

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Ohne Spielregeln, gute Kommunikation und solide Streitkultur sitzen Führungsduos bald vor einem Scherbenhaufen

# Zweisamkeit an der



„Wir haben schnell herausgefunden, dass es eine tragfähige Basis gibt“, bestätigt **Gert Schloßmacher**, der gemeinsam mit **Bettina Selden** die Prisma Kreditversicherung führt

**Die Marotten des anderen akzeptieren – das ist eines der Erfolgsrezepte, das die Zusammenarbeit von Teams an der Unternehmensspitze erträglich und vor allem erfolgreich macht.**

Zwei Personen an der Spitze eines Unternehmens – da sind Spannungen programmiert. Nötig sind daher klare Rollenverteilung, regelmäßige Gespräche, Zusammenarbeit nur dort, wo es notwendig ist... Ruth Seliger fallen jede Menge Dinge ein, die die Zusammenarbeit an der Spitze eines Unternehmens erträglich und vor allem erfolgreich machen. Eineinhalb Jahre hatte die 56-jährige Gründerin des Beratungsunternehmens Train ihre bessere Hälfte gesucht – vor zwei Jahren ist sie fündig geworden. Zu einem Zeitpunkt, als sie schon allein weitermachen wollte. Doch dann kam Lothar Wenzl, damals 35 Jahre jung und Personalentwickler bei Spar. Man kannte sich von gemeinsamen Projekten und wusste, auf wen man sich einlässt. Hürden gab es dennoch genug. „Ich habe loslassen müssen – aber von Dingen, die ich eh nie wirklich gemocht habe“, erinnert sich Seliger.

#### Marotten akzeptieren

Sich zurücknehmen zu können ist für Seliger und Wenzl ein Erfolgsrezept, wenn aus eins plötzlich zwei wird. „Zu



*„Eine gute Arbeitsbeziehung muss Streitereien aushalten können. Bei dem Satz ‚Wir sind eh einer Meinung‘ treibt es mir die Schweissperlen auf die Stirn“*

Lothar Wenzl  
Geschäftsführer Train

sagen: Ich habe das immer so gemacht, funktioniert nicht“, sagt Seliger. Ein Erfolgsrezept, das übrigens auch Coach Gundi Vater von der osb-Beratung jedem Führungsduo ans Herz legt: „Sich Unterstützung zu holen ist das eine, loslassen können das andere. Man muss bereit sein, die Marotten des anderen zu akzeptieren, ohne dass es ein Gemetzel gibt.“

Zoff gibt es freilich auch bei Seliger und Wenzl. „Nur weil man sich leiden kann, muss noch lange nicht die Zusammenarbeit klappen“, stellt Seliger klar. Wenzl ergänzt: „Eine gute Arbeitsbeziehung muss Streitereien aushalten können. Wir streiten alles aus, Kompromisse sind nicht unser Ding. Bei dem Satz ‚Wir sind eh einer Meinung‘ treibt es mir die Schweissperlen auf die Stirn.“

Einen Vorsprung von 20 Jahren können Gudrun und Werner Killmeyer in ihre berufliche Zusammenarbeit einbringen. So lange waren sie verheiratet, ehe beide 1992 ihre Jobs an den Nagel hängten, um mit Dale Carnegie Training eine berufliche Existenz aufzubauen. „Natürlich hatte ich Bauchweh, wie es sein wird,

als Ehepaar ein Unternehmen zu führen“, gesteht Gudrun Killmeyer. Ehemann Werner ergänzt: „Wir wussten, wir haben eine solide Beziehung, die was aushält. Wir haben den Vorteil, dass wir viel spüren und nicht lange überlegen müssen.“ Eitel Sonnenschein gab es dennoch nicht immer. Gudrun Killmeyer: „Es gab schon Momente, wo ich gesagt habe: Jetzt schmeisse ich alles hin und mache mein eigenes Business.“

#### Falscher Deckel

Weniger Glück mit der Wahl ihres beruflichen Partners hatte Elfriede K., Chefin eines IT-Unternehmens in Tirol. Seit zwei Jahren führt sie allein die Geschicke des Unternehmens und sucht jetzt einen Partner, um die Expansion voranzutreiben. Ende des Jahres wurde sie fündig, doch der Führungspartner verliess das Unternehmen nach nur drei Monaten. „Es war ein Fehler, dass wir nicht präzise genug über Erwartungen geredet haben.“

Nicht lange nach einem neuen Vorstandskollegen suchen musste Bettina Selden von der Prisma Kreditversicherungs-AG. Wahlmöglich-

keiten hatte sie zwar keine, diese brauchte sie aber nicht. „Wir haben schnell herausgefunden, dass es eine tragfähige Basis gibt“, sagt Gert Schloßmacher, seit Mai 2002 neben Selden Vorstand. „Man muss an der Zusammenarbeit arbeiten“, zieht Selden Restimee. „Mittlerweile tragen wir uns halbe Tage im Kalender ein, wo wir grundlegende Dinge besprechen. Anfangs hatten wir das nicht und da gab es Reibungspunkte.“

Die gibt es auch dann, wenn Spielregeln nicht regelmäßig überprüft werden, weiss Beraterin Gundi Vater. „Teams sollten immer wieder hinterfragen, ob die Art, wie sie miteinander kooperieren, noch okay ist. Spielregeln, die man einmal festgelegt hat, gelten nicht die nächsten 20 Jahre.“

Ruth Seliger hat ihre Entscheidung für das Führungsdoppel nie bereut. „Ich bin froh, dass ich Entscheidungen nicht mehr allein treffen muss. Solange ich alles allein gemacht habe, sind Entscheidungen schnell gegangen. Heute kostet es mehr Zeit, dafür sind sie abgesicherter.“

KATHRIN GULNERITS  
k.gulnerits@wirtschaftsblatt.at



Interesse an Logistik?  
Wir bauen auf Sie!

**DACHSER**  
Intelligente Logistik

Hall      Hörsching      Lannach      Wien  
DACHSER Austria Ges. m. b. H. • Fischerweg 10 • 4063 Hörsching • Ansprechpartner: Herr Thomas Zitz • E-Mail: thomas.zitz@dachser.com

# Unternehmensspitze



„Nur weil man sich leiden kann, muss noch lange nicht die Zusammenarbeit klappen“, sind sich **Ruth Seliger und Lothar Wenzl** vom Wiener Beratungsunternehmen Train einig



„Natürlich hatten wir Bauchweh, wie es sein wird, als Ehepaar ein Unternehmen zu führen“, bekennen **Gudrun und Werner Killmeyer**, die Dale Carnegie Training leiten

## GESELLSCHAFTERSTREIT Schon vor der Eheschliessung an eine Scheidung denken

Wenn zwei sich streiten, freut sich Alexander Singer, Chef der Wiener Anwaltskanzlei Singer Fössl. 70 Prozent seiner Arbeit widmet er dem Thema Gesellschafterstreit – Streitvermeidung inklusive. „Bei Nicht-Familienunternehmen kracht es am häufigsten, wenn sich das Unternehmen in einer Krise oder am Weg dorthin befindet“, sagt Singer. „Die zu verteilenden Gewinne sind geringer und mangels guter Auftragslage haben die Gesellschafter mehr Zeit zum Streiten.“

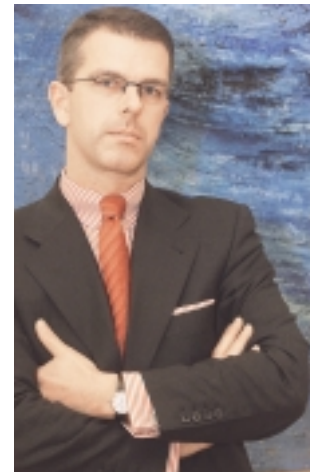
Ursache für den offenen Schlagabtausch sind häufig die richtige Sanierung des Unternehmens oder die Gewinnausschüttungspolitik. Unangenehme Nebenerscheinung: Jede Menge Kosten, etwa für Anwalt und Gericht, oder um im Fall einer bevorstehenden Trennung Anteile des Partners abzukaufen. Schlimmstenfalls droht sogar die Pleite.

### Nicht step by step

Gut beraten ist also, wer für den Fall der Fälle Vorsorge trifft. Das heisst auch: Gesunde Konflikte zulassen und nicht unnötig streiten. „Zu begangenen Fehlern sollte

man stehen und sie so rasch wie möglich vom Tisch kehren“, rät Singer. Weitere Tipps: Leugnen oder halberzige Rechtfertigungsversuche stärken die Position des Gegners. Je länger ein Fehler thematisiert wird, desto schlechter. Singer warnt davor, „step by step“ zu streiten. Seine Lösung: Lieber rechtzeitig einen Berater beiziehen und mit diesen im Stillen Alternativszenarien entwickeln.

Viele Streitereien könnten aber auch schon im Vorfeld vermieden werden, etwa in-



**Alexander Singer:** „Geld ist oft ein Streitpunkt“

dem ein umfassender Vertrag geschürt wird (siehe Artikel unten): Was soll passieren, wenn ein Gesellschafter ausscheiden will? Welche Gewinnausschüttungspolitik verfolgen wir? Welche Geschäfte sind zustimmungspflichtig? „Es gibt nichts, was nicht geregelt werden könnte“, sagt Singer. Nachsatz: „Kein Regelungswork kann je so teuer sein wie ein Gesellschafterstreit.“

### Motive vorab prüfen

Einen Streit verhindern kann freilich auch der beste Vertrag nicht. „Ein guter Vertrag sorgt dafür, dass der Streit rasch und ohne Schaden für das Unternehmen beendet werden kann“, sagt Singer, der empfiehlt, schon vor der Vergesellschaftung gemeinsame Motive und Ziele zu prüfen. Ist ein Partner mehr auf Expansion aus, der andere spitzt aber mehr auf Gewinnentnahme, ist Streit programmiert. Singers Devise: Besser vorher Gedanken machen als im laufenden Geschäft. „Ich habe auch schon erlebt, dass eine Gesellschaft gar nicht erst gegründet wurde, weil man sich im Vorfeld nicht einig konnte.“ (gul)

## GESELLSCHAFTSVERTRAG

# Billiger Mustervertrag kann teuer werden

„Was machen wir, wenn...“ war eine Frage, die sich Ruth Seliger und Lothar Wenzl, geschäftsführende Gesellschafter der Train Consulting in Wien, am Anfang ihrer Zusammenarbeit immer wieder gestellt haben. Vor allem als es darum ging, einen Gesellschaftsvertrag auszuarbeiten, überliessen die beiden nichts dem Zufall. „Das hat uns viel Zeit und Diskussionen gekostet, aber ein 08/15-Vertrag ist ein Damoklesschwert“, sagen Seliger und Wenzl unisono.

Ein Einzelfall? Offensichtlich, denn viele greifen auf den „Musterschinken“ unter den Gesellschaftsverträgen zurück. Der kostet zwar kaum Geld, regelt dafür aber auch wenig. Der Wiener Rechtsanwalt Lukas Fantur kann so viel Nachlässigkeit nicht verstehen. „Oft ist es Unwissenheit, manche denken nicht darüber nach oder sind eben nicht bereit, Zeit und Geld in einen guten Vertrag zu investieren. Unkritisch wird dann auf

irgendwelche Vertragsvorlagen aus Musterbüchern zurückgegriffen.“

Das könnte sich als Fehlgriff erweisen. „Der Vertrag muss der individuellen Situation der Vertragsparteien gerecht werden“, sagt Fantur. „Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob ich einen Gesellschafter bloss als Kapitalgeber aufnehme oder ob ich mir auch seine höchstpersönliche tägliche Mitarbeit erwarte, zu der er aber ohne besondere Vereinbarung überhaupt nicht verpflichtet ist“, gibt der Rechtsexperte zu bedenken.

### Einzelfall entscheidet

Welche Mindestanforderungen ein Gesellschaftsvertrag haben soll, hängt immer vom konkreten Einzelfall ab. Fantur empfiehlt auf jeden Fall konkrete Regelungen zur Abhaltung von Gesellschafterversammlungen, zum Kapital und zur Gewinnausschüttung. „Oftmals wird nur die Höhe des Stammkapitals geregelt.

Besteht weiterer Finanzierungsbedarf und es sind nicht alle Gesellschafter bereit, nachzuschliessen oder per-



„Vertragsvorlagen kosten zwar nicht viel, regeln aber auch wenig“, gibt Rechtsanwalt **Lukas Fantur** zu bedenken

sönliche Haftung zu übernehmen, geht der Ärger los“, weiss Fantur. Ärger ist aber auch programmiert, wenn es

keine Regelung zur Gewinnausschüttung gibt. Fantur: „Meinungsverschiedenheiten gibt es, wenn es darum geht, ob der Gewinn voll ausgeschüttet oder ob freiwillige Rücklagen gebildet werden sollen. Wenn der Gesellschaftsvertrag nichts Besonderes regelt, kann jeder Gesellschafter – auch der Minderheitsgesellschafter – die Vollausschüttung verlangen.“

### Genauere Regelungen

Zu jedem Gesellschaftsvertrag gehört eine begleitende Nebenvereinbarung, die nicht im Firmenbuch veröffentlicht wird – aus gutem Grund. Fantur sagt: „Fragen wie Verpflichtung zur persönlichen Mitarbeit, Nachschuss und sonstige Finanzierungspflichten, Haftung, Bürgschaften usw. gehen die Öffentlichkeit nichts an, gehören aber unbedingt geregelt. Gerade KMU vergessen das gerne. Da erlebe ich immer wieder schlimme Dinge.“ (gul)

## SEMINARTIPPS

■ **Loswerden eines lästigen Gesellschafters**  
21. April 2005  
320 €  
Akademie für Recht & Steuern (www.ars.at)

■ **GmbH & Co KG – Haftungen, Rechte, Verträge und Steuern**  
2. Mai 2005  
395 €  
Akademie für Recht & Steuern (www.ars.at)

■ **Grundwissen GmbH-Recht für Geschäftsführer und Gesellschafter**  
21. Juni 2005  
255 €  
Verlag Österreich Akademie (www.verlagooesterreich.at)

■ **Gesellschafterstreit**  
Herbst 2005  
Business Circle (www.businesscircle.at)