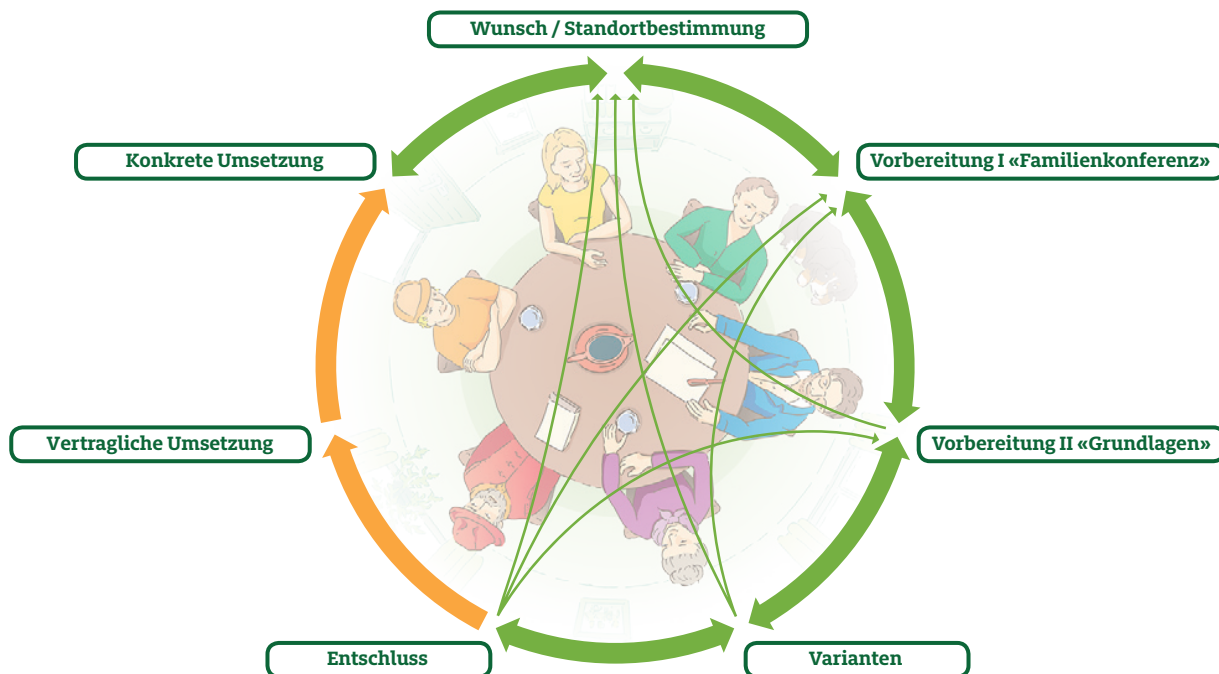


Parcours

Hofnachfolge – ein langfristiger Prozess

Übersicht



Die Hofnachfolge kann als Prozess mit **sieben Phasen** beschrieben werden. Der Prozess kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen und über einen längeren oder kürzeren Zeitraum dauern. Wichtig ist dennoch, dass der Prozess frühzeitig begonnen wird, damit für jede Phase genügend Zeit zur Verfügung steht. Von Phase zu Phase stehen andere **Themen** im Zentrum, die von den **beteiligten Personen** behandelt werden sollen, und unterschiedliche **Herausforderungen**, die gemeistert werden müssen. Ein Beschrieb sowie Links zu weiterführenden Dokumenten können zu jeder Phase abgerufen werden.

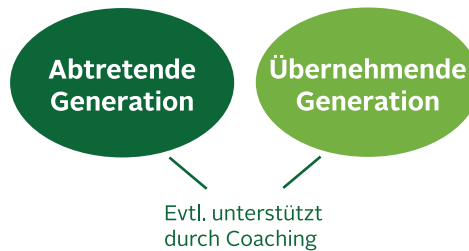
Für jede Phase wurde ein **Ziel** formuliert. Je besser die Ziele der einzelnen Phasen erreicht werden, desto einfacher kann eine Form der Hofnachfolge erarbeitet werden, die nachhaltig und für alle Beteiligten befriedigend ist.

Die Phasen sind in der Darstellung mit Pfeilen verbunden. Die Pfeile verdeutlichen, dass der Prozess nicht geradlinig verläuft. Je nach Verlauf des Prozesses und je nachdem, welche Varianten sich ergeben, müssen die Beteiligten nochmals auf Themen einer früheren Phase zurückkommen, um diese mit der neuen Ausgangslage zu klären.

In der Realität laufen nicht alle Hofnachfolgeprozesse gleich ab. Je nach Betrieb und Familie sind die Phasen unterschiedlich lang und die Reihenfolge der Phasen kann variieren. Auch die Themen und Herausforderungen sind individuell. Die vereinfachte Darstellung gibt Anhaltspunkte, wie der Prozess ablaufen kann, welche Phasen dazugehören und welche Themen es zu berücksichtigen gilt.

Wunsch / Standortbestimmung

Ziel: Jede Person ist sich über die eigenen Wünsche, Werte, Ziele im Klaren.



Zentrale Themen

- Werte und Ziele
- Grundeinstellung
- Lebenssinn
- Interessen
- Wille und Potenzial für Übernahme
- Lebensplanung
- Zeitpunkt Hofübergabe

In dieser Phase müssen sich die Personen beider Generationen über ihre eigene Lebensplanung, Interessen, Werte und Ziele Gedanken machen und klarwerden. Diese Phase kann jederzeit beginnen, je früher desto besser.

Die langfristige Planung der Vorsorge und der Investitionen sind besonders wichtig. Bereits ab einem Alter von 45 Jahren sollten die Betriebsleitenden an die zukünftige Hofübergabe denken. Denn mit weitsichtig geplanten Investitionen kann vermieden werden, dass die nachfolgende Generation später viele Schulden übernehmen oder unfreiwillig Betriebszweige fortführen muss, weil erst kürzlich neu investiert wurde. Ebenso wichtig ist es für die betriebsleitende Generation, frühzeitig mit der Vorsorge zu beginnen, im Idealfall bereits bei der Hofübernahme, um bei der Pensionierung ausreichend abgesichert zu sein.

Die Übernahme des landwirtschaftlichen Erbes oder des «Lebenswerks» der Eltern sowie die Verpflichtung gegenüber der Familie kann auf die nachfolgende Generation einen mehr oder weniger grossen Druck ausüben. Daher sollte sich die abtretende Generati-

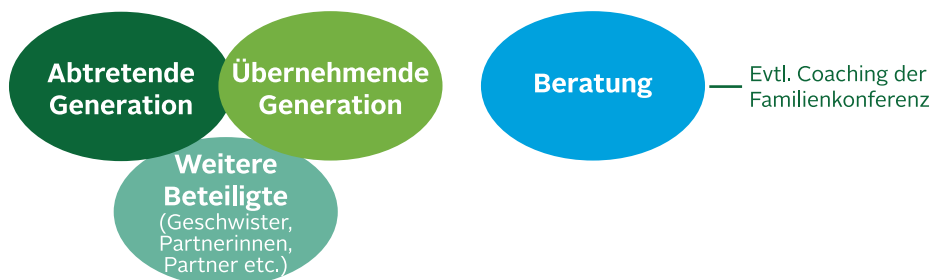
on in dieser Phase grundlegend mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Um welchen Preis muss der Familienbetrieb erhalten bleiben? Woher kommt das Verlangen, das Fortbestehen des Betriebs zu sichern?

Gleichzeitig muss die nachfolgende Generation unabhängig von den Wünschen der abtretenden Generation eine eigene Standort- und Wunschbestimmung durchführen können. Zentrale Fragen dabei betreffen zum Beispiel die Motive für eine Hofübernahme und ob es um den Erhalt der Familientradition, um einen Lebensstil oder um Unternehmertum geht.

Die Phase «Wunsch/Standortbestimmung» wird bisher selten bewusst in den Hofnachfolgeprozess einbezogen. Das **Spiel «Parcours»** kann unterstützend wirken und die Gedanken und Diskussionen anregen.

Vorbereitung I «Familienkonferenz»

Ziel: Die Beteiligten haben sich mit den Wünschen, Werten, Zielen und Erwartungen der anderen auseinandergesetzt.



Zentrale Themen

- Wünsche und Erwartungen
- Werte und Ziele
- Tradition(en)
- Zukunft Betrieb (Umstellung)
- Wohnen und Zusammenleben
- Zusammenarbeit
- Rollenklärung
- Klärung Beratungsperson

Herausforderungen

- transparente und offene Kommunikation zulassen
- sich mit unterschiedlichen Erwartungen und individuellen Wünschen auseinandersetzen
- bisher Unausgesprochenes ansprechen
- Befürchtungen, Ängste ernst nehmen und ansprechen

In dieser Phase beginnen die beteiligten Personen sich über die Hofnachfolge auszutauschen. Den richtigen Zeitpunkt dafür zu finden ist allerdings nicht immer einfach, da er sehr individuell und situationsabhängig ist. So kann es bereits eine Herausforderung sein das Thema innerhalb der Familie überhaupt anzusprechen. In einem Fall sind informelle Gespräche mit jeder Einzelperson geeignet den Prozess zu beginnen. In einem anderen Fall bildet eine Familienkonferenz den Startschuss des gemeinsamen Prozesses.

Mit Familienkonferenz ist gemeint, dass sich die Personen der abtretenden und der nachfolgenden Generation, allenfalls inklusive Geschwister, gemeinsam über die zentralen Themen austauschen. Je nach Diskussionsbedarf zwischen den Generationen beziehungsweise Beteiligten kann diese Phase während einer einzigen oder mehreren gemeinsamen Sitzungen durchlaufen werden. Wichtig ist, dass über die zentralen Themen gemeinsam diskutiert wird und die Beteiligten voneinander erfahren, welche Wünsche, Ziele und Erwartungen sie haben. Was unausgesprochen

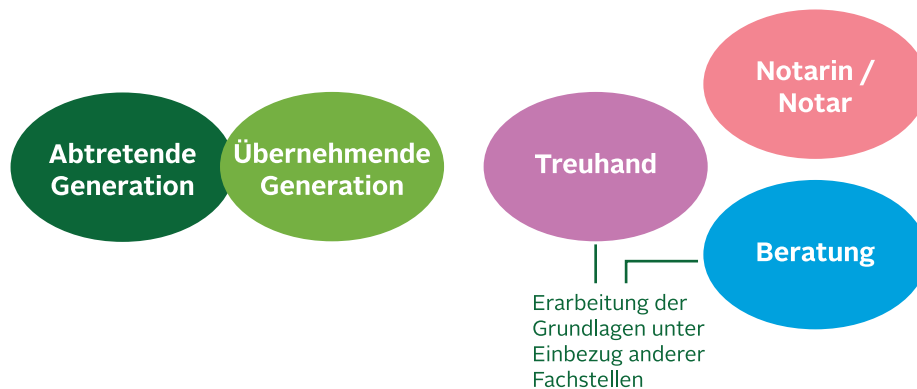
bleibt, kann später im Prozess Schwierigkeiten verursachen. Kompromisse müssen zu diesem Zeitpunkt noch keine ausgehandelt werden, aber eine offene und transparente Kommunikation ist notwendig.

Auch die gewünschte künftige Wohnsituation der beiden Generationen sollte zu diesem Zeitpunkt offen gelegt werden, damit je nach Wünschen und vorhandenem Platz frühzeitig eine intergenerationelle oder getrennte Wohnsituation angedacht und gesucht werden kann.

Die Phase «Familienkonferenz» wurde bisher selten bewusst in den Hofnachfolgeprozess einbezogen. Das **Spiel «Parcours»** kann unterstützend wirken und die Gedanken und Diskussionen anregen – in der Beratung, in der Ausbildung aber auch privat in der Familie.

Vorbereitung II «Grundlagen»

Ziel: Die Eigenschaften und Voraussetzungen des Betriebs sind geklärt.



Zentrale Themen

- Betriebsdaten
- finanzielle Werte
- Buchhaltung
- Steuern
- Kapital
- Vorsorge
- Rechtsform
- gesetzliche Grundlagen (Erbrecht, LPG, BGG)
- Kompetenzen Übernehmen

Herausforderungen

- geeignete Rechtsform(en) finden
- wann und wie werden weitere Beteiligte (Verwandte etc.) oder Akteure (z.B. Behörden) einbezogen

In dieser Phase werden die nötigen Grundlagen erarbeitet sowie die (finanziellen und rechtlichen) Voraussetzungen des Betriebes abgeklärt, um damit in der nächsten Phase die Varianten für die Hofnachfolge auszuarbeiten.

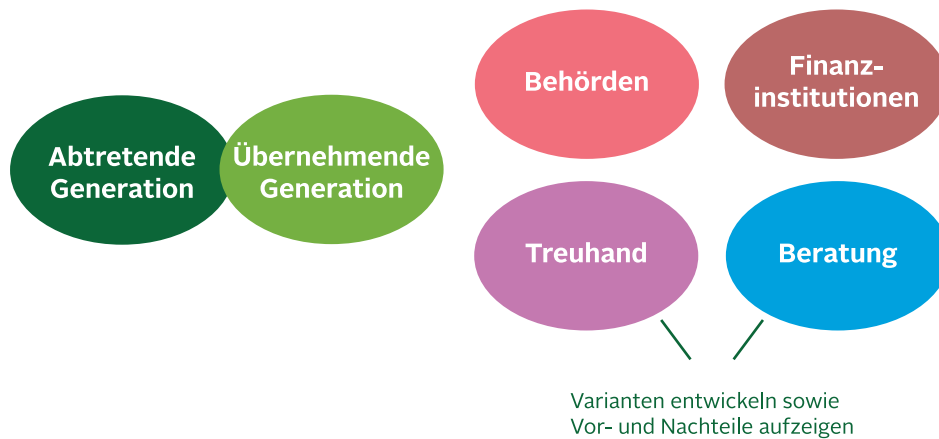
Ziel dieser Phase ist es, dass beide Generationen ihre finanzielle Ausgangslage (inklusive Schulden) und ihre Möglichkeiten für die Existenzsicherung einander schriftlich vorgelegt haben. Hierfür sind Checklisten der landwirtschaftlichen Beratungsdienste vorhan-

den. Es können aber auch bereits ein Notar oder eine Notarin sowie eine Treuhand- oder eine landwirtschaftliche Beratungsperson hinzugezogen werden.

Der potenzielle Nachfolger oder die potenzielle Nachfolgerin muss spätestens in dieser Phase klären, ob er beziehungsweise sie über die nötigen Kompetenzen verfügt, um den Betrieb zu führen.

Varianten

Ziel: Gangbare Varianten sind definiert, Konsequenzen abgewogen.



Zentrale Themen

Beziehungsebene:

- Übereinstimmung Varianten mit Werten und Vorstellungen
- Zusammenleben
- Zusammenarbeiten
- emotionale Beweggründe

Betriebsebene:

- Güterrecht
- Erbrecht
- betriebliche Rahmenbedingungen
- Budgets
- Steuern bzw. steuerliche Folgen der Varianten
- Finanzierung und Tragbarkeit
- Vorsorge
- Perspektive des Betriebs als Lebensgrundlage

Herausforderungen

- Existenzängste ansprechen und ernst nehmen
- Gute Mischung zwischen Kompromissbereitschaft und Egoismus finden
- Grenzen durch rechtliche Aspekte (Erbrecht, Bodenrecht, Güterrecht etc.) berücksichtigen
- Fragen der Anerkennung und Entschädigung von generationenübergreifender Mitarbeit klären
- Stellung der abtretenden und neuen Bäuerin klären

Varianten

Ziel: Gangbare Varianten sind definiert, Konsequenzen abgewogen.

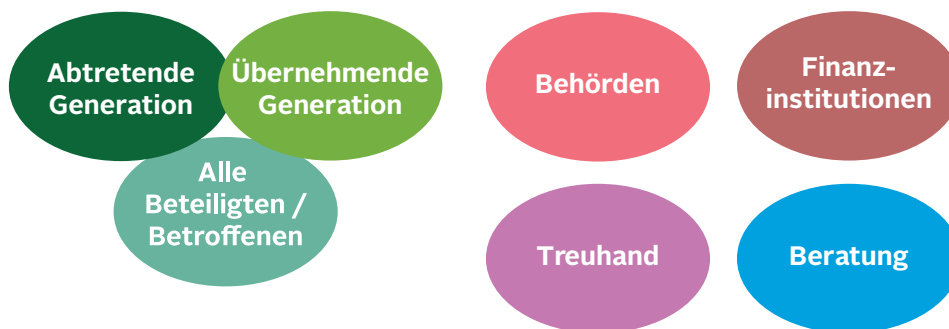
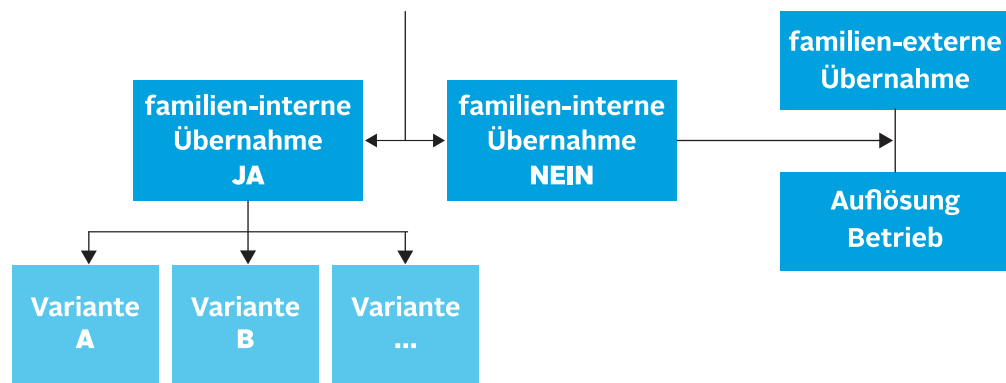
Während der Phase «Varianten» ist das gemeinsame Gespräch der beteiligten Personen wichtig. Mit den Erkenntnissen aus den drei vorhergehenden Phasen werden mit Hilfe von Beratungspersonen, Finanzinstitutionen oder Behörden mögliche Varianten für die Hofnachfolge erarbeitet und deren Konsequenzen abgewogen. Zu berücksichtigen sind hier sowohl Themen auf der Betriebsebene (Voraussetzungen des Betriebs, Phase «Grundlagen») als auch auf der Beziehungsebene, das heisst persönliche Vorstellungen und emotionale Faktoren der Beteiligten (Phase «Wunsch/Standortbestimmung» und «Familienkonferenz»). Mit weitsichtiger Planung können künftige Spannungen vermieden werden.

Unter anderem muss geklärt werden, ob der Betrieb «auf gesunden Beinen steht» und der übernehmenden Generation eine Lebensgrundlage bieten kann. Die Vorsorge sowie die künftige Wohnsituation der Abtretenden muss ebenfalls thematisiert werden. Ist die Vorsorge der Abtretenden ungenügend, muss beispielsweise in Erwägung gezogen werden, den Betrieb über dem Ertragswert an die nachfolgende Generation zu verkaufen oder vollständig familienextern zu veräussern. Die Übernehmenden müssen in jedem Fall klären, ob ihre finanzielle Situation den Übernahmepreis erlaubt und sie müssen beweisen, dass sie kreditwürdig sind. Liegen die Vorstellungen der Beteiligten nicht im Bereich des rechtlich oder finanziell Möglichen, muss die Beratung oder Behörden darauf aufmerksam machen. Andernfalls kann sich eine definierte Variante später als Sackgasse herausstellen oder schwerwiegende Nachteile herbeiführen.

Die zukünftige Rolle und Stellung der beteiligten Personen zu definieren, stellt eine weitere wichtige Herausforderung dar. Wie soll zum Beispiel eine künftige Zusammenarbeit von abtretender und übernehmender Generation aussehen und geregelt werden? Wie sollen die Eigentumsverhältnisse zwischen den Partnern der nachfolgenden Generation aussehen? Die Wünsche und Vorstellungen aller Beteiligten müssen berücksichtigt und diskutiert werden.

Entschluss

Ziel: Beteiligte haben sich für eine Variante entschieden.



Zentrale Themen

- **Entscheid für eine Variante**
- **letzte Aushandlungen, Kompromisse**

Herausforderungen

- **Sachzwänge berücksichtigen**
- **selbstbewusste Entscheidung treffen, allenfalls gegen die Erwartungen anderer Beteiligter**
- **Lebensqualität gegenüber Betriebserhalt abwägen**

In der Entschluss-Phase müssen alle Beteiligten, inklusive Geschwister, Partnerinnen oder Partner, entscheiden, ob sie der erarbeiteten Variante zustimmen. Falls mehrere Varianten erarbeitet wurden, müssen sie sich für eine Variante entscheiden. Sowohl Kompromissbereitschaft als auch ein gewisser Grad an Egoismus sind für beide Generationen angebracht, um eine für alle Beteiligten befriedigende und nachhaltige Lösung zu finden.

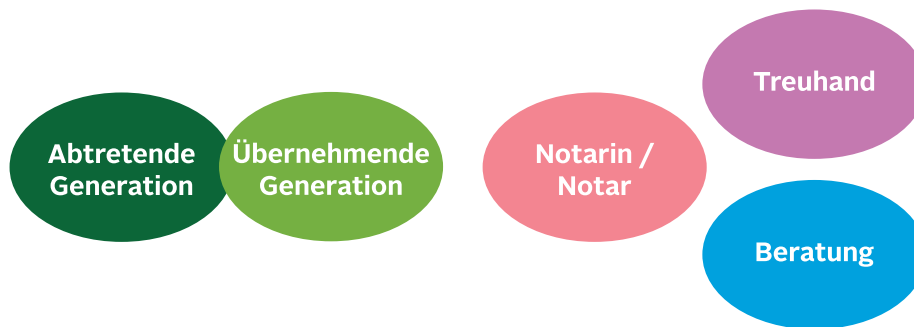
In dieser Phase besteht die letzte Möglichkeit, nochmals einen Schritt oder mehrere Schritte zurück zu gehen und neue Varianten anzudenken, wenn sich die übergebende und übernehmende Generation nicht für die gleiche Variante entscheiden können. Diese Phase ist auch die letzte Möglichkeit, Nein zur ge-

samten Hofübergabe beziehungsweise Hofübernahme zu sagen, wenn die vorliegenden Varianten nicht befriedigend sind. Sich aus dem Hofnachfolgeprozess zurückzuziehen verlangt viel Mut und Stärke, da sich Hoffnungen zerschlagen und Erwartungen enttäuscht werden. Eine Hofnachfolge kann aber nur befriedigend und nachhaltig sein, wenn alle Beteiligten hinter der gewählten Hofnachfolgevariante stehen können.

Kann keine familieninterne Variante gefunden werden oder fällt der Entschluss bewusst auf die Variante der familienexternen Übergabe, sollten alle Phasen mit den potentiellen familienexternen Hofnachfolgenden nochmals durchlaufen werden, um eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten.

Vertragliche Umsetzung

Ziel: Die gewählte Variante ist vertraglich umgesetzt.



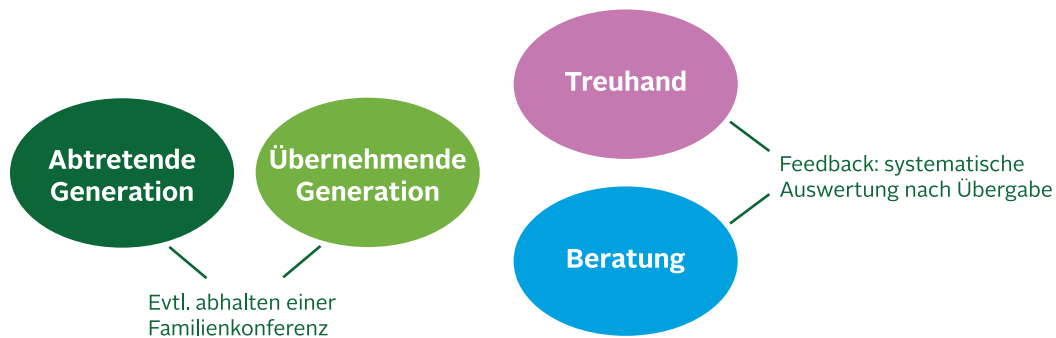
Zentrale Themen

- Notarin/Notar festlegen
- Verträge abschliessen
- Betroffene informieren
- Umsetzungsschritte definieren

Können sich die abtretende und die nachfolgende Generation für eine Nachfolge-Variante entscheiden, wird dieser Entscheid nun realisiert und die nötigen Verträge werden ausgearbeitet und unterzeichnet. Dafür wird ein Notar oder eine Notarin festgelegt, der oder die von beiden Generationen akzeptiert wird (falls dies in der Phase «Grundlagen» noch nicht gemacht wurde). Die Umsetzungsschritte für den Vollzug der Hofübergabe/Hofübernahme werden definiert. Schliesslich wird der Entschluss auch allen weiteren Betroffenen mitgeteilt.

Konkrete Umsetzung

Ziel: Die gewählte Variante ist konkret umgesetzt und überprüft.



Zentrale Themen

- **Übergabe/Übernahme umsetzen**
- **Überprüfung der Ziele, Wünsche, Werte nach zirka 1 Jahr (z.B. mit Leitfaden Selbsteinschätzung)**

Herausforderungen

- **falls nötig Anpassungen aushandeln**

Nach der Unterzeichnung der Verträge ist der Hofnachfolgeprozess noch nicht beendet, denn die vereinbarten Umsetzungsschritte müssen noch ausgeführt werden (Wohnungswechsel, Rollenwechsel, finanzielle Abwicklung etc.). Den Marktpartnern und landwirtschaftlichen Organisationen, bei welchen Mitgliedschaften bestehen, müssen der Generationenwechsel und die neuen Ansprechpersonen bekanntgegeben werden beziehungsweise die Mitgliedschaften angepasst oder gekündigt werden.

Die neue und die abgetretene Generation sollen weiterhin im Austausch bleiben. Für die konkrete Umsetzung, insbesondere betreffend die Übergabe von Verantwortung und Aufgaben oder die weitere Zusammenarbeit, können eine oder mehrere Familienkonferenzen durchgeführt werden. Auch verläuft die Übergabe idealerweise fließend, das heisst in kleinen Schritten und nicht vom einen auf den anderen Tag. Somit können sich beide Generationen langsam an die Veränderungen gewöhnen und empfinden diese als eine weniger grosse Hürde.

Zirka ein Jahr nach der formellen Hofübergabe/Hofübernahme sollte eine Standortbestimmung durchgeführt werden. Die Ziele, Wünsche und Werte der Beteiligten werden dabei überprüft. Wurden die Erwartungen der Beteiligten an die Hofübergabe/Hofübernahme erfüllt? Konnten die Vereinbarungen wie geplant realisiert werden? Gibt es Aspekte, die sich nicht zur Zufriedenheit aller Beteiligten entwickelt haben? Allenfalls müssen Anpassungen vereinbart und vorgenommen werden.

Die Phase «Konkrete Umsetzung» wird bisher selten bewusst in den Hofnachfolgeprozess einbezogen. Das Spiel «Parcours» kann unterstützend wirken und die Gedanken und Diskussionen anregen.

Akteurinnen und Akteure

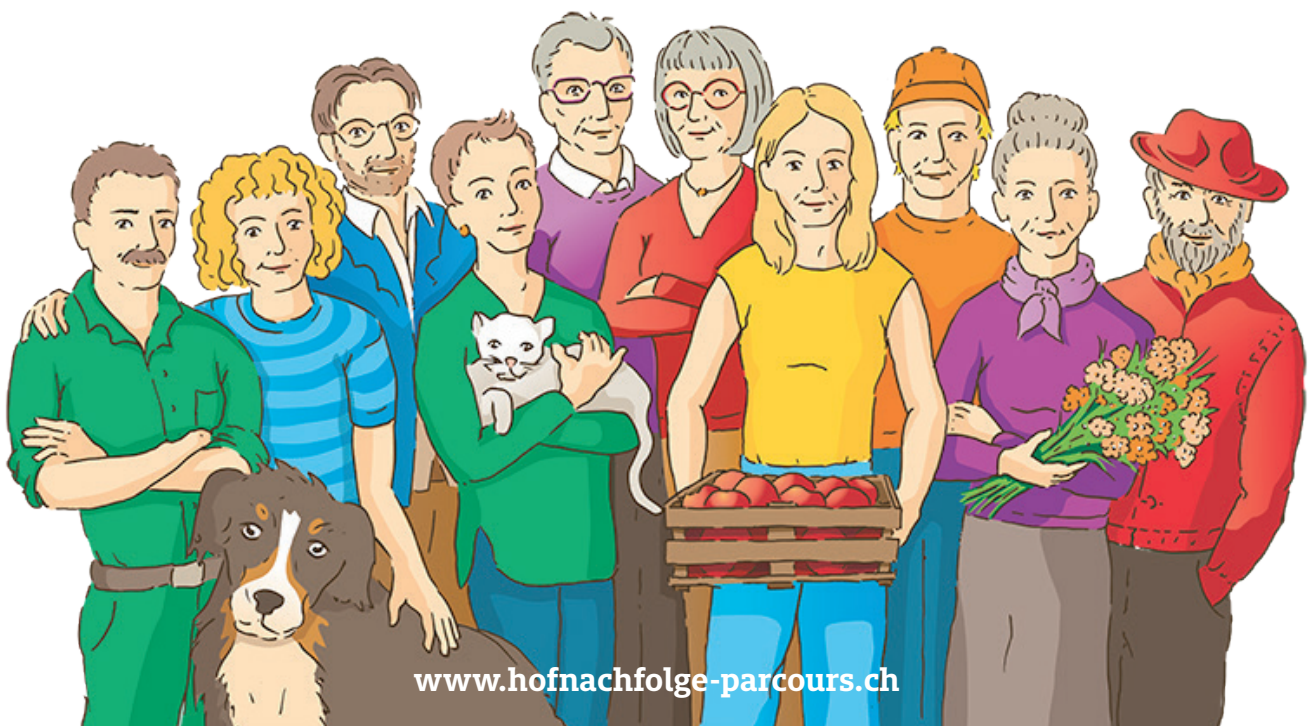
Die im Prozess beteiligten Akteurinnen und Akteure sind die Personen der abtretenden Generation und der nachfolgenden Generation. Dazu gehören auch die Partnerinnen und Partner sowie die Geschwister der nachfolgenden Generation. Weitere Personen können vom Prozess und vom Ergebnis betroffen sein, zum Beispiel Grosseltern, Kinder, Mitarbeitende, Nachbarn. Solche weitere Beteiligte haben zum Teil grossen Einfluss, doch es können nicht alle von Anfang an und im gleichen Umfang einbezogen werden. Sie müssen jedoch über den Entschluss transparent informiert werden.

Je nach Phase bearbeiten die beteiligten Personen die zentralen Themen unterschiedlich. In den Phasen «Familienkonferenz» und «Varianten» beispielsweise ist es nötig, dass die abtretende und die übernehmende Generation miteinander im Gespräch sind und die Themen gemeinsam diskutieren. In den Phasen «Wunsch/Standortbestimmung» und «Entschluss» hingegen müssen und in Phase «Grundlagen» können die Beteiligten auch getrennt über die Themen und die aufkommenden Fragen nachdenken, Informationen einholen und für sich einen Entschluss fassen.

In allen Phasen des Prozesses können Beratungspersonen, sei es aus der landwirtschaftlichen Beratung oder von Seiten Agrotreuhand, unterstützend wirken. Die verschiedenen Beratungspersonen verfügen

über unterschiedliche Kompetenzen und Vorgehensweisen. Je nach Fragestellungen und Situation des Betriebs und der Beteiligten sollte eine passende Beratungsperson gewählt werden. Das Spektrum reicht von der Fachberatung über die Prozessbegleitung (zum Beispiel Coaching) bis zur Beratung in Konfliktsituationen. Der Beratungsauftrag muss jeweils zu Beginn mit der Beratungsperson geklärt werden, um Missverständnissen und Unsicherheiten vorzubeugen. Es können weitere Akteurinnen und Akteure am Hofnachfolgeprozess beteiligt sein, zum Beispiel ein Notar oder eine Notarin, Behörden oder Finanzinstitutionen (zum Beispiel Bank, Kreditkasse). Wann sie beigezogen werden, ist individuell und hängt von den Fragen ab, die es zu klären gilt.

Bereits die Wahl der Beratungsperson kann für die beteiligten Personen eine Herausforderung darstellen, zum Beispiel dann, wenn sie von der einen Partei nicht als neutral wahrgenommen wird. Hat zum Beispiel der Treuhänder oder die Treuhänderin viele Jahre die abtretende Generation begleitet, ist er oder sie allenfalls (aus Sicht der nachfolgenden Generation) voreingenommen und parteiisch. Eine Beratungsperson oder auch ein Notar/eine Notarin muss für alle Beteiligten akzeptierbar sein.



Kontakt

Haben Sie Fragen? Wir geben gerne Auskunft.



Berner Fachhochschule
▶ Hochschule für Agrar-, Forst- und
Lebensmittelwissenschaften HAFL

Fachgruppe Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie
Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften
Länggasse 85
3052 Zollikofen

parcours.hafl@bfh.ch

www.bfh.ch/hafl/hofnachfolge-parcours

www.hofnachfolge-parcours.ch