



Ulrich Hemel, Harald Link

# **Zukunftssicherung für Familienunternehmen**

**Beteiligungen, Verkäufe  
und Übernahmen**

**Kohlhammer**

# INHALTSVERZEICHNIS

---

VORWORT	7
<b>KAPITEL 1: FAMILIENUNTERNEHMEN</b>	<b>13</b>
1.1 Sozialethische Aspekte	13
1.2 Unternehmerpersönlichkeit – »DNA« und Prägung	14
1.3 Unternehmerische Einsamkeit, Unternehmer-Misstrauen	20
1.4 Älterwerden und Ruhestandsrisiko	23
1.5 Visionen in Realität verwandeln – Taten statt Träume	29
<b>KAPITEL 2: HANDLUNGSOPTIONEN</b>	<b>31</b>
2.1 Wachstum durch »Strategisches Portfoliomanagement«	31
2.2 Ausstiegsszenarien	39
2.2.1 Nachfolgelösung	39
2.2.2 Unternehmensverkauf	41
2.2.3 Gang an die Börse	47
2.3 Potentielle Partner	53
2.3.1 Strategische Käufer	53
2.3.2 Private Equity-Investoren	54
2.3.3 Family Offices	59
<b>KAPITEL 3: STRUKTURIERTER M&amp;A-PROZESS</b>	<b>61</b>
3.1 Überblick	61
3.2 Projektierung	67
3.2.1 Vision und Zielrichtung	67
3.2.2 Wertsteigerung	69
3.2.3 Prozessmanagement	72
3.2.4 Marktanalyse und Screening	76
3.2.5 Blindprofil und Informationsmemorandum	79
3.3 Unternehmensbewertung	82
3.3.1 Theorie und Praxis	82
3.3.2 Diskontierungsverfahren	91
3.3.3 Multiplikatorenmethode	97

3.3.4 Enterprise Value und Equity Value	101
3.3.5 Wert und Preis eines Unternehmens – zwei Seiten einer Medaille	103
3.4 Transaktionsphase	111
3.4.1 Kontaktaufnahme und Verhandlungen	111
3.4.2 Due Diligence	118
3.4.3 Vertragsgestaltung und Steuern	130
3.5 Post Merger Management	138
3.5.1 Information und Kommunikation	138
3.5.2 Integrationsträger und Integrationsumfang	148
3.5.3 Integrationsfelder	155
3.5.4 Kooperation und Vertrauen	169
<b>GLOSSAR</b>	<b>173</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>191</b>
<b>STICHWORTVERZEICHNIS</b>	<b>203</b>

# KAPITEL 1: FAMILIENUNTERNEHMEN

---

## 1.1 Sozialethische Aspekte

Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit schwankt stark. Die ethische und soziale Ambivalenz, die in der Unternehmerrolle steckt, führt zu oszillierenden Urteilen. Mal überwiegt der Blick auf den Ausbeuter und Kapitalisten, mal steht eher der Garant von Arbeitsplätzen und sozialem Frieden im Vordergrund. Auch die christliche Sozialethik hat Anteil am schwankenden Unternehmerbild. Einerseits verweist sie mit Recht auf den Vorrang der Arbeit gegenüber dem Kapital, das ja gewissermaßen »geronnene Arbeit« darstellt. Andererseits wird auch den Unternehmern das Recht auf Vereinigungen zugestanden und es wird auf das Ziel einer »echten menschlichen Gemeinschaft« im Betrieb hingewiesen (vgl. Anton Rauscher 2009). Es ist eine Aufgabe der Sozialethik, im Janusgesicht des Unternehmers nicht nur das Zerrbild des starken und mächtigen Individuums zu sehen, sondern auch die ethische Bandbreite und biographische Vielfalt, die menschliche Bedürftigkeit und bisweilen die persönliche Befindlichkeit, ja manchmal sogar Not von Unternehmern (vgl. dazu auch Ulrich Hemel 2013).

Gelegentlich regt sich übrigens bei Unternehmern auch ein Moment der Dankbarkeit, wenn sie großen und unbestreitbaren Erfolg haben: Dann stiften sie Universitäten, fördern Kinderheime oder Sportvereine. Das aufblühende Stiftungswesen auch in Deutschland legt Zeugnis von diesem Wunsch ab, etwas zurückzugeben – denn ein wenig Glück gehört schon auch dazu, um wirklich erfolgreich zu sein. Gerade für eine christlich inspirierte Sozialethik gilt hier aber die Aufgabe des analytischen Blicks: Unternehmer sollten weder dämonisiert noch mythologisiert werden. Sie sind Mitmenschen wie andere auch, aber sie unterscheiden sich vor allem in einem: der Funktion, durch das Ergreifen von Chancen und durch das Tragen von Risiken tatsächlich ein Motor unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu sein.

## 1.2 Unternehmerpersönlichkeit – »DNA« und Prägung

Unternehmertum hat zwangsläufig etwas mit den Persönlichkeiten der Unternehmer zu tun, auch wenn deren Profil so unterschiedlich sein kann, wie Menschen unterschiedlich sein können. Es gibt aber sehr wohl einen **mentalen Rahmen** für unternehmerisches Handeln, der klar benennbar ist: Es geht um den Mut, dem eigenen Scheitern ins Auge zu sehen. Es geht um den Mut, eigenen Ideen zu folgen, auch wenn diese nicht auf uneingeschränkte Zustimmung im sozialen Umfeld stoßen. Es geht in vielen Fällen auch um den festen Glauben an den Wert einer bestimmten Idee, einer bestimmten Vorgehensweise, einer bestimmten geschäftlichen Intuition – egal, was andere dazu sagen. Und es geht immer auch um den oft tragischen, manchmal auch komischen Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen.

Dabei sind die folgenden Erläuterungen idealtypisch. Sie schließen Ausnahmen, Widersprüche und kontrastierende Erfahrungen nicht aus, sondern wollen zum Nachdenken einladen. Gleichwohl scheint es einige eher »typische« Ausprägungen unternehmerischer Persönlichkeiten zu geben.

Welches ist dann aber der Schlüssel zur unternehmerischen Persönlichkeit und wo hat diese ihre Wurzeln? Einen interessanten Erklärungsansatz bieten hier neuere Forschungsergebnisse aus der Genetik. Unsere genetische Disposition, also der Einfluss unsere Erbanlagen, bestimmt einen erheblichen Teil unserer Persönlichkeit und nimmt an Einfluss auf unsere Verhaltensweisen im Laufe des Lebens zu. Aber auch vorgeburtliche Prägungen während Schwangerschaft, in der Kindheit und im Erwachsenenalter entscheiden über die Persönlichkeit eines Menschen. Den Schlüssel zur Persönlichkeit und neuronalen Automatisierung menschlichen Verhaltens bilden also – zusammen mit der genetischen Veranlagung – diese Prägungen. Diese sind in einem unternehmerisch denkenden und handelnden Umfeld natürlich unterschiedlich zu denjenigen von Beamten oder Angestellten, von Schulpädagogen oder geisteswissenschaftlichen Mitarbeitern in Universitäten, von Behördenvertretern und von angestellten Managern, die ausschließlich mit fremden Geldern hantieren. Weil aber die Polarität von »Anlage und Umwelt« überspringt, dass es in jedem Menschen auch so etwas wie eine »Selbststeuerung« gibt, die letztlich bestimmt, was wir aus unseren genetischen Anlagen machen und wie wir

auf Umwelteinflüsse reagieren, gerade deshalb verlaufen nicht zwei Leben gleich, nicht einmal bei eineiigen Zwillingen (vgl. Ulrich Hemel 2017).

Dieser Gedanke spielt gerade für Unternehmerinnen und Unternehmer eine große Rolle. Genetische Disposition und soziale Umwelt sind nämlich das eine, die persönliche Selbststeuerung ist das andere. Es handelt sich um das »konative« Element der Selbstbestimmung im Wollen und Handeln. Und wer Geschwistergruppen aus eigener Anschauung kennt, der sieht mit Erstaunen, wie stark sich Menschen aus dem gleichen genetischen Pool und ähnlichem sozialem Umfeld unterscheiden. Beide Faktoren reichen also auch zusammen genommen nicht aus, um das Wirken und Werden einer Person gut zu beschreiben.

Vielmehr gibt es in jeder Person einen inneren Antrieb, einen inneren Kern, ein »**inneres Selbst**«. Dieses wirkt als Instanz der Selbstorientierung auf das Wollen und Handeln, auf die Ziele und die Ausdauer der Zielerreichung bei einem Menschen ein.

Trotz der Beachtung weiterer Forschungsergebnissen gehen wir im Folgenden vom genannten Dreiklang aus genetischer Anlage, soziokulturellem Umfeld und aktiver Selbststeuerung auf der Grundlage des »inneren Kerns« oder »inneren Selbst« aus.

Einen weiteren Akzent bei der Erklärung der wesentlichen Triebfedern unternehmerischer Denk- und Verhaltensmuster liefert die Hirnforschung. Neurowissenschaftliche Untersuchungen haben nämlich ergeben, dass das Belohnungszentrum im Gehirn (Nucleus accumbens im Stratum) immer dann aktiv ist, wenn die Probanden selbst Entscheidungen treffen dürfen. Der Nucleus accumbens belohnt im Normalfall Tätigkeiten mit Hochgefühlen, die sich positiv auf unser Überleben oder das Überleben unserer Spezies auswirken. Man darf vermuten, dass auch das Treffen spontaner Entscheidungen im Laufe der Evolution zu unserem Überleben beigetragen hat. Ein aktiviertes Belohnungszentrum löst Gefühle von Zufriedenheit und Freude aus. Entscheidungen machen glücklich und froh, und zwar unabhängig davon, was dabei herauskommt. Der Nucleus accumbens belohnt uns also, wenn wir unser Leben in die Hand nehmen. Falsche Entscheidungen gibt es aus dieser Perspektive nicht, Lebenssinn vielmehr schon.

Denn im Anschluss an den Aufschwung der Glücksforschung hat sich auch ein eigener Zweig zur Erforschung von Lebenssinn etabliert (vgl.

Tatjana Schnell 2016). Dabei lässt sich zusammenfassen, dass das Gefühl, ein sinnvolles Leben zu führen, das Risiko für Depressionen und suizidale Neigungen vermindert. Das ist sicher nicht überraschend, aber von Interesse sind vier praktische Leitfragen, die Aufschluss über Lebenssinn geben:

- Für wen bist Du wichtig? (Bedeutsamkeit oder personale Relevanz)
- Zu welcher Gruppe gehörst Du? (Zugehörigkeit)
- Was ist für Dich wichtig? (Orientierung)
- Passt Dein Leben zusammen? (Konsistenz oder Kohärenz)

Wer das Gefühl hat, für niemand wichtig zu sein, keine emotionale Bindung zu sozialen Gruppen von Menschen hat, diffus in der persönlichen Orientierung ist und keinen roten Faden im eigenen Leben erkennt, der hat es schwer, den eigenen Lebensweg als stimmig und sinnvoll einzuordnen. Auch Ziel- und Lebenskonflikte können belasten. Wer etwa als Vegetarier eine Aufgabe bei einem Schlachtviehverband annimmt, wird eine kognitive Dissonanz erleben, also das Auseinanderfallen geistiger Welten. Erlebt wird dann ein belastender Spagat zwischen inneren Werten und äußerem Verhalten - den es natürlich auch bei denjenigen Kindern von Familienunternehmern gibt, die »eigentlich« die Nachfolge gar nicht antreten wollen, es dann aber aus verschiedenen Gründen doch tun.

Ganz anders liegt der Fall bei fast allen Menschen, die ein Unternehmen gründen, führen, entwickeln oder in irgendeiner Art und Weise mitgestalten: Sie sind in aller Regel für viele Menschen von eher großer Bedeutung, haben eine völlig klar ausgeprägte Zugehörigkeit (oft ausgedrückt in Eigennamen, die an die Firma angelehnt sind wie etwa »Siemensianer«), wissen, in welche Richtung sie gehen und empfinden ihr Leben als kohärent.

Die hohe Identifikation speziell von Familienunternehmern hat aber zwangsläufig eine andere Seite: Wer sich ausgeschlossen fühlt, etwa im Anschluss an Streit zwischen Familienstämmen, oder wer aus persönlichen Gründen wie etwa bei Krankheit, Unfall oder Schicksalsschlägen nicht mehr aktiv mitwirken kann, der muss auf eine gesunde Balance achten. Wird nämlich die Sinnstiftung durch unternehmerisches Handeln überwertig, dann besteht die Gefahr der Vernachlässigung anderer Dimensionen des Lebens wie Kunst und Musik, aber auch im Blick auf soziale Beziehungen in Freundschaft und Familie. Es ist also auf jeden Fall sinnstiftend und »risikomindernd«, über Jahre hinweg auch Interessen jenseits des (eigenen) Unternehmens zu pflegen.

Betrachten wir eine weitere Facette des Themas. Denn auch die wachsende Schar von Vertretern der noch relativ junge Epigenetik, welche einen konzeptionell neuen Ansatz für das Verständnis genetischer Regulation von Entwicklungsprozessen darstellt, bietet eine interessante Hypothese zur generationsübergreifenden Weitergabe von Persönlichkeitsstrukturen in Unternehmerfamilien. Der Begriff Epigenetik umschreibt Mechanismen und Konsequenzen vererbbarer Chromosomen-Modifikationen, die nicht auf Veränderungen der DNA-Sequenz beruhen: Neben der DNA-Doppelhelix – dem eigentlichen Erbgut – befinden sich in der Peripherie des Zellkerns noch andere Stoffe wie Methylreste und Ribonukleinsäure (RNA). Diese heften sich unter bestimmten Voraussetzungen gezielt an bestimmte Gene, blockieren diese und fungieren als Schalter. Außerdem können sich Proteine im Zellkern durch äußere Einflüsse so verändern, dass bestimmte Gene in der Doppelhelix an- oder ausgeschaltet werden. Die Erbinformationen werden dadurch an äußere Lebensbedingungen und Erfahrungen angepasst – personalisiert – und in dieser modifizierten Form an die direkten Nachkommen weitergegeben. Dieses könnte bedeuten, dass Erfahrungen und Gewohnheiten sich auch unmittelbar auf das Erbgut auswirken und buchstäblich generationenübergreifende Erinnerungen schaffen.

Einen weiteren, allgemein bekannten Erklärungsansatz zu Verständnis und Charakterisierung der Unternehmerpersönlichkeit liefern aktuelle Ergebnisse aus der psychologischen Forschung. Allerdings gibt es hier nach wie vor keine allgemeine und einheitliche Persönlichkeitstheorie. Die Vertreter der unterschiedlichen Schulen betrachten insbesondere Aspekte wie Anlage versus Umwelt (genetische bzw. biologische Faktoren), Lernprozesse versus angeborenes Verhalten, Bewusstes versus Unbewusstes (Freudsche Schule), innere Disposition versus äußere Situation sowie Betonung von Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft (Trait-Theorien). Jeder dieser Theorie-Typologien vermittelt eine andere Sicht zum Verständnis der menschlichen Persönlichkeit. Problematisch ist allerdings die Passung auf konkrete Situationen und Kontexte, die sich trotz allen Bemühens einer systematischen Theorie immer wieder entziehen.

Vor allem die eigenschaftsbasierte und die humanistische Persönlichkeitstheorie geben interessante Hinweise auf die »typische« Unternehmerpersönlichkeit. In der eigenschaftsbasierten Persönlichkeitstheorie hat sich ein sogenanntes Fünf-Faktoren-Modell etabliert, mit dessen Hilfe ganz



allgemein die wichtigsten Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit erfasst werden sollen. Dieses sind emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Emotionale Stabilität steht dabei für Eigenschaften wie Ruhe, Gelassenheit, Souveränität, geringe Emotionalität, Stabilität, Effektivität, Kühnheit. Hinter dem Faktor Extraversion stecken Ausprägungen wie Kontaktfähigkeit, Geselligkeit, Gesprächigkeit und Durchsetzungsfähigkeit. Personen, die Offenheit für Erfahrungen besitzen, werden als kreativ, phantasievoll, neugierig, intellektuell, originell, kultiviert und aufgeschlossen bezeichnet. Personen, die verträglich sind, gelten als zuvorkommend, flexibel, tolerant, kooperativ, gutmütig. Personen mit hohen Werten bei Gewissenhaftigkeit handeln organisiert, sorgfältig und gründlich, sind zuverlässig, fleißig, verantwortungsbewusst, ausdauernd und leistungsorientiert.

Das Fünf-Faktoren-Modell der psychologischen Persönlichkeitstheorie erfasst nicht sämtliche relevanten Dimensionen einer unternehmerischen Persönlichkeit. Zusätzlich erscheint es sinnvoll, weitere Persönlichkeitsmerkmale einzubeziehen, die einen direkten Bezug zu unserem Themenfeld ermöglichen. Als derartige Eigenschaften gelten der Grad der Risikobereitschaft, die Bereitschaft, anderen zu vertrauen und die Fähigkeiten, Geduld aufzubringen oder impulsive Entscheidungen zu treffen. Als zentral wird weiterhin die Stärke der internalen und externalen Kontrollüberzeugung angesehen. Hohe Werte bei internaler Kontrollüberzeugung (oder auch »Selbstwirksamkeit«) besagen, dass die Personen glauben, ihre Zukunft durch eigene Entscheidungen und Aktivitäten gestalten zu können. Die zuletzt genannten beiden Variablen Risikobereitschaft und Kontrollüberzeugung fügen entscheidende Informationen zur Beschreibung einer unternehmerischen Persönlichkeit hinzu. Man kann es auch anders sagen: Wer die eigene Selbstwirksamkeit (zum Konzept erstmals: Albert Bandura 1997) als stark erlebt, wird auch dort noch Chancen erkennen, wo andere längst aufgeben oder resignieren.

Im Ergebnis unterscheidet sich das Persönlichkeitsprofil von selbstständigen Unternehmern – etwa 10 Prozent der deutschen Bevölkerung – deutlich von demjenigen angestellter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. So sind die Eigenschaften Offenheit für Erfahrungen und Extraversion bei Unternehmern im Durchschnitt stärker ausgeprägt als bei Angestellten.

Die anderen Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells weisen dagegen geringere Unterschiede auf. Selbstständige erweisen sich jedoch im Ver-

gleich zu abhängigen Beschäftigten als deutlich risikobereiter. Auch ist bei den Selbstständigen eine klare Neigung zu internaler im Gegensatz zu externaler Kontrollüberzeugung zu beobachten. Man kann es auch einfacher sagen: Einem Unternehmer oder einer Unternehmerin nützt es nichts, die Schuld auf andere zu schieben, auf das Schicksal, auf Banken, unvorhersehbare Ereignisse und dergleichen. **Er muss die Folgen so oder so persönlich ausbaden.** Das bedeutet in der Folge manchmal (nicht immer) auch die Chance dafür, eigene Handlungsanteile besser in den Blick zu nehmen und kritisch zu würdigen. Erhöhte interne Kontrollüberzeugung geht mit einem solchen Verhalten im Sinn der »Selbstwirksamkeit« einher, selbst dann, wenn nie etwas davon nach außen dringt, weil manche Unternehmer und Unternehmerinnen sich »zu stolz« fühlen oder keine aus ihrer Sicht geeigneten Gesprächspartner finden, um ihre Zweifel zu kommunizieren.

Unternehmerische Persönlichkeiten sind folglich – wie erwähnt – gegenüber angestellten Mitarbeitern speziell durch höhere Ausprägungen bei Offenheit für Erfahrungen, Extraversion, internaler Kontrollüberzeugung und Risikobereitschaft gekennzeichnet. Die entsprechend hohen Merkmalsausprägungen bei Offenheit für Erfahrungen versetzen Selbstständige besser in die Lage, neue Ideen oder innovative Produkte oder Prozesse anzuschleppen. Extraversion vereinfacht den Umgang mit dem gesamten Netzwerk eines Unternehmers, also den Kunden, Lieferanten, den möglichen Kapitalgebern, Partnern und Angestellten. Ein hoher Wert der internalen Kontrollüberzeugung ermöglicht es Selbstständigen, ihre unternehmerischen Angelegenheiten in die eigene Hand zu nehmen und stets entscheidungsfähig zu sein. Risikobereitschaft, sicherlich auch in Kombination mit emotionaler Stabilität, ermöglicht es Selbstständigen, in unsicheren Entscheidungssituationen auch risikotragende Entscheidungen zu treffen und diese in unsicheren Phasen durchzuhalten.

Selbstständige Unternehmer unterscheiden sich also in ihrem Persönlichkeitsprofil signifikant von Angestellten. Sie sind kreativer und origineller (im Sinne des Faktors Offenheit für Erfahrungen), kommunikativer (im Sinne des Faktors Extraversion), aber auch emotional stabiler. Gleichzeitig sind sie oft konflikt- und risikobereiter. Sie glauben – manchmal bis an den Rand der Illusion, wie das Beispiel des unterge-

gangenen Drogeriemarktimperiums von Anton Schlecker zeigt –, dass ihre unternehmerischen Ergebnisse in hohem Maße ihrer eigenen Kontrolle unterliegen. Sie sind »Alpha-Männer« oder »Alpha-Frauen« und damit ehrgeizig, aggressiv und kompetitiv im Gegensatz zum Biotop der »Beta-Typen«, also von Menschen, die – idealtypisch und in leichter Übertreibung – wohl eher wie folgt zu charakterisieren sind: Risikoscheu, akribisch, sicherheitsbetont, vielleicht sogar »Ärmelschoner-Typen« mit wenig Unternehmergeist.

Die Unternehmerpersönlichkeit ist gekennzeichnet durch Beharrlichkeit und Engagement, durch Geduld und Ausdauer, um schließlich ihr Glück zu machen. Unternehmerinnen und Unternehmer haben eine hohe Frustrationsresistenz, geben niemals oder wenigstens nur selten und leider manchmal zu spät auf. Sie fangen immer wieder von vorne an, bis es endlich klappt. Sie schwanken häufig zwischen Hype und Depression. Sie durchwandern dabei Phasen der Frustration, halten diese aber aus. Unternehmer und Unternehmerinnen haben Energie, Ausdauer, Begeisterung, starken Willen, intensiven Glauben, brennenden Wunsch, Beharrlichkeit und Entschlossenheit.

Sehen wir uns im Folgenden eine spezielle Ausprägung genauer an: Die Unternehmerrolle als Auslöser für misstrauisches Verhalten.

### 1.3 Unternehmerische Einsamkeit, Unternehmer-Misstrauen

»Ich habe ein extrem hohes Misstrauen gegenüber anderen und die Erkenntnis, dass vieles nur im Alleingang möglich ist, weil man sich nicht verlassen kann« (Ferdinand Piëch). Dieser Satz gilt sicher nicht für alle Unternehmer, aber die Entscheidungsfülle und der Strauß unterschiedlicher Erwartungen an Unternehmerinnen und Unternehmer sind durchaus dazu geeignet, das Thema der »unternehmerischen Einsamkeit« und des »Unternehmer-Misstrauens« eigens zum Thema zu erheben. Im Mittelstand können vier große Führungstypen unterschieden werden:

1. Der erste Typ ist der Autonomieorientierte, der allein entscheidet und von seiner besonderen Führungsfähigkeit überzeugt ist. Er hat keine Angst vor unpopulären Entscheidungen. In der Übersteigerung braucht

er jedoch immer noch mehr Erfolg für sein Ego, er ist wenig kritikfähig. Gelegentlich bemerken Außenstehende auch Charakterzüge einer gewissen Hybris mit mehr oder minder starken Anzeichen von Hochmut, Selbstüberschätzung, Narzissmus, Vermessenheit oder Selbstbeweihräucherung.

2. Der zweite Typ ist der Kontrollfreak: Er arbeitet, indem er strukturiert, regelt und anordnet. Er ist zuverlässig und berechenbar, verlangt aber oft Vasallentreue.
3. Der dritte Typ ist der Beziehungsorientierte: Teamgeist ist für ihn wichtig; er will, dass es allen gut geht. Auch hier gibt es eine negative Seite: Wenn der Menschenfreund keinen Widerhall findet, kann er depressiv werden. Außerdem wird er erleben, dass er bisweilen ausgenutzt wird.
4. Der vierte Typ ist der Stimulanzorientierte: Er verbreitet kreatives Chaos, liebt die Veränderung und sprüht vor Energie. Im Extrem ist er jedoch egoman bis exzentrisch. Sein Umfeld wird ständig mit teilweise unausgegorenen Ideen bombardiert, er muss diese filtern und den »größten Unfug« vermeiden. Was mal besser, mal schlechter gelingt.

In der Praxis herrschen Mischformen dieser Grundtypen vor. Die Mehrzahl der Familienunternehmer sind autonomieorientierte Führungspersönlichkeiten, teilweise in Kombination mit dem Kontrollfreak. Sie sind sehr verantwortungsbewusste, moralische Patriarchen alter Schule und in der Regel Persönlichkeiten, die sich in hohem Maß mit ihrem Unternehmen identifizieren. Menschen, die ein Familienunternehmen aufgebaut haben und/oder es steuern, sind meist typische Alphetiere. Sie leben nicht selten nach dem Motto: »Ich brauche keine Unterstützung. Ich habe es immer alleine geschafft«. Sie verinnerlichen dieses Motto in jeder Faser ihres Körpers. Im Laufe ihres Unternehmerlebens erleben sie wie jeder andere Mensch zwar auch persönliche oder unternehmerische Krisen, die sie dann allerdings vorzugsweise alleine bewältigen.

Ein Alphetier denkt: »Keiner wird mich achten, wenn ich um Hilfe bitte.« Das muss in der Realität nicht so sein, aber diese Phantasie ist hartnäckig. Deshalb ist der Familienunternehmer an der Spitze häufig tatsächlich extrem einsam. Dazu kommt bei fast jedem von ihnen die eine oder andere Erfahrung, wo Vertrauen ausgenutzt wird. »Die größten Fehler, die ich

gemacht haben, sind aus fehlplatziertem Vertrauen entstanden«, bemerkte ein Familienunternehmer.

Gerade Familienunternehmer, die nach außen hin eine perfekte Fassade zeigen und ihre Probleme wie in einem Tresor in sich verwahren, sind besonders gefährdet. Das funktioniert wie ein Dampfkochtopf: Man muss den Überdruck ablassen, sonst explodiert er. Wenn der Kampf um die Nachfolge hinzukommt, wählt man aufs Tierreich bezogen gerne das Bild vom alten Wolf, dem die Zähne ausfallen. Die jungen Wölfe schauen genau hin und planen, wie sie den alten loswerden können. Sobald andere Menschen am eigenen Stuhl sägen, kann dieses zu extremen Handlungen und Verzweiflungstaten führen. Die Ursache hierfür könnte auch eine körperliche oder seelische Krankheit oder ein tiefer gehender Familienkonflikt sein. Meistens gibt es viele Faktoren.

Vielen Unternehmern hilft oft schon, wenn sie mit Familienangehörigen, Freunden oder Beratern als Sparringspartner reden, die keinen eigenen Nutzen an der Situation haben. Sind dort jedoch Eigeninteressen im Spiel, dann sollte sich der Unternehmer nicht wirklich anvertrauen. Wobei die Realität die Unterscheidung der Geister nicht immer leicht macht: Gelegentlich gibt es verdeckte Interessen bis hin zu handfesten Intrigen. Schließlich erfahren Menschen, die häufig in der Rolle als »Chef« agieren, dass andere häufig dann zu ihnen kommen, wenn sie eine für sie günstige Entscheidung wollen. Dann sind diese Personen naturgemäß freundlich und gewinnend. Ob also »Freundschaft« oder »Eigennutz« hinter dem Verhalten eines anderen steht, ist aus dieser Rolle heraus schwer zu entscheiden.

Für Familienunternehmer ist es nicht einfach, Gesprächspartner auf Augenhöhe zu den das Unternehmen betreffenden Fragen zu finden. Wer Glück hat, findet kompetente und kritische Gesprächspartner in der Familie, doch das ist eher die Ausnahme. Auch Mitarbeiter im eigenen Unternehmen sind in der Regel keine geeigneten Gesprächspartner, da vom Familienunternehmer befürchtet wird, dass die Thematisierung und eindeutige Adressierung von strategischen Fragen als Schwäche ausgelegt werden kann oder dass Informationen falsch interpretiert und in Schräglage verbreitet werden. Auch herrscht das Denken vor, es werde erwartet, dass der Inhaber persönlich alles im Griff habe.

Der langjährige Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater des Familienunternehmers genießt oft ein besonderes Vertrauensverhältnis. Dessen Kern-