Übergabe mit Weitblick

Wie eine erfolgreiche Hofübergabe gut gelingen kann.
Die siebenteilige Serie informiert zum Thema:
Gesprächsregeln für die Hofübergabe.

Von Sandra Thaler

Sandra Thaler ist Mediatorin, Juristin und Unternehmensberaterin und beschäftigt sich in ihren Tätigkeiten seit vielen Jahren mit Hofübergaben. Sie hat ihre Expertise unter dem Titel „Erfolgreiche Hofübergabe“ in Buchform niedergeschrieben.

Wenn die Hofübergabe im Einvernehmen und zum geeigneten Zeitpunkt geregelt wird, entstehen Klarheit und Rechtssicherheit für alle Beteiligten. Ehrliche Gespräche miteinander über gegenseitige Wünsche und Erwartungen sind entscheidend.

„Das Wichtigste im Leben ist, nie mit dem Fragen aufzuhören.“
(Albert Einstein, Physiker)

Gut vorbereitete und konstruktiv verlaufende Gespräche schaffen Vertrauen und bauen die Ängste und Spannungen zwischen den weichenden Erben, den Nachfolgern und den Übergebern ab. Es geht darum, eine gemeinsame Vorgangsweise zu entwickeln und abgestimmte Entscheidungen zu treffen.

Tipp

Eine Agenda ist nützlich für die Strukturierung der Gespräche und bietet zudem Orientierung im Stimmengewirr, das von unterschiedlichen Interessen der Übernehmer und Übergeber geprägt ist.

Wichtig: Die Kommunikation im Bereich Familie und Betrieb funktioniert nach unterschiedlichen Prinzipien. Man kann nicht auf beiden Kanälen gleichzeitig miteinander sprechen. In der Familie stehen sich die Personen mit ihren Bedürfnissen und Beziehungen gegenüber, im Betrieb zählen Leistung, Abläufe, Aufgaben und Ertrag. Die Vermischung familiärer und betrieblicher Themen im Gespräch kann viele Konflikte erzeugen. Gezielte Fragen sowie das Ordnen der Themen nach dem 3-Felder-Modell entwirren und schaffen Klarheit.

Wesentliche Fragen bei Hofübergabe-Gesprächen

Was will erreicht werden? Was darf auf keinen Fall passieren? Sind alle Personen am Tisch? Erhält jede/-r eine ausreichende Redezeit?

Tipp

Starten Sie emotionsgeladene, sensible Gespräche immer mit den vorhandenen Gemeinsamkeiten und Stärken. Bei Hofübergaben sollte stets der Übergeber das erste Wort erhalten. Wie hat er seine eigene Hofübernahme erlebt und was hat er oder sie für den Betrieb erreicht?

Es ist wichtig, dass das Lebenswerk des Übergebers samt seiner Wertehaltungen von den Erben und Nachfolgern akzeptiert und gewürdigt wird. Auch oder gerade dann, wenn nicht alles gut verlaufen ist. Danach erhält der Nachfolger das Wort und legt seine Sichtweise und seine Pläne für den Landwirtschaftsbetrieb dar, anschließend die weichenden Erben je nach Alter.

Es ist zu bedenken, dass sich zum Zeitpunkt der Gespräche die Beteiligten an unterschiedlichen Positionen befinden. Wir erleben ständig, dass sich selbst die Übergeberpaare oft in ihrer Bereitschaft in Bezug auf eine Übergabe unterscheiden. Der eine kann es sich zum Beispiel überhaupt noch nicht vorstellen, der andere will bereits das Auszugshaus beziehen oder noch einmal neu bauen.

Dabei sind unterschiedliche Standpunkte und Widerstände völlig normal und gerade darin liegt der Sinn von Gesprächen, nämlich einen gemeinsamen Nenner zu finden. Bei Kritikgesprächen sind „Ich-Botschaften“ statt „Du-Angriffen“ nützlich, beispielsweise „Ich wünsche mir, ich brauche, ich erwarte mir, weil …“ Es geht darum, Fragen zu stellen, die neue Informationen bringen, wie beispielsweise „Was hat eine Person anzubieten, der/dem anderen entgegenzukommen?“.

Acht Goldene Gesprächsregeln für die Hofübergabe

1. Durch Ich-Sätze Verständnis erzeugen
2. Keine Vorwürfe machen

Tipp: Ideal zur Vorbereitung zur Hofnachfolge ist „Erfolgreiche Hofübergabe“ von Sandra Thaler, überarbeitete Neuauflage, Verlag Cadmos, ISBN 978384 0430442. Das Buch stimmt Übergeber, Übernehmer und alle Beteiligten gut auf Personen und Themen ein, damit die Verhandlungen erfolgreicher und konfliktfreier verlaufen. Das Buch ist ein Workbook mit Fallbeispielen, Checklisten und vielen praktischen Tipps.

3. Lagerbildung durch Teamgeist auflösen
4. Regeln einhalten
5. Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen und existenziellen Bedürfnisse
6. Den anderen Zeit zum Nachdenken geben
7. Die Persönlichkeit und die persönliche Verfassung der Gesprächspartner akzeptieren (Gesundheitszustand etc.).
8. Das Wissen darum, dass Veränderungsprozesse wie die Hofübergabe immer Konflikte hervorrufen und Aussagen mitunter nicht allzu persönlich nehmen

Ingeborg Bachmann hat einmal über die Kunst des Loslassens gesagt: „Loslassen können ist keine Schwäche, sondern eine Stärke“. Das trifft allemal für Hofübergaben zu. Dort, wo die ältere Generation loslassen muss, müssen die Jungen beherzt und respektvoll anpacken – auf ihre eigene Art und mit ihrer vollen Leidenschaft für die Sache. Sie nehmen sich ihre eigene Freiheit und übernehmen Verantwortung. Wenn die „Alten“ es den „Jungen“ zugestehen, ihre eigene Spur zu ziehen und dass sie es anders machen, gelingt es, den Betrieb zeitgemäß weiterzuführen. Die junge Generation zeigt idealerweise Dankbarkeit und Respekt für das, was war und ist, sowie Mut und Entschlossenheit, den eigenen Weg zu gehen. Mit dieser Mischung ebnen wir gute Wege für die Zukunft.

Tipp

Stellen Sie Ihre Fragen direkt an die Autorin:
office@sandrathaler.com

SANDRA THALER
Mediation Coaching • Mediation • Wirtschaftsmediation

www.sandrathaler.com