

# Das kommt in den besten Familien vor

Eine Betriebsübergabe ist eine Herausforderung, nicht nur in der Landwirtschaft. Mit der Beratung von Bruno Hildenbrand hat Familie Mayer in sechs Monaten eine gute Lösung gefunden.

**V**or ein paar Tagen habe ich bei Familie Mayer eine Beratung zur Hofübergabe abgeschlossen. Die Altbauern und ihr Sohn zogen froh von dannen. Für die Zufriedenheit hatte jeder seine Gründe: Vater Rudolf (64) ist stolz, seinen Berufskollegen einen Nachfolger präsentieren zu können und Mutter Franziska (63) kann nun den Hof hinter sich lassen und in der Stadt anderen Interessen nachgehen. Sohn Matthias hat eine Entscheidung für seine berufliche Zukunft getroffen und eine lange aufgeschobene und ihn zunehmend belastende Sache abgeschlossen. Der Weg dahin war anstrengend, aber erfolgreich. Wie haben die Mayers das geschafft?

## Nur eine vage Idee

Am Anfang hatte es nicht gut ausgesehen. Das Erstgespräch im Frühjahr fand alleine mit Matthias statt. Er ist knapp 30 Jahre alt, Agraringenieur und führte zu diesem Zeitpunkt aushilfsweise einen Vollerwerbsbiohof. Für die Übernahme des elterlichen Betriebs hatte Matthias nur eine vage Idee zu bieten. Er wollte den Hof auf Ziegenhaltung umstellen und in die Milch- und Käseerzeugung einsteigen. Mit der Mutterkuhhaltung des Vaters sollte Schluss sein. Er steht

unter Druck, denn seine Eltern möchten ihren Ruhestand planen.

Zum zweiten Gespräch einen Monat später erscheint Matthias mit seiner vier Jahre jüngeren Freundin Edith, eine gelernte Landwirtin. Sie überlegt, noch eine Ausbildung zur Hebamme anzuhängen, und träumt von einer Betriebsgemeinschaft mit anderen. Jedoch hat sie keine Vorstellung, wie dies praktisch und formell zu regeln ist. Daneben erklärt sie, dass sie auf dem Hof der Familie Mayer bereits mitarbeitet. Als wesentlichen Konflikt arbeiten wir in

**VITA:**  
Bruno Hildenbrand



Bruno Hildenbrand ist Professor für Soziologie an der Universität Jena. Er beschäftigt sich mit Fragen erfolgreicher Kommunikation und mit der Familientherapie. In einem Schweizer Ausbildungsinstitut für systemische Therapie berät er Landwirtschaftsfamilien in Einzelgesprächen. Darüber hinaus bildet er zu dieser Thematik landwirtschaftliche Betriebsberater aus. Mehr Infos unter [www.bruno-hildenbrand.de](http://www.bruno-hildenbrand.de)

## INFO: Beratungsschritte



### Wer macht den ersten Schritt?

Wer den richtigen Zeitpunkt sieht und konkrete Ideen hat.

### Wann?

Wenn kein unmittelbarer Handlungsdruck besteht (Krankheit, wirtschaftliche Schwierigkeiten).

### Wie lange soll die Entscheidung dauern?

Ein zu kurzer Prozess führt zu unausgereiften Lösungen, ein zu langer zum Hinauszögern einer Entscheidung.

### Wie mit Gefühlen umgehen?

a) Falls Gefühle wie Trauer und Ärger unterdrückt werden, kann der Berater stellvertretend Gefühle formulieren und so entlastend wirken.

b) Bei starken Emotionen, die zu entgleisen drohen, kann der Berater angemessene Formen ins Gespräch bringen. Hier hilft immer der Satz: Sich schlecht fühlen ist keine Entschuldigung für schlechtes Benehmen.



## INFO: Rat bei Konflikten



### Die landwirtschaftliche Betriebsberatung

hat in der Regel Familienbeziehungen nicht im Blick. Dafür betreiben die Kirchen überall im Land landwirtschaftliche Beratungsstellen, in denen die Familie zu Wort kommt. Sie sind allerdings schwer zu erreichen. Andere Familienberatungsstellen gibt es, aber ob sie mit landwirtschaftlichen Problemen vertraut sind, ist Glückssache.

**Darum ist bei familienspezifischen** Problemen der weite Weg zu den landwirtschaftlichen Beratungsstellen der Kirchen empfehlenswert. Meistens braucht man nur wenige Termine, um einen Konflikt zu lösen. Zwar geschieht die Beratung im kirchlichen Auftrag, aber es geht dabei nur um eine fachliche Beratung in Angelegenheiten des familienbetrieblichen Alltags und der Beziehungen innerhalb des Familienbetriebs.

## INFO: In sechs Monaten zur Entscheidung



### Gespräch 1: betriebliche Situation

Teilnehmer: Junglandwirt Matthias >>

- >> Matthias Eltern erwarten, dass er sich zur Frage der Übernahme äußert.
- >> Er hat kein realistisches Übernahmekonzept.
- >> Seine Eltern setzen ihn unter sanften Druck, sich zu entscheiden.

### Gespräch 2: Familiensituation

Teilnehmer: Junglandwirt Matthias und Lebenspartnerin Edith >>

- >> Die Paarbeziehung ist noch ungefestigt.
- >> Die Haltung von Edith zu Matthias' Hof ist wiespältige: Sie arbeitet mit und sucht nach einem anderen Beruf.

### Familientreffen im Café

Teilnehmer: Vater Rudolf, Sohn Mathias, Mathias Schwester >>

- >> Die drei führen ein konstruktives Gespräch ohne Berater.

### Gespräch 3: Die Sicht der Eltern

Teilnehmer: Junglandwirt Matthias, Landwirtspaar Rudolf und Franziska >>

- >> Der Vater zeigt sich unklar, will einerseits auf dem Hof mitarbeiten und seine Traktoren restaurieren, andererseits hat er den Umzug in die Stadt und Auslandsaufenthalte bei Kollegen bereits im Auge.
- >> Die Mutter macht Druck zur Entscheidung.

### Gespräch 4: Lösungen und Trauer

Teilnehmer: Junglandwirt Matthias, Landwirtspaar Rudolf und Franziska >>

- >> Vorläufiger Abschluss der Beratung.
- >> Ein weiteres Nachgespräch in einem halben Jahr wird vereinbart.

## PRAXISBEISPIEL: Wir backen andere Brötchen

Eine Betriebsübergabe ist für Familienbetriebe keine leichte Angelegenheit. Oft prallen die Vorstellungen zweier Generationen aufeinander. Das gilt nicht nur in der Landwirtschaft.

„Wir übernehmen gerne das Geschäft, aber wir wollen künftig anders arbeiten.“ Mit der Generationsübergabe ist oft ein Stilwechsel im Unternehmen verbunden. Eine heikle Angelegenheit für die gesamte Familie. Beim Betrieb der Familie Tebart aus Sonsbeck prallten die Vorstellungen zweier Generationen aufeinander: die der Eltern, die den Betrieb aufgebaut haben, und die der Kinder, die neue Ideen einbringen wollten. „Die einen können nicht loslassen, die anderen kommen mit dem Holzhammer“, beschreibt Nicola Tebart-Rosentreter.

**Klingt alles bekannt** – dabei handelt es sich hier nicht um einen landwirtschaftlichen Betrieb, sondern um eine Bäckerei. Im Jahr 2008 übernahm die heute 38-Jährige gemeinsam mit ihrem Mann den Betrieb. Die Eltern hatten sieben Tage die Woche gearbeitet, teilweise 16 Stunden täglich, und die Firma aufgebaut. Die junge Generation wollte es anders angehen. „Ich arbeite gerne und viel und, wenn es sein muss, auch richtig hart, aber ich benötige die Aussicht, dass ich mich wohlfühle mit der Arbeit und meiner Familie.“

**Für die Übergabe** holten die Rheinländer einen Trainer, der Handwerksbetriebe, Hotelerie und Industrie in solchen Situationen begleitet. „Das Problem ist, dass man es gleichzeitig mit Geschäftspartnern und Familie zu tun hat“, sagt die junge Inhaberin. „Ein Mediator ist da hilfreich.“ Der gesamte Prozess dauerte fünf Jahre. „Es bedarf gegenseitiger Anerkennung“, sagt Trainer Edmund Mettinger. Die Übergabe gelinge, wenn



die Jüngeren das Lebenswerk ihrer Eltern respektieren und die Älteren darauf vertrauen, dass ihre Kinder auf einem neuen Weg erfolgreich sein werden.

**Damit die Strukturen** nicht nur auf dem Papier stehen, sondern tatsächlich funktionieren, hat das Ehepaar viel Zeit investiert. Nach der Visionsentwicklung coachte Mettinger beide alle sechs bis acht Wochen jeweils für einen halben Tag.

**Der Erfolg ließ** nicht lange auf sich warten. Nach der Übergabe der Bäckerei an die Kinder steigerte sich der Umsatz jährlich zwischen fünf und 15 Prozent. Im Hauptgeschäft und den sechs Filialen arbeiten inzwischen 77 Mitarbeiter, und sie machen ihre Arbeit gern. „Meine Eltern sind jetzt beruhigt in Rente. Das hätte ich vor zehn Jahren nicht für möglich gehalten“, sagt Nicola. Seniorchef und -chefin kochen heute Mittagessen für alle und kümmern sich um die Enkel.  
[www.baeckerei-tebart.de](http://www.baeckerei-tebart.de)

**AUTOR:** Anne Pfennig

Foto: privat

diesem Gespräch heraus, dass für Matthias die Übernahme zu früh kommt und er mit dem geplanten Wechsel des Betriebskonzepts auf Kritik stoßen könnte, zumal er sein neues Betriebskonzept noch nicht durchdacht hat. Edith kommt als Mitplanerin der Hofübernahme nicht in Betracht, da die beiden sich erst seit einem Jahr kennen und nicht sicher sind, ob sie als Paar zusammenbleiben werden.

### Nützliches Familiengespräch

Das dritte Gespräch sollte mit Matthias und Rudolf stattfinden. Jedoch hatte ich den Termin falsch in meinen Kalender eingetragen, sodass die beiden umsonst

in die Stadt gefahren waren. Sie setzen sich ins Café, riefen Matthias Schwester dazu und unterhielten sich über die Hofübergabe. Matthias schreibt mir am folgenden Tag per E-Mail, dass sie „die Zeit für konstruktive Gespräche nutzen konnten.“ Familie Mayer geht also Entscheidungen selbstständig an und nutzt dabei meine Beratung als Anstoß.

Zum darauffolgenden Gespräch erscheint Matthias mit seinen Eltern. Die Mutter macht deutlich, dass sie nicht am Bestand dieses Betriebs hängt. Der Vater lässt erkennen, dass er nicht ans Aufhören denkt – formale Hofübergabe ja, aber er will weiter seine Rolle auf dem Hof spielen. Und überhaupt komme

nicht infrage, dass er sein reichhaltiges Materiallager für Maschinenreparaturen sowie seine Traktorensammlung auflöst. Gleichzeitig berichtet das Altbauernpaar von weit fortgeschrittenen Plänen: Eine Erbschaft machte es möglich, eine Eigentumswohnung zu kaufen, die im Frühjahr 2012 bezogen werden kann. Auslandsaufenthalte bei Berufskollegen sind bereits verabredet.

### Lösung in Sicht

Zum vierten und vorerst letzten Gespräch, fünf Monate nach dem Erstgespräch, hat sich der Wind gedreht. In der Familie haben, wohl durch meine Beratung, zahlreiche Gespräche stattge-





### TIPPS: Generationskonflikte



- Die Interessen aller Beteiligten müssen gehört und beachtet werden.
- Möglichst viele Lösungsoptionen, auch bisher für unmögliche gehaltene, sind offenzuhalten.
- Landwirtschaftsbetriebe lassen sich nur begrenzt individuell gestalten.
- Rückzugsmöglichkeiten schaffen, auf eigenen Wohnraum bestehen.
- Emotionen sind erlaubt und sollten ausgesprochen werden, sie rechtfertigen aber kein schlechtes Benehmen.

funden. Bisher unklare Ideen hat Familie Mayer nun fest umrissen. Nun geht es um die Eckpunkte der Zusammenarbeit nach der Hofübergabe. Von Ziegen ist jetzt keine Rede mehr. Der Vater will einen Großteil seiner Materialsammlung und seiner Traktoren abgeben. Längstens für die Dauer von zwei Jahren will Rudolf auf dem Hof mitarbeiten, und zwar reduziert. Die Bereiche müssen noch ausgehandelt werden. Mit einem landwirtschaftlichen Betriebsberater wird derzeit ein Pachtvertrag ausgearbeitet.

Gegen Ende des Gesprächs wende ich mich Rudolf zu und frage ihn direkt, ob der Abschied vom aktiven Berufsleben für ihn gut auszuhalten ist. An dieser Stelle wird es ruhig im Raum. Traurigkeit macht sich breit, vor allem bei dem alten Landwirt. Ich bleibe dennoch bei diesem Thema für fünf Minuten. Rudolf kann seine Tränen zurückhalten, aber alle Beteiligten wissen, dass ihm der Abschied nicht leicht fällt und dass die Traurigkeit dazugehört.

#### Harte Zeiten selbst erlebt

Wie hat Familie Mayer es geschafft, einen gelungenen Übergang zu gestalten? Um diese Frage zu beantworten, werfen wir einen Blick in die Geschichte des Hofes. Mit harten Übergängen hat man hier Erfahrung. Vor 30 Jahren hat Altlandwirt Rudolf gegen den Widerstand seines Vaters den bestehenden Mischbetrieb zur reinen Mutterkuhhaltung umgewandelt. Ähnlich harte Erfahrungen hat Bäuerin Franziska gemacht. Ihre Beziehung zur Schwiegermutter sei ein 30-jähriger Krieg gewesen, der damit angefangen hat, dass sie und ihr Mann auf eine eigene Wohnung auf dem Hof bestanden. Außerdem hat sie weiter als Lehrerin gearbeitet und eigenes Geld verdient.

Von der Bewältigung dieser Schwierigkeiten profitiert nun die nachfolgende Generation. Die Eltern lassen ihnen Handlungsspielräume, sind verhandlungsbereit und in der Lage, auch andere Optionen für sinnvoll zu halten.

Gelungene Hofübergaben sind ein Zeichen für gelungene Generationenbeziehungen. Es geht dabei nicht nur um die Interessen des Hofes, sondern auch darum, die Interessen aller Beteiligten,

einschließlich der Eingeheirateten, zu hören. Familie Mayer hat sich viele Möglichkeiten und damit viel Spielraum lange offengehalten. Dazu gehörte auch die Aufgabe des Hofes. Welche Option am Ende überlebt, ist eine Frage des Prozesses. Diesen müssen alle Beteiligten am Laufen halten, weder zu lang noch zu kurz. Ein Berater hilft, das rechte Maß zu finden. Im Gespräch ist es wichtig, dass alle Beteiligten ihre Sichtweise äußern. Auch wenn es auf dem Lande oft unüblich ist: Die persönlichen Gefühle müssen in Konflikten zu Wort kommen.

Darüber hinaus braucht jeder eine Rückzugsmöglichkeit. Bei der Familie Mayer haben alle ihren eigenen Wohnbereich und können sich so abgrenzen. Dadurch gelingen Lebensübergänge, beispielsweise von der Eltern-Kind-Beziehung zur Partnerschaft oder von der aktiven Phase in den Ruhestand, besser als auf engem Raum. Auf vielen landwirtschaftlichen Familienbetrieben ist es üblich, dicht beisammen zu leben. Abgrenzung ist hier das Zauberwort, nicht die viel beschworene Gemeinsamkeit: Wenn in einem Haus mehr Frauen als Schornsteine vorhanden sind, stimmt etwas nicht. Diese Faustregel habe ich von Rudolf Mayer gelernt, und er hat sie von dem Schreiner, der ihm vor der Heirat – gegen den Widerstand seiner Eltern

– eine eigene Wohnung im Elternhaus abteilte.

Das Beispiel der Hofübergabe bei Familie Mayer zeigt, dass die Nachfolgefrage idealerweise angegangen wird, wenn das abgebende Paar noch rüstig ist. So bleibt Zeit, in Ruhe über Zukunftsoptionen nachzudenken, diese in Gedanken zu erproben und Pläne für den Ruhestand zu entwickeln. Auch wenn Nachfolger individuelle Pläne für den Hof haben: Der landwirtschaftliche Familienbetrieb ist ein Betrieb eigener Art und kann nur begrenzt gestaltet werden. Die Grenzen bestehen darin, dass Arbeit mit der Natur nur eingeschränkt rationalisierbar ist und dass ein Hof nicht beliebig hier geschlossen und dort wieder eröffnet werden kann. Bei der Hofnachfolge sollte auf halbe Lösungen, beispielsweise Betriebsgemeinschaften, verzichtet werden. Geschenke werden keine gemacht, getreu Goethes Devise: Was du ererbst von deinen Eltern hast, erwirb es, um es zu besitzen. Als Pächter kann der Nachfolger sich voll verantwortlich bewähren.

#### Alternative Nebenerwerb

Bei der Familie Mayer ist die Beratung noch nicht abgeschlossen. In einem halben Jahr sehen wir uns wieder. Bis jetzt ist noch folgendes Szenario unausgesprochen: der allmähliche Übergang in den Nebenerwerb. Das diese Lösung praktikabel ist, zeigt das Beispiel New Brunswick in Kanada. Dort fragten sich Farmer, wie ihre Höfe überleben können, wenn sie sich der herrschenden Politik der Industrialisierung der Landwirtschaft verwehren. Ein Eissturm, der drei Wochen lang das Land lahm legte und die Milchbauern in schwere Bedrängnis brachte, zeigte die Antwort: Beschäftigung außerhalb der Landwirtschaft, Orientierung der Produktion am Markt, Einbeziehen aller arbeitsfähigen Generationen und Verwandten waren die entscheidenden Faktoren des Überlebens als Hof. Matthias ist Agraringenieur und arbeitet derzeit in einem Beratungsbüro. Die Praxis will er aber nicht missen. Sollte er zu dem Schluss kommen, den Hof halbtags zu leiten, würde er, zur Zufriedenheit seines Vaters, trotzdem einen stattlichen Hof führen. <jb>

**AUTOR:** Professor Bruno Hildenbrand