen (2010): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*, S. 1–146.
- Hansmeyer, Ekkehart; Roling, Jörg (2010): Due Diligence, in: *Schramm, Marianne; Hansmeyer, Ekkehart (2010): Transaktionen erfolgreich managen*, S. 79–114.

- Haunschild, Ljuba; Tchouvakhina, Margarita; Werner, Arndt (2010): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, in: KfW-Standpunkt Nr. 5, Frankfurt am Main.
- Hegi, Roger; Staub, Leo (Hrsg.) (2001): Fortsetzung folgt ... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten.
- Hennerkes, Brun-Hagen (1998a): Der ganzheitliche Ansatz als Lösungsmodell, in: Sobanski, Holger; Gutmann, Joachim (1998): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, S. 29–36.
- Hennerkes, Brun-Hagen (1998b): Familienunternehmen sichern und optimieren.
- Hennerkes, Brun-Hagen (2004): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle.
- Hentze, Joachim; Kammel, Andreas (2001): Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz.
- Hislop, Donald (2009): Knowledge Management in Organizations.
- Horváth & Partners (Hrsg.) (2004): Balanced Scorecard umsetzen.
- Horváth & Partners (2008): Balanced-Scorecard-Studie 2008.
- Institut für Mittelstandsforschung (2010a): http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-198_2010.pdf (Abruf: 22. 02. 2014).
- Institut für Mittelstandsforschung (2010b), <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/schluessel-und-kennzahlen/#accordion=0&tab=0>, (Abruf: 14. 09. 2011).
- Institut für Mittelstandsforschung (2011): <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> (Abruf: 14. 09. 2011).
- Institut für Mittelstandsforschung (2013), <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1> (Abruf: 13. 01. 2014).
- Institut für Mittelstandsforschung (2014), http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-hintergrundinformationen/Unternehmensuebergaben_2014-2018.pdf (Abruf: 09. 09. 2014).
- Jacob, Rüdiger; Heinz, Andreas; Décieux, Jean Philippe; Eirnbter, Willy H. (2011): Umfragen.
- Johnson, Brian; Shneiderman, Ben (1991): Tree-Maps: A Space-Filling Approach to the Visualization of Hierarchical Information Structures, in: Proceedings of the IEEE Information Visualization '91, S. 275–282.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992): The balanced scorecard-measures that drive performance, in: Harvard Business Review No. 70, S. 71–79.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996): The balanced scorecard: translating strategy into action.
- Keilus, Michael; Kramer, Dominik (2006): Rechnungswesen und Controlling im regionalen Umfeld Trier Empirische Ergebnisse zum Stand und zu Entwicklungstendenzen.
- Kirchhoff, Sabine; Kuhnt, Sonja; Lipp, Peter; Schlawin, Siegfried (2010): Der Fragebogen.
- Kluth, Oliver (2011): Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen – psychologische Aspekte der Nachfolgeregelung.



LITERATURVERZEICHNIS

- KPMG (2011): KPMG Global Survey – A new dawn: good deals in challenging times.
- Kramer, Jost W. (2005): Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium, in: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 15.
- Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement.
- Kuckertz, Andreas (2012): Evidence-based Management – Mittel zur Überbrückung der Kluft von akademischer Strenge und praktischer Relevanz?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahrgang 64.
- Kurtzke, Christian; Popp, Petra (1999): Das wissensbasierte Unternehmen – Praxiskonzepte und Management-Tools.
- Lachnit, Laurenz (2004): Bilanzanalyse.
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken.
- L-Bank (Hrsg.) (2006): Studie: „Generationenwechsel in Baden-Württemberg“.
- Lievens, Jozef (2006a): What is the Succession Scorecard?, http://www.scorecardsuccession.com/scorecard_wat.html (Abruf: 31. 08. 2015).
- Lievens, Jozef (2006b): Succession Scorecard, <http://www.scorecardsuccession.com/documenten/successionscorecard.pdf> (Abruf: 31. 08. 2015).
- Lueger, Manfred (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung.
- Küsters, Ivonne (2009): Narrative Interviews, Wiesbaden.
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung.
- Mater, Ilse; Lievens, Jozef (2011): „The succession scorecard, a tool to assist family business’s transgenerational continuity“, in: Int. Journal of Entrepreneurial Venturing, Vol. 3 No. 2, S. 101- 124.
- May, Peter (2000): Den Generationswechsel erfolgreich meistern – Ein Leitfaden für die Unternehmerfamilie, in: May, Peter; Sies, Claudia (Hrsg.) (2000): Unternehmensnachfolge leicht gemacht. Tipps, Erfahrungsberichte und Checklisten für Unternehmer, S. 11–36.
- McGregor, Douglas M. (1957): The Human Side of Enterprise, in: American Management Association (1957): Management Review, S. 41–49.
- Mintzberg, Henry (1968): The Manager at Work – Determining his Activities, Roles, and Programs by structured Observation, Dissertation Massachusetts Institute of Technology.
- Mitt-Systeme (2012a): Kurzbeschreibung-Viko. <http://www.projekt-viko.com/uploads/2010/03/Kurzbeschreibung-Viko.pdf> (Abruf: 05. 09. 2012).
- Mitt-Systeme (2012b): Benutzerhandbuch-Viko
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph, (2005): Strategisches Management.
- Napier, Nancy K. (1989): Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology, in: Journal of Management Studies Volume 26, Ausgabe 3, S. 271-290.

- Niven, Paul R. (2003): Balanced Scorecard Schritt für Schritt.
- Nonaka, Ikujiro (1991): The knowledge-creating company, in: Harvard Business Review, No. 69, November–December, S. 96–104.
- Norreklit, Hanne; Jacobsen, Marten; Mitchell, Falconer (2008): Pitfalls in Using the Balanced Scorecard, in: The Journal of Corporate Accounting & Finance, Volume 19, Issue 6, S. 65–68.
- Peemöller, Volker H. (2002): Controlling.
- Peemöller, Volker H. (2003): Bilanzanalyse und Bilanzpolitik.
- Pine II, B. Joseph (1999): Mass Customization: The New Frontier in Business Competition.
- Plassmann, Ansgar A.; Schmitt, Günter, (2013): Das Entwicklungsstufenmodell nach Piaget, in: Universität Duisburg <http://www.uni-due.de/edit/lp/kognitiv/piaget.htm> (Abruf: 20. 08. 2013).
- Polanyi, Michael (1966): The Tacit Dimension, New York.
- Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile.
- Porter, Michael E. (1998): Competitive Strategy, in: De Witt, Bob; Meyer, R., (2004): Strategy, S. 258–267.
- Probst, Gilbert J. B. (1999): Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.
- Reiner, Klaus Michael (2011): Das Rating der Zukunft – von der Retrospektive zur Perspektive, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 64. Jg., S. 76–78.
- Röhl, Klaus-Heiner; Schmidt, Jörg (2010): Unternehmensnachfolge durch Frauen.
- Rousseau, Denise M. (2006); Is there such a thing as „Evidence-based Management“?, in: Academy of Management Review 2006, Vol. 31, No. 2, S. 256–269.
- Schellenberg, Aldo (2001): Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte, in: Hegi, Roger; Staub, Leo (Hrsg.) (2001): Fortsetzung folgt ... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten, S. 27–42.
- Scherm, Ewald; Süß, Stefan (2003): Personalmanagement.
- Schneider, Ursula (2004): Wissensmanagement – Ein integrativer Ansatz, in: Wyssusek (Hrsg.), Boris (2004), Wissensmanagement komplex, S. 9–26.
- Schnell, Rainer; Paul B., Hill; Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2004): Kann implizites Wissen Wissen sein?, in: Wyssusek (Hrsg.), Boris (2004), Wissensmanagement komplex, S. 43–54.
- Schubert, Stephan; Kramer, Karl-Heinz (2000): Nachfolge und Unternehmenskultur – Handlungsempfehlungen für Senior und Junior, in: May, Peter; Sies, Claudia (Hrsg.) (2000): Unternehmensnachfolge leicht gemacht. Tipps, Erfahrungsberichte und Checklisten für Unternehmer, S. 54–68.
- Schütze, Fritz (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfallstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung kommunaler Machtstrukturen.
- Schütze, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview, in: Neue Praxis, 13(3), 283–293. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-53147> (Abruf: 14. 09. 2011).



LITERATURVERZEICHNIS

Sekaran, Uma (2003): *Research Methods for Business*.

Sies, Claudia (2000): Zwischenmenschliche Aspekte der Unternehmensnachfolge, in: May, Peter; Sies, Claudia (Hrsg.) (2000): *Unternehmensnachfolge leicht gemacht. Tipps, Erfahrungsberichte und Checklisten für Unternehmer*, S. 37–35.

Stadler, Christian; Wältermann, Philip (2012): *Die Jahrhundert-Champions*.

Staudemann, Heinz (2010): Was wollen Sie wirklich? Die beteiligten Menschen als Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge, in: Schlecht & Partner, Taylor Wessing (Hg.), Damrau u. a. (2010): *Unternehmensnachfolge, Handbuch für die Praxis*.

Taylor Wessing (Hg.), Damrau u. a. (2010): *Unternehmensnachfolge. Handbuch für die Praxis*.

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005): *Management*.

Stenmark, Dick (2001): Leveraging Tacit Organizational Knowledge, in: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, Nr. 3, Winter 2000–2001, S. 9–24.

Stetz, T., (2010), Umstrukturierung/Vorbereitung für die Übergabe, Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main. http://www.frankfurt-main.ihk.de/unternehmensfoerderung/unternehmensnachfolge/wirtschaftliche_vorbereitung/ (Abruf: 07. 04. 2014).

Tannenbaum, Robert; Schmidt, Warren H., (1973): How to Choose a Leadership Patter, in: *Harvard Business Review* No. 73311.

Thier, Karin (2006): *Storytelling – Eine narrative Managementmethode*.

Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, Atkinson, Carol, (2011): *Human Resource Management*.

Trützscher, Klaus; Hues, Volker (2005): Due Diligence bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), in: Berens, Wolfgang; Brauner, Hans U.; Strauch, Joachim (2005): *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*, S. 805–828.

UBS AG (Hrsg.) (2010): *Nachfolge im Unternehmen*. http://www.static-ubs.com/ch/en/swissbank/kmu/outlook/_jcr_content/par/linklist_5/link_15.1389699359.file/bGluay9wYXRoPS9jb250ZW50L2RhbS91Yn-MvY2gvc3dpc3NiYW5rL2J1c2luZXNzX2JhbmtpbmVOTMzODIft3V0bG9va190YWN0Zm9sZ2VfRC5wZ-GY=/93389_Outlook_Nachfolge_D.pdf (Abruf: 09. 01. 2012).

UNU Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung (2013): *Ingenieure im Mittelstand*. <http://www.unu-nachfolge.de/index.php5/veroeffentlichungen/ingenieure-im-mittelstand.html> (Abruf: 18. 06. 2013).

Wagner, Steffen (2010): M&A-Strategie, in: *Transaktionen erfolgreich Managen*, S. 15–29.

Watrin, Christoph (1998): Planung des Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen, in: Sobanski, Holger; Gutmann, Joachim (1998): *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge*, S. 37–46.

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2010): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*.

Wrona, Thomas (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode, in: ESCP-EAP (Hrsg.) *ESCP-EAP Working Paper* Nr. 10.

Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.) (1998): *Generationswechsel in Familienunternehmen*.



LITERATURVERZEICHNIS

Wyssusek, Boris (2004), Wissensmanagement komplex, S. 207–226.

Yin, Robert K. (2008): Case Study Research: Design and Methods.

Ziegler, Jens (1998): Der Nachfolger begründet eine neue Unternehmenskultur, in: Sobanski, Holger; Gutmann, Joachim (1998): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, S. 135–142.





