

## Abgeben – Loslassen

Hofübergabe als Prozess und seine Begleitung

von Andrea Fink-Keßler

*Das AgrarBündnis hatte am 23. September 2004 in Kassel zu einem Fachgespräch über Existenzgründungen in der Landwirtschaft unter dem Titel „Loslassen – Abgeben – Neugründen“ eingeladen. An diesem Gespräch haben 28 Teilnehmer, darunter zahlreiche Landwirte, teilgenommen. Nachfolgender Beitrag fasst die auf der Tagung zu Sprache gekommenen Aspekte der Hofabgabe zusammen. Ein weiterer Beitrag (siehe Kapitel „Agrarpolitik und soziale Lage“) widmet sich den Hofneugründungen bzw. der Abgabe von Betrieben außerhalb der Familie.*

Ein Hof stiftet Identität und definiert Rolle und Aufgabe derjenigen, die ihn bewirtschaften bzw. von und mit ihm leben. Der Hof selbst steht seinerseits in einer bestimmten Familientradition. Wenn es gut geht, wird er von Generation zu Generation weitergegeben. Das ist nicht nur in der Landwirtschaft so, auch handwerkliche oder industrielle Familienunternehmen werden an die nächste Generation „weitergegeben“. Die damit verbundenen Prozesse des Abgebens und Loslassens sind mit vielschichtigen Erfahrungen und vor allem mit Emotionen verbunden, die nicht jede Übergabe glücken lassen. Schlimmer noch: Familienbetriebe können daran scheitern. Auch die mit besten Absichten verbundene Übergabe des Hofes an Familienfremde.

Hofübergabe oder -abgabe bedeutet eine wesentliche Änderung im Leben aller Beteiligten. Meist, so Angelika Sigel vom Evangelischen Bauernwerk Baden-Württemberg und Teilnehmerin an dem Fachgespräch (1), wird in den Familien zu wenig darüber gesprochen,

insbesondere darüber, wie man sich die Zeit danach vorstellt. Für die mit einer Hofübergabe oder auch Hofaufgabe verbundenen rechtlichen, steuerlichen sowie wirtschaftlichen Probleme gibt es ausreichend Ansprechpartner. Aber welche Wünsche, Vorstellungen, Erwartungen gibt es für die Abgebenden in Bezug auf das weitere Zusammenleben und Arbeiten, auf Freizeit gar? Welchen Lebensinhalt wünscht man sich für die Zeit nach der Hofabgabe?

### Frühes Nachdenken notwendig

Plötzlich entsteht ein Vakuum, hat der Hof doch den Tagesablauf, die menschlichen Beziehungen bestimmt, war er das Gemeinsame, das Verbindende. Eine Neuorientierung wird notwendig und kaum einer stellt sich bewusst die Frage: Wer bin ich, wenn ich den Hof nicht mehr habe? Wie verändern sich meine Beziehungen?

Was erwarte ich vom Leben oder was möchte noch gelebt werden? Diese Fragen sind jedoch die entscheidenden – das zeigen die Erfahrungen, die das Evangelische Bauernwerk in zahlreichen „Hofabgabe“-Seminaren mit Bauern und Bäuerinnen gemacht hat.

Es ist das innere Loslösen, welches erst der nachfolgenden Generation den Freiraum für ein Einlassen und eigenes Gestalten gibt, das den Prozess der Hofübergabe so schwierig macht. Den Beteiligten ist dabei oft nicht bewusst, dass es um eine seelische oder emotionale Bewältigung geht. Wenn diese innere Arbeit nicht geleistet wird, kommt es schnell zu Blockaden im Betriebsablauf: die ältere Generation meint, nicht in Urlaub fahren zu können, weil ohne sie alles zusammenbrechen würde. Sie mischt sich in Betriebsentscheidungen ein, empfindet von den Jungen eingeführte Neuerungen als Kritik, hält an den eigenen Vorstellungen fest und gibt so dem Neuen kaum eine Chance.

Die seelische Bewältigung ist nur eine Seite. Übergabe oder Abgabe bedeutet auch, dass das gesamte Vermögen, welches Sicherheit bedeutet hat, in andere Hände gegeben wird. Das hinterlässt oft große Unsicherheit und auch diffuse Ängste. Gerade die finanzielle Abhängigkeit der Abgebenden von der weiteren Wirtschaftlichkeit des Hofes erschwert das Loslassen. Wie kann der abgebenden Generation eine finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht werden?

Hebt man die räumliche Nähe auf, indem Altenteiler oder Abgebende in eine vom Betrieb räumlich und rechtlich abgetrennte Wohnung oder Haus ziehen, wird manches erleichtert. Auch darüber muss in den Familien früh gesprochen werden.

### Verschiedene „Spielfelder“

Ein Blick in andere Wirtschaftsbereiche zeigt, dass der Prozess der „Hofübergabe“ auch für handwerkliche und industrielle Familienbetriebe mit vielen Stolpersteinen versehen ist. Torsten Groth vom Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke berät und begleitet Familienunternehmen bei diesen Nachfolge-Prozessen. In Familienunternehmen, ob es nun ein landwirtschaftlicher Betrieb ist oder ein Industrieunternehmen, werden, so Groth, zwei „Spielfelder“ vermischt: Familie und Unternehmen. Das Unternehmen hat eine Funktionsorientierung – die Familie eine Personenorientierung. Unternehmen überleben, wenn sie etwas verkaufen können und Zahlungen geleistet werden. Dazu müssen bestimmte Funktionen gewährleistet, Abläufe gesichert sein. Nüchtern betrachtet sind die Personen, die darin arbeiten, Mittel zum Zweck, und: sie müssen sich nicht lieben. Ganz anders die Situation in Familien. Hier stehen die Personen im Mittelpunkt,

ihre Beziehungen und Interaktionen. Zugehörigkeit wird durch Geburt und Heirat bestimmt. Man tritt in Familien nicht ein oder aus, kann nicht entlassen werden wie in Unternehmen. Während in Unternehmen das Prinzip der Leistungsentlohnung gilt, wird in Familien erwartet, dass alle gleich behandelt und entlohnt werden (z.B. beim Erben). In Familienunternehmen gibt es nun drei miteinander verkoppelte Systeme: Familie, Unternehmen und Eigentum. Je nach Zugehörigkeit zu einem, zwei oder drei Systemen haben Einzelpersonen einen anderen Status und andere Beziehungen zueinander (Abb. 1) (2).

Der Übergeber ist gemäß Abbildung 1 in der Rolle Nr. 7, d.h. er befindet sich in der Schnittmenge der drei Rationalitäten. Er ist gleichzeitig Familienmitglied (Vater oder Mutter), Eigentümer und Unternehmer, d.h. für alles verantwortlich und muss in diesen ganz verschiedenen Rollen agieren. Als Vater will er Gerechtigkeit – alle Kinder sollen das Gleiche bekommen. Ein Unternehmen lässt sich jedoch nicht aufteilen wie ein monetäres Erbe. Als Unternehmer weiss er, dass vielleicht nur eines der Kinder in der Lage ist, das Unternehmen erfolgreich zu führen – oder keines sogar. Wenn ein Unternehmen an den Nachfolgeproblemen und -streitigkeiten zerbricht – das ist das Drama – zerbricht gleichzeitig auch die Familie. Soll ein Familienunternehmen erfolgreich geführt und erhalten werden, gilt der Grundsatz: Das Unternehmen geht vor. Es wird die beste Regelung für das Unternehmen getroffen und der Rest richtet sich danach. Das ist langfristig auch besser für die Familie und für das Eigentum (3).

Familie und Unternehmen sind aber meist so miteinander verwoben, Familie ohne das Unternehmen so wenig denkbar, dass alternative Möglichkeiten und die dazu notwendigen Entscheidungen auf die lange Bank geschoben werden. Man lässt lieber alles beim Alten, Familie und Unternehmen bleiben auf dem sinkenden Ast – aber wenigstens bleibt man zusammen darauf sitzen. In der Wirtschaft überleben daher nur die Hälfte der Familienunternehmen den ersten Generationswechsel, den zweiten oder dritten Wechsel sogar nur noch zehn Prozent. Das vorherrschende Idealbild, die familieninterne Weitergabe, ist somit nicht das langfristig erfolgreichste Modell. Gute Lösungen für dieses Problem gibt es nicht von der Stange, lediglich gilt das Prinzip: das Unternehmen geht vor. Daher sollten sich Familien mit Unternehmen frühzeitig die Frage stellen, „Was heißt Familie ohne Unternehmen? Was heißt Eigentum ohne aktive Tätigkeit, d.h. wenn ich mich auf eine Gesellschafterrolle zurückziehe?“

In Industrieunternehmen gelingt es eher als in landwirtschaftlichen Betrieben, durch eine Entflechtung der Rollen von Eigentümer, Unternehmer und Familienmitglied das Unternehmen langfristig zu er-

halten und die Familie darüber zu „ernähren“. Wenn es auch keine Patentrezepte dafür gibt, so doch erprobte Modelle und Vorbilder. Diese fehlen noch weitgehend für die landwirtschaftlichen Betriebe, auch ist hier weitaus weniger Kapital verfügbar, um sich gewisse Handlungsspielräume zu eröffnen.

### Kultur der Treuhänderschaft

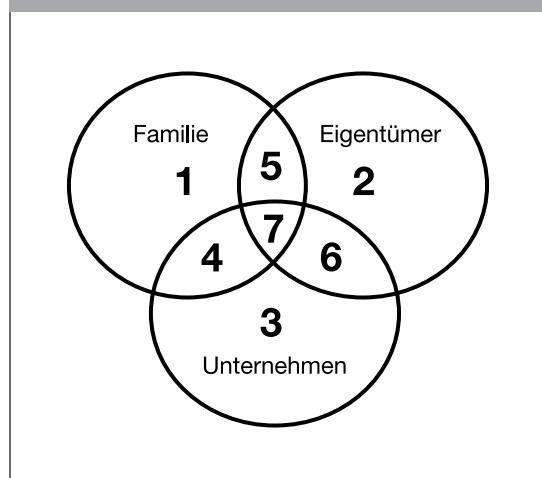
Warum es trotzdem bestimmten Familienunternehmen in der achten oder neunten Generation gelingt erfolgreich zu sein, hängt Forschungen des Instituts zufolge daran, dass diese Familienunternehmen eine Mentalität der Treuhänderschaft entwickelt haben. Treuhänderschaft heißt nichts anderes als: Ich stelle mich für eine gewisse Zeit in die Dienste dieses Unternehmens und Sorge dafür, dass das Unternehmen gut weitergegeben werden kann, in welcher Form auch immer. Diese Unternehmen lassen sich die Option offen, ebenso fremde Geschäftsführer reinzuholen wie familieninterne. Ihre Orientierung ist langfristig. Sie optimieren nicht den Betrieb, um ihn verkaufsfertig zu machen oder einer guter Börsennotierung wegen. Schaut man in die Geschichte solcher erfolgreichen Familienunternehmen wie Brenninkmeyer (C&A) oder Haniel, dann war die Gründergeneration bäuerlich geprägt. Landwirte, die zu Flachshändlern wurden, Flachshändler, die selbst in die Leinenproduktion eingestiegen sind. Das sind schon drei Generationen. Dann wurde das erste Kaufhaus gegründet. Diese Familien haben ihre Tradition des treuhänderischen Verwaltens ihres Erbes einfach fortgeführt.

Kontrovers diskutiert wurde in dem Fachgespräch die Aussage, das Unternehmen gehe vor. Dieses Prinzip habe in der Vergangenheit auch zu viel Leid auf den Höfen geführt. Kinder hätten keine Option bekommen, den Hof nicht zu übernehmen. Wirtschaftlich gesehen habe dieses durchaus traditionelle Verhalten nicht immer zum Erfolg geführt, Höfe seien auch abgewirtschaftet worden, weil der Sohn gegen individuelle Neigungen den Hof übernehmen müssen (4). Dennoch: das Höferecht gibt dem Prinzip „Das Unternehmen geht vor“ deutlichen Ausdruck, schließlich ernährt der Betrieb die Familie und nicht umgekehrt.

### Über Emotionen und Rituale

„Irgendwann kamen Emotionen“, berichtet Klaus Leiter vom Eekenhof. Zunächst einmal habe er den Betrieb mit seinen 30 Hektar Grünland und Milchvieh so geöffnet, dass eine Pächterfamilie den Betrieb übernehmen konnte. Dann fing ein Neuer an auf dem Hof zu arbeiten

Abb. 1: Rollen in Familienunternehmen



Quelle: Torsten Groth, Universität Witten-Herdecke (2004)

mit der Option, ihn später zu pachten. Zunächst standen ganz praktische Probleme im Mittelpunkt und dann kamen die Emotionen. Das Problem des Loslassens stand an, so wie man seine Kinder loslassen muss. Für jedes andere Problem gibt es Berater, Steuerberater, Tierarzt, Anbauberater etc. Mit diesen Gefühlen umzugehen, das haben viele Bauern nicht gelernt, so Leiter. Die Streitereien werden daher um Sachprobleme geführt: um Preise, Geld und Ähnliches. Tatsächlich aber geht es darum, zwischen Abgebenden und Übernehmenden einen emotionalen Ausgleich herzustellen. Wenn der Übergabende sagen kann: „Ich gebe es dir gerne“ und der Übernehmende das Lebenswerk des Abgebenden würdigt, dann, so zeigt die Beratungspraxis, sind die Wege für das Loslassen und Einlassen und das neue Miteinander geebnet.

Ein mit Betriebsgemeinschaften erfahrener Landwirt machte auf bereits in der Gesellschaft verankerte Rituale aufmerksam, die für einen solchen emotionalen Ausgleich sorgen können. In jeder Jahreshauptversammlung eines Vereines, so Tobias Schüller, wird rituell nach der Aussprache über den Geschäftsbericht, nach der Phase der Würdigung der Arbeit bzw. der Kritik dem Vorstand die Last abgenommen, er wird „entlastet“. Erst dann wird der neue Vorstand gewählt und dieser wieder neu „belastet“. Eine solches Ritual von „Entlasten-Belasten“ hat eine enorme Wirkung und könnte genauso gut zwischen den Generationen bei der Hofübergabe angewandt werden. Offen blieb die Frage, ob es weitere bereits in der Gesellschaft übliche Rituale gibt, die für die Begleitung von Übergabeprozessen brauchbar sind, ob diese weiterhin wirksam sind und sich daher wieder beleben lassen oder ob neue Rituale entwickelt werden müssen. Beispielsweise gibt es für die Verbindung von zwei Menschen das Ritual der Hochzeit, für die Tren-

nung unter Lebenden (die Scheidung) hingegen gibt es (noch) keines. Es kann daher gut sein, dass Hofübergabeprozesse neue Rituale benötigen, wenn diese zwischen Familienfremden stattfinden.

## Prozessbegleitung

Landwirtschaftliche Betriebe benötigen einen „Arbeitsraum“, um selbst gestalten zu können und nicht völlig fremdbestimmt zu werden, betont Friedrich von Homeyer vom AgrarBündnis. Dies betrifft insbesondere die Abgebenden. Sie stehen meist unter hohem äußeren Druck, sie müssen sich entscheiden: Altersvorsorge, Kapitalverwertung etc. Meist wird die Hofabgabe ganz von außen bestimmt, hat die Bank das Sagen.

Positive Erfahrungen durch begleitende Beratung bzw. Supervision haben Klaus Tenthoff und seine Betriebsgemeinschaft gemacht. Die Gemeinschaft hat sich von Anfang an mit Hilfe eines Außenstehenden, eines unabhängigen „Dritten“ begleiten lassen, um das Unternehmen handlungsfähig zu halten. Supervision oder Coaching hilft, die Emotionen immer wieder zu glätten. Nicht im Sinne von Harmonisieren und Unten-Tisch-Kehren, ganz im Gegenteil. Je bewusster die Entscheidungen getroffen werden, so die Unternehmensberaterin Ute Labinsky, desto besser lässt es sich mit den Konsequenzen leben. Je frühzeitiger Betriebe sich beraten, besser noch begleiten lassen, wenn es um so tiefgehende und mit vielen Emotionen besetzte Entscheidungen wie die Hofabgabe oder -übergabe geht, desto leichter gelingt es, diese Entscheidungen sehr bewusst zu treffen.

Dabei ist wichtig, *dass* entschieden wird, auch wenn nicht alle Faktoren bekannt sind, die die Entscheidung beeinflussen könnten. Die große Kunst dabei ist, ergänzt Godehard Hannig vom Kirchhof, dass man die eigene innere Klarheit findet, sich weder zu stark vom Kopf, aber auch nicht aus einem momentanen Gefühl heraus leiten lässt.

## Hinweis

Die Veranstaltung des AgrarBündnis am 23. September 2004 und deren Dokumentation wurden finanziell unterstützt durch die Landwirtschaftliche Rentenbank, Frankfurt.

## Anmerkungen

- (1) TagungsteilnehmerInnen: Maike Bruhn, Neueinsteigerin auf der Suche, Mitglied im AK Hoffinder am Fachgebiet Ökologische Agrarwissenschaften der Universität Kassel; Heinz Gengenbach, Hessisches Dienstleistungszentrum für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz (HDLGN); Torsten Groth, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke; Hans Guggemoos, abgebender Landwirt; Godehard Hannig, Neugründer einer Betriebsgemeinschaft; Burkhard Heckmann, Hessische Hofbörse in Eschwege; Friedrich von Homeyer, Vorstand AgrarBündnis; Jörg Klemm, abgebender Landwirt und Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft, Landesverband Sachsen; Ute Labinsky, Unternehmensberaterin, Oldenburg; Klaus Leiter, abgebender Landwirt; Brigitte Möhrle, Neueinsteigerin; Hans-Jürgen Müller, Neugründer einer Betriebsgemeinschaft; Cornelia Roeckl, Zukunftsstiftung Landwirtschaft und GLS-Bank; Tanja Samhammer, Landwirtin auf der Suche nach Einstiegsmöglichkeiten; Dr. Götz Schmidt, Universität Kassel, Fachgebiet Ökologische Agrarwissenschaften; Tobias Schüller, Landwirt und Käseereimeister; Angelika Sigel, Beraterin des Evangelischen Bauernwerks in Baden-Württemberg; Christian Steib, Vorstand der Stiftung „Aktion Kulturland“; Klaus Tenthoff, Einsteiger in Betriebsgemeinschaft; Dr. Frieder Thomas, Projektleiter des Projekts „Förderung von Existenzgründungen in der Landwirtschaft“ der Universität Kassel; Herbert Vogel, Landwirt; Christian Vieth, Agrarstudent, Mitglied im AK Hoffinder am Fachgebiet Ökologische Agrarwissenschaften der Universität Kassel; Iris Weiland, Hofneugründerin und Mitarbeiterin im Projekt „Förderung von Existenzgründungen in der Landwirtschaft“ der Universität Kassel; Regina Wenk, Institut für Rurale Entwicklung, Universität Göttingen; Magda und Bruno Westerbarkey, abgebende Landwirte.
- (2) Vgl. Simon, F.B. (Hrsg.) 2002: Die Familie des Familienunternehmers. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg.
- (3) Vgl. Wimmer, R.; Groth, T.; Simon, F.B. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapier 2004.
- (4) Vgl. auch Wenk, R. 2004: Schön, das Alte und das Neue zusammen zu kriegen. Generationswechsel im Familienbetrieb. In: Der kritische Agrarbericht 2004, S. 25–29. – Die Übernahme eines Betriebes, so Wenk, ist heute weniger Ausdruck nach wie vor unhinterfragt wirkender Automatismen, sondern Resultat der (post-)modernen Suche nach Verwurzelung und Kontinuität – eine Art „selbstgewählte Schollenbindung“. Der Betrieb ist dabei Ressource, Last und Ausdrucksfeld und ermöglicht Individualisierung.

## Autorin

Dr. Andrea Fink-Keßler  
Büro für Agrar- und Regionalentwicklung  
Tischbeinstr. 112  
34121 Kassel  
Telefon: 0561 / 27 224  
E-Mail: Afink-Kessler@t-online.de

