

Eine Betriebsübergabe sollte nicht auf die leichte Schulter genommen werden.

Die Erfahrung zeigt, dass die Regelung der Nachfolge nicht nur operativ, rechtlich und steuerlich geplant werden muss. Der Winzer sollte sich auch persönlich auf den Zeitpunkt vorbereiten, zu dem er den Hof in neue Hände gibt. Tipps und Beispiele aus der Praxis.

Betriebsübergabe: Vorbereitung auf den Tag X

Text und
Abbildungen:
Natascha Popp,
Wein & Rat
GbH,
Geisenheim



Der Verkauf eines Familienunternehmens ist in vielen Familien ein Tabuthema, das bis zum letzten Moment vermieden wird. Dazu kommen nicht selten Schuldgefühle auf, die Familientradition nach vielen Generationen aufzugeben oder in fremde Hände zu geben. Hier wird wieder deutlich, dass ein Familienbetrieb Fluch und Segen zugleich sein kann. Wenn man sich Gedanken über die Zukunft macht und das Tabuthema in der Familie anspricht, nimmt man einen großen Druck von der jungen Generation. Wenn man ganz ehrlich ist, weiß man, dass die Kinder nur dann erfolgreich den Betrieb weiterführen können, wenn sie mit voller Überzeugung und Herzblut an die Sache gehen. Wenn man jedoch nur aus Pflichtgefühl in die Fußstapfen des Vaters steigt, dann ist am Ende niemandem geholfen – denn man ist nur in dem gut, was man gerne tut. Auch wenn die Kinder bestens dafür geeignet sind und den Betrieb übernehmen, will die Übergabe sorgfältig geplant sein. Wenn kein Familienmitglied als Nachfolger bereitsteht, ist

der Winzer früher oder später gezwungen eine Entscheidung zu treffen, das Lebenswerk zu verkaufen oder den Betrieb stillzulegen.

Warum ist es so wichtig, Platz für die junge Generation zu machen?

Die Jungen haben oft andere Ideen und Wünsche – ihre gesamte Lebensplanung unterscheidet sich meist von der abgebenden Generation – und das ist auch logisch. Die Kindheit der älteren Generation war oft noch von den Auswirkungen des Kriegs betroffen. Im Vordergrund standen hier der Wiederaufbau, Entbehrungen und harte Arbeit. Die heutige Generation hat die Selbstverwirklichung als höchstes Ziel, sowohl beruflich als auch privat. Mit viel Motivation und Energie wird alles infrage gestellt und neue Ideen und Konzepte entwickelt. Und es ist auch wichtig und gut, dass beispielsweise ein 30-jähriger andere Pläne, Ziele und Wünsche hat als ein 65-jähriger. Knackpunkt ist das Vertrauen in den jungen Betriebsleiter. Auch wenn die Kinder manches anders machen, muss es deshalb nicht schlechter sein. Zum Lernen gehört es auch dazu, Fehler machen zu dürfen – genau dafür gibt es eine Übergangsphase. Manch einem hilft es, sich an seine Anfangszeit als junger Winzer zu erinnern, daran wie schwer der Kampf gegen die festgefahrenen und verstaubten Ansichten des eigenen Vaters war. Der Übergabende muss akzeptieren lernen, dass nun manches anders gemacht wird als zu seiner Zeit. Wenn der Jungunternehmer dann das Ansehen des Betriebes noch steigern kann, dann kann der Senior stolz sein, denn er hat das Fundament für diesen Erfolg gelegt.

Das Phänomen Familienunternehmen

Branchenübergreifend herrscht Familienunternehmen die Situation vor, dass Arbeit und Privatleben kaum getrennt werden (können). Insbesondere bei

Auch wenn die Übergabe des Betriebes gerne zeitlich hinausgezögert wird: Wichtig ist vor allem, dass man akzeptiert, dass der Nachfolger manche Dinge anders macht als man selbst (Foto: pixabay.de/geralt)



Winzern ergibt sich die Situation, dass es keine räumliche Trennung zwischen Arbeitsplatz und Wohnhaus gibt. Zudem arbeitet oft die ganze Familie im Betrieb mit, sodass auch am Mittagstisch die Probleme im Weingut weiter diskutiert werden. Wenn am Sonntag-nachmittag ein wichtiger Kunde auf den Hof kommt, dann hat das bei einem Großteil der Winzer Priorität und der Sohn muss mit dem Spielen kurz warten.

In dem Betrieb steckt die Energie eines ganzen Arbeitslebens, meist nicht nur das einer Generation, sondern auch von den Großeltern und deren Eltern. Für einen Winzer persönlich ist das Weingut sowohl Beruf wie auch Lebensaufgabe. Der Tag X – die Rente naht, aber es gibt viele Argumente, warum man trotzdem weiterarbeiten will:

- Freude daran gebraucht und geschätzt zu werden. Doch oft ist man auch nicht bereit darüber nachzudenken, ob man bei einer anderen Aufgabe noch mehr geschätzt werden könnte.
- Alles selber machen wollen – das eigene Lebens- und Betriebsmodell ist das Beste. Diese weitverbreitete Einstellung hat oft dazu geführt, dass die Kinder den Hof verlassen haben oder dass die Familie sich in Streit auseinander gelebt hat.
- Keine alternative Beschäftigung. Wer seinen Beruf auch als Hobby gelebt hat und neben der Arbeit keine Freizeit hatte, der weiß mit der ganzen freien Zeit nichts anzufangen und fürchtet sich vor dem Ende seiner beruflichen Tätigkeit.
- Die Rente damit aufbessern – in einigen Fällen ist dies sogar dringend notwendig. Es lohnt sich jedoch auch darüber nachzudenken, ob man nach dem Verkauf des Betriebes mit einer anderen, körperlich weniger anstrengenden Aufgabe mehr Freude und evtl. am Ende des Monats sogar auch mehr Geld zur Verfügung hat.

Frühzeitig planen und Herr der Lage bleiben

Heute sind viele 65-jährige Winzer noch sehr aktiv und weit entfernt von dem Bild eines kranken und gebrechlichen Rentners. Die Statistik zeigt jedoch, dass sich das schnell ändern kann, ab dem 50. Lebensjahr steigt z. B. das Risiko einer Krebserkrankung deutlich. Beginnt man bei bester Gesundheit mit der Planung, so bleibt man Herr der Lage und kann aktiv entscheiden, was aus dem Betrieb werden soll. Fangen Sie daher jetzt an, sich auf den Tag X vorzubereiten, denn es gibt viel zu tun.

Aber warum braucht man für die Planung so viel Zeit? Zum einen benötigt die Vorbereitung der Übergabe Zeit. Wer loslassen möchte, beginnt am besten damit, etwas in seine Zukunft zu investieren. Er wird in eine Beratung investieren und in die Zeit, die er sich dafür nimmt. Am besten holen Sie sich bereits schon vier Jahre vorher den Berater ins Haus. Er kann zum passenden Zeitpunkt ggf. einen Nachfolger

Praxistipp

Entwickeln Sie eine positive Haltung

1. Zählen Sie auf, was Sie in Ihrem Leben erreicht haben. Wie haben Sie in den letzten 40 Jahren den Betrieb weiterentwickelt? Seien Sie stolz auf Ihr Lebenswerk.
2. Machen Sie eine Gewinn- und Verlustrechnung auf: Was gewinnen Sie, wenn Sie loslassen? Was verlieren Sie, wenn Sie in Rente gehen?
3. Was wollten Sie schon immer mal machen und ausprobieren, hatten bisher aber keine Zeit dazu?

vermitteln, die Übergabe vorbereiten und begleiten. Wenn Sie zu spät beginnen, Ihre Nachfolge zu regeln, werden Sie dabei mehr als nur Teile Ihres Vermögens verlieren.

Neuland betreten – da hilft Erfahrung und Rat von außen

Die meisten Winzer übergeben bzw. übernehmen nur einmal in ihrem Leben einen Betrieb, das heißt beide Parteien betreten hier Neuland. Eine Vielzahl von Mitspielern müssen koordiniert werden: die eigene Familie, der (externe) Nachfolger samt Partner/Familie, Mitarbeiter, Steuerberater, Rechtsanwalt, Banker und nicht zu vergessen die Nachbarn, Kunden und Lieferanten.

Hier den Überblick behalten, alle wichtigen Punkte zu berücksichtigen und nichts zu vergessen, ist schwer. Daher ist es umso wichtiger, dieses Thema gezielt vorzubereiten und sich auch den Rat von Experten holen, die bereits langjährige Erfahrung mit den Tücken und Stolperfallen haben. Hier zu sparen lohnt sich meist nur kurzfristig, denn die Rechnung kommt am Ende immer, wie zum Beispiel vom Finanzamt, das Einkommensteuer, Grunderwerbsteuer etc. verlangt.

Wirtschaftlichkeit nicht außer Acht lassen

Unabhängig davon, ob die Entscheidung auf einen familieninternen oder einen fremden Nachfolger fällt, Grundvoraussetzung für einen Neustart ist vor allem eines: Der Betrieb muss wettbewerbsfähig und wirtschaftlich rentabel sein.

Auch bei einer Betriebsübergabe innerhalb der Familie hat die Praxis gezeigt, dass es hilft, den Prozess durch die Brille eines Außenstehenden zu betrachten. Das hilft, um an alle relevanten Dinge zu besprechen und diese zu regeln, angefangen vom Wohnrecht der Oma, über die genaue Aufgabenteilung während der Übergangszeit bis hin zu Gestaltung der Wohnsituation. Emotionen sind das eine, Fakten das andere. Und über Fakten lässt sich bekanntlich viel einfacher diskutieren. Um Streit vorzubeugen, ist es

Fehrenbach

ab 2.600,00 €



Schlegelmulchgeräte
»Mega Power«

ab 5.900,00 €



Kreiselmulchgeräte
»Turbo Power Profi«

ab 1.635,00 €



Kreiselmulchgeräte Typ »LBV«

ab 4.600,00 €



Laubschneidegeräte versch. Ausführungen z. B. Kreisel-Überzeilen ohne Schlepperanbau

ab 1.990,00 €



Erdbohrgeräte zum Nachsetzen von Rebstöcken in den Rebreihen

ab 1.300,00 €

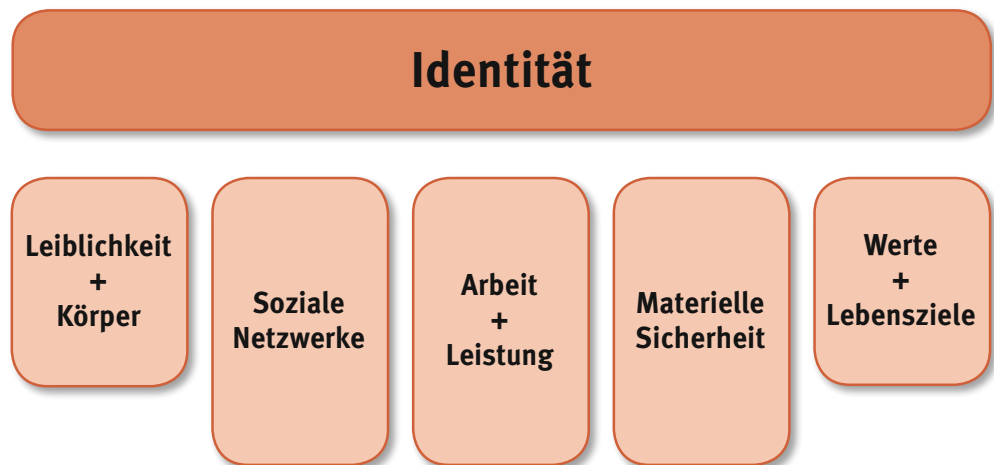


Kehrmaschinen

In Deutschland entwickelt und hergestellt

Tel. (06349) 99430 • Fax 994318
www.fehrenbach-maschinen.de

Das Fünf Säulen-Modell nach dem deutschen Psychologen Hilarion Gottfried Petzold zeigt, durch welche Aspekte wir Menschen definieren wer wir sind – fällt eine der Säulen weg, kommt es oft zu einer Identitätskrise



daher leichter sich auf die Fakten zu konzentrieren und die Emotionen soweit möglich außen vor zu lassen.

Wer bin ich in der Rente? – Die Suche nach der neuen Identität

Der emotionale Loslöseprozess braucht seine Zeit. Immerhin steckt im Betrieb oft die gesamte Identität des Winzers; da braucht man schon Zeit, sich eine neue Identität unabhängig vom Weingut aufzubauen. Doch was bedeutet Identität eigentlich? Der deutsche Psychologe Hilarion Gottfried Petzold hat das Konzept der »5 Säulen der Identität« entwickelt: Wenn man nun einen Winzer in einem Familienbetrieb betrachtet, so wird deutlich, dass mindestens drei der fünf Säulen fest mit dem Betrieb verwachsen sind. Daher ist es nicht erstaunlich, dass eine starke Veränderung bei mehreren Säulen gleichzeitig zu einer Identitätskrise führen kann. Die Wissenschaft verwendet dieses Modell seit vielen Jahren, um die emotionalen Zusammenhänge zwischen unserer beruflichen Situation und unserer Identität zu untersuchen. Die eigene Identität entsteht laut Petzold durch die Interaktion zwischen sich und der Welt. Soziale Anerkennung und Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe, finanzielle Sicherheit – all das muss im Rentenalter neu sortiert werden.

Warum ist es so schwierig, sich zurückzulehnen und die Zügel aus der Hand zu geben? Schon allein das Zurücklehnen fällt einem Menschen schwer, der sein ganzes Leben lang hart gearbeitet hat; da kann nicht einfach ein Schalter umgelegt werden. Daher ist es wichtig, sich Gedanken über eine erfüllende Freizeitbeschäftigung zu machen. Für viele Winzer ist dies ein ganz fremder Gedanke, da der Aufbau des Betriebs ihn in den vergangenen Jahrzehnten voll in Anspruch genommen hat, sodass am Abend keine Energie mehr für Freizeit übrig war. Hobbys und Interessen außerhalb des Berufs kommen nicht über Nacht, sondern entwickeln sich langsam. Denn

der Mensch bleibt derselbe, ob als Winzer oder als Rentner. Wie wichtig dieses Thema ist, zeigt beispielsweise auch die Tatsache, dass große Konzerne wie Bosch, RWE oder BMW spezielle Programme entwickelt haben, um ihre Mitarbeiter auf den neuen Lebensabschnitt vorzubereiten.

Als Inspiration aus der Praxis sind hier ein paar Beispiele von Winzerhobbys aufgelistet: Der eine fängt an die Welt zu bereisen oder sich ehrenamtlich in einem Verein zu engagieren. Ein anderer hingegen verbringt viel Zeit mit seinen Enkelkindern. Ein anderer nutzt seine technischen Fähigkeiten und wird Hobbybastler für alte Autos, oder er fängt, an alte Schlepper zu sammeln und zu restaurieren. Einem Winzer fehlt der tägliche Umgang mit der Natur so sehr, dass er seine Leidenschaft zum Gärtnern entdeckt oder sich auch in der Rente wieder einige Ar Weinberge zulegt. Und manch ein Ex-Winzer hat eine Marktlücke entdeckt und startet mit einem neuen Geschäftsmodell noch einmal durch. ▶

Fazit:

Letztendlich gibt es bei Betriebsnachfolgen kein Patentrezept. Genauso wie jeder Jahrgang unterschiedlichen Wein hervorbringt, so sind auch die Betriebe und die daran beteiligten Protagonisten sehr verschieden. Es gibt auch nicht den richtigen Weg, sondern viele Möglichkeiten ans Ziel zu kommen. Die Identität als aktiver Winzer aufzugeben und den geliebten Betrieb loszulassen ist sicherlich schwierig, doch die einzige Chance aus Ihrem Lebenswerk einen persönlichen Gewinn zu erhalten.

Noch Fragen?

Fragen zu diesem Beitrag beantwortet unsere Autorin per Tel: 06722 90 85 123 oder per E-Mail: natascha.popp@weinundrat.de.