



# „Innerfamiliäre Hofübergabe“ – Chance oder Risiko?

Daniela Gramelhofer

## Unternehmensnachfolge in einem Familienbetrieb ist wie jede Betriebsübergabe eine große Herausforderung.

Familienbetriebe sind jedoch nicht nur mit betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Herausforderungen konfrontiert, vielfach sind es emotionale und soziale Komponenten, die den Übergabeprozess prägen.

Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen der Wirtschaftsuniversität Wien (2016, Süß-Reyes, J., Fuetsch, E., Keßler, A., Frank, H.: Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich, Wien: Facultas Verlag) belegt, dass es wesentlich ist, Nachfolgen längerfristig zu planen, um die Zukunftsfähigkeit landwirtschaftlicher Familienbetriebe zu gewährleisten.

### Sozialsysteme im Familienbetrieb

Gerade in dieser Unternehmensstruktur ist die Nachfolge vielfach nicht gesichert. Wirtschaftliche Unsicherheiten und fehlendes Interesse der Kinder werden als häu-

figste Gründe für diese Entwicklung genannt. Betriebe mit starken Innovationstendenzen werden nach dieser Studie eher von der nächsten Generation übernommen als Betriebe, die auf Kostensenkung fokussiert sind. Eine enge Verbundenheit innerhalb der Familie sowie die starke Identifikation mit dem Betrieb stehen ebenso in positivem Zusammenhang mit der Nachfolge.

Generell gewinnen Familienunternehmen ihre Eigenart als Unternehmen aus der engen „strukturellen“ Kopplung verschiedener Sozialsysteme. Zwei dieser Sozialsysteme sind einerseits die Familie und andererseits das Unternehmen, die eng miteinander verbunden und aufeinander angewiesen sind und an die unterschiedliche Erwartungen geknüpft werden. Manchmal basiert daraus eine Art schicksalhafte beidseitige Abhängigkeit.

### Die Familie

Familien gelten als „intime Beziehungssysteme“, das bedeutet, dass alle menschlichen Themen dort angesprochen werden könnten. Die Zugehörigkeit zu einer Familie muss meist nicht weiter begründet werden. Geben und Nehmen folgen einem eigenen Muster, für die erbrachte Leistung wird meist keine unmittelbare Entlohnung erwartet, ein Ausgleich steht auch nicht im direkten Zusammenhang mit der Leistung. Die Währung ist meist emotionaler Natur: Liebe, Bindung, Anerkennung. Die Kommunikation erfolgt mündlich und bezieht sich eher auf die persönlichen Bindungen und auf Zugehörigkeit. In der Familie wird meist um Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeit und Dank gestritten.

### Das Unternehmen

Im Unternehmen hingegen geht es in erster Linie um Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen. Im Unternehmen ist die Einzelperson als solche in der Regel nicht



Fotolia

im Fokus der Aufmerksamkeit, es interessiert die sachliche Funktion, die sie für die Organisation erfüllt und deren Qualität. Demnach muss jeder austauschbar und damit auch kündbar sein, etwa wenn die Leistung nicht passt. Der Wert der Arbeit ergibt sich aus der erbrachten Leistung, die unmittelbar finanziell abgegolten wird. Die Währung ist also Gehalt, Anerkennung und Karrieremöglichkeit. Die Kommunikation ist formalisiert, Streitpunkte im Unternehmen sind meist Gehalt und Karriereoptionen.

Es leuchtet somit ein, dass in Familienunternehmen auch Gefühle und Bedürfnisse sehr unterschiedliche Rollen spielen und sehr unterschiedlich kommuniziert werden. Hierbei können sich Missverständnisse mit manchmal fatalen Folgen ergeben.

Eine Herausforderung innerhalb dieser eng „strukturell“ gekoppelten Sozialsysteme stellt beispielsweise die Hofübergabe dar. Übergaben sind immer mit Veränderung verbunden. Veränderung bringt vielfach alte Strukturen ins Wanken, bevor neue entstehen können. Rollen werden neu definiert, bestehende Werte oftmals hinterfragt.

Die Familie des Familienunternehmens kann demnach zugleich eine Ressource als auch eine Gefährdung für das Unternehmen sein.

## Konfliktkultur

Jeder Lebenszyklus, so auch der Übergabeprozess, hat seine eigene Dynamik. Führt diese Dynamik zu Konflikten, ist die Konfliktfähigkeit des Familienverbands gefragt. Der Konflikt ist dabei aber nur unter bestimmten Voraussetzungen negativ, in vielen, vielleicht sogar in den meisten Fällen führt er die Betroffenen weiter. So reift ein Mensch persönlich, wenn es gelingt, eine schwierige Konfliktlage konstruktiv auszutragen, Kompromisse auszuhandeln und Lösungen zu entwickeln, die für alle tragbar sind.

Es kann aber auch sein, dass Konflikte sich verselbstständigen, außer

Kontrolle geraten und zu einer explosiven Mischung werden. Vielfach wird dadurch der Kontakt unter den Konfliktparteien unterbrochen, es entstehen separate Wirklichkeiten, in denen jeder glaubt, Recht zu haben. Die jeweils andere Seite wird als „Lügner“ dargestellt, „Respektlosigkeit“, „Rücksichtslosigkeit“ usw. werden festgemacht, die Verbundenheit zur Familie sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten werden hinterfragt. Die Beteiligten gelangen allmählich in einen Zustand der Ohnmacht und Hilflosigkeit, aus dem sie alleine nicht mehr herausfinden – mit nicht selten schwerwiegenden Folgen.

Die Familie ist dabei ein wesentliches Spielfeld für das Erlernen von Konfliktfähigkeit, und Betriebe sind geradezu um Konflikte und ihre innerbetrieblichen Lösung herum gebaut. Demnach kann es nie darum gehen, Konflikte generell als negativ zu sehen und ein konfliktfreies Miteinander anzustreben, sondern um die Fähigkeit, eine eigene Konfliktkultur zu entwickeln.

Meist ist die innerfamiliäre Hofübergabe durch den Generationenwechsel geprägt. Altes bewahren und Innovation ermöglichen, Nachhaltigkeit leben und Profitmaximierung anstreben. All das birgt Konfliktpotential und stellt das eingefahrene Familiensystem in Frage. Familienbetriebe leben meist von der Tradition, die sich oft über Generationen erstreckt. Starke Familienbande scheinen das Erfolgsrezept zu sein, bergen aber auch enorme Gefahr. So scheitern diese Unternehmensformen oftmals am Übergang von einer Generation zur nächsten. Starke emotionale Bindungen werden schnell zur Zerreißprobe, für das Unternehmen und die Familie.

Gereifte soziale Kompetenz und frühzeitiges Planen sind gefragt, denn das Scheitern in der Unternehmensnachfolge ist enorm hoch. Unternehmensübergabe im Familienbetrieb ist ein gruppenspezifischer Prozess, der sich über mehrere Jahre ziehen kann. Es braucht Zeit, bis das Vertrauen in die Fähigkeit

der nächsten Generation gewachsen ist, bis es möglich wird, Neues mit Bewährtem zu verbinden. Untersuchungen zeigen, dass lediglich ein Drittel der Familienbetriebe den erfolgreichen Übergang in die zweite Generation schafft. Beim Wechsel in die dritte Generation sind es nur noch wenige Prozent.

## Professionelle Begleitung in der Krise

Konflikte in der Landwirtschaft wurden und werden – entsprechend der Tradition – meist innerhalb der Großfamilie gelöst. Durch die Veränderung von Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen ist aber auch hier ein entscheidender Wandel festzustellen. So nimmt sowohl präventiv, zur Begleitung herausfordernder Entscheidungsprozesse (z.B. Hofübergaben), wie auch in konkreten Konfliktsituationen das Interesse an professioneller Unterstützung zu.

Durch das komplexe Sozialsystem landwirtschaftlicher Betriebe und die enge Verbundenheit von Arbeitsplatz und Privatem ist die Identifikation mit dem Betrieb meist enorm hoch, der familiäre und betriebliche Zusammenhalt sind untrennbar miteinander verbunden. Das bedingt, dass dieses System eine besondere Form der Konfliktbegleitung braucht. Familien- und Wirtschaftsthemen fließen ineinander, Eskalationen entstehen meist aus diesen Überschneidungen. Es braucht Expertinnen und Experten, die in beiden Bereichen vermittelnd agieren können und dabei stets das Augenmerk auf die traditionellen Strukturen haben.

## Mediation als wichtiges Werkzeug

Mediation ist ein innovatives und bewährtes Verfahren zur Konfliktbeilegung, welches auch im landwirtschaftlichen Kontext vermehrt eingesetzt wird und zunehmend Bekanntheit erlangt.

Durch vermittelnde Tätigkeiten einer oder mehrerer neutraler Per-



sonen (MediatorInnen), die keinen Anteil am Konflikt haben, werden die Konfliktparteien im Zuge von Gesprächen zur Lösungsfindung begleitet. Mediation bietet die Möglichkeit, nachhaltige Lösungen zu entwickeln, indem Eigenverantwortung gestärkt und somit Veränderung möglich wird. Die MediatorInnen strukturieren den Prozess und unterstützen mit vielfältigsten Methoden die Konfliktparteien auf dem Weg vom Problem zur Lösung. Persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten werden bewusst, Gefühle und Bedürfnisse können angesprochen und gegenseitiges Verstehen ermöglicht werden.

Im landwirtschaftlichen Bereich finden sich vielfältige Einsatzgebiete für Mediation, wie beispielsweise Hofübergaben, Generations-, Partnerschafts- und Familienkonflikte, Nachbarschaftskonflikte (z.B. Grundstücksgrenzen, Wege- und Nutzungsrechte), Unstimmigkeiten in Gemeinschaftsprojekten, Hof- und Betriebskooperationen, Nutzungsänderungen und Projekte im ländlichen Raum, Umwidmungen, Infrastruktur, Hochwasserschutz, Gewerbegebiete, Energieprojekte und vieles mehr.

Typisch für Mediationen im landwirtschaftlichen Kontext ist die besondere Vertrauensbasis, die zwischen MediatorIn und KonfliktpartnerInnen gegeben sein muss.

Der Zusammenschluss mehrerer MediatorInnen zu hofkonflikt.at kommt beispielsweise diesem Bedürfnis entgegen und bietet Mediation und Konfliktregelung speziell für den landwirtschaftlichen Bereich an. Das Team zeichnet sich durch besondere Kompetenzen und Zusatzerfahrungen im landwirtschaftlichen Themenkreis aus und unterstützt durch methodische Flexibilität und die Möglichkeit von Mediationen am Hof.

Ebenso können über die Homepage des Österreichischen Bundesverbands für Mediation (ÖBM) für den landwirtschaftlichen Bereich spezialisierte MediatorInnen gefunden werden ([www.oebm.at](http://www.oebm.at)).

Somit ist abschließend jedem Betrieb, der vor einem Übergabeprozess steht, zu empfehlen, rechtzeitig und strukturiert an die Veränderung heranzugehen. Miteinander reden – rechtzeitig planen und im Bedarfsfall Unterstützung holen, sollte der Fokus sein! Frei nach dem Motto: „**Aus der Vergangenheit lernen – in der Gegenwart leben – für die Zukunft planen!**“

Verwendete Literatur:

Mediation in Bewegung, R. Ballreich/F. Glasl, Concadora Verlag 2007

Das kommt in den besten Familien vor ..., A. von Schlippe, Concadora Verlag, 2014

Mediation als Konfliktlösungsstrategie im landwirtschaftlichen Bereich, K. Die-tinger, Akademiker Verlag, 2014

Nachfolge in Familienunternehmen, von H. P. Bayerl

<https://www.oebm.at/>

<https://www.hofkonflikt.at>



### Hofkonflikt – Mediation im landwirtschaftlichen Bereich

Bevor der Wurm drin ist ...  
Mediation einsetzen

Hofkonflikt ist ein österreichweites Netzwerk an Mediatoren, die spezialisiert auf unterschiedliche Konflikte im landwirtschaftlichen Bereich sind – von Hofübergaben bis hin zu Familien- und Nachbarschaftskonflikten.

Wie funktioniert Mediation eigentlich? Einblicke und Videos gibt es auf [www.hofkonflikt.at](http://www.hofkonflikt.at) unter „Beispiele“.

[www.hofkonflikt.at](http://www.hofkonflikt.at)

Mag. Daniela Gramelhofer

Eingetragene Mediatorin, Coach, Trainerin und Biologin, Dozentin an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik

Bürostandorte in  
1120 Wien  
2331 Vösendorf/Niederösterreich  
7411 Markt Allhau/Burgenland

[daniela.gramelhofer@bcmt.at](mailto:daniela.gramelhofer@bcmt.at)

[www.bcmt.at](http://www.bcmt.at)