

# „NIEMAND KANN DAS SO WIE ICH!“

Es gibt Unternehmer, die scheitern an sich selbst. Nach außen erfolgreich, doch von Hybris zerfressen. Die Selbstüberschätzung entwickelt sich schleichend – mit fatalen Folgen

**E**s wird 4:30 Minuten dauern, bis Sie mit diesem Beitrag fertig sind. Es kann sein, dass Sie in dieser Zeit das Heft in die Ecke pfeffern, weil Sie von Selbstüberschätzung, Egozentrik und Beratungsresistenz nichts wissen wollen. Wenn Sie dagegen bis zum letzten Absatz kommen, betrifft Sie der Beitrag wahrscheinlich gar nicht, denn Sie stellen bereits mit der Lektüre Ihre Kritikfähigkeit unter Beweis.

Es ist schwierig, psychologische Probleme an realen Menschen aus unserem direkten Umfeld festzumachen und Beispiele zu nennen. Ein Interview zum Thema? Nein. Nie! Höchstens als vertrauliches Hintergrundgespräch. Eigene psychologische Schwächen einzugestehen, ist für einen an Hybris leidenden Unternehmer unmöglich.

Von Gordon Gekko, dem von Michael Douglas gespielten Börsenhai aus „Wall Street“, gibt es ein schönes Zitat, das die eigene Selbstüberschätzung auf den Punkt bringt: „Mittagspause machen doch nur Schwächlinge.“

Muss sich ein Mensch wie eine Maschine behandeln? Nein. Aber wir tun es! Als Unternehmer ist man immer versucht, die Firma über alles zu stellen. Erst kommt die Firma. Dann lange nichts. Die Frau, die Familie, Freunde – alles irgendwie wichtig, aber im Zweifel zweitrangig.

Natürlich: Sie sind nicht so. Ich ja auch nicht. Aber wir kennen Menschen, die schon ein wenig so ticken. Die sich für unverzichtbar halten (oder es sogar sind), die ihr Unternehmen den Bach runtergehen sehen, wenn das Handy am Wochenende ausbleibt.

Man kann so leben. Über Jahre. Man hat im Zweifel auch großen unternehmerischen Erfolg. Nur was ist, wenn das Lebenswerk dann übergeben werden soll? Unmöglich. Wenn man über Jahre nicht hat loslassen können, wenn man nie bereit war Verantwortung zu teilen – wie soll man dann sein Lebenswerk komplett in die Hände eines anderen übergeben?

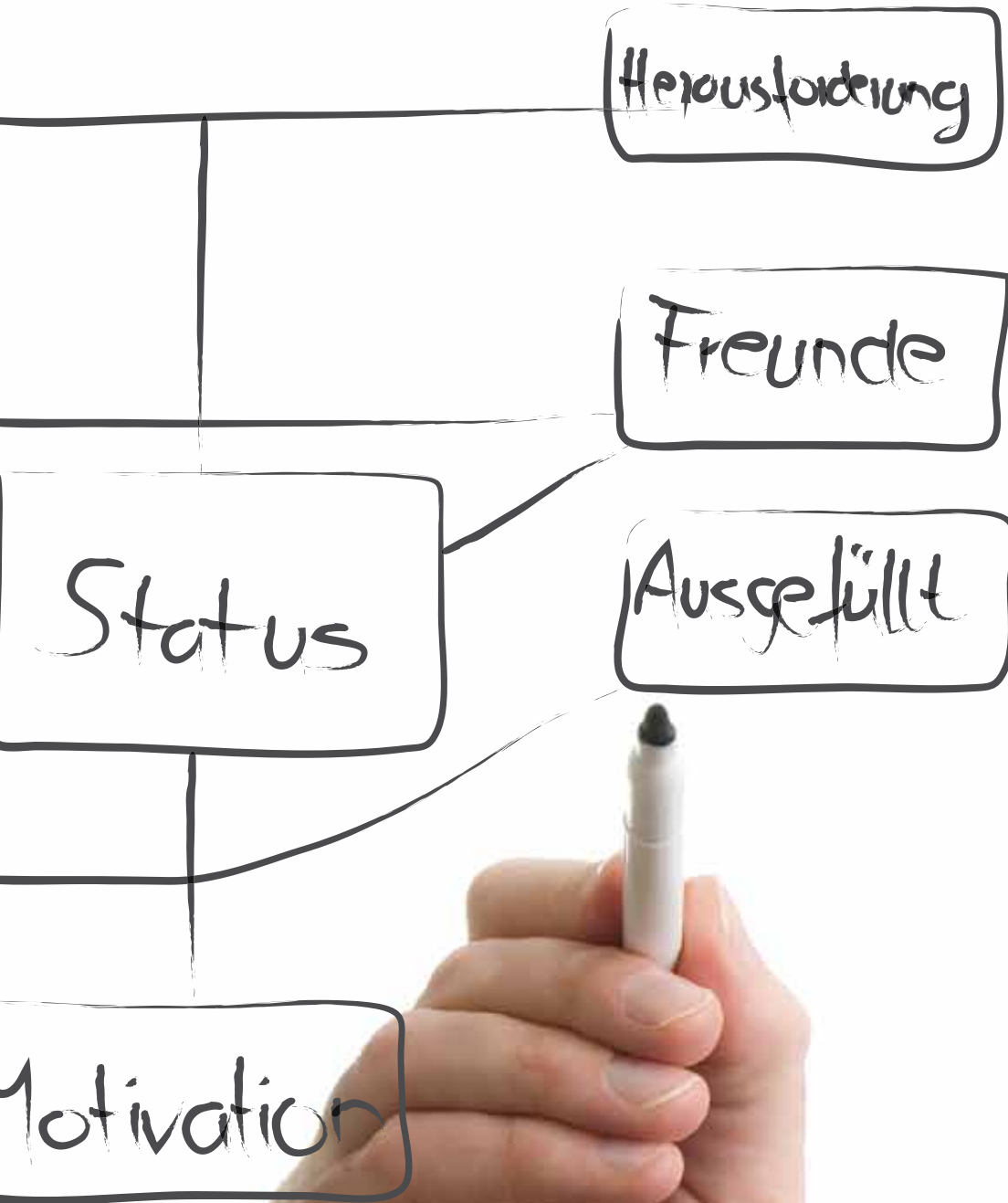


Unternehmerische Selbstüberschätzung äußert sich in einer Reihe von Symptomen beziehungsweise Alarmsignalen.

- Das Fehlen einer zweiten Führungsebene, verbunden mit hoher Fluktuation von Führungskräften. Fertigungsleiter, Prokuristen, Vertriebsleiter kommen und gehen. Liegt deren Scheitern unter Umständen am Unternehmer?

- Spinnennetz-Struktur. Alle Entscheidungen im Unternehmen laufen über den Boss. Es gibt keine Organisation nach Geschäftsbereichen, keine Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Auch Investitionen im Bereich von ein paar Hundert Euro müssen von ganz oben abgenickt werden. So machen sich Unternehmer natürlich unverzichtbar – denn eine so unmündige Organisation ist auf sich selbst gestellt nicht überlebensfähig.

- Kaum Urlaub, extrem wenig (sinnvolle) Freizeitaktivitäten. Niemand verlangt von Unternehmern, ein Sabbatical einzu- >



streuen. Aber Unternehmer sind Menschen. Und Menschen brauchen Pausen. Denn ohne Pausen steigt das Risiko von Fehlern und falschen Entscheidungen

- Sich selbst opfern: „Ich mache das doch nur für Euch!“ Wer im Familienrat – wenn es den denn überhaupt gibt – so argumentiert, setzt unbewusst auf ein Scheinargument. Denn die Aussage ist Quatsch, zeugt von Egoismus und entmündigt die eigene Familie.
- „Das kann sonst keiner so wie ich“, haben wahrscheinlich viele Unternehmer schon einmal gedacht. Entscheidend ist: Handelt man auch so oder gibt man Führungskräften wie dem eigenen Nachwuchs dennoch (mehrere) Chancen, sich zu beweisen? Und: Wenn das Unternehmen nicht auch von selbst funktioniert – hat man dann als Unternehmer wirklich einen guten Job gemacht?
- „Meine Branche ist ein Haifischbecken. Wenn ich meinen Sohn dort hineinwerfe, wird er aufgefressen.“ Ein Scheinargument. Man selbst hat es geschafft und nun versucht man, sich als Beschützer zu gerieren. Völlig falsch. Man muss es probieren und Verantwortung Stück für Stück übergeben.
- „Ich muss im Unternehmen bleiben, das verlangen schon die Banken.“ Auch vorgeschoben. Banken verlangen Sicherheiten – richtig. Es kann sein, dass der Senior den Start des Nachfolgers finanziell mitverantworten muss. Aber dass der Alte weiter am Ruder steht? Nein. Es ist fatal, wenn der Neue nur scheinverantwortlich ist und etwa per Geschäftsführungsordnung über Gebühr eingeschränkt wird.

„Mein Vater war so“, sagt Markus Arendt, der heute als Rechtsanwalt in Offenburg erfolgreich ist. „Bei uns in der Familie war immer klar, dass ich den Smartex Modevertrieb eines Tages von meinem Vater übernehme. Aber es ist nie dazu gekommen, denn mein Vater war nicht in der Lage Verantwortung abzugeben oder Macht zu teilen.“

Die gescheiterte Übernahme inklusive der Insolvenz von Smartex ist inzwischen Jahre her. Doch Arendt trifft als Anwalt für Gesellschaftsrecht immer wieder auf ganz ähnliche Beispiele autoritärer Sturheit. „Es ist zum Haare raufen. Beratungsresistenz ist gar kein Ausdruck. Der Steuerberater, der Banker, wir als Anwälte – jeder sieht, wohin die Reise geht. Es ist nicht die Unfähigkeit des eigenen Nachwuchses, an denen es scheitert, es ist die Person des Unternehmers. Nur steht der natürlich nicht zur Debatte.“

Den Unternehmer aus der Position des juristischen Beraters heraus frontal zu kritisieren? Schwierig. „Übermäßig autoritäre Unternehmer, die daran leiden, dass sie die eigenen Person überhöhen, sind nicht kritikfähig“, sagt Arendt „Oft ist der ‚Point of no Return‘ auch schon überschritten. Wer seinen Sohn für unfähig hält und ihn dies bereits hat spüren lassen, der kommt von seiner Entscheidung nicht mehr runter. Diesen Fehler zuzugeben, vor der eigenen Frau, der Familie, vielleicht sogar der Belegschaft, das ist ein zu großer Gesichtsverlust. Wenn es der Nachfolger nicht irgendwie schafft, das alte Alphasrechtzeitig vom Thron zu stoßen – dann nimmt der Chef die Firma mit ins Grab.“ ■

Anzeige

# Unabhängigkeit gesichert.

Herr Weig konnte seinen Lebenstraum verwirklichen: ein Künstlerdasein in der eigenen Galerie.  
Dank seiner Sparkassenberaterin und Deka Investmentfonds.

Jetzt in Ihrer

 Sparkasse  
Hanauerland

Erfüllen auch Sie  
sich Ihre Wünsche.

 Deka  
Investmentfonds



Olympia Partner Deutschland



 Finanzgruppe