

Viola Sander & Diego Weber

**WIE MAN
EINEN BE-
TRIEB ÜBER-
NIMMT OHNE
SICH ZU ZER-
FLEISCHEN**

ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassung

WIE MAN

EINEN BETRIEB

ÜBERNIMMT OHNE

SICH ZU ZERFLEI-

SCHEN



Viola Sander

»Betriebe mit Herz«

+49/0 177 - 50 47 859

www.viola-sander.de

**WEIN
verkauft!**

Fachpodcast der Weinbranche

+49/0 1573 - 87 55 121

www.weinverkauft.com



Zusammenfassung

WIE MAN

EINEN BETRIEB

ÜBERNIMMT OHNE

SICH ZU ZERFLEI-

SCHEN

IN DIESEM KURS HAST DU ERFAHREN:

- Was eigentlich eine Hofübergabe ist
- Warum es im Rahmen von Hofübergaben häufig zu Konflikten kommt
- Wie Du Konflikte am besten lösen kannst
- Welche Themen Ihr miteinander klären müsst und wie Ihr dabei Zeit spart
- Wo Ihr Hilfe bekommt, wenn Ihr es alleine nicht schafft, den Konflikt zu lösen.

Modul 1: „Hofübergabe: Das solltest Du wissen“

Hofübergaben sind ein kontinuierlicher Prozess, der alle Lebensphasen einer Generation umfasst und ihres Betriebes umfasst.

Kommt es zu Störungen in diesen Phasen (zum Beispiel durch den frühen Tod des Übergabenden) kann dies zu Konflikten im Rahmen der Hofübergabe führen.

Die Hofübergabe besteht aus zwei verschiedenen Prozessen. Zum einen aus der Übergabe der Betriebsführung mit dem Rollentausch und einer veränderten Arbeitsorganisation. Zum anderen stellt die Übergabe des Kapitals ein vorgezogenes Testament dar. Dies betrifft auch die weichen Erben. Gleichzeitig werden im Zuge der Hofübergabe meist viele familiäre Themen mit besprochen (Wohnsituation, Pflege)

Manchmal hilft es im Konflikt, die oben genannten Prozesse zunächst getrennt voneinander zu betrachten.

Modul 2: „Konfliktherd Familie vs Betrieb“

Auf dem Familienbetrieb gibt es zwei verschiedene Systeme: Die Familie und den Betrieb. Beide funktionieren nach unterschiedlichen Regeln. Werden die Systeme vermischt, kann es zu Konflikten kommen. Hilfreich bei Konflikten ist das Wissen um die Regeln in den beiden Systemen. Auch eine Trennung der Systeme kann helfen, Konflikte zu lösen.

Zum System Familie gehören diejenigen, die in die Familie hineingeboren wurden. Man verlässt das System Familie durch den Tod. Eingehiratete gehören nicht zum System der Familie. Sie müssen mit ihren Partnern ein neues Familiensystem erschaffen.

Zum System Betrieb gehört wer hier Inhaber/in oder Teilhaber/in ist, oder als Angestellte/r hier arbeitet. Dazu sollte in der Regel ein Arbeitsvertrag gehören.

Das Ziel der Familie ist der Arterhalt, also die Familie in die jeweils nächste Generation zu bringen.

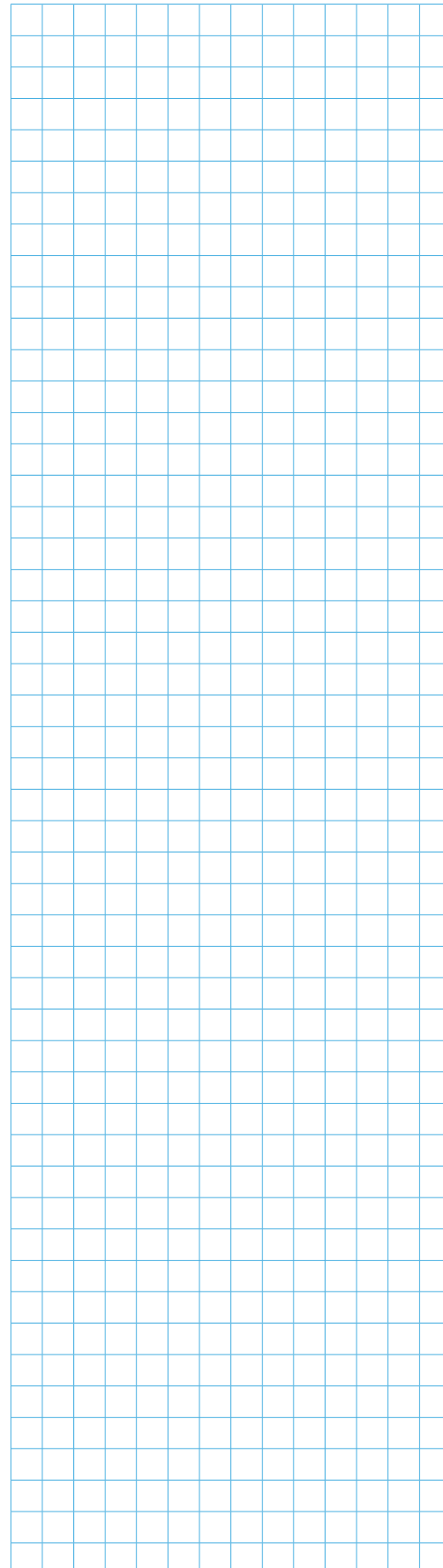
Die Ziele des Betriebes sind Rentabilität und Stabilität, letzten Endes also der Erhalt des Unternehmens.

Die Währung im System Familie ist Verbindung, Liebe und Zuneigung.

Die Währung im System Betrieb ist Geld.

Die Ränge innerhalb der Familie ergeben sich nach der Reihenfolge der Geburt.

Die Ränge innerhalb des Betriebes ergeben sich aus der betrieblichen Hierarchie, aber auch aus der Dauer der Betriebszugehörigkeit.



Modul 2: „Die Interessen der Beteiligten verstehen“

Die Übergabenden brauchen meist:

- Entlastung
- Würdigung für ihre Lebensleistung
- Respekt gegenüber ihrem Rang
- Alternativen für ihre Arbeit auf dem Hof
- Sicherheit und wollen ihr Lebenswerk bewahren.

Die Übernehmenden hingegen:

- Wollen Gas geben und investieren
- Suchen nach einer geeigneten Work-Life-Balance
- Wollen sich profilieren und einen Namen machen
- Wollen (auch) über alle Lebensphasen abgesichert sein

Die Interessen der Geschwister sind:

- Gerechtigkeit gegenüber den Übernehmenden
- Die Verbindung zur Familie und zum Hof erhalten
- Dass der Betrieb erhalten und gepflegt wird
- Selbst versorgt sein
- Ihr eigenes Leben leben und sich entfalten.

Die Eingehesetzten möchten:

- Den eigenen Platz im System finden
- Kontakt zu ihrem Partner oder ihrer Partnerin
- Versorgt sein und die gemeinsamen Kinder versorgt sehen
- Abgrenzung des eigenen, neuen Familiensystems
- Ihre eigene Persönlichkeit entfalten und einbringen.

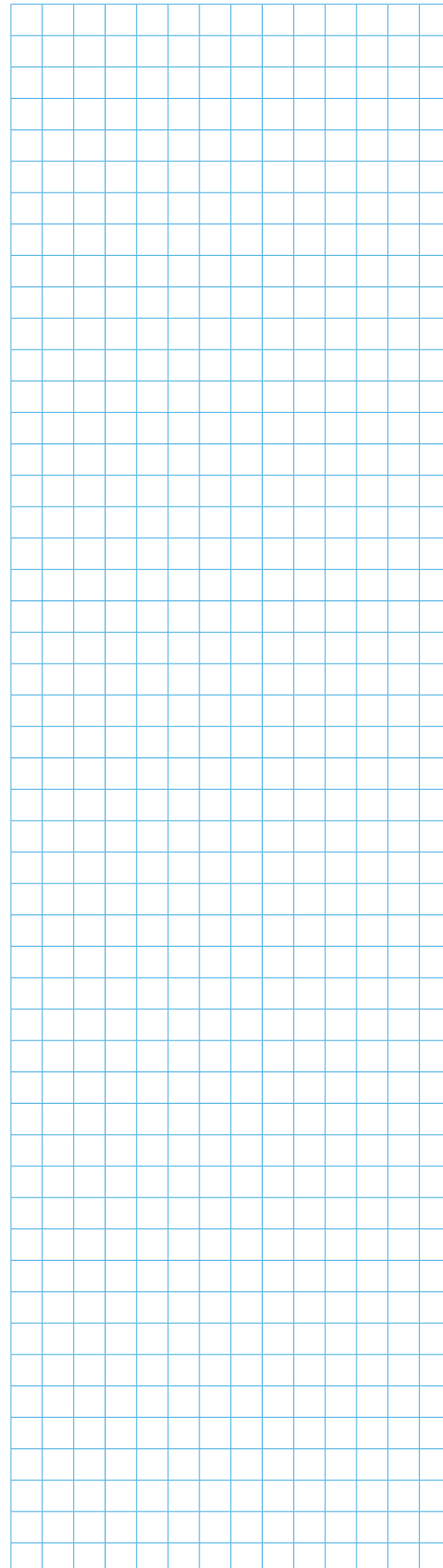
Modul 3: „Themen der Hofübergabe verstehen“

Im Rahmen einer Hofübergabe müssen viele hoch emotionale Themen geklärt werden. Darum ist es besser, aufkommende Gefühle klar zu benennen. Diese Gefühle sind da und werden vom Gegenüber wahrgenommen. Werden sie ausgesprochen, schafft dies Verbindung und entlastet das Gespräch. Werden sie zurückgehalten, kann dies den Konflikt verschärfen.

Hofübergaben sind komplex und es müssen sehr viele Themen besprochen werden. Zudem sind die Themen bei jeder Hofübergabe individuell. Eine Übersicht über die Themen findest Du ebenfalls in den Materialien zu diesem Kurs. Werden die Themen nacheinander im Detail besprochen, ergeben sich oft „Synergieeffekte“ und die weiteren Themen lassen sich leichter klären.

Um effizient Themen klären zu können, sollten diese in einer bestimmten Reihenfolge besprochen werden. Ansonsten kann es sein, dass Konflikte wieder aufbrechen oder Themen mehrmals besprochen werden müssen. Diese Reihenfolge ist:

1. „Heiße Konflikte“
2. Unser Umgang miteinander
3. Persönliche Themen
4. Betriebliche Themen
5. Steuern und Recht



Modul 5.1: „Zurück ins Gespräch finden“

Alle Themen im Rahmen einer Hofübergabe zu klären und Konflikte zu lösen erfordert SEHR viel Zeit! Plant gezielt regelmäßige Termine und genug Zeit ein, um miteinander zu sprechen.

Bereitet die Gespräche gut vor. Dazu können die Arbeitsblätter aus diesem Kurs helfen.

Konflikte bedeuten Stress. Gleichzeitig ist es schwierig, im Stress konstruktive Gespräche zu führen und kreative Lösungen zu finden. Finde Möglichkeiten, vor den Gesprächen aktiv zu entspannen und den Kopf frei zu bekommen. Falls Du in den Gesprächen selbst angespannt und gestresst bist, bitte um eine Pause.

Falls es nicht möglich ist, konstruktiv miteinander zu sprechen, holt euch Unterstützung.

Aktives Zuhören mit echtem Interesse ist der beste Weg, Konflikte zu entschärfen. Dies erfordert viel Mut und „über den eigenen Schatten springen“. Wichtig hierbei ist, den Anderen wirklich verstehen zu wollen. Du kannst zum Beispiel sagen: „Ich habe von Dir verstanden.... Stimmt das so?“

Modul 5.2: „Verhandeln wie die Profis“

Die Harvard-Methode ist eine Methode des sachgerechten Verhandeln, die von Roger Fisher und William Ury entwickelt wurde. Hier wird weder „hart“ noch „weich“ verhandelt, sondern hart in der Sache und sanft zur Person. Ziel ist es, Beziehungen zu schonen und Win-Win-Lösungen zu suchen. Die Verhandlungen finden auf der Basis von Interessen statt. Es wird nicht um Positionen gefeilscht.

Dazu werden Person und Sache voneinander getrennt. Es wird signalisiert: Du und unsere Beziehung sind mir wichtig. Unsere Gefühle gehören zu uns. Wir haben zwar unterschiedliche Sichtweisen aber ein gemeinsames Problem, für das es eine gemeinsame Lösung braucht.

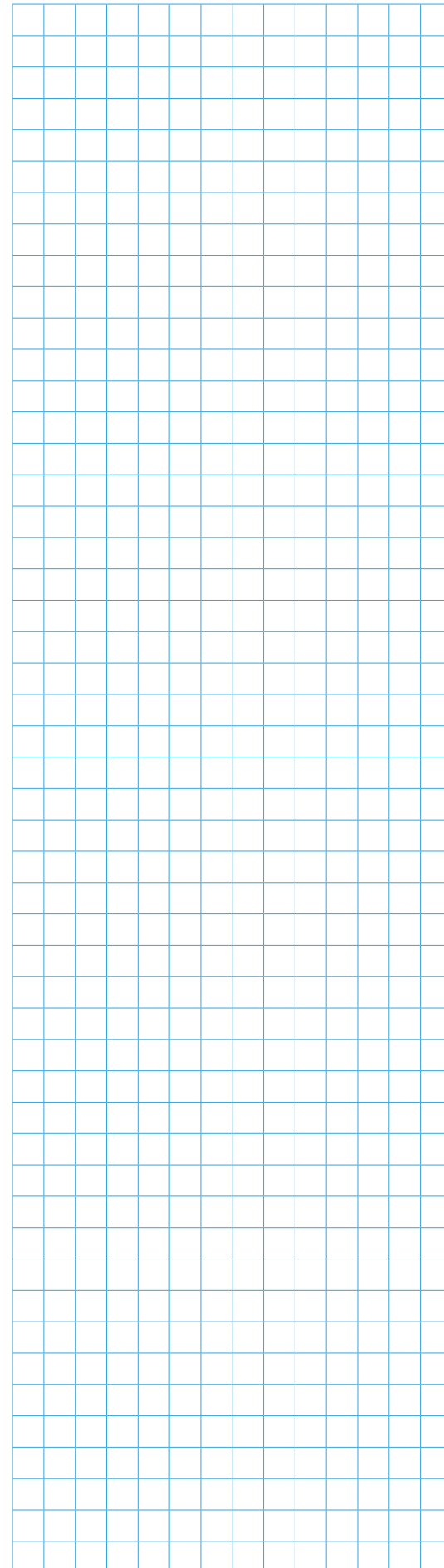
Es findet ein Austausch über die hinter den Positionen liegenden Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten statt. Dann werden Lösungen auf dieser Grundlage gesucht.

Beispiel:

Position: Ich will eine Vinothek bauen vs Ich will keine Vinothek bauen.

Interesse: Mir ist wichtig, mehr Endkunden anzusprechen und direkten Kontakt zu ihnen zu haben vs Ich möchte keinen Kundenverkehr auf dem Hof haben.

Bedürfnis: Ich brauche Sicherheit und die Kontrolle über den Weinabsatz vs Ich brauche Ruhe und Entspannung.
Für die Position gibt es keine Alternative Lösung. Auf Basis des Interesses und der Bedürfnisse lassen sich hingegen verschiedene Lösungen finden.



Wichtig ist auch hier eine gute Gesprächsvorbereitung.

Modul 5.3: „Gespräche ohne Vorwürfe führen“

Um achtsam zu kommunizieren und Konflikte zu lösen, bietet sich die „gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg an. Mit ihr können Gefühle und Interessen klar kommuniziert werden, ohne das Gegenüber zu verletzen oder anzugreifen. Entscheidend ist auch hier die zugrunde liegende Haltung von Echtheit und Zugewandtheit! Die „gewaltfreie Kommunikation“ folgt einer klaren Struktur:

- Zunächst wird eine Beobachtung wertfrei ausgedrückt. Ich beschreibe was ich sehe oder höre, als würde ich durch die Linse einer Kamera blicken.
- Dann drücke ich mein Gefühl aus. „Echte“ Gefühle benenne ich am besten, wenn ich sage: „Ich bin...“ (sauer, irritiert, traurig, ...). Echte Gefühle beziehen sich auf mein eigenes Inneres und nicht auf mein Gegenüber.
- Anschließend formuliere ich mein Bedürfnis. Echte Bedürfnisse beschreibe ich mit den Worten „Ich brauche...“ (Kontakt, Ruhe, Respekt, ...)
- Zum Schluss kann ich eine möglichst konkrete Bitte formulieren.

Nach diesem Schema kann ich sowohl meine Gefühle und Bedürfnisse kommunizieren als auch meinem Gegenüber zuhören und ihre/seine Gefühle und Bedürfnisse erfragen.

Man muss nicht perfekt nach diesem Schema sprechen, um Konflikte zu entschärfen. Es lohnt sich auch schon einfach zu beginnen und nach und nach weiter zu üben.

Modul 6: „So erkennst Du einen Konflikt“

Konflikte bedeuten Stress. Wirke diesem Stress gezielt entgegen und tu, was dich entspannt und Dir Spaß macht!

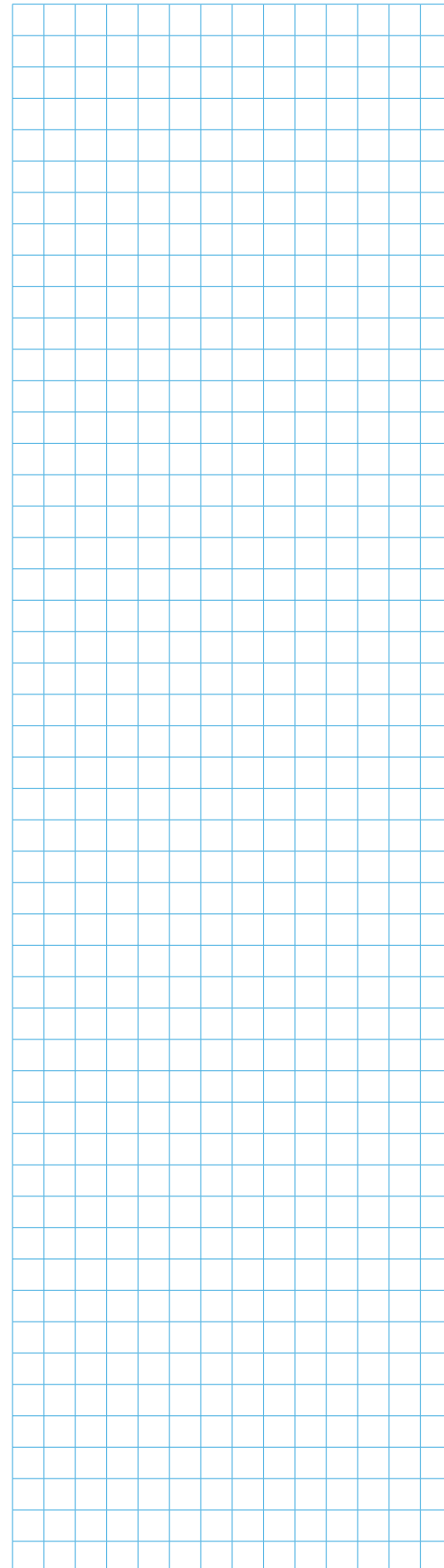
Konflikte entwickeln schnell eine Eigendynamik. Zu fragen wer Schuld hat oder wer angefangen hat, hilft nicht weiter. Vielmehr hilft die Betrachtung des Konfliktes als gemeinsame Herausforderung.

Im Konflikt betrachten wir unser Gegenüber als „Feind“. Die Bereitschaft ihr/ihm Mitgefühl entgegenzubringen sinkt.

Unsere Gefühle werden im Konflikt verletzt. Wir wechseln in den „Alarmmodus“ und sind bereit zu Flucht, Angriff oder Erstarren. Alle diese Mechanismen sind bei Begegnungen mit Säbelzähntigern sinnvoll, im Konflikt mit unseren Mitmenschen jedoch nicht.

Konflikte sind „ansteckend“. Zunächst Unbeteiligte Personen werden mit hineingezogen. Sie haben dann manchmal das Gefühl „zwischen den Stühlen“ zu sitzen.

Im Stressmodus verändert sich unsere Wahrnehmung. Es ist normal, dass wir Gesagtes nicht oder anders hören oder Details übersehen.



**Bonus-
modul**

„Hilfe bei Konflikten“

Im Rahmen von Hofübergaben sind viele Themen zu klären. Hierfür sollte die Hilfe von Fachberatenden in Anspruch genommen werden. Bei persönlichen Themen und Konflikten können sie jedoch nicht weiterhelfen. Hierfür sind andere Methoden nötig.

Können die Konflikte nicht besprochen werden, ohne dass der Streit im Rahmen von Gesprächen immer wieder aufflammt und ihr euch nur „im Kreis dreht“, bietet sich eine Mediation an.

Eine Mediation ist ein klar strukturierter Prozess, einen Konflikt zu bearbeiten. Dabei ist die Mediatorin/ der Mediator für die Struktur und den Ablauf zuständig. Die Konfliktparteien sind jedoch die Experten für den Konflikt an sich und am Ende auch verantwortlich für die miteinander gefundenen Lösungen. Lösungen werden dabei auf der Grundlage von Interessen und Bedürfnissen gesucht.

Dabei ist der Mediator/ die Mediatorin eine externe dritte Person. Sie ist per Gesetz zur Vertraulichkeit verpflichtet und bringt allen Beteiligten das gleiche Verständnis entgegen („Allparteilichkeit“).

Die Teilnahme an einer Mediation ist immer freiwillig.

