

© Schwerpunkt »Stadt, Land – im Fluss«

## Hofnachfolge – eine Zukunftsfrage für die (Öko-)Landwirtschaft

Erfahrungen – Reflektionen – Forderungen

von Clemens Gabriel, Anika Bolten, Anne Dirksen, Vanessa Hoffmann,  
Jasper Holler und Christina Meibohm

*Die Übergabe eines Hofes ist eine der größten Herausforderungen im Leben der Bäuerinnen und Bauern, die oftmals aufseiten der Übergebenden, aber auch bei den Übernehmenden als krisenhaft erlebt wird. Immer seltener ist die Hofnachfolge durch Familienmitglieder gesichert. Umgekehrt suchen viele junge und gut ausgebildete Menschen, die keinen elterlichen Betrieb übernehmen können, den Weg in die Landwirtschaft.<sup>1</sup> Umfragen haben ergeben, dass auf zwei Drittel der Betriebe in Deutschland die Hofnachfolge nicht gesichert ist. Innerfamiliäre wie außerfamiliäre Hofübergaben sind ein Problem, das über die Zukunft der Landwirtschaft in Deutschland mitentscheidet. Der folgende Beitrag beleuchtet aus unterschiedlichen Perspektiven die vielfältigen Aspekte des Themenfeldes »Hofübergabe«: Biographische Fragestellungen, familiäre Prozessbegleitung, Konfliktlösungen, die Thematik des Scheiterns und der Schuld, Fragen der Existenzgründung und die Frage nach den Besitzverhältnissen von Hof und Land. Er berichtet von Erfahrungen in Netzwerken wie dem »Kontaktforum Hofübergabe«, aber auch aus der landwirtschaftlichen Familienberatung und empirischen Forschung. Der Beitrag mündet in konkreten Folgerungen und Forderungen, wie die notwendige Vernetzung aller Beteiligten intensiviert werden kann, damit landwirtschaftliche Lebenswerke über Generationen hinweg erhalten bleiben – und weiterentwickelt werden können.*

In Deutschland existierten 2018 rund 266.700 landwirtschaftliche Betriebe, wobei die Zahlen seit Jahren stetig sinken; ebenso wie die Beschäftigungszahlen.<sup>2</sup> Über eine gesicherte Hofnachfolge verfügten laut der letzten durchgeführten Landwirtschaftszählung im Jahr 2010<sup>3</sup> nur ein Drittel der Betriebe, wobei kleine

Betriebe beträchtlichere Probleme mit der Übergabe haben als größere.<sup>4</sup> Diese Zahlen lassen bereits vermuten, dass die häufig nicht geregelte Hofübergabe verstärkt Auslöser für Konflikte sein kann, die im schlechtesten Fall die Hofübergabe zum Scheitern verurteilen und die Weiterexistenz der Betriebe gefährden.

### Kontaktforum Hofübergabe – ein Netzwerk entsteht

von Clemens Gabriel

Angesichts des oben genannten Generationenverhältnisses und auch aus eigener Betroffenheit entstand innerhalb des Öko-Junglandwirte-Netzwerks der Wunsch, ein Forum zur Hofübergabe einzurichten. Es sollte eine niederschwellige, persönliche Ergänzung sein zu den damals sehr spärlich existierenden und meist nur anonymen Möglichkeiten der Begegnung zwischen Hofsuchenden und Hofabgebenden.

Das Öko-Junglandwirte-Netzwerk wird – bis auf die gemeinnützige Trägerschaft durch die Stiftung

Ökologie & Landbau (SÖL) – unabhängig und ehrenamtlich durch eine Gruppe von Junglandwirten organisiert.<sup>5</sup> Im nun fünften Jahr in Folge veranstaltet das Öko-Junglandwirte-Netzwerk im Februar 2020 das sog. »Kontaktforum Hofübergabe« unter dem Titel: *Lebenswerke übergeben – Lebenswerke neu beginnen*.

Seit dem ersten Treffen hat sich in der Landschaft der Hofübergabebörsen, -beratungen und -begleitungen erfreulicherweise einiges neu entwickelt. Das Kontaktforum Hofübergabe selbst hat sich vielseitig

bewährt und etabliert. Neben seiner hauptsächlichen Funktion als Treffpunkt zwischen abgebenden und suchenden Landwirten ist es ein offenes Zusammenspiel von alten und jungen Landwirten, Experten und Begleitern, privaten und institutionellen Beratern, Fortbildungsinitiativen, Stiftungen und anderen Hof- und Land-Trägervereinen geworden. Dieses Zusammenspiel zeigt sich ein ganzes Wochenende lang in Gruppenarbeiten, Einzelberatungen, Workshops, Vorträgen, Vorstellungen und persönlich-biographischen Erlebnisskizzen.

Unsere Absicht war es, dem *Generationenproblem* eine *Generationenbegegnung* entgegenzusetzen. Vertrauensvolle Atmosphäre, Unabhängigkeit und Offenheit sind dabei Kernmerkmale, die wir gezielt verfolgen. Ein Schlüssel für die erfolgreiche Arbeit des Kontaktforums ist ein vermeintlich banaler Aspekt wie die *bundesweite* Ausschreibung für suchende und abgebende Landwirte. Denn regional haben abgebende Landwirte meist Vorbehalte gegenüber ihren Kollegen und sind weniger bereit sich zu öffnen. Dies gilt insbesondere zwischen ökologischen und benachbarten konventionellen, zur Umstellung bereiten Betrieben. Aber auch suchende Junglandwirte schränken sich oftmals zu sehr auf bestimmte Regionen oder bestimmte Betriebstypen ein. Dabei verlieren sie den Fokus auf das zwischenmenschliche Verhältnis in der Hofübergabe und gehen nicht mehr gänzlich offen sich selbst und anderen gegenüber in die Begegnungen.

Voraussetzung, um an dem Prozess teilnehmen zu können, war und ist die Verbindlichkeit, ernsthaft und zeitnah einen landwirtschaftlichen Betrieb abgeben bzw. übernehmen und weiterführen zu wollen. Hatten wir diesen Eindruck von sich anmeldenden Teilnehmern nicht, haben wir uns vorbehalten, diese Anmeldungen abzulehnen.

Im Gegensatz zu der gezielten Kontaktaufnahme mit einem Betrieb oder einer Beratung steht bei unserem Kontaktforum der unvoreingenommene Austausch zwischen Menschen, die sich sozusagen *im gleichen Boot* befinden, im Zentrum. Im »gemeinsamen Boot«, für das das Kontaktforum Zeit und Raum bietet, ist es wesentlich schwieriger, sich selbst oder anderen etwas vorzumachen. Vielmehr ist man gezwungen, sich noch einmal die für eine Hofübergabe grundlegenden Fragen zu stellen – ist damit aber nicht mehr alleine. Ob sich aus diesem Treffen Hofübergaben ergeben, ist bewusst zweitrangig. Denn für einen schlussendlich erfolgreichen und zufriedenstellenden Übergang ist ein intensiver, vorangehender Prozess unabdingbar.

Immer wieder fallen uns als Veranstalter und den beteiligten Experten auf, wie sehr die Teilnehmer noch am Beginn des Prozesses stehen. Dies ist nicht zeitlich, vielmehr inhaltlich gemeint. Die unter den

Teilnehmern aufkommenden Fragen sind meist sehr grundsätzlicher Natur und zeugen von einer gewissen Unsicherheit. Und das, obwohl wir ausdrücklich nur solche Teilnehmer einladen, die bereits mitten im Abgabe- oder konkreten Suchprozess stehen. Oft werden inhaltliche Unsicherheiten vorgeschoben wie einfachste Finanzierungs- oder Rechtsfragen. Dahinter stehen jedoch meist fehlende grundsätzliche Entscheidungen in der Ausrichtung der eigenen Lebensplanung, welche wiederum einen längeren Klärungsprozess voraussetzen. Es wird deutlich, wie groß die Lücke an Vorbereitung, Information und Bewusstsein selbst dann noch ist, wenn der Prozess der eigentlichen Hofübergabe bereits begonnen wurde.

### Die Ökobewegung als Initiativquelle

Wie in vielen anderen Bereichen zeigt sich auch hier eine besondere Eigenschaft der Ökolandbaubewegung. Aufgrund der noch jungen Geschichte und der noch überschaubaren Größe kennt man sich dort deutlich besser als in der viel größeren konventionellen Landwirtschaft. Es gibt neben Ökobauern auch Ökobanken, Ökoausbildungen und -schulen, Ökobrater und vieles mehr. Es entstehen neue und unabhängige Züchtungsinitiativen oder Trägerkonstrukte zur Sicherung von Flächen und Höfen. Man kann von vielen kleinen, aber auch von einem großen Netzwerk sprechen. Und alle müssen immer offen auch gegenüber der konventionellen Landwirtschaft sein, denn von dort kommen neue Betriebe hinzu; ohne diese Seite kann die Ökobewegung nicht weiter wachsen. So war es auch sicher diese offene, vielschichtige und überregionale Vernetzung innerhalb der Ökobewegung, welche die Entwicklung eines solchen Kontaktforums möglich gemacht hat.

In Anbetracht der aktuellen Bauernproteste in ganz Deutschland, bei denen so etwas wie Nachdenklichkeit und Einsicht in eigene Fehler und Fehlentwicklungen nicht vorkommt, zeigt sich noch eine weitere spezifische Qualität der Ökobewegung, welche dieser mit Sicherheit einen Vorteil im Umgang mit dem Themenkomplex Hofübergabe verschafft: ein wesentlich offenerer Umgang mit Scheitern und Versagen. Der Ökolandbau hat eine andere »Fehlerkultur« – und er muss sie auch haben. Das zeigt sich bereits an der schlichten Tatsache, dass ein Ökolandwirt einen Fehler z. B. in der Bodenbearbeitung nicht relativ einfach mit Kunstdünger und anderen Hilfsmitteln ausgleichen kann, sondern damit fürs Erste leben muss. Auch die Frage der Schuld ist ein zentrales Thema in dem persönlichen Prozess der Umstellung: »Welche Verantwortung habe ich der Schöpfung gegenüber? Mache ich mich schuldig, wenn ich diese ausbeute oder zu stark in diese eingreife?«

Das Eingestehen von Scheitern, die Frage nach Schuldgefühlen und der bewusste und offene Umgang mit diesen Themen (siehe dazu unten auch den Beitrag von Annika Bolten) sind oft unterschätzte Faktoren, die über eine »flüssige« Hofübergabe als Weitergabe eines Lebenswerkes mitentscheiden. Einzelne Ökolandwirte sind darin nicht per se besser als ihre konventionellen Kollegen. Dennoch scheint die

Bereitschaft in der Ökobewegung größer zu sein, mit diesen Themen offen(er) umzugehen.

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Kontaktforum haben sehr deutlich aufgezeigt, wie einerseits notwendig und andererseits befruchtend die Zusammenarbeit aller Beteiligten und Betroffenen aus den verschiedenen Themenfeldern im Rahmen der Hofübergabefrage sein kann.

## Ein Schritt nach dem anderem – persönliche Prozesse bei der Hofübergabe

von Vanessa Hoffmann und Christina Meibohm

Die Übergabe eines Hofes ist eine der größten Herausforderungen im Leben von Bäuerinnen und Bauern und wird als tiefgreifende Veränderung erlebt. Die Hofübergabe, inner- wie außerfamiliär, ist ein vielschichtiger Prozess. In einem landwirtschaftlichen Betrieb sind existenzielle, persönliche, familiäre Themen und auch Gerechtigkeitsthemen eng miteinander verwoben und liegen bei einer Übergabe auf dem Tisch. Da ist es gut, einen Überblick zu bekommen, wobei die landwirtschaftlichen Familienberatungen diesen Prozess begleiten und moderieren können. Denn letztlich kann eine gelungene Hofübergabe durch die dabei vorgenommenen Neuordnungen eine große Chance für die Familienmitglieder und für den landwirtschaftlichen Betrieb darstellen. Bevor eine gemeinsame Auseinandersetzung mit allen Beteiligten angestoßen wird, ermöglichen es Einzelgespräche, zunächst die eigenen Themen zu beleuchten und bewusst zu machen. Diese vorgeschalteten persönlichen Prozesse möchten wir im Folgenden separat vorstellen

### *Ein Lebenswerk wird übergeben!*

Die vielen Jahre des oft gemeinsamen Lebens und Arbeitens auf dem eigenen, selbst einmal übernommenen und entwickelten Betrieb bilden ein Lebenswerk. Sie geben Sinn und Struktur, Visionen und Lebensfreude. Dann stehen Veränderungen an, die Zeit und Raum brauchen, um persönlich einen guten Weg zu finden. »Zu übergeben« verlangt, die gewohnte Entscheidungskompetenz im betrieblichen Ablauf abzugeben. Daher heißt es, frühzeitig zu schauen, was es noch gibt (außer der Arbeit und den Aufgaben im Betrieb), das begeistert. Beispielsweise Hobbies und die Pflege von Freundschaften, selbst wenn dafür scheinbar wenig Zeit und Energie vorhanden sind.

Bei der Begleitung von Hofübergaben wird schnell klar, dass im Prinzip der Wille zum Übergeben da ist. Der Kopf sagt ja, aber das Herz kommt nicht hinterher. Daher reden wir in der Familienberatung immer von einem »Hofübergabeprozess«. Gut ausgebildete

und motivierte Menschen stehen bereit, um Verantwortung zu übernehmen. Übergabende sind dann oftmals Mitte 50, und bis zu einer konkreten Übergabe bleiben noch viele Jahre gemeinsamen Arbeitens und Lebens. Jahre, in denen der Betrieb sich entwickeln und verändern darf. Jahre, in denen innere Entwicklungsprozesse stattfinden, in denen die Übergabenden mit Veränderung umgehen müssen und sich die Fragen stellen: »Weiß ich, was ich will? Kann ich umsetzen, was ich will?«

Die ehrliche Beantwortung beider Fragen ist die Basis einer gelingenden Übergabe. Die Antworten sind nicht statisch. Wenn sie frühzeitig gestellt wer-

Anne Dirksen

### Wie gehen wir als Paar in den Übergabeprozess?

Egal, ob verheiratet oder ob ohne Trauschein zusammenlebend: Die Hofnachfolge geht nicht nur den Übernehmer oder die Übernehmerin etwas an, sondern beide Partner sollten sich *als Paar* auf den Prozess vorbereiten und ihn gemeinsam gestalten. Dabei spielt es keine Rolle, wer letztendlich den Vertrag unterschreibt bzw. den Hof übertragen bekommt. Der oder die andere sollte wissen, welche Konsequenzen die vertraglichen Vereinbarungen haben, z. B. hinsichtlich der eigenen Absicherung im Todes- oder Trennungsfall. Das spielt besonders dann eine große Rolle, wenn auch Geld oder Arbeit in den Betrieb gesteckt wird. Gleiches gilt für das Paar, das den Betrieb an die nächste Generation weitergibt. Bei Eheleuten müssen allerdings in der Regel beide unterschreiben, sofern das Vermögen als Ganzes oder wesentliche Teile davon übertragen werden.

Zur guten Vorbereitung gehören Zeit, genügend Informationen und verbindliche Terminsetzungen. Eine Hofübergabe macht man allenfalls zweimal im Leben, ►

den, können sie sich im Laufe der Jahre ändern. In unserer Beratungstätigkeit sind wir vielen mutigen Bäuerinnen und Bauern begegnet, die in diesem oft schmerzhaften »Umbruchprozess« stecken und sich mit externer Prozessbegleitung unterstützen lassen. Wenn es eine goldene Regel der Hofübergabe gibt, dann heißt sie: »So früh wie möglich damit beginnen!«, nicht erst wenn die Gesundheit nicht mehr mitmacht oder das Rentenalter naht. Denn Veränderung ist ein immerwährender Teil unseres Lebens. Anstehende Veränderungen können – bewusst wahrgenommen – sogar als positiv und gewinnbringend erfahren werden.

Für einen guten Umgang mit Veränderungen sollte man sich mit folgenden Themen auseinandersetzen:

- Loslösen ist ein umso schmerzlicherer Prozess, je größer mein Unwillen oder die Unfähigkeit des bewussten Umgangs damit ist.
- *Ich* trage die Verantwortung für den Schmerz im Prozess des Loslassens. Ich übertrage ihn nicht auf andere.
- Hatte ich ein bewusstes oder unbewusstes Leitbild (z. B. Betrieb immer weiter vergrößern, ökologisch wirtschaften, Bewahrung der Schöpfung, mein Erbe gut weitergeben, meinen Nachkommen etwas hinterlassen)?
- Welche Leitbilder kann ich loslassen, welche sollen bleiben? Gibt es neue Ziele in meinem Leben? Habe

ich Visionen oder Wünsche für ein Leben nach der Übergabe?

#### *Wann kann es endlich losgehen?*

Den Hof zu übernehmen, ist für die Übernehmenden das Ziel im Hofübergabeprozess. Bevor jedoch wirklich die Verhandlungen über den Übergabevertrag beginnen, wurde bereits viel für dieses Ziel investiert. Meist wurden Ausbildungen abgeschlossen, Fortbildungen besucht, viel über den Betrieb nachgedacht, geredet und Kraft investiert. In den Beratungen wird uns häufig ein relativ klares Bild skizziert, wie der Betrieb sich entwickeln soll. Es gilt, den Betrieb an die Vorstellungen derjenigen anzupassen, die ihn bewirtschaften. Daher sollte vorerst das Augenmerk sein, sich mit den eigenen Wünschen auseinander zu setzen (»Weiß ich, was ich will?«).

Die Veränderungen, welche die Bewirtschaftung eines Hofes für das Leben mit sich bringt, sind vielfältig und teilweise auch tiefgreifend. In der heutigen Zeit ist es ein Leben, welches vielen Menschen fremd geworden ist. Es gilt sich zu fragen: »Kann ich das, was ich will?«. Ist die Selbstständigkeit das Richtige für mich? Entspricht mir dieses Lebenskonzept? Es gilt, die inneren Bilder, Vorstellungen, Wünsche und Ängste zu sortieren und zu benennen. Außerdem bedeutet die Übernahme eines Betriebes oft die Rückkehr in die eigene Familie, vielleicht auch ins eigene Elternhaus.

einmal als Übernehmer/in, einmal als Abgeber/in. Bei einer außerfamiliären Hofübergabe ist das den Beteiligten eher klar als bei einer innerfamiliären. Da gilt oftmals die unausgesprochene Erwartungshaltung: »Die anderen wissen ja, wie ich das meine« – was sich schon häufig als Trugschluss erwiesen hat.

Eine externe Begleitung oder Beratung sollte für diesen Prozess genauso selbstverständlich sein wie in der Produktionstechnik. »Vergessene« Aspekte lassen sich nur schwer bis gar nicht nachträglich regeln, und unvollständige Hofübergaben können existenzbedrohende Folgekosten haben.

#### **Was ist hinsichtlich der eigenen Absicherung zu klären?**

##### 1. Aus Sicht des *Übergeberpaares*

- Überprüfung und Aktualisierung der Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung und des Testaments.
- Vereinbarung der Altenteilsleistungen als Gesamtberechtigte, damit auch nach dem Tod eines Altenteilers der oder die Überlebende weiter versorgt ist.
- Abschluss von Darlehensverträgen mit der nachfolgenden Generation, wenn Geld als Startkapital in den Betrieb gegeben wird.

##### 2. Aus der Sicht des *Übernehmerpaares*

- Überprüfung und Aktualisierung der Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung.
- Neufassung des Testaments, da sich die Vermögensverhältnisse geändert haben und die gesetzlichen Bestimmungen insbesondere bei nichtverheirateten Paaren nicht passgenau sind.
- Anpassung der Risikoversicherungen für Berufsunfähigkeit und im Todesfall, um die Fortführung des Betriebes und die Versorgung der Hinterbliebenen zu sichern.
- Risikolebensversicherungen sollten vor allem bei nichtverheirateten Paaren so gestaltet werden, dass im Erbfall keine Steuern anfallen.
- Gibt es im Hofübergabevertrag Rückübertragungsklauseln an die Übergeber? Enthalten dieser oder weitere Verträge eine Vorsorge- oder Nachfolgeklauseln mit Konsequenzen für die Angehörigen?
- Aufsetzen von Darlehensverträgen unter den Partnern, wenn der oder die »Zugezogene« Geld in den Betrieb investiert.
- Abschluss eines Ehe- bzw. Partnerschaftsvertrags, um die finanziellen Folgen einer Trennung gut zu regeln.

Welche Rollen prallen bei solchen Veränderungen aufeinander?

#### *Frauen und Familie im Fokus*

Frauen, bringen neben den Fragen um den Hof andere Themen mit ein, wie z. B. die Frage: »Was macht eine Übergabe mit uns als Paar?« Außerdem formulieren Frauen oftmals einen Loyalitätskonflikt zwischen ihrem Partner und den eigenen Kindern – oder eben das Verständnis für beide Seiten. Im Eifer des Gefechts fehlt jedoch oft die Zeit, sich die Frage zu stellen: »Und was will ich für mich?« Hier gilt es, in der Beratung ein gutes Augenmerk drauf zu richten und den jeweiligen Bedürfnissen und Wünschen nachzuforschen. Per se wird diese Rolle nicht nur von Frauen eingenommen. In der Mehrheit sind es jedoch immer noch die Söhne, die die Nachfolge antreten und die Frauen von extern auf den Betrieb kommen.

Für alle weiteren Familienangehörigen stellt sich die Frage, was sie von der Übergabe erwarten. Konkret bezieht sich dies oft auf die Verantwortung für die Versorgung der Eltern im Alter. Das Thema Gerechtigkeit spielt dabei eine große Rolle: »Was ist für mich gerecht?« Gerecht heißt bei einer Hofübergabe nicht, dass ein entsprechendes monetäres Erbe an die weichenden Erben ausgezahlt werden kann. Denn übergeben wird ein Arbeitsplatz, der auf dem Immobilienmarkt meist mehr wert sein dürfte. Doch im Vordergrund steht das Ziel, eine gute Lösung für die Menschen vor Ort zu finden und die Bewirtschaftung des Hofes zu sichern.

Eine professionelle und allparteiliche Begleitung von Hofübergabeprozessen erfordert ein verlässliches Beratungsangebot, wie es die landwirtschaftlichen Familienberatungen in vielen Teilen Deutschlands anbieten. Um dieses Angebot langfristig zu erhalten ist folgendes erforderlich:

- Die Gewährung einer zuverlässigen staatlichen Finanzierung, da das Angebot der landwirtschaftlichen Familienberatungen auf dem Engagement vieler Ehrenamtlicher ruht.
- Die Kontaktaufnahme mit den landwirtschaftlichen Familienberatungen erfolgt selten zu Beginn des Hofübergabeprozesses. Hier könnten beteiligte Institutionen, die im Übergabeprozess kontaktiert werden, schon frühzeitig auf unser Beratungsangebot hinweisen, um den Prozess von Anfang an begleiten zu können.
- Der Generationenwechsel ist ein kritischer Punkt im Unternehmertum. Ein Beratungspaket mit Beteiligung von sozioökonomischer Beratung, Familienberatung und rechtlicher Beratung würde dem Stellenwert des Generationenwechsels gerecht werden.
- Bestehende Angebote, die neben den landwirtschaftlichen Familienberatungen Hofübergaben begleiten, beraten viel zu oft nur »im Sinne« des Hofes. Ein neutrales Angebot, welches das Augenmerk auf alle beteiligte Akteurinnen und Akteure zu richten versucht, sollte angestrebt und unterstützt werden.

## **Die innerfamiliäre Hofübergabe zwischen Schuldzuweisungen und Scheitern**

von Anika Bolten

*»Ich übernehme es nicht! Wir können nicht zusammenarbeiten!« Dann kommt das Gefühl: »Was passiert mit meinem Hof, wenn ich den verkaufen muss, wenn ich keinen Nachfolger habe?« Das ist ein Gefühl des Scheiterns, da Generationen von Lebenswerken nicht übergeben werden. Eher ein Versagen, ein persönliches Versagen.<sup>6</sup>*

Wenn es für die Altenteiler-Generation Zeit wird, das »Lebenswerk« zu übergeben, kann die Situation für alle Beteiligten sehr herausfordernd werden. Gerade auf traditionellen Familienbetrieben findet keine klare Trennung zwischen Beruf, Familie und Freizeit statt. Spannungen in einem der Bereiche wirken sich somit weitreichender aus. Unterschiedliche Werte und Vorstellungen können solche Differenzen verstärken.

#### *Wertebasierte Konflikte innerhalb der Hofübergabe*

»Tradition, Emotion und Pflichtgefühl spielen eine große Rolle bei den Überlegungen zur Hofnachfolge. Dessen ungeachtet ist in der heutigen Nachfolgenergeneration das Gefühl der Verbundenheit mit dem elterlichen Grund und Boden genauso wie Tradition und Pflichtgefühl nicht mehr so stark ausgeprägt. Die zunehmende Bedeutung von Technik und Rationalisierung führt zu einer nüchternen Betrachtung des Betriebs. Dieser hat, wie jeder andere Arbeitsplatz auch, in erster Linie die finanzielle Versorgung sicherzustellen.«<sup>7</sup>

Mit diesem Zitat werden erste Konfliktpunkte zwischen den Generationen deutlich. Interessant ist, dass dieser Beitrag über die Hofübergabe bereits 1984/85 veröffentlicht wurde. Dennoch können den zentralen

Aussagen heute noch genauso zugestimmt werden wie damals – trotz beispielsweise des sozialen und strukturellen Wandels der letzten Jahre oder des trüben Images und der veränderten Einstellungen zum Beruf des Landwirts und der Landwirtin.

Eine weitere Rolle für Konfliktpotenziale spielt neben der Enttraditionalisierung auch die Individualisierung.<sup>8</sup> Die Lebensstile und Vorstellungen der Jüngeren weichen zunehmend von denen der Älteren ab. Der Hauptfaktor ist die veränderte Prioritätensetzung der Nachfolgeneration, da der Betrieb einerseits als Arbeitsplatz fungieren, andererseits aber auch Freizeitmöglichkeiten und Urlaub gewähren soll. Eigener Wohnraum und Privatsphäre werden beansprucht. Dies sind Änderungen, die die sog. »Generation Y«<sup>9</sup> ausmachen.

Hinzu kommt das veränderte Frauenbild bzw. das Rollenverständnis der Frau selbst. Sie übernimmt immer mehr Betriebszweige auf dem Hof, betreibt eine andere Kindererziehung und ist nicht nur »Hausfrau«. Oftmals gehen Frauen zusätzlich einer außerlandwirtschaftlichen Arbeit nach.<sup>10</sup>

*Ich bin mir sicher, dass dort ein Umbruch kommt, weil allein schon in der Landwirtschaft das ja so ist, dass die Frauen in der Regel immer noch einheiraten. [...] Wir kommen auch zunehmend auf Betriebe, wo die eingehirateten Menschen nicht mehr in der Landwirtschaft wirklich mitarbeiten. Das heißt, die bringen ganz anderes Erziehungsgut mit. [...] Die bringen Ansprüche mit auf Urlaub oder Wochenende. Das knallt natürlich aufeinander. Aber das ist ein Aushandlungsprozess [...] Also das heißt, alte Strukturen, da muss man gucken, was ist erhaltenswert, aber es kommt was Neues hinzu und es verändert sich und das finde ich gut. Und auch zu sagen: »Bloß weil ihr das immer so gemacht habt, heißt es noch lange nicht, dass es gut ist. Wir können ja mal was anderes probieren.« Manchmal führt das dann zu Konflikten. Auch die Kinder dürfen jetzt entscheiden, ob sie den Betrieb übernehmen möchten oder nicht.*

#### *Das vermeintliche Scheitern der Hofübergabe*

Nicht jeder Konflikt muss sich dermaßen verhärten, dass die Hofübergabe scheitert, aber es gibt sowohl externe als auch interne Einflüsse, die eine gemeinsame Lösungsfindung erschweren. In meiner derzeitigen Forschung zum Umgang mit Scheitern im landwirtschaftlichen Sektor sind innerhalb der Interviews mit Beratern und Dienstleistern diverse Faktoren in Bezug auf die Hofübergabe genannt worden. Die Befragten sehen Konfliktpotenziale zwischen Abgeber und Nachfolger vor allem in Folgendem:

- Unklare Zukunft, unsichere Altersversorgung, mögliche betriebliche Weiterentwicklung.

- Das Loslassen des Betriebes fällt schwer.
- Unschlüssigkeit der betrieblichen Weiterführung der Nachfolger.
- Nachfolgeneration ist direkter in seinen Äußerungen und (Veränderungs-)Wünschen als die Übergebenden; neue Rollenverteilung.
- Konflikte bezüglich der Hofübergabe werden bei Beratungsgesprächen gerne vorgeschoben, wobei im weiteren Verlauf der Beratung festgestellt wird, dass andere Themen viel brisanter sind.

#### *Gegenseitige Schuldzuweisungen innerhalb von Streitgesprächen*

Sehr dominierende Punkte waren vor allem, die zurückgehaltenen Informationen seitens der Abgeber, weshalb es zu Informationsasymmetrien kommen kann, die schlechte Kommunikation und Absprache beider Seiten sowie das gegenseitige Vorwerfen falscher Entscheidungen. Die Art und Weise der Kommunikation zwischen Abgeber und Nachfolger ist somit ein nicht zu unterschätzender Faktor. Oft wird weniger über das eigene Schuldempfinden gesprochen, sondern mehr über die Frage, wer schuld an der Misere hat. Gegenseitige Schuldzuweisungen verhärten das Gespräch und erschweren den gesamten Prozess.

So kann z. B. ein und dieselbe Situation aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven von Abgeber und Nachfolger ganz unterschiedlich wahrgenommen werden. Fehlschläge und Misserfolge etwa werden aus der Sicht des Betroffenen oftmals anders bewertet als von einem außenstehenden Beobachter. Bei Misserfolgen macht der Betroffene in der Regel eher die äußeren Umstände, also auch andere Personen, für das Geschehen verantwortlich, statt es sich selbst anzukreiden. Umgekehrt machen Außenstehende meist eher den Betroffenen selbst für seine Lage verantwortlich. Dies wird in der Forschung der Akteur-Beobachter-Unterschied genannt. Diese unterschiedliche Bewertung lässt sich dadurch erklären, dass der Betroffene über andere und mehr Informationen (vor allem über sich selbst) verfügt als der Beobachter.<sup>11</sup>

#### *Fazit*

In den Interviews wurde die Aufforderung deutlich, dass der sensible Umgang mit Fehlern und Scheitern ein Bestandteil der unterschiedlichen Schulsysteme sein sollte. Dasselbe gilt für das Verständnis von Schuld und dem Lernen von Vergebung. Hier wäre es somit die Aufgabe der Kultusministerien, die Lehrpläne dementsprechend anzupassen und die Lehrkräfte zu schulen.

Zum derzeitigen Zeitpunkt gibt es zum Thema Scheitern im deutschsprachigen Raum zu wenig Forschung; eher werden Erfolgsindikatoren, Erfolgsstra-

tegien und Gewinnoptimierungen untersucht. Somit muss auch die Forschung ihr Portfolio erweitern und sich vermehrt der vermeintlichen Kehrseite der Medaille widmen.

Gleichzeitig müssen beide Themen, Scheitern und Schuld, näher in den gesellschaftlichen und öffent-

lichen Diskurs gerückt werden. Werden Scheitern und Schuld um die Potenziale des Lernprozesses erweitert und somit unter positiven Gesichtspunkten betrachtet sowie als Bestandteile des alltäglichen Lebens akzeptiert, dann ist ein Schritt in die richtige Richtung getan.

## **BioBoden Genossenschaft und BioHöfe Stiftung – Engagement für den Generationenwechsel**

von Jasper Holler

Durch die große Zahl an Hofgründungen im Ökolandbau in den 1970er- und 80er-Jahren erlebt die Ökobranche den demographischen Wandel noch einmal spezifischer. Hier ergibt sich für die Finanzierungen und Trägerschaften wie die BioBoden Genossenschaft eine ganz neue Herausforderung, weil es nun ganze Höfe sind, die gesichert werden müssen, und die junge Generation oft nicht das Kapital hat, diese Höfe zu übernehmen.

In den meisten Hofübergaben (inner- und außerfamiliär) wird die Finanzierung als größte Herausforderung benannt. Doch die Erfahrung in der Realität ist eine andere: Wenn die anderen Themen erfolgreich bearbeitet wurden und die Finanzierung an die richtige Stelle im Übergabeprozess gerückt ist, dann scheitern Hofübergaben ganz selten am Geld. Viel häufiger scheitern Hofübergaben an der mangelhaften Vorbereitung, der fehlenden Verbindlichkeit, den nicht getroffenen Verabredungen und dem Vergessen der Vertraulichkeit sowie der fehlenden kritischen Würdigung der Zukunftsfähigkeit eines Hofes.

Die *BioBoden Genossenschaft* konnte vielfach auch durch eine unabhängige Beratung helfen, dass

der Knoten durchschnitten wird. Die Genossenschaft muss nicht Teil der Lösung sein, aber wir freuen uns über jeden Hof, der in die Zukunft geführt wird. Seit 2015 sichert die eingetragene Genossenschaft Land und Höfe für den Ökologischen Landbau. Dafür haben bereits 4.400 Menschen und Institutionen als Mitglieder Kapital zur Verfügung gestellt. So wurde auf über 60 Höfen in ganz Deutschland der zukunftsfähigen Landwirtschaft der Boden bereitet. Dabei werden auch immer wieder inner- und außerfamiliäre Regelungen zur Hofnachfolge realisiert und so Junglandwirten die Fortführung der Höfe ermöglicht.

Viele Biobauern sehen ihr Lebenswerk bedroht, wenn sie selber nicht in der Lage sind, Nachfolger zu finden. Die BioHöfe Stiftung für eine zukunftsfähige Agrarkultur möchte sich darum kümmern, dass diese Betriebe auch weiterhin im Sinne der abgebenden Landwirte ökologisch bewirtschaftet werden. Die gemeinnützige *BioHöfe Stiftung* ist ein gemeinsames Projekt der Stiftung Ökologie & Landbau (SÖL) und des GLS Treuhand e.V. Den Stiftungsbetrieb führt die BioBoden Genossenschaft durch.<sup>12</sup>

## **Netzwerk Hofübergabe – einige Folgerungen & Forderungen**

von Clemens Gabriel

Die Notwendigkeit einer stärkeren Unterstützung des Generationenwechsels in der Landwirtschaft kann nicht mehr geleugnet werden. Wo weiterer Forschungs-, Beratungs- und Bildungsbedarf besteht, ist ebenfalls recht ersichtlich und in den vorangegangenen Beiträgen herausgearbeitet:

- Es ist unstrittig, dass es weiterer Forschung im Bereich agrarpsychologischer Fragestellungen mit besonderem Blick auf eine Kultur des Scheiterns und der Schuldfrage bedarf.

- Es ist deutlich, dass die verschiedenen Beratungsfelder (sozioökonomische Beratung, Familienberatung, Fachberatung) im Hinblick auf eine ganzheitliche Begleitung der Hofübergabe stärker verknüpft werden müssen.
- Es ist ebenfalls deutlich, wie hoch der Bedarf an weiteren, insbesondere persönlichkeitsbildenden Existenzgründer- und Jungunternehmerkursen ist und einer sich daran anschließenden Mentorenschaft.
- Gleichzeitig gibt es einen immensen, leider viel zu wenig im Bewusstsein stehenden Bedarf an weiter-

führender Unternehmensschulung; einer Schulung, die dazu befähigt, Betriebe und unternehmerische Lebensläufe auch »vom Ende her« zu führen.

Es ist nun ein leichtes, all dies zu fordern bzw. in das Bewusstsein zu rufen. Doch wie kann es gelingen, bedeutende Schritte nach vorne zu unternehmen?

Dazu braucht es eine Netzwerkstruktur, die *alle* Beteiligten miteinander in Verbindung bringt. (So wie es das Kontaktforum Hofübergabe in Ansätzen seit einigen Jahren übt; ein Beispiel aus einem anderen Bereich kann hier das Netzwerk Flächensicherung<sup>13</sup> geben.) So ist es eigentlich längst überfällig, ein breit aufgestelltes *Netzwerk Hofübergabe* zu gestalten. Entstehen muss dies aus den Beteiligten heraus. Wichtig ist dabei, dass es breite Unterstützung erfährt durch die Politik, die verschiedenen Anbauverbände und die gesamte Biobranche. Denn die gelungene Gestaltung des Generationenwechsels ist nicht nur für die jeweiligen Betriebe existenziell; sie betrifft die Überlebensfähigkeit der Landwirtschaft als ganze und muss daher auch die gesamte Branche etwas angehen!

#### Das Thema im Kritischen Agrarbericht

- ▶ Veronika Grossenbacher: Frauen bewegen Landwirtschaft. In: Der kritische Agrarbericht 2019, S. 310–314.
- ▶ Jasper Holler: Ein Anfang ist gemacht. Der Bärenbrunner Hof in der Pfalz. Eine erste treuhänderische Hofübergabe an die BioHöfe Stiftung. In: Der kritische Agrarbericht 2018, S. 127 f.
- ▶ Simone Helmle: Aufbruchstimmung. Erste Erfahrungen im Pilotprojekt »Existenzgründung und Unternehmensentwicklung«. In: Der kritische Agrarbericht 2018, S. 144–148.
- ▶ Christian Vieth und Frieder Thomas: Hofnachfolger gesucht – und vorhanden. In: Der kritische Agrarbericht 2013, S. 58–63.
- ▶ Titus Bahner: Bauer sucht Umkreis. Alternative Eigentumsformen an Grund und Boden. In: Der kritische Agrarbericht 2010, S. 35–42.

#### Anmerkungen

- 1 Siehe hierzu auch den Erfahrungsbericht von Phillip Brändle in diesem Kritischen Agrarbericht (S. 96–100).
- 2 Statistisches Bundesamt: Anzahl der Betriebe in der Landwirtschaft in Deutschland in den Jahren 1975 bis 2018 (in 1.000). Wiesbaden 22. November 2018.
- 3 Statistisches Bundesamt: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Hofnachfolge in landwirtschaftlichen Betrieben der Rechtsform Einzelunternehmen - Landwirtschaftszählung 2010. Fachserie 3, Heft 4, Wiesbaden 2011.
- 4 C. Röckl, F. Thomas und C. Vieth: Höfe gründen und bewahren: Ein Leitfaden für außerfamiliäre Hofübergaben und Existenzgründungen in der Landwirtschaft. Kassel 2008.
- 5 Weitere Infos unter [www.oeko-junglandwirte-netzwerk.de](http://www.oeko-junglandwirte-netzwerk.de).
- 6 Die kursiv eingerückten wörtlichen Zitate entstammen aus Experteninterviews zum Thema »Fehler, Scheitern und Versagen in der Landwirtschaft«.
- 7 V. Bartenbach: Das Problem der Hofnachfolge vor dem Hintergrund neuerer sozioökonomischer Entwicklungen am Beispiel Hriedenen. Mitteilungen der Fränkischen Geographischen Gesellschaft. Bd. 31/32 (1984/85), S. 545–555.
- 8 V. Hermanns: Beratung von Familien mit existenzgefährdeten Betrieben in der Landwirtschaft. Weikersheim 2001, S. 35–41.
- 9 Zu der Generation Y zählt man die Jahrgänge 1980–1995, die die persönliche Entfaltung innerhalb des Berufes und die sog. »Work-

Life-Balance« in den Vordergrund stellen. Vgl. S. Augustine (Hrsg.): Die Generation Y und Integrated Reporting. Wiesbaden 2018.

- 10 Siehe Hermanns (Anm. 8).
- 11 F. Fincham und M. Hewstone: Attributionstheorie und -forschung. In: W. Stroebe, K. Jonas und M. Hewstone (Hrsg.): Sozialpsychologie. Berlin/Heidelberg 2002, S. 215–263.
- 12 Mehr unter [www.bioboden.de](http://www.bioboden.de) und [www.biohoefe-stiftung.de](http://www.biohoefe-stiftung.de).
- 13 [www.zugangzuland.de](http://www.zugangzuland.de).



#### Clemens Gabriel

Demeter Junglandwirt, Mitgründer und Organisator des Öko-Junglandwirte-Netzwerks sowie Mitglied im Vorstand des AgrarBündnis e.V.

Stedebach 2, 35096 Marburg an der Lahn  
[clemensgabriel@gmail.com](mailto:clemensgabriel@gmail.com)



#### Anika Bolten

wiss. Mitarbeiterin im Fachgebiet Soziologie ländlicher Räume der Universität Kassel.

Universität Kassel  
Steinstraße 19, 37213 Witzenhausen  
[anika.bolten@uni-kassel.de](mailto:anika.bolten@uni-kassel.de)  
[www.agrapsychologie.de](http://www.agrapsychologie.de)



#### Anne Dirksen

Leiterin des Sachgebietes Familie und Betrieb, Sozioökonomische Beratung, der Landwirtschaftskammer Niedersachsen.

Mars-la-Tour-Str. 6, 26121 Oldenburg  
[anne.dirksen@lwk-niedersachsen.de](mailto:anne.dirksen@lwk-niedersachsen.de)



#### Vanessa Hoffmann

Studierte ökologische Agrarwissenschaften. Sie ist ausgebildete ländliche Familienberaterin und als solche ehrenamtlich für die bäuerlichen Familienberatungen e.V. in der Erzdiözese Augsburg tätig.

Pfitzerstr. 6; 86938 Schondorf am Ammersee  
[vanessahoffmann2@gmx.de](mailto:vanessahoffmann2@gmx.de)



#### Jasper Holler

Zuständig für die Mitgliederbetreuung und Kommunikation bei der BioBoden Genossenschaft.

BioBoden Genossenschaft eG  
Christstraße 9, 44789 Bochum  
[jasper.holler@bioboden.de](mailto:jasper.holler@bioboden.de)



#### Christina Meibohm

Gelernte Landwirtin und Agrarwissenschaftlerin. Sie ist Beraterin der ländlichen Familienberatung in Hessen der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck.

Familie & Betrieb  
Elisabeth-Seitz-Straße 16, 34613 Schwalmstadt  
[christina.meibohm@ekkw.de](mailto:christina.meibohm@ekkw.de)