

BESONDERS RELEVANT FÜR:

- Unternehmerinnen und Unternehmer, die mit ihrem Lebenspartner zusammenarbeiten
- Paare, bei denen nur einer ein Unternehmen führt

Ich ODER DIE FIRMA?

BEZIEHUNGEN Ein Unternehmen kann die Liebe belasten. Viele Paare sind sogar gemeinsam Chefs und diskutieren noch beim Abendbrot über Planzahlen. Wie Sie erfolgreich führen und zugleich glücklich bleiben

Text: Katja Michel und Catalina Schröder



JA, ICH WILL

impulse-Redakteurin
Catalina Schröder (l.) war für diese Recherche prädestiniert: Kurz nach Erscheinen des Heftes trat sie selbst vor den Traualtar. Unternehmer ist ihr Mann allerdings nicht.
impulse-Autorin
Katja Michel hat mit den Ehepaaren Heuser und Schmitt gesprochen.

Ihr achter Hochzeitstag wäre für Sylvia und Jürgen Krenzer beinahe auch ihr letzter gewesen. Am Morgen des 13. März 2014 hatte Krenzer für seine Frau einen Strauß Rosen besorgt und ihn auf dem Küchentisch drapiert. Für den Abend hatte er Theaterkarten samt Hotelübernachtung organisiert und einen Babysitter für die drei gemeinsamen Kinder gebucht.

Den Tag über hatten beide viel zu tun. Die Krenzers führen nahe Fulda das Rhönschaf, ein Landhotel samt eigener Apfelkellerei, in der Saft und Sherry entsteht. Im Frühjahr renoviert das Paar regelmäßig zusammen mit seinem 25-köpfigen Team, um für die Hauptsaison gerüstet zu sein. So auch an diesem Tag.

Die Stimmung war bereits seit Wochen angespannt. Das Team stand unter Zeitdruck, allen voran die Krenzers selbst. „Meine Frau und ich schnauzen uns in solchen Situationen durch-

aus mal kräftig an“, erzählt Jürgen Krenzer. Eine Kleinigkeit – der Dienstplan für die nächsten Tage – ließ die Stimmung endgültig kippen. „Ich hatte wirklich die Nase voll von meinem Mann“, erinnert sich Sylvia Krenzer. „An den Theaterbesuch war nicht mehr zu denken.“ Und Jürgen Krenzer ergänzt: „Der ganze Stress aus den vergangenen Wochen war einfach zu viel gewesen. Ich hatte das Gefühl, dass der Alltag im Betrieb unsere Beziehung überrollt hatte. Ich war damals kurz davor, einen endgültigen Schlussstrich zu ziehen.“

Wohl jedes Paar gerät ab und zu aneinander: Zwei Jobs, unterschiedliche Hobbys, der gemeinsame Haushalt und die Kinderbetreuung müssen aufgeteilt und organisiert werden. Wenn Paare auch noch gemeinsam im eigenen Unternehmen arbeiten, potenziieren sich die möglichen Streitpunkte: Wer hat Schuld am geplatzen Auftrag? Wer hat sein Projekt >



Meine Frau hinterfragt
jede meiner Ideen und
rechnet im Zweifel alles bis
auf den Cent nach

Jürgen Krenzer Inhaber des Hotels Rhönschaf

Betrieb versus Beziehung
Seit 20 Jahren sind Sylvia
und Jürgen Krenzer ein
Paar. Und genauso lange
arbeiten sie auch zusam-
men. Immer wieder kämp-
fen sie darum, dass ihre
Beziehung nicht zu sehr
unter dem Alltagsstress
leidet

nicht ordentlich zu Ende gebracht? Soll der schwierige Mitarbeiter gehen oder bleiben?

„Am schwersten fällt den meisten Unternehmern die Trennung von Beruf und Privatleben“, sagt der auf Unternehmerpaare spezialisierte Coach Helmut Becker aus Kaarst. Wie sollen die Paare guten Gewissens Feierabend machen, wenn die gemeinsame Existenz von der Firma abhängt? Das Unternehmen sitzt als Dritter im Bunde stets mit am Frühstücks- und Abendbrotstisch. Ein Balanceakt.

Fünf Unternehmerpaare haben sich geöffnet und impulse erzählt, wie sie ihre Liebe und die Leidenschaft fürs Unternehmertum verbinden. Manche arbeiten gemeinsam in der Firma, andere haben sich dagegen entschieden. Ein Ehepaar hat sich scheiden lassen – aber blieb als Führungsduo im Betrieb zusammen. Eines verbindet die unterschiedlichen Paare: Sie alle haben gelernt, achtsam miteinander umzugehen und Konflikte zu klären.

JÜRGEN KRENZER:

„Im Alltag geht die Liebe manchmal unter“

Der Streit am Hochzeitstag, der für die Krenzlers beinahe das Ehe-Aus bedeutet hätte, fand doch noch ein versöhnliches Ende. Am Abend entdeckte Sylvia Krenzer den Rosenstrauß ihres Mannes auf dem Küchentisch. Als seine Frau weinend und mit den Blumen in der Hand zu ihm kam, saß Jürgen Krenzer allein mit einem Bier auf der Terrasse. Auch ihm kamen die Tränen. „Uns beiden wurde in dem Moment mal wieder klar, dass wir viel wichtiger sind als der Betrieb“, erinnert sich der Unternehmer. „Schließlich lieben wir uns. Aber manchmal geht das im Alltag einfach unter.“

Die Streitkultur eines Paares entscheidet maßgeblich darüber, ob die Beziehung hält. Im Betrieb lauern jeden Tag neue Konfliktpunkte. „Wenn Paare nicht in der Lage sind, sich schnell von Meinungsverschiedenheiten zu erholen und auch mal einen Schritt auf den anderen zuzugehen, wird das sehr anstrengend – für das Paar, aber auch für die Mitarbeiter“, sagt



VIER-OHREN-MODELL

Kommunikation Um zu veranschaulichen, wie unterschiedlich wir ein und denselben Satz interpretieren können, hat der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun das Vier-Ohren-Modell entwickelt. Abhängig davon, mit welchem „Ohr“ wir gerade am intensivsten hören, interpretieren wir eine Aussage verschieden – wir nehmen eine Information zur Kenntnis oder fühlen uns angegriffen und ärgern uns.

Auch der Sender bedient unbewusst die vier verschiedenen Ebenen. Der **Sachinhalt** meint die reine Information, die eine Nachricht enthält. Es geht um Fakten und um Daten. Jede Äußerung enthält zudem einen Teil, der auf die Gefühle und Werte des Senders verweist. Wer kommuniziert, verrät auch etwas über sich, was in dem Modell als **Selbstkundgabe** bezeichnet wird. Das **Beziehungs-Ohr** und **Appell-Ohr** sorgen häufig für Streit, weil wir einen impliziten Vorwurf hören und uns auf der Beziehungsebene zum Beispiel abgewertet fühlen.

Psychologin Juliane Dreisbach aus dem westfälischen Freudenberg. Wichtig sei vor allem, dass Paare auch im Streit weiter miteinander reden und sich nicht anschwiegen. „Wenn das immer wieder nicht gelingt, sollten Sie sich Hilfe suchen“, sagt Dreisbach.

Coach Helmut Becker organisiert Seminare für Unternehmerpaare und übt Sachlichkeit mit seinen Teilnehmern. Wie schnell die Emotionen das Kommando übernehmen, erklärt er an einem einfachen Beispiel (oben im Schaubild wird die Methode erklärt): Ein Paar sitzt gemeinsam im Auto an der Ampel. Er sagt zu ihr: „Es ist grün.“ Diesen Satz kann die Frau als



schlichte Information, aber auch als Angriff auf ihre Fahrweise verstehen. „Gerade bei Meinungsverschiedenheiten ist es wichtig, dass Paare sich auf die Sachinformation konzentrieren und nicht alles persönlich nehmen“, erklärt Becker. „Das müssen Sie üben.“

Sylvia und Jürgen Krenzer fällt es nicht immer leicht, auf der Sachebene zu bleiben: „Sylvie ist meine größte Kritikerin“, sagt Jürgen Krenzer. „Sie hinterfragt jede meiner Ideen und rechnet im Zweifel alles bis auf den Cent nach.“ Anfangs irritierte ihn diese Haltung. Er fühlte sich ausgebremst, wenn er von seinen Visionen erzählte und Sylvia ihm mit schnöden Zahlen kam. Inzwischen sieht er aber, dass die Kritik dem Unternehmen dient. So schlug seine Frau vor, die teuren Eichenholzfässer, in denen der Sherry lagert, durch gebrauchte Weinfässer zu ersetzen, die nur einen Bruchteil kosten. „Anfangs war ich nicht begeistert“, gibt Jürgen Krenzer zu. „Aber dann haben wir es ausprobiert, und heute machen genau diese alten Fässer das Aroma unseres Sherrys aus.“

Die Krenzers arbeiten seit 20 Jahren zusammen. Eingestiegen ist Sylvia Krenzer nach ihrem Studium zur Landschaftsplanerin. „Sie hat sich in alles eingearbeitet, wo Not am Mann war“, erzählt Jürgen Krenzer. „Dafür bewundere ich sie und bin ihr dankbar.“ Heute hat das Paar viele Aufgaben fest unter sich aufgeteilt: Sylvia Krenzer kümmert sich um die Buchhaltung. Sie arbeitet zudem mit dem Servicepersonal im Restaurant und an der Rezeption zusammen. Jürgen Krenzer ist als gelernter Koch Ansprechpartner für das Küchenpersonal. Er entwickelt neue Ideen für den gesamten Betrieb. Gemeinsam führt das Paar Einstellungs- und Feedbackgespräche.

Aus den täglichen Routineaufgaben des anderen versuchen sich die Krenzers herauszuhalten. Und eine Situation vermeiden sie bewusst: zusammen hinter dem Tresen zu stehen, wenn das Restaurant voll besetzt ist. „Wir haben so unterschiedliche Handgriffe und Laufwege, dass wir uns permanent im Weg stehen würden“, erzählt Sylvia Krenzer und lacht: „Gemeinsam sind wir da völlig fehl am Platz.“

KOSENAMEN VERBOTEN

Coach Helmut Becker gibt Tipps, wie Unternehmerpaare Job und Beziehung gemeinsam meistern

Klären Sie Verantwortlichkeiten
Sorgen Sie zwischen sich und Ihrem Partner für klare Absprachen und eine eindeutige Aufgabenverteilung. Nur so kann jeder sich in seinem Bereich selbst verwirklichen, und das sorgt letztlich für Zufriedenheit. Versuchen Sie, dem anderen nicht dauernd reinzureden. Partnerschaftliches Zuhören und Ratschläge geben, wenn der andere es wünscht, ist natürlich erlaubt.

Loben Sie Ihren Partner
Herrscht ein gutes Arbeitsklima, werden Mitarbeiter einigermaßen regelmäßig gelobt. Zwischen Chef und Chefin passiert das selten. Viel zu häufig nehmen beide die Fähigkeiten des anderen und die Aufgaben, die er täglich erledigt, als völlig selbstverständlich hin. „Bedanken Sie sich regelmäßig bei Ihrem Partner“, sagt Becker. „Für seinen Einsatz, seine Zuverlässigkeit, seine Liebe. Sie werden sehen: Das beflügelt.“

Keine Kosenamen im Betrieb
Hasi, Schatzi, Mausebärchen – zu Hause sind alle Arten von Kosenamen erlaubt, doch in der Firma haben Sie nichts zu suchen. „Jedenfalls dann nicht, wenn Sie von Ihren Mitarbeitern ernst genommen werden wollen“, sagt Becker. Auch zu detaillierte Einblicke in Ihr Privat- und Beziehungsleben sollten Sie Ihren Mitarbeitern ersparen.

Sorgen Sie beide fürs Alter vor
In vielen Unternehmer-Ehen ist das leider noch immer ein klassischer Fehler: Dem Mann gehört die Firma, die Frau arbeitet einfach so mit. Fürs Alter vorgesorgt hat sie nicht – schließlich läuft der Betrieb seit Jahren prima und wird später sicher genug für beide abwerfen. „Wenn die Bezie-

hung dann zerbricht, haben viele Frauen das Nachsehen“, sagt Helmut Becker. Lassen Sie die Romantik bei der Altersvorsorge deshalb außen vor, und sichern Sie sich getrennt voneinander für Ihre Rente ab.

Gönnen Sie sich Auszeiten
Selbst wenn die Beziehung nicht besser laufen könnte und der Betrieb brummt, brauchen Unternehmerpaare Auszeiten voneinander, sonst droht irgendwann der Lagerkoller. „Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Hobbys, fahren Sie mal ein Wochenende mit Freunden oder allein weg“, rät Helmut Becker.

Nie den anderen runterputzen
Natürlich können Sie vor Ihren Mitarbeitern offen damit umgehen, wenn Sie und Ihr Partner in Sachfragen nicht einer Meinung sind. „Achten Sie aber unbedingt darauf, dass Sie wirklich sachlich bleiben“, sagt Helmut Becker. Und ganz wichtig: Geben Sie in solchen Momenten niemals die Schwächen Ihres Partners vor den Mitarbeitern preis, nur weil Sie gerade nicht gut auf ihn zu sprechen sind.

Reden Sie miteinander
Gerade wenn das Unternehmerpaar gleichberechtigt als Chef und Chefin auftritt, neigen Mitarbeiter dazu, bestimmte Themen nur mit einem von beiden zu besprechen. Beispielsweise weil derjenige bei Gehaltsverhandlungen schneller nachgibt. „Machen Sie in solchen Situationen immer wieder klar, dass Sie alle wichtigen Themen grundsätzlich mit Ihrem Partner besprechen“, rät Helmut Becker. „Die Mitarbeiter sollten nicht das Gefühl bekommen, dass Sie sich gegeneinander ausspielen lassen.“

Viele Unternehmerpaare sprechen nie richtig über die Aufgabenverteilung, obwohl sie unterbewusst klare Erwartungen an den anderen haben. Dadurch entstehen Konfliktlinien. Becker formuliert es überspitzt: „Die Männer wünschen sich, dass ihre Frau Mitarbeitern und Kunden gegenüber mehr als Chefin auftritt. Und die Frau denkt sich: Solange an meiner Tür ‚Assistenz‘ steht, entscheide ich hier gar nichts.“ Um Ärger zu vermeiden, können Paare schriftlich festhalten, wer in welchem Bereich entscheidet und unter welchen Umständen der andere sich einmischen darf.

„Nur wenn jeder weiß, wofür er verantwortlich ist, kann er sich in seinem Bereich verwirklichen“, sagt Becker. Fest vereinbaren können Paare auch, wie sie sich gegenseitig Feedback geben: Beispielsweise in einem festgelegten Termin, der alle zwei Wochen stattfindet. So vermeiden sie Rückmeldungen zwischen Tür und Angel, die schnell als persönliche Kritik verstanden werden. Becker rät zudem, Feedback als Ich-Botschaft zu formulieren. Ein Satz wie: „Ich habe dich beim Kunden als angespannt wahrgenommen“ kann Paare ins Gespräch bringen. Die Formulierung: „Du bist immer so angespannt beim Kunden“ führt wahrscheinlich zu einer Rechtfertigung und Streit.

Obwohl die Krenzers den Betrieb gemeinsam führen und von ihren Mitarbeitern als Chef und Chefin angesehen werden, ist Sylvia Krenzer nur angestellt. Die Firma gehört ihrem Mann. Das war ihr wichtig: „Wir haben das vor unserer Hochzeit mit einem Ehevertrag geregelt. Ich wollte auf keinen Fall, dass unsere Mitarbeiter darunter leiden, falls wir uns trennen.“ (Mehr zum Thema Ehevertrag auf Seite 30.)

Einen richtigen Titel, beispielsweise als Geschäftsführerin, hat Sylvia Krenzer nicht. Auch ihr Arbeitsvertrag hat sich seit Beginn ihrer Tätigkeit nicht geändert. Wohl aber ihr Gehalt: „Ich gehöre nicht zu den Frauen, die sich pro forma für 450 Euro anstellen lassen und dann zu Hause für jede Kleinigkeit die Hand aufhalten.“ Den Ehemann um eine Gehaltserhöhung zu bitten sei zwar nicht angenehm, „aber so sind wir privat finanziell unabhängig. Über Geld streiten wir nur, wenn es um Investitionen

in der Firma geht“. Aus der Sicht von Coach Juliane Dreisbach haben die Krenzers damit alles richtig gemacht. Sie erlebt es häufig, dass Unternehmerpaare ihre Altersvorsorge nicht individuell regeln. Kommt es zur Trennung, geraten besonders Frauen schnell in eine Notlage.

LEKTION: Grenzen Sie Ihre Aufgaben im Unternehmen klar voneinander ab. Üben Sie, konstruktiv zu streiten. Sorgen Sie getrennt fürs Alter vor.

NINA HEUSER:

„Ich frage nie detailliert nach, sonst würde ich wahnsinnig werden“

Als Bastian Heuser, 43, an einem Abend im Winter 2016 nach Hause kommt, leuchten seine Augen. Tagsüber war er im Spreewald. Eigentlich wollte er mit seinen beiden Geschäftspartnern, mit denen er eine Agentur für Spirituosenmarken führt, nur ein Fass Whisky abholen. Zurück kommen sie mit dem Plan, die ganze Brennerei zu kaufen.

Seine Frau Nina sieht das Leuchten in seinen Augen. Die 40-Jährige ist Lehrerin für Mathe, Sport und Kunst. Den Nachmittag hat sie mit den beiden gemeinsamen Kindern verbracht. „Ich habe mich zwar für ihn gefreut, aber sehr verhalten. Ich wusste ja genau, was auf uns zukommt: Die Reisen, die viele Arbeit“, erzählt sie. „Ich trage das als Ehefrau ja immer mit.“

Das Paar hat sich bewusst entschieden, dass sie in ihrem Job bleibt – und nur einer Unternehmer ist. Zum einen mag Nina Heuser ihren Beruf viel zu sehr. Zum anderen schätzen beide die finanzielle Sicherheit, die sie als Angestellte hat. Die Destillerie ist Bastian Heusers drittes Unternehmen: Zuvor führte er eine Firma, die eine internationale Messe für die Bar- und Getränkeindustrie veranstaltet. 2010 gründete er die Agentur für Spirituosenmarken.

In dieser Zeit, 2009 und 2011, werden auch die beiden Kinder geboren. Keine leichte Phase. Er ist damals viel unterwegs. Sie beginnt ein halbes Jahr nach der Geburt des Sohnes >

Manchmal versuche ich,
beim Laufen den Kopf frei
zu kriegen, bevor ich mit
meiner Familie esse

Bastian Heuser produziert mit Spreewood
Distillers seinen eigenen Whisky

Reden hilft Früher gab
es zwischen Nina und
Bastian Heuser öfter
Reibereien, weil seine
Firma immer Vorrang
zu haben schien. Heute
stimmen sie alle zwei
Wochen ihre Termin-
kalender miteinander ab




Spreewood
Distillers





*Als Chef und Chefin loben
wir uns selten. Das geht
im Alltag oft unter*

Stefanie Hohoff betreibt mit ihrem Mann Michael
eine Bäckerei, ein Café und drei Steakhäuser



**Kreatives Chaos trifft
Perfektion.** Seit zehn Jah-
ren arbeiten Stefanie und
Michael Hohoff zusammen.
Mit der Arbeitsweise des
anderen klarzukommen
mussten sie erst lernen



Sabine Bungert für impulse

wieder zu arbeiten und übernimmt auf Wunsch der Schulleitung eine eigene Klasse. Die Elternzeit teilen sie sich – doch er arbeitet in seiner. „Wenn ich aus der Schule kam, setzte er sich an den Computer. Aber ich musste meinen Unterricht auch noch vor- und nachbereiten“, sagt Nina Heuser. „Wenn er dann noch verreisen musste, gab es natürlich Reibereien. Ich habe versucht, alles hinzukriegen: Kind, Job und Haushalt.“ Nach einem Jahr gibt sie ihre Klasse ab und unterrichtet nur noch Nebenfächer. „Wir haben das einfach falsch geplant.“

Besonders anstrengend wird es damals zur Messezeit. Bastian Heuser reist von Stadt zu Stadt. Wenn er zwischendurch zurückkommt, hat er so viele Dinge im Kopf, dass er abwesend am Abendbrotstisch sitzt. So ist er da, aber auch wieder nicht. Während der Messe zieht er für einige Tage ins Hotel. „Das war für uns beide eine gute Lösung“, sagt sie. Nina Heuser findet es leichter, sich darauf einzustellen, dass ihr Mann ein paar Tage nicht da ist, als abends auf ihn zu warten oder mit einem Partner zu leben, der wie ein Geist durch die Wohnung wandelt.

Viele Unternehmer zerreißen sich zwischen Firma und Familie, versprechen morgens: „Heute bin ich zum Abendessen da!“ – und rufen später an, weil sie es doch nicht schaffen. So werden Erwartungen enttäuscht, ein typischer Streitpunkt. Seien Sie besser ehrlich zu sich und Ihren Partnern, rät Psychologin Juliane Dreisbach. So kann sich der andere besser auf die Situation einstellen. „Wenn nur einer Unternehmer ist, erfordert das vom Partner viel Verständnis und Flexibilität.“ Zugeständnisse an anderer Stelle helfen, die Beziehung aufrechtzuerhalten: Beispielsweise ein gemeinsames ausgedehntes Frühstück oder ein langes Wochenende. „Wichtig sind diese kleinen Inseln, auf die beide sich freuen können.“

Mit dem unternehmerischen Erfolg wird auch die Ehe der Heusers einfacher. Die Stressphasen werden kürzer. Und als Paar lernen sie, besser damit umzugehen. „Ich mache heute eher meinen Mund auf, wenn er auch zu Hause mit dem Kopf bei der Arbeit ist“, erzählt sie. Und er weiß, dass es manchmal besser ist, eine Runde laufen zu gehen, um den Kopf frei zu be-

kommen, bevor er sich zu seiner Familie an den Tisch setzt. Trotzdem: „Richtig abschalten kann ich nie“, gibt Bastian Heuser zu.

Nina Heuser schafft es inzwischen, seinen Druck nicht anzunehmen. Ihr ist es wichtig, Familienleben und Firma zu trennen. „Ich frage nicht detailliert nach, sonst würde ich wahn-sinnig werden“, erzählt sie. Probleme in der Destillerie diskutiert ihr Mann mit seinen Geschäftspartnern – eine bewusste Entscheidung.

Alle 14 Tage besprechen sie ihren gemeinsamen Terminkalender: Wann muss er verreisen? Wie lange ist er weg? „Das sind nicht unbedingt angenehme Minuten. Aber ich schätze sehr, dass wir das immer klären können“, erzählt er.

Wenn beide nicht bereit sind, im Job zurückzustecken, sollten Paare überlegen, an welchen Stellen sie Hilfe dazuholen, wie etwa einen Babysitter oder eine Reinigungskraft.

Nina Heuser ist in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen und weiß, dass ihr Mann nie von 9 bis 17 Uhr arbeiten wird. Die Heusers reden in ihren Besprechungen auch darüber, ob sie nachmittags eine Konferenz oder Fortbildung hat. Dann holt er die Kinder von der Schule ab. Dass er als Selbstständiger die Flexibilität hat, sich auch mal einen Nachmittag freizunehmen, empfinden beide als Glück. Das Unternehmersdasein hat auch Vorteile: „Es ist immer Bewegung in unserem Leben“, sagt Nina Heuser.

LEKTION: Auch wenn nur einer Unternehmer ist, sollte ein Paar gemeinsame Regeln zum Umgang mit der Firma festlegen, etwa ob zu Hause über den Betrieb gesprochen wird.

STEFANIE HOHOFF:

„Wer nach Feierabend über die Firma sprechen will, muss um Erlaubnis fragen“

Fragt man Stefanie Hohoff, was ihr in der Zusammenarbeit mit ihrem Mann Michael am meisten fehlt, muss sie nicht lange überle- ➤

Zeit zusammen, Zeit allein

Anja und Carsten Schmitt
achten sehr darauf, dass beide
Zeit für ihre Hobbys haben:
Sie reitet, er fährt Motorrad

gen: „Lob“, sagt Hohoff. „Wir sind es gewohnt, unsere Mitarbeiter zu loben. Aber als Chef und Chefin loben wir uns selten. Das geht im Alltag oft unter. Jeder weiß ja, was der andere kann.“

Dabei sind es gerade solche scheinbaren Kleinigkeiten, die in der Zusammenarbeit eine große Rolle spielen. „Ein Lob kann ungemein beflügeln“, sagt Coach Helmut Becker. „Nehmen Sie die Arbeit Ihres Partners deshalb nicht als selbstverständlich hin.“

Die Hohoffs führen seit fast zehn Jahren gemeinsam drei Steak-Restaurants in Waltrop, Dortmund und Hamm, dazu eine Bäckerei und Konditorei samt gläserner Produktion sowie ein Café in der Innenstadt von Waltrop. Angefangen hat Michael Hohoff, gelernter Konditor, vor vielen Jahren mit dem Café und vier Angestellten. Heute arbeiten rund 125 Mitarbeiter im gesamten Unternehmen.

Michael Hohoff ist der Strategie: Er verhandelt mit Banken, schaut sich potenzielle neue Standorte an und hat stets das Jahresergebnis im Blick. Stefanie Hohoff kümmert sich um die Website, Image-Filme oder das Design der Verpackungen, in denen Pralinen und Geschenkartikel verkauft werden. Und sie hat für jeden ein offenes Ohr. Das hat zwischen den Eheleuten früher zu Diskussionen geführt: „Es gab eine Mitarbeiterin, die ständig mit ihren privaten Problemen zu mir kam“, erzählt Stefanie Hohoff. „Wenn ich meinem Mann beim Abendessen davon erzählt habe, wollte er das gar nicht hören, weil für ihn Feierabend war.“

Heute gibt es für solche Situationen eine Regel: Wer nach Feierabend über die Firma sprechen will, muss den anderen um Erlaubnis fragen. „Mein Mann hat kein Problem damit, dann Nein zu sagen“, sagt Stefanie Hohoff und lacht. „Man muss sich sehr genau kennen, um gut zusammenzuarbeiten und trotzdem ein tolles Paar zu bleiben.“

Den Tipp mit der Feierabend-Regel nahmen die Hohoffs aus einem Seminar mit, das sie bei Helmut Becker besuchten. Der Coach leitet die Veranstaltungen mit seiner Frau Marianne. Die

beiden arbeiteten selbst jahrelang als Unternehmer zusammen, erkannten so den Bedarf und die Konfliktlinien. „Mein Eindruck ist zwar, dass Unternehmerpaare sich deutlich seltener scheiden lassen, einfach weil sie neben ihrer Beziehung auch noch ihr gemeinsames Lebenswerk zu verlieren haben“, sagt Becker. „Aber potenzielle Konflikte gibt es durch das gemeinsame Berufs- und Privatleben natürlich viel mehr als bei anderen Paaren.“

Ein befreundetes Unternehmerpaar hatte Stefanie und Michael Hohoff das Seminar bei den Beckers empfohlen. „Für uns war der Austausch mit Gleichgesinnten einfach spannend“, sagt Stefanie Hohoff. „Wir wollten wissen: Wo geraten die mal aneinander, und wie lösen die dann ihre Konflikte?“

Das Seminar war das erste Mal, dass sie sich bewusst Zeit genommen haben, um über ihr Arbeitsverhältnis zu sprechen. Seitdem hat das Ehepaar einmal pro Woche einen festen Termin während der Arbeitszeit im Kalender notiert: Dann treffen sie sich nur zu zweit, um über Arbeitsthemen zu sprechen. Ein Mini-Führungskreis. „Das ist wichtig, damit sich das Paar im Privatleben Freiräume schafft“, sagt Helmut Becker. „Und den Mitarbeitern signalisiert es: Unsere Chefs ziehen an einem Strang.“

LEKTION: Vereinbaren Sie als Paar einen wöchentlichen Jour fixe während der Arbeitszeit. So trennen Sie Berufliches und Privates.

ANJA SCHMITT:

*„Ich habe gelernt,
mir meine Ich-Zeit
zu nehmen“*

Früher war sein Vater, der Gründer der Firma, sein wichtigster Ansprechpartner. Heute trifft Carsten Schmitt, 45, große Entscheidungen in der Werbeagentur meist mit seiner Frau Anja. Zufällig hatte das Paar einen Flyer für das >



*Seitdem ich mir
mehr Zeit für mich
nehme, bin ich
leistungsfähiger*

Anja Schmitt führt mit ihrem Mann
Carsten einen Promotionservice

Wenn einer von uns
hier mit einer
Hackfresse rumläuft,
beziehen die Mitarbeiter
das auf sich

Franziska Leupelt führt mit ihrem Ex-Mann Ulrich Leupelt ein Druckhaus in Flensburg-Handewitt

GUT VORGESORGT IST WENIGER GESTRITTEN

Immer wieder werden Firmen zerschlagen, weil Unternehmer sich scheiden lassen. Was Paare vor der Heirat bedenken sollten

Schließen Sie einen Ehevertrag!

Rechtsanwältin Andrea Peyerl aus Kronberg im Taunus rät Unternehmern grundsätzlich zu einem Ehevertrag: „Ohne Vertrag gehört beiden Partnern im Fall einer Scheidung je die Hälfte dessen, was während der Ehe erwirtschaftet wurde.“ Das nennt man Zugewinnausgleich. Auch wenn nur einer das Unternehmen führt und der andere dort nie gearbeitet hat, hat er bei einer Scheidung also Anspruch auf einen Teil des Unternehmenswertes. Da der nicht immer in bar auf dem Konto liegt, kann die

Scheidung den Unternehmer im schlimmsten Fall zum Verkauf seiner Firma zwingen. Sinnvoll ist ein Ehevertrag auch, wenn das Unternehmen den Eheleuten je zur Hälfte oder zu anderen Anteilen gehört. Ein Ehevertrag kann jederzeit geschlossen werden – auch nach der Heirat.

Wem steht was zu?

„Gehört das Unternehmen nur einem der Partner, sollte im Ehevertrag geregelt werden, dass es bei einer Scheidung außen vor bleibt“, sagt Andrea Peyerl. Besitzen beide Partner Anteile, sollte trotzdem vorgesorgt werden, denn auch

dann ist die Frage: Wie viel haben wir gemeinsam erwirtschaftet und wem steht was zu?

Bleiben Sie fair!

Andrea Peyerl rät, Eheverträge von einem Familienrechtler prüfen zu lassen. Für den Fall, dass ein Partner zugunsten von Kindern seine eigene Karriere zurückgestellt hat und dann auch noch im Ehevertrag auf einen Teil des Firmenwertes, Unterhalt und einen Ausgleich für die Altersvorsorge verzichtet, erkennen Gerichte den Vertrag im Scheidungsfall oft nicht an. „Dann unterliegen Sie plötzlich doch dem Zugewinnausgleich“, sagt Peyerl.

Seminar der Beckers gesehen. „Der Titel „Ich und Du und die Firma“ hat uns einfach neugierig gemacht“, erzählt Anja Schmitt.

Mitgenommen hat das Paar vor allem die Idee der „Ich-Zeit“. Das ist die Zeit, die jedem Partner neben Firma und Familie oder Partnerschaft nur für sich bleibt. Bei den Schmitts ist die wie bei vielen Eltern sehr begrenzt: Um nach der Schule für ihre zwei Teenagerkinder da zu sein, arbeitet Anja Schmitt ab mittags im Homeoffice. Im vergangenen Jahr hat sich die Unternehmerin ein Pferd gekauft und fährt seitdem jeden Tag in den Stall. Im Gegenzug hat ihr Mann sich ein Motorrad angeschafft. „Seitdem ich mir mehr Zeit für mich nehme, bin ich leistungsfähiger und kann die Belastung aus Job, Familie und Haushalt besser meistern“, sagt er.

Wer sich wie die Schmitts Zeit für sich nimmt und für die Dinge, die einem Spaß machen, ist auch im Job ausgeglichener. Das hilft besonders, wenn im Unternehmen stressige Phasen anstehen. Manchmal reichen schon kleine Kraftquellen, die Energie geben. Sei es nur ein Spaziergang am Morgen.

LEKTION: Gönnen Sie sich Auszeiten, und nehmen sich Zeit für sich und Ihre Hobbys. Dann halten Sie auch Stress in der Firma besser aus.

FRANZISKA LEUPELT:

„Wir passen privat nicht zusammen“

Wenn Franziska und Ulrich Leupelt anderen Unternehmern ihre Geschichte erzählen, schütteln die meisten fassungslos den Kopf. „Das könnte ich nicht, ist die klassische Reaktion“, erzählt Franziska Leupelt und lacht dabei. Gut fünf Jahre waren die heute 36-Jährige und der 58-Jährige ein Ehepaar und führten als Geschäftsführer zusammen das Druckhaus Leupelt in Flensburg-Handewitt in Schleswig-Holstein. Seit 2014 sind sie geschieden. Das Unternehmen leiten sie noch immer gemeinsam.

Die auf den ersten Blick ungewöhnliche Konstellation liegt zum einen daran, dass den Leupelts das Unternehmen zu jeweils 50 Prozent gehört. „Aber auch unabhängig davon ist die Firma in den vergangenen Jahren nur deshalb immer erfolgreicher geworden, weil wir uns als Geschäftsführer-Duo so gut ergänzen“, sagt Franziska Leupelt. Sie kümmert sich um die Finanzen und hat ständig Ideen für neue Investitionen. Er ist der Kreative und kennt sich mit der Technik der Druckmaschinen aus.

Entwickelt hat sich die Beziehung der Leupelts damals aus ihrer Zusammenarbeit. Durch die vielen Stunden, die sie gemeinsam in der Firma verbrachten, kamen sie sich privat näher. „Wir haben damals nicht gleich gemerkt, dass wir beruflich ein Spitzen-Team sind, privat aber nicht zusammenpassen“, erzählt Franziska Leupelt. Während sie ihre Freizeit am liebsten mit langen Spaziergängen und Outdoor-Sport verbrachte, machte Ulrich Leupelt gern Musik, die seine damalige Frau nicht mochte, oder entspannte auf dem Sofa. „Auf Dauer hat mich Franziskas Energie, für die ich sie beruflich schätze, privat zu sehr unter Druck gesetzt“, erzählt Ulrich Leupelt.

Dass sie das Unternehmen auch nach der Trennung gemeinsam weiterführen wollten, war für beide schnell klar. „Ich glaube, es hat funktioniert, weil wir uns jahrelang gemeinsam ein Bein ausgerissen hatten und beruflich immer noch dasselbe Ziel verfolgt haben“, sagt Ulrich Leupelt. „Schwierig wäre es geworden, wenn einer nach der Trennung gesagt hätte: Also beruflich hat der andere nichts drauf.“

Nicht gerechnet hatten die Leupelts allerdings mit der Reaktion ihrer Mitarbeiter. Offiziell hatten die Ex-Eheleute ihre Trennung ihnen nämlich nicht mitgeteilt. „Das war ja unsere Privatsache“, sagt Franziska Leupelt. Doch in der Firma kursierten Gerüchte über die Trennung – und darüber, dass das Unternehmen womöglich bald geschlossen würde. Die Stimmung wurde schlechter.

„Plötzlich passierten überall Fehler, und Kunden beschwerten sich“, erzählt Franziska Leupelt. Es dauerte eine Weile, bis den Unter-

nehmern klar wurde, dass viele Mitarbeiter Angst um ihre Jobs hatten und dass die Trennung der Chefs der Grund dafür war. Schweren Herzens rangen sie sich dazu durch, ihr Beziehungs-Aus vor allen bekannt zu geben.

Es funktionierte. Um Gerüchte um die Schließung komplett zu entkräften, gaben die Leupelts auch gleich ihre Pläne für einen Anbau und den Einkauf neuer Maschinen bekannt. „Die Performance ging prompt wieder hoch“, sagt Franziska Leupelt. Heute hat sich das Unternehmen mit inzwischen 48 Mitarbeitern auf das Bedrucken von Verpackungen spezialisiert.

„Als Unternehmerpaar müssen Sie sich Ihrer Rolle bewusst sein“, sagt Coach Ulrich Becker. „Wenn Sie privat ein Problem haben, merken Ihre Mitarbeiter das fast immer. Ihre Aufgabe ist es dann, glaubhaft klarzumachen, dass das auf den Betrieb keine Auswirkungen hat.“

Die einzige Regel, die sich die Leupelts nach der Trennung gaben, lautete: Wir lassen uns von den Mitarbeitern nicht gegeneinander ausspielen. „Es gab schon einige, die plötzlich versuchten, nur mit Uli über ihr Gehalt zu verhandeln, weil sie glaubten, wir reden jetzt nicht mehr miteinander“, erzählt Franziska Leupelt.

Völlig reibungslos lief die Zusammenarbeit nach der Trennung aber auch bei den Leupelts nicht. „Natürlich musste jeder von uns mal eine private, spitze Bemerkung runterschlucken. Es wäre ja komisch, wenn es das nicht gegeben hätte“, sagt Ulrich Leupelt. Franziska Leupelt ergänzt: „Aber wir haben schnell gemerkt: Wenn einer von uns hier mit einer Hackfresse rumläuft, beziehen die Mitarbeiter das auf sich. Dann geht die Performance wieder runter.“ Ihr und ihrem Ex-Partner wurde schnell klar: „Privatkram mit ins Unternehmen zu bringen kostet uns im Ernstfall nur viel Geld.“

LEKTION: Seien Sie sich Ihrer Rolle und Ihrer Wirkung bewusst. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sich private Probleme zwischen Ihnen als Paar nicht auf die Firma auswirken. ■