

Land & Leute



Tagung zur Betriebsübergabe in der Akademie Sankelmark in Oeversee

Hofnachfolge: Handle frei – aber mach, was wir wollen!

Angst, Neid, Misstrauen und ein ungutes Verhältnis zwischen den Familienmitgliedern, das ist der Stoff, aus dem Generationskonflikte gemacht sind. Einer erfolgreichen Betriebsnachfolge könnten diese Konflikte den Weg versperren. Fünf Referenten machten beim Seminar „Betriebsübergabe oder Betriebsaufgabe“ Mitte Februar in der Akademie Sankelmark in Oeversee im Kreis Schleswig-Flensburg deutlich, dass bei der Abgabe des Lebenswerks neben den harten eben auch die weichen Faktoren entscheidend sind.

„Was machst du da?“, fragt ein Altenteiler. Sofort denkt der Junior: „Ich werde kontrolliert.“ Dieses Beispiel ist beinahe der Klassiker der Kommunikationsprobleme zwischen der alten und der jungen Generation. Ein Landwirt, der vor drei Jahren den Hof an seinen Sohn übergeben hatte, schilderte während der

Tagung eine ganz ähnliche Erfahrung, und selbst einigen der rund 40 Zuhörer schien das Szenario bekannt vorzukommen, zumindest nickten sie zu seiner Aussage. Der Altenteiler erklärte, dass er und sein Sohn mittlerweile wieder zueinandergefunden hätten. Doch ohne vermittelnde Gespräche, in diesem Falle mit Beratern der Landwirtschaftskammer (LK), hätten sie es nicht geschafft.

„Man kann gar nicht genug Hilfe von allen Ecken und Enden an Land ziehen, um nachhaltige Lösungen für die Betriebsnachfolge zu finden“, eröffnete Theologin Dr. Karin Schäfer das Wochenendseminar. Die Organisatoren freuten sich darüber, dass mehrfach drei oder gar vier Mitglieder einer Familie zur Veranstaltung gekommen waren. Einige waren sogar zum wiederholten Male dabei.

„Es ist die dritte Tagung zum Thema Hofnachfolge, die in Zusam-

menarbeit mit der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein, dem LandFrauen- und dem Bauernverband sowie dem Verband für landwirtschaftliche Fachbildung im Kreis Schleswig-Flensburg in der über 60 Jahre alten Akademie abgehalten wird“, berichtete Anja Greggersen, Vorsitzende des KreislandFrauenverbandes Schleswig-Flensburg, Kreisteil Flensburg, im Namen der Mitstreiter. Im Unterschied zu den zwei vorigen Seminaren stand bei diesem neben der Hofübergabe auch die -abgabe auf der Agenda. Tagungsleiterin Schäfer begründete: „Jede Übergabe ist auch eine Abgabe.“

Die Referenten stellten mit einem Katalog aus steuerrechtlichen Aspekten, Einblicken in das Erbrecht und psychologischen Einheiten vor, wie Familien bei der Betriebsnachfolge zu nachhaltigen Lösungen gelangen können.

Matrix der Möglichkeiten

„Es gibt verschiedene Konstellationen vor dem Generationswechsel“, erklärte Dieter Thiesen, seit 1986 sozioökonomischer Berater der LK auf der nördlichen Geest. Sind wirtschaftliche Situation und das Verhältnis der Generationen gut, sei jede

Foto oben: Anja Greggersen (Mitte, r): „Nur wenn sich die Generationen gut verstehen, läuft der Betrieb weiter.“ Auf dem Hof der Familie aus Hasselberg lebt mittlerweile die zehnte Generation, hier vertreten durch Agnes (21, hinten li.) und Helene (24). Zur neunten Generation gehören Ernst-Wilhelm (51) und Anja (49), zur achten Irene (75) und Johannes-Friedrich (79) Greggersen. Fotos: Rebecca Kopf

Form des Wechsels unproblematisch; einzig Steuern und betriebswirtschaftliche Parameter seien bestimmend. Bei einer guten wirtschaftlichen Lage des Betriebes, aber einem schlechten Verhältnis zwischen den Generationen müsse der Nachfolger sehr energisch und engagiert sein. „Damit die Übergabe gelingt, muss der Junior klare Eigentums- und Kompetenzverhältnisse schaffen“, so Thiesen.

Bei der Konstellation aus wirtschaftlich angeschlagenem Betrieb mit einem Nachfolger, der über ein zielführendes Konzept verfügt, riet Thiesen, dem Junior den Betrieb zu überlassen. In gut 5 % seiner Beratungen habe er trotz wirtschaftlich schlechter Verhältnisse die Übergabe empfohlen. Daran knüpft er ein geringes Altenteil und minimale Abfindungen. Ein Zuhörer sprach die Möglichkeit einer Anpassungsklausel an. Thiesen hält nichts davon, wie er sagte, weil sie sich für den Übernehmenden als „demotivierende Klausel“ entpuppen könne.

Hingegen komme eine Betriebsaufgabe infrage, wenn sowohl wirtschaftliche als auch familiäre Verhältnisse schlecht sind. „Drei Viertel meiner Gespräche enden mit dem Rat zur Aufgabe“, bilanzierte der Berater.

Mit dem Beispiel eines Betriebes mit 45 ha Eigenpacht, 51 ha Zupacht und Milchviehhaltung kam Thiesen auf Gewinnmöglichkeit und Gewinnbedarf zuspochen. Anhand der Daten des Buchführungsverbandes präsentierte er die Schwankungsbreite zwischen dem Viertel mit den besten betriebswirtschaftlichen Ergebnissen. Für die Besten wurde ein betriebswirtschaftlicher Gewinn von 146.600 € veranschlagt, für die Schlechtesten 42.400 €. Bei der Gegenüberstellung stach der Posten Altenteil heraus. Hier schlagen für das obere Viertel 6.000 € inklusive

Wohnung zu Buche, bei dem unteren 25.000 €. „In vielen Fällen ist eine zu hohe Altenteilerlast betriebswirtschaftlich nicht zu tragen und schränkt die Wertschöpfungsmöglichkeit des Übernehmers ein“, kommentierte der 55-Jährige.



Rund 40 Teilnehmer, darunter jeweils mehrere Vertreter einer Familie, holten sich auf der Tagung in der Akademie Sankelmark durch die Referate und den Erfahrungsaustausch neue Impulse für ihre Entscheidungen zu einer Betriebsnachfolge.

Steuerfragen früh klären

Diese Ansicht teilte auch Dr. Lars Jensen-Nissen. Der Steuerberater und Volkswirt bestätigte, dass die Vorstellungen über die Höhe der Versorgung zwischen Altenteiler und der jungen Generation zum Teil erheblich abwichen. Er räumte zwar ein, dass steuerrechtliche Fragen nicht die entscheidende Rolle für eine nachhaltige Hofübergabe spielten, betonte aber, dass es viel zu beackern gebe. Am besten sei es, sich gut ein Jahr vor Übergabe den Steuerberater ins Boot zu holen. „Wenn Übergeber und Nachfolger die Enden zusammenzurufen wollen, kann der Steuerberater nämlich zum Spielverderber werden“, sensibilisierte Jensen-Nissen. „Zum Beispiel ist an Erbschaft- und Schenkungsteuern, aber auch an Ertragsteuerrecht zu denken.“ Unentgeltliche Versorgungsleistungen könnten den Erwerber belasten, die

kein Randthema für einige der Anwesenden. „Eine Übergabe hat bei uns noch Zeit, aber sie wird in einem gleitenden Prozess verlaufen. Mein Vater und ich haben uns Gedanken über eine GbR gemacht“, sagte Ingwer Feddersen gegenüber dem Bauernblatt. Er hätte sich daher beim Seminar noch weitere Informationen zur Einkommensregelung und zu den Gesellschaftsformen gewünscht.

„Es kann nur einen geben“, so stieg Jens Rosenplänter, Geschäftsführer des Kreisbauernverbandes (KBV) Flensburg, in seinen Vortrag unter anderem zum Erbrecht ein. „Oberste Gebote sind, landwirtschaftliche Betriebe zu erhalten und die Interessen zwischen Jung und Alt auszugleichen.“ Bei der Überlassung gehörten der Überlasser und der Übernehmer, möglichst mit ihren Partnern, an einen Tisch. Und am besten sei es, auch die weichenden Erben herbeizuholen. „In ihrem Beisein muss klarge-

stellt werden, wie sie abgefunden werden. Ihren ganzen oder teilweisen Erbverzicht müssen sie notariell erklären.“ Dann erläuterte der Geschäftsführer die Werkzeuge für die Betriebsübergabe: Erbrecht, Hofpacht, die Hofverordnung, Überlassungsverträge.

Den Letzen Willen schreiben

Der Agrarier betonte, dass jeder ein Testament hinterlegen sollte. „Keiner möge sich darauf verlassen, dass die Erben sich im Falle eines Unglücks einigen werden.“ Rosenplänter verwies eindringlich darauf, dass ein privates Testament – im Gegensatz zu einem notariellen – nur gültig ist, wenn es eigenhändig verfasst wurde. Er bediente sich deutlicher Worte, indem er ein Beispiel anführte, „bei dem es richtig in die Grütze ging“, weil eine Ehefrau das Testament geschrieben und der schwer kranke Erblasser nur seine Unterschrift darunter gesetzt hatte. Sein Tipp: Für Fragen der Testamentgestaltung sollte man sich an den zuständigen Kreisbauernverband wenden.

Geben wirtschaftliche und rahmenrechtliche Bedingungen den Weg zur Betriebsnachfolge frei, kann die Abgabe des Lebenswerks dennoch schiefgehen. Dr. Andrea Hötger und Jochen Hochmann erklärten, warum es dazu kommen kann. Sie widmeten sich den „weichen Faktoren“ – und boten damit nicht etwa leichte Kost, sondern psychologische Analysen.

Ihr Kerngedanke „innere Nähe durch äußere Distanz“ zog sich als roter Faden durch Hötgers Vortrag. Ein Rat, der schneller ausgesprochen sei, als er ausgeführt werden kann. Die Fähigkeit der älteren Generation loszulassen, sei von zentraler Bedeutung. „Der Hof stand bei dieser im Mittelpunkt des Lebens. Die Abgabe

MEINUNGEN

Hans-Hermann (63) und Margrit (62) Schütt aus Wakendorf, Mutterkühe und Ackerbau im Nebenerwerb: „Wir haben fünf Kinder. Unsere Ältesten kamen auf uns zu und wollten wissen, was aus dem Hof wird. Es stellt sich die Frage, ob der Betrieb im Nebenerwerb weitergeführt wird, zumal keines unserer Kinder eine landwirtschaftliche Ausbildung hat. Wenn ja, wollen wir eine einvernehmliche Lösung für alle finden. Unsere Kinder stehen in ständigem Kontakt mit-

einander über Medien wie WhatsApp und Facebook. Ostern setzen wir uns zusammen. Das Seminar gab viele Anregungen.“

Gretel Petersen (62) aus Sprakebüll, Ackerbau: „Ich möchte eine faire Lösung für uns und unsere beiden Töchter finden. Die Aufteilung muss gerecht sein, damit die eine nicht nur das Land bekommt und der anderen nur die Ausbildung finanziert wurde. Uns soll das Nieß-

brauchsrecht bleiben. Wichtig ist, dass der Hof zusammenbleibt. Da müssen alle an einen Tisch, wenn nötig mit Mediatoren.“

Familie Greggerson aus Hasselberg, Milchviehbetrieb: „Auch wenn wir teils in Personalunion hier Ämter zu vertreten hatten und zudem eine Übergabe noch in weiter Ferne steht, nutzten wir das Seminar, um uns im Vorfeld mit dem Thema zu beschäftigen.“

Fritz Heinzen* (52) aus Nordfriesland, Acker- und Pflanzenbau: „Meine beiden Söhne studieren, aber nicht Landwirtschaft. Selbst wenn einer den Betrieb später im Nebenerwerb führen könnte, das technische Know-how und Buchführungskenntnisse müsste er sich aneignen. Ich denke über Verpachten oder Erbpacht nach. Man muss sich über die Wege informieren.“ rek

* Name von der Redaktion geändert

ist ein langer Prozess, der die Phasen einer Trauer durchläuft.“ Diese erläuterte die freiberufliche Pädagogin. In der Übergangsphase wolle die weichende Generation die Abgabe nicht wahrhaben, weil „nicht sein kann, was nicht sein darf“. Phase zwei sei gekennzeichnet von Schmerz, Wut und Zorn, weil bestimmte Traditionen nicht fortgeführt werden und sich Abläufe auf dem Hof der eigenen Kontrolle entziehen. Dafür werde ein Schuldiger gesucht. „Verarbeiten die Über-



„Die soziale Komponente ist wichtiger als die betriebswirtschaftliche“, so Peter Felix von Freyhold (Mitte) nach dem Seminar. Der 28-Jährige wird den Betrieb seiner Eltern Silke (55) und Alexander (54) mit der Ausrichtung Ackerbau und Tourismus übernehmen. Foto: von Freyhold

geber diesen emotionalen Prozess nicht, werden sie krank. Auffällig viele Altbauern erleiden in der Übergabephase einen Herzinfarkt“, gab die Referentin zu bedenken. Als Phase drei benannte sie den „Weg des Sich-Trennens“. Zur Überwindung helfe es, Neuland zu betreten: „Sei es, mit über 60 Jahren Klavier spielen zu lernen oder den Tanzkurs zu machen, wozu früher nie Zeit gewesen ist, weil das Arbeitsethos hochgehalten wurde.“

Hötger widmete sich der jungen Generation. Auch diese habe mit den Veränderungen zu kämpfen. Zusätzlich werde sie von den Älteren mit einer schweren Bürde überfrachtet: „Handle eigenverantwortlich und mach, was wir wollen“, forderten die Älteren – oft indirekt, weil es nicht ausgesprochen wird. Die Pädagogin warnte: „Das ist paradox. Es hat noch keine gelungene Betriebsübergabe gegeben, wenn jemand nur getan hat, was seine Eltern wollten.“ Doch vermittelte sie den Übernehmern eindringlich, den Älteren mit Wertschätzung und Respekt für ihr Lebenswerk zu begreifen.

Heilige Kühe schlachten

„Durch die Übergabe entstehen neue Rollen, und neue Familienmitglieder kommen hinzu, die integriert werden müssen“, sagte die 42-Jährige. Dabei sei „das Schlachten heiliger Kühe unumgänglich“. Gemeint war das Brechen mit Traditionen. Hier schloss sich ein reger Meinungsaustausch über die Schwiegermutter-Schwiegertochter- und Mutter-Sohn-Verhältnisse an. Die Schwiegertöchter auf den Höfen sähen sich beispielsweise konfrontiert mit der Erwartung der Schwiegereltern, sie müssten einen Hofnachfolger gebären. Seminarteilnehmer Peter Felix von Freyhold argumentierte für die jüngere Generation: „Die Frau hat in ihre Bildung investiert, sie soll sich verwirklichen können. Da muss ein Mann auch zu seiner Frau stehen.“ Daran knüpfte Schäfer an: „Junge Männer müssen zu Muttermördern werden, um der jungen Frau gerecht sein zu können. Ein echtes Dilemma.“ Auf das „Minenfeld Generationen-debatte“ begab sich sodann auch Jochen Hochmann, Unternehmensberater und Coach der LK. Konflikt-

bewältigung bei Hofübergaben ist eines der Themengebiete, mit denen der Landwirt und Psychologe sich seit gut zehn Jahren beschäftigt. „Was wir besprechen, ist grundsätzlich wichtig für Hofübergaben, Paarsituationen und jede Art von Kontakten.“ Dann schlüpfte er in die Beraterrolle und warf das sogenannte Eisbergmodell an die Wand.

Die Spitze bildet die Sach- und den unteren Teil die Beziehungsebene, skizziert als Eisblock, der im Wasser schwimmt. Die Sachebene besteht aus Daten, Fakten und Informationen. Die Beziehungsebene setzt sich unter anderem aus Vertrauen, Ärger, Angst, Tabus, Zuneigung, Wertschätzung, Respekt zusammen. Anhand der Zeichnung erörterte Hochmann: „Schief geht es bei der Kommunikation zwischen Personen, weil über die Sachebene gesprochen wird, sie aber über die Beziehungsebene reagieren.“ Die Begründung lautete: Was gesagt wird, ist nicht immer das, was verstanden wird oder gemeint ist. Damit drang der Berater weiter aufs Feld „innere und zwischenmenschliche Kommunikation“ vor. „Aus einer Unterhaltung entfacht sich schnell

ein Streit, wenn sich die Beteiligten gegenseitig Vorwürfe machen. Die Eskalation ist vorprogrammiert!“ Hier müsse man den berühmten Schritt zurück aus der heißen Zone machen und nachdenken: „Was ist jetzt wirklich wichtig?“, so der Psychologe. „Das hört sich einfach an und ist schwer, gerade wenn die Hütte brennt“, weiß der Berater. Entweder die Gemüter beruhigen sich, oder sie suchen sich Hilfe bei einem Außenstehenden wie einem sogenannten Mediator, ermutigte der Unternehmercoach.

Jeder vierte Erbfall im Streit

Andrea Hötger hielt noch ein zweites Referat. „Versteht ihr Geschwister euch noch, oder habt ihr das Erbe schon angetreten?“, stieg sie provokativ ins Thema „weichende Erben“ ein. Laut ihren Untersuchungen endet jeder vierte Erbfall im Streit. Zugrunde liegt, so die Pädagogin, selbst weichende Erbin von einem Milchviehbetrieb, das Gefühl Neid. Auch wenn Neid in der christlichen Tradition als Todsünde gelte, sei es psychologisch gesehen normal, dass er entsteht. Schadenfreude und Eifersucht brächten bei gefühlter ungleicher Behandlung Neid ans Tageslicht. Im Weiteren sollten sich die Zuhörer zu zwei Fragen äußern: Welche Gedanken hegt der Übernehmer gegenüber den Weichenden? Was denkt der weichende Erbe über seine Rolle? „Unterm Strich gibt es auf beiden Stühlen eine Gewinn- und eine Verlustseite, aber es bleiben Sachen, die zum Neid anregen“, fasste Hötger das Experiment zusammen.

Am Ende des Seminars wurden Ansätze gesucht, um Erbangelegenheiten im größtmöglichen Einvernehmen aller Familienmitglieder zu regeln. „Alle an einen Tisch setzen und offen alles besprechen“, lautete einer der Vorschläge aus den Teilnehmerreihen. Das nehme schon sehr viel Druck aus dem Kessel.

Rebecca Kopf



Jens Rosenplänter, KBV: „Ein Testament sichert eine gelungene Erbfolge für den Unglücksfall.“



Dr. Andrea Hötger: „Was denken die weichenden Erben über ihre eigene Rolle? Wie denken die Übernehmer?“



Jochen Hochmann, LK: „Tauschen im Streit die Vokabeln ‚immer‘ und ‚nie‘ auf, sind Sie in der Eskalationsschleife!“



Dr. Lars Jensen-Nissen, Steuerberater: „Bei der Hofnachfolge werden viele Fäden zusammengezurt.“



Dieter Thiesen, LK: „In rund drei Vierteln meiner Beratungen stand am Ende die Betriebsaufgabe.“