

Rollen und Herausforderungen

der Beratung im Hofnachfolgeprozess

In allen Phasen des Prozesses können Beratungspersonen unterstützend wirken. Zu ihren Zielen und Aufgaben für den Hofnachfolgeprozess gehören,

- alle relevanten Faktoren und Aspekte des komplexen Prozesses anzusprechen und aufzunehmen,
- den zeitlichen Ablauf und die Gestaltung des Hofnachfolgeprozesses für alle Beteiligten zu einer positiven Erfahrung werden zu lassen,
- die verschiedenen Varianten transparent für alle Beteiligten aufzuarbeiten und zu dokumentieren,
- die Risiken für ein Misslingen zu minimieren.

Begleiten Beratungspersonen einen Hofnachfolgeprozess, so haben sie je nach Situation und Rolle verschiedene Herausforderungen zu meistern, einige davon werden im Folgenden erläutert.

Genügend Zeit zur Verfügung haben

Damit ein Hofnachfolgeprozess optimal begleitet werden kann, sollten die Beratungspersonen mindestens ein Jahr Zeit zur Verfügung haben. Zu früh mit der Planung zu beginnen und die Akte allenfalls nochmals wegzulegen ist besser, als durch den Prozess hetzen zu müssen. Denn es gibt so viele Informationen, die die Beratungspersonen an die Beteiligten weitergeben müssen, dass bei einem kurzen Vorlauf von ein paar Monaten zu wenig Zeit zur Verfügung steht. Auch können während des Prozesses laufend neue Fragen oder Probleme aufkommen, die Zeit beanspruchen.

Im Idealfall konfrontieren die Beratungspersonen die Betriebe, mit denen sie in Kontakt sind, bereits fünf bis zehn Jahre vor der Übergabe mit Fragen zur Hofnachfolge und regen sie dazu an, sich frühzeitig Gedanken zu machen. Insbesondere Treuhänderinnen und Treuhänder, welche regelmässig mit den Betriebsleitenden in Kontakt stehen, könnten diese bereits früh für Themen der Hofübergabe sensibilisieren und ermutigen, eine Standortbestimmung beziehungsweise ein Bewusst-Werden der eigenen Wünsche vorzunehmen (siehe Phase «Wunsch/Standortbestimmung»).

Neutralität und Erhalt des Familienzusammenhalts

Neutralität gegenüber den beiden Generationen sowie der Erhalt des Familienzusammenhalts sind für die Beratungspersonen eine der grössten Herausforderungen. Damit die Hofnachfolge die sozialen Beziehungen zwischen den Beteiligten nicht negativ beeinträchtigt, müssen am Ende des Prozesses alle auf ihre Rechnung kommen und akzeptieren können, dass der Prozess nun abgeschlossen wird.

Dazu ist es auch von Vorteil, die Geschwister der nachfolgenden Generation für Fragen der finanziellen Verteilung nicht zu spät in den Prozess zu integrieren oder zumindest darüber zu informieren. Oft haben Familienangehörige, die nicht in der Landwirtschaft tätig sind, keine vertieften Kenntnisse über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB) oder das Landwirtschaftsgesetz (LwG) und somit eventuell Mühe, spätere Entscheidungen zu verstehen. Umso wichtiger ist es deshalb, dass ihnen die Hofnachfolgelösung gut erklärt wird und sie die finanziellen und rechtlichen Aspekte verstehen. Wann genau und wie stark Geschwister einbezogen werden, dazu gehen die Ansichten auseinander und sind die Erfahrungen unterschiedlich.

Auftrag der Beratungsperson definieren

Heute wird die Beratung oft nur mit der Absicht beigezogen, Fragen im Zusammenhang mit der Phase «Grundlagen» zu klären oder direkt die Phase «Vertragliche Umsetzung» abzuwickeln. Die Beratungsperson hat daher die anspruchsvolle Aufgabe dennoch auf Themen der Phase «Familienkonferenz» einzugehen (Erwartungen, Ziele, Interessen). Deshalb ist es wichtig, zu Beginn eines Beratungsprozesses den Auftrag zu klären und schriftlich festzuhalten. Dies kann ermöglichen, dass die Phase «Familienkonferenz» bewusst eingebaut wird – sei dies indem die Beratungsperson an der «Familienkonferenz» teilnimmt und diese sogar leitet, oder indem die Familie über das Resultat der Konferenz berichtet. Ein schriftliches Mandat trägt schliesslich zu einer Klärung der Rollen bei, worauf bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. So muss den Beteiligten klar werden, dass die Beratungsperson ihnen keine Entscheidungen abnimmt, sondern vielmehr Vor- und Nachteile verschiedener Möglichkeiten aufzeigt.

Unausgesprochenes frühzeitig identifizieren und ansprechen

Um die Phase «Familienkonferenz» beziehungsweise die damit verbundenen Themen und Fragen angemessen in den Hofnachfolgeprozess zu integrieren, braucht es Sensibilität für das «Unausgesprochene». Die Beratungsperson ist gefordert, nachzufragen. Je früher Unstimmigkeiten oder Unausgesprochenes angesprochen und diskutiert werden, desto mehr Zeit bleibt, um eine Lösung für eventuelle Probleme zu finden.

Dass die Phase «Familienkonferenz» bisher eher vernachlässigt wurde, hat auch mit den Beratungspersonen selbst zu tun: Viele Beratende sind sich nicht oder zu wenig bewusst, dass eine Berücksichtigung von Fragen der Beziehungsebene das Risiko für Konflikte oder für ein späteres Scheitern der Hofnachfolge senkt, dass also Spätfolgen der Übergabe vermieden werden können. Zudem scheinen sich einige Beratungspersonen nicht zuzutrauen, diese Themen anzusprechen, beispielsweise weil sie den Umgang mit aufkommenden Emotionen der Kundinnen und Kunden fürchten oder denken, keine Lösungen bereit zu haben. Ist zudem die Zeit in der Beratung knapp, gehen diese heikleren Themen unter.

Sozialpsychologische Kompetenzen

Die notwendigen Kompetenzen der Beratungsperson für eine umfassende Begleitung des Hofnachfolgeprozesses gehen oft über rein fachliche oder technische Bereiche hinaus. Damit der Prozess der Hofnachfolge nachhaltig gut gelingt, müssen mit den beteiligten Personen Themen wie das Erkennen und Wahrnehmen der eigenen Wünsche, Erwartungen, Einstellungen, Interessen und Potenziale angesprochen und bearbeitet werden. Die Beratungspersonen brauchen dafür ein gutes Mass an sozialpsychologischen Kompetenzen. Obwohl sie selten über eine psychologische Ausbildung verfügen, sollten sie im Prozess der Hofnachfolge die Aufgabe übernehmen, die emotionalen und sozialen Aspekte anzusprechen, da sie zentral sind.

Im weiten Sinne geht es darum, die Emotionen der beiden Generationen handhaben zu können. Zum Beispiel muss die Beratungsperson bei fehlenden Zukunftsperspektiven der abtretenden Generation die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten aufzeigen und versuchen die Angst vor der Veränderung zu verringern. Aber es handelt sich nicht nur um den Umgang mit negativen Emotionen. Es kann auch vorkommen, dass bei der nachfolgenden Generation zu viel Enthusiasmus im Spiel ist. Dann müssen sie auf den Boden der Realität zurückgeholt werden, das heisst mit der

rechtlichen und finanziellen Ausgangslage des Betriebs (Phase «Grundlagen») konfrontiert werden.

Komplexes Wissen einfach vermitteln

Eine weitere Herausforderung der Beratungsperson ist das Vermitteln der geltenden rechtlichen Grundlagen im landwirtschaftlichen Kontext an die beiden Generationen und die weiteren Familienmitglieder sowie an die anderen beteiligten Fachpersonen (zum Beispiel Versicherung, Notar/Notarin). Auf der Suche nach möglichen künftigen Rechtsformen von Betrieben stossen vor allem die nachfolgenden Generationen schnell an die Grenzen des BGBB oder LwG. Es ist daher Aufgabe der Beratung, den beteiligten Personen zum Beispiel die Berechnung des Ertragswertes oder das Zerstückerungsverbot im Interesse der Gesetze verständlich zu machen.

Koordination der verschiedenen Fachpersonen

Keine Beratungsperson muss jedoch alles können, sondern soll bei Bedarf an andere Fachpersonen verweisen beziehungsweise diese einbeziehen (zum Beispiel Notarin/Notar, Finanzinstitutionen oder Steuerbehörde). Die funktionierende Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren, zum Beispiel zwischen landwirtschaftlicher Beratung und Agrotreuhand, ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Bei einer Hofnachfolge braucht es sehr breites Fachwissen (rechtlich-finanzielles, soziales und psychologisches) von unterschiedlichen Expertinnen und Experten, das die Beratungsperson koordinieren muss.

Letztlich bleibt aber zu beachten, dass der Entscheid darüber, wie der Hofnachfolgeprozess abläuft, bei der beteiligten Familie und dort aufgrund der rechtlich-finanziellen Situation besonders bei der abtretenden Generation liegt. Die Beratungspersonen, Behörden usw. können mit einem professionellen Vorgehen diesen Prozess unterstützen und begleiten. Die Motivation, dieses Angebot zu nutzen, muss aber von der Bauernfamilie kommen.

Das Spiel «Parcours» kann hierzu einen Beitrag leisten und Bauernfamilien animieren, sich frühzeitig mit dem Hofnachfolgeprozess auseinanderzusetzen. Das Spiel soll für die verschiedenen anstehenden Schritte sensibilisieren und motivieren, damit die Bauernfamilien diese in Eigenverantwortung und mit guter Unterstützung der Beratungspersonen umsetzen können.

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