

MEMORANDUM

RUNDE 28  
Individueller Gesprächskreis  
[www.sylter-runde.de](http://www.sylter-runde.de)

zum Thema

„Unternehmer-Paare – Wie wichtig sind sie für die Gesellschaft?“

am 6. Und 7. November 2009  
im Hotel Vier Jahreszeiten, Sylt

Die Rolle von Unternehmern und Unternehmerinnen ist gerade in kritischen Zeiten, aber nicht nur dann, für unsere Wirtschaft und Gesellschaft von existenzieller Bedeutung. Selten stehen sie jedoch – zumindest in kleinen und mittleren Unternehmen allein. Sie leben in Partnerschaften und diese bilden meist das Rückgrat von Familienunternehmen.

Wer nach „Unternehmer-Paar“ googelt findet witzige Anekdoten wie z.B. über ein Unternehmerpaar, das eine neue Yacht, eine Unterkunft für den Kater während der Dienstreise oder einen wirtschaftlich orientierten Scheidungsanwalt sucht. Ähnlich breit gefächert waren die Erwartungen der Teilnehmer an der Sylter-Runde, die das Thema: „Unternehmer- Paare- und wie gehen wir mit ihnen um?“ im Fokus hatte. Sechs Unternehmerpaare mit sehr heterogenem Hintergrund hatten sich zwei Tage eine Art „Aus-Zeit“ genommen, um ein Thema zu diskutieren und damit zu beleuchten, das in der deutschen Wirtschaftslandschaft bis dato wenig – sicher zu wenig - Beachtung gefunden hat.

Das hängt einmal sicherlich damit zusammen, dass diese Paare nahezu ausschließlich in kleinen und mittelständischen Betrieben auftreten und dass dieses Klientel in der so weit gefächerten statistischen Welt nur stiefmütterlich bedacht wird. Es liegt sicher auch daran, dass diese Form der partnerschaftlichen Zusammenarbeit nicht wirklich als Gesprächsgegenstand gesehen und in seiner gesellschaftlichen Bedeutung verkannt wird. Oder anders formuliert: „Was soll es denn da für Probleme geben?“ Und vor allem: aus wessen Sicht?

Nun, in den zwei Tagen war den Gesprächsteilnehmern deutlich geworden, dass in dem Thema eine Menge Sprengkraft liegt und dass die Potenziale, aber auch die Risiken für das Unternehmen und die persönlichen Beziehungen in vielerlei Richtungen immens sein können. So war ein Grundstock gelegt: Stärkere Beachtung und fundierte Behandlung des Themas aus individueller, aber vor allem auch aus gesellschaftlicher Sicht tut not!

## Ausgangslage

Das Unternehmerpaar hat eine solitäre Stellung im Wirtschaftsleben. Es bildet die Gemeinsamkeit aller Lebensbereiche ab, so werden

- Arbeitswelt / Betrieb,
- Private Lebenswelt / persönliche Beziehung,
- Haushalt/Familie/Finanzen

eng miteinander verknüpft.

Bei Nicht-Unternehmerpaaren dagegen korrelieren in der Regel höchstens zwei dieser Stränge. In der ungewöhnlich dichten Verbindung aller drei Bereiche stecken bei Unternehmerpaaren die Chancen und Potenziale, aber auch die Risiken dieser speziellen Lebens- und Arbeitsform. Das gemeinsame Leben in drei Arenen und die großen damit verbundenen Interdependenzen machen das Leben von Unternehmerpaaren so spannend: Wenn sie sich gegenseitig stützen, verschmelzen dann zwei Personen zu einer Unternehmerpersönlichkeit, um so komplexe Aufgaben besser bewältigen zu können?

Das Lebenswelt-Konzept von Unternehmer-Paaren ist nicht selten auf Dauer angelegt. Ehefrau und Ehemann entwickeln Unternehmen, Haushalt und Familie gemeinsam. Sie reifen in dieser Lebens-Kooperation gemeinsam. So ist relativ leicht erreichbar, dass die kompetente geistige und seelische Weiterentwicklung von beiden Partnern in diesem Kontext relativ stabil bleibt und in etwa parallel verläuft. Dies insbesondere im Vergleich zu Paaren, bei denen die Arbeitswelt komplett außerhalb der restlichen Lebenswelt liegt, so dass sich die Entfaltung ihrer Persönlichkeiten auf einem sehr unterschiedlichen Niveau und in verschiedenen Geschwindigkeiten vollziehen kann. Dadurch entstehen sehr leicht weitgehende Abkoppelungen, um nicht zu sagen Entfremdungen.

Es zeigt aber auch, dass bei Unternehmerpaaren Abhängigkeiten der ganz besonderen Art auftreten. Das muss kein Nachteil sein, im Gegenteil kann es im privaten Bereich und unter familiären und finanziellen Gesichtspunkten auch sehr positiv wirken. Ohne eine valide empirische Aussage machen zu können, ist auf Basis der vertretenen Erfahrungen die Vermutung zu äußern, dass Unternehmerehen stabiler sind und die allgemeine eheliche Scheidungsquote nach unten drücken. Allerdings ist hier deutlich zu unterscheiden zwischen Schein und Sein, denn, um die Form aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten zu wahren, kann schnell ein eher unwürdiges und unglückliches Leben die Folge sein.

Um das zu vermeiden, sind u.a. folgende Fragekomplexe zu diskutieren:

Unter welchen Gegebenheiten und in welchen Konstellationen kann diese Kooperation ein Erfolgsfaktor für den Betrieb und die beteiligten Personen werden?

Welche subjektiven Voraussetzungen sollten unter Beziehungsgesichtspunkten gegeben sein?

Wie können wir die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit im konstruktiven Sinne auf dieses Thema lenken?

## Das Unternehmerische Spannungsfeld

Im unternehmerischen Kontext findet sich das Unternehmerpaar im Schnittpunkt dreier Aktionsfelder: Das ist zum einen die externe Organisation, d.h. alle, die mit dem Unternehmen in Kontakt kommen und stehen. Die interne Organisation bezieht sich auf die Mitarbeiter und die private Beziehung und meint entsprechend den persönlichen, intimen Bereich zwischen Mann und Frau.

Die Wahrnehmung der Außenwelt lässt sich nicht ganz einfach darstellen. Viele „Trabanten“, darunter Banken und Steuerberater, freuen sich, wenn die Frau des Chefs mitarbeitet, weil dann die Zuarbeit meist reibungsloser funktioniert und sie in der Frau häufig einen sehr hartnäckigen Verhandler finden.

Nicht unproblematisch ist das Verhältnis zwischen Unternehmerpaar und Mitarbeitern, denn nicht selten hat die Frau des Chefs Akzeptanzprobleme, gerät in die Sandwichposition zwischen Mitarbeitern und Chef und ähnliches mehr. Das tritt natürlich auch spiegelbildlich auf, wenn die Frau die Chefrolle inne hat.

Ob und wieweit die beiden als Einheit wahrgenommen werden und wer der eigentliche und wer der offizielle Macher ist, hängt sicher zum einen an der Fachkompetenz. Die liegt in den meisten Fällen heute noch beim Mann. Er hat z.B. den Meisterbrief, den Facharbeiterschein, das Diplom und ist eben der Experte im eigenen Gebiet. Das kann, muss ihm aber nicht unbedingt einen Vorteil in der tatsächlichen Führungsrolle verschaffen, denn diese setzt nicht zwingend eine hohe spezielle Fachkompetenz voraus. Sie erfordert wohl aber notwendige persönliche Dispositionen, um als Führungskraft in der betreffenden Rolle wirken und akzeptiert werden zu können. Die Fähigkeiten des Einzelnen können sich in der Partnerschaft durchaus verstärken. Durch vorhandene und sich gemeinsam entwickelnde komplementäre Eigenschaften werden zusätzlich neue Aktions-Felder erreichbar. Kollektives Lernen kann den Charme und die Kraft von Unternehmer-Paaren ausmachen.

Die Rollen von Frau und Mann können in einer unternehmerischen Partnerschaft sehr unterschiedlich ausgeprägt sein: Aktives oft sogar dominierendes Machen, helfende konstruktive Mitarbeit und verständnisvolles rückenfreihaltendes Dulden lassen sich skizzenartig auseinander halten.

Frau/Mann	Aktiver	Helfer	Dulder
Aktive	Gemischtes Doppel	Konstruktiver Rollentausch	Aktive mit tolerantem Mann
Helferin	Klassische Rollenverteilung	Samariter-Paar	Vergebene Liebesmüh
Dulderin	Aktiver mit toleranter Frau	Vergebene Liebesmüh	zwei Passivisten

Nun zeigen bereits die Bezeichnungen in dem kleinen Schema auf, dass nicht jede „Paarung“ als Unternehmerpaar starten sollte. Wenn unternehmerische Eigenschaften unter anderem in Fach- und Entscheidungskompetenz, Kritik- und Konfliktfähigkeit, bewusste Risikobereitschaft, Belastbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit gesehen werden, ist deutlich, dass mindestens ein Partner ein Aktiver sein muss. Zwei Inaktive, die sich nur gegenseitig unterstützen wollen oder gar nur dulden, können kein erfolgreiches Paar abgeben.

### **Das persönliche Spannungsfeld**

Selbst diese positiv zu beurteilenden Rollenkombinationen sind noch kein Garant für eine Partnerschaft, deren Energie und Potentiale dem Unternehmen zugute kommen. Dazu gehörten im Innenverhältnis eine Reihe weiterer Eigenschaften, die in mehr oder weniger starker Ausprägung vorhanden sein sollten. Dazu zählen:

Zuneigung  
Vertrauen  
Zutrauen  
Verständnis  
Einstehen für  
Streit- und Kritikkultur  
Anerkennung  
Humor

Zweifelsohne gehören solche zwischenmenschlichen Bande zu jeder guten Beziehung, aber durch die Vermischung der Lebens- und Arbeitswelt potenzieren sich eher positive und eher negative Ausprägungen und diffundieren vom betrieblichen Bereich in den privaten und vice versa. Verstärken sie sich gegenseitig positiv, dann bilden zwei Persönlichkeiten einen „gemeinsamen Kopf“ - den der Unternehmerperson. Die Oberfläche nach außen, die Komplexität der strategischen Aufgaben, die Herausforderungen des Alltagsgeschäftes - all das wird von zwei Menschen abgedeckt, die sich gegenseitig „blind“ vertrauen und als Paar absolutes Vertrauen genießen. Ein Paar also, das - durch die Verbindung zu ihrem Privatleben - ein gemeinsames Lebenswerk definieren und an dessen Umsetzung arbeiten. Das Unternehmen wird dann quasi ein Werkzeug dieser Lebensgestaltung.

Verstärken sich dagegen die Eigenschaften in das Negative, so besteht die Gefahr einer absoluten Paralyse. Die Energien stehen nicht mehr dem Unternehmen zur Verfügung, sie werden von privaten Uneinigkeiten absorbiert.

Selbstverständlich sind die dazwischen liegenden Ausprägungen sehr vielfältig. Diese hängen sicher auch davon ab, wie sich die Paare gefunden haben. Es macht eben einen Unterschied,

ob sie das Unternehmen gemeinsam aufgebaut haben,  
ob die Partnerin/der Partner erst später mit ins Unternehmen kam - z.B durch. Heirat,  
ob das Unternehmen in einer Phase der Etablierung / Konsolidierung liegt  
ob es in einer tiefen Krise steckt und ein Turnaround ansteht oder  
ob Fusionen geplant sind.

## 28. Sylter Runde „Unternehmer-Paare – Wie bedeutsam sind sie für unsere Gesellschaft?“

Auch hierin liegen noch eine Reihe von Differenzierungsansätzen, die es sicher verdienen, weiter untersucht und näher betrachtet zu werden.

### **Die Bedeutung der „Unternehmerpaare“**

Interessanterweise wurde über die Erkenntnis, dass Unternehmerpaare in Konzernstrukturen so nicht oder sehr selten vorkommen, um nicht zu sagen, nicht geduldet werden, bisher sehr wenig diskutiert. Die Gründe, die dahinter stehen, mögen den einzelnen Akteuren Unrecht tun, trotzdem existiert eine Misstrauensvermutung, die sich aus dem machtvollen Auftreten dieser Paarungen zu ergeben scheinen.

Positiv übersetzt, signalisiert das, dass diese Paare tatsächlich eine besondere Bedeutung mit Blick auf die Unternehmensführung haben können. Dass sie sich derzeit noch nahezu ausschließlich im kleinen und mittelständischen Unternehmen finden, ist kein Beweis, dass eine Grenze nach oben gegeben sein muss. Zweifelsohne muss dann die Unternehmensführungs-Kompetenz zunehmen, aber auch hier könnte eine Potenzierung stattfinden. Möglicherweise wäre und ist diese Form der Zusammenarbeit unter Gender-Gesichtspunkten ein echter Pluspunkt für den Arbeitsmarkt mit großen Auswirkungen auf die Gesellschaft, denn eine solche Partnerschaft ist familienfreundlich. Mann und Frau können sich durch eine gleichberechtigte Zusammenarbeit eben in gewisser Weise Beruf und Familie gemeinsam aufteilen.

Das wird immer mehr gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung gewinnen, je stärker Frauen wünschenswerter Weise aus der Rolle einer Dulderin bzw. Helferin herauswachsen und zur Aktiven werden. Sie werden dann nicht ohne Weiteres auf die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit neben dem Kind oder gar den Kindern verzichten. So lohnt also nicht nur auf individueller Basis, diese Partnerschaften zu pflegen und die Seite der Familie in diesen Familienunternehmen unter vielfältiger Ansprache zu betrachten.

Dazu sind selbstredend noch eine Menge Fragen zu klären. Hier unsere OPOS-Liste:

- Wann sind Unternehmerpaare Erfolgsfaktoren für die KMU-Partnerschaft?
- Wird diese Gruppe ausreichend politisch wahrgenommen?
- Welche Bedeutung kommt diesem Modell im demographischen Wandel zu?
- Ist die Risiko-Vorsorge geklärt?
- Stabilisieren Unternehmerpaare den Arbeitsmarkt?
- Sind Drehbücher für Unternehmerpaare sinnvoll?
- Vermindern diese Modelle die Anzahl der Ehescheidungen?
- Gibt es steuerlich offene Fragen?
- Welche Strukturen für die Nachfrage/Erbfolge sollten gelegt werden?
- Wie lässt sich die gesellschaftliche Anerkennung stärken?

### **Ansätze zur Bearbeitung der gestellten Fragen und Forderungen nach einer generellen Behandlung**

Auf drei Ebenen sollte angesetzt werden, um die Bedeutung der Unternehmerpaare im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Spannungsfeld zu unterstreichen, um so auch die darin liegenden Potenziale in der Bundesrepublik Deutschland noch stärker wirksam werden zu lassen:

## **Empirisch-wissenschaftliche Erkenntnisse**

Im wissenschaftlichen Umfeld sollte die Thematik „Unternehmer-Paare“ auf interdisziplinärer Basis stärker aufgegriffen und behandelt werden. Dies kann sicher auch sehr gut im Kontext der Forschung „Familienunternehmen“ erfolgen. Im ersten Ansatz geht es dabei vor allem um eine empirische Aufarbeitung und die systematische der erkennbaren Strukturen und Prozesse sowie deren Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren. Es geht auch um die Analyse der „schlummernden“ Potenziale und um die kritische Bewertung der Gleichstellungsrealität auf diesem bedeutsamen Aktionsfeld.

## **Praktische Handlungsempfehlungen**

Im Sinne einer Forschung durch Entwicklung vor Ort wird angeregt, in kontrollierten Fallstudien Randbedingungen erfolgreicher Lebens- und Verhaltensweisen von Unternehmer-Paaren zu entwickeln. Auf dieser Grundlage sollten dann fundierte Schulungs-, Trainings- und Coaching-Konzepte gestaltet werden. Auch konkrete Beratungsformen ließen sich damit verbinden, um eventuell gestörte, schlummernde oder unentdeckte Potenziale heben.

## **Unternehmer-Paare in den Medien**

Plattformen, um das angesprochene Thema und die vielfältigen Facetten von Unternehmer-Paare an die Öffentlichkeit heran zu bringen, gibt es viele. Neben den klassischen Printmedien, den üblichen Seminar- und Workshop-Veranstaltungen sollte insbesondere das auf Unternehmer-Paare zugeschnittene Theaterspiel voran gebracht werden. Es kann nämlich davon ausgegangen werden, dass über authentische Abbildungen von Konfliktstrukturen aller Art im Sinne eines Theaterspiels, die Sensibilisierung bei der Zielgruppe am ehesten erreicht wird. Erfolgreiche Beispiele aus dem thematischen Schwerpunkt „Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen“ weisen deutlich darauf hin.

Sylt, im November 2009

Lia Eisenberg  
Norbert Eisenberg  
Renate Hoheisel-Gude  
Michael Gude  
Christina Langen  
Bernhard Langen  
Iris Merget  
Elmar Merget  
Claudia Schlembach  
Hans-Günther Schlembach  
Ilya Szyperski  
Norbert Szyperski