

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Mein Dank</b> .....	13
<b>Grußwort</b> .....	15
<b>Einführung</b> .....	17
<b>1 Vom ältesten Gasthaus und der ältesten Brauerei der Welt zu den Geheimnissen der Familienunternehmen</b> .....	23
1.1 Familienunternehmen – schlau wie Einstein? .....	24
1.2 Familienunternehmen – starr wie ein Stein? .....	25
1.3 Interviewgespräche: Vertrauen geben – Vertrauen zurückerhalten . .	30
1.4 Führung durch Vertrauen. Vom Trauern und sich Trauen zur Geistesgegenwart .....	32
<b>2 Großväter und -mütter sowie Väter und Mütter als Vorbilder und »Portalfiguren«</b> .....	37
2.1 Alpha erstellt's, Beta erhält's und Omega zerschellt's .....	37
2.2 Die Portalfiguren des Lebens .....	39
2.3 Brief an meine Gründer-Großeltern, meine ersten unternehmerischen Vorbilder .....	47
<b>3 Die Familie als Mittel•Punkt im Unternehmenszusammenhang</b> .	51
3.1 Was ist Familie? .....	51
3.2 Was ein Unternehmen zum Familienunternehmen macht: »Glied in einer Kette« .....	54
3.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Familie und Familienunternehmen .....	66
<b>4 Der Patriarch als Ausgangspunkt von Führung: Machteingriffe und kommunikative Win-win-Situationen</b> .....	71
4.1 Verschiedene Blickwinkel erhellen die Persönlichkeit des Patriarchen	72
4.2 Die persönliche Haltung in der Führungsverantwortung – Innere Größe oder Scheinriese? .....	83

<b>5</b>	<b>Kommunikation zwischen Nähe und Distanz</b> .....	93
5.1	Die fünf Umgebungsbereiche unserer Umwelt .....	94
5.2	Von der ökologischen Nische über nachbarschaftliche Kommunikation m Orbit zur territorialen Abgrenzung .....	97
5.3	Der persönliche Raum mit vier Distanzbereichen .....	102
5.4	Der persönliche Bereich schützt das Bedürfnis nach Privatheit .....	105
<b>6</b>	<b>Individuelle Kommunikationsstärken optimal entfalten – Teamrollen und Persönlichkeitsmerkmale richtig einsetzen</b> .....	111
6.1	Schwachstellen kennen und Rollenstarrheit überwinden, um seine Talente und Stärken zu finden .....	111
6.2	Neun Teamrollen .....	118
6.3	»Ich bin es« – Rollenidentität gibt Sicherheit .....	127
<b>7</b>	<b>Wie sich Konflikte verhärten oder gelöst werden können: Sieben Kontaktenergien beschreiben den Kommunikationsstil</b> .....	133
7.1	Adidas und Puma – Innerfamiliäre Konkurrenz trennt eine Stadt .....	134
7.2	Die Kontaktenergien hörbar und sichtbar in Sprache und Stimme .....	136
7.3	Die verinnerlichte Kommunikationskultur der Familienunternehmer .....	147
7.4	Interkulturelle Kommunikation .....	154
<b>8</b>	<b>Drei Seiten einer Medaille ermöglichen Dialog auf dem Weg zur Unternehmensnachfolge</b> .....	167
8.1	Drei Seiten einer Medaille stärken den Dialog in Familienunternehmen .....	168
8.2	Betriebsrat oder Inhouse Mediation im Unternehmen: drei Seiten einer Medaille .....	172
8.3	Die »gemeinsame dritte Sache« oder step by step durch die Kontaktphasen .....	177
8.4	Führung mit den drei Kompetenzen LED: Lösen, Entscheiden und Dialog führen .....	185
<b>9</b>	<b>Stimmiges familiäres Handeln durch den Kompass der Stimmigkeit – systemische und individuelle Blickrichtung</b> .....	193
9.1	Der Kompass der Stimmigkeit von stimmig bis verstimmt .....	193
9.2	Stimmige bis verstimmte Familienmitglieder weisen auf die Familienkultur hin .....	198

---

<b>10</b>	<b>Konzentration und Vertiefung: im Flow sein</b> .....	205
10.1	Annäherung an den Flow: Schöpferische Aufmerksamkeit .....	206
10.2	Ehrgeiz und Perfektion verhindern den Flow – oder: das Pareto-Prinzip .....	214
10.3	Mediation oder Meditation: häufig verwechselte Worte .....	218
<b>11</b>	<b>Von der Idee zur Nachhaltigkeit</b> .....	223
11.1	L'idée vient en parlant – Eine Idee braucht ein Gegenüber .....	223
11.2	Generationsübergreifendes Unternehmerverständnis fördert Nachhaltigkeit .....	225
	<b>Anhang</b> .....	235
	Die Unternehmen meiner Interviewpartner im Überblick .....	235
	Die Unternehmen in Stichworten .....	243
	Interview mit Herbert und Niklas Zötler .....	248
	Welche Interviewpartner noch auf meiner Wunschliste stehen .....	263
	<b>Schlusswort</b> .....	267
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	271
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	279
	<b>Autor</b> .....	287