



Nachfolge in Familienunternehmen bewusst gestalten

Stolpersteine in der Praxis vermeiden -
über was geredet werden sollte:
wer, was, wann, wie, warum ...

Vortrag 29.01.2019
LBV Jahrestagung, Neumünster

Christine Tönnsen

Dipl.-Kauffrau, Landwirtin, Mediatorin & Coach

Unternehmensnachfolge ist komplex

Die Hofübergabe bereitet vielen Landwirten Kopfzerbrechen



GRÜBELN ist der Versuch ein Problem, das nur **AKTIV** zu Lösen ist, allein im Kopf zu bewältigen

Start der Nachfolgeplanung:

Definition der Ziele: Wo wollen wir hin?

Generell :

- Erhalt des Betriebes
- Erhalt des Familienfriedens

Individuell:

- Abgebende Generation ??
- Übernehmende Generation
- Weitere Beteiligte ??

??

Ohne stetig die eigene Position zu bestimmen,
kann ein Mensch sich nicht fortbewegen.

Alexander von Humboldt

Analyse der Ist-Situation:

Positionsbestimmung: Wo stehen wir jetzt?

Bestandsaufnahme:

- Informationsaustausch zu Betrieb und Familie
- Klärung relevanter Themen zusammen mit Fachberatung
- Erarbeitung der persönlichen Themen



Praxis: Hofübergabe Komplex I

Ökonomische Rahmenbedingungen

Betriebsgrundlagen, Erlöse,
Kosten, Wirtschaftlichkeit,
Zukunftspläne, Finanzen,
Vermögen und Belastungen,
Lebenshaltungskosten

Rechtliche Rahmenbedingungen

Höfeordnung, Gesetze,
Erbrecht, Abfindung, Verträge,
steuerliche Auswirkungen,
Geschäftsverbindungen,
Banken, Versicherungen

Hier sind wir gut aufgestellt. (Zahlen D_{aten} F_{akten})

Praxis: Hofübergabe Komplex II



Soziale Rahmenbedingungen

Handelnde Personen, Familie,
Persönlichkeiten & Partner,
Mitarbeiter, Geschäftspartner,
Mitgesellschafter, Dorf,
soziale Infrastruktur



Persönliche Rahmenbedingungen

Ziele, Einstellungen, Motive,
Wahrnehmung, Qualifikation,
Vorurteile, Ideale, Werte,
Erwartungen, Bedürfnisse,
Bedenken und Hoffnungen

Hier besteht Handlungsbedarf. (A_{lle} R_{eden} D_{urcheinander})

Probleme beim Generationswechsel: die meist genannten Gründe für ein Scheitern

- Unternehmensnachfolge wird ausgeblendet
- Furcht vor der Kommunikation in der Familie
- Fehleinschätzung der eigenen Kinder
- Gleichbehandlungsfehler
- Mangelnde Individualität der Regelungen
- Überbetonung des Steuerrechtes
- Ungeklärte Organisationsfragen



Es betrifft die menschliche Seite der Hofübergabe !

Zwischenfazit Hofübergabe

SACHEBENE

ZIELE

METHODEN

STRUKTUREN

VERTEILUNG

HOFÜBERGABE

WERTE

ROLLEN

BEDÜRFNISSE

IDENTITÄT

BEZIEHUNGSEBENE

Zumeist
professionell
begleitet durch
Fachberatung

Oft intuitiv
improvisiert
auf Basis der
Lebenserfahrung

Besser: beiden Ebenen gleiche Aufmerksamkeit schenken !

Fachkompetenz

fachliche Beratung

- Betriebsberater
- Steuerberater
- Rechtsanwalt / Notar
- Sozioökonomische Berater

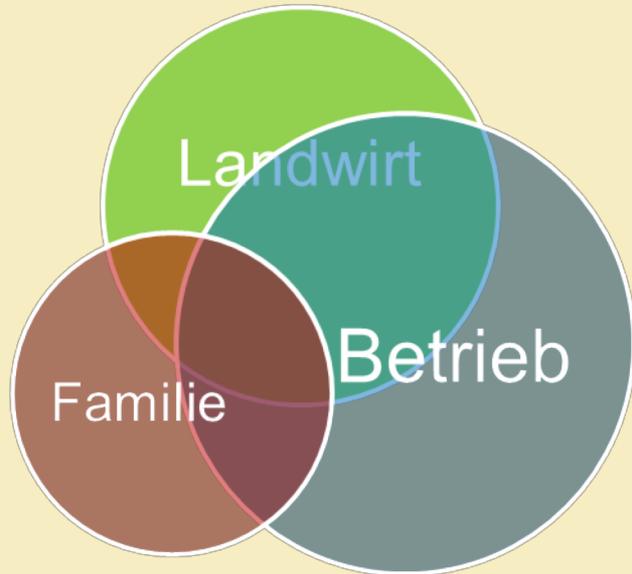
Prozess Begleitung

- Moderator
- Coach
- Mediator
- Systemischer Berater

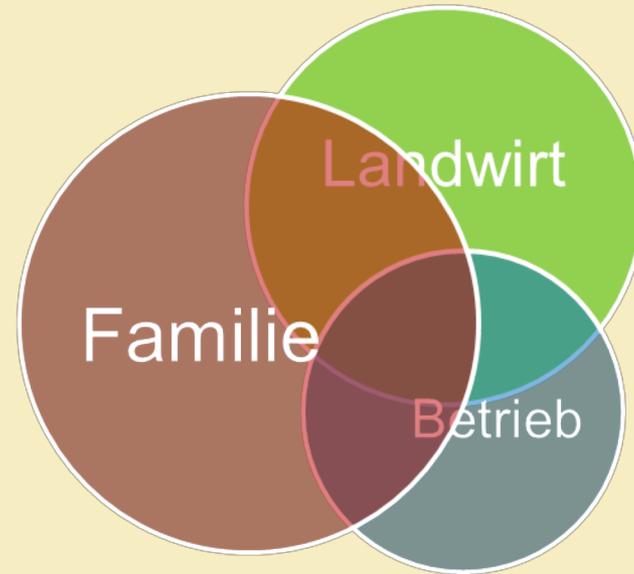
Ideal: ergänzende Begleitung & Beratung

Gretchenfrage im Familienbetrieb:

Wer dient hier eigentlich wem?



Dient die Familie dem Betrieb ?



Dient der Betrieb der Familie ?

Menschliches Verhalten:

Exkurs: Eisbergmodell nach Freud

Sachebene

Sichtbar (klar)
rational



bewusst

Zahlen, Daten, Fakten
Worte, Taten

Beziehungsebene

unsichtbar (unklar)
interpretativ
emotional



unbewusst

Erfahrungen, Gedanken,
Einstellungen Werte,
Interpretationen, Motive,
Wille, Emotionen

Anmerkung: Gefühle sind schneller als der Verstand

Faktor Mensch:

Herausforderung bei der Betriebsübergabe

Umgang mit Konflikten

Konfliktfelder:
Betrieb – Familie
Freiheit – Sicherheit
Tradition – Innovation
Vermögen – Ertrag

Individuelle Themen

Missverständnisse Kommunikation

Kommunikation:
gemeint \neq gesagt
gesagt \neq gehört
gehört \neq verstanden
verstanden \neq einverstanden

Welche Perspektive ?

Umgang mit Emotionen

Hoffnung, Euphorie
Freude, Zuversicht
...
Enttäuschung, Frust
Sorge, Ärger, Trauer

Gedanken reflektieren

Konfliktarten:

äußerer Konflikt



innerer Konflikt



Merke:

Nicht alles, was für den Betrieb gut ist,
tut dem Unternehmer gut.
Aber alles, was dem Unternehmer gut tut,
kommt dem Betrieb zu Gute!

Konfliktmanagement:



Kommunikation:

Grundlage für gegenseitiges Verständnis



wertschätzend

vertraulich

ergebnisoffen

Ich-Botschaften
keine Vorwürfe

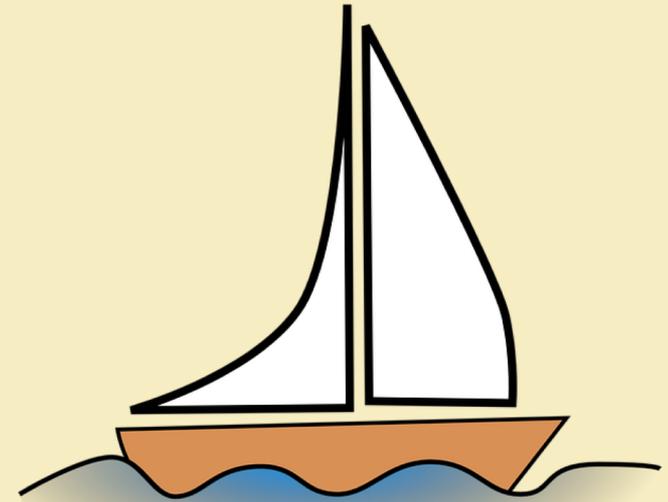
Interessen
Bedürfnisse
Emotionen

Bewusstheit
Perspektive ?

Veränderungsprozesse:



Idealtypischer Verlauf nach Richard K. Streich



Herausforderungen
annehmen + meistern
durch Bewegung !

Phasen im Prozessverlauf

Ausgangsposition und Zieldefinition

Sammlung
der
Themen

Klärung
der
Interessen

Erarbeitung
von
Lösungen

gemeinsamer Übergabevertrag

detailliert beschrieben im Anhang

Zusammenfassung

bewusste Nachfolgegestaltung im Familienunternehmen

Wer
redet

mit
wem

über
was

wann

wie

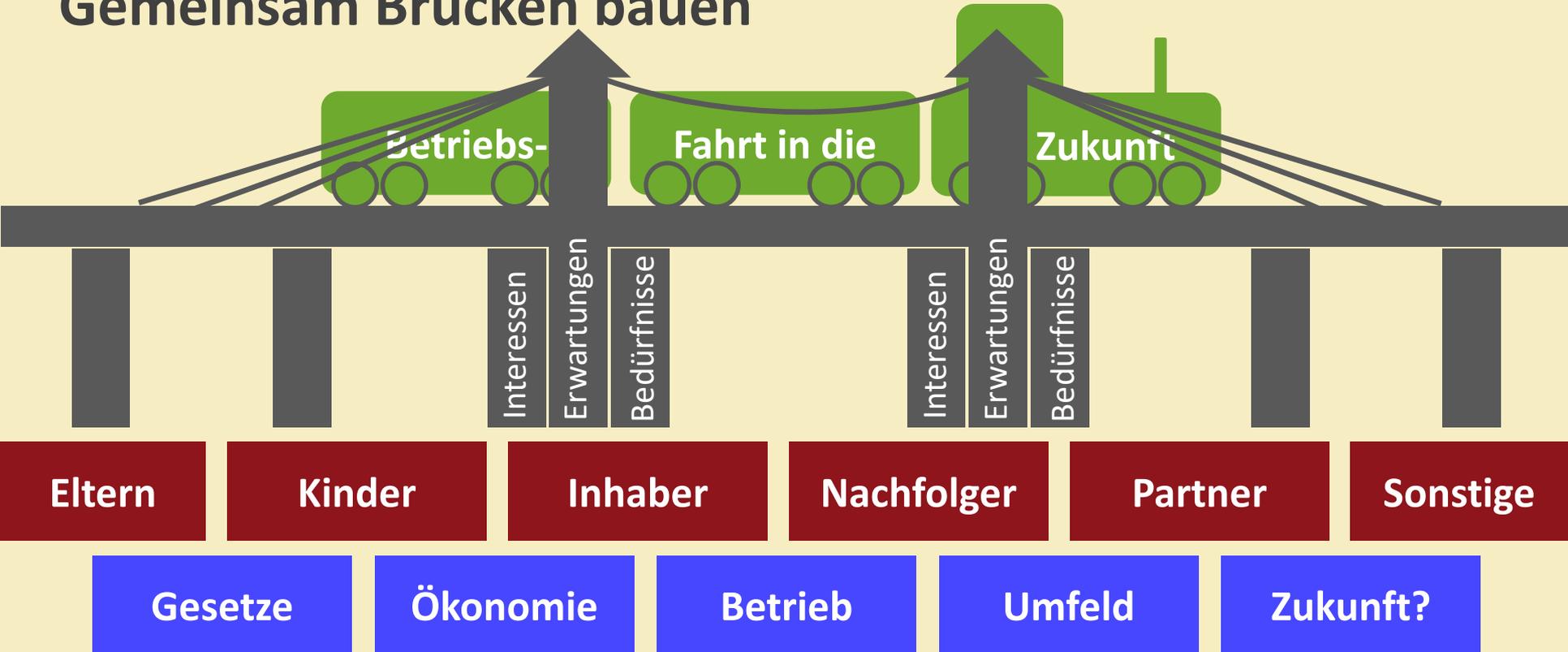
warum

ausgeschrieben im Anhang



Nachfolgekonzept

Gemeinsam Brücken bauen



Apell zur Hofübergabe

Nehmen Sie die Herausforderungen aktiv an

Nutzen Sie fachliche Unterstützung

Beachten Sie auch die menschliche Seite

Finden Sie individuelle Lösungen

A close-up photograph of green grass blades, likely from a lawn or field, with several clear water droplets clinging to their surfaces. The background is dark and out of focus, making the vibrant green of the grass and the glistening water droplets stand out prominently.

MÖGE DIE SAAT AUFGEHEN!

Nachfolge im Familienbetrieb



**Wege entstehen dadurch,
dass man Sie geht !**

Franz Kafka

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Anhang: Phasen im Prozessverlauf

Bestimmung der Ziele und der Ausgangsposition:
Wo stehen wir, wo wollen wir hin und soll Prozess ablaufen

Themensammlung

Informationsaustausch
Was alles muss geklärt
werden, um zu einer
Lösung zu kommen

Interessenklärung

Was ist wem wichtig? Wo
liegen die jeweiligen
Interessen aller Beteiligten

Lösungsfindung

Was ist alles denkbar?
Gemeinsam Lösungen
entwickeln und Optionen
bewerten

Rechtliche und steuerrechtliche Überprüfung samt Anpassung
tragfähige Lösung: gemeinsamer Übergabevertrag

Anhang: Bewusste Gestaltung

**Wer
redet**

**der Inhaber und Nachfolger des Betriebes
unter Einbezug der ganzen Familie**

**mit
wem**

**Intern: Untereinander und in der Familie
Extern: Berater, Prozessbegleiter, sonstige
Vertrauenspersonen, Geschäftspartner, ...**

**über
was**

**Sachthemen (Betrieb, Ökonomie, Recht, usw.)
Persönliche Themen (Interessen, Erwartungen)**

Anhang: Bewusste Gestaltung

wann

Zeitpunkt situationsangepasst wählen
Idealerweise frühzeitig (keine Aufschieberitis)

wie

Idealerweise wertschätzende vorwurfsfreie
Kommunikation (evtl. mit Prozessbegleitung)

warum

Konstruktive Gestaltung der Nachfolge
Herausforderung annehmen, um gemeinsam
eine tragfähige Nachfolgeregelung zu finden