



„Den Generationswechsel auf dem Hof gestalten“

Angelika Sigel, A.Sigel@gmx.de

- Landwirtschaftliche Familienberatung des Ev. Bauernwerks in
Württemberg

Rainer Wilczek, Rainer.Wilczek@familie-und-betrieb.de

- Familie & Betrieb – Beratungsdienst der KLB der Erzdiözese
Freiburg e.V.
- BAG Familie und Betrieb – Bundesarbeitsgemeinschaft der
landwirtschaftlichen Familienberatungen und Sorgentelefone e.V.

Landwirtschaftliche Familienberatungen in Baden-Württemberg/Deutschland



LFB des Evangelischen Bauernwerks
in Württemberg www.hohebuch.de



F A M I L I E
& B E T R I E B

Familie & Betrieb – Erzdiözese Freiburg
www.familie-und-betrieb.de



LFB im VKL – Diözese Rottenburg-Stuttgart
www.landvolk.de



www.bag-familieundbetrieb.de oder
www.landwirtschaftliche-familienberatung.de

Mitgliedseinrichtungen (bundesweit)



Frage 1: **Sie sind als Teilnehmer dieses webinars**

- Übergeber
- Übernehmer
- weichender Erbe
- sonstiger Beteiligter in der Familie
- am Thema/webinar privat oder beruflich interessiert



Frage 2: **Sie haben die Hofübergabe**

- hinter sich
- vor sich

Frage 3: **Der Zeitabstand zur Hofübergabe beträgt**

- weniger als 2 Jahre
- 2 – 7 Jahre
- länger als 7 Jahre



Frage 4: **Als Beteiligte/r bei der Hofübergabe sind Sie**

- unmittelbarer Übergeber/ Nachfolger aus der Erbfolge der Eigentümerfamilie
 - eine Frau
 - ein Mann

- haben Sie als Übergeber/ Nachfolger auf den Betrieb eingeeiratet
 - als Frau
 - als Mann

- sind Sie auf dem Betrieb außerhalb der Erbfolge familienexterner Übergeber/Übernehmer
 - als Frau
 - als Mann



Frage 5: **Sie sind als Teilnehmer**

- jünger als 16 Jahre
- zwischen 16 und 30 Jahre
- zwischen 30 und 55 Jahre
- zwischen 55 und 65 Jahre
- älter als 65 Jahre

Frage 6: **Aus welchem konkreten Anlass nehmen Sie heute an dem webinar teil?**



Phasen der Hofübergabe (außerhalb der Familie)

Quelle: http://www.hofgruender.de/phasen_der_hofuebergabe.html

1. Das Wollen
2. Die Form
3. Die Suche
4. Der Übergang
5. Der Abschluss



Nachfolge als überschneidende lebenslange Prozesse (innerhalb der Familie) und Ihre Paradoxien

Quelle: von Schlippe/Groth/Rüsen, aus konflikt Dynamik, Heft Nr. 4/2012, S. 293 ff.

1. „Erziehung zur Nachfolge“ – (ca. bis 15. LJ d. Nachf.)

„Finde Deinen Weg und interessiere Dich für das Unternehmen!“

2. „Unentschiedenheit“ (ca. 15.-30. LJ)

„Wie kann ich wissen was ich will, wenn ich doch wollen soll, was ich muss?“

3. „Selektion“ (ca. 20.-40. LJ)

„Sei gerecht in der Logik der Familie und zugleich in der des Unternehmens?“

4. „Verantwortungsübergang“ (ca. 25.-55. LJ)

„Du kannst Dich gern verwirklichen, aber bitte so wie ich es möchte!“

5. „Neuorientierung / postaktive Phase“ (ab 60. LJ des Überg.)

„Ich gehe ohne zu gehen!“

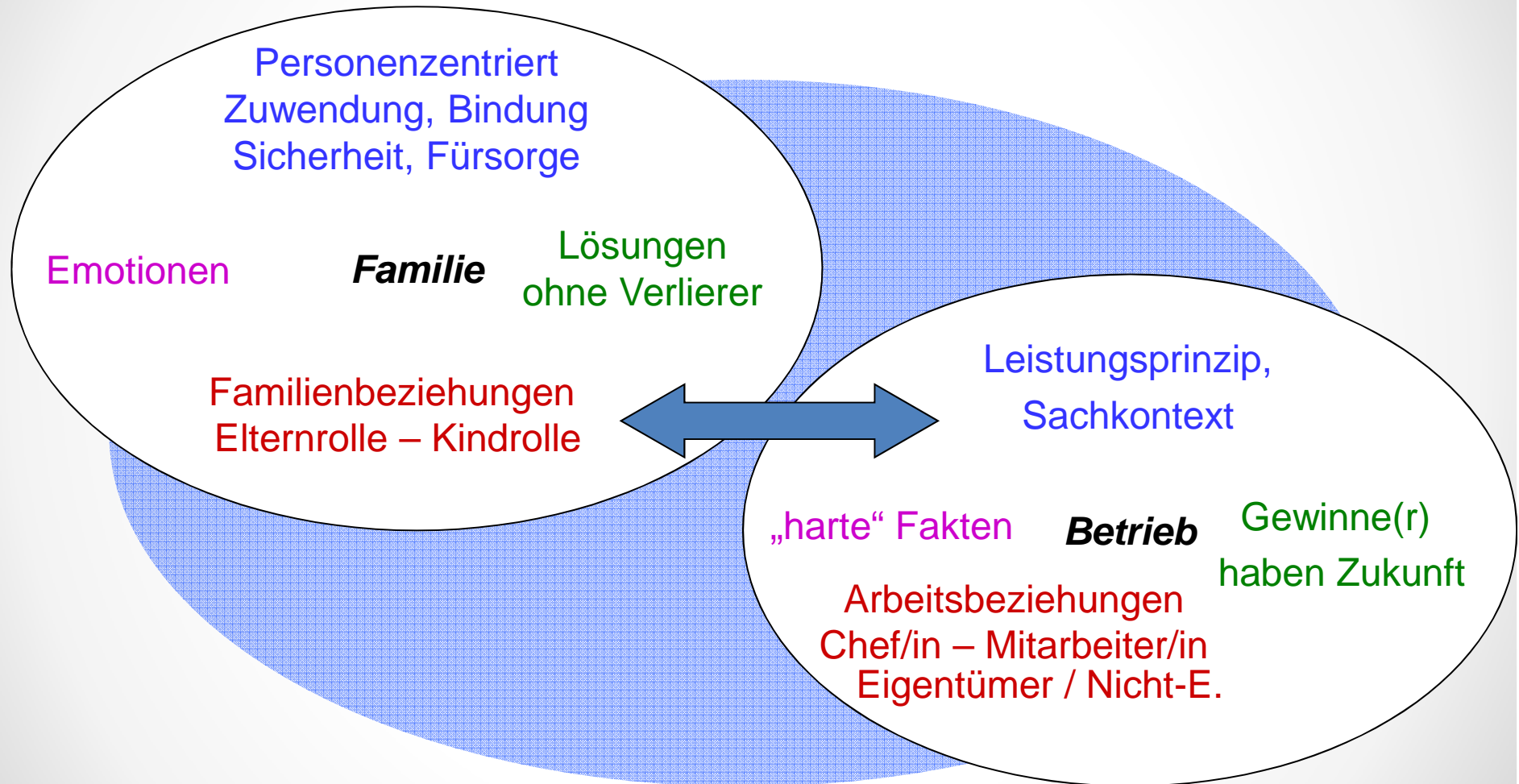
Familienbetriebe - ohne Konflikte geht es nicht!

Institut für Familienunternehmen der Universität
Witten/Herdecke:

Unterschiedliche Spielregeln der Systeme!

- **Familie** (Bedürfnisse & persönliche
Entwicklung)
- **Betrieb** (Gewinn & Produktivität)

„Interessenskonflikte“



Überladen durch den Bauernhof?



Wachstum <-> Lebensqualität ?



Quelle:

30. novembre 2011

Birgit Motteler et Rainer Wilczek

InterAFOCG - Paris

Bild: www.spassfieber.de

Überladene Familien ?



Balance zwischen Beziehung und betrieblichem Vorwärtkommen!



Bild: www.spassfieber.de

Quelle: 30. novembre 2011 - Birgit Motteler et Rainer Wilczek - InterAFOCG - Paris

Balance Familie und Betrieb



Bild: www.kunstkopie.de



Neun-Felder-Modell

(Quelle: Joseph Rieforth, „Prozessgestaltung bei Veränderungen in Organisationen“,
aus **konflikt Dynamik**, 1. Jg. Nr. 4/2012, ISSN 2193-0147, S. 328 ff.)

Problemebene		HOFÜBERGABE!?	
		Gegenwart	



Neun-Felder-Modell

(Quelle: Joseph Rieforth, „Prozessgestaltung bei Veränderungen in Organisationen“, aus **konflikt Dynamik**, 1. Jg. Nr. 4/2012, ISSN 2193-0147, S. 328 ff.)

(W) Wunsch-/ Interessen-Ebene	Wunsch/Interesse in der Vergangenheit	Wunsch/Interesse in der Gegenwart	Wunsch/Interesse in der Zukunft
(R) Ressourcen- Ebene	Ressourcen in der Vergangenheit	Ressourcen in der Gegenwart	Ressourcen in der Zukunft
(P) Problemebene	Problem in der Vergangenheit	Problem in der Gegenwart z.B. Hofübergabe!?	Problem in der Zukunft
	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft



Frage 7: **Wenn Sie an die Hofübergabe denken, welche der folgenden Bereiche könnten in Ihrer Familie zu einem Problem werden? Was kann bei Ihnen gut gelingen?**

eher kein Problem // eher ein Problem

- Finanzielle Ansprüche der Altenteiler
- Lebens-/Ehepartner des Nachfolgers
- Abfindung weichender Erben
- Mitarbeit der Übergebergeneration
- Gemeinsamkeit/Abgrenzung zwischen
Übergeber- u. Übernehmerfamilie
- Betriebliche Entwicklung



Ausgewählte Konflikte aus der Beratung im Kontext des Generationswechsels

BAG Familie und Betrieb - Statistik 2011

(15 von 24 Mitgliedseinrichtungen)

880 Familien mit 915 Betrieben

ig. 2052 benannte Problemstellungen

Rang	Thema
1	Generationskonflikt (278)
2	Ehekonflikt (200)
4	Betriebsentwicklung (153)
6	Hofübergabe (131)
12	Alterssicherung (51)
14	Trennung / Scheidung (41)
15	Hofaufgabe (41)
18	Erbengemeinschaft (33)
22	Erbstreit (27)
25	Single Dasein (11)
30	Hofsuche (6)

LAG Baden-Württemberg - Statistik 2011

(6 Beratungsstellen)

346 Familien mit 387 Betrieben

ig. 887 benannte Problemstellungen

Rang	Thema
1	Generationskonflikt (106)
2	Betriebsentwicklung (96)
3	Ehekonflikt (92)
6	Hofübergabe (63)
11	Alterssicherung (23)
12	Trennung / Scheidung (21)
14	Hofaufgabe (17)
15	Erbstreit (13)
18	Erbengemeinschaft (9)
24	Single Dasein (6)
27	Hofsuche (5)



Frage 8: **Welche sonstigen Konflikte treten bei Ihnen auf dem Hof auf? (Antwort stichpunktartig)**

Frage 9: **Mit wem haben Sie in Ihrer Familie über die Übergabe schon gesprochen?**

- mit Ihrem Ehepartner
- zwischen Übergeber/Übernehmer
- zwischen Übergeber/Übernehmer/weichende Erben
- Steuerberater / Notar
- Bauernverband
- Betriebliche Fachberatung (Landwirtschaftsamt, Beratungsdienst etc.)
- Landwirtschaftliche Familienberatung/Coach/Organisationsberatung



Frage 10: **Wie oft sprechen Sie in der Familie über persönliche Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche?**

- öfter
- selten
- so gut wie nie

Frage 11: **Gibt es regelmäßige Besprechungstermine über betriebliche Fragen, bei dem Sie das Thema des Generationswechsels klären können?**

- ja
- nein, müsste extra vereinbart werden



Frage 12: **Werden gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung in Ihrer Familie bzw. zwischen den Generationen zum Ausdruck gebracht?**

- oft
- regelmäßig
- selten
- nie



Spielregeln und Orientierungshilfen für die Übergeber

1. Setzen Sie sich frühzeitig gedanklich mit dem Generationswechsel auseinander: „Nach der eigenen Hofübergabe ist immer vor der nächsten Hofübergabe“
2. Finden Sie den richtigen Zeitpunkt zur Übergabe
3. Verständigen Sie sich mit Ihrem Ehepartner über die Vorstellungen zum Generationswechsel: Werden Sie sich einig über ihre Ansprüche.
4. Beziehen Sie rechtzeitig die Familie mit ein.
5. Sorgen Sie für Transparenz. Gerade auch für weichende Erben sehr wichtig.
6. Schaffen Sie ein vertrauensvolles Gesprächsklima: Offenes Gespräch über Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche.



7. Als Übergeber meistern Sie schon eine zweite Hofübergabe - nur jetzt in einer anderen Rolle. Blicken sie ehrlich zurück und versuchen Sie, sich in die Situation des Hofnachfolgers einzufühlen.
8. Prozess des Loslassens zulassen: Sie geben den Hof nicht nur auf dem Papier ab, sondern Sie müssen sich auch innerlich ein gutes Stück vom Hof lösen. Suchen Sie sich neue persönliche Ziele.
9. Zeigen Sie einander Wertschätzung und Anerkennung: Geizen Sie nicht mit Lob und erkennen Sie das Bemühen der jungen Generation an.
10. Seien Sie als Übergeber offen für Neues und geben Sie der Nachfolgeneration Freiraum zum eigenen Gestalten und für Fehler!
11. Haben Sie Vertrauen in die nachfolgende Generation.



Spielregeln und Orientierungshilfen für die Übernehmer

1. Verschaffen Sie sich selbst Klarheit darüber, ob und wie Sie sich als Hofnachfolger sehen. Beziehen Sie Ihren Ehe-/ Lebenspartner mit ein.
2. Sprechen Sie das Thema Hofübergabe bei den Eltern einfühlsam an.
3. Beziehen Sie Ihre Geschwister in die Gespräche mit ein.
4. Sprechen Sie offen über Ihre Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche bzgl. der Hofübergabe.
5. Würdigen Sie das, was ihre Eltern geschaffen haben und zeigen Sie ihre Wertschätzung.



Höfe mit Zukunft, aber ohne Nachfolge in der Familie

- Hofbörsen der Landsiedlungen – z.B. in Baden-Württemberg:
www.lbbw-immobilien.de/real-estate-services/landsiedlung/leistungsspektrum/hofboerse
- www.hofgruender.de
- www.hofuebergabe.org



Frage 13:

Haben Sie schon Beratung für das Thema Generationswechsel aufgesucht ?

- nein, denn bei mir ist die Situation hinreichend geklärt.
- nein, aber ich will in nächster Zeit Beratung an einer oder mehreren Stellen aufsuchen.
- ja, dadurch konnten (fast) alle offenen Fragen hinreichend geklärt werden.
- ja, aber es bestehen noch eine Reihe ungeklärter Fragen, die eine Beratung an anderer Stelle erfordern.



Besuchen Sie rechtzeitig eines der an vielen Orten angebotenen **Seminare zur Hofübergabe** oder auch **für Familien ohne Hofnachfolge!**

In vielen der 44 bundesweiten Bildungszentren für den ländlichen Raum finden Sie spezielle Angebote zu dem Thema!

<http://www.lernen-im-gruenen.de/bildungszentren/standorte.html>



Literaturempfehlungen:

- ✓ **aid-Heft** 1186/2011, **Hofübergabe und Existenzgründung**, 2. überarbeitete Auflage, Bonn 2011, ISBN 978-3-8308-0976-0
- ✓ **aid-Heft** 1202/2012, **Ehe- und Erbrecht in der Landwirtschaft**, 3. veränderte Neuauflage, Bonn 2012, ISBN 978-3-8308-1027-8
- ✓ **konflikt Dynamik**, 1. Jg. Nr. 4/2012, ISSN 2193-0147, Schwerpunktthema „**Konflikte in Familienunternehmen**“ (S. 288 – 327)
- ✓ **Materialien zur Hofübergabe**, 30. überarb. Auflage 2011, Hrsg. Ev. Bauernwerk in Württemberg, Bestellungen unter http://www.hofuebergabe.org/Hofuebergabe_Material.html
- ✓ **Materialien für Betriebe ohne Hofnachfolge**, 21. überarbeitete Auflage 2011, s.o.



Neben den berufsständischen, betrieblichen, steuerlichen und rechtlichen Beratungsangeboten gewinnt die

Beratung für die Gestaltung des Übergabeprozesses,

in der persönliche und betriebliche Ziele und mögliche Widersprüche bearbeitet werden an Bedeutung!

Bundesweite Adressen:

<http://www.landwirtschaftliche-familienberatung.de/de/einrichtungen/index.html>

(Fachstellen für ländliche und landwirtschaftliche Familienberatung, systemisches Coaching bzw. systemische Beratung)



Vielen Dank an alle webinar-Teilnehmer für die Aufmerksamkeit und Ihre Mitarbeit!

