



Forum - Familienbetrieb

Mediation in Familienbetrieben – Krisenmanagement zwischen Generationskonflikt, Ehescheidung und betrieblicher Existenzkrise



Vorstellung

- Beratungsdienst Familie & Betrieb (1988)

www.familie-und-betrieb.de

- BAG Familie und Betrieb –
Bundesarbeitsgemeinschaft (1996)

www.landwirtschaftliche-familienberatung.de

- Referent (1961) Rainer Wilczek

http://www.mediation-erleben.de/?Die_Mitwirkenden:Rainer_Wilczek



Familienbetriebe: ohne Konflikte geht es nicht!

Institut für Familienunternehmen der
Universität Witten/Herdecke:

Unterschiedliche Spielregeln der Systeme!

- **Familie** (Bedürfnisse & pers. Entwicklung)
- **Betrieb** (Gewinn & Produktivität)
- **Eigentum** (Vermögensaufbau & Sicherung)

Familie ↔ Betrieb

BAG Familie und Betrieb



Bedürfnisse

- Nahrung, Kleidung, Wohnen
- Gesundheit
- Sicherheit, Zugehörigkeit und soziale Beziehungen
- **Anerkennung** und Selbstverwirklichung und persönliche Entwicklung
- Werte, Spiritualität, Religion

(Quelle: Maslow'sche Bedürfnispyramide)

Faktoren

- (Welt)Markt, Kosten, Preise
- Spezialisierung oder Diversifizierung
- Arbeitskräfte, Ausbildung und Wissen
- Management, Kooperations- bzw. Wachstumsstrategien
- Lieferanten- und Kundenverträge
- betriebliche/regionale Infrastruktur
- GuV, Eigen-, Fremdkapital
- Liquidität
- Investitionen

Besonderheiten in der Landwirtschaft

- Ausgeprägte Tradition meist über viele Generationen bzw. Jahrhundert(e)
- Sehr enge Verbindung/ Verknüpfung zwischen
 - den Systemen Familie/Betrieb/Eigentum
 - zentralen Ressourcen aus
 - ❖ Management und Arbeitskräfte in einer Person/Familie/Großfamilie
 - ❖ natürlichen, technischen und finanziellen Produktionsfaktoren im „Haushalt“ der Familie

Überladen durch den Betrieb?



Überladene Familien ?

BAG Familie und Betrieb

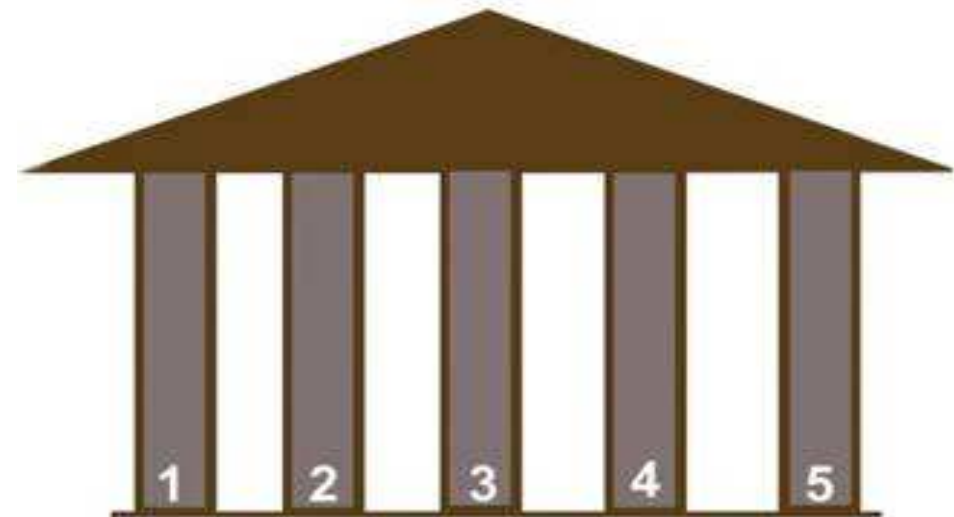


Säulenmodell nach H.G. Petzold (1993)

- Säule 1:
Leib / Leiblichkeit
- Säule 2:
soziales Netzwerk / soziale Bezüge
- Säule 3:
Arbeit und Leistung
- Säule 4:
materielle Sicherheit
- Säule 5:
Werte & Normen



Die 5 Säulen der Identität





Strukturwandel

- Zwischen 1990 und 2007 wurden in Baden-Württemberg 46 % der landwirtschaftlichen (ldw.) Betriebe ab 2 ha aufgegeben in Zahlen: **40 TSD**
- 2007: 48 TSD Betriebe 1/3 HE (mit 2/3 ldw. NF) und 2/3 NE (mit 1/3 ldw. NF)
- Steigende Produktivität und Kapitalintensität in der Landwirtschaft

Quelle: Deutscher Bauernverband Situationsberichte 2009 und 2011:

▪ 1900	ernährte ein in der Landwirtschaft Tätige/r	4	Personen
▪ 1950		10	
▪ 1980		47	
▪ 2000		127	
▪ 2010		140	

Strukturwandel



- Lebensqualität in der Landwirtschaft ist eine Frage des ausbalancierbaren Systems und der Stabilität der verschiedenen Säulen für die menschliche Identität.
- Strukturwandel und Betriebsaufgaben sind eine Folge sich verschlechternder Lebensqualität für die Menschen in den Betrieben bzw. zunehmender Schwächung einzelner Säulen im Vergleich zu alternativen Lebensplänen.
- Eine übergewichtige betriebliche Orientierung ist oft dem existenziellen Bestehen geschuldet und schwächt die übrigen (persönlich wichtigen) Säulen.
- Auswirkungen sind Arbeitsüberlastung, Burnout und Depressionen, familiäre und soziale Spannungen und Isolation (familiär und gesellschaftlich).



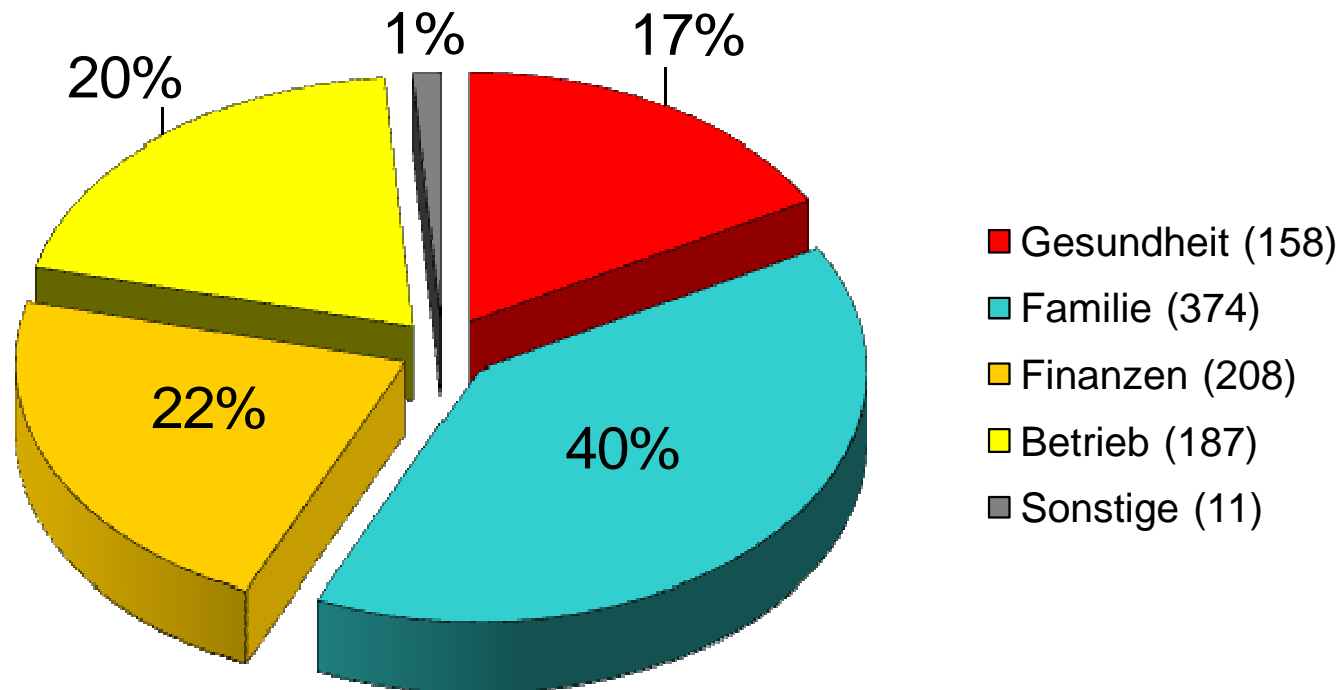
Beratungsanlässe bei den Landwirtschaftlichen Familienberatungen in Baden-Württemberg

Statistik 2010 aus 365 Familienbetrieben

- LFB im VKL – Diözese Rottenburg-Stuttgart
- LFB des Evangelischen Bauernwerks in Württemberg
- Familie & Betrieb – Beratungsdienst der KLB in der Erzdiözese Freiburg e.V.

365 Familienbetriebe mit 938 Beratungsinhalten im Jahr 2010 in Baden-Württemberg

BAG Familie und Betrieb



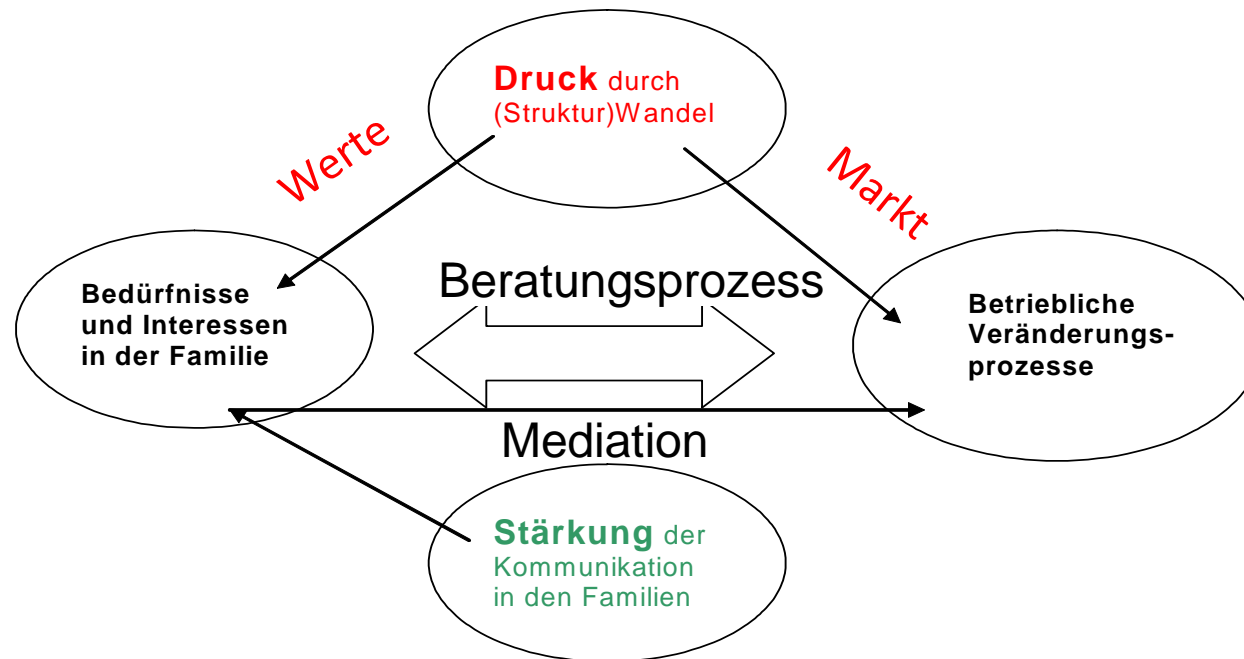
938 Beratungsinhalte im Jahr 2010

BAG Familie und Betrieb

Beratungsinhalt	Anzahl	Beratungsinhalt	Anzahl
Generationskonflikt	108	Erbstreit	12
Betriebsentwicklung	95	Suchtproblem	12
Finanzielle Sorgen	89	Zahlungsunfähigkeit	12
Ehekonflikt	77	Sonstige familiäre Probleme	11
Hofübergabe	64	Erbengemeinschaft	9
Schulden	63	Rechtsstreit	8
Familiäre Verstrickungen	62	Sonstige finanzielle Probleme	8
Arbeitsüberlastung	52	Sonstige gesundheitliche Probleme	8
Psychische Probleme	40	Singel Dasein	7
Krankheit	37	Zwangsvollstreckungsmaßnahmen	7
Trennung / Scheidung	25	Pflegebedürftigkeit	6
Alterssicherung	24	Insolvenz	5
Hofaufgabe	21	Sonstige betriebliche Probleme	5
Persönliche Probleme	20	Sonstige	3
Suizid	17	Unfall	3
Konflikte mit Dritten	13	Hofsuche	2
Todesfall	13		

Quelle: LAG Baden-Württemberg, Michael Wehinger, LFB Rottenburg-Stuttgart

Veränderungen in Familienbetrieben

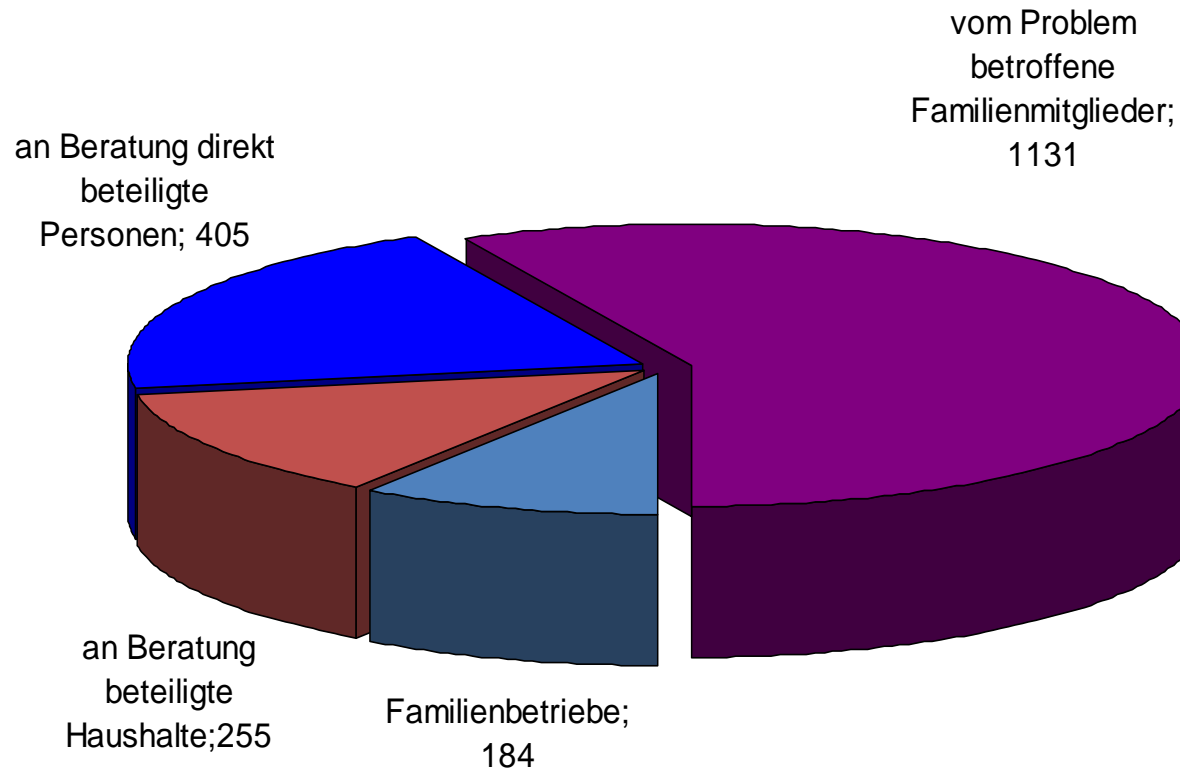




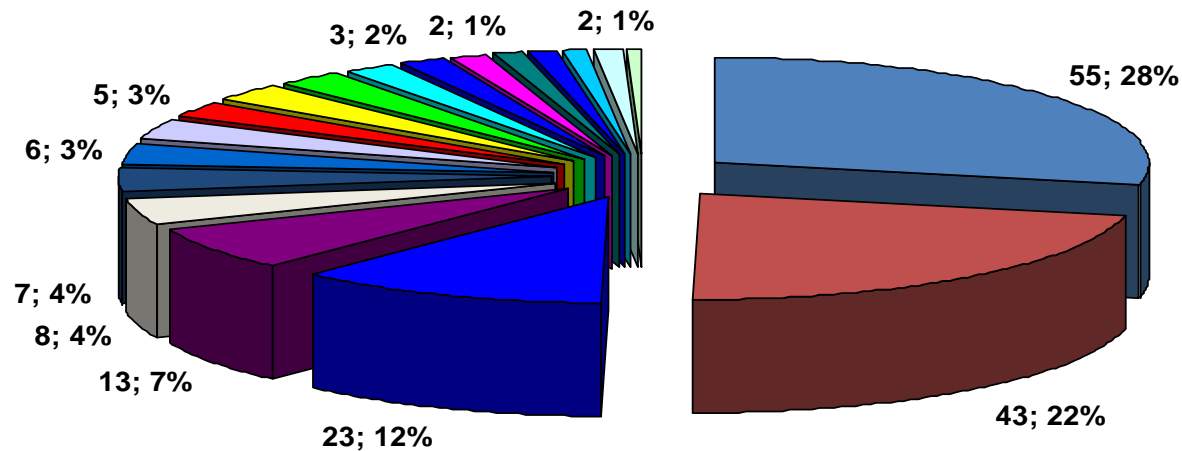
Lösungen in Familienbetrieben mit MEDIATION bzw. BERATUNG durch KOOPERATION

- in der Familie
- mit der Familie
- mit den Vertragspartnern der Familie
- mit den Beratungspartnern der Familie

An der Beratung waren im Jahr 2010 (bei Familie & Betrieb - Beratungsdienst der Katholischen Landvolkbewegung der Erzdiözese Freiburg e.V.) **beteiligt** ...

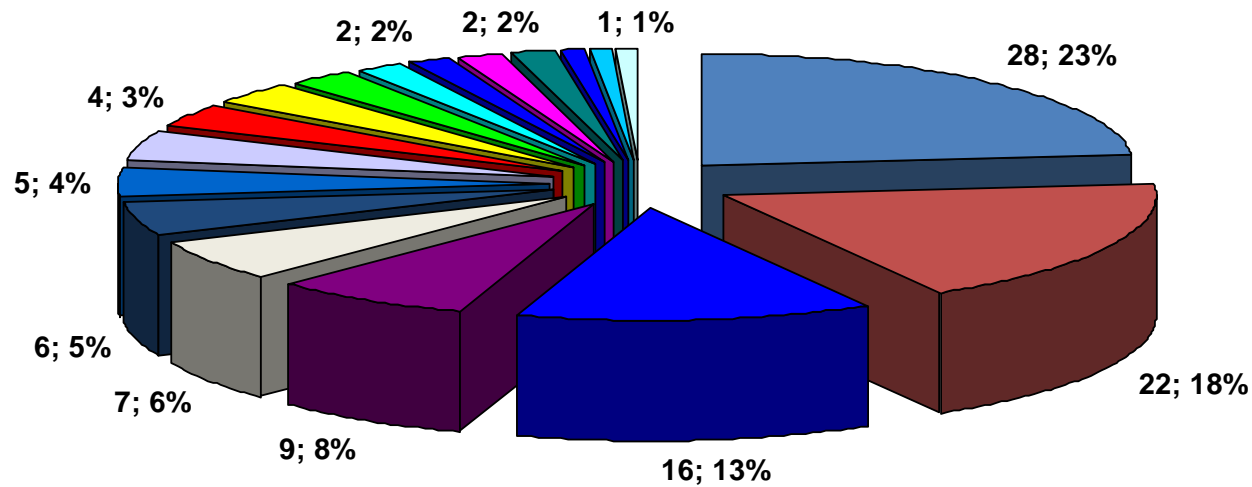


Entstehung der Kontakte im Jahr 2010 bei 184 Familienbetrieben:



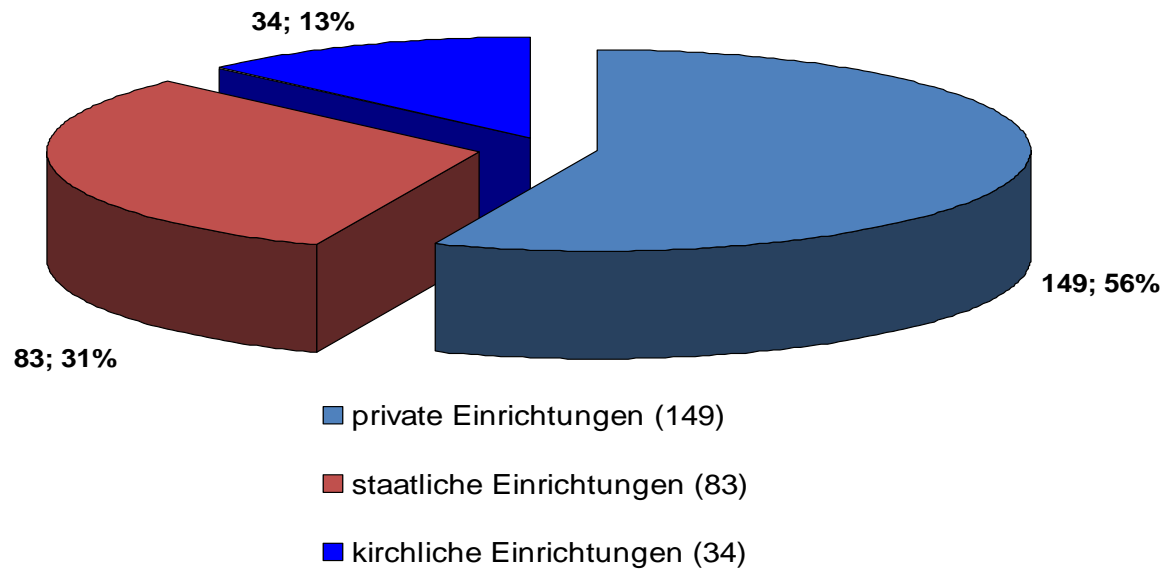
- | | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| ■ Persönliche Kontakte (55) | ■ früherer Klient (43) | ■ F&B-Öffentlichkeitsarbeit (23) |
| ■ Bauernverband (13) | □ Landwirtschaftsamt (8) | ■ Fachberatungsdienst (7) |
| ■ LVHS (6) | □ VKL, LFB-ev. BW (6) | ■ BHD/DHW (5) |
| ■ Caritas (5) | ■ LW-Wochenblatt (5) | ■ Steuerberater (4) |
| ■ Diakonie (3) | ■ KLFB//KLB//KLJB-Mitglied (3) | ■ Diözese / Landeskirche (2) |
| ■ Landratsamt (2) | ■ Psychologische Beratungsstelle (2) | □ Sonstige (2) |
| ■ Gläubiger (1) | | |

120 externe Beratungen für Kooperationspartner in 2010



- | | | | |
|------------------------|------------------------|------------------|-------------------|
| ■ Sonstige-privat 28 | ■ BLHV 22 | ■ LVHS 16 | ■ Rechtsanwalt 9 |
| □ Landwirtschaftsamt 7 | ■ LFB intern 6 | ■ LFB extern 5 | ■ Steuerberater 5 |
| ■ BAG 4 | ■ Landratsamt 4 | ■ RP/MLR 3 | ■ Fachberatung 2 |
| ■ KLB 2 | ■ Sonstige-staatlich 2 | ■ Untern.-ber. 2 | ■ DHW 1 |
| ■ Landfrauenverband 1 | ■ Maschinenring 1 | | |

266 institutionelle Kooperationen in der Beratung 2010



Praxisbeispiel: Familie Gärtner arbeitet, produziert und verkauft sehr viel zu jeder Jahreszeit



**FAMILIE
& BETRIEB**

Beratungsdienst
der Katholischen
Landvolkbewegung
der Erzdiözese
Freiburg e.V.



Die Familie und die Rolle im Betrieb

Seniorehepaar Betriebsinhaber und Verpächter

Interessen, Motive: Erhaltung des Lebenswerkes, Altersversorgung (mietfreie Wohnung), Übergabe des Betriebes incl. Verantwortung für die Finanzierung der Schulden.

Kind 1 Geschäftsführer und Pächter

Interessen, Motive: Versorgung der eigenen Familie, berufliche Zukunftsperspektive, Suche einer Antwort auf die eigene Überforderung im Fall einer Betriebsübernahme.

Kind 2 Geschäftsführer und Pächter

Interessen, Motive: Eigene Familie, berufliche Perspektive, Suche einer Antwort auf die Möglichkeiten einer Betriebsübernahme.

Kind 3 weichender Erbe

Interessen, Motive: Neue Berufsorientierung, Schock über die finanzielle Situation, einerseits solidarisch mit den Geschwistern andererseits Konflikt wg. Sonderrechten als weichender Erbe.

Betriebliche Kernprobleme:

- Gesamtverschuldung nach Aufbau der Betriebsstätte
- Harte Marktprozesse (Nachfrage)
- Hoher Kapitaldienst
- ...
- ...

Familiäre Kernprobleme:

- Krankheit(en)
- Giroverbindlichkeiten, da Kapitaldienst aufläuft
- Hoher Arbeitseinsatz der Familie bei geringen Entnahmen
- auftretende Konflikte zwischen den Generationen
- ... und Geschwistern
- ...
- ...

Beratungsprozess:

- Schock über die Höhe der Gesamtverschuldung.
- Perspektiven für den Betrieb werden von potentiellen Übernehmern in Zweifel gezogen (Klärung durch Steuer-/Unternehmensberatung notwendig).
- Gespräch mit dem Hauptgläubiger (Verbesserung des Überblicks über Schulden).
- Klärung zwischen Geschwistern innerhalb der Beratung über die Frage der Nachfolge.

Offene Fragen (Prozess ist noch nicht abgeschlossen):

- Klärung der Möglichkeit (k)einer Abfindung an den weichenden Erben
- Auswirkung der Krankheit auf die Frage der Übergabe.
- Erkenntnis der Unterscheidung bzw. Differenz zwischen „Herstellungswert“ und „Ertragswert“ sowohl in der Familie als auch ggü. den Gläubigern!
- Klärung der Frage eines Schuldenmoratoriums (z.B. KfW-Programm: „Runder Tisch“ bei IHKs bzw. Handwerkskammern)
- Betriebsübergabe oder Betriebsaufgabe und daraus resultierende Konsequenzen als perspektivische Gratwanderung (Tradition/Loyalität) für alle Beteiligten.

Die Balance zwischen Familie und Betrieb ist ein dauerhaftes Abenteuer auf einem langen Weg stetiger Veränderungen und neuer Hindernisse!



Vision:

Mediation in Familienbetrieben und
Begleitung in Krisenszenarien als
Instrument der
Wirtschaftsförderung?

Zusammenfassung:

- 1) In der Mediation landwirtschaftlicher und handwerklicher Familien entsteht durch den Betrieb eine neue eigenständige systemische Dimension. Konflikte zwischen **persönlich-familiären** und **wirtschaftlich-finanziellen** Interessen werden durch die Nähe zwischen Familie und Betrieb komplexer.

2) Die enge Verflechtung zwischen Familie und Betrieb kann zu **Krisenszenarien** führen, in denen **Mediation** als Instrument für die Beratung an Grenzen stößt. Verengte Spielräume führen zu fehlender Wahlfreiheit für einen Interessenausgleich. Je tiefgreifender die Krise, umso mehr ist **Beratung und Begleitung** ist notwendig.



3) Die Komplexität der systemischen Dimensionen zwischen Familie und Betrieb kann durch die **Gestaltung der Mediation** in Familienbetrieben besser bewältigt werden:

- Comediation und Teamarbeit: Frau/Mann, verschiedene Experten: Recht, Betriebswirtschaft, Familien- und Lebensberatung, Psychologie, Seelsorge, Medizin usw.
- Kooperation in der Beratung zwischen verschiedenen Institutionen
- Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt für die Begleitung