

ZUKUNFT LANDWIRTSCHAFT

05
19

DLG.

16-23
76-82

MITTEILUNGEN

FAMILIENBETRIEB

Das neue
Miteinander

MADE BY



Netzausbau | Tiergesundheit | Robotik | Exportmärkte



Familie und Betrieb haben eigene Spielregeln



Wer sitzt mit am Mittagstisch?

Mittags essen alle gemeinsam – so ist das auf dem Hof. Stimmt das heute noch? Maike Aselmeier zeigt, dass Betrieb und Familie zwei Paar Schuhe sind. Wenn Sie beides zu sehr miteinander vermischen, sind Konflikte vorprogrammiert.

Die Betriebsleiterfamilie, Altenteiler, Mitarbeiter, Azubis – das gemeinsame Mittagessen hat bei vielen landwirtschaftlichen Betrieben gewissermaßen Tradition. Es ist wichtig für den Austausch und schweißt zusammen. Aber die Zeiten und Abläufe haben sich geändert, und die gemeinsame Mahlzeit ist nicht mehr überall organisierbar.

Landwirte sind findig: Sie betreiben heute neben Ackerbau und Veredelung Windräder, Biogas- und Photovoltaikanlagen, Hofläden und -cafés oder bieten Dienstleistungen an. Manche Familienbetriebe haben Größenordnungen erreicht, die vor Jahren noch undenkbar waren. Das ist schön fürs Einkommen. Wenn Unternehmen wachsen, müssen das die Familien aber auch aushalten können. Denn Größe und Technik sind eine Verführung, speziell für Männer. Man könnte meinen, sie brauchen große Schlepper, damit sie bei Familienkonflikten schnell vom Hof fahren können.

Auch »intern« hat sich einiges getan. Die Ehefrau ist heute nicht mehr für »Kinder, Küche, Kirche« zuständig, sondern in einer Doppelspitze gleichberechtigte Betriebsleiterin mit »eigenen« Produktionszweigen. Oder ein Partner geht außerhalb des Betriebs einer eigenen Karriere nach. Wie lässt sich unter diesen neuen Vorzeichen ein gutes Miteinander erreichen, das für die Stabilität der Betriebe so wichtig ist?

Im Unterschied zu anderen Wirtschaftsunternehmen haben Familienbetriebe eine spezifische Dynamik durch die Kombination von Familie, Eigentum und

Unternehmen. Ein und dieselbe Person muss unterschiedliche, oft auch einander widersprechende Verhaltenserwartungen als Familienmitglied, Chef und Unternehmensmitarbeiter in Einklang bringen. Auch hat jedes landwirtschaftliche Familienunternehmen eigene Gesetze und funktioniert nach eigenen Regeln, die stark von der Familie geprägt sind.

Familie und Betrieb funktionieren nach unterschiedlichen Spielregeln. Das Problem des Familienbetriebs ist, dass das System Betrieb und das System Familie komplett unterschiedlich funktionieren. Der Betrieb verlangt Effizienz, die Familie Präsenz. Der Betrieb lebt von Daten und Fakten, die Familie von Nähe und Geborgenheit. Der Betrieb braucht Flexibilität, die Familie Stabilität. Die Folge: Wer ungebremst vom Kuhstall ins Wohnzimmer geht, bekommt Probleme.

Wenn wir also davon sprechen, dass Familie und Betrieb zwei unterschiedliche, miteinander gekoppelte Systeme sind, bedeutet das: Jedes dieser beiden Systeme hat eine eigene Struktur, nach der es organisiert ist. Was in dem einen System richtig ist, kann in dem anderen falsch sein. Eine Krise in der Familie wirkt sich auf das Unternehmen aus und umgekehrt. Diese Besonderheit prägt, färbt und bestimmt den Alltag landwirtschaftlicher Familienbetriebe. Die Struktur bestimmt zum Beispiel, wie man innerhalb eines Systems miteinander umgeht, miteinander spricht, welche Werte wichtig sind, welche Ziele das System verfolgt, wofür wer Anerkennung bekommt und wie diese aussieht und nach welchen Gerechtigkeitskriterien ge-



Foto: landpixel

Betriebliche Entscheidungen lassen sich nicht nur anhand harter Zahlen treffen. Auch die Familie muss mitziehen und spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg.

handelt wird. Vermischen sich die beiden Systeme, kann es sein, dass Verhaltensweisen, die für das eine System vollkommen gerechtfertigt sind, in dem zweiten System für Empörung, Verletzung oder sogar Zusammenbruch sorgen.

Erfolgreiche Unternehmer sind Profis in beiden Systemen. Mit den Lebenseinstellungen und Qualitäten, die für die Familien wichtig und richtig sind, bekommt man jedes Unternehmen insolvent. Ebenso führt man Familien und Beziehungen in chaotische Zustände und Krisen, wenn man nur unternehmerisch denkt. Geld kann Liebe nicht aufwiegen, und kein Betrieb nur durch reine Leidenschaft und Zugehörigkeit solvent gehalten werden. Innerhalb der Familie gelten Gleichheit, Loyalität und Beachtung der Bedürfnisse aller – ein Betrieb läuft nach den Grundsätzen des Marktes. Wer mehr gibt, kriegt mehr. Wer nichts leistet wird gekündigt. Wenn man so an die Belange der Familie herangeht, stößt man schnell an Grenzen oder zerstört den Familienfrieden.

Erfolgreiche Familienunternehmer müssen Profis in beiden Systemen sein: liebende Ehemänner, aber auch knallhart kalkulierende Unternehmer. Daher brauchen familiengeführte Unternehmen Bremswege. Diese sollten den Weg zwischen Stall und Wohnzimmer deutlich gestalten und von der Lebenshaltung her getrennt und unterbrochen sein.

Familienbetriebe haben einen großen Vorteil, der aber zum Hindernis werden kann – die Familie

Familienbetriebe sind mehr als eine »One-Man-Show«. Mit anpackende Familienangehörige wie Altenteiler, heranwachsende Kinder, motivierte Mitarbeiter – ein Team und mehr noch eine Mannschaft sind immer leistungsfähiger als Einzelkämpfer. Falsch wäre die Schlussfolgerung, dies mit Rückständigkeit zu verbinden. Im Gegenteil: Sie sind die Stärke eines Familienunternehmens. Immer mehr Frauen mit einer entsprechenden Ausbildung wollen sich nicht mehr mit



Hilftätigkeiten abspesen lassen und bilden mit ihrem Ehepartner eine Doppelspitze. Fakt ist, Männer und Frauen haben unterschiedliche Fähigkeiten, die sich in der Unternehmensführung gut ergänzen können. Einer ist z.B. der bessere Entscheider, der andere hat mehr Feingefühl im Umgang mit Mitarbeitern oder Kunden. Die einen haben mehr Geschick im Marketing, andere haben ihre Stärke in der Produktion. Die Entscheidungen werden mit einem »Sparringspartner« fundierter. Und unterm Strich ist es besser, man scheitert daran, seinen Partner zu überzeugen, als an der Bank oder der Umsetzung.

In Zeiten, in den sich Betriebe und die Menschen, die auf ihnen leben, fragen müssen: »Machen wir weiter? Und wenn nicht, was dann?«, gerät man aber auch immer wieder an Grenzen durch diese »Personalunion«. Zugleich macht gerade das die Stärke von Familienbetrieben aus. Nirgendwo sonst gibt es so viel Rückhalt für den Betrieb, auch in Krisenzeiten.

Traditionelle Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit, ein langer Atem genauso wie die Bereitschaft, auf Gewinne und deren Ausschüttung zeitweise zu verzichten, sind die Säulen von Familienunternehmen. Und dieses gemeinsame Projekt kann auch die Familie stärken, da es ihr eine gemeinsame Identität gibt.

Wichtig für die Familie ist, das Verhältnis zwischen Familie und Betrieb zu klären: Geht der Betrieb immer vor und die

Familienbedürfnisse müssen sich dem unterordnen? Oft ist es pure Gewohnheit, dass der Betrieb Vorrang hat. Das System Familie kann davon aber extrem geschwächt werden.

Das gilt umgekehrt genauso: Auch der Betrieb kann darunter leiden, wenn das System Familie immer die Spielregeln vorgibt. Beispielsweise scheuen viele Betriebsleiter formelle Arbeitsbesprechungen. »Wir sprechen doch ständig miteinander!« Ja, zwischen Tür und Angel. Ja, zu zweit – aber der Dritte bekommt nichts mit. Oder: Sollten Familienangehörige den Betrieb als »normalen Arbeitsplatz« mit festen Arbeitszeiten und fester Entlohnung ansehen? Dann wären sicherlich viele Vorteile dahin! Die Kunst besteht wie so oft im Leben in der richtigen Balance zwischen Familie und Betrieb. Eine Kommunikation, die von Offenheit und Wertschätzung geprägt ist, ist dabei der Humus, auf dem Familienbetriebe wachsen, blühen und Ertrag bringen.

Wenn der Betrieb zum Streitthema wird. Die Partner sollten versuchen, die beiden Systeme Betrieb und Familie zu trennen, wann immer es geht. Beispielsweise können Sie vereinbaren, dass jenseits der Arbeitsspitzen nicht länger als 19 Uhr gearbeitet wird. Auch freie Tage sollten Sie bewusst und konsequent planen und dazu nutzen, Zeit mit dem Partner und der Familie zu verbringen. Ein freier Tag pro Woche, verlängerte Wochenenden oder ein Familienurlaub sind hilfreich, um Abstand vom Betrieb zu bekommen und die Zeit mit der Familie bewusst zu genießen.



Foto: landpixel

Trotz des engen Zusammenhangs von Familie und Betrieb sollten Sie versuchen, die beiden Bereiche zu trennen – wann immer es geht.

Die Natur macht es uns vor: Ohne Ruhepausen kein Wachstum. Immer wieder hört man in Bezug auf die Betriebsentwicklung den Satz: »Stillstand ist Rückschritt«. Natürlich sind Sie aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen im-

mer wieder angehalten, sich weiterzuentwickeln. Aber manchmal befindet man sich in Lebensphasen und Situationen, in denen man eben nicht ganz selbstverständlich wissen kann, was gerade dran ist und was man will. Dann darf man ruhig auch einmal ein bis zwei Jahre »dümpeln«, um herauszufinden, was jetzt an Entscheidungen oder Schritten gut wäre. Das ist eine durchaus produktive Phase, und wir müssen wegkommen von dem Mantra, dass Unternehmer immer ganz genau wissen, wohin sie auf dem Weg sind. Das ist eine unmenschliche Überforderung!

Natürlich ist Dümpeln keine Lebensstrategie, aber eine durchaus berechtigte und sinnvolle Strategie für begrenzte Zeiten. Leistungsfähigkeit kann auch entstehen, wenn ich mir das genaue Gegenteil in meinem Leben erlaube.

Fazit. Ein Familienbetrieb besteht naturgemäß aus zwei Komponenten: Der Familie und dem Unternehmen. Beides unter einen Hut zu bringen und gleichzeitig nicht zu sehr zu vermischen, ist nicht immer ein-

fach. Die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb der Familie und des Unternehmens muss dabei immer wieder neu überprüft und korrigiert werden. Durch offene Gespräche und faire Kommunikation verhindern Sie Konflikte, bevor sie entstehen, und setzen damit Energie, Geld und Zeit frei für andere Aktivitäten. Gelingt es den Betrieben, die Vorteile überwiegen zu lassen und sie geschickt zu nutzen, brauchen sie keine Angst vor der Zukunft zu haben. Das »Modell« Familienbetrieb wird wohl nie überholt sein.

*Maike Aselmeier,
Psychologin, Landwirtin, Mediatorin,
Freiburg*



Mehr zum Thema finden Sie im Buch »Der landwirtschaftliche Familienbetrieb« unserer Autorin, das im Ulmer-Verlag erschienen ist.