

Kontext

Ein marktführendes Unternehmen in einem Spezialbereich der Elektronikbranche wurde von zwei Gesellschaftern erfolgreich gegründet und wuchs 20 Jahre kontinuierlich.

Durch einzigartige Innovationen hatte das Unternehmen weltweit nahezu eine Alleinstellung. Das Unternehmen stand kurz vor der Einführung einer Innovation, auf die der Markt wartete und die auch für das Unternehmen wichtig war, da die letzte Innovation schon ein paar Jahre zurück lag. Die wenigen Mitbewerber hatten leicht aufgeholt.

Ein Gesellschafter war für den kaufmännischen als auch den Vertriebsbereich zuständig, der andere Gesellschafter für den Technikbereich.

Beide Gesellschafter hielten 50 Prozent der Anteile.

Ausgangssituation

Die beiden Gesellschafter, die einerseits als Vertriebschef, andererseits als Chefentwickler auch operativ tätig waren, hatten aus den unterschiedlichsten Gründen viele Konfliktthemen.

Ein Gesellschafter sah nach 20 Jahren »Auf und Ab« keine Zukunft mehr in einer Zusammenarbeit und wollte seine Anteile entweder an seinen Gesellschafter-Kollegen oder aber auf dem freien Markt verkaufen.

Um die Unstimmigkeiten zu klären, wurde oft der Anwalt der Gesellschafter zu Rate gezogen. Da die Konflikte sich immer mehr im Kreise drehen, sich zwischen dem täglichen Miteinander bzw. Gegeneinander und auf der Gesellschafterebene ineinander verknoteten und es eine Patt-Situation auf Anteilsebene gab (50:50 Anteilsverhältnis), empfahl der Anwalt die Konsultation eines Spezialisten für Konfliktklärungen. baumann.partner wurde mit der Klärung von beiden Gesellschaftern beauftragt.

Ziele

- Klärung und Verhandlung, unter welchen Bedingungen noch eine Zusammenarbeit möglich ist
- Nachdem das erste Ziel nicht erreichbar war: Trennungsberatung auf Gesellschafterebene

Interventionen

Zunächst wurde herausgearbeitet, welche Möglichkeiten noch für eine Zusammenarbeit bestehen bzw. wie der Grad des Vertrauens bzw. Misstrauens ist.

Da sich hier recht bald zeigte, dass die Vertrauens- und Kooperationsebene grundlegend und nachhaltig gestört war, wurde das erste Ziel gemeinsam als nicht erreichbar definiert.

Da kein Auftrag ohne Ziel, wurde anschließend das zweite Ziel ausverhandelt: die systematische Trennung beider Gesellschafter sowie die Vorbereitung des Verkaufs des Anteils des einen Gesellschafters, unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten zu Kunden, Lieferanten als auch Mitarbeitern.

Wir haben bei diesem Beratungsauftrag überwiegend mit der Methodik der systemische Konfliktberatung und Mediation gearbeitet.

Ergebnisse

- die Gesellschafter haben sich trennen können, ohne in eine Lose-Lose-Konfliktdynamik zu kommen – was bedeutet hätte, dass das komplette Unternehmen aufgelöst worden wäre
- beide ehemaligen Gesellschafter können auch nach wie vor miteinander sprechen, ohne dass »etwas geblieben ist«
- trotz dieser emotional stark belasteten Phase wurde das zu entwickelnde Produkt fertig gestellt – es gab keine Kundenverluste
- der verbleibende Gesellschafter hat die Anteile aufgekauft und führt das Unternehmen jetzt alleine erfolgreich weiter