

Macht und Ohnmacht im Übernahmeprozess

Dr. Norbert Obermayr

Inhaltsverzeichnis¹

I. Einleitung.....	2
II. Macht und Ohnmacht in den einzelnen Unternehmensphasen und die Auswirkungen im Übernahmeprozess	4
A. Übergabe in der Gründungsphase.....	4
B. Übergabe in der Wachstumsphase.....	6
C. Übergabe in der Konsolidierungsphase.....	7
D. Übergabe in der Phase des Niedergangs.....	8
III. Die Rolle der Persönlichkeiten von Übergeber und Übernehmer.....	11
A. Macht und Ohnmacht im Fall 1:.....	12
B. Macht und Ohnmacht im Fall 2:.....	12
C. Macht und Ohnmacht im Fall 3:.....	13
D. Macht und Ohnmacht im Fall 4:.....	13
IV. Welche Erkenntnisse können daraus gezogen werden?.....	14

¹ Inhaltsverzeichnis wird folgendermaßen aktualisiert: 1. Rechtsklick auf den ersten Eintrag 2. Linksklick auf „Felder aktualisieren“

I. Einleitung

Wenn von einem Übernahmeprozess geredet wird, wird kaum einmal das Thema auf Macht und Ohnmacht gelenkt werden. Auf den ersten Blick mag dies auch absurd erscheinen; die Praxis zeigt jedoch, dass ein zweiter Blick erforderlich ist, um viele Handlungsweisen der Akteure selbst zu verstehen, vor allem die der Mitarbeiter. Es geht dabei auch selten um offen erkennbare Absichten, sondern vielmehr um verdeckte, auch unbewusste Verhaltensweisen, die dem Übernehmer die Bewältigung seiner neuen Aufgaben erschweren.

Worin liegt die Problematik? Auch wenn die Sache multidimensional ist, so liegt dennoch die Problematik in der Veränderung von in der Vergangenheit geschaffenes in ein zukünftiges Umfeld. Um hier etwas Struktur hineinzubringen ist es zweckmäßig, verschiedene Aspekte zu unterscheiden.

Zunächst ist einmal bedeutsam, in welchen Unternehmensphasen der Übergeber² das Unternehmen geführt hat. Hat er es

- selbst gegründet,
- in einer Wachstumsphase geführt,
- konsolidiert, oder gar
- vor einem Niedergang abgegeben?

Dann spielen die Persönlichkeit des Übergebers und sein Führungsstil eine entscheidende Rolle. War er

- patriarchalisch autoritär,
- eine patriarchalische Autorität, oder war er
- kooperativ?

Die fachliche Qualifikation und der Umgang mit seinen Stärken und Schwächen haben die Betriebsorganisation ebenfalls entscheidend geprägt. Je nach Art des zu übergebenden Unternehmens ist mehr oder weniger technisches Wissen gefragt. Oftmals ist dieses Wissen aber gerade der Gründungsimpuls gewesen und stellt die Stärke des Übergebers dar. Technisch konkurrenzfähige Produkte zu kreieren ist für Produktionsunternehmen die Daseinsberechtigung; aber Technik alleine führt das Unternehmen nicht. Somit stellt sich die Frage nach der umfassenden Führung. Ein Funktionsvakuum ist in einem Unternehmen nicht wirklich möglich, denn diese Funktionen werden immer in einer Art und Weise ausgeführt. Wird es nicht von der Geschäftsleitung festgelegt, dann machen es die Mitarbeiter aus sich heraus, so gut sie es selbst können. Damit spielt auch die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor ist persönliche Leistungsbereitschaft des Übergebers und oftmals auch die seiner engeren Umgebung. Die Leistungsmotivation wird von einem starken Willen getrieben, etwas zu schaffen und das unabhängig von den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsumgebung und auch der Privatsphäre. Gerade Gründer arbeiten nicht selten in ihrem Unternehmen, sondern sie sind vielmehr ihr Unternehmen und es ist eine Verschmelzung von Persönlichkeit und Unternehmen erfolgt. Meist geht das auf Kosten der Privatsphäre, die es dann kaum mehr – oder nur zu eingeschränkten Zeiten im Jahr wie in der kargen Urlaubszeit, wo dann alles nachgeholt werden muss und somit wiederum Stress erzeugt – gibt und unter der auch die späteren Übernehmer, so sie aus der Familie kommen, bereits im Kindesalter darunter gelitten haben.

² Alle Bezeichnungen in diesem Artikel sind genderneutral gemeint.

Die Führung eines Unternehmens hinterlässt Spuren. Es ist wie in der Natur, wo Rücken und Täler entstehen, und wo das Wasser immer mehr die gleichen Bahnen wählt und diese vergrößert, ausspült, bis nur mehr diese vorhanden sind. Man kann es gut mit einem frisch aufgeschütteten Erdhaufen vergleichen, an dem Regen sich zu schaffen machte und Wassergänge gestaltete, in denen das Wasser abfließt und immer weiter ausspült. Unten bleibt eine Moräne zurück. Will man diese wegschaufeln und wirft sie auf den Erdhaufen zurück, so wird sie der nächste Regen wieder wegspülen, wenn nicht rechtzeitig Vorkehrungen getroffen wurden. Darin kann die Ohnmacht des Nachfolgers liegen. Er kann leichter die vorhandenen Wassergänge nutzen als diese zu beseitigen. Wenn aber ein „Erdrutsch“ droht, müssen „andere Wasserwege“ geschaffen und die „Erde aufgefüllt“ werden.

II. Macht und Ohnmacht in den einzelnen Unternehmensphasen und die Auswirkungen im Übernahmeprozess

A. Übergabe in der Gründungsphase

Die Gründungsphase ist sehr stark geprägt von der Vision und dem Willen des Unternehmensgründers. Er hat eine klare Vorstellung von seiner Unternehmensidee und dieser ordnet er sein ganzes Leben unter. Dazu gehören wesentliche technische Kenntnisse in das Produkt und dessen Herstellung, aber auch in Kenntnisse des Marktes und des Wettbewerbs. Seine persönlichen Fähigkeiten gibt er geschickt weiter, indem diese mit den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu kombinieren weiß. Sein Leistungsvermögen und das seiner Mitarbeiter geben ihm die erforderliche Macht, sein Unternehmen aufzubauen und am Markt zu etablieren.

Unternehmen in der Gründungsphase weisen in der Betriebsorganisation oft auch erhebliche Mängel auf bzw. sie sind auf die Person des Gründers zugeschnitten. Alle Hilfsmittel wie Software und EDV-Organisation sind durch den Gründer eingeführt und von diesem geprägt. Dies betrifft vor allem die Gestaltung der technischen Software für die Teilekonstruktion mit Normung und Typung; die ist oft nur rudimentär vorhanden, weil es auch nicht erforderlich war, denn es entsteht alles „aus einem Kopf“. Aber auch die Planung und Steuerung ist oft auf das Wissen des Gründers und dessen engster Umgebung angewiesen. Für Nachfolger ist es vielfach schwer, die fehlende Dokumentation zu erstellen, um eine erforderliche Datenbasis zu schaffen, anhand der dann weitergearbeitet werden kann.

Worin liegen nun Macht und Ohnmacht in dieser Phase und was können die Auswirkungen sein?

Die Macht liegt wie bereits beschrieben im Wissen des Gründers und Übergebers und in der auf ihn zugeschnittenen Betriebsorganisation. Will ein Übernehmer das Unternehmen erfolgreich weiterführen, dann ist es unabdingbar, dass er weitestgehend das gleiche Wissen wie der Übergeber hat, um das Unternehmen dort abholen zu können, wo es gerade steht, und er braucht dazu noch eine weiterführende Vision, um das Unternehmen weiterentwickeln zu können. Denn wie in der Biologie stirbt, was sich nicht entwickelt. Darin liegt aber auch bereits der erste Teil einer möglichen Ohnmacht. Was passiert, wenn dieses Wissen nicht vorhanden ist und was hat dann zu geschehen?

Da sich das über viele Jahre entwickelte Wissen des Übergebers nicht so einfach erwerben lässt, ist es unabdingbar, dass es bereits eine Vorphase gibt, in der das Wissen erworben wird. Hat ein Unternehmensmitarbeiter, der auch nachher noch zur Verfügung steht, ein vergleichbares Wissen wie der Übergeber, dann kann dieser Mangel beim Übernehmer diesbezüglich kompensiert werden. Schwieriger wird es bei der persönlichen Disposition³, also bei der Leistungsbereitschaft. Diese ging beim Übergeber sehr oft weit über die normale Arbeitszeit hinaus; er war quasi „rund um die Uhr“ im Unternehmen. Arbeitszeiten und Freizeit gingen oft Hand in Hand. Zu erwarten, dass Mitarbeiter das gleiche unternehmerische Denken mitbringen, ist zwar oft ein Wunsch, um nicht gerade zu sagen eine Forderung, aber es lässt sich nicht realisieren. Selbst manch ein Übernehmer bringt die gleiche Leistungsdisposition wie der Übergeber nicht mehr auf und hat – aus seiner Geschichte heraus – oft noch weitere Interessen, denen er eine Zeit einräumt. Der uneingeschränkte Focus auf das Unternehmen kann auch vom Umfeld her nicht immer gehalten werden.

Die mögliche erste Ohnmacht des Übernehmers liegt damit im speziellen Wissen, wenn dieses in Bezug auf den Übergeber erhebliche Defizite aufweist. Spezifisches Wissen lässt sich meist nicht einfach erwerben und es kann oft auch nicht durch fachkundiges Personal kompensiert werden. Selbst wenn dies möglich wäre, kommt die zweite Ohnmacht zum Vorschein: Wie kann mit einem höheren

³ Nach REFA

Personalaufwand die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität des Unternehmens aufrechterhalten werden? Viele Unternehmen sind in der Gründungsphase Familienunternehmen im wahrsten Sinn des Wortes. Oftmals führt der Lebenspartner einen Teil des Unternehmens wie z. B. die Buchhaltung und die Lohnverrechnung und/oder den Einkauf. Unternehmerische Fragestellungen werden am Mittagstisch, beim Abendbrot und auch am Wochenende besprochen. Das alles fällt bei Mitarbeitenden weg. Das muss dann durch Mehrarbeit oder durch zusätzliche Mitarbeiter kompensiert werden. Der Personalaufwand steigt dadurch – oft zu wenig berücksichtigt – erheblich an und nagt am Betriebsergebnis.

Eine Gründungsphase ist häufig durch viel Improvisationstalent und mangelnden bis fehlenden Strukturen geprägt. Aufgrund des oft in Forschung & Entwicklung gelenkten Geldstromes wird ein Organisationsstau sichtbar, der die Überleitung des Unternehmens von der Gründungsphase in eine Wachstumsphase erschwert. Damit wird die dritte Form einer möglichen Ohnmacht sichtbar: fehlendes Kapital für die nächste Phase der Unternehmensentwicklung. Der Übernehmer muss dann das Unternehmen wenn überhaupt möglich behutsam nach den eigenen Möglichkeiten wachsen lassen, sich verschulden, oder einen Partner mit ins Boot nehmen. Letzteres ist oft bei Übergaben in der eigenen Familie schwierig, weil der Übergeber seine Gründungsleistung „verraten“ fühlt und sie es oft lieber sehen würden, wenn der Übernehmer seine Eigenständigkeit bewahren würde.

Eingefahrene Geleise zu verlassen ist oft schwieriger als neue zu legen. Der Gründer hat die Betriebsorganisation nach seinen Vorstellungen geschaffen und dort, wo es Defizite gab, haben die Mitarbeiter durch Improvisation den Mangel ausgeglichen. Rasch hat sich die Arbeitsweise eingespielt, das Uhrwerk ist gelaufen. Wenn aber Teile dieses Räderwerks entfernt werden, oder wenn durch die Unternehmensentwicklung Änderungen in der Betriebsorganisation infolge z. B. optimierter Marktlogistik erforderlich werden, dann muss die Betriebsorganisation angepasst bis hin zu „neu erfunden“ abgeändert werden. Bekanntlich funktioniert das archimedische Prinzip, *sich selbst am Schopf aus dem Sumpf zu ziehen*, nicht wirklich; und so wird es sinnvollerweise erforderlich sein, wenn diese durch neutrale Fachkräfte neu gestaltet und mit den entsprechenden Hilfsmitteln versehen wird. Da die dazu erforderlichen Geldmittel, die sich alleine aus der situationsbezogenen Veränderung ergeben, zum Zeitpunkt der Übergabe vielfach nicht gesehen werden kann das ein weiterer Stolperstein bei einer Übergabe werden. Wenn es doch gesehen wird, so wird es doch im Ausmaß gerne unterschätzt.

TIPP: Der Ohnmacht machtvoll begegnen - Aufgaben für Übernehmer

Der Ohnmacht, die sich daher für einen Übernehmer folgendermaßen zeigen kann, begegnen Sie machtvoll:

- Als Übernehmer müssen sie mangelndes Wissen erwerben; bewältigen sie die Herausforderung, zuerst die nötige Wissensquelle zu finden und halten sie dann auch noch dem Zeitdruck stand.
- Die Leistungsbereitschaft des Übergebers und oft auch die seines Lebenspartners lassen sich nicht immer und wenn doch oft nicht im gleichen Ausmaß auf den Übernehmer übertragen. Noch weniger lassen sich die Aufgaben auf die vorhandenen Mitarbeiter aufteilen. Die logische Folge wäre dann mehr Personal zur Bewältigung der Aufgaben. Dadurch steigen aber die Kosten und gefährden die Wirtschaftlichkeit. Als Übernehmer haben sie dann die Chance, das frühere Leistungsvermögen auszugleichen, wenn sie durch Reorganisation neue Prozesse schaffen und diese durch Hilfsmittel (z. B. Software) effizient gestalten.
- Lenken sie die Konzentration weg von der Gründung auf die nächste Phase. Die bisher alles bedeutende Rolle von F&E muss nun auf andere Unternehmensbereiche und andere Unternehmensziele gelenkt werden. Das bedarf aber wiederum des gleichen starken Willens, wie es der Gründer hatte, aber anders fokussiert. Nur eine starke Unternehmerpersönlichkeit wird die nötige Überzeugungskraft im eigenen Unternehmen aufbringen, um die Mitarbeiter umzupolen und auf die neuen Ziele einzuschwören. Bringen sie diesen Veränderungswillen bei ihrer Mannschaft durch.

- Beobachten sie die Kostenentwicklung sehr genau; stellt sich eher früher als später heraus, dass die bisherige Kostenstruktur nicht gehalten werden kann, dann entwickeln sie unverzüglich Szenarien. Bei einem sich verschlechternden Betriebsergebnis noch Geldmittel für die nächste Phase bereitzustellen wird sehr schwer und kann sie als Übernehmer veranlassen, einen Partner ins Unternehmen zu holen. Damit verlieren sie vielleicht an Eigenständigkeit und damit auch möglicherweise kurzfristig an Ansehen bei ihren Mitarbeitern – „*er ist halt doch nicht wie sein Vater bzw. seine Mutter*“⁴ – und beim Übergebers. Aber es gibt ihnen auch Handlungsmöglichkeiten, die sie sonst nicht gehabt hätten. Und wenn sich dann ihr strategischer Weitblick herausstellt kehrt die Reputation zurück und verleiht ihnen den Status einer Persönlichkeit.
- Es gibt Aufgaben in einem Unternehmen, die erfordern geradezu den starken Unternehmer. Es gibt aber auch Aufgaben, die besser von einer neutralen und erfahrenen Fachkraft ausgeführt werden. Dazu gehört die Reorganisation. Obwohl dies meist auch sinnvoll ist, so ist es aber einerseits mit Kosten verbunden – und es heißt dann oft: „*Brauchen wir ‚den‘ überhaupt? Das können wir doch selbst besser!*“ – und andererseits kann der Übernehmer seine Reputation verlieren. Haben sie dennoch die Weisheit zu unterscheiden, was sie besser selbst machen und was sie abgeben, den Mut ihre Entscheidung durchzusetzen und die Kraft ihre Fähigkeit zur Führung durchzusetzen.

B. Übergabe in der Wachstumsphase

Unternehmen in der Wachstumsphase sind gekennzeichnet durch permanent sich ändernde Anforderungen. Die laufenden Veränderungen erfordern Änderungen in der Betriebsorganisation und sie sind mit einer regen Investitionstätigkeit verbunden. Ein hoher Anteil an Improvisationstalent bildet die Klammer über die stets vorhandenen Defizite. Unternehmer sind in keiner anderen Phase derart viel mit Entscheidungen treffen beschäftigt wie in dieser Phase. Die Problematik liegt dabei in der Vielzahl von sich gegenseitig beeinflussenden Entscheidungen, die noch dazu unter einer hohen Unsicherheit bei eher geringer Planbarkeit getroffen werden müssen. Ein Unternehmen in dieser Phase kann mit einem Puppenspiel in einem Improvisationstheater verglichen werden: Für die Bewegungen muss an vielen Fäden gezogen werden, es hat nicht viel Platz für mehrere Spieler und einer muss Regie führen.

Worin liegen Macht und Ohnmacht in dieser Phase und was können die Auswirkungen sein?

Die Macht des Übergebers liegt – sofern er die Unternehmung gut geführt hat – in der enormen Übersicht über alle Unternehmensbereiche. Er kennt vor allem die Zusammenhänge, kennt jeden Mitarbeiter noch persönlich. Er versteht es, Aufgaben nach Fähigkeiten und Zuverlässigkeit zu vergeben und fordert die Aufgaben konsequent ein. Er fördert ein Klima der Veränderung, indem er laufend neue oder angepasste Ziele ausgibt. Das kann mitunter zu einer Überforderung bis hin zu einer Orientierungslosigkeit in seiner Mannschaft führen, wenn er es übertreibt. Da die „Richtung“ immer wieder korrigiert wird, „laufen“ die Mitarbeiter ständig und sind in Bewegung, warten aber auch gleichzeitig auf das Signal, das eine Änderung vorgibt und bleiben stehen. Dieser Umstand bringt damit auch Leerkosten mit sich; aber damit sind auch Lehrkosten verbunden, denn jeder Mitarbeiter ist stets bestrebt, Unsicherheit – denn neue Ziele bringen Änderungen und damit Unsicherheit mit sich – in Sicherheit zu verwandeln. Dieser Prozess bedingt Veränderungen, die letztlich auch gewünscht und erforderlich sind. Neben der hohen Übersicht über sein Unternehmen hat der Übergeber auch die Fähigkeit, seine Mannschaft dynamisch zu führen.

Ein Unternehmer übergab während dieser Phase sein Unternehmen nicht an seinen Sohn, weil dieser keine Möglichkeit gefunden hatte, einen ähnlichen Überblick wie sein Vater zu haben. Der Unternehmensgegenstand waren Schwertransporte sowie das Heben schwerer Lasten. Obwohl das

⁴Bekannt ist dazu der Ausspruch eines Unternehmers, der seinen Adoptivsohn als Nachfolger einsetze und dann diesen öffentlich diffamierte, indem er sagte: „Er ist halt doch kein Ebner!“

Unternehmen bereits auf ca. 100 Schwerlastgeräte angewachsen war wusste er von jedem Gerät den Einsatzort sowie den technischen Zustand, welcher Bediener auf welchem Gerät eingesetzt ist und er konnte Vorgaben machen, wer für welchen zeitnahen Einsatz am besten geeignet wäre. Dieser Überblick wurde von den Kunden insofern sehr geschätzt, weil sie das Gefühl bekamen, bestens betreut zu sein und auch die bestgeeignetsten Geräte und Bediener zu bekommen.

Die Macht des Übergebers kann in diesem Fall zur Ohnmacht des Übernehmers werden, wenn dieser nicht imstande ist, vergleichbare Fähigkeiten – Überblick und dynamische Führung - zu entwickeln. Musste der Unternehmensgründer in der ersten Phase noch häufig gleichzeitig der beste Sachbearbeiter (Entwickler) sein, so mutiert er in der Wachstumsphase zum Motor für Veränderungen. Das Unternehmen hat meist die geeigneten Fachkräfte angestellt, sodass diese wenig fachliche Führung benötigen. Dazu gibt es dann auch bereits eine Unternehmensorganisation mit Bereichs- und Abteilungsleiter, die die unmittelbare Mitarbeiterführung mehr und mehr übernehmen können bzw. das schon getan haben. Durch die Sachbearbeitertätigkeit bekam der Übergeber aber auch ein Detailwissen, das ihm in der Wachstumsphase die Grundlage für seinen Überblick ermöglichte. Ein Übernehmer hat, wenn er nicht schon länger im Unternehmen arbeitet, ab der Phase der Übernahme diese Möglichkeit nicht mehr.

Die Wachstumsphase ist auch oft sehr stark von persönlichen Beziehungen des Unternehmers zu seinen Kunden bestimmt. Es ist auch ein wesentlicher Teil des Erfolgsrezeptes. Durch diese enge Kundenbeziehung werden Ideen geboren, Produkte weiter entwickelt, Wettbewerbsvorteile für sich und den Kunden entwickelt und diese Beziehung ist ein Garant für Beständigkeit. Persönliche Beziehungen lassen sich aber so gut wie nie 1:1 an einen Nachfolger übertragen. Da ist es dann fast wie beim „Mensch-ärgere-Dich-nicht“-Spiel, wo es heißt: „Zurück an den Start“! Gute Kundenbeziehungen wachsen und brauchen Zeit. Gegenseitiges Verständnis und Eingehen auf den Partner können beschleunigend wirken. Einen gleichwertigen Ersatz zu finden ist schwer und meist gar nicht möglich. Daher ist es für einen Übernehmer oftmals überlebensentscheidend, dass er seine Beziehungsfähigkeit an die Unternehmenssituation anpasst und aktiv auf seine Partner zugeht.

TIPP: Der Ohnmacht die Macht nehmen

Die Ohnmacht kann sich daher für einen Übernehmer folgendermaßen zeigen:

- Einen hohen Überblick über ein Unternehmen zu bekommen ist nur durch einen persönlichen Einsatz möglich. Die Unternehmensgröße und die Vielzahl der Entscheidungen bestimmen die Dauer dieser Einarbeitungszeit. Der Übernehmer muss dabei auch lernen, was zu wissen wirklich wichtig ist und sich darauf konzentrieren.
- Bei guten Beziehungen ist es wie bei einem Schwungrad: wird es nicht ständig angetrieben, dann bleibt es einmal stehen. Beziehungen brauchen Pflege; da genügt aber nicht die Zeit alleine, die zur Verfügung gestellt wird; es muss auch die Chemie in der Beziehung stimmen. Dazu gehören vergleichbare Interessen, gemeinsame Ansatzpunkte und einiges mehr. Wenn aber der Übernehmer sich in diesen Kreisen nicht wohl fühlt, so spüren das die Partner, und der Schwung geht langsam aber sicher verloren. Der Übernehmer erkennt meist das Erfordernis, diese Beziehungen weiter zu pflegen, kann aber aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner Interessenslage manchmal nicht anknüpfen. Dann erlebt er Stress, wenn er kann das entstehende Vakuum nicht anderweitig und gleichwertig füllen kann.

C. Übergabe in der Konsolidierungsphase

Unternehmen in der Konsolidierungsphase haben einen hohen Reifegrad erreicht. Das Wachstum verlangsamt sich erheblich und das Hauptaugenmerk wird auf die Steigerung der Effizienz gelegt. In diesem Bestreben lauert auch eine Gefahr! Jedes Unternehmen baut im Laufe der Zeit eine Unternehmenskultur auf. Je mehr diese Kultur aktiv durch Werte geprägt wurde, desto schwieriger ist es, diese Kultur zu verändern. – Ein Unternehmer, der in der Nachkriegszeit ein Unternehmen gegründet

hat und aus sozialer Verantwortung den Mitarbeitern einmal jährlich zu Weihnachten Care-Pakete zukommen ließ, hat damit eine bestimmte Kultur geschaffen. Wenn diese Kultur weiter gepflegt wurde, dann ist es schwer, im Zuge von Kosteneinsparungsmaßnahmen diese Gratifikationen abzuschaffen, auch wenn diese nicht mehr zeitgemäß sind. Wenn nun der Übernehmer tatsächlich daran geht, diese Kultur abzuschaffen, dann „schüttet er das Kind mit dem Bad aus“.

Werte sind in dieser Phase der „Kitt“ in der Unternehmenskultur. Der Blick kehrt sich von außen nach innen. Bereits bei der Gründung eines Unternehmens wird ein Egregor geschaffen, das im Laufe der Zeit sich meist weiterentwickelt und eben Teil dieser Unternehmenskultur wird. Da die Weiterentwicklung weniger im außen gesehen wird verlagert sich die Entwicklung nach innen. Konkret findet es seinen Niederschlag in Rationalisierungsprojekten, in der Straffung der Organisation und in Investitionen zur Effizienzsteigerung. Da der Unternehmensgründer das Egregor selbst geschaffen hat – oft ohne es selbst bewusst wahrgenommen zu haben – lebt er es automatisch und ohne darüber nachdenken zu müssen. Ein Übernehmer läuft schnell einmal Gefahr, eine neue Kultur einführen zu wollen und nimmt dann auch das eine oder andere Mal keine Notiz von aufkeimenden Unmut, wenn die Mitarbeiter sich verunsichert fühlen, vielleicht auch an „alten Zöpfen“ festhalten wollen und in ihrem Nicht-abgeholt-werden in den Widerstand gehen. Gerade in Zeiten aufkeimender Unsicherheit beginnen Menschen an Bekanntem festzuhalten; es ist dann wie bei einer Kaltverfestigung bei Stahl: Wird ein Stahl über die Streckgrenze beansprucht dann tritt eine Kaltverformung ein, die wiederum eine Kaltverfestigung bewirkt. Ein neuerliches Strecken erfordert höhere Spannungen. Vergleichbar ist es auch mit Reorganisationen. Mehrere kleine Reorganisationen und relativ unmittelbarer Abfolge bringt rascher mehr Widerstand zuwege als eine größere Reorganisation.

Die Konsolidierungsphase ist wahrscheinlich die Zeit, in der ein Unternehmen am unproblematischsten übergeben werden kann. Das Unternehmen ist in dieser Phase normalerweise am geringsten vom Unternehmer abhängig. Die größte Gefahr geht dann vom Übernehmer selbst aus: wenn er zu schnell und zu spontan Änderungen herbeiführt, die nicht wirklich verstanden werden. Und vor allem: wenn eine Veränderung nach der anderen angestoßen wird.

D. Übergabe in der Phase des Niedergangs

Der Niedergang eines Unternehmens ist selbst wiederum durch verschiedene Phasen gekennzeichnet und wird durch verschiedene Unternehmenskrisen früher oder später sichtbar. Die meisten Unternehmen in dieser Phase haben gemeinsam, dass die Krise durch das Management erst wahrgenommen wird, wenn sie bereits weit fortgeschritten ist und möglicherweise sogar schon bei der Liquiditätskrise angelangt ist. Aus der „Innensicht“ erscheint das Unternehmen oft noch intakt, auch wenn bei genauem Hinsehen außen „der Putz schon bröckelt“. Eine Übergabe in dieser Phase kann wie ein „Brandbeschleuniger“ wirken, wenn die Gefahr nicht erkannt und gegengesteuert wird.

Unternehmer sind oft auch Meister im Verdrängen. Frei nach den Galgenlieder von *Christian Morgenstern*: „*Weil, so schließt er messerscharf, nicht sein kann, was nicht sein darf*“ verweigern sie der Wahrheit ins Gesicht zu blicken. Sie sehen das Unternehmen noch in rosa Farbe, auch wenn diese längst nicht mehr vorhanden ist. Wenn dann nach bzw. in einem Übergabeprozess Probleme auftauchen, dann werden diese rasch dem Nachfolger zugeschrieben, der nicht in der Lage ist, das Unternehmen weiterzuführen. Dabei haben sich die Probleme schon längst wie Krebszellen im Organismus „Unternehmen“ eingenistet. Ein Unternehmer sagte zu seinem Sohn: „Ich habe die Firma aufgebaut und sie 20 Jahre erfolgreich geführt, und ich lasse sie mir nicht von Dir an die Wand fahren!“ Dabei zeigen die Unternehmenszahlen schon seit Jahren eine Verschlechterung an. Im gegenständlichen Fall⁵ könnte man dem Übergeber sogar unterstellen, dass er das Unternehmen an den Sohn zu einem Zeitpunkt übergeben hat, zu dem er selbst keinen Ausweg und keine Lösung mehr sah.

⁵ Das Unternehmen ist dem Autor persönlich gut bekannt

Die wenigsten Unternehmer sind die geeigneten eigenen Restrukturierungsexperten. Sie haben das Unternehmen gegründet, es eine Zeit lang geführt und sind in und mit dem Unternehmen groß geworden. Nun stellen sich aber neue, nicht gekannte Herausforderungen und damit Aufgaben, die noch dazu oft unangenehme Entscheidungen erfordern und so dem eigenen Ansehen des Unternehmers schaden können. Hier kann dann das eigene Unterbewusstsein einerseits mit Verdrängung eingreifen und mit andererseits Erinnerungen aus der besseren Vergangenheit beschwören. Ohne dass es dem Gründer selbst wirklich bewusst werden muss, sieht er den Zeitpunkt für eine Übergabe gekommen und er leitet diese ein.

Worin liegen Macht und Ohnmacht in dieser Phase und was können die Auswirkungen sein?

Die Macht in dieser Unternehmensphase nimmt der Übergeber aus der Vergangenheit. Das ist möglich, wenn und weil oft nur „die halbe Wahrheit“ ans Licht gelassen wird. Je schwieriger ein Unternehmen zu führen ist, desto zentraler wird es geführt. Damit werden die Unternehmensentscheidungen immer mehr vom Übergeber getroffen und alle Prozesse laufen letztlich bei ihm zusammen. Die Folge ist, dass die Mitarbeiter immer weniger einen Gesamtblick haben und sich bei Entscheidungen auch auf unterer Ebene immer mehr zurückhalten. Je nach Führungsstil des Unternehmers wird das beschleunigt, wenn Vorhaltungen bei Fehlern oder oftmaliges „Overrulen“ Teil der Führung sind.

Und darin liegt auch bereits die Ohnmacht des Übernehmers. Er geht mit falschen Vorstellungen und Erwartungen an die Sache heran und ist zunächst verunsichert, warum sein Bemühen nicht die entsprechende Reaktion erfährt. Zwischen ihm und seinen Mitarbeitern ist oftmals eine „Isolierschicht“ und nur tröpfchenweise kommen die wirklich wichtigen Informationen zum Übernehmer. Die bereits eingetretene Verunsicherung bei den Mitarbeitern muss erst abgebaut werden, bevor ein offenes Klima und eine Eigeninitiative bei den Mitarbeitern entstehen können. Da kann es schnell einmal „zu spät“ sein.

Ein Übernehmer ist nach der Übernahme generell eher auf dezentrale Prozesse angewiesen und benötigt Mitarbeiter, die Entscheidungen treffen können, zumindest diese aber gut vorbereiten können. Beides fehlt ihm bei der Übernahme in dieser Unternehmensphase im Besonderen. Oftmals wäre es gut, sich von einzelnen Mitarbeitern zu trennen und diese durch initiative Fachkräfte zu ersetzen. Sosehr dies eine Lösung sein kann sosehr liegt darin auch die Gefahr, dass es zum „Schuss ins eigene Knie“ werden kann, wenn dieser Schritt zu einer weiteren Verunsicherung der verbleibenden Mitarbeiter führt. Zur bereits angespannten Personalsituation und zur wirtschaftlichen Lage kommt ein außerordentlicher Finanzbedarf für Reengineering-Aufgaben, aber auch für Investitionen in eine höhere Produktivität.

TIPP: Orientierung gewinnen. Dann mit Handlungen der Ohnmacht begegnen

Die Ohnmacht kann sich daher für einen Übernehmer folgendermaßen zeigen:

- Es ist wie bei einer Bergtour: Im Nebel muss sich der Wanderer auf seine Karte, seinen Kompass und auf seinen Höhenmesser verlassen können. Wahrscheinlich muss er auch wissen, wie lange er schon seit dem letzten bekannten Punkt gegangen ist. Was ist aber, wenn das alles nicht zusammenstimmt? Dann kann nur noch eine gute Intuition helfen.
- Jeder Schritt in eine Richtung kann richtig oder auch falsch sein. Mancher Übernehmer geht intuitiv weg, andere bleiben stehen. Sich auf die Mitarbeiter verlassen? Eine nicht gerade von Eigeninitiative geprägte Entscheidung. Da hilft die „Vogelperspektive“ sehr gut, eventuell noch verbunden mit der Außensicht.
- Hat der Übernehmer die Orientierung über das Unternehmen erlangt verschwindet seine Ohnmacht und er erlangt Handlungsorientierung. Einfach „zu tun“ ist jetzt das Richtige!
- Ein asiatisches Sprichwort besagt: *„Wenn Du es eilig hast, gehe langsam!“* Gemeint ist damit weniger die Langsamkeit an sich, sondern dass die Schritte mit Bedacht gewählt und schon beim ersten Mal richtig gesetzt werden. Das ist gerade in Bezug auf die Mitarbeiter wichtig. Neue

Initiative bei den Mitarbeitern kann nur geweckt werden, wenn vertrauensvoll kleine Aufgaben übergeben werden, nach dem Motto von „*Speedy Gonzales*“: wenig, aber dafür schnell und immer frequenter.

III. Die Rolle der Persönlichkeiten von Übergeber und Übernehmer

Als Persönlichkeit werden nach der allgemeinen Definition alle prägenden Eigenschaften eines Menschen bezeichnet. Die jeweiligen Verhaltensmuster werden im Laufe des Lebens durch das Umfeld mitgeprägt. Aus beruflicher Sicht kommen die Einflüsse durch die Erfahrungen während der Ausbildung und vor allem die ersten beruflichen Erlebnisse und Erkenntnisse dazu. Hier wird aber nicht weiter auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten eingegangen, sondern es wird die Wirkung der Persönlichkeiten im Dreieck Übergeber, Übernehmer und Mitarbeiter betrachtet.

Zuerst besteht eine meist langjährige Beziehung zwischen Übergeber und Mitarbeiter. Sie hat sich im Laufe der Jahre entwickelt; der Übergeber ist für die Mitarbeiter wie ein „offenes Buch“, und auch umgekehrt. Man kennt sich und hat sich – im schlimmsten Fall – arrangiert. Nun kommt der Übernehmer ins Spiel. Wenn er auch schon länger im Unternehmen gewesen sein soll, so verändert sich aber seine Rolle und damit ändert sich auch das Beziehungsgefüge. Der Übernehmer muss zu seinen Mitarbeitern eine ‚neue‘ Beziehung aufbauen. Das schließt im Wesentlichen ein, dass die Mitarbeiter wissen, was der Übernehmer will – seine Ziele – und wie er die Sache angehen will. Die Beziehung der Mitarbeiter zum Übergeber ist geprägt durch ein noch nicht wirklich loslassen können seitens der Mitarbeiter, und zwischen ihnen und dem Übernehmer ist es ein noch nicht wirklich anpacken können. Die Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer spielt bei den genannten Beziehungen eine wesentliche Rolle: Je übereinstimmender und harmonischer die Beziehung an der ‚Basislinie‘ ist, desto leichter tun sich die Mitarbeiter im Orientierungswechsel.

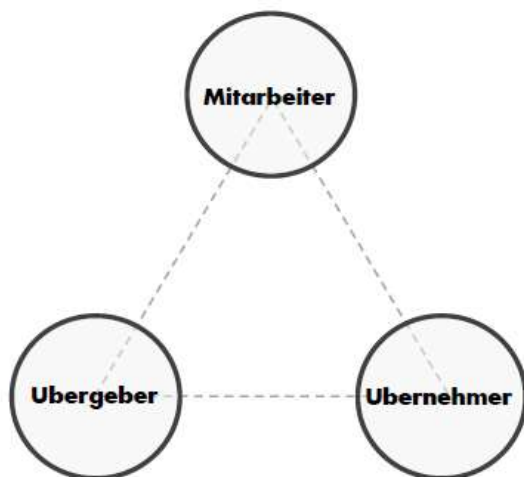


Abb. 1: Beziehungsdreieck Übergeber-Übernehmer-Mitarbeiter

Welche Bedeutung hat diese Betrachtung? Die Persönlichkeit bestimmt das Denken und damit auch das Handeln; auch die Beziehung zum jeweiligen Umfeld wird dadurch bestimmt. Eine extrovertierte Führungskraft wird ganz anders führen als eine introvertierte. Führungsstile sind von vornherein weder gut noch schlecht; sie sind gut, wenn sie auf die momentane Unternehmenssituation angepasst sind und zu positiven Ergebnissen führen, aber weniger gut, wenn damit Irritationen hervorgerufen werden. Mitarbeiter passen sich im Laufe der Zeit an die Persönlichkeit und damit an den Führungsstil des Führenden an. Man kann dann sogar von „eingefahrenen Verhaltensmustern“ sprechen. Man weiß, woran man ist und arrangiert sich damit. Hier soll nun die Wirkung bei Übergang von einer Persönlichkeit auf eine andere Persönlichkeit aufgezeigt werden. Der Einfachheit halber betrachten wir

jeweils 2 Extrempositionen und stellen dazu die Wirkungsweisen dar. Als Denkraum kann dazu die Transaktionsanalyse⁶ Hilfe leisten.

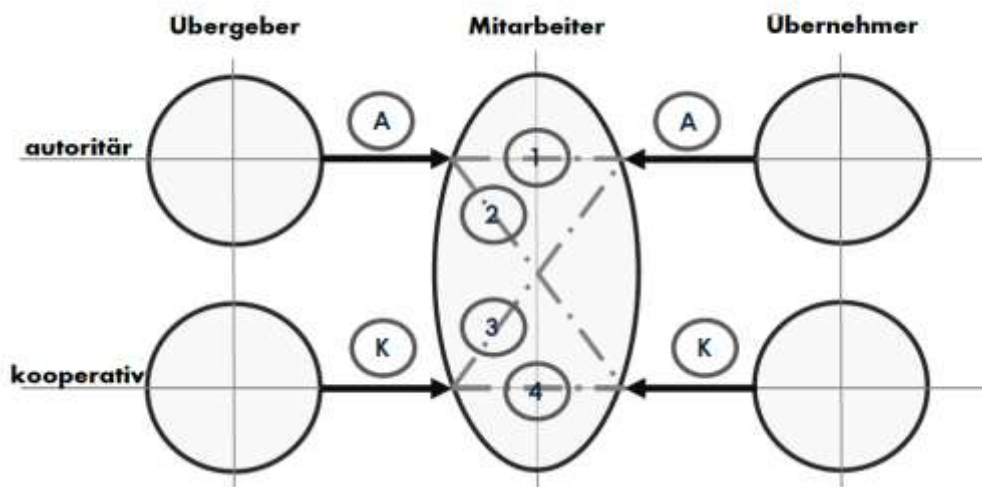


Abb. 2: Kontinuität und Wechsel im Führungsstil

Man kann hier 4 unterschiedliche exzentrische Fälle betrachten:

1. Fall: Übergeber führt autoritär, Übernehmer führt autoritär
2. Fall: Übergeber führt autoritär, Übernehmer führt kooperativ
3. Fall: Übergeber führt kooperativ, Übernehmer führt autoritär
4. Fall: Übergeber führt kooperativ, Übernehmer führt kooperativ

A. Macht und Ohnmacht im Fall 1:

Ein autoritärer Führungsstil ist gekennzeichnet durch klare Anweisungen in Verbindung mit Kontrolle. Insofern bleibt im Führungsstil eine Kontinuität bestehen. Die Problematik entsteht aber dabei dadurch, dass in den meisten Fällen Fachwissen, Visionen und Ziele der Akteure abweichen. Was gestern – d.h. unter dem früheren Chef - noch galt und gut und richtig war, mag morgen – d.h. unter dem neuen Chef - schon falsch sein. Es entsteht eine Verunsicherung in der Mannschaft. Für diese stellt sich bald die Frage, was das geringere Übel ist: von sich aus nichts mehr zu tun und nur mehr alle Anweisungen abzuwarten oder doch wie bisher das erwartete zu tun und womöglich eine Kritik zu ernten. Je nach Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und erste Erfahrungen mit der neuen Führung wird das geringere Übel gemacht werden.

B. Macht und Ohnmacht im Fall 2:

Die Mitarbeiter sind es seit langem gewohnt, klare Befehle zu erhalten und Aufgaben auf Anweisung auszuführen. Eine Mitarbeiterin führte dazu aus: „Wenn der Chef etwas angeschafft hat, dann hat man das sofort machen müssen. Da gab`s nichts zu diskutieren. Und wenn er dann gekommen ist, dann haben alle schon gezittert, ob`s ihm passt. Und wehe man war nicht fertig, oder er war damit nicht zufrieden!“ Für Eigeninitiativen über den normalen Arbeitsalltag hinaus gab es keinen Platz.

⁶ Von Eric Berne begründet stellt die Transaktionsanalyse eine Theorie der Persönlichkeit und eine Beschreibung kommunikativer Abläufe in unterschiedlichen Kontexten zur Verfügung und bietet Modelle zum Beobachten, Beschreiben, Verstehen und Verändern bzw. Entwickeln der Persönlichkeit und der Beziehungen zwischen Individuen und sozialen Systemen.

Wenn nun auf den alten autoritären Führungsstil ein kooperativer Stil folgt, dann besteht die große Gefahr eines Vakuums. Denn ein kooperativer Führungsstil setzt auf Mitdenken, Eigeninitiative und auch auf Entscheidungen treffen. Aber nichts davon kommt! Schnell fühlt sich der Unternehmer überfordert und die Mitarbeiter beklagen rasch, dass keine Entscheidungen mehr getroffen werden. Es gibt viele Situationen in einem Unternehmen, wo Handlungen auch ohne klare Entscheidung getroffen werden müssen. „Naja, ich hab`s halt so gemacht wie ich gedacht habe, dass es richtig ist“, rechtfertigt sich ein anderer Mitarbeiter nach einer Vorhaltung, er hätte es anders machen müssen. Oftmals kann es auch vorkommen, dass Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Entscheidung zwar sehen, sich aber nicht getrauen, diese auch einzufordern. „Denn beim früheren Chef wäre das undenkbar gewesen!“ Eher früher als später soll der Unternehmer einen ausbalancierten Führungsstil zwischen den beiden Extremen einnehmen und die Mannschaft langsam und schrittweise in die Verantwortung führen.

C. Macht und Ohnmacht im Fall 3:

Es ist leichter für die Mitarbeiter, Eigeninitiative und Selbständigkeit abzugeben als umgekehrt. Insofern tut sich der autoritäre Nachfolger mit seiner Führung leichter als im Fall 2. Die Aufgabe dieser Selbständigkeit erfolgt jedoch oft nur an der Oberfläche. Leicht kann eine informelle Parallelorganisation entstehen, in der dann „Besserwisser“ – oft wissen sie es tatsächlich besser – das sagen haben. Der Nachfolger tut sich oft schwer, seine Autorität, sofern sie nicht wirklich fundiert ist, durchzusetzen.

Der Übergang von einer mitarbeiterorientierten kooperativen Unternehmenskultur in eine autoritäre Kultur ist am stärksten mit einem Wertewandel verbunden. Mitarbeiter geben nicht gerne Werte, oder das, was sie als Wert empfinden, auf. Wenn es dennoch erfolgt, dann reagieren sie mit Passivität bis hin zum Widerstand.

D. Macht und Ohnmacht im Fall 4:

Da ein kooperativer Führungsstil in sehr hohem Maß bereits die Mitarbeit aller im Unternehmen tätigen Personen verlangt hat liegt bereits ein wesentlicher Teil der „Macht“ bei den Beschäftigten. Selbst die Entscheidungen des Unternehmers werden durch eine gute Entscheidungsvorbereitung mehr oder weniger vorweggenommen und sind zumindest kalkulierbar. Für die Mitarbeiter ändert sich in diesem Fall nicht viel.

TIPP: Achten sie auf einen sanften Übergang in der Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen entwickelt seine eigene Unternehmenskultur. Diese wird am stärksten durch den Gründer geprägt. Sie bildet den Rahmen für den internen und externen Umgang miteinander, legt Werte fest und gibt Orientierung. Eine radikale Änderung dieser Kultur ist de facto kaum wirklich möglich, auch nicht in einer extremen Krisensituation.

Die Art und Weise der Führung und im Besonderen der Führungsstil sind die „Nahrung“ für die Unternehmenskultur. Nun kann eine Nahrung gut bekommen oder sie kann auch ein Bauchweh verursachen. Ein Wechsel im Führungsstil kann auch mit einem Nahrungswechsel verglichen werden. Unternehmer tun daher gut daran, sich den Führungsstil des Vorgängers genau anzusehen, um dann den eigenen Führungsstil den Anforderungen, aber auch den Erwartungen anzupassen. Das mag zunächst zu „Verrenkungen“ führen und im Laufe der Zeit kann der Unternehmer dann zu seinem Führungsstil übergehen.

IV. Welche Erkenntnisse können daraus gezogen werden?

Macht ist ein vielfältig besetztes Schlagwort. Macht per se ist weder gut noch schlecht und ein Zustand ohne Macht ist – wer immer diese ausübt – nicht wirklich möglich. Vielmehr sind die Fragen, wie Macht entsteht, wie und zu welchem Zweck sie ausgeübt wird und wie die, die von dieser Macht betroffen sind, damit umgehen. Machterhalt ist aber kein automatisches Kontinuum. Früher oder später kommt der Zeitpunkt, wo die Person, die die Macht innehat, diese an einen Nachfolger übergeben muss. Dann kann es zu einem enormen Umbruch kommen, wenn nicht rechtzeitig und ausreichend Vorkehrungen getroffen wurden. Es könnte sein, dass es so ist, als würde man in einem Gewölbe den Schlussstein wieder herausnehmen. Das Gewölbe ist nicht mehr selbsttragend und bricht zusammen.

Macht wird allgemein mit Handlungsfähigkeit und Ohnmacht mit Handlungsunfähigkeit in Zusammenhang gebracht. Niemand wird leugnen, dass gerade eine Übernahme mit einem hohen Maß an Handlungsfähigkeit begleitet sein muss, will sie gut gelingen. Daher ist jeder Übernehmer gut beraten, wenn er sich die möglichen Risiken einer Ohnmacht vorher genau ansieht und deren Wirkung minimiert oder gar ganz ausmerzt.

Stichwortverzeichnis

autoritärer Führungsstil 12
Beziehungen pflegen 7
Beziehungsdreieck 11
Eingefahrene Geleise 5
fehlenden Strukturen 5
Gründungsphase 4
Improvisationstalent 5, 6
Innensicht 8
Konsolidierungsphase 7
kooperativer Führungsstil 12
Kostenentwicklung 6
Krise 8
Kultur 8
Leistungsvermögen auszugleichen 5
Macht und Ohnmacht 2
Niedergang 8
Orientierungslosigkeit 6
Overrulen 9
Persönlichkeit 11
Rationalisierungprojekten 8
Reorganisation 5
Reputation 6
Überforderung 6
Übernahmeprozess 2
Unmut 8
Unternehmensphasen 2
Verhaltensmustern 11
Wachstumsphase 6
Werte 8
Wissen erwerben 5

