



## EINE GELUNGENE TRENNUNG IN FAMILIE & UNTERNEHMEN

### Die Ausgangssituation:

Die Familie, wir nennen sie Seibold, führt das Unternehmen in der zweiten Generation: Die Firma stellt Farben und Chemieprodukte her, beschäftigt 220 Mitarbeiter, produziert in Süddeutschland und Fernost. Der Firmensitz liegt in der Nähe von München, dort wohnt auch die Familie. Heinz Seibold führt das Unternehmen zusammen mit angestellten Managern, er hat in das Unternehmen eingeheiratet.

Heinz Seibold und Ilona Deuter haben vor 20 Jahren geheiratet, sie haben zusammen zwei Kinder (16 und 19 Jahre alt). Das Unternehmen wurde von Frau Deuters Eltern ererbt, die Eltern sind beide verstorben. Die Firma hat seit etwa sechs Jahren größere Schwierigkeiten.

Wie aus heiterem Himmel erklärte Heinz Seibold seiner Frau vor etwa zwei Jahren, dass er sich trennen werde und die Firma verlassen werde. Er habe auf einer Geschäftsreise eine Frau kennen gelernt. Er halte die Belastung in der Firma nicht mehr aus. Er werde einen neuen Lebensabschnitt beginnen.

Beide entscheiden sich nach einem ersten telefonischen Gespräch zur Beratung. Sie sind durch das Buch „Trennung in Liebe“ auf mich aufmerksam geworden. Bei unserem ersten Gespräch, das war Anfang 2004, erlebte ich beide Partner als aufgeregt und besonders interessiert daran, nach einer Lösung zu suchen, vor allem für die Kinder und die Firma.

### Beginn der Beratung:

Zunächst geht es darum, die Zusammenhänge zu klären, wer sieht was, wie? Beide beantworteten das erste Interview schriftlich. Fragen daraus waren zum Beispiel: Wessen Idee war es, herzukommen? Antworten waren auf einer Skala von 1 - 10 (1 = Schlechteste, 10 = Beste) möglich. Wo würden Sie sich selbst im Moment sehen. Wo würde Sie Ihr Partner auf dieser Skala sehen? Wo hätte Ihr Partner Sie gerne auf dieser Skala? Wo wären Sie gerne auf der Skala? Heinz Seibold beschreibt sehr deutlich, dass ihm die Arbeitsbelastung über den Kopf gewachsen ist. Er verbringt jeden Tag zwischen 12 und 14 Stunden im Betrieb, und selbst die Wochenenden sind mit Messebesuchen und Auslandsaufenthalten belegt. Zudem hat er seit Jahren bedrohliche Auseinandersetzungen mit den finanzierenden Banken, die bei rückläufigen Umsätzen keine weiteren Kredite für notwendige Erneuerungen gewähren. Als eingeheirateter Schwiegersohn hatte er sich besonders ins Zeug gelegt, um den hohen Erwartungen in der Firma - und gegenüber seinen Schwiegereltern und seiner Frau gerecht zu werden. Von seinem Schwiegervater hatte er zwar viel Anerkennung bekommen, gleichzeitig aber auch die Botschaft gespürt, „schade, dass unsere Tochter den Betrieb nicht übernommen hat“. Ilona Deuter hat sich die ersten fünfzehn Jahre ausschließlich auf die Erziehung ihrer Kinder konzentriert. Da die beiden Jungs jedoch seit einem Jahr beide auf ausländische Internate gingen, hatte sie als Hausfrau und

Mutter kaum mehr Aufgaben. Zudem erwachte ein bisher nicht gekanntes Interesse an der Firma bei ihr. Sie empfindet den geplanten Austritt ihres Mannes aus Firma und Familie als Flucht vor den anstehenden Veränderungen und fühlt sich allein gelassen.

Sie versucht Druck auf Heinz Seibold auszuüben, in dem Sie ihm droht, dass er die Jungs nicht mehr sehen dürfe und dass sie ihn ohne Abfindung aus der Firma werfen würde. Sie erhofft sich von der Beratung ein: „Weiter wie bisher“. Er erhofft sich von der Beratung ein: „Ende ohne Schrecken“. Als Berater erhoffe ich mir, dass beide so lange im Dialog miteinander bleiben können, bis sich eine tragfähige Lösung für alle abzeichnet.

Nachdem die gegensätzlichen Standpunkte aufgezeigt wurden, beginnen wir mögliche gemeinsame Interessen zu finden. Da ist zum Beispiel, dass beide Söhne ihre Schulausbildung beenden und das gewünschte Studium beginnen können. Die Firma soll auf jeden Fall weiter bestehen und keinen Schaden nehmen. Die Arbeitsplätze in Leitung und Produktion sollen erhalten werden. Hierauf sollen die Veränderungen in der Partnerschaft, so sie denn tatsächlich eintreten, keinen negativen Einfluss haben.

Im zweiten und dritten Treffen haben sich die Fronten weiter geklärt. In diversen Gesprächen, Ritualen und Aussprachen haben beide Partner - jeder für sich - erkannt, was noch möglich ist und was nicht. Sie haben diesen Schmerz angesehen und verarbeiten können. Es ist ihnen gelun-

gen, die Professionalität, die sie im beruflichen Bereich kennen, auch in ihrem Privatbereich zu nutzen. Sie lernen sich auf ihre Beziehung zu konzentrieren und nicht ausschließlich auf den Partner zu sehen.

Herr Seibold ist sich sicher, dass er nicht mehr zurück möchte in die Partnerschaft. Frau Deuter merkt, dass er sich entschieden hat. Sie hat sich von Rachegeanken verabschiedet. Sie sagt: „Er hat die letzten zwanzig Jahre alles getan, was er konnte, das respektiere ich. Jetzt will ich die Chance nutzen und mich beweisen.“

Die jeweils hälftigen Eigentumsanteile beider Partner würden das Unternehmen ruinieren, wenn einer vom anderen die Auszahlung seines Anteils forderte. Deshalb bietet Ilona Deuter ihrem noch Ehemann an, über eine Betriebsrente seine Anteile über die nächsten zwei Jahrzehnte auszubezahlen. Heinz Seibold kann sich diese Lösung vorstellen. Mit dieser Lösung werden sich die Hausbanken aller Voraussicht nach ebenfalls einverstanden erklären, da keine zusätzlichen Mittel, benötigt würden.

In wie weit Frau Deuter die Unterstützung der beiden externen Manager, für Verkauf und Produktion bekommt, ist noch zu klären und auszuhandeln. Die beiden Führungskräfte befürchten Überlastung und zweifeln an der Kompetenz von Frau Deuter. Frau Deuter nimmt diese Bedenken ernst und wird für eine Übergangszeit zusätzlich einen externen Spezialisten beauftragen. Sie hat mit ihrem sich trennenden Mann vereinbart, wichtige Kunden und Lieferanten gemeinsam zu besuchen und diesen die neue Situation mitzuteilen. Diese neuen Verhältnisse wurden den Mitarbeitern umgehend mitgeteilt.

### Schlussbemerkungen

Anfang 2005 ein Jahr nach Beratungsbeginn stellt sich die Situation wie folgt dar: Frau Deuter hat die Dienste des externen Managers für vier Monate in Anspruch genommen. Als Tochter des Firmengründers hat sie eine besondere Position. Die fehlenden Fachkenntnisse macht sie durch Hinzuziehen von Beratern wett. Sie geht Probleme auf neue Weise an, was anfänglich auf Widerstand auf allen Ebenen stieß, langsam aber Anerkennung bringt. Dadurch, dass ihr geschiedener Mann sich immer wieder um Teilbereiche (wie die Fernostproduktion) kümmert und seine Spezialkenntnisse zum Wohl seiner

früheren Firma einsetzt, erfährt sie Respekt in der Firma. Die Trennung des Unternehmerehepaars wurde von den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten nicht als bedrohlich erlebt.

Die Firma wird dieses Jahr ein zweistelliges Umsatzplus und eine deutliche Gewinnsteigerung ausweisen.

Herr Seibold lebt mit seiner neuen Partnerin überwiegend in Österreich, wenn er gebraucht wird, unterstützt er mit seinem Fachwissen, und erhält dafür zusätzliche Honorare.

Frau Deuter hat aus der sich abzeichnenden Krise und dem drohenden Untergang ein kraftvolles Miteinander entstehen lassen. Grundlage dafür war ihr Entschluss, nicht zu zerstören sondern aufzubauen. Nicht auf ihren Partner zu schauen, und diesen zu kritisieren, sondern auf die Beziehung. Diese Beziehung reicht weit über die Trennung hinaus. Es sieht so aus, als würden es die beiden schaffen, den größtmöglichen Nutzen daraus für alle zu ziehen.

### Fazit

Im beruflichen Kontext gibt es einen erweiterten Kreis von Beteiligten. Während im privaten Bereich die beiden Partner, deren Kinder und eventuelle neue Partner von den Entscheidungen des Paares betroffen sind, kommen im Geschäftsbereich noch weitere Beteiligte hinzu, deren Interessen ebenfalls bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind.

Von den Entscheidungen des Unternehmerehepaars sind betroffen: Das Paar selbst, eventuell andere Familienmitglieder, die Kapital in der Firma haben oder andere Rechte, die Firmenleitung (angestellte Manager), sowie die gesamte Belegschaft, möglicherweise auch Kunden. Und nicht zuletzt die finanzierenden Banken, die mit Argusaugen auf Instabilitäten innerhalb der Führung des Unternehmens achten und (leider) Trennungen ausschließlich schwärend bewerten. Natürlich kommen die zuerst genannten, privaten Beteiligten hier noch hinzu.

Des Weiteren kommen zu den vorgeannten noch die etablierten Berater, wie Steuerberater, Rechtsanwälte die alle, auf Grund ihres Vertrauensvorschlusses und ihrer Detailkenntnis und

langjährigen Engagements, wichtige Ratschläge geben werden.

Sie sehen: Aus zwei, drei Beteiligten, bei einer privaten Trennung werden bei Trennungen in Unternehmen sofort fünf bis acht Gruppen oder mehr, die alle von den hoffentlich weisen Entscheidungen der Partner betroffen sind. Die Komplexität der Situation wird weiter gesteigert! Und in einer emotional stark aufgeladenen Stimmung wird, oft leider sehr unprofessionell, mit der Situation umgegangen, nämlich zum Schaden aller Beteiligten!

Hier sollte anhand eines realen Beispiels aufgezeigt werden, was die Beteiligten tun und lassen können, um eine friedliche Trennung auch im erschwerten beruflichen Umfeld zu ermöglichen. Namen, Branchen, Ort und Zeit sind in meinem Beispiel natürlich so verändert, dass ein Rückschluss auf die tatsächlichen Personen nicht möglich ist.

In Familien von Familienunternehmen schafft das gemeinsame Eigentum mindestens so starke Bindungen wie die Liebe. Die Verwicklungen, die daraus entstehen können, unterscheiden sich nicht wesentlich voneinander. Wenn Liebe in Hass umschlägt, das gemeinsame Eigentum aber aneinander bindet, wird manchmal der Untergang in Kauf genommen, weil Mann/Frau nicht bereit ist, auf das größere Ganze zu sehen. Diese Kleinkariertheit hat schon manches Unternehmen, und manche Familie, zerstört.

Frau Deuter und Herr Seibold haben in schmerzvollen Auseinandersetzungen, in der Beratung und mit sich selbst, die Entscheidung getroffen, zusammen zu halten und persönliche Verletzungen dem Wohl des Ganzen unter zu ordnen. Das verdient Respekt!

*Text: Mathias Voelchert*

Mathias Voelchert (53) berät Familien und Unternehmen in Veränderungssituationen mit Schwerpunkt Trennung. Er ist Betriebswirt, Organisationsberater und praktischer Supervisor und Coach. Mehr Informationen mit [www.mathias-voelchert.de](http://www.mathias-voelchert.de) [www.trennung-in-liebe.de](http://www.trennung-in-liebe.de) und [www.paareimwandel.de](http://www.paareimwandel.de)