

# Genau wie bisher – nur ein bisschen anders!

*Kontinuität und Umbruch beim Wechsel in der  
Unternehmensführung!*

**Dr. Norbert Obermayr**

## Inhaltsverzeichnis

I. Was bei der Betriebsübernahme zu beachten ist! .....	2
II. Die Persönlichkeiten von Übergeber und Übernehmer .....	3
A. Die Persönlichkeit des Übergebers .....	3
B. Die Persönlichkeit des Übernehmers .....	3
III. Erwartung und Verhalten .....	5
A. Veränderung hat einen Preis .....	5
B. Das Umfeld und die Stellung des Unternehmens .....	6
C. Das Erwartungsmodell .....	6
D. Beharrungskräfte im Unternehmen .....	8
IV. Der Übernahmeprozess aus innerbetrieblicher Sicht .....	9
A. Führung in den verschiedenen Phasen eines Unternehmens .....	10
B. Der Führungsübergang vom Übergeber an den Übernehmer .....	11
C. Die 9 Merkmale eines idealen Übernehmers .....	12
V. Das Potentialmodell .....	14
VI. Ein Praxisbeispiel einer gelungenen Übernahme .....	15
A. Worin lag bei der Übernahme die Problematik, worin die Lösung? .....	16
VII. Abschluss .....	16

# I. Was bei der Betriebsübernahme zu beachten ist!

Im Rahmen der Studie gaben 53,88 % an, dass Kultur- und Führungsveränderung (d.h. insbesondere Kulturveränderung aufgrund eines anderen Führungsstils des Übernehmers) zu Problemen (z.B. Demotivation der Mitarbeiter, etc.) und daher womöglich zum Scheitern von Nachfolgen führt. Dieser Aspekt soll in diesem Beitrag näher beleuchtet werden.

Die Betriebsnachfolge ist stets durch eine Diskontinuität gekennzeichnet. Auch wenn sich Übergeber und Übernehmer noch so sehr bemühen, so ist alleine schon im Wechsel der Persönlichkeiten ein Unterbruch gegeben. Je mehr die Kontinuität nach außen und nach innen gewahrt bleibt, desto besser ist es im Allgemeinen für das Unternehmen.

Durch die Übergabe der Geschäftsleitung vom Übergeber an den Übernehmer ist alleine durch die „andere“ Person eine potentielle Störung gegeben. Das Denken der „Juniorgeneration“ und der „Seniorgeneration“ sowie die An- und Absichten wie auch die persönlichen Werte sind eben unterschiedlich. Um eine möglichst reibungsfreie Übergabe zu gewährleisten, sind die beiderseitigen Interessen, Motive, Erwartungen und Qualifikationen zu klären und abzustimmen.

Vor einer Übergabe ist das System „Unternehmung“ mehr oder weniger in einem stabilen Zustand, sicherlich aber in einem ein- und abschätzbaren. Das macht die Wirkung auf die Umgebung berechenbar. Nun ändert sich aber eine wesentliche Zustandsgröße: die des Eigentümers und damit auch meist die des Unternehmensführers. Damit alleine schon ändert sich das System gravierend; die auf der Unternehmensebene beobachtbare Veränderung der Führung und seiner Führungsgrößen<sup>1</sup> wirkt sowohl nach innen als auch nach außen. Diese Veränderungen ziehen mit einer manchmal langen, manchmal auch erschreckend kurzen Reaktionszeit Ereignisse nach sich, die sich zuerst intern oder sich auch zuerst extern bemerkbar machen, manchmal beides auch sehr zeitnah. Die Zusammenhänge zwischen Einfluss und Wirkung können unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden:

- qualitativ: die Art eines Einflusses bestimmt die Art der Wirkung. (Prinzip der Reiz-Reaktions-Verknüpfung<sup>2</sup> in der Ethologie).
- quantitativ:
  - die Stärke eines Einflusses bestimmt die Stärke der Wirkung.
  - der Einfluss bestimmt die Richtung der Wirkung

Wenn die zuerst einzige erkennbare Veränderung in den Persönlichkeiten der zentralen Personen liegt, ist es angebracht, sich mit den jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen auseinanderzusetzen.

---

<sup>1</sup> Führungsgröße ist ein Begriff aus der Regelungstechnik und wird auch für die Beschreibung von kybernetischen und kaskadischen Regelungssystemen in sozio-technischen Systemen (wie es eine Unternehmung darstellt) verwendet.

<sup>2</sup> Hörmann, Hans (1976): Meinen und Verstehen. Grundzüge einer psychologischen Semantik. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1976, S. 28ff.

## II. Die Persönlichkeiten von Übergeber und Übernehmer

Es wäre absolut vermessen, „eine“ Persönlichkeitsbeschreibung für jede der beiden Gruppen abzugeben, denn diese sind so mannigfaltig wie es Übergeber und Übernehmer gibt. Dennoch glaube ich, dass es – speziell im KMU-Bereich – gewisse Merkmalsstrukturen von Übergebern und von Übernehmern gibt, die eine zumindest annähernd allgemeinere, zumindest aber weitreichendere Gültigkeit haben könnten. Hier der Versuch einer Beschreibung:

### A. Die Persönlichkeit des Übergebers

Übergeber sind oftmals Pioniere, die das Unternehmen zu dem gemacht haben, was es zum Übergabezeitpunkt ist: ein ‚gewachsenes‘ Unternehmen im KMU-Bereich. Die Unternehmung steht meist solide da und ist sowohl am Markt als auch bei den Mitarbeitern gut gefestigt. Das Unternehmen bzw. der Unternehmer ist vom Umfeld gut einzuschätzen und damit kalkulierbar. Manchmal kann die Unternehmensentwicklung auch soweit fortgeschritten sein, dass die vom Gründer bzw. weiteren Unternehmensführer geschaffenen Strukturen überholt haben und dem Unternehmer „über den Kopf gewachsen“ ist. Im Beharrungsverhalten des Unternehmers kann dadurch das Unternehmen sogar gefährdet sein (latente Krise), ohne dass dieser bedrohliche Zustand vom Übergeber als solcher wahrgenommen wird.

#### Häufige Persönlichkeitsmerkmale von Übergeber im KMU-Bereich sind:

- Der Übergeber hat sein Handwerk von der Pike auf erlernt. Er ist deutlich mehr Praktiker als Theoretiker. Er führt sein Unternehmen mit einer gehörigen Portion Gefühl, mit Intuition und mit Bauernschläue.
- Er hat sein Unternehmen selbst gegründet oder in einem noch relativ kleinen Zustand von seinem Vater übernommen. Damit hat er sein Unternehmen ganz wesentlich gestaltet und war auch stets Ansprechperson und Entscheider in allen Belangen. Er brauchte damit nie „in das Unternehmen hineinwachsen“, sondern ER hat es wachsen lassen. Er hat damit stets „an“ seinem Unternehmen gearbeitet und weniger „in“ seinem Unternehmen.
- Damit war die gesamte Organisation stets auf ihn fixiert; er hat das Unternehmen (im positiven Sinn) patriarchalisch geführt. Dies kann auch manchmal sehr autoritär wirken, vor allem dann, wenn er seinen Weg unbeirrt geht. Widerspruch wird oft auch gar nicht geduldet, genauso wenig, wie Hilfe angenommen wird.
- Auch Strukturen lehnt er eher ab, vor allem dann, wenn sie ihm übertrieben erscheinen; und das passiert schnell einmal. Er ist sehr kostenbewusst und hat die Kardinalstugend des Sparens verinnerlicht und auch in „besseren Zeiten“ beibehalten.
- Die Entscheidungsfähigkeiten und die Entscheidungsmöglichkeiten von Mitarbeitern – auch jene von Führungskräften – waren gering.
- Dies kann auch zu einer Organisationskrise führen, die der Übergeber nicht mehr so einfach in den Griff bekommt und dies als Auslöser für eine Übergabe nimmt. Ich habe selbst des Öfteren in derartigen Unternehmen die Aussage gehört: „*Ich habe die Unternehmung auf- und ausgebaut; jetzt gebe ich es an meinem Nachfolger weiter*“. Der Zeitpunkt der Übergabe fällt noch in eine Zeit, in der die Führungsprobleme noch nicht offensichtlich wurden.

### B. Die Persönlichkeit des Übernehmers

Übernehmer sind da vielfältiger gestrickt; es wird sinnvoll sein, zumindest ein paar Profile zu erstellen:

### **Der „Sohn<sup>3</sup> 1“:**

- Sein bisheriges Leben war von Verwöhnung<sup>4</sup> geprägt.
- Er hat meist eine gute bis sehr gute Ausbildung und einen Universitäts- oder FH-Abschluss. Alternativ (und gegenteilig) kann es auch sein, dass er im Betrieb und im Schutz des Vaters eine Lehre gemacht hat.
- Er kennt die Unternehmung „vom Küchentisch“ von Kindheit an, ohne sich viel mit dem Unternehmen direkt auseinandergesetzt zu haben. Später tritt er in das Unternehmen ein und bekommt (oft vom Vater) untergeordnete Aufgaben.
- Aufgrund der Schwerpunktsetzung im persönlichen Lebensstil traut ihm der Vater auch nicht besonders viel zu; vor allem das Fehlen der Kardinaltugend macht dem Vater zu schaffen.
- Will der Sohn dennoch (sinnvolle und notwendige) Strukturen einführen, wird er oft eingebremst.
- Die „Härte“ eines Lebens in der „ungeschützten“ Wirtschaft hat er nie kennengelernt. Damit fehlen ihm auch die nötige Durchschlagskraft, Beharrlichkeit und Stehvermögen.
- Den patriarchalischen Führungsstil des Vaters lehnt er eher ab und bevorzugt den kooperativen bis angepassten Führungsstil. Aufgrund der mangelnden Durchsetzungsfähigkeit gleitet dieser gelegentlich auch in einen Laissez-Faire-Führungsstil ab.

### **Der „Sohn 2“:**

- Der Vater hat bereits früh begonnen, den Sohn in das Unternehmen einzuführen. Dies kann mitunter auch ziemlich anstrengend bis rau gewesen sein, zumindest aber fordernd.
- Das Unternehmen ist (neben der schulisch-universitären Ausbildung) ein Lernfeld. Er lernt dabei selbst die einfachen Arbeiten im Betrieb und kennt die Einstellungen und die Stimmungslagen der Mitarbeiter.
- Er verdient seine ersten Sporen in einem anderen oftmals gut geführten und gut strukturierten Unternehmen und muss die Hierarchieleiter erst hinaufklettern. Er lernt dabei Beharrungsvermögen und Durchsetzungskraft. Erst danach darf er in den elterlichen Betrieb eintreten und eine Führungsposition bekleiden.

### **Der „Externe“:**

- Er hat sich meist in einem Unternehmen hochgedient und hat schon länger den Wunsch sein eigener „Chef“ zu sein.
- Er hat Geld gespart (zumindest verfügbar), und er hat viel Vertrauen in sich und seine persönlichen Unternehmerfähigkeiten. Er hat hochfliegende Pläne und sucht ein Unternehmen, das er ausbauen kann.
- Schnell weiß er, was er „anders“ machen will, um sein investiertes Kapital möglichst rasch zurückzuerdienen.

---

<sup>3</sup> Genderneutral; gilt natürlich auch für „Töchter“

<sup>4</sup> Vgl. dazu Von Cube, Felix (2003): Fordern statt Verwöhnen. Piper

Unter Verwöhnung wird hier verstanden, dass die Person seine Fähigkeiten und Potentiale nicht einsetzen musste, weil es ihm stets abgenommen wurde.

Es geht hier nicht um eine vollständige und umfassende Beschreibung von Übergeber- und Unternehmerprofilen, sondern nur darum, dass der Leser sich in die aus den unterschiedlichen Profilen sich ergebenden Problematiken und Systemveränderungen hineindenken kann und die wahrscheinlichen Auswirkungen vorhersehen kann. Im Grunde ist es wie bei einem Trainerwechsel im Fußball; auch dort soll eine Mannschaft in der jeweiligen Liga zum Erfolg geführt werden. Das kann eine weitgehende Beibehaltung der Stärken sein, aber auch eine gänzliche Veränderung der Spielausrichtung. Manche Trainer können die Spielanlage erfolgreich umstellen, und einigen gelingt das nicht. Wenn allzu große Umstellungen erfolgt sind dauert es auch eine gewisse Zeit, bis sich die Spieler und die neuen Spielzüge eingespielt haben.

### **III. Erwartung und Verhalten**

Jedes etablierte System wird, soweit nicht gravierende systemrelevante Umfeldbedingungen sich ändern, in gewissen Grenzen im Verhalten einschätzbar. Mitarbeiter in Unternehmen haben sich meist mit den Gegebenheiten arrangiert. Auch wenn oftmals vieles nicht passt, so ist die Sicherheit, die damit gegeben ist, ausreichendes Motiv, keine Änderungen herbeizuführen. Sicherheit als Urmotiv des Menschen wirkt sehr stark beharrend; dies kann so weit gehen, dass „Leiden leichter als Lösen“<sup>5</sup> ist.

#### **A. Veränderung hat einen Preis**

Diese Sicherheit wird durch die Unternehmensübergabe massiv gestört. Alleine der mehr oder weniger lange Zustand der Unsicherheit kann erhebliche Reaktionen im gesamten Umfeld auslösen, ohne dass der Übernehmer dazu aktiv Einfluss nehmen kann. Das Umfeld merkt intuitiv, in welcher Situation ein Unternehmen ist. Je latenter eine bevorstehende Krise ist, desto stärker werden die Reaktionen ausfallen. Von Seite der Banken können das weitere unerwartete Sicherheiten zur Risikoabdeckung vom Unternehmen sein, die verlangt werden, von Seite des Marktes eventuell Preisnachlässe, kürzere Lieferzeiten, aber auch Sonderprodukte, und von Seite der Mitarbeiter können das Forderungen in Richtung höheren Entgelts oder höherer Stellung im Unternehmen sein.

Aus Sicht der Verhaltensbiologie kommen die Urtriebe des Menschen zur Wirkung. Vergleichbar mit den Rangordnungskämpfen bei Wölfen treten auch gar nicht so selten meist subtile aber dennoch nicht weniger heftige Rangordnungskämpfe auf. Zwar kann die Stellung des Übernehmers aus rechtlicher Sicht nicht angetastet werden, seine Stellung in der Sozietät aber sehr wohl. Behauptet der Übernehmer nicht sofort seinen Führungsanspruch, so kann es sein, dass er zwar de jure führt, de facto aber ein anderer Alfa-Mitarbeiter die Führung übernimmt. Die Fähigkeiten, die der Übernehmer dazu bräuchte, hat er aber in vielen Fällen nie erlernt.

Wie wirkt sich eine derartige Doppelkonstellation aus? Wie bei einem Wolfsrudel können sich auch in Belegschaften in Unternehmen die Führungsrollen verändern. Was wäre so ein Worst-Case-Szenario? Mitarbeiter, die eine Führungsrolle hatten und sich jetzt unterordnen müssen, gehen in die innere Kündigung. Arbeit nach Vorschrift. Mitarbeiter, die (aus internen Machtkämpfen und weniger aus fachlicher Autorität) in Führungsrollen aufgestiegen sind, stellen Forderungen auf: mehr Entgelt, bessere Arbeitsbedingungen, u.v.a.m.. Internes Kostenbewusstsein spielt da kaum eine Rolle. Innerhalb der neuen Machtstrukturen soll dann alles so bleiben wie es war: die Zuständigkeiten, die Abläufe, die Hilfsmittel. Veränderungen wirken bedrohend, denn das Erlernte und die bisherigen Erfahrungen nützen dann nur mehr bedingt. Eine Neuorientierung am Markt, wie es dieser fordert oder auch vom Übernehmer erkannt wird, wird damit schwieriger zu realisieren sein. Und oftmals ist die akute Krise schneller da als die Veränderung. Auch fachlich versierte Übernehmer sind bereits am unsichtbaren

---

<sup>5</sup> Döring-Meijer, H. (Hrsg. 2000): Leiden ist leichter als lösen: Ein Praxisbuch mit Bert Hellinger. Familienaufstellungen mit Suchtkranken. Paderborn

Rangordnungskampf gescheitert, wenn sie nicht unverzüglich die „richtige“ Rangordnung eingefordert und hergestellt haben. Ein Unternehmer hat hier die unbewusste Entscheidung zu treffen, ob er Leerkosten oder Lehrkosten haben will; auf jeden Fall „kostet“ es etwas.

## B. Das Umfeld und die Stellung des Unternehmens

Jedes Unternehmen ist in einem Umfeld eingebunden, wird von diesem geprägt und prägt auch seinerseits das Umfeld. Unter „Umfeld“ werden hier i.b. folgende „Märkte“ angesprochen:

- Der Kapitalmarkt, bestehend aus Banken und sonstigen Kapitalgebern. Bei KMU können letztere stille Beteiligungen sein, in seltenen Fällen auch Aktionäre.
- Der Absatzmarkt, der eine tägliche Behauptung der Unternehmen punkto Produktgestaltung, Preis und Marktnähe darstellt, je nachdem, wie stark Mitbewerber die Stellung angreifen.
- Der Beschaffungsmarkt, der in die gesamte Leistungserstellungskette eingebunden ist und wesentlich die Produktkosten sowie die Lieferbereitschaft beeinflusst.
- Der Arbeitsmarkt, der das Unternehmen ausreichend mit fachlich guten und leistungsbereiten Mitarbeitern versorgen muss, dafür aber auch entsprechende Arbeitsbedingungen und Entgelt verlangt.

Kennzeichnend in der Phase des Übergangs ist, dass sich jeder dieser Märkte eine Verbesserung verspricht, zumindest aber eine Gleichstellung. Andernfalls würden sie unverzüglich reagieren. „*Allen Menschen Recht getan ist eine Kunst die niemand kann*“, haben wir in der Schule im Stenographie-Unterricht schreiben müssen. Nun ist es so, dass die vorhandenen Zielkonflikte nicht alle Ziele erreichen lassen. Und dann hängt es auch sehr stark von der bisherigen Stellung des Unternehmens auf diesen Märkten und dem Preis, den der Unternehmer zu bezahlen hatte, ab. Eine Risikoanalyse kann zum Erkennen des Minimumfaktors führen; den Engpass richtig steuern bringt nicht nur Handlungsorientierung, sondern führt auch zu verbesserten Umfeldbedingungen. Ich empfehle hier nicht die Beseitigung von Engpässen, sondern vielmehr die „Auswahl“ eines stabilen Engpasses und eine konzentrierte Engpasssteuerung<sup>6</sup>. Damit kann für die eigene Belegschaft, aber auch für das Umfeld eine einfachere Handlungsorientierung hergestellt werden.

## C. Das Erwartungsmodell

Die persönlichen Fähigkeiten und das individuelle Bedürfnis des Übergebers haben das Unternehmen bisher im Handeln und in der Art der Führung geprägt. Das erlebte Verhalten des Übergebers wurde im Laufe der Jahre einschätzbar; in der Summe der Handlungen wird auch eine ungeschriebene Strategie erkennbar.

Für den Unternehmer kommen nun klare Erwartungen dazu, die mehr oder weniger offen – meist eben weniger - bekannt sind. Das erschwert seine Situation, weil er aufgrund der fehlenden Kenntnis von Erwartungen nicht darauf reagieren kann. Er will aber vielmehr agieren und selbst neue Akzente setzen. Das bedeutet eine neue oder geänderte Strategie und damit neue Handlungen. Das ruft auf allen Ebenen Unsicherheit hervor, weil ein „*mehr vom Gleichen*“ nicht unbedingt bessere Ergebnisse hervorbringt und neue Wege immer mit offenen Fragen gepflastert sind. Das Urverlangen nach Sicherheit wird dadurch gestört, und es treten Beharrungskräfte auf. Die unterschiedlichen Bedürfnisse je

---

<sup>6</sup> Humanressourcen können beispielsweise ein geplanter Engpass sein. Löhne und Gehälter stellen einen hohen Kostenfaktor dar, und diese Kosten können nur schwer und oft auch nur mit weitreichenden Folgen verändert werden. Daher kann es sinnvoll sein, das gesamte Betriebsgeschehen an den kapazitativen Möglichkeiten der Mitarbeiter auszurichten und eine Kapazitätsaufstockung erst dann vorzunehmen, wenn eine langfristige Absicherung gegeben ist. In der Zwischenzeit muss man sich mit den Methoden der Kapazitätsanpassung über die Runden helfen.

Umfeldbereich sind vom Unternehmer auch kaum auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, sodass die Diskrepanz zwischen erwartetem Verhalten und erlebtem Verhalten noch spürbarer wird. In einigen Fällen, wo es eine Rückmeldung gibt, mag der Unternehmer irritiert sein, weil sein beabsichtigtes Verhalten auch nicht mit dem erlebten ident gesehen wird.

Das erwartete Verhalten vom Übergeber (in seiner bisherigen Eigenschaft als Unternehmer) weicht von seinem beabsichtigten Verhalten als Unternehmer ab. Die vom Unternehmer gesetzten (beabsichtigten) Handlungen werden vom betrieblichen Umfeld meist abweichend von seiner Absicht und von der Erwartung erlebt; es ist eine Diskrepanz zwischen Absicht und Wirkung vorhanden, die aber mit der Zeit einschätzbar wurde, und mit zu leben gelernt wurde.

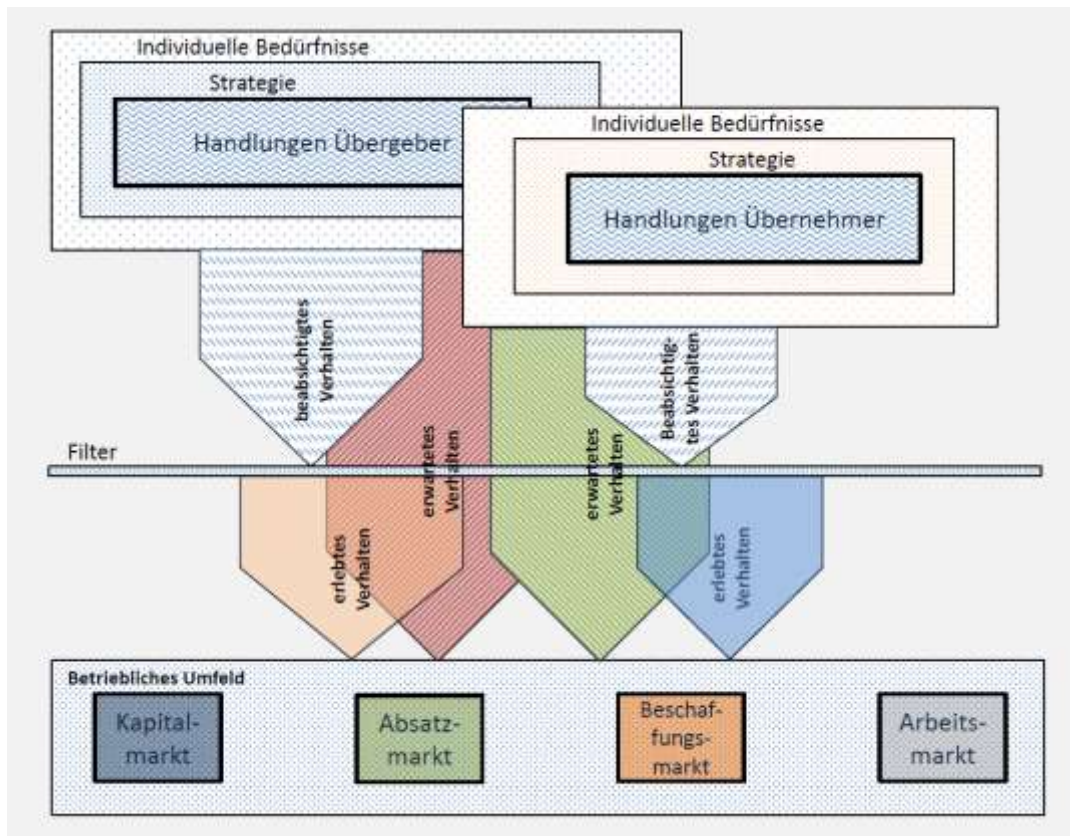


Abb.: Erwartungsmodell; Diskrepanzen zwischen erwartetem, beabsichtigtem und erlebtem Verhalten zwischen Übergeber bzw. Übernehmer und betrieblichem Umfeld.

Kennzeichnend für eine Übernahme ist aber auch, dass sich die Erwartungshaltungen des Umfeldes an den Übernehmer im Vergleich zu denen an den Übergeber ändern. Da auch hier im Prinzip das gleiche Abweichungsmodell existiert wie beim Übergeber wird die Diskrepanz zwischen erlebtem Verhalten vom Übergeber zu den erlebten Handlungen vom Übernehmer noch spürbarer. Verhaltensweisen, die vom Übergeber (noch) akzeptiert wurden, werden beim Übernehmer nicht automatisch auch angenommen.

## D. Beharrungskräfte im Unternehmen

Veränderungen sind immer mit Unsicherheiten behaftet. Es liegt in der Natur des Menschen, Unsicherheit stets in Sicherheit verwandeln zu wollen. Die meisten Menschen suchen von sich aus kaum einen Ort mit Unsicherheit auf, und schon gar nicht, wenn er mit Gefahren verbunden ist. Welche „Gefahren“ lauern intern bei einer Übergabe? In den meisten Fällen handelt es sich um Unternehmen mit einer „gesetzten“ Organisation. Damit meine ich, dass jeder seinen Platz und seine Aufgabe im Unternehmen gefunden hat, und dass die an sie gestellten Erwartungen erfüllt werden. In einigen Fällen, wenn die Erwartungen nicht erfüllt wurden, mag es auch sein, dass diese stufenweise hinuntergeschraubt wurden. Jedenfalls hat sich mit der Zeit ein gewisser stabiler Zustand eingestellt, der so verwaltet wurde, und der auch aus Sicht der Mitarbeiter tunlichst so bleiben soll – was auch sein würde, käme da nicht ein neuer Unternehmer daher!

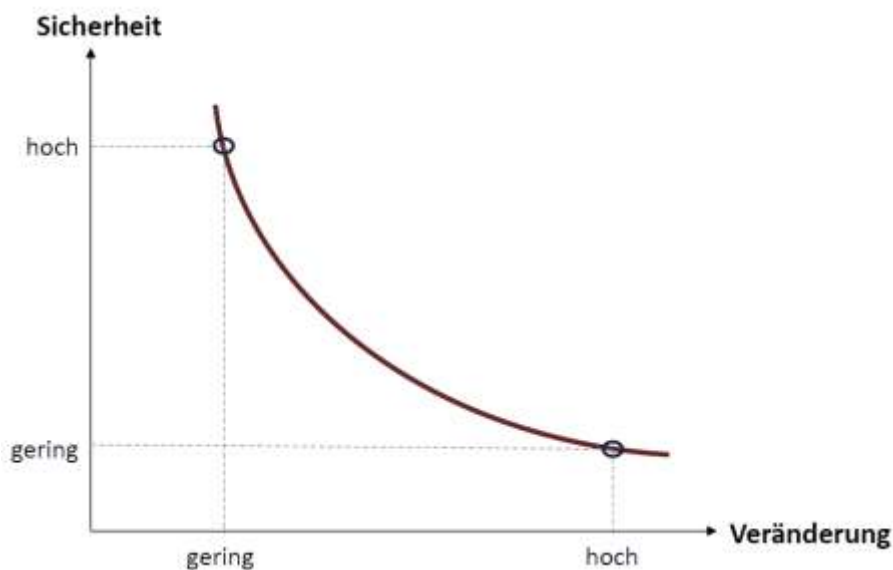


Abb.: Das Veränderungsvermögen ist in Abhängigkeit von Sicherheit zu sehen.

Die Grundtendenz ist eher in Richtung Verteidigung der Sicherheit zu sehen als im Aufbruch. Der Unternehmer hat sich damit vielmehr mit Killerphrasen wie „das geht (bei uns) nicht“ auseinanderzusetzen als mit Veränderungswillen wie „das gehen wir gleich an“! Nun liegt es an der Persönlichkeitsstruktur des Unternehmers, hier adäquat und konstruktiv, aber auch unmissverständlich zu reagieren. Da Veränderungen alleine aufgrund seiner Person einmal da sind und sich damit auch automatisch und meist unbewusst Erwartungshaltungen ändern, ist ein Bewegungszustand bereits eingetreten. Es gilt dann das Prinzip der „Kaltverformung“<sup>7</sup> zu nutzen. Wird die Fließgrenze (aufgrund einer hohen Kraft) überschritten und es tritt eine Verformung ein, dann beginnt das Material zu fließen; durch die Veränderung in der Gefügestruktur wird eine Verfestigung erreicht, die ein nochmaliges Überschreiten der Fließgrenze erschwert. Dieses Prinzip gilt es auch bei betrieblich-organisatorischen Veränderungen zu nutzen; wird der Zustand der Sicherheit verlassen kann ein Zustand relativer Unsicherheit in dem Maße erreicht werden, der ein kritisches Maß gerade nicht übersteigt. Dieses „kritische Maß“ ist die Zumutbarkeit gebildet aus den Fähigkeiten und der Herausforderung. Im Bild entspricht dies jenem Bereich oberhalb vom „Flow“, wo sich anforderungsorientierte Unsicherheiten und Angst breit machen.

<sup>7</sup> Bei der Kaltverformung von Stahl kommt es beim Überschreiten der Elastizitätsgrenze zu einer Gefügeveränderung, mit der eine Verfestigung einhergeht. Wird der gleiche Stahl nochmals verformt, ist eine höhere Kraft aufzuwenden als beim ersten Mal. Wird beispielsweise ein Formstahl eingerollt, dann muss dies tunlichst in einem einzigen Rollvorgang erfolgen. Denn würde die Verformung in mehreren Schritten erfolgen, könnte durch die Kaltverfestigung das Material spröde werden, und es kann zu einem Sprödbrech kommen.



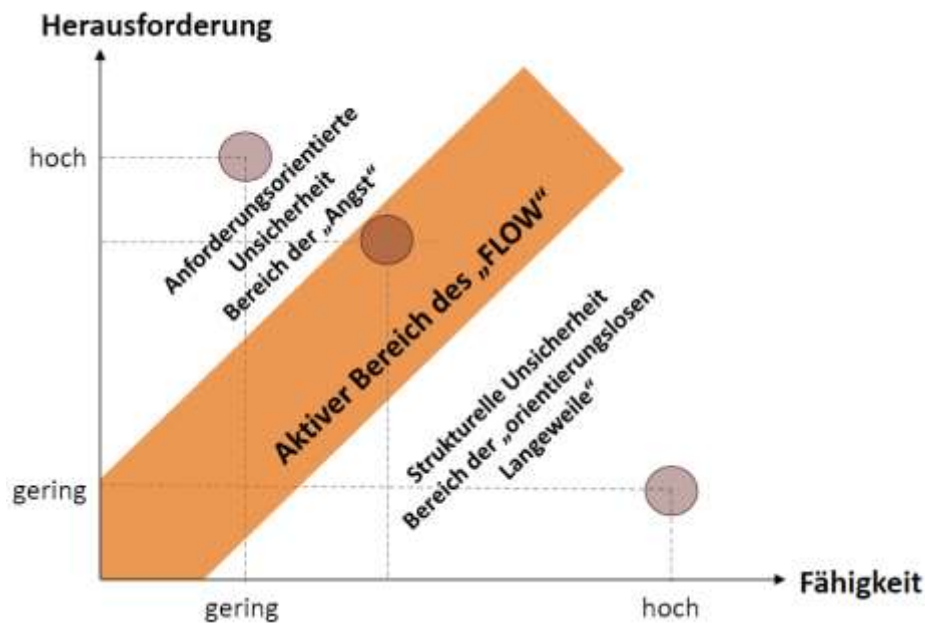


Abb.: Der Bereich maximal zulässiger Unsicherheiten.

Die „Kunst der Übernahme“ liegt darin, das Paradoxon Leistungsbereitschaft (= der Drang, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen) versus Sicherheitsbestreben (ja keinen Zustand der Unsicherheit aufkommen zu lassen) zu überwinden: Die Verhaltensbiologie erklärt uns, dass jeder Mensch grundsätzlich leistungsfähig und leistungsbereit ist. Dies gilt aber insbesondere so lange, bis aufgrund von Veränderungen (Handlungen) „Sicherheit“ erreicht wird; diese wird dann „verteidigt“, was die beschriebenen Beharrungskräfte hervorruft. Die „Kunst der Übernahme“ scheint damit auch in den Fähigkeiten des Übernehmers begründet zu sein, das „richtige“ Maß an Herausforderungen zu schaffen und Veränderungen zu fordern. Auf die Frage an einen Übernehmer, wie denn seine Mitarbeiter zu ihm stehen, sagte mir dieser sinngemäß: „Das weiß ich gar nicht. Ich habe ihnen so viele Aufgaben gegeben, dass sie an gar nichts anderes denken können!“ In der Tat kann ein Erfolgsgeheimnis erfolgreicher Übernahme darin liegen, dass ein hohes aber noch nicht ungesundes Maß an Unsicherheit geschaffen wird. Die Gefahr, dass gleichzeitig an zu vielen „Schrauben gedreht“ wird ist gegeben; dass aber Veränderungen überzogene Lösungen bringen eher nicht, zumindest dann nicht, wenn erfahrene Mitarbeiter darauf achten und Grenzen einhalten dürfen.

## IV. Der Übernahmeprozess aus innerbetrieblicher Sicht

Nicht alles, was in der Vergangenheit gemacht wurde, war schlecht, und genauso wenig wie alles, was neu gemacht werden soll, gut sein wird. Bei Vielen kommt es auf das Was, Wann, Wieviel, Wie lange, etc. an. Um Vergangenes „neu“ beurteilen zu können, ist es meist nützlich, den (Betrachtungs-) Standpunkt zu wechseln. Dies gilt auch für neue Vorhaben. Dazu eignet sich das Einnehmen der „Vogelperspektive“. Da aber diese Position alleine oft nicht (wirklich) eingenommen werden kann, ist eine supervisorische Unterstützung angebracht. Bei einer derartigen Unterstützung werden sowohl alte als auch neue Ansichten, neue Verhalten sowie neue Vorhaben reflektiert und auf die betriebswirtschaftliche Bedeutung als Erfolgsfaktor situativ durchleuchtet. Ergebnis soll eine Annäherung der verschiedenen Standpunkte bis – im optimalen Fall - zur vollständigen Kongruenz sein.

Unternehmer wird man nicht im Laufe der Zeit, sondern Unternehmer ist man vom Zeitpunkt der Übernahme an. Das heißt, dass etwas unternommen wird; sonst wäre er das Gegenteil, ein Unterlasser. Das bedeutet einen Schnellstart von 0 auf 100 in „wenigen Sekunden“. Dass das für jeden Übernehmer eine Überforderung darstellen würde leuchtet sicherlich ein. Der Übernahmeprozess soll daher zumindest in drei Phasen unterteilt werden:

- In eine Analysephase: Das Unternehmen wird vom Übernehmer durchleuchtet. Ziel ist es, den gesamten Leistungserstellungsprozess und alle im Unternehmen handelnden Personen relativ gut kennenzulernen. Da die eigene Sicht immer eingeschränkt ist (die Wahrnehmung ist selektiv), empfiehlt es sich, auch „andere“ Sichtweisen danebenzustellen.
- In eine Gestaltungsphase: Der Übernehmer kristallisiert jene Bereiche heraus, die er „anders“ gestalten möchte. Er manifestiert seine Unternehmensvision durch Ziele und Strategien („Strategie ist die Anordnung von Gefechten zur Gewinnung des Krieges<sup>8</sup>“). Er legt sich - um bei den (kriegerischen) Worten von Clausewitz zu bleiben – einen Schlachtplan zurecht. Wesentliches Element darin ist die Zuteilung von Aufgaben zu Personen.

Parallel dazu wird es für den Übernehmer sinnvoll sein, sein persönliches und individuelles Führungskonzept zu erarbeiten. Denn ab dem Zeitpunkt der Übernahme gilt: eine Führungskraft kann nie nicht führen. Alles Tun ist Führung.

- In eine Umsetzungsphase (nach dem Zeitpunktereignis der Übernahme): Konsequente Umsetzung der Maßnahmen aus der Gestaltungsphase. Dabei ist stets darauf zu achten, dass die Aufgaben zu einer Herausforderung werden und nie (zumindest wenn überhaupt dann nur kurzzeitig) zu einer Überforderung werden, aber auch nicht zu einer Unterforderung. Das bedingt ein sehr nahes Erleben aller betrieblichen Aufgaben, insbesondere jene der Veränderung.

## A. Führung in den verschiedenen Phasen eines Unternehmens

Die Gründungsphase eines Unternehmens ist von Orientierungs- und Findungsprozessen begleitet und stellt eine Zeit zunächst großer Unsicherheit dar, die im Laufe der Zeit in Sicherheit übergehen muss. Gelingt dies nicht, ist die Unternehmung im Bestand existentiell bedroht. Ähnliches gilt auch – meist in abgeschwächter Form – für eine Übernahmephase. Auch hier sind Neuorientierungsprozesse im Gange, deren Merkmal eine zumindest reduzierte Sicherheit ist. Gezielte Veränderungen benötigen eindeutige Führungs- und Stellgrößen<sup>9</sup> sowie Regelgrößen zur Ergebniskontrolle. Der Rückschluss, der daraus zu ziehen wäre, ist: Je weniger Veränderung erforderlich ist, desto größer kann der Entscheidungsfreiraum ausfallen.

---

<sup>8</sup> Vgl. von Clausewitz, Carl Philipp Gottlieb: *Vom Kriege*, Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz, Bd. 1–3, bei Ferdinand Dümmler, Berlin 1832–1834

<sup>9</sup> Vgl. dazu Kybernetische Regelungstechnik

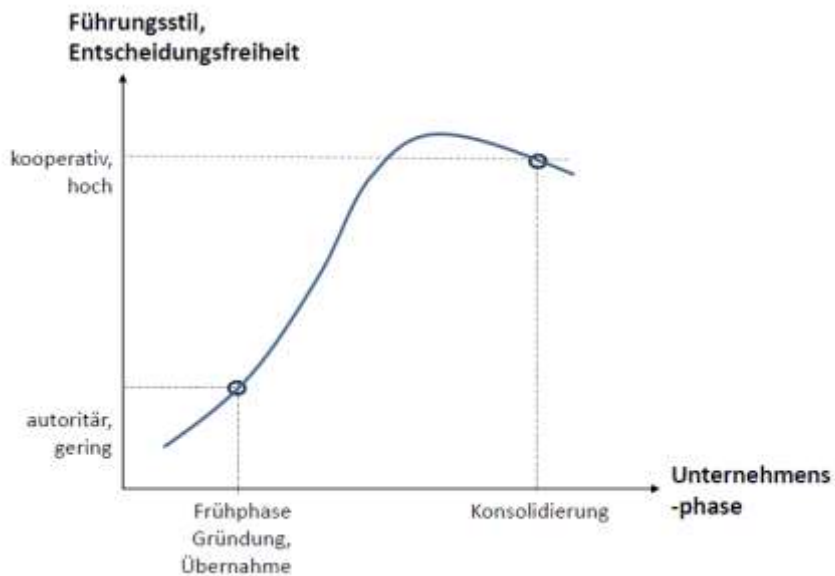


Abb.: Der Grad der Entscheidungsfreiheit in Abhängigkeit von der Unternehmensphase. Allgemeines Modell

Worin liegt die Führungsproblematik bei einer Übernahme? Jede Unsicherheit verlangt nach eindeutigen Entscheidungsstrukturen, wie sie bei der autoritären Führung gegeben ist. Andererseits verlangt aber das verteilte Fachwissen dezentrale Strukturen wie bei einer kooperativen Führung. Dieser Widerspruch verlangt eine „Quadratur des Kreises“; die Lösung ist eine zielorientierte Führung<sup>10</sup>. Die Zielfestlegung ist bei der Übernahme weitgehend ein autoritärer Prozess, auch wenn Mitarbeiter in die Zielfindung eingebunden werden. Die Umsetzung der Ziele erfolgt dann dezentral verteilt nach dem Regelkreisprinzip.

## B. Der Führungsübergang vom Übergeber an den Übernehmer

Übergeber und Übernehmer haben – auch wenn es vom Vater auf den Sohn übergeht - eine völlig andere aus der Herkunft stammende Prägung und damit auch oft eine gänzlich andere Persönlichkeitsstruktur. Mögliche Gründe dafür wurden auch im ersten Kapitel angesprochen. Das beabsichtigte Verhalten lässt sich in bestimmten Grenzen noch abstimmen und hängt von den jeweiligen Zielen ab. Ein Übernehmer handelt durchaus klug, wenn er in der ersten Phase der Übernahme sich mit allzu großen Veränderungen und neuen Zielen zurückhält. Die Nicht-Verfügbarkeit der umfassenden Unternehmenskenntnis zwingt aber den Übernehmer, dennoch neue Strukturen zu schaffen.

Ein Unternehmen führen bedingt die Berücksichtigung von 2 Führungsprinzipien<sup>11</sup>:

- Das Prinzip der Struktur (als männliches Prinzip) und
- das Prinzip der Kultur (als weibliches Prinzip).

Die Struktur bildet sich in den betrieblichen Prozessen der Leistungserstellung ab. Diese Prozesse sind häufig auf den Übergeber als Entscheider zugeschnitten; ohne seine Entscheidungen läuft meist nichts. Die Mitarbeiter sind es gewohnt, nach klaren Handlungsanweisungen zu arbeiten, und ihnen fehlen auch oft das spezifische Wissen und die Zusammenhänge, um selbständig entscheiden zu können. Nun ist

<sup>10</sup> Zielorientierte Führung darf nicht mit MbO (Management by Objectives) verwechselt werden. Ich verstehe unter „zielorientierter Führung“ eine langfristige Umsetzungsorientierung einer Vision, während ich unter MbO mehr die Vereinbarung operativer Ziele im Bereich des Managements sehe.

<sup>11</sup> Siehe dazu: Obermayr, Norbert: Leistung durch Führung. Seminar bei der Unternehmerakademie WIFI Linz.

aber mit der Übernahme eine Wissenslücke entstanden; diese kann nur mit Entscheidungen unter großer Unsicherheit oder durch die Verteilung des erforderlichen Wissens geschlossen werden. Übernehmer wie auch Mitarbeiter sind da gleichsam gefordert: der Übernehmer mit einem gewissen „Mut zur Lücke“ und die Mitarbeiter mit einem raschen Kompetenzaufbau. Letzteres geschieht aber nicht von selbst, sondern muss gefordert werden. Und dazu müssen neben neuen Strukturen auch eine neue Kultur geschaffen werden.

Die zentrale patriarchalische Führung ist von einer dezentralen zielorientierten Führung abzulösen. Das bedingt zumindest eine neue Aufbauorganisation mit klaren Zuständigkeiten, das sich in der Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung niederschlägt. Diese neue Organisation beginnt nicht automatisch zu leben und führt nicht per se zu besseren Ergebnissen, sondern muss gerade in der Anfangszeit eingefordert und nach dem Prinzip kybernetischer Regelkreise steuernd begleitet werden.

Struktur als männliches Prinzip und Kultur als weibliches Prinzip erschaffen quasi als „*Kind*“ die Dynamik als drittes Element. Die Entstehung einer derartigen Dynamik ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine gelingende Übernahme.

## C. Die 9 Merkmale eines idealen Übernehmers

Für keinen anderen Zeitraum ist es wichtiger, immer die souveräne und verständige Führungskraft zu sein als für die frühe Übernahmephase. Der Übernehmer muss möglichst rasch der Belegschaft Ordnung und Struktur geben und für eine klare Rollenverteilung zwischen den Mitarbeitern sorgen. Die Metapher eines Leitwolfs ist gerade in der Zeit einer erhöhten Unsicherheit gar nicht so unangebracht. Welche Eigenschaften soll eine Führungskraft (als „Leitwolf“) in den Augen der Mitarbeiter mitbringen?

Der Übernehmer als „Leitwolf“<sup>12</sup> seines Unternehmens

- handelt bestimmt, ruhig und souverän.
- weiß um seine Verantwortung für die Mitglieder der Gruppe.
- sichert seine Privilegien, um der Gruppe zu dienen.
- weiß, wann er gebraucht wird.
- weiß, wann er sich zurück halten kann.
- überträgt jedem Mitglied der Gruppe Verantwortung für die Ordnung in der Gruppe.
- verlangt uneingeschränkten Respekt.
- muss seine Stärke nicht permanent zur Schau tragen.
- verfügt über eine klare und starke Präsenz.

Dem Vergleich mit einem Leitwolf liegt der Grundgedanke zugrunde, dass wir verhaltensbiologisch gesehen auch animalische Züge in uns tragen. Eine Leit- und damit Führungsperson zu sein hat sehr viel mit Klarheit und Orientierung geben zu tun und weniger mit seiner persönlichen Stellung als neuer Eigentümer. Kommt zur unabwendbaren Unsicherheit des Führungswechsels noch eine Unsicherheit in der Führung dazu, dann hat dies in relativ kurzer Zeit bereits merkbare Konsequenzen, die sich im Unternehmensergebnis niederschlagen. Der Markt reagiert mit Umsatzrückgängen, die Mitarbeiter verbringen Zeit mit internen Diskussionen und wissen schnell einmal, woran es krankt. Manche werden vielleicht auch das Unternehmen verlassen, und unklare Vereinbarungen ziehen gelegentlich auch einmal einen Rechtsstreit nach sich. In kurzer Zeit werden Baustellen geschaffen, die - obwohl eigentlich

---

<sup>12</sup> Angelehnt an Tomasini, Mirko (2012): Das Leitwolf-Training. Sprachfrei kommunizieren mit Hunden. Ulmer Verlag.

Nebenschauplatz - doch sehr viel Zeit und Energie des Übernehmers verschlingen und zu einem Circulus vitiosus führen können.

**Ein Unternehmer wird dann als „Leitwolf“ anerkannt, wenn seine Führung folgende Qualitäten aufweist:**

**Führung heißt, Verantwortung zu übernehmen** – wenn Sie den Grund für Probleme im Alltag im Verhalten anderer suchen, dann geben Sie die Verantwortung für sich und Ihre Mitarbeiter ab. Die Folge ist, dass die Verbindung zu Ihrer Führungsrolle verloren geht und Ihre Mitarbeiter Sie weniger ernst nehmen.

**Führung ist eine Pflicht** – dabei geht es weniger darum, dass Ihre Mitarbeiter das tun, was Sie sagen. Erst einmal müssen Sie selbst an das glauben, was Sie von Ihren Mitarbeitern einfordern. Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern Disziplin erwarten, müssen Sie selbst die sozietären Tugenden vorleben.

**Die Belegschaft profitiert von der Führung** – Sie verschaffen Ihren Mitarbeitern einen Arbeitsraum, in dem sie sich orientieren können. Entscheidungsfreiheit ohne Führung ist undenkbar. Der Raum, in dem Mitarbeiter frei gestalten können entsteht dadurch, dass Sie klare Handlungsspielräume mit Grenzen definieren.

**Führung garantiert Sicherheit** – ein Mitarbeiter der weiß, an wen er sich wenden kann wenn es brenzlich wird begegnet kritischen Situationen wesentlich ruhiger und gelassener. Mitarbeiter, die aus einer Unsicherheit heraus aggressiv auf Reize reagieren zeigen damit an, dass ihnen Orientierung an einem Führer in der Gruppe fehlt.

**Führung ist eine Frage der inneren Haltung** - sind Sie aus tiefster Überzeugung bereit, Ihre Mitarbeiter zu führen oder kontrollieren Sie lediglich deren Aktionen? Das ist ein großer Unterschied. Das eine schließt das andere geradezu aus; entweder Sie führen Ihre Mitarbeiter, oder Sie kontrollieren sie. Denn wenn Sie führen, gibt es nichts mehr zu kontrollieren.

Friedrich Nietzsche soll einmal gesagt haben: *“Menschen, die nicht bereit sind sich zu disziplinieren werden früher oder später jemanden finden, der das für sie übernimmt.”* Der Kehrschluss der Aussage kann lauten: wenn ich bereit bin, mich zu disziplinieren, dann kann ich das auch von meinen Mitarbeitern erwarten. Führung ist demnach eine Lebenseinstellung. Führen Sie ihr Unternehmen oder werden Sie von anderen geführt? Das erfolgt auch sehr subtil und kaum merkbar. Indem sie z.B. Killerphrasen nachgeben, haben sie hier die Führung bereits abgegeben<sup>13</sup>. Geben Sie so Entscheidungen über die unternehmerischen Handlungen an andere ab? Diese Fragen müssen sich Übernehmer vor der Entscheidung wenn möglich vor einer Übernahme stellen; erst wenn die Antworten dazu selbstbestimmt sind, ist die Zeit für eine Übernahme reif. Die Persönlichkeit des Übernehmers und seine Führungsfähigkeiten sind wichtigere Voraussetzungen bei einer Übernahme als die fachliche Qualifikation. Letzteres kann er delegieren, aber niemals die Führung abgeben. Jeder Übernehmer führt; denn er kann gar nicht nicht führen. Gute Führungsqualität ist nicht allen in die Wiege gelegt; aber Führung ist lernbar!

---

<sup>13</sup> Siehe dazu Kenneth Blanchard, William Oncken Jr., Hal Burrows: Der Minuten Manager und der Klammer-Affe: Wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen. 2008 11. Aufl. Rowohlt

## V. Das Potentialmodell

In jeder Übernahme steckt eine potentielle Chance, aber auch eine potentielle Gefahr. Bewährte, zumindest vertraute Bindungen müssen gelöst und durch neue, unbekannte und teilweise wenig einschätzbare Bindungen ersetzt werden. Positive wie negative Überraschungen kann es geben. Wie die Chancen nützen, die Gefahren vermeiden? Das „Potentialmodell“ kann uns weiterhelfen:

### **Chancen und Gefahren bei einer Übernahme (beispielhaft):**

	Chancen	Gefahren
Kapitalmarkt	Ertragskraft steigt Kreditwürdigkeit steigt	Zahlungen unsicher Kreditbedarf wenig abschätzbar Kreditrahmen steigt Überschuldung Schwieriges Einschätzen des neuen Juniorpartners
Kunden	Neue Kunden Höhere Kundennähe und -orientierung	Alte Kunden werden nicht mehr persönlich betreut Größere Distanz Kunde-Geschäftsleitung
Markt	Aufbau neuer Märkte Aufbau eines Markennamens	Zuviel Energie auf neue Märkte Vernachlässigung alter Märkte Zu hohe Marketingausgaben
Mitarbeiter	Mitarbeiterpotential wird „anders“ genutzt Neuer Führungsstil entfaltet die Fähigkeiten der Mitarbeiter	Ältere Mitarbeiter verlieren an „Gewicht“ Übernehmer kann die Führungsposition nicht ausfüllen Angst vor Konfrontationen Zuwenig Würdigung bisheriger Leistungen
Produkte	Hoher Wert auf neue Produkte „Stars“ werden „geboren“	Bewährtes Produktsortiment wird aufgegeben Cash-Cows „kommen unter die Räder“
Beschaffung	Einbindung von Lieferanten in den Entwicklungsprozess Optimierung der Versorgungskette	Weniger Vertrauen in die Geschäftsbeziehung; schlechtere Konditionen
Technologie	Einsatz moderner C-Technologien Technologieentwicklung bei Materialien, in der Fertigung etc.	hohe Kapitalkosten für neue Technologien wenig beherrschte Prozesse übereilte Entwicklung
Allgemein	positive Aufbruchsstimmung Werte schaffen Arbeitsfreude	Unsicherheit, Angst Wenig einschätz- und beurteilbar Alte Werte gelten nichts mehr

Tab. 1: Chancen und Gefahren in Bezug auf das Umfeld

## VI. Ein Praxisbeispiel einer gelungenen Übernahme

Der Unternehmer führt eine Möbeltischlerei und stellt individuelle Möbel im Premiumsegment her. Dazu hat er hervorragende Kundenkontakte aufgebaut, verfügt über ein gutes Kundennetzwerk und lebt überwiegend vom Empfehlungsmarketing.

Sein Sohn hat eine gute Ausbildung genossen und steigt nach der Schule in den elterlichen Betrieb ein. Der Vater behält die Führung bei sich; der Sohn soll in den Betrieb hineinwachsen. Dies gelingt im Bereich der innerbetrieblichen Leistungserstellung sehr gut; weniger gelingt es im Bereich Auftragsakquisition, die er im Laufe der Zeit immer mehr übernimmt. Die Kundenpflege, die der Vater sehr hoch gehalten hat, will einfach nicht so gelingen. Wie sollte es auch, denn zwischen dem Klientel des Vaters und dem Alter des Sohnes liegen 30 Jahre Unterschied. Entscheidender ist aber, dass mit dem Alter auch andere Vorlieben und Wünsche vorliegen, und der Sohn den Geschmack der alten Klientel nicht wirklich trifft. Ein langsam steigender Auftragsrückgang ist die Folge. Dieser verstärkt sich, nachdem sich der Vater gänzlich aus dem Unternehmen zurückzieht und das Zepter voll und ganz dem Sohn übergibt.

Angst und Unsicherheiten machen sich breit, weil langjährigen und erfahrenen Mitarbeitern das Ausbleiben von Aufträgen nicht verborgen bleibt. Zur Abdeckung der Auftragsausfälle übernimmt er Aufträge aus der Bautischlerei, denn dorthin hat er aufgrund seiner Schulzeit gute Kontakte. Damit trifft er aber die Ehre der Möbeltischler, die sich als „Herrentischler“ verstehen und mit der primitiven Bautischlerei nichts zu tun haben wollen. Mit der Zeit entsteht eine Spaltung in der Tischlerei; die Gruppe der Möbeltischler sondert sich emotional von der Gruppe der Bautischler ab. Die erforderlichen betrieblichen Abläufe funktionierten immer weniger, vor allem dann, wenn Möbel- und Bautischler (Stichwort Kapazitätsabgleich) zusammenarbeiten sollten. Die Situation nimmt existenziell bedrohliche Züge an und lässt den Unternehmer „mit dem Rücken zur Wand stehen“.

In dieser Situation organisierte der junge Unternehmer einen Betriebsausflug. Es sollte ein Schloss besichtigt werden, das im Zuge der Sanierung neue Fenster dieses Unternehmens bekommen hatte, und anschließend sollte der Tag bei einem Heurigen ausklingen. Für die Besichtigung musste eine Erlaubnis vom Schlossherrn eingeholt werden, und der Architekt, der diese Fenster einplante, sollte ein kurzes Referat halten zu den Fenstern im Allgemeinen und zur Auftragsvergabe im Besonderen. Die Bewilligung zur Besichtigung wurde nicht nur erteilt, sondern der Schlossherr ließ es sich nicht nehmen, die Mitarbeiter selbst zu begrüßen und ihnen für die hervorragende Arbeit zu danken. Der Schlossherr beehrte sie schließlich noch mit einem Imbiss und einem Umtrunk. Einige Zeit später als geplant kam das Team schließlich beim Heurigen an. Sie haben jetzt ‚Team‘ gelesen? Ja, denn im Schlossareal hatte eine Verwandlung stattgefunden: die Bautischler bekamen eine Anerkennung in einer Form, wie sie die Möbeltischler noch nie hatten. Da der Schlossherr von der Spaltung nichts wusste, sprach er alle Mitarbeiter gleichermaßen an. Zum ersten Mal spürten die Möbeltischler so etwas wie Zusammengehörigkeit, sie spürten Bindung. Alle gehörten jetzt zum ‚Team‘.

Die Stellung der Möbeltischler, deren fachliche Fähigkeiten höher einzustufen waren als jene der Bautischler, musste eine Aufwertung erfahren. Dadurch war es erforderlich, die Aufgaben neu zuzuordnen. Die Bautischlerei erforderte auch bisher nicht durchgeführte Arbeiten wie CAD-Konstruktion und Arbeitsvorbereitung. Diese Aufgaben konnten nun auch gerne von ehemaligen Möbeltischlern übernommen werden, weil damit neue fachliche Herausforderungen gegeben waren und auch Anerkennung für die Arbeit insgesamt kam.

## A. Worin lag bei der Übernahme die Problematik, worin die Lösung?

Das Unternehmen war bei der Übergabe betriebswirtschaftlich sehr gut aufgestellt. Die erforderlichen Prozesse konnten vom Übernehmer bereits im Vorfeld der Übernahme neu strukturiert und effizient gestaltet werden. Jeder Mitarbeiter hatte seinen Platz und „Rangordnungskämpfe“ waren nie Thema.

Ganz offensichtlich lag die Problematik darin, dass die Kundenbeziehung aufgrund mehrerer Faktoren nicht aufrechterhalten werden konnte. Dazu gesellte sich dann Unsicherheit, nachdem Aufträge ausblieben und eine Überkapazität entstanden war. Dieses Problem löste der Übernehmer mit Aufträgen aus der Bautischlerei, zu der er aufgrund seiner Kontakte Zugang hatte. Damit entstand aber unwissentlich eine neue Schwierigkeit, die in einer Spaltung in „Herrentischler“ und in „Bautischler“ bestand. Dieses Problem behob der Übernehmer mit einem geschickten Schachzug, der die Pattstellung letztlich aufhob. Er organisierte einen Betriebsausflug, der wesentliche Elemente einer erfolgreichen Führung<sup>14</sup> bringen, zumindest aber unterstützen sollte: Anerkennung und Bindung.

Der Wechsel von einer Möbeltischlerei zu einer Bautischlerei erfolgte zunächst ungewollt und demnach auch ungeplant. Nachdem der Übernehmer aber erkennen musste, dass er einen ganz anderen Absatzmarkt erfolgreicher bedienen kann als den bisherigen entwickelte er eine neue Absatzstrategie. Diese wurde zunächst nicht kommuniziert; erst, als erste Spaltungstendenzen offensichtlich wurden, erfolgte die notwendige Kommunikation. Damit war das Problem aber nicht nur nicht gelöst, sondern es war eher verstärkt, denn bei den Möbeltischlern machte sich Unsicherheit und Unmut breit. Die Situation spitzte sich sogar weiter zu, und aus der anfänglichen latenten Krise wurde eine akute.

Die vorhandenen Strukturen waren dafür nicht verantwortlich. Die Unternehmenskultur hatte sich aber verändert und war für die neue Situation nicht vorbereitet. Erst als es durch Anerkennung und Bindung gelungen war, kippte die Stimmung und wandelte die Kultur positiv. Danach konnte durch neue Aufgabenverteilungen auch die Struktur verändert werden, und das Unternehmen erlangte die von früher bekannten guten Betriebsergebnisse.

## VII. Abschluss

Genau wie bisher geht bei einer Übernahme nicht mehr! Es hat sich mindestens ein entscheidender Faktor geändert: Die des Unternehmers und seiner Persönlichkeit. Es muss ein bisschen anders sein! Die informelle Struktur des Übergebers muss durch eine formelle Organisation des Übernehmers abgelöst werden. Da der gewachsene patriarchalische Führungsstil des Übergebers vom Übernehmer nicht aufrechterhalten werden kann, muss er diesen mit einem klaren zielorientierten Führungsstil ersetzen. Platz für Diskussionen und Spielräume muss zumindest in der ersten Phase möglichst knapp gehalten werden, was aber nicht einen Wissens- und Erfahrungsaustausch ausschließen soll.

Die patriarchalisch straffe Führung wird durch eine zielorientiert straffe Führung ersetzt. Die operative Entscheidungsfähigkeit wird durch geeignete Strukturen ermöglicht, die von prozessorientierten Hilfsmittel (ERP mit Workflow) unterstützt werden. Es gilt, zunächst den „Ball flach zu führen“; d.h., dass zuerst nur in den operativen Prozessen Sicherheit und Zuverlässigkeit angestrebt wird, bevor strategische Veränderungen angegangen werden können. Eben: nur ein bisschen anders!

---

<sup>14</sup> Siehe dazu Obermayr, N. (2013): Führung als Gratwanderung - zum Erfolg oder in die Krise. In: Leistungsmotivation in Unternehmen. Aktuelle Perspektiven für Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Krise und Erfolg. Dbv.



# Stichwortverzeichnis

Durchschlagskraft 4

Dynamik 12

Engpass 6

Entscheidungsfähigkeiten 3

Entscheidungsmöglichkeiten 3

Erfolgsgeheimnis 9

Erwartungen 6

Erwartungsmodell 7

Flow 9

Führungsanspruch 5

Führungsgrößen 2

Führungsproblematik 11

Grad der Entscheidungsfreiheit 11

Kardinalstugend 3, 4

Killerphrasen 8

Kostenbewusstsein 5

Leerkosten oder Lehrkosten 6

mehr vom Gleichen 7

Minimumfaktor 6

Organisationskrise 3

Orientierungs- und Findungsprozessen 10

Paradoxon 9

patriarchalischen Führungsstil 4

Persönlichkeitsmerkmale 3

Potentialmodell 14

Prinzip der Kultur 11

Prinzip der Struktur 11

reibungsfreie Übergabe 2

Risikoanalyse 6

Sicherheit 5

stabilen Zustand 2  
Systemveränderungen 5  
Trainerwechsel 5  
Übernahmeprozess 10  
Umfeldbedingungen 5  
Urverlangen 7  
Veränderungen 5, 8  
Veränderungsvermögen 8  
Verhaltensbiologie 5, 9  
Verwöhnung 4