



## HOFÜBERGABE MIT MEDIATION IM WEINGUT BAUM

# Wenn der Wechsel ansteht

**Familie Baum aus Ingelheim am Rhein weiß nur zu gut, was ein Generationswechsel im Weingut mit sich bringt. Sebastian Baum hat den elterlichen Betrieb nun übernommen, doch das klappte nicht ohne Reibereien. Seine Verlobte Lena gab den Impuls, sich externe Hilfe in Form einer Mediatorin zu holen.**

Sebastian Baum wollte lange Zeit gar nicht in das Familienunternehmen, bestehend aus Weingut und Abfüllbetrieb, einsteigen. Er arbeitete im kaufmännischen Bereich, bis er den Kreativkopf und Handwerker in sich bei der Arbeit zu Hause entdeckte. Also fing er 2011 an, seine eigenen Weine zu kreieren. „Mein Vater war happy, er ist ein Abfüller und Maschinenflüsterer“, sagt der 30-jährige Winzer. 2021 ging Sebastian noch einen Schritt weiter und übernahm den Betrieb in vierter Generation. Doch wie bei nahezu jeder Hofübergabe funktionierte dies nicht reibungslos.

Eine große Hilfe war Sebastians Verlobte Lena Göth, die neben der Vermarktung der Wei-

ne und der Betreuung der Social-Media-Kanäle des Weinguts auch Erwachsenen- und Medienpädagogik studiert. Sie beschäftigt sich in ihrer Bachelorarbeit mit dem erhöhten Konfliktpotenzial landwirtschaftlicher Familienunternehmen, das vor allem beim Generationswechsel auftritt. „Das ist ein Punkt, an dem Betrieb und Familie mit ihren unterschiedlichen Logiken aufeinanderprallen und das Konfliktpotenzial deutlich sichtbar wird“, meint Lena. Sie kam 2018 in den Betrieb und merkte schnell, wie festgefahren die Strukturen waren. Die Übergabe war ein Thema, aber die Familienmitglieder wussten nicht, wie sie diese meistern können. Auch die Kommunikation war schwie-

rig. „Kommunikation ist etwas, das muss man lernen“, erklärt Lena. Sie war nicht bereit, die Probleme, die es in nahezu jedem Familienunternehmen gibt, einfach auszusitzen.

### Einen Anstoß gebraucht

Lena zeigte Sebastian, dass er drei Optionen hat: Erstens, er bleibt im Betrieb und es läuft wie bisher. Option zwei: Er geht. Option drei: Er bleibt und sie verändern gemeinsam etwas. Aber dann nur mit einem klaren Schnitt. Deshalb gab sie den Anstoß, sich externen Hilfe bei einem Mediator zu suchen. „Lena war schon recht klar und deutlich, so habe ich es auch gecheckt“, sagt Sebastian. Diesen Impuls hat Familie Baum

gebraucht. Auch viele andere Betriebe bräuchten ihn, meint Lena: „Winzer leiden oft still und ihnen ist nicht bewusst, dass im System die Herausforderung liegt“.

Das System Familienunternehmen besteht aus mehreren sozialen Einheiten (Familie, Eigentümer, Unternehmen). Jede Einheit hat ihre eigene Logik, Regeln, Sprache, Rationalitäten und Dynamiken. Da diese gleichzeitig eng verbunden, aber doch recht unterschiedlich sind, entstehen Spannungen. Jedes Mitglied hat in der Familie und im Unternehmen einen Status wie „Sohn und Betriebsnachfolger“ oder „Vater und Seniorchef“. Den Beteiligten ist meistens nicht klar, aus welcher Rolle sie agieren, wodurch die Kommunikation anfälliger



- 1 Sebastian, Lena, Petra und Peter (v. l.) haben die Hofübergabe gemeinsam geschafft.
- 2 Lena gab Sebastian den Tipp, eine Mediation zu machen.
- 3 Dank der Mediation wurden einige Konflikte gelöst.

für Konflikte ist. Auch bei den Baums war der Generationswechsel ein langer Prozess mit vielen Hoch- und Tiefpunkten. Sie begannen mit einer Mediatorin den Wechsel anzugehen. Doch diese war nicht die richtige Person für Familie Baum, die Mediation funktionierte nicht.

Dann entschieden Lena und Sebastian, drei Monate ins Ausland zu gehen, um die Spannung aus dem Betrieb zu nehmen. Sie reisten durch Europa, arbeiteten in Weinbaubetrieben und überlegten, wie sie sich ihren Betrieb zukünftig vorstellen. Aber sie gaben den Generationswechsel nicht auf. „Wir haben es dann einfach neu probiert, mit einer neuen Mediatorin“, so Sebastian.

## An sich selbst arbeiten

Lena lernte die Mediatorin über einen Unikurs kennen. Anbieter gibt es viele, zum Beispiel ist die Landwirtschaftskammer ein guter Ansprechpartner. Lenas Tipp: „Bei der Suche sollte darauf geachtet werden, dass sich die Mediatoren mit den Besonderheiten von Familienunternehmen auskennen.“ Anfangs war Sebastian

allein bei den Beratungsgesprächen, mit der Zeit kamen seine Eltern und Lena hinzu. Allen Beteiligten war klar, dass der Betrieb nur so richtig übergeben werden kann. Mit dem Ziel, betrieblich und familiär zusammenzuwachsen. „Wir haben sehr hart an uns selbst gearbeitet, denn wir können nur uns selbst und unsere Einstellung zu ande-

„...“  
**KOMMUNIKATION IST ETWAS, DAS MUSS MAN LERNEN**

Lena Göth

ren ändern“, sagt Lena. Der Prozess braucht auch seine Zeit, man kann nicht fünf Mal zur Mediation gehen und denken, dass alles geklärt ist.

Wenn es um die Familie geht, ist man sehr verletzlich. Die Familie ist gemeinsam gewachsen. Da kommen auch längst vergangene Themen, die nie richtig abgeschlossen wurden, auf den Tisch. Es gibt auch mal Tränen

und laute Worte, das gehört dazu. „Wir haben gelernt, neu miteinander zu sprechen und die anderen mit ihren Ideen und Verletzungen besser zu verstehen und bewusst mit potenziellen Konfliktsituationen umzugehen“, erzählt die Studentin. Ein großer Konfliktpunkt war beispielsweise der Spagat zwischen der Leistung der übergebenden Generation und den Ideen und Veränderungswünschen der übernehmenden Generation. Dabei war es wichtig, alle Bedürfnisse zu sehen und zu akzeptieren. Es gibt nicht den einen richtigen Weg.

## Hilfe suchen lohnt sich

Trotz der erfolgreichen Hofübergabe im vergangenen Jahr ist Familie Baum heute noch sporadisch in Beratung. „Das ist nicht zu Ende, nur weil der Betrieb jetzt übergeben ist“, erklärt Lena. Nach der Übergabe ging es erst richtig los. Das erste Jahr als Chef war für Sebastian herausfordernd. Die alltäglichen Konflikte treten weiterhin auf, also suchen sie gleich nach Lösungen mit ihrer Mediatorin oder nutzen die Sitzungen, um potenzielle Prob-

leme im Voraus zu erkennen. Die Baums haben die Hofübergabe gemeistert und die junge Generation kann nun durchstarten. „Ich bin für saubere Lösungen und manchmal muss man dafür einen unangenehmen Weg gehen“, meint Sebastian, „das ist wie beim Wein, wenn du gute Qualität willst, musst du ackern. Nur so gehts.“ Sie haben viel gelernt und möchten dies weitergeben. Auf ihren Social-Media-Kanälen sprechen sie über das Thema Hofübergabe, um so anderen Winzern zu zeigen, dass sie sich an eine Mediation herantrauen und die Hofübergabe so erfolgreich meistern können.

Text: **Melina Kesel**  
 Bilder: **Weingut Baum/Rainer Oppenheimer (1), Weingut Baum/Dirk Behlau (2+3)**

## KONTAKT

Weingut Baum  
 Oberhofstraße 16  
 55218 Ingelheim  
 Tel. 0177 / 8458731  
[www.weingut-baum.de](http://www.weingut-baum.de)