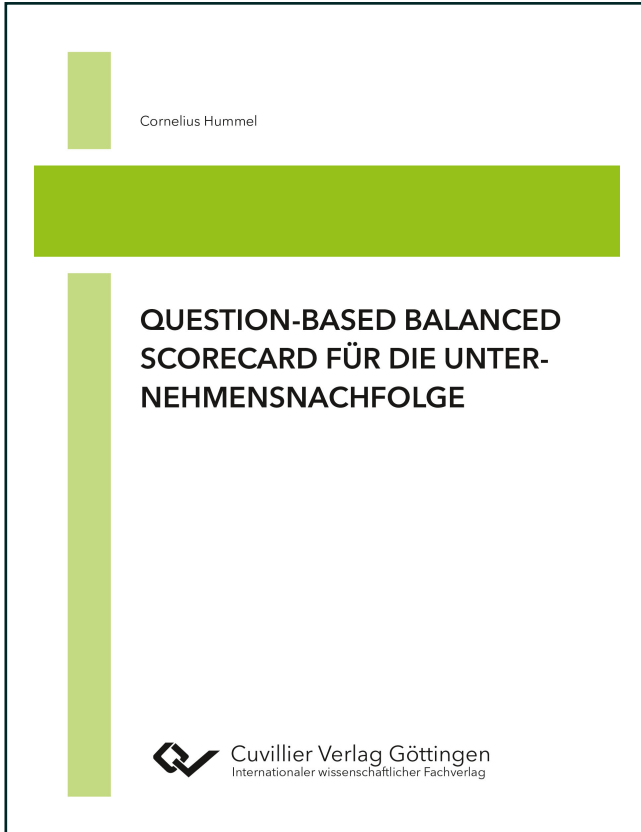




Cornelius Hummel (Autor)  
**Question-based Balanced Scorecard für die  
Unternehmensnachfolge**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/7184>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 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.<sup>1</sup> 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 %<sup>2</sup> aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen in der Fläche sorgt.

Geht man von einer Zahl von etwa 3,7 Mio. Klein- und Mittelbetrieben (KMU)<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung einer Question-based Balanced Scorecard (QBSC) zur systematischen Prüfung und Strukturierung der Nachfolge im Unternehmen, die den Übergeber<sup>6</sup>, 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.“<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup>

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,<sup>9</sup> um bei auftretenden Schwierigkeiten möglichst schnell zur bisherigen Konfiguration zurückkehren zu können.<sup>10</sup> Dazu sollte das über lange Jahre aufgebaute Erfahrungswissen des Alteigentümers gesichert werden.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> Anscheinend empfinden immer weniger Unternehmerkinder die moralische Verpflichtung, das Familienunternehmen zu übernehmen und die Tradition des Unternehmens weiterzuführen.<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> Laut dieser Zahlen spielt also die fachliche Eignung der familieninternen Nachkommen als Grund für den Rückgang der internen Übergaben eine eher untergeordnete Rolle.<sup>18</sup>

---

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

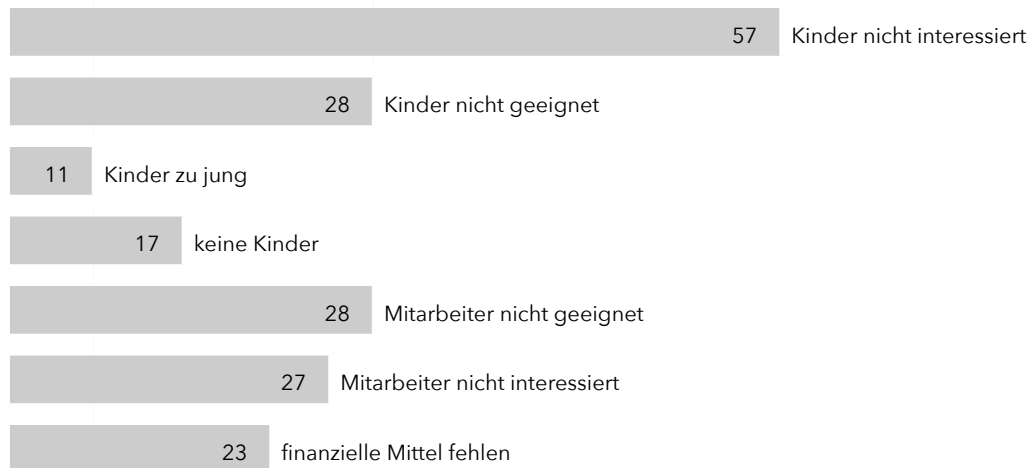
14 Zum Rückgang interner Nachfolgen bei Familienunternehmen siehe Felden, B., Pfannenschwarz, A., (2008), S. 34–35. Zur größeren Problemträchtigkeit von externen Übergaben vgl. L-Bank, (2006), S. 22.

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 NACHFOLGEN**Abbildung 1: Gründe für externe Nachfolgen (Angaben in %).<sup>19</sup>

Klassische Ratingverfahren nutzen Bilanz- bzw. Jahresabschlussdaten der Vergangenheit, um die Ausfallwahrscheinlichkeit von Kreditverbindlichkeiten abschätzen zu können.<sup>20</sup> Diese harten quantitativen Daten sind überwiegend objektiv ermittelbar und werden aus diesem Grund bei der Kreditwürdigkeitsermittlung bevorzugt angewandt.<sup>21</sup> 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

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

<sup>20</sup> Siehe dazu auch § 18 KWG.

<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup> 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 Auflage<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup> Zusätzlich ermöglicht die BSC im Nachfolgeprozess, unabhängig von der Übergabeform, die transparente Darstellung von unternehmerischem Wissen.<sup>26</sup>

---

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.<sup>27</sup> Ähnlich den Arbeiten von Henry Mintzberg, der ebenfalls explorative Studien zur Managementpraxis von Führungskräften durchgeführt hat,<sup>28</sup> 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.<sup>29</sup>

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.<sup>30</sup> 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.